

Ondernemersgroepen in de glastuinbouw

Een experiment met themabijeenkomsten

Peter Vermeulen, Carin van der Lans, Simone van Woerden en Abco de Buck

© 2005 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Projectnummer: 41414044

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Glastuinbouw

Adres : Kruisbroekweg 5, 2671 KT Naaldwijk

: Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk

Tel. : 0174 – 63 67 00

Fax : 0174 – 63 68 35

E-mail : info.ppo@wur.nl

Internet : www.ppo.wur.nl

Dit project is gefinancierd door het ministerie van LNV vanuit het programma Systeeminnovatie.

Inhoudsopgave

	pagina
VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	7
1.1 Doel	7
1.2 Leeswijzer	8
2 WERKWIJZE	9
2.1 Opzet themabijeenkomsten	9
2.2 Samenstelling van de groep	10
3 THEMA'S, INHOUD EN ERVARINGEN	11
3.1 Markt en keten	11
3.2 Inzicht in eigen functioneren	15
3.3 Personeelsbeleid	17
3.4 (Horizontale) samenwerking	20
3.5 Leren van het MKB	24
3.6 Financiën	26
3.7 Toekomst en strategievorming	27
3.8 Bundeling beschikbare theorie	31
4 EVALUATIE	32
4.1 Groepsindeling	32
4.2 Werkvormen	32
4.3 Inleiders	34
4.4 Deelnemers	34
4.5 Ruimte	34
5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	36
5.1 Bewustwording bij ondernemers	36
5.2 Kennishiaten	36
5.3 Ondernemersgroepen	37
LITERATUUR	38

Voorwoord

In 2005 is met vier groepen ondernemers elk een zestal themabijeenkomsten gehouden rondom het thema ondernemerschap. Met elkaar delen van ervaringen is het uitgangspunt van deze bijeenkomst aangevuld met een stuk theoretische achtergrond. Onderwerp van onderzoek was de vraag of op deze manier de bewustwording bij de deelnemers van de knelpunten in hun ondernemer zijn groeit en of delen van ervaring oplossingsrichtingen biedt voor deze knelpunten.

Zonder het enthousiasme van de deelnemers was deze pilot niet gelukt. Bedankt hiervoor. Verder had de theoretische onderbouwing niet mogelijk geweest zonder de inbreng van Arja van Meekeren (DLV advies), Piet Veldman (GIBO Groep), Esther Hessel (Hessel Marketing & Communicatie), Paul van der Wilt (GIBO Groep), Aat Dijkshoorn (GIBO Groep), Jos Duyvesteijn (GIBO Groep), Maarten Zemann (GIBO Groep), Jan Pieter Stehouwer (DLV advies) en Jan Pieter Popkens (GIBO Groep). Dit is een goede manier van samenwerking, die in de toekomst voortgezet moet worden. Bedankt.

Tenslotte wil ik het ministerie van LNV bedanken voor hun bijdrage in dit project van uit het programma Systeeminnovatie. Zonder deze subsidie was de pilot in deze grootte niet mogelijk geweest. De these die vanuit eerder onderzoek geformuleerd als motivatie richting het programma Systeeminnovatie is: "Zonder verbetering bij de ondernemers van het ondernemerschap systeeminnovatie niet lukt voor het grootste deel van de agrarische ondernemers." De oriëntatie van de grote groep volgers is nog te veel naar binnen gericht op de productie. Alleen een ombuiging naar een omgevingsgerichte oriëntatie geeft ruimte voor vernieuwende ideeën. Deze cyclus van bijeenkomsten heeft geprobeerd daar een bijdrage aan te leveren.

Peter Vermeulen
Projectleider

Samenvatting

In 2005 is door het PPO samen met de GIBO groep, DLV advies, LTO Noord en Hessel Marketing & Communicatie een pilot georganiseerd van zogenaamde Ondernemersgroepen. Deze ondernemersgroepen zijn elk zes keer bijeen geweest om rondom een thema samen eigen ervaringen te delen, van een inleider de achterliggende theorie te krijgen en deze ervaringen en theorie te toetsen in een discussie over de toepasbaarheid.

De doelgroep van deze bijeenkomsten zijn ondernemers die tegen knelpunten aanlopen in hun eigen bedrijf. Het doel is de ondernemers bewust te maken van de verschillende aspecten van het ondernemerschap en de verschillende manieren hoe daarmee omgegaan kan worden. De deelnemers zijn voor driekwart doeners en hebben moeite met echt verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren. Hun hart ligt in de tuin en niet op het kantoor. Ze zijn niet echt gewend ver buiten het eigen bedrijf of de sector te kijken om van te leren.

Er hebben vier groepen van 9 tot 12 deelnemers gedraaid. In deze groepen is bewust een mix gemaakt qua leeftijd, gewas en bedrijfsgrootte. Hiermee is een breed scala aan ervaringen in de groep aanwezig. Deze **mix van ervaringen** en de daaruit voortkomende **discussie** is essentieel voor de bewustwording van de ondernemers. Zonder verschillen werkt de spiegel niet.

Op de eerste bijeenkomst van elke groep is een inventarisatie gemaakt van de thema's die ze op de volgende vijf bijeenkomsten behandeld wilden zien. Opvallend was toch de grote **overeenkomst aan thema's** tussen de groepen. Van de zeven onderwerpen is het merendeel in meerdere groepen behandeld. De zeven thema's zijn:

- Markt en keten
- Personeelsbeleid
- Inzicht in eigen functioneren
- Samenwerking
- Financiën
- Toekomst en strategievorming
- Leren van het MKB

Door de behandeling van dit brede veld aan kennisgebieden in één cyclus van themabijeenkomsten is de **onderlinge samenhang** goed tot uitdrukking gekomen. Bij de behandeling van deze thema's is als rode draad ontstaan:

- meer planmatig werken vanuit een visie en doelstellingen,
- personeel betrekken bij het bedrijf door het geven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
- een actievere opstelling in de keten en doelgericht communiceren met je afnemers,
- het goed is om stil te staan bij de zwakke kanten van je zelf en je bedrijfsvoering en deze eventueel in te vullen via een of andere manier van samenwerking.

Dit rijtje toont de achterliggende knelpunten van deze groep van ondernemers. Het realiseren van het pad van vakman via manager naar ondernemer. Er moet gewerkt worden aan de ondernemer zelf. Ze zijn zich **bewust geworden** dat er meer is dan werken in de kas en dat daar ook kansen liggen. De praktijk zal uitwijzen of ze daar de tijd voor (kunnen) nemen. De persoonlijke eigenschappen van de ondernemer zijn moeilijk te veranderen. Er zal een ander soort ondernemer moeten worden gezocht.

Deze ondernemersgroepen zijn een goede werkvorm bij het bewustwordingsproces van de ondernemers. Het is een **intensieve** vorm van begeleiding en is daardoor **duur**. Ondernemers zijn nog niet gewend om voor deze kennisontwikkeling veel te betalen.

Deze werkvorm vraagt van de begeleiders naast kennis van de praktijk en theorie ook vaardigheid in **procesbegeleiding** om de discussie de diepte in te krijgen. Deze combinatie van eigenschappen en rollen

is moeilijk te combineren.

Dit type bijeenkomsten vraagt een vervolg waarin meer diepgang gerealiseerd wordt. Voor het oplossen van bedrijfsspecifieke knelpunten is een individueel traject soms gewenst. In een aantal gevallen zijn hiervoor ook de inleiders gevraagd.

Een interessante optie is ook het “buddy” concept in te zetten bij de bewustwording van ondernemers. Op kleine schaal wordt hier kennis en ervaring uitgewisseld en elkaar de spiegel voorgehouden. Door gemeenschappelijke ervaringen te gebruiken kunnen samen nieuwe ideeën ontstaan bij het oplossen van knelpunten.

1 Inleiding

In de afgelopen jaren is door PPO Glastuinbouw een aantal onderzoeken met betrekking tot agrarisch ondernemerschap uitgevoerd. In eerdere onderzoeken zijn de knelpunten geïnventariseerd die voorkomen op glastuinbouwbedrijven met betrekking tot (innovatief) ondernemerschap en personeelsmanagement. Belangrijke knelpunten die naar voren kwamen uit Innovatief ondernemerschap waren (van der Lans en Vermeulen, 2003 en 2004):

- het opstellen van doelstellingen en toekomstvisie
- communicatie met en motivatie van medewerkers
- interne organisatie

Uit het project Personeelsmanagement kwamen de volgende knelpunten naar voren (Vermeulen et al., 2004):

- vinden en behouden van goede medewerkers en middenkader
- planning van het werk en tijdig zorgen voor tijdelijke krachten
- weinig animo van medewerkers om bij te leren
- medewerkers ervaren groeimogelijkheden als onvoldoende

In het vervolgonderzoek “Hulpmiddelen ondernemerschap en personeelsmanagement” is in kaart gebracht welk aanbod van hulpmiddelen voor handen is op het gebied van ondernemerschap en personeelsmanagement. Ook is gekeken naar de blinde vlekken daarin ten opzichte van de knelpunten van de ondernemers. Tijdens een workshop met aanbieders zijn de gevonden knelpunten uit eerder genoemde onderzoeken vergeleken met de knelpunten zoals de aanbieders die in de praktijk tegenkomen. (van der Lans en Vermeulen, 2003 en 2004) Doel van de workshop was om gezamenlijk vast te stellen welke knelpunten verdere uitwerking behoeften in nieuw te ontwikkelen hulpmiddelen en te kijken welke partijen geïnteresseerd waren voor dit ontwikkelingstraject.

Aan het einde van de workshop is geconstateerd dat er genoeg instrumenten zijn en dat ontwikkelen van nieuwe geen zin heeft. Elke adviseur heeft er wel een paar in zijn of haar pakket. Het oplossen van knelpunten met betrekking tot ondernemerschap is veelal maatwerk. De cruciale factor bij het vinden van oplossingen is de proces- en menskant: hoe organiseer ik mijn bedrijf en hoe ontwikkel ik de aanwezige talenten.

Om het ondernemerschap voor de glastuinbouwsector op een hoger plan te kunnen trekken, zagen de deelnemers van de workshop de volgende knelpunten:

- De ondernemers zijn zich nog onvoldoende bewust van de noodzaak te investeren in het ontwikkelen van ondernemerschap.
- Er is slechts een beperkt aantal goede adviseurs op dit gebied.
- Er ontbreekt een gezamenlijke advieslijn.
- Er is een te grote afstand tussen de veelal grotere bedrijven met succesverhalen en de grote groep volgers.

1.1 Doel

Het doel van dit vervolg project is een versterking van het ondernemerschap voor de groep volgers. En deze groep te **bewust te maken** dat ze met de kennis over de aspecten van het ondernemerschap beter in kunnen spelen op de veranderende markt en kritischere maatschappij. Door het opzetten van een pilot met ondernemersgroepen uit te testen of kennisoverdracht, -uitwisseling en –ontwikkeling via **uitwisseling van ervaring gecombineerd theoretische onderbouwing** leid tot die bewustmaking. Via deze groepen ook **kennishiaten** die door de ondernemers worden ervaren boven tafel krijgen.

Deze doelstelling is in dit project ingevuld door:

1. Als pilot vier groepen met ondernemers op te zetten. Binnen deze vier groepen zijn vijf belangrijke items in relatie tot het ondernemerschap geïnventariseerd.

2. Met elk van deze groepen zijn de items in vijf themabijeenkomsten behandeld. De basis van deze bijeenkomst was samen ervaringen met de andere ondernemers te delen, theoretisch ondersteund met deskundigen van de GIBO-groep en DLV-advies. Bekijken of deze manier van werken met ondernemers ook bijdraagt aan een beter bewustzijn van de aandachtspunten van het ondernemerschap.
3. Het op deze manier gekregen materiaal uit te werken tot een voorzet voor cursusmodules.
4. Opgedane ervaringen in de groep naar buiten te brengen.

1.2 Leeswijzer

Dit verslag bevat in hoofdstuk 2 de aanleiding en achtergrond van dit project en de wijze waarop de groepen geworven en samengesteld zijn. In hoofdstuk 3 worden als resultaten voor elk van de zeven behandelde thema's beschreven wat de inhoud van de bijeenkomst was en welke discussiepunten aan de orde zijn geweest en tips en leerpunten ze opgeleverd hebben. De beschikbare theorie die bij zes van de zeven thema's hoort is gebundeld in aparte modules die als bijlagen bij dit verslag apart zijn aangemaakt. In hoofdstuk 4 is een reflectie gegeven op de groepsindeling, de werkvormen die tijdens de bijeenkomsten zijn gebruikt, de inleiders, de deelnemers en de ruimte waarin de bijeenkomsten gegeven werden. Tot slot worden in hoofdstuk 5 conclusies en aanbevelingen gegeven ten aanzien van de gestelde doelen.

Daarnaast zijn de volgende zes modules bijlage bij dit verslag:

1. Personeelsbeleid
2. Markt en Keten
3. Inzicht in eigen functioneren
4. Financiën
5. Toekomst en strategievorming
6. Samenwerking

2 Werkwijze

Tijdens de afsluitende workshop van de vorige fase van het project is met adviseurs van DLV adviesgroep, de GIBO groep, de ZLTO, Agramanagement en P&O Services een opzet gemaakt voor zogenaamde Ondernemersgroepen. Dit zijn groepen van 10 tot 15 ondernemers die elkaar ontmoeten op themabijeenkomsten. De doelgroep van de ondernemersgroepen zijn ondernemers die in de verdere ontwikkeling van hun bedrijf aanlopen tegen hiaten in hun ondernemerschap. Het gaat om ondernemers uit de groep volgers. In deze themabijeenkomsten worden door de ondernemers aangegeven onderwerpen behandeld. Eind 2004 hebben PPO, DLV en GIBO besloten om gezamenlijk bedrijven te werven voor deze ondernemersgroepen. ZLTO en P&O Services zijn elk eigen groepen gestart. In februari 2005 hebben circa 1650 glastuinbouwbedrijven, waarvan een adres bij PPO bekend was, een uitnodiging toegestuurd gekregen. Ondernemers konden zich opgeven voor een reeks van zes bijeenkomsten rondom ondernemerschap en personeelsmanagement. De precieze invulling daarvan werd bepaald door de deelnemers zelf. Op de eerste bijeenkomst is bepaald welke onderwerpen in de overige bijeenkomsten behandeld zouden moeten worden. Aan de hand van deze inventarisatie hebben PPO, GIBO en DLV overlegd wie welk onderwerp ging invullen. Uiteindelijk hebben DLV, GIBO, LTO-Noord en Hessel Marketing en communicatie de theorie ingevuld.

