

'Vanuit passie kiezen voor profijt'

Verbetering van het ondernemerschap in de fruit-
teelt en boomkwekerij

Gerben Splinter

Jan Buurma

Gondy Heijerman-Peppelman (PPO Fruit)

Remco Schreuder (PPO Bollen en Bomen)

April 2008

Rapport 2008-008

LEI, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Consumenten en ketens.

Foto: Adpic

'Vanuit passie kiezen voor profijt'; Verbetering van het ondernemerschap in de fruitteelt en boomkwekerij

Splinter, G.M., J.S. Buurma, G. Heijerman-Peppelman en R. Schreuder

Rapport 2008-008

ISBN/EAN 978-90-8615-220-9; Prijs € 31 (inclusief 6% btw)

154 p., fig., tab., bijl.

In dit rapport wordt beschreven hoe onderzoek is verricht naar strategische bedrijfsbelissingen in de fruitteelt en boomkwekerij. De ontwikkeling van een 'schakelpuntenschema' heeft het mogelijk gemaakt om het strategische besluitvormingsproces op te delen in verschillende fasen, waarvoor afzonderlijke competenties nodig zijn. Onderzocht is waar ondernemers in een strategisch besluitvormingsproces 'vastlopen' en hoe ze daarin verder op weg geholpen kunnen worden.

This report describes how research is carried out into strategic business decisions in fruit farming and tree cultivation. The development of a 'switch-point diagram' has made it possible to divide the decision-making process into various phases, for which special competences are necessary. The points at which entrepreneurs 'run aground' in a strategic decision-making process has been investigated, as well as how they can be helped further along their way.

Bestellingen

Telefoon: 070-3358330

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2008

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	8
	Summary	13
1	Inleiding	18
	1.1 Achtergrond	18
	1.2 Doelstelling	18
	1.3 Resultaatverwachting	19
	1.4 Behandelde sectoren	19
	1.5 Leeswijzer	20
2	Methode	21
	2.1 Strategische bedrijfsbeslissingen	21
	2.2 Onderzoeksaanpak	23
	2.3 Conceptueel model	31
	2.4 Selectieproces van de ondernemers en stakeholders	33
3	Oriëntatie op strategische bedrijfsbeslissingen	35
	3.1 Ondernemerschap en schakelpunten	35
	3.2 Belief systems fruitteelt	36
	3.3 Belief systems boomkwekerij	39
	3.4 Ontwikkelingssporen (gedachtenlandschap)	41
	3.5 Gedachtenlandschap fruitteelt	41
	3.6 Competenties en vaardigheden ondernemers fruitteelt	45
	3.7 Gedachtenlandschap boomkwekerij	46
	3.8 Competenties en vaardigheden ondernemers boomkwekerij	49
	3.9 Verder met één strategische bedrijfsbeslissing per sector	51
4	Bedrijfsbeslissingen bediscussieerd met ondernemers	54
	4.1 Strategische bedrijfsbeslissingen van de betrokken fruittelers	54
	4.2 Workshop Bedrijfsbeslissingen rassenkeuze fruittelers	55
	4.3 Uitkomsten workshop rassenkeuze	56
	4.4 Hernieuwd contact met de fruittelers uit de workshop	59

4.5	Strategische bedrijfsbeslissingen van de betrokken boomkwekers	60
4.6	Workshop Bedrijfsbeslissingen Positioneren in de keten boomkwekers	60
4.7	Uitkomsten workshop positioneren in de keten	61
4.8	Synthese workshops Bedrijfsbeslissingen fruitteelt en boomkwekerij	63
5	De ontwikkeling van een vragenlijst voor de strategische bedrijfsbeslissing marktkanaalkeuze	68
5.1	De ontwikkeling van een vragenlijst marktkanaalkeuze	68
5.2	Reacties van ondernemers op de bruikbaarheid van de vragenlijst	70
6	Conclusies en aanbeveling	72
6.1	Conclusies	72
6.2	Aanbevelingen	77
	Literatuur	80
	Bijlage(n)	
1	Vragenlijst 'verbetering bedrijfsstrategie en bedrijfsresultaten opengrondstuinbouw'	82
2	Vragenlijst Ondernemerschap	92
3	Cases bedrijfsbeslissingen 'rassenkeuze' fruitteelt	95
4	Cases bedrijfsbeslissingen 'positie in de keten' boomkwekerij	103
5	Checklist groepsdiscussie cases boomkwekerij	113
6	Uitkomsten workshop 'Rassenkeuze - Fruitteelt' 4 juli 2007	116
7	Uitkomsten workshop 'Positioneren in de keten - Boomkwekerij' 15 januari 2008	126
8	Vragenlijst marktkanaalkeuze fruit	138

Woord vooraf

Met dit onderzoek naar het belang en het effect van bedrijfsbeslissingen begon een zoektocht naar de relatie tussen het strategische besluitvormingsproces en bijbehorende competenties. Met dit actieonderzoek is een 'schakelpuntenschema' tot stand gekomen dat op bruikbare wijze het strategische besluitvormingsproces in vijf stappen opdeelt. Voor elk van die vijf stappen heeft een ondernemer competenties nodig om uiteindelijk te geraken bij het doorvoeren van zijn gevonden oplossingen. Dit onderzoek, langs de diverse schakelpunten, laat zien in hoeverre competenties, samen met plezier en passie, het verschil kan maken tussen ondernemende telers en kwekers.

Veel ondernemers en stakeholders in zowel de fruitteelt als boomkwekerij hebben dan ook in 2006, 2007 en 2008 meegewerkt aan ons onderzoek om resultaten bloot te kunnen leggen. Wij willen allen hartelijk danken voor hun inbreng en inzet. Specifiek noem ik hierbij de namen van Johan van Haarlem en Hetty Crooijmans. De heer Van Haarlem van de Nederlandse Fruittelers Organisatie was naast deelnemer aan het onderzoek in 2006 ook betrokken bij de ontwikkeling van een vragenlijst voor fruitteeltondernemers rond marktkanaalkeuze. Mevrouw Crooijmans (NBvB) was naast deelnemer aan het onderzoek in 2006 ook betrokken bij het geven van haar reflectie op de tussentijdse resultaten voor de boomkwekerij vanuit haar functie bij de Nederlandse Bond van Boomkwekers.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO). Marien Valstar (LNV) en Siep Koning (NFO) worden bedankt voor hun betrokkenheid en inbreng tijdens de uitvoering van het project. Het fruitteelt-onderzoek werd in 2007 mede gefinancierd door het Productschap Tuinbouw (PT). Jan Vink van het PT wordt bedankt voor zijn inspanningen in deze.

Bij de werving van ondernemers hebben Jan Peeters (Fruitconsult), Gerard Poldervaart (NFO) en Jos Meijer (LTB) een zeer belangrijke rol gespeeld. Zij worden hiervoor bedankt.

Het onderzoek is voorbereid en uitgevoerd door het LEI in samenwerking met PPO en PEP Business Creators. De projectleiding van het onderzoek was in handen van Gerben Splinter van het LEI. Namens het LEI waren verder betrokken: Jan Buurma, Ruud van Uffelen en Birgit de Vos. Bij PPO waren Gondy Heijerman-Pepelman, Remco Schreuder, Jakob van der Wekken, Stef Schreuder en Marianne Groot mede-uitvoerenden. Namens PEP Business Creators leverde Vincent van Rijsewijk een belangrijke bijdrage voor het onderzoek in de boomkwekerij. De projectleider bedankt hen voor hun inzet en samenwerking bij het tot stand brengen van dit rapport als resultaat van dit onderzoek.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'R', 'B', 'M', and 'H' in a stylized, cursive script.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen directeur LEI

Samenvatting

Inleiding

Strategische bedrijfsbeslissingen worden soms te snel genomen met alle mogelijke gevolgen van dien. Het bewust doorlopen van een aantal stappen, voorafgaande aan besluitvorming, kan ervoor zorgen dat een richting gekozen wordt die past bij zowel het bedrijf als de ondernemer. Een goed oriëntatieproces en een daaropvolgend keuzeprocess leggen de basis voor een geslaagde operationalisering van de beslissing op het bedrijf.

Als ondernemers de stap willen maken naar meer professioneel ondernemerschap¹ ligt de essentie in de eerste plaats bij het proces voorafgaande aan de actie. Welke competenties of welke vaardigheden vraagt een verdere professionalisering van een ondernemer? Daarvoor is eerst meer inzicht noodzakelijk in:

1. de stappen waaruit strategische besluitvorming is opgebouwd;
2. de onderwerpen die strategische besluitvorming vereisen.

Nader inzicht en/of zekerheid kan leiden tot een nadrukkelijke behoefte om bijvoorbeeld meer marktgericht te opereren. De vraag is of en hoe elke willekeurige ondernemer met behulp van bijbehorende technieken en processen het inzicht verwerft en actie onderneemt, zodat dit uiteindelijk ten goede komt aan het bedrijfsrendement.

Met het onderzoek 'verbeteren van ondernemerschap in de opengrondstuinbouw' begint een zoektocht naar het belang en het effect van bedrijfsbeslissingen en naar de relatie tussen het strategische besluitvormingsproces en bijbehorende competenties. De boomkwekerij en de fruitteelt zijn de sectoren waarin actief onderzoek wordt gepleegd.

¹ Onder professioneel ondernemerschap wordt verstaan het handelen vanuit eenduidige visie vertaald naar een gekozen strategie. Deze strategie wordt op diverse niveaus (van strategisch naar operationeel) aan de hand van doelen uitgewerkt voor hoofdthema's als: personeel, markt, intern proces (onder andere teelt), middelen en leiderschap.

Aanpak

Met dit actieonderzoek is onder meer een 'schakelpuntenschema' (conceptueel model) tot stand gekomen dat op bruikbare wijze het strategische besluitvormingsproces in vijf stappen opdeelt. Voor elk van die vijf stappen heeft een ondernemer competenties nodig om uiteindelijk te geraken bij het doorvoeren van zijn gevonden oplossingen.

In het eerste jaar van het onderzoek is vooral gezocht naar de strategische thema's binnen de fruitteelt en boomkwekerij die relevant zijn voor ondernemers. Hoe worden deze thema's door individuele ondernemers beleefd en op welke wijze vinden zij hierop een antwoord voor de eigen bedrijfssituatie. Dit aangevuld met de meningen van stakeholders die een sector meer in zijn totaliteit beoordelen.

In het tweede jaar van het onderzoek zijn de belangrijkste thema's in de fruitteelt en de boomkwekerij gebruikt voor het ontwikkelen van een workshopopzet die is getest bij ondernemers. In deze opzet wordt gewerkt met één herkenbare strategische bedrijfsbeslissing.

Er wordt in een workshop gewerkt met cases om hiermee een strategische bedrijfsbeslissing vanuit diverse praktische bedrijfssituaties te bespreken.

Resultaten/effect

Het te verwachten effect van deze aanpak vloeit voort uit het feit dat deelnemers wordt gevraagd een niet alledaags kader voor denken en handelen te hanteren. Zij worden min of meer gedwongen om tot oplossingen te komen voor strategische vraagstukken met behulp van de gepresenteerde cases. Eerst zelfstandig met een huiswerkopdracht en daarna met de hulp van anderen door discussie. Hiermee wordt inzicht verkregen in de meerwaarde van het delen van meningen, afwegingen en standpunten. Uiteindelijk komt een deelnemer tot visievorming en een doorbraak in het keuzeproces rondom strategische bedrijfsbeslissingen.

Conclusies

- *Positionering in markt en keten belangrijkste strategische bedrijfsbeslissing voor fruitteelers en boomkwekers*

Ondernemers in de fruitteelt en boomkwekerij zitten op dit moment volop in een heroriëntatiefase rondom hun positie. In de fruitteelt vraagt dit vooral het wel of niet kiezen voor een bepaald product (appel of peer) of

ras (vrij ras of clubras). In de boomkwekerij heeft dit vooral te maken met de keuze tussen het kunnen aanbieden van een breed assortiment of specialisatie.

Beide situaties (zowel in de boomkwekerij- en fruitteeltsector) vloeien voort uit het feit dat er aan de afnamekant een sterke schaalvergroting/machtsconcentratie heeft plaatsgevonden van marktpartijen, die het liefst met zo weinig mogelijk aanbieders zaken doen.

- *Strategische beslissingen extra lastig door ondoorzichtige consumenten-behoefte*

Het maken van een keuze voor je toekomstige positie is veelal gekoppeld aan de mogelijkheden en onmogelijkheden van het product waarin je handelt. De onduidelijkheid over marktverwachtingen van producten stelt een daadwerkelijke keuze voor een positie in de keten soms uit.

- *Niet alle ondernemers beheersen het gehele besluitvormingsproces rondom de strategische bedrijfsbeslissing 'positionering'*

Het oriëntatiejaar van onderhavig onderzoek en de latere ervaringen met ondernemers in de workshops laten zien dat een deel van de ondernemers zich momenteel vooral bezig houdt met het aanvullen/aanscherpen van hun visie op hedendaagse ontwikkelingen en de vertaalslag naar het bedrijf. Er is een groep van ondernemers aan te wijzen die op dit niveau blijft hangen en niet verder doorpakt.

- *Stakeholders zoeken naar hun rol/functie bij strategische besluitvorming van ondernemers*

Geraadpleegde stakeholders hebben de meeste affiniteit met de groep ondernemers die blijft hangen op het niveau van het formuleren van een strategische visie. Zij pleiten er daarom over het algemeen ook voor om op dit niveau tools en hulpmiddelen in te zetten die ondernemers een stap verder kunnen helpen. Zij zoeken daarom steeds meer naar mogelijkheden om betrekkingen aan te gaan met derde partijen die op dit niveau hun klanten/relaties van dienst kunnen zijn.

- *Workshopformat rondom positionering zinvol voor specifieke doelgroep*

Onderzoekers hebben met een workshopformat voor fruittelers en boomkwekers getracht om ondernemers in hun keuzeproces rondom

positionering een stap verder op weg te helpen. Die doelstelling is voor een deel gehaald op basis van de reacties van de ondernemers. Het zijn vooral de ondernemers die nog in de fase van informatieverzameling en visievorming zitten die iets gehad hebben aan de workshop met bijbehorende informatieverstrekking over markt- en ketenontwikkelingen.

- *Ondernemer centraal bij strategische bedrijfsbeslissing*

Eén van de belangrijkste inzichten rondom de workshops was het feit dat de ondernemer uiteindelijk centraal kwam te staan bij te maken keuze. In eerste instantie stond rondom de keuze vooral het bedrijf centraal. In de gezamenlijke discussies schoof men steeds meer van bedrijf naar mens. Wat wil en kan een ondernemer en ga vanuit dat vertrekpunt handelen. Ondernemers in de workshop waren zeer gebrand om dit aspect verder te ontleden. Hiermee gaven zij een belangrijk accent aan voor het nemen van strategische bedrijfsbeslissingen. Ken u zelf is de boodschap en vertaal dit naar de mogelijkheden en onmogelijkheden op uw bedrijf.

- *Ontwikkeling van een vragenlijst voor marktkanaalkeuze sorteert zelfde effect als workshop*

Voortvloeiend uit de ervaringen met de workshop 'Rassenkeuze fruitteelt' is vanuit de opdrachtgever het verzoek gekomen een vragenlijst voor marktkanaalkeuze te ontwikkelen. De keuze voor een marktkanaal haakt direct aan op het positioneren in de markt.

De vragenlijst sorteert, naar het zich laat aanzien, min of meer hetzelfde effect als de workshop. Groot voordeel is echter dat de vragenlijst sneller een grotere doelgroep kan bereiken.

Ondernemers geven aan dat de vragenlijst waardevol is als vorm van zelfreflectie.

Aanbevelingen

- *Betere beschikbaarheid van marktinformatie*

Meer en betere informatie over marktontwikkelingen en rendement van nieuwe producten vergemakkelijkt het keuzeproces. Afzetorganisaties, sectororganisaties, LNV, particuliere adviseurs, enzovoort kunnen beter voorzien in een behoefte.

- *Workshopformat beschikbaar stellen voor bredere doelgroep*
De workshop strategische bedrijfsbeslissingen is een goed gebleken format/tool voor een specifieke doelgroep. Hiermee kunnen bepaalde ondernemers in beweging worden gezet die het lastig vinden om een visie te vormen rondom een moeilijke strategische keuze. Het verdient daarom de aanbeveling dit workshop format breder beschikbaar te stellen voor meerdere telers.
- *Workshopformat strategische bedrijfsbeslissingen aanpassen*
Het workshop format kan op bepaalde punten nog worden aangepast dan wel verbeterd.
- *Ondersteuning na genomen beslissingen*
Ondernemers die bezig zijn een eenmaal genomen strategische beslissing verder in te kleuren hebben in eerste instantie relatief weinig aan hulpmiddelen /tools die ondernemers verder helpen bij visievorming en de vertaling naar het bedrijf. Zij zijn bezig zaken verder te praktisch te realiseren. De behoeften van deze ondernemers kan verder worden geëxploreerd inclusief de bijbehorende ondersteuning.
- *Vragenlijst Marktkanaalkeuze professionaliseren*
De vragenlijst Marktkanaalkeuze vervult een aanwezige behoefte voor fruit-telers. Het verdient de aanbeveling om deze vragenlijst uit te bouwen en te professionaliseren tot een echte tool, zodat die daarmee voor fruittelers beschikbaar kan komen. NFO zou dit kunnen trekken.

Summary

'Opting for profit with passion'

Improvement of entrepreneurship in fruit farming and tree cultivation

Introduction

Strategic business decisions are sometimes taken too quickly, which can have negative consequences. Consciously going through a number of steps prior to making a decision can ensure that a choice is made that suits both the company and the entrepreneur. A good orientation process and the subsequent choice process lay the foundations for the successful operationalisation of the decision within the company.

If entrepreneurs want to take the step towards more professional entrepreneurship¹, the essence lies primarily in the process preceding the action. Which competences or which skills does further professionalisation require of an entrepreneur? In this regard, greater insight is first required into:

1. the steps that comprise strategic decision-making;
2. the topics that require strategic decision-making.

Improved insight and/or certainty can give rise to an explicit need for more market-oriented operations, for example. The question is whether and how an entrepreneur gains insight and takes action with the aid of corresponding techniques and processes, ultimately resulting in an improved company profit.

The project entitled '*verbeteren van ondernemerschap in de opengrond-stuinbouw*' (improving entrepreneurship in outdoor horticulture) marks the beginning of a search for the importance and the effect of company decisions and for the relationship between the strategic decision-making process and corresponding competences. Tree cultivation and fruit farming are the sectors in which active research is being carried out.

¹ Professional entrepreneurship is interpreted as acting from the perspective of an unambiguous vision translated into a chosen strategy. This strategy will be elaborated at various levels (from strategic to operational) using objectives for major topics such as: personnel, market, internal processes (including cultivation), resources and leadership.

Approach

This action research has also resulted in a 'switch-point diagram' (conceptual model) that divides the strategic decision-making process into five clear steps. For each of the five steps, an entrepreneur needs competences in order to ultimately achieve the implementation of the solutions found.

During the first year of the project, the primary focus was on finding strategic themes within fruit farming and tree cultivation that are relevant for entrepreneurs. How are these themes perceived by individual entrepreneurs and how do they find responses to such matters within their own business? This is supplemented by the opinions of stakeholders who tend to judge a sector in its entirety.

In the second year of the project, the most important themes in fruit farming and tree cultivation were used for the development of a workshop approach that has been tested by entrepreneurs. This approach makes use of a single recognisable strategic business decision.

During the workshop, case studies are used as the basis for discussing a strategic business decision within a variety of practical business situations.

Results/effect

The expected effect of this approach stems from the fact that participants are asked to employ an unusual framework for thought and action. They are more or less forced to reach solutions for strategic matters with the aid of the case studies presented: first independently with a homework assignment and later with help from others through discussions. This results in insight gained into the added value of the elements of opinions, considerations and viewpoints. Ultimately, a participant will formulate his/her own vision and reach a breakthrough in the choice process surrounding strategic business decisions.

Conclusions

- *The positioning in the market and in the chain is the most important strategic business decision for fruit growers and tree growers*

Entrepreneurs in fruit farming and tree cultivation are currently fully occupied with a reorientation phase regarding their position. In the fruit farming sector, this primarily concerns whether or not a certain product (apple or pear) or variety (with or without restrictions on cultivation) is chosen. In tree cultivation, this is chiefly related to the choice between specialisation and being able to offer a broad range.

Both situations (both in tree cultivation and fruit farming) stem from the fact that strong increases in scale and/or concentrations of power have taken place among market parties on the purchase side, preferring to do business with as few suppliers as possible.

- *Strategic decisions are even more troublesome due to unclear consumer needs*

Making a choice regarding one's future position is generally linked with the possibilities and non-possibilities of the product being traded. The lack of clarity on market expectations of products sometimes means an actual choice on a position within the chain is postponed.

- *Not all entrepreneurs are able to complete the entire decision-making process surrounding the strategic business decision on 'positioning'*

The orientation year of the research project in hand and the later experiences with entrepreneurs in the workshops demonstrate that a proportion of the entrepreneurs is currently primarily occupied with supplementing/tightening up their vision of contemporary developments and translating this to the practical situation of the business. There is a group of entrepreneurs that remains at the same level and does not try to move forward.

- *Stakeholders seek their role or function in the strategic decision-making of entrepreneurs*

The stakeholders consulted have the greatest affinity with the group of entrepreneurs that remains at the level of formulating a strategic vision. They therefore generally argue for the use of tools and aids at this level that could help entrepreneurs to move a step forward. They are therefore increasingly looking for possible ways of entering into relations with third parties who can serve their clients and contacts at this level.

- *Workshop format regarding positioning is useful for a specific target group*

By means of a workshop format for fruit growers and tree growers, researchers have endeavoured to help entrepreneurs to take a step forwards in their choice processes regarding positioning. This objective has been partly achieved on the basis of the reactions of the entrepre-

neers. The entrepreneurs who gained the most from the workshop and the accompanying information provided on market and chain developments were those who were still in the phase of gathering information and formulating their vision.

- *Entrepreneur occupies central position in strategic business decisions*

One of the most important insights regarding the workshops was the fact that the entrepreneur ultimately occupied a central position in the choice to be made. To start with, the business occupied a central position with regard to the choice to be made.

In the collective discussions, there was increasingly a shift from business to person. What an entrepreneur wants and what he/she is capable of form the starting points for action. Workshop participants were very keen to further dissect this aspect. They therefore placed a strong emphasis on this starting point with regard to the making of strategic business decisions. 'Know yourself' is the message, and this needs to be translated into the possibilities and non-possibilities within one's own business.

- *The development of a questionnaire on the choice of market channel has the same effect as workshops*

Stemming from the experiences with the workshop '*Rassenkeuze fruit-teelt*' (Choice of varieties for fruit cultivation), the client has requested the development of a questionnaire on the choice of market channel. The choice of market channel follows directly on from the positioning within the market.

It appears that the questionnaire has more or less the same effect as the workshop. The major advantage, however, is that the questionnaire can reach a larger target group faster.

Entrepreneurs indicate that the questionnaire has a valuable function as a form of reflection.

Recommendations

- *Improve availability of market information*

More and better information about market developments and return on investment on new products makes the choice process easier. Sales organisations, sector organisations, the Ministry of Agriculture, Nature

Management and Food Quality, private advisers, etc. are better able to satisfy requirements.

- *Make workshop format available for broader target group*
The workshop on strategic business decisions has proved to be a good format/tool for a specific target group. Certain entrepreneurs - who find it tricky to form a vision regarding a difficult strategic choice - can thus be spurred into action. It is therefore recommended that this workshop be made more widely available for many growers.
- *Modify workshop format on strategic business decisions*
The workshop format could still be modified or improved on certain points.
- *Provide support following the making of decisions*
Entrepreneurs who are occupied with the further detailing of a strategic decision that has been made do not benefit much at first from aids/tools that assist entrepreneurs in formulating their vision and translating this to the practical situation of the business. They are occupied with taking care of practical matters. The needs of these entrepreneurs can be further explored, including the corresponding support.
- *Professionalise the questionnaire on the choice of market channel*
The questionnaire on the choice of market channel satisfies an existing requirement of fruit growers. It is recommended that this questionnaire be further extended and professionalised into a real tool that can be made available for fruit growers. NFO (Organization of Dutch fruit growers) could pull this off.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

Strategische bedrijfsbeslissingen worden soms te snel genomen met alle mogelijke gevolgen van dien. Het bewust doorlopen van een aantal stappen, voorafgaande aan besluitvorming, kan ervoor zorgen dat voor een richting wordt gekozen die past bij het bedrijf en de ondernemer. Een goed oriëntatieproces en een daaropvolgend keuzeprocess leggen de basis voor een geslaagde operationalisering van de beslissing op het bedrijf.

Als ondernemers de stap willen maken naar meer professioneel ondernemerschap¹ ligt de essentie in de eerste plaats bij het proces voorafgaande aan de actie. Welke competenties of welke vaardigheden vraagt een verdere professionalisering van een ondernemer? Daarvoor is eerst meer inzicht noodzakelijk in:

1. de stappen waaruit strategische besluitvorming is opgebouwd;
2. de onderwerpen die strategische besluitvorming vereisen.

Nader inzicht en/of zekerheid kan leiden tot een nadrukkelijke behoefte om bijvoorbeeld meer marktgericht te opereren. De vraag is of en hoe elke willekeurige ondernemer met behulp van bijbehorende technieken en processen het inzicht verwerft en actie onderneemt, zodat dit uiteindelijk ten goede komt aan het bedrijfsrendement.

1.2 Doelstelling

Het verkrijgen van inzicht in het belang en effect van bedrijfsbeslissingen in de fruitteelt en boomkwekerij en het verkrijgen van inzicht in benodigde vaardig-

¹ Onder professioneel ondernemerschap wordt verstaan het handelen vanuit eenduidige visie vertaald naar een gekozen strategie. Deze strategie wordt op diverse niveaus (van strategisch naar operationeel) aan de hand van doelen uitgewerkt voor hoofdthema's als: personeel, markt, intern proces (onder andere teelt), middelen en leiderschap.

heden en competenties, die bepalend zijn voor ondernemerschap in relatie tot bedrijfsbeslissingen.

1.3 Resultaatverwachting

Vanuit de bovenstaande doelstelling zijn, bij aanvang van het onderzoek, een aantal resultaatverwachtingen geformuleerd. Deze luiden:

- inzicht in bedrijfsbeslissingen van ondernemers en het belang daarvan;
- inzicht in de rollen van stakeholders bij de verdere professionalisering van het ondernemerschap van primaire producenten in de fruit- en boomkwekerijsector;
- vaststellen of geselecteerde ondernemers daadwerkelijk in staat zijn op basis van prikkels (zoals nieuwe informatie, werkvormen, enzovoort) te komen tot ander gedrag. Inzichtelijk maken welke competenties en vaardigheden hiervoor nodig zijn;
- ondernemers met verbeterde inzichten/vaardigheden voor de professionalisering van het ondernemerschap;
- inzicht in mogelijke instrumenten/werkwijzen/partijen die ondernemers in genoemd proces kunnen ondersteunen;
- beleidsaanbeveling over hoe ondernemers kunnen worden gestimuleerd hun ondernemerschap verder te professionaliseren op basis van hernieuwd inzicht, prikkels, verkleinde risico's, enzovoort ; welke partijen kunnen daarbij een rol spelen en hoe kan LNV het gehele proces stimuleren?

Deze resultaten worden vooral verkregen door middel van actieonderzoek. Dit soort onderzoek wordt getypeerd door het uitproberen van een aantal mogelijkheden en kijken of dat effect heeft (Van der Zee, 2006). Tussentijdse inzichten, ervaringen en aanwijzingen van de opdrachtgevers zijn dan ook bepalend voor het uiteindelijke resultaat.

1.4 Behandelde sectoren

Oorspronkelijk was het de bedoeling in dit project met vier sectoren te werken. De fruit- en boomkwekerijsector werden als hoofdsector voor onderzoek

gekozen, waarna de bollen- en vollegrondsgroentesector in het tweede deel van het project (2007) kennis konden nemen van de tussentijdse resultaten. Daarop zou vervolgens worden voortgebouwd.

Een belangrijke voorwaarde voor het gehele project is de betrokkenheid van het bedrijfsleven. Na de opstart van het project is contact gezocht met Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO) namens de Fruitsector en de Nederlandse Bond van Boomkwekers (NBvB) namens de boomkwekerijsector. Uiteindelijk resulteerde dit contact ook in een financiële bijdrage door het Productschap Tuinbouw voor het onderzoeksdeel fruit. Het project liep in zijn uitvoering grote vertraging op. Hierdoor bleek het niet meer mogelijk om met resultaten de overige twee deelsectoren te benaderen. Een deel van het boomkwekerijonderzoek heeft nog in 2008 plaatsgevonden.

1.5 Leeswijzer

In dit rapport wordt in hoofdstuk 2 ingegaan op de methode en het conceptueel model van het onderzoek. Er is een duidelijk verschil tussen de aanpak in het oriënterende jaar 2006 en het uitvoerende jaar 2007. De inzichten die zijn opgedaan in 2006 (informerend) rondom strategische bedrijfsbeslissingen staan beschreven in hoofdstuk 3. In 2006 is de basis gelegd voor de focus van het onderzoek in 2007. In 2007 stond de discussie met ondernemers (interacterend) centraal. De ervaringen rondom de workshops met fruittelers en boomkwekers staan uitvoerig beschreven in hoofdstuk 4. Uitvloeisel van de workshop fruitteelt is de ontwikkeling van een vragenlijst voor marktkanaalkeuze. De ontwikkeling en de ontvangst van deze vragenlijst wordt behandeld in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 sluit af met conclusies en aanbevelingen rondom dit onderzoek.

2 Methode

2.1 Strategische bedrijfsbeslissingen

Binnen de agrarische sector richt een groep ondernemers zich nog steeds vooral op de teelt en de bedrijfsvoering en in mindere mate op het ondernemerschap. Het hedendaagse ondernemen omvat meer aspecten dan alleen de teelt, zoals een toekomststrategie ontwikkelen én onderbouwen en bewust omgaan met je sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen. Dit samen wordt 'professioneel ondernemen' genoemd.

Strategische bedrijfsbeslissingen vloeien voort uit de missie van een onderneming. Hiermee wordt duidelijk gemaakt waar een onderneming voor staat en hoe een onderneming wil werken. Die missie wordt gevormd via kennis en inzicht van:

- eigen voorkeuren, capaciteiten en doelstellingen (ondernemer);
- eigen bedrijf: sterke en zwakke aspecten (onderneming);
- ontwikkelingen in markt en maatschappij: kansen en bedreigingen (omgeving).

Hierop volgt een strategie met bijbehorende beslissingen (lange termijn), die aangeven hoe een ondernemer 'dingen voor elkaar wil krijgen' (specialisatie, diversificatie, samenwerking).

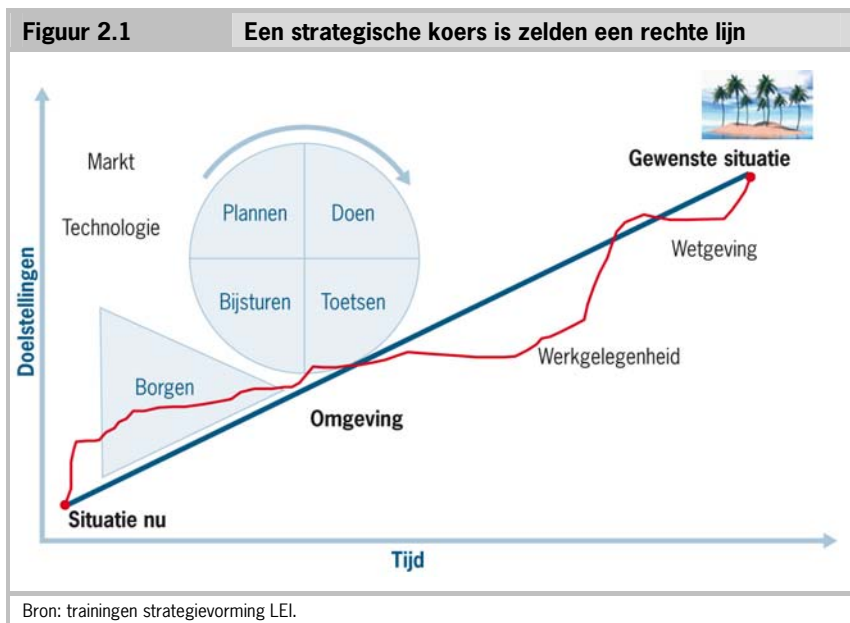
Professioneel ondernemen

Het jaarrond leveren van een product van hoge kwaliteit is van belang, maar volstaat op zichzelf niet, want hedendaags professioneel ondernemen houdt meer in. Het maken van keuzes voor een langere termijn vergt denkwerk en een goede analyse en aanpak. Vanuit de onderneming gelden hierbij aspecten zoals de financiële situatie en de levensfase van het bedrijf. Daarnaast is het van belang dat de ondernemer zich bewust is van zijn persoonlijkheidskenmerken en dus weet waarin hij goed is, maar ook weet welke dingen hij beter door een ander kan laten doen. Kenmerken vanuit de omgeving die van invloed zijn op de strategie zijn bijvoorbeeld marktontwikkelingen en weten waarmee concurrenten bezig zijn.

Verbeteren ondernemerschap

Wat zijn de sterke punten op mijn bedrijf en wat zijn de zwakke punten? Welke kansen en bedreigingen doen zich voor in de omgeving van mijn bedrijf? Zodra een ondernemer zich bewust is van deze punten, kan hij beslissingen nemen voor de toekomst, die bepalend kunnen zijn voor het rendement van het bedrijf. Strategische beslissingen over bijvoorbeeld de bedrijfsopzet of samenwerking, geven de ruimte aan waarbinnen de meer tactische en operationele beslissingen kunnen plaatsvinden. Pas wanneer strategische keuzes worden gemaakt, zoals die van afzetkanaal, kan aan een verdere detaillering worden gewerkt. Een drijfveer die voortvloeit uit de bedrijfsanalyse kan bijvoorbeeld het verbeteren van de marktgerichtheid zijn. De vraag is dan echter: 'Welke koerswijziging moet ik als ondernemer inzetten om dit te realiseren?'

