2018

Marktgerichte onderbouwing van multifunctionele landbouw

EEN CASESTUDY OVER KWEKERIJ SIEM MUNSTER

ARJEN BRAK

960410116120

BACHELOR OF SCIENCE THESIS

Een *case study* over Kwekerij Siem Munster

Code

YSS-81812

Datum

November 2018

Auteur

A.P. Brak

960410116120

BSc Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen

Wageningen University

Begeleider Wageningen University

Dr. Ir. F.J.H.M. Verhees

Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag (MCB)

Contactpersoon Kwekerij Siem Munster

Mevr. S. Munster-Niesten

Samenvatting

Vanaf de tweede helft van de 20ste eeuw is de huidige trend ontstaan waarin de landbouw zich richt op schaalvergroting en specialisatie. Tegenhanger van deze ontwikkeling is de toepassing van multifunctionele landbouw. Het doel van deze thesis is de beweegredenen achter deze vorm van landbouw inzichtelijk te maken. Dit is aan de hand van een *case study* gedaan waarin Kwekerij Siem Munster centraal staat. Dit bedrijf beweegt zich tegen de trend in door zich te richten op multifunctionele landbouw. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van drie interviews. Het laatste verdiepende interview is onderbouwd met behulp van een theoretisch kader. Daaruit zijn de conclusies getrokken en is de vergelijking met de literatuur gemaakt. Belangrijke motieven om voor multifunctionele landbouw te kiezen zijn de vergroting van het arbeidsplezier, het openstellen van het bedrijf en de agrarische sector op een positieve manier te presenteren. Dit in combinatie met de eigenschappen van een klein bedrijf zorgen voor een unieke bedrijfsvoering. Hierin zijn de competenties van de ondernemer van groot belang. De motieven die in de resultaten aan bod komen sluiten aan op de bevindingen uit de literatuur.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie '' Marktgericht onderzoek naar multifunctionele landbouw''. Aan de hand van een *case study* over Kwekerij Siem Munster te Slootdorp is dit onderzoek uitgevoerd. Deze scriptie is geschreven als afsluiting van mijn studie Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen aan de *Wageningen University and Research*. De thesis is geschreven onder begeleiding van Frans Verhees, van de leerstoelgroep marktkunde en consumentengedrag.

Voor deze thesis is samengewerkt met Kwekerij Siem Munster te Slootdorp wat geleid wordt door Siem en zijn vrouw Sandra Munster-Niesten. De samenwerking verliep erg soepel en Sandra stond altijd klaar mocht ik iets willen weten. In de interviews kreeg ik veel informatie van Sandra en ze vertelden enthousiast en uitgebreid over hun bedrijf. Ik wil Sandra bedanken voor de fijne samenwerking.

Ook wil ik mijn begeleider Frans Verhees bedanken voor zijn medewerking en feedback. De gesprekken met Frans verliepen fijn en ik kreeg altijd concrete op en/of aanmerkingen. Ik vond deze feedback zeer bruikbaar en hierdoor kreeg ik zelf ook duidelijk voor ogen welke kant het proces op moest gaan.

Tevens wil ik mijn studiebegeleidster Gineke van Boven bedanken. We hebben goede gesprekken met elkaar gehad en haar motiverende woorden hebben mij op gang geholpen met de thesis.

Als laatste wil ik mijn ouders en broers bedanken. Zij hebben mij gesteund waar mogelijk en waren altijd erg geïnteresseerd in het proces.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Arjen Brak
Wageningen,
November 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting 2
Voorwoord 3
Hoofdstuk 1. Inleiding 6
1.1. Introductie 6
1.2. Wetenschappelijke en Praktische Relevantie 6
1.3. Onderzoeksvraag 7
1.4. Deelvragen 7
1.5. Opbouw van deze scriptie 8
Hoofdstuk 2. Beschrijving bedrijf 9
2.1. Introductie Kwekerij Siem Munster 9
2.2. Marketing 10
Hoofdstuk 3. Literatuur 12
3.1. Inleiding 12
3.2. Marktgerichtheid 12
3.3. Trend agrarische sector 14
3.4. Multifunctionele landbouw 14
3.5. Marketing Plan 14
3.5.1. Managementsamenvatting 14
3.5.2. Situatie Analyse 15
3.5.3. Markt Strategie 15
3.5.4. Financiën 15
3.5.5. Controle 16
3.6. Branding 16
3.7. Kleine Bedrijven 17
3.8. Theoretisch kader 18
3.8.1. Multifunctionele landbouw 18
3.8.2. Marketingplan 18
3.8.3. Branding 18
3.8.4. Eigenschappen kleine bedrijven 18
3.8.5. Theoretisch model 19
Hoofdstuk 4. Methode 21
4.1 Inleiding 21
4.2. Kwalitatieve benadering 21
4.3. Triangulatie 21
4.4. Inleidend interview 22

4.4.1 Interviewvragen inleidend interview 22
4.5. Verdiepend interview 23
4.5.1 Interviewvragen verdiepend interview 23
4.6. Analyse data 24
Hoofdstuk 5. Resultaten 25
5.1. Inleiding 25
5.2. Resultaten 25
5.2.1. Resultaten tabel 26
5.2.2. Analyse tabel 27
Hoofdstuk 6. Conclusie 29
Hoofdstuk 7. Discussie 31
Literatuurlijst 33
Appendix 35
Appendix A – Artikel Boerderij 35
Appendix B – Inleidend interview Sandra Munster-Niesten 38
Appendix C – Verdiepend interview Sandra Munster-Niesten 42

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1. Introductie

In dit onderzoek wordt gekeken naar strategieën van bedrijven actief in de multifunctionele landbouw. De trend binnen de agrarische sector is dat bedrijven zich specialiseren en schaalvergroting toepassen (B. G. Meerburg, Korevaar, Haubenhofer, Blom-Zandstra, & Van Keulen, 2009). Landbouwers richten zich op efficiëntie en focussen zich op één tak binnen de landbouw. Er zijn ook bedrijven die differentiëren en verschillende bedrijfsactiviteiten in hun bedrijfsstrategie opnemen. Waarom kiezen deze ondernemers ervoor zich te richten op verschillende onderdelen en hoe deze aanpak zich verhoudt ten opzichte van de literatuur, zijn aspecten die in dit verslag worden belicht.

Door middel van een *case study* zal één bedrijf geanalyseerd worden en wordt er aan de hand van *case concepts* een analyse gemaakt tussen theorie en praktijk. Dit bedrijf is Kwekerij Siem Munster, een kwekerij met 7 à 8 miljoen tulpen, wat neerkomt op 40 hectare tulpen met daarnaast verschillende bedrijfsactiviteiten. Het bedrijf levert tulpen voor het hoge kwaliteit segment en verhandelt deze op 5 veilingen. De akkerbouwtak bestaat uit de teelt van pootaardappelen, suikerbieten, tarwe en graszaad. Naast de tulpen en akkerbouw is het agrarische bedrijf actief in de recreatie branch. Dit biedt de consument de kans op het bedrijf te komen kijken. Er komen jaarlijks 5.000 bezoekers langs voor een rondleiding. Deze tulpenexcursie geeft bezoekers inzicht in het teeltproces van de tulp, van bol tot bloem. Andere diensten van het bedrijf zijn de organisatie van de jaarlijkse tweedaagse Boerenversmarkt, de camperplaats en outdoor vergaderlocatie. In deze activiteiten staat de verbinding met de consument centraal en in de ogen van Munster is dit essentieel om succesvol te kunnen zijn, branche breed maar ook naar de toekomst gericht. Het imago van de agrarische sector speelt hierin een belangrijke rol en dit moet in de ogen van Munster verbeterd worden.

1.2. Wetenschappelijke en Praktische Relevantie

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de bedrijfsvoering van kleine bedrijven in de multifunctionele landbouw. De trend binnen de landbouw is gericht op schaalvergroting en specialisatie (B.G. Meerburg, Korevaar, Haubenhofe, Blom Zandstra, & Van Keulen, 2009). Er is niet veel literatuur beschikbaar over het functioneren van kleine bedrijven op het gebied van marketing. De focus ligt meer op grote bedrijven. Er is wel onderzoek gedaan naar multifunctionele landbouw op het gebied van rurale sociologie en de voordelen hiervan, maar weinig op het gebied van marketing. Het onderzoek wat er is gedaan richt zich voornamelijk op wat multifunctionele landbouw is en hoe het wordt toegepast. Er ontbreekt kennis op het gebied hoe multifunctionele landbouw tot stand komt en hoe ondernemers dit toepassen in hun bedrijfsstrategie (Bremmer, Jong, & Migchels, 2014). Wat kunnen overwegingen voor een ondernemer zijn zich niet op één tak te specialiseren maar er meerdere bedrijfsactiviteiten bij te hebben? Deze onderwerpen zullen in dit verslag aan de orde komen en zo een verklaring geven waarom Munster zich op de multifunctionele landbouw heeft gericht en waarom het in hun geval werkt.

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit verslag ook relevant voor het bedrijf Kwekerij Siem Munster zelf. Door het bedrijf met de literatuur te vergelijken en hun bedrijfsvoering op papier te zetten kan het verslag hun nieuwe inzichten geven. Wat doen ze goed en waar liggen nog mogelijkheden. Daarnaast is het bruikbaar voor de agrarische sector om te kijken wat belangrijke factoren zijn in de multifunctionele landbouw en welke aspecten in de praktijk van belang zijn.

1.3. Onderzoeksvraag

Kwekerij Siem Munster richt zich op meerdere bedrijfsactiviteiten naast het kweken van tulpen als hoofdactiviteit. De landbouw is zich in de loop van de 20e eeuw gaan richten op specialisatie en schaalvergroting. Het aantal gemengde landbouw bedrijven nam af en de bedrijven werden groter (CBS, 2018). Multifunctionele landbouw is een ontwikkeling die tegen deze trend in gaat. In dit verslag wordt aan de hand van een *case study* achterhaald, wat de reden voor het toepassen van multifunctionele landbouw is. Vanuit dit vraagstuk is de volgende onderzoekvraag geformuleerd:

Wat is de reden dat Kwekerij Siem Munster zich tegen de trend in richt op multifunctionele landbouw?

Er wordt gekeken naar motieven van het bedrijf om zich op multifunctionele landbouw te richten en hoe dit van toepassing is op de bedrijfsvoering. Daarnaast wordt er een vergelijking gemaakt tussen de praktijk bij het case bedrijf en de case concepten die op de literatuur zijn gebaseerd. Er wordt gekeken of de theorieën uit de case concepten van toepassing zijn bij het bedrijf en wat de verschillen zijn. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de strategie van een klein bedrijf in de praktijk. De verwachte uitkomst van dit onderzoek is dat een deel van de literatuur overeen zal komen maar dat ook zeker een deel, voornamelijk gericht op grote bedrijven, niet overeen zal komen met Kwekerij Siem Munster.

1.4. Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zullen de volgende deelvragen gesteld en beantwoord worden in de loop van dit verslag:

- Hoe wordt het marketing plan toegepast bij kleine bedrijven?
- Wat zijn motieven om te kiezen voor multifunctionele landbouw?
- Wat is momenteel de marketing strategie van Kwekerij Siem Munster voor hun bedrijfsactiviteiten?
- Wat zijn de invloeden op de bedrijfsactiviteiten ten gevolg van verbreding?

De eerste twee vragen zullen door middel van literatuur en de case worden beantwoord. Eerst zal de vraag wordt benaderd aan de hand van informatie uit de literatuur. In de resultaten zal vanuit het perspectief van Kwekerij Siem Munster naar de vraag worden gekeken. Beide antwoorden komen in de conclusie aan bod. De laatste twee vragen worden volledig beantwoord aan de hand van informatie uit de case.

1.5. Opbouw van deze scriptie

De vragen in dit verslag zullen door literatuur, praktijkinformatie en een combinatie van beide worden beantwoord. Het eerste hoofdstuk is een beschrijving van het bedrijf, waarin een compleet overzicht van het bedrijf worden gegeven. Deze informatie is verkregen aan de hand van een introductie gesprek met Sandra Munster-Niesten. In het volgende hoofdstuk zullen case concepten worden gevormd op basis van relevante literatuur. Deze concepten zetten de basisprincipes die van toepassing zijn op de case uiteen. De concepten worden afgebakend en de theorieën en literatuur van toepassing worden aan de hand van een theoretisch kader op een rij gezet. De case concepten zullen de basis vormen om het bedrijf te analyseren en om aan de hand daarvan een vergelijking te maken met de praktijk bij Kwekerij Siem Munster. Er zal een tweede interview zijn en hierin zal worden gekeken naar het bedrijf en haar activiteiten. Munster zal vooral zelf informatie geven en de literatuur zal in het gesprek nog niet worden behandeld. Deze informatie zal gebruikt worden om een analyse te schrijven en de basis vormen voor het derde interview. Het derde interview zal een theoretische insteek hebben en op de case concepten zijn gebaseerd. In de eerste twee interviews kreeg Munster zelf vooral de vrijheid om over het bedrijf te vertellen en werd de link met de literatuur nog niet echt benadrukt. Dit zal dan wél gebeuren en de case concepten zullen worden gehanteerd bij dit verdiepende interview. Er zal ook worden gekeken of Munster zich in de resultaten kan vinden en of zij bepaalde theorieën al bewust toepassen. Deze scriptie wordt afgesloten met een conclusie en discussie. In de conclusie zal de hoofdvraag beantwoordt worden op basis van de resultaten. In de discussie worden de resultaten geïnterpreteerd en zal naar de praktische en wetenschappelijke relevantie worden gekeken. Daarnaast zullen aanbevelingen worden gegeven en eventuele beperkingen worden besproken.

Hoofdstuk 2. Beschrijving bedrijf

2.1. Introductie Kwekerij Siem Munster

Kwekerij Siem Munster wordt gerund door Siem Munster en Sandra Munster-Niesten. Zij zijn de 3e generatie op de boerderij. De bedrijfsactiviteiten bestaan uit tulpenbollen, tulpenbloemen, akkerbouw, tulpenexcursies, een camperplaats, , een vergaderlocatie en het bedrijf wordt open gesteld voor een Boerenversmarkt. Siem Munster is verantwoordelijk voor de landbouw gerelateerde activiteiten en de kweek van de tulpen. Sandra Munster richt zich op de nevenactiviteiten en de marketing van het bedrijf.

Het bedrijf teelt 35 tot 40 hectare tulpenbollen. Deze worden gebruikt om later in de kas te broeien voor de tulpenbloemen. Daarnaast worden de tulpenbollen verkocht aan andere tulpenkwekers en voor de export. Er worden jaarlijks tussen de 7 en 8 miljoen tulpen gebroeid in hun broeierij, deze broeierij beslaat samen met de andere bedrijfspanden 2 hectare. Munster focust zich op het hogere kwaliteit segment tulpen en heeft een wijd en divers aanbod. Deze tulpen worden verhandelt via de veilingen van Flora Holland. Munster biedt zijn tulpen op 5 verschillende veilingen aan. Op deze manier kunnen meerdere kopers bereikt worden en is het bedrijf minder afhankelijk van slechts één veiling.

De akkerbouwtak van 40 hectare bestaat uit de teelt van pootgoed aardappelen, wintertarwe, suikerbieten en graszaad. Het areaal pootgoed is 13 hectare en dit is allemaal hetzelfde ras, namelijk Spunta-pootgoed. De akkerbouw beslaat 5% van de totale omzet van het bedrijf (Vos, 2018). Ondanks dat het geen groot percentage van het totale bedrijfsresultaat bezet is de akkerbouwtak wel belangrijk voor het bedrijf, de grond is op deze manier in eigen beheer en de verschillende gewassen zijn nodig voor de vruchtwisseling.

Tien jaar geleden in 2008 is Sandra Munster begonnen met de tulpenexcursies. Toen der tijd zag zij een gat in de markt in het tulpentoerisme. Nederland staat voor toeristen onder andere bekend om de tulpen. De enige plek om deze te zien als toerist zijnde, is in de zes weken dat de Keukenhof operatief is en daarnaast in het seizoen dat de tulpen op de akkers in bloei staan. De Keukenhof is een bloemenpark van 32 hectare dat jaarlijks rond een miljoen toeristen trekt. Het park is open van ongeveer 20 maart tot 20 mei. Munster kwam met het idee van de tulpenexcursie, zodat toeristen de tulpen ook buiten het seizoen en de Keukenhof kunnen aanschouwen. Door ervaring en contacten die Sandra Munster heeft opgedaan in de periode dat zij werkzaam was in de toeristische sector, kent ze de markt goed. Deze ervaring is opgedaan door studie, werk in het toerisme en werk voor de gemeente.