In bijlage 1 is een overzicht per groep opgenomen van de behandelde onderwerpen per bijeenkomst met de achterliggende vragen van de deelnemers.

2.1 Opzet themabijeenkomsten

Vertrekpunt op de themabijeenkomsten is het **delen van de ervaring** rondom dat onderwerp op het eigen bedrijf, aangevuld met theorie en ervaring van een deskundige. Door het uitwisselen van ervaring en discussie hierover wordt de kennis over het onderwerp bij de deelnemers verhoogd. Naast een **inhoudsdeskundige** is ook een **procesbegeleider** aanwezig om de discussie in goede banen te leiden. Om de deelnemer al op het onderwerp voor te bereiden, worden vooraf een aantal vragen over de toepassing van het thema op het eigen bedrijf als **huiswerk** naar de deelnemer gestuurd. De eigen uitwerkingen worden gebruikt als vergelijking met elkaar en met de theorie. Door vergelijking van toepassing uit de praktijk met die vanuit de theorie kunnen de verschillende toepassingen belicht worden. De deelnemers krijgen door deze **interactieve** kennisoverdracht een bredere keuze aan mogelijkheden.

In de bijeenkomsten zijn verschillende werkvormen gehanteerd. Tijdens de eerste bijeenkomst is veel aandacht besteed aan het leren kennen van elkaar. Hierbij is ook gekeken wat de **leerdoelen** van de deelnemers zijn.

In een aantal bijeenkomsten zijn **testjes** gemaakt over eigenschappen van de ondernemers. Daarna is met de deelnemers besproken of het gevonden beeld herkenbaar is en wat je er mee kunt doen.

Bij een aantal onderwerpen is in **kleine groepjes** uitgewerkt wat de verschillende aanpak is in de groente, snijbloemen en potplanten sector. In de grote groep zijn daarna de verschillen belicht en is bekeken wat de sectoren van elkaar kunnen leren.

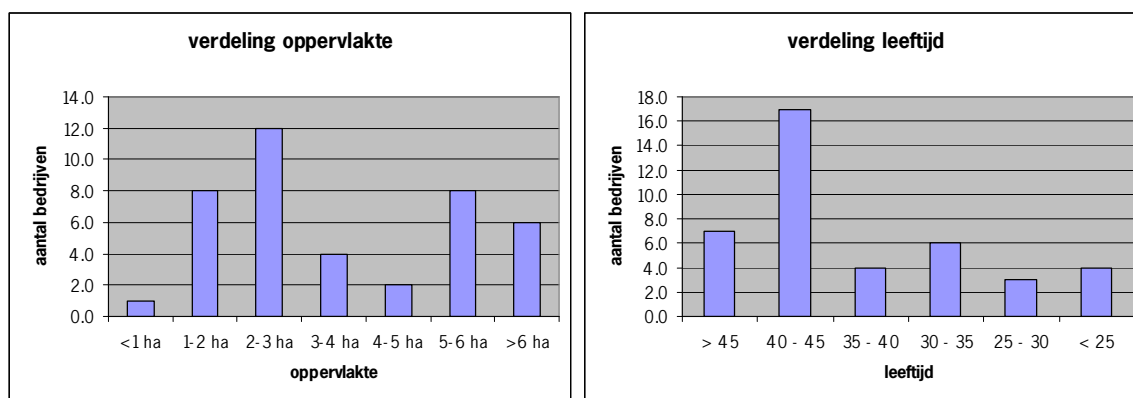
Het onderwerp financiën is behandeld aan de hand van een concrete praktijk **case met vragen**.

De zes bijeenkomsten duren elk vijf uur, van 16 tot 21 uur. Om 18 uur wordt de bijeenkomst onderbroken door een warme **maaltijd**. Er is bewust gekozen om de bijeenkomsten niet op de bedrijven van de deelnemers te houden, om te voorkomen dat daardoor dat bedrijf alleen centraal zou staan. Twee groepen hebben vooraf aan de bijeenkomst een excursie georganiseerd naar enkele bedrijven. Een groep naar twee bedrijven met nieuwe ontwikkelingen en de andere groep naar het bedrijf van een deelnemer.

2.2 Samenstelling van de groep

In februari 2005 is aan circa 1650 glastuinbouwbedrijven een folder over de Ondernemersgroepen toegezonden. Hierop hebben 46 ondernemers positief gereageerd (3%). Dit leidde uiteindelijk tot 4 groepen met in totaal 41 deelnemers. De andere vijf zijn om diverse redenen afgehaakt.

Er bestaan grote verschillen tussen de deelnemers, o.a. qua leeftijd van de ondernemer, oppervlakte, vestigingsplaats en teelt. De oppervlakte varieert van kleiner dan 1 ha per bedrijf tot meer dan 6 ha. De jongste deelnemer is jonger dan 25 en de oudste ouder dan 45 jaar. De volgende gewassen zijn vertegenwoordigd in de verschillende groepen: paprika (10 x), tomaat (4x), komkommer (4x), aubergine (1x), biologische groenten (1x), frisee andijvie (1x), roos (4x), santini (2x), chrysant (1x), alstroemeria (1x) en potplanten (12x).



Figuur 1: Verdeling bedrijfsoppervlakte en van de leeftijd van de verschillende ondernemers van de deelnemende bedrijven.

Bij de indeling van de groepen is er voor gekozen om een zo groot mogelijke mix te maken tussen de deelnemers. De deelnemers zijn zoveel mogelijk gespreid qua leeftijd, gewas en bedrijfsgrootte met de bedoeling zoveel mogelijk verschillen in ervaring te creëren. Dit doel is bij drie van de vier groepen gelukt. Bij de vierde groep is door verschuivingen van deelnemers een te grote groente groep ontstaan. Hierdoor waren de bloemen telers ondervertegenwoordigd.

3 Thema's, inhoud en ervaringen

In dit hoofdstuk wordt per onderwerp (thema) een overzicht gegeven van de behandelde items binnen dit thema en welke discussiepunten aan de orde zijn geweest. Ook wordt besproken hoe de deelnemers de bijeenkomst over dit thema hebben ervaren en wat hun leerpunten zijn.

3.1 Markt en keten

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij drie van de vier ondernemersgroepen is het onderwerp Markt en keten aan de orde geweest. Tijdens de bijeenkomsten is onder andere aandacht besteed aan:

- Kenmerken en eisen van de verschillende afnemers
- Contact met eindafnemers
- Beschrijving van de keten
- Beïnvloeding van de keten
- Consumententrends
- Algemene trends
- Proactieve opstelling in de markt

In de module 'Markt en keten' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van Markt en keten, zoals dit in de bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Opdracht 1: Uw directe afnemers

a) Wie zijn uw directe afnemers, hoeveel afnemers heeft u in totaal en hoe is de omzet over deze directe afnemers verdeeld?

b) Waarom levert u aan juist bovenstaande afnemers? Met andere woorden is de afzet aan deze afnemers een bewuste keuze?

c) Welke waarde voegt uw directe afnemer toe aan het product? Wat doet hij met het product?

d) Elke partij in de keten moet zich onderscheiden in een volle markt. Hoe onderscheidt uw directe afnemer zich?

Opdracht 2: Uw eindafnemers (niet de consument)

a) Waar gaat uw product uiteindelijk naar toe, en via welke schakels? Te denken valt aan grootwinkelbedrijven, horeca, speciaalzaken, tuincentra, en export.

b) Met welke ontwikkelingen hebben uw eindafnemers te maken? Te denken valt aan schaalvergroting, wensen en behoeften consumenten, etc.

c) Krijgt u direct van uw eigen afnemers te horen wat de grootwinkelbedrijven, tuincentra, etc. verlangen, ten aanzien van product, productie en toeleverancier? Vraagt u daar zelf naar of verdiept u zich in de wensen en eisen van deze afnemers?

d) Hoe ziet uw afzetketen eruit en welke waarde voegt elke partner nu toe aan het product: wat gebeurt er

in elke schakel met het product (een tekening maakt het duidelijker)?

Opdracht 3: De consument

a) Wie is de consument van uw producten? Binnenland/ buitenland, gezinnen met kinderen, ouderen, gemakconsument, etc?

b) Welke ontwikkelingen vinden er plaats in de markt en bij de consumenten? En wat betekent dit voor uw bedrijf en uw producten? (wat vindt de consument belangrijk, maar ook kleiner wordende huishoudens, productaansprakelijkheid, te weinig tijd, gemak, internationalisering, milieu, etc).

Opdracht 4: Huidige en potentiële concurrenten

a) Wie zijn uw grootste drie concurrenten (andere producenten met zelfde gewas, of met een ander gewas). Hoe onderscheiden deze concurrenten zich (waarom kopen afnemers bij deze concurrenten)?

b) Verwacht of heeft u concurrentie van andere producten (geld als cadeau, pasta's, exotische groenten, etc.)?

c) Noem drie belangrijke positieve en drie belangrijke negatieve verschilpunten van uw bedrijf en uw concurrenten (denk daarbij aan assortiment, service, locatie, contacten, etc.).

d) Wat zijn de belangrijkste lange termijn voordelen van u en uw bedrijf t.o.v. van uw concurrenten? Waar bent u goed in (sterkten)? In welke zaken bent u als persoon en bedrijf minder goed (zwakten)?

e) Wat doet u er aan om dit voordeel t.o.v. de concurrentie te behouden?

f) Wat zijn nu op basis van voorgaande vragen de 5 kansen die u in de markt signaleert en waarop u kunt inspelen? Wat zijn de 5 bedreigingen in de markt die ook voor uw bedrijf en voor u als ondernemer van belang zijn?

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomsten is veel opgebouwd uit een theoretisch verhaal, afgewisseld met discussie door de deelnemers over hun ervaringen op het bedrijf, of met een oefening of test.

Eindafnemers en vermarkten

Tijdens de bijeenkomst is gesproken en gediscussieerd over contact met de eindafnemers. Hieronder volgen een aantal discussiepunten en tips die daar betrekking op hebben.

- Een potplantenteler gaat daar ver in en ontwikkelt ook zijn eigen verpakkingsconcepten. De rest van de groep betwijfelt de toepasbaarheid hiervan buiten de potplantenteelt.
- Sommigen krijgen helemaal geen informatie terug van hun afnemers.
- Voor de bloemen geldt dat sommige eindafnemers alleen maar interesse hebben in een boeket. Minder belangrijk is welke bloemen daar in zitten.
- De handelaar bepaalt wat er in de winkel komt. Daar moet je je in de kijker spelen.
- Proactief optreden naar de handel is belangrijk, maar kost ook veel tijd en energie. Eindafnemer en handelaar willen zich onderscheiden. Daar kun je als teler op inspelen.
- Invloed op veilingeisen ontbreekt.
- Grote retail wordt steeds professioneler, terwijl specialistische kennis over bijvoorbeeld bewaring van vers product verloren gaat. Help ze met kennis. Door presentatie en producthandling kan de verkoop van het product stijgen. Daar loopt een retailer warm voor. Voor bloemen en potplanten lopen al zulke initiatieven. Bij de groenten is dat nog niet gelukt.
- Sommige supermarkten bepalen zelf of een product blijft of niet, afhankelijk van de omloopsnelheid. Anderen hebben een vaste afname per dag en eigen kwaliteitseisen.
- Kwaliteit en service leveren is belangrijk volgens de deelnemers.
- In groenten wordt relatief makkelijk door afnemer overgestapt naar andere producent. "Een relatie

duurt zolang als het telefoongesprek. Service helpt wel wat. Maar jaarlijks worden steeds hogere eisen gesteld, het is een global market, dus je wordt zo weer ingewisseld.”

- Supermarkten willen zich niet binden aan een leverancier, omdat ze dan te afhankelijk worden. Ze willen graag een backup houden. Voor een paar centen voordeel kiezen ze toch een andere leverancier.
- Goede strategie is opvallen bij afnemer, eindafnemer en consument en deze binden.
- Het wordt steeds meer dringen in het schap. Ook als teler kun je kleine dingen doen. Het is belangrijk de inkoper/verkoper enthousiast maken zodat die dit naar de klant kan.
- Proactieve opstelling in de markt is belangrijk, dit kun je laten doen of zelf doen, maar kost erg veel tijd. Focussen op sterktes vergt even bedenktijd. Tuinders zijn gewend zich te focussen op een goed product. Dit blijft belangrijk, maar het is ook belangrijk om aandacht te besteden aan vermarkting. Daar moet je gericht tijd voor vrijmaken.
- Leer van andere sectoren, maak keuzes uit prikkels.
- Individuele tuinder voelt zich vaak machteloos. Om iets te bereiken moet er gezamenlijk iets georganiseerd worden. Met bv. enthousiaste collega's lukken ideeën mogelijk wel (focus op sterktes).
- Kan vraag voor een nieuwe plant bij de supermarkten stimuleren door een informatie cd over het product te verspreiden.
- Regelmatig langs gaan bij exporteurs
- Gooi vooral niet je oude klanten weg.
- Een aantal jaar geleden heeft een groepje telers nagedacht om zelf de verzorging in de winkel te gaan verzorgen. Al uitzoekende, bleken hier echter veel haken en ogen aan te zitten en het project is uiteindelijk niet doorgegaan.
- Speel in op gebeurtenissen (geboorte prinses, secretaressedag)
- Niet bang zijn om een keer een zeperd te maken.
- Focus op kostprijs is doodlopende weg, kwaliteit (brede zin) is belangrijker.
- Valkuil: pas op met kopiëren, want dat betekent dat je moet concurreren.

