

DE IMPACT VAN NIEUWE BEDRIJFSMODELLEN IN DE NEDERLANDSE LAND- EN TUINBOUW OP RISICOMANAGEMENT

MET AANDACHT VOOR GROOTSCHALIGE BEDRIJVEN EN SAMENWERKINGSVERBANDEN

B.J.H. van Dijck
juli, 2019



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

achmea



Wageningen Universiteit
BEC – Bedrijfseconomie Groep

**De impact van nieuwe bedrijfsmodellen in de Nederlandse land- en tuinbouw
op risicomanagement**

Met aandacht voor grootschalige bedrijven en samenwerkingsverbanden

Auteur	:	Bonnie van Dijck
Registratienr.	:	960531206050
Supervisors	:	Miranda Meuwissen (Wageningen University & Research) Marjolein van Huik (Achmea Schadeverzekeringen NV)
MSc	:	Management, Economics and Consumer Studies
Thesis code	:	BEC-80436

Leunen, 16 juli 2019

DISCLAIMER

This report is written by a student of Wageningen University as part of his/her master programme under the supervision of the chair Business Economics.

It is not an official publication of Wageningen University and Research and the content herein does not represent any formal position or representation by Wageningen University and Research.

It is not allowed to reproduce or distribute the information from this report without the prior consent of the Business Economics group of the Wageningen University (office.bec@wur.nl).

SAMENVATTING

Schaalvergroting speelt al jaren in de gehele agrarische sector en leidt ook steeds vaker tot samenwerkingsvormen. Deze ontwikkeling kan zorgen voor correlatie-, poolgrootte- en solidariteitskwesties met betrekking tot het risicopoolingsprincipe waar verzekeringsmaatschappijen mee werken. Dit is aanleiding om het klassieke verzekeringsproduct als toekomstig risicomanagementinstrument voor grootschalige agrarische bedrijven in twijfel te trekken. Dit onderzoek heeft als doel om de effecten van deze nieuwe bedrijfsmodellen op risicomanagement in kaart te brengen. Als ondersteuning van dit hoofddoel zijn twee subdoelen opgesteld:

1. Review van de aanwezige literatuur op de verschillen tussen grote en kleine bedrijven met betrekking tot bedrijfsmodel, aard van en houding ten opzichte van risico's en risicomanagement.
2. Empirische analyse van verschillen in flink gegroeide bedrijven (voor en na de groei) ten aanzien van (i) bedrijfsmodellen en 'wat er elke dag moet kloppen', (ii) risico's en omgang met risico's en (iii) solidariteit ten aanzien van risicopooling.

Dit is gedaan door literatuurstudie, gestructureerde interviews af te nemen en een focusgroep te organiseren. Er zijn 18 ondernemers geïnterviewd die als 'groot' bestempeld zijn en onlangs een groei hebben meegemaakt of intensief samenwerken. De gemiddelde bedrijfsomvang van deze bedrijven ten opzichte van de gemiddelde bedrijfsomvang in Nederland is weergegeven in Tabel I. De groei die deze ondernemers hebben doorgemaakt is opgenomen in Tabel II. Deze respondenten zijn geselecteerd uit de Bedrijven Compact Polis (BCP) administratie van Achmea en uit het netwerk van specialisten van Achmea. De gestructureerde interviews waren verdeeld in vijf thema's. Om de resultaten van de interviews te toetsen en verdere diepgang te creëren is een focusgroep georganiseerd. Bij deze focusgroep waren 11 ondernemers aanwezig die aan dezelfde criteria moesten voldoen als de ondernemers in de interviews.

Tabel I: Gemiddelde bedrijfsomvang in steekproef per sector en gemiddeld in NL.

	Aantal ondernemers in steekproef (n=18)	Gemiddelde bedrijfsomvang in steekproef	Gemiddelde bedrijfsomvang NL in 2017 ^a
Melkveehouderij	4	813 st. ^c	94 st.
Glastuinbouw	7		
Groenten onder glas	4	27,3 ha	4,0 ha
Potplanten	2	20,0 ha	2,2 ha
Snijbloemen	1	10,6 ha	1,8 ha
Intensieve veehouderij	4		
Opfokvarkens	0 ^b	2.300 st.	531 st.
Vleesvarkens	3	15.867 st.	1.586 st.
Opfok ouerdieren	0 ^b	110.000 st.	n.b.
Vleeskuikenouerdieren	1	190.000 st.	n.b.
Akkerbouw	3	315 ha	28 ha

^a (Wageningen Economic Research, 2018b).

^b De geïnterviewde pluimveehouder heeft opfok van ouerdieren en vleeskuikenouerdieren, de varkenshouders hebben een gesloten bedrijf.

^c Dit is inclusief één uitschieter van 2.400 stuks melkvee: exclusief deze ondernemer is het gemiddelde 283 stuks melkvee.

Uit de analyse (Tabel III) bleek dat het merendeel van de respondenten meerdere activiteiten is gaan exploiteren (bijvoorbeeld eigen verkoop of eigen melkverwerking) en dat hiermee hun bedrijfsmodel is veranderd. In de focusgroep werd duidelijk dat het kunnen leveren van toegevoegde waarde belangrijk is om te kunnen concurreren en verder te ontwikkelen. Samenwerken gebeurt door respondenten van interviews voornamelijk in horizontaal verband, in de focusgroep werden ook verticale verbanden gesignaleerd. De ondernemers geven

aan dat zij het belangrijk vinden dat het bedrijf operationeel in orde is (bijvoorbeeld gezondheid van de dieren en het kunnen leveren van producten).

Opvallend is dat de nieuwe risico's, die in de interviews genoemd werden, niet direct gelinkt konden worden naar de veranderingen in bedrijfsmodel. De focusgroep gaf echter wel een nieuw risico aan als gevolg van bedrijfsmodelverandering, namelijk continuïteitsrisico in geval van directe afzet naar retail. Dit risico houdt in dat ondernemers eigen afnemers kunnen kwijt raken als zij niet kunnen leveren, of hiervoor een boete oplopen. Na de groei zijn de belangrijkste risico's (uit de interviews) uitbraak van ziekte, prijsvorming en overheidsregels. 'Investerings in technologieën', 'verzekeringen', 'contracten voor afzet' en 'samenwerken met andere ondernemers' blijken belangrijke risicomanagementinstrumenten na de groei. Op één ondernemer na, zijn alle ondernemers uit de steekproef voorstander van premiedifferentiatie, dit werd ook bevestigd in de focusgroep.

Geconcludeerd kan worden dat groei niet alleen toename van schaal in dezelfde bedrijfstak betekent, maar ook een toename in activiteiten. De belangrijkste risico's blijken zich daarnaast buiten het domein van de klassieke verzekeraar te bevinden. In de steekproef neemt de zakelijkheid van ondernemers toe en daarom wordt er kritischer gekeken naar wat er verzekerd wordt. Tot slot bestaat de indruk dat de focus bij ondernemers van verzekeren meer naar preventie geschoven wordt, omdat verzekeringen nu door de steekproef als een soort vangnet gezien worden.

Tabel II: Verdeling respondenten over groei in dezelfde bedrijfstak, groei in activiteiten en groei door samenwerking. Tussen haakjes is de periode van groei (in jaren) weergegeven. Bij 'groei in activiteiten' en 'groei door samenwerking' is hiervan de range gegeven.

		<i>Groei</i>			
	Steekproef (n=18)	> 300 % (n = 4)	200 – 300 % (n = 2)	100 – 200 % (n = 8)	< 100 % (n = 4)
Groei in zelfde bedrijfstak		1 Varkenshouder 2.280 → 9500 st. (13j)	1 Akkerbouwer 120 → 440 ha (12j)	1 Pluimveehouder 120.000 → 300.000 st. (11j)	1 Varkenshouder 20.000 → 35.000 st. (4j)
		2 Glastuinders 6 → 25 ha (24j) 2,7 → 32 ha (22j)	1 Glastuinder 10 → 30 ha (2j)	3 Glastuinders 18 → 38 ha (1j) 5 → 10,6 ha (15j) 4 → 8 ha (11j)	1 Glastuinder 9 → 16 ha (12j)
		1 Melkveehouder 200 → 2.400 st. (27j)		1 Varkenshouder 3.800 → 10.000 st. (23j)	1 Akkerbouwer 200 → 180 ha (10j) 1 Melkveehouder 140 → 200 st.(1j)
				2 Melkveehouder 140 → 300 st. (5j) 150 → 350 st. (5j)	
				1 Akkerbouwer 125 → 325 ha (16j)	
Groei in activiteiten n = 12					
+ 1 activiteit	n = 6 (1 – 23j)				
+ 2 activiteiten	n = 1 (12j)				
+ 3 activiteiten	n = 4 (10 – 24j)				
+ 4 activiteiten	n = 1 (27j)				
Groei door samenwerking n = 6					
Horizontaal	n = 4 (1 – 16j)				
Verticaal	n = 2 (5 – 10j)				

Tabel III: Samenvatting van de resultaten (interviews en focusgroep) op basis van een aantal hoofdonderwerpen met indicatoren.

	Interviews (n=18)	Focusgroep (n=11)
	Verschil tussen voor en na	Na de groei Vergelijkbaar beeld ^a
Bedrijfsmodel		
➤ Op ≥ 3 gebieden gegroeid	n = 13	✓
Top 3 groeigebieden:		
1. In dezelfde bedrijfstak	94%	
2. Aantal locaties	89%	
3. Ketenintegratie	44%	
➤ > 3 componenten van het bedrijfsmodel veranderd	n = 13	
Top 3 componenten van verandering:		
1. Partners (meer partners en een betere relatie)	83%	
2. Middelen (specialistisch personeel)	83%	
3. Rendement (kostenvoordeel en stabiel rendement)	72%	
➤ Werkt samen		n = 13
In horizontaal verband		73%
In verticaal verband		27%
➤ Zal verder groeien	n = 17	✓
‘Wat moet er elke dag kloppen?’		
➤ Ziet een verandering in aard hierin	n = 6	
Rendement → operationeel zijn	50%	
Rendement → partners tevreden houden	50%	
➤ Ziet geen verandering maar wel andere invulling ^b	n = 6	
➤ Gericht op operationeel in orde hebben		n = 9
Risico's en omgang met risico's		
➤ Ziet de aard van de risico's veranderen	n = 13	✓
Top 3 risico's na de groei:		
1. Uitbraak ziekte/plaag	78%	
2. Prijsvorming, overheid	33%	
3. Extreem weer	28%	
➤ Geeft 'bedreiging productiefactoren' een plek in top 3 van grote risico's ^c		n = 18
➤ Vindt RMI buiten het bedrijf belangrijker		n = 6
➤ Geeft 'verzekeren' een plek in top 3 van belangrijke risicomanagementinstrumenten		n = 6
➤ Zou andere preventie toepassen als er geen verzekeringen zouden zijn		n = 11
Meer preventie		82%
Minder preventie ^d		18%
➤ Zou beter inzicht willen in risico's als er geen verzekeringen zouden zijn		n = 12
Solidariteit		
➤ Voorstander van premiedifferentiatie		n = 16

^a Geen vinkje betekent dat het niet aan bod is gekomen in de focusgroep.

^b Er werd bijvoorbeeld aangegeven dat het 'operationeel op orde hebben' nu anders ingevuld kon worden door melkrobots.

^c Voorbeelden: brand, extreem weer en uitbraak ziekte/plaag.

^d Omdat er geen stok achter de deur meer is van de verzekering.

SUMMARY

A trend in the Dutch agricultural sector is to increase in scale, which often leads to different types of collaboration. This can lead to correlation-, pool size- and solidarity issues in the risk pooling mechanism that is used by insurance companies. Those issues gave rise to doubts whether the classic insurance instrument is the right instrument to deal with risks in the future for ambitious and large scale agricultural businesses. This study aims to explore the effects of new business models on risk management. The two sub goals are as follows:

1. Review existing literature on the differences between large and small scale businesses with respect to business model, sort of risks, risk attitude and risk management.
2. Empirical analysis on the differences in recently grown businesses (before and after the growth) with regard to (i) business models and 'what has to be right every day?', (ii) risks and risk management and (iii) solidarity in the risk pooling arrangement.

Those goals are reached by literature study, conducting structured interviews and organising a focus group. For the structured interviews 18 entrepreneurs have been interviewed. Those entrepreneurs are labelled as large scale and have recently grown or collaborate with other parties. The average company size in the sample compared to the average size of businesses in the Netherlands is shown in Table I. Table II shows the growth that the respondents have experienced. Those respondents are selected from two sources: the 'Bedrijven Compact Polis' (BCP) administration of Achmea and the network of specialists from Achmea. The structured interviews were divided into five themes. A focus group is organised in order to create more depth and test the results of the interviews. A number of 11 entrepreneurs were present in the focus group. They met the same criteria as the interviewed respondents.

Table I: Average company size in the sample and in the Netherlands.

	# of entrepreneurs in the sample (n)	Average company size in the sample	Average company size in the Netherlands in 2017 ^a
Dairy farming	4	813 cows ^c	94 cows
Greenhouse horticulture	7		
Vegetables	4	27,3 ha	4,0 ha
Potted plants	2	20,0 ha	2,2 ha
Cut flowers	1	10,6 ha	1,8 ha
Livestock farming	4		
Sows	0 ^b	2.300 sows	531 sows
Porkers	3	15.867 pigs	1.586 pigs
Parent chickens	0 ^b	110.000 chickens	n.b.
Broiler breeding chickens	1	190.000 chickens	n.b.
Arable farming	3	315 ha	28 ha

^a (Wageningen Economic Research, 2018b).

^b The interviewed poultry farmer has both parent and broiler breeding chickens. The interviewed pig farmers has both sows and porkers.

^c One outlier of 2.400 cows included. When the outlier is excluded, the average company size in the sample is 283 cows.

The analysis (Table III) showed that the majority of the respondents has started to exploit multiple activities (for example: to do their own sales and processing milk), which changed their business model. In the focus group became clear that adding value is important in order to be able to compete and to develop further. The respondents of the interviews are mainly collaborating in horizontal context. In the focus group also vertical relationships were observed. The entrepreneurs indicate that they think it is important that the business is operationally in order (for example animal health and being able to deliver their buyers).

Remarkable is that the new risks that were listed in the interviews cannot directly be linked to the changes in the business model. However, the focus group does add another new risk, namely the continuity risk in case of direct sales to retail. This contains the risk that entrepreneurs can lose their own buyers when they cannot deliver products, or incur a fine for this. The most important risks after the growth by the interviewed respondents are diseases or plagues, prices and government restrictions. 'Investing in technologies', 'insurances', 'making sales contracts' and 'collaboration with other entrepreneurs' appear to be important risk management tools after growth. Apart from one entrepreneur, all entrepreneurs in the sample are in favour of premium differentiation. This was also confirmed in the focus group.

It can be concluded that growth not only means an increase in scale in the same activity, but also an increase in activities. The most important risks also appear to be outside of the field of a traditional insurer. The respondents in the interviews are becoming more mercantile, what expresses itself in being more critical to what is insured. Finally, there is the impression that entrepreneurs are shifting their focus from insurance to prevention, because insurance turned out to be seen as a sort of safety net by the sample.

Table II: Distribution of respondent over growth in same activity, growth in activities and growth by collaboration. The period of growth (in years) is in between brackets. The range of period of growth is given by 'growth in activities' and 'growth by collaboration'.

		Growth			
	Sample (n=18)	> 300% (n = 4)	200 – 300% (n = 2)	100 – 200% (n = 8)	< 100% (n = 4)
Growth in same activity		1 Pig farmer 2.280 → 9500 pigs (13y)	1 Arable farmer 120 → 440 ha (12y)	1 Poultry farmer 120.000 → 300.000 chickens (11y)	1 Pig farmer 20.000 → 35.000 pigs (4y)
		2 Greenhouse growers 6 → 25 ha (24y) 2,7 → 32 ha (22y)	1 Greenhouse grower 10 → 30 ha (2y)	3 Greenhouse growers 18 → 38 ha (1y) 5 → 10,6 ha (15y) 4 → 8 ha (11y)	1 Greenhouse grower 9 → 16 ha (12y)
		1 Dairy farmer 200 → 2.400 cows (27y)		1 Pig farmer 3.800 → 10.000 pigs (23y)	1 Arable farmer 200 → 180 ha (10y)
				2 Dairy farmers 140 → 300 cows (5y) 150 → 350 cows (5y)	1 Dairy farmer 140 → 200 cows (1y)
Growth in activities n = 12					
+ 1 activity	n = 6 (1 – 23y)				
+ 2 activities	n = 1 (12y)				
+ 3 activities	n = 4 (10– 24y)				
+ 4 activities	n = 1 (27y)				
Growth by collaboration n = 6					
Horizontally	n = 4 (1 – 16y)				
Vertically	n = 2 (5 – 10y)				

Table III: Summary of results (interviews and focusgroup) on the basis of the main points of study and indicators.

	Interviews (n=18)	Focus group (n=11)
	Difference between before and after	After the growth Consistent ^a
Business model		
➤ Growth on ≥ 3 areas <i>Top 3 growth areas:</i>	n = 13	✓
1. In the same activity	94%	
2. Number of locations	89%	
3. Chain integration	44%	
➤ > 3 components of the business model changed <i>Top 3 components of change:</i>	n = 13	
1. Partners (more or better relationship)	83%	
2. Resources (specialised staff)	83%	
3. Earnings (scale cost benefits and more stable earnings)	72%	
➤ Is collaborating <i>Horizontally</i> <i>Vertically</i>		n = 13 73% 27%
➤ Will grow further	n = 17	✓
'What has to be right every day?'		
➤ Sees a change in type <i>Earnings → operationally correct</i> <i>Earnings → satisfy partners</i>	n = 6 50% 50%	
➤ Sees no change but other completion ^b	n = 6	
➤ Focused on operationality		n = 9
Risks and dealing with risks		
➤ Sees a change in nature of risks <i>Top 3 risks after the growth:</i>	n = 13	✓
1. Diseases and plagues	78%	
2. Prices, government	33%	
3. Extreme weather	28%	
➤ Thinks 'threat of production factors' is one of the three biggest risks ^c		n = 18 ✓
➤ Prefers risk management strategies that focus outside the company		n = 6
➤ Thinks 'insurances' is one of the three most important risk management strategies		n = 6 ✓
➤ Would change prevention in case of no insurances <i>More prevention</i> <i>Less prevention^d</i>		n = 11 82% 18%
➤ Would like to have better insight in their risks in case of no insurances		n = 12
Solidarity		
➤ Advocating for premium differentiation		n = 16 ✓

^a No check mark means it is not discussed in the focus group.

^b They mentioned for example that 'operationally correct' can be completed in another way now with milking robots.

^c Example: fire, extreme weather and diseases.

^d Because it is not a restriction from the insurance anymore.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn thesis 'de impact van nieuwe bedrijfsmodellen in de Nederlandse land- en tuinbouw op risicomanagement'. Dit is een samenwerking tussen Wageningen Universiteit en Achmea.

Dit rapport is tot stand gekomen door hulp uit vele hoeken. Allereerst wil ik graag mijn twee begeleiders, Miranda Meuwissen en Marjolein van Huik, bedanken voor de kritische feedback en hulp tijdens dit onderzoek. Zij hebben mij wegwijs gemaakt in het land van onderzoek doen. Ook aan de sectormanagers en risicospecialisten van Achmea heb ik veel te danken. Zij hebben namelijk hun contacten aangesproken, zodat ik bij de juiste ondernemers terecht kon voor een interview. Daarnaast wil ik graag mijn dank uitspreken naar de ondernemers die deel hebben genomen aan de interviews en de focusgroep. Het was ontzettend leuk om eens binnen te mogen kijken en jullie visie te horen. Tot slot bedank ik graag mijn collega's voor de gezelligheid op kantoor.

Veel leesplezier!

Bonnie van Dijck,

Leunen, 16 juli 2019

INHOUDSOPGAVE

1 	INTRODUCTIE	1
1.1	Achtergrond.....	1
1.2	Probleemstelling.....	2
1.3	Doel.....	3
2 	LITERATUURSTUDIE.....	4
2.1	Definitie van 'grote' bedrijven	4
2.2	Bedrijfsmodellen.....	6
2.3	Risicomanagement in grootschalige bedrijven	9
3 	MATERIAAL EN METHODE.....	13
3.1	Conceptueel raamwerk.....	13
3.2	Interviews met ondernemers	14
3.3	Focusgroep	19
4 	RESULTATEN	21
4.1	Interviews: Resultaten per ondernemer.....	21
4.2	Interviews: Resultaten per thema	22
4.4	Focusgroep	31
4.5	Analyse.....	32
5 	DISCUSSIE, CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	37
5.1	Discussie	37
5.2	Conclusies.....	39
5.3	Aanbevelingen.....	40
	REFERENTIES.....	41
	BIJLAGEN	45
Bijlage I	Interview vragen	45
Bijlage II	Overzicht bedrijfsgroottegrens.....	55
Bijlage III	Interviews: ruwe data.....	59
Bijlage IV	Focusgroep: per onderwerp	81

LIJST VAN TABELLEN EN FIGUREN

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 1: Indicatoren om bedrijfsomvang te beschrijven.	4
Tabel 2: Diverse definities van de term bedrijfsmodel.	6
Tabel 3: Voorbeelden van nieuwe bedrijfsmodellen.	8
Tabel 4: De relatie tussen bedrijfsomvang en risicohouding, risicoperceptie en risicomanagement.	10
Tabel 5: Responspercentage per interviewvraag.	15
Tabel 6: Verdeling van sectoren in steekproef en vergelijking van bedrijfsomvang in steekproef en NL.	17
Tabel 7: Overzicht geïnterviewde ondernemers: datum, lengte van het interview, sector en groeikenmerken.	18
Tabel 8: Overzicht deelnemers focusgroep met sector, bron van selectie en omschrijving van het bedrijf.	20
Tabel 9: Resultaten per ondernemer ^a .	21
Tabel 10: Bedrijfskenmerken van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien.	22
Tabel 11: Veranderingen in het bedrijf van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien.	24
Tabel 12: Kenmerken van samenwerkingen van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien.	27
Tabel 13: Risico's en gebruik van risicomanagementinstrumenten van verschillende sectoren, groeisnelheden en manieren van groeien.	28
Tabel 14: Antwoorden op verzekeringsvragen van verschillende sectoren, groeisnelheden en manieren van groeien.	30
Tabel 15: Samenvatting van de resultaten op basis van een aantal hoofdonderwerpen met indicatoren.	33
Tabel 16: Analyse of de bedrijfsmodelveranderingen, nieuwe risico's en belangrijke risicomanagementinstrumenten in lijn liggen.	36

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1: Conceptueel raamwerk van de factoren die risicomanagement kunnen beïnvloeden.	13
Figuur 2: Verdeling van verschillende soorten groei per sector.	23
Figuur 3: Veranderingen in het bedrijfsmodel verdeeld per sector.	25

1.1 ACHTERGROND

Schaalvergroting is al enkele jaren gaande in de gehele agrarische sector. De bedrijfsomvang van agrarische bedrijven wordt groter en het aantal bedrijven neemt af (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018; Van der Meulen et al., 2010). Over het algemeen hebben grote bedrijven vaak een hoger percentage vreemd vermogen (Wageningen Economic Research, 2018a; De Mey et al., 2014), betere economische prestaties, een hogere graad van modernisatie, vaker een opvolger die hoger geschoold is dan de huidige ondernemer en zijn vaker een rechtspersoon (Van der Meulen et al., 2010). Schaalvergroting wordt steeds vaker aangepakt met samenwerkingsvormen tussen verschillende agrarische bedrijven (Vrolijk et al., 2007). Vrolijk et al. (2007) onderscheiden twee soorten samenwerking tussen bedrijven in de agrarische sector, namelijk horizontale- en verticale samenwerking.

De traditionele manier van organiseren en ondernemen maakt plaats voor nieuwe manieren van ondernemen, waarin onder meer duurzaamheid en samenwerking centraal staat (Jonker et al., 2012). De drie stromingen binnen nieuwe bedrijfsmodellen zijn volgens Jonker et al. (2012), (i) Delen: het delen van mensen, spullen, data en kennis in samenwerkingsverbanden, (ii) Ruilen: transacties met alternatieve betaalmiddelen en (iii) Creëren: meerdere waarden in bedrijfsmodellen. Hoewel McElwee (2008) aangeeft dat de klassieke bedrijftheorieën niet altijd toegepast kunnen worden op agrarische ondernemers, worden deze ontwikkelingen wel gezien in de agrarische sector (bijvoorbeeld Prominent 2.0, Vlees van Veijf en Werktuigencoöperatie De Kempen).

De risico's die agrarische ondernemers lopen verschillen per sector, maar kunnen volgens Hardaker (2004) in zes categorieën onderverdeeld worden: productierisico's, prijs- en marktrisico's, institutionele risico's, persoonlijke risico's, aansprakelijkheidsrisico's en tot slot financiële risico's. Het gedrag van ondernemers, ten opzichte van risico en onzekerheid, hangt onder meer af van hun risicohouding en risicoperceptie (Dave et al., 2007; Boholm, 1998). Risicohouding geeft aan of, en in welke mate, iemand bereid is om risico te nemen; een ondernemer kan risicomijdend, -neutraal of -zoekend zijn (Van Winsen et al., 2016). Uit onderzoek is gebleken dat een groter bedrijf vaak een meer risicozoekende houding heeft (Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014; Meuwissen et al., 2001). Wauters et al. (2014) voegt daaraan toe dat de verschillen in risicohouding tussen sectoren niet significant zijn.

Een onderzoek naar risicomanagement in MKB bedrijven geeft aan dat kleinere bedrijven over het algemeen minder risico tolereren (Falkner & Hiebl, 2015; Acar & Gök, 2011). Meraner et al. (2017) bevestigen dit gedeeltelijk en concluderen dat de grootte van een agrarisch bedrijf invloed heeft op hoe deze bedrijven omgaan met risico's. Een onderzoek naar het gebruik van risicomanagementinstrumenten in de veehouderij geeft aan dat een groot bedrijf minder snel een instrument zal gebruiken die een stabiel inkomen borgt (Meuwissen et al., 2001). Ten slotte concluderen Van Winsen et al. (2016) dat diversificatie en het verwerven van niet-agrarisch gerelateerd inkomen, door grote bedrijven uit alle sectoren, als minder relevante instrumenten worden gezien.

Met nieuwe bedrijfsmodellen wordt in dit onderzoek gefocust op grootschalige bedrijven- en samenwerkingsverbanden. Toename in omvang wordt gedefinieerd als groei in dezelfde bedrijfstak, in aantal dieren of areaal.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Verzekeringen zijn gebaseerd op risicopooling, waarbij risico wordt gespreid over een groep risicohouders. Als bedrijf ruil je als het ware jouw schade met de gemiddelde schade van een groep. Dit reduceert de verwachte kosten¹ niet, maar reduceert wel onzekerheid. De standaarddeviatie van de verwachte kosten wordt namelijk lager, wat resulteert in betere voorspelbaarheid van gemiddelde schades (Harrington et al., 1999).

Deze reductie in kostenvariatie werkt goed voor onafhankelijke risico's (bijvoorbeeld explosiegevaar of hagelschade); voor gecorreleerde (of 'systematische') risico's (bijvoorbeeld dierziekten) werkt het poolingsprincipe niet goed (Hu et al., 2019; Meuwissen et al., 2003). Correlatie in risico's heeft belangrijke gevolgen voor risicomanagement en verzekeringen. Het resulteert namelijk in een lagere voorspelbaarheid van schades. De gemiddelde en verwachte kosten zijn hierdoor lastig in te schatten, waardoor verzekeraars meer kapitaal moeten aanhouden. De kosten voor het aantrekken en aanhouden van dit kapitaal resulteert in een hoger risico voor de verzekeraar (Harrington et al., 1999). In de nieuwe situatie met nieuwe bedrijfsvormen en groeiende bedrijven is het niet duidelijk of risico's juist meer of minder gecorreleerd zijn. Samenwerking zou bijvoorbeeld kunnen leiden tot lagere correlatie door onderlinge aandacht voor preventie of tot cumulatie van risico door onderlinge afhankelijkheid.

De grootte van de pools is bepalend voor hoeveel risico gereduceerd wordt. De wet van grote aantallen impliceert dat wanneer het aantal eenheden in een pool hoger wordt, de standaarddeviatie van de kosten van risico daalt of zelfs gering wordt. Hiermee worden de kosten beter voorspelbaar voor de verzekeraar. Daarnaast zal ook bij toename van het aantal eenheden, de verdeling van gemiddelde kosten een normale verdeling worden (Harrington et al., 1999). De trend van schaalvergroting zorgt in Nederland voor minder, maar wel grotere bedrijven (Centraal Bureau van de Statistiek, 2018; Van der Meulen et al., 2010). Of dit leidt tot risicoconcentratie op één grote locatie of dat locatiespreiding wel in tact blijft is niet duidelijk. Dit eerste zou bij verzekeraars voor kleinere pools met grotere eenheden zorgen. Dit effect kan versterkt worden als bedrijven meer en meer gaan opereren in samenwerkingsverbanden en deze samenwerkingsverbanden zich mogelijk als groep gaan verzekeren in plaats van als individueel bedrijf. Wanneer pools kleiner worden, zal de wet van grote aantallen niet of nauwelijks meer in werking treden, de standaarddeviatie hoger worden en het risico voor de verzekeraar hoger worden (Harrington et al., 1999). Een verhoogd risico voor de verzekeraar kan zowel de vraag als aanbod van het verzekeringsproduct bedreigen. De kosten van het risico worden voor de verzekeraar te hoog, wat de rendabiliteit in gevaar kan brengen. Een (te) hoge premie kan hiervan het gevolg zijn, wat de vraag aantast. Daarnaast zal de verzekeraar ook terughoudend worden met het aanbieden van dergelijke risicovolle producten.

Ten slotte wordt de verzekerbaarheid van risico's beïnvloed door moreel risico en anti-selectie. Premiedifferentiatie wordt gebruikt om, om te gaan met moreel risico en anti-selectie. Moreel risico ontstaat wanneer de verzekerde zich onverantwoordelijk gedraagt na het afsluiten van een verzekering, waardoor het risico voor de verzekeraar hoger wordt. Anti-selectie vindt plaats, wanneer een hoge- en lage risicogroep eenzelfde premie betalen; meer mensen van de hoge-risicogroep zullen zich verzekeren in vergelijking tot de lage risicogroep. Aangezien premiedifferentiatie niet per individu doorgevoerd kan worden, is in een pool nog steeds een zekere mate van solidariteit nodig om de werking van risicospreiding te behouden (Harrington et al., 1999). De trend van andere bedrijfsvormen zouden solidariteit kunnen beïnvloeden. Een mogelijke oorzaak hiervan is een toenemende mate van individualistisch denken (Beugelsdijk & Welzel, 2018). Hierdoor zou druk

¹ De verwachte kosten zijn de verwachte schades vermenigvuldigd met de kans dat het zich voordoet. Dit is het startpunt voor het berekenen van een verzekeringspremie of hoeveel een bedrijf zelf aan de kant moet zetten om schades te dekken.

gezet kunnen worden op de bereidheid om risico's te delen met andere bedrijven die andere risico's lopen/nemen. Toenemende zakelijkheid kan een andere oorzaak zijn, die op zijn beurt kan zorgen dat bedrijven meer naar zichzelf toerekenen en hiermee solidariteit naar de pool verliezen. Dit kan zich ook uiten door een verzekering als 'koop' te zien in plaats van voorziening om grote schades op te vangen. Deze ontwikkelingen kunnen er voor zorgen dat mensen uit de pool stappen. Dit komt neer op een kleinere pool, waarvan de gevolgen op verzekeraarbaarheid in de schaalvergrotingskwestie besproken zijn.

De correlatie-, schaalvergroting- en solidariteitskwesties zijn aanleiding om het klassieke verzekeringsproduct als toekomstig risicomanagementinstrument voor grootschalige agrarische bedrijven in twijfel te trekken. Dit geeft noodzaak om dieper in te gaan op de vraag hoe en of de aard en omvang van risico's veranderd is, maar ook hoe deze bedrijven omgaan met deze risico's. Ook zal duidelijk worden of er behoefte is aan een nieuw risico-reducerend product. Meuwissen et al. (2001) concluderen dat gemengde bedrijven verzekering als minder relevante optie zien om met risico om te gaan. Daarnaast toont de huidige literatuur een relatie tussen de grootte van een agrarisch bedrijf en risicomanagement (Meraner et al., 2017; Van Winsen et al., 2016; Baltussen et al., 2008; Meuwissen et al., 2001). Het belang van samenwerken en coöperatief ondernemen in nieuwe bedrijfsmodellen is aangetoond (Jonker et al., 2012), waar ook al diverse voorbeelden van zijn in de agrarische sector. Het effect van deze nieuwe manier van ondernemen in de agrarische sector op het risicomanagement van het bedrijf is niet onderzocht. De nieuwe bedrijfsmodellen worden gedefinieerd als een vergrote schaal al dan niet gecombineerd met een samenwerkingsverband.

1.3 DOEL

Het doel van dit onderzoek is het analyseren van het effect van nieuwe bedrijfsmodellen op het risicomanagement van de ondernemer.

Als ondersteuning van dit hoofddoel zijn twee subdoelen opgesteld:

1. Review van de aanwezige literatuur op de verschillen tussen grote en kleine bedrijven met betrekking tot bedrijfsmodel, aard van en houding ten opzichte van risico's en risicomanagement.
2. Empirische analyse van verschillen in flink gegroeide bedrijven (voor en na de groei) ten aanzien van (i) bedrijfsmodellen en 'wat er elke dag moet kloppen', (ii) risico's en omgang met risico's en (iii) solidariteit ten aanzien van risicopooling.

2 | LITERATUURSTUDIE

2.1 DEFINITIE VAN 'GROTE' BEDRIJVEN

Een 'groot' bedrijf in de Nederlandse land- en tuinbouw is een breed begrip, omdat de land- en tuinbouw uit verschillende sectoren bestaat. Daarnaast gaat 'groot' niet alleen om omvang in dit onderzoek, maar ook om samenwerking. In deze paragraaf wordt ingegaan op wat een 'groot' bedrijf is.

Bedrijfsomvang kan op verschillende manieren gemeten worden, zoals weergegeven in Tabel 1. In deze tabel wordt duidelijk wat verschillende studies als indicator voor bedrijfsomvang gebruiken en wat hun definitie van 'groot' is. Van der Meulen et al. (2011) gebruiken verschillende manieren om bedrijfsomvang te meten, zoals economische, fysieke direct vast te stellen, fysieke berekende en samengestelde maatstaven. In dit onderzoek is er voor gekozen om te verdelen in economische en fysieke direct vast te stellen maatstaven, omdat de gevonden resultaten het beste in deze categorieën passen.

Tabel 1: Indicatoren om bedrijfsomvang te beschrijven.

	Referentie	Sector(en)	Land	Indicator	Definitie van 'groot'
Economisch	Camelia & Vasile, 2016	Overkoepelend	Europese Unie	Totale standaardopbrengst (SO), in euro's	> € 500.000
	Europese Commissie, 2008 ^a				
	Hoppe & MacDonald, 2016	Overkoepelend	Verenigde Staten	Totale standaardopbrengst (SO), in dollars	> € 896.326 ^b
	Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018 ^a	Overkoepelend	Nederland	Totale standaardopbrengst (SO), in euro's	n.t. ^c
	Van Everdingen & Wisman, 2018 ^a	Overkoepelend	Nederland	Standaard verdien capaciteit ^d (SVC), in euro's	> € 100.000
	Barry & Ellinger, 2012	Overkoepelend	n.t.	Balanstotaal, in euro's	n.t.
Fysiek - direct vast te stellen	Van der Meulen et al., 2011 ^a	Plantaardige sectoren	Nederland	Oppervlakte (ha)	n.t.
	Velandia, 2011				
	Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018 ^a				
	Van der Meulen et al., 2011 ^a	Dierlijke sectoren	Nederland	Aantal dieren	n.t.
	Hall et al., 2013				
	Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018 ^a				
	Wolf et al., 2016	Melkveehouderij	Verenigde Staten	Aantal dieren	> 500 melkkoeien

Verdouw et al., 2015	Tuinbouw, primair en veilingen	Nederland	Aantal FTE's	n.t.
Ren et al., 2019	Overkoepelend	Verschillende landen ^e	Oppervlakte land	n.t.

^a *Grijze literatuur*

^b *Wisselkoers: 1\$ = € 0,8963 (03-05-2019).*

^c *n.t. = niet toegelicht in het onderzoek.*

^d *SO x verdiencoëfficiënt.*

^e *Frankrijk, Israël, Verenigde Staten, hoog-inkomen landen, China, Japan en laag-inkomen landen.*

Binnen de economische maatstaven, zijn vier bronnen gelijkgestemd over de standaardopbrengst (SO) als indicator. Toch zijn de definities van 'groot' niet gelijk binnen deze vier bronnen. Hoppe et al. (2017) indiceren een bedrijf met een SO van € 896.326 als groot, waar onderzoeken in de Europese Unie een bedrijf met een SO van € 500.000 als groot beschouwen. Ren et al. (2019) concluderen dat het gemiddelde bedrijf in de Verenigde Staten ruim drie keer groter is dan het gemiddelde bedrijf in andere welvarende landen. Deze trend is ook te zien bij de fysieke maatstaven, waar een Amerikaans onderzoek (Wolf et al., 2016) een bedrijf met minstens 500 melkkoeien als groot beschouwt. Dit terwijl de rekentool van Wageningen Economic Research, op basis van SO en SVC, een Nederlands melkveebedrijf als groot beschouwd vanaf 155 melkkoeien².

De SO lijkt in deze tabel de meest ondersteunde indicator, bij zowel de wetenschap als de overheidsinstellingen. Van Everdingen et al. (2018) en Barry et al. (2012) argumenteren dat de SO voor het vergelijken van verschillende sectoren minder bruikbaar is door de verschillen in toegevoegde waarde. Een akkerbouwer houdt namelijk gemiddeld aan een SO van € 100.000 meer over dan bijvoorbeeld een vleesvarkensbedrijf. Dit komt door relatief hoge toegerekende kosten in de varkenshouderij. Om deze redenen wordt de standaard verdien capaciteit (SVC) geïntroduceerd, welke door middel van een verdien coëfficiënt rekening houdt met deze verschillen tussen sectoren. Zo hebben de akkerbouw en vleesvarkenshouderij respectievelijk een verdien coëfficiënt van 0,379 en 0,070 (Van Everdingen et al, 2018).

Het voordeel van het gebruiken van fysiek direct te vast te stellen indicatoren, is dat deze robuuster zijn in tijd dan economische maatstaven en daarom niet beïnvloed worden door bijvoorbeeld inflatie (Van der Meulen et al., 2011). Desalniettemin zijn beide soorten indicatoren, zowel fysiek als economisch, relatief in tijd. In dit onderzoek ligt de focus op het vergelijken van bedrijven uit verschillende sectoren. Van der Meulen et al. (2011) en Barry et al. (2012) geven aan dat sectorspecifieke, fysieke maatstaven (zoals aantal hectare en dieren), minder toepasbaar zijn bij het sector-overstijgend vergelijken van bedrijven. Barry et al. (2012) lossen dit op door het balanstotaal te vergelijken, maar geven aan dat deze methode voornamelijk door banken gebruikt wordt om leningen te verstrekken. Om deze reden zal de omvang getoetst worden op de SVC, gezien deze neutraliseert voor verschillen tussen sectoren en hier omvang klassen voor opgesteld zijn (Van Everdingen et al., 2018).

Bovenstaande gaat in op de definitie van 'groot' als bedrijfsomvang, maar een bedrijf kan ook 'groot' zijn door samenwerking (Van der Meulen et al., 2010). Bedrijven gaan bijvoorbeeld een samenwerking aan voor lagere inkoopkosten, het kunnen aanbieden van grotere partijen producten en het delen van werktuigen (Vrolijk et al., 2007).

² In deze berekening is alleen rekening gehouden met volwaardige melkkoeien en is geen fokvee of akkerbouw opbrengsten meegenomen.

2.2 BEDRIJFSMODELLEN

2.2.1 Wat is een bedrijfsmodel?

In 2009 beschreven Backus et al.: “De bedrijfsorganisatie kan worden gekenmerkt door: de mate van specialisatie en schaalvergroting, de mate van verticale integratie, eigendom of contract, het zelfstandig of in samenwerking opereren, en de juridische structuur en rechtsvorm” (pp.12). De (succesvolle) ontwikkeling die bedrijven maken hangt af van het bedrijfsmodel dat zij toepassen (Chesbrough, 2007). De meeste wetenschappers proberen om met een eigen definitie van de term 'bedrijfsmodel' te komen, in plaats van te bouwen op een reeds bestaande definitie (Zott et al., 2011). De afwezigheid van een geaccepteerde definitie van een bedrijfsmodel kan een indicatie zijn van het ongenoegen van de wetenschappers over de huidige definitie, maar kan ook indiceren hoe complex en multidimensionaal deze term is (Klimanov et al., 2019). Enkele verschillende definities van een bedrijfsmodel worden in Tabel 2 uiteengezet. Meerdere wetenschappers kiezen om de term te definiëren in de vorm van componenten.

Tabel 2: Diverse definities van de term bedrijfsmodel.

Referentie	Definitie / componenten
Klimanov et al., 2019	Een netwerk van relaties tussen netwerkpartners die gebruikt worden om waarde te creëren voor de consumenten en hiermee winst te genereren.
Osterwalder et al., 2010	Waardepropositie, klantsegmenten, klantrelatie, distributiekkanalen, mensen & middelen, bedrijfsactiviteiten, partners, opbrengsten en kostenstructuur.
Hamel, 2000	Strategie, strategische middelen, consument profiel en waardeketen.
Chesbrough & Rosenbloom., 2002	Waardepropositie, waardeketen structuur, marktsegment, competitieve strategie en kosten- en winst structuur.
Teece, 2010	Consumentenvoordeel, marktsegment, technologie en kenmerken van een product, opbrengsten en waarde-creatie mechanisme.

Het Canvas Business Model (Osterwalder et al., 2010) is één van de bekendste modellen (Klimanov et al., 2019). Dit model wordt in de wetenschap gebruikt (bijvoorbeeld in Metallo et al., 2018) en wordt door England et al. (2010) getypeerd als praktisch en simpel model. Osterwalder et al. (2010) laten met behulp van negen bouwstenen zien hoe het bedrijfsmodel van een onderneming eruit ziet. Deze redenen zijn voor dit onderzoek voldoende krachtig om te kiezen voor dit model, ondanks de geschreven kritieken (Ching et al., 2013). Enkele kritieken zijn het ontbreken van het component concurrentie, het ontbreken van KPI's en het mengen van verschillende niveaus van abstractie (Ching et al., 2013).

2.2.2 Het traditionele bedrijfsmodel

Om te kunnen beschrijven wat nieuwe bedrijfsmodellen zijn, dient eerst een uitgangssituatie gekozen te worden. De uitgangssituatie is het traditioneel familiebedrijf in Nederland; welke gekenmerkt wordt door kleinschaligheid en opereert vaak als individueel bedrijf (Vrolijk et al., 2007). Een dergelijk bedrijf heeft vaak een gebrek aan marktmacht (ibid). Een familiebedrijf wordt vaak gerund door enkel familie, met weinig tot geen betaald personeel (Birner, 2014; Backus et al., 2009; Vrolijk et al., 2007). Backus et al. (2009) geven daarnaast ook aan dat de financiering van het bedrijf voornamelijk opgebouwd is uit eigen vermogen van de ondernemer. De beslissingen die komen kijken bij ondernemen, worden zo gezegd 'aan de keukentafel' genomen. De rechtsvorm van zulke bedrijven is in iets minder dan 45% van de gevallen een eenmanszaak, gevolgd door verschillende maatschap vormen en een vof. De BV vorm blijft achter met ongeveer 3% (ibid).

2.2.3 *Waarom nieuwe bedrijfsmodellen?*

Nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan in allerlei vormen, in dit onderzoek wordt gefocust op schaalvergroting en samenwerken.

SCHAALVERGROTING

Schaalvergroting wordt gedefinieerd als een toename in de bedrijfsomvang (aantal dieren of areaal) van een agrarisch bedrijf in dezelfde bedrijfstak (Van der Meulen et al., 2010). In Nederland resulteert dit de laatste jaren in minder, maar wel grotere bedrijven (Centraal Bureau voor Statistiek, 2018; Barry et al, 2012). Door schaalvoordelen gaan de vaste kosten per eenheid product omlaag wanneer de productie toeneemt. Investerings in technieken zijn vaak nodig om de variabele kosten per product te verlagen. Deze investeringen zijn pas rendabel wanneer zij een bepaalde productie (schaal) bereiken. Vanuit een technisch/economisch standpunt kan schaalvergroting dus een oplossing zijn om zowel vaste als variabele kosten te reduceren (Drury, 2017; Van der Meulen et al, 2010). Schaalvergroting kan daarnaast ook onderdeel zijn van de strategie die de ondernemer volgt (Van der Meulen et al, 2010). Grootschalige bedrijven zijn namelijk vaker gespecialiseerd en focussen daarom op het produceren van een gestandaardiseerd product (MacDonald et al., 2013). Volgens MacDonald et al. (2013) hebben technologische ontwikkelingen ervoor gezorgd dat minder arbeid nodig is (door bijvoorbeeld informatietechnologie, genetica en diverse machines). Een agrarische ondernemer is daarom in staat meer werk te doen, wat ook een reden tot schaalvergroting kan zijn (ibid.). Daarnaast concluderen Van der Meulen et al. (2010) dat samenwerking kan leiden tot schaalvergroting.

SAMENWERKEN

Samenwerking is een initiatief door twee of meer organisaties om iets te bereiken wat zij alleen niet hadden kunnen bereiken (Wang & Archer, 2007). Een bedrijf kan in een horizontaal of verticaal verband samenwerken (Wang et al., 2007; Vrolijk et al., 2007). Voorbeelden van horizontale samenwerking in de agrarische sector zijn: telersvereniging, studieclub, werktuigen coöperatie of een sectorale belangenorganisatie. Bij verticale samenwerking kan gedacht worden aan samenwerkingen in de keten, met bijvoorbeeld de voerleverancier of de retailer (Vrolijk et al., 2007). De voordelen van lange termijn relaties in het algemeen zijn volgens Wang et al. (2007) als volgt: lagere transactiekosten, delen van middelen, kans om te leren en het delen van kennis. Riley (2017) is van mening dat samenwerken de agrarische ondernemers helpt om kansen te benutten, veerkracht te creëren tegen volatiele prijzen en alternatieve inkomensbronnen biedt. Dit alles kan leiden tot een productiever, winstgevender en duurzamer bedrijf (Riley, 2017). Vrolijk et al. (2007) concluderen daarnaast ook dat ondernemers die lid zijn van een horizontaal samenwerkingsverband, vaak gemiddeld groter zijn. Een reden wordt hiervoor niet gegeven.

2.2.4 *Bedrijfsmodellen in de praktijk*

De bedrijfsmodellen worden bekeken aan de hand van de componenten van het Canvas Business Model, welke besproken is in Paragraaf 2.2.1. Enkele bedrijfsmodellen zijn opgenomen in Tabel 3, verdeeld in grootschalige bedrijfsmodellen en samenwerkingsvormen. In deze tabel zijn de componenten 'klantsegment' en 'klantrelatie' samengevoegd, aangezien deze componenten elkaar gedeeltelijk overlappen. Daarnaast zijn de componenten 'kostenstructuur' en 'opbrengsten' niet opgenomen. Deze informatie kon niet ingewonnen worden over de besproken bedrijfsmodellen. Opvallend is dat deze bedrijfsmodellen meerdere activiteiten exploiteren, meerdere partners hebben en meer innovatieve middelen gebruiken.

Tabel 3: Voorbeelden van nieuwe bedrijfsmodellen.

Concept	Activiteiten	Partners	Middelen	Klantsegment en verkoopkanalen	Toegevoegde waarde	Referenties
<i>Groei in omvang</i>						
Houbensteyn – Grootschalig opfok- en vleesvarkensbedrijf.	4	0	• Twee voerkeukens • Biogas-installatie • Acht locaties • 5.000 zeugen • 30.000 vleesvarkens	Groene stroom: huishoudens en Vissers Olie Varkensvlees: Duitse en Nederlandse consument		(Houbensteyn, 2019; pers. comm. a)
<i>Samenwerking</i>						
Nieuw Gemengd Bedrijf – Een agropark met een pluimveehouderij, varkenshouderij en een bio-centrale.	8	6	• Bio centrale • 1,1 miljoen kippen • Broederij • Slachterij • 30.000 varkens • brandveilige stal • Voeerkeuken	Duitse en Nederlandse consument	• Duurzaamheid • Ketenintegratie	(NGB, 2010; Smeets, 2009)
Prominent 2.0 – Een telers-vereniging die de transitie naar een onderneming maakt.	5	30	• Kennis • Verpakkings-locaties • Eigen teeltlocaties	Verschillende segmenten consument via Coöperatie DOOR	• Positie producent versterken • Centralisatie	(Prominent, 2019; pers. comm. b; Onderneming2026, 2018)
Werktuigencoöperatie de Kempen – Coöperatie die machines ter beschikking stelt tegen kostendekking.	4	2	• Landbouwmachines • Opslagvestigingen	Veehouders en akkerbouwers via direct contact	• Centralisatie • Delen kosten	(WTC, 2019)
Novifarm – Fusie van vijf akkerbouwbedrijven.	2	5	• 750 ha areaal • Opslaglocaties • Windpark • Zonnepanelen • Precisielandbouw			(Novifarm, 2019)

2.3 RISICOMANAGEMENT IN GROOTSCHALIGE BEDRIJVEN

2.3.1 *Relatie tussen bedrijfsomvang en risicomanagement*

In deze paragraaf wordt ingegaan op het verschil tussen grootschalige en kleinschalige bedrijven op het gebied van risicohouding, risicoperceptie en risicomanagement. Verschillende onderzoekers hebben het effect van socio-demografische factoren, waaronder schaal, bestudeerd. Een overzicht van de resultaten van deze studies is opgenomen in Tabel 4. Er is voornamelijk gefocust op studies uit hoog-inkomen gebieden bijvoorbeeld Europa, Verenigde Staten, Australië, Nieuw-Zeeland en Canada. Aangezien dit onderzoek gefocust is op Nederlandse ondernemers, is dit de meest representatieve groep. Wat deze onderzoeken gemeen hebben is dat zij allen een kwantitatieve benadering toepast hebben met een enquête, waar sommige studies nog aangevuld worden met diepte-interviews. Een tekortkoming voor de bruikbaarheid van deze onderzoeken voor deze thesis, is dat zij niet allen duidelijk een overzicht geven wat in de gebruikte steekproef een 'groot' bedrijf is.

Risicohouding geeft aan of ondernemers risico mijden, opzoeken of neutraal zijn (Van Winsen et al., 2016). Ondernemers die bereid zijn voor een lager rendement te gaan wanneer dit een lager risico met zich mee brengt, hebben een risicomijdende houding (Lucas et al., 2011). Een grootschalig bedrijf is over het algemeen minder risicomijdend dan een kleinschalig bedrijf (Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014; Meuwissen et al., 2001; Feder, 1980). De risicohouding is volgens Wauters et al. (2014) uniform over sectoren en verschilt dus niet tussen bijvoorbeeld een melkveehouder of glastuinder. Een risico wordt, daarnaast, door een groter bedrijf niet anders ervaren dan door een klein bedrijf, de risicoperceptie van grote en kleine ondernemingen is dus gelijk. Wauters et al. (2014) concluderen wel dat de waarschijnlijkheid dat prijsschommelingen voorkomen, bij grote bedrijven significant hoger is dan bij kleinschalige bedrijven. De impact van deze prijsschommelingen waren niet significant verschillend tussen kleine en grote bedrijven. Dit resulteert in een overall niet significante relatie tussen bedrijfsomvang en risicoperceptie. Dit resultaat strookt gedeeltelijk met de conclusies over risicomanagement. Meuwissen et al. (2001) concluderen namelijk dat grote bedrijven en bedrijven met een samenwerking een mogelijke verzekering voor prijs relevanter vinden. Daarnaast vinden Key et al. (2006) en Velandia et al. (2011) een positieve significante relatie tussen de grootte van het bedrijf en de interesse in prijscontracten. Een andere conclusie is dat grootschalige bedrijven minder vaak diversificatie in productie toepassen (Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014). Dit wordt onderschreven door bijvoorbeeld MacDonald et al. (2013), zij concluderen dat grotere bedrijven vaak meer gespecialiseerd zijn.

Tabel 4: De relatie tussen bedrijfsomvang en risicohouding, risicoperceptie en risicomanagement^a.

Referentie	Sector(en)	Land	Bedrijfsomvang	Risico-houding	Risico-perceptie	Risicomanagement		
						Binnen bedrijf	Buiten bedrijf	Combinatie
Meuwissen et al., 2001	Veehouderij	Nederland	Gemiddelde: 47 melkkoeien 231 zeugen, 574 vleesvarkens	+	0 (5 / 5) p1			- (1 / 4) co1
Key et al., 2006	Alle	Verenigde Staten	Omzet: > € 448.150 ^b	n.o.	n.o.		+	(1 / 1) bu1
Schaper et al., 2009	Melkveehouderij	Duitsland, Nederland, Ierland, Frankrijk, Zwitserland	Gewogen gemiddelde: 87 melkkoeien en 137 ha ^c	n.o.	0 (3 / 3) p2	+	(1 / 7) bi1	
Velandia, 2011	Akkerbouw	Verenigde Staten	Gemiddelde: 342 ha	n.o.	n.o.		+	(1 / 4) bu2
Hall et al., 2013	Rundveehouderij	Verenigde Staten	Gemiddelde: 283 stuks rundvee	n.o.	n.o.	0 (2 / 2) bi2	0 (2 / 2) bu3	
Wauters et al., 2014	Alle	België	Klassen: Klein (27,1%) Midden (34,2%) Groot (38,7%)	+	0 (9 / 9) p3	+	(2 / 8) bi3 - (2 / 8) bi3	- (2 / 5) bu4
Van Winsen et al., 2016	Alle	België	Klassen: 0-15 ESU: 26,0% 15-25 ESU: 35,4% >25 ESU: 38,6 %	+	0 (3 / 3) p4	-	(1 / 4) bi4	- (1 / 2) bu5
Meraner et al., 2017	Veehouderij	Duitsland	Gemiddelde: 106,97 ha 960,64 varkens 72,73 melkkoeien	n.o.	n.o.		+	

^a +, -, 0, en n.o. betekent respectievelijk 'significante positieve relatie', 'significante negatieve relatie', 'geen significante relatie' en 'niet onderzocht'. De getallen tussen haakjes geven aan voor hoeveel categorieën de relatie geldt. Welke categorieën onderzocht zijn, zijn uitgewerkt bij de afkortingen onder de tabel (bijv. p1 of bi1). Voor welke categorieën het teken geldt, is aangegeven tussen haakjes (bijv. (-) of (+)).

^b Wisselkoers: 1\$ = € 0,8963 (03-05-2019).

^c Gewogen gemiddelde berekend over de verschillende gemiddelden van de vijf landen.

p1	Gezondheid van familie, financiële, politieke, productie en verandering risico's.
p2	Productie, markt en politieke risico's.
p3	Weer, ziektes, prijs, kosten, marge, politieke, land, persoonlijk en subsidie risico's.
p4	Politieke, productie en prijsrisico's.
bi1	Schaalvergroting (+), kostenverlaging, specialisatie, nieuwe inkomstenbronnen, niche markt, stoppen met investeren, stoppen met het bedrijf.
bi2	Financieel management en gezondheid van de dieren.
bi3	Financiële buffer, privé uitgaven minimaliseren of uitstellen, modernisatie (+), schulden management (-), hard werken in moeilijke tijden, diversificatie binnen bedrijf, schaalvergroting (+) en diversificatie inkomstenbronnen (-).
bi4	Diversificatie (-), optimalisatie binnen bedrijf, toelaten (harder werken / minder privé uitgaven) en financiële buffer.
bu1	Prijscontracten (+).
bu2	Contracten (+), gewasverzekering, verspreide verkoop en contracten, gewasverzekering en verspreide verkoop gelijktijdig (+).
bu3	Contracten en futures en opties.
bu4	Contracten, werk buitenshuis (-), verzekeringen, futures en investeringen buitenshuis (-).
bu5	Extern (contracten, futures, verzekeringen) en werk buitenshuis (-).
co1	Prijsrisicomanagement, verzekeringen, diversificatie en zekerheid van inkomen (-).

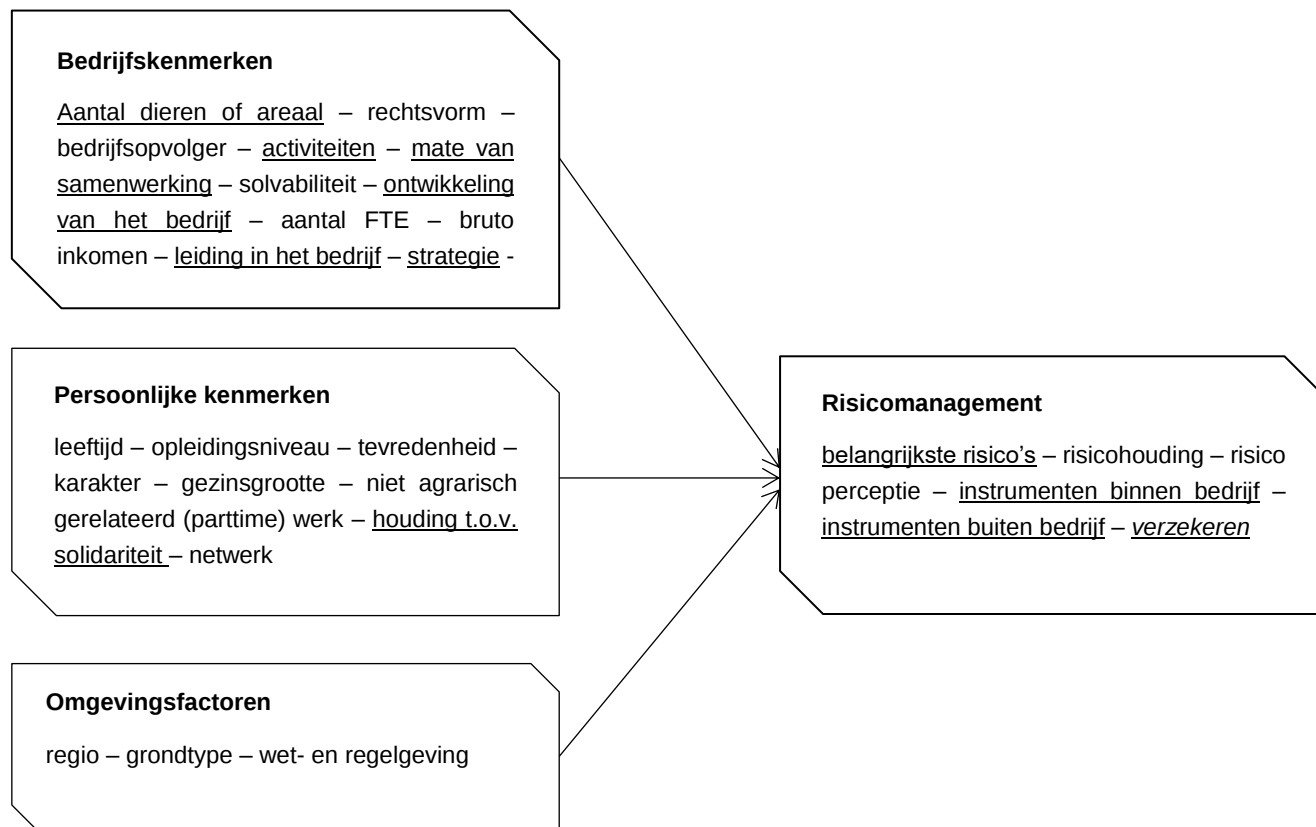
2.3.2 Verzekeren in een veranderende omgeving

Verzekeren is een risicomanagement-instrument dat gebruikt kan worden om de impact, als het risico zich voordoet, te verkleinen (Schaper et al., 2009). Meuwissen et al. (2001) concluderen dat de risico's die een ondernemer zelf neemt, als minder groot gezien worden dan de risico's die bij collega ondernemers genomen worden. Deze zienswijze is relevant voor verzekeringen en kan de interesse in verzekeringen verlagen. Zij kunnen het gevoel hebben dat zij premie betalen voor de risico's van andere ondernemers. Dit duidt op een issue in solidariteitsgevoel, welke eerder genoemd is in Paragraaf 1.2.

Meuwissen et al. (2001) toonden aan dat er een directe relatie bestaat tussen bedrijfsomvang en hoe belangrijk agrarische ondernemers verzekeren vinden. Daarnaast wordt in hetzelfde onderzoek een positieve significante relatie gevonden tussen bruto bedrijfsinkomen en hoe belangrijk verzekeren is voor de ondernemer. Wauters et al. (2014) concluderen, in tegenstelling tot Meuwissen et al. (2001), dat er geen significant verschil is tussen hoe belangrijk verzekeren is voor grote en kleine bedrijven. Bedrijven met oudere ondernemers, hoger opgeleide ondernemers, minder risicomijdende ondernemers en gemengde activiteiten (bijvoorbeeld melkvee en varkenshouderij), vinden verzekeringen minder relevant dan collega's. Een mogelijke verzekering voor prijzen wordt het meeste gewaardeerd door grote bedrijven en melkveehouderijen (Meuwissen et al., 2001).

De huidige praktijksituatie geeft een goed voorbeeld van de veranderende sector. De veranderingen in de sector, grootschaligheid in omvang of samenwerking, zorgen er ook voor dat de keten verandert (andere contacten en andere risico's). Bedrijven zetten bijvoorbeeld steeds meer via eigen kanalen direct af, waar voorheen het gros naar de veiling ging. Deze verandering heeft invloed op de continuïteit van de onderneming. Wanneer een langdurige schade (bijvoorbeeld brand) zich voordoet op een bedrijf, raken veel bedrijven hun eigen afzetkanalen kwijt. Het terugkrijgen van afnemers blijkt lastig te zijn, wat het voor de ondernemers moeilijk maakt om de eerste jaren na een calamiteit door te komen. Dit extra continuïteitsrisico is tot nog toe niet verzekeraar en is ontstaan door een veranderende sector. De huidige schade-uitkeringsperiode van 52 weken verlengen zal ook niet het gewenste effect geven, gezien daarmee geen afzetkanaal mee wordt teruggegeven. Hoe de verzekeringsmaatschappij kan ondersteunen om dit 'nieuwe' continuïteitsrisico beheersbaar te maken is nog niet bekend (pers. comm. c).

3.1 CONCEPTUEEL RAAMWERK



Figuur 1: Conceptueel raamwerk van de factoren die risicomanagement kunnen beïnvloeden (de onderstreepte factoren worden meegenomen in dit onderzoek en op de cursief gedrukte factor ligt de nadruk).

Figuur 1 toont het conceptueel raamwerk van dit onderzoek. In verschillende onderzoeken (o.a. Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014; Meuwissen et al., 2001) wordt aangetoond dat het risicomanagement van een ondernemer wordt beïnvloed door bedrijfskenmerken. Er wordt hierin rekening gehouden met de omvang, activiteiten, mate van samenwerking, ontwikkeling van het bedrijf, leiding in het bedrijf en strategie. Het is belangrijk dat een duidelijk beeld geschetst wordt over hoe de bedrijfsmodellen eruit zien en zagen (voor en na de groei). De verandering moet goed vaststaan omdat het onderzoek zich specifiek richt op bedrijfsveranderingen.

Bij de invloed op risicomanagement wordt voornamelijk gefocust op de belangrijkste risico's van toen en nu, welke instrumenten zij gebruiken en hoe het beeld van verzekeren is. Verzekeren is een vorm van risicomanagementinstrumenten dat zich richt op het delen van risico buiten het bedrijf. Hier wordt het apart genoemd, omdat verzekeren een belangrijke rol speelt in dit onderzoek. Verzekeren hangt nauw samen met solidariteit (Harrington et al., 1999), daarom zal de solidariteitshouding ook meegenomen worden. Dit onderzoek richt zich niet op de verschillen in regio en de daarmee samenhangende variabelen, bijvoorbeeld wet- en regelgeving en grondtype.

3.2 INTERVIEWS MET ONDERNEMERS

3.2.1 Design van het interview

Gestructureerde interviews werden gebruikt om kwalitatief inzicht te krijgen in de invloed van bedrijfsveranderingen op risicomanagement. Bij verschillende onderwerpen werd een situatie voor en na de groei geschetst. Het herinneren van de situatie voor de verandering, levert geen problemen op (Schmidt, 2000). Schmidt (2000) concludeert namelijk dat wanneer informatie herhaaldelijk geactiveerd is, dit het gehele mensenleven beschikbaar blijft in het geheugen. De interviews bestonden uit een vijftal thema's, die elk een eigen sheet hadden. De sheets werden op tafel gelegd als hulpmiddel tijdens het interview. De sheets die gebruikt zijn, zijn opgenomen in Bijlage I. De thema's in de gestructureerde interviews waren als volgt:

I Bedrijfskenmerken

Een schets is gemaakt van het bedrijf voor en na de groei. Deze vragen waren bedoeld als introductie en om een beeld te krijgen van het bedrijf en de groei die heeft plaatsgevonden. Doel van dit thema:

- Vaststellen wat de aard van de groei binnen het bedrijf is, bijvoorbeeld: omvang, fusie, samenwerking, verbreding activiteiten.
- Vaststellen van de grootste veranderingen op het bedrijf dat de groei met zich meebracht.
- Achterhalen van de redenen achter deze verandering en de motivatie om groeistrategie te volgen.
- Achterhalen van de fase waarin het bedrijf zich momenteel bevindt: einddoel of tussenfase?

II Concrete veranderingen in het bedrijf

De veranderingen die genoemd zijn bij thema I-b dienen concreet gemaakt te worden. Gekozen is voor een opzet met acht componenten (gebieden van verandering), welke gebaseerd zijn op het Business Model Canvas (Osterwalder et al., 2010) en aangepast zijn naar bruikbaarheid. De acht componenten zijn als volgt: activiteiten, partners, middelen, klantsegment- en relatie, verkoopkanalen, rendement, toegevoegde waarde en overig.

Naast het bedrijfsmodel zijn er nog twee andere gebieden die besproken werden in dit thema, namelijk (i) 'wat moet er elke dag kloppen en (ii) de leiding van het bedrijf.

III Samenwerking

De samenwerking in de huidige situatie werd verder uitgediept in dit thema, met de volgende punten:

- De reden waarom zij samenwerken.
- Het voordeel van samenwerken; wat levert het op?
- De mate waarin met wie wordt samengewerkt.
- De afhankelijkheid van samenwerkingen.
- Bereidheid om gezamenlijk risico's aan te pakken.

IV Risico's en omgang met risico's

Dit thema geeft inzicht in de belangrijkste risico's die spelen in het bedrijf, voor en na de groei. Daarna werd ingegaan op de risicomanagementinstrumenten die zij gebruiken na de groei en vervolgens hoe nuttig deze instrumenten voor het bedrijf zijn.

V Verzekeren

In het laatste thema kwam het risicomanagementinstrument 'verzekeren' aan bod. De ondernemers werden uitgedaagd na te denken over hoe zij zouden omgaan met risico's wanneer er geen bedrijfsverzekeringen meer

zijn. Ook de rol van de verzekeraar in het bedrijf werd getoetst. Ten slotte kwam de bereidheid om risico's te delen aan bod; de solidariteit van de ondernemer.

Voorafgaand aan de interviews zijn test-interviews gehouden. Dit heeft geleid tot kleine veranderingen in vraagstelling. De interviews zijn opgenomen met een recorder en de opnames zijn verwijderd na afronding van dit onderzoek. Gezien niet alle bedrijven samenwerken, zijn de vragen met betrekking tot samenwerking niet voor alle ondernemers van toepassing. Hoe vaak een sub-vraag volledig beantwoord is, is weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5: Responspercentage per interviewvraag.

Vraag	Aantal volledig beantwoord
<i>Thema I – Bedrijfskenmerken</i>	
a. De verandering	18/18
b. Reden achter verandering	18/18
c. Tussenfase of finish?	18/18
<i>Thema II – Concrete veranderingen in het bedrijf</i>	
a. Concrete veranderingen	18/18
b. Driver	18/18
c. Leiding van het bedrijf	18/18
<i>Thema III – Samenwerking</i>	
a. Reden samenwerking / geen samenwerking	18/18
b. Voordeel samenwerking	13/18
c. Mate van samenwerking	13/18
d. Afhankelijkheid	13/18
e. Gezamenlijk / individueel	13/18
<i>Thema IV – Risico's en omgang met risico's</i>	
a. Belangrijkste risico's	18/18
b. Gebruik en nut risicomanagementinstrumenten	18/18
<i>Thema V - Verzekeren</i>	
a. Scenario schets	17/18 ^a
b. Rol van de verzekeraar	18/18
c. Solidariteit in verzekeringen	11/18 ^a

^a Deze vraag bestond uit meerdere componenten, vanwege de moeilijkheidsgraad van deze vraag zijn niet allemaal de componenten bij alle respondenten volledig beantwoord.

3.2.2 Steekproef

SELECTIEPROCEDURE

Er zijn twee bronnen van kandidaten voor de steekproef, (i) de Bedrijven Compact Polis (BCP) administratie van Achmea en (ii) het netwerk en kennis van specialisten binnen Achmea.

BCP administratie

Voor huidig onderzoek is de BCP administratie van Achmea van de jaren 2014 tot en met 2017 gebruikt. Het selecteren op omvang door middel van de BCP administratie is een indirecte methode. Via deze weg kan namelijk geselecteerd worden op aantal verzekerde bedrijfsmiddelen, maar kan de werkelijke omvang niet

precies worden vastgesteld. Een dergelijke korte periode is genomen om klanten te vinden die onafgebroken klant zijn geweest bij Achmea. Deze kans is hoger bij een korte periode. Om groei te kunnen vaststellen is het een vereiste dat de onderneming continue klant is geweest bij Achmea.

Selectiecriteria voor de steekproef zijn de volgende: 'groot' zijn en tussen 2014 en 2017 een grote groei (minstens 100 %) hebben doorgemaakt.

Om te kunnen zeggen wat 'groot' is, is er per bedrijfsmiddel (bijvoorbeeld stuks melkvee in melkveehouderij) een verdeling gemaakt tussen bedrijfsgrootte. Een grens is getrokken wanneer er een grote spong is in het aantal bedrijven in die klasse. Een overzicht van deze bedrijfsgrootten is opgenomen in Bijlage II. Verschillende onderzoekers argumenteren dat een fysieke maatstaf niet toereikend is om sector-overstijgend te beoordelen wat een 'groot' bedrijf is (Van Everdingen et al., 2018; Barry et al., 2012; Van der Meulen et al., 2011). Om deze reden zijn de opgestelde groottegrenzen getoetst met de online rekentool van fysieke eenheid naar SVC en wanneer de opgestelde eisen lager waren zijn deze bijgesteld (Van Everdingen et al., 2018). De groottegrens is enkel aangepast in de varkenshouderij bij opfokbedrijven. Deze grens was getrokken op 500 opfokvarkens en is bijgesteld naar 2.000 opfokvarkens. Dit gaat om bedrijven die enkel opfokken, maar vaak wordt een combinatie gezien in de varkenshouderij van opfok en afmesten.

De groei is vastgesteld aan de hand van het aantal verzekerde bedrijfsmiddelen in 2014 en 2017. Hier zijn bedrijven geselecteerd die een groei van minstens 100% hebben meegemaakt. Door bedrijven te selecteren die een grote groei hebben doorgemaakt, is het mogelijk om twee situaties te schetsen bij één bedrijf (voor en na de groei).

Netwerk en kennis van specialisten

De selectie uit de BCP administratie kan om verschillende redenen niet volledig toereikend zijn:

1. Een samenwerking is niet altijd te herkennen aan grootte op één bepaald polisnummer en bedrijfsmiddel. Bedrijven met een samenwerking kunnen dus niet op grootte geselecteerd worden.
2. Het is niet uitzonderlijk dat bedrijven meerdere polisnummers hebben per bedrijf of locatie. Kleine groei op meerdere polissen worden dus niet opgemerkt door de selectie.
3. Een verbreding van activiteiten hoeft niet te worden opgemerkt bij een groei in bedrijfsmiddelen.
4. Dat het bedrijf gegroeid is in aantal verzekerde bedrijfsmiddelen wil niet zeggen dat het bedrijf in omvang gegroeid is. Het kan ook betekenen dat het bedrijf meer bedrijfsmiddelen aan de verzekering heeft toegevoegd.
5. De data van 2018 mist in de set, omdat dit jaar nog niet volledig in de administratie verwerkt was toen de selectie werd gemaakt. De agrarisch specialisten weten een eventuele groei of ontwikkeling in dit jaar wel.

Specialisten hebben om bovenstaande redenen de aangedragen bedrijven uit de BCP selectie gecontroleerd of deze bedrijven terecht geselecteerd zijn. Daarnaast is de BCP selectie aangevuld met bedrijven die door specialisten aangedragen zijn, bijvoorbeeld omdat zij deelnemen in een samenwerking.

VERHOUDING POPULATIE EN STEEKPROEF

De steekproef bestaat uit 18 bedrijven uit de volgende sectoren: akkerbouw, melkveehouderij, glastuinbouw en intensieve veehouderij. Deze sectoren zijn gekozen, omdat deze gebruikt worden in de BCP administratie. De verhouding in sectoren van de BCP administratie, is gespiegeld in de steekproef. In Tabel 6 is een overzicht te zien van het aantal polishouders in de dataset in de desbetreffende sector en hoe dit vertaald is naar de verhouding in de steekproef. De kolom 'opgestelde groottegrens' geeft aan, dat wanneer een bedrijf

geselecteerd is vanwege grootte, zij minstens deze omvang hebben. Tot slot is te zien dat de gemiddelde bedrijfsomvang van de steekproef ruim boven het gemiddelde van Nederland zit.

Tabel 6: Verdeling van sectoren in steekproef en vergelijking van bedrijfsomvang in steekproef en Nederland^a.

Sector	Aantal polis-houders	Opgestelde groottegrens	Steekproef	Gemiddelde bedrijfsomvang in steekproef	Gemiddelde bedrijfsomvang NL in 2017 ^o
Melkveehouderij ^b	2.400 (30,7 %)	> 300 st. ^c	4 (22,2 %)	813 stuks ⁿ	94 stuks
Glastuinbouw	3.105 (39,7 %)		7 (38,9 %)		
Groenten	599	> 20 ha ^d	4 ⁱ	27,3 ha	4,0 ha
Potplanten	826	> 5 ha ^e	2	20,0 ha	2,2 ha
Bloembollen	431	> 5 ha ^f	1	10,6 ha	1,8 ha
Intensieve veehouderij	1.414 (18,1 %)		4 (22,2 %)		
Opfokvarkens	407	> 2.000 st. ^g	0 ^m	2.300 st.	531 st.
Vleesvarkens	614	> 10.000 st. ^h	3	15.867 st.	1.586 st.
Opfok ouderdieren	61	> 200.000 st. ⁱ	0 ^m	110.000 st.	n.b.
Vleeskuikenouderdieren	55	> 100.000 st. ^j	1	190.000 st.	n.b.
Akkerbouw	898 (11,5 %)	> 200 ha ^k	3 (16,7 %)	315 ha	28 ha
Totaal	7.817		18		

^a n.b.= niet bekend.

^b Het bedrijfsmiddel melkvee is als hoofdtak beschouwd van de melkveehouderij.

^c In 2017 waren er 59 polishouders (3,1 %) met > 300 stuks melkvee.

^d In 2017 waren er 27 polishouders (4,5 %) met > 20 ha glasgroenten.

^e In 2017 waren er 79 polishouders (18,3 %) met > 5 ha potplanten.

^f In 2017 waren er 81 polishouders (9,8 %) met > 5 ha bloembollen.

^g In 2017 waren er 9 polishouders (2,2 %) met > 2.000 opfokvarkens.

^h In 2017 waren er 25 polishouders (4,1 %) met > 10.000 vleesvarkens.

ⁱ In 2017 waren er 5 polishouders (8,2 %) met > 200.000 opfok ouderdieren.

^j In 2017 waren er 4 polishouders (7,3 %) met > 100.000 vleeskuikenouderdieren.

^k In 2017 waren er 56 polishouders (6,7 %) met > 200 ha akkerbouw.

^l Meer ondernemers met groenten onder glas waren bereid om mee te werken.

^m De pluimveehouder combineert de opfok van ouderdieren met het houden van vleeskuikenouderdieren en de varkenshouders hebben een gesloten bedrijf.

ⁿ Eén uitschieter van 2.400 stuks melkvee, exclusief deze ondernemer is het gemiddelde 283 stuks melkvee.

^o (Wageningen Economic Research, 2018b)

STEEKPROEF

De ondernemers die geïnterviewd zijn worden anoniem weergegeven in dit onderzoek. In Tabel 7 wordt een overzicht weergegeven van de respondenten: de datum dat het interview plaatsvond, de lengte van het interview, de sector waarin het bedrijf opereert, de categorie ('groot' in omvang of samenwerking) waar het bedrijf in valt, de omvang voor en na de groei en de groeiperiode en een korte omschrijving.

Tabel 7: Overzicht geïnterviewde ondernemers: datum, lengte van het interview, sector en groeikenmerken.

# ^a	Datum	Lengte (uren)	Sector	Categorie		Omvang ^b		Groeiperiode	Omschrijving
				'Groot' in omvang	Samenwerken	Toen	Nu		
1*	11-04-2019	01:47	Pluimveehouderij	X	X	120.000 st.	300.000 st.	11 jaar	Eigen verkoop en gericht op meerwaarde
2*	12-04-2019	01:25	Glastuinbouw	X	X	18 ha	38 ha	1 jaar	Gefuseerd en gericht op kostprijs
3	28-04-2019	01:44	Varkenshouderij	X		2.280 st.	9.500 st.	13 jaar	Van kleinschalige naar grootschalige primaire productie
4	29-04-2019	01:48	Varkenshouderij	X	X	20.000 st.	35.000 st.	4 jaar	Samenwerking met andere sector en secundaire activiteiten
5	01-05-2019	01:20	Glastuinbouw	X		9 ha	16 ha	12 jaar	Eigen verkoop en verpakken
6	01-05-2019	01:38	Glastuinbouw	X	X	5 ha	10,6 ha	15 jaar	Eigen verkoop en veredeling
7	08-05-2019	01:41	Glastuinbouw	X	X	6 ha	25 ha	24 jaar	Eigen verkoop, eigen merk, gericht op meerwaarde en secundaire activiteiten
8	09-05-2019	01:30	Akkerbouw	X		120 ha	440 ha	12 jaar	Grootschalige primaire productie
9	16-05-2019	01:37	Glastuinbouw	X	X	2,7 ha	32 ha	22 jaar	Samenwerking met toeleverancier, eigen veredeling en uitzendbureau
10	17-05-2019	01:26	Varkenshouderij	X		3.800 st.	10.000 st.	23 jaar	Eigen voer maken
11	20-05-2019	01:40	Akkerbouw	X	X	200 ha	180 ha	10 jaar	Afname areaal primaire productie, toename secundaire activiteiten
12	21-05-2019	01:22	Melkveehouderij	X		140 st.	300 st.	5 jaar	Personeel in dienst, willen bij top 25% horen
13	22-05-2019	01:43	Akkerbouw	X	X	125 ha	325 ha	16 jaar	Intensieve samenwerking met andere akkerbouwer
14	23-05-2019	01:49	Melkveehouderij	X	X	200 st.	2.400 st.	27 jaar	Grootschalige primaire productie, eigen verkoop en secundaire activiteiten
15	28-05-2019	01:28	Melkveehouderij	X	X	150 st.	350 st.	5 jaar	Grootschalige primaire productie
16	29-05-2019	01:25	Glastuinbouw	X		10 ha.	30 ha.	2 jaar	Grootschalige primaire productie
17	04-06-2019	01:21	Glastuinbouw	X	X	4 ha.	8 ha.	11 jaar	Eigen verkoop, eigen merk en gericht op meerwaarde
18*	04-06-2019	01:46	Melkveehouderij		X	140 st.	200 st.	1 jaar	Primaire productie en samenwerking met andere melkveehouders

^a Ondernemers die aangeduid zijn met een sterretje (*), hebben ook deelgenomen aan de focusgroep.

^b Omvang in aantal dieren (st. – stuks) of areaal (ha – hectare).

^c 2: Groenten, 5: Groenten, 6: Snijbloemen, 7: Groenten, 9: Potplanten, 16: Fruit, 17: Potplanten.

3.2.3 Analyse

De analyse van de interviews bestond uit de volgende stappen:

Stap 1 Ruwe data

Eerst is de ruwe data weergegeven op de manier die het beste past bij het onderwerp. Dat kan bijvoorbeeld op een kwantitatieve manier, door middel van het turven van bepaalde antwoorden. Daarnaast wordt ook op een kwalitatieve manier data weergegeven, door de antwoorden uit te schrijven.

Stap 2 Resultaten per ondernemer

De ruwe data is gesorteerd per ondernemer. De antwoorden per ondernemer zijn opgenomen in een overzichtelijke tabel, waarin verschillende variabelen weergegeven worden.

Stap 3 Resultaten per thema

Daarna is een overzicht gemaakt van de resultaten per thema. In dit overzicht zijn de resultaten van de verschillende sectoren, groei en manier van groei gescheiden.

Stap 4 Analyse rond kernvragen

Daaropvolgend zijn de resultaten geanalyseerd aan de hand van de kernvragen, die terug te vinden zijn in Paragraaf 1.3.

Stap 5 Verdere analyse

Tot slot zijn verschillende vragen met elkaar gecombineerd en is bekeken of deze in lijn liggen met elkaar.

3.3 FOCUSGROEP

Op 24 juni is een focusgroep georganiseerd om ondernemers over verschillende onderwerpen te laten discussiëren met ondernemers uit verschillende sectoren. De focusgroep vond plaats bij een bedrijf dat een grote groei heeft doorgemaakt en was hiermee een inspirerende locatie. Er is invulling gegeven aan de focusgroep door middel van verschillende onderwerpen. Deze onderwerpen zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews, om zo diepgang te vinden. Gedurende vier uur werden de volgende onderwerpen besproken:

1. Verandering van het risicoprofiel? Meer, minder en/of andere risico's?
2. Wat zijn verwachte ontwikkelingen? Einde aan groei, of tussenfase?
3. Andere bereidheid om risico's te dragen? Individueel of toch samen?

Het resultaat van deze focusgroep is een lijst met acties voor de verzekeraar.

Op deze avond waren in totaal 11 ondernemers aanwezig, waarvan 3 wel geïnterviewd waren en 8 niet. Er is bewust gekozen voor een mix tussen wel en niet-geïnterviewde ondernemers, omdat de ondernemers die geïnterviewd zijn er wellicht al over nagedacht hebben. De niet-geïnterviewde ondernemers hebben wel, voorafgaand de focusgroep, de interviewsheets ontvangen om zich in te lezen. In Tabel 8 zijn de deelnemers van de focusgroep weergegeven en uit welke bron zij geselecteerd zijn.

Tabel 8: Overzicht deelnemers focusgroep met sector, bron van selectie en omschrijving van het bedrijf.

	Sector	Bron	Omschrijving bedrijf
1	Melkveehouderij	Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt – portefeuille bedrijfsovername	130 stuks melkvee, 55 ha grond, vaste medewerker in dienst
2	Pluimveehouderij	Interviews + lid sectorraad veehouderij	110.000 opfok ouderdieren, 190.000 vleeskuikenouderdieren. Zet eigen broedeieren af, in en buiten Europa.
3	Pluimveehouderij	Netwerk Achmea	Voor- en achterwaartse integratie in de keten. Samenwerking in Nieuw Gemengd Bedrijf.
4	Glastuinbouw – Fruit	Ledenraad Glastuinbouw Nederland	20 ha aardbeien in kassen jaarrond.
5	Melkveehouderij	Interviews + jongerenraad Friesland Campina	200 stuks melkvee. Buurman overgekocht, samenwerking met drie ondernemers.
6	Glastuinbouw - Groenten	Interviews + lid sectorraad bedekte teelten	38 ha tomaten in kas. Gefuseerd met een collega. Samenwerking in Prominent.
7	Akkerbouw	Lid sectorraad open teelten	90 ha akkerbouw, eenmansbedrijf.
8	Melkveehouderij	Lid sectorraad veehouderij	215 stuks melkvee + bijbehorend jongvee, 125 ha grond en neventakken (akkerbouw, loonwerk en energieopwekking)
9	Melkveehouderij	Lid sectorraad veehouderij	Gemiddelde omvang
10	Glastuinbouw – Groenten	Netwerk	130 ha tomaten in kas. Voorzitter handelshuis.
11	Akkerbouw	Lid open teelten	Vollegroondsgroenten prei en aardbei.

4 | RESULTATEN

4.1 INTERVIEWS: RESULTATEN PER ONDERNEMER

In Tabel 9 wordt per ondernemer een overzicht gegeven wat de antwoorden op verschillende vragen waren. Deze informatie is afgeleid uit de ruwe data die opgenomen is in Bijlage III. De volgende ratio variabelen worden weergegeven: aantal groeipunten, aantal componenten uit BM dat veranderd is en het aantal risicomanagementinstrumenten dat gebruikt wordt. Van deze variabelen wordt een gemiddelde (Gem), modus (Mod), minimum (Min) en maximum (Max) gegeven. Daarnaast worden ook nominale variabelen uitgewerkt: de bron van motivatie voor de groei, de fase waarin het bedrijf zich bevindt, samenwerking, verandering van risico's en voorstander van premiedifferentiatie. De verdeling van ondernemers wordt voor deze ondernemers weergegeven onder 'verdeling'. Verdere toelichting op deze resultaten wordt gegeven in Paragraaf 4.2.

Tabel 9: Resultaten per ondernemer^a.

	# Groei- punten ^b	Motivat ie groei	Fase	# BM verander -ingen	Samen- werking	Aard v/d risico's veranderd	# RMI in gebruik	Premie- differentiatie
		Extern / Intern	Eind / tussen		Ja / nee	Ja / nee		Ja / nee
1	3	I	T	6	J	J	8	J
2	4	E	T	5	J	J	7	
3	2	E	E	3	N	J	11	J
4	3	I	T	3	J	J	13	J
5	4	E	T	3	N	J	10	J
6	3	E	T	5	J	J	15	J
7	5	I	T	4	J	N	12	J
8	2	I	T	4	N	N	11	J
9	5	E	T	4	J	J	14	N
10	3	I	T	5	N	J	9	J
11	5	E	T	4	J	N	10	J
12	1	I	T	4	N	J	6	J
13	3	I	T	4	J	N	12	J
14	6	I	T	3	J	N	15	J
15	3	E	T	3	J	J	12	J
16	2	I	T	4	J	J	15	J
17	5	E	T	4	J	J	12	J
18	3	E	T	4	J	J	12	J
Gem	3,4			4,0			11,3	
Mod	3			4			12	
Min	1			3			6	
Max	6			6			15	
		Extern / Intern	Eind / tussen		Ja / nee	Ja / nee		Ja / nee
Verdeling (n=18)		9 / 9	1 / 17		13 / 5	13 / 5		16 / 1

^a BM = bedrijfsmodel en RMI = risicomanagementinstrumenten.

^b Aantal punten waar een groei is doorgemaakt, bijvoorbeeld schaal, aantal locaties en nieuwe activiteiten.

4.2 INTERVIEWS: RESULTATEN PER THEMA

De resultaten worden geanalyseerd aan de hand van drie kenmerken:

1. *Sectoren*; melkveehouderij, intensieve veehouderij, glastuinbouw en akkerbouw. Ondernemers worden ingedeeld in de sector van de hoofdactiviteit van het bedrijf.
2. *Snelheid van groei*; snelle groei (≤ 5 jaar) versus gestaagde groei (> 5 jaar). De grens van vijf jaar is vastgesteld omdat er een duidelijke tweedeling gemaakt kan worden. Zes respondenten zijn in 5 jaar of minder zo gegroeid, de andere respondenten hebben daar minimaal 10 jaar over gedaan.
3. *Manier van groei*; bedrijven die enkel groeien in dezelfde bedrijfstak (< 3 groeipunten) versus bedrijven die daarnaast ook verbreden in activiteiten (≥ 3 groeipunten). Voor bedrijven die enkel groeien in dezelfde bedrijfstak is minder dan 3 groeipunten als grens gesteld. Wanneer een bedrijf in dezelfde bedrijfstak in omvang groeit (1 groeipunt), groeit het vaak (bij 16 van de 18 respondenten) ook in aantal locaties (1 groeipunt). Wanneer een bedrijf dus op 3 punten gegroeid is, heeft het naast groei in omvang ook extra activiteiten toegevoegd.

4.2.1 Bedrijfskenmerken

Tabel 10 geeft een overzicht van de bedrijfskenmerken van de verschillende groepen respondenten.

Tabel 10: Bedrijfskenmerken van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien.

	Gemiddelde omvang per locatie			Gemiddeld # groeipunten	Motivatie	Fase
	Toen	Nu	%		Extern / Intern	Eind / tussen
Sectoren						
Melkveehouderij (n=4)	158 st.	788 st. ^a	+ 300 %	3,25	1 / 3	0 / 4
Intensieve veehouderij (n=4)	1.203 st. ^b	3.347 st. ^b	+ 178 %	2,75	2 / 2	1 / 3
Glastuinbouw (n=7)	5,6 ha	6,5 ha	+ 16 %	4,00	5 / 2	0 / 7
Akkerbouw (n=3)	148 ha	104 ha	- 30 % ^c	3,33	2 / 1	0 / 3
Snelheid van groei						
Groeiperiode ≤ 5 jaar (n=6)				2,67	3 / 3	0 / 6
Groeiperiode > 5 jaar (n=12)				3,83	7 / 5	1 / 11
Verbreding in activiteiten						
Nee: < 3 groeipunten (n=4)				1,75	1 / 3	1 / 3
Ja: ≥ 3 groeipunten (n=14)				3,90	9 / 5	0 / 14
Totaal (n=18)				3,44	10 / 8	1 / 17

^a Inclusief één uitschieter van 2.400 stuks melkvee op één locatie. Exclusief deze uitschieter is de gemiddelde locatiegrootte 250 stuks melkvee.

^b Pluimveehouderij is niet meegenomen vanwege missende gegevens.

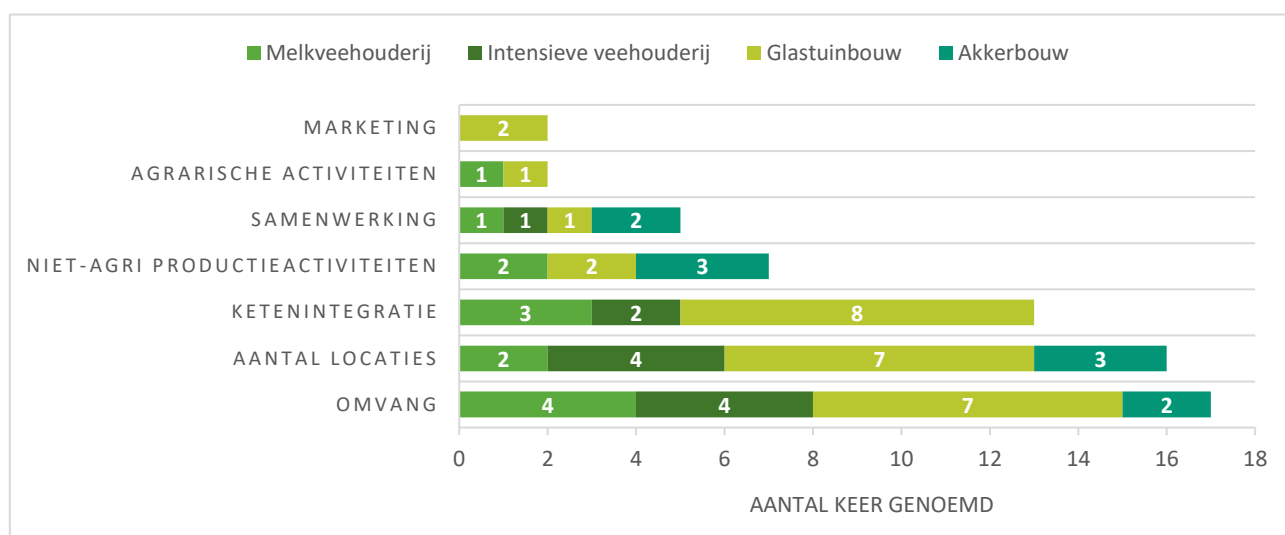
^c Een afname omdat gekeken is naar aantal bedrijfsadressen, terwijl aantal percelen in deze sector relevanter is.

LOCATIES

Bijna 90% van de ondernemers die in omvang groeien, verspreiden het bedrijf over meerdere locaties. In de sectoren melkveehouderij, intensieve veehouderij en glastuinbouw stijgt het aantal dieren of areaal per locatie. Het risico per locatie is dus ten opzichte van voor de groei gestegen. Hoewel deze situatie minder risicovol is dan het uitbreiden in schaal op één locatie.

GROEI

Gemiddeld zijn deze ondernemers op 3,4 gebieden gegroeid en is 70% van de ondernemers op 3 of meer gebieden gegroeid. Bedrijven met een snelle groei, groeien op minder gebieden (2,67) dan gemiddeld in deze steekproef. Bedrijven die daarentegen de groei over een langere tijd gemaakt hebben groeien op meer gebieden (3,83) dan gemiddeld in deze steekproef. Glastuinders groeien gemiddeld op de meeste gebieden ten opzichte van andere sectoren in deze steekproef. Figuur 2 laat zien dat ketenintegratie het vaakste voorkomt in de glastuinbouw (bijv. zelf verkopen, verpakken en een eigen pottenlijn). Groei op het gebied van marketing wordt in deze steekproef alleen door glastuinders gedaan en is bijvoorbeeld het op de markt zetten van producten onder een eigen merk. De sector intensieve veehouderij groeit gemiddeld op het minst aantal punten en voornamelijk op omvang en aantal locaties. Twee intensieve veehouders groeien in ketenintegratie, bijvoorbeeld eigen voer maken en eigen verkoop. Het maximale aantal groeipunten is zes en dit is een melkveehouder die op de volgende gebieden gegroeid is: omvang, locaties, zelf verkopen, melkverwerking, mestverwerking en een eigen machinelijn. Bij de akkerbouwers zit één ondernemer die bewust gekozen heeft voor 'meer poten onder zijn bedrijf', om een ander verdienmodel te creëren. Dit doet hij met niet-agrarische productieactiviteiten (bijvoorbeeld: opslag voor derden, energieopwekking en weegbrug).



Figuur 2: Verdeling van verschillende soorten groei per sector. 'Omvang' is in dezelfde bedrijfstak in aantal dieren of areaal.

MOTIVATIE

De motivatie om te groeien, wordt voor de helft van de ondernemers beïnvloed door externe factoren (bijvoorbeeld veranderende markt of meer opvolgers). De andere helft van de ondernemers heeft een intrinsieke motivatie, bijvoorbeeld: "Op een gegeven moment ben ik gaan denken waarom ik tuinder ben. Het gaat allemaal om de mensen die ze opeten, onze consument. Ik wil nu de lekkerste tomaten telen in plaats van met de bulk mee." (pers. comm. d). Bedrijven die alleen in dezelfde bedrijfstak in omvang groeien, hebben in deze steekproef relatief vaker een intrinsieke motivatie. Opvallend is dat de motivatie bij de glastuinders in deze steekproef vaker extrinsiek is dan bij andere sectoren. De motivatie van glastuinders is bijvoorbeeld: betere positie in de markt krijgen, verdeling van taken (ieder heeft andere kennis), ondernemers drive en uitbreiding van het management. Over alle respondenten zijn de meest genoemde motivaties om te groeien 'positieversterking in de markt' en 'bedrijfszekerheid (stabiliteit) creëren'.

FASE

Bijna alle ondernemers geven aan dat zij momenteel in een tussenfase zitten en dus nog verder willen groeien. Er is slechts één bedrijf dat in de eindfase zit en zegt dat zij niet het kantelpunt willen bereiken dat de dieren te ver weg gaan staan van hen. De meeste van deze ondernemers hebben wel groeiambitie, maar hebben nog geen duidelijk plan wat zij willen bereiken. Daarnaast wordt het doorgroeien in schaal benoemd als manier om mee te bewegen met de markt. Tot slot behoort het verder optimaliseren van het bedrijf en kennisontwikkeling bij het plan om door te groeien.

BEDRIJFSVERANDERINGEN

Over het algemeen geven de ondernemers aan dat de grootste veranderingen ontstaan op het gebied van organisatieverandering. Hierbij wordt voornamelijk gedacht aan meer personeel, functieverandering van de ondernemer en een andere organisatiestructuur. Over functieverandering van de ondernemer wordt het volgende gezegd: “Je gaat van een ondernemer naar een onderneming.” (pers. comm. e). Daarnaast worden ook veranderingen in management gezien, bijvoorbeeld: betere beheersing van het bedrijf, strategieverandering en rekening houden met opvolger.

4.3.2 Concrete veranderingen in het bedrijf

In Tabel 11 zijn de resultaten met betrekking tot concrete veranderingen in het bedrijf van de verschillende groepen respondenten weergegeven.

Tabel 11: Veranderingen in het bedrijf van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien.

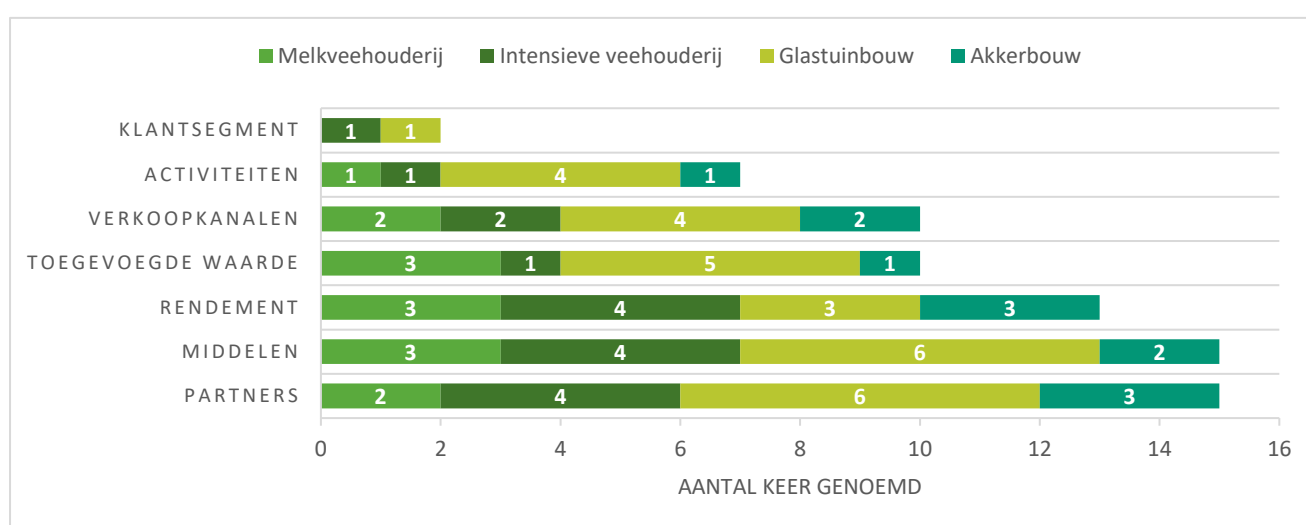
	Gemiddeld aantal veranderingen in bedrijfsmodel	Verandering in ‘wat moet er elke dag kloppen?’	Verandering in soort bedrijf ^a	Familiebedrijf (F) of corporate bedrijf (C) nu
		Ja / nee	Ja / nee	F / C
Sectoren				
Melkveehouderij (n=4)	3,50	2 / 2	2 / 2	2 / 2
Intensieve veehouderij (n=4)	4,25	1 / 3	1 / 3	3 / 1
Glastuinbouw (n=7)	4,14	2 / 5	7 / 0	0 / 7
Akkerbouw (n=3)	4,00	1 / 2	0 / 3	3 / 0
Snelheid van groei				
Groeiperiode ≤ 5 jaar (n=6)	3,83	2 / 4	3 / 3	3 / 3
Groeiperiode > 5 jaar (n=12)	4,08	4 / 8	7 / 5	5 / 7
Verbreding activiteiten				
Nee: < 3 groeipunten (n=4)	3,75	1 / 3	3 / 1	1 / 3
Ja: ≥ 3 groeipunten (n=14)	4,07	5 / 9	7 / 7	7 / 7
Totaal (n=18)	4,00	6 / 12	10 / 8	8 / 10

^a Familiebedrijf of corporate bedrijf.

VERANDERINGEN IN BEDRIJFSMODEL

Figuur 3 zoomt in op de veranderingen in bedrijfsmodel binnen de verschillende sectoren. De meeste veranderingen vinden plaats in de componenten ‘partners’, ‘middelen’ en ‘rendement’. De belangrijkste veranderingen in deze componenten worden hieronder uitgelegd:

- *Partners*: de grootste verandering binnen dit component is een verbeterde relatie met partners (bijvoorbeeld een sterkere onderhandelingspositie). Daarnaast wordt zowel een groter intern als extern netwerk genoemd. Intern groeit het netwerk door samenwerkingspartners en een grotere directie. Extern door meer toeleveranciers, meer (vaste) afnemers en meer zakelijke relaties.
- *Middelen*: het beschikken over meer specialistisch personeel is de grootste verandering binnen dit component. Dit is in lijn met het resultaat van organisatieverandering, die aangaf dat er meer lagen in het bedrijf komen. De volgende veranderingen worden ook als belangrijk gezien: meer mogelijkheid om te innoveren (terugverdiencapaciteit hoger), data is belangrijker (om waarde toe te voegen en om op details te kunnen sturen) en andere/meer mechanisatie (bijvoorbeeld: groter machinepark of melkrobots).
- *Rendement*: kostenvoordeel door schaalvoordelen wordt als grootste verandering gezien binnen dit component. Ook wordt aangegeven dat het rendement minder volatiel is na de groei, door bijvoorbeeld extra rassen (risico spreiding), gesloten varkensbedrijf, gespreide verkoop en meer activiteiten.



Figuur 3: Veranderingen in het bedrijfsmodel verdeeld per sector.

De veranderingen in deze componenten zijn, relatief gezien, nagenoeg gelijk verdeeld over de sectoren. Opvallend is dat in de componenten 'toegevoegde waarde', 'activiteiten' en 'verkoopkanalen' meer glastuinders veranderingen zien. Deze zouden mogelijk kunnen samenhangen. Door marketing zou bijvoorbeeld waarde toegevoegd kunnen worden aan producten die in eigen beheer verkocht worden onder een eigen merk. In de intensieve veehouderij en de glastuinbouw worden gemiddeld de meeste veranderingen in het bedrijfsmodel geconstateerd. Voor de intensieve veehouderij is dit opmerkelijk, omdat deze sector gemiddeld het laagste aantal groeipunten liet zien. Zij groeien voornamelijk in dezelfde bedrijfstak en het aantal locaties, en in kleine mate wordt ketenintegratie toegepast. De intensieve veehouders in de steekproef zien de meeste veranderingen in de componenten 'rendement', 'middelen' en 'partners'. De groeipunten zouden mogelijk meer effect kunnen hebben binnen de intensieve veehouderij, omdat met minder groeipunten relatief veel veranderd bij de intensieve veehouders van deze steekproef. Een glastuinbouw ondernemer zei het volgende: "Toen zat je in productiefase en nu werken we in systeemfase. Het is een complexer bedrijf van 10 naar 100 [om een schaal van verandering aan te tonen]. Je moet nu een heel systeem runnen, veel meer ondernemerschap komt erbij kijken." (pers. comm. f). De melkveehouderij kent gemiddeld in deze steekproef de minste veranderingen in het bedrijfsmodel, dit is in lijn met het aantal groeipunten.

Wat betreft snelle versus gestaagde groeiers en ondernemers die enkel in dezelfde bedrijfstak in omvang groeien versus ondernemers die verbreden in activiteiten, zijn er minimale verschillen. Dit zou kunnen omdat de range klein is (Min: 3 en Max: 6). De gestaagde groeiers zien, in deze steekproef, het bedrijfsmodel op iets minder componenten dan gemiddeld veranderen.

‘WAT MOET ER ELKE DAG KLOPPEN?’

Na de groei vindt 72% van de ondernemers in de steekproef, dat het belangrijkste is dat alles operationeel in orde is. De meerderheid (12/18) geeft aan dat ‘wat er elke dag moet kloppen’ om te ondernemen niet veranderd is ten opzichte van voor de groei. Onder de ondernemers die aangeven dat hun dagelijkse streefdoel niet veranderd is, zijn ‘operationeel in orde zijn’, ‘kwaliteit’ en ‘rendement’ de belangrijkste doelen. Hierbij geven twee van deze ondernemers aan dat de invulling van deze doelen nu anders is geworden en vier ondernemers zeggen dat de bedrijfsvoering nu veel scherper en complexer is dan vroeger. Voor de ondernemers die wel een verandering zien in hun dagelijkse streefdoel (6/18), was voorheen het dagelijkse streefdoel voornamelijk het ‘maximeren van rendement’. Na de groei is dit veranderd naar ‘kwaliteit’, ‘operationeel in orde zijn’ en ‘partners tevreden houden’.

Opvallend is dat de glastuinders in deze steekproef veelal aangeven dat wat er elke dag moet kloppen niet veranderd is. Zij reageren bijvoorbeeld met: ‘rendement’, ‘operationeel zijn’, ‘top kwaliteit leveren’ en ‘de klant bedienen’. Bij de glastuinders die wel een verandering aangaven, speelde het ‘voldoen aan verwachtingen partners’ een belangrijke rol na de groei. Een ander opmerkelijk punt is dat de melkveehouders die een verandering zagen, zich voor de groei focusten op ‘rendement’ en nu focussen op ‘operationeel in orde zijn’. Relatief gezien zijn ook hier de snelle groeiers en ondernemers die verbreden in activiteiten, slechts minimaal afwijkend van het totaalbeeld in deze steekproef.

FAMILIE- OF CORPORATE BEDRIJF?

Voor de groei waren alle ondernemingen nog een familiebedrijf, na de groei zijn tien ondernemers doorgegroeid naar een corporate structuur. Van de acht bedrijven die nu nog een familiebedrijf zijn, melden zes respondenten dat zij wel stappen aan het maken zijn richting de corporate structuur. In de hele steekproef geven maar twee ondernemers aan dat hun bedrijf de structuur van familiebedrijf blijft behouden. De verandering van een familiebedrijf naar een corporate structuur wordt bij alle geïnterviewde glastuinders erkend. De akkerbouwers zijn, ondanks dat nog geen ondernemer in de steekproef een corporate bedrijf is, wel die weg aan het bewandelen. In deze steekproef wordt geen groot verschil gezien tussen bedrijven die een snelle groei hebben meegemaakt en bedrijven die in stapjes gegroeid zijn. Ditzelfde geldt voor bedrijven die enkel in dezelfde bedrijfstak in omvang gegroeid zijn en bedrijven die ook de activiteiten verbreed hebben.

4.3.3 Samenwerking

In Tabel 12 zijn de kenmerken van samenwerkingen in de verschillende bestudeerde groepen weergegeven. De ondernemers in de steekproef werken het meeste samen met sector genoten en dus in horizontaal verband. Slechts 25% van de ondernemers geeft aan ‘samen te ondernemen’ en daarmee ook samen risico’s aan te pakken. Van deze samenwerkingen wordt slechts door één ondernemer alles samen gedaan, bij de andere ondernemers betreft het slechts een gedeelte van de onderneming. ‘Rendement’ is voor de helft van de ondernemers een reden om samen te werken. Daarnaast leveren deze samenwerkingen ook kennis en flexibiliteit op. Over het algemeen is in 74% van de samenwerkingen geen bereidheid aanwezig om gezamenlijk risico’s aan te pakken. Een ondernemer zegt hier het volgende over: *“Die samenwerkingen zijn juist bedoeld om marktrisico’s te omzeilen. Wij willen zelfstandig blijven voor de rest.”* (pers. comm. g). Een andere ondernemer meldt: *“Het is de kracht van het familiebedrijf dat je niet afhankelijk bent van anderen. Als je bedrijven gaat samenvoegen is de eigen verantwoordelijkheid weg.”* (pers. comm. h).

Tabel 12: Kenmerken van samenwerkingen van verschillende sectoren, snelheden van groei en manieren van groeien^a.

	SW	Totaal # SW	Gem. # SW per ondernemer	Gem. # gebieden per SW ^b	Gem. # afhankelijke SW per ondernemer ^c	Bereid om risico's te delen in SW ^d
	Ja / nee					Ja / nee
Sectoren						
Melkveehouderij (n=4)	3 / 1	5	1,67	1,80	0,00	0 / 5 (5)
Intensieve veehouderij (n=4)	2 / 2	3	1,50	1,67	0,50	1 / 2 (3)
Glastuinbouw (n=7)	6 / 1	12	2,00	2,17	0,67	4 / 8 (12)
Akkerbouw (n=3)	2 / 1	3	1,50	3,00	1,00	1 / 2 (3)
Snelle groei						
Ja: ≤ 5 jaar (n=6)	5 / 1	6	1,20	3,00	0,20	0 / 6 (6)
Nee: > 5 jaar (n=12)	8 / 4	17	2,13	1,82	0,75	6 / 11 (17)
Verbreiding in activiteiten						
Nee: < 3 groeipunten (n=4)	1 / 3	2	2,00	3,00	0,00	1 / 1 (2)
Ja: ≥ 3 groeipunten (n=14)	12 / 2	21	2,10	2,05	0,58	5 / 16 (21)
Totaal (n=18)	13 / 5	23	1,76	2,13	0,53	6 / 17 (23)

^a SW = Samenwerking(en).

^b Totaal aantal gebieden van samenwerking / aantal samenwerkingen.

^c Aantal afhankelijke samenwerkingen / aantal ondernemers die samenwerken.

^d Tussen haakjes staat het aantal samenwerkingen in de desbetreffende groep.

Glastuinders van deze steekproef werken vaker samen en hebben gemiddeld de meeste samenwerkingen per ondernemer. De respondenten in de sector akkerbouw werken op gemiddeld de meeste (3) gebieden samen. Door hen wordt bijvoorbeeld samengewerkt op de volgende gebieden: 'machines delen' en 'kosten/opbrengsten delen' wanneer zij gezamenlijk een teelt delen. Onder de melkveehouders in deze steekproef is er geen samenwerking met afhankelijkheid en is in geen samenwerking de bereidheid om risico's te delen aanwezig.

In bovenstaande tabel komt ook naar voren dat ondernemers met een gestaagde groei, in deze steekproef, meer samenwerkingen hebben dan gemiddeld. Zij werken echter wel op gemiddeld minder gebieden samen, maar zijn vervolgens wel afhankelijker van samenwerkingen. De snelle groeiers werken op gemiddeld meer gebieden samen in deze steekproef. Over het verschil tussen ondernemingen die groeien in omvang in dezelfde bedrijfstak of ook in activiteiten, is minder te zeggen vanwege het kleine aantal samenwerkingen in de groep van groei in dezelfde bedrijfstak.

4.3.4 Risico's en omgang met risico's

Een overzicht van de risico's en hoe ondernemers in de steekproef hiermee omgaan, is weergegeven in Tabel 13.

Tabel 13: Risico's en gebruik van risicomanagementinstrumenten van verschillende sectoren, groeisnelheden en manieren van groeien^a.

	Aard risico's veranderd ^b Ja / nee	Top 3 risico's na groei ^c	Gem. # RMI in gebruik	Gem. # punten RMI buiten bedrijf	Gem. # punten RMI binnen bedrijf
Sectoren					
Melkveehouderij (n=4)	3 / 1	1. Uitbraak ziekte [3] 2. Prijsvorming [2] 2. Overheid/maatschappij [2]	11,25	39	15
Intensieve veehouderij (n=4)	4 / 0	1. Uitbraak ziekte [4] 2. Overheid/maatschappij [3] 2. Brand [3]	10,25	14	27
Glastuinbouw (n=7)	6 / 1	1. Uitbraak plaag [6] 2. Overheid/maatschappij [5] 2. Tekort aan personeel [4]	12,14	42	39
Akkerbouw (n=3)	0 / 3	1. Extreem weer [3] 2. Marktrisico's [2]	11,00	17	18
Snelle groei					
Ja: ≤ 5 jaar (n=6)	6 / 0	1. Uitbraak ziekte/plaag [5] 2. Marktrisico's [3], Overheid /maatschappij [3]	10,83	46	28
Nee: > 5 jaar (n=12)	7 / 5	1. Uitbraak ziekte/plaag [9] 2. Marktrisico's [8], Overheid /maatschappij [8]	12,00	61	64
Verbreding in activiteiten					
Nee: < 3 groeipunten (n=4)	3 / 1	1. Uitbraak ziekte/plaag [3], Extreem weer [3], Marktrisico's [3]	10,75	19	26
Ja: ≥ 3 groeipunten (n=14)	10 / 4	1. Uitbraak ziekte/plaag [11] 2. Overheid/maatschappij [10] 3. Prijsvorming [5]	11,50	93	73
Totaal (n=18)	13 / 5	1. Uitbraak ziekte/plaag [14] 2. Prijsvorming [6], Overheid [6] 3. Extreem weer [5]	11,33	112	99

^a RMI = risicomanagementinstrumenten.

^b Het gaat hier om de aard van het risico. De omvang van het risico is dus niet meegenomen.

^c Tussen de rechthoekige haken staat het aantal respondenten dat dit risico genoemd heeft. Waar alleen een top 2 gegeven is, zijn er veel risico's met hetzelfde aantal op nummer 3.

RISICO'S

De respondenten in de intensieve veehouderij en de snelle groeiers geven aan dat de risico's die zij lopen veranderd zijn van aard. Dit is in tegenstelling tot respondenten uit de akkerbouw, die allen beweren dat de aard van de risico's die zij lopen niet veranderd is. Wel antwoorden zij dat de kans of impact van het risico veranderd is, hetzij hoger, hetzij lager. Over de gehele steekproef beaamt 72% van de respondenten dat de

aard van de risico's die zij lopen veranderd is. De veranderingen die hierin plaatsgevonden hebben zijn heel divers. Het grootste risico voor alle sectoren na de groei, zit in een bedreiging van productiefactoren (bijvoorbeeld ziekte/plaag, brand en extreem weer) en daarmee de continuïteit van het bedrijf. De sectoren melkveehouderij en akkerbouw ervaren ook marktrisico's, bijvoorbeeld prijsvorming en de macht van supermarkten. Brand wordt alleen door intensieve veehouders als een groot risico gezien in deze steekproef. Hetzelfde geldt voor een tekort aan personeel voor glastuinders. De verschillen tussen snelle of gestaagde groei en het wel of niet verbreden van activiteiten lijken in deze steekproef klein te zijn. Overheids- en sociale risico's spelen in drie sectoren een belangrijke rol. Opmerkelijk is dat de drie grootste risico's (over alle sectoren genomen) allemaal niet of nauwelijks te verzekeren zijn. Als nieuwe risico's³ worden de volgende risico's vaak genoemd: overheid, sociale druk en personeelstekort. Hier valt op dat deze drie risico's allemaal niet persé veroorzaakt hoeven te worden door groei, maar hier kunnen ook maatschappelijke en economische ontwikkelingen een rol spelen.

OMGANG MET RISICO'S

De steekproef laat een grote variatie zien in aantal risicomanagementinstrumenten dat een ondernemer toepast, namelijk een range van 6 tot 15 instrumenten. Het instrument 'investeringen in technologieën' wordt door alle groepen het belangrijkste gevonden. De voornaamste reden hiervoor is arbeidsbesparing. Daarna komt 'verzekeren', wat voornamelijk gewaardeerd wordt door de intensieve veehouderij, gestaagde groeiers en ondernemers die verbreden in activiteiten. Toch noemt twee derde van de steekproef 'verzekeren' niet als één van de drie belangrijkste instrumenten. Verzekeren wordt namelijk als iets vanzelfsprekends gezien door de geïnterviewde ondernemers. 'Samenwerken met andere ondernemers' en 'contracten voor afzet' krijgen beide hetzelfde aantal punten voor plek drie. Over samenwerken als risicomanagementinstrument zegt een ondernemer het volgende: *"Wij vangen de afzet van collega's op als zij niet kunnen leveren, en andersom. De afzet afspraken zijn als groep gemaakt. We delen samen ook kennis op het gebied van bijvoorbeeld hygiëne, zo kan ik dat risico reduceren."* (pers. comm. b). 'Contracten voor afzet' worden voornamelijk gebruikt voor een stabiele middenprijs en zekerheid. Risicomanagementinstrumenten die zich richten op risico's delen buiten het bedrijf (bijvoorbeeld contracten met afnemers) worden in totaal over alle sectoren belangrijker gevonden dan instrumenten gericht op het eigen bedrijf (bijvoorbeeld diversificatie in productie).

Glastuinders in deze steekproef gebruiken gemiddeld de meeste risicomanagementinstrumenten (circa 12) en intensieve veehouders de minste (circa 10). De melkveehouders, snelle groeiers en ondernemers die verbreden in activiteiten vinden de instrumenten buiten het bedrijf belangrijker, net als het totaalbeeld in deze steekproef. De intensieve veehouders, echter, geven de voorkeur aan instrumenten binnen het bedrijf. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de grootste risico's van de intensieve veehouders, in deze steekproef, veelal intern te voorkomen zijn. Brand kan bijvoorbeeld gemanaged worden door brandwerend materiaal en strikte hygiëne verkleint de kans dat dieren ziek worden. De glastuinbouw, akkerbouw, gestaagde groeiers en ondernemers die groeien in dezelfde bedrijfstak, geven in deze steekproef geen duidelijke voorkeur aan voor instrumenten binnen of buiten het bedrijf.

De snelle groeiers vinden 'samenwerken met andere ondernemers' een belangrijker risicomanagementinstrument dan gestaagde groeiers in deze steekproef. Wat opvallend is, omdat snelle groeiers minder samenwerken dan gestaagde groeiers in deze steekproef. Een verklaring kan hiervoor in de data niet gevonden worden. Van de gestaagde groeiers kan, in deze steekproef, gezegd worden dat zij risicomanagementinstrumenten gericht op afzet (bijvoorbeeld 'contracten voor afzet productie') belangrijker vinden dan snelle groeiers. Dit ligt in lijn met gemiddeld meer groeipunten voor gestaagde groeiers, waar uit

³ Nieuwe risico's zijn risico's die door een ondernemer voor de groei niet genoemd werd maar na de groei wel.

kan blijken dat zij eigen verkoop hebben. Ook ondernemers die verbreden in activiteiten vinden risicomanagementinstrumenten gericht op afzet belangrijker dan ondernemers die in dezelfde bedrijfstak in omvang groeien. Ondernemers die voornamelijk in dezelfde bedrijfstak in omvang gegroeid zijn vinden, in deze steekproef, geen risicomanagementinstrumenten die zich richten op partners (bijvoorbeeld 'samenwerken met andere ondernemers' of 'lid van producentenorganisatie of coöperatie') belangrijk. Zij vinden een 'financiële buffer' opvallend belangrijker dan ondernemers die meerdere activiteiten hebben.

4.3.5 Verzekeren

In Tabel 14 is een overzicht van de resultaten die betrekking hebben op verzekeren weergegeven.

Tabel 14: Antwoorden op verzekeringsvragen van verschillende sectoren, groeisnelheden en manieren van groeien^a.

	Premie- differentiatie <i>Ja / nee</i>	Rol verzekeraar in toekomst anders <i>Ja / nee</i>	Preventie aanpassen <i>Ja / nee</i>	Risico inzicht verbeteren <i>Ja / nee</i>
<i>Scenario: Geen bedrijfsverzekeringen meer</i>				
Sectoren				
Melkveehouderij (n=4)	4 / 0 (n=4)	1 / 3 (n=4)	3 / 1 (n=4)	2 / 2 (n=4)
Intensieve veehouderij (n=4)	4 / 0 (n=4)	0 / 4 (n=4)	2 / 2 (n=4)	3 / 1 (n=4)
Glastuinbouw (n=7)	5 / 1 (n=6)	4 / 2 (n=6)	4 / 3 (n=7)	4 / 3 (n=7)
Akkerbouw (n=3)	3 / 0 (n=3)	1 / 2 (n=3)	2 / 1 (n=3)	3 / 0 (n=3)
Snelle groei				
Ja: ≤ 5 jaar (n=6)	5 / 0 (n=5)	1 / 5 (n=6)	5 / 1 (n=6)	3 / 3 (n=6)
Nee: > 5 jaar (n=12)	11 / 1 (n=12)	5 / 6 (n=11)	6 / 6 (n=12)	9 / 3 (n=12)
Verbreding in activiteiten				
Nee: < 3 groeipunten (n=4)	4 / 0 (n=4)	2 / 2 (n=4)	2 / 2 (n=4)	4 / 0 (n=4)
Ja: ≥ 3 groeipunten (n=14)	12 / 1 (n=13)	4 / 9 (n=13)	9 / 5 (n=14)	8 / 6 (n=14)
Totaal (n=18)	16 / 1 (n=17)	6 / 11 (n=17)	11 / 7 (n=18)	12 / 6 (n=18)

^a Tussen haakjes staat het aantal respondenten in deze sector die de vraag volledig beantwoord heeft.

PREMIEDIFFERENTIATIE

Nagenoeg alle respondenten zijn voorstander van premiedifferentiatie, één ondernemer ziet het zelfs als voorwaarde: "Als er geen premiedifferentiatie is, ben ik weg." (pers. comm. g). Slechts één ondernemer vindt premiedifferentiatie niet nodig: "Er zijn vanuit verzekeraar al aardig wat eisen, ik denk dat dit voldoende is om gelijkwaardig te zijn." (pers. comm. f). Er zou voornamelijk gedifferentieerd moeten worden op basis van preventie, risico dat gelopen wordt en claimgedrag (schadeverleden).

ROL VAN DE VERZEKERING IN DE TOEKOMST

Verzekeringen zijn en blijven voor de meerderheid van de steekproef een constante factor, dit geldt voornamelijk voor de intensieve veehouderij. De glastuinders in de steekproef beaamen vrijwel allemaal dat de rol van de verzekeraar zal veranderen in de toekomst. Zij noemen nieuwe diensten door veranderende technieken, samen verzekeren, meer eigen risico en meer verantwoordelijkheid nemen als mogelijke ontwikkelingen. Een voorbeeld: "Er komt ooit een verzekering voor ziektes en plagen, de premies zullen wel hoog zijn. Nu spuiten we tegen ziektes, dat is ook een soort verzekering. Politiek kan gaan veranderen, en dan moet ik wel verzekeringen inschakelen." (pers. comm. i). Wat betreft snelheid van groei en het wel of niet verbreden in activiteiten, zijn in deze steekproef geen grote verschillenesignaleerd. Een hoger eigen risico wordt ook

interessant gevonden door ondernemingen. Al varieert de mate waarin een hoger eigen risico gedragen kan worden van 5k tot 500k euro.

SCENARIO: GEEN BEDRIJFSVERZEKERINGEN MEER

Als respons op het scenario dat er geen bedrijfsverzekeringen meer zouden zijn, reageert één derde van de respondenten dat zij dan niks anders zouden doen om de kans op schade te reduceren. Dit is een constant beeld, zowel over de verschillende sectoren als over de groeiwijzen (groei in dezelfde bedrijfstak of toename in activiteiten). De ondernemers die een snelle groei hebben meegemaakt, zijn in deze steekproef eerder geneigd ander gedrag te gaan vertonen dan gestaagde groeiers. Twee derde van de respondenten stellen dat zij dan meer gaan inzetten op preventie, bijvoorbeeld door beter en vaker onderhoud te plegen, meer controles, inenten en brandbaar materiaal apart houden. Om de schade te kunnen dragen, zou ruim 60% van de respondenten een eigen buffer willen gaan aanhouden en 44% zou er voor openstaan om dit collectief te doen.

Wanneer verzekeren niet meer mogelijk zou zijn, dan ontstaat het meeste behoefte aan inzicht in het risico dat gelopen wordt op het bedrijf en het organiseren van audits. Opmerkelijk is dat alle akkerbouwers in de steekproef zeggen hier behoefte aan te hebben. Voor de meeste respondenten is het geen optie om zonder verzekering te ondernemen. De belangrijkste belemmeringen hiervoor zijn: verzekeren is relatief de makkelijkste en beste optie voor de risico's die ze niet zelf kunnen dragen, de bank stelt een verzekering als voorwaarde, een financiële buffer is fiscaal belast en er is geen capaciteit voor een eigen buffer. Verzekeren geeft daarnaast rust: *“Je hebt veel meer zorgen als je het zelf doet, is mijn pot wel groot genoeg? Verzekering ontzorgt mij.”* (pers. comm. j). Ondernemers geven aan dat de preventiemaatregelen wel al deels worden toegepast.

SOLIDARITEIT

Drie ondernemers geven aan dat zij solidair zijn, maar onder de voorwaarde dat er onderscheid gemaakt wordt in risicoprofiel en iedereen gelijkgestemd is. Daarnaast wordt door drie ondernemers gezegd dat solidariteit afneemt als de omvang stijgt, omdat zij meer in staat zijn om dingen zelf te regelen. Daarbij wordt er zakelijker naar verzekeringen gekeken, bijvoorbeeld:

“We hebben beter in de gaten hoe het werkt, ik heb meer inzicht in hoeveel premie ik betaal en hoeveel ik ophaal in 15/20 jaar. Die dingen worden hier ook bijgehouden nu. Dat is ook gewoon een som. Als je elk jaar € 30.000 na moet geven..” (pers. comm. j)

“Mijn bereidheid om het risico van calamiteiten te delen is niet veranderd maar om bedrijfsrisico's te dekken wel. Bij bedrijfsrisico's ligt het heel erg aan hoe de ondernemer ermee omgaat. Hier ben ik wel zakelijker in geworden. Ik heb gewoon niet meer zoveel zin om daaraan mee te betalen.” (pers. comm. k)

Drie andere ondernemers zeggen dat zij niet bezig zijn met solidariteit, maar zich verzekeren omdat zij het risico niet kunnen dragen. Tot slot wordt aangegeven dat solidariteit belangrijk is, om de sector overeind te houden.

4.4 FOCUSGROEP

De resultaten zijn van de focusgroep bestaat uit een samenvatting per onderwerp (zie Bijlage IV) en een algemeen actielijstje voor de verzekeraar.

Dit zijn de drie hoofdpunten van het actielijstje:

- *Preventie*; meer advies is gewenst op het gebied van preventie. Een ondernemer gaf het volgende aan: *“Ik moet iemand aan tafel hebben om brand buiten de deur te houden, niet om te zeggen wat ik moet verzekeren.”* (pers. comm. I). Het risicoprofiel van de gehele portefeuille moet omlaag gebracht worden. Een scheiding tussen deskundigheid en commerciële functie wordt benoemd om een dubbele pet te voorkomen, dit wordt ook geïllustreerd door het citaat hierboven.
- *Transparantie*; hoe wordt schade vastgesteld en hoe wordt een premie bepaald? Dat zijn vragen die naar boven komen bij de ondernemers. Zij verlangen naar meer transparantie over hoe bepaalde bedragen zijn opgebouwd en waarop besluiten zijn gebaseerd.
- *Differentiatie*; ondernemers zijn veelal voorstander van differentiatie. De ondernemers zouden bijvoorbeeld inzicht willen in hoe zij presteren ten opzichte van anderen en waarom zij een bepaalde premie betalen. Dit hangt samen met inzicht in het risicoprofiel van de eigen onderneming en een no-claimkorting. *“Er is een teruglopende bereidheid bij ondernemers om te betalen voor fouten die elders worden gemaakt. Als je aantoonbaar maakt dat er geclaimd wordt, dan is een no-claim korting een bruikbaar instrument. Dan straf je af wanneer je te vaak of te veel nalatig bent op sommige vlakken.”* (pers. comm. I). Ook wordt een uitsluiting van bedrijven met een te hoog risicoprofiel (bijvoorbeeld bedrijven die niet compartimenteren) genoemd.

4.5 ANALYSE

In Tabel 15 is een overzicht gegeven van de vier kernvragen met indicators en de resultaten uit de interviews en focusgroep gecombineerd. De kernvragen worden in de paragrafen 4.5.1 tot en met 4.5.3 verder besproken.

4.5.1 Bedrijfsmodellen

Het merendeel van de respondenten ziet veranderingen op minstens drie componenten van het bedrijfsmodel, gaan nieuwe activiteiten exploiteren en werken samen. Uit de resultaten kan het beeld geschetst worden dat groei in omvang nooit alleen komt. Snelle groeiers groeien, in deze steekproef, op gemiddeld minder gebieden dan bedrijven die gestaagd groeien. Naast groeien in dezelfde bedrijfstak gaan bedrijven ketenintegratie toepassen, nevenactiviteiten doen en eigen marketing beheren. Het is opvallend, dat slechts de helft van de ondernemers die gegroeid is in activiteiten, aangeeft dat een verandering heeft plaatsgevonden in het bedrijfsmodel in de component ‘activiteiten’. Nieuwe activiteiten zijn bijvoorbeeld: eigen melkverwerking, eigen pottenlijn, eigen verkoop en energieopwekking. Het toevoegen van waarde wordt ook door de focusgroep opgemerkt en is van groot belang om te kunnen concurreren en verder te ontwikkelen volgens hen.

De effecten van groei op het bedrijfsmodel zijn verschillend in de sectoren. De intensieve veehouderij groeit op minder punten (2,75) dan gemiddeld. In deze sector worden wel gemiddeld 4,25 veranderingen in het bedrijfsmodel geconstateerd. De groei heeft dus een relatief veel veranderingen teweeggebracht in het bedrijfsmodel in tegenstelling tot bijvoorbeeld de glastuinbouw. De glastuinbouw groeit op meer punten (4,00) dan gemiddeld en het bedrijfsmodel verandert op 4,14 componenten. Dit zou kunnen impliceren dat de intensieve veehouders voor het verder realiseren van groei tegen een omslagpunt aanzitten in bedrijfsvoering omdat een beperkt aantal groeipunten, een groot effect heeft op het bedrijfsmodel. Waar de melkveehouderij en akkerbouw nog ruimte hebben voor groei zonder dat dit een groot effect heeft op het bedrijfsmodel. De glastuinbouw zou, daarentegen, het omslagpunt al gepasseerd kunnen zijn.

Tabel 15: Samenvatting van de resultaten (interviews en focusgroep) op basis van een aantal hoofdonderwerpen met indicatoren.

	Interviews (n=18)		Focusgroep (n=11)	
	Verskil tussen voor en na	Na de groei	Vergelijkbaar beeld ^a	Highlights
Bedrijfsmodel				
➤ Op ≥ 3 gebieden gegroeid <i>Top 3 groeigebieden:</i>	n = 13		✓	
1. Omvang in dezelfde bedrijfstak	94 %			
2. Aantal locaties	89 %			
3. Ketenintegratie	44 %			
➤ > 3 componenten van het bedrijfsmodel veranderd <i>Top 3 componenten van verandering:</i>	n = 13			Toegevoegde waarde is belangrijk.
1. Partners (meer partners en een betere relatie)	83 %			
2. Middelen (specialistisch personeel)	83 %			
3. Rendement (kostenvoordeel en stabiel)	72 %			
➤ Werkt samen <i>In horizontaal verband</i> <i>In verticaal verband</i>		n = 13 73 % 27 %	✓	Samenwerking in afzet (vb. Harvest House en Prominent). Als samenwerking te groot wordt: gedeelde verantwoordelijkheid, dan wordt het risico weggelegd.
➤ Zal verder groeien	n = 17		✓	Maatschappelijke- en overheidsdruk als belemmering. Automatisering blijft doorgaan. Meer toegevoegde waarde creëren; commodity producten zijn kwetsbaar.
'Wat moet er elke dag kloppen?'				
➤ Ziet een verandering in aard hierin <i>Rendement >> operationeel zijn</i> <i>Rendement >> partners tevreden houden</i>	n = 6 50 % 50 %			
➤ Ziet geen verandering maar wel andere invulling ^b	n = 6			
➤ Gericht op operationeel in orde hebben		n = 9		

Risico's en omgang met risico's				
➤	Ziet de aard van de risico's veranderen <i>Top 3 risico's na de groei:</i> <i>1. Uitbraak ziekte/plaag</i> <i>2. Prijsvorming, overheid</i> <i>3. Extreem weer</i>	n = 13 78 % 33 % 28 %	✓	Lastig om over risico's te praten en om in te schatten. Bedrijf wordt groter > impact wordt groter > kans moet daarom kleiner worden. Risico's liggen buiten het domein van de traditionele verzekeraar. Moeilijk of er meer / minder risico's zijn, het zijn andere risico's.
➤	Geeft 'bedreiging productiefactoren' een plek in top 3 van grote risico's ^c	n = 18	✓	
➤	Vindt RMI buiten het bedrijf belangrijker	n = 6		
➤	Geeft 'verzekeren' een plek in top 3 van belangrijke risicomanagementinstrumenten	n = 6	✓	
➤	Zou andere preventie toepassen als er geen verzekeringen zouden zijn <i>Meer preventie</i> <i>Minder preventie^d</i>	n = 11 82 % 18 %		
➤	Zou beter inzicht willen in risico's als er geen verzekeringen zouden zijn	n = 12		
Solidariteit				
➤	Voorstander van premiedifferentiatie	n = 16	✓	Verzekeren kan pas als je met z'n allen de kans kleiner maakt, en dat moet je allemaal doen.

^a Geen vinkje betekent dat het niet aan bod is gekomen in de focusgroep.

^b Er werd bijvoorbeeld aangegeven dat het 'operationeel op orde hebben' nu anders ingevuld kon worden door melkrobots.

^c Voorbeelden: brand, extreem weer en uitbraak ziekte/plaag.

^d Omdat er geen stok achter de deur meer is van de verzekering.

Resultaten van zowel interviews als focusgroep geven aan dat bedrijven verder gaan ontwikkelen. Interviews geven de indruk dat er nog geen duidelijk doel is. Mogelijke redenen worden hiervoor in de focusgroep aangereikt: maatschappelijke druk en onduidelijkheid met betrekking tot beleid. De Nederlandse agrarische sector is zijn voorsprong aan het verliezen en er wordt door ondernemers steeds meer naar kansen in het buitenland gekeken (pers. comm. I).

De ondernemers, uit de steekproef van de interviews, werken het meeste samen in horizontaal verband met sector genoten. In de focusgroep geven enkele ondernemers aan de verkoop wel gezamenlijk te organiseren. Opmerkelijk is dat in de interviews niet meer verticale samenwerking genoemd wordt, aangezien ketenintegratie door 44% van de geïnterviewde ondernemers wordt toegepast. De interviewresultaten kunnen indiceren dat bedrijven met een gestaagde groei meer vaste (langdurige) samenwerkingen heeft waarvan zij ook afhankelijk zijn. Zij hebben namelijk meer samenwerkingen dan gemiddeld, zijn afhankelijker en zijn boven gemiddeld bereid om risico's te delen.

De meerderheid van de geïnterviewde ondernemers geeft op de vraag 'wat moet er elke dag kloppen?', het antwoord 'operationeel moet alles in orde zijn'. De ondernemers die geen verandering zagen in 'wat elke dag moet kloppen' binnen hun bedrijf, gaven wel aan dat zij er een andere invulling aan gaven. Wanneer wel een verandering geconstateerd werd, is 'klanten tevreden houden' en 'kwaliteit' belangrijk. Dit ligt in lijn met het bedrijfsmodel van toenemende ketenintegratie.

4.5.2 Risico's en omgang met risico's

Na de groei zijn een uitbraak van ziekte of plaag, prijsvorming en overheidsregels de belangrijkste risico's die naar voren komen uit de interviews. Dit zijn opvallend genoeg allemaal risico's die niet of nauwelijks te verzekeren zijn. Wanneer risico's geclusterd worden, blijkt een bedreiging van de productiefactoren voor ondernemers het belangrijkste risico te zijn, bijvoorbeeld brand of uitbraak van een ziekte. Het belangrijkste voor ondernemers na de groei is dat het bedrijf operationeel in orde is. Dit ondersteunt elkaar: wanneer een bedrijf operationeel in orde is, zal er naar alle waarschijnlijkheid minder bedreiging zijn van de productiefactoren. De meerderheid geeft aan dat risico's veranderd zijn ten opzichte van voor de groei. De grootste nieuwe risico's uit de interviews zijn 'personeelstekort', 'overheid' en 'sociale druk'. Personeelstekort kan teruggeleid worden naar de organisatieverandering die indiceert dat meer (specialistisch) personeel nodig is in het bedrijf. Maar verwijst ook naar de huidige krapte op de arbeidsmarkt. Overheid en sociale druk zijn niet direct toe te wijzen aan een verandering of groei die doorgemaakt is. Hier zouden maatschappelijke en economische factoren een rol gespeeld kunnen hebben, bijvoorbeeld de inval van dierenactivisten in Boxtel op 13 mei 2019 (NOS, 2019).

Om inzicht te krijgen of de veranderingen in het bedrijfsmodel, nieuwe risico's en de belangrijkste risicomanagementinstrumenten in lijn liggen met elkaar, is een gap-analyse uitgevoerd met de resultaten van de interviews (Tabel 16). Als eerste zijn de veranderingen in bedrijfsmodellen op een rij gezet. Vervolgens zijn de nieuwe risico's die genoemd zijn in de interviews gekoppeld aan deze veranderingen. Tot slot zijn risicomanagementinstrumenten die betrekking hebben tot hetzelfde component van het bedrijfsmodel samengevoegd⁴.

⁴ Alleen risicomanagementinstrumenten die meer dan 100 punten scoorden zijn meegenomen. 'Verzekeren', 'financiële buffer houden' en 'diversificatie in productie' zijn niet meegenomen aangezien zij voor meerdere componenten kunnen dienen.

In Tabel 16 is te zien dat de nieuwe risico's niet in lijn liggen met de veranderingen in bedrijfsmodel in deze steekproef maar dat wel de risicomanagementinstrumenten die mogelijke nieuwe risico's (als gevolg van bedrijfsmodelverandering) zouden kunnen tackelen belangrijk gevonden worden. Een voorbeeld: er vinden veranderingen plaats in de component 'verkoopkanalen' en de instrumenten 'contracten voor afzet productie' en 'marktinformatie gebruiken voor planning' worden belangrijk gevonden. De nieuwe risico's 'niet kunnen leveren' en 'prijrisico' worden echter allebei maar één keer genoemd als nieuw risico. In de focusgroep wordt 'niet kunnen leveren' wel nog eens als risico benoemd.

Tabel 16: Analyse of de bedrijfsmodelveranderingen, nieuwe risico's en belangrijke risicomanagementinstrumenten in lijn liggen (n=18).

Component bedrijfsmodel (# veranderingen)	Nieuw risico (# keer genoemd)	Risicomanagementinstrumenten (aantal punten)
Verkoopkanalen (10x)	Niet kunnen leveren (1x) Prijrisico (1x)	Contracten voor afzet productie (160 pt.) Marktinformatie gebruiken voor planning (145 pt.)
Middelen (15x)	Personeelstekort (3x) Verantwoordelijkheid personeel (1x)	Investeringen in technologieën (355 pt.)
Partners (15x)	Wegvallen eigenaar (1x)	Samenwerken met andere ondernemers (160 pt.) Lid van producentenorganisatie of coöperatie (105 pt.)

Over verzekeringen wordt gezegd dat het een constante factor is en vanzelfsprekend is. Twee derde van de ondernemers vindt verzekeringen niet één van de drie belangrijkste risicomanagementinstrumenten. Dit geeft de indruk dat verzekeringen als vangnet op de achtergrond gezien worden, altijd nodig blijven, maar er wordt kritisch gekeken naar wat verzekerd moet worden. De reden dat verzekeringen door twee derde van de ondernemers niet bij de drie belangrijkste instrumenten behoort, zou kunnen zijn omdat zij op preventie gerichte maatregelen belangrijker vonden. Deze verklaring wordt ondersteund door de focusgroep, waar gezegd wordt dat er meer nadruk moet liggen op preventie in plaats van meer en meer verzekeren.

4.5.3 Solidariteit

Verzekeren is voor de meerderheid van de steekproef een constante factor in het bedrijf en naar verwachting van ondernemers blijft dit zo, om bijvoorbeeld continuïteit te waarborgen en risico's af te dekken. Wel wordt aangegeven, in zowel de interviews als de focusgroep, dat ondernemers zich zakelijker opstellen en kritischer zijn in wat er wel of niet verzekerd wordt. De zakelijkheid ligt in lijn met de transitie van familiebedrijf naar corporate bedrijf die door ruim 50% van de ondernemingen gemaakt is. Er wordt maar door enkele ondernemers aangegeven dat zij geen moeite hebben met het delen van risico's door middel van verzekering. Vrijwel alle ondernemers zijn voorstander van premiedifferentiatie, wat ook een verminderde vorm van solidariteit aangeeft. Dit wordt ook in de focusgroep bevestigd door actiepunten als 'no claim korting', 'differentiatie', 'gewogen risico premie', 'fraude aanpakken' en 'uitsluiting van risicovolle bedrijven' op te nemen.

5.1 DISCUSSIE

Wat betreft de literatuur, komen eerdere studies van Van Winsen et al. (2016), MacDonald et al. (2013) en Wauters et al. (2014) gedeeltelijk overeen met de resultaten uit dit onderzoek. Er wordt geargumenteed dat grote bedrijven vaak gespecialiseerd zijn (MacDonald et al., 2013) en minder diversificatie in productie toepassen (Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014). De resultaten tonen enerzijds aan dat bedrijven inderdaad groeien in dezelfde bedrijfstak (specialisatie) maar anderzijds dat zij ook andere activiteiten gaan exploiteren. Daarnaast wordt diversificatie in productie door 72% van de steekproef gebruikt om risico te verlagen. Een verklaring dat deze resultaten niet volledig in lijn liggen zou kunnen zijn dat de studie van MacDonald et al. (2013) in de Verenigde Staten is uitgevoerd onder akkerbouwers en dit onderzoek in Nederland over alle sectoren is uitgevoerd. Daarnaast, geven Van Winsen et al. (2016) en Wauters et al. (2014) ook geen definitie van wat een 'groot' bedrijf is in de steekproef. Dit onderzoek kan echter niet aantonen dat diversificatie in productie meer gebruikt wordt bij kleinere bedrijven, maar wel dat diversificatie in productie veel gebruikt wordt bij grote bedrijven in deze steekproef. Daarnaast worden de resultaten omtrent voordelen van samenwerking ondersteund door eerdere studies. Resultaten gaven namelijk aan dat samenwerking voornamelijk wordt aangegaan voor rendement, om kennis te vergaren en flexibel te kunnen zijn. Dit komt overeen met wat beweerd wordt door Riley (2017) en Vrolijk et al. (2007). Ten derde ligt het resultaat dat grotere bedrijven een groot prijsrisico ervaren en contracten voor afzet belangrijk vinden, in lijn met eerdere studies (Velandia et al., 2011; Key et al., 2006; Meuwissen et al., 2001). Er kan echter niet worden aangetoond dat dit anders is dan voor de groei, omdat vragen over risicomanagementinstrumenten enkel over de situatie na de groei gevraagd zijn. Andere studies (Van Winsen et al., 2016; Wauters et al., 2014; Schaper et al., 2009) onderzochten dat de risicoperceptie van verschillende soorten risico's niet afhankelijk is van bedrijfsomvang. De resultaten geven echter wel nieuwe risico's weer, maar hier kan niet worden uitgesloten dat geen andere factoren hier een rol in hebben gespeeld. Sociale druk zou bijvoorbeeld beïnvloed kunnen zijn door de inval van dierenactivisten bij een varkenshouderij (NOS, 2019). Tot slot kwam naar voren, in zowel de interviews als focusgroep, dat premiedifferentiatie belangrijk is voor ondernemers. Deze resultaten borduren voort op wat Meuwissen et al. (2001) stelden: de risico's die een ondernemer zelf neemt worden als minder groot gezien dan de risico's die bij een collega-ondernemer genomen worden. Ondernemers zouden dus het idee kunnen hebben dat zij premie betalen voor de risico's van andere ondernemers, wat ook een drijfveer kan zijn om voorstander te zijn van premiedifferentiatie.

Met betrekking tot de resultaten kan gezegd worden dat de veranderingen in bedrijfsmodel, nieuwe risico's en de belangrijkste risicomanagementinstrumenten niet in lijn liggen met elkaar. De risicomanagementinstrumenten sluiten wel aan op de verandering in het bedrijfsmodel, maar de nieuwe risico's die in de interviews worden genoemd, sluiten hier niet volledig op aan (bijvoorbeeld: weinig nieuwe risico's zijn het gevolg van een verandering in het verkoopkanaal, maar 'contracten voor afzet' en 'marktinformatie gebruiken voor planning' wordt wel belangrijk gevonden). Dit zou allereerst kunnen komen doordat het voor ondernemers lastig is om over risico's te praten en deze in beeld te hebben, zo bleek uit de focusgroep. Een tweede verklaring zou kunnen zijn dat respondenten van de interviews deze risico's zeer logisch vonden en daarom niet meer expliciet genoemd hebben. Tot slot zou het kunnen dat ondernemers proberen voor te sorteren op verzekerbare risico's als iemand vanuit de verzekeraar komt, dit werd ook in de focusgroep genoemd.

Omtrent de triangulatie van dataverzamelmethode(n), kan geconcludeerd worden dat de interviews en focusgroep in grote lijnen overeenkomen. De focusgroep diende als toets voor de resultaten van de interviews en zorgde voor diepgang door discussies. Deze toets heeft geleid tot bevestiging van de bevindingen uit de interviews. Er werden verschillende punten uit de interviews bevestigd in de focusgroep: groei komt nooit alleen (70% groeit op 3 of meer gebieden), bedrijven zijn volop in ontwikkeling (94% zit in een tussenfase), premiedifferentiatie zou goed zijn (zegt 94%) en dat de focus ligt op preventie. Waar in de interviews weinig tot niet samengewerkt werd met afnemers, wat opmerkelijk was gezien de groei in ketenintegratie, kwam dit in de focusgroep wel meer naar voren. Daarnaast werd uit de interviews niet helemaal duidelijk hoe risico's veranderen, aangezien deze nieuwe risico's niet in lijn lagen met de veranderingen in bedrijfsmodel die zijn genoemd en de risicomanagementinstrumenten die als meest belangrijk werden gezien. In de focusgroep werd gesproken van 'andere risico's', die buiten het domein van de verzekeraar liggen. Een voorbeeld is het continuïteitsrisico, wanneer niet geleverd kan worden. Dit kwam ook in de literatuurstudie naar boven. Op dit gebied heeft de focusgroep dus voor opheldering en diepgang gezorgd. In de interviews kwam wel naar voren dat ondernemers veel bezig zijn met preventie, maar in de focusgroep werd extra bevestigd hoe belangrijk preventie is voor hen. Deze verschillen tussen de interviews en focusgroep zijn niet opmerkelijk aangezien de ondernemers in de focusgroep met elkaar kunnen discussiëren en daarom ook steeds dieper in de stof gaan. Dit is in interviews lastiger te bewerkstelligen omdat hier minder prikkels zijn.

Aangaande de representativiteit van de steekproef kan het volgende gezegd worden. Voor dit onderzoek zijn 18 ondernemers uit de Nederlandse land- en tuinbouw geïnterviewd. De omvang van de bedrijven in de steekproef is minstens vier keer zo groot dan het gemiddelde bedrijf (Wageningen Economic Research, 2018b). Ook is de definitie 'groot' getoetst aan de eisen die Wageningen Economic Research aan een groot bedrijf stelt. Bij een enkeling wordt niet voldaan aan 100% groei in dezelfde bedrijfstak, maar deze bedrijven zijn gegroeid in samenwerking of zijn andere activiteiten erbij gaan doen. De verdeling tussen de verschillende sectoren is vrijwel gelijk met de verdeling van sectoren in de BCP administratie van Achmea. Achmea is marktleider op het gebied van agrarische verzekeringen, daarom wordt de BCP administratie als een representatieve bron gezien voor de populatie. De verdeling in sectoren in deze groep is echter niet volledig synchroon met de BCP administratie, omdat het lastig was om potplantenkwekers te vinden die bereid waren mee te werken en de late afmelding van twee melkveehouders. Uit de BCP administratie en het netwerk van Achmea is gezocht naar de bedrijven die het meeste gegroeid zijn en daarom bestaat de steekproef dus grotendeels uit de bovenlaag van gegroeide bedrijven. De ondernemers die deelnamen in de focusgroep zijn enerzijds geselecteerd uit de interviews en anderzijds uit het netwerk van medewerkers van Achmea. Om te beoordelen of een steekproef van 18 ondernemers voldoende groot is, is de spreiding van de resultaten geanalyseerd. Op de vier hoofdgebieden: bedrijfsmodel, 'wat moet er elke dag kloppen', nieuwe risico's en solidariteit wordt gemiddeld door 60 tot 70% van de ondernemers eenzelfde antwoord gegeven. De focusgroep bevestigde veel resultaten van de interviews maar gaf voornamelijk bij het onderwerp nieuwe risico's ook nieuwe inzichten. Er zijn daarom geen aanwijzingen dat de steekproef te klein is zolang niet gepretendeerd wordt dat dit onderzoek gegeneraliseerd kan worden over de gehele agrarische sector.

Door Schmidt (2000) werd concludeert dat wanneer informatie herhaaldelijk geactiveerd is, dit het gehele mensenleven beschikbaar blijft in het geheugen. In de interviews bleek dat het voor sommige ondernemers toch lastig was om de volledige situatie voor de groei te herroepen. Dit zou ook te maken kunnen hebben met het feit dat sommige ondernemers ook in kleine stapjes gegroeid is waardoor er veel 'fases' tussen voor en na de groei hebben gezeten. Dit heeft geen missende gegevens opgeleverd maar er zouden mogelijk nuance verschillen kunnen zitten tussen wat gezegd is en wat het werkelijk was. Deze verschillen zijn zo klein dat dit, naar alle waarschijnlijkheid, geen problemen opgeleverd heeft voor het onderzoek.

De ondernemers die geïnterviewd zijn, zijn gevonden via de administratie en medewerkers van Achmea. Het eerste contact is gelegd via een medewerker van Achmea. Ook is de onderzoekster geïntroduceerd als stagiaire van Achmea. Een dergelijke connectie met de verzekeringsmaatschappij zou mogelijk tot gekleurde antwoorden kunnen leiden op het gebied van verzekeren (Dohrenwend et al., 1968). Ondernemers zouden bijvoorbeeld heel positief kunnen praten over verzekeringen, terwijl zij dat niet zijn om een goed beeld achter te laten bij de verzekering. Zij zouden ook juist heel negatief kunnen praten omdat zij hun ongenoegen willen uiten of net een slechte ervaring gehad hebben. Dit is geprobeerd te verminderen door de interviews anoniem af te nemen en duidelijk te vermelden dat het onderzoek twee opdrachtgevers heeft: Wageningen Universiteit en Achmea. Daarnaast zijn er maar een beperkt aantal vragen in het interview die direct over verzekeren gingen.

Het onderzoek is door één onderzoekster uitgevoerd. De interviews zijn allemaal door deze onderzoekster afgenomen. Het nadeel hiervan is dat de subjectiviteit van de onderzoekster doorgeschemerd kan zijn tijdens de interviews, maar ook in de verwerking hiervan. Om dit zoveel mogelijk af te dekken zijn de uitwerkingen van de interviews en de analyse gecontroleerd door een andere onderzoekster. Op deze manier is geprobeerd de subjectiviteit te verminderen en hiermee de validiteit te verhogen (conform Meuwissen et al. 2019). Tijdens de focusgroep was er hulp van meerdere professionals, om subjectiviteit van de onderzoekster ook hier te verminderen.

5.2 CONCLUSIES

Subdoel 1 – Review van de aanwezige literatuur op de verschillen tussen grote en kleine bedrijven met betrekking tot bedrijfsmodellen, aard van en houding ten opzichte van risico's en risicomanagement.

- Bedrijfsmodellen – Grote bedrijven hebben vaak niet alleen één grootschalige bedrijfstak, maar ook meerdere activiteiten, meerdere partners en meer innovatieve middelen.
- Risicohouding – Een groot bedrijf is vaak minder risicomijdend dan een kleinschalig bedrijf. Dit verschilt niet per sector.
- Risicoperceptie – Grote bedrijven ervaren risico's op verschillende gebieden hetzelfde als kleine bedrijven. Andere risico's worden ervaren in nieuwe bedrijfsmodellen, namelijk het continuïteitsrisico; wanneer niet geleverd kan worden en ondernemers dreigen afnemers kwijt te raken of een boete te moeten betalen.
- Risicomanagement – Schaalvergroting wordt gezien als risicomanagementinstrument op zichzelf. Daarnaast vinden grote bedrijven een mogelijke prijs-verzekering interessanter dan kleine bedrijven. Er wordt geen duidelijk beeld gegeven van de relatie tussen bedrijfsomvang en het belang van verzekeren.

Subdoel 2 – Empirische analyse van verschillen in flink gegroeide bedrijven (voor en na de groei) ten aanzien van (i) bedrijfsmodellen en 'wat er elke dag moet kloppen', (ii) risico's en omgang met risico's en (iii) solidariteit ten aanzien van risicopooling.

- Bedrijfsmodellen – De indruk bestaat dat groei nooit alleen komt, 70% van de ondernemers uit de steekproef groeit namelijk op meer dan drie gebieden. Ook veranderen gemiddeld drie componenten uit het bedrijfsmodel met de groei. Samenwerking vindt voornamelijk in horizontaal verband plaats na de groei.
- 'Wat moet er elke dag kloppen?' – Het lijkt erop dat dit niet veranderd is met de groei. Het belangrijkste wat moet kloppen elke dag voor ondernemers uit de steekproef na de groei is operationeel in orde zijn (bijvoorbeeld diergezondheid).

- **Risico's** – De resultaten indiceren dat de risico's anders zijn na de groei ten opzichte van voor de groei, of er meer of minder risico's zijn is niet duidelijk. De risico's na de groei blijken zich buiten het domein van de traditionele verzekeraar te bevinden.
- **Omgang met risico's** – Het lijkt erop dat verzekeringen na de groei gezien worden als vangnet: preventie speelt een belangrijke rol en verzekeren is een laatste optie die gebruikt wordt voor risico's die niet zelf gedragen kunnen worden. De belangrijkste risicomanagementinstrumenten op basis van interviews (na de groei) zijn 'investeringen in technologieën', 'verzekeringen', 'samenwerken met andere ondernemers' en 'contracten voor afzet'. In samenwerkingen is nog niet veel behoefte om risico's te delen na de groei.
- **Solidariteit** – De indruk bestaat dat grote bedrijven na de groei zakelijker zijn geworden en daarom kritischer kijken naar wat zij verzekeren ten opzichte van voor de groei. 94% van de geïnterviewde ondernemers is na de groei voorstander van premiedifferentiatie, wat een verminderde solidariteit kan indiceren.

5.3 AANBEVELINGEN

Gebaseerd op de resultaten en conclusies van dit onderzoek, worden de volgende aanbevelingen voorgesteld.

ACHMEA

Voor Achmea zou het mijns inziens goed zijn om op een andere manier de markt te bewerken. Achmea is nu bekend als verzekeraar en biedt verzekeringen aan. Onderzoek toont aan dat grote ondernemers preventie steeds belangrijker vinden en verzekeringen als soort vangnet zien. Dit is de reden dat de rol van Achmea bij agrarische ondernemers mogelijk van 'verzekeraar' naar 'adviseur in risico's' zou kunnen schuiven in de toekomst. Op deze manier kan Achmea voorzien in de vraag naar advies omtrent preventie en inzicht in het risicoprofiel. Dit onderzoek geeft aan dat de agrarische sector aan het veranderen is. Als dienstverlener in de agrarische sector zal ook Achmea hierin mee moeten gaan om de top 25 te kunnen bedienen.

Daarnaast is het voor Achmea belangrijk om transparant te zijn naar hun klanten, bijvoorbeeld in hoe premies zijn opgebouwd. Er wordt in zowel de interviews als focusgroep gezegd dat de verzekeraar niet transparant is in wat zij doen, tot ongenoegen van ondernemers. Deze transparantie zou ook kunnen leiden tot een premiedifferentiatie. Zodat er onderbouwd kan worden waarom een ondernemer een bepaalde premie krijgt met een bepaald risicoprofiel. Ook zou bijvoorbeeld inzicht gegeven kunnen worden over hoe hun risicoprofiel zich verhoudt tot het risicoprofiel van collega-ondernemers.

WETENSCHAP

Dit onderzoek is voornamelijk gericht op de effecten van risicomanagement, ingestoken vanuit de verzekeraar. Het afdekken van risico's en veranderende bedrijfsmodellen zijn echter niet alleen voor de verzekeraar belangrijk, maar ook voor bijvoorbeeld banken. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat banken meer of andere risico's lopen met het verstrekken van een lening aan zulke bedrijven. Verder onderzoek zou in kunnen gaan op de invloeden van deze veranderende omgeving voor banken. Als aanvulling zou onderzocht kunnen worden of deze bedrijven echt 'anders' zijn dan het 'gemiddelde bedrijf'. Maar ook wat hiervan de implicaties zijn voor andere partijen zoals banken en de overheid.

Tot slot zou het goed zijn als de rekentool van Wageningen Economic Research geactualiseerd wordt. Deze rekentool geeft nu de standaard verdien capaciteit van een bedrijf weer op basis van aantal dieren of areaal. Dit onderzoek geeft aan dat bedrijven op dit moment met meer activiteiten bezig zijn dan enkel primaire agrarische productie. Het is goed om deze activiteiten ook mee te nemen in de berekening van de standaard verdien capaciteit.

REFERENTIES

LITERATUUR

- Acar, E., & Göç, Y. (2011). Prediction of risk perception by owners' psychological traits in small building contractors. *Construction Management and Economics*, Vol. 29(8), pp. 841-852.
- Backus, G., Baltussen, W., van Galen, M., van der Meulen, H. & Poppe, K. (2009). *Voorbij het gezinsbedrijf? Organisatie van het agrarische bedrijf, nu en in de toekomst*. Landbouw Economisch Instituut. Rapportnr. 2009-051.
- Baltussen, W. H. M., Van Asseldonk, M. A. P. M., van der Meulen, H. A. B., Meuwissen, M. P. M., Valeeva, N. I., Vrolijk, H. C. J., ... & Poppe, K. J. (2008). *Risk management instruments in agriculture: an assessment of efficacy and distortions*. Landbouw Economisch Instituut. Rapportnr. 2008-054.
- Barry, P.J., Ellinger, P.N. (2012). *Financial management in agriculture* (7th edition). Boston, Verenigde Staten: Prentice Hall.
- Beugelsdijk, S. & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of Cross-cultural psychology*. Vol. 49(10), pp. 1469-1505
- Birner, R. (2014). What is so special about family farms? *International journal for Rural Development*, Vol 48 (2), pp. 11-13.
- Boholm, A. (1998). Comparative studies of risk perception: a review of twenty years of research. *Journal of risk research*, Vol. 1(2), pp. 135-163.
- Camelia, B. & Vasile, B. (2016). The economic farm size and sustainable value disparities between Romania and the EU states. *Annals of the 'Constantin Brâncusi' University of Târgu Jiu, Economy Series*, Vol. 1, pp. 50-57.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 20 november). Landbouw; economische omvang naar omvangsklasse, bedrijfstype [Dataset]. Geraadpleegd van <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80785NED&D1=1&D2=1-8&D3=0-1,7,22,31-32&D4=a&HDR=G3&STB=G1,T,G2&VW=T>
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(3), pp. 529-555.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, Vol. 35(6), pp. 12-17.
- Ching, H.Y. & Fauvel, C. (2013). Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, Vol. 1(2), pp. 26-37.
- Dave, C., Eckel, C. C., Johnson, C. A., & Rojas, C. (2010). Eliciting risk preferences: When is simple better?. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 41(3), pp. 219-243.
- De Mey, Y., Van Winsen, F., Wauters, E., Vancauteren, M., Lauwers, L., & Van Passel, S. (2014). Farm-level evidence on risk balancing behavior in the EU-15. *Agricultural Finance Review*, Vol. 74(1), pp. 17-37.
- Dohrenwend, B. S., Colombotos, J., & Dohrenwend, B. P. (1968). Social distance and interviewer effects. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 32(3), pp. 410-42
- Drury, C. (2017). *Management and Cost Accounting*. Hampshire, United Kingdom: Cengage Learning Emea.
- England, D., Palanque, P., Vanderdonckt, J. & Wild, P.J. (2010). *Task Models and Diagrams for User Interface Design*. Berlin-Heidelberg, Duitsland: Springer-Verlag.
- Europese Commissie (2008). EG nr. 1242/2008: de invoering van een communautaire typologie van de landbouwbedrijven.

- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, Vol. 16(2), pp. 122-144.
- Hall, D. C., Knight, T. O., Coble, K. H., Baquet, A. E., & Patrick, G. F. (2003). Analysis of beef producers' risk management perceptions and desire for further risk management education. *Review of Agricultural Economics*, Vol. 25(2), pp. 430-448.
- Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*. Plume, New York, NY.
- Hardaker, J. B. (Ed.). (2004). *Coping with risk in agriculture*. Cabi.
- Harrington, S.E. & Niehaus, G.R. (1999). *Risk management and insurance*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Hoppe, R.A. & MacDonald, J.M. (2016). America's Diverse Family Farms. *Economic Information Bulletin*. Vol.164, pp. 3-15.
- Houbensteyn Groep. (2019). Gezond varkensvlees. Geraadpleegd op 3 mei 2019 van: <http://www.houbensteyngroep.nl/gezond-varkensvlees/>
- Hu, N., Ke, J.Y., Liu, L. & Zhang, Y. (2019). Risk Pooling, Supply Chain Hierarchy, and Analysts' Forecasts. *Production and Operations Management*, Vol. 28 (2), pp. 276-291.
- Jonker, J., Tap, M., & van Straaten, T. (2012). *Nieuwe business modellen: Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren*. Radboud Universiteit.
- Key, N. and MacDonald, J. (2006). Agricultural Contracting - Trading Autonomy for Risk Reduction. *Amber Waves*. Vol. 4(1), pp. 26-31.
- Klimanov, D. & Tretiyak, O. (2019). Linking business model research and marketing: new network based approach to business model analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34(1), pp. 117-136.
- Lucas, M.P. & Pabuayon, I.M. (2011). Risk perceptions, attitudes, and influential factors of Rainfed Lowland Rice farmers in Ilocos Norte, Philippines. *Asian Journal of Agriculture and Development*, Vol. 8(2), pp. 62-77.
- MacDonald J., Korb., P., Hoppe., R.A. (2013). Farm Size and the Organization of U.S. Crop Farming. *Economic Research Report*, Vol. 152, pp. 1-54.
- McElwee, G. (2008). A taxonomy of entrepreneurial farmers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 6(3), pp. 465-478.
- Meraner, M., & Finger, R. (2017). Risk perceptions, preferences and management strategies: evidence from a case study using German livestock farmers. *Journal of Risk Research*, pp. 1-26.
- Metallo C., Agrifoglio, R., Schiavone, F. & Mueller, J. (2018). Understanding business model in the Internet of Things industry. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 136, pp. 298-306.
- Meuwissen, M. P., Huirne, R. B. M., & Hardaker, J. B. (2001). Risk and risk management: an empirical analysis of Dutch livestock farmers. *Livestock production science*, Vol. 69(1), pp. 43-53.
- Meuwissen, M.P., Huirne, R.B.M., & Skees, J.R. (2003). Income insurance in European Agriculture. *EuroChoices*, Vol. 2(1), pp. 12-17.
- Meuwissen, M.P.M., Feindt, P., Spiegel, A., Termeer, K., Mathijs, E., De Mey, Y., ... & Reidsma, P. (2019). A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*, in press.
- NGB. (2010). Over NGB. Geraadpleegd op 27 maart 2019 van: <http://www.nieuwgemengdbedrijf.nl/over-ngb/waarom-wij-dit/s/5>
- NOS. (2019). Dierenactivisten bezetten boerderij in Boxtel, boze boeren verweren zich. Geraadpleegd op 28 juni 2019 van: <https://nos.nl/artikel/2284430-dierenactivisten-bezetten-boerderij-in-boxtel-boze-boeren-verweren-zich.html>
- Novifarm. (2019). Bedrijf. Geraadpleegd op 30 april 2019 van: <https://www.novifarm.nl/home/>
- Onderneming2026. (2018). Prominent 2.0: Van vereniging naar onderneming. Geraadpleegd op 24 april van: <https://www.onderneming2026.nl/blog/item/prominent-20-van-vereniging-naar-onderneming/>

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., In Clark, T., & Smith, A. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, Verenigde Staten: John Wiley & Sons.
- Prominent. (2019). De bron / Ons verhaal. Geraadpleegd op 24 april 2019 van:
<https://www.prominent-tomatoes.nl/nl/verhaal/>
- Ren, C., Liu, S., van Grinsven, H., Reis, S., Jin, S., Liu, H. & Gu, B. (2019). The impact of farm size on agricultural sustainability. *Journal of cleaner production*, Vol. 220, pp. 357-367.
- Riley, J. (2017). Collaboration can help build business resilience. *Farmers Weekly*, Vol. 168(15), pp. 28-29.
- Rothschild, M. & Stiglitz, J. (1978). Equilibrium in competitive insurance markets: an essay on the economics of imperfect information. *Uncertainty in Economics*, pp.257-280.
- Schaper, C., B. Lassen & L. Theuvsen. (2010). Risk management in milk production: a study in five European countries. (Special Issue: Food industry and food chains in a challenging world). *Acta Agriculturae Scandinavica. Section C, Food Economics*. Vol. 7 (2/4), pp. 56-68.
- Schmidt, H.G. (2000). Hoe goed is ons geheugen? *De psycholoog*, Vol. 35, pp. 224-228.
- Smeets, P.J.A.M. (2009). *Expeditie Agroparken: Ontwerpend onderzoek naar metropolitane landbouw en duurzame ontwikkeling*. Alterra Wageningen UR.
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol.43(2/3), pp.172-194.
- Van der Meulen, H. A. B., De Bont, C. J. A. M., van Horne, P. L. M., Hoste, R., van der Knijff, A., Leenstra, F. R., ...& de Smet, A. (2010). *Schaalvergroting in de land-en tuinbouw; Effecten bij veehouderij en glastuinbouw*. Landbouw Economisch Instituut.
- Van Everdingen, W. & Wisman, A. (2018). NSO typering 2018: normen en uitgangspunten bij typering agrarische bedrijven in Nederland. *Nota 2018-117*.
- Van Winsen, F., de Mey, Y., Lauwers, L., Van Passel, S., Vancauteren, M., & Wauters, E. (2016). Determinants of risk behaviour: effects of perceived risks and risk attitude on farmer's adoption of risk management strategies. *Journal of Risk Research*, Vol. 19(1), pp. 56-78.
- Velandia, M., Rejesus, R.M., Knight, T.O & Sherrick, B.J. (2009). Factors affecting farmers' utilization of agricultural risk management tools: the case of crop insurance, forward contracting, and spreading sales. *Journal of Agricultural Applied Economics*, Vol. 41 (1), pp. 107-123.
- Verdouw, C., Robbemon, R.M., Wolfert, J. (2015). ERP in agriculture: Lessons learned from the Dutch horticulture. *Computers and Electronics in Agriculture*. Vol. 114, pp. 125-133.
- Vrolijk, H. C. J., Baltussen, W. H. M., de Bont, C. J. A. M., Hennen, W. H. G. J., & Ingenbleek, P. T. M. (2007). *Horizontale en verticale samenwerkingsverbanden in het Bedrijven-Informatienet: Een verkenning van wensen en mogelijkheden*. Landbouw Economisch Instituut. Rapportnr. 30813.
- Wauters, E., van Winsen, F., de Mey, Y. & Lauwers, L. (2014). Risk perception, attitudes towards risk and risk management: evidence and implications. *Agricultural Economics*, Vol. 60 (9), pp. 389-405.
- Wageningen Economic Research. (2018a, 1 november). Schaalgrootte en inkomen land- en tuinbouw. Geraadpleegd op 8 februari 2019, van
<https://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2232§orID=2243&themaID=7474>
- Wageningen Economic Research. (2018b, 9 oktober). Bedrijven, dieren en omvang + bedrijven, areaal en omvang. Geraadpleegd op 19 juni 2019, van
<https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2286&indicatorID=2015§orID=2245>
- Wang, S. & Archer, N. (2007). Business-to-business collaboration through electronic marketplaces: an exploratory study. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13(2), pp. 113-126.
- Werktuigencoöperatie de Kempen. (2019). Over ons. Geraadpleegd op 24 april 2019 van:
<https://www.wtcdekempen.nl/nl/geschiedenis>

Wolf, C.A., Stephenson, M.W., Knoblauch, W.A. & Novakovic, A.M. (2016). Dairy farm financial performance: firm, year, and size effects. *Agricultural Finance Review*, Vol. 76(4), pp. 532-543.

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. (2011). The business model: theoretical roots, recent developments and future research. *Journal of management*, Vol. 37(4), pp. 1019-1042.

PERSOONLIJKE COMMUNICATIE

pers. comm. a	Ondernemer 4, 29 april 2019
pers. comm. b	Ondernemer 2, 12 april 2019
pers. comm. c	G. Beekmans, 11 april 2019
pers. comm. d	Ondernemer 7, 8 mei 2019
pers. comm. e	Ondernemer 16, 29 mei 2019
pers. comm. f	Ondernemer 9, 16 mei 2019
pers. comm. g	Ondernemer 1, 11 april 2019
pers. comm. h	Ondernemer 10, 17 mei 2019
pers. comm. i	Ondernemer 8, 9 mei 2019
pers. comm. j	Ondernemer 14, 23 mei 2019
pers. comm. k	Ondernemer 12, 21 mei 2019
pers. comm. l	Focusgroep, 24 juni 2019

De invloed van bedrijfsveranderingen op risicomanagement

Naam geïnterviewde: _____

Datum: _____

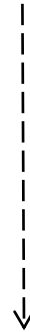
Wil graag samenvatting ontvangen: ☐ Ja ☐ Nee

I Bedrijfskenmerken

TOEN

NU

Omvang:
Activiteiten:



Omvang:
Activiteiten:

Grootste veranderingen

- 1.
- 2.
- 3.

Waarom?



Finish of tussenfase?



II Concrete veranderingen in het bedrijf

We proberen de veranderingen concreter te maken. Als u naar dit overzicht kijkt, kunt u aangeven waar de verschillen zitten en wat deze concreet zijn?

Activiteiten

.....

Partners

.....

Middelen (Land, arbeid, kapitaal)

.....

Klantsegment en klantrelatie

.....

Verkoopkanalen

.....

Rendement

.....

Toegevoegde waarde

.....

Anders:

.....

Daarnaast nog enkele vragen over de organisatie van het bedrijf voor en na de verandering.

Doel

Wat moet elke dag kloppen?



Leiding van het bedrijf

Hoe wordt het bedrijf geleid? Hoe was dit voor de verandering?

X

X

50 %

Familiebedrijf

Geen tot weinig personeel

Beslissingen 'aan de keukentafel'

Dagelijkse leiding in handen van eigenaar

Corporate bedrijf

Veel personeel

Beslissingen door managementteam

Dagelijkse leiding niet in handen van eigenaar

III Samenwerking

Wat is de reden achter de samenwerking?

Wat levert het concreet op?

<i>Samenwerking in/met:</i>	Toeleveranciers	Sector genoten	Afnemers	Anders:
Inkoop / verkoop				
Machines delen / productieprotocollen				
Marketing				
Kosten en opbrengsten delen				
Samen ondernemen				
Anders....				

Afhankelijkheid

Voor de drie belangrijkste samenwerkingen uit de matrix:

- *Wat gebeurt er in uw eigen bedrijf als er iets misgaat bij uw samenwerkingspartner; wat is er geregeld?*

1.

2.

3.

Gezamenlijk of individueel?

Als het misgaat en uw bedrijf is kwetsbaar, zou u overwegen om samen risico's aan te pakken?

IV Risico's en omgang met risico's

TOEN	Waar ligt u wakker van?	NU
•		•
•		•
•		•

Lijst met voorbeeldrisico's:

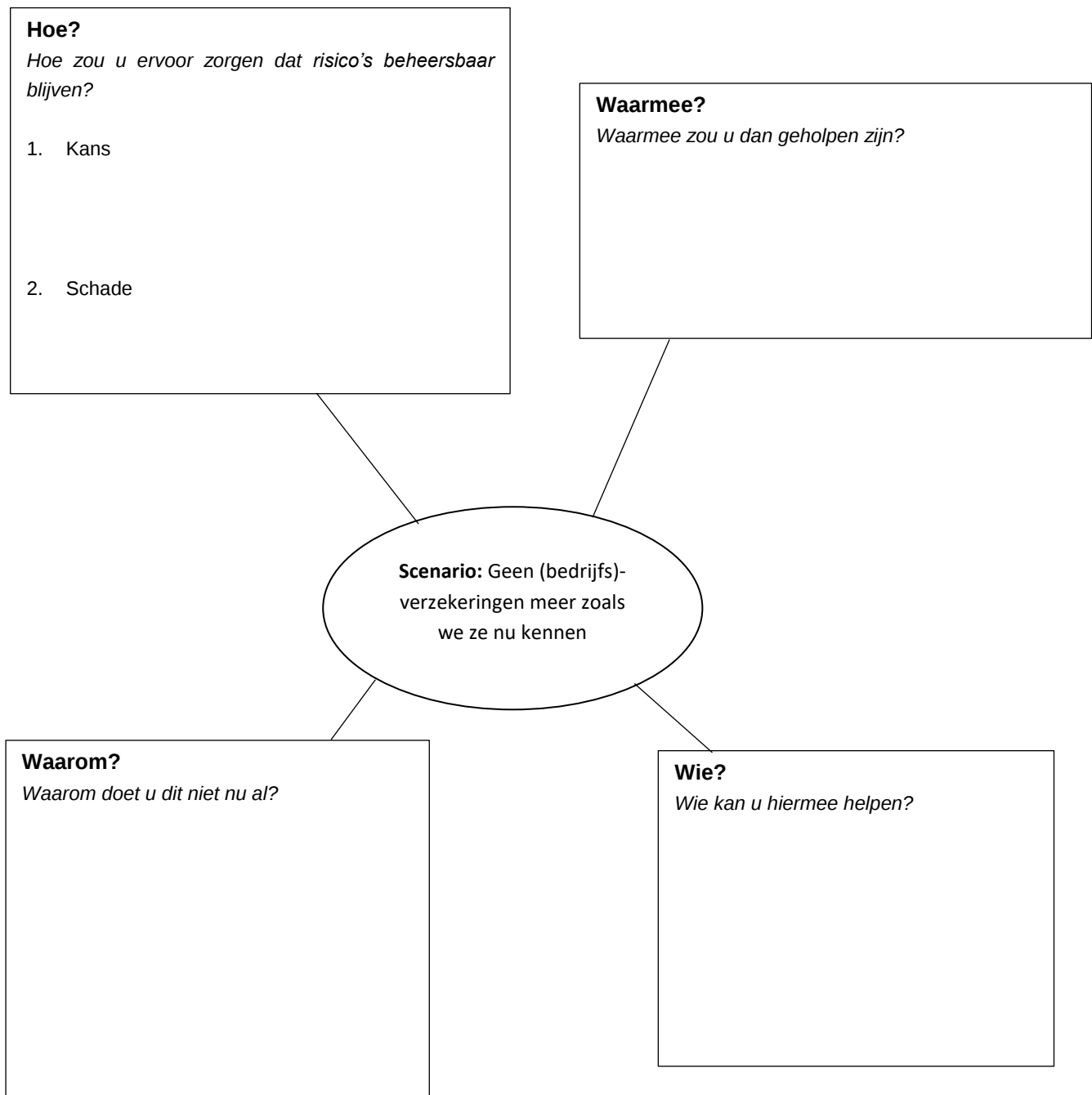
Hoge input prijzen (zaden, gewasbescherming, voer)
Lage marktprijzen
Fluctuerende marktprijzen
Weinig macht in de keten
Beperkte toegang tot leningen
Late betalingen van afnemers
Extreme weersomstandigheden
Uitbraak van ziekte of plaag
Lage kwaliteit van de grond
Weinig personeel met vereiste kennis
Arbeidsongeschiktheid
Strikte regels vanuit de overheid
Laag vertrouwen van bevolking in de agrarische sector
Technische storingen/tekortkomingen

Geef met een kruisje aan welke instrumenten u momenteel gebruikt in uw bedrijf.

Verdeel vervolgens 100 punten over de drie meest nuttige instrumenten in uw bedrijf, geef de meeste punten aan het instrument dat het meest nuttig is.

	Gebruik	Nut
Investerings in technologieën		
Verbeterde kostenflexibiliteit		
Marktinformatie gebruiken voor planning		
Bedrijf openstellen voor publiek		
Diversificatie in productie		
Diversificatie in inkomstenbronnen		
Financiële buffer houden		
Schulden laag houden		
Bedrijfsgerichte maatregelen		
Werk buitenshuis		
Samenwerken met andere ondernemers		
Lid producentenorganisatie of coöperatie		
Lid brancheorganisatie		
Verzekeringen		
Contracten voor afzet productie		
Prijscontracten		
Beleggen		
Anders...		
Totaal		100

V Verzekeren



Wat is de rol van de verzekeraar in de toekomst in uw bedrijf?

Solidariteit in verzekeren

In een bedrijfsverzekering deelt u risico met andere bedrijven. Deze bedrijven gaan misschien wel heel anders met risico om dan u doet. Bent u door de verandering in uw bedrijf meer of minder bereid om risico te delen door middel van een verzekering? Zou er bijvoorbeeld naar uw mening premiedifferentiatie plaats moeten vinden en op basis van wat? Positioneer uzelf op onderstaande schaal, voor en na de verandering.

X X

Minder bereid om risico's te delen
met anderen in verzekering

Meer bereid om risico's te delen
met anderen in verzekering

BIJLAGE II OVERZICHT BEDRIJFSGROOTTEGRENSEN

MELKVEEHOUDERIJ

Tabel II-1: Overzicht polishouders melkveehouderij

<i>Totaal polishouders: 2.400</i>		
Type bedrijfsmiddel	Aantal polishouders met dit bedrijfsmiddel	Percentage
Melkvee	1.912	79,9 %
Jongvee	1.957	79,7 %
Snijmais	1.917	81,5 %

Tabel II-2: Overzicht omvang polishouders melkveehouderij

<i>Totaal polishouders met melkvee: 1912</i>		
Melkvee extensief	aantal polissen	% polissen
> 1.000	2	0,1 %
900 < 1.000	0	0,0 %
800 < 900	0	0,0 %
700 < 800	1	0,1 %
600 < 700	0	0,0 %
500 < 600	5	0,3 %
400 < 500	11	0,6 %
300 < 400	40	2,1 %
200 < 300	197	10,3 %
100 < 200	1.060	55,4 %
50 < 100	546	28,6 %
1 < 50	50	2,6 %
	1.912	100 %

TUINBOUW

Tabel II-3: Overzicht polishouders tuinbouw

<i>Totaal polishouders: 3105</i>		
Type bedrijfsmiddel	Aantal polishouders met dit bedrijfsmiddel	Percentage
Groenten onder glas	599	19,3 %
Bloembollen	826	26,6 %
Potplanten	431	13,9 %

Tabel II-4: Overzicht omvang polishouders tuinbouw/groenten onder glas

<i>Totaal polishouders met groenten onder glas: 599</i>		
Groenten onder glas (1.000 m ²)	aantal polissen	% polissen
> 900	1	0,2 %
800 < 900	0	0,0 %
700 < 800	1	0,2 %
600 < 700	1	0,2 %

500 < 600	1	0,2 %
400 < 500	1	0,2 %
300 < 400	8	1,3 %
200 < 300	14	2,3 %
100 < 200	58	9,7 %
50 < 100	115	19,2 %
1 < 50	358	59,8 %
0,001 < 1	41	6,8 %
	599	100 %

Tabel II-5: Overzicht omvang polishouders tuinbouw/bloembollen

<i>Totaal polishouders met bloembollen: 826</i>		
Bloembollen (1.000 m²)	aantal polissen	% polissen
> 300	1	0,1 %
200 < 300	4	0,5 %
100 < 200	10	1,2 %
50 < 100	66	8,0 %
1 < 50	667	80,8 %
0,001 < 1	78	9,4 %
	826	100 %

Tabel II-6: Overzicht omvang polishouders tuinbouw/potplanten

<i>Totaal polishouders met potplanten: 431</i>		
Potplanten (1.000 m²)	aantal polissen	% polissen
> 300	1	0,2 %
200 < 300	6	1,4 %
100 < 200	21	4,9 %
50 < 100	51	11,8 %
1 < 50	332	77,0 %
0,001 < 1	20	4,6 %
	431	100 %

INTENSIEVE VEEHOUDERIJ

Tabel II-7: Overzicht polishouders intensieve veehouderij

<i>Totaal polishouders: 1414</i>		
Type bedrijfsmiddel	Aantal polishouders met dit bedrijfsmiddel	Percentage
Opfokvarkens	407	28,8 %
Vleesvarkens	614	43,4 %
Opfok/ouderdieren	116	8,2 %

Tabel II-8: Overzicht omvang polishouders intensieve veehouderij – opfokvarkens

<i>Totaal polishouders met opfokvarkens: 407</i>		
Opfokvarkens	# polissen	% polissen
> 5.000	1	0,2 %
4.000 < 5.000	0	0,0 %
3.000 < 4.000	2	0,5 %
2.000 < 3.000	6	1,5 %
1.500 < 2.000	3	0,7 %
1.000 < 1.500	6	1,5 %
500 < 1.000	24	5,9 %
400 < 500	11	2,7 %
300 < 400	20	4,9 %
200 < 300	39	9,6 %
100 < 200	87	21,4 %
1 < 100	208	51,1 %
	407	100 %

Tabel II-9: Overzicht omvang polishouders intensieve veehouderij – vleesvarkens

<i>Totaal polishouders met vleesvarkens: 614</i>		
Vleesvarkens	# polissen	% polissen
> 30.000	1	0,2 %
25.000 < 30.000	0	0,0 %
20.000 < 25.000	1	0,2 %
15.000 < 20.000	3	0,5 %
10.000 < 15.000	20	3,3 %
5.000 < 10.000	89	14,5 %
2.500 < 5.000	186	30,3 %
1.500 < 2.500	141	22,9 %
500 < 1.500	117	19,0 %
1 < 500	56	9,1 %
	614	100 %

Tabel II-10: Overzicht omvang polishouders intensieve veehouderij – opfok ouderdieren

<i>Totaal polishouders met opfok ouderdieren: 61</i>		
Opfok ouderdieren	# polissen	% polissen
> 400.000	2	3,3 %
350.000 < 400.000	1	1,6 %
300.000 < 350.000	0	0,0 %
250.000 < 300.000	0	0,0 %
200.000 < 250.000	2	3,3 %
150.000 < 200.000	7	11,5 %
100.000 < 150.000	9	14,8 %
50.000 < 100.000	22	36,1 %
25.000 < 50.000	7	11,5 %
1 < 25.000	11	18,0 %
	61	100 %

Tabel II-11: Overzicht omvang polishouders intensieve veehouderij – vleeskuikenouderdieren

<i>Totaal polishouders met vleeskuikenouderdieren: 55</i>		
Vleeskuikenouderdieren	# polissen	% polissen
> 200.000	1	1,8 %
150.000 < 200.000	1	1,8 %
100.000 < 150.000	2	3,6 %
50.000 < 100.000	6	10,9 %
40.000 < 50.000	5	9,1 %
30.000 < 40.000	15	27,3 %
20.000 < 30.000	16	29,1 %
1 < 25.000	9	16,4 %
	55	100 %

AKKERBOUW

Tabel II-12: Overzicht omvang polishouders akkerbouw

<i>Totaal polishouders met akkerbouw: 834</i>		
Akkerbouw (ha)	# polissen	% polissen
> 700	2	0,2 %
600 < 700	2	0,2 %
500 < 600	3	0,4 %
400 < 500	4	0,5 %
300 < 400	13	1,6 %
200 < 300	32	3,8 %
100 < 200	211	25,3 %
1 < 100	567	68,0 %
	834	100 %

BIJLAGE III INTERVIEWS: RUWE DATA

THEMA 1 BEDRIJFSKENMERKEN

Hoe zag uw bedrijf er voor de groei uit? En hoe ziet het er nu uit? Gericht op omvang en activiteiten.

Tabel III-1: Soort groei (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Eén bedrijfstak uitbreiden																			33
Meer aantal dieren of areaal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	17
Meer locaties	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	16
Keten integratie																			13
Verkopen	1				1	1	1		1					1					6
Klantgericht verpakken					1		1												2
Veredeling									1										1
Eigen voer maken										1									1
Melkverwerking														1					1
Mestverwerking														1					1
Jonge planten																	1		1
Niet agrarische productie																			7
Uitzendbureau									1										1
Opslag voor derden											1								1
Weegbrug											1								1
Opwekken energie											1								1
Machinelijn														1					1
Keramiekenpotten lijn																	1		1
Mini camping																		1	1
Samenwerkingsvormen																			5
Samenwerking				1							1		1		1				4
Fusie		1																	1
Agrarische activiteiten																			2
Extra rassen		1																	1
Extra tak															1				1
Marketing																			2
Eigen merk							1										1		2
	3	4	2	3	4	3	5	2	5	3	5	1	3	6	3	2	5	3	62

Gebaseerd op de situaties voor en na de groei, wat zijn de belangrijkste veranderingen binnen uw bedrijf?

Tabel III-2: Veranderingen in het bedrijf (n=18)

VERANDERINGEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Organisatieveranderingen																			26
Meer personeel	1		1									1		1		1			5
Functieverandering ondernemer			1					1	1					1			1		5
Andere organisatiestructuur	1			1	1	1	1									1			6
Gespecialiseerd personeel						1			1										2
Opsplitsing van taken		1																1	2
Meer maten in het bedrijf										1					1			1	3
Minder personeel															1				1
Denken aan een opvolger				1															1
Nieuwe generatie in bedrijf					1														1
Managementveranderingen																			6
Beheersing van het bedrijf																1			1
Meer innovatie drive				1															1
Bewust van risico's								1											1
Sparren met iemand														1					1
Bekendheid/imago																	1		1
Moeten sneller schakelen nu	1																		1
Strategieverandering																			8
Alles is groter						1						1							2
Kostprijs naar smaak							1												1
Marketing gericht							1												1
Rekening houden met klant											1								1
Samenwerking											1								1
Kostenbesparing													1						1
Sterkere positie in markt																	1		1
Praktische veranderingen																			10
Verschillende locaties			1																1
Mechanisatie in bedrijf								1											1
Eigen product voeren										1									1
Technische resultaten												1							1
Meer capaciteit														1					1
Welzijn van de dieren															1				1
Flexibeler in arbeidsindeling																1			1
Data beschikbaar					1				1										2
Meer arbeid te verrichten																		1	1
	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	50

Waarom heeft u gekozen voor deze groei?

Tabel III-3: Reden voor groei (n=18)

Motivatie voor groei/verandering	Genoemd door	Aantal x genoemd
Meerwaarde/opbrengst creëren (omslag bulk/kwaliteit)	1, 7	2x
Behoud van positie in de markt (meebewegen met de markt, markt/klant bepaalt hoe groot je wordt)	2, 13	2x
Betere positie in de markt krijgen (interessanter worden voor afnemers, direct zaken kunnen doen met eindklant of leverancier, krachten bundelen, klant/markt vraagt volume, schrappen tussenhandel/integreren van stukken van de keten, beter zelf kunnen bepalen waar je 'ja' tegen zegt)	1, 6, 9, 13, 14, 17	6x
Meer bedrijfszekerheid/stabiliteit creëren (prijsvolatiliteit verlagen, stabiliteit in cashflow verbeteren, diegezonderheid verbeteren, eigen voerproductie, energieproductie, meer poten onder je bedrijf zetten, arbeidsbezetting stabiel maken)	4, 8, 10, 11, 12	5x
Kostprijsverlaging	3, 14	2x
Kennis spreiding/specialiseren in aansturing	5, 6, 18	3x
Opvolging, uitbreiding management	5, 6, 15, 18	4x
Ondernemers drive, kansen benutten (gebruik maken van aanwezige faciliteiten, buurman's land komt maar 1x te koop)	8, 9, 11, 16, 18	4x

Is dit de eindfase of een tussenfase?

Tabel III-4: Eindfase of tussenfase (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Tussenfase	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Eindfase			1																1
																			18

Tabel III-5: Toekomst van het bedrijf (n=18)

Waar gaan we nu naartoe met groei/verandering	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Stap naar het buitenland	1	1x
➤ Kennis ontwikkeling/Innovatie	1, 4, 14	3x
➤ Doorgroei in areaal/schaal, meebewegen met de markt	2, 5, 6, 7, 18	5x
➤ Kansen blijven pakken (overnemen areaal van stoppers)	6, 13	2
➤ Wel groei ambitie, maar nog niet duidelijk hoe	2, 8, 10, 11, 15, 16, 17	7x

➤ Verder verbeteren marktpositie (zelf kunnen sturen, zelf in het winkelschap liggen)	9, 14	2x
➤ Verbreden in activiteiten (zonnepanelen/energie ontwikkeling)	11	1x
➤ Optimaliseren van het bedrijf (verbeteren arbeidsverdeling, optimaliseren processen, welzijn mens/dier, CO2 negatief worden, methaan omzetting in energie)	12, 14, 15	3x
➤ Verdere ketenintegratie (zelf in het winkelschap, zelf gaan verpakken)	14, 16	2x
➤ Voorbereiden op opvolging	12	1x
➤ Nee, we zijn nu klaar	3	1x
➤ (tevreden met huidige grootte, bang dat anders het kantelpunt bereikt wordt, dat het bedrijf te groot wordt om in de hand te houden)		

THEMA 2 CONCRETE VERANDERINGEN IN HET BEDRIJF

In welke componenten van het bedrijfsmodel heeft een verandering plaatsgevonden?

Tabel III-6: Veranderingen in componenten van een bedrijfsmodel (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Activiteiten		1			1				1	1	1			1			1		7
Klantsegment	1	1																	2
Partners	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	15
Middelen	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	15
Verkoopkanalen	1				1	1	1	1	1	1		1	1	1					10
Rendement	1	1	1	1		1		1		1	1	1	1		1	1		1	13
Toegevoegde waarde	1				1	1	1				1	1		1		1	1	1	10
Anders...																			0
	6	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	72

Wat is deze verandering?

Tabel III-7: Veranderingen in activiteiten (n=18)

ACTIVITEITEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Agrarische activiteiten																			1
Meer rassen telen		1																	1
Niet agrarische activiteiten																			6
Uitzendbureau									1										1
Weegbrug											1								1
Energie winning											1								1
Opslag voor derden											1								1
Eigen mechanisatielij														1					1
Eigen keramieklijn																	1		1
Ketenintegratie																			7
Klantgericht verpakken					1														1

Zelf verkopen				1					1											2
Veredeling									1											1
Eigen voer maken										1										1
Melkverwerking														1						1
Mestverwerking														1						1
Marketing																				2
Eigen handelsnamen									1											1
Showroom																	1			1
	0	1	0	0	2	0	0	0	4	1	3	0	0	3	0	0	2	0		16

Tabel III-8: Veranderingen in klantsegment (n=18)

KLANTSEGMENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Eerst NL nu buitenland	1																		1
Extra rassen: meer segmenten		1																	1
	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

Tabel III-9: Veranderingen in partners (n=18)

PARTNERS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Betere relatie met partners																			10
Sterkere relatie met partners		1	1				1	1							1	1	1	1	8
Serieuzere relatie met partners			1					1											2
Groter extern netwerk																			9
Meer toeleveranciers	1																		1
Meer partners		1		1	1		1									1			5
(meer) Vaste klanten									1							1			2
Handelsnetwerk groter											1								1
Groter intern netwerk																			7
Samenwerkingspartner									1		1		1		1		1		5
Meer maten in bedrijf										1					1				2
	1	2	2	1	1	0	2	2	2	1	2	0	1	0	3	3	2	1	26

Tabel III-10: Veranderingen in middelen (n=18)

MIDDELEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Mensen																			10
Meer specialistische mensen		1	1	1		1			1								1	1	7
Hogere werkdruk personeel													1						1
Hoger geschoold personeel																1			1
Sparren samenwerkingspartner													1						1
Tastbare middelen																			7
Meer locaties			1							1									2
Mechanisatie								1					1		1				3
Brijvoerinstallatie										1									1
Geoptimaliseerde huisvesting													1						1

Kapitaal																			3
Meer mogelijkheid voor innovatie			1	1		1													3
Overig																			4
Data belangrijker	1						1		1										3
Emotie / marketing							1												1
	1	1	3	2	0	2	2	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	24

Tabel III-11: Veranderingen in verkoopkanalen (n=18)

VERKOOPKANALEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Zelf verkopen																			6
Nu zelf tussenpersoon	1																		1
Eerst veiling nu zelf verkopen					1	1	1		1										4
Eerst coöperatie nu zelf verkopen														1					1
Wisseling van verkoopkanaal																			2
Van slagerij naar varkenshandel										1									1
Gewisseld van zuivelcoöperatie												1							1
Vrije en vaste handel																			2
Van veel naar vaste afnemers								1											1
Meer vrije handel														1					1
	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	10

Tabel III-12: Veranderingen in rendement (n=18)

RENDEMENT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Opbrengstprijis																			3
Hoger: door meerwaarde	1																	1	2
Hoger: door directe handel						1													1
Kosten																			9
Hoger: door meer eisen klanten						1													1
Hoger: door financieringskosten																	1		1
Lager: door inkoopvoordeel		1	1										1			1		1	5
Lager: door mechanisatie samen													1						1
Schaalvoordelen vallen tegen										1									1
Totaal rendement																			8
Minder volatiel		1		1				1			1								4
Hoger: maar meer inspanning								1											1
Risicovoller										1									1
Extra verdienmodel											1								1
Meer te sturen															1				1
Algemeen																			2
Meer buffer				1															1
Betere onderhandelingspositie																1			1
	1	2	1	2	0	2	0	2	0	2	2	0	2	0	1	2	0	3	22

Tabel III-13: Veranderingen in toegevoegde waarde (n=18)

TOEGEVOEGDE WAARDE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Service																			5
Klantgericht verpakken					1	1	1												3
Grotere volumes																1			1
Flexibel in verkoop											1								1
Onderscheidend product																			6
Data		1																	1
Vlog melk												1							1
Minder milieubelastend														1					1
Weidegang melk																		1	1
Eigen merk								1											1
Totaal concept verkopen																	1		1
Extra activiteit																			1
Mini camping																		1	1
	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	2	12

Wat is uw driver om te ondernemen ('wat moet er elke dag kloppen')? Is deze veranderd?

Tabel III-14: Drivers wel of niet veranderd? (n=18)

DRIVERS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Wel veranderd	1						1		1		1	1						1	6
Niet veranderd		1	1	1	1	1		1		1			1	1	1	1	1		12
																			18

Tabel III-15: Wat moet er elke dag kloppen binnen het bedrijf? (n=18)

1	Toen: Efficiëntie. Arbeidsplezier en kosten waren belangrijk. Nu: Goede werkverdeling met lage arbeidsinvulling. Dat al het werk gedaan kan worden op 1 dag. Kwalitatief goed product leveren.
2	Toen: Operatie moet in orde zijn: efficiënt. Kwaliteit is belangrijk maar wat vooral belangrijk is, is de kosten. De makkelijkste manier om de kosten per kilo in de hand te hebben, is veel produceren. Nu: Is scherper geworden, met z'n zessen beter in staat om dit te managen.
3	Is niet veranderd. Gezondheid van de dieren het belangrijkste; een gezond koppel in de stallen zorgt voor stabiliteit in inkomen.
4	Eerst wat gemoedelijker (20 jaar terug). Nu moet je elke dag beter proberen te worden. We zitten er korter op. Alles wordt gemonitord, en hebben daardoor meer informatie om te sturen.
5	Is niet veranderd. Op de werkvloer moet alles kloppen. Moeite gehad met juiste mensen zoeken in het bedrijf, is lastig. Personeel moet op de juiste plek staan en het juiste werk doen. Om dat allemaal te regelen is elke keer een uitdaging. Robotisering zou dit makkelijker maken.
6	Leveren van top kwaliteit en exclusieve soorten. Retail is volume stampen met lage kostprijs. Wij kiezen groothandel en bloemist om daar een kwaliteit bloem te leveren met service. Toen minder directe handel, veel via de klok. We introduceren nieuwe soorten en klok was onze etalage. Ook voor veilingklok willen we kwaliteit leveren, daar staan we voor. Wel altijd focussen om de kostprijs te reduceren. Belangrijk is dat kwaliteit behouden wordt.
7	Toen: Kostprijs focus. Nu: Het voldoen aan de verwachtingen van partners en smaakvolle tomaten op de markt zetten.
8	Doel is hetzelfde gebleven: telen met de middelen die nodig zijn. Veel met goede kwaliteit.
9	Toen: Alles ging naar de veiling dus ging voornamelijk om kwaliteit.

	Nu: is het contractteelt bulk, ik wil dat mijn planten aan de juiste specificaties voldoen dat is het enige. Voor daghandel richt ik op middensegment en dus kwaliteit belangrijk.
10	Is niet veranderd. Technische resultaten zijn voor ons het belangrijkste. Zit eigenlijk alles in: ook gezondheid van het dier etc. Een technisch resultaat geeft weer of alles goed in elkaar zit.
11	Toen: Economisch oogpunt, draait alles om. Alleen toen vulde je het op een andere manier in. Nu: Economisch oogpunt natuurlijk, willen wat verdienen. Maar moeten nu ook klanten tevreden houden, flexibiliteit bieden. Dit uit zich uiteindelijk ook in een positief resultaat.
12	Toen: Toen nog iets meer financiële verplichtingen, dus meer gericht om geld te verdienen Nu: Loonbedrijf is mijn corebusiness, ik wil dat de stal er gewoon mooi bij ligt en de dieren er goed uit zien. Nog steeds moet er efficiënt gewerkt worden met lage kostprijs zodat je bij de top 25% zit. Lage kostprijs door omvang, efficiënte arbeid en dieren goed verzorgen.
13	Is niet veranderd. Zijn een bulkproducent (allemaal los gestort, niet in kisten en veel verschillende rassen) die kwaliteit wil leveren maar ook in grote volumes denkt. We hebben geen speciale verpakkingen etc.
14	Toen: Doel was wel hetzelfde maar kwam allemaal wat minder nauw. Nu: Welzijn van de koe staat altijd voorop, operationeel moet alles gewoon in orde zijn. Voer wordt op de gram afgewogen bijna, komt heel precies. Op de werkvloer moet alles goed gaan, anders heb je ook geen goede productie.
15	Toen: Focus was toen hetzelfde, alleen de indeling is lastiger. Het werk schoof toen meer op. Nu: Gezondheid van de koeien goed en ze moeten goed naar de robots gaan. Operationeel moet het in orde zijn; hoe makkelijker dat het gaat, hoe beter het loopt
16	Nu: We moeten de planning halen en de klant bedienen. Balans in organisatie houden. We hebben een kostprijs strategie gericht op grote volumes op een marktgerichte manier. Toen op dezelfde manier maar nu is alles wat complexer en dieper gegaan.
17	Toen: Rendement, zelfde. Nu: Er moet rendement gedraaid worden, dan kun je ook door blijven ontwikkelen. Nu vullen we het anders in, maar doel nog steeds hetzelfde.
18	Toen: Er moet wat verdiend worden op het eind van het jaar. Eerst meer stabiliteit; alleen eigen bedrijf dat al geoptimaliseerd was. Nu: Buurman bijgekocht; locatie niet optimaal (oude stal etc.). Veel meer werken naar verbetering binnen het bedrijf. Het gaat nu wel allemaal makkelijker. Vind nu arbeidsvreugde ook belangrijk naast wat verdienen.

Hoe is de leiding in uw bedrijf veranderd?

Tabel III-16: Veranderingen in de leiding van het bedrijf (n=18)

LEIDING	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Van familiebedrijf naar corporate		1	1		1	1	1		1			1		1		1	1		10
Familiebedrijf gebleven	1			1				1		1	1		1		1			1	8
Corporate gebleven																			0
																			18
VERANDERINGEN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Structuur																			12
Protocollen									1			1			1				3
Meer structuur					1							1	1	1					4
Vaste overlegstructuur		1									1					1	1		4
Meer overleg										1									1
Organisatie																			10
Meer personeel	1		1							1		1		1			1		6
Meer lagen		1				1	1							1					4
Ondernemer																			6

	<u>Voordeel:</u> Nieuwe inzichten, nieuwe technieken/innovaties. Als het goed is, moet nog bewezen worden, ook continuïteit en rendement. <u>Afhankelijkheid:</u> Biogas-installatie staat op dezelfde vergunning als samenwerkingspartner. Hier is nog niks voor geregeld, maar is ook nog niet aan het draaien. Dit moet nog afgedekt worden. Problemen moet je oplossen als ze er zijn. Voor investeringsbeslissingen gemaakt worden, wordt dit gedaan. Ieder heeft wel eigen perceel dus kunnen los van elkaar doorgaan met exploiteren. <u>Samen?</u> Nee, liever niet. Als er echt nood is, dan help je elkaar op gebied van liquiditeit. Ik help uit familiegevoel, niet uit afhankelijkheid. Ik heb zelf ervaren hoe vervelend liquiditeitsproblemen zijn, daarom wil ik het voor hen terug doen. Ik vertrouw hen. Maar zonder nood liever niet. Samen verzekeren? Je moet verzekeren wat je zelf niet kunt afdekken. Ik heb geen verstand van vleeskuikens dus dan ga ik dingen afdekken die ik niet ken of geen verstand van heb. Dat ga ik niet doen. Samenwerken op inkoop / marketing lijkt me wel wat. Staat open voor grotere samenwerking.
5	Geen samenwerking: Samenwerken is lastig, het moet iets toevoegen voor eenieder en je moet zoeken naar gelijkgestemden. We hebben strikte regels.
6	a. Toeleveranciers: Werken samen met een veredelaar, hij verkoopt onze soorten en wij hebben eerste keus uit nieuwe assortiment. <u>Reden:</u> Ik kan de soorten niet zelf goed verkopen. Hij heeft het netwerk en regelt dat stukje. Hij heeft het agentschap. <u>Voordeel:</u> Wij kunnen meeprofiten met nieuwe soorten die hij heeft, die mogen wij ook gebruiken, als een van de eersten de keus. <u>Afhankelijkheid:</u> Je koopt een deel van je assortiment bij de veredelaar. Teeltduur kost 3 jaar, oude soort eruit, dan kies je: nieuwe erin of behoud van soort. Als je het dan niet krijgt is het vervelend. Als hij wegvalt moeten we een andere veredelaar vinden. Hij heeft zijn verkoopkanalen, en aantal klanten gaat waarschijnlijk omlaag. Er is niks voor geregeld, je gaat er niet vanuit. Als we merken als zij zwak staan, gaan we daar over nadenken. <u>Samen?</u> Je zou het dan moeten zien als reddingsplan maar je moet zelf wel voordelen en mogelijkheden zien. Ik ga hem niet zomaar helpen, er moet wel perspectief zijn. Ieder voor zich, eigen financiering, eigen verantwoordelijkheden. b. Sector genoten: Een groepje bloementelers, allemaal verschillende soorten bloem. Wisselen samen kennis uit, is eigenlijk een veredeld studieclubje. Staan samen op beurzen bijvoorbeeld. <u>Reden:</u> Kennis uitwisselen binnen de bloemensector. Misschien kunnen we ooit de exporteur uitschakelen en zelf met assortiment naar de eindklant. <u>Voordeel:</u> Kennis. <u>Afhankelijkheid:</u> Totaal geen afhankelijkheid. <u>Samen?</u> Nee, geen afhankelijkheid.
7	a. Sector genoten: met een paar collega tuinders ben ik eigenaar van een uitzendbureau. <u>Reden:</u> Wilden dat alles goed geregeld was voor de werknemers. Toen zijn we dat samen met een paar tuinders gestart om dat te kunnen doen. Voornamelijk voor eigen bedrijven, nu ook commercieel voor collega tuinders. Eerst scheelde het ook wel kosten maar die markt is nu zo strak dat dat niet meer is. <u>Voordeel:</u> Eerst scheelde het ook kosten maar die markt is nu zo strak dat dat niet meer is. Nu is het zeker weten dat alles goed geregeld is. <u>Afhankelijkheid:</u> Kleine kans dat het gebeurd maar we hebben ook personeel vanuit een ander uitzendbureau (20/35%). Zo krijgen we ook een beetje een andere dynamiek en kun je vergelijken. Maar ook om risico's te spreiden. De vijf eigenaren zijn grootste afnemers van uitzendbureau, dus ook eigen belang om het bedrijf in stand te houden. b. Sector genoten: met een paar collega tuinders ben ik eigenaar van een softwarebedrijf. <u>Reden:</u> Het bijhouden in Excel ging niet meer, we hadden een softwarepakket toen. Onze contactpersoon stopte bij het bedrijf en hebben hem samen met 5 telers in een nieuw rechtspersoon in dienst genomen om die software te ontwikkelen. <u>Voordeel:</u> Software geeft inzicht in het bedrijf.

	<u>Afhankelijkheid</u>: Weinig effect. We gebruiken verschillende programma's en deze software wordt ook via een ander bedrijf verkocht. c. Sector genoten: met een paar collega tuinders ben ik eigenaar van een zaadbedrijf. <u>Reden</u>: Toen was het om inzicht in de markt te krijgen. Nu is het meer een belegging. <u>Voordeel</u>: Inzicht in de markt en beleggen. <u>Afhankelijkheid</u>: Wij hebben geen rassen van dit bedrijf, geen afhankelijkheid. Je bent je inleg kwijt maar zo groot is dat effect niet. <u>Samen?</u> In deze samenwerkingen ondernemen we echt met een paar tuinders, dus delen we al samen risico's.
8	Geen samenwerking: Hebben geen samenwerking omdat het bedrijf nu renderend is en is dus niet nodig. Wil graag eigen baas blijven. Meestal vloeit samenwerking voort uit weinig personeelsbezetting of dat het te duur is om machines zelf te kopen. Heb er wel over nagedacht maar dat deze omvang heeft samenwerking geen nut meer op kostengebied. Verkoop ben ik al een sterke speler en machines heb ik volledige bezetting.
9	Toeleveranciers: Driehoeksverhouding tussen zaadleverancier, plantenleverancier en ik als kweker. Wij hebben de moederplant staan voor hen en leveren stekjes, ik koop bij hen in. Samen een onderzoekster op de teelt. Willen samen marketing doen om product beter in de markt te zetten. Een verpakking ontwikkeld samen. <u>Reden</u>: Om te kunnen vernieuwen, want zij hebben marketing kracht. Maken bijvoorbeeld presentaties voor mij die ik kan gebruiken bij verkoop. Mijn oude merk is uitgemolken dus hier kan ik weer wat aandacht mee krijgen. <u>Voordeel</u>: Imago verbetering want zij hebben een kwaliteit imago en ik het imago van een bulkproducent. Hoop dat dit imago door gaat schemeren naar mij. <u>Afhankelijkheid</u>: Nu zijn wel nog wel afhankelijk van plantenkweker, maar staan op het punt om zelf ook een plantensoort te veredelen. Samenwerking is echt heel klein (300k ongeveer op hele omzet) <u>Samen?</u> Ieder voor zich, de machtsverhoudingen zijn anders. Ik kan daar niks betekenen.
10	Geen samenwerking: Het is nog niet op mijn pad gekomen. Het is de kracht van het familiebedrijf dat je niet afhankelijk bent van anderen. Als je bedrijven gaat samenvoegen is de eigen verantwoordelijkheid weg. Wil het bedrijf in familie houden en wil onafhankelijk zijn in wat we doen. Wie weet zou ik wel gaan luisteren als iemand komt.
11	a. Sector genoten: Samenwerking met een loonbedrijf/akkerbouwer. Zij voeren sommige handelingen voor ons uit, zij slaan producten bij ons op, uitleen van personeel en telen samen eigen pootaardappelen voor vermeerdering. <u>Reden</u>: De klik was er, en we zien er allebei het voordeel van in. Hij zit wat verder weg dus zitten niet in elkaars vaarwater. <u>Voordeel</u>: Economisch voordeel, maar lastig om precies te duiden waar het zit. Belangrijkste dat het gewoon klikt. Je deelt wel informatie samen wat kennis oplevert. <u>Afhankelijkheid</u>: Niet zoveel geregeld, komt tijd komt raad. Er is niet over nagedacht. Redelijke invloed heeft het, maar dan ga je gewoon opzoek naar iemand anders voor de bewerkingen. Dat moet je dan zelf oppakken of iemand anders zoeken die dat kan doen. De samenwerking groeit alleen maar, dus je denkt niet na over dat scenario. <u>Samen?</u> Zou bijvoorbeeld wel samen teelten oppakken. Maar niet samen verzekeren, zie ik het voordeel niet van in. Het wordt alleen ingewikkelder door schade geleden en risico houding. b. Andere sectoren: Zij leveren mest voor op ons land en wij leveren stro. Zij leveren ook schone grond aan ons. <u>Reden</u>: Je zoekt oppervlakte en zij hebben nu wat grond over. Je speelt met de wetgeving. <u>Voordeel</u>: Als het goed is levert het rendement op. Daarnaast ook meer grond wat uiteindelijk ook weer uit komt in meer euro's. <u>Afhankelijkheid</u>: Niet zo afhankelijk, ook niks voor geregeld. Dan hebben we wat minder grond maar kan ook met andere dit doen. <u>Samen?</u> Niet samen verzekeren, compleet verschillende werelden met andere risico's. Moeilijk om te combineren en samen te pakken.
12	Geen samenwerking: Ik heb zelf ook een loonbedrijf, maar er is geen verwevenheid tussen de bedrijven. Alles gaat gewoon met facturen. Vind het makkelijk als ik zelf de beslissingen kan nemen en daarmee snel kan schakelen. Hebben wel een voer-mengwagen samen gedaan maar wij worden groter dus de tijd dat iemand anders dat ding kan gebruiken wordt kleiner.

13	Sector genoten: Doen operationeel alles samen met mijn neef die ook een akkerbouwbedrijf heeft. Bouwplan, machines en afzet doen we samen. Kosten en opbrengsten worden samen naar rato verdeeld naar wat je in hebt gebracht. De gebouwen en grond nog steeds van ons alleen zodat je nog altijd terug kunt. Beslissingen over een stuk grond kopen bijvoorbeeld, zijn we vrij in maar overleggen we wel. Plannen zijn er om één VOF te maken. <u>Reden:</u> We waren familie maar werkten elkaar ook tegen dan werkt dit veel beter. <u>Voordeel:</u> Flexibiliteit, meer arbeid maar ook verantwoordelijkheid. Ik kan nu sneller iets uit handen geven. <u>Afhankelijkheid:</u> Zijn afhankelijk, we delen alle kosten en opbrengsten samen. Als bij hem een teelt mislukt, hebben wij ook de effecten. Het branden van een schuur op zijn erf, heeft voor ons ook effect (ons product kan afbranden of machines) maar hij moet het opnieuw bouwen. Risico van grond is wel gescheiden. Niks geregeld eigenlijk. Er is een overeenkomst voor als de samenwerking stopt, hoe het dan gaat. Maar zo'n dingen is niks voor geregeld. <u>Samen?</u> Doen we al, we verzekeren onze gemeenschappelijke machines samen en wijzen elkaar op dingen.
14	a. Sector genoten: Kopen samen maïszaad etc. in en delen sommige machines. <u>Reden:</u> Krijgen iets meer korting en het coöperatief denken, nog van vroeger uit. Zij doen eigenlijk met ons mee nu, niet meer echt nodig voor ons maar is gebleven. <u>Voordeel:</u> Korting en goodwill (coöperatief denken). <u>Afhankelijkheid:</u> Niet afhankelijk, zij doen met ons mee. Kan ook prima zonder. b. Andere sectoren: Met akkerbouwers: Ruilen grond (kringlooplandbouw) en voeren de reststromen van groenten aan de koeien. <u>Reden:</u> Het ruilen van grond, mestafzet beter, grond is vruchtbaarder door ruilen. Daarnaast krijgen wij reststromen van groente om te voeren aan de koeien. <u>Voordeel:</u> Vruchtbare grond en voer voor de koeien <u>Afhankelijkheid:</u> Niet heel afhankelijk, merk je voornamelijk in de portemonnee. Het voeren van reststromen scheelt wel wat. Maar als hun omvallen dan hebben wij nog steeds geen probleem. c. Andere sectoren: Met loonwerker: Delen van machines. Als zij het druk hebben kunnen ze onze machines lenen, en andersom. 1x per jaar facturatie die vaak op 0 uitloopt. <u>Reden:</u> Makkelijk om elkaar te kunnen helpen wanneer het nodig is, veel flexibeler. <u>Voordeel:</u> Flexibiliteit. <u>Afhankelijkheid:</u> Niet afhankelijk, kunnen goed zonder. Hebben er wel zeker wat aan alleen kunnen ook zonder. <u>Samen?</u> Wij zijn niet kwetsbaar, van geen één van de samenwerkingen. Wil niet afhankelijk zijn van andere mensen. Wil niet dat samenwerking zo groot wordt dat je afhankelijk bent, dan moet je dingen samen gaan regelen. Samenwerking mag groter worden maar niet zo groot dat we afhankelijk zijn en ik geen eigen baas meer ben.
15	Andere sectoren: Met een akkerbouwer doen we samen een beetje akkerbouw. Hij doet eigenlijk al het werk, het is voor ons meer een hobby. Kosten/opbrengsten naar rato verdeeld. <u>Reden:</u> Meer rendement op de grond, meer grond onder het bedrijf. Het wordt een keer grondgebonden en dan heb je die grond onder bedrijf nodig, en dan moet die irrigatie er wel goed bij liggen. We hebben grote percelen dus dat is interessant. <u>Voordeel:</u> Een goede relatie waar we misschien dan nog wat aan hebben en meer grond onder bedrijf. <u>Afhankelijkheid:</u> Niet afhankelijk, ligt een contract onder. Het is voor ons maar zo'n klein deel dus is niet zo spannend. <u>Samen?</u> Ieder voor zich, hebben geen verzekering voor gewassen. De machines hebben we ieder verzekerd. Het contract wat je hebt is een soort verzekering voor afzet. Er zijn niet zoveel risico's. Samenwerking mag wel groter, hij heeft de kennis en kunde.
16	a. Sector genoten: Ik heb samen met familie een klein bedrijf met chrysanten. Dat is een maatschap, dus doen alles samen. <u>Reden:</u> Familie; het is zo ontstaan. Is geen concrete reden voor te vinden dan familiebanden. <u>Voordeel:</u> Stabiliteit wel om iets met z'n tweeën te doen. <u>Afhankelijkheid:</u> Niet echt afhankelijk. Er is genoeg buffer vanuit andere bedrijven die hij heeft. <u>Samen?</u> Doen we al, is een maatschap.

	b. Afnemers: Veiling helpt ons bij verkoop en betalingen gaan ok via de veiling. Zij kopen ook de verpakkingen voor ons in. <u>Reden:</u> Zekerheid van betalingen en prijsinformatie voor ons. <u>Voordeel:</u> Zekerheid van betalingen en kwaliteit. Als een afnemer klaagt over kwaliteit, is de keurmeester van de veiling onafhankelijk. <u>Afhankelijkheid:</u> Niet afhankelijk. Er zijn veilingen genoeg, het zou eerder andersom zijn. Wij zijn 1/3e van de veiling. <u>Samen?</u> Niet echt aan de orde bij een veiling, nee dus.
17	a. Toeleveranciers: Wij krijgen bepaalde genetica exclusief van de veredelaar. <u>Reden:</u> Zij willen graag de genetica via ons de markt in brengen. Vraag vanuit veredelaar. <u>Voordeel:</u> Exclusiviteit van genetica. <u>Afhankelijkheid:</u> Ben wel afhankelijk als een grote plantenleverancier niet kan leveren. Maar ben nu wel zelf jonge planten aan het doen om dit risico kleiner te maken. <u>Samen?</u> Probeer zoveel mogelijk professionele partners om me heen te verzamelen, die allemaal eigen broek op moeten houden. b. Sector genoten: Telersvereniging Addenda voor de afzet van de seizoensproducten (niet hoofdtak). Kopen bij elkaar product in. Addenda levert ook jonge planten aan de kwekers. <u>Reden:</u> Als je met gelijkgestemde kwekers bent, kun je een vuist maken naar een veredelaar. Dat we het bijvoorbeeld exclusiviteit willen. <u>Voordeel:</u> 10/15% hogere opbrengstprijzen. <u>Afhankelijkheid:</u> Imago schade voornamelijk, mijn imago zou geschaad worden omdat ik me ook verbind met de naam Addenda. <u>Samen?</u> Nee, ieder voor zich. c. Sector genoten: We kopen andere soorten planten in van andere kwekers tegen kostprijs plus en verkopen het vervolgens onder onze naam. Zij kunnen meeliften op ons imago en ik heb een breder assortiment. <u>Reden:</u> Assortiment verbreden en vernieuwend blijven. <u>Voordeel:</u> Markt potorchidee staat onder druk, proberen om ideeën aan te reiken voor de eindklant. Om er zo voor te zorgen dat ons product nog onderdeel blijft van het schap. Een combinatie van orchidee met groene planten. <u>Afhankelijkheid:</u> Mijn imago zou geschaad worden omdat de producten onder onze naam verkocht wordt. Dat zou mijn hele naam naar beneden halen als er bijvoorbeeld verboden middelen gebruikt worden. Mochten zij omvallen, dan kunnen wij nog wel door, kopen alleen in. <u>Samen?</u> Niet in dit stadium, misschien in de toekomst als je zo belangrijk bent voor elkaar dat je een belang gaat nemen in dat bedrijf.
18	Sector genoten: Samenwerking tussen 3 melkveehouders. We delen machines samen en helpen elkaar uit als iemand arbeid nodig heeft. Daarnaast vragen we elkaar om advies als we ergens over twijfelen. <u>Reden:</u> We hebben allemaal machines nodig maar om die alleen te kopen is niet mogelijk. Door samen te werken besparen we kosten en is ons machinepark groter. Daardoor kunnen we flexibeler en efficiënter zijn, anders zou je moeten wachten op een loonwerker. <u>Voordeel:</u> Rendement (kosten besparing), flexibiliteit, efficiëntie en kennis. <u>Afhankelijkheid:</u> Zijn niet echt afhankelijk, kunnen direct een loonwerker inschakelen o.i.d. We hebben alleen de machines samen, iedereen is 1/3e eigenaar. Ligt geen contract onder. <u>Samen?</u> We doen wel veel samen maar blijven op het eind van het liedje toch onafhankelijk. Staan allemaal in een andere fase, iemand waar ik mee samenwerk heeft geen opvolger en wij willen graag verder. Dus we willen wel in bepaalde mate zelfstandig blijven.

Tabel III-18: Overzicht samenwerkingen (n=13). De dikgedrukte samenwerkingen geven een afhankelijkheid weer.

	Toeleveranciers	Sectorgenoten	Afnemers	Andere sectoren
Inkoop/verkoop	1a, 6a , 9, 17a	1b, 2, 13 , 14a, 16a, 17b , 17c, 18	16b	15
Machines delen/ productieprotocollen	9	2, 11a , 13 , 14a, 16a, 18		4 , 14b
Marketing	9, 17a	2, 6b, 13 , 16a, 17b		
Kosten/opbrengsten delen		2, 11a , 13 , 16a, 18		4 , 15
Samen ondernemen		2, 7a , 7b, 7c, 13 , 16a		
Anders: vergunningen				4
Anders: kennis delen	6a	6b, 18		
Anders: personeel uitlenen		11a		
Anders: grondruil				11b, 14c
Totaal samenwerkingen	4	13	1	5

THEMA 4 RISICO'S EN OMGANG MET RISICO'S

Wat zijn uw grootste risico's in de huidige situatie (waar ligt u wakker van)?

Tabel III-19: Overzicht van grootste risico's in de huidige situatie (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Bedreigingen productiefactoren																			30
Uitbraak ziekte/plaag	1	1	1	1	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1		14
Brand			1							1								1	3
Verantwoordelijk voor personeel			1																1
Tekort aan personeel						1			1							1	1		4
Stijging kosten arbeid		1																	1
Extreem weer								1			1	1	1			1			5
Arbeidsongeschiktheid													1						1
Wegvallen eigenaar																		1	1
Marktrisico's																			11
Kostprijs tav wereldmarkt	1																		1
Prijsvorming					1				1	1	1	1						1	6
Rendementsverlies						1													1
Macht van supermarkten								1											1
Renterisico												1							1
Brexit																	1		1
Overheid/maatschappij																			11
Overheidsregels	1	1				1		1						1	1				6
Sociale druk					1					1									2
Rechtszaken				1															1
Energieprijzen fluctueren					1		1												2
Overig																			5
Details / werkdruk				1															1
Beperkte toegang tot leningen						1	1												2
Leveringsplicht									1										1
Systeemfout																1			1

Zijn de risico's veranderd tussen toen en nu?

Tabel III-20: Veranderingen van risico's tussen toen en nu (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Ja, 3 veranderingen	1			1															2
Ja, 2 veranderingen		1	1		1		1		1	1							1		7
Ja, 1 verandering												1			1	1		1	4
Nee						1		1			1		1	1					5

De nieuwe risico's:

3x genoemd Overheid, sociale druk en personeelstekort

2x genoemd Gas/energie prijzen

1x genoemd Uitbraak ziekte/plaag, brand, verantwoordelijkheid personeel, beperkte toegang tot leningen, niet kunnen leveren, prijsrisico, Brexit, wegvallen eigenaar, kostprijs t.a.v. wereldmarkt en verhoogde werkdruk.

Welk risicomanagement instrument uit het lijstje gebruikt u?

Tabel III-21: Gebruik van risicomanagementinstrumenten (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Investeren in technologieën	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Verbeterde kostenflexibiliteit	1	1	1		1	1	1	1	1		1			1		1	1	1	13
Marktinfo gebruiken voor planning	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1		14
Bedrijf openstellen voor publiek				1	1	1	1	1				1		1	1	1			9
Diversificatie in productie	1	1	1	1		1		1	1	1			1	1		1	1	1	13
Diversificatie in inkomstenbronnen						1			1		1			1	1		1	1	7
Financiële buffer houden		1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	15
Schulden laag houden			1		1	1			1	1			1	1	1	1			9
Bedrijfsgerichte maatregelen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	17
Werk buitenshuis																		1	1
Samenwerken (andere ondernemers)		1		1		1	1		1		1		1	1	1	1	1	1	12
Lid producentenorg. of coöperatie			1	1		1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	12
Lid brancheorganisatie					1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1		11
Verzekeringen	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Contracten voor afzet productie	1		1	1	1		1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	14
Prijscontracten			1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	1			12
Beleggen						1		1								1	1	1	5
Anders:																			
Financiële buffer investeren		1																	1
Rente swaps					1														1
Strategie sparen/toetsen					1														1
Hedging van gas, elektra en rente								1											1
Korte betaaltermijnen															1				1

Verdeel vervolgens 100 punten over de drie meest nuttige instrumenten in uw bedrijf, geef de meeste punten aan het instrument dat het meest nuttig is.

Tabel III-22: Belangrijkheid van instrumenten: aantal punten dat zij gekregen hebben (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Investeren in technologieën	40	30		20				15	40	40	40	35			35		20	40	355
Verbeterde kostenflexibiliteit					25	25													50
Marktinfo gebruiken voor planning	20			20			25			20				20			40		145
Bedrijf openstellen voor publiek							50												50
Diversificatie in productie	40	30		20									30				20		140
Diversificatie in inkomstenbronnen									30		30								60
Financiële buffer houden			50					15				35							100
Schulden laag houden									30							40			70
Bedrijfsgerichte maatregelen			25			25													50
Werk buitenshuis																			0
Samenwerken (andere ondernemers)		40									30		20		40			30	160
Lid producentenorg. of coöperatie						50									25			30	105
Lid brancheorganisatie																			0
Verzekeringen			25	20						40		30	50			30			195
Contracten voor afzet productie					35		25							70		30			160
Prijscontracten					40									10					50
Beleggen								70											70

THEMA 5 VERZEKEREN

Scenario: Er zijn geen bedrijfsverzekeringen meer zoals we ze nu kennen.

Hoe zou u ervoor zorgen dat uw risico's beheersbaar blijven?

Tabel III-23: Kans-reductie van risico's zonder verzekering (n=18)

	Genoemd door:	Aantal x genoemd
➤ Meer inzetten op preventie:		7x
Beter/vaker onderhoud plegen, reparaties uitvoeren	8, 17, 18	
Meer controles uitvoeren, elektra keuringen	8, 11, 15	
Beveiliging met hekken	12	
Sprinklerinstallatie aanbrengen	12	
Brandbaar materiaal apart houden, stro apart opslaan	12, 15	
Inenten, griepsputen	14, 18	
Noodaggregaat aanschaffen	15	
Mensen op de werkvloer bewust maken van risico's	17	
Strakkere hygiëne (gesloten bedrijf, niemand op het erf)	18	
Meer protocollen opstellen hoe zaken moeten worden gedaan	18	
➤ Huidige preventiemaatregelen blijven gebruiken/voortzetten	3, 5, 10, 13, 14, 16	6x
➤ Spreiden van locaties/percelen	1, 5, 7, 9, 14	5x
➤ Bang dat preventiemaatregelen gaan inzakken	6, 9	2x

➤ Materiaal verbeteren:		2x
Materiaal vernieuwen (kas, schuur vernieuwen)	2	
Investeren in beter materiaal (hard glas etc.)	7	
➤ Machines leasen i.p.v. kopen	15	1x
➤ Weet ik niet / lastig	4	1x

^a Er wordt ook aangegeven dat nog meer percelen of meer spreiding niet mogelijk is, wordt de bedrijfsvoering te ingewikkeld.

Tabel III-24: Schade-reductie van risico's zonder verzekering (n=18)

	Genoemd door:	Aantal x genoemd
➤ Een eigen buffer aanhouden om schade te kunnen opvangen	3, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 17, 18	11x
➤ Proberen een collectieve buffer te maken oom schade te kunnen opvangen	2, 5, 6, 7, 9, 12, 16, 17	8x
➤ Investeren in grond als een buffer	15	1x
➤ Spreiden over meerdere, kleinere locaties	4	1x
➤ Sneller vervangingsinvesteringen doen	18	1x
➤ Leveringsclausules opnemen: zodat er geen extra kosten vergoed hoeven te worden wanneer er niet geleverd kan worden	9	1x
➤ Weet ik niet	10	1x

^a Hierbij is opgemerkt dat het indruist tegen het efficiënt produceren.

Scenario: Er zijn geen bedrijfsverzekeringen meer zoals we ze nu kennen.

Waarmee zou u dan geholpen zijn?

Tabel III-25: Hulpmiddelen in een situatie zonder verzekeringen (n=18)

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Verbeteren van mijn inzicht in risico	1, 3, 6, 8, 10, 13, 15, 16, 17	9x
➤ Risico check/controle/audit/inventarisatie (dat houdt je sterk/scherp, iemand die je af en toe op de feiten wijst)	7, 11, 12, 15, 16	5x
➤ Een checklist waarmee ik zelf kan scoren hoe goed ik het doe qua risicopreventie	9	1x
➤ Verbeteren van mijn inzicht in preventie mogelijkheden	2, 3, 4, 6, 8	5x
➤ Mogelijkheid om belastingvrij een financiële buffer voor calamiteiten aan te leggen	3	1x
➤ Hoger eigen risico, zodat verzekeren toch kan	4	1x
➤ Samen met anderen optrekken omdat je dan sterker staat	6	1x
➤ Begeleiding bij een calamiteit: welke stappen moet ik nemen	17	1x
➤ Een krediet overbrugging bij schade	8	1x

➤ Een vraagbaken waar ik met alledaagse vragen terecht ken	11	1x
➤ Richtlijnen/handleiding hoe je samen een potje moet maken/beheren	18	1x
➤ Data over schadegedrag van machines of over het weer	18	1x
➤ Data over dagwaarden wanneer er iets kapot gaat	17	1x
➤ Ik ben zelf capabel genoeg	5	1x

Scenario: Er zijn geen bedrijfsverzekeringen meer zoals we ze nu kennen.

Wie kan u hierbij helpen?

Tabel III-26: Partijen die kunnen helpen in een situatie zonder verzekeringen (n=18)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Totaal
Specialist in risico's	1		1						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Brancheorganisaties			1			1			1	1			1						5
Verzekeraar		1		1				1				1							4
Financier		1						1							1				3
Prominent		1																	1
Glastuinbouw NL		1																	1
Overheid			1																1
Niemand nodig					1														1
Iemand die audits kan doen							1												1
Onafhankelijk orgaan voor vragen											1								1
Boekhouder															1				1

Scenario: Er zijn geen bedrijfsverzekeringen meer zoals we ze nu kennen.

Waarom doet u dit niet nu al?

Tabel III-27: Belemmeringen om maatregelen niet nu al te nemen (n=18)

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Voorkeur voor verzekeren		
Verzekeren is onderdeel van mijn strategie	1	1x
Verzekeren is een relatief makkelijke/de beste optie	7, 18, 15	3x
Verzekeringen zijn voor mij vanzelfsprekend	10, 11, 12	3x
Er is nu nog geen noodzaak om collectiviteit op te zoeken, de verzekering is er nog	2	1x
De bank stelt een verzekering als voorwaarde	9	1x
Anderen doen het ook niet, ik volg de markt	1	1x
➤ Eigen buffer maken:		
Een eigen pot kan nooit toereikend zijn om een grote calamiteit op te vangen	5, 6	2x

Door lage marge en hoge belasting is het niet mogelijk om een eigen buffer aan te leggen	3	1x
Als ik reserveer voor een eigen pot, dan moet ik daarover belasting betalen. Verzekeren zijn bedrijfskosten, dat is fiscaal interessanter	11	1x
Een hele grote schade kan ik niet zelf opvangen, daarom verzekering	15, 16	2x
➤ Preventie toepassen		
De preventiemaatregelen worden al toegepast	3, 4, 12, 17, 18	5x
Kassen vervangen is een economische afweging. De huidige kas is misschien niet optimaal qua risico, maar ik kan er nu nog op een economisch efficiënte manier tomaten in telen.	2	1x
Ik reserveer elk jaar om te investeren om de grond die we hebben minder kwetsbaar te maken. Dat geven we niet uit aan Brede Weersverzekering.	8	1x
Ik heb mijn bedrijf gespreid over meerdere locaties/meerdere regio's	9, 13	2x
Verzekeren geeft een beter gevoel. Je hebt veel meer zorgen als je het zelf doet (pot wel groot genoeg). Verzekering ontzorgt mij.	14	1x
➤ Eigen risico verhogen		
Ik ben in gesprek met mijn verzekeraar over hoger eigen risico	17	1x

Wat gaat de rol van de verzekeraar in de toekomst van uw bedrijf zijn?

Tabel III-28: Rol van de verzekeraar in de toekomst (n=18)

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Verzekeren blijft een constante factor		
Verzekeren is belangrijk en blijft belangrijk	1, 2, 4	11x
Verzekering zal altijd nodig zijn, zal altijd blijven, is een noodzakelijk kwaad	3, 6, 8, 10, 11, 13, 15	
De echt grote risico's moet je altijd verzekerd houden	12	
➤ Verzekeren gaat veranderen		6x
Verzekeren wordt minder, omdat het veel te duur gaat worden.	14	
We merken dat verzekeraars gereserveerder worden om verzekeringen af te sluiten.	3	
Verzekering blijft, maar de rol verandert. We gaan meer eigen risico pakken en meer eigen verantwoordelijkheid nemen.	17	

Misschien nieuwe diensten. Veranderingen in de markt kunnen leiden tot andere diensten.	6	
Technieken veranderen, bepaalde dingen worden misschien anders verzekerd, of er komt een nieuwe verzekering in het leven.	6	
Misschien gaan we in de toekomst wel samen verzekeren met andere bedrijven, om korting te realiseren.	6	
Er komt ooit een verzekering voor ziektes en plagen. De premies zullen wel hoog zijn. Nu spuiten we tegen ziektes, dat is ook een soort verzekering. Door de politiek mag ik geen gewasbescherming meer toepassen, ja dan moet ik verzekeringen inschakelen.	8	
Ik vraag me af of als het extreem weer zoveel grote schades blijft veroorzaken, of dit model in verzekeren overeind blijft. Als de schades te groot worden, kan de verzekeraar het ook niet meer.	9	
➤ Rollen van de verzekeraar		7x
We moeten zoveel mogelijk van Interpolis krijgen; preventie-advies, gratis. Ik wil er niet voor betalen, dus kan dan het ook niet groeien. Interpolis moet data (kennis) gaan geven om klanten te behouden. Publiceren, informeren.	1 5	
Controle van onderhoud etc.	5	
Voorlichting (audits) mag voor mij dwingender vanuit de verzekeraar. Ondernemers bewust maken van risico's.	7	
Preventief: adviseren over risico's en preventie.	16	
Curatief: opvolgen en schadeherstel zodat bedrijfsprocessen op gang komen.	16	
De verzekering houdt je scherp en is een stok achter de deur om er op te blijven letten.	17	
➤ Overig		3x
Je hebt niet veel vergelijkingsmateriaal. Er is niet veel concurrentie tussen verzekeringen in onze sector. Je wisselt niet snel van verzekering. Het is een soort vertrouwensband.	11	
Het lastige aan verzekeraars is dat ze niet echt transparant zijn. Je weet niet waar de stijging van de premie vandaan komt.	11	
Ik wil verzekering hebben voor extremiteiten. We zijn wel gegroeid, maar nog steeds niet zo dat we alles zelf kunnen. Wat we overhouden investeer ik liever in bedrijfsontwikkeling.	13	

Wat is uw visie op premiedifferentiatie?

Tabel III-29: Visie op premiedifferentiatie (n=17)

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Absolute voorwaarde: Als er geen premiedifferentiatie is, dan ben ik weg	1	1x
➤ Premiedifferentiatie toepassen op basis van:		
Aantal locaties	3	1x
Veiligheid	4	1x
Ligging/regio van het bedrijf / percelen	5, 8, 13, 14, 16	5x
Toegepaste onderhoud en preventiemaatregelen	6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	11x
Risico dat je loopt/neemt, risico-inventarisatie	7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18	8x
Schade verleden / claimgedrag	7, 11, 12, 14, 15, 18	6x
Capaciteit van het management, manier van omgaan/beheer van het bedrijf	16	1x
➤ Niet nodig, door alle eisen die de verzekeraar stelt, zijn de bedrijven van verzekerden al redelijk gelijkwaardig	9	1x
➤ Niet zozeer premiedifferentiatie, maar premie korting bieden voor bedrijven die wat extra's doen	9	1x

Wat is uw visie op eigen risico?

Tabel III-30: Visie op hoger eigen risico (n=11)

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Grotere bedrijven kunnen meer eigen risico dragen	4, 17	2x
➤ Ik kan wel eigen risico hebben van € 500.000	4	1x
➤ Ik kan eigen risico hebben van € 50.000	15, 18	2x
➤ Ik kan eigen risico hebben van € 5.000	12	1x
➤ Een hoger eigen risico is alleen interessant met een lagere premie	4, 9, 12, 15, 18	5x
➤ Eigen risico moet niet te hoog liggen, ik kan een paar ton niet dragen	10	1x
➤ Een hoog eigen risico wordt lastig als je zelf net daarvoor kunt reserveren. Als je schade hebt van een paar ton, moet je die wel liquide hebben.	11	1x
➤ Ik heb wel interesse in eigen risico, zodat ik alleen verzekerd ben voor de échte grote schades	9, 14	2x

Wat is uw visie op het delen van risico via een verzekering? Is de bereidheid tot delen veranderd na de groei?

Tabel III-31: Visie op solidariteit en risico's delen binnen een verzekering

	Genoemd door	Aantal x genoemd
➤ Solidariteit is belangrijk.		2x
Ik ben solidair om de sector overeind te houden	7, 9	
Als je met premiedifferentiatie doorslaat valt het model van verzekeren weg	9	
Ik vind het niet erg dat ik mee moet betalen voor zo'n ramp als Someren.	7	
➤ Solidair, maar onder voorwaarden...		3x
Ik ben bereid om risico's te delen, maar als er geen onderscheid in risicoprofiel wordt gemaakt, dan ben ik weg. Ik heb geen zin om voor iemand te betalen die er een rommeltje van maakt	1, 12	
Bewaking is nodig, iedereen moet wat toevoegen en gelijkgestemd zijn.	5	
➤ Solidariteit neemt af met stijging omvang...		3x
Omvang heeft invloed op hoe je naar verzekeren kijkt. Ik ben nu meer in staat om dingen zelf te doen.	2, 12	
Ben nog wel bereid om risico's te delen omdat ik niet wil nadenken over die risico's die ik nu verzeker.	14	
Vroeger was ik meer bereid om die risico's met anderen te delen. Die bereidheid is afgenomen, we hebben nu beter in de gaten hoe het werkt, meer inzicht in hoeveel premie je betaalt en hoeveel ik ophaal bij de verzekering over de laatste 15/20 jaar.	14	
➤ Solidariteit? Ik verzeker me omdat ik zelf het risico niet kan dragen...		3x
Ik ben niet bezig met solidariteit, ik verzeker me omdat ik zelf het risico niet kan dragen	4, 7, 18	

VERANDERING VAN HET RISICOPROFIEL?

Meer of minder risico's?

- Je gaat integreren, niet om meer risico te pakken, maar om risico van mezelf op te lossen. Keten veranderingen doe je in eerste instantie om de risico's kleiner te maken, en om meer invloed te krijgen op je inkoop of verkoopmarkt. Maar je krijgt daar weer andere risico's voor terug. Want als de supermarkt even niet betaalt, dan ben je de lul. Maar die risico's dek ik op een andere manier af dan via een verzekering. Dat los ik nu op in mijn structuur.
- Je hebt meerdere ondernemingen, meerdere erven, je krijgt andere gezagsverhouding: dus je hebt nu andere risico's. Maar je hebt ook meer mogelijkheden om zaken goed in te richten, en daarmee kan je weer dingen voorkomen.
- Als je meer met vreemde arbeid werkt, zal je werkplekken veiliger maken, of meer protocollen gaan hanteren.
- Heeft Achmea nu een groter of kleiner risico dan 50 jaar geleden? Dat kan niemand zeggen.
- Het is een proces. Het is nu anders, maar je kan niet zeggen of het risico meer of minder is. Dat geldt voor groei/schaalvergroting, maar ook voor innovatie of optimalisering. Er vallen risico's weg, maar je kan weer andere risico's terugkrijgen.
- Het is lastig om over risico's te praten. Het is ook moeilijk vooraf in te schatten als ondernemer. Het gaat er om hoe je naar risico's kijkt en hoe je daarmee omgaat. Als een verzekeraar komt praten, dan sorteert je al voor op de verzekerbare risico's. Maar als ondernemer ben ik bezig met heel andere risico's. Dat ligt buiten het domein van de traditionele verzekeraar.
- Ik zit ook bij een OWM dat ik heel prettig vind, omdat je dan met collega's praat die met vergelijkbare risico's lopen. De risico's worden steeds groter, en dan is het goed om met gelijkgestemden te praten. Dat bevalt me beter dan bijvoorbeeld de hagelschade in Someren, waar veel discussie is met verzekeraar.
- Als je je bedrijf groter maakt, dus de impact van risico's groter maakt, maar de kans wordt niet kleiner gemaakt, dan maak je de verkeerde beslissing als bedrijf.

Datagebruik

- Ik wil data hebben bij de spullen die ik koop. Ik wil weten wat er in het voer zit. Als er problemen zijn in de keten en er komen recalls, dat is het moment dat je wil excelleren. Dat je kan aantonen dat er misschien een probleem zit in de keten, maar in elk geval niet bij mij. Want ik weet wat er in mijn product zit. Ik probeer die data vast te leggen in mijn keten. Dat die voerlevering vast ligt, dat het voer van mij is, inclusief de hele samenstelling en herkomst van de grondstoffen. Zodat ik daarmee kan aantonen of mijn voer wel of niet onderdeel is van een voerschandaal en ik binnen 3 seconden kan zien of ik moet recallen of niet. Dat mijn traceerbaarheid 100% is, in real time. Als je rotzooi in je keten stopt, dan komt er ook rotzooi uit. De keten is zo sterk als de zwakste schakel. Als je leverancier er troep in stopt, dan moet je zijn product ook weigeren. Dat kan je inzichtelijk krijgen en vastleggen met blockchain. Vertrouwen is goed, controle is beter. Maar dan met je wel kijken en controleren, niet op goed vertrouwen spullen accepteren.
- Met blockchain kan je ook van je vlottende activa, vaste activa maken. Als je aan Albert Heijn hebt geleverd, dan krijg je na 9 dagen betaald. Maar dat ligt niet onwrikbaar vast en daar krijg je dan moeilijke discussies over met je financier. Wanneer je via blockchain dat recht op betaling wel onwrikbaar kan vastleggen, dan kan de bank zien wat er aan productie uitstaat en kunnen ze transparant mee kijken. Dan kan de waarde van die spullen meetellen als meer vaste activa.
- Als je je producten digitaal vastlegt, dan maak je er als het ware bitcoins van. Als je veel hebt geleverd aan Albert Heijn, dan heb je feitelijk aandelen Albert Heijn. Dat is waarde creatie. Dat kan ik aantonen bij de

bank, en daarmee is mijn uitgeleverde voorraad ook al van waarde. Ik lever niet alleen pluimveevlees, ik lever meer en meer data. En dat is waardevol.

- Achmea blijft bij haar klanten achter op het gebied van data vastlegging en gebruik. Daar hebben jullie een gat in te dichten.

Ketenintegratie

- Wat ik mis in het verzekeringspakket: er wordt veel meer verticaal samengewerkt. Als je een klant niet kan bedienen omdat je schade hebt, dat moet je zelf dragen. Dat is een risico dat mij zorgen baart. Het is wel een ontwikkeling die ik als ondernemer nastreef, maar je ontdekt dat als je de klant niet kan leveren, dat je een boetebeding krijgt, of dat je de klant kwijt bent en je dan met personeelslasten zit. Mijn oplossing op dit moment is dat we 4 locaties hebben en we hopen dat ze niet tegelijkertijd plat liggen.
- Als je een commodity levert, dan kunnen 10 man dat zo van jou over nemen. Als je toegevoegde waarde levert, dan kan je daarover afspraken maken met je afnemers. Maar de keerzijde is dat als je niet kan leveren, je ook zo weg bent.
- Als je de enige met je product bent, dan is dit lastig om mee om te gaan. Als je in een producentenvereniging zit, dan moet die leveringsvoorwaarden opstellen om je daarmee in te dekken. En als een lid niet kan leveren, dan ga je als vereniging extra product inkopen, om toch maar de klant te kunnen bedienen. Als je een bredere club hebt, dan kan je dat makkelijker organiseren.
- Friesland Campina vangt dat voor ons op. Totdat je als ondernemer je er aan gaat wagen om zelf de keten te integreren. Bijvoorbeeld door zelf kaas te maken. Dan kom je echt wel in een heel ander risicoprofiel terecht. Dat ga je proberen in beeld te brengen, maar je zal onvoorziene dingen blijven tegenkomen.
- Prominent is al een poosje bezig. Door de samenwerking in de telersvereniging, hebben we elkaar in de keten al opgezocht. Daarmee nemen we dus bedreiging van discontinuïteit in levering opgevangen. We zien dat risico dus niet meer zozeer in de keten, maar meer bij het individuele bedrijf. Bij ons is vooral de verzekering van het gewas en de opstanden belangrijk. Als er iets ontstaat in het gewas, ziekte, dan is dat nu niet verzekeraar. In de tomaten zijn op dit gebied de laatste 2 jaar veel uitdagingen geweest.

Q-organismen

- Voor planten is er geen fonds zoals het DGF. In de akkerbouw was een aantal jaar geleden een uitbraak van ringrot/bruinrot bij een pootgoedbedrijf. Het is cruciaal dat je daarvoor iets met elkaar regelt, als sector. Gelukkig kwam dat bij de aardappels wel van de grond.
- Wordt binnen Prominent gesproken over het quarantaine risico? Wel in de trant van 'Hoe voorkomen we een besmetting?', maar niet in de trant van 'Hoe kunnen we het risico afdekken?'. Er waart sinds vorig jaar een nieuw virus rond in de tomatenteelt. Daar is iedereen nu alert op. De hygiëne protocollen zijn enorm aangescherpt.
- Hoe kan het dat dit risico groter is geworden? Dat ligt volgens mij buiten de sector zelf, door globalisering en stijgende mobiliteit, en warmer klimaat waardoor andere insecten en ziekteverwekkers meer deze kant op kan komen. Daardoor moet je ook strakker zijn in hygiëne/preventiemaatregelen.

WAT ZIJN DE VERWACHTE ONTWIKKELINGEN?

Maatschappij/samenleving

- Momenteel heeft de plantaardige sector de wind mee, de dierlijke sector wordt enorm naar beneden gepraat in Nederland. Maar dit is echt een Nederlandse discussie. Juist in de landen waar we naartoe exporteren stijgt de vraag naar vlees.
- Het einde van groei is eigenlijk ingegeven door de maatschappelijke acceptatie. Elk bedrijf blijft gewoon groeien. De nertsenhoudery is de meest renderende sector, maar die gaat gewoon het land uit. Als je

maatschappelijk niet geaccepteerd bent, dan ga je er als sector gewoon uit. Ik vind maatschappelijke acceptatie best wel een ding.

- Dieractivisten hebben succes gehad met nerts en gaan nu gewoon naar de volgende sector. Maar activisten zijn niet de maatschappij. De mensen die aan het roer staan van onze maatschappij zouden we meer bewust moeten maken dat als er niet meer in Nederland mag worden geproduceerd, er dan toch een probleem komt. We profileren ons nu als kennisland en exporteren kennis via de periferie. Maar als de basis van de kennis, de primaire productie, wegvalt, dan is ook het einde als kennisland in zicht.
- Als we gefrustreerd blijven roepen dat er kritiek op ons is, dan gaat dat ons niet helpen. Als we gefrustreerd zijn, moeten we vooral binnen blijven. En de volgende dag wel goedgehumorst vertellen wat de sector allemaal voor goeds doet.
- De akkerbouw merkt dat haar tools voor gewasbescherming onder druk staan. Dan is je mogelijkheid om ziekte/schimmels te bestrijden, snel beperkt. De akkerbouw worstelt hoe ze daar mee moet omgaan. We kijken daarvoor naar de veehouderij. Met initiatieven als 'Boer bewust' proberen we de kloof tussen agrarische sector en burgers te verkleinen. Of het helpt weet ik niet, maar we moeten niet wegkruipen. We kijken daarin heel erg naar dierhouderij.

Overheid

- Zijn er zo meteen nog 8 tomatentelers, of blijven het er 200? Het is de vraag of Nederland voor ons een goed ondernemersklimaat heeft. Het overheidsbeleid werkt je hier meer tegen dan mee, qua subsidie is er niets. In de landen om ons heen is er heel veel. Nederland heeft vooral obstakels, het buitenland heeft stimulansen.
- Als je ziet hoe moeilijk we medewerkers krijgen in NL. We zitten hier voor een verzadigde markt, die kleiner wordt en vergrijsd.
- Bijvoorbeeld de discussie over medicinale wiet. In Nederland doen we dat illegaal. Als je ziet wat er in Amerika en Canada aan de hand is, dat gaat het hier helemaal nergens over.

Einde groei of tussenfase?

- Het eigenaarschap van de familiebedrijven is zo krachtig. In het buitenland gaat al onze kennis richting zelfsturende bedrijven toe. Puur om minder afhankelijk te zijn van die manager.
- Bedrijven die groeien nog wel door, er stoppen steeds meer en vallen af. En de sector blijft omdat individuele bedrijven groter worden. Er zijn nog wel ontwikkelingsmogelijkheden, maar verspreid over meerdere erven.
- In de glastuinbouw heb je als je een groter bedrijf hebt, de kans om (eventueel samen met anderen) aan wereldwijde expansie te doen.
- Als je een ondernemer bent, dan groei je, anders ben je een medewerker. Jonge ondernemers willen groeien en doorgaan. Automatiseren en robotiseren gaat door, daar gaat veel kapitaal in zitten. De schaalvergroting gaat nog enorm toenemen. Grond wordt samengebracht in beheermaatschappijen, daarmee ontstaat een beter verdienmodel.
- Wat is schaalvergroting? Is dat intensivering, is dat extensief op grote oppervlakten? Robotisering? Ik heb liever at ik producten maak met een hele hoge toegevoegde waarde, dan met groot volume waar nauwelijks marge op zit. Als er een einde zit aangroei, hoe zit het dan met de toegevoegde waarde? Misschien kan je met Eko bollen 10x zoveel toegevoegde waarde creëren dan met 10 duizenden hectaren bulkbollen.
- Je moet proberen maximaal toegevoegde waarde toe te voegen, niet allemaal commodity in de markt proppen. Dat kan materieel of immaterieel. Je moet nadenken waar je goed in bent, en dat zo breed mogelijk in te vullen en communiceren.

Grootste risico

- Als je gespecificeerd bedrijf bent, met beheersbaar productieproces, en je hebt kostenvoordeel vanwege schaal. Dan ben je toch kwetsbaar, want dan gaan mensen dat nadoen. Mensen gaan omschakelen en dan ben je voordeel kwijt. Onderscheidend vermogen is het enige dat verkoopt. Maar risico is dat een ander je gaat nadoen. Het grootste risico is dat je de fut kwijt raakt om onderscheidend te blijven.
- Waar doe je dit voor? Voor jezelf? Voor de centen? Voor de volgende generatie? Je moet het doen omdat je het leuk vindt. Als het niet meer leuk is, dan moet je nokken. En om het leuk te houden, moet je er ook wat geld mee verdienen.

RISICO'S DRAGEN OF DELEN?

Individueel of samen?

- Ik snap niet dat je je product aan iemand afgeeft, en dan maar afwacht of je betaald krijgt. Alle modellen betaal je eerst, en daarna krijg je het product geleverd. Alleen wij leveren en krijgen daarna eens wat betaalt.
- Als het je eigen bedrijf is, dan ben je voor jezelf in de weer. Als de coöperatie te groot wordt, dan krijg je een gedeelde verantwoordelijkheid, dan ga je het risico weggleggen, maar dan gaat het niet meer om eigen verantwoordelijkheid.
- Bij Friesland Campina zijn er veel verschillende melkstromen. Je kan daarin kiezen, bepalen waar je wel en niet in stapt, wel en niet in investeert. Maar je hebt wel te accepteren dat niet iedereen voor dezelfde doelen gaat.
- Ik vind elk samenwerkingsverband dat ondernemerschap uitschakelt, zijn doel voorbij schiet. Als je de meest kritische houding van de meest kritische ondernemer niet respecteert, dan haal je niet meer het beste in elkaar naar boven.

Verzekeren

Wat ga je nou als bedrijf doen met die grote dreigingen? Moet je dan toch verder gaan naar de preventiekant? Of in een verzekeringsvorm brengen? Dan moet je onder solvabiliteit ook een groot kapitaal opgebracht worden om risico te mogen dragen. Het kapitaal bijeen brengen is nog wel te doen, maar om hierover genoeg rendement te maken is de truc.

- Je kan pas verzekeren als je met zijn allen de kans kleiner maakt. En dat moet je allemaal doen. Want je gaat niet betalen voor je buurman die niets doet.
- Het gaat er om risico's te voorkomen. Want ook met herverzekering gaat het weer om kans en impact.
- De bank eist dat je de kas verzekert, als je er een bouwt. Je probeert als bedrijf je risico's in kaart te brengen en zoveel mogelijk te beheersen. Je stroomvoorziening organiseren, plus een back-up. Vorig jaar hadden we een ziekte gekeken. Toen zijn we een werkgroep gestart met telers, toeleveranciers, experts, etc. 1) Waar komt het vandaan? En 2) Hoe kunnen we er vanaf komen? Wat moeten we elimineren, welke preventie toepassen, hoe de hygiëne naleven. Onze bedrijven zijn heel specifiek ingericht, daar gebruiken we ook die werkgroep weer voor. We volgen de teelt van onze leverancier heel erg intensief, zodat we weten wat er aan de hand is in ons materiaal. We planten elke 2 weken. Daarmee vang ik het zelf op als ik een keer een teelt moet missen omdat er in de kweek wat mis gaat. We hebben eigen bedrijven opgericht, verpakking, IT, zaadveredeling. Niet alles is succes, maar zo probeer je problemen te tackelen en op te lossen. Wil je het op een goede manier organiseren, dan gaan we het zelf doen. Als je een groot bedrijf bent, kan je dan meer zelf oplossen? Ja, dat is zo, maar dat zou een Prominent ook kunnen doen. Je bent continu in je hoofd bezig om je risico klein mogelijk te maken. Verzekeren is makkelijk, maar veel te duur. Ik vind het lastig dat ik eerst belasting moet betalen voordat ik een eigen potje kan maken.