Een ontvangstruimte werd gecreëerd in de boerderij en touroperators werden benaderd om ze te informeren over de tulpenexcursies. Deze touroperators zijn actief op het gebied van cruise vakanties naar Nederland. Wanneer de toeristen in Nederland zijn kunnen ze excursies boeken. De tulpenexcursies worden aangeboden aan groepen groter dan 20 personen en ze komen met touringcars naar het bedrijf. Het streven in het eerste jaar was een bezoekers aantal van 700, namelijk 20 bussen van 35 personen. Het gerealiseerde aantal was dat eerste jaar meteen al 1400. Dit is de afgelopen jaren gestaag gestegen en in 2018 zijn er in totaal 5000 bezoekers geweest. De piek in het bezoekersaantal is tijdens de laatste zes weken van het seizoen, wat eind december begint en begin mei eindigt. Munster verwacht juist in de periode dat de Keukenhof nog niet open was haar meeste

gasten te ontvangen maar het tegenovergestelde is gebleken. 90% van het totaal aantal bezoekers komt in de laatste zes weken naar de boerderij toe. Dit komt in praktijk neer op één tot acht touringcars per dag, 40 dagen lang. Een gedeelte van het tulpentoerisme in de 6 weken van de Keukenhof komt dus naar Munster toe voor een excursie, waar zij het gehele proces van bol tot tulp uitgelegd krijgen. De rondleiding kost €7 per persoon, dit wordt €11 inclusief twee koppen koffie en een petitfour. Dit krijgen de bezoekers aan het begin van de rondleiding in één van de ontvangstruimtes. Munster begon met één ruimte met de capaciteit voor 50 personen, nu zijn er twee ruimtes bij gekomen met de capaciteit van 50 en 150 personen. Deze ruimtes kunnen gehuurd worden als vergaderlocatie. De tulpenexcursie beslaat rond de 5% van het totale bedrijfsresultaat.

Naast de tulpenexcursie houdt Munster zich ook bezig met hun camperplaats de Tulpentuin. Deze plaats ligt naast hun woning en is in 2013 ingericht. De camping is van alle basis faciliteiten voorzien, zoals elektra, water, gratis Wifi, stortplaats voor de vuilwatertank, loospunt voor het chemisch toilet ("Camperplaats de Tulpentuin," 2018). De camperplaats vergt weinig arbeid en de bezoekers hoeven zich niet te melden bij aankomst. Op een gelegen moment bezoekt Sandra Munster de kampeerders, houdt een welkomgesprek en ontvangt het geld voor de overnachting. Dit is €9 per camper en €1,25 toeristenbelasting per persoon. Mochten gasten geïnteresseerd zijn in het bedrijf dan biedt Munster de mogelijkheid voor een rondleiding.

Kwekerij Siem Munster wordt ook als locatie gebruikt voor de jaarlijkse Boerenversmarkt. Dit tweedaagse evenement is in 2013 voor het eerst georganiseerd en trekt in totaal 4000 bezoekers. Sandra Munster is medeorganisator en in en rond hun bedrijfscomplex wordt de markt gehouden. Op de markt staan lokale bedrijven en agrarische ondernemers uit de regio met hun producten. Het evenement is gratis te bezoeken en geeft bezoekers de kans een beeld te krijgen van de producten van de lokale bedrijven die regionaal geproduceerd zijn. Ter afsluiting van de markt is er een goede doelen diner waarvan de opbrengst naar de Stichting *Make over Mansion* gaat. ("Boerenversmarkt," 2015)

Het feit dat Kwekerij Siem Munster al deze activiteiten combineert binnen het bedrijf maakt het een goed voorbeeld van een onderneming actief in de multifunctionele landbouw. Het hebben van nevenactiviteiten gekoppeld aan een veehouderij, akker- of tuinbouwbedrijf is multifunctionele landbouw (De Clercq, Fischer, Van Vliet, Van Wissen, & Wiskerke, 2009). Er wordt bij Munster naast de hoofdproductie van het bedrijf diensten geleverd aan de samenleving in de vorm van agrotoerisme. Verbreding wordt daarnaast toegepast doordat het bedrijf zich op meerdere takken richt, namelijk akkerbouw, tulpenbollen en tulpen.

2.2. Marketing

Het in de markt zetten van de producten en diensten van Kwekerij Siem Munster speelt een belangrijke rol in de bedrijfsstrategie. Bij de verkoop van de tulpen wordt gebruik gemaakt van banners ter bevordering van naamsbekendheid en marketing. Hier staat Siem Munster op afgebeeld en er is informatie te vinden over de tulpen. Het tulpenassortiment, duurzaamheid en kwaliteitscertificaten, contactinformatie en het logo van het bedrijf staan op de banner. De banners staan op veilingen van Flora Holland en evenementen waar de tulpen worden verkocht. Het duurzaamheidcertificaat is het MPS certificaat en Munster heeft het hoogste niveau, namelijk MPS-A. Dit milieucertificaat is het bewijs voor duurzame bedrijfsvoering, Munster heeft de beste gradering, dit is onder andere verkregen door de 1500 zonnepanelen die het bedrijf rijk is en door bestrijdingsmiddelen op een verantwoordelijke manier toe te passen. Voordelen van dit duurzaamheidsbewijs zijn een verbreding

van afzetmogelijkheden, profileren als duurzaam en verantwoord bedrijf en inzichtelijkheid voor kopers ("Het Milieucertificaat," 2018). Om kopers te informeren wordt er naast de banners soms ook gebruik gemaakt van PowerPoint slides om een beeld te geven over het bedrijf en het product. De site van het bedrijf is ook onderdeel van de marketing, hierop is alle informatie over het bedrijf te vinden, zoals het tulpenaanbod en de verschillende bedrijfsactiviteiten.

De tulpenexcursie wordt net als de andere activiteiten van het bedrijf via de site gepromoot. Hier wordt informatie verschaft over de tulpen en kan contact opgenomen worden om een reservering te maken. Er is ook een op zichzelf staande site voor de tulpenexcursie, hier staat een duidelijk overzicht van de arrangementen en mogelijkheden op het bedrijf. De zaken gaan goed. Op het gebied van de excursies is er de laatste drie jaar geen extra energie in marketing gestoken (S. Munster-Niesten, persoonlijke communicatie, 17 mei 2018). Er wordt niet specifiek gefocust op individuele toeristen maar er wordt gebruik gemaakt van touroperators. Contact met tour operatours is verkregen door netwerk en bijeenkomsten. In totaal doet Munster zaken met vijf operators waarvan twee, *Viking River Cruises* en *AMA Waterways*, voor meer dan 50% van de bezoekers zorgen. Buitenlandse toeristen gaan onder andere mee met de *Tulip and Windmill cruises*, 90% van deze toeristen komen uit de Verenigde Staten (S. Munster-Niesten, persoonlijke communicatie, 17 mei 2018). De noodzaak is minder groot zich op individuele toeristen te focussen omdat het bedrijf voldoende groepen ontvangt van de cruises. Op het moment staan er al 150 tourbussen voor 2019 geboekt. Marketingdoelstelling is om nieuwe markten enthousiast te maken voor het tulpentoerisme in Nederland, de focus ligt dan vooral op China. Er ligt echter geen grote druk op deze doelstelling, de excursies zijn namelijk een zijtak van het bedrijf en er is geen financiële druk aan verbonden. Een nieuwe operator die zich aan het bedrijf wil binden is altijd welkom maar Munster is niet concreet op zoek naar nieuwe partners. De hoofdtak van het bedrijf is en blijft tulpen en dat zal in de bedrijfsstrategie altijd de hoofdfocus blijven (S. Munster-Niesten, persoonlijke communicatie, 17 mei 2018). Daarnaast is het voor Sandra Munster ook belangrijk voldoende tijd aan haar vier kinderen te kunnen besteden, dit zijn overwegingen waar rekening mee wordt gehouden.

Ondanks dat Munster zich niet op individuen focust is *Tripadvisor* een medium om de excursie te promoten en de kwaliteit van de excursie aan te geven. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van Facebook, Twitter en LinkedIn ter promotie van de activiteiten van het bedrijf. Er wordt ook energie gestoken in het toeristische samenwerkingsverband Holland boven Amsterdam. Deze organisatie heeft het doel het toerisme in de regio boven Amsterdam te promoten en mensen kennis te laten maken met de mogelijkheden in deze regio. Sandra Munster zit in de Raad van Advies en probeert op deze manier het toerisme in de Kop van Noord-Holland meer op de kaart te zetten. Naast deze raad geeft ze ook advies aan Hollands-Kroon, de gemeente waar zij woonachtig is.

Hoofdstuk 3. Literatuur

De literatuur is belangrijk voor dit onderzoek omdat hiermee de case concepten gevormd worden. Deze kunnen vervolgens gebruikt worden om de literatuur af te bakenen. De concepten zullen uiteindelijk de basis van het theoretisch kader en het laatste interview zijn.

3.1. Inleiding

De volgende drie hoofdconcepten zullen de basis vormen voor het literatuur onderzoek, namelijk marketing plan, branding & eigenschappen van kleine bedrijven. Deze concepten worden later gebruikt om de resultaten uit de theorie en praktijk naast elkaar te leggen. Het is duidelijk dat marketing onderdeel vormt van de activiteiten ondanks dat Munster hier op het moment niet actief mee bezig is. De naamsbekendheid vormt ook een belangrijk onderdeel van het bedrijf. Ze onderscheiden zich op dit gebied ten opzichte van concurrenten. Door de naamsbekendheid en het bedrijf achter het product kan Kwekerij Siem Munster een centje meer voor zijn tulpen ontvangen (S. Munster-Niesten, persoonlijke communicatie, 17 mei 2018). Dit heeft te maken met een stukje branding en de effecten van andere activiteiten op hun bedrijf. Het marketingplan komt aan zet bij de handel in de tulpen en het in de markt zetten van de toeristische activiteiten. Dit overkoepelende aspect zal de basis vormen van een case concept, er wordt literatuur en theorieën vergaard over het marketing plan. Dit concept wordt later in het proces gebruikt als basis voor het interview en de vergelijking met de praktijk. Branding is het volgende concept, dit komt terug in het bedrijf in de vorm van naamsbekendheid en hoe dit wordt toegepast in de bedrijfsstrategie. Er zal ook worden gekeken wat voor onderling effect de verschillende activiteiten binnen het bedrijf op elkaar hebben en hoe dit de naamsbekendheid beïnvloed. Het laatste case concept zal de literatuur omtrent eigenschappen van kleine bedrijven in beeld brengen en hierdoor een kader vormen voor de vergelijking met het bedrijf. Kleine bedrijven, zoals Kwekerij Siem Munster, pakken marketing anders aan dan internationale bedrijven (Carson, 1985) en in dit concept wordt gekeken wat die verschillen dan zijn en of deze verschillen ook terug te zien zijn in de praktijk. De drie concepten omvatten de belangrijkste aspecten om het bedrijf te analyseren en te doorgronden.

3.2. Marktgerichtheid

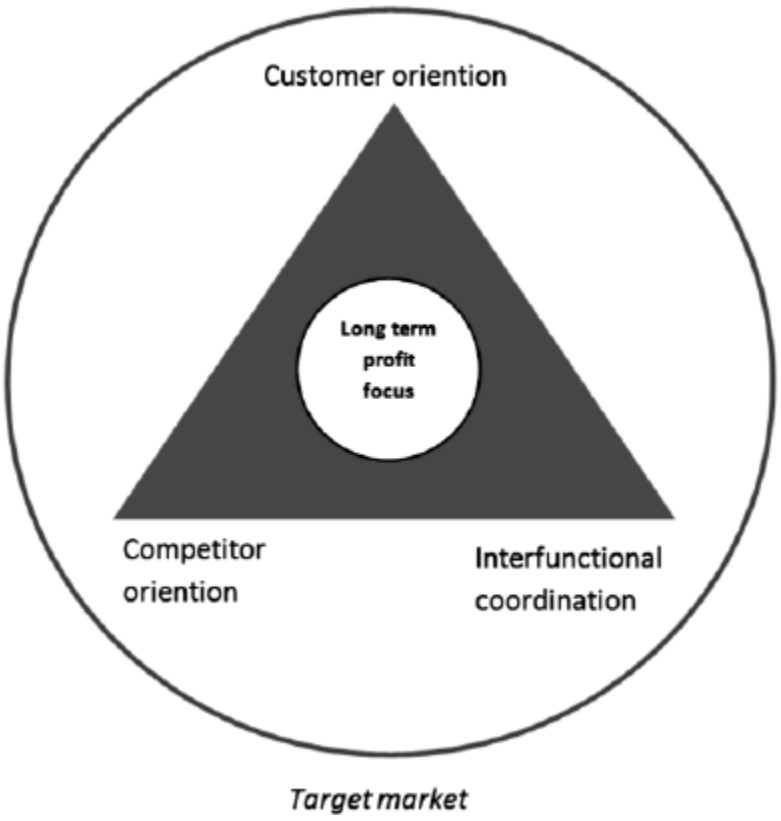
De titel van dit verslag is '' Marktgerichte onderbouwing van multifunctionele landbouw''. Om dit goed te kunnen begrijpen is het belangrijk het begrip marktgerichtheid af te bakenen en te kijken welke definitie de literatuur geeft.

De definitie die Kotler aan de begrip marktgerichtheid heeft gekoppeld is afgeleid uit het marketingconcept. Marktgerichtheid is feitelijk het toepassen van het marketingconcept. Centraal in dit concept staan de organisatie doelstellingen en de wijze hoe deze bereikt gaan worden. Dit wordt gedaan door de behoeften van de markt te kennen en de doelgroep tevreden te stellen. Het doel is de consument goed te bedienen en op een betere manier dan de concurrentie (Kotler, 1967).

Een andere definitie van marktgerichtheid wordt gegeven door Day. Het voornaamste doel van marktgerichtheid is in zijn ogen het bedienen van waardevolle klanten. De markt wordt opgesplitst en de belangrijkste klanten voor een bedrijf worden als de doelgroep gezien. Het doel is deze groep tevreden te houden en hen in hun behoeftes te voorzien (Day, 1998). De klant wordt op deze manier loyaal en bouwt een relatie op met het bedrijf in kwestie.

Kohli en Jaworski hebben een innoverende kijk op het begrip marktgerichtheid. Vanwege de constant veranderende markt en voorkeur van consumenten is het belangrijk de vraag van de markt te blijven volgen. De marktbehoeften moeten beantwoordt worden om consumenten tevreden te houden en kwalitatieve producten en diensten te kunnen blijven leveren. Er zijn drie onderdelen geformuleerd die samen de marktgerichtheid omvatten. Eerst wordt informatie over de markt verzameld, daarna wordt de informatie gedistribueerd door de organisatie en de laatste stap is de reactie van het bedrijf op de verkregen informatie (Kohli & Jaworski, 1990).

De definitie van marktgerichtheid van Narver en Slater heeft een culturele insteek. Marktgerichtheid wordt toegepast als een organisatiecultuur binnen een bedrijf. De klant staat centraal en het is aan de organisatie en haar werknemers de klant tevreden te houden (Narver & Slater, 1990). Iedereen dient zich in te zetten in het proces om waarde toe te voegen aan het product. Door deze toegevoegde waarde heeft het bedrijf een voordeel ten opzichte van de concurrentie. De marktgerichtheid is net als bij Kohli en Jaworski opgedeeld in 3 onderdelen. Twee hiervan zijn gericht op het verzamelen en verspreiden van informatie, namelijk klant en concurrentie oriëntatie. Het laatste onderdeel is de interfunctionele coördinatie. Hierin worden de middelen van de organisatie en de informatie uit de eerste twee componenten gebruikt om de klant toegevoegde waarde te kunnen leveren. In figuur 1 staat een overzicht van de componenten met de twee doelen van marktgerichtheid in het midden. Marktgerichtheid moet uiteindelijk leiden tot winstgevendheid en dit moet op lange termijn perspectief worden toegepast, deze twee aspecten zijn de graadmeters van de theorie van Narver en Slater.



Figuur 1 - Model marktgerichtheid (Narver & Slater, 1990)

3.3. Trend agrarische sector

De Nederlandse landbouwsector is in de twintigste eeuw drastisch veranderd. Na de Tweede Wereld oorlog is door technische veranderingen de productie en productiviteit hard gestegen. De focus lag op schaalvergroting, specialisatie en mechanisatie en hierdoor waren minder mensen werkzaam in de agrarische sector (Bieleman, 2000). Gespecialiseerde bedrijven bestonden voor 1950 al maar in kleine aantallen. In de tweede helft van de twintigste eeuw nam het aantal gemengde bedrijven af. Landbouwers gingen zich specialiseren op één bedrijfstak om efficiënter te zijn en productie te verhogen (Bieleman, 2000). Echter zijn er steeds meer voorbeelden van bedrijven in Nederland die zich richten op multifunctionele landbouw.

