

'Zorgen dat ...'

Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten

Gerben Splinter

Ria Derkx (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving)

Noen Jukema (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving)

Gondy Peppelman (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving)

Projectcode 4013500

December 2005

Rapport 2.05.12

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

'Zorgen dat ...'; Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten
Splinter, G.M., M.P.M. Derkx, N.J. Jukema en G. Peppelman
Den Haag, LEI, 2005
Rapport 2.05.12; ISBN 90-8615-041-1; Prijs €14 (inclusief 6% BTW)
64 p., fig., tab., bijl.

In dit rapport wordt beschreven hoe onderzoek is verricht naar het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop ondernemers overzicht verwerven over de ontwikkelingen in hun omgeving. Hoe gebruiken ze informatie in hun strategische besluitvorming en vertalen ze dit vervolgens naar acties? Onderzoek is gepleegd binnen de vier sectoren fruit-, boom-, bol- en vollegrondsgroenteteelt. Aan dit onderzoek werkten 29 ondernemers mee.

This report describes research on how entrepreneurs obtain a view on developments in their environment. The question looked at was how they acquire and use information for their strategic decision-making. The research covered four agricultural sectors - namely fruit, tree, bulb and vegetable production in the open air - and involved twenty-nine entrepreneurs.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2005

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	13
1. Inleiding	17
1.1 Achtergrond	17
1.2 Doelstelling	17
1.3 Resultaatverwachting	17
1.4 Leeswijzer	18
2. Methode	19
2.1 Relatie strategievorming en informatieverzameling	19
2.2 Onderzoeksaanpak	20
3. Ondernemers en ondernemingen	22
3.1 Selectieproces van de ondernemers	22
3.2 Typering van de deelnemende ondernemers en hun bedrijven	23
3.3 Interne analyse deelnemende bedrijven	24
4. Informatieverzameling externe omgeving	28
4.1 Hoofdthema's informatie	28
4.2 Informatieverzameling ondernemers	28
4.3 Informatiebehoefte ondernemers: belang en beschikbaarheid van de diverse thema's	32
4.4 De rol van het informatienetwerk van de ondernemers	37
5. Strategievorming	40
5.1 Toepassing van informatie over externe omgeving in het strategievormingsproces	40
5.2 Strategische keuzes van ondernemers	42
5.3 Procesverloop strategievorming en informatieverzameling	47
6. Conclusies en aanbevelingen	51
6.1 Conclusies	51
6.2 Aanbevelingen	53

	Blz.
Literatuur	55
Bijlagen	
1 SMR/SMT	57
2 Invulschema externe omgeving	58
3 Vragenlijst 'Informatieverstrekking en -verzameling intermediairs'	60

Woord vooraf

'De ondernemer centraal' is een belangrijk uitgangspunt in de toekomstvisie van landbouwminister Cees Veerman. Ondernemers moeten zelf keuzes maken en de functie van de overheid is aan het veranderen van 'Zorgen voor' naar 'Zorgen dat'.

Dit onderzoek naar het verkrijgen van inzicht in de wijze waarop ondernemers overzicht verwerven over de ontwikkelingen in hun omgeving past geheel in dit nieuwe perspectief.

Voor het bepalen van zijn strategische koers zoekt een goede ondernemer zelf zijn eigen informatie, die hij vervolgens gebruikt in zijn besluitvorming om dit vervolgens te vertalen naar acties. Maar hoe makkelijk of moeilijk is dit? Veel ondernemers in de agrarische sector zijn immers gewend dat strategische richtingen door anderen voor hen werden bepaald. Daar hoort het verkrijgen van de juiste informatie vaak automatisch bij. Het is dan ook de vraag in hoeverre ondernemers in 2005 zelf op zoek gaan naar strategische informatie.

De 29 ondernemers uit de open teelten hebben in de workshop Strategievorming van het LEI en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving laten zien dat zij het aandurfden om zelf op zoek te gaan naar informatie om zodoende een eigen strategische richting te bepalen. In de eerste plaats is dan ook dank verschuldigd aan alle ondernemers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder hen zouden de resultaten uit dit onderzoek nooit tot stand zijn gebracht.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. De heren Jan van de Wijnboom en Marien Valstar worden in deze bedankt voor hun betrokkenheid en inbreng tijdens de uitvoering van het project.

Bij de werving van ondernemers hebben Helma van der Louw (Plant Publicity Holland), Mark Hermans (LTO Groeiservice) en Frans van Brandenburg (GLTO) een zeer belangrijke rol gespeeld. Zij worden hiervoor bedankt.

Het onderzoek is voorbereid en uitgevoerd door LEI B.V. in samenwerking met Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. De projectleiding van het onderzoek was in handen van Gerben Splinter van het LEI. Namens het LEI waren verder betrokken: Ruud van Uffelen en Rob Stokkers. Bij Praktijkonderzoek Plant & Omgeving waren Ria Derkx, Gondy Peppelman en Noen Jukema mede-uitvoerende.



Dr. J.C. Blom
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Inleiding

In dit rapport wordt beschreven hoe onderzoek is verricht naar de informatieverzameling van ondernemers bij strategievorming. Hoe verkrijgen zij overzicht over de ontwikkelingen in hun omgeving? Hoe gebruiken ze die informatie in hun strategische besluitvorming en vertalen ze dit vervolgens naar acties?

Doordat de meeste ondernemers onvoldoende overzicht hebben van wat de omgeving van hen vraagt en wat het hen aan kansen biedt (gebleken uit eerder onderzoek naar ondernemerschap en strategievorming met ondernemers), is de ontwikkeling van hun concurrentiekracht niet optimaal. De hypothese is dat ondernemers met behulp van informatie over de externe omgeving betere strategische keuzes maken.

Aanpak

Onderzoek is gepleegd binnen de vier sectoren fruit-, boom-, bollen- en vollegrondsgroenteteelt. In een participatief traject ('Workshops Strategievorming') met ondernemers worden gevraagde inzichten verworven. Informatie over de omgeving kan bijdragen tot een betere koersbepaling (= strategie). Daarom is het interessant om met name dit aspect binnen het kader van een strategievormingstraject met ondernemers nader te onderzoeken.

Elke sector wordt afzonderlijk behandeld. Naast het verkrijgen van inzicht beoogt het project vaardigheden van ondernemers met betrekking tot het verzamelen en toepassen van externe informatie te verbeteren. Aan dit onderzoek werkten 29 ondernemers mee.

Conclusies

Kennisnetwerk van belang

Gebleken is dat de manier waarop aan de workshops deelnemende ondernemers informatie verzamelen en gebruiken voor hun strategische besluitvorming het beste valt te typeren als fragmentarisch. Over het algemeen zijn ondernemers niet gestructureerd op zoek naar informatie over de externe omgeving. Persoonlijke contacten met leveranciers, afnemers, collega kwekers en bedrijfsvoorlichters zijn voor hen belangrijke informatiebronnen.

Informatie versnipperd en ontoereikend

Voor veel van de vraagstukken waar ondernemers mee worstelen is kennis voorhanden. Deze informatie is echter versnipperd over een groot aantal bronnen (kennisinstellingen en adviseurs) en onvoldoende toegespitst op de dagelijkse praktijk. Hetzelfde geldt voor de informatie die ondernemers op internet proberen te vinden: deze informatie is gefragmenteerd te vinden over te veel verschillende websites.

De ondernemers geven aan dat met name goede informatie over concurrenten bij hen ontbreekt. De marktrapportages van bijvoorbeeld Productschap Tuinbouw en het LEI blijven voor hen over het algemeen op een te hoog abstractieniveau steken en de informatie is

veelal achterhaald/niet 'up tot date'. Er is behoefte aan meer actuele detailinformatie. Tegelijkertijd is er het besef dat dit soort informatie lastig te verkrijgen is.

Informatie onvoldoende gebruikt

De vraag blijft of iedere ondernemer in staat is (geweest) om dergelijke kennis tot zich te nemen. Deels zal dergelijke informatie door intermediairs (banken, adviseurs, vakgroepen, enzovoort) zijn omgezet tot 'hapklare brokken' voor de ondernemer. Deels blijft informatie liggen, omdat de cursisten zelf onvoldoende in staat zijn om beschikbare informatie procesmatig te bewerken.

Structuur noodzakelijk

Door ondernemers te laten deelnemen aan workshops strategievorming, die volgens een onderbouwde structuur verlopen, krijgen de ondernemers handvatten om effectief en gericht informatie te verzamelen over de externe omgeving.

Er is nog een weg te gaan om voor ondernemers in de open teelten de randvoorwaarden te creëren die leiden tot verbeterd ondernemerschap en daarmee een verbeterde concurrentiekracht van sectoren.

De praktijk wijst reeds uit dat het creëren van die randvoorwaarden niet altijd een complex traject hoeft te zijn. Geïnitieerd door de Studieclub Boskoop is in samenwerking met de Kamer van Koophandel Rijnland een praktijkleergang Ondernemersvaardigheden opgezet. Een mooi voorbeeld van hoe binnen een regio enthousiast wordt samengewerkt om ondernemersvaardigheden te verbeteren. Met als gevolg leergierige ondernemers die zichzelf verder willen ontwikkelen, waarbij handig gebruik wordt gemaakt van de aangeboden (strategische) kennis.

Aanbevelingen

Ontwikkel competenties en vaardigheden van ondernemers

Wanneer er meer tijd en geld wordt gestoken in het 'opleidingsproces' (competenties en vaardigheden) van ondernemers, dan neemt de kans toe dat zij gericht informatie tot zich nemen en hiervan gebruikmaken in het strategievormingsproces.

Bewustwording en structuur rond informatieverzameling uit de externe omgeving is zeker zo belangrijk als de informatie zelf. Er is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor verschillende partijen.

Het Ministerie van LNV kan aanbieders van kennis en technieken ondersteunen door het proces van strategievorming en informatieverzameling op allerlei manieren toegankelijker te maken voor (toekomstige) ondernemers.

Verbeter informatie en de ontsluiting daarvan

Inhoudelijk zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan het gedetailleerder aanbieden van marktinformatie (met name concurrentie). Hierop kan onderzoek en brancheorganisaties nog beter worden aangestuurd. Daarbij dient gelijktijdig te worden gezien hoe informatie (dus niet alleen betreffende concurrentie) nog beter kan doorstromen via bijvoorbeeld scholen en andere intermediairs. Vooral door de komst van internet is informatie op meerdere plaatsen te vinden.

Het is van belang dat afgeronde relevante onderzoeken zo veel mogelijk worden gepubliceerd en onder de aandacht van ondernemers wordt gebracht. Het Ministerie van LNV en brancheorganisaties kunnen ten aanzien van de ontsluiting van onderzoeksinformatie een meer kritische rol spelen.

Benut ketensamenwerking optimaal

Ondernemers kunnen ook zelf meer informatie verzamelen door het eigen ketennetwerk beter te benutten. Door meer samenwerking/overleg met ketenpartners kan actuele informatie uit de eerste hand worden verkregen, die men toepast bij het formuleren van de eigen strategie.

Dit hangt voor een groot deel samen met de competenties en vaardigheden van de ondernemer ten aanzien van het ondernemerschap. Hier ligt een belangrijke taak voor onderwijs en opleidingsinstituten om (toekomstige) ondernemers hierop te prikkelen en te trainen.

Summary

Information and strategic decision-making; Improving the competitive strength of entrepreneurs in the open-grown production sector

Introduction

This report describes research on how entrepreneurs acquire information for their strategic decision-making. How do they obtain a view on developments in their external environment, and how do they use information for their strategic decision-making and apply it in practice?

Because most entrepreneurs have an insufficient view on what their environment offers them as regards opportunities and threats (a fact learned from previous research on entrepreneurship and strategic decision-making), the development of their competitive strength does not have the optimum effect. The proposition is that entrepreneurs make better strategic decisions when they have sufficient information about their external environment.

Method

The research covered four agricultural sectors, namely fruit, tree, bulb and vegetable production in the open air. The sought-for insights were obtained during a course for entrepreneurs that comprised strategic decision-making workshops. Because information on the environment can contribute to a better-determined direction (as can strategy), this aspect was focused on during the course.

Each agricultural sector was dealt with separately. In addition to gaining an insight into the research questions, the aim of the project was to improve the competences of entrepreneurs as regards gathering and applying external information. Twenty-nine entrepreneurs were involved in the research.

Results

Web of knowledge is important

The way in which entrepreneurs gather their information and use it for strategic decision-making can be best described as patchy. Generally, entrepreneurs do not structurally seek information on their external environment; instead, personal contacts with suppliers, buyers, colleagues and business advisers are their main source of information.

Information is diffused and insufficient

Although knowledge is available about many of the issues that entrepreneurs face, it is widely diffused among many different sources, for example research institutes and business advisers. In addition, the knowledge is not tailored to daily practice. The same applies

to information that entrepreneurs search for on the Internet: the information is scattered over many different websites.

The entrepreneurs stated that there is a lack of sufficient information on competitors. The market reports issued by, for example, the Dutch Product Board for Horticulture and the Agricultural Economics Research Institute (LEI) do not give detailed descriptions - which is what entrepreneurs need. It was also stated that the information provided is sometimes not updated. However, entrepreneurs understand that this type of information is hard to get.

Little use of information

The question remains whether entrepreneurs are capable of absorbing this kind of knowledge and using it to its full effect. Some information is transferred to entrepreneurs by knowledge providers (banks, business experts, study groups, etc.) in the form of understandable fragments. However, some information is not used because entrepreneurs are not capable of dealing with it in a structured way.

Structure is needed

By involving entrepreneurs in such workshops, they learn to gather information on their external environment more effectively and directly. This is important, because much work needs to be done to create the preconditions for entrepreneurs in horticulture in the open air that will lead to improved entrepreneurship and therefore to a better competitive position of these agricultural sectors.

Practice has shown that creating these preconditions is not necessarily a difficult task. At the initiative of Studieclub Boskoop ('Boskoop Study Club'), the Rijnland Chamber of Commerce set up a practical course aimed at developing entrepreneurs' skills. This is a good example of how different parties within a region enthusiastically work together to improve the skills of entrepreneurs.

The consequence is that some inquisitive entrepreneurs decide to develop themselves. To do so, they apply in a clever way the strategic information that is offered to them.

Recommendation

Develop the competences and skills of entrepreneurs

By making more time and money available for training the competences and skills of entrepreneurs, there is a greater chance that they will seek information more directly and use it in their strategic decision-making. Becoming aware of and structuring the gathering of information about the external environment are just as important as the information itself.

Here, an important role can be played by all kinds of intermediaries. The Dutch Ministry of Agriculture can play a supportive role in making the process of strategic decision-making and the search for useful information more accessible to entrepreneurs by supporting the suppliers of knowledge and techniques in various ways.

Improve information and the way it reaches entrepreneurs

As regards content, more attention should be paid to providing more detailed information on market development issues, and especially information concerning the behaviour of competitors. Research and industrial organizations can aim for better results on this point. At the same time, it should be considered how information - and not only on the topic of competitors - can reach entrepreneurs in a faster way through, for example, schooling institutes or other intermediaries. Especially with the Internet, information can be found at many different places.

It is important that relevant, completed research be published and be brought to the attention of entrepreneurs. The Dutch Ministry of Agriculture and industrial organizations should be more critical about the way research information is disseminated.

Take advantage of cooperation within supply chains

Entrepreneurs themselves can seek more information to use when developing their strategy. They can do so by using the possibilities offered by their supply chain and contacts. By means of more cooperation and consultation with their supply chain partners, entrepreneurs can acquire current, first-hand information and use it for their own strategic purposes. To do so, however, an entrepreneur requires the relevant competences and skills. Schooling institutes and training programmes should train and stimulate future entrepreneurs in this field.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

Het Ministerie van Landbouw, Milieu en Voedselkwaliteit wil in zijn beleidsvorming *inzicht krijgen in de wijze waarop ondernemers kunnen worden gestimuleerd om zelf hun concurrentiepositie te vergroten* (rekening houdend met de vraag naar duurzame bedrijfsvoering). Dit specifiek ten aanzien van de sectoren boomteelt, fruitteelt, vollegrondsgroenteteelt en bollenteelt, de zogenaamde open teelten.

Doordat ondernemers onvoldoende overzicht hebben van wat de omgeving van hen vraagt en wat het hen aan kansen biedt (gebleken uit eerder onderzoek naar ondernemerschap en strategievorming met ondernemers), is de ontwikkeling van hun concurrentiekracht niet optimaal. Omdat de overheid zelf steeds minder aan dit overzicht zal bijdragen, dreigt deze situatie voor ondernemers nijpender te worden. De overheid heeft daarom inzicht nodig in het gebruik van informatie over de externe omgeving en welk effect dit heeft op ondernemers. De hypothese daarbij is dat ondernemers met behulp van informatie over de externe omgeving betere strategische keuzes maken.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is: *het ontwikkelen van inzicht in de wijze waarop ondernemers overzicht verwerven over de ontwikkelingen in hun omgeving, hoe ze deze informatie gebruiken in hun strategische besluitvorming en dit vertalen naar acties.*

Het onderzoek wordt gepleegd in de genoemde vier sectoren: boomteelt, fruitteelt, vollegrondsgroenteteelt en bollenteelt.