Figuur 2.1 illustreert dat een koers altijd onderhevig is aan veranderingen. Dit is afhankelijk van wat men 'onderweg' tegenkomt. Een strategische keuze (koers) wordt verankerd met onderliggende doelstellingen die er voor moeten zorg dragen dat de weg van A naar B zo goed mogelijk wordt afgelegd.



2.2 Onderzoeksaanpak

In eerste jaar van het onderzoek is vooral gezocht naar onderwerpen waar fruittelers en boomkwekers mee worstelen en waarop strategische besluitvorming is vereist. In het tweede jaar (2007) is vooral gekeken hoe we ondernemers kunnen helpen bij strategische besluitvorming.

Het tweede deel van dit onderzoek kan het beste worden getypeerd als actieonderzoek. Er wordt een aantal mogelijkheden uitgetoetst en er wordt bezien welk effect dit heeft. De basis hiervoor wordt in het oriëntatiejaar 2006 gelegd. Het grote verschil van actieonderzoek met overige vormen is dat de onderzoeker zich niet buiten het te onderzoeken systeem plaatst, maar juist in het middelpunt gaat staan. Actieonderzoek heeft een intense binding met een concrete klant. Actieonderzoek is pas echt onderzoek als er ook een verslag van wordt gedaan. De verslaglegging zorgt juist voor de verdieping van de (wetenschappelijke) kennis.

Oriënterend jaar 2006

Het eerste onderzoeksjaar 2006 laat zich het beste kenmerken als een oriënterend jaar, waarin wordt vastgesteld welke onderwerpen in de fruitteelt en boomkwekerij strategische besluitvorming vereisen. Voor het project zijn diepte-interviews gehouden met 7 fruittelers, 8 boomtelers en 8 stakeholders die werkzaam zijn in de fruitteelt en boomkwekerij. Deze interviewronde is bedoeld om inzicht te krijgen in de denkwerelden en zoektochten van de partijen die betrokken zijn bij het ondernemerschap en bedrijfsontwikkeling in de fruitteelt. Deze interviews zijn afgenomen aan de hand van een van tevoren opgestelde vragenlijst (zie bijlage 1). Hierbij is gebruik gemaakt van de inzichten die zijn opgedaan tijdens eerder onderzoek naar innovatieprocessen in de praktijk (Buurma et al., 2006) en de opgedane ervaringen binnen het project 'Concurrentiekracht Open teelten (Splinter et al., 2005)'.

In de vragenlijst voor de ondernemers is in het bijzonder aandacht geschonken aan: de drijfveren van de ondernemer, zijn visie op de ontwikkelingen in de sector, de kansen en bedreigingen die de ondernemer ziet en wat dit betekent voor het maken van bedrijfsbeslissingen (zowel op korte als lange termijn). De vragenlijst voor de stakeholders betroffen naast deze vragen ook vragen over het ondernemerschap in de sector en de rol van de stakeholder bij het maken van bedrijfsbeslissingen op fruitbedrijven. Uitein-

delijk zal dit leiden tot meer inzicht in de knelpunten bij strategische besluitvorming van ondernemers en het een indicatie van het belang daarvan.

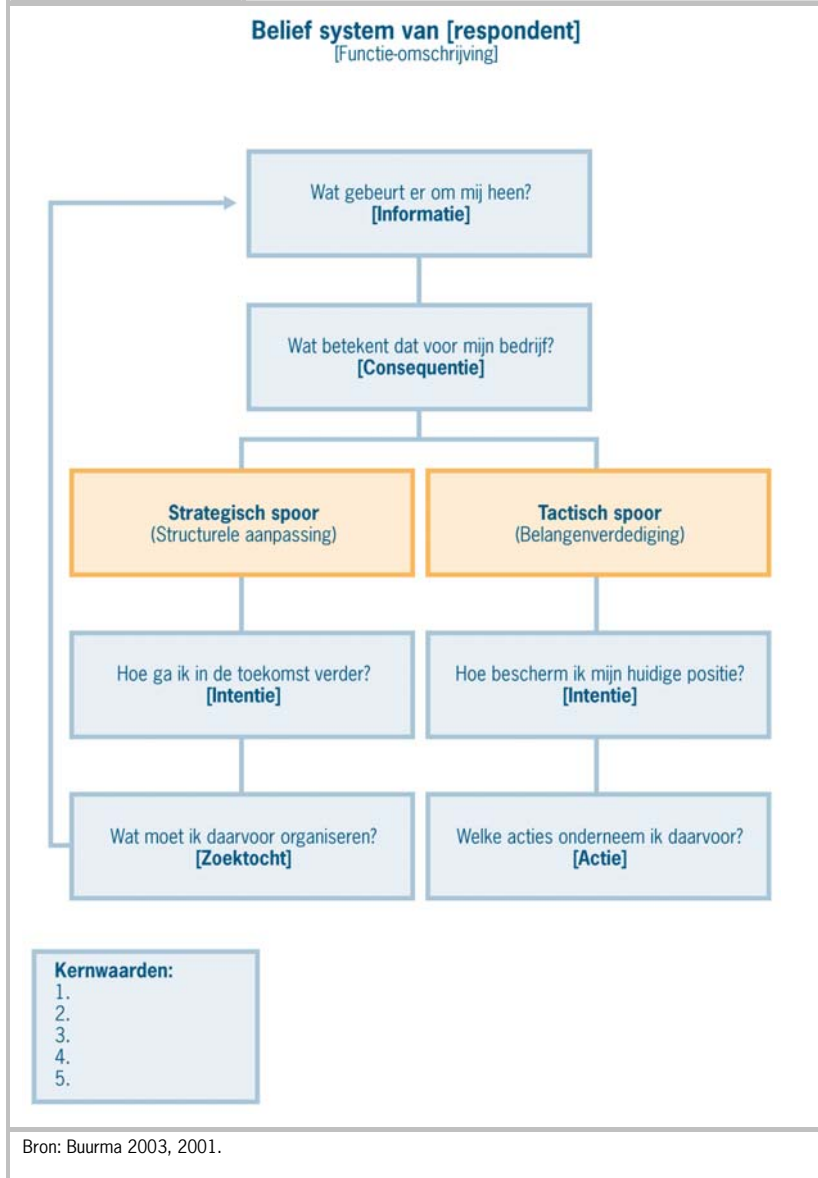
Analyse van strategische en tactische sporen

Voor de analyse van de interviews is ten eerste gebruik gemaakt van de vraag naar waarden van de geïnterviewden. Daarmee is geprobeerd standpunten en of stokpaardjes te ontlopen en te achterhalen wat men echt belangrijk vindt, wat het uiteindelijke achterliggende doel van hun activiteiten en die van anderen is of zou moeten zijn (het gaat hier dus nog niet om concrete oplossingen) (Buurma et al., 2003).

Daarnaast is het concept van 'belief systems' (denkschema, zie figuur 2.2) toegepast, waarin uitdagingen van betrokkenen en hun gedrag ten aanzien hiervan op zowel de kortere als langere termijn uiteengerafeld en gestructureerd wordt. In eerdere onderzoeken (Buurma et al., 2003 en 2006) is dit een succesvolle methode gebleken om gestructureerd inzicht te verkrijgen in de denkwereld van een individu. Daartoe worden allereerst de relevante trends en ontwikkelingen die een betrokkene signaleert, benoemd. Deze omstandigheden zijn bepalend voor de perceptie van de actor wat betreft de sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen van zijn of haar bedrijf of activiteiten. Vanuit die perceptie zal een actor, bewust of onbewust, zowel een strategisch als een tactisch spoor construeren. Op het strategische spoor zal de betrokkene een toekomstbeeld voor de sector en de onderneming zien, en die onderneming proberen aan te passen en om te vormen zodat het in dat toekomstbeeld optimaal zou kunnen functioneren. Echter, zolang die structurele aanpassing en omvorming (nog) niet heeft kunnen plaatsvinden, zal de actor via het tactische spoor proberen de actuele gevaren en knelpunten onschadelijk te maken, door middel van belangenverdediging. Het tactische spoor behelst defensieve maatregelen en corrigerende activiteiten vanuit een bestaande situatie, met als doel de onderneming op korte termijn te kunnen continueren. Het strategische spoor is niet defensief, maar voorziet juist in structurele aanpassingen zodanig dat het bedrijf kan functioneren in een ver toekomstbeeld (Buurma et al., 2003).

Figuur 2.2

Belief System



Het denkschema omvat drie werelden. De bovenste helft gaat over trends en ontwikkelingen. Daar komt te staan welke uitdaging men ervaart als ondernemer of stakeholder. De onderste helft gaat over oplossingsrichtingen. Rechtsonder komt te staan hoe men zich met de bestaande situatie probeert te redden. Dit is het tactische spoor, ofwel hoe bescherm ik mijn huidige positie in het geval van problemen waar nog niet direct een strategische c.q. structurele oplossing voor is. Linksonder komt te staan hoe men zich de toekomstige opzet van het bedrijf voorstelt. Dit is het strategische spoor.

Contact met ondernemers

Aan het einde van het oriëntatiejaar 2006 bleek het onderzoeksonderwerp bedrijfsbeslissingen en de tussentijdse resultaten voor zowel de boomkwekerij als de fruitteelt op sommige punten nog te divers en onbehapbaar als onderwerp.

In overleg met zowel NFO als NBvB is gesproken over concretere projecten/resultaten in 2007. De NBvB verzocht te kijken naar een integratie van de eigen beleids-/marktnotities in een workshop met telers. De NFO gaf het advies om naast een workshop met ondernemers over het onderwerp bedrijfsbeslissingen ook een 'tool' te ontwikkelen, die voor een bredere doelgroep beschikbaar kan komen. Door de onderzoekers is daarop het voorstel gedaan te starten met workshops met ondernemers rondom een strategisch thema. Aansprekende thema's liggen in lijn met de uitkomsten van het onderzoek uit 2006.

De kennisdag Fruit in december 2006 was de uitgelezen mogelijkheid om in contact met 50 fruittelers aanvullende inzichten op te doen over strategische bedrijfsbeslissingen in de fruitteelt. In september 2007 werd hetzelfde gedaan op het Plantarium. Hier werd kort gesproken met zo'n 40 boomkwekers. Als kapstok voor het gesprek in beide sectoren werd gebruik gemaakt van de resultaten uit 2006. Deze werden met een posterpresentatie en flyer kenbaar gemaakt. (zie foto 2.1)

Uiteindelijk vulden zowel fruittelers als boomkwekers een enquête (zie bijlage 2) in over de rol van ondernemen in hun betreffende sectoren

Beide contactmomenten (Kennisdag Fruit en Plantarium) leverden een concreet thema op dat is ingezet voor latere discussie rondom bedrijfsbeslissingen in de betreffende sectoren.

Bomen telen is ondernemen

Gerben Splinter (LEI)

Doelstelling

Inzicht in het belang van bedrijfsbeslissingen met bijloend effect. Inzicht in de voor ondernemers benodigde vaardigheden en competenties om door middel van (strategische en tactische) bedrijfsbeslissingen het rendement te verbeteren.

Interviews

8 boomtekenaars en 4 stakeholders zijn geïnterviewd om te achterhalen wat de drijfveren zijn voor bedrijfsontwikkeling. Daarnaast is ingegaan op het ideale plaatje van de sector in 2020 en welke stappen genomen moeten worden om dat te bereiken. De eigen vaardigheden en competenties zijn hierbij aan bod gekomen.

Vervolg onderzoek

Tactisch spoor: 'schaalgrootte-mechanisme-arbeidskosten'. Hierbij kan onder andere ingegaan worden op de economische consequenties van tactische beslissingen.

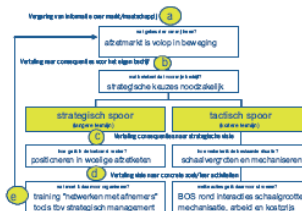
Strategisch spoor: 'hoe te positioneren in een woelige afzetmarkt'. In een traject Marktorientatie en ketenpositionering kunnen voors en tegens in lange termijn beslissingen zichtbaar worden gemaakt.

Schema

Van elke geïnterviewde ondernemer is een schema ingevuld (figuur 1). Het schema omvat drie werelden.

De bovenste helft gaat over de probleemgeving, c.q. uitdagingen: welke problemen/uitdagingen worden ervaren in het bedrijf. De onderste helft gaat over oplossingerichtingen. Rechtsomkeer hoe de ondernemer zich met de bestaande opzet van het bedrijf probeert te redden. Linksomkeer hoe de ondernemer zich de toekomstige opzet van het bedrijf voorstelt.

Op schakelpunten t/m ei is onderzocht in welk stadium van het nemen van beslissingen een ondernemer 'vastloopt'.



Figuur 1. Overzichtsschema voor verklaring van ondernemerschap en bedrijfsresultaten in de boomteelt (LEI) - (Inhoudelijk Onderzoek) - (Overzicht)

Geef uw mening en deel uw ervaringen.
Vul a.u.b. het vragenformulier in!

LEI
 Bureau voor Landbouw en Natuur
 Postbus 338, 8200 AA Wageningen
 Tel.: 031 2352222
 Fax: 031 2352222
 E-mail: informatie@leiwageningen.nl
 Internet: www.lei.wur.nl

PRO Bomen
 Prof. van Stigterweg 2
 Postbus 65, 3720 AB Utrecht
 Tel.: 0252-462121
 Fax: 0252-462122
 E-mail: informatie@pro-bomen.nl
 Internet: www.pro-bomen.nl

Financier:
 Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Foto 2.1 Flyer bedrijfsbeslissingen Boomkwekerij

Inhoudelijk diep doorpakken in workshop rondom één strategische bedrijfsbeslissing

In 2007 is gewerkt aan een opzet waarbij ondernemers rond één belangrijke strategische bedrijfsbeslissing nieuwe inzichten konden opdoen. De basis hiervoor werd grotendeels in 2006 gelegd. De oriënterende gesprekken in fruitteelt en de boomkwekerij dragen niet alleen bij aan het benoemen van belangrijke strategische thema's. Zij hebben ook duidelijk gemaakt dat tools voor strategisch management ingezet kunnen worden om ondernemers te ondersteunen bij het maken van strategische beslissingen.

Het hiervoor ontwikkelde concept binnen dit onderzoek is: (zie voor resultaten hoofdstuk 5):

- Laat ondernemers individueel *vooraf* nadenken over drie verschillende cases waarin één strategische bedrijfsbeslissing centraal staat;
- Laat ondernemers enkele weken later samenkomen in een workshop om de cases opnieuw *met elkaar* te bespreken;
- Verstrek tijdens de bijeenkomst *nieuw materiaal* (met name marktinfo), die bij het behandelen van de cases van waarde kan zijn;
- Ondernemers kijken *opnieuw* naar één case in een groepsdiscussie en presenteren en bediscussiëren dit plenair. Ondernemers krijgen, zover mogelijk, een case te behandelen die niet hun eigen situatie betreft;
- Enkele maanden *na de workshop* vindt een telefonische evaluatie met deelnemers plaats om te achterhalen hoe de vertaalslag wordt gemaakt naar eigen bedrijfssituatie. Wat heeft deelname aan deze workshop betekend voor het eigen keuzeproces? Uiteraard verstaan we onder deelname niet alleen de workshopbijeenkomst, maar ook de vooraf ingevulde vragenlijst en de verstrekte informatie over rassen en markt.

Er is gekozen voor cases omdat hiermee een strategische bedrijfsbeslissing vanuit diverse praktische bedrijfssituaties besproken kan worden. Daarnaast betreft het niet de eigen situatie van deelnemende ondernemers. Dit kan de drempel verlagen om open de discussie met elkaar te voeren. In eerdere onderzoekstrajecten is gebleken dat niet alle ondernemers vrij van gedachten willen wisselen over strategische onderwerpen. Zeker niet bij een eenmalige ontmoeting.

Het te verwachten effect van deze aanpak vloeit voort uit het feit dat ondernemers wordt gevraagd een niet alledaags kader voor denken en handelen te hanteren. Zij worden min of meer gedwongen om tot oplossingen te komen voor strategische vraagstukken met behulp van de gepresenteerde cases. Eerst zelfstandig met een huiswerkopdracht en daarna met de hulp van anderen door discussie. De onderzoekers willen hiermee inzicht krijgen in de meerwaarde van het delen van meningen, afwegingen en standpunten om te komen tot visie en kleine doorbraken in het keuzeproces rondom strategische bedrijfsbeslissingen.

Voor het behandelen van de cases wordt gebruik gemaakt van een voorge-
drukte kaart met een aantal vaste elementen die men dient te behandelen
(checklist). Deze checklist is door het LEI en PPO ontwikkeld voorafgaande
aan de workshops. Hiervoor is gebruik gemaakt van bestaande bedrijfskun-
dige kennis. De checklist heeft als doel om discussies rondom strategische
bedrijfsbeslissingen gestructureerd te laten verlopen. Ondernemers worden
gewezen op de vele aspecten die een rol kunnen spelen bij het nemen van
een strategische beslissing. De checklist (zie foto 2.2 en bijlage 5) komt te-
rug in de presentatie van de case aan de groep.

Gereedschap voor case

Te behandelen punten:

- Aankoop van grond of niet... (motivatie)
- Gekozen ras en motivatie
- Geef in de onderstaande tabel de drie belangrijkste factoren een plus (+) die een rol spelen bij rassen / gekozen in de betreffende case. Zet achter de drie meest belangrijke factoren een min (-). Aanvullen van de tabel mag.

commercieel	smakkeleving	
	land / veld / omheide	
	voorwaarden van afnemers, handelaars (wegen of vliegveld)	
	beveiligingsmaatregelen	
	afzetverwachting ras	
	gewenste toegestelde waarden (verpakking etc.)	
	keuzeverwachting ras	
	keuzekeuze ras / gewicht	
	keuzekeuze ras / aantal ha.	
	verandering veld / droog	
bedrijfskundig	concurrentie	
	figuur	
	opdracht	
	bedrijfsproblemen	
	investeringsoptimalisatie	
	automatisering / mechanisering	
	logistiek / aanlevering	
	aanpakwijze (hor. / vert.)	
	investering in arbeidskrachten	
	productiviteitsverhoging	
economisch	aanpakwijze	
	keuzekeuze	
persoonlijk	eigen voorkeur	
	keuzekeuze	
	keuzekeuze	

- Welke onzekerheden bij keuze en waarom?
- Welke informatie heb je aanvullend nodig voor het nemen van een juiste beslissing?
- Waar verwacht je die informatie te krijgen?

Foto 2.2 Checklist bedrijfsbeslissingen

Aansluitend op de workshop Fruit in juli 2007 is er in september 2007 op de open dag van PPO Fruit nog eens specifiek stilgestaan bij strategische bedrijfsbeslissingen. Dit werd gedaan aan de hand van het thema 'Rassenkeuze' dat op een poster (zie foto 2.3) werd gepresenteerd. Het doel hiervan was om nog meer achtergrondinformatie te verzamelen bij een bredere groep over hoe met dit onderwerp wordt omgegaan. Mogelijke inzichten kunnen worden gebruikt in de evaluatie met de 8 workshopdeelnemers (januari 2008). Totaal vulden 36 ondernemers een vragenlijst over rassenkeuze in.


WAGENINGENUR
For quality of life

Rassenkeuze goed onderbouwd maken

Gondy Poppelman (PPO-fruit), Gerben Splinter (LE)

Doelstelling
Inzicht in het belang van bedrijfsbeslissingen met bijtorend effect. Rassenkeuze geldt (niet) als case.

Afweging
Voor het maken van de keuze welk ras geplant zal worden, moeten meerdere aspecten bevestigd onderbouwd worden. De bijgaande checklist. Daarnaast moet de afweging worden gemaakt of gekozen wordt voor een cibusras, een vrij ras (bestaand ras) of een vrij ras (nieuw ras). Ook de voor- en nadelen van het planten van een cibusras staan weergegeven.

voordeel	nadeel
Georgens eerste marketing, promotie aangevuld op profit van het ras.	Gebondenheid tar loof
Bijpassing door toekomstige, achter mekaar vrijheid	Gebondenheid tar straat
Aankomst in beeld, dit kan afgeleid worden op de vraag, waarom hebben prijsvorming het stand kan komen	Niet bekend welk van de rassenrasen kan het ras van een concurrentie en markt
Geeft het bedrijf een proactieve afwijking	Ras-keuze rassenrasen nog niet tot later bekend (niet concurrentie geven)
Assortimentverbreiding, minder afhankelijk van slechts enkele standaardrassen	Ras-keuze rassenrasen nog niet tot later bekend (niet concurrentie geven)
Mogelijk arbeidsverdeling	Hoge verwachting ervan, dus kan niet tegenvallen
Risicoreductie over meerdere rassen	Kunnen rassenrasen minder bekend
Hoge verwachting dus of het ras later wel behoudt verzorging kenmerk	Hogere kosten vanwege kwaliteit (achter wat omgevallen)
Kwaliteit in de kaken behoudbaar	Concurrentie tussen de rassenrasen onderling
Onderscheiden ras op de markt	Nieuw ras, nog bekend op de markt
Verspreiden (niet) bekend voor een later	
Kennisoverdracht / (over)name (niet) bekend (niet) bekend	

Checklist
Commentaar

- Smaaltbeleving
- Trend (magis) mode
- Voorwaarden van ondernemers
- Levensbehoudbaarheid
- Afnameverwachting
- Gemiddelde toegewezen waarde
- Kwaliteitsverwachting
- Assortiment
- Kritische massa
- Uitbreiding stad/dorp
- Concurrentie

bedrijfskundig

- Ligging
- Oprichting
- Bedrijfsprofiel
- Investeringsmogelijkheden
- Automatisering
- Logistiek
- Samenwerking
- Investerings in arbeidskrachten
- Zelftechniek
- Testtechniek
- Testverkenning

Economisch

- Rendement
- Kosten

Persoonlijk

- Eigen voorkeur
- Traditie
- Ideologie

Hoe maakt u de keuze?

Vul a.u.b. het vragenformulier in!

Frühlingssaat (Plant & Oogst)

Ligging

Postbus 200, 2010 AB, Zeven

Tel: 0494-20102

Fax: 0494-20112

E-mail: info@wageningenur.nl

Internet: www.wageningenur.nl

LE

Boulevard de l'Europe 15

Postbus 2010, 2010 AB, Zeven

Tel: 0494-20102

Fax: 0494-20112

E-mail: info@wageningenur.nl

Internet: www.wageningenur.nl

Frühlingssaat

Wageningen UR

Postbus 2010, 2010 AB, Zeven

Tel: 0494-20102

Fax: 0494-20112

E-mail: info@wageningenur.nl

Internet: www.wageningenur.nl

Foto 2.3 Flyer 'Rassenkeuze goed onderbouwd maken'

Generieke vragenlijst bedrijfsbeslissingen (ontwikkeld voor fruit)

Nadat in september 2007 de resultaten van de uitkomst en opzet van de workshop Fruit waren besproken met opdrachtgevers LNV en NFO kwam de ontwikkeling van een concrete tool ter sprake.

In dit gesprek ontstond de behoefte om de al ontwikkelde checklist (zie foto 2.2 en bijlage 5) voor het maken van keuzes voor fruittelers rondom rassen:

1. uit te breiden naar een meer diepgaande vragenlijst;
2. meer te richten op de keuze voor een markt - afzetkanaal dan op rassen-keuze.

Naast NFO werd de vragenlijst ook nog voorgelegd aan Rabobank Geldermalsen en Omstreken. Vervolgens werden 7 van de 8 deelnemers uit de workshop Fruit van juli 2007 bereid gevonden hun reactie te geven op de bruikbaarheid van dit product.

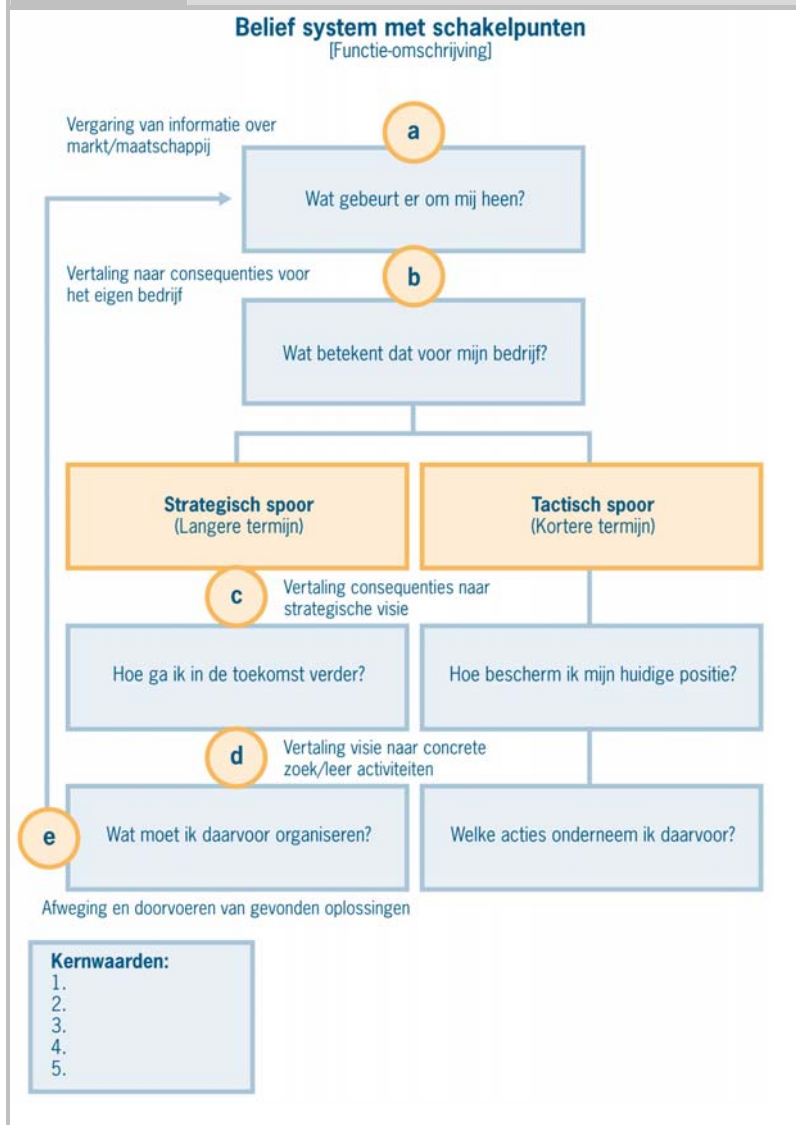
2.3 Conceptueel model

Een belangrijk aanknopingspunt voor de verbetering van het ondernemerschap is de vraag, op welke punten in een belief system de ondernemer vastloopt. De schakelpunten (de schakelpunten zijn met omcirkelde letters weergegeven in figuur 2.3) in het Belief system geven weer welke competenties een rol spelen bij het nemen van strategische bedrijfsbeslissingen. Deze competenties betreffen:

- a. vergaring van informatie over markt/maatschappij;
- b. vertaling ontwikkelingen naar consequenties voor eigen bedrijf;
- c. vertaling consequenties eigen bedrijf naar strategische visie;
- d. vertaling strategische visie naar concrete zoek/leer-activiteiten;
- e. afweging en doorvoeren van gevonden oplossingen.

Figuur 2.3

Mogelijke knelpunten die ondernemers ervaren (schakelpunten)



In dit onderzoek worden de strategisch/tactische sporen samengebracht met het schakelpunt waarop de ondernemer moeilijkheden ervaart. Zo ontstaat er niet alleen een beeld van de problematiek waar een ondernemer mee worstelt, maar tevens inzicht hoe hij daarmee omgaat. Is hij in staat om vanuit een analysesituatie (wat gebeurt er om mij heen?) te vervolgen met visievorming naar implementatie van gevonden oplossingsrichtingen (wat moet ik organiseren)? Of loopt de ondernemer al eerder vast?

2.4 Selectieproces van de ondernemers en stakeholders

Fruitteelt

In het oriëntatiejaar 2006 is er gesproken met 7 fruittelers en 4 stakeholders. De selectie van de fruittelers is tot stand gekomen in overleg met G. Poldervaart (NFO), J. Peeters (Fruitconsult) en S. Koning (NFO). De stakeholders zijn in overleg met Siep Koning geselecteerd. De wens was om gesprekspartners te vinden die een inbreng kunnen leveren op het thema strategische bedrijfsbeslissingen. De ondernemers moesten bij voorkeur nog wel een aantal strategische beslissingen gaan maken de komende jaren, zodat daarmee ons bezoek en de daaraan gekoppelde analyse ook voor hen van waarde kon zijn.

Voor deelnemers aan de workshop 'Strategische bedrijfsbeslissing Rassenkeuze' in 2007 is op de Kennisdag Fruit in december 2006 geworven onder geïnteresseerden die met de onderzoekers in gesprek raakten op het thema strategische bedrijfsbeslissingen/ondernemerschap. Op de ingevulde enquêteformulieren gaven circa 16 ondernemers aan te willen deelnemen. Naarmate de workshop naderde vielen diversen af om verschillende redenen. Uiteindelijk bleven 8 deelnemers over.

Boomkwekerij

Ook met boomkwekers en daaraan gekoppelde stakeholders is in 2006 gesproken volgens dezelfde gedachtegang als in de fruitteelt. Het selectieproces voor de ondernemers liep hier hoofdzakelijk via J. Meijer van LTB. Uit zijn klantenbestand zijn de gesprekspartners benaderd.

Deelnemers aan de workshop 'Positionering in de keten' werden deels geworven middels een enquête op Plantarium 2007. Er is op Plantarium met zo'n 40 ondernemers gesproken over strategische bedrijfsbeslissingen. Uiteindelijk meldden zich onvoldoende deelnemers aan voor de workshop in januari

2008. Door het netwerk van V. van Rijsewijk (PEP Business Creators) in te schakelen bleken uiteindelijk 12 ondernemers geïnteresseerd, waarvan er 8 daadwerkelijk hebben deelgenomen.

3 Oriëntatie op strategische bedrijfsbeslissingen

3.1 Ondernemerschap en schakelpunten

Ondernemerschap en het verder professionaliseren van ondernemerschap staan in dit onderzoek centraal.

Er wordt specifiek gekeken naar de strategische bedrijfsbeslissingen die fruittelers en boomkwekers kunnen nemen om daarmee richting te geven aan hun ondernemerschap. Onderstaand kader geeft een aantal (niet uitputtend) voorbeelden van strategische bedrijfsbeslissingen die kunnen voorkomen op fruitteeltbedrijven en boomkwekerijen.

- Productvernieuwing
- Huisverkoop
- Ketenverkorting
- Internetwinkel
- Arbeidsbesparing
- Mechanisatie
- Loonwerk/onderhoud openbaar groen
- Precisielandbouw
- Schaalvergroting
- Samenwerking
- Specialisatie
- Hoveniersbedrijf
- Groene diensten (akkerranden, natuurbeheer)
- Energieproductie (windmolen, biomassavergisting)
- Semigratie (deel van productie naar buitenland)
- Kwaliteitsverbetering van het product
- Toegevoegde waarde creëren met product en/of service
- Verandering van afzetkanaal
- Diversificatie van het productaanbod (tegenhanger van specialisatie)
- Marketing/PR
- Rassenkeuze
- Gewaskeuze

In oriënterende gesprekken met zowel ondernemers als stakeholders wordt onder meer een beeld gevormd van de belangrijkste strategische sporen voor zowel de fruitteelt als de boomkwekerij. Die strategische sporen worden 'gevat' in een belief system (zie paragraaf 2.2 Onderzoeksaanpak) en zijn van belang voor het vervolg van het onderzoek.

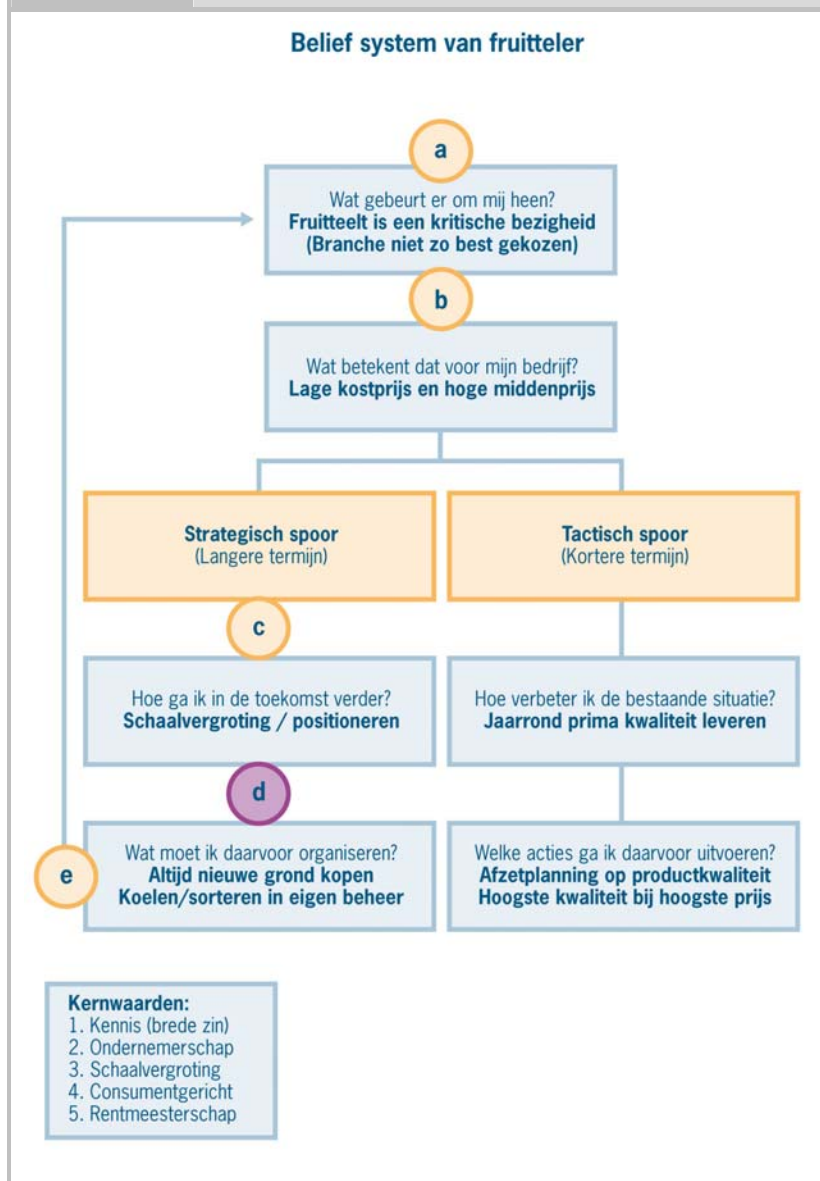
Bij ondernemerschap gaat het ook om de competenties en vaardigheden die een ondernemer in deze tijd zou moeten bezitten. Als hij deze op dit moment niet bezit, moet hij weten waar hij de ontbrekende kennis of vaardigheden vandaan kan halen. In dezelfde gesprekken met ondernemers en stakeholders is volgens het concept van het 'schakelpuntenschema' (zie paragraaf 2.3, Conceptueel model) een beeld gevormd. Onderzocht wordt waar specifieke competenties in het strategische besluitvormingproces van fruitteelers en boomkwekers een rol spelen en waar men dreigt vast te lopen. Dit wil overigens niet zeggen dat elke ondernemer dezelfde competenties en vaardigheden moet bezitten; 'er zijn meerdere wegen naar Rome'.

