

# LOODS LIMBURG ONDERNEEMT!

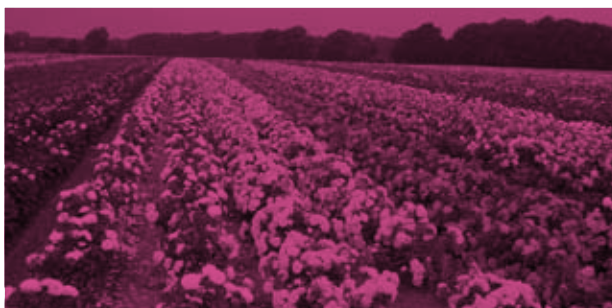
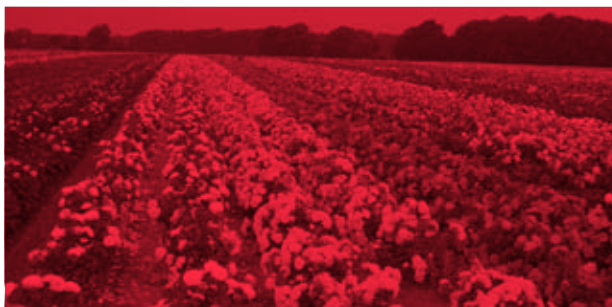
Boeren en tuinders werken aan de toekomst



WAGENINGEN **UR**

*For quality of life*

## LOODS LIMBURG ONDERNEEMT! HET PROJECT



De agrosector in Zuidoost Nederland is sterk in beweging. De ontwikkeling van Greenport Venlo als logistiek knooppunt van de tuinbouw zorgt voor veel dynamiek. Het kenniscentrum LOODS Limburg ondersteunt dit proces. LOODS Limburg kiest hierbij steeds als vertrekpunt de ondernemers uit de agrarische sector en het MKB. Samen met overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven stimuleert en faciliteert Loods ondernemers tot nieuwe initiatieven voor bedrijvigheid en samenwerking in de regio. Een van de speerpunten is het bevorderen van innovatief ondernemerschap van bestaande en startende ondernemers. Daarvoor is in 2008 een pilotproject gestart, dat werd uitgevoerd door Wageningen UR in samenwerking met Rabobank Maashorst. Het project werd gefinancierd door de provincie Limburg, Rabobank Maashorst, de gemeente Horst aan de Maas, de gemeente Sevenum en LOODS Limburg.

De doelstelling van het project was het verbeteren van het ondernemerschap en de innovatiekracht van agrarisch ondernemers in Noord-Limburg. De basisgedachte was om het ondernemerschap van de deelnemers op een hoger plan te krijgen. Dat ze gericht aan de slag gaan met bedrijfsontwikkeling en nieuwe samenwerkingsvormen aangaan met partijen van binnen of van buiten het gebied. Als de ondernemers goede verdiensten hebben of krijgen, gaan ze investeren en dat is goed voor de bedrijvigheid in de regio.

In 2008 zijn twee sporen uitgezet. In het eerste spoor hebben twee groepen ondernemers uit verschillende sectoren gewerkt aan de ontwikkeling van hun bedrijfsstrategie en daarmee ook aan hun strategische vaardigheden. In het tweede spoor is een groep boomkwekers aan de slag gegaan met de ontwikkeling van een gezamenlijk initiatief. Alle groepen zijn begeleid door medewerkers van Wageningen UR – Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen en Rabobank Maashorst.

De aanpak, resultaten en de ervaringen van enkele deelnemers in het project zijn beschreven in het tweede deel van deze brochure. Eerst worden enkele algemene lessen getrokken over de opzet en uitvoering van dit project.

De gekozen aanpak van het project LOODS Limburg Onderneemt! is succesvol geweest en heeft een beweging in gang gezet bij ondernemers. De uitdaging voor zowel de ondernemers als de regionale betrokkenen is om deze beweging te continueren, zodat het ondernemerschap en de innovatiekracht van de Limburgse agrarische ondernemers verder wordt versterkt.

# LESSEN VAN LOODS LIMBURG ONDERNEEMT!

## **Werving**

De werving is essentieel, omdat de deelnemers mede het succes van het project bepalen. De Rabobank heeft de ondernemers voor de twee strategiegroepen benaderd en de boomkwekers voor de innovatiegroep zijn door de studiegroep boomkwekerij bij elkaar gebracht. Werving via bestaande contacten is een handige aanpak. Hier is al sprake van een vertrouwensband. Belangrijk is wel dat de contactpersonen begrijpen wat het project inhoudt en een profiel van de gewenste deelnemers hebben.

## **Verwachtingenmanagement**

Een tweede les is dat de communicatie rond de werving van ondernemers grote invloed heeft op de verwachtingen ten aanzien van het project. Het is belangrijk dat het juiste beeld wordt neergezet van het project en van wat er van de deelnemers wordt verwacht. Zeker als de werving door regionale of lokale partijen gebeurt die niet of heel beperkt in het project participeren. Daarnaast is een intakegesprek door de begeleider, individueel of groepsgewijs, zinvol. Het is niet alleen nuttig voor de kennismaking, maar kan ook de wederzijdse verwachtingen helder maken. Bij benadering van ondernemersnetwerken of samenwerkingsverbanden is het een voorwaarde dat ondernemers zelf individueel de keus maken om deel te nemen aan het project.

## **Betrokkenheid van deelnemers**

Voorwaarde voor succes is dat ondernemers bereid zijn om tijd en energie te stoppen in de bijeenkomsten en de daarbij behorende opdrachten. De ervaring leert dat sommige deelnemers er vooraf te makkelijk over denken, gaandeweg afhaken en daardoor ook weinig leren. Een intakegesprek en een financiële bijdrage van ondernemers kunnen helpen om deze vrijblijvendheid weg te nemen.

## **Inbedding in een groter geheel**

In het project is een proces in gang gezet, wat moet leiden tot actie. Door de ondernemers in het project zelf verantwoordelijk te maken voor het proces, de uitkomst van de zoektocht en de keuzes, is de kans groter dat ze ook echt aan de slag gaan met bijvoorbeeld de ontwikkeling van een investeringsplan, het aanvragen van milieu- of bouwvergunningen of het vormgeven van nieuwe samenwerkingsverbanden. Vaak is daarvoor meer nodig dan motivatie van ondernemers. De meeste ondernemers hebben medewerking van anderen nodig om hun doelen te realiseren. Zeker als lokale of regionale overheden en dienstverleners opdrachtgever/financier zijn van het project, is het belangrijk dat zij hun verantwoordelijkheid nemen voor het vervolgtraject. Inbedding van een dergelijk project in een groter proces met meerdere partijen kan bijdragen aan echt succes.



# INTERACTIEF STRATEGISCH MANAGEMENT

Het formuleren van doelen voor de toekomst en het vinden van een weg erheen waren belangrijke opgaven voor de deelnemers aan de training Interactief Strategisch Management (ISM). Om ervoor te zorgen dat de strategie ook vorm gaat krijgen op het eigen bedrijf, werd ook een actieplan ontwikkeld voor het komende halfjaar of langer.

## ISM aanpak – strategievorming van ondernemers

In de training hebben twee groepen ondernemers (7 en 10 deelnemers) gewerkt aan hun persoonlijke strategiekeuze en aan het bijbehorende actieplan voor hun bedrijf. Dat gebeurde in vijf groepsbijeenkomsten en via individuele opdrachten. Interactie is een belangrijk kernwoord in de aanpak van ISM: Het proces wordt zo vormgegeven dat de ondernemers elkaars plannen helpen aan te scherpen. Maar ook de interactie met het thuisfront en met partijen om het bedrijf heen was belangrijk in dit traject, omdat een goede strategie actief inspeelt op wat er in de omgeving plaats vindt. Daarnaast is uitgebreid gekeken naar de bedrijfsopzet en –prestaties en naar de ondernemers zelf. De best passende strategie sluit aan bij de mogelijkheden en beperkingen van zowel

de ondernemer als zijn bedrijf. Ook de persoonlijke voorkeuren en doelen van de deelnemer en zijn/haar gezin spelen een belangrijke rol bij de te maken strategische keuzes.