1.3 Resultaatverwachting

Het project beoogt de volgende effecten/resultaten op te leveren:

- inzicht in de wijze waarop ondernemers informatie over de externe omgeving verzamelen en gebruiken in hun strategische besluitvorming ter verbetering van hun concurrentiekracht;
- ondernemers met verbeterde vaardigheden bij verzamelen en toepassen van externe informatie;
- inzicht in mogelijke instrumenten/werkwijzen/partijen die ondernemers in genoemd proces kunnen ondersteunen;
- beleidsaanbeveling over hoe ondernemers kunnen worden gestimuleerd duurzamer te ondernemen op basis van externe informatie; welke partijen kunnen daarbij een rol spelen en hoe kan LNV het gehele proces stimuleren?

1.4 Leeswijzer

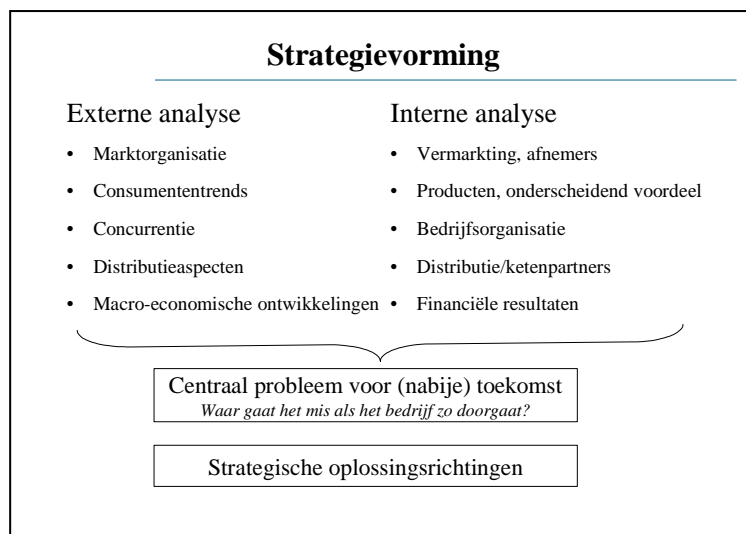
In dit eerste hoofdstuk wordt het kader van het onderzoek geschetst. De onderzoeksmethode wordt beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt een schets gegeven van de ondernemers en de bedrijven die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op de wijze waarop deze ondernemers omgaan met de informatieverzameling bij strategievorming en de knelpunten die zij daarbij ervaren. In ditzelfde hoofdstuk is meegenomen het onderzoek onder intermediairs van agrarische ondernemers. Dit hoofdstuk vormt de kern van het onderzoek. Hieropvolgend wordt in hoofdstuk 5 beschreven welke ervaringen de ondernemers hebben opgedaan bij het gebruik van de verzamelde informatie in het strategievormingsproces. Er wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6.

2. Methode

2.1 Relatie strategievorming en informatieverzameling

Strategisch denken betekent het maken van plannen voor de lange termijn. Voor veel ondernemers is dit nog steeds lastig, omdat de drukte van alledag vaak overheerst: 'Het werk moet af.' Een valkuil voor ondernemers die over tien jaar ook nog willen bestaan. Daarom is het belangrijk dat ondernemers nadenken over wat zij met hun onderneming willen bereiken.

Daarbij spelen de eigen kennis en kunde (competenties) en de omgevingsfactoren (markt, concurrenten, keten, wet- en regelgeving, enzovoort) een belangrijke rol. Deze samenhang wordt ook geschetst in figuur 2.1. Met name de invloed van de omgeving wordt nog wel eens onderschat door agrarische ondernemers. Soms uit onbekendheid; soms uit angst deze tegemoet te treden. Informatie over die omgeving kan bijdragen tot een betere koersbepaling. Daarom is het interessant om met name dit aspect binnen het kader van een strategievormingstraject met ondernemers nader te onderzoeken.



Figuur 2.1 Relatie tussen interne en externe informatieverzameling en strategievorming

2.2 Onderzoeksanpak

De boomteeltsector is de eerste van vier sectoren waarbinnen activiteiten zijn ontplooid (2004). De sectoren fruit, bollen en vollegrondsgroente zijn in 2005 binnen dit project behandeld. Dat betekende dat de onderzoeksanpak in de boomteeltsector voor het eerst werd toegepast. Mogelijke aanpassingen in de onderzoeksanpak konden, waar nodig, in de andere sectoren worden doorgevoerd in 2005. De ervaringen en werkwijzen binnen de afzonderlijke vier sectoren zijn beschreven in een voor de betreffende sector apart uitgebrachte rapportage (Splinter et al., 2005a, 2005b, 2005c, 2005d).

In een participatief traject ('Workshops Strategievorming') met ondernemers worden gevraagde inzichten verworven. Elke sector wordt afzonderlijk behandeld. Naast het verkrijgen van inzicht beoogt het project vaardigheden van ondernemers met betrekking tot het verzamelen en toepassen van externe informatie te verbeteren.

Voorafgaand aan workshops met ondernemers verzamelt Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) informatie over de externe omgeving. Dit wordt steeds apart gedaan voor de diverse sectoren. Doel hiervan is een goede respons te kunnen geven op de informatie die de ondernemers in de workshops strategievorming boven tafel krijgen. De informatie wordt in een ordner aan de ondernemers aangeboden.

Om het gevraagde inzicht te verkrijgen is het traject met de ondernemers opgedeeld in drie fasen:

1. het intakegesprek. Door middel van een persoonlijk gesprek wordt kennis gemaakt met de 'belevingswereld' van de ondernemer. Wat zijn actuele problemen? Hoe gaat hij daarmee om? Wat is de rol van zijn informatienetwerk? Dit gesprek wordt tevens gebruikt om een nulmeting te laten plaatsvinden aan de hand van een eerder ontwikkelde vragenlijst¹;
2. een serie van 3 workshops. De workshops worden opgezet volgens een al beproefde methodiek. Interactief Strategisch Management (ISM), voorheen ISP², is de naam van de *methode* die het LEI gebruikt om tot een strategisch plan te komen. Interactief heeft betrekking op de interactie tussen ondernemers onderling, tussen de ondernemer met zijn begeleider (onderzoekers WageningenUR) en tussen ondernemer en de verschillende belanghebbenden (stakeholders). De ondernemer staat hierbij zelf steeds centraal.

Onder deze aanpak horen diverse tools (zie bijlage 1), die zijn ontwikkeld om agrarische ondernemers te ondersteunen in het proces van strategievorming. De nadruk ligt op het ondersteunen. De ondernemer zal zelf het initiatief moeten nemen om een nieuwe strategie te ontwikkelen. In principe analyseert hij zelf zijn bedrijf en zijn omgeving.

De workshops strategievorming voor ondernemers waren als volgt opgebouwd:

- in workshop I werd stilgestaan bij de kenmerken van alle ondernemingen en bij de eigenschappen van de ondernemer;

¹ Vragenlijst & analyseschema voor nulmeting ondernemerschap in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten, Wageningen UR, 2003.

² Ham, A. van den, D.J. Postma, *Mijn perspectief als ondernemer van de toekomst; voorpublicatie van het rapport Interactieve Strategische Planning (ISP)*. LEI, Den Haag, januari 2003.

- in workshop II werd de externe omgeving van de ondernemer behandeld, waarbij de huiswerkopdracht een centrale rol vervulde. In de huiswerkopdracht zochten de ondernemers naar informatie over vier door het LEI/PPO gedefiniëerde hoofdthema's met 25 onderliggende vragen;
- workshop III was vrijwel geheel gewijd aan het presenteren van de gekozen ondernemingsstrategie aan de andere ondernemers. De ondernemer kreeg daarbij een spiegel voorgehouden middels de uitkomsten van de Strategische Management Tool (zie bijlage 1), die het LEI kort voor de derde bijeenkomst aan hen presenteerde. Afsluitend werd het verder uitschrijven van een actieplan op basis van de gekozen strategie behandeld. Na afloop van workshop III kregen de ondernemers een maand de tijd om het Strategisch Management Rapport te completeren. Daarna werd het voor eenmalig kort commentaar voorgelegd aan de begeleiders van het LEI/PPO.

Als onderdeel van workshop II verzamelen en verwerken ondernemers informatie over de externe omgeving. Antwoorden op de volgende vragen zijn gezocht:

- welke vragen heb je jezelf gesteld in relatie tot de externe omgeving; Hoe belangrijk is de informatie? Hoeveel inspanning mag het kosten?
 - welke soort informatie heb je gezocht?
 - welke bronnen heb je geraadpleegd?
 - wat ging makkelijk?
 - wat kon je niet vinden?
 - waarom heb je informatie over onderwerp X niet gezocht?
 - hoe heb je de verkregen info verwerkt tot antwoorden die jou helpen een richting te bepalen (strategie).
3. de evaluatie. Tijdens de evaluatie (een aantal maanden na de derde bijeenkomst) wordt vastgesteld in hoeverre men daadwerkelijk nieuw verworven inzichten in de praktijk toepast.

Later is hieraan toegevoegd een enquête onder intermediairs die in contact staan met de ondernemers in de open teelten. Deze is gescheiden van bovenstaand traject uitgevoerd. Aan hen zijn vragen gesteld over hun ervaringen met informatieverzameling voor strategische onderwerpen. Hiertoe is besloten nadat het belang van deze intermediairs in relatie tot informatieverzameling werd onderkend in de workshops met boomtelers. De uitkomsten van dat onderzoek zijn gekoppeld aan de eerdere bevindingen ten aanzien van informatieverzameling opgedaan met de deelnemende ondernemers.

3. Ondernemers en ondernemingen

In totaliteit hebben 29 ondernemers uit 4 sectoren deelgenomen aan de workshops 'Strategievorming' van het LEI/PPO. Deze ondernemers en hun bedrijven vormden het referentiekader voor dit onderzoek. De nu volgende resultaten moeten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd in verband met de kleine steekproef uit een veel grotere populatie van ondernemers in de open teelten (circa 17.000 bedrijven in 2004, bron: Productschap Tuinbouw).

3.1 Selectieproces van de ondernemers

Om ondernemers uit de open teelten geïnteresseerd te krijgen in een serie workshops rondom strategievorming heeft een intensief wervingstraject plaatsgevonden. Hierbij is in de eerste plaats gebruikgemaakt van (de bestaande contacten) contacten van PPO en het LEI. Relaties zijn er vooral met de diverse belangenvertegenwoordigers (NBvB, Studieclub Boskoop, KAVB, LTO Groeiservice, NFO, GLTO, enzovoort) in de verschillende sectoren. Via deze relaties zijn oproepen op diverse bijeenkomsten en in diverse huisorganen gedaan. Dit leverde geen resultaten op. Daarom is in elke sector verder geworven via het persoonlijke netwerk.

Boomteelt

Plant Publicity Holland (PPH) heeft een belangrijke rol gespeeld bij de werving van ondernemers uit de boomteeltsector. Dankzij de betrokkenheid bij diverse studieclubs was er een platform voor werving beschikbaar. Waar eerder de oudere generatie afhaakte, resulteerde inspanningen uiteindelijk in de deelname van 8 jonge boomtelers aan dit project.

Fruitteelt

PPO, sector Fruit, heeft in samenspraak met GLTO (vakgroep Fruit) voor de verdere werving van ondernemers in de Fruitsector gezorgd. Vijf ondernemers melden zich aan voor de workshops Strategievorming.

Vollegrondsgroente

LTO Groeiservice heeft er voor gezorgd dat ondernemers uit de vollegrondsgroentesector op de mogelijkheid werden gewezen om deel te nemen aan de workshops Strategievorming. Een mailing naar vollegrondsgroentetelers in de regio Limburg resulteerde uiteindelijk in 7 telers die zich aanmelden.

Bollenteelt

Tijdens een open dag van PPO bollen in Lisse (voorjaar 2005) zijn ondernemers door de projectuitvoerders op de mogelijkheid gewezen om deel te nemen aan een serie workshops over strategievorming. Dit resulteerde uiteindelijk in de deelname van 9 telers aan dit project.

Synthese

Veelal is de drukte op het bedrijf het excuus om niet deel te nemen. De ondernemers zeggen echter wel strategievorming een belangrijk onderwerp te vinden.

De werving in de boom- en vollegrondsgroenteteelt is relatief gezien het meest effectief verlopen. Bij de werving is het van groot belang gebleken contact te onderhouden met een intermediair, welke zicht heeft op het ontwikkelingsstadium en de behoefte aan strategievorming bij ondernemers. Dit kwam het beste tot zijn recht in het traject in de boomteelt.

3.2 Typering van de deelnemende ondernemers en hun bedrijven

Boomteelt

De ondernemers uit de boomteeltsector waren allen afkomstig uit de regio Boskoop. De producten die zij telen vallen onder de gewasgroepen 'sierheesters en sierconiferen'. Producten zijn bijvoorbeeld Buxus, Ilex, Conifeer, Erica, Skimmia, Salix, Calluna, Acer, Viburnum en Magnolia. De leeftijd van de ondernemers varieerde van 22 jaar tot 34 jaar. Het merendeel werkt redelijk zelfstandig op een bedrijf samen met vader of compagnon. Eén ondernemer heeft zelfstandig één van twee vestigingen buiten Boskoop onder zijn hoede. Het merendeel van de ondernemers heeft een Middelbare Agrarische opleiding. Eén ondernemer volgt op dit moment een HBO-opleiding.

Fruitteelt

De ondernemers uit de fruitsector waren afkomstig uit een groot deel van Nederland (Utrecht, Flevoland, Gelderland en Limburg).

De producten die deelnemende ondernemers telen zijn appels, peren en pruimen. Daarnaast hebben 2 ondernemers ook nog een aantal hectaren akkerbouw. Naast fruitproductie hebben vier van de vijf ondernemers ook capaciteit aan koelcellen.

De leeftijd van de ondernemers varieert van 38 tot 63 jaar. Alle ondernemers werken zelfstandig op het bedrijf. Eén ondernemer heeft recentelijk een geheel nieuwe en tweede productielocatie gerealiseerd. Drie ondernemers hebben een middelbare agrarische opleiding gevolgd. Eén ondernemer heeft een hogere agrarische opleiding gevolgd en één ondernemer heeft een hogere algemene opleiding gevolgd.

Vollegrondsgroenteteelt

De ondernemers uit de vollegrondsgroentesector waren allen afkomstig uit de provincie Limburg.

De producten die zij telen zijn prei, asperge, bloemkool, knolselderij, daikon, aardbeien, venkel, suikerbieten, brouwgerst, wintertarwe, uien, aardappels en courgette. Een tweetal telers teelt daarnaast nog een substantieel aantal Buxus en Kerstbomen.

De leeftijd van de ondernemers varieerde van 30 jaar tot 48 jaar. Allen zijn zelfstandig ondernemer. In 4 gevallen is men mede-eigenaar van het bedrijf met een familielid of compagnon.

Het merendeel van de ondernemers heeft een Middelbare Agrarische opleiding. Eén ondernemer heeft een Lagere Agrarische opleiding en één ondernemer heeft aan de Landbouw Universiteit Wageningen gestudeerd. Daarnaast hebben sommige ondernemers cursussen bedrijfskunde, management en ondernemersvaardigheden gevolgd.

Bollenteelt

De ondernemers uit de bollensector waren grotendeels afkomstig uit de kop van Noord-Holland.

De producten die de ondernemers telen zijn tulp, narcis, gladiool, fritillaria, allium, flavum, carnitum, zantedeschia, lelie, crocus, iris, dahlia, hyacint en anemoon. Eén startende ondernemer is voornemens om met de teelt van crocus te starten om hieruit safran te winnen.

De leeftijd van de ondernemers varieert van 21 jaar tot 47 jaar. Drie ondernemers opereren geheel zelfstandig. Vier ondernemers opereren in een bedrijf met vader, broers of de tweede generatie.

Ten aanzien van opleiding is de groep zeer divers. Vier ondernemers hebben een lagere beroepsopleiding, drie ondernemers een middelbare opleiding en drie ondernemers een hogere beroepsopleiding. Daarnaast hebben sommige ondernemers cursussen middenstand, (time-)management en ondernemersvaardigheden gevolgd.

Synthese

De deelnemende ondernemers uit de boom- en fruitteelt blijken niet representatief voor de beide sectoren. In de boomteelt betrof de groep alleen jonge ondernemers. In de fruitteelt ontbrak het juist aan jonge deelnemers. De vollegrondsgroentedeelnemers en de bollendeelnemers vormden een goede afspiegeling van beide sectoren. Dit hing uiteraard niet alleen samen met de leeftijd, maar ook met zaken als vertegenwoordigd aantal hectares, geteelde gewassen, afzetwijzen, enzovoort.