3.2 Belief systems fruitteelt

Onderstaand twee voorbeelden (figuur 3.1 en 3.2) van Belief systems uit de fruitteelt die strategisch/tactische sporen combineren met schakelpunten.

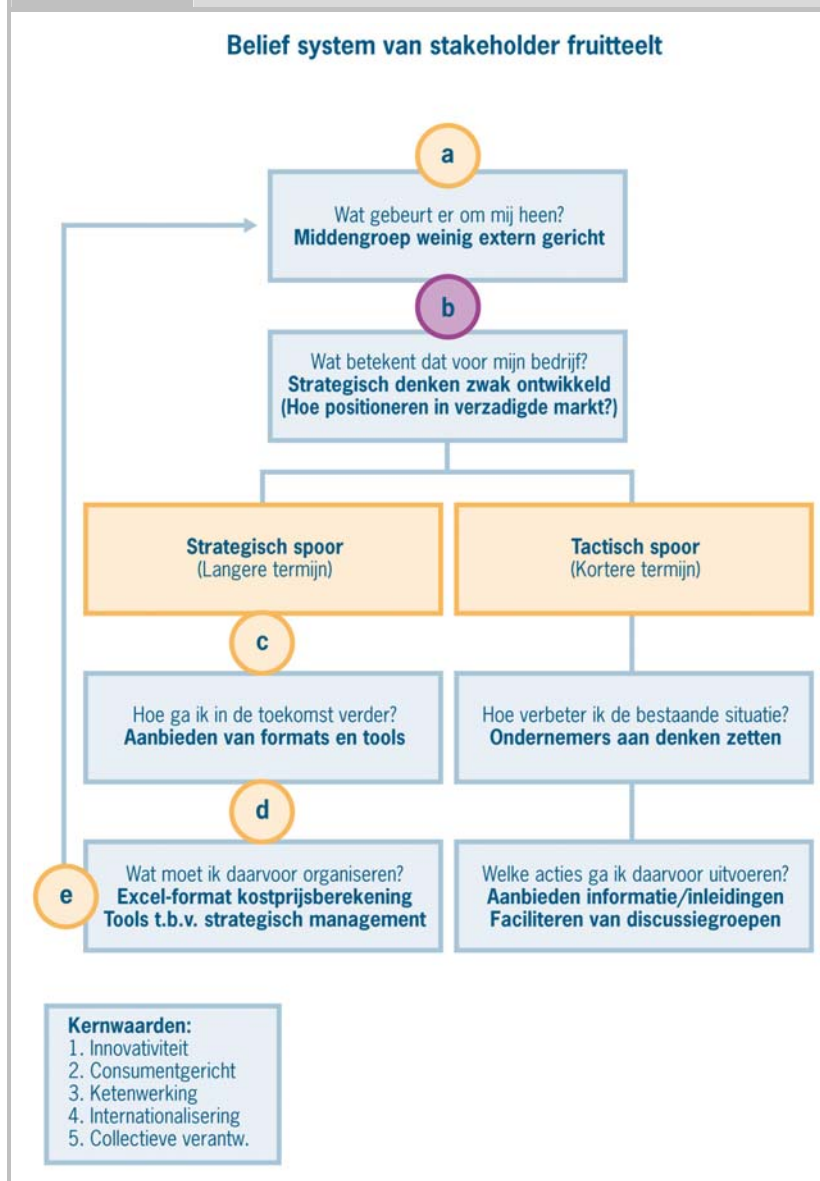
Figuur 3.1

Belief system van fruitteler



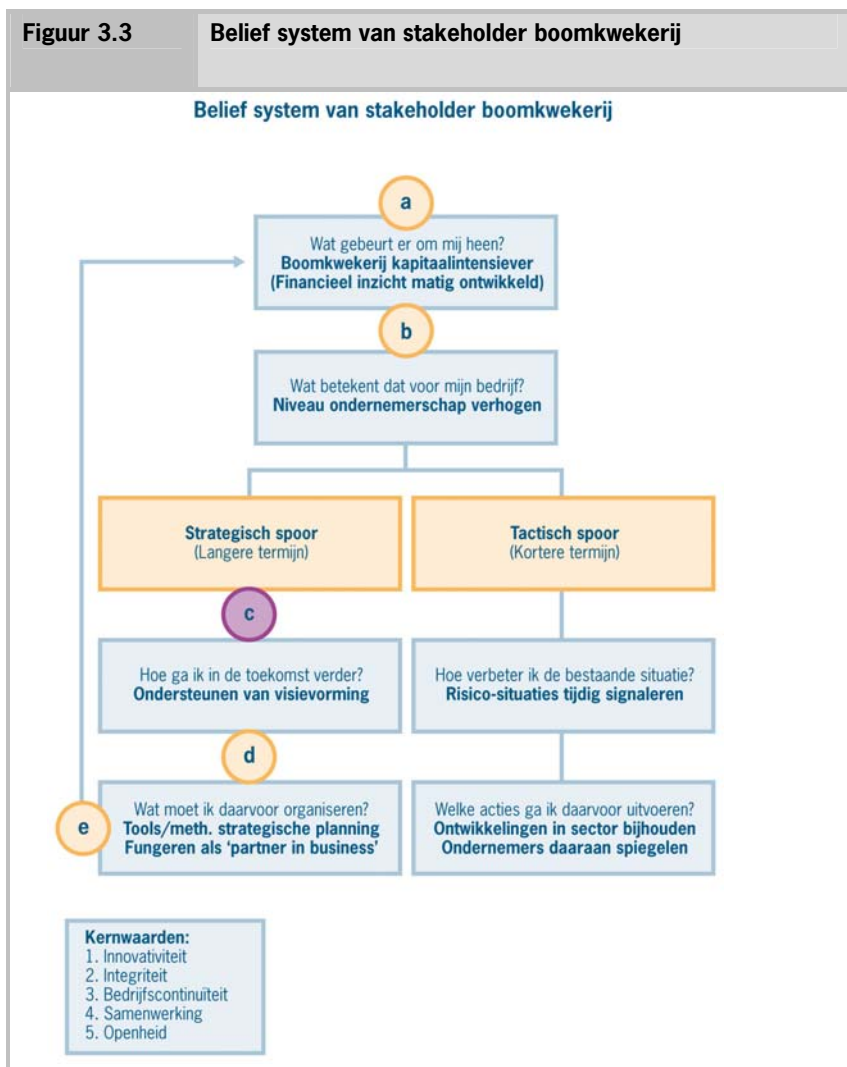
Figuur 3.2

Belief system van stakeholder fruitteelt



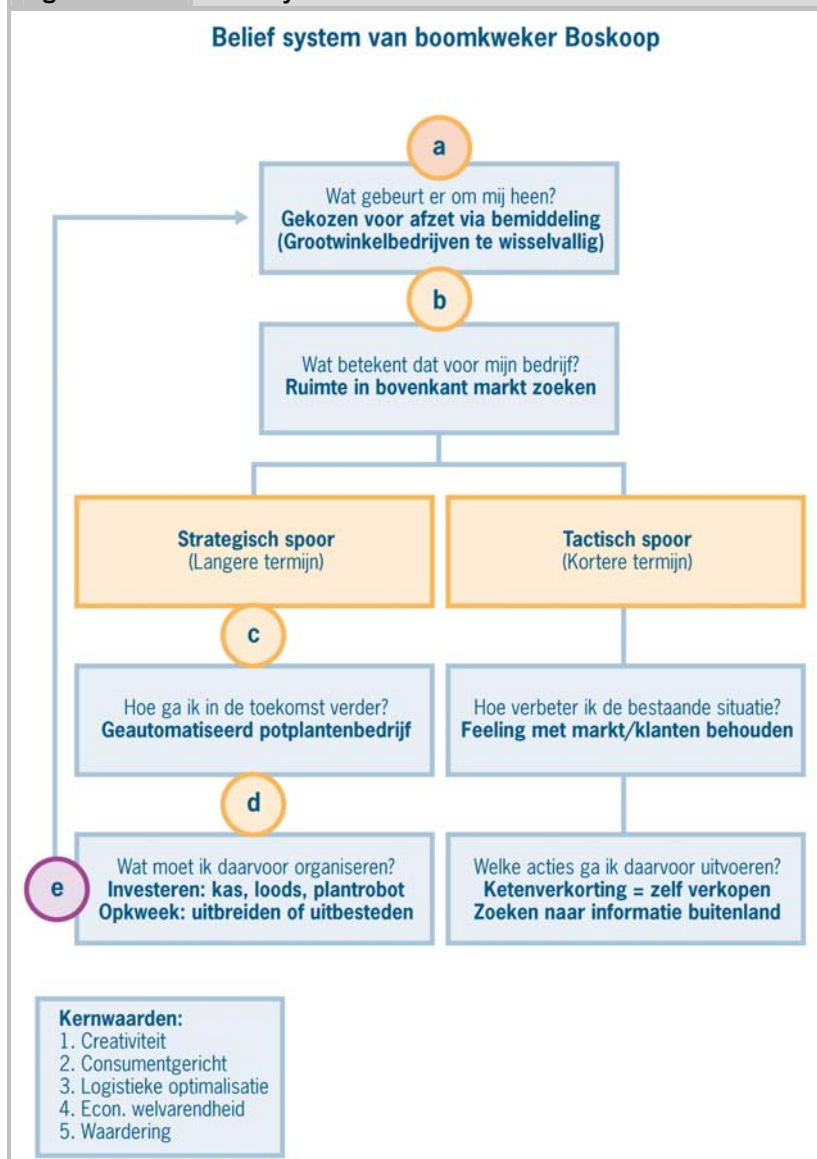
3.3 Belief systems boomkwekerij

Onderstaand twee voorbeelden (figuur 3.3 en 3.4) van Belief systems uit de boomkwekerij die strategisch/tactische sporen combineren met schakelpunten.



Figuur 3.4

Belief system van boomkweker



3.4 Ontwikkelingssporen (gedachtenlandschap)

De belief systems van deelnemers zijn vervolgens gerangschikt in een assenstelsel met horizontaal de tegenstelling 'markt - maatschappij' en verticaal de tegenstelling 'techniek - mens'. We noemen dit een 'gedachtenlandschap' (zie Buurma et al., 2006). Deze rangschikking is voornamelijk gebaseerd op de waarden die door de geïnterviewden zijn genoemd als zijnde belangrijk voor hun bedrijf en hun persoon. (Buurma et al., 2003).

Onder de mensgerichte waarden zijn competenties gegroepeerd die de persoonlijke effectiviteit van het individu bepalen (zoals motivatie, flexibiliteit, kennis en ondernemerschap).

Onder de marktgerichte waarden zijn de vereisten gegroepeerd, die de economische efficiëntie van de handelsketen bepalen (zoals productkwaliteit, ketensamenwerking en vraagsturing).

Onder de maatschappijgerichte waarden zijn de voorwaarden gegroepeerd die de sociale kwaliteit van de samenleving bepalen (zoals zorg voor de aarde, leefbaar platteland en waardering). Techniekgerichte waarden komen terug in thema's als schaalvergroting, productie efficiëntie en technologie.

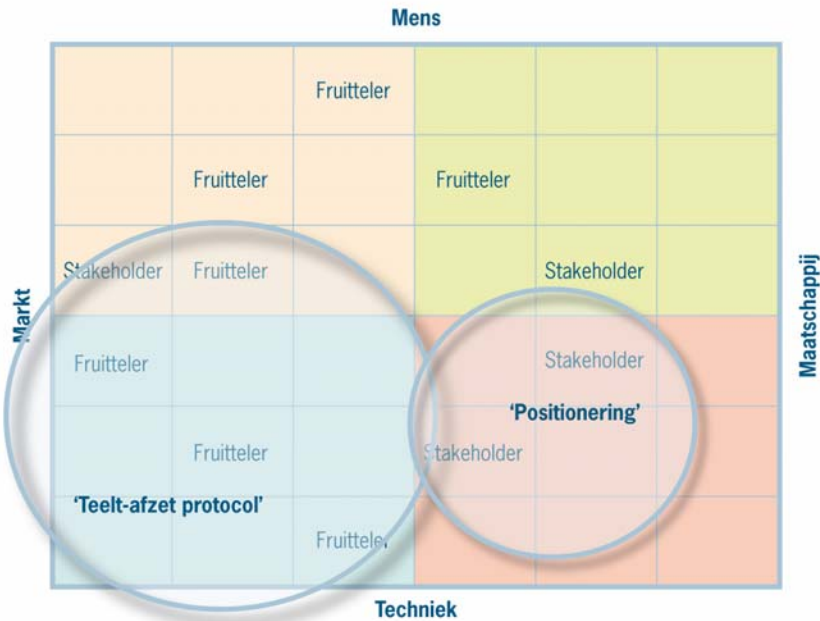
3.5 Gedachtenlandschap fruitteelt

Het gedachtenlandschap voor de fruitteelt is afgebeeld in figuur 3.5. In deze figuur zijn de strategische sporen uit de belief systems van de 11 deelnemers uit de fruitteelt weergegeven. In het kwadrant van markt en mens bevinden zich 3 telers en 1 stakeholder. Deze telers zijn in de praktijk sterk bezig met afzet en productontwikkeling (nieuwe rassen, nieuwe afzetkanalen vinden en servicegericht werken). In het kwadrant van markt en techniek zien we 3 telers. Schaalvergroting en specialisatie zijn hier de kernwoorden, waarin teelt en afzet goed op elkaar zijn afgestemd. In het kwadrant van techniek en maatschappij bevinden zich alleen 2 stakeholders. Zij zien vooral het nut van het aanreiken van tools voor strategisch management. In het laatste kwadrant (mens en maatschappij) zien we 1 teler en 1 stakeholder. Beiden zijn bezig met het uitbreiden van conceptteelt en verbeteren van de kwaliteit van het product vanuit een meer beleidsmatige invalshoek. Dit heeft in de eerste plaats een organisatorisch karakter.

Figuur 3.5

Gedachtenlandschap van ondernemers en stakeholders in de fruitteelt

Gedachten-landschap >> strategie



Aangrijpingspunten voor versterking ondernemerschap in de fruitteelt

Uit de onderzoeksresultaten zijn er een tweetal sporen te destilleren waar mogelijke aangrijpingspunten liggen voor het versterken van het ondernemerschap in de fruitteelt:

1. 'pluktijdstip - afzettijdstip - kwaliteit - prijs' (tactisch spoor);
2. 'hoe te positioneren in een verzadigde markt' (strategisch spoor).

Het eerste spoor wordt vooral herkend in de analyse van de geïnterviewden in het kwadrant van markt/techniek. Zie cirkel 'Teelt-afzet protocol'

Dit spoor kan met behulp van Beslissings Ondersteunend Systeem (BOS), waar mogelijk aangevuld met de economische consequenties, verder worden uitgewerkt.

Het tweede spoor wordt vooral herkend in het kwadrant techniek/maatschappij. Zie cirkel 'Positionering'.

Dit gaat enerzijds de kant op van de vrije markt en anderzijds de kant van het telen volgens concept. Met behulp van tools ten behoeve van strategisch management kunnen bedrijfsopzetten gemaakt worden zodat duidelijk wordt wat de voors en tegens zijn van een bepaalde positie keuze. Deze tool kan ondernemers ondersteunen bij het maken van de keuze. Belangrijk hierbij is dat de keuze aansluit bij de competenties van de ondernemer.

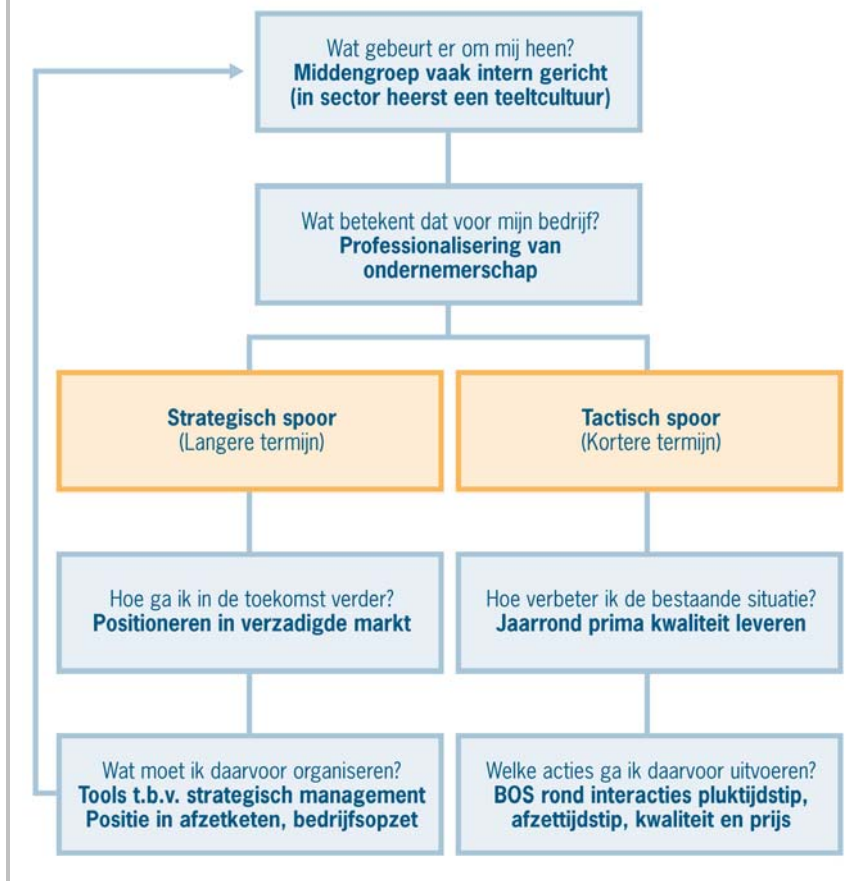
De geschetste sporen komen bij elkaar in een gemeenschappelijk Belief system (figuur 3.6)

Figuur 3.6

Gemeenschappelijk Belief system fruitteelt

Belief system ondernemerschap fruitteelt

Afgeleid uit interviewronde langs ondernemers en adviseurs



3.6 Competenties en vaardigheden ondernemers fruitteelt

Het onderzoek heeft per ondernemer/stakeholder zichtbaar gemaakt waar ondernemers vastlopen in het traject van informatievergaring (schakelpunt a) tot en met het daadwerkelijk doorvoeren van gekozen oplossingsrichtingen (schakelpunt e).

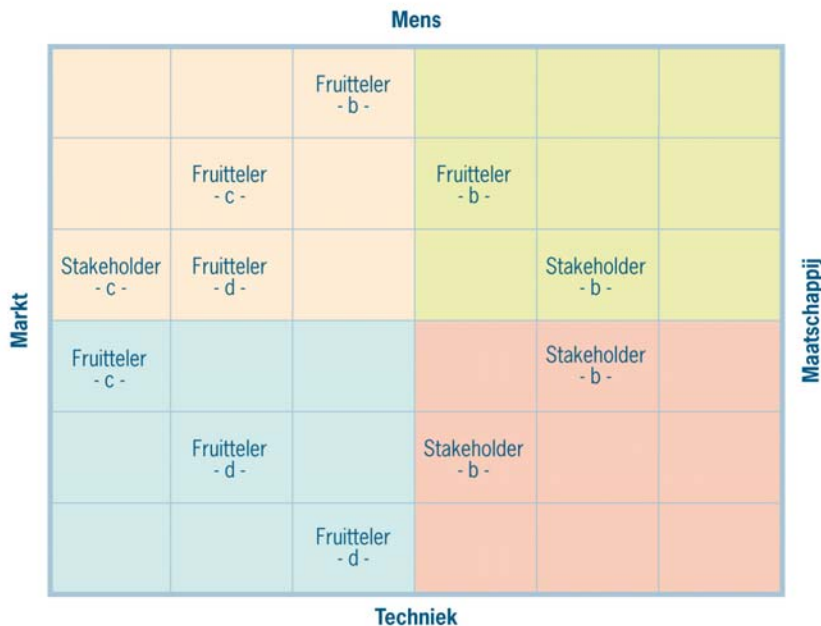
In figuur 3.1 en 3.2 is dit met paars zichtbaar gemaakt. Figuur 3.7 geeft een overzicht van alle geïnterviewden met hun kritische schakelpunten. Opvallend is dat voor de ondernemers de meeste knelpunten worden ervaren onderaan in het schema (bij d: vertaling strategische visie naar concrete zoek-/leer-activiteiten) en dat het knelpunt voor de stakeholders vaker hoger in het schema te vinden is (bij b: vertaling van consequenties naar eigen bedrijf). Het is logisch te denken dat de stakeholders hier een mening hebben gegeven over een grote (midden)groep fruittelers, terwijl de geïnterviewde fruittelers uiteraard zijn ondervraagd op eigen knelpunten. Dit betekent dat de ondervraagde fruittelers waarschijnlijk vooral zijn te helpen (door derde partijen) op het afwegen en doorvoeren van gevonden oplossingen.

Een groot deel van de telers lijkt dus veel meer gebaat bij het ontwikkelen van competenties en vaardigheden die het mogelijk maken om onderkende ontwikkelingen te vertalen naar consequenties voor eigen bedrijf gezien de visie van de geïnterviewde stakeholders.

Figuur 3.7

Ondernemers/stakeholders fruit en hun kritische schakelpunten (a t/m e)

Gedachten-landschap >> spelers



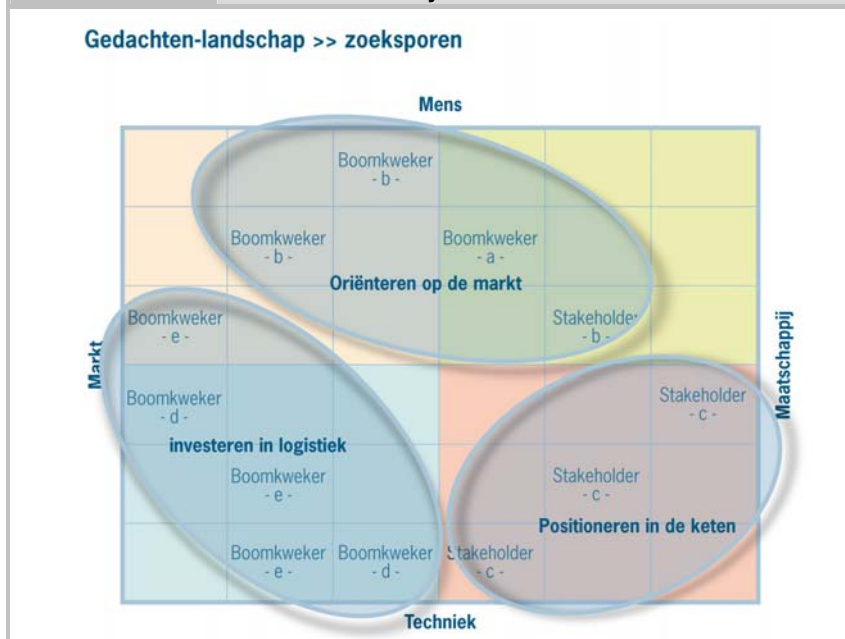
3.7 Gedachtenlandschap boomkwekerij

Het gedachtenlandschap voor de boomkwekerij is afgebeeld in figuur 3.8. In deze figuur zijn de strategische sporen uit de belief systems van de 12 deelnemers uit de boomkwekerij weergegeven. In het kwadrant van markt en mens bevinden zich 3 kwekers. Deze kwekers zijn vooral bezig met afzet, de planning daarvan en het achterhalen van de behoeften de klant. In het kwadrant van markt en techniek vinden we 4 kwekers die hun bedrijf intern willen optimaliseren door automatisering. In het kwadrant van techniek en maatschappij bevinden zich 3 stakeholders. Zij zien vooral het nut van het aanreiken van tools voor strategisch management en willen graag met de kwekers in gesprek. In het laatste kwadrant (mens in maatschappij) vinden we

1 teler en 1 stakeholder. Zij hebben zorgen voor personeel en gezin en zien dreigende concurrentie als aandachtspunt.

Figuur 3.8

Gedachtenlandschap van ondernemers en stakeholders in de boomkwekerij



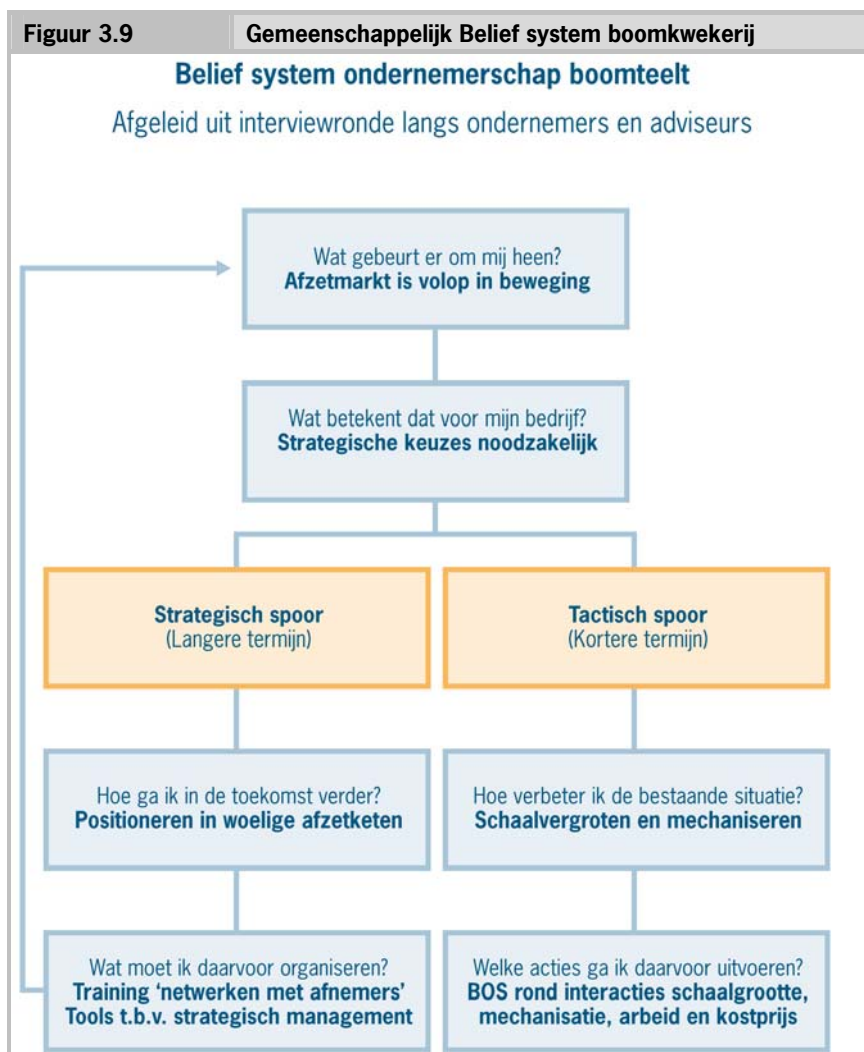
Aangrijpingspunten voor versterking ondernemerschap in de boomkwekerij

Uit het gedachtenlandschap zijn drie sporen van ondernemers en stakeholders af te leiden. Hier liggen mogelijke aangrijpingspunten voor het versterken en professionaliseren van ondernemerschap in de boomkwekerij:

1. Positioneren in de keten;
2. Oriënteren op de markt;
3. Investeren in logistiek.

Het eerste spoor betreft het positioneren in keten, ingegeven door een ondoorzichtige markt. Met behulp van strategisch management kunnen grove bedrijfsopzetten (qua positionering in de markt) gemaakt worden zodat duidelijk wordt wat de voors en tegens zijn van een bepaalde positiekeuze. Deze

tool kan ondernemers ondersteunen bij het maken van de keuze. Belangrijk hierbij is dat de keuze aansluit bij de competenties van de ondernemer.



In het tweede spoor bevinden zich vooral ondernemers uit het kwadrant markt - mens - maatschappij. Ondernemers vinden het lastig om de juiste

marktinformatie te verkrijgen. Dit spoor kan bijvoorbeeld met behulp van competentieontwikkeling netwerken ontwikkeld worden.

Het derde spoor wordt vooral herkend in het kwadrant techniek - markt. Deze kwekers willen hun bedrijf uitbreiden en logistiek optimaliseren. Met behulp van een bedrijfseconomische analyse kan gekeken worden wat de gevolgen zijn voor bijvoorbeeld bedrijfsresultaat en arbeidsfilm. Voorafgaand kunnen scenario's voor logistieke optimalisatie opgesteld worden.

De geschetste sporen komen bij elkaar in een gemeenschappelijk Belief system (figuur 3.9). Hierbij is het spoor 'Oriëntatie op de markt' opgegaan in beide andere sporen. Het wordt door de onderzoekers gezien als een spoor/fase welke aan beiden voorafgaat.

3.8 Competenties en vaardigheden ondernemers boomkwekerij

Ook binnen de boomkwekerij heeft het onderzoek per ondernemer/stakeholder zichtbaar gemaakt waar ondernemers vastlopen in het traject van informatievergadering tot en met het daadwerkelijk doorvoeren van gekozen oplossingsrichtingen.

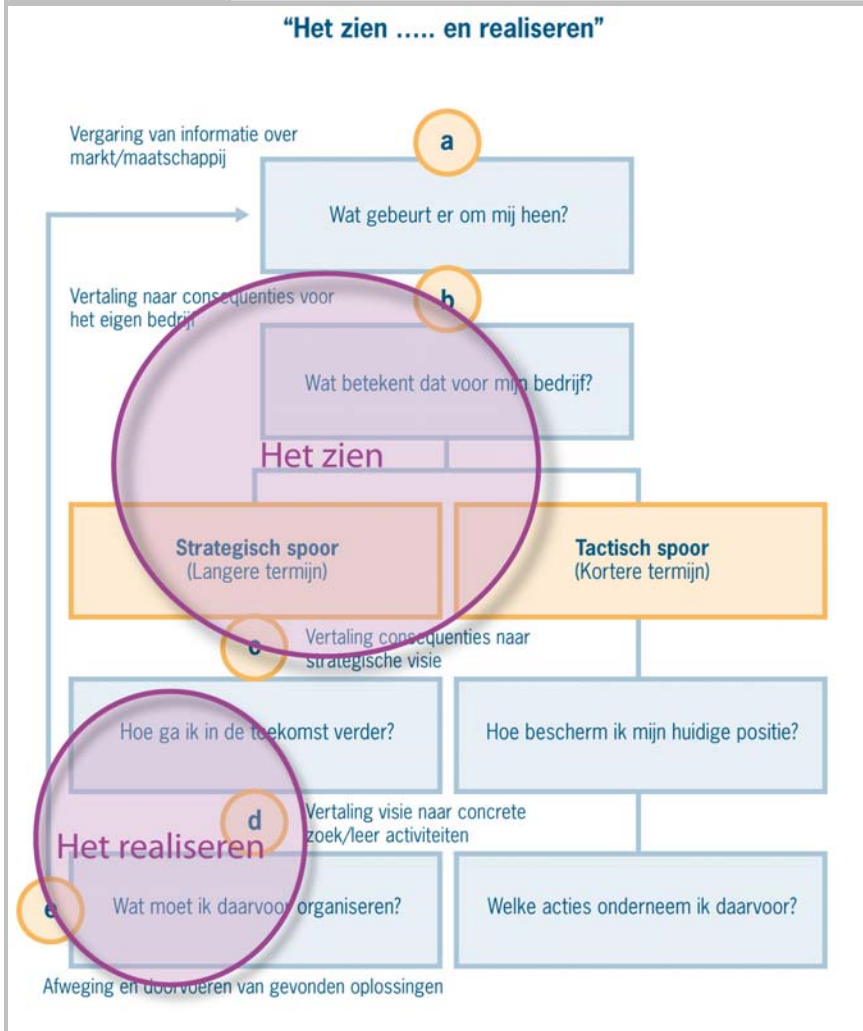
In de eerder getoonde figuren is dit zoals gezegd met paars kenbaar gemaakt. In figuur 3.8, het gedachtenlandschap, zijn van alle geïnterviewden de kritische schakelpunten weergegeven.

Het is opvallend dat de ondernemers die willen investeren in logistiek de meeste knelpunten onderin het schema ervaren (bij d: vertaling strategische visie naar concrete zoek/leeractiviteiten). Geïnterviewden die zich oriënteren op de markt hebben hun schakelpunt hoger in het schema (bij b: vertaling van consequenties naar eigen bedrijf). De stakeholders die willen positioneren in de keten hebben hun schakelpunt meer in het midden liggen (bij c: vertaling consequenties eigen bedrijf naar strategische visie). De hypothese is, dat er twee soorten ondernemers zijn (Verstegen et al., 2006): een groep die nog niet weet hoe het verder moet ('het zien') en een groep die wel een lijn heeft uitgestippeld, maar die bij de realisatie tegen obstakels aan lopen (zie figuur 3.10)

Bij het vergelijkbare onderzoek in de fruitteelt bleken de schakelpunten duidelijker per kwadrant en stakeholder versus ondernemer in te delen. Dat is bij de boomkwekerij niet het geval. Een mogelijke verklaring is dat bij de fruitteelt de geïnterviewde ondernemers waarschijnlijk vooral voorlopers waren die al weten wat ze willen.