3.4. Multifunctionele landbouw

De trend binnen de agrarische sector is vanaf de tweede helft van de twintigste eeuw gefocust op specialisatie en schaalvergroting (Bieleman, 2000). Toch zijn er nieuwe ontwikkelingen zichtbaar. Steeds meer ondernemers in de landbouw kiezen tegen de trend in voor multifunctionele landbouw (Bremmer et al., 2014). Deze vorm van landbouw doet het tegenovergestelde van specialisatie en richt zich op meer bedrijfsactiviteiten naast de hoofdtak. De meest voorkomende activiteiten binnen de multifunctionele landbouw zijn zorgboerderijen, agrarische kinderopvang, boerderijverkoop, agrarisch natuurbeheer, recreatie en toerisme en educatie ("Dossier Multifunctionele / Verbrede landbouw," 2017). Financieel gezien kan multifunctionele landbouw een interessante keuze zijn voor vooral kleinere bedrijven, dit vanwege het gebrek van schaalvoordelen in combinatie met de lagere prijzen voor agrarische producten. Schaalvergroting en specialisatie zijn er deels voor verantwoordelijk dat de verkoopprijzen minder stabiel zijn voor agrarische producten ("Dossier Multifunctionele / Verbrede landbouw," 2017). De focus binnen multifunctionele bedrijven ligt niet alleen op het financiële aspect, er zijn meerdere drijfveren voor de ondernemer zich op deze bedrijfsstrategie te richten. Ten eerste heeft de ondernemer persoonlijke motivatie en moet hij beschikken over bepaalde competenties. Landbouwers zijn vaak gedreven hun bedrijf open te stellen voor andere mensen en zo goed als 90% heeft in een onderzoek van de WUR aangegeven dat deze activiteiten bijdragen aan hun arbeidsplezier (Dijkshoorn-Dekker et al., 2014). Naast de persoonlijke motieven zijn het genereren van extra inkomsten en het op een positieve manier presenteren van de agrarische sector andere redenen om te kiezen voor multifunctionele landbouw. Het succes van multifunctionele landbouw hangen af van kennis, kunde en eigenschappen van de ondernemer (Holwerda, 2006).

3.5. Marketing Plan

Het marketing plan is een essentieel onderdeel van een bedrijf. Het laat zien hoe een bedrijf haar strategische doelen gaat bereiken en met welke middelen dat gaat gebeuren. Het linkt verschillende bedrijfsactiviteiten met het doel de consument te bereiken (Kotler & Keller, 2016). De opbouw van een marketing plan is als volgt: managementsamenvatting, situatie analyse, marktstrategie, financiën en controle. Hieronder staan deze stappen verder uitgewerkt en wordt nadere uitleg gegeven over de implementatie van het marketingplan.

3.5.1. Managementsamenvatting

Het eerste onderdeel van het marketing plan is de managementsamenvatting. Hierin wordt een overzicht gegeven van de kernpunten en doelen van het plan. Het complete marketingplan wordt duidelijk en beknopt samengevat in dit gedeelte. Het wordt voor de lezer duidelijk wat er in het plan staat en wat de hoofdelementen zijn.

3.5.2. Situatie Analyse

In de volgende stap wordt een samenvatting gegeven van de huidige marketingsituatie. Dit overzicht bestaat uit een analyse van de interne- en externe situatie. De demografie, behoeften, markten en concurrenten worden hierin belicht. Om de factoren in de externe omgeving in beeld te brengen wordt een PESTEL-analyse toegepast. Hierin worden de omgevingsfactoren bekeken die invloed op de organisatie kunnen hebben. De onderdelen van de analyse zijn politiek, economische-, sociologische-, technologische-, ecologische en legale factoren (Kotler & Keller, 2016). Nadat de externe- en interne analyse zijn uitgevoerd volgt een belangrijk onderdeel van de situatie analyse, namelijk de SWOT analyse. Deze analyse maakt een inzichtelijk overzicht waar kansen liggen voor een ondernemer en welke zaken verbeterd moeten worden omdat ze een bedreiging vormen. De informatie wordt overzichtelijk in een tabel gezet. De factoren uit de macro- en micro omgeving worden belicht om belangrijke trends en ontwikkelingen waar te nemen (Kotler & Keller, 2016). De sterktes en zwaktes zijn factoren aanwezig binnen het bedrijf en de kansen en gevaren zijn extern factoren. Dit strategische kader kan gebruikt worden in de evaluatie van een plan, activiteit, bedrijf of project en hier kan uit worden geconcludeerd welke competenties voor een competitief voordeel kunnen zorgen (Gürel, 2017).

3.5.3. Markt Strategie

Op basis van de situatie analyse wordt de strategie van het bedrijf gevormd. In deze beschrijving komt naar voren hoe een bedrijf haar marktdoelstellingen gaat bereiken en door middel van welke strategie. Hoe een bedrijf gebruik gaat maken van hun competitieve voordelen en hoe de vraag van de markt vervult gaat worden is afhankelijk van de marktstrategie. De eerste stap in de strategie van een bedrijf is de missie die zij voor ogen hebben. De missie omvat de kernwaarden van een bedrijf, het vormt het fundament van een bedrijfsplan (Kotler & Keller, 2016). Vanuit hier wordt gekeken naar de marketing doelen van het bedrijf, wat willen ze bereiken in de markt en hoe willen ze zich positioneren. Naast de marketing doelen zijn er ook financiële doelen. Deze pijlers zijn gericht op financiële resultaten en wat het bedrijf op dit gebied wil behalen.

Op basis van de situatie analyse en de bedrijfsdoelstellingen dienen de doelmarkten van het bedrijf geselecteerd te worden. Op welke markten wordt ingespeeld en hoe positioneert het bedrijf zich binnen deze markten. Door de doelmarkt en daarbij de doelgroep te kennen kan hier op worden gefocust met de marketing. De markt wordt opgedeeld in segmenten en de aantrekkelijkste segmenten worden geselecteerd, vervolgens wordt een gedetailleerde positionering ontwikkeld. Op basis van de bovenstaande stappen wordt de uiteindelijke strategie bepaald. De strategie wordt geïmplementeerd door middel van marketing programma's. Deze programma's brengen de strategie in werking en zorgen er uiteindelijk voor dat de doelstellingen worden bereikt. De onderdelen zijn product, prijs, plaats, promotie, service en interne marketing. Dit is de marketing mix plus twee extra onderdelen, service en interne marketing (Kotler & Keller, 2016).

3.5.4. Financiën

Na de markt strategie wordt een overzicht gegeven van de financiële plannen. Hierin wordt duidelijk gemaakt wat de verwachte inkomsten, uitgaven en winst is op basis van het beschreven marketing plan. De financiën worden onderverdeeld in een break-even analyse, verkoopprognose en een uitgavenprognose.

3.5.5. Controle

De laatste stap in het marketingplan is de controle, hierin wordt aangegeven hoe de prestaties worden gemeten en welke veranderingen wellicht doorgevoerd moeten worden in geval van tegenvallende resultaten. De controle monitort de vooruitgang van het gemaakt plan. De resultaten worden vergeleken met de begrote resultaten en aan de hand van de controle worden wijzigingen toegepast.

3.6. Branding

Het concept branding vormt een belangrijk onderdeel binnen marktgerichtheid. Een ondernemer onderscheidt zich door middel van branding in de vorm van zijn bedrijf, producten en diensten van de concurrentie.

Het doel van branding is een positieve kijk neer te zetten richting een bepaald merk. Dit gaat samen met het vergroten van de *brand awareness* en klanten binden aan het merk zodat loyaliteit ontstaat (Kotler, 1967).

Een merk is een naam, logo, ontwerp of een ander kenmerk dat een bedrijf haar product en of dienst onderscheid van de concurrentie. Branding is het versterken en in de markt zetten van producten en diensten door middel van een merk (Kotler & Keller, 2016).

Een belangrijk onderdeel van branding is merkbekendheid, dit begrip valt op te splitsen in *brand awareness* en het imago van het merk (Keller, 1997). *Brand awareness* zorgt ervoor dat een klant in staat is een product te herkennen of op te noemen binnen een categorie. De klant is bekend met het product of dienst.

Brand awareness is als volgt beschreven door Gustafson en Chabot: *Brand awareness* laat zien in welke maat klanten en potentiële klanten bekend zijn met een bedrijf en diens producten en diensten. Een bedrijf is succesvol op het gebied van *brand awareness* als het merk bekend is en makkelijk valt te onderscheiden van de concurrentie (Gustafson & Chabot, 2007).

De volgende stappen zijn het belangrijkst om *brand awareness* te ontwikkelen (Gustafson & Chabot, 2007).

- Het identificeren en begrijpen van de doelgroep
- Een bedrijfsnaam, logo en merk ontwikkelen
- De klant waarde leveren door middel van service, locatie, tijd etc.
- Adverteren
- Klantenrelatiebeheer

Het hebben van een doelgroep is van essentieel belang om succesvol te kunnen zijn. Het kennen van de doelgroep zorgt ervoor dat een product goed in de markt kan worden gezet. Om dit te kunnen bereiken is een marketingplan nodig. Onderdeel daarvan is het selecteren van een doelgroep en de marketing strategie (Kotler & Keller, 2016). Het in de markt zetten van het merk valt of staat bij *brand awareness*. De eerder genoemde stappen worden toegepast om *brand awareness* te creëren en vast te houden.

3.7. Kleine Bedrijven

Literatuur over kleine bedrijven vormt het laatste case concept. Het is belangrijk een duidelijk beeld te schetsen van kleine bedrijven en wat de literatuur hier over te melden heeft. Kleine bedrijven opereren anders dan grote bedrijven en hebben andere karakteristieken. Waar bij grote bedrijven beslissingen lang kunnen duren door de grote van de organisatie zijn kleine bedrijven vaak flexibeler door hun organisatievorm (Dufour, 1996).

In kleine bedrijven is vaak minder energie besteed aan marketing. Er zijn bijvoorbeeld geen financiële mogelijkheden en/of geen plek voor een marketing deskundige. De marketing keuzes worden gemaakt door personen die geen gespecialiseerde kennis hebben op het gebied van marketing. Het gebeurt ook dat bedrijven zich niet bewust met marketing bezig houden en hier geen werk van maken.

De bevinding dat er bij kleine bedrijven geen ruimte voor een marketing specialist is komt ook terug in het onderzoek van Smeltzer, Fann and Nikolaisen (1988). In de praktijk maakt vaak één persoon de beslissingen op het gebied van marketing.

Naast het ontbreken van een marketingspecialist zijn er meerdere karakteristieken die kleine bedrijven typeren. Carson (1985) geeft aan dat het ontbreken van een marketing specialist één van de karakteristieken is. Er zijn in kleine bedrijven meer allround medewerkers werkzaam die kennis van meerdere disciplines hebben maar niet gespecialiseerd zijn in één onderwerp. Daarnaast is het een feit dat deze bedrijven beperkte middelen tot hun beschikking hebben (Carson, 1985). Er zijn minder middelen beschikbaar op het gebied van kennis en financiën in vergelijking met grote bedrijven. Dit resulteert in het feit dat er minder aandacht aan marketingactiviteiten wordt geschonken. De laatste karakteristiek is dat marketing binnen kleine bedrijven niet voor elke activiteit apart wordt ondernomen maar dat het in zijn geheel wordt behandelt. Marketing wordt in het geheel toegepast op het bedrijf (Carson, 1985).

In een later onderzoek van 1990 komt Carson met een marketingmodel voor kleine bedrijven. Het model is meer op de praktijk gericht en toepasbaar voor ondernemers die geen marketing specialist zijn. Het model is eenvoudiger ten opzichte van de marketingmodellen voor de grote bedrijven (Carson, 1990). Het model gaat ervan uit dat kleine bedrijven marketing in mindere mate gebruiken, is uitvoerbaar en te begrijpen. Het model zorgt ervoor dat ondernemers marketing literatuur kunnen toepassen in de praktijk. De relevante activiteiten voor kleine bedrijven zijn in het model opgenomen zoals de planning en verschillen per bedrijf (Carson, 1990).

De ondernemer speelt een grote rol bij kleine bedrijven. De persoonlijke motivatie, kennis en ervaring zijn van grote invloed op het bedrijf (Stokes, 2000). Deze karakteristiek zorgt voor een groot verschil tussen grote en kleine bedrijven. Ondernemers van kleine bedrijven zijn flexibel en betrokken in alle bedrijfsactiviteiten. De persoonlijke eigenschappen in combinatie met beperkte middelen zorgen voor een unieke bedrijfsvoering die kleine bedrijven typeert (Carson, 1990). Kenmerken die hierin terugkomen zijn dat het informeel, ongestructureerd, spontaan, simpel en vooral gebaseerd is op het nut van de activiteit en gezond verstand (Carson, Gilmore, & Grant, 2001).

3.8. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt het literatuuronderzoek kort samengevat en toegepast op de case. De case concepten marketingplan, branding en eigenschappen kleine bedrijven spelen een grote rol in het onderzoek en komen terug in het verdiepende interview. Dit interview vormt de basis voor de resultaten en de vergelijking tussen de literatuur en praktijk. Dit zijn daarom de kernbegrippen die in het theoretisch kader worden afgebakend.

3.8.1. Multifunctionele landbouw

De trend in de agrarische sector is in de tweede helft van de 20e eeuw op schaalvergroting, specialisatie en mechanisatie komen te liggen. Agrarische ondernemers richten zich op specialisatie om zo efficiënter te werken, met het doel meer winst te genereren.

Er zijn ook agrarische bedrijven die het over een andere boeg gooien, namelijk multifunctionele landbouw. Deze vorm van landbouw doet het tegenovergestelde van specialisatie en richt zich op meer bedrijfsactiviteiten naast de hoofdtak. Zo ook het bedrijf van Siem en Sandra Munster. Die er naast het verbouwen van tulpen ook andere bedrijfsactiviteiten bij hebben.

3.8.2. Marketingplan

Het laat zien hoe een bedrijf haar strategische doelen gaat bereiken en met welke middelen dat gaat gebeuren. Het linkt verschillende bedrijfsactiviteiten met het doel de consument te bereiken (Kotler & Keller, 2016). Een goed marketingplan is nodig om je bedrijf en producten te sturen en in de markt te zetten. De opbouw van een marketingplan is als volgt: managementsamenvatting, situatie analyse, marktstrategie, financiën en controle. Kleinere bedrijven hebben misschien kleinere en minder formele plannen waar grotere bedrijven vaker zeer gestructureerde plannen nodig hebben (Kotler & Keller, 2016).

3.8.3. Branding

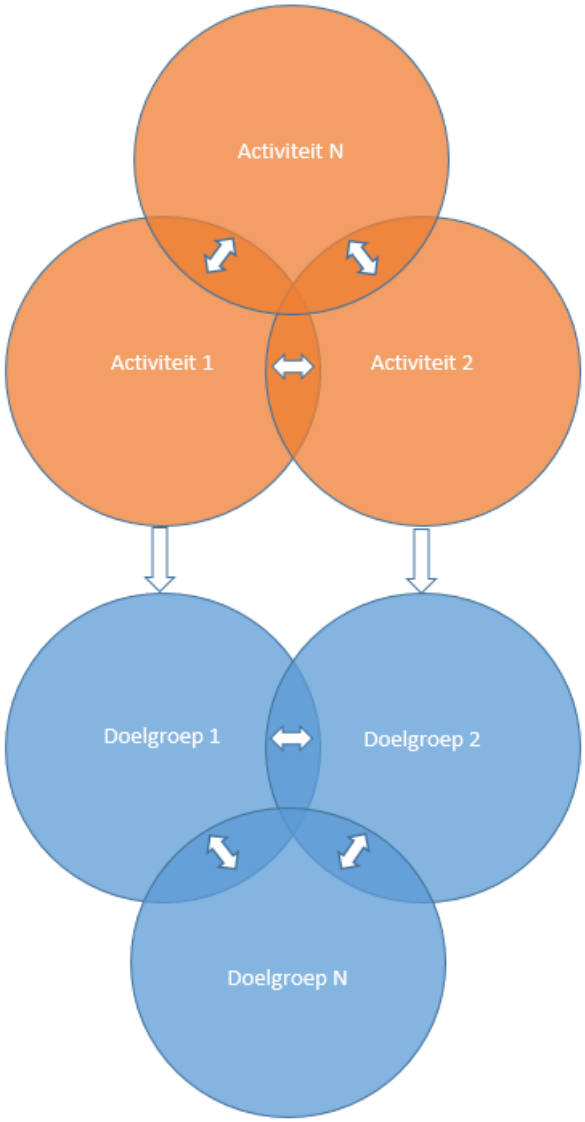
Branding is het positioneren van een bedrijf en diens producten en diensten in een bepaalde markt. Dit wordt gedaan met het doel het merk van de concurrentie te onderscheiden en de consument te bereiken. Kernonderdelen van branding zijn merkbekendheid, het imago van het merk en *brand awareness*. Het in de markt zetten van het merk valt of staat bij *brand awareness*.

3.8.4. Eigenschappen kleine bedrijven

Kleine bedrijven opereren op een andere manier dan grote bedrijven dat doen. Kleine bedrijven zijn door hun omvang en organisatievorm flexibeler, hierdoor kunnen de beslissingen sneller worden genomen en doorgevoerd dan bij grote bedrijven. Er is in kleine bedrijven geen marketingspecialist aanwezig en marketing wordt vaak als kostenpost gezien. Op het gebied van marketing wordt dit binnen kleine bedrijven meer op de algemene activiteiten toegepast. Er zijn speciale marketing middelen ontwikkeld voor kleine bedrijven, dit vanwege het feit dat ze andere karakteristieken hebben dan grote bedrijven. De belangrijkste karakteristieken van een klein bedrijf zijn de beperkte middelen, het ontbreken van een specialist en het effect van de ondernemer op het bedrijf. Het ondernemerschap in kleine bedrijven zorgt ervoor dat nieuwe kansen worden gezocht en dat het bedrijf zich makkelijk aanpast.

3.8.5. Theoretisch model

Aan de hand van de case concepten uit de literatuur studie is het volgende model gevormd.
Op figuur 2 is een schema te zien van de bedrijfsactiviteiten en diens doelgroepen bij een multifunctioneel bedrijf. Er is overlap tussen de verschillende activiteiten en de verschillende doelgroepen. Het model wordt hieronder verder toegelicht.



Model multifunctionele landbouw – Figuur 2

De hoofdkarakteristiek van multifunctionele landbouw is het hebben van meerdere bedrijfsactiviteiten op een agrarisch bedrijf. Al deze activiteiten zijn uit het agrarische bedrijf ontstaan en zijn een onderdeel van het bedrijf. In het model staan deze activiteiten weergegeven. De activiteiten zijn altijd gekoppeld aan het agrarische bedrijf en dit is terug te zien in de overlap tussen de activiteiten. Dit model is van toepassing als een agrarische ondernemer multifunctionele landbouw toepast. De mate van overlap hangt van de activiteiten en de ondernemer zelf af. De kennis en de kunde waarover de ondernemer beschikt vergroot de mogelijkheden om overlap tussen activiteiten en doelgroepen te benutten. Voordelen van deze overlap kunnen zijn dat de activiteiten elkaar versterken, dezelfde doelgroep hebben en bijvoorbeeld de naamsbekendheid vergroten.

De activiteiten richten zich rechtstreeks op de bijbehorende doelgroep. Kleine bedrijven zijn product georiënteerd en zoeken niet eerst hun doelgroep uit (Stokes, 2000). De producten en activiteiten zijn leidend en vanaf daar ontdekt het bedrijf haar doelgroep. Segmentatie wordt op de manier achteraf toegepast, het bedrijf leert haar doelgroep kennen aan de hand van de activiteiten.

Bedrijven bereiken met de marketing mix: product, prijs, plaats en promotie de doelgroep van hun activiteiten. De doelgroep wordt aan de hand van marketing benaderd. Branding is een onderdeel van marketing en wordt toegepast om de markt en doelgroep te bereiken. Doordat er overlap in activiteiten is kan dit ook positieve gevolgen hebben voor de marketing van het bedrijf en haar naamsbekendheid. Als bijvoorbeeld één bedrijfstak veel promotie maakt heeft dit ook een positief effect op de bekendheid van de andere activiteiten en het bedrijf in zijn geheel.

Hoofdstuk 4. Methode

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd hoe het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd. Er zijn in totaal 3 interviews afgenomen, alle drie met een verschillende opzet. Het eerste gesprek was een kennismaking, met het doel meer over de activiteiten van het bedrijf te weten komen. In het tweede gesprek gaf Munster vooral informatie over het bedrijf zelf. Er is dieper op activiteiten en marketing ingegaan maar hierbij is de literatuur niet actief toegepast. Het derde en afsluitende interview is de basis voor de resultaten. In dit interview wordt de opgedane kennis uit de literatuurstudie gebruikt en is de verdieping opgezocht. Er is gekeken naar de marketingactiviteiten en de beweegredenen achter de verschillende bedrijfsactiviteiten.

De interviews zullen de basis vormen voor de resultaten. De informatie uit de interviews zal daarin worden vergeleken met de literatuur. Aan de hand van case concepten zal het laatste verdiepende interview met Sandra Munster-Niesten van Kwekerij Siem Munster worden geformuleerd. De literatuur zal zo vertaald worden naar de interviewvragen. De achtergrond van het bedrijf is al ter sprake gekomen bij de beschrijving van het bedrijf, deze informatie is verkregen door een inleidend gesprek. De interview methode zal hier onder uitgelegd worden. Vervolgens komen het inleidende en verdiepende interview zelf en welke vragen gesteld zullen gaan worden. Afsluitend is de analyse van het interview.

4.2. Kwalitatieve benadering

In de eerste twee inleidende gesprekken wordt de bottom-up approach toegepast. Hierin wordt eerst een specifieke observatie gemaakt en wordt verdiepende literatuur nog niet toegepast. De geïnterviewde krijgt de ruimte informatie te delen. Het eerste gesprek is een kennismaking waarin vooral algemene informatie aan de orde komt, het bedrijf zal aan de hand hiervan worden beschreven. Het tweede gesprek zal meer op de verschillende bedrijfstakken ingaan. Aan de hand van de verkregen informatie wordt gekeken welke literatuur van toepassing kan zijn op het bedrijf. De case concepten worden gevormd en verwerkt in het verdiepende interview.

Het derde interview is gebaseerd op de top-down approach, de literatuur is hierin leidend. Eerst is literatuur onderzoek gedaan en een theoretisch kader gevormd. Aan de hand van deze informatie is het verdiepende interview gevormd en afgenomen. Deze benadering is ook leidend in de vergelijking tussen literatuur en praktijk in de resultaten.

4.3. Triangulatie

Om de betrouwbaarheid van de onderzoekresultaten te verhogen is er gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Zoals al eerder gemeld worden er in totaal drie interviews afgenomen, dit draagt ook bij aan de betrouwbaarheid. De resultaten uit de verschillende gesprekken kunnen dan naast elkaar worden gelegd en er kan worden gekeken of ze overlappen of elkaar juist tegenspreken. Er wordt ook gebruik gemaakt van artikelen over het case bedrijf en informatie van hun sites om informatie te vergaren. Deze triangulatie wordt toegepast om de case vanuit verschillende hoeken te belichten. Het doel hiervan is de informatie te verifiëren en hierdoor de resultaten te onderbouwen met gegronde data.

4.4. Inleidend interview

Het interview bouwt verder op de verkregen kennis van het inleidende gesprek met Sandra Munster, de site en artikelen in vakbladen. Het doel is om achter beweegredenen van Munster te komen om te kiezen voor multifunctionele landbouw en verbreding. Ook zal er naar de marketing strategie van het bedrijf gekeken worden. Door middel van de interview vragen zullen onderliggende verbanden gezocht worden. De vragen worden samengesteld op basis van achtergrondinformatie en de case concepten. Later wordt aan de hand van de verkregen informatie een vergelijking gemaakt tussen de praktijk en literatuur, dit zal door middel van case concepten worden gedaan. De volgende bedrijfstakken zullen besproken worden in het interview, tulpenbollen en tulpenbroeierij, akkerbouw, tulpenexcursies en de camperplaats. Door de activiteiten individueel te bekijken wordt er een duidelijk beeld gecreëerd waarom er voor deze bedrijfstak is gekozen en wat de marketing er van is. Het interview wordt afgesloten met concluderende vragen om te kijken of deze antwoorden ook terug komen in de voorgaande antwoorden.

4.4.1 Interviewvragen inleidend interview

Hieronder staat een semigestructureerd interview met Sandra Munster-Niesten van Kwekerij Siem Munster bestaande uit een introductie en interviewvragen. Het volledige interview is te vinden in appendix B.

Introductie:

“Dit interview wordt uitgevoerd door mij, Arjen Brak, bachelor student Bedrijfs- en Consumentenwetenschappen aan Wageningen University. Het interview wordt gehouden naar aanleiding van mijn Bachelor scriptie, met als onderwerp: ‘Marktgerichte onderbouwing multifunctionele landbouw’. Aan de hand van dit interview wil ik kijken naar jullie marketing strategie binnen het bedrijf en naar de redenen van verbreding binnen het bedrijf. Per bedrijfstak zullen de activiteiten op het gebied van marketing en verbreding worden besproken. Dit gebeurt op chronologische volgorde van de bedrijfsactiviteiten, dus van de oudste bedrijfstak naar de nieuwste toevoeging. Zo zullen we beginnen met de vragen rondom de tulpenbollen en zullen we afsluiten met de nieuwste tak, de camperplaats. .”

Tulpenbollen & Tulpenbroeierij:

- Wanneer is het bedrijf begonnen met de teelt van tulpenbollen en het broeien daarvan?
- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor jullie tulpen?
- Wie is jullie doelgroep voor de afzet van tulpen & tulpenbollen?

Akkerbouw:

- Wanneer is het bedrijf begonnen met de teelt van akkerbouwgewassen?
- Wat is jullie reden deze tak naast de tulpen te hebben?
- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor jullie gewassen?

Excursies:

- Wanneer zijn jullie begonnen met de tulpenexcursies?

- Hoe kwamen jullie op het idee om dit te doen, waar zag je het gat in de markt?

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor de excursies?

- Wie is jullie doelgroep voor de tulpenexcursies?

- Wat is jullie strategie voor deze bedrijfstak?

Camperplaats:

- Wanneer en waarom zijn jullie begonnen met de camperplaats?

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor de camperplaats?

Concluderende vragen:

- Uiteindelijke beweegreden te kiezen voor verbreding in plaats van specialisatie en schaalvergroting?

- Wat is momenteel de marketing strategie van Kwekerij Siem Munster voor hun bedrijfsactiviteiten?

- Wat zijn de invloeden op andere takken van het bedrijf ten gevolg van verbreding?

4.5. Verdiepend interview

Het 3e en laatste interview zal de basis voor de resultaten zijn, daarnaast wordt de informatie uit de voorgaande interviews gebruikt. Dit interview is gevormd op basis van de voorafgaande gesprekken en literatuurstudie. In het inleidende interview en het 2e interview lag de nadruk meer op de algemene informatie. Het interview is opgedeeld in de bedrijfsactiviteiten van Munster. Per onderdeel zullen de case concepten, motieven, karakteristieken en SWOT analyse aan bod komen. Het volledige interview is te vinden in appendix C.

4.5.1 Interviewvragen verdiepend interview

- **Inleiding**
  - Uitleg geven over opzet van het interview.
  - Informatie geven over voortgang van het verslag.

- **Tulpen**
  - Wat zijn jullie doelstellingen in deze bedrijfstak?
  - Wat is de doelgroep voor deze bedrijfsactiviteit?
  - Hoe wordt deze doelgroep bereikt?
  - Wie is uw concurrentie op deze markt?
  - Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?
  - Wat was de reden om met de activiteit te beginnen?

- Wat zouden motieven zijn om met deze bedrijfstak te stoppen?
- SWOT analyse:
    Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van deze bedrijfstak?
    Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van deze bedrijfstak?
    Wat ziet uw als mogelijke kansen in deze bedrijfstak?
    Wat ziet uw als mogelijke gevaren in deze bedrijfstak?

- Akkerbouw

- Zelfde vragen als bij bedrijfsactiviteit tulpen

- Excursies

- Zelfde vragen als bij bedrijfsactiviteit tulpen

- Camperplaats

- Zelfde vragen als bij bedrijfsactiviteit tulpen

- Concluderende vragen

- Wat is de overlap tussen de verschillende activiteiten?
- Is er overlap tussen de verschillende doelgroepen? zo ja, licht toe
- SWOT analyse:
    Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van uw bedrijfstak?
    Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van uw bedrijfstak?
    Wat ziet uw als mogelijke kansen voor uw bedrijfstak?
    Wat ziet uw als mogelijke gevaren voor uw onderneming?

-Ruimte voor op en/of aanmerkingen

- Einde

4.6. Analyse data

Nadat de interviews zijn gehouden zal de verkregen data verwerkt worden aan de hand van een overzicht per bedrijfstak en SWOT analyse. Het theoretisch kader zal de leidraad vormen voor het structureren van de verkregen informatie. De data uit de interviews en het artikel wordt geanalyseerd en de meest relevante informatie zal beknopt in de tabel worden gezet. Zo wordt informatie opgedeeld in de onderdelen van een SWOT analyse en termen zoals concurrentie en doelgroep. Als bepaalde gegevens bijvoorbeeld betrekking hebben op marketing wordt dit met een kleur gearceerd. Zo ontstaat een gestructureerd overzicht en wordt het mogelijk verbanden te zien. De verschillende bedrijfsactiviteiten zullen op de horizontale as in een tabel worden geplaatst. Op de verticale as wordt onder andere de SWOT analyse geplaatst en begrippen uit het theoretisch kader. De samenvatting van data uit de interviews zal in de resultaten worden gezet en de gehele interviews in de appendix. Hier staat ook de uitleg van het arceren, zodat duidelijk is welke kleur bij welk onderdeel hoort. Als de informatie uit de interviews gestructureerd is kan er naar de verschillen en overeenkomsten met de case concepten gekeken worden. Dit zal exploratief gebeuren, wat inhoudt dat er wordt gekeken naar verbanden tussen de praktijk bij Munster en de concepten uit de literatuur. Deze resultaten zullen de basis zijn voor de uiteindelijke conclusie.

Hoofdstuk 5. Resultaten

5.1. Inleiding

De verkregen data uit de interviews, artikelen en andere bronnen is geanalyseerd en aan de hand van een tabel verwerkt. De informatie is in de appendix verwerkt en gearceerd. Zo is de informatie opgesplitst in zaken die betrekking hebben op de doelstelling, doelgroep, concurrentie, branding en onderdelen van de SWOT analyse. Deze termen zijn terug te vinden in de tabel per activiteit. De belangrijkste resultaten uit de tabel en relevante resultaten uit de interviews worden besproken. Citaten uit de interviews komen ook terug mochten deze van belang zijn. De algemene resultaten zullen ook besproken worden en de verschillen en overeenkomsten met de literatuur komen aan bod.

5.2. Resultaten

In de verscheidene gesprekken met Sandra Munster-Niesten is duidelijk geworden dat persoonlijke motivatie en vaardigheden een grote rol spelen. De competenties waarover je als ondernemer beschikt zorgen er voor dat je iets wel of niet in je bedrijf kunt implementeren. Munster geeft duidelijk aan dat persoonlijke motieven een grote rol spelen:

''Uiteindelijk is dit vooral omdat we het leuk vinden, ik wil iets om handen hebben en de verschillende activiteiten passen mooi in het bedrijf. Er zitten geen financiële redenen achter de extra activiteiten, de hoofdbron van inkomsten blijft de teelt van tulpen. De excursie is een mooie activiteit om mensen te informeren en ik kan het goed combineren met mijn gezin waar ik ook voor moet zorgen. In plaats van een heel jaar buiten de deur te werken verdien ik nu een jaarloon tijdens de 6 weken van de Keukenhof en dat allemaal van uit huis.''

Daarnaast heeft Sandra Munster ervaring in de toeristische sector en is het haar vak. Siem Munster is gespecialiseerd in de tulpenteelt en akkerbouw waar Sandra Munster zich op de marketing, excursies, camperplaats en het gezin richt. De verdeling bevalt hen goed en deze lijn willen ze graag doorzetten, dat uit zich ook in strategie: *''Onze marketing strategie op het moment is consolidatie. We zijn tevreden zoals zaken gaan en willen onze activiteiten voortzetten. We staan open voor meer bezoekers mochten die kansen zich voordoen en we zijn daar erg flexibel in.''* Deze flexibiliteit komt regelmatig terug in de resultaten naast het ondernemerschap. Het bedrijf staat voor veel open en gaat nieuwe mogelijkheden graag aan.

Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van Carson (1985). Namelijk dat kleine bedrijven door hun omvang en organisatievorm flexibeler zijn dan grote bedrijven. Bedrijven passen zich makkelijk aan en het ondernemerschap in kleine bedrijven zorgt ervoor dat nieuwe kansen worden gezocht. Stokes (2000) gaf ook aan dat de ondernemer in een klein bedrijf een belangrijke rol speelt. De persoonlijke motivatie, kennis en competenties hebben veel invloed op het gehele bedrijf. Dit is ook terug te zien bij Munster, de persoonlijke eigenschappen en motivatie heeft het bedrijf gevormd. Dit komt ook terug in de literatuur van Carson (1990), de kwaliteiten van de ondernemer in combinatie met beperkte middelen creëert een unieke bedrijfsvoering.