Het niet representatief zijn van sectoren betekent echter niet dat er geen waardevolle inzichten zijn ontstaan tijdens het strategievormingstraject. Er moeten echter wel uit de resultaten voorzichtig conclusies worden getrokken.

3.3 Interne analyse deelnemende bedrijven

Inhoudelijk zijn er in de workshops Strategievorming vier belangrijke thema's behandeld: Onderneming, Ondernemer, Omgeving en Strategie.

Elke individuele ondernemer heeft aan de hand van (groeps)opdrachten en discussie zich een beeld gevormd van sterke en zwakke punten ten aanzien van onderneming en on-

dernemer. Deze zijn meegenomen in het individueel uitgewerkte strategisch managementrapport. Onderstaand een korte analyse van de ondernemers en hun bedrijven.

Boomteelt

Het aantal (vaste) medewerkers op de boomteeltbedrijven is vaak niet groter dan 3. Veelal is dit naast de ondernemer de combinatie met vader of zoon & moeder of vrouw. Uitzondering is een bedrijf dat op dit moment meer een handelsfunctie vervult en een bedrijf dat de vermeerdering in eigen hand heeft (gemiddeld 7 vaste krachten in dienst).

De bedrijven variëren in grootte van 1 tot 7 ha. Qua teeltwijze kan een grof onderscheid worden gemaakt tussen grondteelt en containerteelt. Beide komen voor.

De afzetwijzen van de bedrijven zijn zeer divers. Van oudsher spelen de traditionele handelsbedrijven en de Boskoopse veiling een rol. Zij zijn echter al lang niet meer het enige kanaal waarlangs de sierheesters hun weg naar de consument vinden. Er wordt ook handel gedreven via de sierteeltveilingen (klok + bemiddeling) VBA en FloraHolland, lijnridders, exporteurs, supermarkten, bouwmarkten en tuincentra. Daarnaast spelen verkoopbeurzen ook een rol in de afzet.

In een notendop werden de volgende sterke en zwakke punten over het bedrijf beschreven. *Sterk bedrijf*: kwaliteit product, naamsbekendheid/klantenkring, sortiment, arbeidsspreiding, specialisatie, jaarrond beschikbaarheid, vermeerdering in eigen hand, hoge inzet arbeid, meedenkend met afnemers, innovatief en kwaliteit/prijs.

Zwak bedrijf: verouderde faciliteiten en personeel, arbeidsintensieve producten, twee percelen, hoge kostprijs, geografische ligging, eenmanszaak, rendement, concurrentiepositie, geen kundig personeel, te veel teelten, administratie, specialisatie, geen strategische richting en niet snel op vraag kunnen inspelen.

Omdat zich in deze groep relatief veel *jonge ondernemers* bevonden, was het voor sommigen *moeilijk specifieke sterke en zwakke kanten* aan te geven en interesses binnen het veld van ondernemerschap. Zij hebben een relatief korte ervaring. Voor drie van de acht ondernemers gold dat zij momenteel nog grotendeels afhankelijk zijn van de lijnen die vader of compagnon uitzetten binnen het bedrijf. Zij 'worstelen' nog enigszins met de toekomstige eigen rol binnen het bedrijf. Zij zullen zich de komende jaren nog verder moeten waarmaken om een nadrukkelijker stempel op het bedrijf te zetten.

Fruitteelt

Bij 2 fruitbedrijven is er 1 vaste medewerker in dienst. Het aantal losse krachten is vaak hoog gedurende de plukperiode. Gezinsleden werken over het algemeen geen substantieel deel mee op het bedrijf.

De bedrijven variëren qua grootte tussen de 10 en 22 ha (akkerbouw niet meegerekend). Het betreft hier in alle gevallen teelt in de open grond. De afzetwijzen van de telers is zeer divers. Er wordt afgezet via de veiling (Greenery/Fruitmasters), handelaren, telersverenigingen en huisverkoop. In één geval zet een teler zelfs 90% van zijn producten af via huisverkoop.

In het kort werden de volgende sterke en zwakke punten over het bedrijf weergegeven.

Sterk bedrijf: rassenkeuze, afzet(wijze), zelf koelen, lage kosten, kwaliteit product, goede ligging en moderniteit.

Zwak bedrijf: financiering, inzet eigen arbeid, slechte grond, slechte ligging, vermogenspositie, hoge afzetkosten, tijdgebrek en opbrengstniveau.

Door jaren van ervaring konden de ondernemers zichzelf relatief gemakkelijk *persoonlijkheidskenmerken* en kwaliteiten toedichten. Veel voorkomende *sterke punten* zijn: richting bepalen en goed in de omgang met anderen. Genoemde *zwakke punten* zijn: niet 'hard' zaken kunnen doen en te veel zelf willen doen. Eén ondernemer was nog op zoek naar een nieuwe uitdaging. Een andere ondernemer gaf aan dat hij zich weer te veel bezig hield met operationele zaken. Daar was hij juist een aantal jaren geleden vanaf gestapt. Een andere ondernemer gaf aan dat hij niet per se als agrarisch ondernemer door wilde gaan. Wanneer hij een boterham zou kunnen verdienen met de verhuur van ruimte in zijn koelcellen dan zou hij dat graag doen.

Vollegrondsgroenteteelt

Het aantal (vaste) medewerkers op de bedrijven is vaak niet groter dan 3. Veelal is dit naast de ondernemer de combinatie met vader of moeder en 1 vaste kracht. Daarnaast worden er gedurende het oogstseizoen veel losse krachten ingeschakeld. Dit kan oplopen tot 50 mensen.

De bedrijven variëren in grootte van 12,5 tot 50 ha. Qua teeltwijze is alles grondteelt met uitzondering van de teelt van aardbeien op stellingen.

De afzetwijze van de bedrijven komt sterk overeen. Voor alle vollegrondsgroenteproducten geldt dat zij worden afgezet via Veiling ZON, met uitzondering van 1 ondernemer die sinds kort zijn producten verhandelt via een telersvereniging. Daarnaast is er klein percentage huisverkoop. De akkerbouwproducten van 1 ondernemer gaan naar de verwerkende industrie en de boomteeltproducten worden rechtstreeks verkocht aan handelaren/tuincentra.

Samengevat werden de volgende sterke en zwakke punten over het bedrijf neergezet.

Sterk bedrijf: geschikte grondsoort, goede relaties, specialisatie, inzet losse arbeid, schaalgrootte, financiële positie, kwaliteitsproduct, betrouwbaarheid, goed kavel en gunstige ligging bij afzetmarkt.

Zwak bedrijf: ligging, inzet losse arbeid, afhankelijk van schommelende marktprijs, beperkt aantal teelten, personeelsbeleid, te veel bulkproductie, hoge arbeidskosten, vervangbaarheid ondernemer, bodemziekten en slechte verkaveling.

Veel voorkomende *sterke punten van de ondernemers* zijn: goed kunnen plannen/organiseren en goed in de omgang met anderen. Genoemde *zwakke punten* zijn: te veel zelf willen doen en traag in het nemen van beslissingen. Eén ondernemer was nog duidelijk op zoek naar hoe hij zijn kwaliteiten in een agrarisch bedrijf het beste kon inzetten. Een andere ondernemer had al onderkend dat het gegeven dat hij lastig zaken uit handen kan geven tot een hoge mate van stress leidt. Voor hem is het dan ook een zoektocht hoe er het beste met derden gewerkt kan worden.

Bollenteelt

Het aantal (vaste) medewerkers op de bedrijven is vaak niet groter dan 3. Eén bedrijf is hierbij een uitzondering met 35 vaste medewerkers. Daarnaast worden er gedurende het oogstseizoen veel losse krachten ingeschakeld. Dit kan oplopen tot 100 mensen.

De bedrijven variëren in grootte van 2,5 tot 117 ha. Qua teeltwijze is alles grondteelt. Verder zijn twee ondernemers ook nog als broeier actief.

De afzetwijze van de bedrijven is uiteenlopend. Genoemd wordt onder andere rechtstreekse afzet aan Tesco, exporthandelsbedrijven, veiling, in- en verkoopbureaus, eigen verkoop en broeiërs.

De volgende sterke en zwakke punten over het bedrijf werden gepresenteerd. *Sterke punten van het bedrijf*: meerdere activiteiten/diversiteit, milieubeleid, lage kosten, moderniteit/vernieuwend en geleverde kwaliteit.

Zwakke punten van het bedrijf: weinig uitbreiding mogelijk, beperkt sortiment, laag rendement, betrokkenheid personeel, continuïteit/financiering, verouderde gebouwen en hoge kostprijs.

Veel voorkomende *sterke punten van de ondernemer* zijn: positief, flexibel, ondernemend/organiserend, afstand kunnen nemen, visie hebben, teeltkennis, doorzettingsvermogen en goed in omgang met mensen.

Genoemde *zwakke punten van de ondernemer* zijn: ongeduldig, onzorgvuldig, weinig naar buiten gericht, twijfelachtig/afwachtend, te perfectionistisch en leidinggeven.

Synthese

De ondernemers hebben inzicht verworven in eigen sterkten en zwakten en die van het bedrijf. Hierdoor is men bewust van de eigen positie en daarmee beter in staat om te bepalen welke informatie (kansen en bedreigingen) van buiten noodzakelijk is om de goede keuzes ten aanzien van de strategische richting te maken.

Op hoofdlijnen zijn belangrijke overeenkomsten tussen de ondernemers en hun bedrijven uit de verschillende sectoren:

- *ze staan voor een kwalitatief goed product;*
- *ze (willen) veel werk zelf doen;*
- *de vermogenspositie staat onder druk;*
- *een verouderd bedrijf.*

Belangrijkste verschillen tussen de bedrijven zijn:

- *het aantal medewerkers (veel in vollegrondsgroenten/bollen, weinig in fruit/bomen);*
- *het afzetpatroon (in vollegrondsgroente en fruit nog sterk gekoppeld aan veiling/afzetorganisatie, in bomen en bollen vele verschillende afnemers);*
- *het productpakket (in boom- en bollenteelt breed, in vollegrondsgroente en fruit redelijk smal).*

4. Informatieverzameling externe omgeving

Een opdracht voor de ondernemers aan de workshops strategievorming was om zelf informatie te gaan verzamelen over de externe omgeving om hieruit kansen en bedreigingen te formuleren voor het eigen bedrijf. Voorafgaand aan de workshops heeft PPO deze zelfde exercitie gedaan voor de diverse sectoren. Doel hiervan was een goede respons te kunnen geven op de informatie die de ondernemers boven tafel kregen.

4.1 Hoofdthema's informatie

Om het zoeken voor ondernemers te vereenvoudigen is een framework gemaakt gebaseerd op eerdere modellen (Porter, 1980; Van Gaasbeek et al., 1998). Dit resulteerde in 25 vragen (zie bijlage 2) die in vier thema 's ondergebracht waren:

- markt;
- keten;
- macro-omgeving;
- concurrentie.

PPO heeft op deze thema 's informatie verzameld: schriftelijke informatie in rapporten, vakbladen, tijdschriften enzovoort, informatie op internet, mondelinge informatie of informatie op een andere manier verkregen. De informatie is vastgelegd in een matrix en een toelichting en kopieën van de informatie zijn gerangschikt en gebundeld in een ordner. Nadat de ondernemers zelf naar informatie gezocht hadden, is deze map aan de ondernemers ter beschikking gesteld als vergelijkingsmateriaal met hun eigen speurtocht. De door PPO gepresenteerde informatiebronnen zijn een momentopname geweest en illustratief bedoeld. Steeds zal er weer nieuwe informatie beschikbaar komen.

4.2 Informatieverzameling ondernemers

Ondernemers kunnen een beroep doen op diverse bronnen om voor hen belangrijke informatie te verzamelen. Voor aanvang van de workshops hebben de ondernemers aangegeven welke bronnen zij zoal gebruiken en welk belang zij aan die bron toekennen.

Tijdens de workshops is door huiswerkopdrachten, enquêtes en discussie nog een keer in beeld gebracht waar informatie wordt verzameld in relatie tot het maken van strategische plannen en wat hierbij dan de ervaringen zijn. Dit is onder andere gespiegeld aan de resultaten die door PPO tot stand zijn gebracht met haar eigen zoekopdracht.

Boomteelt

Bij de boomteeltondernemers wordt voor aanvang van de workshops de medeondernemer als belangrijkste bron van informatie gezien. Daarna volgt de bedrijfsadviseur en vervolgens de studieclub.

Tabel 4.1 *Belang van verschillende bronnen voor aanvang van de workshops (hoogste scores) bij boomteelers*

Bron	Ondernemer								Gem.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Medeondernemer	4	5	0	5	5	5	5	5	4,3
Bedrijfsadviseur	4	4	5	4	5	4	3	4	4,1
Studieclub	5	3	5	3	4	3	4	4	3,9

1 = heel onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = neutraal, 4 = belangrijk, 5 = heel belangrijk, 0 = nvt.

Tijdens de zoekopdracht externe omgeving, uitgevoerd in de workshops Strategievorming Boomteelt, bleek dat mondelinge contacten (bijvoorbeeld met toeleveranciers, afnemers, veilingmensen en bedrijfsvoorlichters) zonder meer de belangrijkste informatiebron vormen.

Vakbladen worden over het algemeen redelijk gelezen en bieden informatie over diverse onderwerpen. De ondernemers hadden over het algemeen weinig interesse om uitgebreide rapporten te lezen. Een enkeling was op de hoogte van mogelijke informatiebronnen voor rapporten. Veel ondernemers kenden deze informatiebronnen niet. Hoewel veel ondernemers voor aanvang van de cursus weinig eigen waren met het gebruik van internet als informatiebron, hebben veel ondernemers tijdens de cursus dit medium ontdekt.

Fruitteelt

Bij de fruitteeltondernemers wordt voor aanvang van de workshops de medeondernemer als belangrijkste informatiebron gezien. Dit gemiddeld hoogste belang komt echter tot stand op basis van 2 antwoorden. Het is rechtmatiger om te stellen dat de levenspartner als belangrijkste informatiebron geldt. Daarna volgt het personeel en open dagen eindigt op een derde plaats.

Tabel 4.2 *Belang van verschillende bronnen voor aanvang van de workshops (hoogste scores) bij fruitteelers*

Bron	Ondernemer					Gem.
	1	2	3	4	5	
Medeondernemer	6	-	-	4	-	5,0
(Levens)partner	5	4	5	4	5	4,6
Personeel	6	-	3	5	3	4,3
Open dagen, beurzen	4	4	4	4	4	4

1 = heel onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = neutraal, 4 = belangrijk, 5 = heel belangrijk, 0 = nvt, - = geen waarneming.

De wijze van informatie verzamelen tijdens de workshops was nogal verschillend tussen de ondernemers. Eén teler heeft de meeste informatie van internet gehaald.

Internet wordt door de ondernemers (met uitzondering van één) wel steeds meer bewust geraadpleegd en gebruikt om informatie in te winnen. Ondernemers zijn geneigd af te dwalen op het moment dat ze ergens een 'ander' interessant onderwerp tegenkomen. Daarnaast wordt het zoeken naar en het vinden van specifieke informatie als moeilijk ervaren.

Andere telers verzamelen vooral mondeling informatie. Hiervoor zijn echter veel contacten met intermediairs (adviseurs, banken, veilingen, enzovoort) nodig.

Daarnaast is ook schriftelijke informatie geraadpleegd. De telers krijgen elke week het vakblad thuisgestuurd, maar hebben geen systeem om een artikel over een bepaald onderwerp terug te vinden. Ze weten dan wel dat er een keer wat over verschenen is, maar niet wanneer dat was en ook is niet bekend in welk nummer; hierdoor is het terugzoeken bijna onmogelijk. Onderzoekinstellingen als PPO-fruit beschikken bijvoorbeeld over Agralin, een zoekmachine waarmee in diverse vakbladen en literatuur informatie snel verzameld kan worden

Vollegrondsgroenteteelt

Bij de vollegrondsgroente ondernemers wordt voor aanvang van de workshops de mede-ondernemer als belangrijkste bron van informatie gezien. Daarna volgt de levenspartner en als derde de bedrijfsadviseur.

Tabel 4.3 *Belang van verschillende bronnen voor aanvang van de workshops (hoogste scores) bij vollegrondsgroentetelers*

Bron	Ondernemer							Gem.
	1	2	3	4	5	6	7	
Medeondernemer	6	5	5	6	5	5	5	5,3
(Levens)partner	4	5	5	4	5	5	-	4,7
Bedrijfsadviseur	4	4	4	4	5	3	-	4

1 = heel onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = neutraal, 4 = belangrijk, 5 = heel belangrijk, 0 = nvt, - = geen waarneming.

Ondernemers hebben bij het verzamelen van informatie tijdens de workshops veel gebruikgemaakt van persoonlijke contacten met bijvoorbeeld de veiling en andere telers. Per definitie geldt dat het netwerk van de ondernemer de belangrijkste informatiebron is voor telers voor het bepalen van hun bedrijfsstrategie.