Figuur 3.10

Het zien ... en realiseren'



3.9 Verder met één strategische bedrijfsbeslissing per sector

Fruitteler als strategische beslisser

Op de kennisdag Fruit in Wageningen op 1 december 2006 hebben vijftig fruittelers een vragenlijst (zie bijlage 2) ingevuld over 'de rol van ondernemen in de fruitteelt'. De moeilijkste aspecten van het ondernemerschap worden ervaren bij 'de administratie', 'de rassenkeuze voor nieuwe aanplant' en 'het bepalen van de afzet'. Ook worden 'het inspelen op veranderingen' en 'het nemen van strategische en tactische beslissingen' als moeilijk ervaren. Kansen en bedreigingen kunnen voor elk bedrijf anders zijn, onder andere afhankelijk van bijvoorbeeld de strategie of de ligging van het bedrijf. Over de sector heen kwamen als belangrijkste kansen 'het overgaan naar nieuwe rassen' en 'het verhogen van de kwaliteit' naar voren. Als bedreigingen werden meerdere malen 'de dure arbeid', 'het onvoldoende beschikbaar zijn van personeel' en 'de beschikbaarheid van gewasbeschermingsmiddelen' genoemd.

Stellingen fruitteelt

Het was opvallend dat alle fruittelers aangaven dat je tegenwoordig vraaggericht/consumentgericht te werk moet gaan. Ketensamenwerking wordt als belangrijk onderwerp voor de toekomst gezien. Van de respondenten vond 98% 'kwaliteit belangrijker dan de hoogte van de productie'. De meningen waren verdeeld over de stellingen 'marktbescherming geeft mij als teler zekerheid' en 'fruittelers zijn gesloten over hun bedrijfsvoering naar collega-telers'. Achtentwintig van de 50 deelnemers willen een 'praktische fruitteler' blijven, geen 'manager van een grootschalig fruitbedrijf'. Meerdere aspecten werden als lastig ervaren, 58% vond het bijvoorbeeld lastig om informatie over marktontwikkelingen te verzamelen. Slechts 6% gaf aan het te druk te hebben om over de lange termijn na te kunnen denken.

Twintig van de 50 telers vinden het moeilijk om kansen en bedreigingen te vertalen naar het bedrijf. Daarop aansluitend vinden 30 van de 50 telers het lastig om een juiste visie voor het bedrijf te ontwikkelen. Kortom, het nemen van zowel strategische als tactische beslissingen is niet eenvoudig en een aantal ondernemers is op zoek naar ondersteuning hierbij. Dit blijkt uit de gehouden enquête.

'Rassenkeuze' als strategische bedrijfsbeslissing

Omdat rassenkeuze voor een fruitteler gezien wordt als zo'n bepalende strategische beslissing, gaat het vervolgonderzoek hier verder op in tijdens een workshop. Een fruitteler die kiest voor een specifiek ras maakt een keuze voor circa 10 tot 12 jaar. De keuze van een ras is onder meer bepalend voor het marktkanaal dat de ondernemer kan bedienen. De keuze heeft ook effect op de bedrijfsvoering. Om een goede keuze te kunnen maken, zal eerst duidelijk moeten zijn waar een ras aan moet voldoen wil het 'bij het bedrijf' passen. Afhankelijk van de gemaakte rassenkeuze zal de koppeling worden gemaakt met de tactische en operationele invulling en de gevolgen voor het bedrijf en de ondernemer.

Boomkweker als strategische beslisser

Op Plantarium 2007 in Boskoop is kort gesproken met zo'n 40 ondernemers. Uiteindelijk hebben 20 boomkwekers een vragenlijst ingevuld over 'de rol van ondernemen in de boomkwekerij'. De moeilijkste aspecten van het ondernemerschap worden ervaren bij 'het vergaren van marktinformatie', 'het nemen van langetermijnbeslissingen' en 'de keuze van het assortiment'. Ook worden 'het inspelen op veranderingen' en 'een visie bepalen' als moeilijk ervaren. Kansen en bedreigingen kunnen voor elk bedrijf anders zijn, onder andere afhankelijk van bijvoorbeeld de strategie of de ligging van het bedrijf. Over de sector heen kwamen als belangrijkste kansen 'uitbreidingsmogelijkheden productielocatie' en 'meer afzetmogelijkheden' naar voren. Als bedreigingen werden meerdere malen '(dure) arbeid' en 'wet- en regelgeving' genoemd.

Stellingen Boomkwekerij

Opvallend was dat volgens 16 van de 20 boomkwekers ketensamenwerking en specialisatie belangrijk zijn voor het bestaansrecht van de boomkweker. Unaniem waren de boomkwekers in hun antwoord op de stelling dat openheid tussen telers van groot belang is om in de toekomst samen verder te komen. Dat gold ook voor de stelling rondom het kunnen benoemen van sterke en zwakke kanten van het bedrijf. De ondervraagde boomkwekers gaven aan hier geen moeite mee te hebben. De meningen waren verdeeld over de stellingen 'ik weet precies wat mijn klanten wensen' en 'informatie verzamelen over marktontwikkelingen en maatschappij valt niet mee'. Zeventien van de 20 kwekers ziet als ideaalplaatje voor 2020 een uitbreiding of verdubbeling van het huidige areaal.

Elf van de 20 kwekers vinden het moeilijk om kansen en bedreigingen te vertalen naar het bedrijf. Daarop aansluitend vinden 12 van de 20 kwekers het lastig om een juiste visie voor het bedrijf te ontwikkelen. Kortom, het nemen van zowel strategische als tactische beslissingen is niet eenvoudig en een aantal ondernemers is op zoek naar ondersteuning hierbij.

'Positioneren in de keten' als strategische bedrijfsbeslissing

Omdat het positioneren in de keten voor een boomkweker gezien wordt als een belangrijke strategische beslissing, gaat het vervolg van het onderzoek hier verder op in. Positioneren in de keten hangt sterk samen met een goede externe blik op markt en keten.

4 Bedrijfsbeslissingen bediscussieerd met ondernemers

Voor een workshop rondom strategische bedrijfsbeslissingen worden ondernemers in de fruit- en boomkwekerij uitgenodigd deel te nemen aan een discussie waarin de behandeling van een drietal cases centraal staat. De bijbehorende aanpak is compleet beschreven in paragraaf 2.2.

De cases zijn voorafgaande aan de workshop ontwikkeld door het LEI en PPO en behandelen respectievelijk de thema's 'rassenkeuze' (fruitteelt) en 'positioneren in de keten' (boomkwekerij). De cases zijn voorafgaand aan de workshop opgestuurd naar de ondernemers met het verzoek voor alle drie te komen met antwoorden. Hoe zou jij handelen in het geval van de betreffende case? De cases zijn weergegeven in bijlage 3 en bijlage 4

Naast de antwoorden op de cases zijn de ondernemers vooraf gevraagd informatie te verstrekken over de wijze waarop men op het eigen bedrijf bezig is met het nemen en doorvoeren van strategische bedrijfsbeslissingen. Dit waar mogelijk geïllustreerd met voorbeelden.

Tijdens een workshop strategische bedrijfsbeslissingen met ondernemers (fruit en boomkwekerij) is in het eerste deel van de bijeenkomst begonnen met een uitgebreide kennismaking en een presentatie vanuit onderzoek dan wel advies. De presentatie voor de fruittelers ging in op afzet- en marktontwikkelingen (Schreuder, 2007) en belangrijke kenmerken voor rassenkeuze (Peppelman, 2007a). Hieraan werd toegevoegd een uitgedeelde factsheet met voor- en nadelen van clubrassen (Peppelman, 2007b).

De presentatie voor de boomkwekers betrof markt- en ketenontwikkelingen (Rijsewijk, 2008). Na de presentatie werden drie dan wel twee groepen gemaakt die elk één case verder gingen uitwerken.

4.1 Strategische bedrijfsbeslissingen van de betrokken fruittelers

Voorafgaande aan de workshop is aan de betrokken fruittelers gevraagd hoe zij omgaan met strategische bedrijfsbeslissingen op het eigen bedrijf. Specifiek wordt dit gevraagd voor het gekozen thema 'Rassenkeuze'. Het blijkt dat 3 van de 8 deelnemende ondernemers de vertaalslag van hun strategische vi-

sie hebben gemaakt naar de implementatie op het bedrijf ('het realiseren'). Het betreft hier een concrete keuze voor toekomstige rassen. Dit zijn tevens ondernemers die aangeven (beheersbare) risico's te nemen bij het aanplanten van nieuwe rassen.

De overige 5 ondernemers hebben een visie ('het zien') op het thema ras-senkeuze, maar hebben dat op dit moment nog niet weten te vertalen naar een concrete invulling op het bedrijf. De vraagstukken die deze fruittelers bezig houden zijn:

- Moet ik kiezen voor appel- of perenaanplant?
- Wat doen de nieuwe appelrassen op de markt?
- Voel ik me prettig bij de keuze voor een clubrasconcept¹ als ondernemer?

Tussen deze vraagstukken zijn ook weer combinaties mogelijk. De eerste twee vraagstukken worden vooral gevoed uit de onzekerheid van marktontwikkelingen (wat wil de consument?). Het laatste vraagstuk heeft een direct effect op de rol van de ondernemer.

4.2 Workshop Bedrijfsbeslissingen rassenkeuze Fruittelers

In de workshop rondom de strategische bedrijfsbeslissing rassenkeuze werd het thema behandeld door rassenkeuze in drie verschillende ondernemingsvormen als dilemma terug te laten komen:

- Case 1: Zelfstandig ondernemer met huisverkoop (behandeld door groep 1);
- Case 2: Traditioneel kleinschalig familiebedrijf (behandeld door groep 2);
- Case 3: Grootschalig productiebedrijf (behandeld door groep 3).

De gegeven antwoorden (voorafgaande aan de workshop), discussies, presentaties en reacties staan verwoord in bijlage 6.

¹ Onder clubrasconcept wordt verstaan: een teler maakt (veelal voorafgaand aan het planten) bindende afspraken met een afzetorganisatie over de afzet van het product (soms aangevuld met afspraken in meer of mindere mate over de teeltwijze met als doel een optimale productie en kwaliteit te bereiken).



Foto 4.1 Agenda workshop Rassenkeuze fruit

4.3 Uitkomsten workshop rassenkeuze

Mening ondernemers

Na de behandeling van de cases over rassenkeuze is aan het einde van de workshop geëvalueerd met de aanwezige ondernemers. Dit werd gedaan aan de hand van de vraag:

'Welk kwartje viel er vandaag ten aanzien van de strategische bedrijfsbeslissing Rassenkeuze?'

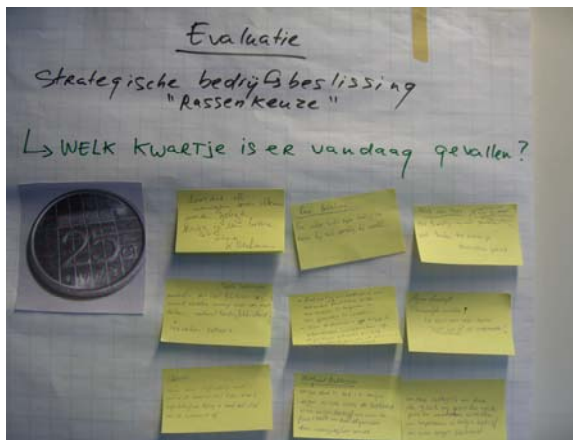


Foto 4.2 Evaluatie workshop Rassenkeuze fruit

De antwoorden die de ondernemers hierop gaven waren als volgt:

- Doordat alle meningen over elkaar worden gelegd krijg je een betere visie;
- Positief is dat veel factoren genoemd worden waar je over na moet denken. Voorkomt bedrijfsblindheid en hoe denken collega's;
- Nieuwe rassen blijft moeilijk omdat je niet in de toekomst kunt kijken. Wat op je eigen bedrijf van belang is hangt ook sterk van de ondernemer af;
- Eenieder richt zijn bedrijf in naar hij zich prettig voelt;
- Heel nuttig en verfrissend om met andere fruittelers zulke case studies te bespreken en van gedachten te wisselen. Door discussies krijg ik weer andere invalshoeken op mijn eigen situatie en heb veel te overdenken als ik vanavond naar huis terugrijd;
- Vaak worden eerst beslissingen genomen ten aanzien van grond of rassen en vindt men er later de argumenten bij uit de bekende kring. Dit moet andersom;
- 'Het kwartje' is nog niet gevallen. Ik weet nog niet wat ik ga planten en had dat ook niet verwacht. Wel een leuke en zinnige discussie gehad;
- Een aantal telers plant veel te impulsief;
- Gebruik argumenten, aandachtspunten op de checklist om afgewogen tot een beslissing te komen;
- Persoonlijke ambities! De kern van elke keuze is 'wat wil je' als ondernemer!

In het bijzonder dit laatste evaluatiepunt werd nog uitgebreider besproken met de aanwezigen. Een belangrijk opgedaan inzicht was dat de eigenschappen van de ondernemer zeer bepalend zijn bij de strategische bedrijfsbeslissing rassenkeuze. Dit was vooraf niet zo ingeschat en kwam ook meerdere keren terug in de antwoorden op de gegeven cases tijdens de groepsdiscussies.

Bevindingen onderzoekers naar aanleiding van vooraf gegeven antwoorden

Case 1, 'Zelfstandig ondernemer met huisverkoop':

Deze case is door 2 ondernemers behandeld. Het belangrijkste verschil met de vooraf gegeven antwoorden zit in het feit dat er vooraf een verschil van inzicht was over het wel of niet kopen van grond. Uiteindelijk beslist men gezamenlijk dus dat dit niet veel toevoegt aan de positie van de ondernemer Jan. Opvallend is dat men tijdens de bespreking de positie van de mens en zijn eigenschappen meer centraal staat. Vooraf werd nog niet zo nadrukkelijk aangegeven dat de ondernemer een keuze moet maken voor levering aan Fruitmasters of geheel zelf gaan verkopen. Geadviseerd wordt om Fruitmasters te verlaten en daarmee duidelijk de mogelijkheid huisverkoop verder te benutten. Mede gezien het feit dat dit past bij de handelsgeest van de persoon, die zich niet wil binden aan een organisatie.

Case 2, 'Traditioneel kleinschalig familiebedrijf'

De discussie gaat in de eerste plaats nadrukkelijker over de persoonlijkheid van ondernemer Piet. Deze moet voorlopig niet investeren in de aankoop van nieuwe grond en kan het beste kiezen voor de zekerheid van een afzetorganisatie als de Greenery. Clubbrassen passen hier goed bij. De keuze voor Xenia als perenras past dan bovendien extra goed in het plaatje (risicospreiding) omdat het bedrijf naar verhouding meer appels teelt.

Case 3, 'Grootschalig productiebedrijf'

De uiteindelijke gezamenlijke keuzes tijdens de workshop verschillen niet zoveel van de eerder gemaakte eigen keuzes van de ondernemers die dit hebben behandeld. Er wordt geadviseerd grond aan te kopen om vooral een groot blok Conference aan te planten. De workshopdeelnemers verschillen van inzicht in hun keuze tussen Kanzi of Junami. Tijdens de presentatie van keuzes worden twee zaken aangestipt voor teler Bert:

1. Junami sluit qua benodigde arbeid het beste aan bij de huidige arbeidsplanning en niet hun keuze voor Kanzi
2. Besteed eerst meer aandacht voor de toekomstige rolverdeling van de ondernemende broers en de potentiële opvolger. Ga daarna pas keuzes maken voor grond en rassen. Dit kwam voorafgaande aan de workshop bij één van de drie workshopdeelnemers al naar voren in zijn antwoorden.

4.4 Hernieuwd contact met de fruittelers uit de workshop

Een halfjaar later is er opnieuw contact geweest met de ondernemers die deelgenomen hebben aan de workshop 'Rassenkeuze Fruit', om te constateren in hoeverre men de ervaring van de workshop heeft kunnen gebruiken binnen de eigen bedrijfsvoering. Vragen die aan hen gesteld zijn:

1. Hoe kijkt u een halfjaar later op de workshop terug?
2. Heeft het u wat opgeleverd?
3. Hebt u er binnen uw bedrijfsvoering wat mee kunnen doen?
4. Hebt u naar aanleiding van de workshop beslissingen beter kunnen nemen?

De ondernemers die deelgenomen hebben aan de bijeenkomst waren het er over eens dat het een erg nuttige en interessante bijeenkomst was. Het heeft geleid tot een beter onderbouwde mening en het beter kunnen maken van afwegingen. Aangegeven werd dat het blikveld erdoor verbreed is en men bewust aan het denken is gezet. Het delen van meningen, afwegingen en standpunten van de overige deelnemers werd als zeer waardevol gezien, waardoor een betere visie is ontstaan. Het heeft niet voor iedere deelnemer zozeer nieuwe informatie opgeleverd, maar het gaf in die gevallen wel een bevestiging van de standpunten en dat is dan ook als zeer zinvol ervaren. De aanpak met cases is goed ontvangen en dwingt de deelnemers om bewust na te denken. Het werd als leerzaam ervaren om juist voor een andere situatie dan het eigen bedrijf een oplossing te bedenken. Ook het vernemen van de variatie in oplossingen van de andere deelnemers was verhelderend en verdiepend.

4.5 Strategische bedrijfsbeslissingen van de betrokken boomkwekers

Voorafgaande aan de workshop is aan de betrokken boomkwekers gevraagd hoe zij omgaan met strategische bedrijfsbeslissingen op het eigen bedrijf. Specifiek voor het gekozen thema 'Positionering in de keten'.

Hieruit blijkt dat 4 van de 8 deelnemende ondernemers (grotendeels) de vertaalslag van hun strategische visie hebben kunnen maken naar de implementatie op het bedrijf ('het realiseren'). Het betreft hier hoofdzakelijk de bewuste keuze voor een breed assortiment dan wel specialisatie. Hierbij is ook grotendeels een verband aan te wijzen met het feit dat dit allen ondernemers zijn die aangeven te experimenteren met het innemen van nieuwe posities of dit in de praktijk toepassen voordat anderen het doen.

De overige 4 deelnemers hebben weliswaar een visie ('het zien') op het thema positioneren in de keten, maar weten dat op dit moment nog niet altijd goed vertalen naar een praktische invulling op het bedrijf. De oorzaak is niet met de vragenlijst vastgesteld. De discussie rondom de cases moet hier meer duidelijkheid over geven.

De keuzes waar deze boomkwekers in relatie tot dit thema (nog) mee worstelen zijn:

- breed assortiment of specialisatie;
- schaalvergroting of klein blijven;
- wel of niet samenwerken.

Bovenstaande keuzes gelden uiteraard ook in combinatie met elkaar. Het betreffen hoofdzakelijk beslissingen die een direct effect hebben op de inrichting van de bedrijfsvoering op het primaire bedrijf.

De eerste groep van 4 ondernemers heeft hier al duidelijk een keuze in gemaakt en lijkt vooral een volgende stap te willen maken in het verkennen van de mogelijkheden rondom verticale samenwerking en de daarvoor benodigde keuzes.

4.6 Workshop Bedrijfsbeslissingen Positioneren in de keten boomkwekers

In de workshop rondom de strategische bedrijfsbeslissing 'positionering in de keten' werd dit thema behandeld door het in 3 verschillende subsectoren op verschillende manieren als dilemma terug te laten komen:

- Case 1: Perfecta BV; Sierheesters (behandeld door groep 1)
- Case 2: De Zaailing; Bos- en Haagplantsoen (plenair behandeld)
- Case 3: Hogeboom BV; Laan- en parkbomen (behandeld door groep 2)

Doordat de workshop uiteindelijk met 8 ondernemers is gestart, is besloten om in twee groepen van vier ondernemers case 1 en 3 te behandelen. Case 2 werd daarna plenair nog kort besproken. De gegeven antwoorden (voorafgaande aan de workshop), discussies, presentaties en reacties staan verwoord in bijlage 7.

4.7 Uitkomsten workshop positioneren in de keten

Mening ondernemers

Na de behandeling van de cases over 'positioneren in de keten' is aan het einde van de workshop geëvalueerd met de aanwezige ondernemers. Dit werd gedaan aan de hand van de vraag:

'Welk kwartje viel er vandaag ten aanzien van de strategische bedrijfsbeslissing Positionering in de keten'

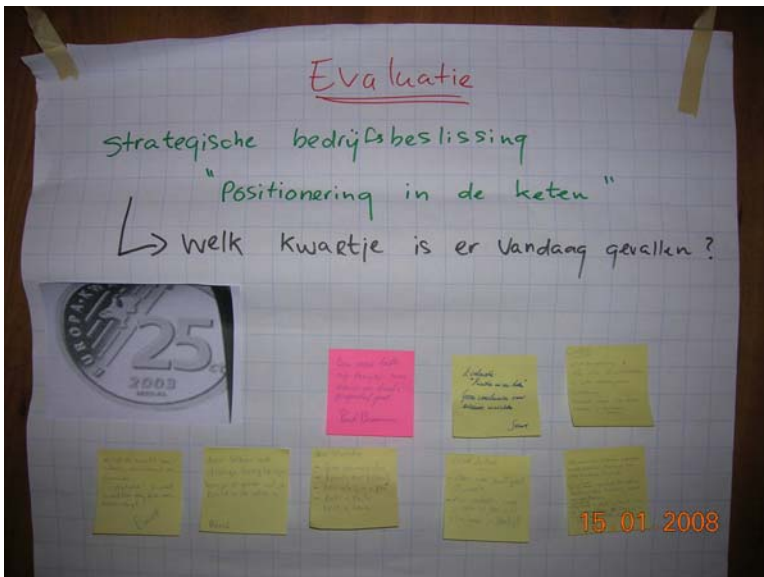


Foto 4.3 Evaluatie workshop 'Positionering in de keten' Boomkwekerij

De antwoorden die de ondernemers hier op gaven waren als volgt:

- deze sessie heeft mijn bezig zijn weer even in een breder perspectief gezet;
- door telkens met strategie bezig te zijn kom je er achter wat je positie in de keten is;
- geen conclusies over nieuwe inzichten;
- samenwerking en info van afzetkanalen is van belang voor overleving. Zonder een idee van de afzet is kweken nutteloos;
- actief de markt benaderen. Denk vanuit de financier. Netwerk! 'Je weet nooit hoe een koe een haas vangt!'
- de meeste zaken waren niet nieuw. Hooguit een iets ander inzicht. Wel van een aantal kwekers technische zaken opgestoken. Positief: Het is leuk om te horen hoe collega's over bepaalde zaken denken;
- doen waar je zelf goed bij voelt. Meer nadenken waar je over 10 jaar wilt zijn met je bedrijf;
- goed. Leuke open discussies. Slaap vannacht slecht. Lig dan te denken.

Bevindingen onderzoekers naar aanleiding van vooraf gegeven antwoorden

Case 1, 'Perfecta'

De uiteindelijke keuze van de groep verschilt niet veel van de eerder gegeven individuele antwoorden. Kleine verschillen worden geconstateerd in de wijze waarop ondernemer Nico invulling kan geven aan het private label concept. Bert heeft hier direct oren naar, Geurt doet dit meer fasegewijs via eerst uitbreiden en anders organiseren, terwijl Victor en Herman wat aarzelend zijn. Dit heeft dan vooral te maken met het feit dat zij beiden twijfelen aan de kansrijkheid van een eigen private label. In de groepsdiscussie komt nadrukkelijk naar voren dat het gaat om wat Nico kan en wil. In de individueel gegeven antwoorden kwam dit minder prominent naar voren

Case 2, 'De Zaailing'

De verschillen tussen de groepssessie in de workshop en de individueel gegeven antwoorden zijn minder groot dan bij de andere cases. De eerste reacties zijn gericht op ondernemers Peer en Toine en het plezier dat zij uit hun werk kunnen halen. Daarnaast wordt in de discussie nog de opmerking geplaatst dat ze het handelen wellicht beter aan derden kunnen overlaten.

Case 3, 'Hogeboom'

De groep kwam tijdens de discussie al snel tot het inzicht dat voorafgaand aan de keuze teelt of handel eerst naar de personen zou moeten worden gekeken. Dus de ondernemers van het bedrijf Hogeboom zullen eerst moeten starten met het organisatorische plaatje. De verdere invulling van de keuze verschilde daarna niet zoveel van de eerder gegeven antwoorden. De verschillen in inzicht bleven. Eén workshopdeelnemer ging eerst zover om te kiezen om de teelt af te bouwen. Gegeven de capaciteiten van de broers werd dit beeld enigszins bijgesteld.

4.8 Synthese workshops Bedrijfsbeslissingen fruitteelt en boomkwekerij

De ondernemer centraal

In gevoerde discussies rondom strategische bedrijfsbeslissingen wordt uiteindelijk de mens centraal gesteld. Welke keuze past het beste bij een ondernemer gezien zijn vaardigheden, competenties en voorkeuren? In de fruitworkshop was dit een aardige eye-opener voor de deelnemers. In de boomkwekerijworkshop kwam dit ook meerdere keren aan de orde, maar was men minder verrast over dit gegeven. Het leidde in het gesprek met telers tot de conclusie dat het bij het maken van strategische keuzes in de eerste plaats gaat om de eigen ambities.

Voor ambities is de combinatie van *ondernemer* en *onderneming* mede bepalend voor de mogelijkheden. In een eerdere studie 'Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt', Theuws et al. (2002) is een driedeling gemaakt in:

- bedreigde ondernemers;
- bedaarde ondernemers;
- bedurfde ondernemers.

1. De bedreigde ondernemer

Dit is een oudere ondernemer met een bedrijf met vaak een lage moderniteit. De eisen van de maatschappij gaan zijn spankracht te boven. Vaak gaat het hier om telers die hun bedrijf op termijn beëindigen. Ze hebben zich teruggetrokken uit het kennisnetwerk.

2. De bedaarde ondernemer

Dit is een ondernemer met een stabiel bedrijf met gewone teelten. Dit betekent dat de prijzen en de geldopbrengsten onder druk staan. De ondernemer wil kosten besparen en relatief weinig risico nemen. Kennisopbouw via een studiegroep is hiervoor geschikt.

3. De bedurfde ondernemer

Deze ondernemer heeft vaak een groot bedrijf met nieuwe of moeilijke teelten. Kleine fouten hebben dan grote gevolgen. De bedurfde teler probeert de risico's via kennisvergaring voor te blijven en boort daarom nieuwe kennisbronnen aan.

Tijdens de workshops hebben zowel bedaarde als bedurfde ondernemers deelgenomen aan de discussie. Bedreigde ondernemers hebben niet aan tafel gezeten. Dit zijn sowieso ondernemers die zich niet snel zullen melden voor deelname aan workshops als deze.

De bedaarde ondernemers kunnen nog verder op weg worden geholpen in het sneller vertalen van een visie naar een daadwerkelijke keuze. Zij hebben de neiging om relatief lang in het stadium van visievorming en vertaling naar het bedrijf te blijven hangen. De bedurfde ondernemers zoeken vooral ondersteuning bij het operationaliseren van de gemaakte keuze. In een eerder stadium hebben bedurfde ondernemers ook het proces van visie- en strategievorming doorlopen. Zij doen dit over het algemeen wat sneller dan de bedaarde ondernemers.

Dit wordt goed geïllustreerd met de gedachtenlandschappen (figuur 3.7 en 3.8) van de fruitteelt en de boomkwekerij in de paragrafen 3.6 en 3.7. De letters bij de ondernemers geven aan op welk schakelpunt men op het moment van het interview dreigt vast te lopen.

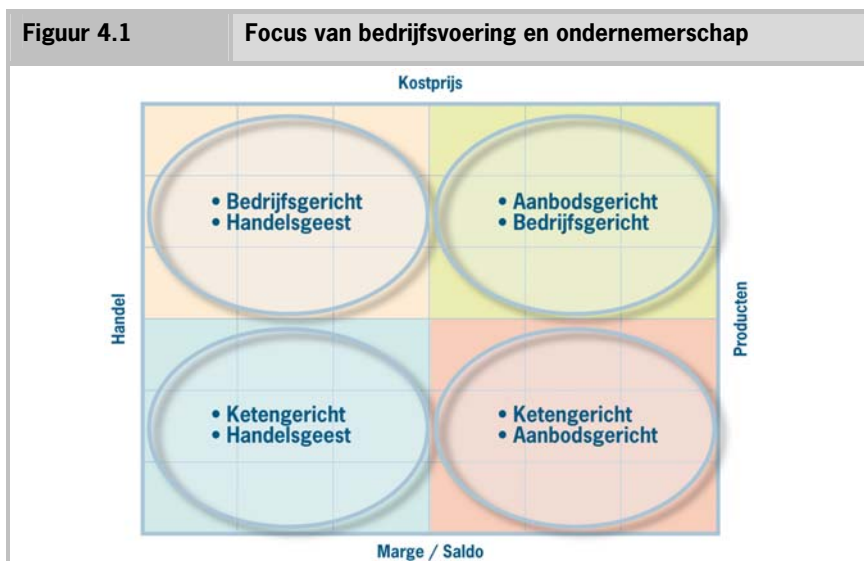
Het is dan ook waarschijnlijk dat vooral bedaarde ondernemers de belangrijkste meerwaarde halen uit ondersteuning in de vorm van een workshop over strategische bedrijfsbeslissingen. Door kennisuitwisseling met collega-

ondernemers worden zij in de gelegenheid gesteld hun visie op ontwikkelingen en bijbehorende keuzes verder aan te scherpen ('het zien'; zie figuur 3.10). De bedurfd ondernemer vindt zijn oplossingen ook wel buiten de vertrouwde kring van sectororganisaties. Veelal omdat hij tevens de gave van het netwerken bezit. Met dit onderzoek en het bijbehorende format voor workshopdiscussies rondom strategische bedrijfsbeslissingen wordt de bedurfd ondernemer dus waarschijnlijk relatief weinig nieuws geboden. Zij zijn beter uit in een meer technische, operationele setting met inhoudelijke experts of worden geholpen bij ondersteuning in coalitievorming. Om hun doelstellingen te bereiken wordt vaak gezocht naar partnerschappen. Dit is een relatief nieuw element binnen het agrarisch ondernemerschap. Bedurfd ondernemers kunnen hierin verder ondersteund worden.

Een tweede belangrijke indeling die aan de deelnemende ondernemers kan worden gegeven ligt op het assenstelsel van:

- a. telers die telen vanuit de kostprijs of marge gedachte;
- b. telers die telen vanuit de product- of handelsgedachte.

Figuur 4.1 illustreert dat ondernemers kunnen worden ingedeeld in vier kwadranten met elk een andere focus qua bedrijfsvoering en ondernemerschap.



Mogelijkheden (combinatie van de kenmerken van de Ondernemer, Onderneming en Omgeving) zijn bepalend voor welk kwadrant een ondernemer kiest. Daarmee wordt uiteindelijk ook een invulling aan zijn ambities vanuit bedrijfsvoering gegeven. Echter, nu meer met het accent op de marktorientatie. De workshopdeelnemers liggen verspreid over de vier kwadranten, waarbij rechtsboven (product-kostprijs) de meest traditionele keuze/rol is. Bedaarde ondernemers zitten over het algemeen in de bovenste twee kwadranten. Bedurfdde ondernemers vinden we terug in de onderste twee kwadranten.

Reflectie

Vanuit de discussies rondom 'Rassenkeuze' en 'Positionering in de keten' kan worden geleerd dat elke ondernemer een aantal stappen moet doorlopen in het strategische besluitvormingsproces. Deze stappen waren al beschreven in paragraaf 2.3 onder de noemer 'schakelpunten', te weten:

- a. vergaring van informatie over markt/maatschappij
- b. vertaling ontwikkelingen naar consequenties voor eigen bedrijf
- c. vertaling consequenties eigen bedrijf naar strategische visie
- d. vertaling strategische visie naar concrete zoek-/leeractiviteiten
- e. afweging en doorvoeren van gevonden oplossingen

Tijdens het doorlopen van alle schakelpunten worden competenties gebruikt die essentieel zijn binnen het strategische beslissingsproces. Niet elke ondernemer bezit deze competenties om uiteindelijk tot strategische besluitvorming en operationalisering te komen.

Degenen die nog bezig zijn met 'het zien' (zie paragraaf 3.8, figuur 3.10) blijven hangen op de schakelpunten a t/m c. Degenen die aan realisatie toegekomen bevinden zich op schakelpunten d en e.

De workshops met ondernemers laten zien dat strategische besluitvormingsproces zeer sterk is gerelateerd aan de kenmerken (onder andere bedeesd, bedaard en bedurfd) van de ondernemer. Dit wordt zowel teruggevonden in de antwoorden op de cases als bij de workshopdeelnemers zelf. Belangrijkste uitkomst van de cases is dat de ondernemer uiteindelijk door de deelnemers centraal wordt gesteld alvorens direct over te gaan tot een bedrijfsbeslissing. Een deel van de ondernemers deed dit voorafgaande aan de workshop niet. Sommige workshopdeelnemers geven aan dat ze met de discussie rondom strategische besluitvorming zelf ook een stap verder zijn gekomen in het denkproces rondom het behandelde thema.

Dit zijn vooral de 'bedaarde' ondernemers met een bedrijfsgerichte aanpak. Zij kunnen worden geholpen bij het blootleggen van de eigen drive/passie . Daarnaast draait het om het vaststellen welke competenties (op de schakelpunten a tot en met e) men bezit en aanvullend noodzakelijk zijn voor het strategische besluitvormingsproces. Dat betekent dus naast een goede analyse van mogelijkheden (combinatie van de kenmerken van het bedrijf en de omgeving), dat de volgende punten centraal staan:

1. Wat voor ondernemer ben ik (bedreigd, bedaarde, bedurfd)?
 2. Wat voor ondernemer wil ik zijn (Hoe gaat u handelen)?
- Uiteindelijk mondt die optelsom uit in:
3. Wat betekent dit voor mijn strategische keuze (Hoe nu verder)?

Hiermee wordt het zwaartepunt in het strategische keuzeproces meer bij de ondernemer als persoon neergelegd. Daarmee sterk bepalend voor de toekomstige richting van het bedrijf. Dit inzicht kan worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van tools, informatie, etc. die de ondernemer op weg kan helpen bij het nemen van strategische bedrijfsbeslissingen (zie ook Hoofdstuk 5).

5 De ontwikkeling van een vragenlijst voor de strategische bedrijfsbeslissing Marktkanaalkeuze

Het voorstel van de opdrachtgevers in de fruitsector was om naast het format voor een workshops rondom bedrijfsbeslissingen een instrument te ontwikkelen dat door ondernemers in de sector kan worden ingezet. Daarbij kan onder meer gebruik worden gemaakt van de checklist (zie bijlage 5) en de inzichten uit de groepsdiscussies rondom strategische bedrijfsbeslissingen. De checklist bevat een aantal cruciale elementen die bij strategische bedrijfsbeslissingen veelal aan de orde komen.

Er werd verzocht het detailniveau van de strategische bedrijfsbeslissing 'Rassenkeuze' los te laten en een abstractieniveau hoger te gaan zitten. Dit resulteerde uiteindelijk in de ontwikkeling van een vragenlijst over marktbenadering en bijbehorende beslissingen.

5.1 De ontwikkeling van een vragenlijst marktkanaalkeuze

Het LEI en PPO ontwikkelden een vragenlijst (zie bijlage 8) die voor een belangrijk deel is gestoeld op de klassieke analyse van Onderneming, Omgeving en Ondernemer (de drie O's). De binnen deze onderdelen opgenomen vragen spitsen zich hoofdzakelijk toe op vraagstukken rondom marktontwikkelingen en de manier waarop de ondernemer hier binnen zijn bedrijfsvoering mee omgaat (marktkanaalkeuzes).

Met de antwoorden op de vragen en stellingen wordt in feite een analyse gemaakt van de mogelijkheden en onmogelijkheden die de ondernemer en het bedrijf heeft in relatie tot de markt. De markt en de wijze waarop deze het beste bediend kan worden is dus leidend geweest bij het opstellen van de vragenlijst.

Deze analyse is het startpunt voor de te volgen koers. In de analyse staat de ondernemer als persoon centraal: Wat voor ondernemer ben ik? In de laatste twee stappen van de vragenlijst wordt gevraagd naar:

- Wat voor ondernemer wilt u zijn (Hoe gaat u handelen)?

- Wat betekent dit voor uw strategische keuze (Hoe nu verder)?
In dit geval gaat dit *specifiek om de wijze waarop iemand zijn afzet wil organiseren*.

Vanuit een *combinatie* van doelstellingen, toekomstverwachtingen, ideaal-beelden en omstandigheden ontstaan uiteindelijk dus de *bewegredenen* voor een bepaald handelen. In dit geval het proces van de markt - afzet keuze.

Globaal kunnen die bewegredenen worden ingedeeld in 'kans', 'noodzaak' en 'wens'.

een kans - U <i>KUN</i> THET ANDERS DOEN een noodzaak - U <i>MOET</i> THET ANDERS DOEN een wens - U <i>WIL</i> THET ANDERS DOEN

Het laatste onderdeel van de vragenlijst 'dwingt' de ondernemer (Hoe gaat u verder?) tot het maken van een keuze. Die keuze moet zoveel mogelijk aansluiten bij zijn vaardigheden, competenties en voorkeuren/talenten. Alleen dan is de kans het grootst dat een eenmaal gemaakte keuze ook goed zal uitpakken.

De vragenlijst betreft een voorlopig prototype opgeleverd door onderzoeksinstituten. De inhoudelijke vragen zijn een basis voor volgende versies. Als het product als zodanig wordt ingezet naar telers zal er nog een bewerkingsslag overheen moeten om een en ander gebruiksvriendelijker en lay-out technisch aantrekkelijker te maken.

Eerste advies van deskundigen

In overleg met opdrachtgever NFO werd besloten de vragenlijst in eerste concept te testen bij een tweetal organisaties te weten NFO en Rabobank Geldermalsen. Er werden de volgende vragen gesteld:

- Wat vindt u van een vragenlijst in deze vorm?
- Bevat het alle elementen die een fruitteiler ten aanzien van zijn markt - afzet - kanaal keuze op het juiste spoor kan brengen?

De reactie van de voorzitter van de NFO op de vragenlijst was positief. 'Hij dekt alle te vragen elementen af' was zijn boodschap. Tegelijkertijd is hij wel licht te uitvoerig om voor te leggen. Dit werd opgelost door aan te geven dat

de vragenlijst moest beginnen met vragen te stellen over de markt. 'Wat wil je in de markt?' is voor een ondernemer het belangrijkste vertrekpunt.

Rabobank Geldermalsen en omstreken stelt in haar reactie: 'Het lijkt een prima vragenlijst.'

De directeur van de NFO wijst in zijn commentaar op het feit dat vragen meer gerelateerd kunnen worden aan rendement (wat levert me iets op?).

Een tweede stap zou het doorvertalen van de vragenlijst naar een tool kunnen zijn. Groot voordeel is dat een ondernemer die iets invult ook direct de uitkomst krijgt te zien van de gegeven antwoorden. Hij wordt in een bepaalde richting gewezen. Dit verzoek kon niet meer worden ingewilligd binnen de huidige looptijd van dit project, maar is zeker een aanbeveling voor vervolg. Een en ander is uiteraard afhankelijk van de ontvangst van de inhoud van de vragenlijst.

De opmerkingen zijn vastgelegd en daar waar mogelijk verwerkt in een tweede versie van de vragenlijst. Deze versie is vervolgens voorgelegd aan 7 van de 8 deelnemers uit de workshop bedrijfsbeslissingen rassenkeuze fruit.

5.2 Reacties van ondernemers op de bruikbaarheid van de vragenlijst

Aan de deelnemers van de workshop 'Rassenkeuze Fruit' is gevraagd de vragenlijst in te vullen voor de eigen situatie en naar aanleiding daarvan een reactie te geven op de inhoud ervan:

1. Wat levert het invullen van de vragenlijst voor resultaat op ten aanzien van uw eigen marktbenadering en bijhorende beslissingen?
2. Kun je als ondernemer door het invullen van de vragenlijst bepaalde bedrijfsbeslissingen beter onderbouwd maken?
3. Is de vragenlijst bruikbaar voor een bredere groep van ondernemers in de huidige vorm?

Het invullen van de vragenlijst dwingt je als ondernemer om goed na te denken over je bedrijfssituatie. Het levert zelfreflectie op en heeft een belangrijke spiegelfunctie waardoor je bewust kritisch naar jezelf en je bedrijfssituatie gaat kijken. Hierdoor word je verplicht om jezelf te focussen op je eigen situatie en dit levert een verduidelijking op om daarmee makkelijker onderbouwde beslissingen te kunnen nemen. Naar voren kwam dat het invullen van de vragenlijst voor veel telers een zinvolle aanvulling kan zijn om

de eigen bedrijfssituatie helder in beeld te krijgen. Je gaat als teler kritischer naar je zelf en je bedrijf kijken. Het biedt een structuur aan om de bedrijfssituatie helder in beeld te brengen en kan daardoor ondersteunend werken bij het nemen van beslissingen. De vragenlijst werd als zeer compleet ervaren. Het vergt enige tijd om alle vragen goed te doordenken en te beantwoorden, maar het is als zodanig niet als te lang ervaren, omdat het anders niet een compleet beeld zal geven. Een teler gaf aan dat bij het nemen van 'grote' beslissingen de vragenlijst ondersteunend zou kunnen werken, maar dat er toch een adviseur in dienst genomen zou worden voor het maken van de daadwerkelijke keuze. Een andere teler gaf aan dat de vragenlijst als zinvoller ervaren was dan de workshop, omdat het gericht is op de eigen bedrijfssituatie. Daarnaast werd door een teler aangegeven, dat het zinvol zou zijn, om de eigen situatie te kunnen vergelijken met gegevens van andere bedrijven. Het zou bijvoorbeeld aangevuld kunnen worden met financiële gegevens. Dit zou nog meer inzicht geven in de eigen bedrijfsvoering en de eigen manier van werken.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

- *Positionering in markt en keten belangrijkste strategische bedrijfsbeslissing voor fruittelers en boomkwekers*

Ondernemers in de fruitteelt en boomkwekerij zitten op dit moment volop in een heroriëntatiefase rondom hun positie. In de fruitteelt vraagt dit vooral het wel of niet kiezen voor een bepaald product (appel of peer) of ras (vrij of clubras). In de boomkwekerij heeft dit vooral te maken met de keuze tussen het kunnen aanbieden van een breed assortiment of specialisatie.

In beide sectoren hebben de keuzes zowel gevolg voor de rol als ondernemer als op de inrichting van het bedrijf.

Een fruitteler die meegaat in het clubrasconcept geeft bepaalde vrijheden uit handen. Het teelt- en marketingconcept wordt namelijk centraal aangestuurd vanuit de afzetorganisatie en er worden bepaalde teeltvoorwaarden gesteld waaraan een teler zich dient te houden. Daarnaast worden koel- en sorteerwerkzaamheden zoveel mogelijk gecentraliseerd op enkele locaties. Daar staat tegenover dat hij niet zelf op zoek hoeft naar afnemers en een teeltadvies krijgt met informatie over de specifieke eigenschappen van een clubras. Een fruitteler kan zich daarmee volledig concentreren op waar hij goed in is: het telen van fruit. Ook de inrichting van zijn bedrijf kan met de gemaakte keuze veranderen. Zelf koelen en sorteren hoeft in principe niet meer tot zijn werkzaamheden te behoren. (Noot: een teler zal echter niet in een keer zijn hele bedrijf met clubrasen aanplanten).

Een boomkweker die kiest voor specialisatie legt daarmee de handelsfunctie grotendeels bij derden neer. Een handelsfunctie is vooral interessant als er een breed assortiment aan de afnemer kan worden geboden. Traditioneel is dat wat de boomkweker doet. Ook hier geldt dat het mogelijk wegvallen van de handelsfunctie een verandering van de rol van de ondernemer met zich mee kan brengen. Andersom kan dit echter ook het geval zijn. Sommige boomkwekers zullen juist voor de handelsfunctie kiezen en de productie laten voor wat het is. Door te kiezen voor

specialisatie zal er ook het één en ander op het bedrijf kunnen veranderen. De introductie van slimme logistieke systemen is al in volle gang, maar vergt uiteraard behoorlijke investeringen. Dit kan alleen als er sprake is van een bewuste keuze die past bij het bedrijf en zijn ondernemers en de bijbehorende marktvraag naar het product.

Beide situaties (boomkwekerij en fruitteelt) vloeien voort uit het feit dat er aan de afnamekant een sterke schaalvergroting/machtsconcentratie heeft plaatsgevonden van marktpartijen, die het liefst met zo weinig mogelijk aanbieders zaken doen.

- *Strategische beslissingen extra lastig door ondoorzichtige consumenten-behoeften*

Zoals hierboven al aangegeven is het maken van een keuze voor je toekomstige positie veelal gekoppeld aan de mogelijkheden en onmogelijkheden van het product waarin je handelt. De onduidelijkheid over marktverwachtingen van producten stelt een daadwerkelijke keuze voor een positie in de keten soms uit. Zeker waar het ondernemers betreft die relatief weinig risico durven of kunnen nemen ('bedaarde ondernemers'). Ter verduidelijking het volgende. Fruittelers zien we in dit onderzoek worstelen met de vraag welke de marktverwachtingen zijn van verschillende rassen. Terecht uiteraard want dit is sterk bepalend wat zij daarmee kunnen verdienen. Wat daarmee echter wel eens naar de achtergrond verschuift, is wat de daadwerkelijke keuze betekent voor het rendement, dat niet alleen behaald wordt middels een goede marktprijs, maar tevens door een efficiënte manier van werken. Telers zijn zich wellicht bewust van hun kostprijs, maar maken niet altijd de koppeling met de marktprijs, waardoor er geen discussie over de uiteindelijk te behalen marge ontstaat.

Hetzelfde geldt voor een boomkweker die zich afvraagt of hij zich in een bepaald product moet specialiseren en welke dat dan kan zijn? Wat is echter het effect van het niet aanhouden van een breed assortiment en het uitbesteden van de handelsfunctie? Wordt daarmee een rendabeler bedrijf gecreëerd?

Ondernemers blijven vaak 'hangen' op het eerste niveau van de product-keuze (omdat dit ook erg moeilijk is), maar beseffen nog onvoldoende dat achter die keuze nog een groter effect schuilgaat.

- *Niet alle ondernemers beheersen het gehele besluitvormingsproces rondom de strategische bedrijfsbeslissing 'positionering'*

Een belangrijk resultaat van dit onderzoek is de ontwikkeling van een schakelpuntenschema, waarmee de benodigde competenties binnen het strategische besluitvormingsproces in vijf afzonderlijke fasen (a tot en met e) wordt weergegeven (zie paragraaf 2.3). Met de ontwikkeling van dit schakelpuntenschema bleek het mogelijk om ondernemers in hun strategische besluitvormingsproces nog gedetailleerder te analyseren. Waar loopt men vast en wat zijn hiervan de mogelijke oorzaken?

Het beoordelen van de te maken keuzes rondom positionering in de markt of keten vergt allereerst van een ondernemer dat hij/zij in staat is een analyse te maken van: (i) kansen en bedreigen in de markt, (ii) de eigen bedrijfssituatie en ook heel belangrijk (iii) zijn eigen kenmerken als ondernemer. Dit geeft veel informatie om keuzes op te baseren.

Het oriëntatiejaar van onderhavig onderzoek en de latere ervaringen met ondernemers in de workshops laten zien dat een deel van de ondernemers zich momenteel vooral bezig houdt met het aanvullen/aanscherpen van hun visie op hedendaagse ontwikkelingen en de vertaalslag naar het bedrijf. Er is een groep van ondernemers aan te wijzen die op dit niveau, eerder genoemd als 'het zien', blijft hangen en niet verder doorpakt. Binnen het schakelpuntenschema bevinden zij zich op de punten a tot en met c. Een tweede groep pakt wel door (d en e), neemt een beslissing over de positie die ze willen innemen, maar stoeit vooral met de verdere praktische implementatie van de gemaakte keuze (logistiek, doorlooptijd product, enzovoort). Dit werd vooral zichtbaar gemaakt door de gesprekken met fruittelers in het oriëntatiejaar 2006. De telers waren volop bezig om hun gekozen richting verder te operationaliseren, terwijl de stakeholders spraken over een middengroep die nog bezig is met visievorming.

- *Stakeholders zoeken naar hun rol/functie bij strategische besluitvorming van ondernemers*

Geraadpleegde stakeholders hebben de meeste affiniteit met de groep ondernemers die blijft hangen op het niveau van het formuleren van een strategische visie. Zij pleiten er daarom over het algemeen ook voor om op dit niveau tools en hulpmiddelen in te zetten die ondernemers een stap verder kunnen helpen. De tweede groep van ondernemers, die voor-

al bezig zijn gevonden oplossingen te implementeren, krijgt daarmee binnen dit onderzoek minder de aandacht. Daarmee wordt dus niet gezegd dat stakeholders op dit niveau niet actief zijn en het onbelangrijk vinden. Kennelijk geven zij hiermee het signaal af dat de 'worsteling' van ondernemers op het niveau van 'het zien/visievorming' voor een grotere groep van ondernemers relevanter is (lees: lastiger is op te lossen) dan degenen die momenteel al gemaakte keuzes operationaliseren. Uit dezelfde gesprekken blijkt ook dat een groot deel van de geraadpleegde stakeholders eigenlijk niet zelf (lees: hun organisatie) de rol van facilitator op zich wil nemen waar het gaat om het voeren van discussies met ondernemers op dit niveau. Zij worden echter wel steeds meer geconfronteerd met dit soort gesprekken buiten hun standaard dienstverlening om. Zij zoeken daarom steeds meer naar mogelijkheden om betrekkingen aan te gaan met derde partijen die op dit niveau hun klanten/relaties van dienst kunnen zijn.

- *Workshopformat rondom positionering zinvol voor specifieke doelgroep*
Onderzoekers hebben met een workshopformat voor fruittelers en boomkwekers getracht om ondernemers in hun keuzeprocess rondom positionering een stap verder op weg te helpen. Die doelstelling is voor een deel gehaald op basis van de reacties van de ondernemers. Het beste meetbaar was dit voor de fruittelers, omdat die een half jaar na de workshop nog een keer zijn benaderd. Bij de boomkwekers was dit helaas niet mogelijk gezien alle vertragingen die het project heeft opgelopen. Het zijn vooral de ondernemers die nog in de fase van informatieverzameling en visievorming zitten die iets gehad hebben aan de workshop met bijbehorende informatieverstrekking over markt- en ketenontwikkelingen. Een greep uit hun reacties:
 - 'Verassend! Rassenkeuze is meer dan kijken welk ras het beste is. Hoe je zelf in het bedrijf staat is héél belangrijk'.
 - 'Dit onderzoek dwingt tot zelfreflectie. Leuk, leerzaam om te zien hoe anderen denken'.
 - 'Denken hoe is 1. Daadwerkelijk doen is 2'.
 - 'Met andere ondernemers discussiëren over de toekomst. Leerzaam'.

Hiermee is aangetoond dat het ontwikkelde concept, zoals beschreven in paragraaf 2.2., succesvol kan zijn voor een specifieke groep van ondernemers.

Een deel van de ondernemers die heeft deelgenomen aan de workshop zal teleurgesteld zijn geweest omdat ze al een fase verder is. Mocht dit concept worden herhaald dan is een uitvoerige intake van belang om te kunnen bepalen of deelname aan een dergelijke workshop zinvol is voor de betreffende ondernemer. Bent u bezig met 'het zien' of bent u aan 'het realiseren'?

- *Ondernemer centraal bij strategische bedrijfsbeslissing*

Eén van de belangrijkste inzichten rondom de workshops was het feit dat de ondernemer uiteindelijk centraal kwam te staan bij te maken keuze. In eerste instantie stond rondom de keuze vooral het bedrijf centraal. Dit kwam terug in antwoorden op bedrijfsbeslissingen als:

- wel of niet grond bijkopen;
- wel of niet specialiseren;
- wel of niet zelf handel bedrijven;
- enzovoort.

In de gezamenlijke discussies schoof men steeds meer van bedrijf naar mens. Wat wil en kan een ondernemer en ga vanuit dat vertrekpunt handelen? Ondernemers in de workshop waren zeer gebrand om dit aspect verder te ontleden. Hiermee gaven zij een belangrijk accent aan voor het nemen van strategische bedrijfsbeslissingen. Ken u zelf is de boodschap en vertaal dit naar de mogelijkheden en onmogelijkheden op uw bedrijf.

Sommige ondernemers vonden het daarom ook jammer dat de discussies werden gevoerd aan de hand van cases. Daarmee was niet altijd voldoende herkenbaar wat de fictieve ondernemers voor mogelijkheden in huis hebben. Een discussie op basis van de eigen situatie zou meer inzichten kunnen verstrekken, maar vraagt echter behoorlijke openheid van zaken ten opzichte van andere ondernemers in de groep.

- *Ontwikkeling van een vragenlijst voor marktkanaalkeuze sorteert zelfde effect als workshops*

Voortvloeiend uit de ervaringen met de workshop 'Rassenkeuze fruitteelt' is vanuit de opdrachtgever het verzoek gekomen een vragenlijst voor marktkanaalkeuze te ontwikkelen. De keuze voor een marktkanaal haakt direct aan op het positioneren in de markt.

De vragenlijst sorteert, naar het zich laat aanzien, min of meer hetzelfde effect als de workshop. Groot voordeel is echter dat de vragenlijst sneller een grotere doelgroep kan bereiken. Vooral voor ondernemers die zich niet kunnen vrijmaken voor deelname aan een workshop of niet willen blootgeven voor anderen is het een goede manier om met strategisch denken volgens een structuur te worden geconfronteerd. Daarbij is het wel van belang dat een derde partij (bijvoorbeeld een strategische adviseur) over de uitkomsten nog eens het contact met de ondernemer zoekt. Nadeel van een vragenlijst is echter dat je vooral zelf tot nieuwe inzichten moet komen op basis van de vragen en niet wordt gevoed door de input van derden. Dit kan de uiteindelijke visievorming beperken/vernauwen. Voordeel ten opzichte van de workshop is echter dat de vragenlijst gaat over het eigen bedrijf, terwijl er in de workshop is gewerkt met cases.

Ondernemers geven aan dat de vragenlijst waardevol is als vorm van zelfreflectie. Voor een definitief te maken keuze is hij in deze vorm minder geschikt, omdat hij (nog) niet leidt tot een eindadvies. De vragenlijst fungeert momenteel vooral als spiegel. Een adviseur zou bij het bespreken van de gegeven antwoorden dus mogelijk verder van dienst kunnen zijn. De vragenlijst kan ook verder worden uitgebreid tot een echte tool, die op basis van gewogen antwoorden een keuze voor de ondernemer formuleert.

6.2 Aanbevelingen

- *Betere beschikbaarheid van marktinformatie*
Net als in vorig onderzoek in open teelten (Splinter et al., 2005) ontstond ook tijdens dit uitgevoerde onderzoek de roep bij ondernemers om meer informatie over marktontwikkelingen en rendement van nieuwe producten. Meer en betere informatie vergemakkelijkt het keuzeproces. Afzetorgani-

saties, sectororganisaties, LNV, particuliere adviseurs, etc. kunnen beter voorzien in een behoefte.

- *Workshopformat beschikbaar stellen voor bredere doelgroep*
De workshop strategische bedrijfsbeslissingen in fruit en boomkwekerij is een goed gebleken format/tool voor een specifieke doelgroep. Hiermee kunnen bepaalde ondernemers in beweging worden gezet die het lastig vinden om een visie te vormen rondom een moeilijke strategische keuze. Door een goede visie komt een snellere keuze dichterbij. Het verdient daarom de aanbeveling dit workshop format breder beschikbaar te stellen voor meerdere telers. Sectororganisaties en LNV kunnen hierin faciliteren.
- *Workshopformat strategische bedrijfsbeslissingen aanpassen*
Het workshop format kan op bepaalde punten nog worden aangepast dan wel verbeterd.
Rollenspellen is bijvoorbeeld een werkwijze die kan worden gekoppeld aan casussen (al dan niet fictief), die in workshop terugkomen. Door iedereen een andere rol te geven krijgt een discussie een extra dimensie.
Binnen het workshop format rondom strategische bedrijfsbeslissingen kunnen, afhankelijk van de ondernemers, de casussen worden losgelaten om meer aandacht te geven aan de persoonlijke situatie van deelnemers.
- *Ondersteuning na genomen beslissingen*
Ondernemers die bezig zijn een eenmaal genomen strategische beslissing verder in te kleuren hebben in eerste instantie relatief weinig aan hulpmiddelen/tools die ondernemers verder helpen bij visievorming en de vertaling naar het bedrijf. Zij zijn bezig zaken verder te praktisch te realiseren. De behoeften van deze ondernemers kan verder worden geëxploreerd inclusief de bijbehorende ondersteuning. Coalitievorming is een mogelijk thema van één van deze behoeften. Om doelstellingen te bereiken zoeken ondernemers steeds meer naar partnerschappen. Dit is een relatief nieuw element binnen het agrarisch ondernemerschap welke ook terugkomt in de workshops als een behoefte. Ondernemers kunnen hierin wellicht beter ondersteund worden.

- *Vragenlijst Marktkanaalkeuze professionaliseren*
De vragenlijst Marktkanaalkeuze vervult een aanwezige behoefte voor fruittelers. Het verdient de aanbeveling om deze vragenlijst uit te bouwen en te professionaliseren tot een echte tool, zodat die daarmee voor fruittelers beschikbaar kan komen. NFO zou dit kunnen trekken. Aanvullingen kunnen liggen in het laten invullen door meerdere ondernemers, zodat benchmark mogelijk is. Ook het inbrengen van financiële gegevens wordt als mogelijkheid gezien. Verder kan worden bekeken in hoeverre een dergelijke vragenlijst ook voor andere sectoren zinvol kan zijn.

Literatuur

Buurma, J., A. de Buck, B. Klein Swormink en H. Drost, *Innovatieprocessen in de praktijk. Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik*. LEI Rapport 6.03.12, Den Haag, 2003.

Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink, R. Stokkers en F.J. Munneke, *Innovatieprocessen in de praktijk; vorming van socio-technische netwerken*, LEI Rapport 6.06.08, Den Haag, 2006.

Potters, J., J. Buurma en A. de Buck, *Inspiratie voor Transitie; Leren van pioniers en hun zoektochten*, PPO 664, Lelystad, 2007.

Splinter, G.M., M.P.M. Derkx, N.J. Jukema en G. Peppelman, *'Zorgen dat...': Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten*. LEI Rapport 2.05.12, Den Haag, 2005.

Splinter, G., G. Peppelman, *Fruitteler is naast teler vooral ondernemer*, De fruitteelt, Nummer 97(2007)11, Den Haag.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*, LEI Rapport 7.02.06, Den Haag, 2002.

Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans, *De kunst van het zien en realiseren*, LEI Rapport 8.06.02, Den Haag, 2006.

Zee, F. van der, *Basiskennis voor onderzoek in de sociale wetenschappen*, BM000, Groningen, 2006.

Overige producten

Gerben Splinter en Gondy Peppelman, Flyer 'Fruit telen is ondernemen' (2006).

Gerben Splinter, Flyer 'Bomen telen is ondernemen' (2007).

Gondy Peppelman en Gerben Splinter, Flyer 'Rassenkeuze goed onderbouwd maken' (2007).

Gondy Peppelman, PPO Fruit, Presentatie voor fruittelers over belangrijke kenmerken voor rassenkeuze, (4 juli 2007a).

Gondy Peppelman, PPO Fruit, Factsheet met voor- en nadelen van clubbrassen, (4 juli 2007b).

Vincent van Rijswijk, PEP Business Creators, Presentatie voor de boomkwekers over markt- en ketenontwikkelingen, (15 januari 2008).

Stef Schreuder, PPO Fruit, Presentatie voor fruittelers over afzet- en marktontwikkelingen (4 juli 2007).

Bijlage 1

Vragenlijst 'verbetering bedrijfsstrategie en bedrijfsresultaten opengrondstuinbouw'

Ondernemers

Inleiding

Deze interviewronde is onderdeel van een onderzoeksproject van Wageningen UR waarin onderzocht wordt wat de effecten zijn van verschillende bedrijfsbeslissingen in de boom- en fruitteelt. De vraag is of deze inzichten kunnen leiden tot verbeteren van de bedrijfsresultaten in deze sectoren. Het project wordt uitgevoerd in opdracht van het ministerie van LNV en het Productschap Tuinbouw.

De inzichten die worden opgedaan in deze interviewronde zullen hierna toegepast worden in een aantal workshops waarin wordt gekeken of de verschillende effecten van bedrijfsbeslissingen gewenst zijn of wanneer dit niet het geval is, hoe dit dan anders kan en wat hiervoor nodig is qua competenties en vaardigheden.

De interviews worden uitgevoerd door LEI en PPO. Het verslag van dit interview zal ter goedkeuring aan u voorgelegd worden.

'Drijfveren' of: 'Uw streven'

1. Kunt u een korte beschrijving geven van uw bedrijf?
(Belangrijkste gewassen, bedrijfsoppervlakte, bedrijfsontwikkeling, werknemers, afzetwijze, leeftijd/opvolging)
2. Kunt u kort omschrijven wat uw 'ideaal-plaatje' is van uw fruitteelt-/boomteeltbedrijf in 2020? Hoe zou uw bedrijf er in 2020 uit moeten zien?
Dit streefbeeld vasthouden!
3. Kunt u aangeven welke waarden (of drijfveren) u persoonlijk (bezien vanuit uw professie) van cruciaal belang acht voor de toekomstige ontwikkeling van uw eigen bedrijf? U kunt kiezen uit de onderstaande lijst van waarden en eventueel ook nieuwe waarden toevoegen. U mag vijf waarden noemen die u belangrijk acht (plus uitleggen waarom)
4. Kunt u ook drie waarden noemen die u definitief wilt diskwalificeren (plus uitleggen waarom)

technologie
maximale productie
uniformiteit
prijsconcurrentie
productiviteitsefficiëntie
logistieke optimalisatie
economische welvarendheid
marktbescherming
handelsvrijheid
stimuleringsbeleid
vraaggestuurd
ketenwerking
transparantie van productie
bedrijfscontinuïteit
werkgeverschap
leefbaar platteland
waardering
zorg voor de aarde
(rentmeesterschap, duurzame productie)
zorg voor mensen
cultuurgoed (erfgoed)
samenwerking
individuele verantwoordelijkheid
collectieve verantwoordelijkheid
regionale diversiteit
regionale aansturing
internationalisering
globalisering
natuurlijkheid
kleinschaligheid
schaalvergroting
individueel ondernemerschap
kennis
innovativiteit
creativiteit
vooruitstrevendheid
competitief

inventiviteit
integriteit
vertrouwen
spiritualiteit
openheid
trots
motivatie
consumentengericht

Definitie

5. Als u de huidige situatie in uw fruitteelt-/boomteelt-bedrijf in ogenschouw neemt, welke vraagstukken of nijpende kwesties op het terrein van productie, verwerking en vermarkting signaleert u dan? (3 belangrijkste noemen)

(Bij deze vraag eerst de respondent zelf laten nadenken om met ontwikkelingen te komen. Eventueel kunnen ter inspiratie of aanvulling de volgende ontwikkelingen genoemd worden):

- Schaalvergroting in productie/afzet
- (Buitenlandse) concurrentie
- Prijsdruk vanuit supermarkten/tuincentra
- Prijs/kwaliteits bewuste consumenten
- Toetreding EU-lidstaten
- Hoge arbeidskosten
- Administratieve lastendruk
- Milieuaspecten
- Internationalisering
- Kwaliteitseisen supermarkten/tuincentra
- Starre ruimtelijke regelgeving gemeente/provincie
- Rassenkeuze
- Gewaskeuze
- Anders, nl.

6. Welke van deze vraagstukken of kwesties vindt u op dit moment het meest urgent?

7. Kunt u ook uitleggen, waarom u die ontwikkelingen bedreigend of zorgwekkend vindt?

8. Welke invloed kunt u uitoefenen?

9. Hoe gaat dat uitwerken in uw specifieke bedrijfssituatie?

10. Wat zijn de belangrijkste kansen die u als ondernemer signaleert voor de ontwikkeling van uw bedrijf?

11. Welke onzekerheden vormen naar uw mening de grootste barrières voor de ontwikkeling van uw bedrijf? 12. Wie of wat werkt volgens u frustrerend?

Waar zit volgens u de zwakste schakel?

Deze barrières vasthouden!

13. Als u de balans opmaakt, ziet u de perspectieven (de omzet) van uw bedrijf in de komende jaren dan toenemen of afnemen?

Ondernemerschap en besluitvorming

Bedrijfsontwikkeling en ondernemerschap heeft vele kanten:

- verzamelen informatie over markt/maatschappij
- signaleren van actuele trends en ontwikkelingen
- vertaling naar kansen en bedreigingen voor het bedrijf
- inschatten van gevolgen voor eigen bedrijf
- analyseren van sterkten en zwakten van het bedrijf
- het nemen van de juiste teelttechnische maatregelen
- visie ontwikkelen op de toekomst van het bedrijf
- doorspreken van visie met betrokken partijen
- kennis verzamelen voor investeringen of contracten
- vergunningen en financiering regelen
- alternatieven tegen elkaar afwegen
- realiseren van planning en gestelde doelen
- verwerken ervaringskennis in bedrijfsvoering
- anders, nl.

14. Welke onderdelen vindt u betrekkelijk gemakkelijk en welke moeilijk? Hoe komt dat? (beschikbaarheid, moeilijkheid, toegankelijkheid, tegenwerking)

15. Welke denkrichtingen vindt u belangrijk als het gaat om bedrijfsontwikkeling en bedrijfsresultaat? Waarmee wordt volgens u het bedrijfsresultaat of de continuïteit verbeterd? Hoe werkt dat door in kosten of baten of besparingen? (U kunt daarbij denken aan onderwerpen als):

- Productvernieuwing
- Huisverkoop
- Ketenverkorting
- Internetwinkel
- Arbeidsbesparing
- Mechanisatie
- Loonwerk/onderhoud openbaar groen
- Precisielandbouw
- Schaalvergroting
- Samenwerking
- Specialisatie
- Hoveniersbedrijf
- Groene diensten (akkerranden, natuurbeheer)
- Energieproductie (windmolen, biomassavergisting)
- Semigratie (deel van productie naar buitenland)

- Kwaliteitsverbetering van het product
- Toegevoegde waarde creëren met product en/of service
- Verandering van afzetkanaal
- Diversificatie van het productaanbod (tegenhanger van specialisatie)
- Marketing/PR
- Rassenkeuze
- Gewaskeuze

16. Staat u op dit moment voor een (strategische) beslissing tav bedrijfsontwikkeling?. Zo ja, welke? En hoe gaat u dit aanpakken?

Bedrijfsbeslissing uit het verleden

17. Wat is voor u een belangrijke (pos of neg) beslissing geweest ten aanzien van uw bedrijf? (20/30 jaar geleden is te ver weg)

18. Waarom heeft u deze beslissing genomen (wat was de aanleiding hiervoor)?

19. Hoe heeft u het aangepakt? (zie ook rijtje bij vraag 15)

20. Hoe is het uitgekomen?

21. Zijn er zaken wat betreft deze beslissing die u volgende keer anders zou willen aanpakken? Hoe?

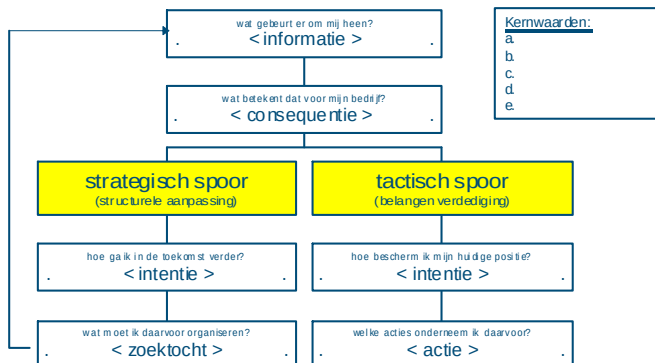
Ontwikkeling

Vooraf

Van elke geïnterviewde partij proberen we het volgende denkschema ingevuld te krijgen. Het denkschema omvat drie werelden. De **bovenste helft** gaat over de **probleembeleving**. Daar komt te staan, welke problemen u ervaart in uw bedrijf. De **onderste helft** gaat over **oplossingsrichtingen**. Rechtsonder komt te staan, hoe u zich met de **bestaande opzet** van uw bedrijf probeert te redden. Linksonder komt te staan, hoe u zich de **toekomstige opzet** van uw bedrijf voorstelt. De probleembeleving (bovenste helft) is in het vorige hoofdstuk aan de orde geweest. De oplossingsrichtingen (onderste helft) komen hierna aan de orde.

Belief system van <respondent>

<functie-omschrijving>



Knelpunten beheersbaar houden (operationeel,tactisch/korte termijn)

U heeft aangegeven, welke gevaren en knelpunten u op uw bedrijf ziet afkomen. (wat bezorgt u slapeloze nachten; vragen 5 t/m 12).

22. Waar zitten in uw geval de belangrijkste barrières voor bedrijfsontwikkeling? (gezin, opvolging, financiën, kennis, regels, enzovoort)

23. Hoe denkt u daarmee om te gaan? Hoe probeert u de schade beperkt te houden?

24. Welke concrete acties onderneemt u met succes/zonder succes?

Bijvoorbeeld:

- arbeidskosten drukken
- vreemde arbeid afstoten
- gelegenheidsarbeid inzetten
- vervanging aanplant uitstellen
- vervanging machines uitstellen
- gezinsuitgaven beperken
- buiten bedrijf gaan werken
- beter snoeien van opstanden
- bemesting afstemmen op kwaliteit
- grond/gewas-analyses uitvoeren
- ziekten/plagen fanatieker bestrijden
- waarschuwingssystemen toepassen
- oogstmoment verbeteren
- bewaar/afzetseizoen verlengen
- huisverkoop/directe verkoop
- opvolgingsmoment uitstellen
- aflossingsmoment uitstellen
- anders, nl.

25. Wie betreft u hierbij (partner, collega's, adviseurs enzovoort)? (rangorde aangeven)

26. Bent u tevreden met deze situatie?

Structurele oplossingen vinden (lange termijn/strategisch)

Terugkerend naar de gevaren en knelpunten die u op uw bedrijf ziet afkomen. En terugkerend naar uw ideaal-plaatje voor uw bedrijf in 2020.

27. Welke kant zou u met uw bedrijf op willen om bij de gevaren en knelpunten vandaan te komen?

28. Welke ontwikkelingsroute staat u daarbij voor ogen?

29. Op welke wijze komen uw ideaal-plaatje en ontwikkelingsroute tegemoet aan de onzekerheden en barrières die u signaleerde?

30. Welke (teelt) technische of organisatorische aanpassingen zijn volgens u noodzakelijk om uw ideaal-plaatje voor uw bedrijf in 2020 te realiseren?

31. Welke sociale, (teelt) technische, economische of juridische zekerheden heeft u daarbij nodig?

32. Van welke partijen (leveranciers, afnemers, onderzoekers, adviseurs, beleidsmakers) heeft u medewerking nodig om die doorbraken of zekerheden binnen bereik te brengen?

Ten slotte

Zijn er zaken die u verder nog aan de orde wilt brengen over de ontwikkeling? Weet u namen van personen of partijen waarmee ook een interview hierover nuttig kan zijn? Wie heeft daar -naar uw mening- verstandige dingen hierover te zeggen?

(eigen deelnemerslijst bij de hand houden)

Na verwerking van de interviews zullen de inzichten die hieruit gekomen zijn worden toegepast in een workshop met ondernemers en stakeholders uit de fruit/boomteelt sector. In deze workshop proberen we tot gezamenlijke inzichten te komen met betrekking tot de effecten die verschillende bedrijfsbeslissingen kunnen hebben en tot eventuele gezamenlijke acties te komen. Het projectteam heeft daarvoor de winter 2006/2007 in gedachten. Heeft u belangstelling om deel te nemen aan deze workshop en welke mogelijkheden voor deelname heeft u die periode?

Hartelijk dank voor uw medewerking aan het interview.

Terugkoppeling naar respondent:

Belief system

Rapport met (tussentijdse) resultaten

Bijlage 2

Vragenlijst Ondernemerschap

Vraag A: Bent u het eens of oneens met onderstaande stellingen?

	Eens	Oneens
1. Als ideaalplaatje voor mijn bedrijf in 2020 zie ik uitbreiding of verdubbeling van het huidige areaal.	☐	☐
2. Ketensamenwerking is belangrijk voor de toekomstige fruitteeltsector.	☐	☐
3. Als fruitteler moet je tegenwoordig consumentgericht/vraaggericht te werk gaan.	☐	☐
4. Marktbescherming geeft mij als teler zekerheid.	☐	☐
5. Fruitteilers zijn gesloten over hun bedrijfsvoering naar collegatellers.	☐	☐
6. Openheid tussen telers onderling is belangrijk voor de toekomst om gezamenlijk verder te komen.	☐	☐
7. Maximale productie is de kernactiviteit van mijn bedrijf.	☐	☐
8. Kwaliteit is belangrijker dan de hoogte van de productie.	☐	☐
9. Ik vind het moeilijk kansen en bedreigingen te vertalen naar mijn bedrijf.	☐	☐
10. Ik weet goed de sterke en zwakke kanten van mijn bedrijf te benoemen.	☐	☐
11. Het is lastig om de juiste visie voor de toekomst voor mijn bedrijf te ontwikkelen.	☐	☐
12. Informatie verzamelen over marktontwikkelingen en maatschappij valt niet mee.	☐	☐
13. Het realiseren van mijn plannen en gestelde doelen lukt altijd.	☐	☐
14. Ik heb het te druk om over de lange termijn na te denken.	☐	☐
15. De gevolgen van foutieve teelttechnische beslissingen kan ik niet altijd overzien.	☐	☐
16. Ik wil een praktisch fruitteler blijven, geen manager van een grootschalig fruitbedrijf.	☐	☐

Vraag B: Wat zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen voor de ontwikkeling van uw bedrijf?

Kansen

.....
.....

Bedreigingen

.....
.....

Vraag C: Welke drie aspecten van ondernemerschap vindt u het moeilijkst? (svp onderstrepen)

planning keuze ras nieuwe aanplant investeringen bepalen strategische beslissingen afzet bepalen

administratie visie bepalen leiding geven tactische beslissingen inspelen op veranderingen

Vraag D: Op welke manier zou u ondersteund willen worden bij ondernemerschapsbeslissingen?

Tactische/korte termijn beslissingen:

.....

Strategische/lange termijn beslissingen:

.....

Vraag E: Bedrijfsgegevens: Aantal werknemers in vaste dienst:

Areaal appel ha; peer ha; kleinfruit ha; steenfruit ha; overig ha

Hartelijk bedankt voor het invullen.

Vult u uw naam en adres in wanneer u een samenvatting van de bevindingen thuisgestuurd wilt krijgen (dit hoeft niet).

Naam: Adres:.....

Postcode: Woonplaats:

Begin volgend jaar willen we gaan proberen om samen met ondernemers dieper op het onderwerp bedrijfsbeslissingen in te gaan. Dit willen we onder andere doen door discussies in groepsverband met fruittelers.

Bent u geïnteresseerd in deelname aan dit vervolgonderzoek? nee/ja
(indien ja, svp naam invullen)

Bijlage 3

Cases bedrijfsbeslissingen 'rassenkeuze' fruitteelt

Waarom deze cases?

Door u drie verschillende cases voor te leggen doen we een beroep op uw 'strategisch denkvermogen' in wellicht nieuwe situaties. 'Vaak zit je als mens 'vastgeroest' in traditionele denkpatronen en manieren van beslissen'. Het werken met cases zorgt ervoor dat u min of meer wordt losgetrokken uit de dagelijkse werkelijkheid en stimuleert een creatief denkproces. 'Hoe zou u reageren als u de betreffende ondernemer van het geschetste bedrijf was?' Door daar eerst zelf over na te denken en later in groepsverband over te discussiëren in de workshop kunnen interessante nieuwe inzichten worden opgedaan. Dat is precies het doel van ons onderzoek, Wilt u de antwoorden uiterlijk woensdag 27 juni terug sturen? Hartelijk dank.

Algemene informatie voorafgaande aan alle cases

Uit onderzoek is gebleken dat consumenten op het gebied van voeding steeds meer belang hechten aan gezondheid en gemak. Door de toegenomen welvaart en tijdgebrek, is de consumptie buitenshuis toegenomen. U kunt hierbij denken aan fruit op school, op het werk en in restaurants. Consumenten hechten in toenemende mate belang aan biologische en duurzaam geteelde producten.

Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de rassenkeuze van fruit. Niet alleen moeten fruitrassen voldoen aan toenemende eisen met betrekking tot kwaliteit, maar ze moeten met een minimum aan gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen te telen zijn, moeten zo gezond mogelijk zijn en geschikt voor verwerking in salades, snacks, etc. Fruitrassen gebaseerd op consumentenvoorkeuren zullen met minder risico's in de markt gezet kunnen worden en een belangrijk wapen zijn tegen de toenemende concurrentie vanuit het buitenland.

Behoudende ondernemers zullen vaker kiezen voor rassen die hun succes bewezen hebben en daardoor minder risico's lopen. Innovatieve ondernemers zijn eerder geneigd om nieuwe rassen te proberen. Ze lopen daardoor grotere risico's, maar zijn in het voordeel als de nieuwe rassen aanslaan.

Bij de keuze van rassen voor nieuwe aanplant spelen economische en bedrijfskundige motieven een belangrijke rol, maar minstens even belangrijk is de afweging of een product afzet vindt op de korte en middellange termijn. Voor alle besproken cases is deze achtergrond identiek en moet in de overweging van de rassenkeuze meegenomen worden.

CASE 1: Zelfstandig ondernemer met huisverkoop

Jan is een fruitteler van 52 jaar. Hij heeft 15 jaar geleden het bedrijf van zijn vader overgenomen, nadat ze daarvoor 10 jaar samen in maatschap hadden gewerkt. Zijn vader deed altijd nog werkzaamheden op het bedrijf, maar de laatste 2 jaar niet/nauwelijks meer, waardoor Jan nu flink moet aanpoten om alles op tijd gedaan te krijgen. Jan is een type die bereidt is om risico's te nemen. Het fruitbedrijf van Jan is gelegen in Midden-Nederland en is 13 ha groot. Hij heeft een relatief breed assortiment rassen staan. De verdeling is als volgt:

<i>Ras</i>	<i>Aantal ha</i>	<i>Plantjaar</i>
Delcorf	1,5 ha	2000
Elstar	3 ha	1998 (1 ha) en 2003 (2 ha)
Jonagold	3 ha	1996 (1 ha) en 2001 (2 ha)
Boskoop	1 ha	1999
Cox's Orange Pippin	1 ha	1995
Conference	2,5 ha	2004
Doyenné du Comice	1 ha	2002
	13 ha	

Het bedrijf is verdeeld in 2 percelen, het grootste deel van 8,5 ha ligt rondom het woonhuis en de bedrijfsgebouwen, het andere perceel van 4,5 ha ligt op 8 km afstand. Daar staan de peren en de Boskoop. Ongeveer 50% van de productie wordt verkocht via huisverkoop, de rest via handelaren en soms gaat er een partij naar Fruitmasters. De huisverkoop is nu nog 3 dagen per week open (voorheen 5 dagen) en daarvoor is iemand in dienst. De productie wordt in eigen beheer gekoeld. Het sorteren wordt uitgevoerd met behulp van losse krachten. Gedurende het jaar heeft hij in de pieken wat losse arbeidskrachten die hem helpen, maar verder doet Jan alles zelf. Jan's vrouw werkt niet in het bedrijf. Jan heeft 2 studerende kinderen, die het bedrijf waarschijnlijk niet zullen overnemen.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
Ligging (huis-verkoop)	Niemand om op terug te vallen	Uitbreiding areaal?	Afnemende huis-verkoop
Breed assortiment	'Oude' rassen	Nieuwe rassen planten?	Telen volgens een clubconcept?
Aanplant regelmatig vervangen	Bedrijf verdeeld over 2 percelen		
Neemt risico's ?			

Sinds kort is 2 ha goede fruitteeltgrond te koop en dat ligt aaneengesloten aan zijn perceel op afstand. Daarnaast zijn de Cox's Orange Pippin na de oogst van 2007 aan vervanging toe en volgend jaar moet de oudste Jonagold eruit.

- Moet Jan de 2 ha kopen en inplanten? Zo ja met welk ras?
- Wat zou Jan kunnen planten in plaats van de Cox's Orange Pippin en de Jonagold en waarom?

Onderbouw de gemaakte keuzen.

Wie of wat kan Jan helpen bij het nemen van de beslissing?

CASE 2: Traditioneel kleinschalig familiebedrijf

Piet is een fruitteler van 38 jaar. Hij heeft 3 jaar geleden het bedrijf van zijn vader overgenomen, nadat ze daarvoor 10 jaar samen in maatschap hadden gewerkt. Zijn vader doet altijd nog allerlei werkzaamheden op het bedrijf. Piet is iemand die wikt en weegt. Zijn wereld is klein. Hij heeft moeite met het aanknopen van contacten die hem verder kunnen helpen (bv. Verkrijgen van informatie). Het fruitbedrijf van Piet is gelegen in Noord Holland en is 15 ha groot. Hij heeft een relatief smal assortiment rassen staan. De verdeling is als volgt:

<i>Ras</i>	<i>Aantal ha</i>	<i>Plantjaar</i>
Elstar	7 ha	1998 (2 ha), 2000 (2 ha), 2004 (3 ha)
Jonagold	6 ha	1996 (3 ha), 2001 (2 ha), 2002 (1 ha)
Conference	2 ha	1978 (2 ha)
	15 ha	

Het bedrijf ligt aaneengesloten rondom het woonhuis en de bedrijfsgebouwen. De gehele productie wordt via 'The Greenery' verkocht. De productie wordt bij 'The Greenery' gekoeld en gesorteerd. Gedurende het jaar heeft hij in de pieken wat losse arbeidskrachten die hem helpen, maar verder doet Piet alles zelf, samen met zijn vrouw. Piet heeft 3 jonge kinderen.

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
1 aaneengesloten perceel	Niemand om op terug te vallen	Uitbreiding areaal?	Afhankelijkheid van afzetorganisatie
Aanplant regelmatig vervangen	Smal assortiment	Nieuwe rassen planten?	Telen volgens een clubconcept?
	Koeling en sortering uitbesteed		
	Nemen van beslissingen		

Sinds kort heeft de buurman 5 ha goede fruitteeltgrond te koop. Daarnaast zijn de oudste Jonagold na de oogst van 2007 aan vervanging toe en de Conference is volgend jaar aan de beurt.

- Moet Piet de 5 ha (of een deel) kopen en inplanten? Zo ja met welk ras?
Een extra (part-time) medewerker in dienst nemen?
- Wat zou Piet kunnen planten in plaats van de Jonagold en de Conference waarom?

Onderbouw de gemaakte keuzen.

Wie of wat kan Piet helpen bij het nemen van de beslissing?

CASE 3: Grootschalig productiebedrijf

Bert is een fruitteler van 48 jaar en heeft samen met zijn broer (45) een fruitbedrijf van 35 ha. Ze hebben het bedrijf 8 jaar geleden van hun vader en oom overgenomen. Het fruitbedrijf is gelegen in de Flevopolder. Ze hebben 1 medewerker in vaste dienst voor het fruitbedrijf. Het bedrijf beschikt over nieuwe moderne koelfaciliteiten van 1 miljoen ton. Daarnaast heeft het bedrijf een moderne sorteerinrichting die voldoet aan de actuele normen. Het koelen en sorteren wordt voornamelijk door zijn broer gedaan, Bert beheert het fruitbedrijf. Het bedrijf teelt zowel appels als peren. De verdeling is als volgt:

<i>Ras</i>	<i>Aantal ha</i>	<i>Plantjaar</i>
Elstar	10 ha	1998 (4 ha), 2000 (4 ha), 2003 (2 ha)
Jonagold	10 ha	1996 (5 ha), 2001 (3 ha), 2002 (2 ha)
Pinova	3 ha	2003 (3 ha)
Junami®	2 ha	2005 (2 ha)
Conference	10 ha	1978 (5 ha), 1999 (2 ha), 2005 (3 ha)
	35 ha	

Het bedrijf is verdeeld in drie percelen, het grootste deel van 20 ha ligt rondom het woonhuis van Bert en de bedrijfsgebouwen, de andere percelen van 10 ha peren en 5 ha Elstar liggen op respectievelijk 4 km en 10 km afstand. De gehele productie wordt via 'Fruitmasters' verkocht. Gedurende het jaar komen in de pieken wat losse arbeidskrachten helpen. Bert heeft 1 zoon die misschien wel interesse heeft om bij de broers in het bedrijf te komen. Bert en zijn broer zijn tegenpolen. Bert is behoudend en zijn broer neemt meer risico's. Dit zorgt vaak voor onderlinge spanningen over de koers van het bedrijf. Tot nu toe zijn ze er altijd uitgekomen. De zoon van Bert (23) zit in het laatste jaar van zijn studie Bedrijfskunde HAS. Hij heeft ervaring opgedaan tijdens stages bij andere bedrijven. Hij heeft een evenwichtige persoonlijkheid

SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
Meerdere werknemers	Redelijk smal assortiment	Uitbreiding areaal?	Telen volgens een clubconcept?
Overleg mogelijk met broer en medewerker	Spanningen/veel discussie	Nieuwe rassen planten?	
Koeling en sortering in eigen beheer		Kennis van de zoon	
Aanplant regelmatig vervangen			

Sinds kort is in de buurt 3 ha goede fruitteeltgrond te koop. Daarnaast zijn de oudste Jonagold na de oogst van 2007 aan vervanging toe en de 5 ha Conference is volgend jaar aan de beurt.

- Moet Bert de 3 ha kopen en inplanten? Zo ja met welk ras?
- Wat zou Bert kunnen planten in plaats van de Jonagold en de Conference waarom?

Onderbouw de gemaakte keuzen.

Wie of wat kan Bert helpen bij het nemen van de beslissing?

Bijlage 4

Cases bedrijfsbeslissingen 'positie in de keten' boomkwekerij

Waarom deze cases?

Door u drie verschillende cases voor te leggen doen we een beroep op uw 'strategisch denkvermogen' in wellicht nieuwe situaties. 'Vaak zit je als mens 'vastgeroest' in traditionele denkpatronen en manieren van beslissen'. Het werken met cases zorgt ervoor dat u min of meer wordt losgetrokken uit de dagelijkse werkelijkheid en stimuleert een creatief denkproces. 'Hoe zou u reageren als u de betreffende ondernemer van het geschetste bedrijf was?' Door daar eerst zelf over na te denken en later in groepsverband over te discussiëren in de workshop kunnen interessante nieuwe inzichten worden opgedaan. Dat is precies het doel van ons onderzoek, Wilt u de antwoorden uiterlijk woensdag 2 januari terug sturen? Hartelijk dank.

Algemene informatie voorafgaande aan alle cases

De boomkwekerijsector is stevig in beweging. De posities die schakels in de keten zoals producenten, handelaren en retailers innemen, veranderen in rap tempo. De aanjager van deze veranderingen is de markt. Zowel op de consumenten- als de institutionele markt is het eisen- en wensenpatroon van afnemers gewijzigd. Door het opheffen van handelsgrenzen, de komst van internet, een dalend kennisniveau van boomkwekerijproducten bij afnemers, toegenomen mobiliteit (goedkoop reizen) en andere oorzaken, is het bieden van een kwalitatief goed product alleen niet meer voldoende.

Afnemers verwachten van leveranciers en andere ketenpartijen een actieve houding. Dat betekent dat ondermeer zaken als tijdig leveren, informatievoorziening, advisering, sortimentkeuze, maatwerkleveringen en service steeds belangrijker worden. Als deze zaken niet of nauwelijks aanwezig zijn, blijft alleen de prijs over als sterk of zwak punt.

In de praktijk betekent dit dat er op meerdere fronten geschakeld moet worden. Enerzijds moeten de bedrijfsprocessen telkens opnieuw bekeken en verbeterd worden. Alleen op deze manier is het mogelijk om tegen een gunstige kostprijs te produceren. Daarnaast dienen veranderende marktwensen omgezet te worden in concrete producten of diensten op het bedrijf. Consu-

mentenwensen veranderen snel. Een product is niet langer jaren achtereen populair. Nee, na hooguit twee of drie jaar wil de consument iets nieuws. Het 'verrassen van de klant' is een onderdeel van de bedrijfsvoering.

Het inspelen op deze veranderingen vraagt om een heldere positionering in de keten. Veranderingsmanagement wordt een onderdeel van de strategie van het bedrijf. Dat geldt voor alle takken van de boomkwekerijsector. In onderstaande drie cases wordt dat concreet gemaakt.

Case 1: Perfecta BV

Nico Lagerwerf is 35 jaar en 10 jaar geleden gestart met een eigen bedrijf in de sierheesterteelt. Nico is afkomstig uit een gezin met ondernemers lust. Al zijn broers en zussen hebben een eigen bedrijf. Vader had een administratief/financiële functie bij een groot bedrijf waar hij 1 van de leidinggevendens is geworden, maar nog wel in loondienst.

Nico is na zijn opleiding aan InHolland direct begonnen met zijn eigen bedrijf. Klein gestart met een duidelijke visie: planten leveren in een visueel aantrekkelijke presentatie. Door hardwerken, goed opletten en zoeken naar de goede vrienden is het huidige bedrijf ontstaan met een uitstekende afzet rechtstreeks aan de retail. Organiseren en eigenplan trekken is een sterk punt van Nico maar dit keert zich nu enigszins tegen hem. Er is geen tijd om na te denken over te maken keuzes en het eigen handelen. Het bedrijf dreigt met Nico aan de haal te gaan.

Nico teelt en verhandelt heesters gericht op afzet naar specialistische tuincentra en levert de planten in een aantrekkelijke presentatie op basis van klantwensen. Momenteel teelt Nico met behulp van 1 man in vaste dienst en enkele losse medewerkers in de piekperiode 1,5 ha containerveld. Nico heeft bewust voor een beperkt assortiment gekozen waarbij de mogelijkheden tot aantrekkelijke presentatie ten volle benut kunnen worden. Met een eigen pot en label onderscheid Perfecta zich van andere. Ook beschikt hij over de mogelijkheid planten te koelen en kan daarmee afzet spreiden.

Primair komt de afzet uit eigen productie, maar steeds vaker moet worden bijgekocht om een goede orderpositie te houden. Het bedrijf kent daarbij nu eigenlijk een productie en een handelspoot.

Ondanks dat nog pas een aantal jaren geleden de huidige accommodatie is aangekocht is de grens aan de groei zichtbaar als gevolg van fysieke belemmeringen in ruimte en het overzicht houden op de effectiviteit in het werk. Uitbreiden op huidige locatie is onmogelijk.

Markt

De afzet gebeurt rechtstreek aan de retail (binnenland). Het aanbod kan de vraag niet meer aan. Er moet steeds meer worden bijgekocht om aan de vraag te kunnen voldoen. Naast de stroom binnen het bedrijf betekent dit een grote stroom aan planten die het bedrijf binnen komen en verwerkt dienen te

worden. Het bedrijf is hier niet op ingericht. Dit levert voor Nico 3 grote problemen op.

- 1) Logistiek wordt het steeds moeilijker te managen
- 2) De beloofde kwaliteit is moeilijk te waarborgen
- 3) Planningstechnisch is het niet te doen, omdat de afzet zich in een korte periode concentreert.

Toeleverancier

Steeds meer planten moeten worden ingekocht bij collega kwekers. Het netwerk dat Nico hiervoor heeft opgebouwd is onvoldoende groot. Steeds vaker koopt Nico buiten de vaste leveranciers in. Door het beperkte assortiment dat Perfecta onder naam verkoopt wordt er vaker naar een vervangend product gezocht.

De logistiek wordt geheel door Nico zelf verzorgd. De schappen in de winkels worden door Nico zelf ingericht en gevuld. Het transport naar de klanten verzorgt Nico dus zelf en betekent voor Nico in het verkoopseizoen extra veel inspanning. Mede door dat er ook steeds meer moet worden ingekocht en verwerkt neemt het overzicht af.

Keuze

Er moet een keuze gemaakt worden om ja/nee mee te groeien in de markt. In het bijzonder de keuze van de juiste diensten staat daarbij voorop. Veel beslissingen moeten genomen worden die doorwerken op het gebied van logistiek, informatie, floormanagement bij retail, inkoop, intern management, ondernemen, private label en relaties met andere telers.

Nico staat voor de keuze:

- 1) Klein blijven en specialist zijn en blijven
- 2) Uitbreiden en bedrijf anders organiseren
- 3) Ontwikkelen van private label en zo met het beproefde concept toegevoegde waarde leveren. Meer richten op het verkopen van het concept, de productie door andere telers laten verrichten

Welke weg kiest u en waarom?

Case 2: Boomkwekerij De Zaailing Mts

Boomkwekerij De Zaailing is een vierde generatie familiebedrijf gevestigd in de regio Zundert. De twee broers Toine (42) en Peer (40) vormen een maatschap. Peer is altijd op het bedrijf te vinden. Zijn wereld is relatief klein. De vrouw van Toine voert een belangrijk deel van de administratie. Beide maten doen het werk op het veld. Toine is verantwoordelijk voor de inkoop en verkoop en is daarvoor af en toe op pad. Peer regelt de werk- en personeelsplanning. In de piekperiode wordt veelvuldig gebruikt gemaakt van losse arbeidskrachten. Deze zijn vooral uit Oost-Europese landen afkomstig. Het bedrijf leunt sterk op de combinatie teelt en handel. De productie richt zich volledig op zaailingen. Daarbinnen is geen specialisatie aanwezig.

Het bedrijf presenteert zich éénmaal per jaar op de vakbeurs GrootGroen, waar ze veel afnemers ontmoeten.

Boomkwekerij De Zaailing beteelt 17 ha vollegrond. Hiervan is 6 ha huis-kavel, de overige gronden liggen binnen en straal van 6 km rondom het bedrijf. Er is 7 ha in eigendom, de overige 10 ha worden langdurig gepacht. De productie is als volgt verdeeld:

Jaarlijkse productie	ha	Gerooid ha	# verkopen	verplanten
1/0; 1-jarige zaailingen	4	4	300.000	1.400.000
2/0 en 1u1; 2-jarige zaailingen 1 ^e jaar	1	0	0	0
2/0 en 1u1; 2-jarige zaailingen 2 ^e jaar	1	1	200.000	16.000
1+1; verplante zaailingen	2	2	550.000	0
1+2; verplante zaailingen 2 ^e jaar	2.5	0	0	0
1+2; verplante zaailingen 3 ^e jaar	2.5	2.5	700.000	0
2+2; verplante zaailingen 3 ^e /4 ^e jaar	1	0.5	14.000	0
Groenbemester en/of braak	3	0	0	0
totaal	17			

Ieder jaar wordt dus

- 5 ha gezaaid, 4+1 gerooid
- 5 ha geplant, 2+3 gerooid
- 4 ha de winter doorgeteeld
- 3 ha groenbemester geteeld

Markt/afnemers

De afzet van het bedrijf is sterk op het buitenland gericht: 75% van de omzet wordt hieruit behaald. De export loopt voor een belangrijk deel via handelaren. De overige afzet vindt plaats op de binnenlandse markt en is vrij divers: groot groenvoorziening, hoveniers, bosbouw, collega kwekers etc.

De internationale handel wordt geregeld via handelaren die verkopen vanuit de voorraadlijst van De Zaailing. Het vervoer binnen NL wordt geregeld via gespecialiseerd vervoer. Dit geldt zowel voor de in- als verkoop.

De ordergrootte loopt de laatste jaren terug. Bovendien staan de prijzen onder druk, waardoor klanten minder trouw zijn. De omzet wordt op peil gehouden door telkens nieuwe klanten te vinden, ondermeer via de vakbeurs GrootGroen. Service bieden wordt een steeds belangrijker verkoopargument, ondermeer door de tijd tussen afroep en levering steeds korter te maken, goed te labelen, en zeer secuur te sorteren (kwaliteitspeil stijgt). De werkdruk in het afleverseizoen loopt hierdoor op, terwijl het vinden van geschikt (goedkoop) personeel moeilijker wordt. Er is een taalbarrière met Oost-Europese medewerkers.

Toeleveranciers

Voor wat betreft de teelt werkt het bedrijf met een aantal vaste zaadleveranciers. Deze hebben een voor het bedrijf bekende en betrouwbare achtergrond. Om orders te completeren wordt materiaal ingekocht bij collega kwekers in de regio.

Keuze

Om het bedrijf voor de komende jaren overeind te houden en zeker te stellen voor de volgende generatie moet het bedrijf keuzes maken op het gebied van afzet, specialisatie, groei en organisatie. Bovendien vinden Toine en Peer plezier in het werk erg belangrijk. Door de huidige problemen, moeten ze structureel zaken oplossen die niet op hun vak-, interessegebied liggen.

Hoe kan de Zaailing deze uitdagingen aangaan?

Onderbouw de gemaakte keuzen.

Wie of wat kan Toine en Peer helpen bij het nemen van de beslissing?

Case 3: Boomkwekerij Hogeboom B.V.,

De boomkwekerij Hogeboom BV is gevestigd in de Betuwe. Het bedrijf wordt nu nog geleid door vader Bas van der Linde (55 jaar) die al meer 40 jaar in het familiebedrijf zit en 25 jaar geleden het bedrijf van zijn vader overnam. In de 25 jaar dat Bas het bedrijf leidt is het gegroeid van 5 ha naar 65 ha beteelt oppervlak en is het daarmee een van de grotere bedrijven in de streek. Na 40 jaar vindt Bas het genoeg. Bas heeft 5 zonen (Simon 35 jaar verkoop/administratie, is jong op bedrijf gekomen, MBO Groen; Kees 33 tuinchef, MBO Groen; Willem 31 administratie, heeft HEAO Commercieel gedaan; Pieter 25 chauffeur/tuinmedewerker, MBO Techniek; Bas 21 tuinmedewerker is nog bezig met opleiding HAS). Simon en Kees gaan binnen 5 jaar gezamenlijk het bedrijf overnemen. Bas is momenteel zelf verantwoordelijk voor de algehele bedrijfsleiding en de in/verkoop. Veel taken zijn gedelegeerd naar de oudste zoon Simon. Naast familie van der Linde werken er 5 vaste medewerkers op het bedrijf. De arbeidspieken worden opgevangen door de inzet van los personeel, vaak zijn dit ZZP'ers.

Het bedrijf kent 64 ha teelt in de vollegrond en 2 ha container teelt. Daarvan liggen 10 ha bij de bedrijfsgebouwen. De overige percelen liggen binnen een straal van 8 km. Er is 20 ha in eigendom. Net als bij veel boomkwekerij bedrijven wordt er ook gehandeld in boomkwekerij producten.

Teelt:

- Vollegrond (64 ha)
 - Jaarlijkse levering van 40.000 tweemaal verplante bomen (maten 6/8 t/m 12/14); dus netto wordt 3 ha netto gerooid
 - Jaarlijks opplanten van 30.000 jonge bomen (stamomvang 6/8 - 10/12) voor doorkweken in de maten 12/14 t/m 25/3 (drie keer verplant). Dus netto wordt circa 6 ha gerooid.
 - *Opmerking: in de praktijk worden perceel niet in een keer leeggerooid, maar de goede maten worden selectief tussenuit gerooid.*
- Containerteelt (2 ha)
 - Planten in maart; rooien in het najaar (50%) en in het daaropvolgende voorjaar (50%)

Markt/afnemers

Hogeboom BV opereert als een exportbedrijf in laan-, park- en containerbomen. De afzet is voor 70% op export gericht en vindt vooral plaats naar de ons omringende landen (Duitsland, Groot-Brittannië, België, Scandinavië, Frankrijk, Italië en Oostenrijk). De overige 30% van het volume wordt binnenlands afgezet. Collega's kwekers zijn daarin de grootste afzet groep. Ook wordt er geleverd aan hoveniers, tuincentra en aan gemeenten.

De afzet is voor 75% afkomstig uit eigen productie, de overige 25% wordt van collega kwekers ingekocht.

De verkoop wordt door het eigen bedrijf geregeld (Bas en Simon). Het transport (binnenlands en buitenlands) vindt plaats met eigen vrachtwagen. Dit gebeurt niet altijd efficiënt.

Het bedrijf levert nu aan verschillende doelgroepen, namelijk kwekers, hoveniers, tuincentra en gemeenten. Daarvoor is een productenscala nodig in een breed sortiment in de maten 6/8 tot en met 25-20, met blote wortel, met kluit en in container. De klanten vragen echter ook of orders compleet gemaakt kunnen worden met heesters, rozen en andere producten. Bovendien maakt de eigen vrachtwagen veel 'lege' kilometers.

Toeleveranciers

Het bedrijf werkt met een aantal vaste leveranciers van spullen voor de doorweek. Ook voor het completeren van orders maakt Hogeboom BV gebruik van een aantal vaste leveranciers. Hiervoor worden vaak langjarige afspraken gemaakt. Hogeboom BV werkt bewust aan vaste relaties binnen zijn keten.

Keuze

Bas vindt het bedrijf wel mooi zo. Simon en Kees staan binnen 5 jaar zelf aan het roer. Simon en Kees hebben nog steeds een afwachtende houding. Vader is in hun ogen nog steeds de baas. Simon is wel bezig de contacten met de klanten zelf aan te halen en richt zich ook meer op de inkoop. Hij heeft er lol in om bij de inkoop van de spullen rekening te houden met zijn ervaringen vanuit de verkoop. Kees bemoeit zich eigenlijk alleen maar met de tuin. Er moet gewerkt worden aan een mooi product. Al die lui op kantoor, kan dat niet wat minder?

Wil het bedrijf de komende 10-20 jaar een goede toekomst bieden voor 2 ondernemers dan zal het bedrijf verder moeten groeien. Groei kan plaats vinden door meer te gaan telen. Groei kan ook plaats vinden door meer de rol

van stapelplaats in te gaan nemen. Het vormen van een hechte keten (bos&haag, spillen, opzetters) met Hogeboom als ketenregisseur is dan aan de orde.

Richt het bedrijf zich in de toekomst meer op handel (en fungeert de eigen kwekerij als voorraad) en ketenontwikkeling of op productie, waarbij de nadruk ligt op plantkwaliteit, verbreding van het sortiment, maatvoeringen en uitbreiding van het teeltareaal?

Welke weg kiest u en waarom?

Bijlage 5

Checklist groepsdiscussie cases boomkwekerij

commercieel		trend/imago/emotie
		voorwaarden van afnemers, handelaren (regels of vrijheden)
		leverbetrouwbaarheid
		afnameverwachting product
		gewenste toegevoegde waarden (verpakking etc.)
		kwaliteitsverwachting product
		Totaalpakket boomkwekerijproducten/assortiment
		kritische massa/aantal ha.
		uitbreiding stad/dorp
		concurrentie
bedrijfskundig		
		ligging
		opvolging
		bedrijfs grootte
		investeringsmogelijkheden
		automatisering/mechanisering

		logistiek/aanlevering
		samenwerking (hor./vert.)
		ziektegevoeligheid
		teelttechniek
		teeltwerkzaamheden
economisch		
		rendement
		kostprijs
persoonlijk		
		eigen voorkeur
		traditie
		ideologie

Te behandelen punten:

- Specialiseren of niet, Wel of niet zelf handelen, Uitbreiden of klein blijven, Horizontale en/of verticale samenwerking, Eigen marketing op niveau eindgebruiker
- Geef in de onderstaande tabel de **drie belangrijkste factoren** een plus (+) die een rol spelen bij positionering in de keten in de betreffende case. Zet achter de **drie minst belangrijke** factoren een min (-). Aanvullen van de tabel mag.
- Welke onzekerheden bij keuze en waarom?
- Welke informatie heb je aanvullend nodig voor het nemen van een juiste beslissing?
- Waar verwacht je die informatie te krijgen?

Bijlage 6

Uitkomsten Workshop 'Rassenkeuze - Fruitteelt' 4 juli 2007

In verband met privacy worden alleen de voornamen van de betrokken ondernemers genoemd. Delen van deze verslaglegging betreffen de letterlijk gegeven antwoorden van de workshopdeelnemers (schriftelijke vragenlijst).

Presentatie en discussie van groep 1 over case 1 - Huisverkoop

Voorafgaande aan de workshop hadden de deelnemende ondernemers Arjan en Walter al nagedacht over case 1. Onderstaand hun antwoorden.

Arjan antwoord op Case 1:

Aankoop van grond voegt weinig toe. Als hij dat wel doet zal hij extra vreemde arbeid in moeten zetten. Dat is een persoonlijke keuze. Financiële situatie. Ideeën partner.

Rassenkeuze. Jan lijkt me niet het type dat zich wil binden aan een organisatie. Een keuze voor een ras dat vrij te verhandelen is ligt voor de hand. De huisverkoop hoeft hierbij niet leidend te zijn. Een ontbrekend ras kan altijd bijgekocht worden.

Walter antwoord op case 1:

Jan zou grond moeten kopen. De twee percelen die gerooid moeten worden in een keer rooien en planten. De cox's nog een jaar laten staan. Het nieuwe perceel in 2007 aanplanten met Kanzi®. Oogstspreading en het clubras waar zijn afzetorganisatie 200% achter staat.

In 2008 Jonagold en Cox's Orange Pippin rooien (misschien ook nog Jonagold voor oogstspreading) en nieuw ras planten, waarschijnlijk Junami®.

Waarom ... bedrijf wordt groter, grond is waarde vast of stijgt. Door groter worden en grotere percelen is hij voor handel en veiling ook een veel sterkere partij. Hij is goed ondernemer met losse krachten kan hij veel arbeid doen.

Discussie:

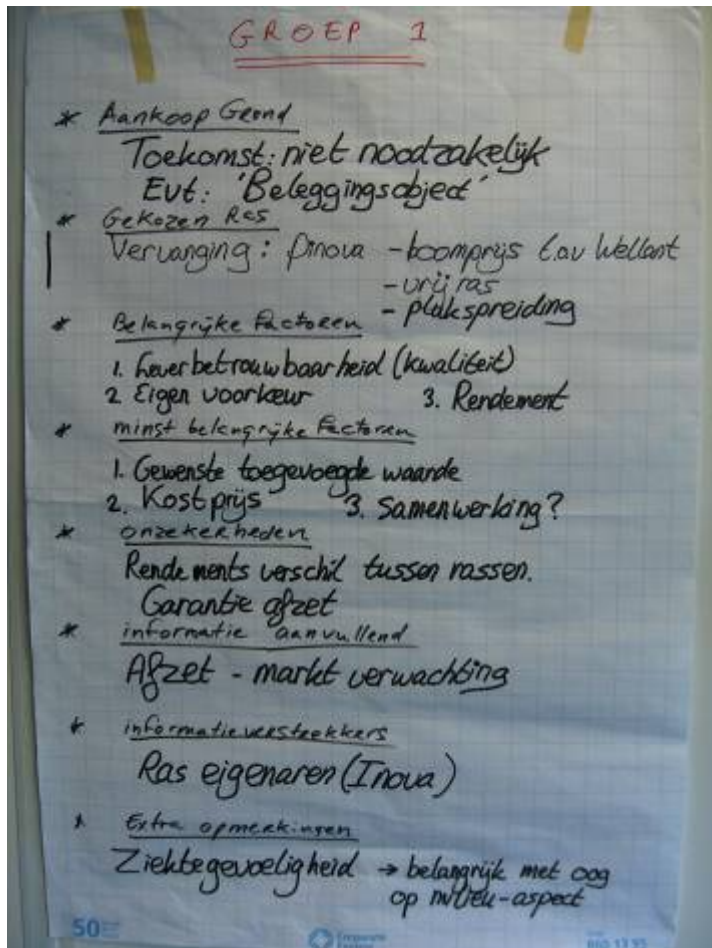
Arjan en Walter vragen zich af of teler Jan wel meer grond nodig heeft voor het uitoefenen van zijn beroep. Zij zien de grond toch meer als belegging dan als noodzakelijk voor teelt. De huisverkoop (50%) wordt als zeer sterk punt beschouwd, maar dat betekent wel dat een partij als Fruitmasters (verzorgt ook deel van de afzet) vroeg of laat je zal vragen om te kiezen voor hen of de huisverkoop. De twee rassen Cox en Jonagold gaan er uit ten faveure van 1 nieuw ras. Dat moet in ieder geval geen clubras zijn, omdat er geen relatie is met een coöperatie. Jan is niet iemand die zich bindt. De boomprijs van clubras Wellant ligt ook nog eens hoger dan bijvoorbeeld Pinova. Jonagold valt af omdat dit niet echt een artikel is voor de huisverkoop. Voordeel van Pinova is ook dat hierdoor plukspreiding ontstaat.

De keuze wordt bemoeilijkt doordat het verschil in rendement tussen rassen veelal onzeker is. Smaakbeleving zien Arjan en Walter als een belangrijke factor bij de keuze voor rassen. Toch staat dit in veel gevallen niet op nummer 1 bij de keuze, omdat het uiteindelijk draait om de kilo's.

Ziektegevoeligheid is een aspect wat niet moet worden vergeten bij rassenkeuze. Vanuit het milieu aspect is dit van belang. Kwaliteit en daarmee leverbetrouwbaarheid is ook zeer belangrijk. Kostprijs is minder van belang. Het gaat om rendement.

Arjan en Walter vinden dat er te weinig informatie beschikbaar is over afzet en marktverwachting rondom nieuwe rassen. Er kunnen geen garanties worden gegeven. De raseigenaren (waaronder Inova) kunnen op dit vlak prestaties verbeteren.

Presentatie:



Presentatie case 1 fruit

Reacties:

Vanuit de groep wordt gevraagd of men nog heeft overwogen biologisch te gaan telen. Bekende huisverkopers spelen met biologisch in op een beleving bij de consument waar kennelijk een behoefte ligt. Vanuit die invalshoek wordt het ras Santana genoemd als optie.

Sjaak suggereert om het aanbod voor huisverkoop te verbreden met zoe-
te kers. Dit hoeft niet perse door eigen teelt. Elders aankopen is ook mogelijk.
Wanneer je het zelf gaat telen vraagt dit aandacht voor je arbeid. Vooral tij-
dens de pluk is extra mankracht nodig. Arjan brengt in dat ook tijdens de teelt
extra aandacht van belang is. Je moet je tijd echter wel zo goed mogelijk kun-
nen verdelen tussen de producten.

Verder wordt nog gesteld dat huisverkoop niet altijd overal even renderend
is. De locatie dicht bij woonwijken is van belang. Als je hier echter volledig op
inzet is extra arbeid vaak wel noodzakelijk om zaken professioneel aan te
pakken. Onder andere met een breed fruit assortiment (veel aandacht voor in-
koop).

Presentatie en discussie groep 2 over case 2 - kleinschalig familiebedrijf

Voorafgaande aan de workshop hadden de deelnemende ondernemers Krijn,
Sjaak en Gert-Jan al nagedacht over case 2. Onderstaand hun antwoorden:

Krijn antwoordt op Case 2:

Piet moet met zijn instelling, Gelegen in Noord-Holland, minimaal 3 ha peren
planten en eventueel 2 ha Junami® voor the Greenery. Geen grond kopen.

Sjaak antwoordt op Case 2:

Er zijn twee mogelijkheden:

1. Piet koopt de 5 ha grond erbij en plant hier een nieuw perenras, bij voor-
keur Xenia. De andere 5 ha (Jonagold en Conference) vervangt hij door 3 ha
Junami® en 2 ha Rubens. Spreiding van risico en pluk. Qua arbeid zal er wel
een medewerker bij moeten komen.
2. Hij koopt de grond niet bij en richt zich in de toekomst geheel op appel-
teelt. De 5 ha zou ik dan volplanten met Rubens omdat deze appel net na de
Elstar komt. Klimatologisch goed te telen in Noord Holland en het is gewoon
een prima appel qua smaak, sappigheid, etc. Tevens kan Piet dan de werk-
zaamheden grotendeels met z'n vrouw blijven doen en heeft geen vaste
medewerker nodig.

Gert-Jan antwoordt op case 2:

Piet heeft moeite met het aanknopen van contacten. Dit is een grote bedrei-
ging voor zijn bedrijf en hemzelf. Piet heeft behoefte aan bedrijfskundig
advies via NFO/ZLTO. Piet is jong genoeg om te veranderen en een andere
bedrijfsstrategie te ontwikkelen met de juiste hulp. Wanneer Piet 5 ha erbij
koopt zal hij vast personeel moeten inhuren. Piet zou moeten overwegen de

Conference en Jonagold te vervangen met nieuwe Conference. Op de nieuwe aangekochte 5 ha zou hij deels Conference en deels nieuwe rassen kunnen planten zoals Junami® of Kanzi®.

Piet moet ook bezien of zijn machines (pluk en sorteer) voldoende capaciteit hebben en de huur van additionele koelruimte moet inplannen.

Discussie:

Er moet rekening gehouden worden met de beperkingen van Piet. Het bedrijf moet niet te groot worden, zodat hij het niet meer aan kan, eventueel kan hij later nog uitgroeien. Daarom de grond niet aankopen, want zijn wereld is klein. Hij is geen leidinggevend persoon en zijn commerciële vaardigheden zijn zwak.

De 3 ha Jonagold vervangen door 3 ha Conference en de 2 ha Conference vervangen door 2 ha Xenia (met zich op uitbreiding van Xenia over 2/4 jaar). Met deze vervanging is het risico gespreid.

Belangrijke factoren in Piet's situatie zijn: arbeidsfilm, rendement, en trend/imago.

Minder belangrijke factoren zijn: uitbreiding van stad/dorp, ideologie en traditie.

De onzekerheden die er gelden zijn of het nieuwe ras Xenia wel een succes zal worden, of benodigde informatie die je nodig hebt voor handen is. De opbrengst zal een paar jaar terugvallen vanwege lage productie vanwege de vervanging van een derde deel van de aanplant. Ook is de kwaliteit van het plantmateriaal onzeker.

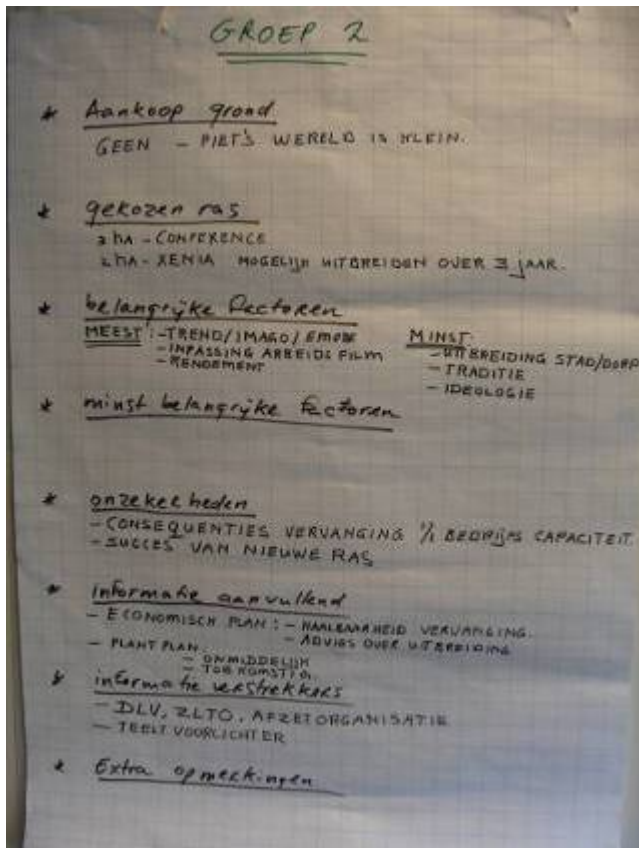
Informatie kan worden verzameld bij voorlichters, afzetorganisatie, boekhouder en door te kijken bij collega's. Aanvullende informatie is nodig om een beslissing te kunnen nemen door een economisch plan te maken (ingrijpende beslissing), plantplant in relatie tot strategie van bedrijf, bedrijfsplan.

Teler Piet wordt geadviseerd om niet uit te breiden, omdat zijn wereld klein is. Het bedrijf is wel geschikt om uit te breiden, de ondernemer echter niet. Het is geen man voor een groot bedrijf. Later als zijn kinderen interesse tonen kan dit altijd nog. De aankoop van de grond kan waarschijnlijk niet uit. Hij zou in plaats van uitbreiding dan in koeling kunnen investeren. Rekening houden met vreemde arbeid op lange termijn indien wel uitgebreid zou worden.

Jonagold en Conference worden vervangen door 3 ha nieuwe Conference en 2 ha Xenia. Men kiest onder andere voor extra peren omdat die in Noord-

Holland goed kunnen worden geteeld. Daarnaast is risicospreiding een andere motivatie. Op termijn zou Piet de Xenia zelf kunnen uitbreiden naar 5 ha. Bij een clubras is de afzet geregeld. Dat is prettig voor een stil figuur als Piet. Een voordeel van Xenia is het late pluktijdstip. Een nadeel is dat niet bekend is of het ras een succes wordt. Piet zou erg gebaat zijn in zijn situatie bij een economisch plan (haalbaarheid vervanging, uitbreiding) en een plantplan (voor nu en de toekomst). Partijen die hem daarbij kunnen helpen zijn DLV, ZLTO en de teeltvoorlichter. Verder zou hij ook met collega's en anderen om hem heen in discussie kunnen gaan met behulp van de voorgedrukte kaart met aandachtspunten die voor de workshop is uitgereikt !

Presentatie:



Presentatie case 2 fruit

Reacties:

Arjan is van mening dat Piet zijn bedrijf toch moet uitbreiden. Piet hoeft weinig meer te doen dan produceren. Immers The Greenery sorteert, koelt en zet af voor hem. Met 3 kinderen is de kans op opvolging groot. Het is dus een investering in de toekomst. Kies dan ook voor een clubras bij vervanging in plaats van Conference & Xenia. In dat geval is ook je hele teeltadvies geregeld. Hij zou ook een medewerker kunnen aantrekken die wat meer naar buiten treedt.

Krijn verdedigt de keuze van zijn groep door te stellen dat in dat geval het risico bestaat dat het bedrijf doodbloedt omdat Piet er de man niet naar is om een groot bedrijf te runnen. In principe vraagt de fruitteelt dus wel dat je groeit en daarmee wordt dus voor Piet een dilemma gecreëerd.

Krijn vertelt hoe hij zelf heeft gereageerd op deze tendens in de fruitteelt. Voor hem was groeien wel een enorme uitdaging. Niet groeien zou betekenen dat hij over 15 jaar geen bedrijf meer heeft dat representatief is voor afnemers. Financieel zou hij het best kunnen uitzingen door 'aan te rommelen' en daarna het bedrijf te verkopen. Daar voelt hij zich niet lekker bij.

Presentatie en discussie groep 3 over case 3 - grootschalig productiebedrijf
Voorafgaande aan de workshop hadden de deelnemende ondernemers Wilfried, Rene en Dirk al nagedacht over case 3. Onderstaand hun antwoorden:

Wilfried antwoordt op case 3:

3 ha kopen, meer productie = meer inkomsten voor 2 broers + toekomstige 3e persoon. Meer kilo's = rendabele sorteerlijn. Mocht het in de toekomst fout gaan tussen de 2 broers dan hebben ze ieder 19 ha.

3 ha inplanten met Conference om terugval in de productie van Conference te voorkomen

5 ha Jonagold rooien en in plaats daarvan 2 ha Conference en 3 ha Elstar □
over een paar jaar de oude 4 ha rooien dus productie terugval compenseren
5 ha Conference rooien en in plaats daarvan 5 ha Kanzi® met afzet via fruitmasters

De zoon kan Bert helpen met beslissen. Mee in het bedrijf of niet? Zijn broer neemt meer risico's, dus durft wel 3 ha te kopen.

Rene antwoordt op case 3:

Een utopie dat in de Flevopolder zo een klein stuk van 3 ha te koop is. Maar

goed, voor de case is het wel interessant. Kopen: jazeker. Inplanten met clubras. Hier moet je werken met grotere eenheden, minimaal 7 of 8 ha. Om problemen in de toekomst te voorkomen, schakel een mediator in om het bedrijf zodanig op te splitsen dat je echt 2 ondernemingen hebt en toch samenwerkt. Dan heb je wel de voordelen van grootschaligheid en de broers hebben toch hun eigen bedrijf en zeker als je bedenkt dat een van de broers in het bedrijf zou kunnen stappen.

Dirk antwoordt op case 3:

Ja, Bert moet die 3 ha aankopen omdat de zoon van Bert ook in het bedrijf komt en waarschijnlijk leiders kwaliteiten heeft. Die 3 ha kan hij inplanten met Conference omdat er over 2 jaar 5 ha Conference uit gaat. In plaats van Jonagold raad ik hem aan om Junami® te planten, omdat op zijn huisperceel al 2 ha Junami® staat en dat is eigenlijk te klein voor een groot bedrijf. (grote percelen van hetzelfde ras werkt makkelijker en ook goedkoper). De oudste Conference zou ik vervangen door weer Conference, om de reden van schaalgrootte en omdat het een perceel is wat iets verder weg ligt. In dat geval is 1 ras op een perceel het makkelijkst qua werkzaamheden.

Discussie:

Er wordt met elkaar eerst wat gesproken over de wijze waarop men zelf graag het eigen product verkoopt. Wilfried verhandelt zelf zijn producten om zo zoveel mogelijk marge van de volgende schakels binnen te slepen. Rene en Dirk verkopen aan vaste handelsrelaties en hebben vertrouwen dat deze de beste prijs voor hen realiseren.

Ten aanzien van de case wordt al snel geconcludeerd dat dit een bedrijf is wat het moet hebben van de grote eenheden. Voor het leveren van kritische massa is het bezitten van een groot aantal ha. essentieel om continue product te kunnen aanvoeren. De zoon is op de achtergrond aanwezig om het bedrijf op termijn verder de toekomst in te leiden.

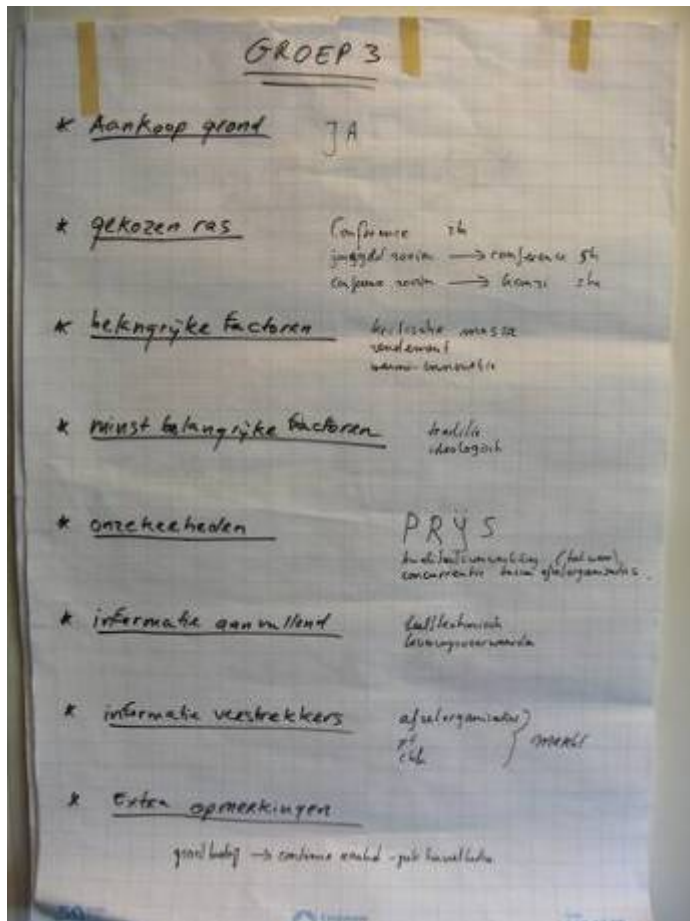
De 3 ha wordt gelijk door iedereen bestemd voor Conference om daarmee massa op te bouwen en continuïteit te garanderen. Ook de oudste Jonagold van 5 ha wordt met Conference ingeplant, zodat een jaar later de gerooide 5 ha Conference kan worden vervangen door een andere teelt.

Rene en Wilfried hadden al eerder gekozen om hiervoor Kanzi® in te planten. Dirk heeft voorkeur voor Junami®, maar het wordt Kanzi®.

Iedereen is het over eens dat de grootste onzekerheid ligt in de prijsvorming. Een prijsgarantie wordt niet verkregen en Greenery en Fruitmasters

'vechten elkaar bij dezelfde afnemer de tent uit' voor een paar centen over het hoofd van de telers. Verder geeft men aan dat er behoefte is aan meer informatie over de behoeften van de consument. Internet, PT, CBL en afzetorganisaties worden genoemd als mogelijke kennisleveranciers.

Presentatie:



Presentatie case 3 fruit

Reacties:

In de discussie wordt vooral de aandacht gevraagd voor de rol van de zoon en de verschillen tussen de twee broers. Dit alvorens over te gaan tot rassenkeuze en aankoop van nieuw land.

Krijn geeft aan dat hij eerst als broers over de toekomst zou gaan praten alvorens nieuwe aankopen te doen.

Rene is hierin wat nonchalanter. Hij stelt dat dit in potentie een sterk bedrijf is waar je samen toch uiteindelijk op 1 lijn moet komen te zitten. Sjaak zou met dit bedrijf niet bijkopen, maar eerst vervangen. Daarnaast zou hij niet kiezen voor Kanzi®, maar voor Junami® (keuze Dirk). Kanzi® is een laat ras en past minder binnen de bedrijfsopzet. Dit viel ook te halen uit het rassenoverzicht dat bij de presentatie van Gondy Peppelman is verstrekt.

Bijlage 7

Uitkomsten Workshop 'Positioneren in de keten - Boomkwekerij' 15 januari 2008

In verband met privacy worden alleen de voornamen van de betrokken ondernemers genoemd. Delen van deze verslaglegging betreffen de letterlijk gegeven antwoorden van de workshopdeelnemers (schriftelijke vragenlijst).

Presentatie en discussie van groep 1 over case 1 - Perfecta: Sierheesters
Voorafgaande aan de workshop hadden de deelnemende ondernemers Bert, Victor, Herman en Geurt al nagedacht over case 1. Onderstaand hun antwoorden.

Bert antwoordt op Case 1:

Keuze 3: Ontwikkelen private label concept, Nico is ondernemer en niet perse kweker. Hij heeft goede relaties met zijn afnemer en een sterk verkoopconcept. Tevens heeft hij op zijn huidige locatie de mogelijkheid om enige voorraad te houden en planten te verwerken die hij van derden betreft. Nico is het gezicht naar buiten, dus zal hij het werk op de kwekerij/handelscentrum anders moeten organiseren, door een goede werknemer aan te trekken. Ook het vervoer van planten kan hij uitbesteden.

Minpunten:

- a. Kan hij kwaliteit handhaven?
- b. Kan hij voldoende marge maken?

Victor antwoordt op case 1:

Uitbreiden en bedrijf anders organiseren. Grote partijen kweken op een goed georganiseerde manier. Beter omdat je meelift/groeit met de markt. Je bent flexibel.

Dus op tijd poten voor de juiste kwaliteit enz. Zorgen voor goede arbeidsomstandigheden. Zodat er snel uitgeleverd kan worden op de wensen van de klant.

Op een goede logistieke manier werken geeft duidelijkheid in kostprijs 'Denk productie over 10 jaar uitgeven product = kostprijs + opslag'.

Dus uitval is zeer bepalend en logistiek.

Waarom? Denk dat je dan duidelijkheid kunt geven aan je afzetkanaal/personeel enzovoort. Je kunt dan op een redelijke wijze aangeven wat er gaat/kan gebeuren. Kunt makkelijk inspringen op veranderingen.

Verder aanvullend:

- stilstand is achteruitgang
- private label is meer voor grote handelsbedrijven. Nico heeft probleem met inkoop buiten zijn vaste leveranciers

Herman antwoordt op case 1:

Keuze uitbreiden en anders organiseren: bij goed georganiseerd uitbreiden is het mogelijk om klantgericht te werken

Keuze Private label: Niet weer het wiel uitvinden. Als diverse grote groepen klanten bij het bedrijf betrokken worden hebben deze klanten het idee bij het product betrokken te zijn. Hierdoor is verkopen makkelijker en sluit je risico's op je bedrijf uit.

Geurt antwoordt op case 1:

Ik zou kiezen om het bedrijf anders te organiseren (keuze 2). De logistieke kant zou ik in het geheel uitbesteden aan een logistiek partner, waar de teler een samenwerkingsverband mee kan opzetten. De logistieke partner kan zich geheel oriënteren op zijn specialisme en door het samenwerkingsverband profiteer je ook nog een stukje mee van de winst.

De private label zeker doorontwikkelen en meegaan met de wensen van de klant. Dit biedt meerwaarde voor de klant en hiermee heb je een redelijk uniek product aan te bieden.

Produceren zou Nico zelf moeten blijven doen voor zover mogelijk. Om dit goed te doen heb ik een bedrijfsleider nodig. Daarnaast goede toeleveranciers zoeken die onder contract voor Nico kweken (kweekcontracten). De uitbreiding van productieareaal dus zoeken in vaste toeleveranciers.

Geurt stelt dat hij zelf steeds meer een managementfunctie op zich gaat nemen. Dus weet hij overal nog wel iets van af, maar de echte details zoals het kweken (bedrijfsleider), logistiek (logistieke partner) is niet meer zijn dagelijkse verantwoordelijkheid. Geurt gaat zich nu zelf oriënteren op de markt, marktontwikkeling en wat wil mijn klant. Zijn bedrijf staat nu klaar voor verdere ontwikkeling en dat is nodig om de grotere vraag aan te kunnen.

Discussie:

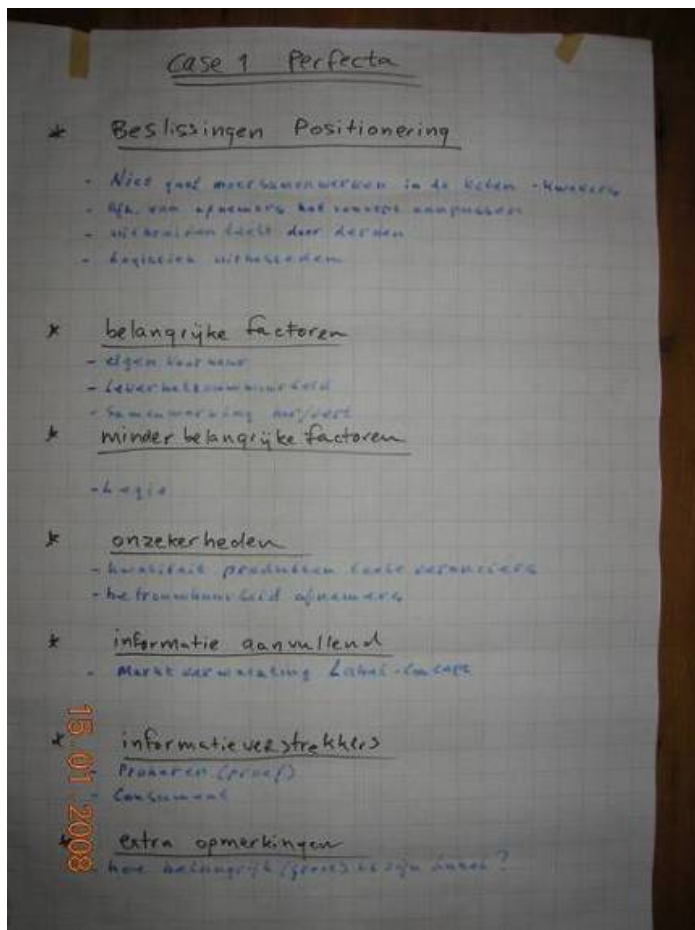
Allereerst wordt een rondje gemaakt langs alle vier ondernemers om te vernemen wat zij individueel als antwoord hadden geformuleerd (zie bovenstaand kader) en of de presentatie over de marktverwachting deze meningen heeft beïnvloed.

De groep is het al snel eens over het feit dat teler Nico een echte regelaar is met gevoel voor de markt. Hij zal zich dan ook lekkerder voelen in die functie dan 100% teler te zijn. Belangrijk is uiteindelijk dus waar de eigen voorkeur van Nico ligt rondom de te maken keuze en dat haakt aan bij waar zijn eigen 'plezier en passie' ligt. Herman wijst echter op het gevaar dat Nico momenteel wel erg veel zelf regelt. Als hij 'omvalt' valt het hele bedrijf mee om. De groep stelt dat hij aanvullende productie moet zoeken bij andere telers om die vermarkten onder zijn eigen label. De groep staat uiteindelijk het langste stil bij de vraag of en hoe Nico met een eigen private label de markt op moet gaan. Herman brengt al snel in dat 'niet opnieuw het wiel' uitgevonden moet worden. Grote retailorganisaties hebben vaak al een eigen huismerk. Kijk eerst of je hierbij kunt aansluiten. Het wordt niet duidelijk uit de case of Nico contact heeft met dit soort grote afnemers. Als hij meer kleinere tuincentra bedient kan een eigen concept wellicht succesvoller zijn. Het voorbeeld 'Van der Starre' wordt meerdere keren aangehaald. Zij hebben bewezen een concept te kunnen neerzetten bij retailers. Over de invulling hiervan wordt gediscussieerd. Welk onderdeel is Van der Starre en welk onderdeel is Intratuin? Victor geeft aan potentiële gevaren te zien in private labels. 'Wanneer je te duur bent laten ze je vallen. In hoeverre is afname een zekerheid?' Positionering van een labelconcept bij de juiste retailers (loopwinkel, impuls, weloverwogen dure keuze, etc.) komt aan de orde. De keuze voor het afzetkanaal waaraan het concept wordt aangeboden kan allesbepalend zijn voor het succes. Een ander punt in relatie tot Nico en zijn activiteiten betrof de schaalgrootte. Ben je groot genoeg om met je concept te voldoen aan de eisen van de afnemer? Voor het verzamelen van toeleveranciers is het van cruciaal belang dat zij aan de juiste kwaliteits- en service eisen voldoen. Niet leveren onder een labelconcept is uiteindelijk funest voor je business. De groep maakt de keuze dat Nico dit moet gaan organiseren. Afhankelijk van zijn afnemers kleinschalig (met eigen label) dan wel grootschalig (waarschijnlijk onder huismerk). De behoefte aan een dergelijk labelconcept kan hij nog verder onderzoeken op de plaatsen waar de consument zijn producten koopt, zo stellen de vier ondernemers.

Presentatie:

De uiteindelijke keuze voor Nico is een mengeling: meer samenwerking in de keten met andere ketens en concept aanpassen in afstemming met de afnemers. De teelt uitbreiden door collega's telers in te schakelen. De logistiek wordt uitbesteed.

Grote onzekerheden blijven de betrouwbare kwaliteit en de betrouwbaarheid naar/van afnemers.



Presentatie case 1 Boomteelt

Reacties:

De eerste reactie van de groep is de vraag wat de achtergrond van het succes van Perfecta is? Is dit Nico of is dit het unieke concept? In de discussie die volgt worden beide sporen uitgediept.

Teler Nico staat bekend om het leveren van goede kwaliteit. Uitbreiden met andere teelten bij anderen telers geeft daarmee een risico. De kracht lijkt eerder in het verkoopconcept te zitten waar Nico zelf ook een grote rol in speelt. De groep komt met de suggestie de productie en het transport uit te besteden en Nico zich te laten richten op de verkoop en deze als dienst verder ontwikkelen.

In de groepsdiscussie wordt vervolgens volop gesproken over verkoopconcept, private label en andere (tussen)vormen van afzet. 'Het is als kweker van belang te richten op labels als dienst.'

De huislabels van de van de afnemers zijn voor de standaardvoorraad, er is ruimte voor andere labels voor bijvoorbeeld de impuls inkoop. Ze kunnen dus naast elkaar in de winkel staan, zeker als ze onderscheidend zijn ten opzichte van elkaar.

De casebeschrijving is onduidelijk over het afzetkanaal waar Nico aanlevert precies. Dit wordt gezien als van belang hoe hij zich zou moeten positionering en heeft te maken met schaalgrootte. Het voordeel van Perfecta zit in concepting.

De groep komt in de discussie uit op het veranderen van de organisatie. Daarbij wordt gezien dat een flexibele opzet om lage in- en uitstap drempel te houden en daarmee ook het financiële risico te verlagen van groot belang is.

Uiteindelijk is het belangrijkste bij het dilemma wat het beste bij Nico past. De persoonlijke voorkeur van de ondernemer staat voorop. De vragen in de discussie worden daarom specifieker naar Nico toe. Wie is Nico eigenlijk, wat doet hij en waar ligt zijn voorkeur? De case beschrijving geeft hier geen verdere informatie over. De groep komt tot de conclusie dat Nico zijn bedrijf is en stelt daarmee tevens de vraag in hoeverre hij activiteiten (deels) uit handen kan geven.

Gegeven deze persoonlijke insteek zal naar de invulling moeten worden gezocht. De hoofdvraag is dan 'Hoe ga je (private) labeling organisatorisch aanpakken?'. Het gaat erom of je daarmee oplossingen voor een klant kan bieden. Het aanhouden van een grote voorraad brengt hoge kosten met zich mee.

Plenaire discussie over case 2 - De Zaailling: bos- en haagplantsoen (gezamenlijk)

Voorafgaande aan de workshop hadden alle deelnemende ondernemers al nagedacht over case 2. Onderstaand hun antwoorden:

Bert

Specialiseren, teelten die goed bij het bedrijf/ondernemers passen uitbreiden. Deze producten in beste kwaliteit leveren, zodat klanten weten wat ze er aan hebben. Gevolg: klantentrouw en minder prijsafbraak.

Ontbrekende planten inkopen en handelsactiviteiten uitbreiden. Dit kan Toine met zijn vrouw oppakken.

Door eigen product misschien ook meer rechtstreekse handel, zodat afhankelijkheid van handelsbedrijven afneemt.

Dit alles afstemmen op aanwezige arbeid, zodat arbeid niet afgevlakt kan worden.

Toine en Peer kunnen een adviesbureau inschakelen voor hun beslissingen.

Paul

Specialisatie is het sleutelwoord m.i. Door zich te specialiseren in bepaalde teelten kunnen ze specialist worden. Zowel breed als diep: bijvoorbeeld 30 soorten beuken in alle maten van klein tot groot. Hierdoor zal de prijsdruk afnemen. Blijft het plezier in het werk behouden. Ze zouden eventueel wat land kunnen afstoten en zo ook minder afhankelijk zijn van seizoenmedewerkers.

Roland

Ze zouden zich kunnen specialiseren in het zaaien (werkplezier). Toine moet wat actiever gaan verkopen. Wanneer ze minder gaan handelen komt er wat arbeid vrij voor de eigen piekperiode.

Ook zouden ze een keer een adviseur kunnen laten komen

Herman

Inventariseer collega bedrijven die niet een directe concurrent zijn. Zoek daarna een samenwerkingsverband met de bedrijven die dezelfde problemen hebben. Zet daarna gespecialiseerde mensen (inkoop, verkoop, logistiek) op de gecombineerde bedrijven en houd je dan bezig met de dingen die je leuk vind en waar je het beste in bent. Ga niet zelf het wiel uitvinden.

Alex

Vragen aan afnemers wat ze van hun verwachten. Specialiseer de best lopende productgroepen en breid deze uit. Het liefst in een lage loon land

waardoor de kostprijs daalt en er geen personeelsprobleem heerst. Toine moet een compleet assortiment planten . Voorraad aantrekken bij collega kwekers.

Peer moet het bedrijf saneren tot een oppervlakte waarin hij de producten die opgekweekt worden in het buitenland kan verwerken en de handel van Toine kan verwerken (huurland afstaan).

Steef

Ik denk dat ze gewoon een breed sortiment zaailingen moeten blijven telen en zeker dat brede sortiment handhaven. Reden: de handelaar moet niet denken waar een bepaalde plant zit maar weten dat jij hem kweekt/levert. Een particulier adviesbureau kan Toine en Peer helpen bij de beslissing.

Victor

Moeilijk. Ik herken hierin dingen van ons zelf. Mijn idee: Ze moeten een aantal teelten schrappen. Denk dat als je meer specialiseert de ordergrootte toeneemt. Dit brengt hoop ik mee dat de werkdruk in het afleverseizoen minder wordt of ieder geval beter is te organiseren. Dat levert dus rust op. Een goede calculatie kan laten zien waar de knelpunten liggen. Daar de juiste mensen bij zoeken:banken, voorlichting, samenwerking collega's , compagnonschap aangaan

Geurt

Omdat Toine en Peer steeds meer zaken moeten oplossen die niet op hun vak, interessegebied liggen, ligt het m.i. voor de hand dat ze een samenwerking met een gevestigde exporteur aangaan. Hierdoor kunnen zij beide zich blijven richten op de productie van zaailingen, het gebied waar ze echt lol in hebben.

Bij het aangaan van een samenwerking kan wellicht gekozen worden voor een stuk specialisatie, waardoor synergie effecten kunnen ontstaan, zodat beide heren ook nog meer overhouden per jaar.

Ik zou een terzake kundige adviseur in de armen nemen, om me in het proces van het vinden van een goede exporteur, te begeleiden.

Toine en Peer gaan zich nu richten op perfecte kwaliteit, goede selectie, snelle levering, opslagcapaciteit verhogen d.m.v. de bouw van een koelcel. (Dit zijn aspecten die de markt wil, denk aan het principe JIT)

Mogelijkerwijs is het ook te doen om een aantal activiteiten, zoals sorteren en opkweken van zaailingen in goedkope loonlanden (Oost Europa) onder te brengen.

Discussie/Uitkomsten:

Er is een kort rondje langs de deelnemers gemaakt en er is naar hun reactie op de case gevraagd. De discussie is gevoerd na de inleiding over marktontwikkeling en de discussies over case 1 en case 3.

Victor: Wil het bedrijf laten doorlichten door een bedrijfsadviseur. De hoofdvraag die voor Victor dan aan de orde is of het bedrijf nog wel klopt. Doen ze waar ze goed in zijn, waar verdienen ze het, maar bovenal doet iedereen wat hij leuk vindt?

Alex: Vind het assortiment veel te breed. Deze versnippering maakt dat ze nergens groot in zijn. Zijn advies is: Kies!

Herman: Vind dat Toine en Peer hun bedrijf moeten inkrimpen tot de maat die bij hun past. Zo kunnen ze doen waar ze goed in zijn en met minder personeel.

Paul: Vind dat er gekozen dient te worden tot 1 of 2 hoofdteelten en pas de maat aan bij de ondernemers, 7-10 ha.

Geurt: Ziet veel in het zoeken naar samenwerking met een exporteur en dus de handel als activiteit los te laten. Richt het bedrijf in op eigen interesse. Zoek een exporteur die met meerdere kwekers samenwerkt. Zorg dat perfecte kwaliteit geleverd wordt met snelle leveringen en goede selectie mogelijkheden.

Alex: Zou de afnemers langs gaan en hun verwachtingen toetsen. Vervolgens binnen het bedrijf kijken naar de beste teelten. Kiezen voor specialisatie welke afgestemd moet worden tussen klant en eigen mogelijkheden. Zou 7 ha zelf bij huis betelen en 10 ha in lage lonen land uit besteden.

Paul: Vraagt aan Geurt welke voordelen hij ziet voor het handelsbedrijf?
Geurt: Klanten kunnen bos & haag goed gebruiken en is complementair voor bedrijven. Het is daarmee een toegevoegde waarde voor samenwerking naar een compleet pakket.

Herman: Het handelsbedrijf heeft meerdere leveranciers, dit kan het moeilijk maken voor het bos & haag bedrijf. Het handelsbedrijf is niet afhankelijk van het ene bos&haagbedrijf. Omgekeerd bestaat het gevaar dat dit wel optreedt.

Presentatie en discussie groep 2 over case 3 - Hogeboom, laan- en parkbomen

Voorafgaande aan de workshop hadden de deelnemende ondernemers Paul, Roland, Alex en Steef al nagedacht over case 3. Onderstaand hun antwoorden:

Paul antwoordt op case 3:

Het bedrijf opsplitsen in twee werkmaatschappijen: een kwekerij en een handelsbedrijf. Teler Kees kan dan de kwekerij aansturen en Simon het handelsbedrijf, of is Willem daar de aangewezen persoon voor? Het handelsbedrijf kan de producten van de kwekerij verkopen maar ook het aanvullende assortiment waar de klant om vraagt. Wellicht is de vrachtauto ook beter te benutten door die inkoop zelf op te halen. Maar voor de buitenlandse leveringen zou ik het transport uitbesteden. Deze werkwijze vraagt niet direct grote investeringen omdat de kwekerij niet uitgebreid hoeft te worden. Voor de verkoop zou een verkoper in dienst kunnen komen of wellicht kan Bas jr. dat in de toekomst gaan doen.

Roland antwoordt op case 3:

Keuze voor ketenregisseur. Omdat er iemand tussen de kweker en de eindgebruiker moet zitten die inderdaad de regie in handen heeft. Transport eigen truck rendabel maken door de eindklant te gaan bevoorraden.

Alex antwoordt op case 3:

Gezien de diversiteit aan afnemers is termijnhandel onwaarschijnlijk en een diversiteit aan plantmateriaal essentieel. Kies voor handel

Steef antwoordt op case 3:

Antwoord 2 (Redactie: daarmee is niet duidelijk wat de keuze exact is: handel of productie). Doen waar je goed in bent. Hierdoor weet je eerder waar je zwakke en sterke kanten liggen. De handel/export weet wat ze van je kunnen verwachten (qua prijs/kwaliteit) en dat je je bedrijf makkelijker kan organiseren doordat je weet wat er gaat gebeuren.

Discussie:

Een rondje langs de vier ondernemers leert het volgende. Alle ondernemers gaan voor deze case uit van groei en de vraag waar de potentiële groei zit. Deze kan zich bevinden in nieuwe markten of in specialisatie. Gezien de beschreven ontwikkelingen op het bedrijf is er veel vraag naar het completeren van orders. De groep maakt in eerste instantie de keuze de handelstak uit te

breiden en stapelplaats te worden. De teelt wordt door de meeste ondernemers gezien als ondergeschikte activiteit en er wordt gekozen voor specialiseren en inkrimpen. Over de teelt tak volgt later nog meer discussie.

Na de eerste ronde gaat de discussie niet over de keuzes die het bedrijf moet maken ten aanzien van de positie in de keten en de groei, maar over de personen (de zonen) die in het bedrijf zitten. Ze vragen zich af of de broers wel allemaal op de juiste plek zitten. Graag heeft men iets meer persoonlijke informatie ook om dat er discussie is of ze het wel kunnen. Aangegeven wordt dat de onbrekende gegevens zelf kunnen worden aangevuld. Er is het beeld dat de twee oudste broers weinig initiatief nemen en door pa in een rol gedrukt lijken te zijn. De zoon met HEAO zou door het bedrijf beter benut kunnen worden.

Samengevat vinden de aanwezigen dat de telers eerst moeten kijken naar hun potentieel (waar zit energie) en vervolgens daar het bedrijf op inrichten en dus richting kiezen. Ze moeten vervolgens nagaan waar potentiële groei aanwezig is.

Ook wordt gesuggereerd het bedrijf te splitsen. Er zijn duidelijk 2 poten onder het bedrijf. Een teelttak en een handelstak die elk hun eigen gezicht en verantwoordelijkheden hebben.

De groep is het er over eens dat er in het completeren van orders (=handel) groeipotentie zit. Eén ondernemer zou de teelt helemaal willen afstoten. De anderen zien een duidelijke functie van de teelt. Vanuit de teelt komen orders binnen waar de handelstak van leeft. Wellicht liggen er mogelijkheden om met andere telers samen te werken.

Voor de handelstak ligt er een uitdaging. Hoe gaat het bedrijf Hogeboom deze activiteit oppakken? Op wie (welke markt) gaat het bedrijf zich richten. Er ontbreekt in de groep kennis van de markt om hierop door te gaan. Men is zich er van bewust dat groeien niet zo maar gebeurt. De markt is al verdeeld en groeit niet. 'De taart blijft even groot.' Hogeboom moet daarom iets extra's gaan bieden naar de klanten.

Samengevat: De ondernemers zien Hogeboom als een bedrijf dat een actieve verkoopafdeling heeft en niet afwacht om orders te completeren. Er lijken bij de broers voldoende capaciteiten aanwezig om dit voor elkaar te krijgen. Om een groter 'stuk taart' te krijgen zal Hogeboom zich moeten onderscheiden ten opzichte van anderen en een compleet groen pakket gaan leveren.

Presentatie:

Wat betreft groei en keuze is er eerst een stap terug gedaan. Er is eerst gekeken naar de zoons. Zitten ze op de juiste plek? Na deze analyse en eventueel herschikking willen we het bedrijf herkenbaar splitsen in 2 takken:

- Teeltbedrijf, wat zich ook meer gaat richten op eindproduct
- Handelsbedrijf dat zich richt op meer actieve verkoop en het leveren van compleet pakket.

Bijkomend voordeel is dat de vrachtwagen zo beter wordt benut. Het bedrijf Hogeboom moet blijven letten op betrouwbaarheid van levering. Er zijn meer spelers in de markt.

Case 3 Hogeboom

* beslissingen positionering

- Nieuwe organisatie structuur → Kuekrij → eindprod.
→ Handel
- Handel wordt Handelsactiviteit → Actieve verkoop
→ Compleet Groenpakket Leveren

* belangrijke factoren

Reputatie/betrouwbaarheid
Totale pakket
2x Responsiviteit / Samenwerking / Verkoop /

* minder belangrijke factoren

I. Tweeën	III. Verpakking
II. Stad/Dorp	IV. Medische
IV. Verpakking	V. Tijd
V. Tijd	VI. Toegankelijkheid

* onzekerheden

- Vragen klanten
- Hoe competitief bedrijf
- Onverschillen
- Kunnen ze het?

* informatie aanvullend

MARKTERKENNING
CONCURRENTIE
WANT ONVERDOEL

* informatie verstrekkers

Reizen ADM.	GOEDEREN EIND/AFNEMER
BEHEEREN	EXTERNE ADVISEUR
STUDIE REIZEN	

extra opmerkingen

15-01-2008

Presentatie case 3 Boomteelt

Reacties:

Zoals in de case beschreven is heeft vader Bas het slecht geregeld. Hij gaat weg en geeft eigenlijk een signaal af van zoek het verder maar uit. Het zou geen automatisme moeten zijn dat ze allemaal in het bedrijf blijven en daar lijkt het nu wel op. Elk persoon zou een bewuste keuze moeten maken.

Waarom is er gekozen voor groei in handel? Er was veel vraag naar completeren van orders, met extra inkoop erbij geeft deze groeipotentie en lijkt ook bij de mensen te passen. Een groot voordeel is dat dit kan zonder de bank, want de investeringen zijn relatief klein. De groei zit in de structuur van het bedrijf.

Waarom zouden de ondernemers voor twee takken moeten kiezen? Het lijkt de ondernemers wenselijk om duidelijk aan te geven waar verantwoordelijkheden, rendementen, daadkracht etc. liggen. De handel blijft ook de kwekerijproducten verkopen.

De algemene vraag wordt gesteld of er straks nog kwekers over zijn? Iedereen wil dan toch in de handel?

Het grootste discussiepunt bij Hogeboom is niet zozeer de positie in de keten, maar meer de staande organisatie in relatie tot de aanwezige personen. Voorafgaand aan de bedrijfsovername wordt geadviseerd een beroepenkeuze uit te voeren en hiervoor een derde partij in te schakelen.

De situatie van Hogeboom is herkenbaar voor de sector, maar het kan ook anders zoals enkele aanwezige ondernemers aangeven. Het overname traject is bij één persoon uit de workshop geleidelijk verlopen. Hij geeft aan eerst in loondienst van het bedrijf te zijn geweest. Daarna is 7 jaar lang gezamenlijk het bedrijf gevoerd waarna de overname middels volledige uitkoop gebeurde. De workshopdeelnemer geeft aan dat het belangrijk is geweest om fouten te mogen maken en dat de oudere generatie de zaken los kon laten. Deze ervaring losgelaten op Hogeboom, betekent dat na het assesment door een derde partij, vader eruit stapt en coach wordt. Het moet tussen de broers goed geregeld worden; iedereen moet op zijn plek kunnen zitten zodat ze plezier in hun werk hebben.

In de werkelijke wereld zijn er partijen die in de situatie van Hogeboom kunnen begeleiden. Dit hoeft niet één persoon te zijn, een groepje deskundigen verzamelen ligt eerder voor de hand. Verder biedt bijvoorbeeld Rabobank Opvolgers Perspectief (strategisch traject voor jonge bedrijfsopvolgers) aanknopingspunten.

Bijlage 8

VRAGENLIJST MARKTKANAALKEUZE FRUIT

Om als fruitteelt-ondernemer bewust en onderbouwd bedrijfsbeslissingen af te stemmen op de perspectieven in de markt.

Inleiding

Als ondernemer wordt van u verlangd dat u continue inspeelt op de ontwikkelingen in uw omgeving. 'Stilstand is achteruitgang' is een bekende uitdrukking. Feit is dat de (afzet) markt continue in beweging is en verschillende eisen stelt aan de producenten van fruit. Maar wat is hiervan belangrijk voor u en op welke wijze kunt u hierop reageren?

'Van alles wat' blijven doen leidt vaak niet tot het meest gewenste resultaat. Als mens heb je dan het gevoel dat je 'meerdere ballen in de lucht moet houden'. Dat is op de korte termijn niet erg in een oriëntatieproces, maar uiteindelijk zult u toch moeten kiezen.

Omdat kiezen niet eenvoudig is kan een vragenlijst behulpzaam zijn bij dit keuzeproces. De vragenlijst werkt als een spiegel en wordt ingezet om uw keuze ten aanzien van uw marktbenadering te vergemakkelijken.

Wilt u vooral zelf kunnen blijven handelen of gaat u mee in een concept welke anderen voor u beschikbaar hebben? Zet u in op nieuwe producten of houdt u vast aan het oude vertrouwde? Waar vragen uw afnemers om? Hoe komen uw eigen kwaliteiten het beste tot zijn recht in relatie tot waar de markt behoefte aan heeft?

Op de markt bevinden zich consumenten die niet allemaal op dezelfde wijze bediend willen worden. Daarvoor zijn er verschillende verkoopkanalen (supermarkt, speciaalzaak, huisverkoop, etc.) aanwezig met eigen kenmerken. Wat vragen deze verkoopkanalen van fruittelers en op welke wijze kunt u daar vanuit uw eigen positie het beste op inspelen? Wat past het beste bij u als ondernemer?

- Met huisverkoop heeft u bijvoorbeeld relatief veel consumenten op uw bedrijf. Wilt u dat en kunt u dat organiseren?
- Bij een clubrasconcept is sprake van gecontroleerde afzet. Is dit een prettige wetenschap of vertrouwt u liever op uw eigen kennis over de markt?
- Het telen voor een supermarkt kan grootschalige productie van u verlangen. Voelt u zich lekker op zo'n bedrijf waar u wellicht veel arbeidskrachten moeten managen of blijft u liever kleinschalig?
- Met het kiezen voor afzet via afzetorganisaties zijn zaken als betaling, fust en prijsinformatie goed geregeld, maar bent u afhankelijk van de prijs die daar wordt gemaakt. Wilt u dat of heeft u liever zelf de touwtjes in handen?

- Zit de winst voor u in het nog verder verlagen van uw kostprijs of haalt u het meeste uit de markt door het creëren van marges via goede afzetkanalen?
- Enzovoort

Over deze en andere vragen zult u moeten nadenken om uiteindelijk te komen tot een gerichte keuze voor uw marktbenadering .

De antwoorden op de vragen/stellingen geven u een beeld van uw eigen kenmerken als ondernemer, de kenmerken van uw bedrijf en de kenmerken van uw omgeving zoals u die ziet.

Hiermee maakt u in feite een analyse van de mogelijkheden en onmogelijkheden die u en uw bedrijf heeft in relatie tot de markt. De markt en de wijze waarop deze het beste bediend kan worden is leidend voor de vragenlijst die voor u ligt.

Onderdeel E van de vragenlijst 'dwingt' u tot het maken van een keuze. Door de eerder gegeven antwoorden (A t/m D) voor u zelf te analyseren kiest u welke marktbenadering het beste bij u past en wat u daarvoor dient te organiseren.

Wees daarom kritisch bij het beantwoorden van de onderdelen A tot en met D. Durf in de spiegel te kijken en spot de sterke en minder sterke kanten van u en uw bedrijf (desnoods aangedragen door anderen in uw directe omgeving). Kijk waar uw sterke punten aansluiten op de marktbehoeften, maar wees net zo goed alert op de zwakke punten die voor u een valkuil kunnen zijn wanneer u ze niet tijdig weet af te dekken.

A. OMGEVING: Wat gebeurt er in de omgeving van uw bedrijf?

1. Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste kansen en bedreigingen in de omgeving van uw bedrijf?

Denk hierbij ondermeer aan thema's als: Smaakbeleving, Trend/imago/emotie, Voorwaarden van afnemers, Leverbetrouwbaarheid product, Afnameverwachting, Gewenste toegevoegde waarde, Kwaliteitsverwachting van afnemers, Assortimentswijzigingen, Kritische massa, Uitbreiding stad/dorp, Concurrentie, etc.

Kans 1:

.....

Kans 2:

.....

Bedreiging 1:

.....

Bedreiging 2:

.....

2. Weet u of uw afnemers tevreden zijn met de door u geleverde producten?

ja/nee

- Zo nee, vindt U dat bezwaarlijk?

.....

.....

- Zo ja, zijn ze tevreden (ja/nee) en hoe weet u dat?

.....

.....

- Indien ontevreden, wat gaat u daar aan doen?

.....

.....

3. Wie beschouwt u als uw concurrent(en)?

.....

.....

4. Wat doen uw concurrenten anders en beter dan u?
(kijk ook naar het buitenland)

.....
.....

5. In hoeverre bent u het eens of oneens met de onderstaande stellingen?
→ Bepaal zelf of u deze extra vraag over uw omgeving wilt invullen. Met het invullen van de onderstaande stellingen wordt u min of meer gedwongen nog gedetailleerder over uw omgeving na te denken.

(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling

	oneens	↔	eens	weet niet
1. Afnemers eisen steeds meer, maar als er financieel niks tegenover staat, doe ik er niet aan mee	0		0	0
2. Ik heb met vaste regelmaat contact met mijn leveranciers en afnemers wat betreft het verbeteren van de uiteindelijke productkwaliteit	0		0	0
3. Samen met afnemers zoek ik actief naar meer toegevoegde waarde voor het uiteindelijke product	0		0	0
4. De afzetmarkt voor mijn producten is stabiel	0		0	0
5. Met Jonagold en Elstar kunnen we de komende 10 jaar prima de consument bedienen	0		0	0
6. De afzetpotentie voor huisverkoop in mijn regio is minimaal	0		0	0
7. De consument heeft behoefte aan nieuwe, onderscheidende appel- en perenrassen	0		0	0
8. De andere bedrijven in mijn sector zijn gemiddeld groter en moderner dan mijn bedrijf	0		0	0
9. Ik kan nauwelijks nog voldoen aan de eisen van mijn huidige afnemers	0		0	0
10. Kwaliteit is het enige dat telt bij de productie van fruit	0		0	0
11. De consument wil alleen maar een zo goedkoop mogelijke appel of peer	0		0	0
12. Georganiseerde marketing is goed voor de afzet van mijn product	0		0	0
13. Ketsamenwerking is belangrijk voor het voortbestaan van mijn bedrijf	0		0	0
14. De eisen van afnemers worden te complex om aan te kunnen voldoen	0		0	0

B. ONDERNEMING: hoe ziet uw bedrijf eruit?

6. Wat is de omvang van uw bedrijf en wat zijn de belangrijkste kenmerken van uw bedrijf en het teeltplan?

In totaal ha. Omschrijving van het bedrijf:

.....
.....
.....
.....
.....

7. Wat waren afgelopen seizoen de belangrijkste afzetwijzen voor de producten van uw bedrijf?

Huisverkoop	%
Vrije verkoop	%
Coöperatief	%
Clubras.....	%
Anders, nl.....	%

8. Wat voor product wordt geteeld?

Een kwaliteitsproduct bestemd voor de speciaalzaak%

Een bulkproduct bestemd voor de betere supermarkten%

Een bulkproduct bestemd voor discounters%

Een product bestemd voor de huisverkoop%

9. Wat zijn uw algemene bedrijfsdoelstellingen (Wat wilt u met uw bedrijf bereiken)?

- voor de korte termijn (< 1 jaar)

.....
.....

- voor de lange termijn (> 1 jaar)

.....
.....

10. Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste sterke en de twee belangrijkste zwakke punten van uw bedrijf? Wat betekent dit voor de afzetwijze van uw bedrijf?

Sterk 1:

.....

Sterk 2:

.....

Dit betekent voor de afzetwijze van mijn bedrijf:

.....

.....

.....

Zwak 1:

.....

Zwak 2:

.....

Dit betekent voor de afzetwijze van mijn bedrijf:

.....

.....

.....

11. Wilt u de komende vijf jaren grote veranderingen (zoals bedrijfsovername, modernisering, uitbreiding, specialisatie, relatie met afnemers) doorvoeren en zo ja welke?

Helpen de veranderingen bij het realiseren van uw genoemde bedrijfsdoelstellingen?

helpt doelstelling

.....ja/nee
.....ja/nee

12. Welke informatie gebruikt u om afzetkansen van het bedrijf te vergroten en de afzethandelingen te verbeteren?

.....
.....
.....

- ☐ toevallige informatie, zoals klachten van afzetorganisatie/afnemers, gemiste orders, toevallig gelezen in vakblad
- ☐ ervaringskennis, in de loop der tijd weet je wel wat kansrijk is en wat niet.
- ☐ kennis op basis van metingen, registraties, afwijkingen van doelen, gericht zoeken in literatuur.
- ☐ tijdens gestructureerd (min of meer vaste periodiek) overleg met afnemers en leveranciers wordt onderlinge informatie uitgewisseld.
- ☐ maatschappelijk relevante ontwikkelingen worden bijgehouden, het bedrijf verkent actief de mogelijkheden zijn maatschappelijke bijdrage te vergroten.

13. In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op u van toepassing?

➔ Bepaal zelf of u deze extra vraag over uw bedrijf wilt invullen. Met het invullen van de onderstaande stellingen wordt u min of meer gedwongen nog gedetailleerder over uw bedrijf na te denken.

(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet eens	↔	eens	weet niet
1. De investeringsmogelijkheden in nieuwe rassen zijn op mijn bedrijf erg beperkt	0		0	0
2. De kostprijs is van de door mij geteelde producten is zeer acceptabel	0		0	0
3. Mijn huidige afnemers bewijzen zich al jaren door hun betrouwbare afname van mijn product.	0		0	0
4. Het telen van een clubras geeft meer risicospreiding	0		0	0
5. Mijn bedrijf is in staat om tegen de laagst mogelijke kostprijs te produceren	0		0	0
6. Mijn bedrijf kenmerkt zich door de jaren heen door haar innovatieve wijze van productie en afzet	0		0	0
7. In mijn bedrijf is alles gericht op het leveren van één kwaliteit in grote aantallen. Daarmee wordt het beste rendement behaald.	0		0	0
8. Door een zeer grote diversiteit aan rassen is de arbeidsspreiding op ons bedrijf goed geregeld	0		0	0
9. Zelf koelen en sorteren is inefficiënt	0		0	0
11. De teelt van vrije rassen geeft mij de komende jaren voldoende rendement om het bedrijf draaiende te houden.	0		0	0

C. ONDERNEMER: wie bent u en wat zoekt u in uw werk?

14. Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste sterke en de twee belangrijkste zwakke punten van uw persoonlijkheid, voor zover die betrekking hebben op uw ondernemerschap? Waar zet u sterke punten in en hoe gaat u om met uw zwakke punten?

Sterk 1:

.....

Sterk 2:

.....

Ik zet mijn sterke punten als volgt in voor de afzet van mijn producten:

.....

.....

.....

Zwak 1:

.....

Zwak 2:

.....

Ik ga als volgt om met mijn zwakke punten in relatie tot de afzet van mijn producten:

.....

.....

.....

15. In hoeverre zijn de onderstaande stellingen op u van toepassing?

➔ Bepaal zelf of u deze extra vraag over uw persoon wilt invullen. Met het invullen van de onderstaande stellingen wordt u min of meer gedwongen nog gedetailleerder over uw persoon na te denken.

(s.v.p. op elke regel één rondje invullen)

Stelling	niet eens	↔	eens	weet niet
1. Als ik zie dat iets niet goed gaat bedenk ik graag hoe het beter kan	0		0	0
2. Problemen stimuleren mij om nieuwe dingen te bedenken	0		0	0
3. Ik kan mij goed verplaatsen in wensen van afnemers	0		0	0
4. Klachten van mijn afnemers neem ik serieus	0		0	0
5. Kritiek stimuleert mij anders tegen zaken aan te kijken	0		0	0
6. Ik probeer altijd anderen van mijn standpunten te overtuigen	0		0	0
7. Gewoonlijk doe ik meer dan van mij gevraagd wordt	0		0	0
8. Ik neem onmiddellijk het initiatief, zelfs als anderen het niet doen	0		0	0
9. Ik houd de sector waarin ik werk goed in de gaten	0		0	0
10. Ik weet wie mijn concurrenten zijn	0		0	0
11. Als er iets misgaat blijf ik meestal rustig	0		0	0
12. Voordat ik iets nieuws ga uitproberen moet het zich duidelijk in de praktijk bij collega's bewezen hebben	0		0	0
13. Ik ben goed in het realiseren van ideeën	0		0	0

14.	Ik durf risico's te nemen	0	0	0
15.	Het telen van een clubras biedt mij bepaalde zekerheden	0	0	0
16.	Mijn motto is: afwachten maar	0	0	0
17.	Ik krijg het ook wel voor elkaar zonder het maken van toekomst plannen	0	0	0
18.	Ik weet wat mijn concurrenten belangrijk vinden	0	0	0
19.	Door zelf mijn producten te verhandelen creëer ik de beste marge	0	0	0
20.	Consumenten op mijn bedrijf zorgt voor te veel afleiding en onrust	0	0	0
21.	Wanneer ik nog verder groei, verlies ik de grip op mijn bedrijf	0	0	0
22.	Laat mij maar produceren, de rest kan me gestolen worden	0	0	0
23.	Georganiseerde gezamenlijke afzet biedt mij niets extra's	0	0	0
24.	Ik ben pro-actief in het planten van nieuwe rassen	0	0	0
25.	De basis van mijn succes is het kunnen telen voor een acceptabele kostprijs	0	0	0
26.	Door specialisatie speel ik in op de wens van een beperkt aantal geselecteerde afnemers	0	0	0
27.	Ik weet precies hoe mijn bedrijf er over 5 jaar uitziet	0	0	0
28.	Ik weet wat mijn concurrenten van mij vinden	0	0	0
29.	Ik heb er geen moeite mee om beslissingen te nemen, als deze negatieve gevolgen hebben voor anderen	0	0	0
30.	Ik ben iemand die zich regelmatig oriënteert op consumententrends en daar met de afzet op probeert in te spelen	0	0	0
31.	Ik kan gemakkelijk prioriteiten stellen	0	0	0

32.	Ik wil alles weten v.d. consument die mijn product in de winkel koopt	0	0	0
33.	Ik ben slecht in het achterhalen van consumentenwensen	0	0	0
34.	Ik neem risico's bij de afzet van mijn producten	0	0	0
35.	Ik verwacht de meeste marge bij een ras waarin gestuurd kan worden in teelt, areaal, afzet, etc.	0	0	0
36.	Ik wil dat ik bij afzet geen krediet risico loop.	0	0	0
37.	Ik wil veel marktinformatie van mijn afzetorganisaties	0	0	0

D. Hoe gaat u handelen?

16. Wat vindt u belangrijk voor het zo goed mogelijk kunnen afzetten van uw producten? (Maximaal 2 items aanstrepen). Dit zijn uw kernwaarden ten aanzien van uw marktbenadering

- ☐ Ik krijg de meeste energie van het kunnen produceren van een zo goed en mooi mogelijk product
- ☐ Ik krijg de meeste energie van het zo goed mogelijk verhandelen van mijn product
- ☐ Ik vind het een uitdaging om continue mijn kostprijs te verlagen
- ☐ Ik zoek steeds weer naar wegen om de marge op mijn product te vergroten

17. Verwacht u veranderingen in de afzetwijze van fruit de komende 10 jaar (beschrijving)?

Waarom wel/niet?

.....
.....
.....

18. Hoe denkt u hier zelf mee om te gaan in uw bedrijfsvoering?

.....
.....
.....

19. Welk vraagstuk rond afzetmogelijkheden vindt u op dit moment het belangrijkste (maximaal 1 noemen)?

Denk hierbij onder andere aan:

- Wel of niet lid zijn van een veiling
- Wel of niet gebruik maken van nieuwe clubbrassen
- Wel of niet produceren voor bulk
- Wel of niet zelf koelen of sorteren
- Wel of niet samenwerken met anderen
- Wel of niet inzetten op grootschalige huisverkoop
- Enzovoort

D. Hoe nu verder?

Het handelen van u als ondernemer wordt naast wat u zelf belangrijk vindt (kernwaarden) en uw toekomstbeeld beïnvloed door de situatie van het moment. U kijkt naar (A) uw omgeving, (B) de staat van uw bedrijf en (C) uw eigenschappen en capaciteiten als ondernemer . U heeft daar met de antwoorden op de voorafgaande vragen voor u zelf een beeld van geschetst.

Op basis van deze informatie neemt u een beslissing over de te volgen koers. In dit geval gaat dit specifiek om de wijze waarop u uw afzet wilt organiseren.

Vanuit een combinatie van doelstellingen, toekomstverwachtingen, ideaalbeelden en omstandigheden ontstaan voor U de bewegredenen voor een bepaald HANDELEN. In dit geval het proces van de markt - afzet keuze. Globaal kunnen die bewegredenen worden ingedeeld in 'KANS', 'NOODZAAK' en 'WENS'.

Met andere woorden ziet u rondom het thema markt - afzet op dit moment voor u zelf:

een kans - U KUNT HET ANDERS DOEN

een noodzaak - U MOET HET ANDERS DOEN

een wens - U WILT HET ANDERS DOEN

Hoe ziet die kans, noodzaak of wens er uit ten aanzien van uw marktbenadering? Met andere woorden hoe gaat u handelen? Waar gaat u voor kiezen? Wat moet u daarvoor organiseren? *En tenslotte, niet geheel onbelangrijk, welke keuze levert u uiteindelijk het meeste rendement op?*

20. Hoe ga ik de afzet van mijn producten in de toekomst verder invulling geven (wat past bij mij als ondernemer, bij mijn bedrijf en bij mijn bedrijfsomgeving)?

Max. 2 antwoorden geven.

- ☐ Toegevoegde waarde leveren/uniek product
- ☐ Kwaliteitsproduct leveren
- ☐ Bulkproductie/grote aantallen
- ☐ Vrije handel

- ☐ Via afzetcoöperatie
- ☐ Werken met clubrasconcept
- ☐ Huisverkoop
- ☐ Stoppen met fruitteelt
- ☐ Anders, te weten.....

21. Wat moet ik daarvoor organiseren (stappenplan)?

.....

.....

.....

22. Welke informatie heb ik daarvoor nodig en waar ga ik die informatie verzamelen?

.....

.....