5.2.1. Resultaten tabel

In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste resultaten uit de interviews en het artikel verwerkt. Op de volgende pagina wordt de tabel verder toegelicht.

Resultaten	Tulpen	Akkerbouw	Excursies	Camperplaats
Doelstelling	➢ Kwaliteit	➢ Eigenbeheer ➢ Vruchtwisseling	➢ Informeren	➢ Promotie agrarische sector
Doelgroep	➢ Groothandel ➢ Bloemisterijen	➢ Handelshuizen	➢ Intercontinentale toeristen 60+	➢ Nederlandse en Duitse toeristen 60+
Concurrentie	➢ Tulpenbroeiers	➢ N.v.t.	➢ Geen concurrentie	➢ Veel andere camperplaatsen
Branding	➢ Promotie op veiling ➢ Naamsbekendheid ➢ LinkedIn	➢ N.v.t.	➢ *Free publicity* ➢ *Social media* en internet ➢ Mond tot mond reclame	➢ *Social media* ➢ Campersites ➢ Site
Sterktes	➢ Kwaliteit ➢ Milieu certificering ➢ Naamsbekendheid	➢ Rotatie ➢ Pootaardappelen ➢ Arbeidsfilm	➢ Recensies ➢ *First mover advantages* ➢ Concurrentie	➢ Recensies ➢ Flexibel ➢ Locatie
Zwaktes	➢ Personeel ➢ Te weinig nieuwe aanwas in sector	➢ Weinig financiële meevallers	➢ Balans privé/werk ➢ Locatie	➢ Weinig tijd voor over
Kansen	➢ Nieuwe rassen ➢ Verder onderscheiden	➢ Natuurakkers ➢ Zonneweides	➢ Aziatische markt ➢ Groei mogelijkheden	➢ Groei branche
Gevaren	➢ Regelgeving	➢ Regelgeving ➢ Klimaat	➢ Bureaucratie ➢ Concurrentie dichterbij Randstad	➢ Gratis camperplaatsen

Figuur 3 - Resultaten tabel

5.2.2. Analyse tabel

De tabel is onderverdeeld per bedrijfstak op de horizontale as, case concepten en onderdelen daarvan staan op de verticale as. Doelstellingen per activiteit zijn achterhaald en hierbij kwam duidelijk naar voren dat kwaliteit van hoog belang is. Zo gaf Siem Munster zelf ook aan in het artikel met vakblad ''De Boerderij'': *''Wij zijn geen op kostprijs georiënteerd bedrijf, maar een kwaliteit gestuurd bedrijf."* Deze doelstelling hanteren zij voor de hoofdtak van het bedrijf, de tulpenteelt. De akkerbouw ondersteunt de tulpentak en zorgt voor vruchtwisseling. Daarnaast vind Munster het fijn de grond in eigen beheer te hebben. De doelstellingen van de tulpenexcursie en de camperplaats hebben raakvlakken, beide richten zich namelijk op de promotie van de agrarische sector.

De doelgroepen van de activiteiten zijn gemakkelijk te identificeren. Voor de tulpenteelt is dit de groothandel en bloemisten die de tulpen op de veiling kopen. Voor de akkerbouw is de doelgroep niet van toepassing, de afzet gaat via tussenpersonen en coöperaties. De doelgroep van de excursies zijn intercontinentale toeristen van 60+. Voor de camperplaats zijn dit Nederlandse en Duitse toeristen van dezelfde leeftijd.

''Wij zijn één van de weinige die iets aan promotie doet op de veiling, de concurrentie doet zo goed als niets.'' Er is genoeg concurrentie op het gebied van de tulpen maar Munster weet zich te onderscheiden door promotie en kwaliteit. Met de tulpenexcursies ondervindt Munster op het moment nog geen directe concurrentie. Munster was de eerste op de markt en tot dusver nog steeds de enige. Dit geeft zij zelf ook aan: *''Er is geen directe concurrentie van iemand die precies hetzelfde doet als wij. Dit is mijn vak en iemand die daar koud in begint omdat ze toevallig getrouwd is met een tulpenboer, weet ook niet zomaar die markt te vinden. Dat voordeel heb ik wel met mijn achtergrond.''*

Munster onderscheidt zich op de veiling van de concurrentie door branding en marketing. Dit passen zij toe door het gebruik van banners en presentaties. Hun naamsbekendheid is hierdoor groot geworden op de veiling en ze onderscheiden zich op het gebied van kwaliteit. Voor de tulpenexcursies wordt gebruik gemaakt van *social media* en de site. Dit geldt ook voor de camperplaats. De tulpenexcursie heeft positieve gevolgen gehad voor de naamsbekendheid van Munster, zo was er veel *free publicity* en mond op mond reclame. Dit vanwege het feit dat zij de eerste in de markt zijn die tulpenexcursies geven. Dit is een duidelijk voorbeeld van *first mover advantage*. Munster ondervond hier zelf ook de voordelen van:

''Doordat we begonnen zijn met het geven van rondleidingen hebben we veel free publicity gekregen, zowel in de vakbladen als de regionale en landelijke pers. Dit heeft de algemene naamsbekendheid van onze kwekerij goed gedaan. We merken dat de kopers op de bloemenveilingen ons kennen en krijgen via de website ook aanvragen voor bollenleveranties elders in de wereld. Het geven van de excursies heeft dus een gunstige invloed op onze eigen concurrentiepositie. Op de veiling ontvangen wij altijd een hogere prijs dan de gemiddelde veiling prijs.''

Het bedrijf is er van overtuigd dat al deze activiteiten bijdragen aan de naamsbekendheid. Uiteindelijk zien zij dit terug in de prijs die zij voor hun tulpen ontvangen. Dit gaat wel in combinatie met een goed product, het is van belang kwaliteit te leveren wil je van de naamsbekendheid kunnen profiteren: *''Als je slechte kwaliteit hebt heeft de naamsbekendheid evengoed geen nut. Je moet goede kwaliteit leveren en als ze je naam kennen drukken ze eerder tijdens de veiling en betalen ze een betere prijs.''*

Tot slot de SWOT analyse uit de tabel. De sterktes, zwaktes, kansen en gevaren zijn per bedrijfsactiviteit besproken. De sterke aspecten van de tulpen zijn kwaliteit en naamsbekendheid. Dit in combinatie met de milieu certificering, wat de kwaliteit van het product onderstreept. De kwaliteit vormt de basis van Munster zijn bedrijfsvoering, hiermee onderscheidt het bedrijf zich van de concurrentie en heeft het naamsbekendheid opgebouwd in de sector.

De akkerbouw zorgt voor vruchtwisseling binnen het bedrijf, de grond is in op deze manier in eigen beheer en er kan worden afgewisseld met tulpenland. Een sterk aspect van deze tak is dat het bedrijf nu het gehele jaar rond werk heeft. Dit ziet Munster zelf als een voordeel én nadeel: *'' Als je niet met de bollen bezig bent ben je of met de bloemen of met de akkerbouwtak bezig. Daardoor kunnen wij mensen voor langere termijn aannemen en vast houden, hier wordt je deels door ontlast. Het is aan de andere kant ook een belasting om mensen het gehele jaar op een piek te draaien.''* Ondanks dat de bank Munster heeft geadviseerd te stoppen met de akkerbouw gaan zij door met deze activiteit: *''Door de bank is ons ook wel eens geadviseerd de akkerbouw aan de kant te zetten zodat wij ons volledig kunnen focussen op de tulpen. Dat hebben wij bewust niet gedaan omdat er toch een leuk extraatje in de akkerbouw zit.''*

Sterke aspecten van de tulpen excursie zijn *first mover advantages* en *free publicity* zoals eerder al is aangegeven. Daarnaast ontvangt de excursie zeer goede recensies op het internet, dit geldt ook voor de camperplaats. Hierdoor komt het bedrijf meer in de aandacht, dit zien touroperators ook volgens Sandra Munster. *'' De touroperators doen elkaar allemaal na. Ze willen dezelfde activiteiten als ze zien dat een concurrent een excursie heeft wat goed in de smaak valt bij klanten.''*

Een aandachtspunt is de balans tussen het privé leven en het bedrijf. Dit is nu een beperkende factor voor het bedrijf om bepaalde zaken beter of groter aan te pakken. Door de vele activiteiten in combinatie met een gezin is er weinig tijd over. Munster geeft zelf ook aan dat dit een zwakte voor de camperplaats is, dit zou soms netter moeten maar dan moet er wel voldoende tijd voor zijn. Dit is ook direct de reden dat er niet actief aan marketing wordt gedaan. De excursies lopen goed en het valt nu goed te combineren met de rest van het bedrijf.

Er doen zich nog voldoende kansen voor en er is nog voldoende ruimte op de markt om te groeien. Nu kiest Munster er echter voor om te consolideren. De groeimogelijkheden doen zich vooral voor in de toeristische sector. De markt is nog lang niet verzadigd en er is zo goed als geen concurrentie: *''In april zijn er 2 miljoen toeristen voor de tulpen in Nederland, daarvan komen er 5 duizend hier op het bedrijf. De markt is nog groot en er is geen sprake van directe concurrentie.''* De enige beperking die Munster nu ervaart is de duur van het groeiseizoen, hier zijn wel mogelijkheden voor: *''Nu is de beperking het bloeiseizoen, begin mei is het klaar. We zouden kunnen overwegen om toch iets in de zomer door te laten bloeien. Zodat je in de zomer ook nog excursies kunt geven, dit is namelijk een betere periode voor toeristen.''*

De akkerbouwtak zal kleiner worden mochten er goede kansen voordoen, zoals de natuurakkers en zonneweides. Dit zijn interessante mogelijkheden en minder arbeidsintensief waardoor er meer tijd aan andere activiteiten kan worden besteed.

Een terugkerend item op het gebied van de gevaren is de regelgeving. Munster heeft dit meerdere malen genoemd en dit speelt een belangrijke rol voor het bedrijf. Het bedrijf moet constant rekening houden met regelgeving en dit kan belemmerend werken in de bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 6. Conclusie

De deelvragen zullen eerst individueel beantwoord worden om vervolgens door te gaan naar het antwoord op de hoofdvraag: Wat is de reden dat Kwekerij Siem Munster zich tegen de trend in richt op multifunctionele landbouw? Hiervoor zijn de resultaten gebruikt van het kwalitatieve onderzoek.

De eerste deelvraag richt zich op het marketing plan van kleine bedrijven: ''Hoe wordt het marketing-plan toegepast bij kleine bedrijven?'' In het literatuur onderzoek is duidelijk geworden dat marketing er bij kleine bedrijven anders aan toe gaat dan bij grote bedrijven. De verschillen uiten zich voornamelijk in de toepassing van marketing en de flexibiliteit van kleine bedrijven. Kleine bedrijven zijn door hun omvang en organisatievorm flexibeler, hierdoor kunnen de beslissingen sneller worden genomen en doorgevoerd dan bij grote bedrijven. Op het gebied van marketing weten kleine bedrijven over het algemeen niet goed wat ze moeten doen. Er is geen marketingspecialist binnen het bedrijf en het ontbreekt aan middelen om marketing actief uit te voeren. Marketing wordt in het geheel toegepast op het bedrijf en niet per activiteit (Carson, 1985).

De tweede deelvraag werpt een licht op de motieven om te kiezen voor multifunctionele landbouw. Belangrijke aspecten zijn persoonlijke motivatie, het openstellen van de sector en financiële motieven (Dijkshoorn-Dekker et al., 2014). Deze motieven zijn ook terug te zien in de resultaten van de interviews. Munster houdt er verscheidende bedrijfsactiviteiten aan op na en doet dit met verschillende redeneren. Het openstellen van het bedrijf en het op een positieve manier presenteren van de sector spelen een belangrijke rol. Dit aspect vergroot het arbeidsplezier van Munster en de toeristische activiteiten zijn ook uit persoonlijke motivatie geboren. Daarnaast passen de verschillende takken goed in het totaal plaatje van Munster en vullen ze elkaar ook aan op bepaalde vlakken. Munster geeft zelf ook aan dat het niet om de inkomsten draait: *''Er zitten geen financiële redenen achter de extra activiteiten, de hoofdbron van inkomsten blijft de teelt van tulpen.''*

Voor de derde vraag is informatie uit de case gebruikt. De focus ligt op de marketing strategie van Kwekerij Siem Munster en hoe zij deze toepassen. In de interviews is de marketing per activiteit aan bod gekomen en de gehele strategie van het bedrijf besproken. De marketing van het case bedrijf verschilt per bedrijfstak, zo wordt er op het gebied van akkerbouw niets gedaan maar onderscheidt het bedrijf zich juist door middel van marketing bij de tulpen. In deze tak is Munster juist één van de weinige die zijn producten in de markt zet. Er wordt gebruik gemaakt van naamsbekendheid en promotie materiaal, hiermee onderscheidt zij zich van de concurrentie. De marketing strategie die in de resultaten naar voren kwam is consolidatie. Dit is ook het geval voor de excursies, dit is duidelijk aangegeven door Sandra Munster in het verdiepende interview: ''*Onze strategie is consolideren. We willen onze bestaande klanten tevreden houden en hoge kwaliteit blijven neerzetten. Extra klanten en groei wordt niet actief achter nagezeten. De tulpenexcursie is niet onze hoofdtak van inkomsten, wat dat betreft zit ik in een luxe positie.''*

De laatste deelvraag laat de verbanden tussen de verschillende bedrijfsactiviteiten zien. Wat zijn de invloeden van de activiteiten op elkaar en hoe maakt het bedrijf hier gebruik van. Uit de resultaten blijkt dat er op verschillende vlakken overlap tussen de activiteiten is. Dit komt overeen met het theoretisch model. Bij het case bedrijf uit deze overlap zich in onder andere een grotere naamsbekendheid. De toeristische activiteiten dragen hier aan bij en hebben een positief effect op de prijsvorming van de tulpen. Munster heeft daarnaast aangegeven dat er ook een verband is op het gebied van kennis, zo kan de kennis die in de akkerbouw wordt opgedaan ook worden toegepast bij de tulpen. Deze takken vullen elkaar ook aan in de vorm van vruchtwisseling.

In dit onderzoek is gebleken dat persoonlijke motivatie, het openstellen van de sector en deze op een positieve manier presenteren belangrijke motieven zijn om voor multifunctionele landbouw te kiezen. Deze factoren in combinatie met de eigenschappen van een klein bedrijf vormen een unieke bedrijfsvoering die kleine bedrijven typeert. Dit valt onder meer terug te zien in de bedrijfsvoering en hoe zaken zoals marketing en branding worden aangepakt.

Deze bevindingen zijn terug te zien in de case. De voornaamste reden dat Munster voor meerdere bedrijfsactiviteiten kiest is dat zij hier arbeidsplezier uit halen. De persoonlijke motivatie in combinatie met de ondernemerskwaliteiten waar Munster over beschikt leidt tot een goede bedrijfsvoering. Waar bij andere ondernemers in de agrarische sector de focus op schaalvergroting en specialisatie ligt richt Munster zich op de verbreding. Dit is in hun geval succesvol omdat de benodigde competenties aanwezig zijn. Siem en Sandra Munster zijn beide gemotiveerd hun bedrijf op een positieve manier open te stellen en de activiteiten vullen elkaar goed aan. Sandra beschikt over de kwaliteiten en kennis om de excursies in de markt te zetten en uit te voeren waar Siem verantwoordelijk is voor de teelt van de tulpen en akkerbouwgewassen. Uit de resultaten is duidelijk naar voren gekomen dat er bij het ontstaan van de nieuwe bedrijfstakken geen financiële motieven achter zaten. De keuze om voor verbreding te kiezen heeft voor overlappen binnen het bedrijf gezorgd en een vergrote naamsbekendheid.

Bovenstaande conclusies komen grotendeels overeen met de bevindingen uit het theoretische kader en de literatuurstudie. De eigenschappen van multifunctionele landbouw zijn terug te zien in de case evenals de eigenschappen van kleine bedrijven. De persoonlijke motivatie en behoefte om de agrarische sector op een positieve manier te presenteren kwamen onder naar boven in de resultaten. De theorieën van Stokes (2000) worden ook bevestigd, namelijk dat de persoonlijke motivatie, kennis en ervaring van grote invloed op een bedrijf zijn.

Het marketingplan werd minder direct toegepast in de case. Het bedrijf is hier niet bewust mee bezig en activiteiten worden meer intuïtief ondernomen. Dit vloeit voort uit een combinatie van beperkte middelen en de eigenschappen van de ondernemer. Dit sluit minder aan op de literatuur van Kotler (1967). Carson (1990) geeft dit juist wel aan in de literatuur over kleine bedrijven, dat marketing binnen kleine bedrijven niet voor elke activiteit apart wordt ondernomen maar dat het in zijn geheel wordt behandelt. Marketing wordt in het geheel toegepast op het bedrijf. De persoonlijke eigenschappen in combinatie met beperkte middelen zorgen voor een unieke bedrijfsvoering die kleine bedrijven typeert (Carson, 1990).