Verder wordt informatie gehaald uit vakbladen als *Groenten & Fruit* en *Oogst*. Enkele ondernemers hebben ook informatie verzameld uit Duitse vakbladen (*Gemüse* en *Spärgel und Erdbeer Profi*).

Internet wordt door twee telers actief gebruikt om informatie in te winnen, met name over vaktechnische onderwerpen. Voor de laatste nieuwsberichten over de sector weten de meeste telers de site van AgriHolland, zibb.nl/tuinbouw en ziezo.biz/agfketen wel te vinden.

PPO-AGV heeft veel informatie gehaald uit rapporten van onder andere het Productschap Tuinbouw en publicaties van het LEI en PPO-AGV. Ondernemers houden in het

algemeen niet van het lezen van (uitgebreide) rapporten. Enerzijds vanwege een gebrek aan tijd en anderzijds vinden ze de informatie die in de rapporten staat vaak achterhaald. Daarnaast zijn ondernemers onvoldoende op de hoogte van bepaalde rapporten en publicaties (bijvoorbeeld van het LEI en PPO-AGV).

Bollenteelt

Bij de bollen ondernemers wordt voor aanvang van de workshops de medeondernemer als belangrijkste bron van informatie gezien. Daarna volgt de partner van de ondernemer en vervolgens worden open dagen/beurzen genoemd.

Tabel 4.4 *Belang van verschillende bronnen voor aanvang van de workshops (hoogste scores) bij bollentelers*

Bron	Ondernemer									Gem.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Medeondernemer	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,8
(Levens)partner	5	5	3	5	5	4	3	3	4	4,1
Open dagen, beurzen	4	4	2	3	4	3	5	4	4	3,7

1 = heel onbelangrijk, 2 = onbelangrijk, 3 = neutraal, 4 = belangrijk, 5 = heel belangrijk, 0 = nvt.

De wijze van informatie verzamelen tijdens de workshops was op sommige punten nogal verschillend van het hetgeen men voor aanvang had aangegeven.

De meest belangrijke informatiebron voor ondernemers waren vakbladen, zoals *Bloembollenvisie* en *Vakwerk*. Deze bieden informatie over een breed scala van onderwerpen, bijvoorbeeld op het gebied van markt, keten en macro-economie. Het was opvallend dat mondelinge contacten nauwelijks genoemd werden als informatiebron. Ook vakbeurzen werden niet genoemd. In de praktijk komt veel informatie juist over via mondelinge contacten, maar blijkbaar had men daar bij het uitvoeren van de opdrachten nauwelijks of niet aan gedacht. Verder zijn de meeste ondernemers in het kader van deze cursus niet gaan zoeken op internet.

Ik wil mijn klanten actiever gaan benaderen door veel vaker na te bellen en te vragen of ze tevreden zijn of bijzondere wensen hebben. Ook wil ik het bemiddelingsbureau meer vragen stellen, om zo meer inzicht te krijgen in de markt. Hoeveel staan er daar en daar van? Wie heeft mijn product nog meer? Wat waren hun prijzen? Zijn mijn concurrenten uitverkocht?

Boomtelers Roland van der Werf in De Boomkwekerij 42 (2005) naar aanleiding van de workshops Strategievorming

Synthese

Ondernemers geven voor aanvang van de cursus aan veel belang te hechten aan hun levenspartner of medeondernemer als bron van informatie. In de agrarische sector is de medeondernemer in veel gevallen ook de levenspartner. Hij/zij kan echter ook de vader of moeder zijn van de jongere ondernemer. Hiervan was in een aantal gevallen sprake in de workshops boomteelt, waar met een vrij jonge groep ondernemers werd gewerkt. In derge-

lijke gevallen zie je dat ondernemers nog minder een eigen netwerk hebben opgebouwd en voor een aantal zaken terugvallen op de expertise en ervaring van vader of moeder.

Tijdens de workshops Strategievorming kwam het vooral op de eigen vindrijkheid aan. Medeondernemers en levenspartners werden tijdens de workshops niet genoemd als informatiebron.

Het zijn vooral de mondelinge contacten die men onderhoudt met intermediairs (adviesbureaus, veilingmedewerkers, accountants, enzovoort), die zorgen voor de vergaring van informatie voor strategievorming. Deze intermediairs zijn dé informatiebron voor ondernemers in de open teelten. Het grote voordeel dat zij bieden is actuele, toegankelijke informatie die op maat (lees: voor een op dat moment spelend probleem) kan worden aangeboden.

De breder georiënteerde ondernemers snuiven echter ook in een breder verband informatie op door middel van bijvoorbeeld het bezoeken van beurzen en /of deelname aan studieclubs. Daarmee controleren zij tevens of de van intermediairs aangeboden informatie consistent is.

Een verschil tussen sectoren qua informatieverzameling is nauwelijks aanwezig. Wat opvalt bij de bollenondernemers is dat bij de zoekopdracht in de workshops de mondelinge contacten niet als belangrijke bron van informatie worden genoemd.

Het is vooral de leeftijd van de ondernemer die een rol lijkt te spelen bij de informatieverzameling. Dit komt het sterkst tot uiting bij het gebruik van internet. Tijdens de workshops is deze informatiebron veelvuldig besproken. Internet biedt in potentie veel informatie, maar die informatie blijkt soms lastig te vinden. De jonge generatie kan hier nog redelijk mee omgaan, maar voor de wat oudere ondernemer zou een handige zoekmachine uitkomst kunnen bieden. Veel oudere ondernemers daarentegen hebben in de loop der jaren een breed netwerk opgebouwd waarvan handig gebruik wordt gemaakt.

4.3 Informatiebehoefte ondernemers: belang en beschikbaarheid van de diverse thema's

De 25 vragen van het LEI/PPO waren een leidraad voor het zoekproces ten aanzien van de externe omgeving. Het is echter geen vast gegeven dat deze 25 vragen/onderwerpen ook daadwerkelijk door agrarische ondernemers van belang worden geacht in het ondernemerschap en het proces van strategievorming. Daarom is het ook goed om te achterhalen wat het belang van bepaalde informatie is. Dit is in beeld gebracht: in de tabellen staan de onderwerpen met een belang van 4 of hoger op een schaal van 1 tot 5. Er is tevens gekeken naar de beschikbaarheid/vindbaarheid van gegevens.

Boomteelt

De grootste informatiebehoefte ligt op het gebied van concurrentie en dan vooral specifieke informatie. Deze informatie is slechts beperkt beschikbaar. Dit is begrijpelijk omdat het vaak gevoelige informatie betreft. Als er al informatie te vinden is, is de informatie vaak te algemeen en te weinig toegespitst. Veel ondernemers weten niet waar ze informatie over concurrenten kunnen vinden. Enkele ondernemers hebben geprobeerd informatie te vinden op internetsites die mogelijk interessant zijn, zoals die van het LEI, Productschap Tuin-

bouw en de Rabobank. Over het algemeen waren de ondernemers niet tevreden over het zoekresultaat.

Ondernemers hebben over het algemeen behoefte aan marktinformatie. Wensen van hun directe afnemers, zoals veilingen, exporteurs en tuincentra zijn daarbij belangrijker dan wensen van de volgende schakel: de consument. Marktinformatie is over het algemeen goed beschikbaar en de meeste ondernemers weten waar ze informatie kunnen vinden. Toch zijn er grote verschillen in de tevredenheid van ondernemers over het zoekresultaat.

Het belang van keteninformatie hangt sterk af van het onderwerp. De grootste behoefte ligt bij informatie over afnemers, informatie-uitwisseling in de keten en leveranciers van kennis. Informatie hierover is beschikbaar en over het algemeen toegankelijk voor de ondernemers. Ondernemers zijn niet op zoek naar informatie over distributie en kredietverlening. Als ze informatie nodig hebben, weten ze dit over het algemeen wel te vinden. Ook informatie over leveranciers van grondstoffen is beschikbaar en goed toegankelijk. De een heeft er meer behoefte aan dan de ander.

De behoefte aan informatie over macro-economische ontwikkelingen ligt over het algemeen lager dan de behoefte aan informatie over markt, keten en concurrentie. De behoefte aan informatie over regionaal beleid is wel groot. Hoewel informatie over dit onderwerp beschikbaar is via gemeenten, provincies en waterschappen, blijkt de informatie vaak weinig hapklaar. Hetzelfde geldt voor informatie over Europees en nationaal beleid.

Tabel 4.5 *Belang van informatie over verschillende onderwerpen voor de boomtelers die aan de cursus deelnamen (hoogste scores)*

Vraagnr.	Onderwerp	Ondernemer								Gem.
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Afzetmarkten	-	5		4	5	-	4	3	4,2
8	Afnemers	-	4		5	5	-	5	2	4,2
11	Kennis	-	5		4	5	-	4	4	4,4
15	Regionaal beleid	-	3		5	5	-	4		4,3
19	Concurrenten	-	5		4	5	-	5	3	4,4

1 = niet belangrijk, 2 = interessant, 3 = relevant, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk, - = geen waarneming.

Fruitteelt

Van de vier hoofdthema's is de behoefte aan informatie over macro-economische ontwikkelingen over het algemeen lager dan de behoefte aan informatie over markt, keten en concurrentie.

- Binnen de vier hoofdthema's ligt de grootste informatiebehoefte op het gebied van:
- afzetkanalen: de ondernemers hebben met name mondeling kennis verzameld en ook wat informatie van internet gehaald. De informatie hierover is goed toegankelijk via meerdere invalshoeken;
 - informatie-uitwisseling in de keten: de ondernemers geven aan dat uitwisseling van gegevens met name plaats vindt via registratie systemen en dat certificering van de bedrijven hieraan bijdraagt. De wijze waarop informatie-uitwisseling in de keten is geregeld is duidelijk en redelijk goed toegankelijk;
 - concurrenten (inclusief informatie over de kostenposten en opbrengsten en kwaliteiten van de concurrenten): de ondernemers hebben veelal informatie gevonden in

- rapporten en via afzetorganisaties en via artikelen in vakbladen aangevuld met mondelinge informatie via hun netwerk. Vaak is algemene informatie voorhanden, maar zeer specifieke informatie is moeilijk toegankelijk. Concurrenten worden internationaal gezien, echter de ondernemers gebruiken geen buitenlandse vakbladen als bron bij het verzamelen van informatie;
- Europees /nationaal beleid in het algemeen: telers hebben vooral vakbladen als bron gebruikt. Dit leverde echter niet altijd voldoende op. De toegankelijkheid van informatie hierover zou voor telers verbeterd kunnen worden. Ook zou informatie-uitwisseling door telers via internet verbeterd kunnen worden.

Tabel 4.6 *Belang van informatie over verschillende onderwerpen voor de fruittelers die aan de cursus deelnamen (hoogste scores)*

Vraagnr.	Onderwerp	Ondernemer				Gem.
		1	2	3	4	
2	Afzetkanalen	3	5	4	4	4
10	Informatie-uitwisseling keten	-	4	4	4	4
19	Concurrenten	3	5	4	5	4,3
23	Kostenposten concurrenten	3	4	4	5	4

1 = niet belangrijk, 2 = interessant, 3 = relevant, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk, - = geen waarneming.

Vollegrondsgroente

Ondernemers in de workshops geven aan dat informatie over het algemeen redelijk toegankelijk is. De ondernemers zijn het minst tevreden over het resultaat van hun zoektocht naar informatie over de markt en concurrentie, terwijl deze onderwerpen het meest belangrijk voor hen zijn. Informatie over de markt is vaak achterhaald en concurrenten geven belangrijke informatie logischerwijs niet uit handen. Goede bronnen voor informatie over concurrenten zijn zeer schaars.

Telers vinden het belangrijk om informatie met andere telers te delen, maar ze geven aan dat te weinig andere telers openheid over hun bedrijf willen geven. Ondernemers zijn met name voorzichtig om informatie te verstrekken over innovaties op het gebied van bijvoorbeeld bedrijfsvoering en producten, omdat ze bang zijn dat ze dan hun concurrentievoordeel verliezen.

Enkele ondernemers geven aan dat ze de Nederlandse vakbladen niet interessant vinden omdat de informatie hierin niet vernieuwend genoeg is en gewas-technische onderwerpen inhoudelijk onvoldoende worden behandeld. Daarom lezen zij Duitse vakbladen. De informatie die Nederlandse vakbladen verstrekken is dus ontoereikend voor veel telers.

De meeste ondernemers die aan de cursus deelnamen waren op de hoogte van de (gratis) rapporten van het Productschap Tuinbouw. Ditzelfde geldt voor de sectorstudies van de Rabobank. Behalve met de uitgave van de Kwantitatieve Informatie voor de Akkerbouw en Vollegrondsgroenteteelt (KWIN-AGV) waren de ondernemers onvoldoende op de hoogte van publicaties van het LEI en PPO-AGV. Het rapport *Verbetering van de internationale concurrentiepositie van de Nederlandse vollegrondsgroentesector*, welke

samengesteld is door het LEI en PPO-AGV, werd tijdens de eerste workshop dankbaar in ontvangst genomen door de ondernemers.

De ondernemers gaven aan dat ze bepaalde rapporten wel lezen (bijvoorbeeld van het PT of van de Rabobank), maar dat ze de informatie die in deze rapporten staan vaak achterhaald vinden. Ondernemers vragen zich tijdens de kennismakingsbezoeken en workshops hardop af of bepaalde onderzoeken, die door onderzoeksinstituten worden geproduceerd, nuttig zijn. De ervaring vanuit sommige telers is dat dergelijke onderzoeken soms plaatsvinden nadat een bepaalde ontwikkeling heeft plaatsgevonden en daardoor achterhaald zijn. Anderzijds bereiken de onderzoeksuitkomsten de telers vaak niet.

Tabel 4.7 *Belang van informatie over verschillende onderwerpen voor de vollegrondsgroentetelers die aan de cursus deelnamen (hoogste scores)*

Vraagnr.	Onderwerp	Ondernemer							Gem.
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Afzetmarkt	5	2	5	5	5	4	5	4,4
2	Afzetkanaal	5	5	4	-	5	5	5	4,8
3	Producteisen	5	4	3	4	4	4	4	4
5	Consumententrends	5	5	4	-	4	5	5	4,7
6	Assortiment	5	5	-	-	5	4	5	4,8
8	Afnemers	4	3	-	4	5	5	5	4,3
14	Europees/nationaal beleid	3	4	-	-	5	5	4	4,2
15	Regionaal beleid	3	4	-	-	5	5	4	4,2
16	Economische/technologische ontwikkelingen	4	4	-	-	5	4	4	4,2
17	Maatschappelijke organisaties	2	4	-	-	4	5	5	4
19	Concurrenten	5	4	-	-	5	5	4	4,6
20	Ketenpartijen concurrenten	4	4	-	-	5	4	4	4,2
22	Opbrengst/kwaliteit concurrenten	4	4	-	-	4	5	-	4,3
23	Kostenposten concurrenten	3	4	-	4	5	5	4	4,2

1 = niet belangrijk, 2 = interessant, 3 = relevant, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk, - = geen waarneming.

Bollenteelt

De behoefte aan informatie op het gebied van concurrentie is redelijk groot. Deze informatie is slechts beperkt beschikbaar. Over het algemeen waren de ondernemers niet tevreden over het zoekresultaat.

Ondernemers hebben over het algemeen behoefte aan marktinformatie. Informatie over assortiment scoort daarbij zeer hoog. Marktinformatie is over het algemeen goed beschikbaar en de meeste ondernemers weten waar ze informatie kunnen vinden. Er zijn grote verschillen in de tevredenheid van ondernemers over het zoekresultaat.

De grootste behoefte op het thema 'Keten' ligt bij informatie over afnemers en leveranciers van kennis. Informatie hierover is beschikbaar. Toch zijn de ondernemers vaak slechts gedeeltelijk tevreden wat ze over dit thema kunnen vinden. Ondernemers zijn niet op zoek naar informatie over distributie, informatie-uitwisseling in de keten en kredietverlening.

De ondernemers hebben redelijk behoefte aan informatie over macro-economische ontwikkelingen. Onderwerpen als Europees/nationaal beleid, regionaal beleid en maat-

schappelijke organisaties scoren hierbij hoog. Vaak zijn de ondernemers niet tevreden met wat ze over deze onderwerpen kunnen vinden, ondanks dat veel informatie beschikbaar is via de landelijke overheid en andere overheden zoals gemeenten, provincies en waterschappen.