## Resultaten algemeen

De deelnemers hebben elk persoonlijk een of twee strategieën gekozen die na intensieve gesprekken met de groepsleden, het thuisfront en andere partijen zijn uitgekristalliseerd als best passend bij de drie O's, de Ondernemer, de Onderneming en de Omgeving. Een aantal voorbeelden uit beide groepen:

- Verschillende ondernemers kiezen voor optimalisatie van de bedrijfsvoering, bijvoorbeeld via schaalvergroting of aanpassingen van het teeltsysteem.
- Sommige ondernemers gaan zich specialiseren, bijvoorbeeld op een beperkter aantal soorten. Anderen kiezen juist voor een verbreding van het assortiment.
- Diverse deelnemers gaan aan de slag met de afzet van hun producten, door rechtstreeks aan de eindafnemer te gaan leveren, door nieuwe afnemers te zoeken of via marktsegmentatie.
- Een aantal deelnemers heeft gekozen voor

verbreding van de bedrijfsvoering, door het ontwikkelen van nieuwe bedrijfsactiviteiten naast de bestaande.

- Enkele glastuinders gaan alleen of in samenwerking met anderen aan de slag met het thema energie, door te investeren in een warmtekrachtkoppeling of onderlinge uitwisseling van warmte.
- Een deelnemer heeft het plan ontwikkeld om zijn bedrijf op termijn te verplaatsen.

## Voor de deelnemers leidde het traject tot de volgende winstpunten:

- Inzicht in de drie O's (ondernemer, onderneming en omgeving) en bewustwording van hun eigen ideeën, voorkeuren en mogelijkheden;
- Goed doordachte strategische keuzes en actieplannen, die aangescherpt zijn in discussie met collega-ondernemers uit verschillende sectoren;
- Ze hebben geleerd om hun keuzes, ideeën en plannen te presenteren en toe te lichten aan anderen;
- Een netwerk met collega's die een soortgelijk proces doormaken.



## DE PLANNEN EN ERVARINGEN VAN DEELNEMERS



**Tomaten- en courgetteteler  
Sjraar Hoeijmakers uit Horst:**

*“Ik heb gekozen voor verdere samenwerking met mijn burens door het samen opzetten van een energiecluster. Mijn samenwerking is beperkt tot een gezamenlijke CO<sub>2</sub> tank. Dat wil ik verder uitbouwen. Tijdens de training heb ik me verdiept in verschillende vormen van energieopwekking, zoals een houtgestookte WKK, een WKK op bio- of aardgas of een combinatie. Wat ik de komende tijd ga doen? In ieder geval bij de gemeente langs om over de vergunningen te gaan praten. Ik wil ook eens bij andere bedrijven kijken die al een bio-WKK hebben. En natuurlijk ook langs bij de bank en ik wil een avond organiseren waarin ik de omwonenden betrek bij het idee. Uiteindelijk moet begin 2011 de zaak aan het draaien zijn.”*

*“Ik heb geleerd om mijn ideeën op papier te zetten. Ik ben ook bevestigd in mijn nieuwe manier van denken, waarin ik verder kijk dan vandaag en waarbij samenwerking met collega's en burgers belangrijk is. Verder wil ik graag leren hoe je met succes kunt samenwerken met collega's. Als je te ver voor de muziek uitloopt is dat lastig als je met andere tuinders wilt samenwerken.”*

*“De training zorgt ervoor dat de regio vitaler wordt en de sector houdt het rendement op peil. Het was een plezierige manier om samen met collega's te leren 'out of the box' te denken en zodoende geïnspireerd te worden om nieuwe plannen te maken en stappen voorwaarts te zetten.”*

**Prei- en ijsbergslateler  
Gert Jan Aerts uit Kronenberg:**

*“Mijn strategie is gericht op meer toegevoegde waarde van het product, zodat het rendement omhoog gaat. Toegevoegde waarde is voor mij dat ik de hoeveelheid kan leveren die op dat moment wordt gevraagd in een verpakking die de klant wil. Ik zie ook wel mogelijkheden om samen met collega's uit de buurt een streeklabel te ontwikkelen voor onze producten. Dat moet ik nog wel verder uitwerken, maar ik heb wel wat handvatten gekregen in de training. Op korte termijn ga ik aan de slag met het verbeteren van mijn huidige bedrijf, want daar valt ook nog wel wat te halen.”*

*“Ik weet door de training veel beter waar ik nu sta en waar ik heen wil. Ik heb veel geleerd van de andere ondernemers en ik zie daardoor nieuwe kansen voor mijn bedrijf. Ik zie veel mogelijkheden in de samenwerking met andere ondernemers, daar zit echt winst in. Sowieso vind ik dat deze groep contact moet blijven houden na de training, het is erg nuttig om met verschillende sectoren bij elkaar te zitten.”*

*“De training stimuleert en versterkt de samenwerking tussen ondernemers in de regio, ook over sectoren heen. Ik heb de training als heel positief ervaren, met name het contact met collega's uit andere sectoren.”*



# INNOVATIE

Samen een innovatie ontwikkelen, dat was de uitdaging voor de groep van zes boomkwekers. In zes bijeenkomsten hebben ze gebrainstormd over mogelijke innovaties en er vervolgens één uitgewerkt in een aantal stappen. Daarbij waren ook twee accountmanagers van Rabobank Maashorst aanwezig.

## De start

In de eerste bijeenkomst zijn nuttige innovaties voor de boomteelt geïnventariseerd. Binnen anderhalf uur werden er maar liefst 50 benoemd. Daarna hebben de deelnemers door te stemmen aangegeven welke ideeën zij het meest kansrijk vonden. Uit de vier overgebleven ideeën is er één gekozen: zoeken naar slimme logistieke oplossingen voor boomkwekerijen. De deelnemers hadden de indruk dat het vervoer van planten vanaf het bedrijf naar handelaren, distributiecentra en eindbestemmingen efficiënter zou kunnen. Wanneer het de boomkwekers in regio Venlo zou lukken om dat te organiseren, kunnen ze kostenvoordelen realiseren en daarmee een hoger rendement. Daarnaast zou de regio een voorsprong op concurrenten kunnen krijgen door een snelle en efficiëntere logistiek.

## De verdieping

Tijdens hun zoektocht hebben de deelnemende boomkwekers eerst gekeken hoe groot de transportbehoefte van de eigen bedrijven is. Het bleek dat er veel halfvolle vrachtwagens van de bedrijven vertrekken, mede doordat er vaak wordt gewerkt volgens de regel “vandaag bestellen, morgen afleveren”. Er zijn vrij grote verschillen in de manier van transporteren: meerdere typen karren en stukgoed. De meesten hebben transport uitbesteed en een enkeling heeft eigen transport. Er bleken ook grote verschillen in de maanden van afvoer te zijn. Daarna hebben de deelnemers gesproken met externe deskundigen. Daarvoor heeft de groep een aantal personen uitgenodigd die konden helpen bij het zoeken naar oplossingen, zoals transporteurs, de veiling Flora Holland en adviseurs.

## Werken aan oplossingen

Na deze gesprekken was duidelijk dat de initiatiefnemers aan de slag zullen moeten met de volgende drie opgaven om verder te komen met het idee. Allereerst moet beter onderzocht worden hoe de huidige logistieke stromen rond boomkwekerijen zijn. Dit is een klus voor een onderzoeksinstelling

of -bureau. Op grond daarvan moeten deskundigen een advies geven over optimale oplossingen voor de toekomst. Vervolgens moet er gepolst worden hoeveel boomkwekers mee willen doen aan een initiatief voor het gezamenlijk organiseren van de logistiek. Als derde moet de organisatiestructuur rond het nieuwe initiatief ontworpen worden waarbij duidelijk wordt wie er allemaal lid of aandeelhouder willen zijn van de nieuwe logistieke organisatie. Met dat eindresultaat is de innovatiegroep gestopt en hebben ze het stokje overgedragen aan het Platform Boomteelt met het verzoek om op zoek te gaan naar mogelijkheden om het voorstel verder uit te werken.