Ketenverkortingen samenwerking

- Speculatie van de handel/buffervorming is voor continue beleving positief, maar kost veel kwaliteit. Handel heeft toch ook wel veel andere functies (volle vrachtwagens, sortimentsvorming, veel klanten, ...).
- In groenteketens zitten veel DC's tussen producent en winkel. Er is bijvoorbeeld in elk land een distributiecentrum, waar het product enige tijd ligt. Oplossing is om het aantal DC's terug te brengen naar één. Deze ene partij is ook degene die rechtstreeks handelt met de afnemer/supermarkt. Dit kan efficiënter.
- De prijs van agf gaat van tuinder naar de supermarkt vier keer over de kop, terwijl de kwaliteit slecht is. Een idee is om de keten te verkorten en zelf het schap laten onderhouden.
- Schakel overnemen of er tussen uithalen is geen goede optie. Het is veel zinniger om goed samen te werken met afnemers.
- Invloed in de keten is makkelijker te verkrijgen door als telers samen te werken.
- Alleen samenwerking kan in de groenten iets opleveren (Bekijk de markt, overdenk je strategie, kijk rond: ook in het buitenland, trendwatchers en in andere sectoren).
- Het is moeilijk om een schakel over te nemen. Handelaars zullen er alles aan doen om te voorkomen dat een teler rechtstreeks met de supermarkt gaan onderhandelen.
- Voorbeelden van ketenintegratie:
 - Teler die ververij functie op zich heeft genomen. Dit initiatief mislukte, omdat de markt vol zat en omdat bestaande ververijen hun producten onder de prijs van deze teler doorgingen.
 - Boeketterie. In buitenland kunnen ze echter goedkoper boeketten produceren en de transportkosten vallen erg mee.
 - Rainbow levert aan exporteurs die op hun beurt aan Sainsbury leveren. Rainbow probeert wel om direct aan supermarkt te kunnen leveren, maar het is moeilijk om hier tussen te komen. De keten is wat dat betreft een star gebeuren.

Keten bloemen en potplanten

Veiling → BB – BVO

→ klok → groothandel, exporteur, grootwinkelbedrijf, cash & carry

<u>Wat doet de</u>	teler	leveren kwaliteit en continuïteit
	groothandel:	filiaalklaar maken, assortiment vormen
	exporteur:	verzenden, transport
	grootwinkelbedrijf:	breed beleveren consument

Welke invloed hebben wij? groothandel, exporteur, grootwinkelbedrijf: nu te weinig

Keten groenten

Kweker → Telersvereniging → Handel → Supermarkt → Consument
----->

<u>Wat doet de</u>	teler	kwaliteit, flexibel, Eurep-GAP, hygiëne code, etc.
	telersvereniging:	GMO, verpakken, administratie, betalingsgarantie, tracing & tracking
	handel:	logistiek, verpakken, distributie diverse kanalen, bufferen (+ en - aspecten)
	supermarkt:	uitstalling en presentatie, controle versheid, contact consument, acties, prijs

Inspelen op trends

Consumenten reageren per land op verschillende wijze op algemene trends. Wat betekent dat voor mijn product? Waar zou je op in kunnen spelen? Hoe kan ik mijn afnemer meenemen in een trend?

- Voorbeelden van een aantal algemene trends zijn:
 - Vergrijzing
 - Toename aantal allochtonen
 - Meer 1 persoons huishoudens
 - Emancipatie en veel drukte in de vrije tijd
 - Presentatie product (aantrekkelijk)
 - Gezondheid: Oude en jonge generatie kopen steeds vaker biologisch
 - Individualisering: ieder voor zich, impulsaankopen
- Het inspelen op trends klinkt allemaal mooi, maar het gebeurt niet. Hoe organiseer je dat en hoe continueer je het? Telers en telersverenigingen zijn te zuinig voor serieuze marketing en promotie.
- Er is ook verschil per sector: promotie door Decorum komt ook Decorum ten goede. Promotie door Rainbow is promotie voor de hele sector, omdat paprika's niet onderscheidbaar zijn. In de groente zijn dus weinig partijen die de nek uit willen steken.
- Ongeveer een derde van de beslissingen wordt in winkel gemaakt; slechts 9% koopt nieuwe producten. Je moet het dus hebben van direct aanspreken: doe er een recept bij, maak emotie los.
- Voor groentetelers zijn er de volgende kansen:
 - kleine producten
 - rassen voor allochtonen
 - Internetverkoop
 - Meer kant-en-klaar producten: snel, vlug, makkelijk → maaltijden en boeketten

Leerpunten deelnemers

De bijeenkomst over **Markt en Keten** is positief beoordeeld. Iedereen is aan het denken gezet.

Deelnemers hadden graag wat meer kennis en tips van de inleider willen ontvangen.

Verder werd duidelijk dat vanuit de tuinders een actievere houding en meer contact met de exporteurs of handelaren nodig is. De vermeende speculatie in de keten kan alleen opgelost worden door een actievere

controle door de producenten en directe communicatie met de eindafnemers. Enkele ondernemers hebben dit als actiepunt genoemd voor de komende tijd.

Enkele reacties:

- De kennis is weer opgefrist, maar biedt niet meteen handvatten voor de afzet (groentetelers).
- Groente- en bloementelers geven aan het leuk te vinden om verhalen over en weer te horen. De afzet in beide werelden is immers anders opgezet.
- Hoop slimme dingen gehoord, maar niet toepasbaar op eigen bedrijf.

3.2 Inzicht in eigen functioneren

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

In alle vier de ondernemersgroepen is het onderwerp Inzicht in eigen functioneren aan de orde geweest.

Tijdens de bijeenkomsten is aandacht besteed aan:

- Organiseren/Organisatieschema
- Leidinggeven
- Delegeren
- Aansturen van personeel
- Wat wil ik als ondernemer?
- Wat kan ik?
- Welke ontwikkeling past bij mij?

In de module 'Inzicht in eigen functioneren' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten die in de bijeenkomsten aan de orde zijn geweest.

COLB test

Tijdens drie van de vier themabijeenkomsten is de COLB-test door 29 ondernemers ingevuld. Dit leverde de volgende verdeling van persoonskenmerken van de ondernemers op:

Doener	15
Doener / beslisser	3
Doener / ideeënman	1
Denker	4
Ideeënman	1
Ideeënman / denker	1
Denker / beslisser	2
Beslisser	2

De deelnemers zijn dus voor het overgrote deel doeners. De achtergrond van deze typeringen zijn uitgewerkt in de module 'Inzicht in eigen functioneren'.

Test voorkeurstijlen leidinggeven

Tijdens drie van de vier themabijeenkomsten is een test voor de stijl van leiding geven door 24 ondernemers ingevuld. Dit leverde de volgende verdeling over de voorkeurstijlen van leiding geven van de ondernemers op:

Ondersteunend	16
Ondersteunend / directief	5
Ondersteunend / begeleidend	2
Ondersteunend / delegeren	1
Begeleidend / delegeren	1

De deelnemers hebben dus voor het overgrote een ondersteunende manier van leiding geven. De achtergrond van deze typeringen zijn uitgewerkt in de module 'Inzicht in eigen functioneren'.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Opdracht 1:

- Geef aan wat voor je zelf de motieven zijn om tuinder te zijn.

Opdracht 2:

- Benoem vijf punten waar de ontwikkeling van uw bedrijf toe moet leiden.
- Welke externe zaken en ontwikkelingen ziet u rondom uw bedrijf gebeuren? Denk hierbij aan economie, markt, regelgeving, sociaal, technisch.
Wat voor invloed heeft dit op uw bedrijf?
- Welke zaken en ontwikkelingen ziet u binnen uw eigen bedrijf gebeuren?
Wat is en gaat goed?
Wat is niet goed?
Wat wil en kan je er aan doen?

Opdracht 3:

- Maak voor je bedrijf een organisatieschema.
- Vul vervolgens voor alle medewerkers in het TBV (Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden) schema in welke taken ze mogen uitvoeren.

Opdracht 4:

Maak een opzet over wat in het werkoverleg zou moeten worden besproken en probeer dit de komende tijd uit.

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomsten is veel opgebouwd uit een theoretisch verhaal, afgewisseld met discussie door de deelnemers over hun ervaringen op het bedrijf, of met een oefening of test.

Leidinggeven/aansturing

- Gebruik prestatiemeting verstandig in de groep: geef handvatten en verbeterpunten, spiegel aan bedrijfsdoelstellingen, waardeer ook kwaliteit. Bij bonus geven wel uitkijken dat er geen winner/loser-sfeer ontstaat. Coach de achterblijvers.
- Aantal tuinders geeft aan dat ze hun mensen veel vrijheid geven in het volbrengen van hun taak, maar dat hebben moeten leren.
- Belangrijk is dat de basis bij de werknemers goed is (houding, motivatie), anders wordt het nooit iets, ook al wordt er nog zo goed leiding gegeven.

Delegeren

- De ervaringen met delegeren zijn wisselend, maar meestal positief.
- Sommige tuinders merken dat de motivatie voor een taak bij de medewerkers soms na verloop van tijd afneemt.
- Sommigen koppelen een bonus aan de taak. Wanneer de taak wordt nagelaten gaat er een bepaald bedrag van de bonus af.
- Een aantal tuinders vindt het lastig om te delegeren. Soms lijkt het sneller te gaan als je het zelf doet. Toch is het vaak tijdbesparend om het werk wel uit te leggen en over te dragen, vooral bij werkzaamheden die vaker uitgevoerd moeten worden.
- Mate van delegeren hangt af van type personeel. Met veel scholieren en uitzendkrachten op het bedrijf kan er minder gedelegeerd worden.
- Delegeren is niet alleen taken afschuiven, maar ook verantwoordelijkheid en bevoegdheid. De juiste persoon moet dus voor de juiste taak worden gevonden en dan als ondernemer controle houden.
- Om goede controle te kunnen houden, is het handig om heldere controlepunten op te stellen en te

handhaven. Dat is ook leerzaam in het geval het verkeerd gaat.

- Voor de ondernemer is het belangrijk om de verantwoordelijke te blijven volgen of die de gedelegeerde taak wel aan kan. Je moet diegene niet laten vallen.
- Delegeren betekent bij jezelf vertrouwen kweken dat de ander de taken net zo goed kan als jijzelf.
- Delegeren is een investering in de toekomst. Het is “leren om niet meer te werken”.

Persoonlijke kwaliteiten

- Wat wil ik? Wat kan ik? Moet tot een beeldvorming over jezelf komen waar je naar toe wilt. Neem de tijd voor het nemen van een beslissing.
- Een tuinder heeft een persoonlijk profiel analyse laten maken van zichzelf. Daar kwamen zijn sterke punten en ontwikkelingspunten uit.
- Waarom zou je zo'n test doen?
 - Kan bevestiging zijn van vermoedens.
 - Als je een bepaalde richting op wilt. Via zo'n test weet je welke punten je moet verbeteren.
- Het feit dat je je laat testen geeft al aan dat je toe bent aan verandering.

Leerpunten deelnemers

Dit thema heeft de volgende leerpunten voor de ondernemers opgeleverd:

- Het karakter van de ondernemer bepaalt hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedelegeerd worden naar de medewerkers.
- Het is moeilijk om vertrouwen te geven en eigen taken over te dragen. Daarom lukt echt delegeren nog niet goed bij de meeste bedrijven.
- Een goed organisatieschema geeft duidelijkheid in de taakverdeling. Hierin kan je ook vervanging regelen.
- Er moet meer aandacht aan deze onderwerpen besteed worden op de deelnemende bedrijven. Een aantal deelnemers gaat concreet de komende periode een taken verantwoordelijkheden en bevoegdheidenschema uitwerken en dit koppelen aan een organisatieschema.
- Ontwikkelingsfasen van de mens is een stukje herkenning.
- Het is zinnig om regelmatig de tijd te nemen om vooruit te kijken. Wat wil ik? Wat kan er? Past dit nog bij mijn bedrijf? Je eigen persoon bepaalt een belangrijk deel van het bedrijf.
- De persoonskenmerken van de ondernemers werden herkend. Dat veel tuinders doeners zijn gaf ook een stuk herkenning.
- Het hanteren van verschillende manieren van leiderschap in verschillende situaties was voor veel ondernemers een eye-opener. Terug vallen in de voorkeursstijl is een logische stap. Ze zijn zich bewust geworden van andere mogelijkheden. Elke situatie en persoon vraagt een eigen aanpak.

3.3 Personeelsbeleid

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij drie van de vier ondernemersgroepen is het onderwerp Personeelsbeleid aan de orde geweest. Tijdens de bijeenkomsten is aandacht besteed aan:

- Personeelsbeleid (werving en selectie, loopbaanplanning)
- aansturen van medewerkers (communicatie, functioneringsgesprekken, delegeren/vervangen, manier van leidinggeven, motiveren, werkoverleg, organisatie)
- personeel bij het bedrijf betrekken (motiveren, delegeren, taken afbakenen, vervanging)
- arbeid organiseren
- rolverdeling/delegeren
- betrekken medewerkers
- overleg

In de module 'Personeelsbeleid' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van personeelsbeleid, zoals dit in de bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Opdracht 1:

Maak voor je bedrijf een organisatieschema. Een voorbeeld hiervan is in de module Personeelsbeleid terug te vinden.

Opdracht 2:

Vul voor alle medewerkers in het TBV schema in welke taken ze uit mogen voeren. Zie voorbeeld met uitleg en leeg formulier in de module Personeelsbeleid. Als je het schema al heb, mag je ook het compleet ingevulde TBV schema meezenden. Kijk dan wel of het nog echt actueel is.

Opdracht 3:

Maak zelf vragen voor functioneringsgesprekken met je medewerkers en beschrijf welke ervaringen je zelf heb met functioneringsgesprekken.

Opdracht 4:

Maak een opzet over wat je in het werkoverleg zou moeten bespreken en probeer dit de komende tijd uit. Breng je ervaringen in de groep in.

Opdracht 5:

Maak een eigen vragenlijst voor functioneringsgesprekken. In de bijeenkomst wordt gevraagd om over opgedane ervaringen te vertellen.

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomsten is veel opgebouwd uit een theoretisch verhaal, afgewisseld met discussie door de deelnemers over hun ervaringen op het bedrijf, of met een oefening of test.

TBV schema's en werkbeschrijvingen

Tijdens de bijeenkomsten is door de deelnemers gesproken over hun ervaringen met het TBV schema en taakomschrijvingen of werkbeschrijvingen.

- Sommigen hebben daar wel ervaring mee. Wel blijkt dat er na verloop van tijd niet veel gebruik meer van wordt gemaakt, immers de huidige personele bezetting is al jaren niet gewijzigd en er is nauwelijks verloop, waardoor de beschrijvingen als overbodig worden ervaren.
- Uit de groep kwam de vraag hoe om te gaan met uitzendkrachten: schrijf je taken naar persoonsnamen of naar functie?
- Het is van belang om per persoon aan te geven wat de belangrijkste taken zijn
- Functiebeschrijvingen worden door sommigen als nuttig ervaren, anderen vinden het vooral kostenverhogend ivm loonsontwikkeling medewerkers.
- Een organisatieschema maakt visueel heel duidelijk richting medewerkers waarom sommige collega's (die hoger in het schema zitten) meer verdienen.
- Het invullen van een TBV-schema maakte een deelnemer bewust welke taakverdeling er nu eigenlijk is op het bedrijf.
- Het toebedelen van een taak aan een medewerker zorgt er bij verschillende bedrijven voor dat de medewerker meer betrokken is, en het vervelend vindt om zich ziek te melden ("wie verricht dan mijn taak?")

Motiveren van mensen

Er is ook gesproken over motiveren van mensen en communicatie. Hierbij zijn de volgende punten door de groep bediscussieerd:

- Instructies en oefeningen in het kader van arbo door arbodienst laten uitvoeren. Dit motiveert.
- Hoe voorkom ik als ondernemer dat mijn eigen chagrijnige bui of mijn moeheid op het personeel

overslaat.

- Is het opvoeren van de werkdruk nodig om de marge te halen? Vaak werkt een slimme oplossing beter dan de zweep.
- Aanpak van communicatie en werkoverleg geven de werkcultuur aan.
- Laat mensen onderling regelen wie er in een drukke periode vrij kan nemen. Dan weet iedereen waar hij aan toe is
- Drukke moet niet op een en dezelfde vervanger terecht komen. Vervanging van verschillende taken dus over meerdere personen verdelen.
- Open, heldere communicatie werkt motiverend
- Door sterke kanten van iemand te vinden en benutten kun je mensen motiveren.
- Cadeautjes bij verjaardagen en jubilea
- Bloemen sturen bij ziekte, maar laat medewerkers wel weer zo snel mogelijk op het bedrijf komen, bijvoorbeeld om koffie mee te drinken. Dit vergemakkelijkt terugkeer.
- Door taken te delegeren, maar dit moet niet ten koste gaan van de bedrijfsvoering en de kwaliteit.
- Delegeren moet je leren; leren als ondernemer om niet meer te werken.
- Naast delegeren van taken moet je er als ondernemer ook aan denken om de bevoegdheden te delegeren. Dit is voor veel van hen nog niet zo eenvoudig.
- Controle van gedelegeerde taken blijft belangrijk, sommige ondernemers noemen dat na verloop van tijd de motivatie voor de taak afneemt bij een medewerker. Soms werkt het goed om een bonus te koppelen aan de uitvoering van de taak.

Werkoverleg

Voor wat betreft werkoverleg is gesproken over:

- de inhoud van dergelijk overleg
- met welke personen
- de frequentie

De wijze waarop het werkoverleg wordt georganiseerd (zie bovenstaande aspecten), wisselt per bedrijf. Ook zijn de ervaringen wisselend. Het wordt belangrijk gevonden dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn. De deelnemers zien dat werkoverleg tot meer betrokkenheid en motivatie bij het personeel leidt. (Dit geldt ook voor het instrument functioneringsgesprekken.) Er kunnen verschillende werkoverleggen binnen het bedrijf bestaan: met MT, met alle personeel. Inhoud en onderwerpen moeten hierop wel afgestemd zijn.

Functioneringsgesprekken

Over functioneringsgesprekken:

- Sommige ondernemers doen dit al wel. Zij ervaren het als nuttig. Wel belangrijk om ook twee richtingsverkeer te laten zijn.
- De jongere ondernemers in de groepen vinden het moeilijk om functioneringsgesprekken te houden. De medewerkers kennen hen nog als klein kind, en dan moet je nu met hen over het functioneren gaan zitten praten. Tip: bespreek dit dat je het lastig vindt, misschien zien de medewerkers in kwestie dit wel heel anders.

Werving en selectie

Aan de hand van een opdracht is besproken hoe een ieder de werving op het bedrijf doet: media (bv. krant), inhoud van gesprekken, hoeveel mensen uitnodigen voor een gesprek.

Leerpunten deelnemers

In de themabijeenkomst **Personeelsbeleid** is veel gediscussieerd over het nut van functioneringsgesprekken en werkoverleg en het gemotiveerd houden van de medewerkers. Dit thema levert de volgende leerpunten op voor de deelnemers:

- Personeel is beter gemotiveerd als ze geïnformeerd worden over lopende zaken op het bedrijf en een stuk eigen verantwoordelijkheid krijgen. Ze denken dan ook meer mee.
- Goed personeel krijgen en houden, begint bij een goede werving. Bekijk vooraf welke taken en verantwoordelijkheid een nieuwe medewerker krijgt in het bedrijf en bespreek dit plaatje ook met de huidige medewerkers.

- Besteed bij de sollicitatie ook aandacht aan de groeimogelijkheden.
- Om medewerkers te betrekken bij het reilen en zeilen van het bedrijf, is een regelmatige en goede communicatie een noodzaak. Werkoverleg is hiervoor de oplossing. Kies hiervoor een vorm en frequentie die bij je bedrijf past. Deel je ideeën met de medewerkers en laat ze me denken.
- Duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden geeft rust en motivatie bij de medewerkers.
- Besteed bij nieuwbouw of uitbreiding net zo veel aandacht aan de organisatie van je bedrijf als aan de bedrijfsuitrusting. Een goede organisatie is net zoveel waard als een goed kas.
- De eerste functioneringsgesprekken leverde verbazing op bij de medewerkers. Door de goede voorbereiding was het voor de ondernemer en medewerker een positieve ervaring.

3.4 (Horizontale) samenwerking

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij twee van de vier ondernemersgroepen is het onderwerp samenwerking aan de orde geweest. Tijdens de bijeenkomsten is aandacht besteed aan:

- Ervaringen uitwisselen rondom samenwerken
- Motivatie en doel van samenwerking
- Zoeken van een partner, selectie en beoordeling
- Zakelijke afspraken: vorm en spelregels

In de module 'Samenwerking' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van samenwerking, zoals dit in de bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Opdracht 1: Eigen ervaringen met Samenwerken

Kies uitgaande van je eigen situatie voor één van de twee samenwerkingsvormen en beantwoord voor je eigen situatie de vragen.

Beschrijf op welke wijze je nu samenwerkt of clusterd, dit kan op het gebied zijn van inkoop, verkoop arbeid en energie.

Beantwoord de volgende vragen:

1. Is er nu enige vorm van samenwerking/clustering, omschrijf deze.
2. Samenwerking is een vorm van overdragen van beslissingen, hoe ervaart u dat.
3. Ziet u samenwerking en of clustering als voorwaarde voor het voortbestaan van uw bedrijf. Waarom wel of waarom niet.
4. Welke voordelen denkt u te behalen bij samenwerking en of clustering .
5. Doelstellingen voor korte en lange termijn? Welke zijn dat?
6. Welke rol speelt u hierin zelf. (taakverdeling)
7. Zijn er ook nadelen aan samenwerking. Welke?
8. Hoe ga je om met conflicten.
9. Ieders inbreng (arbeid, kapitaal, kennis) gelijk of mogen er verschillen zijn?
10. Tegen welke knelpunten loop je aan?

Opdracht 1a: Eigen ervaringen met Samenwerken

Kies uitgaande van je eigen situatie voor één van de twee samenwerkingsvormen en beantwoord voor je eigen situatie de vragen.

Beschrijf de samenwerkingssituatie binnen je eigen bedrijf, of beschrijf de samenwerkingssituatie tussen jouw bedrijf en andere bedrijven, bijvoorbeeld in een telersvereniging.

Doe dit aan de hand van de volgende vragen:

1. Hoe is de samenwerking ontstaan? Hoe kennen de partners / bedrijven elkaar?

2. Is er een gemeenschappelijke visie beschreven?
3. Zo ja, wat is deze? Wordt deze visie regelmatig bijgesteld? Op welke wijze? Wordt de visie vertaald naar doelstellingen voor korte en lange termijn? Welke zijn dat?
4. Hoe is de taakverdeling geregeld?
5. Wordt het functioneren van de ondernemers/leden individueel geëvalueerd?
6. Zijn er wel eens conflicten en hoe worden deze aangepakt?
7. Is ieders inbreng (arbeid, kapitaal, kennis) gelijk of mogen er verschillen zijn?
8. Welke voordelen ervaar je in deze samenwerking?
9. Tegen welke knelpunten loop je aan?

Opdracht 2: Vinden van samenwerkingsmogelijkheden

Algemeen:

- a) Noem minimaal 3 mogelijkheden op waarop je zou kunnen samenwerken, die op dit moment nog niet zijn ingevuld.
- b) Waaraan moet deze samenwerkingsvorm voldoen en welke voordelen moeten ze bieden?

Energie:

- a) Noem 3 mogelijkheden om in clusterverband op energiegebied samen te werken.

Opdracht 2a: Vinden van samenwerkingsmogelijkheden

Onderzoek de ervaringen van derden.

Benader collega's of andere willekeurige bedrijven (mag ook buiten de sector!) met de vraag: Hoe hebben jullie als zakelijke partners elkaar gevonden? Inventariseer minimaal 5 verschillende manieren. Sluit directe familierelaties uit.

Opdracht 3: Zakelijke afspraken: het sluitstuk

Zoek voor je eigen situatie de volgende vragen op t.a.v. zakelijke afspraken in het samenwerkingsverband dat je bij blok A als uitgangssituatie hebt gekozen:

Voor een VOF, CV en BV (dus binnen je eigen bedrijf):

1. hoe is het eigendom geregeld: alles gezamenlijk eigendom of andere regeling?
2. hoe zijn de bevoegdheden geregeld?
3. hoe worden de resultaten (winsten) verdeeld?
4. hoe zijn de zaken geregeld bij opzegging: wie mag het bedrijf overnemen? Onder welke condities?
5. hoe worden de resultaten verdeeld bij beëindiging/verkoop van het bedrijf?
6. in hoeverre ben je aansprakelijk voor elkaars schulden?

Voor een telersvereniging, coöperatie of ander samenwerkingsverband tussen bedrijven:

1. welke verplichtingen heb je als lid?
2. opzegtermijn en opzegcondities?
3. in hoeverre ben je gebonden aan (meerderheids)besluiten van de vereniging?
4. in hoeverre ben je aansprakelijk voor schulden en verplichtingen van de vereniging?
5. hoe gaat het samenwerkingsverband om met bedrijven die hun afspraken niet (kunnen) nakomen?

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomsten zijn theorie en ervaringen van deelnemers en inleider rondom het thema met elkaar afgewisseld.

Ervaringen met samenwerken

Bijna alle deelnemers hebben wel ervaring met samenwerking. Deze samenwerking varieert van samenwerking binnen het bedrijf (met familieleden, echtgenoot(e) of andere compagnon) tot samenwerking met collega bedrijven in bijvoorbeeld een telersvereniging. Het merendeel van de deelnemers is lid van een telersvereniging.

Genoemde (knel)punten bij de samenwerking:

- Er zijn geen afspraken gemaakt over bedrijfsovername door de jongere generatie (2x)
- Bij meningsverschillen tussen leden van de telersvereniging: belangrijk dat een groot bedrijf evenveel zeggenschap houdt als de kleinere bedrijven.
- Er ontstaan soms meningsverschillen binnen een telersvereniging door het grote leeftijdsverschil van de leden.
- Als een conflict met een van de leden in de telersvereniging niet kan worden opgelost, kan het lidmaatschap worden opgezegd door de vereniging.
- Om afspraken binnen een telersvereniging na te komen, worden zo nu en dan controles op de bedrijven uitgevoerd ten aanzien van gemaakte afspraken.
- Een ondernemer geeft aan wegens het niet nakomen van afspraken binnen de telersvereniging uiteindelijk zelf uit de vereniging te zijn gestapt.
- Directie van een telersvereniging die teveel zijn eigen koers vaart en onvoldoende rekening houdt met wensen van de leden en/of eerder gemaakte afspraken

Tips:

- regel voor het geval dat een van de ondernemers uit het bedrijf stapt, dat de uitbetaling van diens eigendomsdeel over langere periode wordt gespreid (om zo continuïteit te borgen).
- Maak zeggenschap van een lid van de telersvereniging onafhankelijk van zijn bedrijfsgrootte.
- Zet afspraken op papier en verdeel deze zo snel mogelijk onder de partners/leden.
- Samenwerking op het gebied van arbeid kan interessant zijn, mits de arbeidspieken van de verschillende bedrijven niet tegelijkertijd vallen.
- Vertrouwen is het allerbelangrijkste voor succesvolle samenwerking.

Verder is er nog gesproken over:

- verschillende vormen van samenwerking
- hoe is de samenwerking tot stand gekomen
- optimale groepsgrootte

Motivatie en doel van de samenwerking

Voor de deelnemers waren de volgende redenen van belang voor hun samenwerkingsvorm:

- financiële haalbaarheid
- continuïteit
- marktmacht
- schaalvergroting
- piek-shaving
- scherper inkoop beleid door centraal inkopen
- kennisontwikkeling en -uitwisseling

Aan de hand van een oefening is door de deelnemers gekeken welke potentiële samenwerkingsmotieven bij welke samenwerkingsduur (korte vs middellange vs lange termijn) horen en bij welke vorm van samenwerking (vereniging vs vof).

Zoeken van een partner, selectie en beoordeling

Dit onderwerp was vooraf door de deelnemers voorbereid (zie huiswerkopdrachten). De deelnemers hebben in hun omgeving de volgende manieren gezien waarop ondernemers een samenwerkingspartner hebben gevonden:

- bekende benaderen
- collega in dezelfde teelt
- goed luisteren en om je heen vragen
- kamer van koophandel
- netwerken
- internet LTO Green Business Partners

- adverteren
- via intermediairs (bijv. boekhouder, bedrijfsadviseur, bank)
- medewerker in het bedrijf

Zakelijke afspraken bij samenwerking in bedrijf

Tot slot is in de bijeenkomst gekeken naar hoe bij de deelnemers de volgende onderwerpen zijn geregeld binnen de samenwerking.

1) *Verdeling eigendomsrechten: alles gezamenlijk eigendom of een andere regeling?*

Het eigendom is op verschillende manieren geregeld; soms gelijkwaardig, soms in ongelijke delen en soms in opbouw. Veelal in relatie tot de aandelen verhouding of de vermogensinbreng.

2) *Bevoegdheden van elke partner:*

Financiële bevoegdheden:

Betalingen zijn kan elke partner tot een bepaald bedrag, bij het ene bedrijf is dit wat hoger als bij het andere.

Voor zaken als personeelaanname of ontslag staat bij niemand iets op papier.

3) *Verdeling van bedrijfsresultaten:*

De resultaten blijven meestal in het bedrijf of in een BV. De meeste ondernemers hebben gewoon een salaris en de winsten worden gebruikt om te investeren. Winsten worden toegewezen aan ondernemers naar rato van eigendom

4) *Afspraken rondom opzegging: wie mag het bedrijf overnemen? Onder welke condities?*

Niets geregeld; aanbieden aan andere aandeelhouders, wordt besproken in aandeelhoudersvergadering; betalingsregeling vaak dat geld in periode van komende vijf jaar wordt uitgekeerd aan betreffende vennoot. Bij opstellen van een contract is vaak het voortbestaan van het bedrijf leidend bij de regeling rondom opzegging door een van de vennoten.

5) *Verdeling van resultaten bij bedrijfsbeëindiging:*

Na taxatie, met voorbehoud van de stille reserves, wordt verdeeld conform hoe het is vastgelegd in de overeenkomst; veelal aan de hand van de percentages van de aandelen.

6) *Aansprakelijkheid:*

Elke partner is volledig aansprakelijk voor de schulden van de firma; In een BV is men niet hoofdelijk aansprakelijk.

Zakelijke afspraken buiten eigen bedrijf

Bij samenwerking in een telersvereniging zijn de volgende afspraken gemaakt:

1) *Verplichtingen van de leden*

Leveren volgens gemaakte afspraken bij telersverenigingen

2) *Opzegtermijn en opzegcondities*

Opzeggen bij de Greenery voor 1 oktober; Rainbow: aandelen worden binnen 6 jaar terugbetaald.

3) *Gebondenheid aan (meerderheids)besluiten van de vereniging:*

In principe ben je gebonden aan het besluit. Als je het als lid er niet mee eens bent kun je nog proberen met het bestuur te praten en anders moet je overwegen op te stappen

4) *Aansprakelijkheid:* In hoeverre ben je aansprakelijk voor schulden en verplichtingen van de vereniging?

Alleen datgene waarin je hebt geïnvesteerd. Bij faillissement van de vereniging ben je als lid meestal niet hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden. Tenzij er wel sprake is van persoonlijke aansprakelijkheid. Deze rechtsvorm is bijna verdwenen.

5) *Niet nakomen van verplichtingen of afspraken*. Hoe gaat het samenwerkingsverband om met bedrijven die hun verplichtingen niet kunnen nakomen?

Niet meer leveren aan die afnemer. Bij een lid: royeren.

Leerpunten deelnemers

De bijeenkomst over **Samenwerking** is een afwisseling geweest van korte presentaties door de inleider, met bespreking of discussie naar aanleiding van de gemaakte huiswerkopgaven. De deelnemers vonden het vooral interessant om meer over dit onderwerp te horen. In de groep was veel ervaring met samenwerking. Vader en zoon of broers als ondernemer op bedrijven, telersvereniging, onderlinge energielevering, afspraken met handelaren, inkoopgroepen etc.. Het was leuk om ervaringen van de mensen en de verschillen tussen verenigingen, vof's etc. van elkaar te horen. De volgende leerpunten kwamen naar voren:

- De ervaring van de deelnemers is dat vaak niet alles goed is geregeld. Zakelijke afspraken moeten op papier staan.
- Startpunt voor de samenwerking is een gedeeld doel. In de samenwerkingsovereenkomst moet staan hoe de besluitvorming plaatsvindt, wat ieders inbreng is en, wat nogal eens wordt vergeten, wanneer en onder welke voorwaarden de samenwerking stopt.
- Besteed ook aandacht aan de persoonlijke eigenschappen van de persoon waar je mee gaat samenwerken; klikt het, wat zijn de verwachtingen voor de toekomst.
- Kruip jaarlijks bij elkaar om te evalueren of alle neuzen nog in dezelfde richting staan.

Enkele reacties:

- Interessant, ik ga meteen in het contract thuis kijken hoe dingen geregeld zijn.
- Het valt me op dat ik al veel heb geregeld de afgelopen tijd.
- Interessante bijeenkomst, misschien nuttig bij bedrijfsopvolging.
- Bekijk regelmatig je afspraken samen of ze nog goed zijn. Hebben nu het samenwerkingcontract nagekeken en bekijken nu een andere samenwerkingsvorm (BV).
- Maak goede afspraken. Bekijk samenwerking zakelijk, ook als het familie is.
- Bouw trapsgewijs en zorgvuldig de samenwerking in de keten uit.
- Samenwerken is de toekomst, probeer sterker te worden door elkaars sterke punten te gebruiken.

3.5 Leren van het MKB

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij één van de vier ondernemersgroepen is het onderwerp Midden- en Kleinbedrijf (MKB) aan de orde geweest. Tijdens de bijeenkomst is aandacht besteed aan verschillen en overeenkomsten tussen de glastuinbouw en het MKB, met name over de thema's:

- Ondernemerschap
- Personeel
- Marketing

Vooraf (d.w.z. bij de startbijeenkomst) had de groep de volgende vragen meegegeven voor de invulling van de bijeenkomst:

- Welke kennis is nodig op de werkvloer
- Aan wie leer je dat en hoe? Welke opleiding
- Welke kennis heeft de ondernemer nodig en hoe blijft dat op peil?
- Wat moet ik leren? Bijvoorbeeld plannen en uitvoeren.
- Hoe leer ik, wat is mij leerstijl?
- Hoe te weten komen wat de consument wil?

In de module 'Leren van het MKB' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van Midden- en Kleinbedrijf, zoals dit in de bijeenkomst aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Opdracht 1:

Wat doe je met jouw bedrijf aan de vijf marketing instrumenten:

- Product:
- Prijs:
- Plaats:
- Personeel:
- Promotie:

Opdracht 2: Leren en opleiden

- Wanneer heb je voor de afgelopen 3 jaar met medewerkers over opleiding gesproken?
- Over welke opleidingen ging dat?
- Hoeveel % van je loonkosten heb je elk van de afgelopen drie jaar aan opleidingen besteed?

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomst heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomst bestond uit een afwisseling van theorie, afgewisseld met discussie door de deelnemers.

Belangrijke overeenkomsten tussen MKB en glastuinbouw zijn:

- in beide sectoren heb je toppers en bedrijven die moeite hebben om het hoofd boven water te houden
- het is als ondernemer moeilijk om je als manager te ontwikkelen. Veel ondernemers gaan past rusten als al het werk is gedaan en maken daarom lange werkweken.

Belangrijke verschillen zijn:

- vergrijzing in MKB, glastuinbouw kent ook veel jonge ondernemers
- bedrijfsoverdracht in MKB steeds minder vaak binnen familie
- glastuinbouwbedrijven hebben waardevolle grond, wanneer het bedrijf goed verkaveld is.
- Productie verplaatst steeds vaker naar buitenland, wel is er plaats voor kenniseconomie en financiële dienstverlening

Andere punten die in de bijeenkomst aan de orde zijn geweest:

- personeel kun je het beste belonen door waardering en complimentjes plus loon naar prestatie, afwisseling van uitjes, beloning in natura, etc.
- marketing: het belang om de volgende schakel aan je bedrijf te binden, zodat de afnemer steeds terugkomt.
- Verschil met MKB is dat de tuinder geen rechtstreeks contact met de eind-afnemer heeft. De eindafnemer kun je alleen beïnvloeden door acties van de branche als geheel (bijv. bloemenbureau).
- Marketing door sierteelt producenten: door trends en modebeurzen te volgen. Marketing door groenten producenten: door tussenschakels te beïnvloeden.
- Een ondernemer moet kansen zien en durven. Hierop kan hij sturen met of in zijn bedrijf. Probleem van veel MKB'ers is dat het ze allemaal overkomt. Het is belangrijk om keuzes te maken en pro-actief te reageren. Je moet een lange termijn visie hebben (en deze zonodig aan te passen wanneer externe factoren roet in het eten dreigen te gooien).
- Tip: denk jaarlijks na over je visie, doel etc: ben je nog op de goede weg of moet er iets veranderen.
- Hoe ga je met je personeel om: is het een productiemiddel of je bedrijfskapitaal? Het is belangrijk om taken te delegeren, hoewel dit voor kleine bedrijven vaak lastig is.
- Om kennis aan het bedrijf te binden, is het interessant om vaste mensen aan te nemen. Dit lukt niet met uitzendkrachten.

Een belangrijke conclusie die aan het einde van de bijeenkomst wordt gemaakt is dat agrarische ondernemers en MKB ondernemers goed in hun vak zijn, maar moeite hebben met management,

administratie en personeelsmanagement.

Leerpunten deelnemers

De lessen die uit het **MKB** te trekken zijn gaven volop stof tot discussie. De deelnemers waren positief over de bijeenkomst, ze hebben veel geleerd. De volgende leerpunten kwamen naar voren:

- De glastuinbouw verschilt niet veel van het MKB, toch wisselen we onderling weinig ervaring uit.
- Tuinders en middenstanders gunnen zichzelf geen tijd om bij te scholen, maar lopen wel tegen de grenzen van hun kennis aan.
- Alle productiebedrijven hebben te maken met concurrentie uit goedkope lonen landen. Kwaliteit en service zijn de sterke punten waarmee de concurrentie kan worden aangegaan.
- Nieuw voor de glastuinbouw is de bedrijfsovername. Deze zal steeds meer buiten de familiesfeer gebeuren, wat in het MKB al gewoon is.
- Goed omgaan met medewerkers is overal een knelpunt.

Enkele reacties:

- Je kijkt na zo'n bijeenkomst weer anders tegen dingen aan. Je ziet herkenning, dat is goed om je eigen problemen zuiver te kunnen bekijken.
- De bijeenkomst heeft geholpen om na te blijven denken hoe je het als ondernemer doet. Storend is dat we het nog steeds niet goed doen als ondernemers.
- Hoewel ik zelf niet veel heb toegevoegd aan de bijeenkomst, heb ik er wel het nodige van opgestoken.

3.6 Financiën

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij drie van de vier ondernemersgroepen is het onderwerp financiën aan de orde geweest. Er is aandacht besteed aan de thema's:

- Financieel management
- Jaarrekening
- Investeren
- Financiën en samenwerken

In de module 'Financiën' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van financiën, zoals dit in de bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Bij dit thema zijn voorafgaand aan de bijeenkomst geen huiswerkopdrachten gegeven. De bijeenkomst bestond grotendeels uit opdrachten en oefeningen rondom enkele cases.

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie en tips die tijdens de bijeenkomsten zijn uitgewisseld. De bijeenkomsten bestond grotendeels uit het uitwerken van opdrachten, afgewisseld met discussie door de deelnemers over hun ervaringen op het bedrijf.

Diverse tips:

Boekhouding algemeen

- Het bijhouden van de boekhouding is wettelijk verplicht. Alle rekeningen etc. moeten 10 jaar bewaard worden. Detaillering is niet verplicht alleen wenselijk voor het eigen inzicht.
- Wanneer een deel van de boekhouding door een boekhouder wordt gedaan, zorg er voor dat je de termen in de jaarrekening begrijpt. Als ondernemer ben je verantwoordelijk.

Van fiscale rekening naar bedrijfseconomische jaarrekening

- houdt rekening met kosten van eigen arbeid en gezinsarbeid
- afschrijving moet op basis van vervangingswaarde
- denk ook rente over geïnvesteerd vermogen

Bedrijfseconomische vergelijking is zinvol omdat:

- het geeft een goed beeld van de rentabiliteit
- is de grondslag voor de bank bij financiering
- maakt vergelijking met andere bedrijven beter mogelijk
- je dan de rentabiliteit van investeringen kunt berekenen

Investeren doe je alleen:

- ter vervanging van (technisch) afgeschreven productiemiddelen
- uitbreiding alleen als het rendement hierdoor verbetert!

Leerpunten deelnemers

De themabijeenkomst **Financiën** zorgde voor veel rekenwerk. Er werd gediscussieerd over het belang van het goed doornemen van de jaarrekening. De verschillen tussen fiscale en bedrijfseconomische boekhouding. De bank die de grootte van het eigen vermogen en het bedrijfsresultaat kritisch bekijkt bij het verstrekken van leningen. De stelling "Niet een zo laag mogelijke belasting, maar uitsluitend verbetering van het totale bedrijfsresultaat is de reden om te investeren" werd niet zonder slag of stoot onderschreven. Leerpunten waren:

- Veel deelnemers ontdekten op deze bijeenkomst dat financiën te weinig aandacht heeft gekregen op het bedrijf.
- Een goede kennis van de financiële situatie is belangrijk. Ruim tijd in om dit met de accountant door te nemen.

Enkele reacties:

- Gegevens gebruiken in je eigen bedrijf. Gebruiken om door te rekenen.
- Niet te veel overlaten aan de boekhouder.
- Ik moet er meer voor gaan leren om de kennis bij te houden.
- Investeren goed onderbouwen en doorrekenen. Kostprijsberekeningen.
- Belasting betalen, moet geen reden zijn om te investeren.
- Meer structuur in financieren/prognose maken voor 2006.

3.7 Toekomst en strategievorming

Inhoud van de bijeenkomsten: theorie en oefeningen

Bij alle vier ondernemersgroepen is het onderwerp Toekomst en strategievorming aan de orde geweest. Tijdens de bijeenkomsten is aandacht besteed aan de verschillende onderdelen van strategievorming. Bij twee groepen is ook gesproken over competenties van de ondernemer.

In de module 'Toekomst en strategievorming' is een totaaloverzicht te vinden van de verschillende aspecten van strategievorming, zoals dit in de bijeenkomsten aan de orde is geweest.

Huiswerkopdrachten

Voorafgaand aan de bijeenkomsten over dit thema is aan de deelnemers een of meerdere van de onderstaande huiswerkopdrachten gegeven, ter voorbereiding op het onderwerp:

Missie (biedt een richtlijn voor de inrichting van uw bedrijf)

Uw persoonlijke drijfveren (en dus ook uw missie) hebben veel raakvlakken met waarden en principes die voor u als ondernemer gelden.

Uw missie behoort aan te sluiten bij de mogelijkheden van uw bedrijf en op uw persoonlijke kwaliteiten: het zou vreemd zijn dat u als glastuinder helemaal gaat voor het werken met dieren. Of u gaat voor topkwaliteit product, terwijl u van aard niet al te precies bent.

Wanneer u eenmaal een heldere duidelijke missie heeft geformuleerd, krijgt u bijna vanzelfsprekend antwoord op de volgende vragen:

1. Wat wil ik als ondernemer?
2. Wat is het bestaansrecht van mijn bedrijf?

3. Wat die ik in de praktijk, voor wie doe ik het dit?
4. Waarom heb ik me juist gericht op specialiteiten of bulk productie?

Om uw eigen missie te formuleren kunnen de volgende vragen u helpen:

5. Wat verschaffen wij onze afnemers?
6. In welke behoefte voorzien wij?
7. Wat ervaren onze afnemers als het meest waardevolle?
8. Wat motiveert me, waar staat mijn bedrijf voor?
9. Formuleer uw Missie

Visie (gerichte bedrijfsontwikkeling)

Een gerichte bedrijfsontwikkeling (visie) is een persoonlijk toekomstbeeld van de ondernemer en de onderneming. Visie betekent letterlijk "uw eigen kijk" op uw werk en uw bedrijf. Uw visie geeft antwoord op vragen als:

10. Hoe wil ik mijn afzet organiseren?
11. Wat is voor mij een goede verhouding tussen bedrijf, mijn sociale leven en tijd voor het gezin?
12. Op wat voor manier wil ik technologie gebruiken op mijn bedrijf?
13. Formuleer uw visie

De interne en externe analyse

De interne analyse, van binnen naar buiten.

De onderwerpen die we behandelen zijn (beperkt tot ondernemerschap en bedrijfseconomische aspecten):

- Organisatie (hoe regelt u uw zaken)
- Kennis en kunde
- Financiën en financiële factoren
- Marketing Informatie systemen hoe gaat u hiermee om
- Hoe gaat u om met voorlichting en dienstverlening
- Hoe is uw productie en omzet ten opzichte van uw collega en hoe komt dit.

14. Maak een SWOT analyse (sterkte zwakte analyse) van bovenstaande onderwerpen. Per onderwerp, geeft u aan waar bent u goed in en op welke punten u zich moet verbeteren.

De externe analyse, van buiten naar binnen.

Hoe zit het met de omgevingsfactoren op uw bedrijf, zoals:

- Economische factoren die betrekking kunnen hebben op de ontwikkeling van uw bedrijf (economie).
- Sociaal-culturele factoren die betrekking hebben kunnen hebben op het ruilproces van materiaal, geld en informatie (sociaal).
- Technologische factoren die betrekking hebben op probleemoplossende of kansencreeërende innovaties (economie).
- Politieke factoren die betrekking kunnen hebben op het wettelijke kader waarbinnen een bedrijf moet opereren (politiek).
- Ecologische factoren vooral milieu (ecologie)

15. Maak een Swot analyse (sterkte zwakte analyse) van de onderwerpen economie, markt, technologie, sociale-, politieke- en ecologische factoren. Per onderwerp, waar bent u goed in en op welke punten u zich moet verbeteren

Strategische richting kiezen

Met het invullen van de interne en externe analyse heeft u al een redelijk beeld van de kansen en bedreigingen en de sterktes en zwaktes van uw bedrijf.

Nu gaat het erom is het haalbaar en realiseerbaar, nu moet u de verschillende richtingen naast elkaar zetten en keuzes maken, u kunt niet alles te gelijk.

16. Hoe verwacht u dat u bedrijf er de komende jaren uit zal gaan zien, denk in een termijn van 5-10 jaar vooruit?
17. Huidige locatie of elders?

18. Gebouwen en glas opstanden gelijk, moderner, groter of kleiner?
19. Energie?
20. Gewas zelfde andere teelt of andere teelt wijze?
21. Verwachting ontwikkeling bedrijf, afbouw, consolideren, opvolger, samenwerking zoeken?
22. Afzet?
23. Arbeid en hoe gaat u hiermee om?
24. Procesautomatisering meer of minder?
25. Welke rol krijgt u op het bedrijf?
26. Overige zaken?
27. Wat zijn uw belangrijkste constatering na het invullen van de bovenstaande vragen?
28. Hoe wordt uw strategie op basis van bovenstaande constatering, om te bereiken wat u na streeft?

Doelstelling is een doel dat u binnen een bepaalde tijd wil bereiken

Strategisch	Richting gevend. Samenwerken, verplaatsen of nieuwe product-marktcombinaties ontwikkelen. Over het algemeen hebben deze doelstellingen een lange tijdshorizon en kost het veel “denkwerk” om deze te realiseren. Periode > 5 jaar. <i>Deze doelstellingen moeten richting gevend, praktisch haalbaar, uitdagend en meetbaar / zichtbaar zijn, met daarbij een uiterste datum.</i>
Tactisch	Positionering van de praktijk. Inzetten van sterkten en het slim benutten van kansen, onderhandelen met externen, inkoopcontracten. Afspraken met leveranciers, etc. Periode ongeveer 1 jaar. <i>Deze doelstellingen noemen we specifiek resultaat, zijn meetbaar, zijn bereikbaar voor het bedrijf, het doel moet winstgevend en rendabel zijn en moet een deadline hebben.</i>
Operationeel	Dagelijkse werkzaamheden. Efficiencyverbetering managementsysteem. Over het algemeen vergen deze doelstellingen meer “doe” werk en organisatietalent. Periode ongeveer 6 weken – 8 maanden. <i>Bij deze doelstellingen gelden dezelfde voorwaarden als bij de tactische doelstellingen.</i>

29. Wat zijn de strategische doelstellingen voor mijn bedrijf? U mag er meerde invullen.
Het is wel de bedoeling dat uw doelstelling overeenkomen met de strategische richting, de visie en de missie.

Doelstelling	Doelstelling te bereiken door	Gevolgen voor bedrijf/gezin	Te bereiken binnen welke periode

Nog een aantal aanvullende vragen

30. Kritische succes factoren?
31. Is subsidie van belang om toekomst veilig te stellen?
32. Wat bepaalt je toekomst (welke elementen)?
33. Hoe is het perspectief van uw product (trends, markt, internationale invloeden)?
34. Wat zijn uw succes factoren (vernieuwend, Product)?
35. Wat ging er in het verleden goed?
36. Wat ging er achteraf fout?
37. Wat heeft u daarvan geleerd?

Discussiepunten en ervaringen van deelnemers

Hieronder volgt een puntsgewijs overzicht van de discussie die tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. In de bijeenkomsten is veel opgebouwd uit een theoretisch verhaal, afgewisseld met discussie door de deelnemers over hun ervaringen op het bedrijf, of met een oefening of test.

Op een deel van de bijeenkomsten kregen de ondernemers de opdracht om hun competenties (ondernemersvaardigheden) te benoemen, alsmede de nog te ontwikkelen competenties. Ook is nagedacht over de vraag welke competenties kunnen worden uitbesteed aan mensen binnen het bedrijf of buiten het bedrijf.

De inrichting van een bedrijf is heel erg bepalend voor je strategie en mogelijkheden. De meeste bedrijven zijn gespecialiseerd in één teelt, waardoor veel risico wordt gelopen.

Een aantal genoemde bedreigingen die door de deelnemers momenteel worden ondervonden:

- nabijheid van een natuurgebied
- kosten van advies
- teelt is de laatste jaren veranderd qua rentabiliteit
- veranderen van teelt is moeilijk; het betekent ook afscheid nemen van o.a. kennis, investeringen, inrichting
- dreiging voor verandering bestemmingsplan
- productie uit Zuid-Europa, o.a. Spanje
- door krimpende markt is er minder ontwikkeling bij veredelingsbedrijven

Enkele van de genoemde kansen:

- dichtbij locatie
- voldoende personeel in omgeving
- afspraken tussen telers onderling over productie (t.b.v. specialisatie, waardoor kostprijsverlaging mogelijk werd)

In één groep zijn alle te verwachte ontwikkelingen geïnventariseerd onder de aanwezigen:

- schaalvergroting
- regelgeving
- mechanisering/automatisering
- voedselveiligheid
- beperking van gewasbeschermingsmiddelen
- energieprijzen
- schaalvergroting handel
- uitbreiding van EU: marktgroei
- toegevoegde waarde per schakel
- potplantenteelt gebeurt steeds meer met halfabrikaten uit het buitenland
- verkorting levenscyclus
- reconstructie
- voorraadvorming ligt bij producent
- belastingdruk
- etnische onrust
- afzetstructuur

In een andere groep is gediscussieerd over ontwikkelingen op het vlak van:

- economie
- markt
- regelgeving
- sociaal
- technisch

Ook zijn de belangrijke externe ontwikkelingen van de afgelopen 10 jaar besproken. In subgroepjes is vervolgens gekeken hoe destijds op de ontwikkelingen is gereageerd: offensief, defensief of niet gereageerd. Op de meeste ontwikkelingen is eigenlijk niet gereageerd.

Er zijn voorbeelden bedacht van kritische succesfactoren, o.a.:

- het juiste ras kiezen, o.b.v. de te verwachten trends
- goede energieprijzen vastleggen
- arbeidsefficiëntie
- vermarkten

In een van de groepen is ook gediscussieerd over het belang en de noodzaak van subsidie. Opvallend was dat men dit wel als middel voor het stimuleren van ontwikkelingen als belangrijk zag, maar dat deze ontwikkelingen daarna los van subsidies moeten kunnen zijn. Subsidies mogen geen oneerlijke concurrentie in de hand werken. Door GMO subsidies gaat de schaalvergroting veel sneller. Helaas worden GMO subsidies niet altijd daarvoor gebruikt waarvoor ze eigenlijk in het leven zijn geroepen.

Leerpunten deelnemers

Nadenken over waar je zelf en met je bedrijf over 5 of 10 jaar wil staan, kan helpen bij het oplossen van knelpunten op het bedrijf. Dit is een belangrijke les van de bijeenkomst over **Toekomst en strategie**. Deze bijeenkomst werd door de meeste deelnemers als een zeer zinvolle, interessante bijeenkomst ervaren. Denk na over de veranderingen die je aan ziet komen in die periode. Hoe wil en kun je inspelen op die veranderingen? Is dit uitvoerbaar? Bekijk ook eens andere ideeën, praat met andere mensen over je plannen. Sluiten je ideeën aan bij je afnemers? Wat vinden je medewerkers ervan? Dit zijn allemaal stappen die het uitvoeren van je eigen plannen helpen realiseren. Leerpunten waren:

- Een visie, strategie en doelstellingen vormen voor je bedrijf is voor de meeste tuinders lastig.
- Denk na over meerdere opties bekijken.
- Besteed ook aandacht aan de optie stoppen.

Enkele reacties:

- Dat je toch structureel moet kijken en plannen.
- Verder te kijken dan je neus lang is. Visie, strategie op papier gezet.
- Bredere kijk, meer opties.
- Strategie moet meer inslag worden op het bedrijf, boven snel beslissen.
- De gedachten moet omgezet worden tot strategisch denken.
- Visie maken en ????? + onderhouden.
- Creativiteit leidt tot oplossen van problemen.

3.8 Bundeling beschikbare theorie

Voor zes van de zeven thema's is het cursusmateriaal gebundeld. Voor zover binnen dit project mogelijk is er een stuk theorie aan toegevoegd. Op deze manier zijn er zes modules ontstaan over de thema's met onderwerpen en testen die bij dit thema horen. Door de gedeeltelijke overlap zijn er onderwerpen die bij meerdere thema's geplaatst konden worden. Door te verwijzen naar de module waarin ze staan is deze overlap voorkomen. De modules zijn als bijlage aan dit verslag toegevoegd. Het gaat om de modules:

- Personeelsbeleid
- Markt en Keten
- Inzicht in eigen functioneren
- Financiën
- Toekomst en strategievorming
- Samenwerking

Deze modules geven voor de deelnemers een verbreding van de theorie. Voor inleiders geeft de inhoud van deze modules een aanzet voor de inhoud van bijeenkomsten rondom deze thema's. De inhoud is niet meer dan een bundeling van de beschikbare theorie en is zeker niet uitputtend.

4 Evaluatie

4.1 Groepsindeling

Reactie en ervaring door deelnemers over de groepsindeling

Over het algemeen is men tevreden over de groepsindeling. De groep wordt als gevarieerd beoordeeld (meerdere gewassen, verschillende leeftijden), waardoor men wat van elkaar kan leren. Een enkeling vindt zijn groep wat te passief. Anderen geven aan dat de groep best wat groter had mogen zijn. Dit heeft mogelijk te maken met dat enkele deelnemers de tweede helft van de serie bijeenkomsten niet geweest is, waardoor de resterende groep deelnemers relatief klein was.

Alle deelnemers zijn middels een enquête gevraagd naar hun oordeel over enkele aspecten van de groepsbijeenkomsten. In het totaal hebben 24 deelnemers hierop gereageerd. In onderstaande tabel is hun beoordeling over de groepssamenstelling terug te vinden. De reacties zijn positief.

Tabel 1. Reacties van deelnemers over de groepssamenstelling

Groep	aantal	Kun je voldoende je punten kwijt?	Heeft iedereen voldoende inbreng?	Voel je je veilig in deze groep?	Is er genoeg te leren?	Is er voldoende variatie in bedrijven en leeftijden?	Zijn er te veel dominante of stille mensen?	Wat vindt je van de grootte van de groep?
1	9	4.4	4.0	4.6	4.2	4.2	2.2	2.8
2	12	3.6	3.8	4.3	3.4	4.4	2.5	3.3
3	8	3.6	3.4	4.0	3.8	4.2	2.8	2.6
4	12	3.6	3.4	4.0	3.8	4.2	2.8	2.6
Overall	41	4.1	3.6	4.1	3.9	4.0	2.4	2.8

(1 = nee, 5 = ja, resp. 1 = te klein, 5 = te groot)

Mening van begeleiders over gehanteerde groepsindeling

De deelnemers zijn niet gewend om over het muurtje van hun gewas te kijken. Een mix van gewassen geeft enerzijds een bredere kijk op zaken. Anderzijds ontstaat er een sfeer van overtuigen dat jouw manier van werken de goede is of een houding van dat kan alleen in de sierteelt of alleen in de groenteteelt. Er wordt dan niet mee van elkaar geleerd. Specifieke gewasgebonden onderwerpen vragen een groep telers met hetzelfde gewas.

Voor het werken met opdrachten in kleinere groepjes is een minimum van 10 mensen nodig. Voor een goede uitwisseling door zowel de stillere als de dominante deelnemers is 14 – 16 deelnemers de bovengrens. Optimaal is een groep van 12 tot 14 mensen.

4.2 Werkvormen

Bij de themabijeenkomsten zijn verschillende werkvormen gehanteerd om de kennis over te brengen en de betrokkenheid en discussie te stimuleren. In deze paragraaf worden de diverse werkwijzen belicht.

Bij de eerste bijeenkomst is **uitgebreid kennis gemaakt** met elkaar. In vogelvlucht zijn de achtergrond, de

bedrijfsopzet, de visie en toekomstplannen en verwachtingen aan elkaar gepresenteerd. Dit heeft de deelnemers snel vertrouwd met elkaar gemaakt. Deelnemers vonden het daardoor storend om bij elke nieuwe inleider kort te vertellen wie en wat ze waren. Ze ervaren dat als tijdverspilling. De inleiders hebben daarom vooraf een samenvatting van deze kennismakingronde gekregen.

De basis van alle bijeenkomsten is het **delen van eigen ervaring** met andere ondernemers. Alle deelnemers beoordeelden dit als een fijne manier van werken. Aan het eind van de cyclus waren verschillende deelnemers verbaasd dat er zo'n band was ontstaan tussen de deelnemers onderling. Men was vertrouwd met elkaar. De verschillen in aanpak tussen de bedrijven gaf herkenning en ideeën voor het eigen bedrijf.

Op de bijeenkomsten zijn een aantal **testen** afgenomen en de uitkomsten zijn daarna besproken. De deelnemers herkenden zich veelal in de uitkomsten. Moeilijker is het om deze resultaten te vertalen naar de eigen manier van werken. Een stuk theoretische onderbouwing met handvaten om verbeteringen toe te passen kan dit oplossen.

De testen hebben wel geleid tot meer bewust zijn van de eigen aanpak. Het aantal binnen een cyclus moet niet te groot zijn.

Huiswerk maken is bij de deelnemers niet populair. Voor de bijeenkomsten zijn huiswerkopdrachten naar de deelnemers gestuurd. Het doel hiervan was de deelnemers alvast in het onderwerp in te werken, door de situatie op hun eigen bedrijf te beschrijven voor het thema dat behandeld zou worden. Verder zouden de uitwerkingen een leidraad voor de docenten zijn. Deze opdrachten zijn maar door een deel van de deelnemers uitgewerkt. Tijdgebrek en weinig binding met papierwerk zijn veelal de reden geweest om niets te maken. De uitwerkingen zijn, mede daardoor, maar door enkele docenten behandeld tijdens de bijeenkomst.

In **groepjes** samen enkele opdrachten al dan niet over het eigen bedrijf uitwerken is een effectieve manier van kennis overdragen. Afhankelijk van het onderwerp is het slim om de groep te mixen qua gewas of gewasgroep of juist niet. Zo is bij onderwerpen waar tussen groenteteelt en sierteelt twee verschillende lijnen zijn menging niet zinvol. Denk bijvoorbeeld aan de markt benadering. Een onderwerp als omgaan met personeel leent zich juist wel voor een gemengde groep. Dit ligt binnen de directe invloedssfeer van de ondernemer en ervaringen van collega's uit andere deelsectoren zijn makkelijker toepasbaar.

De bijeenkomst over Financiën behandelde **een case** van een bestaand bedrijf. Afwisselend werden opdrachten in groepjes uitgewerkt en daarna besproken. Deze manier van werken heeft zeer goed gewerkt bij dit type thema. Iedereen was aan het puzzelen met het jaarverslag van het voorbeeldbedrijf. Menigeen liep tegen de grens van zijn kennis aan. De aandacht was er goed bij.

Een **interactieve** manier van kennisoverdracht (d.i. theorie gekoppeld aan eigen ervaringen van de deelnemers) maakt de deelnemers bewust van hun eigen werkwijze en die van collega's. Dit geeft leerpunten voor de deelnemers. Er moet op de bijeenkomsten wel evenwicht zijn tussen de onderlinge discussie en de aangeboden theorie. Dit moet voldoende afgewisseld worden om de deelnemers scherp te houden. Er moet in de bijeenkomsten voldoende sturing worden gegeven dat de discussie niet de overhand krijgt en daardoor de diepgang tekort schiet. De bijeenkomsten zijn echter te kort geweest en de onderwerpen te breed om ver de diepte in te kunnen gaan.

De gezamenlijke **maaltijd** halverwege de bijeenkomst werkte groepsbindend. Naast de discussie over het thema kwamen ook allerlei sector onderwerpen aan de orde. Er ontstond een echt netwerk. De onderbreking maakte de deelnemers weer actief en gaf hen energie voor het tweede deel.

Niet doen:

- Te veel wisseling van inleiders met de daarbij horende korte kennismaking met de deelnemers, vonden de deelnemers zonde van de tijd.
- Te veel theorie achter elkaar.

- Alleen discussie, zonder toetsing aan alternatieven of theoretische onderbouwing.
- Testjes maken, zonder dat er aanknopingspunten worden geboden voor veranderingen of verbeteringen.

4.3 Inleiders

Van de inleiders worden de volgende eigenschappen door de groep verwacht om dit soort bijeenkomsten goed te kunnen leiden:

- Kennis van de glastuinbouw praktijk.
- Kennis van de behandelde stof.
- Vaardigheid deelnemers bij het onderwerp te betrekken en een evenwicht te krijgen tussen de inbreng van stille en dominante deelnemers.
- Vaardigheid om deelnemers kritisch naar zich zelf te laten kijken en de vraag achter het probleem te laten zien.

Kortweg naast praktische kennis moeten inleiders ook procesvaardigheden hebben. Dit vraagt ook training van de inleiders.

Bij deze bijeenkomsten waren er duidelijke verschillen tussen de inleiders. Enkele inleiders hadden voldoende procesvaardigheden om de gewenste verdieping in de discussie te krijgen. Bij een aantal bijeenkomsten kreeg de discussie de overhand en kwam de theorie in het gedrang. Het spiegelen van de theorie aan de eigen ervaringen van de deelnemers is niet altijd even goed uit de verf gekomen. In de praktijk blijkt het moeilijk te zijn om theoretische kennisoverdracht te combineren met procesbeheersing. De aanwezigheid van een tweede man voor de procesbeheersing is een voordeel.

Een goede voorbereiding van dit soort bijeenkomsten vraagt veel tijd. Het gaat dan om zowel de inhoud, de organisatie en de afstemming. Het voorbereiden van een thema vraagt van de inleider 2 tot 3 maal de tijd van de presentatie. Dit wordt verhoudingsgewijs minder als het thema meerdere keren gepresenteerd kan worden. De organisatie en afstemming van inhoud vraagt van de cursusleider een zelfde tijdsinzet.

4.4 Deelnemers

De doelgroep van deze bijeenkomst waren ondernemers die tegen de eigen grenzen aanlopen. Dit blijkt ook de groep te zijn die aan de bijeenkomsten heeft deelgenomen. Het blijken voor 75% doeners te zijn en drie kwart heeft moeite met echt te delegeren, naast taken zowel verantwoordelijkheden en bevoegdheden geven aan medewerkers. Ze geven voor een deel aan moeite te hebben met de groei van het bedrijf en hebben onvoldoende tijd voor het maken van een visie en bijhorende strategie. De voorkeur ligt bij het werk in de tuin, papierwerk heeft veelal niet hun eerste prioriteit.

Een deel van de deelnemers verwachtte een recept voor de oplossing van hun knelpunten. Dit kan in dit type bijeenkomsten niet gegeven worden. Het doel is immers zelf een weg te vinden door te leren van de ervaringen van de anderen, de achterliggende theorie en de discussie over de toepassing hiervan op het eigen bedrijf. Zelf de kennis opdoen om oplossingen te ontwikkelen voor verschillende situaties staat centraal in deze bijeenkomsten.

Opvallend was dat er zich in elke groep een of meer koppels ontstonden van deelnemers die gelijke ervaringen deelden. De een had meer ervaring dan de ander en vormde zo een soort "buddy" voor de veel al jongere deelnemer. Ze werden zo spiegel en klankbord voor elkaar.

4.5 Ruimte

De bijeenkomsten zijn in verschillende soorten zalen gehouden. De meeste bijeenkomsten zijn gehouden in een grote zaal met een u-vormige opstelling van de tafels gericht op een projectie scherm. De inleider zat

of liep dan voor de groep.

Het voordeel van deze opstelling is

- een goed oogcontact tussen de deelnemers onderling
- een goed zicht op de inleider
- een goed zicht op het scherm
- ruimte voor de inleider naar de mensen toe te gaan
- goede mogelijkheid om aantekeningen te maken

Het nadeel is

- een grote afstand tot de mensen
- de mogelijkheid voor deelnemers zich terug te trekken
- kans op onderlinge discussies in subgroepjes.

De grote ruimte was zeker bij de kleinere groepen eigenlijk te groot. De grote zaal was makkelijk om in subgroepjes opdrachten uit te voeren.

De kleinere zalen hadden een intiemere sfeer, maar waren voor de grotere groepen duidelijk te klein.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Bewustwording bij ondernemers

De bijeenkomsten hebben als doel de deelnemers kennis te laten maken met de verschillende aspecten van het ondernemerschap. Ze bewust te maken van de knelpunten binnen het eigen bedrijf. De deelnemers die hun enquête hebben teruggestuurd, gaven daarin van vrijwel alle onderwerpen aan dat bijeenkomst tot **bewustwording** heeft geleid. Een enkele keer was het (sub)onderwerp dusdanig nieuw voor de deelnemers, dat zij er veel van hebben opgestoken. Soms ook was het juist een goede bijeenkomst omdat de ondernemer het gevoel had weer eens opgefrist te zijn over het onderwerp en het hem wakker heeft geschud. De deelnemers gaven aan over het algemeen veel te hebben geleerd van de ervaringen bij andere telers uit de groep, soms ook vanwege de herkenning die er ontstond.

De deelnemers zien meer knelpunten en verbeterpunten op hun bedrijf. Dit heeft geleid tot een tweetal reacties van de deelnemers. Deelnemers willen een aantal aspecten verder **uitdiepen**. Daarnaast is er de roep om concrete oplossingen, **recepten**, voor de knelpunten. Dit vraagt echter een meer individuele aanpak. In een aantal gevallen heeft dat geleid tot vervolg afspraken tussen de inleider en een deelnemer.

De inleiders constateren een duidelijk **gebrek aan basiskennis** bij de deelnemers over de behandelde thema's. De groep is gekomen om met elkaar ervaringen uit te wisselen en daar van te leren en je voordeel er mee te doen. Toch is niet bij iedereen de actieve houding aanwezig kritisch naar je eigen werkwijze te kijken en goede ideeën over te nemen. Er is een duidelijke naar binnen gerichte oriëntatie op het eigen gewas of gewasgroep, groente, bloemen en sierteelt. Ervaringen vanuit andere sectoren worden vaker als bedreigingen dan als kansen gezien. Er is nog onvoldoende de openheid om van andere situaties te leren, onder het motto: "Dat geldt voor de andere sector, dat kan niet bij ons." Met andere woorden; veel ondernemers zijn nog te veel **naar binnen gericht**.

Ondanks deze houding zijn de ondernemers geconfronteerd met hun tekortkomingen en zijn ze zich bewust geworden dat daar een invulling voor gezocht moet worden. De volgende logische stap is verdieping van de kennis die hier is opgedaan. Dit moet in eerste instantie gebeuren in groepen en kan gevolgd worden door individuele trajecten.

Het concept van de maximale **mix van deelnemers** heeft bijgedragen in deze confrontatie. Verschillende **ervaringen** en aanpak van de deelnemers en de achterliggende theorie hebben de **discussie** over de eigen aanpak gevoed en bieden daardoor een ruimere keuze mogelijkheden voor het aanpakken van knelpunten. Deze aanpak is essentieel voor de bewustwording en ontwikkeling van creativiteit van de ondernemers.

5.2 Kennishiaten

Op de eerste bijeenkomst van elke groep is een inventarisatie gemaakt van de thema's die ze op de volgende vijf bijeenkomsten behandeld wilden zien. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van deze onderwerpen en de clustering daarvan tot thema's voor de vijf bijeenkomsten. Opvallend was toch de grote overeenkomst aan thema's tussen de groepen. Van de zeven onderwerpen is het merendeel in meerdere groepen behandeld. De zeven thema's zijn:

- Markt en keten
- Personeelsbeleid
- Inzicht in eigen functioneren
- Samenwerking

- Financiën
- Toekomst en strategievorming
- Leren van het MKB

Door de behandeling van dit brede veld aan kennisgebieden in één cyclus van themabijeenkomsten is de **onderlinge samenhang** goed tot uitdrukking gekomen. Bij de behandeling van deze thema's is als rode draad ontstaan:

- meer planmatig werken vanuit een visie en doelstellingen,
- personeel betrekken bij het bedrijf door het geven van verantwoordelijkheden en bevoegdheden,
- een actievere opstelling in de keten en doelgericht communiceren met je afnemers,
- het goed is om stil te staan bij de zwakke kanten van je zelf en je bedrijfsvoering en deze eventueel in te vullen via een of andere manier van samenwerking.

Dit rijtje toont de achterliggende knelpunten van deze groep van ondernemers. Het realiseren van het pad van vakman via manager naar ondernemer. Er moet gewerkt worden aan de ondernemer zelf. Ze zijn zich bewust geworden dat er meer is dan werken in de kas en dat daar ook kansen liggen. De praktijk zal uitwijzen of ze daar de tijd voor (kunnen) nemen. De persoonlijke eigenschappen van de ondernemer zijn moeilijk te veranderen. Er zal een ander soort ondernemer moeten worden gezocht.

5.3 Ondernemersgroepen

Het werken in deze ondernemersgroepen heeft aan de doelstelling van bewustwording bij de deelnemers voldaan. Het is echter een zeer intensieve vorm van kennisoverdracht. Er zijn twee mensen voor de begeleiding van een groep van 12 tot 14 mensen nodig. De ervaring van deze bijeenkomsten is dat de inleider minimaal de tijd dat hij voor de groep staat nodig heeft als voorbereiding voor de bijeenkomst als het thema meerdere keren gepresenteerd kan worden. Bij een eenmalig optreden is een factor twee tot drie reëel. Daarnaast heeft hij nog zijn reistijd. Voor de cursusleider geldt hetzelfde tijdsinzet voor werving, uitnodiging, verslaglegging en afstemming met de inleiders. De deelnemers is aan het eind van de cyclus gevraagd of ze ook mee gedaan hadden als een kostprijs van € 335,- per bijeenkomst in plaats van voor 6 bijeenkomsten € 300,- gerekend was. Het merendeel antwoordde ontkennend. De prijs is duidelijk een belemmering. Het zou goed zijn voor dit soort bijeenkomsten van ondernemers ook de STOSAS bijdrage beschikbaar te stellen. De prijsdruk betekent dat de opzet van de bijeenkomsten zo eenvoudig mogelijk moet worden gehouden om de prijs te drukken. Voor een bijeenkomst met een vooraf een duidelijke invulling van de aanpak en over te brengen kennis is een deel bereid rond de € 200,- per bijeenkomst te betalen. De bijeenkomst hadden, door het compromis thema dat uit de verzameling van wensen naar voren kwam, niet voldoende ruimte om de diepte in te gaan.

Het is aan te bevelen om als vervolg een aantal onderwerpen uit te diepen. Verder lijkt het verstandig om de deelnemers geen heel pakket als geheel aan te bieden maar ze de gelegenheid te bieden om op elk van de themabijeenkomsten afzonderlijk in te tekenen.

De samenwerking met de kennisaanbieders is goed bevallen en zal bij een vervolg ook voortgezet worden.

Een interessante optie is ook het "buddy" concept in te zetten bij de bewustwording van ondernemers. Op kleine schaal wordt hier kennis en ervaring uitgewisseld en elkaar de spiegel voorgehouden. Door gemeenschappelijke ervaringen te gebruiken kunnen samen nieuwe ideeën ontstaan bij het oplossen van knelpunten.

Literatuur

Lans, C.J.M. van der, P.C.M. Vermeulen, 2003, Ondernemerschap in de glastuinbouw: Een analyse op 15 geïntegreerde en 5 biologische bedrijven, PPO Glastuinbouw, Naaldwijk.

Lans, C.J.M. van der, P.C.M. Vermeulen, A.J. de Buck, S.C. van Woerden, 2004, Hulpmiddelen ondernemerschap en personeelsmanagement; Fase 2: van onvoldoende aanbod naar oplossingen, PPO Glastuinbouw, Naaldwijk.

Vermeulen, P.C.M., C.J.M van der Lans en A.J. de Buck, 2004, Personeelsmanagement en imago in de glastuinbouw . PPO Glastuinbouw, Naaldwijk.

Bijlage 1. Overzicht onderwerpen van de vier ondernemersgroepen

Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Vraag en aanbod	Markt	'Keten' (verticale samenwerking)	'Mezelf'
<p>Hoe kun je invloed uitoefenen op de keten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • nut veiling, BB? • ketenverkorting (handelaar=stoorzender)? • nut productiesturing en prognoses? <p>Hoe werkt marktontwikkeling?</p> <ul style="list-style-type: none"> • productvernieuwing • hoe schat je het succes van een nieuw product in? • zoek je een niche op of juist niet? • marketing <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bv. Gerard: "met 1.4 ha Santini ben je geen speler in de markt" • bv. Rien (orchidee): "superkwaliteit verkoopt altijd" • bv. Duitse afnemer van Wim (komkommer): "du darfst leben, aber nicht mehr" 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderscheid in de markt • Groenten • Zelf afzetten <p>Hoe doorbreken we de machtspiraal van grootwinkelbedrijf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keteninvloed en regie • invloed op de prijs • macht retail • snel reageren op marktontwikkelingen <p>Wat kunnen we leren van het MKB?</p> <ul style="list-style-type: none"> • assortimentskeuze, wat vult schap? • onderscheiden van anderen <p>Wat is de invloed van samen afzetten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • vrijheid als ondernemer • betere prijs • onderscheid <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waarom zijn de prijzen van ons product niets waard? • Hoe laten we het wiel andersom draaien, komen wij aan het roer? • Ik zit met een goed prijs / kwaliteitsverhouding net onder het topsegment • Ik koop in om aan de vraag te kunnen voldoen. Ik kan uitbreiden. • Waarom maken we als groentete- lers geen vuist naar de inkopers? 	<p>Keten denken</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoe neem ik deel in de keten? • samenwerking in de keten • invloed uitoefenen / hoe vergroot ik mijn invloed? • investeren in de keten → financiering? <p>Keten verkorten</p> <ul style="list-style-type: none"> • marge nemen / financiële afspraken • klanten binden • integreren • participeren in ondernemingen <p>Nicheproducten</p> <ul style="list-style-type: none"> • afscherming van de markt van je product • organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap • Persoonskenmerken • Bewustwording (ben je bijv. klaar voor schaalvergroting) • Ervaringen van mensen, waarvan het bedrijf enorm is gegroeid • Kernpunten hoe leid ik een bedrijf goed, rolverdeling • Prioriteiten

Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Arbeid	Personeel	(Horizontale) Samenwerking'	Personeelsbeleid
<p>Personeelsbeleid</p> <ul style="list-style-type: none"> • welke mensen heb ik nodig? • binden goede mensen • werven goede mensen • loopbaanplanning • TBVs <p>Aansturing van het dagelijks werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • communiceren – overleg (hoe?, wanneer?, functioneringsgesprekken?) • verhouding directie – middenkader – productiemedewerkers ... hoe ga je daarmee om? • delegeren, vervangen → TBV schema of eigen initiatief? • manier van leiding geven, motiveren, kostenbewust maken <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “ik wil op gelijke voet met de jongens staan, maar ik ben wel de baas” • “hoe kan ik mijn mensen overbrengen hoe prachtig de glastuinbouw is” • “bij ons is een stukje rust in het bedrijf nodig, daarvoor hebben we een top-gozer met een goed cv binnengehaald” 	<p>Hoe betrek ik mijn personeel bij het bedrijf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personeel: zelf opvoeden? Opgevoed aan trekken • Motiveren • Delegeren • Ik wil meer delegeren, wat is goed voor mijn bedrijf • Taken afbakenen • Vervanging <p>Dagelijkse aansturing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkoverleg • Vanaf hoeveel mensen • Hoe en wanneer • Communicatie • Hoe verkoop ik het mijn medewerkers • Organisatie, tbv schema's 	<p>Samenwerken met collega's teelt+markt (clusteren)</p> <p>Samenwerken in één bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • met wie • hoe vindt je elkaar • hoe weet je dat het past <p>Hoe regel ik de samenwerking?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe organiseer ik arbeid • Rolverdeling/zelf doen • Controle • Ervaringen van anderen • Betrokkenheid van personeel • Beloningsvorm • Overleg met medewerkers

Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Mijn eigen persoon	Eigen persoon van de ondernemer/ mezelf als ondernemer	Mezelf als ondernemer	Samenwerken
<p>Ga uit van je eigen mogelijkheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wat kan ik, wat wil ik, wat doe ik? • persoonlijke sterktes en zwaktes • stijl van leiderschap • risicohouding • effectieve omgang met mensen (bv. conflicthantering) <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “dan gaan ik en m’n maat even een uurtje pepperen met de afnemer” • “kan ik het personeel nog wel managen als ik écht ga groeien?” • “lol in de tuinbouw staat voorop; ik ben tevreden als ik een behoorlijke boterham uit het bedrijf haal” 	<p>In balans komen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat wil ik en wat kan ik? Omgaan met onzekerheid. • Mijn ontwikkeling en die van het bedrijf? • Hoe combineer ik thuis en bedrijf? • Persoonlijke, gezins- en bedrijfsdoelen <p>Besluitvorming:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe en wat nodig om snel meest juiste besluiten te nemen? <p>Citaten uit groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mijn vrouw wil niet mee verhuizen • Ik kon wel verhuizen en uitbreiden, maar dan ben ik over een paar jaar de helft weer kwijt bij de scheiding. • Bedrijf overnemen is leuk, maar mijn vriendin ziet me nooit meer. 	<p>Persoonlijke ontwikkeling in relatie tot het bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • wat wil ik als ondernemer? • wat kan ik (persoonlijke kwaliteiten)? • welke ontwikkeling past bij mij? • levensfase 	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsvormen <ul style="list-style-type: none"> - Energieclustering - Arbeidspool - Gesloten kas • Ervaringen • Hoe organisatorisch in te vullen • Voordelen en knelpunten van samen afzetten

Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Leren (van MKB)	Financieel management	Financiën	Financiën
<p>Van buiten de sector:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waar haal ik kennis vandaan? • Wat te leren van bijv. MKB <p>Kennis en leren</p> <ul style="list-style-type: none"> • welke kennis is nodig op de werkvloer? • aan wie leer je dat en hoe? → opleiding • welke kennis heeft de ondernemer nodig en hoe blijft dat op peil? • wat moet ik leren (bv. plannen en uitvoeren)? • hoe leer ik / wat is mijn leerstijl? <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “de hele marketing in de glastuinbouw is amateuristisch; we weten niet wat de consument wil” 	<p>Risico van ondernemerschap</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kapitaalsintensief • Solvabiliteit • Eigen vermogen • Opvolging / overname <p>Investeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vervangen • Uitbreiden ja of nee • Planmatig of zo het komt • Hoe, waarin en wanneer • Specialisatie • Nieuw gewas 	<p>Financiering van investering en nieuwbouwprojecten → financieringsvormen</p> <ul style="list-style-type: none"> • inzet eigen vermogen • aantrekken kapitaal • lease <p>Is mijn bedrijf financieel gezond?</p> <ul style="list-style-type: none"> • financieringskengetallen (bv. eigen vermogen/ vreemd vermogen) • financieel risico <p>Risico van ondernemen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Risico en ondernemerschap: op welke leeftijd nog welk risico lopen • Risico's van samenwerken • Waar moet je opletten bij samenwerken: minimale rentabiliteit, solvabiliteit • Investeren in bedrijf/groeisnelheid. Heb net investering gedaan en zit alweer aan het volgende te denken (waar moet je op letten)

Groep 1	Groep 2	Groep 3	Groep 4
Ontwikkelen en investeren	Strategie: hoe ziet de toekomst van mijn bedrijf eruit	'Strategievorming'	'Toekomst'
<p>Kansen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bredere kijk op de bedrijfsvoering • hoe zie je kansen? • is NI nog interessant voor ondernemers (bv. certificering, regelgeving)? <p>Bedrijfsontwikkeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoe beter worden? • hoe groeit een bedrijf? • intensiveren of groeien? • risico <p>Samenwerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wanneer nuttig (bv. schaalvergroting)? • hoe en wat? <p>Investeren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoe, welke beslismomenten? • financiële mogelijkheden, hoe laag EV? • subsidiemogelijkheden <p>Citaten uit de groep:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "je ziet zoveel prikkels om je heen; hoe beoordeel je wat voor jou van toepassing is?" 	<p>Ontwikkeling bedrijf</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groeien bedrijf (bewust/onbewust) • Andere teelt • Marktkansen • Uit woelig water blijven <p>Bedrijfsopzet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken met anderen • Bedrijfsleider? • Taakverdeling <p>Tuinbouw en toekomst</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kansen Nederlandse tuinbouw <p>Markt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspelen op veranderingen • Keuze teelt en gewas • Marktkansen <p>Netwerken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe • Keten 	<p>Hoe wil ik mijn eigen bedrijf ontwikkelen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • groeien?? • moet ik nog investeren (55+)? <p>Groeien en bedrijfsorganisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • groene vingers of managementkwaliteit? • delegeren → rollen en taakverdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Trends bespreken • Waar gaat het heen • Schaalvergroting • Clustering • Belichting • Bulk of specialisatie