Tabel 4.8 *Belang van informatie over verschillende onderwerpen voor de bollentelers die aan de cursus deelnamen (hoogste scores)*

Vraagnr.	Onderwerp	Ondernemer			Gem.
		2	4	5	
6	Assortiment	5	3	5	4,3
8	Afnemers	4	4	5	4,3
15	Regionaal beleid	4	4	4	4,0
19	Concurrenten	3	4	5	4,0
20	Ketenpartijen concurrenten	-	3	5	4,0
22	Opbrengst/kwaliteit concurrenten	-	4	5	4,5
24	Beschikbaarheid arbeid, grond, kapitaal t.o.v. concurrenten	-	3	5	4,0

1 = niet belangrijk, 2 = interessant, 3 = relevant, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk, - = geen waarneming.

Synthese

Ondernemers vinden vooral informatie over de concurrenten en de markt van groot belang (zie samenvattende tabel 4.9). Informatie over het eerste thema wordt nauwelijks gevonden door de ondernemers. De diverse sectorstudies van onderzoeksinstituten worden vaak als te generalistisch en te gedateerd beschouwd. De informatie is al verouderd wanneer het is opgeschreven. Daarnaast zijn sommige sectoren zo divers (veel verschillende teelten) dat je moeilijk in studies kunt afzakken naar een lager niveau (te complex). Informatie moet dan ook direct van ketenpartners naar de teler stromen om er voordeel mee te kunnen doen. Nog meer informatie uit het netwerk is daarom van groot belang. Men verkrijgt dit het liefst schriftelijk.

Wat opvalt is het belang dat wordt toegekend aan informatie over assortiment bij de vollegrondsgroente- en bollentelers. Dit speelt kennelijk veel minder voor de boom- en fruittelers. Verder is het zo dat de vollegrondsgroentetelers een breder aantal onderwerpen van belang (gemiddelde score 4 en hoger) acht dan de collega ondernemers uit de andere sectoren. Waar bollen-, bomen- en fruittelers circa 5/6 onderwerpen van belang achten scoren de vollegrondsgroentetelers gemiddeld 14 onderwerpen als belangrijk (4) tot zeer belangrijk (5).

Tabel 4.9 Belang van informatie over verschillende onderwerpen voor de ondernemers die aan de cursus deelnamen (hoogste scores van alle sectoren)

Vraagnr.	Onderwerp	
		Gem. Bomen
11	<i>Kennis</i>	4,4
19	<i>Concurrenten</i>	4,4
		Gem. Fruit
19	<i>Concurrenten</i>	4,3
		Gem. Vollegrondsgroente
2	<i>Afzetkanaal</i>	4,8
6	<i>Assortiment</i>	4,8
		Gem. Bollen
22	<i>Opbrengst/kwaliteit concurrenten</i>	4,5

1 = niet belangrijk, 2 = interessant, 3 = relevant, 4 = belangrijk, 5 = zeer belangrijk.

4.4 De rol van het informatienetwerk van de ondernemers

Tijdens de uitvoering van het project 'Verbeteren van concurrentiekracht van bedrijven in de Open teelten' bleek al snel het belang van zogenaamde intermediairs (teeltbegeleiders, accountantsbureaus, banken, leveranciers van productiemateriaal, enzovoort) bij het verstrekken van informatie aan ondernemers aan de open teelten.

Daarom is tijdens de uitvoering van dit project nog besloten om de aan deelnemende ondernemers gekoppelde intermediairs te benaderen voor een kort onderzoek. Het doel daarvan was om te achterhalen hoe zij, als belangrijke informatieverstrekkers, hun rol vervullen en wat daarbij hun behoeften zijn. Om dit inzicht te verkrijgen is een vragenlijst 'Informatieverstrekking en -verzameling intermediairs' gemaakt (zie bijlage 3). Uiteindelijk werd een respons van 24 van de 32 aangeschreven intermediairs verkregen (75%).

De intermediairs zijn voornamelijk gericht op de agrarische sector (75%) en slechts voor 25% op agrarische én andere sectoren.

Hun aanbod bestaat hoofdzakelijk uit dienstverlening (83%) en voor de rest het leveren van fysieke producten met bijbehorende diensten (onder andere advies). Wat aanbod van producten betreft scoren meststoffen, gewasbeschermingsmiddelen en teeltbenodigdheden het hoogst.

Het aanbod van dienstverlening bestaat grotendeels uit *bedrijfskundige advisering* (83%) en uit *teelttechnische advisering* (46%). Personele advisering en overige advisering scoren slechts 21%. Van de bedrijfskundige advisering is management, strategie en ondernemerschap het belangrijkste. (75%).

Keten- en distributieontwikkeling (83%) is de belangrijkste themagroep waarop de intermediairs kennis aanbieden. Gevolgd door informatie ten aanzien van de macro-omgeving (75%), marktontwikkelingen (54%) en concurrentieontwikkeling (42%).

Internet en collega's worden door alle respondenten genoemd als belangrijkste informatiebronnen, die zij gebruiken voor hun informatieverzameling. Vaktijdschriften (96%), Branche-organisaties en Overheid (beide 75%) scoren ook hoog, Universiteiten/HBO algemeen worden het minst (13%) door respondenten genoemd. Bij de overige informatiebronnen worden cursussen genoemd.

Vooral het thema *marktontwikkeling* (63%), en dan specifiek ten aanzien van verkooppunten, wordt gezien als onderbelicht. Men heeft behoefte aan meer informatie voor een betere advisering. Dit wordt gevolgd door de thema's macro-omgeving (54%) en concurrentieontwikkelingen (50%). Voor Keten-/distributieontwikkelingen (42%) heeft men het minste behoefte aan meer informatie.

Gevraagd naar *informatiebronnen* die zich kunnen verbeteren en de wijze waarop werden de volgende antwoorden genoteerd. Het hoogst scoorden de vaktijdschriften van een betreffende branche met 50%. Dit werd gevolgd door Internet (38%), agrarische kennisinstituten Wageningen (38%) en dagelijkse media (33%). Het Bedrijfsleven (8%) wordt heel weinig genoemd.

Gevraagd naar hoe de *inhoud en wijze van informatieverstrekking* verbeterd konden worden werden samengevat de volgende punten aangegeven voor respectievelijk vaktijdschriften, internet en kennisinstituten Wageningen.

Vaktijdschriften van een betreffende branche (50%)

- Inhoud
Te populistisch (1x), conclusies worden in te vroeg stadium genomen (1x), meer onafhankelijke informatie en niet gekleurd vanuit iemands belang (1x), soms tegenstrijdige artikelen (1x), meer diepgang (1x), bladen worden te algemeen (1x) en meer concrete voorbeelden (1x).
- Wijze van informatieverstrekking
Artikelen (1x), na een periode het onderwerp opnieuw belichten, voorspellen en analyseren (1x), kort, bondig en essentie (1x), naslagwerk online (1x) en digitaal (1x).

Internet (38%)

- Inhoud
Betrouwbaarheid van de bron op internet is lang niet altijd duidelijk (1x), beperkt (1x), vaak veel bla bla in de kop van het artikel, verder weinig inhoud (1x) en meer vakliteratuur beschikbaar (1x).
- Wijze van informatieverstrekking
Erg versnipperd en betere ordening nodig (1x), eenvoudiger, te veel sites (1x), vaak veel bla bla in de kop van het artikel, verder weinig inhoud (1x), gestructureerder (1x) en specifieke nieuwsbrieven (1x).

Agrarische kennisinstituten Wageningen UR (38%)

- Inhoud
Vaak te theoretisch en te ver van praktijk (2x), overzicht onderzoeksresultaten afgelopen 25 jaar (1x), en doe eens een onderzoek buiten de gebaande weg (1x) .
- Wijze van informatieverstrekking
Wageningen geen contacten. Wat doen ze voor de bloembollen (PPO Lisse gaat vrij goed) (1x), te veel afwezig zoals vakanties, vrije dagen, vergaderingen enzovoort (1x), internet (1x), niet altijd bekend wat er voorhanden is (1x), bereikbaarheid, toegankelijkheid (1x), opzetten gezamenlijke projecten (1x) en niets genoemd kwam 1x voor.

Synthese

Uit dit onderzoek kan worden afgeleid dat met name voor internet nog veel verbeteringen van belang zijn. Dit gezien het belang dat aan deze informatiebron wordt toegekend enerzijds en de kritische punten ten aanzien van informatie inhoudelijk en wijze van verstrekking anderzijds. Dit komt overeen met de eerdere opmerkingen van ondernemers, die op het gebruik van Internet ook al kritiek leverden.

Daarnaast valt de hoge score van vakbladen en kennisinstituten op. De vakbladen worden naast intermediairs toch gezien als een belangrijke bron van informatie voor ondernemers, maar krijgen dus uit de hoek van de intermediairs nogal wat kritiek te verdragen. Deze komt niet van de kant van de agrarisch ondernemers.

Verder is er een duidelijk signaal naar Wageningen UR. Ondernemers weten dit instituut al moeizaam te vinden, maar ook intermediairs lijken onvoldoende bekend met wat het kennisinstituut te bieden heeft.

De kennis waaraan vooral behoefte is ligt achtereenvolgens op de thema's marktontwikkeling, macro-omgeving en concurrentieontwikkelingen. Dit komt grotendeels overeen met de vraag vanuit de ondernemers zelf.

5. Strategievorming

Om het onderzoek naar de hypothese dat ondernemers met behulp van externe informatie betere strategische keuzes maken te laten plaatsvinden was een 'kapstok' noodzakelijk om ondernemers te analyseren. Die 'kapstok' is een serie van 3 workshops strategievorming geweest uitgevoerd volgens het ISM-methode van het LEI.

5.1 Toepassing van informatie over externe omgeving in het strategievormingsproces

Ondernemers zijn al voor aanvang van de workshops gevraagd in hoeverre men gebruikmaakt van informatie bij het strategievormingsproces. De ondernemers gaven aan dat ze de sector waarin ze werken goed kennen en de ontwikkelingen volgen. Veel informatie krijgen de ondernemers via persoonlijke contacten, bijvoorbeeld met leveranciers, de afzetorganisatie, collega telers en bedrijfsadviseurs. Deze informatie wordt bewust en onbewust gebruikt voor strategievorming. Ervaringskennis speelt een grote rol. Toevallige informatie, zoals klachten van afnemers, gemiste orders en informatie in vakbladen spelen ook een rol bij strategievorming. De meeste ondernemers zoeken relatief weinig gericht naar schriftelijke informatie of informatie op het internet. Bij belangrijke beslissingen is de mening (en daarmee de informatie die wordt gegeven) van de medeondernemer en de (levens)partner erg belangrijk. Dit bleek al eerder uit paragraaf 4.2.

Na de workshops/cursus is opnieuw aan de ondernemers de vraag voorgelegd in hoeverre men informatie uit onder andere de zoekopdracht externe informatie heeft gebruikt in het strategievormingsproces.

Boomteelt

Het merendeel van de ondernemers in de workshops Strategievorming is als gevolg van de cursus iets anders naar informatie over de externe omgeving gaan zoeken. Dit heeft vooral te maken met het meer doordacht te werk gaan en dit ook toepassen in het contact met derden (strategisch denken en handelen).

Nog steeds komt veel informatie in hapklare brokken beschikbaar via persoonlijke contacten. Voor de boomtelers was Internet echter wel een ontdekking. Men had niet verwacht dat hier zoveel informatie te vinden is.

Ondernemers zijn niet expliciet naar informatie over nieuwe onderwerpen op zoek gegaan op basis van de thema's en subthema's die in de cursus aan de orde geweest zijn. Nog steeds gaat de belangstelling van de afnemers vooral uit naar informatie over afzetmarkten, afnemers, kennis, regionaal beleid en concurrenten.

Fruitteelt

De zoekopdracht over informatie uit de externe omgeving met betrekking tot de bedrijfsstrategie, die de ondernemers tijdens de cursus hebben uitgevoerd, heeft bij twee ondernemers geleid tot het bijstellen of veranderen van de strategie die de ondernemers

gekozen hadden. Opmerkingen van medecursisten zijn daarbij belangrijk geweest. Eén ondernemer heeft zijn strategie niet bijgesteld naar aanleiding van de cursus. De cursisten gaven echter aan dat ze zonder de cursus waarschijnlijk dezelfde bijstellingen hadden gemaakt. Informatieverzameling voor strategievorming wordt doelbewuster en gericht uitgevoerd dan voor de cursus. Voordat besluiten genomen worden, wordt beter nagedacht en kritische afwegingen gemaakt. In de toekomst verwachten telers uitgebreider informatie uit de externe omgeving te zoeken en analyseren door meer gebruik te maken van de kennis van adviseurs. Daarnaast denkt een andere teler in de toekomst meer gebruik te gaan maken van internet als informatiebron en bewust te gaan zoeken naar informatie die er op diverse onderwerpen al is. Naar aanleiding van de zoekopdracht zijn alle deelnemers op zoek gegaan naar meer informatie. De terreinen die genoemd zijn, zijn ontwikkelingen in het onderzoek, informatie over zorgsystemen, fiscaliteit en exportmogelijkheden en marktpartijen die een aanvulling voor het bedrijf kunnen zijn. De map met informatie over de externe omgeving, samengesteld door PPO, is door de deelnemers op meerdere manieren gebruikt. Alle deelnemers hebben de inhoud doorgenomen en bekeken en vergeleken met de eigen verzamelde informatie, maar met name belangrijk was waar de specifieke informatie vandaan kwam. Het totale aanbod van de informatiemap werd neutraal tot goed beoordeeld. Teler hebben geleerd dat er meer informatiebronnen zijn, dan waarvan zij voorafgaand van de cursus op de hoogte waren en willen daar in de toekomst gebruik van maken.

Vollegrondsgroenteteelt

De informatie zoekopdracht over de externe omgeving, die de ondernemers tijdens de cursus hebben uitgevoerd, heeft niet geleid tot het bijstellen of veranderen van de strategie die ondernemers kiezen. De cursisten geven aan dat ze zonder de cursus ook bijstellingen in hun strategie hadden gemaakt. Er zal in de toekomst door de meeste deelnemers niet anders worden omgegaan met het zoeken en analyseren van informatie over de omgeving. De ondernemers geven aan niet expliciet naar informatie over nieuwe onderwerpen op zoek te gaan op basis van de thema's en subthema's die in de cursus aan de orde geweest zijn. Tijdsgebrek wordt als hoofdargument aangevoerd voor het onvoldoende zoeken naar bepaalde onderwerpen die in de map zijn behandeld. Bovendien geven de ondernemers aan hun zoektocht naar informatie te starten wanneer zich een specifiek knelpunt voordoet of wanneer de interesse over een bepaald onderwerp gewekt wordt. Dit komt niet geheel overeen met de wijze waarop voor strategievorming informatie wordt gezocht.

In de cursus hebben ondernemers geleerd dat een open houding tot belangrijke informatie-uitwisseling kan leiden, wat de ondernemer kan helpen in het ontwikkelen van zijn strategie.

Bollenteelt

De ondernemers zijn als gevolg van de cursus niet anders naar informatie gaan zoeken:

- informatie komt nog steeds beschikbaar via vakbladen en via persoonlijke contacten;
- ondernemers zijn niet expliciet naar informatie over nieuwe onderwerpen op zoek gegaan;

- de belangstelling van de afnemers gaat vooral uit naar informatie over afzetmarkten, assortiment, afnemers, kennis, europees/nationaal beleid, regionaal beleid, maatschappelijke organisaties en concurrenten.

De bollentelers uit de workshops Strategievorming lijken in dit verband wel de meest passieve groep binnen de open teelten. De zoekopdracht externe omgeving heeft geen enkele ondernemer op wat voor wijze dan ook geprikkeld.

Synthese

Het aansporen tot het gebruik en aandragen van (informatiemap PPO) informatie heeft niet direct geleid tot aantoonbaar ander gedrag bij ondernemers in relatie tot strategievorming.

Wel is meer bewustwording opgetreden over de hoeveelheid beschikbare informatie en het kunnen gebruiken daarvan bij het uitstippelen van een strategie. In ervaring met de ondernemers in de workshops is gebleken dat men het als lastig ervaart om planmatig vooruit te denken voor een aantal jaren en daarbij ook slim gebruik te maken van (strategische) informatie.

Een doorsnee agrarisch ondernemer ervaart een probleem en zoekt daar een oplossing voor (operationeel). Als voor een actueel probleem informatie noodzakelijk is, wordt dat gevonden. In veel gevallen gebeurt dat via persoonlijk contact met mede-eigenaren, (levens)partners, adviseurs, enzovoort. Intermediairs als bedrijfsadviseurs kunnen dan ook een belangrijke rol vervullen bij de strategievorming van ondernemers.

Door de geboden structuur voor informatieverzameling enerzijds (4 hoofdthema's Markt, Concurrenten, Keten en Macro-economie) en het informatie aanbod (map PPO) anderzijds zijn ogen geopend. Dit kwam het meest naar voren in de workshops met fruit-ondernemers en het minst in de workshops met bollentelers. Ondernemers zijn zich over het algemeen meer bewust geworden van het feit dat voor het formuleren van een goede strategie het adhoc verzamelen van toevallige informatie niet volstaat.