## Het resultaat

Het gezamenlijke resultaat van de groep is een uitgestippelde route op weg naar een betere en efficiëntere logistieke dienstverlening voor Limburgse boomkwekers. In die route zitten de drie stappen die hierboven zijn aangegeven. Dat houdt dus in: eerst aanvullend onderzoek doen naar de vervoersstromen rond boomkwekerijen, dan optimale oplossingen kiezen voor de toekomst en vervolgens samen met een aantal kwekers en eventueel andere partners deze oplossingen vorm geven in een nieuwe organisatie.



## DE BOOMKWEKERS OVER HUN ERVARINGEN MET HET INNOVATIE-TRAJECT



**Stan Jonkers, Boomkwekerij Jos Jonkers & Zonen:**

*“Samen werken aan betere logistieke oplossingen kan veel voordeel voor de gezamenlijke boomkwekers opleveren. Zeker wanneer je dat ook nog zou weten te combineren met het gezamenlijk aanbieden van producten door een groep telers. Dit soort voordelen moet je wel actief zoeken. Wanneer niemand er zich voor inzet, zal het niet ontstaan.*

*Tijdens de bijeenkomsten heb ik meer inzicht gekregen in de logistieke stromen rond mijn eigen bedrijf. Verder hebben de gesprekken met bedrijven die logistieke diensten leveren mijn blikveld verbreed. Dit soort contacten helpt om een bredere visie voor het eigen bedrijf te vormen.”*

**Han Fleuren, Boomkwekerij Henri Fleuren B.V.:**

*“Ik heb met veel interesse het proces gevolgd dat door de begeleider van Wageningen UR werd gehanteerd om innovaties te bedenken en om er vervolgens met zijn allen één uit te kiezen die we verder gingen ontwikkelen. Maar we hebben het ons zelf niet gemakkelijk gemaakt met de ambitieuze doelstelling om logistieke oplossingen te bedenken. Want onze aanpak was er op gericht om met name de voordelen van een gezamenlijk logistieke oplossing vorm te geven. En dat vergt overleg met veel partijen en is daardoor veel moeilijker dan een innovatie voor alleen je eigen bedrijf vorm geven. Maar we zijn een heel eind gekomen, en het is nu duidelijk welke stappen nog gezet moeten worden.*

*Ik heb tijdens de bijeenkomsten kennis gemaakt met interessante partijen op het gebied van logistiek. De contacten met collega's hebben me geleerd dat er veel verschillen tussen boomkwekerijen zijn en dat komt ook terug in grote verschillen op het gebied van de vervoersstromen. Maar dat biedt wel goede mogelijkheden voor het combineren van die stromen.”*



## Colofon

Dit project is gefinancierd door de provincie Limburg, Rabobank Maashorst, de gemeente Horst aan de Maas, de gemeente Sevenum en LOODS Limburg.

Deze brochure is een uitgave van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving in opdracht van LOODS Limburg. Het project is uitgevoerd door onderzoekers die betrokken zijn bij Wageningen UR - Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen en medewerkers van Rabobank Maashorst. Het Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen is een samenwerkingsverband van de Animal Sciences Group, het Landbouw Economisch Instituut en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdelen van Wageningen UR.

### Projectbureau LOODS Limburg

Ir. Koos Koolen  
06 51 18 88 30  
E-mail: [k.koolen@loodslimburg.nl](mailto:k.koolen@loodslimburg.nl)  
Internet: [www.loodslimburg.nl](http://www.loodslimburg.nl)

### Wageningen UR – Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen

Ir. Herman Schoorlemmer  
03 20 29 13 37  
E-mail: [herman.schoorlemmer@wur.nl](mailto:herman.schoorlemmer@wur.nl)  
Internet: [www.agrocenter.wur.nl](http://www.agrocenter.wur.nl)