Hoofdstuk 7. Discussie

De case geeft de wetenschap inzichten in de multifunctionele landbouw. De motieven, bedrijfsvoering, marketing, branding en eigenschappen van kleine bedrijven komen aan bod. Er kan aan de hand van deze informatie worden gekeken of theorieën daadwerkelijk van toepassing zijn. In de literatuurstudie kwam vooral naar boven wat multifunctionele landbouw is en wat de motieven zijn om het toe te passen. Dit onderzoek laat aan de hand van een case zien hoe het tot stand komt en hoe dit wordt doorgevoerd in de bedrijfsvoering, inclusief de voordelen hiervan. De overlap van de verscheidende activiteiten komt aan bod en de effecten op de marketing van het bedrijf.

Naast wetenschappelijke relevantie geeft dit onderzoek ook concrete inzichten hoe multifunctionele landbouw wordt toegepast in de praktijk. Belangrijke factoren om dit succesvol uit te kunnen voeren zijn de competenties van de ondernemer en zijn of haar persoonlijke motieven. Deze inzichten zijn van belang voor de praktische relevantie. Het laat zien wanneer multifunctionele landbouw een optie voor een bedrijf is en welke factoren hierbij een rol spelen. De kwaliteiten van de ondernemer en de motieven zijn van belang, daarnaast moet het goed te implementeren zijn in het huidige bedrijf. Het merendeel van de agrarische ondernemers doet er verstandig aan zich te richten op schaalvergroting en specialisatie. Multifunctionele landbouw is een optie voor de groep ondernemers die hiervoor de motieven heeft en over de kwaliteiten beschikt dit uit te kunnen voeren. De resultaten uit de case laten zien hoe multifunctionele landbouw wordt toegepast en welke voor en nadelen dit met zich mee brengt. Deze informatie kan gebruikt worden voor het agrarische vakgebied en maakt wetenschappelijk bevindingen inzichtelijk door middel van praktijk voorbeelden.

Een beperking van het onderzoek is de subjectiviteit van Sandra Munster-Niesten. Alle resultaten uit de interviews zijn via haar verkregen. Het is aannemelijk dat de verkregen informatie niet geheel objectief is. Een ondernemer kijkt met een andere blik naar zijn bedrijf dan een buitenstaander, dit kan een gekleurd beeld geven en hierdoor kunnen de resultaten wellicht positiever zijn dan daadwerkelijk het geval is. De betrouwbaarheid van het onderzoek had vergroot kunnen worden door meerdere personen te interviewen, bijvoorbeeld een werknemer of afnemer van het bedrijf. Hierdoor wordt er met een andere perspectief naar het bedrijf gekeken.

Vanwege het feit dat er één case bedrijf is onderzocht resulteert dit in een lagere externe validiteit. Als dit onderzoek wordt uitgevoerd bij een andere case zullen er andere resultaten ontstaan, dit is case gebonden. Een verbeterpunt voor een vervolgonderzoek zou zijn om meerde bedrijven actief in de multifunctionele landbouw te interviewen en deze resultaten naast elkaar te leggen. Vanuit daar kan er naar verbanden en verschillen worden gekeken en een algemene conclusie worden getrokken. Dit resulteert in een grotere generaliseerbaarheid naar vergelijkbare bedrijven. De interne validiteit is in tegenstelling tot de externe validiteit sterker. Er zijn in totaal drie interviews afgenomen, dit vergroot de validiteit van de resultaten. Er is gebruik gemaakt van triangulatie in de methode en het onderzoek zal vergelijkbare resultaten genereren bij het opnieuw uitvoeren van de interviews. Een verbeter punt van het tweede interview is dat er per activiteit identieke vragen gesteld moeten worden. Nu is dat niet het geval en verschillen de vragen onderling, dit kan tot verschillende resultaten leiden.

Het doel van dit onderzoek was om te begrijpen wat de beweegredenen achter multifunctionele landbouw waren en waarom dit in het geval van de case werkt. De resultaten laten zien dat persoonlijke motivatie van belang is, evenals de kwaliteiten van de ondernemer. Deze resultaten komen overeen met de literatuurstudie. Het feit dat het case bedrijf marketing niet op een actieve manier nastreeft is ook een resultaat, maar dit was ook een belemmering om de verdieping op te zoeken. Dit case concept was meer tot zijn recht gekomen als het bedrijf bijvoorbeeld een product op de markt gezet had en dit aan de man probeerde te brengen.

Er zijn een aantal zaken die voor vervolgonderzoek interessant kunnen zijn. Zo kan er nader ingegaan worden op de kruisbestuiving tussen verschillende bedrijfsactiviteiten. Het onderzoek is door middel van een kwalitatieve benadering uitgevoerd. Hierin zijn verbanden aangetoond binnen het bedrijf maar geen statistische onderbouwingen. De relatie tussen naamsbekendheid op de veiling en de ontvangen prijs voor het product zou op een kwantitatieve manier onderzocht kunnen worden. Voor verder kwalitatief onderzoek is het aan te raden meerdere case bedrijven te onderzoeken en te vergelijken om een generaliseerbaard beeld te vormen. Multifunctionele landbouw blijft zeer case gebonden en hierdoor is het lastig bedrijven te vergelijken aan de hand van een standaardmodel.

Literatuurlijst

Bieleman, J. (2000). De Nederlandse landbouw in de twintigste eeuw. *Historia agriculturae, 30*, 27-48.

Boerenversmarkt. (2015). Retrieved from https://www.boerderij.nl/Home/Agenda/2015/9/Boerenversmarkt/

Bremmer, B., Jong, D. d., & Migchels, G. (2014). *Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw* Retrieved from http://edepot.wur.nl/297584

Camperplaats de Tulpentuin. (2018). Retrieved from http://munsterflowers.nl/camperplaats-de-tulpentuin/

Carson, D. (1985). The Evolution of Marketing in Small Firms. *European Journal of Marketing, 19*(5), 7-16. doi:doi:10.1108/EUM0000000004739

Carson, D. (1990). Some Exploratory Models for Assessing Small Firms' Marketing Performance (A Qualitative Approach). *European Journal of Marketing, 24*(11), 8-51. doi:doi:10.1108/03090569010006056

Carson, D., Gilmore, A., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning, 19*(1), 6-11. doi:doi:10.1108/02634500110363583

CBS. (2018). *Landbouw; gewassen, dieren en grondgebruik naar hoofdbedrijfstype*. Retrieved from: https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/80783ned/table?dl=7E04

Day, G. S. (1998). What does it mean to be market-driven? *Business Strategy Review, 9*(1), 1-14.

De Clercq, F., Fischer, M., Van Vliet, J., Van Wissen, K., & Wiskerke, J. S. C. (2009). *Vebreding gevraagd*. Retrieved from http://edepot.wur.nl/5366.

Dijkshoorn-Dekker, M. W. C., Jager, J. H., Meulen, H. A. B. v. d., Schoorlemmer, H. B., Schoutsen, M. A., Veen, E. J., . . . Weegh, J. B. M. o. d. (2014). *Kijk op multifunctionele landbouw. Omzet en impact 2007-2013*: LEI, WUR / PPO, WUR.

Dossier Multifunctionele / Verbrede landbouw. (2017).

Dufour, P. (1996). The Handbook of Industrial Innovation edited by Mark Dodgson and Roy Rothwell. *Science & public policy., 23*(1), 62.

Gürel, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research, 10*, 994-1006. doi:10.17719/jisr.2017.1832

Gustafson, T., & Chabot, B. (2007). Brand Awareness. Retrieved from http://www.nnyagdev.org/maplefactsheets/CMB%20105%20Brand%20Awareness.pdf

Het Milieucertificaat. (2018). Retrieved from https://www.my-mps.com/certificaten-producent/mps-abc

Holwerda, J. (2006). Meer dan landbouw, kansen voor verbreding. In Ministerie van Landbouw & N. e. Voedselkwaliteit. (Eds.).

Keller, K. L. (1997). *Strategic Brand Management*.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing, 54*(2), 1-18. doi:10.2307/1251866

Kotler, P. (1967). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (Fifteenth edition, Global edition. ed.). Boston :: Pearson Education.

Meerburg, B. G., Korevaar, H., Haubenhofe, D. K., Blom Zandstra, M., & Van Keulen, H. (2009). The changing role of agriculture in Dutch society. *The Journal of Agricultural Science, 147*(5), 511-521. doi:10.1017/S0021859609990049

Meerburg, B. G., Korevaar, H., Haubenhofer, D. K., Blom-Zandstra, M., & Van Keulen, H. (2009). The changing role of agriculture in Dutch society. *The Journal of Agricultural Science, 147*(5), 511-521. doi:10.1017/S0021859609990049

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20-35. doi:10.2307/1251757

Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal, 3*(1), 47-54. doi:doi:10.1108/13522750010310497
Vos, P. (2018). Ons doel is de mooiste tulpen kweken. *De Boerderij*.

Appendix

De uitleg van de analyse en onderstaande arcering staat in paragraaf *4.2.2. Analyse interview*.

Doelstelling
Doelgroep
Concurrentie
Branding
Sterktes
Zwaktes
Kansen
Gevaren

Appendix A – Artikel Boerderij

‘Ons doel is de mooiste tulpen kweken’

De kostprijs is niet leidend voor kwekerij Siem Munster. De kwaliteit wel.

Aan de muur in de kantine hangen twee foto’s waarop de expansiedrift van Siem Munster goed is af te lezen. Links een luchtfoto van voor de uitbreiding (huis met schuur en kas) en rechts een foto van hoe het bedrijf er nu uitziet; een complex op 2 hectare met een grote multifunctionele hal en zeker de helft glas, waarin je een beste wandeling kunt maken voor je rond bent.

5.000 bezoekers per jaar

De Munsters zijn sterk in differentiatie. Het is een energiek stel dat door goede samenwerking veel bedrijfstakken aankan. Ze pakken op wat ze leuk en nuttig vinden. Sandra Munster: “Ik laat graag zien wat voor mooie dingen we doen, daarom ontvang ik 5.000 bezoekers per jaar op ons bedrijf. In maart en april komen hier 40 dagen lang een tot acht bussen vol toeristen. Een uit de hand gelopen hobby. De variatie is erg leuk.” Ze hebben bovendien vier kinderen, maar stressvol komen ze allerminst over. Het echtpaar is georganiseerd en nuchter.

Bloembollen en pootaardappelen

Siem Munster woont en werkt op zijn geboortegrond, vlak langs de A7 in de Wieringermeer. Zijn vader en opa waren tuinders. Automatisering in de groentesector duwde ze richting de teelt van bloembollen en pootaardappelen. Dat ging goed. En nog steeds. Het is al jaren goed boeren in bloembollen en pootgoed.

In 1995 is een kas gebouwd, na een paar jaar buitenshuis werken in de bloemenproductie. De Munsters gingen zelf 1 miljoen tulpen broeien. Die kas is 5 jaar later groter gemaakt en in 2007 is de schaal serieus vergroot naar 7 à 8 miljoen tulpen.

Akkerbouw nog goed voor 5% van de omzet

Door die groei van de tulpentak staat de akkerbouw nog maar voor 5% van de omzet. Deze tak blijft echter belangrijk voor Munster. Voor de vruchtwisseling en om die in eigen beheer te hebben, maar ook voor kennis en kunde. “Ik vind het leuk en leer er veel van”, verklaart hij. “Hoe het aanbod gewasbeschermingsmiddelen zich ontwikkelt bijvoorbeeld. De middelen komen vaak uit de akkerbouw. Phytophthora in aardappelen is bijvoorbeeld hetzelfde als vuur in tulp. En aardappelmoeheid is in de tulpenteelt ook een probleem.” Het akkerbouwwerk zet hij rond met een loonbedrijf en een collega. De tulpenexcursies nemen ook zo’n 5% van de omzet voor hun rekening.

Tot 2015 een eenmanszaak

Naam: Sandra (42) en Siem (42) Munster. Plaats: Slootdorp (N-H.). Bedrijf: Op gevarieerde grond – lichte zavel tot zware klei – teelt Siem Munster 40 ha tulpenbollen. Broeierij met een jaarproductie van 7 tot 8 miljoen tulpen. Ook heeft Munster 40 ha akkerbouw met 13 ha Spunta-pootgoed en verder tarwe, graszaad en suikerbieten.

Sandra verzorgt de tulpenexcursies in het bloeiseizoen, de organisatie van de jaarlijkse tweedaagse Boerenversmarkt, de camperplaats en outdoorvergaderlocatie. Tot 2015 was Kwekerij Siem Munster een eenmanszaak waarbinnen Sandra haar eigen bedrijf opstartte. In 2015 zijn de twee een vof aangegaan, omdat dit zakelijk voordeliger en overzichtelijker was. Het bedrijf heeft een MPS A+-certificering en is met zonnepanelen energieneutraal in stroomverbruik.

Bollen op potgrond

In Nederland zijn zo’n 500 broeiers actief en in kwantiteit zit Munster net onder de middenmoot, maar in kwaliteit in de top. Hij streeft er met zijn cultivarkeuze naar om boven het supermarktsegment uit te stijgen naar bloemistenniveau. Dat betekent: zwaardere bloemen in bijzondere kleuren en vormen. Daarom broeit Munster de bollen op potgrond in plaats van de snelle methode op water. “Uit potgrond halen de bloemen voeding en langzaam groeien, betekent sterker groeien”, legt hij uit.

De bollen voor bijzondere soorten zijn duurder, het duurt langer om er een bloem uit te krijgen en ze worden per stuk geplukt in plaats van per bos. Kostprijzen noemt de ondernemer niet. “Daarvoor is de variatie in dit bedrijf te groot, en bovendien doet het voor de afzet niet ter zake. Wij willen gewoon ons doel halen: de mooiste tulpen kweken die de afnemer wil hebben. Wij zijn geen op kostprijs georiënteerd bedrijf, maar kwaliteit gestuurd bedrijf.” Een goede tulpenprijs is € 0,20 per steel, de helft daarvan is een slechte prijs. Munster beurt gemiddeld € 0,13 tot € 0,20 per bloem.

Piek in de tulpenbroeierij

De koel- en warmtecellen worden voor zowel de bollenteelt als -broei gebruikt. De tulpenbroei duurt maar 4 maanden, dus de kassen staan de rest van het jaar leeg. Het is tulpentijd in de retail en dat merk je in de broeierij. Deze maanden vormen een piekperiode en de sfeer in de kassen is dynamisch. Met extra personeel worden rond de automatische bosmachine tulpen aangevoerd, gebost en verpakt. De bloemen gaan daarna de koelcel in tot ze worden opgehaald om voor de veilingklok te verschijnen. Daar worden ze gekocht door bloemisterijen en groothandels. Grotendeels digitaal.

De prijs wordt bepaald door vraag en aanbod. “Het is een soort Marktplaats geworden, maar de logistiek blijft hetzelfde. De tulpen gaan er met een vrachtwagen naartoe. Ik kijk elke dag tussen 6 en 7 uur ’s ochtends even mee hoe de tulpenafzet verloopt. We veilen op de klokken van Aalsmeer, Rijnsburg, Naaldwijk, Plantion en Rhein-Maas.”

Markt goed volgen

Door de markt goed te volgen, onder meer door te kijken op marktbroeishows en bij collega’s, weet Munster wat hij voor volgend jaar aan plantgoed in de grond moet zetten. Nieuwe soorten haalt hij bij veredelaars en het plantgoed kweekt hij zelf. “Steeds aan de markt blijven is ook belangrijk; je product in beeld houden bij afnemers.” Van de tulpenbollen wordt 60% geëxporteerd en de rest wordt gebruikt in de eigen broeierij. De stemming in de bollenmarkt is sterk afhankelijk van de bloemenafzet. Ondanks de expansiedrift van Siem Munster ligt er geen verdere uitbreiding in de planning. “Alles past nu als een puzzel in elkaar. Als ik wil groeien, moet ik flink investeren. En mijn vader leerde me dat je niet meer van hetzelfde moet doen als je er al goed geld mee verdient. Dan ben je jezelf aan het beconcurreren.”

Appendix B – Inleidend interview Sandra Munster-Niesten

Tulpen & Broeierij

- Wanneer is het bedrijf begonnen met de teelt van tulpen bollen en het broeien daarvan?

De eerste generatie op het bedrijf had akkerbouw en tulpen. Toen de Wieringermeerpolder was ontgonnen vestigde Siem overgrootvader zich hier. Siem is later met de tulpenbroeierij begonnen. In 2003 hebben wij het bedrijf overgenomen en verbouwden wij 3 hectare tulpen en akkerbouw. Dit is in de loop van de jaren gegroeid en wij kregen de mogelijkheid om meer land te huren. Nu is het totaal areaal tulpenbollen 40 hectare, waarvan 7 hectare eigen land en 33 gehuurd.

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor jullie tulpen?

De tulpen worden op vijf verschillende bloemveilingen van Flora Holland verhandelt. Hier promoten wij ter plekken met banners en soms PowerPoint slides. Op deze banners is informatie over ons bedrijf te zien en is Siem afgebeeld. Wij zijn de één van de weinige die iets aan promotie doet op de veiling, de concurrentie doet zo goed als niets. Door onze algemene naamsbekendheid kunnen wij een centje meer vangen op onze tulpen. Siem maakt ook gebruik van Twitter en LinkedIn om met kopers in contact te komen en het bedrijf te promoten.

- Wie is jullie doelgroep voor de afzet van tulpen & tulpenbollen?

Wij opperen is het hoge kwaliteitssegment, daarvan zitten wij in de zwaarste klasse van de tulpen. Het is een bewuste keuze tulpen van een hoge kwaliteit te leveren. De kopers van dit segment zijn onze doelgroep en de nadruk ligt op kwaliteit. Dit is arbeid technisch duurder en het broeien op potgrond duurt ook langer dan op water. Het broeien op water duurt 3 weken en op grond 3 tot 4 maanden. Wij zijn bekend onder de handelaren en de kopers in het hoge kwaliteitssegment is onze doelgroep.

Akkerbouw

- Wanneer is het bedrijf begonnen met de teelt van akkerbouwgewassen?

De akkerbouw tak vormt al vanaf het ontstaan onderdeel van het bedrijf. Toen wij het bedrijf hebben overgenomen hebben is de akkerbouw voortgezet. De hoeveelheid pootaardappelen is in de jaren ook gegroeid vanwege het feit dat we meer land konden pachten. Dit jaar hebben we naast de standaard gewassen ook wintervoedsel op het land staan. Dit is beschutting en voedsel voor vogels en daar ontvangen wij $2.500 per hectare voor. Hiernaast hebben wij ook vogeltjesland, dit is ter bevordering van biodiversiteit en wordt ook gesubsidieerd door de Europese Unie.

- Wat is jullie reden deze tak naast de tulpen te hebben, in plaats van bijv. huur?

Wij maken gebruik van de akkerbouw voor de rotatie van onze gewassen. Tulpenbollen kunnen maar één keer in de zes jaar worden geteeld op een perceel. Door de akkerbouw kunnen wij ons eigen land beheren en het past goed binnen ons bedrijf. We hebben geen verdere aspiraties om uit te breiden met de akkerbouw maar zoals als het nu gaat is het een mooie toevoeging. Het zorgt er daarnaast ook voor dat we het gehele jaar rond werk hebben voor onze vaste werknemers. In de periodes dat het rustig is met de tulpen kunnen zij aan de gang met de andere gewassen. We hebben ook plannen gehad zonneweiden van ons land te maken, in plaats van akkerbouwgewassen zouden er dan

zonnepanelen op onze grond komen. Dit ging alleen niet door omdat beleidsregelingen werden veranderd. Deze optie en vogeltjes land zijn toekomstmogelijkheden maar het hangt af van het financiële plaatje.

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor jullie gewassen?

Voor de akkerbouw doen we niet aan marketing. Alle gewassen worden verhandelt via partners zoals handelshuizen en coöperaties.

Tulpenexcursies

- Wanneer zijn jullie begonnen met de tulpenexcursies?

Ik wilden graag iets om handen hebben en zag een kans voor de tulpenexcursies. Er was nog nergens in de wereld zoiets als deze excursie en in 2013 ben ik toen begonnen. Ik wist waar ik klanten en operators kon vinden, welke zaken belangrijk waren en hoe het wereldje werkten. Het moet ook in je zitten om dit te willen en te kunnen doen, daarnaast was er geen financiële afhankelijkheid van het plan.

- Hoe kwamen jullie op het idee om dit te doen, vanwaar zag je het gat in de markt?

In het begin heb ik een hele groep tour operatours benaderd, die ik via mij ervaring in het toerisme wist te vinden. Uiteindelijk ging één tour operator met mij in zee die zo'n soort tour graag aan haar assortiment toe wilden voegen. Deze partij en de bezoekers waren enthousiast en positieve reacties op Tripadvisor volgden. Vervolgens ging het snel en kwamen er meer operators bij, een soort sneeuwbal effect. De touroperators doen elkaar allemaal na en ze willen de zelfde activiteiten als ze zien dat een concurrent een excursie heeft wat goed in de smaak valt bij klanten. De excursie is in de loop van de jaren uitgegroeid van 1400 bezoekers naar ongeveer 5000.

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor de excursies?

Op het moment doen we weinig aan marketing. Ik ben niet actief op zoek naar nieuwe bezoekers en tour operators. Als zich er een nieuwe tour operator meldt en bijvoorbeeld 40 tour bussen kan komen is dit altijd welkom en leuk. Dit kan ik zo opvangen maar het is geen moeten. De laatste vijf jaar is het meer een kwestie van het onderhouden van relaties maar zijn we niet meer actief met de marketing bezig. Het loopt goed zoals het nu gaat en we groeien nog steeds elk jaar.

- Wat is jullie strategie voor deze bedrijfstak?

Onze strategie is consolideren. We willen onze bestaande klanten tevreden houden en hoge kwaliteit blijven neerzetten. Extra klanten en groei wordt niet actief achter nagezeten. De tulpenexcursie is niet onze hoofdtak van inkomsten, wat dat betreft zit ik in een luxe positie. We zijn niet financieel afhankelijk en de tulpenkwekerij staat centraal binnen het bedrijf. Als de tulpen één cent meer opleveren is de winst van de excursies al behaald, en als de tulpen 2 cent minder opleveren valt dat financieel gezien niet te compenseren door deze neventak.

- Wie is jullie doelgroep voor de tulpenexcursies?

Onze doelgroep op het moment zijn Amerikaanse toeristen met groei mogelijkheden voor de Aziatische markt. Het grootste gedeelte van de bezoekers komen uit de Verenigde Staten. Wellicht komt er ooit een operator met bezoekers uit China. Er zijn nog genoeg mogelijkheden meer toeristen te ontvangen en we hebben de ruimte. De operators zijn uiteindelijk onze klanten en zei zorgen voor de toeristen die hier komen. Ons doel is de operators en de bezoekers een mooie inkijk in het bedrijf te geven. Nu ben ik zelf ook net begonnen met het opzetten van een webshop voor de verkoop van tulpenbollen, hiervoor is onze doelgroep Amerikaanse klanten. Eerst konden bezoekers van ons bedrijf ter plekke een formulieren invullen om tulpenbollen te bestellen. Deze bollen worden dan bezorgt als de tulpen gerooid zijn. Afgelopen jaar zijn er ongeveer 500 pakketten bezorgd. Op deze manier wil ik de excursie combineren met een stukje afzet van de bollen.

Camperplaats

- Wanneer en waarom zijn jullie begonnen met de camperplaats?

In 2013 zijn wij met de camperplaats begonnen. Siem en ik hadden dit idee al vrij lang en zijn zelf ook regelmatig met de camper op vakantie geweest. Het leek ons leuk thuis ook een camperplaats te realiseren en we hadden de ruimte om het te doen. , omdat het leuk is, zelf ook weg geweest met camper. Leuk om te informeren de agrarische sector. Positieve ervaring op het platte land.

- Hoe zijn jullie met de camperplaats begonnen?

We waren vrij ad hoc begonnen met de camperplaats. Het leek ons op een gegeven moment leuk het te doen en toen zijn we begonnen. Er zitten voor de rest geen financiële motieven achter, we doen het meer omdat het kan en we het zelf leuk vinden mensen een positieve ervaring op het platte land te geven.

- Wat doen jullie op het gebied van marketing voor de camperplaats?

Voor markering van de camperplaats zijn we actief op sociale media en verscheidene camper sites. De kosten per nacht zijn 9,- en 1,25- toeristen belasting.

Concluderende vragen

- Uiteindelijke beweegreden te kiezen voor verbreding in plaats van specialisatie en schaalvergroting?

Uiteindelijk is dit vooral omdat we het leuk vinden, ik wil iets om handen hebben en de verschillende activiteiten passen mooi in het bedrijf. Er zitten geen financiële redenen achter de extra activiteiten, de hoofdbron van inkomsten blijft de teelt van tulpen. De excursie is een mooie activiteit om mensen te informeren en ik kan het goed combineren met mijn gezin waar ik ook voor moet zorgen. In plaats van een heel jaar buiten de deur te werken verdien ik nu een jaarloon tijdens de 6 weken van de Keukenhof en dat allemaal van uit huis.

- Wat is momenteel de marketing strategie van Kwekerij Siem Munster voor hun bedrijfsactiviteiten?

Onze marketing strategie om het moment is consolidatie. We zijn tevreden zoals zaken gaan en willen onze activiteiten voortzetten. We staan open voor meer bezoekers mochten die kansen zich voordoen en we zijn daar erg flexibel in.

- Wat zijn de invloeden op andere takken van het bedrijf ten gevolg van verbreding?

Doordat we begonnen zijn met het geven van rondleidingen (waarmee we de enige tulpenkas in Nederland zijn), hebben we veel free publicity gekregen, zowel in de vakbladen als de regionale en landelijke pers. Dit heeft de algemene naamsbekendheid van onze kwekerij goed gedaan. We merken dat de kopers op de bloemenveilingen ons kennen en krijgen via de website ook aanvragen voor bollenleveranties elders in de wereld. Het geven van de excursies heeft dus een gunstige invloed op onze eigen concurrentiepositie. Op de veiling ontvangen wij altijd een hogere prijs dan de gemiddelde veiling prijs. Daarnaast gaan alle bezoekers naar huis met een veel hogere waardering voor het product tulp. Mensen zijn zich bewust van de hoeveelheid werk die er komt kijken bij het produceren van een tulp, maar zien ook dat wij als bedrijf veel doen aan duurzaam produceren.

- Afsluiting interview

Appendix C – Verdiepend interview Sandra Munster-Niesten

- Inleiding

- Uitleg geven over opzet van het interview.
- Informatie geven over voortgang van het verslag.

- Tulpen

- Wat zijn jullie doelstellingen in deze bedrijfstak?

Siem wil boven in de markt opereren op het gebied van kwaliteit, dat is één van de doelstellingen. Een doelstelling moet natuurlijk meetbaar zijn. Wij hebben het doel een stuiver meer te vangen dan de contractprijzen voor tulpen. Daar werken wij naar toe maar we zijn natuurlijk afhankelijk van de markt, waar je eigenlijk geen of heel weinig invloed op hebt.

- Wat is de doelgroep voor deze bedrijfsactiviteit?

In Nederland de bloemisterij sector die zich op kwaliteit richten. Voor de export richten wij ons op verdere markten. Als tulpen bijvoorbeeld naar Polen moeten is soms beter om tulpen te kopen die langer houdbaar zijn, dat zijn tulpen met een zwaardere steel en die leveren wij.

- Hoe wordt deze doelgroep bereikt?

We doen aan extra promotie op de verschillende bloemenveilingen. In de zin van presentaties in de klokpauzes, maar ook in de vorm van bannermateriaal. Beursbanners staan op alle veilingen en zo probeer je wat aan algemene naamsbekendheid te doen op de markt. Daarnaast moet je het bij een kwaliteitsproduct heel veel hebben van mond-op-mond reclame, dan weten kopers heel snel wie de beste of minste tulpen heeft.

- Wie is uw concurrentie op deze markt?

Dat zijn Collega tulpenbroeiers.

- Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?

Door uniforme kwaliteit leveren. De aanschaf van een bosrobot is op het aantal tulpen wat wij produceren net wel of net niet rendabel. Normaal gesproken moet je wel 10 miljoen tulpen hebben zodat die investering uit kan. Door die bosrobot leveren wij wel uniforme kwaliteit, dus als een koper krijgt waar hij voor betaald. 34 cm van een bepaald gewicht wilt hebben tijdens de veiling krijgt hij dat ook. De concurrentie doet dit soms handmatig en de massa van de collega tulpenbroeiers broeit veel lichtere tulpen, dus op water in plaats van potgrond. Wij leveren grotere maten van hogere kwaliteit dan de meeste concurrenten.

- Wat was de reden om met de activiteit te beginnen?

Van oorsprong waren Siem zijn vader en opa bollenkwekers en Siem zag toekomst in de bloemproductie. Toen Siem in het bedrijf kwam zijn de kassen gebouwd en is deze tak ontstaan.

- Wat zouden motieven zijn om met deze bedrijfstak te stoppen?

Als het financieel niet meer uit kan. Ook personeel wordt een steeds groter probleem, de arbeidsmarkt is krap. Wij moeten het hebben van arbeidsmigranten voor het productieproces. Als wij zelf geen huisvesting kunnen regelen voor deze mensen in verband met regels en als in de buurt is ook niets beschikbaar is heb je geen mensen. Dat is een groot risico waar je afhankelijk bent van de overheid.

- SWOT analyse:

Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van deze bedrijfstak?

De sterkte van de tulp is dat een relatief goedkope bloem is in de kiosk. Daardoor is het een soort van onafhankelijk van de financiële crisis of conjunctuur in de economie. Een bloem is een luxe product, maar als het slecht gaat met de economie in Europa blijft de tulp evengoed altijd door draaien. Mensen willen toch een bloemetje op tafel en dan kiezen ze voor de goedkope, dus soms is het voor de tulp zelfs beter.

Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van deze bedrijfstak?

Zwakte van deze tak is dat het product uniform is. Het is lastig je te onderscheiden van de concurrentie, wij redden dit wel door onze kwaliteit. Dit is met veel agrarische producten moeilijk.

Wat ziet uw als mogelijke kansen in deze bedrijfstak?

Als kans denk ik om je nog meer te onderscheiden door bijvoorbeeld een innovatief soort, met de houdbaarheid of iets nieuws met de tulp maken. Siem en ik hebben hele leuke brainstromsessies gehad over een soort tulpen abonnement online, waarbij mensen zeggen dat ze elke week een bos van 15 tulpen krijgen voor een bepaalde prijs. Daar hadden we ook een domein naam voor aangevraagd maar verder is het nooit gekomen. Er zijn nog leuke marketing concepten te verzinnen voor de tulp geloof ik.

Wat ziet uw als mogelijke gevaren in deze bedrijfstak?

Bureaucratie, waaronder milieu certificering en regelgevingen rondom huisvesting en dat soort zaken zijn een bedreiging.

- Akkerbouw

- Wat zijn jullie doelstellingen in deze bedrijfstak?

In de akkerbouw ligt de focus op consolideren, doen wat we doen. De voornaamste reden is op grond in eigenbeheer te hebben en vruchtroulatie toe te kunnen passen. Je bewerkt je eigen land en onderhoudt dit goed. Je zorgt er op deze manier voor dat het land er goed bij ligt en een goede basis is voor de tulpen. Op dit gebied zijn verder geen ambitieuste doelstellingen.

- Wat is de doelgroep voor deze bedrijfsactiviteit?

Dat zijn handelshuizen. Wij hebben al onze aardappelen op contract bij handelshuis HZPC. Dit is een tussenpersoon, wij hebben niet de capaciteit en ambitie om de aardappels zelf op de markt te zetten. We hebben momenteel ook een heel stuk land voor de agrarische natuurvereniging met wintervoedsel akkers, akkerranden en vogeltjes land. Daar zien wij ook toekomst in.

- Hoe wordt deze doelgroep bereikt?

Hier niet van toepassing, alle handel gaat namelijk via tussenpersonen.

- Wie is uw concurrentie op deze markt?

Daar zijn wij veel te kleinschalig voor met 14 hectare aardappelen. Dit is niet speciaal en daar hoeven wij ons niet te onderscheiden. Het product gaat naar het handelshuis en akkerbouwers zijn hier niet elkaars concurrenten.

- Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?

Dit is niet van toepassing, akkerbouwers zijn meer elkaars collega's dan concurrenten.

- Wat was de reden om met de activiteit te beginnen?

Van oudsher was er altijd al akkerbouw. We hadden het al en de bloementeelt is er later bijgekomen. Het past mooi binnen het bedrijfsplaatje en helpt bij het grondbeheer en bij de vruchtafwisseling.

- Wat zouden motieven zijn om met deze bedrijfstak te stoppen?

We hebben wel overwogen te stoppen en ons volledig te specialiseren en te richten op het gebied van tulpen. Het voordeel van hoe wij het nu hebben is dat we jaar rond een arbeidsfilm hebben. Als je niet met de bollen bezig bent ben je of met de bloemen of met de akkerbouwtak bezig. Daardoor kunnen wij mensen voor langere termijn aannemen en vast houden, hier wordt je deels door ontlast. Het is aan de andere kant ook een belasting om mensen het gehele jaar op een piek te draaien. In de sla teelt heb je bijvoorbeeld 4 of 5 maanden per jaar vrij weinig te doen. Bij ons is het hele jaar oogst en drukte. Dat zou een motief zijn om te stoppen met de akkerbouw tak. Het is voor je eigen gezondheid beter om af en toe een rustperiode te hebben. Door de bank is ons ook wel eens geadviseerd de akkerbouw aan de kant te zetten zodat wij ons volledig kunnen focussen op de tulpen. Dat hebben wij bewust niet gedaan omdat het toch een leuk extraatje in de akkerbouw zit.

- SWOT analyse:

Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van deze bedrijfstak?

Van de akkerbouw in zijn geheel is het een stukje spreiding. Inmiddels is het bollenareaal wel zo groot geworden dat de akkerbouw in financiële tegenvaller in de bollen niet goed kan maken. Het sterke punt voor ons bedrijf is dat de arbeidsfilm compleet wordt gemaakt.

Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van deze bedrijfstak?

Er zijn heel weinig uitschieters naar boven. Een goed jaar in de bloemen levert serieus geld op en dit zien wij minder in de akkerbouw. Dat komt ook doordat deze tak niet zo groot is. Het is een uniform product en je onderscheid je lastig van een ander, onze focus ligt hier ook niet op.

Wat ziet uw als mogelijke kansen in deze bedrijfstak?

Natuurakkers zien wij als een goede mogelijkheid. Dit past ook goed bij de milieu certificering dat wij hebben voor de tulpen, namelijk MPS A+. We zijn energie neutraal en natuurakkers zou goed bij de bedrijfsvoering passen. Deze akkers zijn ook weinig arbeidsintensief. We hebben ook vergunningen voor zonnepanelen maar daar hebben wij momenteel niet de financiële middelen voor. De overheid

staat zonneweides niet toe dus dan zouden wij een extra hal moeten bouwen. Het blijft wel een mogelijkheid voor ons.

Wat ziet uw als mogelijke gevaren in deze bedrijfstak?

Klimaat speelt op de lange termijn een gevaar waar je geen invloed op hebt. Je hebt hier wel rekening mee te houden. Afgelopen jaar zag je ook erg goed hoe groot de verschillen worden. In maart is het -15, het heeft de hele winter geregend en vanaf april geen drup meer tot augustus. Hier heb je mee te maken en moet je rekening mee houden.

- Excursies

- Wat zijn jullie doelstellingen in deze bedrijfstak?

Ik zou graag door willen groeien in aantallen. De agenda zit wel dusdanig voel dat je je afvraagt hoe het dan zou moeten. Hier zouden we dan een oplossing voor moeten vinden, mochten we groter willen worden.

- Zit hier ook een limiet aan?

Ik merk dat op een agrarisch bedrijf *the sky the limit* is. Er is ruimte en genoeg mogelijkheden om dingen te kunnen laten lukken. Nu is de beperking het bloeiseizoen, begin mei is het klaar. We zouden kunnen overwegen om toch iets in de zomer door te laten bloeien. Zodat je in de zomer ook nog excursies kunt geven, dit is namelijk een betere periode voor toeristen. Die ambitie hebben we nu nog niet en dat heeft te maken met de balans tussen werk en privé. We hebben een groot agrarisch bedrijf waar ik de boekhouding van doe en daarnaast hebben we ook een groot gezin. Wij hebben bewust ervoor gekozen dat Siem zich richt op het bedrijf en ik de opvoeding van de kinderen doe. Als je jaarrond excursies gaat geven dan moet je op een gegeven moment gaan afvragen wie voor de kinderen zorgt. Er moet een balans zijn en dat houd mij tegen.

- Wat is de doelgroep voor deze bedrijfsactiviteit?

De doelgroep is de intercontinentale gasten van 60+.

- Hoe wordt deze doelgroep bereikt?

Voornamelijk door middel van touroperators. Dat zijn mensen die hier in groepsverband komen, we zijn ook niet open voor individuelen. We zijn alleen open voor groepen op afspraak en zo kom je in de touroperator markt. Op dit moment zijn het heel veel cruise maatschappijen die hier komen. Dit loopt goed en als je grote klanten aan je bint komen er veel groepen. Als andere partijen dit zien willen zij het allemaal.

- Wie is uw concurrentie op deze markt?

Nog niet. Er is wel een pluktuin bij de Keukenhof maar die geeft niet dit soort excursies. Daar kunnen mensen tulpen plukken en natuurlijk is dit een soort van concurrent, net als de Keukenhof zelf. Aan de andere kant is het zo dat als de Keukenhof er niet was ik ook geen gasten had. Er is geen directe concurrentie van iemand die precies hetzelfde doet als wij. Dit is mijn vak en iemand die daar koud in begint omdat ze toevallig getrouwd is met een tulpenboer, weet ook niet zomaar die markt te vinden. Dat voordeel heb ik wel met mijn achtergrond.

- Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?

In april zijn er 2 miljoen toeristen voor de tulpen in Nederland, daarvan komen er 5 duizend hier op het bedrijf. De markt is nog groot en er is geen sprake van directe concurrentie.

- Wat was de reden om met de activiteit te beginnen?

Ik zag een gat in de markt en daarnaast leek het mij erg leuk. Er was geen financiële reden, sommige mensen dachten dat de bloemen niets waard waren maar dat had er niets mee te maken. Het is wel zo dat deze activiteit serieus is gegroeid. De marge die ik heb is vele malen beter dan die van de tulpen.

- Wat zouden motieven zijn om met deze bedrijfstak te stoppen?

De balans tussen werk en het privé leven is een belangrijke reden. Andere redeneren zijn er op het moment niet, het loopt goed en ik vind het nog erg leuk.

- SWOT analyse:

Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van deze bedrijfstak?

Een sterk aspect is dat zo goed als geen concurrentie is. Dat zal niet heel lang meer duren, andere beginnen nu wakker te worden en in de loop van de jaren wordt dat meer.

Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van deze bedrijfstak?

Een zwak punt is de locatie. Voor een intercontinentale gast is een uur rijden niet ver, maar voor de touroperator die het programma maakt is een uur rijden wel ver. We zitten eigenlijk te ver van de randstad af. Dit kan een zwakte zijn, vooral als er vergelijkbare bedrijven dichterbij komen.

Wat ziet uw als mogelijke kansen in deze bedrijfstak?

Mogelijkheden zijn om het seizoen te verlengen richting de zomer. De individuele markt bespelen is ook een mogelijkheid maar dat is tegelijkertijd lastig in verband met het slechte openbaar vervoer in de regio. Openbaar vervoer naar de Kop van Noord-Holland is slecht en dus ook een zwakte als je je zou richten op de individuele gast. Daarom zie ik dat niet zo gauw als een mogelijkheid.

Wat ziet uw als mogelijke gevaren in deze bedrijfstak?

Weer de regelgeving. Je bent heel afhankelijk van allerlei overheden. Om een voorbeeld te geven, als een Chinese toerist naar Europa wilt via Amsterdam duurt het 3 weken om het visum aan te vragen. Als er via Frankfurt wordt gereisd is dit maar een paar dagen. Alle chinezen touroperators vragen hun visa's aan om op Frankfurt te vliegen. Deze toeristen komen voor Europa maar beginnen en eindigen nu in Frankfurt in plaats van Amsterdam. Deze mensen zijn nu 2 dagen in Duitsland en vaak nog een dag extra en dan gaan ze maar één dag naar Nederland. Als ze maar één dag te besteden hebben gaan ze naar de Keukenhof en kom ik niet aan bod. Al zouden ze op Schiphol aankomen en vertrekken dan kom ik wel aan bod.

Als de overheid beslist dat de cruiseschepen niet meer in de haven van Hoorn mogen liggen is dit ook een bedreiging. Nu komen deze mensen naar mij toe omdat ze toch in Hoorn liggen, in een half uurtje met de bus zijn ze hier. Als er geen schepen meer in Hoorn mogen liggen en ze liggen wel in Lelystad mis ik deze toeristen. De bureaucratie en regelgeving vormt een bedreiging.

- Camperplaats

- Wat zijn jullie doelstellingen in deze bedrijfstak?

De doelstelling met de camperplaats is om mensen een overnachting aan te bieden bij een tulpenkweker. Dat is puur ter promotie van de agrarische vak. Hier verdienen we eigenlijk geen geld aan.

- Wat is de doelgroep voor deze bedrijfsactiviteit?

Hoofdzakelijk Nederlanders en Duitsers van 60+.

- Hoe wordt deze doelgroep bereikt?

We zijn op een aantal goede apps aangesloten waar de mensen dus kijken om een camperplaats te vinden. Mensen zoeken op locatie, de één staat graag midden in de stad en de ander heeft graag vrij uitzicht zoals hier. Mensen kijken ook erg vaak naar reviews van andere, wij hebben goede cijfers dus zo weten mensen ons te vinden.

- Wie is uw concurrentie op deze markt?

Andere camperplaatsen, hier zijn er erg veel van. In de Kop van Noord-Holland valt het aantal camperplaatsen nog mee maar dat zou nog uit kunnen breiden. Dat zie ik dan niet als een bedreiging maar meer als een kans. Als meer mensen een camperplaats hebben komen er ook meer toeristen. Iemand me een camper gaat niet 300 km op een dag rijden maar juist hier staan en morgen 20 km verderop. Als er meer camper plaatsen in de regio zouden zijn zou het gebied veel aantrekkelijke worden.

- Hoe onderscheidt uw bedrijf zich van de concurrentie?

Wij onderscheiden ons bij de ontvangst door een praatje met de mensen aan te knoppen, dit zie je terug in de recensies. Uiteindelijk ben ik er van overtuigd dat het beter is voor ons en de regio als er meer camperplaatsen komen.

- Wat was de reden om met de activiteit te beginnen?

Gezelligheid om huis en de mensen informeren over de sector.

- Wat zouden motieven zijn om met deze bedrijfstak te stoppen?

Het financiële aspect. Het levert eigenlijk niets op maar je hebt er wel werk aan. Als je het minder leuk gaat vinden is het een reden om te stoppen omdat je erg financieel niet beter van wordt. De doelgroep geeft niet makkelijk geld uit en ze willen voor 10 euro per nacht staan met z'n tweeën. Op een camping betaal je snel 25 tot 40 euro per nacht.

- SWOT analyse:

Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van deze bedrijfstak?

We hebben hier een plek 5 meter onderzee niveau met vrij uitzicht. Dat is uniek en mensen vinden het leuk als de plaats bij een bedrijf is. Zeker een tulpenbedrijf is voor buitenlandse toeristen aantrekkelijk.

Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van deze bedrijfstak?

Het is echt iets wat wij er bij doen en kan hierdoor niet altijd alle aandacht krijgen. Dat zou beter moeten, maar je moet je tijd en energie verdelen.

Wat ziet uw als mogelijke kansen in deze bedrijfstak?

We zouden er een mini camping van kunnen maken maar dat is niet onze intentie. Als we ook tenten en caravans gaan ontvangen verwachten mensen ook dat er iemand aanwezig is als zij aankomen. Camperaars zijn heel zelfstandige mensen, als er een bordje staat met '' ga maar staan'' dan ga redden ze zichzelf. Ze vinden het dan niet erg als ik s' avonds om 8 uur pas een keer langs kom. Nu zijn hier nog flexibel in, een echte camping kan ik nu niet waar maken omdat we teveel andere bezigheden hebben.

Het aantal mensen met een camper groeit nog steeds explosief. Er zijn nog genoeg mogelijkheden om het uit te breiden. Dat is nu alleen niet aan de orde en ruimte technisch is dat nu ook lastig.

Wat ziet uw als mogelijke gevaren in deze bedrijfstak?

Een bedreiging zijn de gratis of hele goedkope camperplaatsen van de overheid. De vereniging die de camper eigenaren vertegenwoordigt pleit bij alle gemeentes voor gratis plaatsen. Bij de gemeente camperplaats in Middenmeer betaal je bijvoorbeeld 7 euro per nacht en dat is heel goedkoop. De camper vereniging gaat naar de gemeente en zegt dat als je elke nacht 10 campers op die plaats hebt staan stimuleren zij de lokale economie. Dit is natuurlijk ook goed voor een dorp. In Duitsland en Frankrijk zijn ook overal gratis camperplaatsen om de terugloop in de dorpen tegen te gaan. Hierdoor wordt het alleen lastiger voor een campinghouder en camperplaats lastiger geld te verdienen. Ik kan nu niet 15 euro per nacht vragen wat wel heel realistisch zou zijn, omdat de gemeente plaats in het dorp 7 euro vraagt. Dit is wel een bedreiging waar je rekening mee dient te houden.

- Concluderende vragen (Checken/ Uitbreiden d.m.v. audio)

- Wat is de overlap tussen de verschillende activiteiten?

Siem noemt het middelengebruik in de akkerbouw altijd als mooie overlap. Heel veel middelen worden eerder toegelaten in de akkerbouw omdat dit in Europa een grotere sector is dan de tulpen. Van de middelen in de akkerbouw leert hij ook welke middelen wel of niet bevallen. Welke bruikbaar kunnen zijn voor de tulpen of juist gevaar opleveren. De kennisoverdracht tussen deze twee takken loopt mooi in elkaar over. De overlap tussen de tulpenbollen teelt buiten en de kas is dat je je eigen uitgangsmateriaal teelt. Hierdoor heb je een voorsprong op de kwaliteit, er zijn veel vaker problemen als je tulpenbollen aankoopt. Je weet van jezelf hoe je handelt en van andere niet. De campers en de excursies hebben ook overlap omdat ze beide om de toeristen zijn gericht. Mensen die de camperplaats googelen vinden ook de tulpenexcursies, dit bevorderd de naamsbekendheid over en weer. Dit valt ook terug te zien op het gebied van de handel in tulpen. De algemene naamsbekendheid in het vak is vele maten groter geworden door de excursies en dat vertaald zich uiteindelijk terug in geld in de handel. Dit is moeilijk meetbaar en hebben wij niet bewezen maar dat voelen wij beide heel sterk. Als je tienduizend keer de naam Siem Munster voorbij ziet komen (de ene keer op een banner, de andere keer op de klok tijdens de veiling en dan weer in een vakblad in verband met de excursies) wordt de naamsbekendheid veel groter. Als je slechte kwaliteit hebt heeft de naamsbekendheid

evengoed geen nut. Je moet goede kwaliteit leveren en als je ze naam kennen drukken ze eerder tijdens de veiling en betalen ze een betere prijs. Dat gevoel hebben wij erg sterk.

- Is er overlap tussen de verschillende doelgroepen? zo ja, licht toe

Bij de camperplaats en excursies is het allebei 60+. Het is wel eens gebeurd dat een camper clubje in het weekend langs komt en ook een excursie doet, maar dat is niet zo heel spannend. Dit omdat ik met de excursies alleen voor groepen open ben en de camperaars niet in groepen reizen.

- SWOT analyse:

Wat zijn in uw ogen de sterkte aspecten van uw bedrijfstak?

Dat we een familiebedrijf zijn en het fundament erg sterk staat. Dat is ook meteen een zwakte, als één van beide uitvalt is er direct een groot probleem. We vullen elkaar heel goed aan, ik ben administratief en marketingtechnisch sterk en Siem is in de teelt goed. Dit is een mooie combinatie maar ook een risico wat je neemt. We zouden een extra medewerker kunnen hebben die meedraait om als er een keer iets is alles door kan blijven gaan. Je hebt alle kennis in eigen pacht.

Ondernemerschap en flexibiliteit zijn ook sterke punten.

Wat zijn in uw ogen de zwakke aspecten van uw bedrijfstak?

Als één van beide uitvalt is er niemand anders die de kennis heeft binnen het bedrijf. Dan is er een groot probleem.

Wat ziet uw als mogelijke kansen voor uw bedrijfstak?

Consolideren in aantal, we kiezen voor kwaliteit in plaats van kwantiteit. Er zin nog mogelijkheden met het uitbreidingen in de toeristische sector. Dit kunnen we doen door de excursies groter te maken of er vakantie huisjes bij te nemen.

Wat ziet uw als mogelijke gevaren voor uw onderneming?

Een bedreiging vind ik dat er te weinig vakmensen worden opgeleid in de sector. Weinig jeugd kiest voor de agrarische sector, en de meeste die er voor kiezen hebben thuis al een bedrijf. Verse instroom is er bijna niet. Daarnaast komt de regelgeving ook overal in terug, dit kan grote invloeden hebben op onze bedrijfsvoering.

-Ruimte voor op en/of aanmerkingen

- Einde