5.2 Strategische keuzes van ondernemers

Het feit dat ondernemers nauwelijks informatie hebben verzameld hoeft niet te betekenen dat ondernemers geen strategie voor zichzelf en het bedrijf hebben kunnen uitzetten. Het gebrek aan (strategische) informatie zal echter wel een rol spelen bij de onderbouwing van de gekozen strategie.

De ondernemers zijn in de workshops ook geconfronteerd met de uitkomsten van de Strategisch Management Tool (SMT). Op basis van zelf gegeven scores, op zowel interne als externe factoren, zijn binnen een scala van 15 generieke strategieën de in theorie best passende aangedragen door de begeleiders van het LEI/PPO. Het aandragen van deze strategieën uit de SMT diende in de eerste plaats als prikkeling voor de discussie en niet als een vaststaande keuze.

Boomteelt

Twee van acht ondernemers komen met moeite tot een (strategische) keuze, die niet echt onderbouwd wordt. Vijf ondernemers brengen een strategie die meer fundamenteel heeft en die daarnaast ook raakvlakken vertoont met de 15 generieke strategieën uit de Strategisch Management Tool (SMT). In sommige gevallen dient uit een verzameling van operationele activiteiten de achterliggende strategie wel te worden afgeleid.

Eén ondernemer kan zijn plan net iets meer onderbouwen en geeft daarbij ook aan dat naast het strategische aspect tevens wordt gewerkt aan een verdere uitwerking op commercieel en financieel vlak. Op die manier wordt de gemaakte keuze nog steviger onderbouwd.

De strategische keuzes die de ondernemers in de boomteelt maken liggen op zich niet zo erg ver uit elkaar. Twee ondernemers willen vooral werken aan de afzet van het product en de markt beter bedienen met een duidelijker keuze voor samenwerkingspartners.

De rest van de ondernemers kiest voor een strategie betreffende de omvang van de productiefactoren of economisch efficiënt produceren. Daar aan gekoppeld worden veelal door te voeren verbeteringen ten aanzien van sortiment, logistiek, personeelsorganisatie, enzovoort. Deze strategieën vertonen overeenkomsten met 3 van de 15 strategieën uit de Strategisch Management Tool van het LEI. Deze staan in onderstaand kader kort toegevoegd.

Integratie ketenschakels

U gaat zich richten op de combinatie van voordelen van diverse schakels van de keten. U wilt die voordelen geheel of een deel daarvan zelf realiseren. Voorbeeld: het streven naar het produceren voor consumentenprijzen. U kunt dat alléén proberen, samen met medewerkers, maar ook gezamenlijk met collega-ondernemers (coöperatie) of samenwerken met vertegenwoordigers 'verderop' in de keten.

Economisch efficiënte productie

U gaat zich richten op een productiewijze waarbij per eenheid product zo weinig mogelijk productiemiddel wordt ingezet (beide uitgedrukt in geld). Dat is niet alleen gericht op bepaalde kostenaspecten, maar op het geheel. De gehele handelwijze is hiervan doortrokken. Voorbeeld: een low costs bedrijf als Ikea.

Omvang productiefactoren

U gaat zich richten op verandering van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren. De verandering (vergroting of verkleining) kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben. Voorbeelden: een grotere inzet van kapitaal, vermindering van de hoeveelheid grond, vergroting van de hoeveelheid arbeid, vergroting van de hoeveelheid kennis.

Daarmee kwamen de zelf gekozen strategieën over het algemeen ook goed overeen met de uitkomsten van de Strategisch Management Tool (SMT). Een niet te verklaren verschil was de hoge score op de SMT-strategie 'Producentensamenwerking' bij één ondernemer. Verder viel in veel gevallen de relatief hoge score op van SMT-strategieën, die getypeerd kunnen worden als management/organisatie strategieën. Dit was niet direct de eerste keuze van de ondernemers zelf, maar viel vaak wel goed te verklaren. De nog re-

latief jonge ondernemers zaten in sommige gevallen op een belangrijk 'breekpunt', waarbij zij op het punt stonden het bedrijf te gaan overnemen.

Fruitteelt

Alle ondernemers komen tot een strategische keuze. In 2 van de 3 gevallen ontbreekt de onderbouwing waarom dit een goede keuze is. In het eerste geval wordt dezelfde strategie voortgezet. Dit terwijl is gebleken dat dit niet het meest optimale effect sorteert. In het tweede geval blijkt niet dat de strategie ook financieel zijn meerwaarde levert. De strategie van de derde ondernemer ontbreekt het vooral aan een uitwerking in concrete acties.

Twee van de drie ondernemers wil een gediversifieerd product aanbieden. Een ondernemer doet dat door zijn productie van 5 appelrassen zo goed mogelijk op de marktbehoefte aan te passen. Een andere ondernemer vult dit in door naast productie ook sortering en koeling ter hand te nemen. De laatste ondernemer gaat voor een economisch efficiënte productie. Deze gekozen strategieën vertonen overeenkomsten met 2 van de 15 strategieën uit het SMT. Deze staan in onderstaand kader kort toegelicht.

Economisch efficiënte productie

U gaat zich richten op een productiewijze waarbij per eenheid product zo weinig mogelijk productiemiddel wordt ingezet (beide uitgedrukt in geld). Dat is niet alleen gericht op bepaalde kostenaspecten, maar op het geheel. De gehele handelwijze is hiervan doortrokken. Voorbeeld: een low costs bedrijf als Ikea.

Diversificatie

U gaat zich richten op productdiversificatie met als doel daarmee verschillende markten of marktsegmenten te bedienen. Hetzelfde hoofdproduct valt dan uiteen in diverse deelproducten die elk voor zich een verschillende productiewijze kennen. Voorbeeld: het hoofdproduct is zeep, maar de deelproducten variëren van goedkope, bijna reukloze zeep tot duur verpakte zeep met een 'duur' geurtje. Verder is het mogelijk dat u veel specifieke of unieke kennis op een bepaald terrein bezit. U wilt deze kennis en vaardigheden buiten uw eigen bedrijf verwaarden. Voorbeeld: makelaar, inzet bij toegepast onderzoek. Of andersoortige arbeid die buiten uw eigen bedrijf wordt ingezet (loonwerk voor derden).

Daarmee kwamen de zelf gekozen strategieën niet altijd goed overeen met de uitkomsten van de Strategisch Management Tool (SMT). Opvallend was dat bij 2 van 3 ondernemers een strategie op het thema keten (in- en verkoop, ketenintegratie) en ook wel management/organisatie zeer hoog scoorde. Zelf kozen de ondernemers vooral voor een strategie met betrekking op productiewijze.

Vollegrondsgroenteteelt

Alle ondernemers komen tot een strategische keuze. Deze is bij 4 van de 7 telers redelijk tot goed onderbouwd. Bij de overige 3 ondernemers ontbreekt die onderbouwing in het rapport. Zij maken wel een keuze, maar er is niet goed vast te stellen waarom zij die keuze maken.

De strategische keuzes die de ondernemers maken liggen op zich niet zo erg ver uit elkaar. Zes van de zeven ondernemers wil het aangeboden pakket van producten aanpassen. Dit doen zij enerzijds door meer *toegevoegde waarde* te leveren en anderzijds door

nadrukkelijker te kiezen voor het verder uitbouwen van de reeds geteelde producten. Meestal wordt daarbij een voor de ondernemer nieuwe teelttechniek toegepast. Slechts één ondernemer gaat op dezelfde ingeslagen weg verder door *schaal te vergroten*. Daarbij dient te worden opgemerkt dat dit ook gaat in combinatie met het bieden van meer Toegevoegde waarde.

Deze gekozen strategieën vertonen overeenkomsten met 3 van de 15 strategieën uit het SMT. Deze staan in onderstaand kader kort toegelicht.

<p><i>Toegevoegde waarde product</i></p> <p>U gaat zich richten op het produceren van producten met een voor (een bepaald segment van) consumenten kwalitatief omschreven toegevoegde waarde met betrekking tot de wijze van produceren of dat bij die consument beelden oproept van een bepaald type bedrijfsvoering: exclusiviteit dus. Voorbeeld: u wilt geen auto's produceren maar een Polls Rooide. Of u gaat een Huiltoon hotel exploiteren.</p>
<p><i>Diversificatie</i></p> <p>U gaat zich richten op productdiversificatie met als doel daarmee verschillende markten of marktsegmenten te bedienen. Hetzelfde hoofdproduct valt dan uiteen in diverse deelproducten die elk voor zich een verschillende productiewijze kennen. Voorbeeld: het hoofdproduct is zeep, maar de deelproducten variëren van goedkope, bijna reukloze zeep tot duur verpakte zeep met een 'duur' geurtje. Verder is het mogelijk dat u veel specifieke of unieke kennis op een bepaald terrein bezit. U wilt deze kennis en vaardigheden buiten uw eigen bedrijf verwaarden. Voorbeeld: makelaar, inzet bij toegepast onderzoek. Of andersoortige arbeid die buiten uw eigen bedrijf wordt ingezet (loonwerk voor derden).</p>
<p><i>Omvang productiefactoren</i></p> <p>U gaat zich richten op verandering van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren. De verandering (vergroting of verkleining) kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben. Voorbeelden: een grotere inzet van kapitaal, vermindering van de hoeveelheid grond, vergroting van de hoeveelheid arbeid, vergroting van de hoeveelheid kennis.</p>

Daarmee kwamen de zelf gekozen strategieën niet altijd goed overeen met de uitkomsten van de Strategisch Management Tool (SMT). Opvallend was dat bij 4 van 7 ondernemers een strategie op het thema management/organisatie zeer hoog scoorde. Zelf kozen de ondernemers niet direct om deze strategie verder uit te werken, maar op de achtergrond speelde dit wel duidelijk binnen hun onderneming:

- ondernemer kan moeilijk werk uit handen geven, waardoor hij tegen een 'stressgrens' aanloopt;
- ondernemer is recentelijk in een telersvereniging gestapt en heeft de veiling verlaten;
- ondernemer gaat het bedrijf verder uitbouwen met zijn zoon;
- ondernemer wil afscheid gaan nemen van compagnon, die niet dezelfde strategie volgt.

Ook op dit organisatorische vlak moeten de ondernemers dus nog stappen gaan zetten om het bedrijf een toekomst te geven.

Bollenteelt

Alle vier de ondernemers komen tot een (strategische) keuze. Deze is bij 3 van de 4 telers redelijk tot goed onderbouwd. Wat daarbij opvalt, is dat het hoofdzakelijk keuzes zijn ten aanzien van het sortiment, zonder dat er een goede analyse van de marktontwikkelingen aan vooraf lijkt te zijn gegaan. Dat maakt de keuzes minder strategisch.

In het algemeen wordt vooral hoog gescoord op de management en organisatie strategieën. Theoretisch betekent dit dat strategische keuzes ten aanzien van dit thema het meest voor de hand liggen gezien de uitgangssituatie. Dit komt echter niet tot uiting in de presentaties/rapporten. De zelf gemaakte strategische keuzes vergen nog veel investeringen in analyses, competenties of rendementsverbetering. Daarnaast valt op dat een aantal ondernemers geen uitgesproken strategische richting 'scoren' ('stuck in the middle'). Dit geeft aan dat er in feite niet wordt gekozen. In onderstaand kader worden de hoogst scorende strategische richtingen over de vier ondernemers toegelicht.

Andere structuur

Om voordelen, op welk terrein dan ook, te realiseren richt u zich op het aanpassen van de organisatiestructuur van het bedrijf. Voorbeelden: inzetten van medewerkers anders dan op betaalde basis waarbij ze een deel van de financiële verantwoordelijkheid zelf dragen (gedeeltelijk zelfstandige met onderlinge uitruil van arbeid op andere bedrijfsonderdelen). Verder kan gedacht worden aan aanpassing van de juridische organisatievorm (maatschap, BV, holding met zelfstandige onderdelen, inschakelen van het klantennetwerk), evenals aanpassing van de financiële structuur om bijvoorbeeld ketenintegratie of producentensamenwerking handen en voeten te kunnen geven of om 'klantenbinding' te kunnen realiseren (deelfinanciering door betrokken klanten). Aanpassing kan ook als doel hebben: indekking van risico's of het realiseren van fiscale voordelen.

Algemene managementstijl

U wilt rekening houden met meer dan alleen bedrijfstechnische en bedrijfseconomische zaken in uw bedrijf, bijvoorbeeld veranderende wensen in de samenleving, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verder besteedt u aandacht aan de veranderingen die op organisatorisch gebied en/of op het verbeteren van de arbeids- en leefomstandigheden die hiervoor nodig zijn. Een en ander kan mogelijk gevolgen hebben voor uw vaardigheden; waar nodig gaat u deze dan ook versterken.

Specialisatie

U gaat zich richten op het produceren van waar u goed in bent: 'focus on your core-business'. Voorbeeld: u exploiteert geen administratiekantoor voor alle soorten bedrijven, maar alleen voor de autobranche.

Toegevoegde waarde product

U gaat zich richten op het produceren van producten met een voor (een bepaald segment van) consumenten kwalitatief omschreven toegevoegde waarde met betrekking tot de wijze van produceren of dat bij die consument beelden oproept van een bepaald type bedrijfsvoering: exclusiviteit dus. Voorbeeld: u wilt geen auto's produceren maar een Polls Rooide. Of u gaat een Huiltoon hotel exploiteren.

De strategie waar de ondernemers vooral zelf voor gaan is zeer afwijkend van de scores van SMT. Zij kiezen voor de strategie van specialisatie met daarbij de zoektocht naar een mogelijke toegevoegde waarde. In onderstaand kader worden deze strategieën toegelicht.

Synthese

Wat opvalt is dat ondernemers wel keuzes maken voor de toekomst, maar dat dit niet altijd strategische keuzes (lange termijn) zijn. De keuzes zijn in veel gevallen nog te operationeel en zijn het gevolg van een ooit al eerder ingeslagen richting. In veel gevallen is men bezig die richting verder te verfijnen met beslissingen op de korte termijn. Verder is het zo dat in veel gevallen een goede onderbouwing voor een gemaakte keuze onderbreekt. Dit hangt op zijn beurt weer samen met het maken van een situatieanalyse (SWOT) op basis van verzamelde informatie. Aangezien die verzamelde informatie met bijbehorende typering (sterkte, zwakte, kans of bedreiging) voor een heel groot gedeelte ontbreekt is het lastig te beoordelen of ondernemers een voor zichzelf juiste strategische keuze hebben gemaakt.

De strategische keuzes die worden gemaakt verschillen uiteraard per ondernemer. Toch zijn er wel een aantal overeenkomsten tussen ondernemers en sectoren aan te wijzen. De volgende vier generieke strategieën (afkomstig uit SMT) worden het meest door de ondernemers zelf gekozen:

- *economisch efficiënte productie (met name Boomteelt & Fruitteelt);*
- *omvang productiefactoren (met name Boomteelt & Vollegrondsgroenteteelt);*
- *diversificatie (met name Fruitteelt & Vollegrondsgroenteteelt);*
- *toegevoegde waarde product (met name Vollegrondsgroenteteelt & Bollenteelt).*

Deze gekozen strategieën komen niet in alle gevallen overeen met de strategieën, die de Strategisch Management Tool aangeeft op basis van de door ondernemers zelf gegeven scores. Het is opvallend dat in SMT met name management en organisatie strategieën hoog scoren. Hieraan kunnen verschillende (individuele) bedrijfssituaties ten grondslag liggen. Feit is dat ondernemers in eerste instantie zelf vooral kiezen voor markt-/productstrategieën. Strategieën ten aanzien van de bedrijfsontwikkeling kunnen daar vervolgens op aansluiten.

5.3 Procesverloop strategievorming en informatieverzameling

Ongeveer een half jaar na de derde workshop zijn de ondernemers uit de diverse sectoren nog één keer bij elkaar gekomen onder begeleiding van het LEI en PPO. Het doel van deze evaluatiebijeenkomst was om met ondernemers van gedachten te wisselen in hoeverre de workshops Strategievorming daadwerkelijk tot aanpassingen hebben geleid in de strategische planvorming en bijbehorend zoekgedrag. Per sector wordt hieronder in het kort aangegeven wat de resultaten zijn.

Boomteelt

Iedere ondernemer heeft sinds de derde bijeenkomst stappen gezet om de strategisch gekozen richting verder in te vullen. Daarbij zijn grote verschillen waarneembaar tussen de

ondernemers. Een aantal ondernemers is vooral intern bezig de bedrijfsvoering verder te optimaliseren op basis van de zelf gemaakte plannen. Drie ondernemers schakelen daarbij ook de hulp van derden in om grotere stappen te kunnen zetten. Hulp wordt gezocht voor het tot stand brengen van een nieuwe bedrijfsopzet (2 bedrijven worden 1, logistiek routing bedrijf verbeteren, enzovoort), het in kaart brengen van de belangrijkste wensen bij diverse afzetkanalen en het beter kunnen vermarkten van het product (via telersvereniging).

