

Van vaste ketens naar dynamische organisatie

Wereldwijd op zoek naar partners

1952 Diversiteit



Cor (5 maart 1912) sticht het bedrijf in 1952

1966 Specialiseren



Kees (6 april 1935) stapt in het bedrijf in 1966

Tuinbouwondernemer Jip van der Laan staat in het jaar 2016 voor een belangrijke beslissing. Hij produceert al een gezonde tomatensaus, maar wil meer inspelen op nieuwe mogelijkheden. Groenten zijn definitief een wapen geworden in de strijd tegen ziekten. Dat biedt nieuwe perspectieven. En vergt veel organisatie. Jip, een fictief door de Rabobank geïntroduceerde teler, vertelt hoe hij de samenwerking in de toekomst ziet.

TEKST EN BEELD TIJS KIERKELS

“

Het is nu 21 november 2016. Gisteren heb ik de eerste stappen gezet op weg naar een nieuw avontuur. We noemen het voorlopig maar biofuels, tot we een betere naam hebben. Biobrandstoffen voor mensen. Philips Medicals heeft een bodyscan ontwikkeld, die aangeeft welke voedingsstoffen mensen nodig hebben. Met tachtig procent zekerheid is te voorspellen wie er een grote kans op kanker heeft en welke anti-oxidanten nodig zijn om dat te voorkomen. Dat biedt ons heel nieuwe kansen. Want waar zitten die anti-oxidanten in? In groenten natuurlijk! In onze eigen tomaten, maar ook in wortels, kool, knoflook, blauwe bessen en groene theebladeren. Daar is vast een smakelijk product mee samen te stellen.

Echte samenwerking

Het vergt allemaal weer nieuwe samenwerkingsverbanden. Ik heb contact met een sapperser. Die was niet zo moeilijk te vinden. We hebben het al over een joint venture gehad.

Maar het belangrijkste op dit moment zijn investeerders voor het nieuwe project. Ik denk dat ik die wel kan vinden met een investors-meeting via mijn eigen

TV Messenger. Dan kan iedereen, ondernemers en particulieren, bekijken of ze het interessant genoeg vinden. Het zal wel lukken. Per slot van rekening hebben we bij de ontwikkeling van onze tomatensaus ook investeerders weten te interesseren. Die saus – Jips Medical Tomato Sauce – is na een moeilijke aanloopperiode uiteindelijk een succes geworden.

Ik blijf dan ook tomaten telen en saus produceren. Daarvoor heb ik wel meer areaal nodig. De huidige 150 hectare is niet genoeg. Dat wordt weer aankloppen bij collega-telers. Net als nu geen contractteelt, maar echte samenwerking. Dus ook gedeelde risico's.

De wereld is onze markt

Het is allemaal wel ingewikkelder geworden. Mijn vader had nog vastigheid aan zijn telersvereniging. Die had hij zelf mede opgericht om beter in te spelen op de vraag van de supermarkten. Meer variatie, betere smaak en veilige producten. Door goed overleg in de afzetketen wisten ze uit het dal van de lage prijzen te komen. Maar een garantie was het niet. Keer op keer trok de algemene markttendens de prijzen weer omlaag. Hoe goed je ook in

die keten geïntegreerd was.

Merkwaardig eigenlijk, hoe snel het gegaan is. Over prijzen hebben we het eigenlijk bijna niet meer. Wat goed is, verdient zichzelf altijd terug. Dat komt ook wel omdat de eenzijdige structuur van het begin van deze eeuw – een paar supermarktketens die het voor het zeggen hadden – doorbroken is.

Internationaal netwerk

De wereld is echt onze markt geworden. Ik praat opvallend vaak met Chinezen. Die kijken nu verder dan hun uitstekende eigen keuken. Speciale Italiaanse gerechten hebben hun belangstelling. En daar past mijn tomatensaus natuurlijk perfect bij. Ik ben in overleg om mijn concept – gezondheid in een potje tomatensaus – aan hen te verkopen.

Hoe dat moet? Een aandelentransactie, of ga ik mijn bedrijf in China introduceren op de beurs? Aandelentransacties heb ik al achter de rug. Het afgelopen jaar heb ik drie netwerken opgezet en er weer één beëindigd. Het blijft steeds opletten, contacten aanboren en het goede eruit halen. Heel dynamisch.

En heel verwarrend af en toe. De kansen komen voorbij. Wanneer moet je erop

voor een goed idee

1991 Groter



Jan-Willem (4 november 1958) neemt het bedrijf over in 1991

2013 Productbeleving



Jip (6 februari 1985) neemt het bedrijf over in 2013

inspringen en wanneer niet? Hoe blijf ik zelf de kapitein op het schip? En hoe houd ik het overzicht?

De tijd van samenwerking in vaste ketens is nu wel definitief voorbij. Het gaat steeds om onvoorspelbare afzetkansen op grillige

markten. Mijn internationale netwerk is mijn belangrijkste bedrijfskapitaal geworden. En de kunst van dynamisch organiseren mijn belangrijkste onderscheidende ondernemerseigenschap.”

”

Discussiëren over je eigen ondernemerstoekomst

Wie terugkijkt op de ontwikkeling van de glastuinbouw ziet een grote dynamiek. Wie vooruit probeert te kijken ziet een wirwar aan wereldwijde ontwikkelingen, waarin de tuinbouwondernemer zijn plaats moet bepalen. Veel nieuwe tendensen doen zich in eerste instantie als bedreigingen voor. Nieuwe concurrenten uit enorme landen met een zeer laag loonniveau, concentratie in de retail, globalisering, stijgende energieprijzen, onvoorspelbaarheid van de consument. Maar als ondernemer kun je ook met een andere bril naar alle ontwikkelingen kijken. Wat kun je er als ondernemer mee?

Om de tuinbouw bij te staan bij keuzes in turbulente tijden, heeft de Rabobank het project 'De wereld van Jip' opgezet. Daarmee wil de bank de discussie stimuleren. Niet om een algemeen geldend toekomstscenario te vinden, maar om het ondernemerschap te versterken. Het gebruik van de fictieve tuinder Jip van der Laan, die in 2013 het tomatenbedrijf van zijn vader overneemt, maakt dat gemakkelijker. Zijn keuzes als ondernemer zijn begrijpelijk, maar niet de enige mogelijkheden. Een andere ondernemer zou bij dezelfde ontwikkelingen andere keuzes maken.

Van kostprijs naar attractie

Om de discussie op gang te brengen, heeft de Rabobank een boek gemaakt, een internetsite opgezet

en een nieuwsbrief. De kernactiviteit van het project zijn workshops met tuinders.

Per plaatselijke Rabobank zijn groepen gevormd. In het Westland zijn er bijvoorbeeld zes. Er zijn nu 26 workshops opgestart met gemiddeld vijftien deelnemers, vertelt Anneke Postma, projectleider van 'De wereld van Jip'.

De tuinders praten in drie discussierondes. Die gaan over belangrijke veranderingen die de Rabobank voor de toekomst verwacht. Het onderwerp 'Van productveiligheid naar productmogelijkheden' is nu in alle groepen aan de orde geweest. "Uitgaande van de eigen dromen hebben we discussie gevoerd over de gang van een kostprijsstrategie naar een attractiestrategie", vertelt Anneke Postma. "We hebben ondernemers uit verschillende sectoren bij elkaar gezet. Dat werkt heel goed."

Naar dynamische organisatie

De eerste ervaringen in de workshops worden als prikkelend ervaren. Het tweede onderwerp 'Van vaste ketenstructuren naar dynamische organisatie' is pas in één groep besproken. "Daarbij komen vragen naar voren als: Welke positie kies je? Met wie kun je iets? Met wie zou je willen samenwerken? Opvallend is dat tuinders de neiging hebben tot samenwerking in de nabijheid, bijvoorbeeld met broers", vertelt Postma. Dat het in de toekomst heel anders kan gaan, laat het



Postma: "Het is opvallend dat tuinders de neiging hebben tot samenwerking in de nabijheid, bijvoorbeeld met broers."

andere verhaal op deze pagina's zien, waarin (de fictieve) Jip van der Laan zelf aan het woord komt. Hij gaat allerlei tijdelijke samenwerkingsverbanden aan, wereldwijd en met steeds wisselende partners. Het derde gespreksonderwerp wordt: 'Van milieuverantwoordelijkheid naar brede maatschappelijke verantwoordelijkheid'.