Alle ondernemers geven aan dat zij min of meer nog aan het begin staan van de uitvoering van hun plannen. Ze hebben minimaal 1-2 jaar nodig om de uitgedachte strategie met bijbehorende acties te kunnen uitvoeren. Hierbij wordt nog veel onzekerheid uitgesproken over het al dan niet kunnen realiseren van deze plannen (welke beslissingen zijn de juiste?).

In een strategisch plan geef je antwoord op de vraag: 'Hoe ga ik mijn bedrijf laten groeien en wat heb ik daarvoor nodig?' Als zelfstandig ondernemer kan je zelf bepalen wat je doet of laat. Maar als je geen plannen maakt of deadlines stelt, gebeurt er ook niets. Je moet als ondernemer daarom niet puur op je fingerspitzengefühl afgaan. Ik zeg dus niet dat je helemaal niet op je gevoel moet afgaan, maar je moet ook wel degelijk plannen maken. Vervolgens kan je jezelf daaraan toetsen. Dan pas kom je erachter dat je misschien sommige dingen altijd automatisch hebt gedaan, zonder dat ze een bepaald doel hadden. Via een strategisch plan probeer je dus bedrijfsdoelstellingen na te streven.

Boomteler Alex Schoemaker in De Boomkwekerij 43 (2005) naar aanleiding van de workshops Strategievorming

Fruitteelt

Drie van de vijf ondernemers hebben sinds de derde bijeenkomst stappen gezet om de strategisch gekozen richting verder in te vullen. Daarbij zijn er nauwelijks verschillen tussen deze ondernemers. Dit komt tot uiting in de volgende, door ondernemers weergegeven, actiepunten:

- bewuste keuze voor teelt van bepaalde producten/rassen;
- activiteiten naast teelt - koeling, opslag, verhuur onroerend goed, enzovoort - zorgt voor veel bedrijvigheid en daarmee ook voor veel samenwerking met derden;
- puntjes op de i.

Afhankelijk van de actie wordt een tijdspad van enkele maanden tot meer dan 2 jaar aangegeven. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de fruitteelt een langdurige teelt betreft, waarbij over het algemeen geen concrete resultaten binnen een half jaar zijn te verwachten.

Vollegrondsgroenteteelt

Zes van de zeven ondernemers hebben sinds de derde bijeenkomst stappen gezet om de strategisch gekozen richting verder in te vullen. Daarbij zijn verschillen waarneembaar tussen de ondernemers. Kenmerkend bij een meerderheid van de plannen is het 'zoekgedrag' van de ondernemers naar het juiste 'bedrijfsconcept'. Dit komt tot uiting in de volgende, door ondernemers weergegeven, actiepunten:

- marktwerking verbeteren door gericht klantbezoek en het bedenken van nieuwe product-marktconcepten, geïnitieerd door de teler;
- meer *en nieuwe* netwerken/contacten opbouwen;
- mogelijkheden nieuwe teelten/teeltmethoden onderzoeken;
- mogelijkheden verbrede landbouw onderzoeken.

Om deze acties te realiseren wordt in veel gevallen de hulp van een externe adviseur ingeschakeld. De tijd om één en ander daadwerkelijk te realiseren wordt ingeschat op een jaar tot twee jaar.

Verder komt in een tweetal gevallen de rol van de ondernemer als 'manager' nog aan bod. Enerzijds vanuit het aspect van 'geen mensen willen aansturen' en anderzijds vanuit het aspect 'time-management'. Hieraan gerelateerde keuzes hebben een mogelijk effect op de strategische keuzes van het bedrijf en zijn ondernemer.

Bollenteelt

Drie van de negen ondernemers hebben sinds de derde bijeenkomst stappen gezet om de strategisch gekozen richting verder in te vullen. Daarbij zijn verschillen waarneembaar tussen de ondernemers. De volgende actiepunten worden door de ondernemers weergegeven:

- op zoek naar meer renderend assortiment;
- nieuwe teelten opstarten;
- meer contact zoeken met afnemers;
- teelttechnische aspecten van nieuwe soorten nader onderzoeken.

De tijd om een en ander daadwerkelijk te realiseren wordt ingeschat op één tot twee jaar.

Synthese

De ondernemers in de workshops geven aan dat ze gemakkelijker informatie willen vergaren, bijvoorbeeld op het gebied van toekomstige eisen van afnemers en consumenten en op het gebied van regelgeving. Een serie workshops waarin ondernemers onder meer kennis maken met een structuur voor informatieverzameling geeft ondernemers handvatten voor gericht en gestructureerd zoeken naar informatie uit de externe omgeving.

Het blijft daarbij voor hen belangrijk om toegang te krijgen tot actuele informatie en informatie die voor de toekomst van belang is, om zodoende met hun bedrijf op belangrijke trends en ontwikkelingen vanuit de externe omgeving in te kunnen spelen.

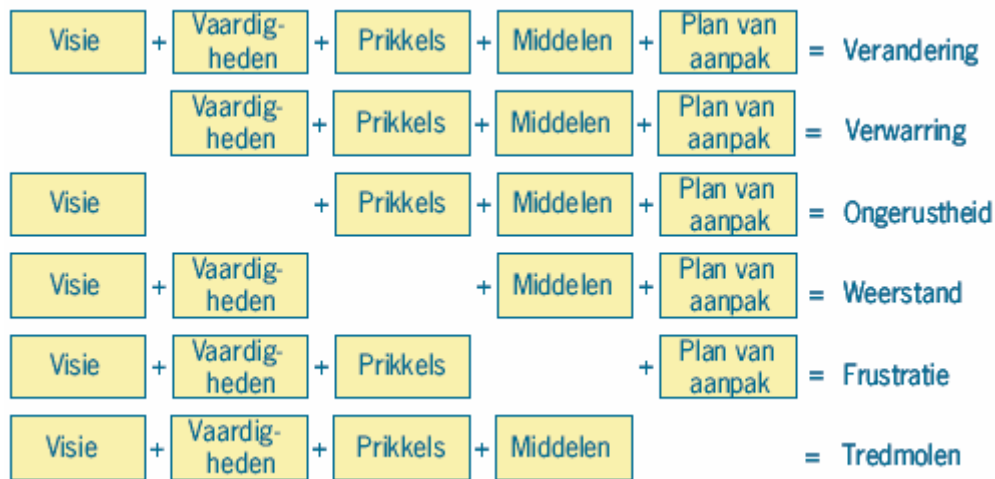
Voor veel ondernemers blijkt dat dus lastig te zijn. De hoeveelheid informatie die deelnemers naar aanleiding van hun literatuurverkenning hebben gevonden, staat in geen verhouding tot de map aan informatie die door PPO is samengesteld. Dit heeft enerzijds te maken met het feit dat het de deelnemers vanwege met name operationele zaken aan tijd ontbreekt om informatie te zoeken. Anderzijds gaven de deelnemers in de workshops aan dat de aanleiding voor hun zoekgedrag naar informatie meestal zeer pragmatisch is: het vloeit voort uit het ervaren van een concreet probleem in een praktijksituatie.

Ondernemers in de agrarische sector zijn over het algemeen ook niet gewend om strategische plannen op papier te zetten en verder uit te werken. Dat gaat ook op voor de deelnemende cursisten. Zij kunnen snel schakelen in het hoofd, maar geven zichzelf

meestal niet de tijd om nauwgezet over mogelijke strategische richtingen na te denken. Dat is aan ene kant hun kracht, omdat ze op die manier snel beslissingen nemen. Aan de andere kant bestaat het gevaar om de grote lijn naar de toekomst uit het oog te verliezen.

Een cursus, waarin een ondernemer wordt meegenomen langs de beginselen van strategievorming, biedt daarom ook aanknopingspunten voor een gefundeerde richtingsbepaling. Het fundament wordt gelegd door een analyse te plegen op drie belangrijke pijlers: de ondernemer als persoon, zijn bedrijf en de omgeving. Door op deze drie onderwerpen gestructureerd informatie te verzamelen en te verwerken kan er gemakkelijker een strategische richting worden bepaald. Na strategische keuzes moet men aan de slag dit te realiseren. Figuur 5.1 laat zien dat dit niet eenvoudig is.

Aangeboden kennis en informatie zal sneller moeten circuleren tussen onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Voor onderwijs, onderzoek en groene kennisverwerkers is er de uitdaging om de capaciteit te vergroten van de mechanismen waarmee kennis van de bron doorstroomt naar de eindgebruiker en vice versa. De informatie waar ondernemers behoefte aan hebben moet zijn toegesneden op de praktijk en aansluiten bij de besluitvorming van ondernemers.



Figuur 5.1 Omgaan met veranderingen; doelen worden alleen bereikt wanneer men in staat is te veranderen

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Kennisnetwerk van belang

De manier waarop ondernemers voor aanvang van de cursus informatie verzamelen en gebruiken voor hun strategische besluitvorming valt het beste te typeren als fragmentarisch. Over het algemeen zijn ondernemers niet gestructureerd op zoek naar informatie over de externe omgeving. Persoonlijke contacten met leveranciers, afnemers, collega kwekers en bedrijfsvoorlichters zijn voor hen belangrijke informatiebronnen.

De relaties van de ondernemer bieden hen kennis in 'hapklare brokken'. De ondernemer stelt deze vorm van informatievergaring zeer op prijs, omdat het een relatief snelle en directe methode is om uit het grote aanbod van informatie de juiste boodschap te pikken. Een ondernemer, en zeker degene met een kleinschalig bedrijf, heeft onvoldoende tijd om alle informatie goed te analyseren. Daarbij geldt dat sommige cursisten zeker niet een afwachtende houding aannemen bij het verkrijgen van informatie via dergelijke contacten. Zij zijn pro-actief en zorgen door een netwerk in studieclubs en productcommissies dat informatie tot hen komt. Daarmee vervullen deze partijen een belangrijke rol. Er is echter ook wel kritiek op adviseurs/kennisverstrekkers. Het zou niet altijd vernieuwend genoeg meer zijn wat zij brengen. Daarbij vindt men de prijs van kennis nog wel eens aan de hoge kant.

Toevallige informatie, zoals klachten van afnemers, gemiste orders en informatie in vakbladen spelen ook een rol bij strategievorming. Verder speelt ervaringskennis een grote rol. De meeste ondernemers zoeken zelden gericht naar schriftelijke informatie of informatie op het internet.

Informatie versnipperd en ontoereikend

Voor veel van de vraagstukken waar ondernemers mee worstelen is kennis voorhanden. Deze informatie is echter versnipperd over een groot aantal bronnen (kennisinstellingen en adviseurs) en onvoldoende toegespitst op de dagelijkse praktijk. Hetzelfde geldt voor de informatie die ondernemers op internet proberen te vinden: deze informatie is gefragmenteerd te vinden over te veel verschillende websites. Veel telers zijn onbekend met onderzoeksresultaten van bijvoorbeeld het LEI of PPO. Ook intermediairs geven deze kritiek af richting kennisinstellingen en internet. Internet is voor deze groep de belangrijkste informatiebron, maar levert niet altijd betrouwbare gegevens.

De meeste suggesties voor verbetering doen de intermediairs aan het adres van de vaktijdschriften van een betreffende branche (50%). Dit in tegenstelling tot ondernemers, die over het algemeen tevreden zijn over wat vakbladen hen bieden. Zowel inhoudelijk als de wijze waarop men informatie verstrekt kan beter. Sleutelwoord lijkt hierbij 'meer diepgang'.

Informatie over concurrenten en marktontwikkelingen gewenst

Er is veel verschil in het belang dat wordt toegekend aan de diverse informatiethema's (markt, keten, concurrentie en macro-economisch). Informatie over de concurrenten en markt is het meest gewild, maar wordt niet altijd gevonden.

De ondernemers geven aan dat met name goede informatie over concurrenten bij hen ontbreekt. De rapportages van bijvoorbeeld Productschap Tuinbouw en het LEI blijven voor hen over het algemeen steken op een te hoog abstractieniveau en de informatie is veelal achterhaald/niet 'up tot date'. Er is behoefte aan meer actuele detailinformatie. Tegelijkertijd is er het besef dat dit soort informatie lastig te verkrijgen is.

Detailinformatie in de breedste zin des woord (dus niet alleen ten aanzien van markt en/of concurrentie) wordt door sommigen ook gemist in de Nederlandse vakbladen.

Intermediairs geven heel duidelijk aan dat het hen ontbreekt aan goede informatie over marktontwikkelingen. Van alle thema's wordt dit het meest door hen genoemd (63%). Vooral informatie die betrekking heeft op verkooppunten wordt als onderbelicht gezien. Men heeft behoefte aan meer informatie voor een betere advisering.

Informatie onvoldoende gebruikt voor strategievorming

De vraag blijft of iedere ondernemer in staat is (geweest) om kennis tot zich te nemen. Door de jaren heen zijn beschikbare gelden van organisaties als LNV, PT en LTO met name ingezet voor de ontwikkeling van kennis, die door ondernemers kan worden gebruikt/toegepast. Deels zal dergelijke informatie door intermediairs (banken, adviseurs, vakgroepen, enzovoort) zijn omgezet tot 'hapklare brokken' voor de ondernemer. Deels blijft informatie liggen, omdat de cursisten zelf onvoldoende in staat zijn om beschikbare informatie procesmatig te bewerken. Zij kunnen snel schakelen in het hoofd, maar geven zichzelf meestal niet de tijd om nauwgezet over mogelijke strategische richtingen na te denken en de hiervoor benodigde informatie te verzamelen. Dat is aan ene kant hun kracht, omdat ze op die manier snel beslissingen nemen. Aan de andere kant bestaat het gevaar om de grote lijn naar de toekomst uit het oog te verliezen.

Structuur biedt houvast

Door ondernemers te laten deelnemen aan workshops strategievorming, die volgens een onderbouwde structuur verlopen, krijgen de ondernemers handvatten om effectief en gericht informatie te verzamelen over de externe omgeving.

Uiteraard is het mogelijk voor ondernemers om tegen betaling soortgelijke cursussen te volgen bij commerciële aanbieders. In praktijk blijkt de (financiële) drempel vaak te hoog om met dergelijke partijen in zee te gaan, omdat men niet goed weet welke meerwaarde zij mogen verwachten. Eenmaal kennisgemaakt met het belang van strategievorming wordt de bereidheid om hiervoor meer tijd en geld vrij te maken groter, omdat men inzicht verwerft in het nut van strategische planning.

Daarbij is het dus niet zo dat men geheel onbekend is met een groot deel van de bestaande informatiebronnen, die op zich voldoende informatie leveren. Het aangrijpingspunt ligt vooral bij het kunnen gebruiken van informatie in relatie tot strategievorming. Doordat een structuur veelal ontbreekt kan men gevonden informatie 'geen plaats' geven. Bovendien ziet men zonder de aanwezigheid van die structuur het nut van informatieverzameling iets minder in. Kortom: het ontbreekt een groot deel van de deelnemende ondernemers aan

vaardigheden en inzicht om strategievorming ten volle uit te nutten. Daarbij hoort ook het slim gebruikmaken van strategische informatie.

Een groepsgewijze discussie over waar 'de omgeving' uit bestaat en wat zich allemaal in die omgeving afspeelt, zorgt er bijvoorbeeld voor dat structuur en inhoud bij elkaar komen. Zodoende leren ondernemers een gestructureerde manier van informatie te verzamelen. De ondernemers in de workshops strategievorming hebben hier hun voordeel mee gedaan.

De gehanteerde aanpak wordt zeker niet als vanzelfsprekend beschouwd door de meeste ondernemers. Zij nemen her en der kennis van zaken tijdens en rond het dagelijkse werk, maar dit gebeurt over het algemeen adhoc.

6.2 Aanbevelingen

Aandacht voor bewustwording en structuur

Wanneer er meer tijd en geld wordt gestoken in het 'opleidingsproces' van ondernemers, dan neemt de kans toe dat zij gericht informatie tot zich nemen en hiervan gebruikmaken in het strategievormingsproces.

Bewustwording en structuur rond informatieverzameling uit de externe omgeving is zeker zo belangrijk als de informatie zelf. Er is daarbij een belangrijke rol weggelegd voor verschillende partijen. Dit hangt samen met de 'levensfase' en het niveau van de ondernemer.

Er is een verschillend niveau van strategisch denken bij ondernemers. Opleiding en training zal hierop moeten aansluiten. Een toekomstig ondernemer kan door onderwijs (MBO/HBO) verder worden geschoold. Een pro-actieve ondernemer kan zich openstellen voor aanbieders van cursussen of hetgeen bedrijfsadviseurs kunnen bieden. De wat passievere ondernemers kunnen bijvoorbeeld worden geprikkeld door wat sectororganisaties op dit vlak hen kunnen aanbieden. Dit betekent ook dat informatievoorziening meer maatwerk wordt. Ook hier kan in onderzoek en advies meer rekening mee worden gehouden.

Het Ministerie van LNV kan dergelijke aanbieders ondersteunen door het proces van strategievorming en informatieverzameling op allerlei manieren toegankelijker te maken voor (toekomstige) ondernemers.

De deelnemers aan de workshops strategievorming open teelten gaven ons mee dat bewustwording en ondersteuning van ondernemers op het thema strategievorming zinvol is voor een grote groep van agrarische ondernemers. Beschikbare gelden bij het PT en LNV zouden volgens deze deelnemers veel meer aangewend dienen te worden om ondernemers te ondersteunen in het strategievormingsproces.

Zorg voor betere informatie en vooral de ontsluiting daarvan

Inhoudelijk zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan het gedetailleerder aanbieden van marktinformatie (met name concurrentie). Hierop kan onderzoek en brancheorganisaties nog beter worden aangestuurd. Daarbij dient gelijktijdig te worden gezien hoe informatie (dus niet alleen betreffende concurrentie) nog beter kan doorstromen via bijvoorbeeld scholen en andere intermediairs. Vooral door de komst van Internet is informatie op meerdere plaatsen te vinden.

Het is van belang dat relevante afgeronde onderzoeken zoveel mogelijk worden gepubliceerd onder de aandacht van ondernemers wordt gebracht. Het Ministerie van LNV en brancheorganisaties kunnen ten aanzien van de ontsluiting van onderzoeksinformatie een meer kritische rol spelen.

Bij het toegankelijk maken van informatie kunnen vaktijdschriften en intermediairs ook een belangrijke rol spelen, bijvoorbeeld bedrijfsadviseurs. De Nederlandse vakliteratuur over de open teelten is onvoldoende inhoudelijk en vernieuwend volgens een aantal van de deelnemende telers en intermediairs. Hierin ligt dus een taak ter verbetering.

Er is behoefte aan één agrarische 'portal', die gedetailleerd antwoord biedt op vragen. Uiteraard is dit alles gewenst voor een schappelijke, marktwaardige prijs. Hier kunnen onderzoeksinstellingen en kennisaanbieders gericht op worden aangestuurd.

Ketensamenwerking leidt tot meer (strategische) informatie

Ondernemers kunnen ook zelf meer informatie verzamelen door het eigen ketennetwerk beter te benutten. Door meer samenwerking/overleg met ketenpartners kan actuele informatie uit de eerste hand worden verkregen, die men toepast bij het formuleren van de eigen strategie. Veel ondernemers hebben reeds de stap gezet om op operationeel niveau de samenwerking met ketenpartners aan te gaan. De volgende stap is dat zij de samenwerking naar een meer strategisch niveau weten te brengen. Dit hangt voor een groot deel samen met de competenties en vaardigheden van de ondernemer ten aanzien van het ondernemerschap. Hier ligt een belangrijke taak voor onderwijs en opleidingsinstellingen om (toekomstige) ondernemers hierop te prikkelen en te trainen.

Literatuur

Gaasbeek, A.F. van, M.D. Hack, J.C.M. van Meijl en J.J. de Vlieger, *Concurrentiemonitor: het instrument om de concurrentiekracht van sectoren periodiek te kunnen meten*. PR 98.03, Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1998.

Porter, M.E., *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, 1980.

Splinter, G.M. en M.P.M. Derkx, *Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten; Sectorrapportage Boomteelt*. Intern rapport. LEI, Den Haag, 2005a.

Splinter, G.M., M.P.M. Derkx en R. Stokkers, *Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten; Sectorrapportage Bollenteelt*. Intern rapport. LEI, Den Haag, 2005b.

Splinter, G.M. en G. Peppelman, *Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten; Sectorrapportage Fruitteelt*. Intern rapport. LEI, Den Haag, 2005c.

Splinter, G.M., N.J. Jukema en R. Stokkers, *Verbeteren van de concurrentiekracht van bedrijven in de open teelten; Sectorrapportage Vollegrondsgroenteteelt*. Intern rapport. LEI, Den Haag, 2005d.

Bijlage 1 SMR/SMT

In de workshops met de telers is gekozen voor de inzet van 2 bestaande LEI-tools:

Tool 1: Strategisch Management Rapport (SMR)

Beoogd effect:

1. strategisch leren denken
2. bewustwording van de ondernemer van de huidige bedrijfsstrategie
3. inventarisatie van de sterke en zwakke punten van bedrijf en ondernemer **in relatie tot de omgeving**
4. het maken van strategische plannen aan de hand van ontdekte kansen binnen het kader van bedrijfsmogelijkheden, **kansen in markt en omgeving** en competenties van de ondernemer.

Omschrijving:

Aan de hand van het strategisch management rapport leert de ondernemer zichzelf en zijn bedrijf beter kennen. De ondernemer wordt zich bewust van de huidige bedrijfsstrategie en kiest nieuwe strategieën voor de toekomst.

In een serie van 4 workshops worden ondernemers van A tot Z door het proces van strategievorming geleid op basis van een combinatie van een aantal te typeren factoren: Onderneming, Omgeving en Ondernemer (de drie O's).

De ondernemer doorloopt met de procesbegeleiders (onderzoekers LEI en PPO) het Strategisch Management Rapport. Rondom de factoren onderneming, omgeving en ondernemer voeren de ondernemers groepsgewijs creatieve opdrachten uit. Verdere uitwerking van de factoren vindt als huiswerk plaats.

Tool 2: Strategisch Management Tool (SMT)

Beoogd effect:

Het confronteren van ondernemers met mogelijke bedrijfsstrategieën, opsporen van knelpunten qua bedrijfsfactoren, *omgevingsfactoren* en ondernemerscompetenties.

Omschrijving:

De ondernemer maakt een inschatting van de relevantie van allerlei factoren. Aan de hand van de tool wordt op basis van expertkennis gezocht naar de strategie die past bij de ondernemer en zijn bedrijf.

Op elk van de factoren Onderneming, Omgeving en Ondernemer bepaalt de ondernemer zo een score. Dit resulteert in de theoretisch beste keuze uit 15 gedefinieerde strategieën. Het beeld dat de SMT produceert wordt aan de ondernemer gepresenteerd en vergeleken met zijn eigen keuze.

Bijlage 2 Invulschema externe omgeving

EXTERNE INFORMATIEBEHOEFTE Specificatie gebruikte informatiebronnen

vermeld hier in het kort de gevonden informatie
bewaars de gevonden info (waar mogelijk) in een map

- Schriftelijk: vermeld bron + titel
- Internet: vermeld bron + titel
- Mondeling: vermeld persoon/organisatie
- Anders: specificeer

Marktanalyse

- 1 Wat zijn/worden de afzetmarkten (omzetvolume- en waarde)?
- 2 Wat zijn/worden de afzetkanalen (marktaandeel)?
- 3 Wat zijn/worden de producteisen in brede zin (sortering, kwaliteit, verpakking, voedselveiligheid, enzovoort)?
- 4 Wat zijn/worden de leveringsvoorwaarden (continuïteit, tijdigheid, flexibiliteit, tracking & tracing, service, enzovoort)?
- 5 Wat zijn/worden de consumententrends (gemak, genot, gezondheid, beleving, enzovoort)?
- 6 Wat is/wordt het assortiment (breedte en/of diepte) en wat zijn/worden de productinnovaties?

Ketenanalyse

- 7 Wat zijn/worden de leveranciers van grondstoffen (uitgangsmateriaal, meststoffen, gewasbescherming, mechanisatie, energie, enzovoort) en hoe zijn hun prestaties?
- 8 Wat zijn/worden de afnemers (groothandel, verwerkende industrie, detailhandel) en hoe zijn hun prestaties (per afzetmarkt)?
- 9 Wat zijn/worden de distributiekanaal (weg-, water-, luchttransport) en hoe zijn hun prestaties (per afzetmarkt)?
- 10 Hoe is/wordt de informatie-uitwisseling binnen de keten geregeld (ICT, kwaliteitszorgsystemen, logistieke planning, tracking & tracing)?

11 Wat zijn/worden de leveranciers van kennis (onderwijs, onderzoek, voorlichting, studieclubs, enzovoort) en hoe zijn hun prestaties?

12 Wat zijn/worden de kredietverleners/verzekeraars en hoe zijn hun prestaties?

Macro-omgevingsanalyse (m.b.t. het eigen land)

13 Wat is/wordt het beleid van de World Trade Organisatie?

14 Wat is/wordt het beleid van de Europese c.q nationale overheid op sociaal, economisch, technologisch en milieugebied (wet- en regelgeving, subsidies, enzovoort)?

15 Wat is/wordt het beleid van de regionale overheid op sociaal, economisch, technologisch en milieugebied (wet- en regelgeving, subsidies, enzovoort)?

16 Welke economische en technologische ontwikkelingen worden verwacht?

17 Wat is/wordt de invloed van maatschappelijke organisaties (consumentenbond, milieubeweging, enzovoort)?

18 Wat is/wordt de afhankelijkheid van wisselkoersen?

Concurrentieanalyse

19 Wat zijn/worden de belangrijkste concurrenten per afzetmarkt (arealen, productievolume, aanvoerperioden) en hoe spelen zij in op de marktwensen?

20 Wat zijn de ketenpartijen van deze concurrenten (leveranciers, afnemers, transporteurs, kennisinstellingen, kredietverleners) en hoe zijn hun prestaties?

21 Is/wordt de concurrentiepositie beïnvloed door macro-economische factoren (handelsovereenkomsten, overheidssteun, wet- en regelgeving, wisselkoersen)?

22 Wat is/wordt het opbrengst- en kwaliteitsniveau van de concurrenten?

23 Wat zijn/worden de belangrijkste kostenposten (arbeid, grond, mechanisatie, uitgangsmateriaal, energie, afzetkosten, enzovoort) en hoe verhouden deze kosten zich tot de concurrenten?

24 Wat is/wordt de beschikbaarheid van arbeid, grond en kapitaal ten opzichte van de concurrenten?

25 Hoe is/wordt de financiële situatie en de investeringsruimte in verhouding tot de concurrenten?

Bijlage 3 Vragenlijst 'Informatieverstrekking en -verzameling intermediairs'

Vragenlijst: Informatieverstrekking en -verzameling intermediairs

De onderstaande vragen zijn opgesplitst in twee delen. Het eerste deel heeft betrekking op uw organisatie en type dienstverlening. Het tweede deel vraagt naar thema's waarop u informatie verstrekt en verzamelt. Hierbij ligt de nadruk op informatie uit de externe omgeving omdat dit ons onderzoeksvraagstuk betreft.

Kruis per vraag aan wat voor u van toepassing is met waar gevraagd een korte toelichting. Soms zijn meerdere antwoorden mogelijk. Bij sommige vragen kunt u zowel een hoofdcategorie (A,B, C, enzovoort) als een daar onder hangende subcategorie beantwoorden. Indien u een hoofdcategorie aankruist geef dan tevens voor de subcategorieën aan welk antwoord van toepassing is.

ALGEMENE VRAGEN

Kruis bij de onderstaande vragen aan wat voor u van toepassing is

1. Als leverancier van producten/diensten ben ik:

- Gericht op de agrarische sector
- Gericht op agrarische en andere sectoren

2. Mijn aanbod is (1 antwoord mogelijk):

- Leverancier van fysieke producten
- Levert in de eerste plaats fysieke producten met bijbehorende diensten (onder andere advies)
- Leverancier van diensten (onder andere advies) → *Ga door met vraag 4*

3. Het aanbod van mijn producten bestaat uit:

- Uitgangsmateriaal (stekken, zaden, bomen, enzovoort)
- Meststoffen
- Gewasbeschermingsmiddelen
- Teeltbenodigdheden (folie, gereedschap, werkkleding, enzovoort)
- Mechanische apparatuur (sorteermachine, tractor, flowpack, enzovoort)
- ICT- applicaties
- Bedrijfsgebouwen/productieruimten
- Andere producten, zoals.....

→ *Indien u producten niet combineert met het geven van advies kunt u stoppen met het verder invullen van de enquête om deze vervolgens op te sturen.*

4. Het aanbod van mijn diensten bestaat uit:

- A. Teelttechnische advisering**
 - Gewasbescherming
 - Bemesting
 - Teelttechniek
 -

- B. Bedrijfskundige advisering**
 - Juridisch
 - Administratief/boekhoudkundig
 - Belastingen
 - Management/strategie/ondernemerschap
 - Projectontwikkeling/nieuwbouw
 -

- C. Personeel advisering**
 - Werving en plaatsing
 - Begeleiding/coaching/bemiddeling/outplacement
 -

- D. Overige advisering**

Beschrijving:.....

VRAGEN INFORMATIEVERSTREKKING & -VERZAMELING

Kruis bij de onderstaande vragen aan wat voor u van toepassing is.

5. Op welke van de onderstaande thema's verstrekken u en uw organisatie informatie aan uw agrarische klanten?

- A. Marktontwikkelingen**
 - Afzetmarkten (landen)
 - Afzetkanalen (verkooppunten)
 - Productassortiment (breedte en diepte)
 - Consumententrends

- B. Keten-/distributieontwikkelingen**
 - Toeleveranciers
 - Afnemers
 - Distributie/logistiek
 - ICT/kennisuitwisseling
 - Kennisleveranciers
 - Kredietverstrekkers/verzekeraars

- C. Concurrentieontwikkelingen**
 - Belangrijkste concurrenten
 - Kenmerken concurrenten
 - Voor- en nadelen t.o.v. concurrenten
- D. Macro-omgeving**
 - Beleid/wetgeving/politiek
 - Bevolkingssamenstelling
 - Consumententrends
 - Eisen maatschappelijke groeperingen
 - Technologie ontwikkeling
 - Arbeidsmarktontwikkeling

6. Op welke wijze verstrekt uw organisatie informatie op bovenstaande thema's aan uw agrarische klanten?

- Op basis van uurtarief
- Op project-/trajectbasis (eenmalig)
- Contract/abonnement/contributie (doorlopend)
- Gekoppeld aan de verkoop van het geboden product

7. Van welke informatiebronnen maken u en uw collega's gebruik om kennis te vergaren op eerder genoemde thema's?

- Dagelijkse media (TV, kranten, enzovoort)
- Vaktijdschriften van een betreffende branche
- Internet
- Collega's
- Financiële instellingen
- Open dagen/beurzen
- Agrarische kennisinstututen Wageningen UR (PPO, LEI, enzovoort)
- Onderzoeksinstellingen algemeen (TNO, CBS, enzovoort)
- Universiteiten/HBO algemeen (Erasmus, HAS, enzovoort)
- Branche organisaties (LTO/NFO/KAVB, Productschappen, enzovoort)
- Overheid (Ministerie LNV of andere departementen)
- Bedrijfsleven (veilingen, handelsbedrijven, retailers, enzovoort)
-

8. Hoeveel tijd besteedt een medewerker/adviseur van uw organisatie gemiddeld per week aan het zoeken/vergaan van informatie op genoemde thema's?

- minder dan 2 uur per week
- 2 tot 4 uur per week
- 5 tot 8 uur per week
- 9 tot 15 uur per week
- meer dan 16 uur per week

9. Op welke thema's heeft u en uw organisatie behoefte aan **meer** informatie voor een betere advisering?

- A. Marktontwikkelingen**
 - Afzetmarkten (landen)
 - Afzetkanalen (verkooppunten)
 - Productassortiment (breedte en diepte)
 - Consumententrends

- B. Keten-/distributieontwikkelingen**
 - Toeleveranciers
 - Afnemers
 - Distributie/logistiek
 - ICT/kennisuitwisseling
 - Kennisleveranciers
 - Kredietverstrekkers/verzekeraars

- C. Concurrentieontwikkelingen**
 - Belangrijkste concurrenten
 - Kenmerken concurrenten
 - Voor- en nadelen t.o.v. concurrenten

- D. Macro-omgeving**
 - Beleid/wetgeving/politiek
 - Bevolkingssamenstelling
 - Economische ontwikkelingen
 - Eisen maatschappelijke groeperingen
 - Technologie ontwikkeling
 - Arbeidsmarktontwikkeling

10. Welke informatiebronnen kunnen zich **verbeteren** (inhoudelijk en/of wijze van verstreking) in hun informatieaanbod? *Geef daarbij wensen voor verbetering aan!*

- A. Dagelijkse media (TV, kranten, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie :
 - Wijze van informatieverstrekking :

- B. Vaktijdschriften van een betreffende branche**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:

- C. Internet**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:

- D. Collega's**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- E. Financiële instellingen**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- F. Open dagen/beurzen**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- G. Agrarische kennisinstituten Wageningen UR (PPO, LEI, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- H. Onderzoeksinstituten algemeen (TNO, CBS, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- I. Universiteiten/HBO algemeen (Erasmus, HAS, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- J. Branche organisaties (LTO/NFO/KAVB, Productschappen, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- K. Overheid (Ministerie LNV of andere departementen)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- L. Bedrijfsleven (veilingen, handelsbedrijven, retailers, enzovoort)**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking:
- M.....**
 - Inhoudelijke informatie:
 - Wijze van informatieverstrekking: