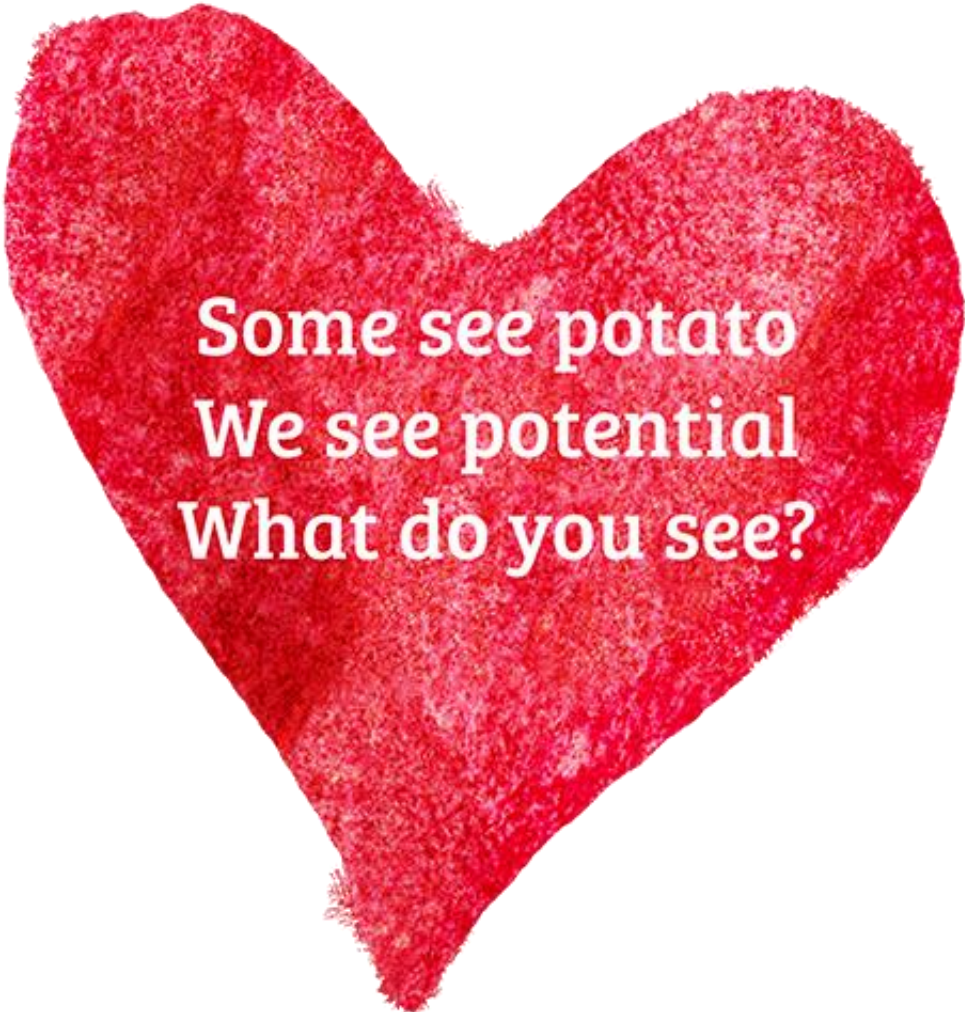




Some see potato
We see potential
What do you see?

LEDENBINDING&AVEBE

Onderzoek

Groenwold, Annelous
3022653@aeres.nl

Aeres Hogeschool
Tuin- & Akkerbouw Ondernemerschap

Afstudeeronderzoek naar de mate van binding tussen Avebe en haar leden.

Coöperatie Avebe U.A.

Praktijkbegeleider: Mark van Woerden

Aeres hogeschool Dronten

1^e beoordelaar: Wim van Staveren

2^e beoordelaar: Rinie Altena

Versie 1

14 mei 2018

Annelous Groenwold

3022653

Tuin- Akkerbouw Ondernemerschap

Aeres hogeschool Dronten

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, het eindproduct van mijn afstudeeronderzoek bij coöperatie Avebe U.A. Dit onderzoek naar de mate van ledenbinding onder de Nederlandse leden van Avebe heeft mij vijf maanden lang gefascineerd. De actualiteit van het onderwerp is groot, het was een uitdaging om het begrip 'ledenbinding' te concretiseren en aan te passen op de organisatie van Avebe.

Er zijn een aantal mensen die een woord van dank verdienen, zonder hen was dit onderzoek niet tot stand gekomen. Graag wil ik Arjan de Rooij bedanken voor de kans die ik kreeg om dit onderzoek te doen. Daarnaast verdient Mark van Woerden een woord van dank voor de mate van zelfstandigheid die ik kreeg in het onderzoek en de begeleiding op het juiste moment. Een woord van dank is ook op zijn plaats aan alle medewerkers van de afdeling Agro, de bereidheid tot hulp was altijd aanwezig waardoor er bij mij een gevoel van collegialiteit is ontstaan. Graag wil ik ook alle leden, coöperaties en bedrijven bedanken die mee hebben gewerkt aan de interviews, zonder hun vriendelijkheid en laagdrempeligheid had ik dit onderzoek niet kunnen afronden. Tot slot wil ik de heer W. van Staveren bedanken voor de begeleiding vanuit de Aeres hogeschool in Dronten.

Mijn stage- en onderzoeksperiode heb ik als fijne tijd beschouwd bij Avebe, een organisatie waar ik als collega werd ontvangen. Ik heb gedreven mensen leren kennen die daarnaast een prettige werksfeer creëren. Daar ben ik dankbaar voor.

Vriendelijke groet,

Annelous Groenwold

14 mei 2018, Groningen

Inhoud

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	8
Summary	10
1. Inleiding van het onderzoek	12
1.1. Aanleiding	12
1.2. Opdrachtgever	12
1.3. Relevantie	12
1.4. Doelgroep	12
1.5. Probleemstelling	13
2. Achtergrondinformatie	14
2.1. Bekendheid literatuur	14
2.2. Organisatieanalyse	14
2.3. Mogelijke uitkomsten	14
3. Theoretisch kader	15
3.1. Coöperatie	15
3.1.1. Definitie coöperatie	15
3.2 Ledenbinding	15
3.2.1 Meerdere definities	16
3.2.2 Kernbegrippen ledenbinding	16
3.3 Variabele 1: Betrokkenheid	17
3.4 Variabele 2: Communicatie	17
3.4.1 Huidige communicatiemiddelen	18
3.5 Variabele 3: Tevredenheid	19
3.6 Conceptueel model	21
3.7 Hoofdvraag en deelvragen	22
4 Methodologie	23
4.1 Keuze onderzoeksmethode	23
4.1.1 Interview	23
4.1.2 Onderzoekspopulatie	24
4.1.3 Enquête	24
4.2 Data-analyse	24
4.2.1 Validiteit	24
4.2.2 Betrouwbaarheid	25
4.3 Indicatoren	25
4.3.1 Deelvraag 1: Betrokkenheid	25

4.3.2	Deelvraag 2: Communicatie	25
4.3.3	Deelvraag 3: Tevredenheid	26
4.3.4	Vragenlijsten.....	26
5	Resultaten.....	27
5.1.	Resultaten interviews leden	27
5.1.1.	Betrokkenheid	27
5.1.2.	Communicatie	32
5.1.3.	Tevredenheid.....	38
5.2.	Resultaten ledentevredenheidsonderzoek Avebe	42
5.2.1	Communicatie	42
5.2.2	Tevredenheid.....	45
5.3.	Resultaten interview Avebe	47
5.3.1.	Ledenbinding	47
5.3.2.	Betrokkenheid	47
5.3.3.	Communicatie	47
5.3.4.	Tevredenheid.....	47
5.3.5	Andere coöperaties	48
5.4.	Resultaten interviews andere coöperaties/bedrijven.....	48
5.4.1.	Ledenbinding	48
5.4.2.	Betrokkenheid	48
5.4.3.	Communicatie	49
5.4.4.	Tevredenheid.....	50
5.4.5	Andere coöperaties	51
6	Analyseresultaten.....	53
6.1	Analyse interview leden	53
6.1.1	Betrokkenheid	53
6.1.2	Communicatie	54
6.2	Verbanden tussen onderzoek ledenbinding en ledentevredenheid.....	54
6.2.1	Communicatie	54
6.2.2	Tevredenheid.....	55
6.3	Verband tussen geïnterviewde coöperaties.....	55
6.3.1	Betrokkenheid	56
6.3.2	Communicatie	56
6.3.3	Tevredenheid.....	57
6.4.3	Overig	57
6.4	Verband tussen geïnterviewde coöperaties en leden.....	58

6.4.1 Betrokkenheid	58
6.4.2 Communicatie	58
6.4.3 Tevredenheid.....	59
7 Discussie	60
7.1 Resultaten.....	60
7.1.1 Betrokkenheid: theorie vs. resultaat.....	60
7.1.2 Communicatie: theorie vs. resultaat	60
7.1.3 Tevredenheid: theorie vs. resultaat	61
7.2 Het proces	61
7.3 De methode.....	61
7.4 Conclusie	61
8 Conclusies.....	62
8.1 Samenvatting onderzoek.....	62
8.2 Deelvraag betrokkenheid	62
8.3 Deelvraag communicatie.....	63
8.4 Deelvraag tevredenheid	63
8.5 Hoofdvraag ledenbinding.....	63
8.6 Verwachting onderzoek vs. resultaten.....	63
9 Aanbevelingen	65
9.1 Betrokkenheid	65
9.1.1 Ledenraad en bijeenkomsten.....	65
9.1.2 Jongerenbestand	65
9.1.3 Aandelen.....	65
9.2 Communicatie	65
9.2.1 De accountmanager	65
9.2.2 MijnAvebe app	66
9.2.3 Avebe magazine	66
9.3 Tevredenheid.....	66
9.3.1 Meten is weten.....	66
9.3.2 Duitsland.....	66
9.4 Ledenbinding.....	66
Bibliografie	67
Bijlage I Organisatie analyse Avebe.....	70
1. Interne analyse: Organisatie beschrijving	70
1.1 Geschiedenis.....	70
1.2 Missie.....	71

1.3 Visie & doelstellingen	72
1.4 Kernwaarden	72
1.4.1 Duurzaam binden	72
1.4.2 Duurzaam bouwen	72
1.5 Keten, markt en producten	72
1.5.1 Keten	73
1.5.2 Markten	74
1.5.3 Producten	75
2. Interne analyse: integraal	76
2.1 Structuur	77
1.2 Strategie	77
2.3 Systemen	78
2.4 Stijl	79
2.5 Vaardigheden	79
2.6 Personeel	79
2.7 Gedeelde waarden	80
2.8 Conclusie interne analyse	81
3. Externe analyse	82
3.1 Leveranciers	82
3.2 Afnemers	83
3.3 Substituten	84
3.4 Potentiele toetreders	84
3.5 Concurrentiekracht	84
3.6 Conclusie externe analyse	84
4. SWOT-analyse	86
4.1 Interne analyse	86
4.2 Externe analyse	87
4.3 SWOT-matrix	88
Bijlage II Interview leden Avebe	90
Bijlage III Interview CEO Avebe – Bert Jansen	155
Bijlage IV interview coöperaties extern	158

Managementsamenvatting

De **aanleiding** van dit onderzoek ontstond door het volgende. Bij Avebe heerst het vermoeden dat er een verschuiving plaatsvindt in de mate van ledenbinding. Er heerst bij hen een gevoel dat leden hun keuze voor het lidmaatschap eerder om financiële redenen maken dan vanwege de verbondenheid aan de coöperatie. Op dit moment voert Avebe de strategie 'Binden & Bouwen' uit, zowel intern naar de leden en de medewerkers toe als extern naar de buitenwereld. Een onderzoek naar de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden, een nulmeting, valt daarom goed samen met de strategische doelen van de coöperatie.

Na een theoretische verdiepingsslag zijn de volgende **hoofd- en deelvragen** opgesteld:

- Hoofdvraag *'Wat is de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden en hoe kan Avebe hier het beste op inspelen?'*
- Deelvraag 1 *'Welke vormen van betrokkenheid worden ervaren en wat is de mate van betrokkenheid van de Nederlandse leden van Avebe?'*
- Deelvraag 2 *'Op welke manier kan Avebe haar communicatie richting haar Nederlandse leden verbeteren?'*
- Deelvraag 3 *'Welke factoren zijn van invloed op de mate van tevredenheid en wat is de mate van tevredenheid over Avebe onder haar Nederlandse leden?'*

Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen is er gekozen voor een deductieve methodiek. Dit betekent dat er **semigestructureerde interviews** gehouden zijn onder een selecte groep leden van Avebe, 5 per Nederlands district. Onder de geïnterviewden bevinden zich daarnaast nog Bert Jansen, de CEO van Avebe, en ook beleidsmedewerkers en CEO's van andere agrarische coöperaties als Cosun en FrieslandCampina, het bedrijf Plukon en de organisatie NCR. Door deze driehoeksmeting, ook wel triangulatie genoemd, kunnen beter onderbouwde adviezen tot stand komen. Tot slot is er ook een koppeling gemaakt met het ledentevredenheidsonderzoek dat afgelopen januari en februari 2018 gehouden is onder de Nederlandse leden van Avebe.

Een samenvatting van de **resultaten** toont aan dat alle vormen van betrokkenheid worden ervaren bij Avebe, maar dat de calculatieve betrokkenheid, de financiële overweging, veruit het meest aanwezig is. Daarnaast zijn de leden over het algemeen erg tevreden over de mate van communicatie. De twee meest gebruikte communicatiemiddelen zijn de website www.mijnavebe.nl en de app MijnAvebe. Tot slot zijn de leden in het algemeen tevreden over het functioneren van de coöperatie. Avebe komt de verwachtingen na, zeker in vergelijking met vroeger.

De **conclusies** zijn dat de mate van betrokkenheid voornamelijk calculatief is, de communicatie over het algemeen als goed beschouwd wordt en de mate van tevredenheid ruim voldoende is. Met deze bevindingen wordt de hoofdvraag beantwoord. Geconcludeerd kan worden dat de mate van ledenbinding bij Avebe voornamelijk afhangt van het financiële plaatje dat zij haar leden bieden. De ledenbinding is op dit moment ruim voldoende

Deze conclusies geven de volgende **aanbevelingen**:

- Betrokkenheid
 - Ledenraad en bijeenkomsten: Door het organiseren van kleine bijeenkomsten wordt een hogere mate van interactie ervaren. Door de uitnodigingen voor deze bijeenkomsten via de ledenraad te laten lopen wordt er een hogere opkomst verwacht.

- Jongerenbestand: Door de potentiële jonge telers van Avebe in beeld te brengen zorg je ervoor dat de betrokkenheid vroeg begint.
- Aandelen: Het is niet wenselijk om het aandelensysteem te veranderen. Daarnaast is de waarde van een aandeel bepaald door de marktwerking. Wel kan er nagedacht worden over versoepeling van de regels. Er kan bijvoorbeeld een korting gegeven worden wanneer men de aandelen meer dan 3 jaar geparkeerd heeft.
- Communicatie
 - De accountmanager: Gezien de vraag naar bedrijfsbezoeken is het een aanbeveling om de accountmanagers eenmaal in de drie jaar bij alle leden langs te laten gaan.
 - MijnAvebe app: De MijnAvebe app is een belangrijk communicatiemiddel die het meest populair is onder de leden. Er wordt dan ook aanbevolen om deze nog verder door te ontwikkelen en wellicht nieuwe functies toe te voegen zodat dit een belangrijk middel blijft.
 - Avebe magazine: Het Avebe magazine is met gemengde gevoelens ontvangen, er wordt aanbevolen om de verspreiding van het magazine anders aan te pakken.
- Tevredenheid
 - Meten is weten: door een dergelijk onderzoek als het ledentevredenheidsonderzoek regelmatig te herhalen, bijvoorbeeld om de drie jaar, kan er gepeild blijven worden of de verwachtingen en ervaringen van de leden overeenkomen.
 - Duitsland: Het is belangrijk om de Duitse leden ook volledig mee te nemen in Avebe haar ontwikkelingen, zoals het uitzetten van het ledentevredenheidsonderzoek. Op deze manier krijgen zij dezelfde aandacht als de Nederlandse leden en komen de verwachtingen van de Duitse leden ook helder in beeld.
- Ledenbinding:
 - Voor het versterken van de ledenbinding in het algemeen luidt het advies om deze ook mee te nemen in de nieuwe strategie van Avebe, die in 2019 geïntroduceerd wordt. Door het vastleggen van doelstellingen kunnen deze ook behaald worden.

Summary

The **reason** for this research is the suspicion that lives at Avebe, that there might be a shift in the degree of membership attachment. Avebe has got the feeling that the affection is lowering while the financial reasoning is rising among members. Avebe currently executes the 'Binden & Bouwen' strategy, both internally to members and employees, and externally to the outside world. Therefore, a research into the degree of membership attachment between Avebe and its Dutch members, coincides well with the strategic goals of the cooperative.

After a theoretical in-depth study, the following **main and sub-questions** have been formulated:

Main question	<i>'What is the degree of membership attachment between Avebe and its Dutch members and what is the best way Avebe can respond to this?'</i>
Sub-question 1	<i>'Which forms of involvement are experienced and what is Avebe's degree of involvement with its Dutch members?'</i>
Sub-question 2	<i>'In what way can Avebe improve its communication towards its Dutch members?'</i>
Sub-question 3	<i>'Which factors influence the level of satisfaction and what is the degree of satisfaction with Avebe among its Dutch members?'</i>

To ensure the validity and reliability of the research, a deductive method was chosen. This means that **semi-structured interviews** were held among a select group of Avebe members, 5 per Dutch district. In addition, the CEO of Avebe, Bert Jansen was interviewed, and also policy makers and CEO's of other agricultural cooperatives such as Cosun and FrieslandCampina, the company Plukon and the organization NCR. Thanks to this triangulation, better informed advice can be made. Finally, a link was made with the members' satisfaction survey conducted last winter 2018 among the Dutch members of Avebe.

A summary of the **results** indicates that all forms of involvement are experienced at Avebe, but that the calculative involvement, the financial consideration, is by far the most prevalent. In addition, the members are generally very satisfied with the level of communication. The two most common means of communication are the website www.mijnavebe.nl and the mijnAvebe app. Finally, the members are generally satisfied with the functioning of the cooperative. Avebe meets the expectations, certainly in comparison with the past.

The **conclusions** indicate that the level of involvement is mainly financial, the communication is generally considered to be good and the level of satisfaction is more than sufficient. With these findings the main question is answered. It can be concluded that the degree of membership attachments at Avebe, which mainly depends on the financial picture they offer its members, is currently more than sufficient.

These conclusions provide the following **recommendations**:

- Involvement
 - Members Council and meetings: By organizing small meetings, a higher level of interaction is experienced. By allowing the invitations being sent by the Members Council, a higher attendance is expected.
 - Young people: By collecting the data of the potential young farmers of Avebe, the feeling of involvement can start early.

- Shares: It is not desirable to change the share system, in addition the value of a share is determined by the market forces. However, consideration can be given to easing the rules, for example by offering a discount when the shares have been parked for more than 3 years.
- Communication
 - The account manager: In view of the demand for company visits, it is advisable to have the account managers visit all members once every three years.
 - MijnAvebe app: The mijnAvebe app is an important communication tool that is most popular among the members. It is therefore recommended to further develop this app and perhaps to add new features so that this remains an important tool.
 - Avebe magazine: The Avebe magazine has been given mixed reactions, it is recommended to address the spread of the magazine differently.
- Satisfaction
 - Keep measuring: in order to regularly repeat such a research as the member satisfaction survey, for example every three years, it can be measured whether the expectations and experiences of the members still match.
 - Germany: It is important to fully include the German members in Avebe, such as expanding the member satisfaction survey. In this way they receive the same attention as the Dutch members and the expectations of the German members are also clearly visible.
- Membership binding:
 - The advice for strengthening memberships in general is to include them in the new Avebe strategy, which will be introduced in 2019. By setting objectives, these can also be achieved.

1. Inleiding van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt aangegeven wat de aanleiding van het onderzoek is, wie de opdrachtgever is, wat de relevantie van het onderzoek is en wat de doelgroep is. Dit hoofdstuk zal op deze manier inzicht geven in de noodzaak van het onderzoek.

1.1. Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek vindt zijn oorsprong in een bijeenkomst van de NCR in 2017. De NCR, Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw, is een coöperatief kenniscentrum en heeft tevens een platformfunctie. De NCR heeft elk jaar een thema, 2017 stond in het teken van jongeren en dan vooral in de binding van jongeren bij een coöperatie (NCR, coöperatie, 2017). Directieleden van Avebe hebben een aantal bijeenkomsten gevolgd en er is een werkgroep opgericht. Naar aanleiding van deze werkgroep is het idee voor een onderzoek over algemene ledenbinding bij Avebe ontstaan. Op dit moment heerst er een gevoel dat de soort binding aan het verschuiven is. Zo zouden er bijvoorbeeld eerder keuzes gemaakt worden uit financiële overwegingen terwijl dit 'vroeger' minder speelde. Een onderzoek kan uitwijzen of dat gevoel correct is.

1.2. Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit onderzoek is Coöperatie Avebe U.A., gespecificeerd komt de vraag naar voren vanuit de directie van Avebe. De afdeling Agro is de drager van het onderzoek. Het onderzoek zal alleen uitgevoerd worden voor Avebe Nederland. Paragraaf 2.2 zal verder uitweiden over Coöperatie Avebe U.A.

1.3. Relevantie

De coöperatie als ondernemingsvorm is in opmars. Van oudsher kwam dit in Nederland hoofdzakelijk voor in de land- en tuinbouwsector. De laatste jaren is de coöperatie in andere sectoren meer terug te zien. In 2012 hebben de Verenigde Naties dat jaar uitgeroepen tot het 'Internationale Jaar van de Coöperatie' (Groen, 2012). Dit betekent dat er steeds meer verschillende soorten coöperaties aanwezig zijn in vergelijking met 15 jaar geleden, wat ertoe leidt dat daar ook meer aandacht aan gegeven wordt.

De NCR heeft op dit moment al meer dan 100 leden. Tijdens georganiseerde bijeenkomsten wordt er ingespeeld op de vragen van coöperaties. Ledenbinding is een veel gevraagd thema en 2017 was het jaar van 'Generation X change'. Hiermee werd de focus gelegd op de combinatie tussen jong en oud binnen een coöperatie en de binding van jongere leden (NCR, coöperatie, 2017).

Al deze ontwikkelingen spelen ook mee in de vraag en het vermoeden van Avebe naar en over ledenbinding. Daarnaast hanteert Avebe op dit moment de strategie 'Binden & Bouwen', daarmee streeft Avebe naar duurzame relaties met haar leden, maar ook met haar medewerkers, klanten en de regio. Het onderwerp ledenbinding is daardoor al zeer actueel binnen Avebe. Door de relevantie van het onderzoek zijn er meerdere partijen en/of coöperaties die hier ook mee bezig zijn, waardoor het een populair onderwerp is.

1.4. Doelgroep

Dit onderzoek verschijnt in de vorm van een schriftelijk verslag. De doelgroep van dit onderzoek is alle Nederlandse leveranciers leden (de zetmeelaardappeltelers) van Avebe. Het onderzoek zal onder en voor deze groep gehouden worden. Daarnaast zullen andere coöperaties worden geraadpleegd zodat hun beleid op het gebied van ledenbinding vergeleken kan worden met dat van Avebe. Het

uiteindelijke product, de adviesnota, is bestemd voor de afdeling Agro van Coöperatie Avebe U.A., maar zal ook beschikbaar zijn voor de rest van de coöperatie.

Het doel van dit onderzoek is de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden inzichtelijk te maken.

1.5. Probleemstelling

Aan de hand van voorgaande paragrafen is de volgende **probleemstelling** opgesteld:

‘Bij Avebe heerst het vermoeden dat de ledenbinding door de jaren heen een verschuiving meemaakt. Op dit moment heeft de coöperatie te weinig inzicht in de mate van betrokkenheid van haar leden om daar gegronde uitspraken over te doen’

Avebe hecht grote waarde aan het belang van haar leden en daarmee ook de betrokkenheid van haar leden, de huidige strategie van Avebe heet dan ook ‘Binden & Bouwen’. Dit onderzoek zal een bijdrage leveren aan het inzichtelijk maken van die ledenbinding.

2. Achtergrondinformatie

Dit hoofdstuk geeft achtergrondinformatie weer over ledenbetrokkenheid en over Avebe, zodat de coöperatie en haar achtergrond helder in beeld zijn. Tot slot worden de mogelijke uitkomsten van het onderzoek kort beschreven.

2.1. Bekendheid literatuur

Ledenbetrokkenheid is essentieel voor een coöperatie. Een coöperatie is immers (ooit) opgebouwd door individuen die leden zijn geworden. Een omgeving van vertrouwen is erg belangrijk, deze moet behouden blijven. Leden moeten weten wat er speelt binnen hun coöperatie. Leden en coöperatie zijn van elkaar afhankelijk, zonder elkaar bestaan ze beiden niet meer (Klep, et al., 2017).

Dit betekent dat ledenbetrokkenheid cruciaal is voor het bestaansrecht van Avebe, maar ook cruciaal voor de aardappelzetmeelteelt van haar leden. Dit onderzoek moet uitwijzen wat de mate van ledenbinding bij Avebe is.

De NCR heeft in 2016 een ledenbetrokkenheidsonderzoek uitgezet tussen coöperaties die bij de NCR aangesloten zijn en de leden van deze coöperaties (Bosch, 2016). Verder bestaan er weinig onderzoeken over de ledenbinding bij coöperaties, wat aangeeft dat het voornamelijk een actueel onderwerp is dat speelt.

2.2. Organisatieanalyse

Als achtergrondinformatie van dit onderzoek staat in bijlage I een uitgebreide organisatieanalyse van Avebe. De zogenoemde 'current state' van de coöperatie wordt beschreven zodat deze helder in beeld is ter naslag. Bijlage I bevat een algemene bedrijfsbeschrijving, een interne analyse aan de hand van het 7S model (Mulder, 2015), een externe analyse aan de hand van het vijf krachtenmodel van Porter (Mulder, 2015) en tot slot wordt met deze gegevens een SWOT analyse (Mulders, 2015) uitgevoerd.

2.3. Mogelijke uitkomsten

Door nu alvast een prognose te geven over de mogelijke uitkomsten van het onderzoek kan er ingeschat worden aan welke criteria de oplossing van het vraagstuk moet voldoen. Over het op te leveren product wordt gespeculeerd, zoals over het verdere gebruik daarvan.

Mogelijke uitkomsten:

- De mate van ledenbinding bij Avebe wordt bekend. Dit zal de norm zijn voor eventuele vervolgonderzoeken of programma's;
- Wellicht blijkt er een verschil te zijn tussen de binding van oudere leden en jongere leden;
- Aanbevelingen of leringen vanuit een andere coöperatie die Avebe kan gebruiken om meer of anders met ledenbinding om te gaan;
- De conclusie dat Avebe goed voor haar leden zorgt, maar dat de nadruk wat meer op de binding van deze leden aan de coöperatie kan liggen. Uit onderzoek komt hier een aanbeveling uit.

Het onderzoek zal uitwijzen of de daadwerkelijke uitkomsten overeenkomen met bovenstaande verwachtingen.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verdiepingsslag gemaakt. Na deze verdieping kan het onderzoek afgebakend worden met het hoofdonderwerp en deelonderwerpen, die visueel weergegeven worden in een conceptueel model. Tot slot worden de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek geformuleerd.

3.1. Coöperatie

Zoals in paragraaf 1.1 beschreven staat is de aanleiding van dit onderzoek het gevoel dat de binding van de leden met de coöperatie Avebe minder is geworden dan voorheen. Dit hoofdstuk zal door een theoretische verdiepingsslag verder over enkele begrippen uitweiden zodat de betekenis hiervan duidelijk geformuleerd kan worden. Daar kan vervolgens verder op worden gestuurd wat de kapstok van dit onderzoek oplevert. Dit houdt in dat eerst de vraag ‘wat is een coöperatie?’ beantwoord dient te worden. De definitie van het begrip ‘coöperatie’ zal eerst helder moeten zijn voordat er verdergegaan kan worden met het onderzoek. Paragraaf 3.1.1 gaat hierop in.

3.1.1. Definitie coöperatie

Er zijn verscheidene onderzoekers, instanties en bedrijven die het begrip coöperatie definiëren. Zo stelt de auteur van het handboek managementmodellen (Hoed, 2013) dat een coöperatie een speciale vereniging is die een overeenkomst aangaat met en voor haar leden. John Hogan, Paul F. Donnelly en Brendan K. O'Rourke (Hogan, Donnelly, & O'Rourke, 2010) zeggen dat een coöperatie een ‘zelf-hulp’ organisatie is, waarbij de coöperatie in bezit, in gebruik en onder het bestuur van de leden is. Dit zijn de mensen (leden) van een coöperatie die dagelijks gebruik maken van haar diensten. De International Co-operative Alliance (ICA, 2017) vult daarop aan dat ieder lid van een coöperatie een gelijke stem heeft.

Van alle definities die gegeven worden van een coöperatie, is die van de NCR (NCR, coöperatie, 2017) leidend voor dit onderzoek. De definitie die zij stellen is het meest bruikbaar en toepasbaar op landbouwcoöperaties in Nederland, zoals Avebe. Deze definitie luidt:

“Een coöperatie is een vereniging mét een bedrijf. De activiteiten van dat bedrijf voorzien in 'bepaalde stoffelijke behoeften' van de leden. Welke dat zijn, dat is vastgelegd in de statuten van de coöperatie”. (NCR, coöperatie, 2017)

Wat de NCR hier stelt is dat Avebe een vereniging van boeren is die tezamen een bedrijf voeren. De activiteiten van Avebe, het vermarkten van verwerkte zetmeelaardappelen, voorziet in de behoefte van haar leden.

3.2 Ledenbinding

In de gekozen definitie van de coöperatie staan de leden centraal. Hiermee wordt ook direct de kern van dit onderzoek aangegrepen. Het kernbegrip ‘ledenbinding’ zal in paragraaf 3.2.1 en 3.2.2 verder uitgediept worden.

3.2.1 Meerdere definities

Ledenbinding is een begrip binnen verenigingen en coöperaties. Bij commerciële bedrijven hebben zij hier andere termen voor. Daar wordt voornamelijk over klantenbinding of relatiemarketing gesproken. Tabel 3.1 vergelijkt deze drie begrippen met elkaar.

Tabel 3.1 definitie vergelijking

Kernbegrip	Definitie	Bron
Ledenbinding	Het hebben van een band, een relatie onderling.	Dikke van Dale (Dikke van Dale, 2010)
Ledenbinding	Ledenbinding bestaat uit een aantal variabelen. Deze variabelen zijn; • Onafhankelijkheid; • Verantwoordelijkheid; • Sociaal; • Emotioneel.	Jan Willem van der Roest (van der Roest, 2014)
Ledenbinding	Bij een sterke ledenbinding voelt een lid zich betrokken bij de organisatie en de organisatie weet wat er onder de leden speelt en geeft hier gehoor aan.	Kristel van Dijk (van Dijk, 2012)
Klantenbinding	Om binding en betrokkenheid te creëren bij een boodschap en de achterliggende organisatie, moet er op de juiste manier een boodschap worden gecommuniceerd richting de doelgroep. Dit wordt marketingcommunicatie genoemd.	Betteke van Ruler (van Ruler, 2015)
Relatiemarketing	Het optimaliseren van alle klantcontacten. Relatiemarketing gebaseerd op drie basiselementen: 1. Het opbouwen en continu updaten van een database om relevante informatie over klanten en prospects op te slaan. 2. Het gebruik van interactieve media om de consument te bereiken en met hem te communiceren op een één-op-één basis. 3. Het volgen en bewaken van de relatie met elke klant over een bepaalde periode om zo het meest uit de 'levenswaarde' van de klant te halen.	Copulsky, Jonathan R. and Michael J. Wolf (Copulsky & Wolf, 1990)
Relatiemarketing	Relatiemarketing, ook wel relationship marketing genoemd, is een vorm van marketing waarbij het voornamelijk gaat om het creëren en het in stand houden van een langdurige relatie met individuele afnemers.	(encyclo, 2017)

Uit de tabel valt op dat termen als ledenbinding, klantenbinding en relatiemarketing elkaar overlappen en zelfs aanvullen. Het grote verschil zit in de context waarin de termen gebruikt worden. Avebe zou een verkeerd beeld kunnen schetsen naar haar leden toe wanneer deze worden benaderd onder de noemer 'klantenbinding' of 'relatiemarketing'. Deze termen kunnen onbedoeld afstand creëren tussen een coöperatie en haar leden.

In het vervolg van dit onderzoek is de term 'ledenbinding' leidend, echter kunnen er elementen gebruikt worden van de termen 'klantenbinding' en 'relatiemarketing'.

3.2.2 Kernbegrippen ledenbinding

Uit de verscheidene definities van ledenbinding, klantenbinding en relatiemarketing uit tabel 3.1 komen meerdere begrippen herhaaldelijk naar voren. Deze begrippen zijn:

- Betrokkenheid;
- Communicatie;
- Tevredenheid.

Bovenstaande drie begrippen hebben allen, onafhankelijk van elkaar, invloed op de mate van ledenbinding. Betrokkenheid, communicatie en tevredenheid vormen hierdoor de onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, oftewel de deelonderwerpen. In paragraaf 3.3, 3.4 en 3.5 zullen deze deelonderwerpen uitgewerkt worden.

3.3 Variabele 1: Betrokkenheid

Nicole Torka en Maarten van Riemsdijk hebben in 2001 onderzoek gedaan naar de relatie tussen betrokkenheid en werkgeversgedrag (Torka & Riemsdijk, 2001). In dit onderzoek stellen zij dat Allen en Meyer (Allen & Meyer, 1990) betrokkenheid zien als een psychologisch stadium dat de relatie van de werknemer ten opzichte van de organisatie reflecteert. Hiermee wordt de houding van een medewerker ten opzichte van werkgerelateerde zaken bedoeld. Volgens de auteurs kan deze 'houding' worden ontleed in drie verschillende componenten. Geconcludeerd kan worden dat er volgens Allen en Meyer (Allen & Meyer, 1990) drie verschillende soorten van betrokkenheid zijn: calculatieve betrokkenheid, affectieve betrokkenheid en normatieve betrokkenheid. In dit onderzoek wordt deze theorie over werknemers overgenomen en toegepast op leden van een coöperatie. Trienke Elshof en Linda de Bie hebben in 2013 een onderzoek gedaan naar betrokkenheid van leden bij FrieslandCampina (de Bie & Elshof, 2013). Zij kwamen erachter dat er niet drie maar vier verschillende vormen van betrokkenheid bestaan waarop een lid zich verbonden voelt met zijn coöperatie. Naast calculatief, affectief en normatief vonden zij de mate van imperatieve betrokkenheid. Deze vier grondslagen van betrokkenheid zeggen iets over de aard van de toewijding van een lidmaatschap bij een coöperatie. Tabel 3.2 geeft de vier vormen van betrokkenheid schematisch weer en geeft per vorm een definitie.

Tabel 3.2 Vier vormen van betrokkenheid (Allen & Meyer, 1990) (de Bie & Elshof, 2013)

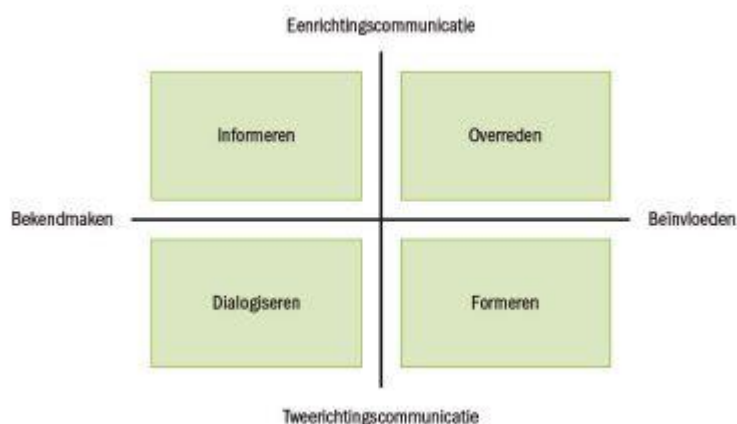
Betrokkenheid	
Calculatief	Berekend betrokken zijn bij de coöperatie. De mate waarin een lid een bepaalde zaak terugkrijgt voor het lidmaatschap. Naast financiële zaken hoort ook toegang tot kennis en informatie bij calculatieve betrokkenheid
Affectief	Het betrokken willen zijn bij de coöperatie. Een lid identificeert zich met de coöperatie en kan zelfs trots zijn op het lidmaatschap.
Normatief	Het betrokken zijn vanwege een gevoel van morele verplichting. Het is de norm om lid te zijn, zaken die men van thuis uit heeft meegekregen.
Imperatief	Het betrokken zijn bij de coöperatie vanwege noodzaak/verplichting. Er zijn geen of weinig alternatieven die meer geschikt zijn voor het betreffende lid.

Deze vier soorten van betrokkenheid bepalen of leden zich meer willen inzetten voor hun coöperatie. Het is voor Avebe van belang om te weten in welke mate haar leden vertegenwoordigd zijn in de verschillende soorten van betrokkenheid en welke factoren dit beïnvloedt. Daar zou een strategische mogelijkheid voor de coöperatie kunnen liggen om op te sturen.

3.4 Variabele 2: Communicatie

Zoals in tabel 3.1 weergegeven stelt Betteke van Ruler (van Ruler, 2015): "Om binding en betrokkenheid te creëren bij een boodschap en de achterliggende organisatie, moet er op de juiste manier een boodschap worden gecommuniceerd richting de doelgroep. Dit wordt marketingcommunicatie genoemd". De manier van communicatie is dus belangrijk. In bijlage I paragraaf 2.4 staat beschreven dat Avebe voornamelijk in de afgelopen 10 jaar steeds transparanter wordt naar de buitenwereld. Er wordt vaker met meer informatie gecommuniceerd naar de leden. Dit schept bepaalde verwachtingen bij de leden, zo wordt er vaak over de manier en mate van communicatie gediscussieerd op bijeenkomsten. Betteke van Ruler introduceerde in 1998 een

instrument ter ondersteuning van een communicatiestrategie, het communicatiekruispunt. Dit model wordt weergegeven in afbeelding 3.1.



Afbeelding 3.1 het communicatie kruispunt (Noordhoff, 2017)

Dit instrument bevat vier verschillende vormen van communicatie die voornamelijk onderverdeeld kunnen worden in eenrichtingscommunicatie en tweerichtingscommunicatie. De vier vormen houden het volgende in:

- **Informeren:** Eenrichtingscommunicatie. In deze vorm wordt een boodschap bekend gemaakt. De doelgroep wordt geïnformeerd maar heeft geen mogelijkheid om te reageren.
- **Overreden:** Eenrichtingscommunicatie. In deze vorm moet een boodschap de doelgroep beïnvloeden, niet alleen informeren. Ook hier is geen mogelijkheid tot reageren.
- **Dialogiseren:** Tweerichtingscommunicatie. Bij deze vorm wordt een gesprek aangegaan met de doelgroep dat leidt tot overleg.
- **Formeren:** Tweerichtingscommunicatie. Bij deze vorm wordt er een gesprek aangegaan met de doelgroep met als doel om hen te beïnvloeden ofwel overtuigen.

De methode van communicatie is afhankelijk van het doel dat een organisatie of coöperatie wil bereiken. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat de doelgroep, in dit geval de leden van Avebe, ervaren over de mate en manier van communicatie. De juiste vorm van communicatie zou immers moeten leiden tot een hogere mate van binding volgens Betteke van Ruler (van Ruler, 2015).

3.4.1 Huidige communicatiemiddelen

Avebe maakt gebruik van diverse communicatiemiddelen. Om deze verscheidene middelen in kaart te brengen zijn de meest gebruikte middelen weergegeven in tabel 3.3. Deze communicatiemiddelen zijn onderverdeeld in online en offline.

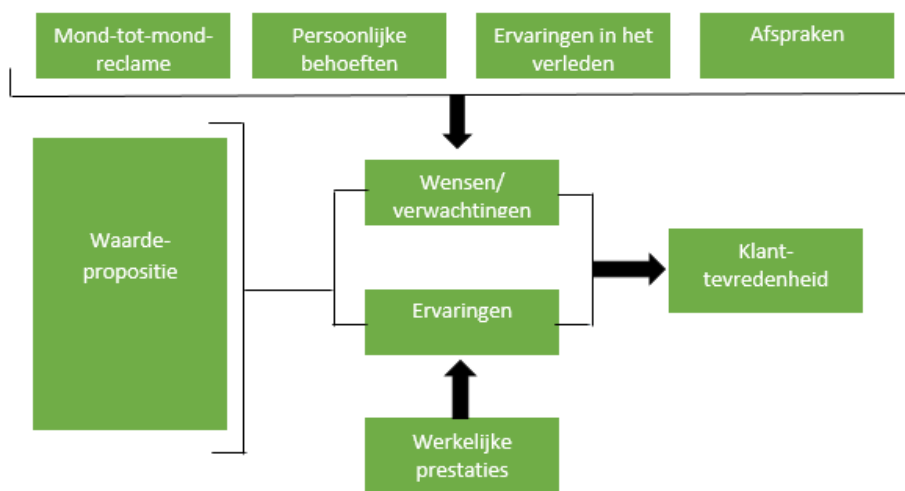
Tabel 3.3, communicatiemiddelen Avebe

Online	Offline
Website	Vergaderingen ledenraad
Intranet (www.mijnAvebe.nl)	Vergaderingen alle leden
App (mijnAvebe)	Bijeenkomsten op proefvelden
Informail (informatieve e-mail vanuit Avebe)	Een adviseur per district
Social media (Twitter)	Avebe Magazine

3.5 Variabele 3: Tevredenheid

Voor de derde variabele, tevredenheid, wordt in dit onderzoek vastgehouden aan een definitie van 'klanttevredenheid'. Er bestaan op dit moment nog geen onderzoeken of wetenschappers die 'ledentevredenheid' hebben onderzocht en uitgediept. Hierdoor is 'klanttevredenheid' leidend in dit onderzoek en wordt de klant vertaald naar coöperatielid. Thomassen definieert klanttevredenheid als volgt: "Indien de werkelijke prestatie gelijk is of groter dan de verwachting die men had over de dienst spreekt men van tevredenheid. Ontevredenheid treedt op indien de ervaring minder is dan de verwachting" (Thomassen, 2002). Het kan dus worden gesteld dat er sprake is van tevredenheid wanneer verwachtingen en ervaringen met elkaar overeenkomen. Ervaringen die minder zijn dan de verwachtingen zorgen voor een ontevredenheid, terwijl ervaringen die boven verwachting zijn zelfs tot een hoge mate van tevredenheid kunnen leiden.

Thomassen heeft ter meting van klanttevredenheid een tevredenheidsmodel ontwikkeld. Afbeelding 3.2 geeft deze weer.



Afbeelding 3.2 tevredenheidsmodel Thomassen (Thomassen, 2002)

Bij het model valt op dat er naast de verhouding tussen verwachtingen en ervaringen meerdere aspecten een rol spelen bij de uiteindelijke klanttevredenheid. Er bestaan vier beïnvloedingsaspecten die de mate van verwachtingen vormen:

- Mond-tot-mondreclame
- Persoonlijke behoeften
- Ervaringen in het verleden
- Communicatie

Elke klant, maar ook elk lid van een coöperatie, heeft zijn eigen behoeften, wensen en verwachtingen. Het gevolg is dat de verwachtingen van de klant vaak zeer divers zijn. Het is aan een organisatie of coöperatie zelf om hier zo goed mogelijk op in te springen.

Met waardepropositie wordt de waarde bedoeld die het voorstel of aanbod van een bedrijf heeft voor de klant. In deze context verwijst dit naar het aanbod van Avebe aan haar leden en wat voor waarde dat aanbod heeft voor de leden. Er bestaan drie verschillende soorten proposities:

- **Basispropositie:** Het kernproduct of de dienst. Avebe die de zetmeelaardappelen van haar leden afneemt, verwerkt en vermarkt.
- **Servicepropositie:** Extra diensten rondom het kernproduct. Avebe regelt zelf de afname van aardappelen, er wordt kennis aangeboden, er wordt uitgangsmateriaal aangeboden, etc.
- **Relationele propositie:** De betrokkenheid van de leden bij de coöperatie. Deze propositie valt samen met de eerste variabele van dit onderzoek. Deze is in paragraaf 3.3 uitgewerkt.

Daarnaast bestaan er ook verschillende soorten waardes:

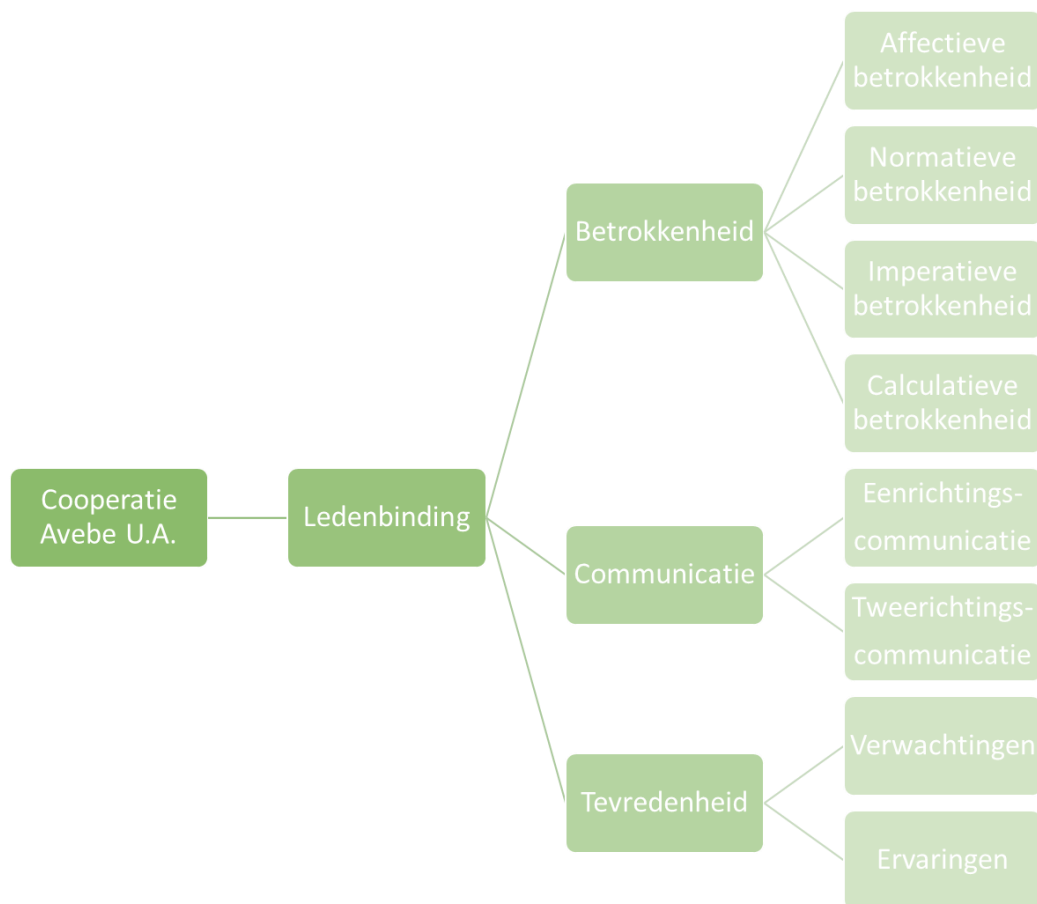
- **Functionele waarde:** snelheid, gemak, probleemoplossend, uitgebreid, mooi, etc.
- **Emotionele waarde:** plezier, waardering, ontspanning, etc.
- **Economische waarde:** financieel, tijdsbesparing, bezit, etc.
- **Symbolische waarde:** status, erbij horen, maatschappelijk verantwoord, etc.
- **Eindwaarde:** onafhankelijkheid, rijkdom, gezondheid, etc.

Bedrijven en coöperaties kunnen op verschillende manieren waarde creëren voor hun klanten en leden. De waardepropositie voor leden van Avebe kan raakvlakken hebben met alle vijf de vormen van waardes. Waardeproposities zijn wel dynamisch van aard, ze moeten voortdurend afgestemd worden op de klantbehoeften, nieuwe trends en ontwikkelingen en op veranderende marktomstandigheden (van Leeuwen, 2017).

De verschillende verwachtingen en ervaringen van een lid van Avebe kan meerdere behoeftes, proposities en waardes omvatten. Deze hebben ook raakvlakken met betrokkenheid en communicatie, variabele 1 en 2 van dit onderzoek. Het is dus van belang om de verwachtingen van de leden te meten en op die manier de mate van tevredenheid te onderzoeken.

3.6 Conceptueel model

Aan de hand van een conceptueel model wordt het theoretisch kader samengevat. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is ledenbinding, de drie onafhankelijke variabelen zijn betrokkenheid, communicatie en tevredenheid. Met de kennis die is uitgezocht en opgedaan tijdens het literatuuronderzoek is, veelal door middel van modellen, vastgesteld hoe de variabelen gemeten kunnen worden. Deze theorie wordt nu zogenoemd geoperationaliseerd en schematisch en overzichtelijk weergegeven. Want, zo stelt Schreuder Peters (2008), “om van begrippen tot meetbare variabelen te komen is operationalisering noodzakelijk” (Schreuder Peters, 2008). Afbeelding 3.3 geeft het conceptueel model weer.



Afbeelding 3.3 conceptueel model

Door middel van bovenstaand conceptueel model kunnen de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek vastgesteld worden.

3.7 Hoofdvraag en deelvragen

In paragraaf 1.4 en 1.5 zijn de probleemstelling en de doelstelling van dit onderzoek beschreven. Aan de hand van hoofdstuk 2 en 3 zijn nu ook de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek bekend. Tabel 3.4 geeft een overzichtelijke samenvatting van het vooronderzoek.

Tabel 3.4 samenvatting vooronderzoek

Onderwerp		
Probleemstelling		Bij Avebe heerst het vermoeden dat de ledenbinding door de jaren heen een verschuiving meemaakt. Op dit moment heeft de coöperatie te weinig inzicht in de mate van betrokkenheid van haar leden om daar gegronde uitspraken over te doen.
Doelstelling		De mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden inzichtelijk te maken.
Hoofdvraag	<i>Ledenbinding</i>	Wat is de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden en hoe kan Avebe hier het beste op inspelen?
Deelvraag 1	<i>Betrokkenheid</i>	Welke vormen van betrokkenheid worden ervaren en wat is de mate van betrokkenheid van de Nederlandse leden van Avebe?
Deelvraag 2	<i>Communicatie</i>	Op welke manier kan Avebe haar communicatie richting haar Nederlandse leden verbeteren?
Deelvraag 3	<i>Tevredenheid</i>	Welke factoren zijn van invloed op de mate van tevredenheid en wat is de mate van tevredenheid over Avebe onder haar Nederlandse leden?

4 Methodologie

Voorgaande hoofdstukken hebben inzicht gegeven in de onderzoeksvraag en de deelonderwerpen ofwel variabelen van dit onderzoek. Dit hoofdstuk gaat dieper in op de onderzoeksmethode die gebruikt is. Ten eerste zal de keuze van onderzoeksmethode worden weergegeven, waarna de manier van data-analyse wordt gegeven. De validiteit en betrouwbaarheid worden onderbouwd en tot slot worden de indicatoren beschreven. Daarnaast geven bijlage II, III en IV de beantwoorde onderzoeksproducten weer.

4.1 Keuze onderzoeksmethode

Voor de keuze van de onderzoeksmethode is er gebruik gemaakt van drie verschillende bronnen: het boek 'Methode en technieken van onderzoek', geschreven door Saunders, Lewis en Thornhill (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008), het boek 'Methoden & technieken van onderzoek. Principes en praktijk' van Schreuder Peters (Schreuder Peters, 2008) en het boek 'Researching Hospitality and Tourism' van Brotherton (Brotherton, 2008).

Het type onderzoek dat is uitgevoerd is een verklarend onderzoek. Het doel was om inzicht te verkrijgen welke factoren invloed hebben op de ledenbinding van Nederlandse leveranciers leden bij Avebe. Om deze reden is er gebruikt gemaakt van de deductieve methode. Deze methode richt zich op het leggen van causale verbanden tussen variabelen waarbij gebruik is gemaakt van kwalitatieve gegevens. Om de verzamelde gegevens te toetsen is hierbij gebruik gemaakt van de verzamelde theorie die is omgezet in het conceptueel model (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2008).

De deductieve methode geeft aan dat er gebruik gemaakt is van kwalitatieve gegevens. Volgens Schreuder Peters (2008) gaat het bij kwalitatief onderzoek om het nauwkeurig in kaart brengen van een geval en het onderzoeken van oorzaken en mogelijke gevolgen. Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen is om deze redenen gekozen voor kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatief onderzoek is gedaan aan de hand van interviews, Schreuder Peters (2008) stelt dat het met interviews mogelijk is om de diepte in te gaan. Tijdens een interview is het ook mogelijk om inzicht te verkrijgen in interpretaties en denkbeelden. Brotherton (2008) versterkt deze opvatting door te stellen dat interviews een nuttige benadering zijn waar kwalitatieve gegevens voor nodig zijn met diepgaande exploratie. Een interview kan verschillende vormen aannemen: gestructureerd, semigestructureerd of ongestructureerd. Daarnaast kan het op verschillende manieren plaatsvinden. De kern is de interactie tussen de interviewer en de ondervraagde (Brotherton, 2008).

4.1.1 Interview

Naar aanleiding van voorgaande theorieën in paragraaf 4.1 zijn er semigestructureerde interviews afgenomen. Om tot de kern te komen van datgene wat de huidige Nederlandse leden bindt aan Avebe is er een interview onder deze doelgroep uitgezet. Daarnaast is de CEO van Avebe geïnterviewd om te achterhalen wat de coöperatie op dit moment al doet aan ledenbinding. Tot slot zijn beleidsmedewerkers en CEO's van andere coöperaties/bedrijven geïnterviewd om het beleid in ledenbinding bij (de verschillende) coöperaties te kunnen vergelijken. Dit betekent dat er drie verschillende soorten vragenlijsten zijn gemaakt om de interviews af te nemen waardoor deze methode de term triangulatie (driehoeksmeting) toegekend krijgt.

4.1.2 Onderzoekspopulatie

De totale onderzoekspopulatie beschreven in paragraaf 4.1.1 wordt weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Onderzoekspopulatie

Leden	Aantal	Avebe intern	Aantal	Andere coöperaties/bedrijven	Aantal
District Noord	5	CEO – Bert Jansen	1	Cosun	1
District Oost	5			FrieslandCampina	1
District Midden	5			Plukon	1
District Zuid	5			NCR	1

Voor een hoge betrouwbaarheid zouden de leden die geselecteerd zijn voor het onderzoek willekeurig moeten worden gekozen. In dit onderzoek is een willekeurige selectie niet haalbaar omdat de spreiding dan niet voldoende zal zijn. Om voor een goede spreiding te zorgen zijn de accountmanagers van elk district geraadpleegd. Deze personen komen zo veel mogelijk uit verschillende leeftijdscategorieën. Dit is niet geheel willekeurig, wel is er expliciet aangegeven dat er geen rekening gehouden mocht worden met de eventueel geïnterviewde personen. Er is puur gekeken naar woonplaats en leeftijd.

Cosun en FrieslandCampina waren als coöperatie bereid om mee te werken aan het onderzoek. Daarnaast heeft Plukon ook meegewerkt. Plukon is geen coöperatie, wel heeft Plukon een relatiemanager in functie die het contact met hun klanten stuurt en onderhoudt. Hierdoor was Plukon een interessante partij om te interviewen. Tot slot is de NCR bereid geweest om mee te werken aan een interview om verder in te gaan op de manier waarop haar ledenbetrokkenheidsonderzoek is ontstaan en de vervolgacties op de resultaten van dit onderzoek.

4.1.3 Enquête

Naast dit onderzoek is er in de periode van 22 januari 2018 tot en met 9 februari 2018 een imago-onderzoek van Avebe uitgezet onder alle Nederlandse leden. Dit is een herhalingsonderzoek van 2015. Enkele resultaten van deze enquête zullen gebruikt worden ter ondersteuning van dit onderzoek (Geelen, 2018).

4.2 Data-analyse

De uitkomsten van de interviews zullen vanuit drie invalshoeken geanalyseerd worden op basis van de onderzoekspopulatie. De interviews zijn gekoppeld aan het conceptuele model en bevatten daarom een categorisatie van de deelvragen van het onderzoek. De interviews met leden zijn door middel van afnameapparatuur opgenomen. Dit heeft een back-up gegeven van de vertelde informatie waardoor er extra controle ontstond tijdens het uitwerken van de interviews.

4.2.1 Validiteit

Schreuder Peters stelt dat validiteit de mate is waarin onderzoeksbevindingen correct zijn en een juiste weergave van de situatie zijn (Schreuder Peters, 2008). Brotherton (2008) splitst validiteit op in interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit is de mate waarin het redeneren van het onderzoek correct is uitgevoerd. Externe validiteit geeft de mate van generalisatie van de bevindingen aan.

Afgaand op dit vooronderzoek kan gesteld worden dat de interne validiteit haalbaar is. De hoofd- en deelvragen zijn opgesteld aan de hand van een theoretisch onderbouwd kader en conceptueel

model. Hierin zijn verscheidene en betrouwbare bronnen verwerkt. Vervolgens zijn hier drie soorten vragenlijsten uit opgesteld. Deze hebben de interne validiteit van het onderzoek gewaarborgd. De onderzoekspopulatie heeft ervoor gezorgd dat de mate van generalisatie gegrond is. Daarnaast heeft triangulatie voor een hogere mate van externe validiteit gezorgd.

4.2.2 Betrouwbaarheid

Schreuder Peters (2008) stelt dat de betrouwbaarheid van een onderzoek aangeeft in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Brotherton (2008) concludeert dat het van belang is om vaker hetzelfde te meten.

Twee van de drie verschillende interviews zijn vaker dan eenmaal afgenomen. Hierdoor is de kans vergroot om vaker hetzelfde te meten. Daarnaast geeft deze vorm van onderzoek, triangulatie, een hogere mate van betrouwbaarheid. Er zijn door meerdere verschillende groepen uitspraken gedaan over hetzelfde onderwerp. Het feit dat de interviews opgenomen zijn geeft een mogelijkheid tot heranalyse wanneer nodig. Dit zorgt ook voor een grotere mate van betrouwbaarheid.

4.3 Indicatoren

De indicatoren van de interviewvragenlijsten worden schematisch weergegeven in tabel 4.2.

Tabel 4.2 indicatoren interviewvragenlijsten

Onafhankelijke variabele	Indicator
Betrokkenheid	Affectieve betrokkenheid
	Normatieve betrokkenheid
	Imperatieve betrokkenheid
	Calculatieve betrokkenheid
Communicatie	Eenrichtingscommunicatie
	Tweerichtingscommunicatie
Tevredenheid	Verwachtingen
	Ervaringen

Naar aanleiding van bovenstaande indicatoren zijn de vragen in de semigestructureerd interviews opgesteld. Per deelvraag is dit in de komende paragrafen uitgewerkt.

4.3.1 Deelvraag 1: Betrokkenheid

De deelvraag met het onderwerp ‘betrokkenheid’ is beantwoord door verscheidene stellingen die zijn opgesteld en samenhangen met de vier indicatoren van betrokkenheid. Deze stellingen hebben het gesprek over betrokkenheid geopend, waardoor er ruimte ontstond om dieper op de vragen in te gaan.

Aan andere coöperaties is gevraagd of zij de mate van betrokkenheid onder hun leden weten. Daarmee werd het gesprek geopend en hier werd verder op doorgevraagd.

4.3.2 Deelvraag 2: Communicatie

De deelvraag met het onderwerp ‘communicatie’ is beantwoord doordat leden de mate van belang aangegeven hebben per communicatiemiddel. Daarnaast was er ruimte voor toelichtingen daarbij, waarna er vervolgens verdiepende vragen zijn opgesteld over de intensiteit van de communicatie.

Aan andere coöperaties is gevraagd of zij onderscheid maken in communicatie naar hun leden en naar de buitenwereld en op wat voor soort manier er gecommuniceerd wordt.

4.3.3 Deelvraag 3: Tevredenheid

De deelvraag met het onderwerp ‘tevredenheid’ is beantwoord door aan leden voor te leggen wat hun verwachting zijn van Avebe, om deze vervolgens te vergelijken met hun ervaringen. Daarna zijn er vervolgens verdiepende vragen opgesteld over het onderwerp.

Aan andere coöperaties is gevraagd of zij de mate van tevredenheid ooit gemeten hebben onder hun leden. Daarop is vervolgens doorgevraagd.

Daarnaast zijn de uitkomsten van de enquête, die benoemd zijn in paragraaf 4.1.3, gebruikt om de mate van tevredenheid weer te geven.

4.3.4 Vragenlijsten

In bijlage II, III en IV zijn de uitgewerkte vragenlijsten weergegeven van respectievelijk de Nederlandse leden van Avebe, Avebe intern en coöperaties extern.

5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten per interviewgroep en per deelonderwerp weergegeven. Paragraaf 5.1 geeft de resultaten weer van de gesloten en open vragen van de interviews gehouden onder de leden. Paragraaf 5.2 geeft de resultaten weer van de online vragenlijst uitgezet door Geelen Consultancy die raakvlakken heeft met dit onderzoek. Paragraaf 5.3 geeft de hoofdlijnen van het interview weer met de CEO van Avebe en tot slot geeft paragraaf 5.4 de hoofdlijnen van de resultaten weer van de interviews met Cosun, FrieslandCampina, Plukon en de NCR. De paragrafen verwijzen naar de uitgewerkte interviews in de bijlages.

5.1. Resultaten interviews leden

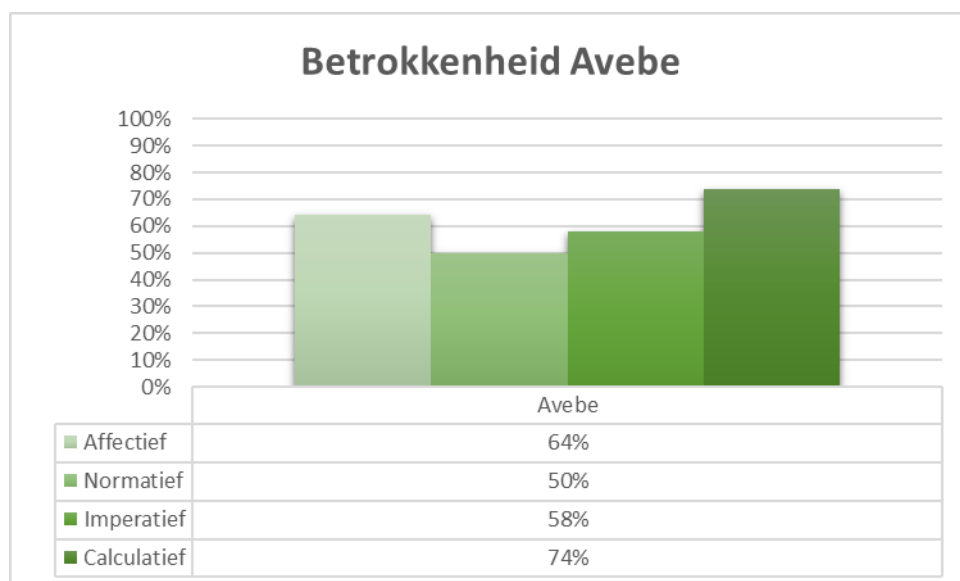
In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van de semigestructureerde interviews die onder de 20 leden van Avebe zijn gehouden. De uitwerking van deze interviews zijn te vinden in bijlage II.

5.1.1. Betrokkenheid

Bij het deelonderwerp 'betrokkenheid' zijn gesloten en open vragen gesteld. Bij de gesloten vragen zijn een 18-tal stellingen aan de geïnterviewden voorgelegd. Vervolgens is er met de open vragen doorspeeld op de antwoorden van de stellingen.

5.1.1.1 gesloten vragen betrokkenheid

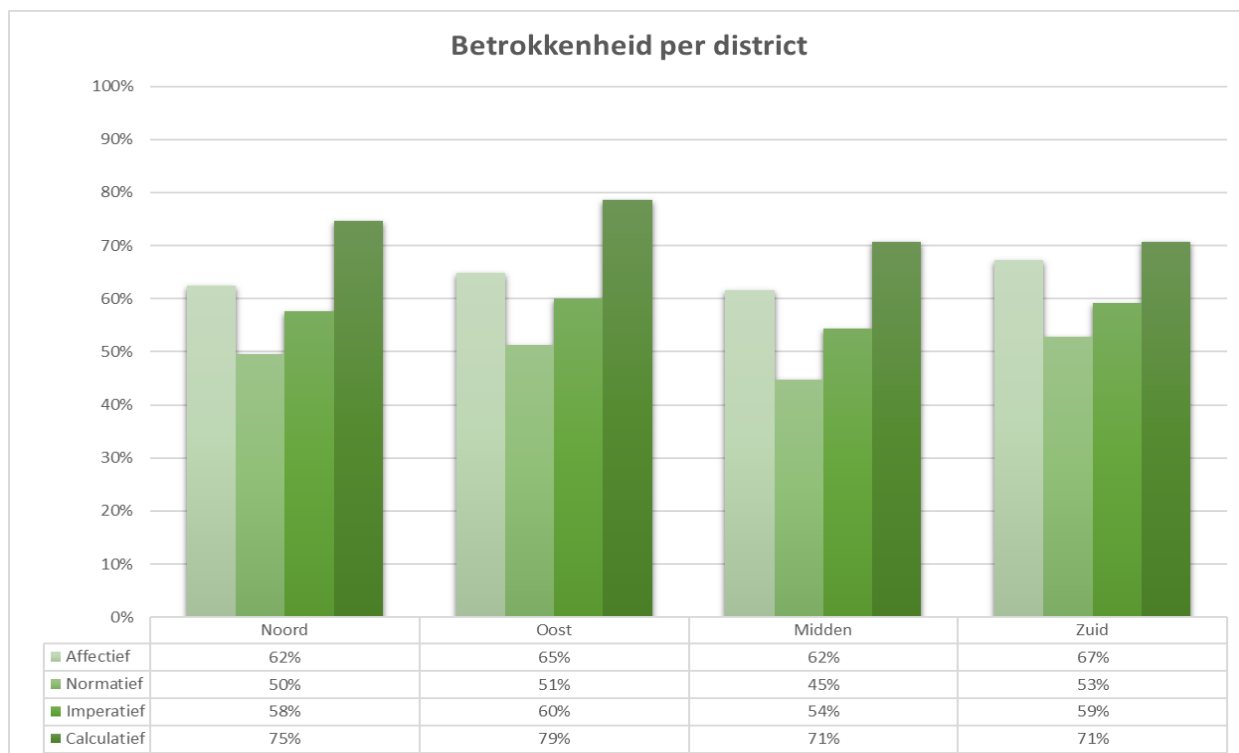
De stellingen die zijn voorgelegd aan de geïnterviewden zijn op te delen in affectieve betrokkenheid, normatieve betrokkenheid, imperatieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid. Afbeelding 5.1 geeft het resultaat hiervan weer.



Afbeelding 5.1 Betrokkenheid leden Avebe

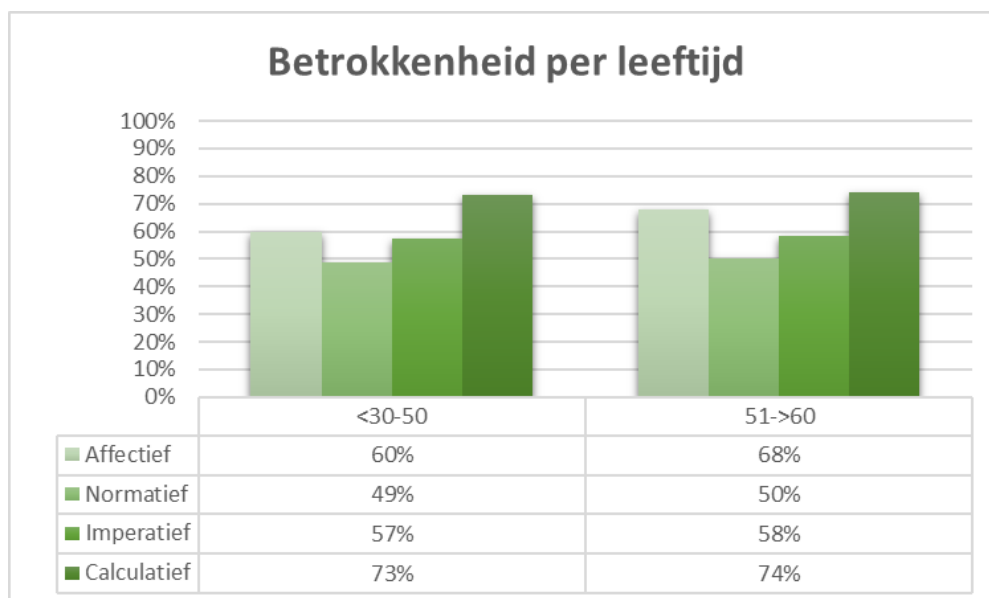
Aan afbeelding 5.1 valt op dat de grootste mate van betrokkenheid onder de leden calculatieve betrokkenheid is met 75%, de normatieve betrokkenheid is het laagst met 50%.

De resultaten zijn opgesplitst in vier categorieën. Daar valt uit te halen of er verschil is in de mate van betrokkenheid per district, per leeftijdscategorie, per grootte van areaal zetmeelaardappelen en tussen de leden die wel of niet bestuurlijk actief zijn bij Avebe. Deze worden respectievelijk weergegeven in afbeelding 5.2, afbeelding 5.3, afbeelding 5.4 en afbeelding 5.5.



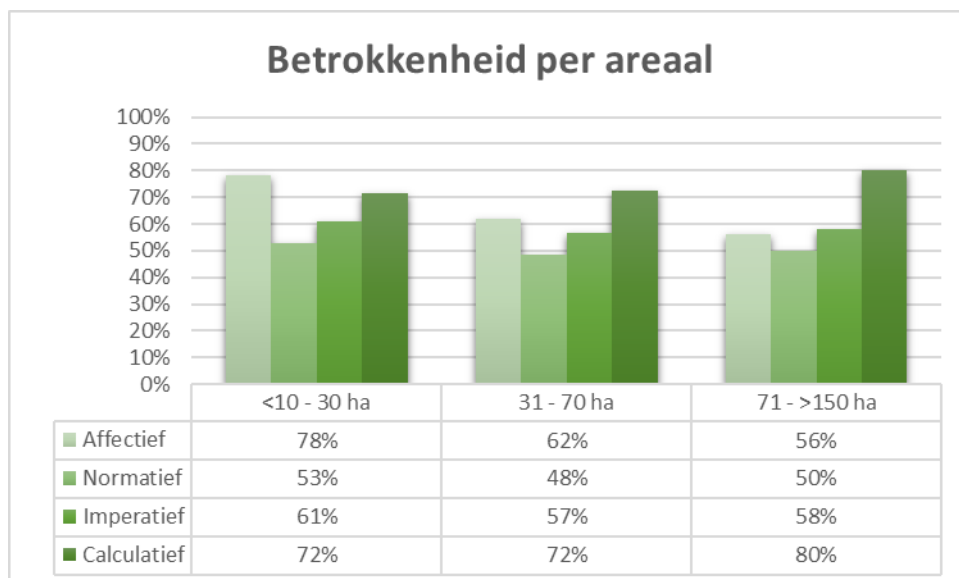
Afbeelding 5.2 Betrokkenheid leden Avebe per district

De betrokkenheid per district geeft in cijfers dezelfde uitkomsten zonder categorisatie. Opvallend is dat district Oost de hoogste mate van calculatieve betrokkenheid heeft, district Zuid heeft de cijfers van affectieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid dicht bij elkaar zitten met respectievelijk 67% en 71%. District Midden heeft met 45% de laagste score op normatieve betrokkenheid.



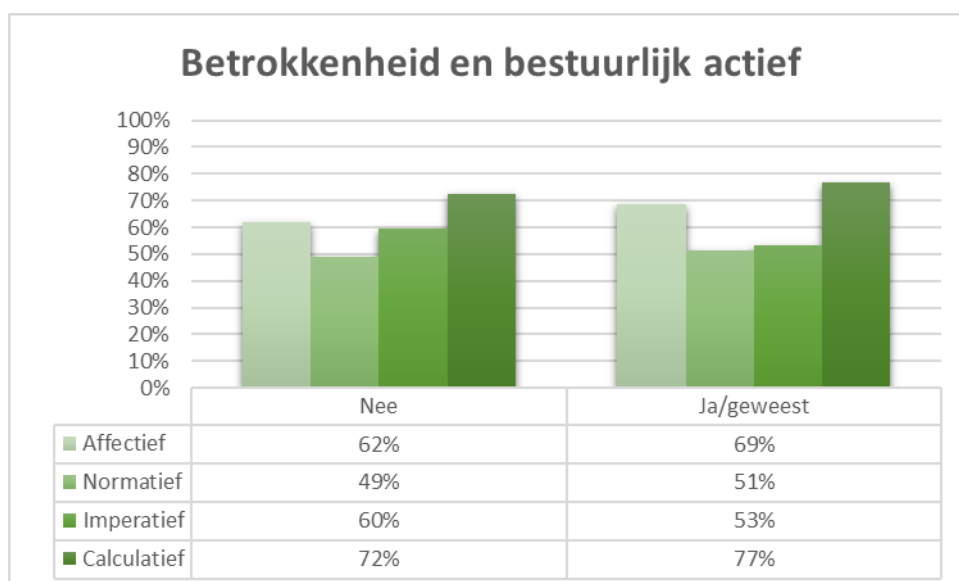
Afbeelding 5.3 betrokkenheid leden Avebe per leeftijd

De mate van betrokkenheid ligt per leeftijdscategorie dicht bij elkaar. Het grootste verschil is de affectieve betrokkenheid, in de leeftijdscategorie van 51 jaar tot ouder dan 60 jaar ligt deze 8% hoger dan in de categorie jonger dan 30 jaar tot 50 jaar.



Afbeelding 5.4 betrokkenheid leden Avebe per areaal zetmeelaardappelen

Per grootte areaal zetmeelaardappelen neemt de affectieve betrokkenheid flink af naarmate het areaal stijgt. De normatieve en imperatieve betrokkenheid verandert weinig, de calculatieve betrokkenheid neemt toe naarmate het areaal zetmeelaardappelen stijgt.



Afbeelding 5.5 betrokkenheid leden Avebe en bestuurlijk actief zijn

Wanneer een lid bestuurlijk actief is (geweest) ligt de affectieve betrokkenheid 7% hoger. De normatieve betrokkenheid blijft dicht bij elkaar liggen, de imperatieve betrokkenheid daalt met 7%. Wel is er een toename van 5% calculatieve betrokkenheid.

5.1.1.2 Open vragen betrokkenheid

Naar aanleiding van de open vragen die zijn gesteld in het deelonderwerp betrokkenheid zijn de meest voorkomende antwoorden gelabeld. Deze gelabelde antwoorden/opmerkingen zijn door de geïnterviewden zelf gegeven, er is niet nadrukkelijk naar die onderwerpen in de antwoorden/opmerkingen gevraagd. De resultaten van deze antwoorden zijn weergegeven in tabel 5.1.

Tabel 5.1 open vragen betrokkenheid

Betrokkenheid	
Labels	Categorie
	Alle
Financiële overweging	75%
Lid zijn is een keuze	55%
Ik heb geen keuze, positief	15%
Ik heb geen keuze, negatief	15%
Er zijn wel alternatieven, maar deze zijn niet interessant	35%
De extra diensten als proefvelden, bijeenkomsten en demodagen zijn mooi, maar geen reden om lid te zijn	50%
Referentie naar 'vroeger'	45%

In deze tabel valt op dat 75% van de leden aangeeft dat het een financiële overweging is om lid te zijn van Avebe. Daarnaast geeft 55% aan dat lid zijn een eigen keuze is en het niet voelt als verplichting. 15% zegt dat ze geen andere keuze hebben dan te leveren aan Avebe, maar dat dit niet als vervelend wordt beschouwd. Een andere 15% ervaart het wel als vervelend dat er niet meer concurrentie is voor een bedrijf als Avebe en dat er daardoor geen andere keuze is. 35% van de deelnemers geeft aan dat er wel degelijk alternatieven zijn voor Avebe, maar dat deze niet interessant zijn gezien hun huidige bedrijfsvoering. 50% geeft aan dat de extra diensten die Avebe levert, zoals proefvelden, demodagen en bijeenkomsten, een goed aspect is maar niet meetelt in de overweging om lid te zijn van de coöperatie. Opvallend is dat 45% van de geïnterviewden refereert naar de stand van zaken van Avebe voor 2007 of in een verder verleden, in die periode ging het niet goed met de coöperatie. De vergelijking wordt door allen gemaakt met de huidige situatie die nu als positief wordt ervaren.

De resultaten van de open vragen zijn opgesplitst in vier categorieën. Daar valt uit te halen of er verschil is in de mate van betrokkenheid per district, per leeftijdscategorie, per grootte van areaal zetmeelaardappelen en tussen de leden die wel of niet bestuurlijk actief zijn bij Avebe. Deze worden respectievelijk weergegeven in tabel 5.2, tabel 5.3, tabel 5.4 en tabel 5.5.

Tabel 5.2 open vragen betrokkenheid per district

Betrokkenheid					
Labels	Categorie district				Categorie
	Noord	Oost	Midden	Zuid	
					Alle
Financiële overweging	60%	80%	100%	60%	75%
Lid zijn is een keuze	80%	20%	60%	60%	55%
Ik heb geen keuze, positief	40%	20%	0%	0%	15%
Ik heb geen keuze, negatief	0%	20%	20%	20%	15%
Er zijn wel alternatieven, maar deze zijn niet interessant	40%	40%	20%	40%	35%
De extra diensten als proefvelden, bijeenkomsten en demodagen zijn mooi, maar geen reden om lid te zijn	60%	20%	60%	60%	50%
Referentie naar 'vroeger'	40%	40%	60%	40%	45%

Opvallend is dat district Oost en Midden in hoge mate aangeven dat lid zijn een financiële overweging is ten opzichte van Noord en Zuid. Daarnaast refereert district Midden het vaakst naar vroeger. District Noord heeft de meest positieve instelling met betrekking tot lid zijn, deze geeft het vaakst aan dat lid zijn een keuze is, er geen keuze is maar dat niet erg vindt en dat er wel alternatieven zijn maar dat deze niet interessant zijn. District Oost geeft het minst vaak aan dat de extra diensten geen overweging zijn om lid te worden.

Tabel 5.3 open vragen betrokkenheid per leeftijd

Betrokkenheid			
Labels	Categorie leeftijd		Categorie
	<30 – 50 jaar	51 - >60 jaar	
Financiële overweging	80%	70%	75%
Lid zijn is een keuze	70%	40%	55%
Ik heb geen keuze, positief	10%	20%	15%
Ik heb geen keuze, negatief	20%	10%	15%
Er zijn wel alternatieven, maar deze zijn niet interessant	50%	20%	35%
De extra diensten als proefvelden, bijeenkomsten en demodagen zijn mooi, maar geen reden om lid te zijn	50%	50%	50%
Referentie naar 'vroeger'	40%	50%	45%

In de leeftijdscategorisatie valt op dat de jongere categorie vaker aangeeft dat er geen interessante alternatieven zijn ten opzichte van de oudere categorie. Ook geven zij met grotere mate aan dat lid zijn een keuze is. De financiële overweging ligt dicht bij elkaar in de buurt.

Tabel 5.4 open vragen betrokkenheid per areaal zetmeelaardappelen

Betrokkenheid				
Labels	Categorie areaal			Categorie
	<10 – 30 ha	31 – 70 ha	71 - >150 ha	
Financiële overweging	25%	83%	100%	75%
Lid zijn is een keuze	50%	0%	75%	55%
Ik heb geen keuze, positief	25%	17%	0%	15%
Ik heb geen keuze, negatief	0%	17%	25%	15%
Er zijn wel alternatieven, maar deze zijn niet interessant	0%	42%	50%	35%
De extra diensten als proefvelden, bijeenkomsten en demodagen zijn mooi, maar geen reden om lid te zijn	75%	33%	75%	50%
Referentie naar 'vroeger'	25%	50%	50%	45%

In de categorisatie naar grootte areaal zetmeelaardappelen valt op dat de financiële overweging oploopt naar mate het areaal groter wordt. Daarnaast houdt de kleinste areaal categorie weinig rekening met alternatieven of andere keuzes. De midden categorie en grootste categorie refereren vaker naar vroeger, ook ervaren zij oplopend dat het negatief is om geen andere keuze te hebben dan aan Avebe te leveren. De middencategorie heeft geen enkele keer aangegeven dat het een keuze is om lid te zijn, terwijl de meerderheid van de kleinste en grootste categorie dit wel vindt.

Tabel 5.5 open vragen betrokkenheid leden Avebe en bestuurlijk actief zijn

Betrokkenheid			
Labels	Categorie bestuurlijk actief		Categorie
	Nee	Ja/geweest	
Financiële overweging	79%	67%	75%
Lid zijn is een keuze	43%	83%	55%
Ik heb geen keuze, positief	14%	17%	15%
Ik heb geen keuze, negatief	21%	0%	15%
Er zijn wel alternatieven, maar deze zijn niet interessant	21%	67%	35%
De extra diensten als proefvelden, bijeenkomsten en demodagen zijn mooi, maar geen reden om lid te zijn	36%	83%	50%
Referentie naar 'vroeger'	50%	33%	45%

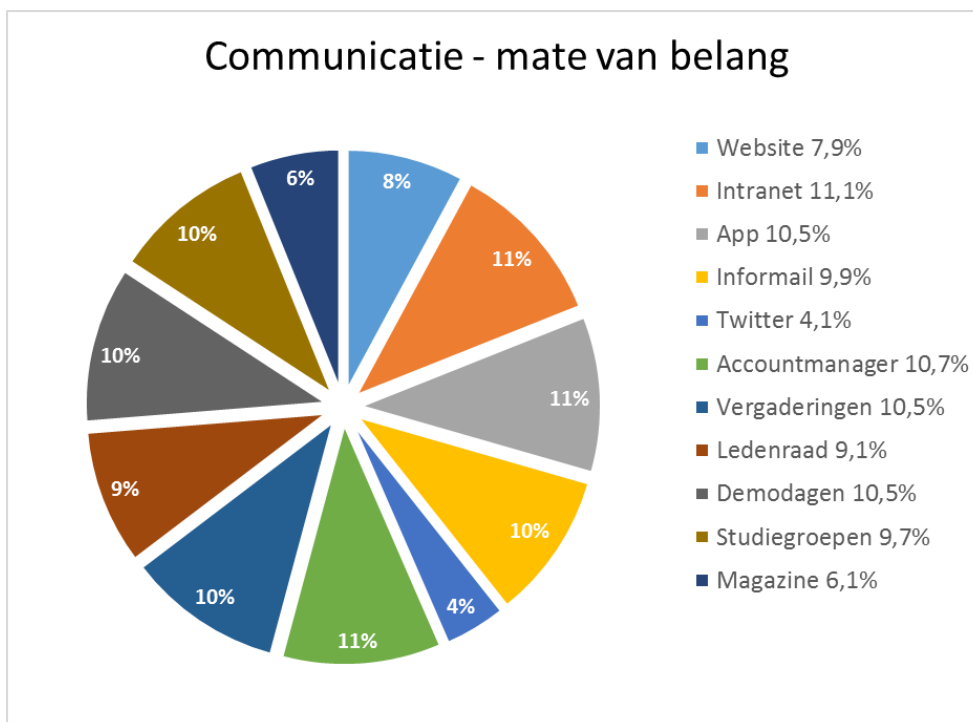
De twee opvallende punten van leden die bestuurlijk actief zijn (geweest) is dat geen enkele keer wordt aangegeven dat het negatief is om geen keuze te hebben en dat zij in grote mate ervaren dat er wel alternatieven zijn maar dat die niet interessant zijn. In vergelijking met leden die niet bestuurlijk actief zijn geweest refereren zij daarnaast minder naar vroeger en geven ze in vrij hoge mate aan dat de extra diensten van Avebe geen reden zijn om te lid te worden.

5.1.2. Communicatie

Bij het deelonderwerp communicatie zijn gesloten en open vragen gesteld. Bij de gesloten vragen zijn er 11 communicatiemiddelen aan de geïnterviewden voorgelegd. Vervolgens is er met de open vragen doorgespeeld op de antwoorden van de stellingen.

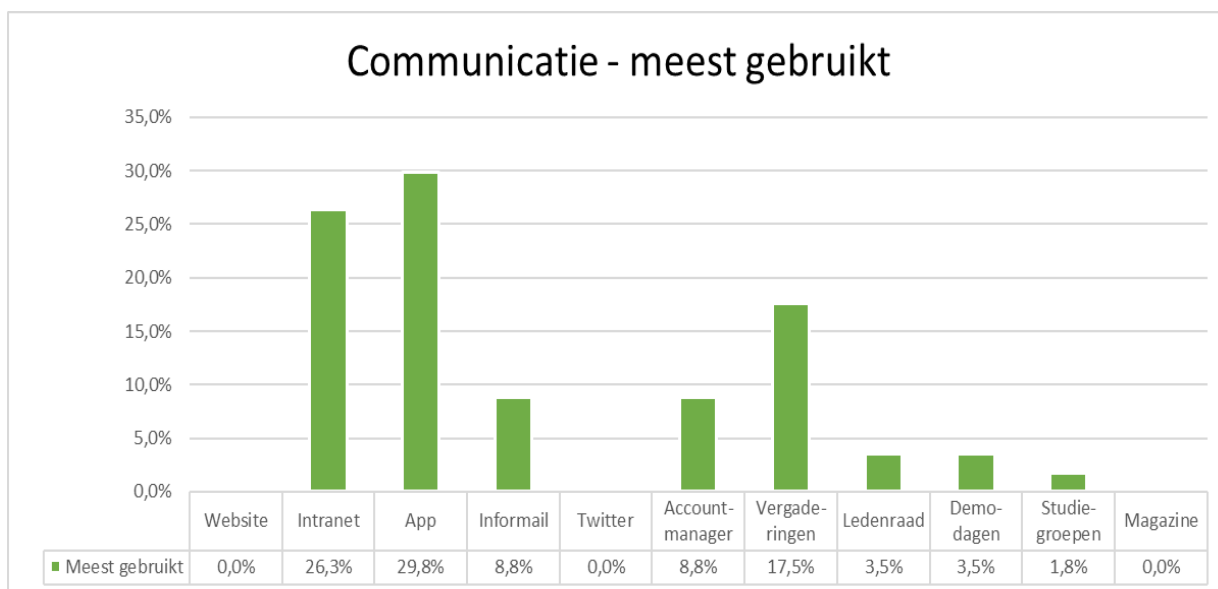
5.1.2.1 Gesloten vragen communicatie

Bij de 11 communicatiemiddelen werd er een mate van belangrijkheid aangegeven per middel, daarnaast werden de 3 belangrijkste communicatiemiddelen voor elk lid aangevinkt. Afbeelding 5.6 geeft het resultaat hiervan weer.



Afbeelding 5.6 de mate van belang per communicatiemiddel

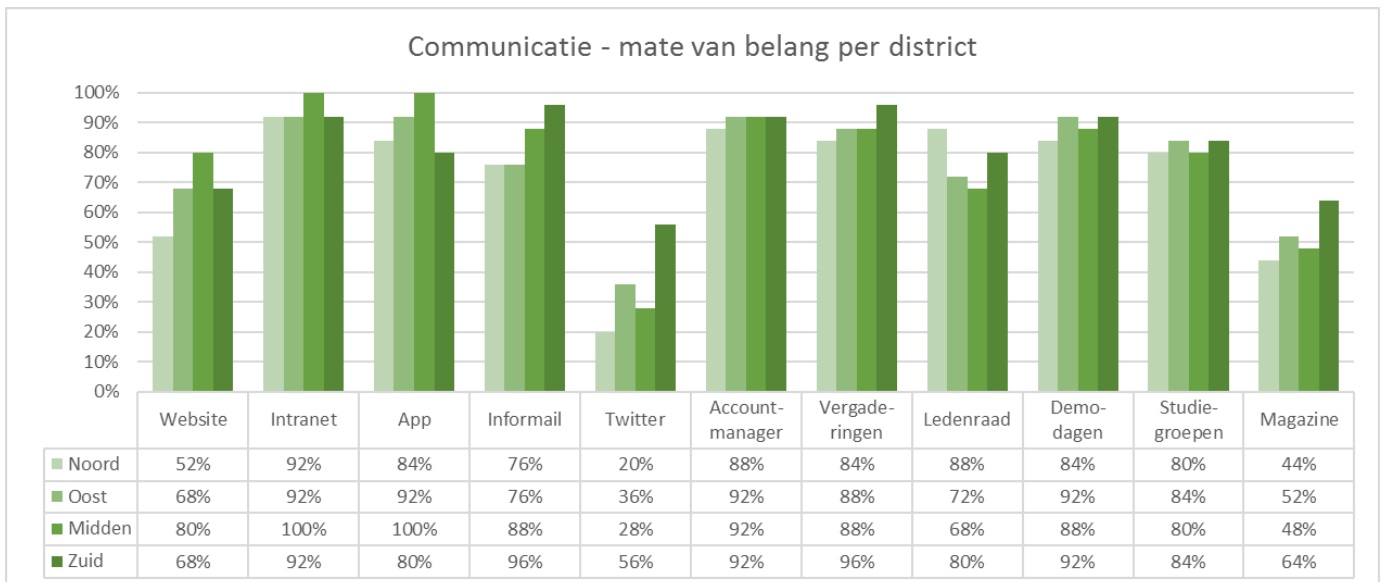
De cirkeldiagram in afbeelding 5.6 laat zien dat er minimale verschillen zitten in de mate van belang die leden hechten aan verscheidene communicatiemiddelen. De website, het magazine en Twitter blijven voornamelijk achter vergeleken met de overige middelen. Deelnemers konden van de elf communicatiemiddelen de drie aanvinken waar zij het meest gebruik van maken. De resultaten hiervan zijn weergegeven in afbeelding 5.7.



Afbeelding 5.7 meest gebruikte communicatiemiddelen

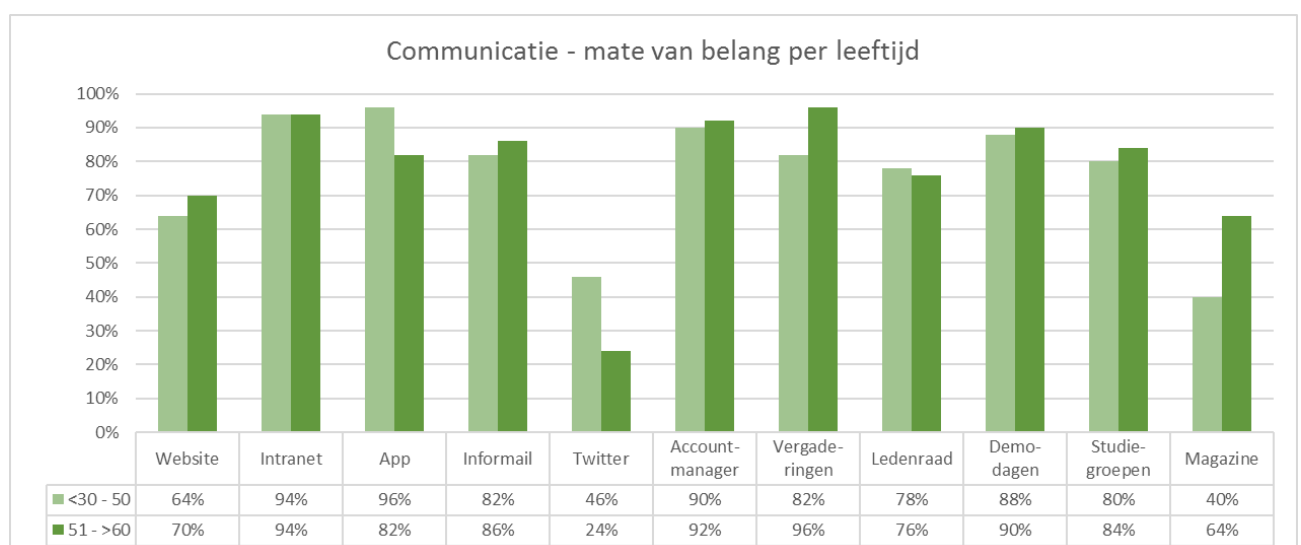
Bij deze vraag kwam er een duidelijk resultaat naar voren, de mijnAvebe app en het mijnAvebe intranet worden veruit het meest gebruikt. Op de derde plaats staat het bijwonen van een vergadering, daarnaast zijn de accountmanager en de informail ook meerdere malen benoemd. De ledenraad, demodagen en studiegroepen zijn slechts enkele malen genoemd, de website, het magazine en Twitter staan onderaan net zoals bij de mate van belang.

De resultaten van de mate van belang zijn opgesplitst in vier categorieën. Daar valt uit te halen of er verschil is in de mate van betrokkenheid per district, per leeftijdscategorie, per grootte van areaal zetmeelaardappelen en tussen de leden die wel of niet bestuurlijk actief zijn bij Avebe. Deze worden respectievelijk weergegeven in afbeelding 5.8, afbeelding 5.9, afbeelding 5.10 en afbeelding 5.11.



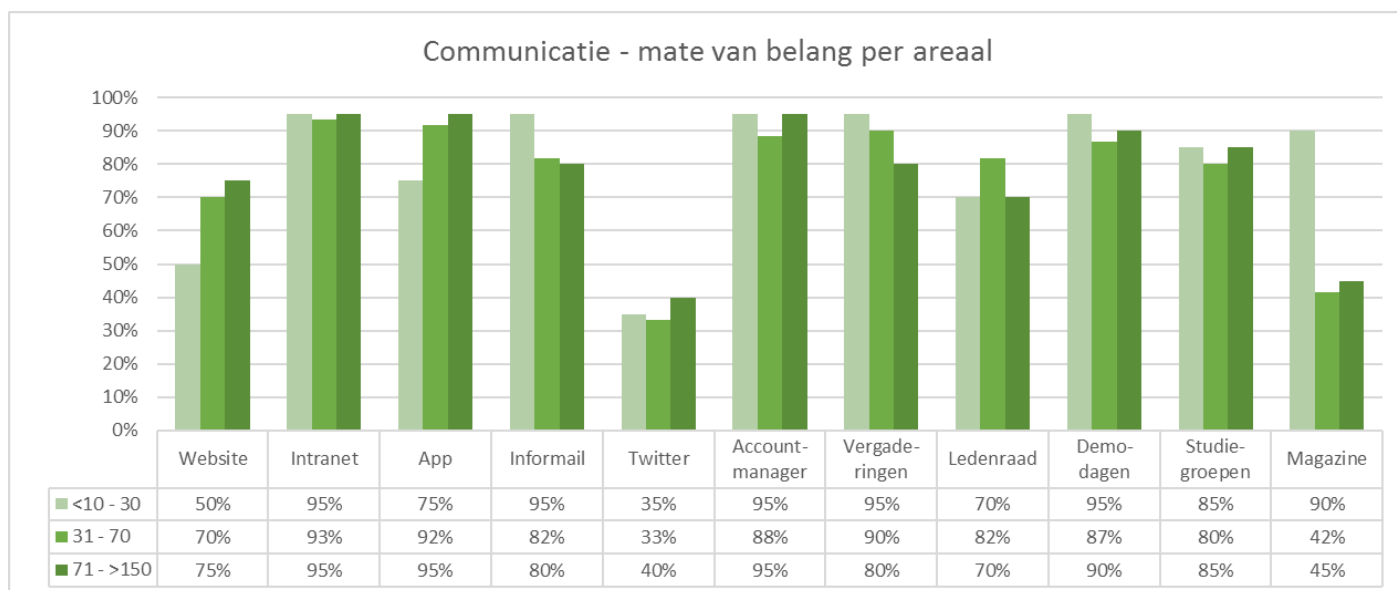
Afbeelding 5.8 mate van belang per communicatiemiddel per district

Uit deze resultaten valt op te maken dat de districten over de hele linie weinig van elkaar verschillen. District Noord geeft de laagste cijfers voor de website, Twitter en het magazine. Verder geven zij een iets mindere mate van belang aan bij de app, informail, de accountmanager en demodagen. Noord geeft wel de hoogste mate van belang aan de ledenraad ten opzichte van de andere districten. District Midden geeft de hoogste mate van belang aan bij intranet, de app, informail en vergaderingen. Bij de drie communicatiemiddelen met de laagste score geeft district Zuid de hoogste score.



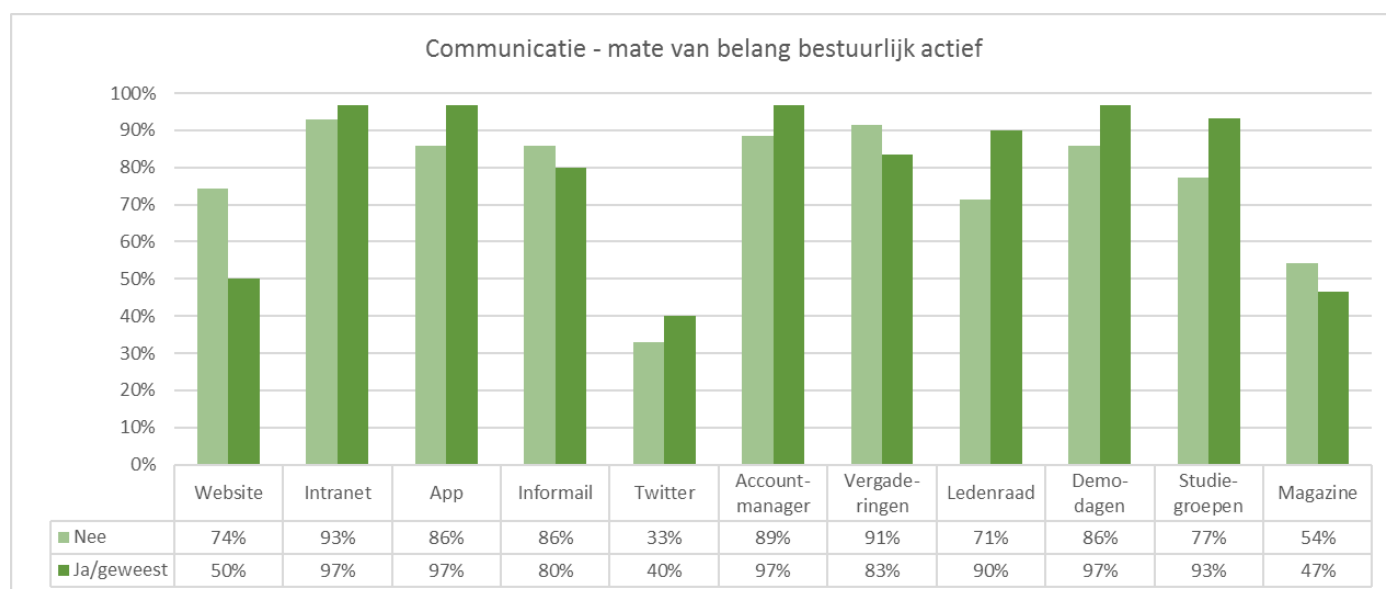
Afbeelding 5.9 mate van belang per communicatiemiddel per leeftijdscategorie

In de leeftijdsategorisatie valt op dat de jongere categorie meer waarde hecht aan een digitaal product, zoals de app en Twitter. De oudere categorie geeft meer waarde aan het magazine. Daarnaast geeft de oudere categorie een hogere mate van belang aan bij vergaderingen.



Afbeelding 5.10 mate van belang per communicatiemiddel per grootte areaal zetmeelaardappelen

In de areaalcategorisatie valt op dat de categorie met het kleinste areaal de hoogste waarde hecht aan het magazine. Daarnaast vinden zij demodagen, vergaderingen en de informail belangrijker dan de andere categorieën. De app vinden zij minder belangrijk. De categorie met het grootste areaal vindt voornamelijk vergaderingen minder belangrijk dan de andere categorieën.



Afbeelding 5.11 mate van belang per communicatiemiddel leden Avebe bestuurlijk actief

De verschillen tussen leden die bestuurlijk actief zijn (geweest) en die dat niet zijn, zijn op alle fronten marginaal. Het grootste verschil zit in de mate van belang die wordt gegeven aan de website en de ledenraad. Daarnaast wordt er voor de accountmanager, de ledenraad, demodagen en studiegroepen een hogere mate van belang aangegeven bij de leden die bestuurlijk actief zijn (geweest).

5.1.2.2 Open vragen communicatie

Naar aanleiding van de open vragen die zijn gesteld in het deelonderwerp 'communicatie' zijn de meest voorkomende antwoorden gelabeld. Deze gelabelde antwoorden/opmerkingen zijn door de geïnterviewden zelf gegeven, er is niet nadrukkelijk naar die onderwerpen in de antwoorden/opmerkingen gevraagd. De resultaten van deze antwoorden zijn weergegeven in tabel 5.6.

Tabel 5.6 open vragen communicatie

Communicatie	
Labels	Categorie
	Alle
Het magazine is positief ontvangen	30%
Het magazine is negatief ontvangen	25%
Het magazine is niet ontvangen	20%
Contact met en functioneren van accountmanager is positief	50%
De accountmanager moet vaker het bedrijf bezoeken	20%
Het contact in het algemeen met Avebe is voldoende	90%

Naar aanleiding van de gesloten vraag over het magazine werden daar meerdere opmerkingen over gemaakt door veel deelnemers. 30% is positief over het magazine, vindt het een belangrijk middel en vindt dat het een bepaalde sfeer uitdraagt naar de buitenwereld. 25% heeft het magazine als onnodig en negatief ontvangen, desnoods alleen digitaal aanbieden was optioneel. Nog eens 20% heeft het magazine nooit ontvangen of heeft het over het hoofd gezien. Daarnaast werd door 50% van de deelnemers benoemd dat de accountmanager goed functioneert en dat deze groep daar goed contact mee heeft. 20% geeft aan dat het prettig zal zijn als de accountmanager vaker langskomt op het bedrijf. Maar liefst 90% van de deelnemers geeft aan dat het algemene contact met Avebe voldoende is.

De resultaten van de open vragen zijn opgesplitst in vier categorieën. Daar valt uit te halen of er verschil is in de mate van betrokkenheid per district, per leeftijdscategorie, per grootte van areaal zetmeelaardappelen en tussen de leden die wel of niet bestuurlijk actief zijn bij Avebe. Deze worden respectievelijk weergegeven in tabel 5.7, tabel 5.8, tabel 5.9 en tabel 5.10.

Tabel 5.7 open vragen communicatie per district

Communicatie					
Label	Categorie district				Categorie
	Noord	Oost	Midden	Zuid	Alle
Het magazine is positief ontvangen	20%	40%	20%	40%	30%
Het magazine is negatief ontvangen	20%	20%	40%	20%	25%
Het magazine is niet ontvangen	40%	20%	0%	20%	20%
Contact met en functioneren van accountmanager is positief	60%	60%	20%	60%	50%
De accountmanager moet vaker het bedrijf bezoeken	20%	20%	0%	40%	20%
Het contact in het algemeen met Avebe is voldoende	80%	80%	100%	100%	90%

Opvallend aan de categorisering per district is dat in district Midden het magazine het vaakst negatief ontvangen is. In Oost en Zuid is deze het vaakst positief ontvangen. De deelnemers van district Midden hebben wel allemaal het magazine ontvangen, in district Noord is dit het vaakst niet het geval geweest. District midden geeft het minst vaak aan dat de accountmanager goed functioneert en daar wordt geen enkele keer aangegeven dat de accountmanager vaker het bedrijf moet bezoeken. Voornamelijk district Zuid ziet de accountmanager graag vaker langskomen. District Midden en Zuid geven beide een 100% score op de mate van contact met Avebe.

Tabel 5.8 open vragen communicatie per leeftijdscategorie

Communicatie			
Label	Categorie leeftijd		Categorie
	<30 – 50 jaar	51 - >60 jaar	Alle
Het magazine is positief ontvangen	10%	50%	30%
Het magazine is negatief ontvangen	40%	10%	25%
Het magazine is niet ontvangen	20%	20%	20%
Contact met en functioneren van accountmanager is positief	50%	50%	50%
De accountmanager moet vaker het bedrijf bezoeken	30%	10%	20%
Het contact in het algemeen met Avebe is voldoende	90%	90%	90%

Uit de categorisatie naar leeftijd blijkt dat de oudere categorie het magazine vaker positief ontvangt. Verder ziet de jongere categorie het liefst de accountmanager vaker langskomen dan de oudere categorie.

Tabel 5.9 open vragen communicatie per grootte areaal zetmeelaardappelen

Communicatie				
Labels	Categorie areaal			Categorie
	<10 – 30 ha	31 – 70 ha	71 - >150 ha	Alle
Het magazine is positief ontvangen	75%	17%	25%	30%
Het magazine is negatief ontvangen	0%	33%	25%	25%
Het magazine is niet ontvangen	0%	25%	25%	20%
Contact met en functioneren van accountmanager is positief	75%	33%	75%	50%
De accountmanager moet vaker het bedrijf bezoeken	25%	25%	0%	20%
Het contact in het algemeen met Avebe is voldoende	100%	83%	100%	90%

In de categorisatie naar areaal valt op dat het magazine in de groep met het kleinste areaal voornamelijk positief ontvangen wordt. Daarnaast geeft de categorie met het grootste areaal geen enkele keer aan dat de accountmanager het bedrijf vaker moet bezoeken, in de categorie met het kleinste en middelste hoeveelheid areaal is dit verzoek gelijk. De midden categorie geeft als enige geen 100% score op de mate van contactmomenten met Avebe.

Tabel 5.10 open vragen communicatie per leden Avebe bestuurlijk actief

Communicatie			
Labels	Categorie bestuurlijk actief		Categorie
	Nee	Ja/geweest	Alle
Het magazine is positief ontvangen	36%	17%	30%
Het magazine is negatief ontvangen	14%	50%	25%
Het magazine is niet ontvangen	21%	17%	20%
Contact met en functioneren van accountmanager is positief	43%	67%	50%
De accountmanager moet vaker het bedrijf bezoeken	14%	33%	20%
Het contact in het algemeen met Avebe is voldoende	93%	83%	90%

Opvallend in de categorisatie naar bestuurlijk actief zijn (geweest) is dat het magazine voornamelijk door de actieve leden negatief en onnodig is bevonden. Zij geven ook in hogere mate aan dat de accountmanager goed functioneert en dat deze vaker langs moet komen. De niet-actieve leden geven een hogere mate aan van voldoende contact in het algemeen bij Avebe.

5.1.3. Tevredenheid

Bij het deelonderwerp 'tevredenheid' zijn een aantal open vragen gesteld, hierin werden de verwachtingen en ervaringen van leden over Avebe gemeten.

5.1.3.1 Open vragen tevredenheid

Naar aanleiding van de open vragen die zijn gesteld in het deelonderwerp 'tevredenheid' zijn de meest voorkomende antwoorden gelabeld. Deze gelabelde antwoorden/opmerkingen zijn door de geïnterviewden zelf gegeven, er is niet nadrukkelijk naar die onderwerpen in de antwoorden/opmerkingen gevraagd. De resultaten van deze antwoorden zijn weergegeven in tabel 5.11.

Tabel 5.11 open vragen tevredenheid

Tevredenheid	
Labels	Categorie
	Alle
Ik ben tevreden over Avebe	50%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met haar kern activiteiten	50%
Opmerking over vergoeding schuurbewaring	20%
De prestatieprijs moet verder omhoog	45%
Bezorgdheid over AM, Averis moet sneller nieuwe rassen ontwikkelen	35%
Opmerking over afname schema en verlading	40%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met innovatie en zich blijft ontwikkelen	30%
Opmerking over aandelen	35%
Opmerking over eiwit/Solanic	60%

Aan de resultaten valt op te merken dat 50% van de deelnemers aangeeft tevreden te zijn over Avebe. Nog eens 50% verwacht, en ervaart, dat Avebe zich bezighoudt met haar kernactiviteiten. 20% van de deelnemers heeft over de vergoeding van de schuurbewaring een opmerking gemaakt dat deze minder aantrekkelijk is in vergelijking met consumptievergoeding. 45% geeft aan dat de prestatieprijs nog verder omhoog moet, voornamelijk vanwege de oplopende kosten per hectare, maar is wel tevreden over de stijging van de afgelopen jaren. 35% geeft aan bezorgd te zijn over de toenemende aardappelmoeheid. Daarbij wordt vaak benoemd dat het over het algemeen goed is dat Averis aardappelrassen veredelt, maar dat het proces daarvan erg lang duurt. 40% heeft een opmerking gemaakt over het afnameschema en de verlading van aardappelen, daarbij werd in de meeste gevallen in één adem genoemd dat niet iedereen altijd tevreden kan worden gestemd. 30% ziet graag dat Avebe doorgaat op de ingeslagen weg, blijft innoveren en zich blijft ontwikkelen. 60% van de deelnemers heeft aangegeven dat de eiwitwinning uit aardappelen een goede strategische keuze is geweest, maar vindt het erg lang duren voordat zij daar financiële resultaten van terugzien. Nog eens 35% heeft een opmerking gemaakt over het aandelensysteem van Avebe, de waarde van deze aandelen is negatief en dat is niet goed. Daarnaast zouden ze graag een versoepeling zien in het parkeren van aandelen en het eventueel afstoten van aandelen op financieel gebied.

De resultaten van de open vragen zijn opgesplitst in vier categorieën. Daar valt uit te halen of er verschil is in de mate van betrokkenheid per district, per leeftijdscategorie, per grootte van areaal zetmeelaardappelen en tussen de leden die wel of niet bestuurlijk actief zijn bij Avebe. Deze worden respectievelijk weergegeven in tabel 5.12, tabel 5.13, tabel 5.14 en tabel 5.15.

Tabel 5.12 open vragen tevredenheid per district

Tevredenheid					
Labels	Categorie district				Categorie
	Noord	Oost	Midden	Zuid	Alle
Ik ben tevreden over Avebe	60%	40%	40%	60%	50%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met haar kernactiviteiten	40%	60%	60%	40%	50%
Opmerking over vergoeding schuurbewaring	0%	40%	40%	0%	20%
De prestatieprijs moet verder omhoog	20%	60%	40%	60%	45%
Bezorgdheid over AM, Averis moet sneller nieuwe rassen ontwikkelen	20%	20%	60%	40%	35%
Opmerking over afnameschema en verlading	20%	60%	60%	20%	40%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met innovatie en zich blijft ontwikkelen	40%	40%	40%	0%	30%
Opmerking over aandelen	40%	0%	80%	20%	35%
Opmerking over eiwit/Solanic	100%	40%	40%	60%	60%

Opvallende resultaten van de tevredenheid per district is dat alleen in Oost en Midden wordt gerefereerd naar de schuurbewaring. Ook komen daar de meeste opmerkingen vandaan over het afnameschema en het verladen van aardappelen. Alleen in district Oost is er geen opmerking gemaakt over de aandelen, in district Midden wordt daar het vaakst een opmerking over gemaakt. In district Noord is de meeste vraag naar financiële resultaten van Solanic. District Zuid geeft bij het onderwerp Averis aan dat zij graag zien dat Avebe 'dichterbij' komt en er eventueel een proefveld in de regio opgezet kan worden.

Tabel 5.13 open vragen tevredenheid per leeftijdscategorie

Tevredenheid			
Label	Categorie leeftijd		Categorie
	<30 – 50 jaar	51 - >60 jaar	Alle
Ik ben tevreden over Avebe	50%	50%	50%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met haar kernactiviteiten	40%	60%	50%
Opmerking over vergoeding schuurbewaring	20%	20%	20%
De prestatieprijs moet verder omhoog	40%	50%	45%
Bezorgdheid over AM, Averis moet sneller nieuwe rassen ontwikkelen	30%	40%	35%
Opmerking over afnameschema en verlading	30%	50%	40%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met innovatie en zich blijft ontwikkelen	20%	40%	30%
Opmerking over aandelen	40%	30%	35%
Opmerking over eiwit/Solanic	60%	60%	60%

Bij de categorisatie naar leeftijd zijn er marginale verschillen te zien, de jongere categorie verwacht minder vaak van Avebe dat zij zich alleen bezighoudt met de kernactiviteiten. Daarnaast hebben zij ook minder opmerkingen over de verlading en het afnameschema.

Tabel 5.14 open vragen tevredenheid per grootte areaal zetmeelaardappelen

Tevredenheid				
Labels	Categorie areaal			Categorie
	<10 – 30 ha	31 – 70 ha	71 - >150 ha	Alle
Ik ben tevreden over Avebe	100%	33%	50%	50%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met haar kernactiviteiten	50%	58%	25%	50%
Opmerking over vergoeding schuurbewaring	0%	17%	50%	20%
De prestatieprijs moet verder omhoog	50%	50%	25%	45%
Bezorgdheid over AM, Averis moet sneller nieuwe rassen ontwikkelen	25%	33%	50%	35%
Opmerking over afnameschema en verlading	50%	33%	50%	40%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met innovatie en zich blijft ontwikkelen	25%	33%	25%	30%
Opmerking over aandelen	0%	33%	50%	35%
Opmerking over eiwit/Solanic	75%	50%	75%	60%

In de categorisatie naar areaal valt op dat de categorie met het kleinste areaal 100% tevreden is over Avebe, ook hebben zij geen opmerkingen wat betreft de schuurbewaring en de aandelen. De categorie met het grootste areaal heeft bij beide labels de meeste opmerkingen. Daarnaast geven zij het minst vaak aan dat Avebe zich bezig moet houden met enkel de kernactiviteiten. De categorie met het grootste areaal geeft ook het minst vaak aan dat de prestatieprijs verder omhoog moet.

Tabel 5.15 open vragen tevredenheid per leden Avebe bestuurlijk actief

Tevredenheid			
Labels	Categorie bestuurlijk actief		Categorie
	Nee	Ja/geweest	Alle
Ik ben tevreden over Avebe	29%	100%	50%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met haar kernactiviteiten	57%	33%	50%
Opmerking over vergoeding schuurbewaring	29%	0%	20%
De prestatieprijs moet verder omhoog	50%	33%	45%
Bezorgdheid over AM, Averis moet sneller nieuwe rassen ontwikkelen	36%	33%	35%
Opmerking over afnameschema en verlading	50%	17%	40%
Ik verwacht dat Avebe zich bezighoudt met innovatie en zich blijft ontwikkelen	29%	33%	30%
Opmerking over aandelen	43%	17%	35%
Opmerking over eiwit/Solanic	50%	83%	60%

De bestuurlijk actieve leden geven een 100% score over de tevredenheid naar de coöperatie toe. De niet-actieve leden benoemen dit significant minder vaak. Ook geven bestuurlijk actieve leden geen opmerking over de bewaarvergoeding van de schuur, wel refereren zij het vaakst naar Solanic en de financiële resultaten daarvan. 50% van de bestuurlijk niet-actieve leden geeft aan dat de prestatieprijs verder omhoog moet.

5.2. Resultaten ledentevredenheidsonderzoek Avebe

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven die uit het ledentevredenheidsonderzoek van Avebe gekomen zijn. Deze is over een periode van drie weken online en op papier uitgezet onder alle Nederlandse leden in januari en februari 2018. 513 leden hebben de vragenlijst beantwoord, wat een respons van 43% heeft gegeven. De vragenlijst had enkele raakvlakken met dit onderzoek op het gebied van communicatie en tevredenheid. Het ledentevredenheidsonderzoek is uitgevoerd door Geelen Consultancy, de resultaten in paragraaf 5.2.1 en paragraaf 5.2.2 zijn uit hun rapport overgenomen.

5.2.1 Communicatie

Er zijn een vijftal resultaten overgenomen van Geelen Consultancy die betrekking hebben op de communicatie tussen Avebe en haar leden en die raakvlakken hebben met de antwoorden gegeven in dit onderzoek. Deze worden weergegeven in tabel 5.16, tabel 5.17, tabel 5.18, tabel 5.19 en tabel 5.20.

Tabel 5.16 Hoe tevreden bent u over de onderstaande aspecten van de afdeling Agro op een schaal van -2, zeer ontevreden tot en met +2, zeer tevreden?

Jaren	2015		2018	
	Gem.	Valid N	Gem.	Valid N
• Kwaliteit van verlading	1,18	524	1,35	511
• De communicatie met de verlader rondom de verlading	1,16	521	1,25	508
• De Avebe app	--	--	1,16	431
• De berichtgeving via inform@il	1,01	519	1,03	498
• De klantvriendelijkheid van de afdeling Agro	0,97	508	1,02	485
• Bereikbaarheid van de afdeling Agro	0,77	502	0,88	479
• De communicatie met de afdeling Agro rondom de verlading	0,65	494	0,65	488
• De berichtgeving van algemene gegevens, zoals statuten en leveringsvoorwaarden via "Mijn Avebe"	0,57	494	0,61	471
• Het afnameschema (indeling, aflevermoment, etc.)	0,56	517	0,61	511
• Communicatie over het afnameschema	0,61	507	0,55	503
• De kwaliteit van afwikkeling van klachten door de afdeling Agro	0,40	388	0,38	321
• De snelheid van afwikkeling van klachten door de afdeling Agro	0,30	376	0,32	327
• De invloed die u heeft op het afnameschema	0,05	486	0,06	485
• De berichtgeving van mijn eigen bedrijfsgegevens via "MIJN AVEBE"	1,11	517	--	--

Als er gekeken wordt naar de tevredenheid over de communicatiemiddelen dan valt op dat de communicatie rondom de verlading gestegen is ten opzichte van drie jaar geleden. De Avebe app wordt al als belangrijk beschouwd, de berichtgeving via de informail is miniem gestegen. De klantvriendelijkheid en bereikbaarheid van de afdeling Agro is gestegen, net zoals de berichtgeving op www.mijnAvebe.nl. De enige daling die plaats heeft gevonden in de communicatiemeting is de communicatie over het afnameschema.

Tabel 5.17 Hoe beoordeelt u de communicatie richting de leden in vergelijking met drie jaar geleden?

Regio's	Noord		Midden		Zuid		Oost		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Veel beter	5	3,7%	3	3,1%	4	3,4%	3	1,8%	15	2,9%
Beter	57	42,5%	45	46,4%	58	49,2%	74	45,1%	234	45,6%
Hetzelfde	65	48,5%	43	44,3%	49	41,5%	75	45,7%	232	45,2%
Slechter	1	0,7%	2	2,1%	0	0,0%	4	2,4%	7	1,4%
Veel slechter	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Weet niet/geen mening	6	4,5%	4	4,1%	7	5,9%	8	4,9%	25	4,9%
Totaal	134	100,0%	97	100,0%	118	100,0%	164	100,0%	513	100,0%

Ongeveer de helft van de 513 leden beoordeelt de communicatie richting de leden (veel) beter in vergelijking met drie jaar geleden, 45% antwoordt met hetzelfde. Amper 1% antwoordt met slechter.

Tabel 5.18 Sinds een aantal jaar werken we binnen de afdeling Agro met één loketfunctie. Dit betekent voor u als lid één aanspreekpunt per district. In welke mate vindt u deze verandering negatief of positief?

Regio's	Noord		Midden		Zuid		Oost		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
• Zeer negatief	0	0,0%	0	0,0%	2	1,7%	0	0,0%	2	0,4%
• Negatief	1	0,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,6%	2	0,4%
• Niet negatief, maar ook niet positief (neutraal)	19	14,2%	22	22,7%	14	11,9%	18	11,0%	73	14,2%
• Positief	72	53,7%	55	56,7%	58	49,2%	89	54,3%	274	53,4%
• Zeer positief	26	19,4%	16	16,5%	33	28,0%	32	19,5%	107	20,9%
• Weet niet/geen mening	16	11,9%	4	4,1%	11	9,3%	24	14,6%	55	10,7%
Totaal	134	100,0%	97	100,0%	118	100,0%	164	100,0%	513	100,0%

Ongeveer driekwart van de leden vindt het (zeer) positief dat men als lid één aanspreekpunt heeft. Nog geen procent vindt deze verandering (zeer) negatief (slechts vier telers).

Tabel 5.19 Welk rapportcijfer geeft u de accountmanager van Avebe op een schaal van 1-10?

Regio's	Noord		Midden		Zuid		Oost		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
2	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
4	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,9%	2	0,6%
5	1	1,1%	2	3,2%	2	2,6%	1	0,9%	6	1,8%
6	5	5,3%	5	8,1%	5	6,6%	8	7,3%	23	6,7%
7	28	29,8%	17	27,4%	31	40,8%	45	40,9%	121	35,4%
8	50	53,2%	30	48,4%	29	38,2%	43	39,1%	152	44,4%
9	8	8,5%	8	12,9%	9	11,8%	10	9,1%	35	10,2%
10	1	1,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	1,8%	3	0,9%
Gem.	7,63	--	7,60	--	7,50	--	7,51	--	7,56	--
Totaal	94	100,0%	62	100,0%	76	100,0%	110	100,0%	342	100,0%

Men beoordeelt de accountmanager van Avebe gemiddeld met een 7,6. Er is sprake van minieme verschillen per district. Drie jaar geleden kreeg de accountmanager een gemiddeld cijfer van 7,3. Dit betekent een significante stijging.

Tabel 5.20 In november 2017 verscheen voor het eerst het magazine van Avebe. Hoe waardeert u dit magazine op een schaal van 1 tot 10?

Regio's	Noord		Midden		Zuid		Oost		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	2	1,9%	1	1,2%	1	1,0%	1	0,7%	5	1,2%
2	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
3	1	0,9%	1	1,2%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,5%
4	1	0,9%	1	1,2%	1	1,0%	0	0,0%	3	0,7%
5	6	5,6%	2	2,4%	4	4,0%	7	5,1%	19	4,4%
6	11	10,3%	13	15,7%	17	16,8%	24	17,4%	65	15,2%
7	49	45,8%	42	50,6%	41	40,6%	74	53,6%	206	48,0%
8	31	29,0%	21	25,3%	33	32,7%	26	18,8%	111	25,9%
9	6	5,6%	2	2,4%	4	4,0%	6	4,3%	18	4,2%
10	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gem.	7,01	--	6,94	--	7,07	--	6,96	--	6,99	--
Totaal	107	100,0%	83	100,0%	101	100,0%	138	100,0%	429	100,0%

De leden geven het nieuwe blad gemiddeld een zeven. Ongeveer 7% geeft het blad een onvoldoende.

5.2.2 Tevredenheid

Er zijn een drietal resultaten overgenomen van Geelen Consultancy die betrekking hebben tevredenheid van de leden over Avebe en die raakvlakken hebben met gegeven antwoorden in dit onderzoek. Deze worden weergegeven in tabel 5.21, tabel 5.22 en tabel 5.23.

Tabel 5.21 Welk rapportcijfer geeft u de Avebe afdeling Agro op een schaal van 1-10?

Jaren	2015		2018	
	N	%	N	%
1	0	0,0%	0	0,0%
2	2	0,4%	0	0,0%
3	3	0,6%	0	0,0%
4	3	0,6%	4	0,8%
5	15	2,9%	11	2,2%
6	68	13,3%	48	9,7%
7	243	47,4%	215	43,5%
8	166	32,4%	181	36,6%
9	11	2,1%	31	6,3%
10	2	0,4%	4	0,8%
Gem.	7,13	--	7,35	--
Totaal	513	100,0%	494	100,0%

Men beoordeelt de afdeling Agro met gemiddeld een 7,4. Dat is een significant verschil met de 7,1 van drie jaar geleden. Dit betekent dat de mate van tevredenheid over de afdeling Agro gestegen is.

Tabel 5.22 Welk rapportcijfer geeft u het gehele bedrijf Avebe, dus niet alleen kijkend naar de afdeling Agro op een schaal van 1-10?

Jaren	2015		2018	
	N	%	N	%
1	1	0,2%	0	0,0%
2	7	1,4%	1	0,2%
3	6	1,2%	2	0,4%
4	9	1,8%	3	0,6%
5	21	4,1%	7	1,4%
6	117	22,8%	43	8,5%
7	240	46,7%	210	41,7%
8	107	20,8%	208	41,4%
9	6	1,2%	29	5,8%
10	0	0,0%	0	0,0%
Gem.	6,74	--	7,37	--
Totaal	514	100,0%	503	100,0%

Men beoordeelt het gehele bedrijf Avebe gemiddeld met een 7,4. Dit is een significant verschil met de 6,7 drie jaar geleden. Dat geeft aan dat de mate van tevredenheid over Avebe gestegen is.

Tabel 5.23 Hoe beoordeelt u de organisatie rondom verlading in vergelijking met drie jaar geleden?

Regio's	Noord		Midden		Zuid		Oost		Totaal	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Veel beter	6	4,5%	6	6,2%	8	6,8%	16	9,8%	36	7,0%
Beter	59	44,0%	43	44,3%	35	29,7%	63	38,4%	200	39,0%
Hetzelfde	58	43,3%	38	39,2%	61	51,7%	75	45,7%	232	45,2%
Slechter	6	4,5%	6	6,2%	9	7,6%	2	1,2%	23	4,5%
Veel slechter	0	0,0%	1	1,0%	1	0,8%	1	0,6%	3	0,6%
Weet niet/geen mening	5	3,7%	3	3,1%	4	3,4%	7	4,3%	19	3,7%
Totaal	134	100,0%	97	100,0%	118	100,0%	164	100,0%	513	100,0%

Bijna de helft van de leden beoordeelt de organisatie rondom verlading in vergelijking met drie jaar geleden (veel) beter, ongeveer 45% antwoordt met hetzelfde. Ongeveer 5% beoordeelt de organisatie rondom verlading in vergelijking met drie jaar geleden (veel) slechter. De meeste onvrede komt uit district Zuid.

5.3. Resultaten interview Avebe

In deze paragraaf worden de resultaten van het interview met de CEO van Avebe, Bert Jansen, weergegeven. Het hele interview is geplaatst in bijlage III.

5.3.1. Ledenbinding

De volgende punten over ledenbinding zijn naar voren gekomen:

- Avebe is met haar strategie 'Binden & Bouwen' actief bezig met ledenbinding in het beleid;
- Bert Jansen proeft op dit moment meer vertrouwen onder de leden.

5.3.2. Betrokkenheid

De volgende punten over betrokkenheid zijn naar voren gekomen:

- Bert Jansen was voorheen werkzaam bij FrieslandCampina, hij ervaart dat de primaire betrokkenheid bij een zogenoemd melk-lid hoger is dan bij een akkerbouw-lid. Dit komt voort uit de afhankelijkheid;
- Daarnaast ervaart hij dat er verschillende soorten betrokken leden zijn. De splitsing is voornamelijk te maken tussen leden die op korte termijn denken en leden die op lange termijn denken.

5.3.3. Communicatie

De volgende punten over communicatie zijn naar voren gekomen:

- Avebe communiceert meer en opener naar leden (en medewerkers) dan naar de buitenwereld, dit is een bewuste keuze. Op deze manier wordt openheid en transparantie getoond;
- Er zijn veel contactmomenten waar alle leden bij aanwezig kunnen zijn, daarnaast is er zesmaal per jaar een bijeenkomst met de ledenraad;
- Daarnaast zou de heer Jansen graag zien dat de leden gesegmenteerd kunnen worden. Er is veel diversiteit onder de leden, niet iedereen wordt blij van dezelfde boodschap;
- De ledenraad van Avebe bestaat uit 60 man, er zijn in totaal 2300 leden. Tijdens bijeenkomsten en vergaderingen is de opkomst rond de 60%, de respons van het recente ledentevredenheidsonderzoek was 43%. De heer Jansen zou ook graag de overige leden willen bereiken.

5.3.4. Tevredenheid

De volgende punten over tevredenheid zijn naar voren gekomen:

- Het recentelijke ledentevredenheidsonderzoek geeft een positief beeld over tevredenheid;
- Het magische woord van een coöperatie is vertrouwen. Daadwerkelijk doen wat je de leden belooft. Dit bereikt Avebe door het geven van een consistente boodschap, transparantie en communicatie, ook over de zaken die niet goed gaan. Dat is net zo belangrijk als de prestatieprijs;
- Er komt een nieuwe duurzaamheidsstrategie bij Avebe. Door leden daarover te interviewen en te vragen wat zij willen zien in het programma en vooral hoe het werkbaar kan zijn voor hun willen ze tevredenheid creëren.

5.3.5 Andere coöperaties

De volgende punten over andere coöperaties zijn naar voren gekomen:

- Inmiddels is de heer Jansen 26 jaar werkzaam in coöperaties. Het magische woord is vertrouwen, dit betaalt zich uit als het een periode wat minder gaat;
- Hij geeft aan dat Cosun het goed doet, hij verwacht dat ze wellicht last gaan krijgen van de dalende suikerprijs;
- Een voorgaand bestuurslid van FrieslandCampina is gaandeweg de leden uit het oog verloren, dat is een grote valkuil. Het rommelt op dit moment bij de coöperatie, het zijn roerige tijden;
- Bij Avebe lopen de kosten van haar leden op door hogere financieringen voor grond, maar ook door meer kosten voor gewasbeschermingsmiddelen. De heer Jansen is erg blij met een eigen kweekbedrijf als Averis die bezig is met ontwikkeling in aardappelrassen op het gebied van gewasbescherming.

5.4. Resultaten interviews andere coöperaties/bedrijven

In deze paragraaf worden de resultaten van het interview met beleidsmedewerkers en CEO's van Cosun, FrieslandCampina, Plukon en de NCR weergegeven. De uitgewerkte interviews zijn weergegeven in bijlage IV.

5.4.1. Ledenbinding

Cosun:

- Cosun heeft geen geschreven beleid wat betreft ledenbinding. Het is onderbewust verweven in allerlei aspecten;
- De binding die Cosun heeft met haar leden sluit aan bij de communicatie tussen coöperatie en lid.

FrieslandCampina:

- FrieslandCampina heeft geen geschreven beleid wat betreft ledenbinding;
- De leden zijn voor ongeveer 80% financieel afhankelijk van de coöperatie wat betekent dat het functioneren scherp in de gaten gehouden wordt en de binding daardoor relatief hoog is.

Plukon:

- Plukon is geen coöperatie maar een B.V., toch voelt het voor hen alsof er geen verschil is tussen klanten of leden. Het contract loopt vaak door van vader op zoon;
- Er is een persoon aangenomen op Agromarketing die voor klantenbinding moet zorgen.

NCR

- Het is belangrijk voor een coöperatie om ledenbinding in het beleid op te nemen.

5.4.2. Betrokkenheid

Cosun:

- Cosun is tevreden over de betrokkenheid van haar leden, dit meet zij aan de hoge opkomsten tijdens bijeenkomsten;
- Er wordt niet bewust gestuurd op betrokkenheid, wel wordt er zoveel mogelijk gestuurd op een eenduidig beleid wat duidelijkheid geeft;

- Cosun handelt volledig in het belang van haar leden, waarbij individueel belang afgewogen wordt aan het collectief belang. Het collectief belang zal altijd voorrang krijgen.

FrieslandCampina:

- Betrokkenheid begint met een actief bestuurlijk kader. Er zijn 21 districten met elk 10 leden in de ledenraad;
- De coöperatie moet goed presteren voor een hogere betrokkenheid. Daar wordt krediet mee opgebouwd voor mindere tijden;
- Twee keer per jaar zijn er ledenbijeenkomsten met een opkomst tussen de 35 en 40%;
- Tussentijds zijn er zogenoemde huiskamerbijeenkomsten, dit gaat per telefonische uitnodiging en is kleinschalig wat zorgt voor hoge opkomsten;
- Buitendienstmedewerkers hebben als doelstelling om minimaal 1 keer per jaar ieder lid te bezoeken;

Plukon:

- Plukon moet een concurrerende prijs neerzetten, anders zouden klanten kunnen wisselen. Wanneer de prijzen op hetzelfde niveau zitten als bij de concurrentie dan komt de gunfactor om de hoek kijken. Hier speelt de agromarketing een rol in;
- Agromarketing bestaat bij Plukon uit één persoon, deze heeft een boerenachtergrond. Hij adviseert verschillende afdelingen binnen Plukon, daarnaast denkt hij actief mee met de boeren. Zo wordt een stukje goodwill gecreëerd;
- Plukon heeft per land een eigen aanvoerorganisatie om dicht bij het land te blijven, communiceren in een vreemde taal maakt de nuance lastig;
- Het is belangrijk om rekening te houden met buitenlandse klanten, deze betreffen ook een groter aandeel dan de Nederlandse klanten. Hier is nog een slag te maken door wellicht per land een eigen agromarketeer te zetten.

NCR

- Het betrokkenheidsonderzoek van NCR is herzien en wordt dit jaar opnieuw uitgezet;
- Volgens het NCR zijn er zes factoren die onder betrokkenheid vallen: Imperatief, normatief, calculatie, affectief, vertrouwen en reputatie;
- Er zijn drie soorten coöperaties: ondernemerscoöperaties (inkomensbepalende coöperaties en dienstverlenende coöperaties) en consumentencoöperaties. De betrokkenheid bij consumentencoöperaties is per definitie lager dan bij ondernemerscoöperaties, daarnaast is de betrokkenheid bij dienstverlenende coöperaties per definitie lager dan bij inkomensbepalende coöperaties;
- 20 tot 30 jaar geleden was normatieve betrokkenheid erg sterk aanwezig. Leden gingen niet weg bij de coöperatie. Dat is nu veranderd;
- Voor een hogere betrokkenheid is coöperatiestrategie in het leven geroepen. Daarbij gaat een coöperatie werken met de zes factoren van betrokkenheid, voornamelijk met calculatie, affectief, vertrouwen en reputatie. De 4A strategie is hier de backbone van.

5.4.3. Communicatie

Cosun:

- Onderscheid maken in communicatie naar leden en naar de buitenwereld is lastig door het grote ledenbestand. Daarom worden nieuwsberichten tegelijkertijd naar de leden en naar de pers verstuurd;

- Als lid krijg je meer informatie over bijvoorbeeld cijfers van Aviko en Suikeruni apart tijdens vergaderingen. Deze worden niet gepubliceerd of uitgedeeld, de buitenwereld heeft daar geen toegang tot;
- Cosun organiseert kleinschalige vergaderingen wat zorgt voor meer interactie;
- Het wordt positief ervaren dat er altijd mensen uit het bestuur, raad van beheer of raad van toezicht aanwezig zijn;
- Teeltvergaderingen hebben een hoge opkomst, van 50 tot 60%. Kringvergaderingen hebben een opkomst tussen de 25 en 30%;
- Er wordt rekening gehouden met het belang dat leden hechten aan het sociale plaatje tijdens bijeenkomsten;
- De buitendienstmedewerkers, het aanspreekpunt van de leden, zijn ook altijd aanwezig tijdens kringvergaderingen.

FrieslandCampina:

- Er wordt niet anders gecommuniceerd naar de buitenwereld als naar leden, wel wordt er minimaal op hetzelfde moment gecommuniceerd;
- De ledenraad heeft als taak om het aanspreekpunt te zijn voor andere leden;
- De ledenraad krijgt een breed scala aan cursussen, opleidingen, reflectiemomenten en bijscholing aangeboden. Hierdoor kunnen zij hun taken goed uitvoeren;
- Jongeren worden bijgehouden in een bestand onder de noemer jongerenwerk, deze telt nu 4000 jongeren. Daarnaast heeft FrieslandCampina een jongerenraad en een jongerencommissie.

Plukon:

- Elke aanvoerorganisatie heeft zijn eigen bulletin, via de mail en fysiek.

NCR

- Op het punt affiniteit van de 4A strategie kan een coöperatie sturen, dit betreft het cement van de coöperatie maar is heel ongrijpbaar. De leden voelen hechting wanneer de coöperatie hun betreft bij het primaire proces en de belangenbehartiging. Iedereen kan naar wens een bijdrage leveren;
- Het 4A format kan pas toegepast worden wanneer je weet wat je in huis hebt. Er zal dus eerst onderzoek gedaan moeten worden naar de binding en de behoeften van leden.

5.4.4. Tevredenheid

Cosun:

- Er wordt ervaren dat Cosun erg strikt is, afspraak is afspraak. Een deel van de leden vindt dit prettig en eerlijk, een ander deel ervaart dit als onprettig en te streng;
- Drie jaar geleden is een onderzoek gehouden waarin tevredenheid ook aan bod kwam. Leden ervaren het als positief en prettig dat Cosun een garantieprijs heeft vastgesteld. Dit schept vertrouwen;
- Als er nu een onderzoek gehouden zou worden verwacht Cosun een positief beeld vanwege de hoge prijs die geboden wordt. Financiën bepalen een hoop. Wel kan er een twijfelachtige ondertoon ontstaan door de onvoorspelbare markt.

FrieslandCampina:

- Er is geen specifiek tevredenheidsonderzoek geweest, wel een onderzoek dat specifiek inzoomde op de bereidbaarheid van jongeren om verder te bouwen met de coöperatie. Het voornaamste resultaat was dat jongeren een persoonlijke benadering op prijs stellen en geen gevoel willen hebben om een nummer te zijn;
- FrieslandCampina stelt steeds meer regels op, leden vinden het prettig als die regels praktisch toepasbaar zijn.

Plukon:

- Er is een onderzoek naar tevredenheid geweest toen Plukon nog veel kleiner was;
- Een tevredenheidsonderzoek onder de klanten nu zou verschillende beelden kunnen geven, dat hangt van de insteek van de vragen af.

NCR

- Een lid heeft meerdere relaties met een coöperatie: investeringsrelatie, transactierelatie, zeggenschapsrelatie en doelrelatie. Tevredenheid en loyaliteit zijn vaak verbonden met de transactierelatie. Betrokkenheid gaat wat dieper. Het lid is bereid iets te doen.

5.4.5 Andere coöperaties

Cosun:

- Het grootste verschil tussen haarzelf en andere coöperaties ziet Cosun in de bloemensector. Dat komt door het feit dat er meerdere gewasgroepen zijn in de bloemensector en dat het stemrecht anders bepaald is;
- Een Agrifirm of CZRV nemen producten af maar verkopen ook producten aan leden waardoor zij een ander soort coöperatie zijn;
- Cosun scoort voornamelijk op openheid en bereikbaarheid, ook van bestuursleden;
- Een valkuil van Cosun is dat ze af en toe te streng zijn in het uitvoeren van regels, zij geven als tip aan Avebe om dit niet te gaan doen.

FrieslandCampina:

- FrieslandCampina heeft het gevoel dat veel andere coöperaties bezig zijn met ledenbinding en betrokkenheid;
- FrieslandCampina loopt wel voorop en is het meest serieus aan de slag met binding door de uitgebreide werving en opleiding van haar ledenkaders;
- De tip aan Avebe is om de opleiding voor ledenkaders te intensiveren.

Plukon:

- Plukon ziet dat een coöperatie als Agrifirm erg met binding bezig is, zo is For Farmers bijvoorbeeld net naar de beurs gegaan. Alleen al de website ziet er erg gelikt uit;
- Het is belangrijk om continue je antennes uit te houden als organisatie en te blijven ontwikkelen. De enige constante is verandering;
- De tip voor Avebe is ook om mee te gaan met de ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk om de Duitse leden in het oog te houden, hier zit de groeipotentie.

NCR

- FrieslandCampina heeft geen expliciete coöperatiestrategie maar heeft het niveau van de ledenraad erg hoog zitten. Door kleinschalige thuisbijeenkomsten die zij organiseren wordt een grote groep leden bereikt;

- Cosun heeft bepaald dat een bijeenkomst niet verder dan 30km van een boerderij af mag zitten, zo worden ook veel mensen bereikt;
- Agrico is op dit moment ook flink aan het investeren in betrokkenheid;
- Flora Holland is het grootste voorbeeld, zij hebben betrokkenheid tot de kunst verheven. Er is een heel programma opgesteld met kleine bijeenkomsten die steeds één stap verder gaan in de 4A-strategie;
- Op dit moment is er een omslag gaande, we zien steeds meer beweging bij coöperaties. Dat is goed, met alleen affectieve betrokkenheid kom je er niet, er moet wat gebeuren.

6 Analyseresultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van het onderzoek geanalyseerd en met elkaar vergeleken om te kijken of er verbanden tussen de verschillende resultaten zijn. Aan de hand van de verbanden kunnen conclusies opgesteld worden in hoofdstuk 7.

6.1 Analyse interview leden

In deze paragraaf worden er verbanden gelegd tussen de antwoorden in de open en gesloten vragen van het onderzoek bij de deelonderwerpen 'betrokkenheid' en 'communicatie'.

6.1.1 Betrokkenheid

Uit de stellingen is gebleken dat calculatieve betrokkenheid het sterkst aanwezig is onder de leden van Avebe met 75%. Daarnaast blijkt ook uit de open vragen dat 75% van de deelnemers zelf aangeven dat het een financiële overweging is om lid te zijn van Avebe. Er wordt veel benoemd dat het goed is dat Avebe bezig is met betrokkenheid, dat er extra diensten zijn als proefvelden, bijeenkomsten en de accountmanager, maar dat dit niet meetelt in de overweging om lid te zijn. Er wordt eerst een bedrijfseconomische keuze gemaakt. Dat de normatieve betrokkenheid met 50% het laagst is wordt hiermee ook bevestigd met de opmerkingen in de open vragen.

Affectieve betrokkenheid staat op plaats twee met 64%, voornamelijk de referenties naar de situatie rondom Avebe in het verleden vergeleken met de huidige stand van zaken geeft aan dat men op dit moment zich veel meer verbonden voelt met Avebe en soms zelfs enige trots daarover uitspreekt. De affectieve betrokkenheid neemt af wanneer het areaal zetmeelaardappelen groter wordt, daar tegenover staat dat de calculatieve betrokkenheid in meerdere mate stijgt. Leden met een groter areaal geven aan meer naar de financiële kant van het verhaal te kijken dan naar de betrokkenheid.

In de categorisatie naar leeftijd valt op dat de oudere categorie een hogere mate van affectieve betrokkenheid heeft en minder vaak het zoeken naar alternatieven benoemt in de open vragen. De jongere generatie benoemt dan ook vaker dat lid zijn een keuze is en dat het niet voelt als een verplichting naar Avebe toe.

In de categorisatie per district valt op dat district Noord de meest positieve instelling heeft met betrekking tot het lid zijn, deze geeft het vaakst aan dat lid zijn een keuze is, er geen keuze is maar dat niet erg vindt en dat er wel alternatieven zijn maar dat deze niet interessant zijn. Echter, dit komt niet tot uiting in de stellingen over betrokkenheid. Deze uitspraken kunnen verklaard worden door het feit dat district Noord Avebe dichtbij heeft staan en alle activiteiten in de buurt zijn. District Midden heeft de kleinste mate van affectieve en normatieve betrokkenheid. Zij geven in de open vragen ook aan dat dat lid zijn een keuze is en scoren 100% op de opmerking over financiële overweging. Dit valt te verklaren uit het feit dat district Midden letterlijk verder van Avebe af staat, er zijn geen fysieke gebouwen en fabrieken van Avebe in de directe omgeving en de bekendheid is gering. Echter, bij district Zuid komen deze resultaten niet overeen. Zuid heeft zelfs een miniem verschil tussen de score op affectieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid. Daarnaast vertoont district Oost ook geen overeenkomsten met uitspraken van district Noord, terwijl zij beide dicht op het vuur zitten en veelal hetzelfde bouwplan hebben. Deze gegevens ontkrachten de getrokken conclusies van district Midden en Noord.

De betrokkenheid per district geeft in cijfers dezelfde uitkomsten zonder categorisatie. Opvallend is dat district Oost de hoogste mate van calculatieve betrokkenheid heeft, district Zuid heeft de cijfers van affectieve betrokkenheid en calculatieve betrokkenheid dicht bij elkaar zitten met respectievelijk 67% en 71%. District Midden heeft met 45% de laagste score op normatieve betrokkenheid. Opvallend is dat district Oost en Midden in hoge mate aangeven dat lid zijn een financiële

overweging is ten opzichte van Noord en Zuid. Daarnaast refereert district Midden het vaakst naar vroeger. District Oost geeft het minst vaak aan dat de extra diensten geen invloed hebben op de overweging om lid te zijn.

6.1.2 Communicatie

Bij de gesloten vragen over communicatiemiddelen kwam duidelijk naar voren dat de mijnAvebe app en mijnAvebe intranet veruit het meest worden gebruikt. Dat is ook logisch aangezien telers daar thuis op ieder moment gebruik van kunnen maken en resultaten van hun oogst in kunnen opzoeken. Naast deze twee middelen zijn het bijwonen van vergaderingen, de accountmanager en de informail ook meerder malen benoemd. In de open vragen werd echter alleen inhoudelijk gerefereerd naar de accountmanager. 50% van alle deelnemers gaf aan dat de accountmanager goed functioneert en dat het een prettig contact is, zonder dat er expliciet naar de accountmanager gevraagd werd.

Voornamelijk district Zuid gaf aan het prettig te vinden als de accountmanager het bedrijf vaker bezoekt. Zij ervaren dat andere coöperaties en bedrijven waar zij aan leveren dit wel met regelmaat doen en dat zij Avebe hierin missen. In de leeftijdscategorisatie is het voornamelijk de jongere generatie die de accountmanager graag vaker langs ziet komen. De deelnemers met het grootste areaal zetmeelaardappelen geven juist geen enkele keer aan dat de accountmanager vaker langs moet komen, daarnaast vinden zij vergaderingen ook een minder belangrijk middel dan andere categorieën. Dit valt ook te verklaren met de resultaten van het deelonderwerp betrokkenheid. Zij hebben minder behoefte aan affectieve betrokkenheid en dus ook aan de accountmanager van Avebe als gesprekspartner. Zij vinden daar andere instanties voor als het nodig is.

In het algemeen geven ruimschoots de meeste deelnemers aan dat de mate van contact met Avebe voldoende is. En wanneer ze toch behoefte hebben aan een extra contactmoment geven de meesten aan dat ze dan wel iemand binnen Avebe kunnen bellen, de lijnen zijn erg kort wat als prettig wordt ervaren.

Verder geeft het magazine in de gesloten vragen en open opmerkingen een opvallend resultaat. Deze wordt veelal als niet belangrijk beschouwd en men ziet het middel dan ook liever alleen online verschijnen. De deelnemers die wel behoefte hebben aan het magazine zitten voornamelijk in de groep met een klein areaal en in de hogere leeftijdscategorie. Zij hebben minder baat bij digitale communicatiemiddelen en vinden het fijn om producten op papier te ontvangen. Zodoende is het ook logisch dat de groep van oudere deelnemers ook meer waarde hecht aan fysieke bijeenkomsten zoals vergaderingen.

6.2 Verbanden tussen onderzoek ledenbinding en ledentevredenheid

In deze paragraaf worden de resultaten van dit onderzoek naar ledenbinding en het onderzoek naar ledentevredenheid van Geelen Consultancy met elkaar vergeleken. Dat wordt gedaan met de deelonderwerpen communicatie en tevredenheid.

6.2.1 Communicatie

In de onderzoeksresultaten van Geelen Consultancy wordt aangegeven dat de mijnAvebe app en de berichtgeving op www.mijnAvebe.nl als belangrijk wordt beschouwd. Deze zelfde lijn is te zien in het deelonderwerp communicatie in dit onderzoek. Daarnaast is de klantvriendelijkheid en de bereikbaarheid van de afdeling Agro gestegen. Over het algemeen geven de helft van de deelnemers aan dat de communicatie richting de leden (veel) beter is in vergelijking met drie jaar geleden, de rest geeft aan dat dit veelal hetzelfde gebleven is. In dit onderzoek geven ruimschoots de meeste deelnemers aan dat de mate van contact met Avebe voldoende is. En wanneer ze toch behoefte hebben aan een extra contact moment geven de meesten aan dat ze dan wel iemand binnen Avebe

kunnen bellen, de lijnen zijn erg kort wat als prettig wordt ervaren. Deze bevinding wordt bevestigd met de resultaten van het ledentevredenheidsonderzoek.

In het ledentevredenheidsonderzoek heeft ongeveer driekwart van de deelnemers aangegeven het (zeer) positief te vinden dat men als lid één aanspreekpunt heeft in de vorm van de accountmanager. De beoordeling van de accountmanager is gestegen van een 7,3 in 2015 naar een 7,6 in 2018. Ook in de open opmerkingen van dit onderzoek gaf 50% van alle deelnemers aan dat de accountmanager goed functioneert en dat er een prettig contact is, zonder dat er expliciet naar de accountmanager gevraagd werd. De opmerking die hierbij gemaakt werd is dat men, voornamelijk in district Zuid, graag ziet dat de accountmanager het bedrijf vaker bezoekt.

De resultaten over het magazine in beide onderzoek stroken met elkaar. Een deel van de leden vindt het een onnodig communicatiemiddel en geeft in het ledentevredenheidsonderzoek een laag cijfer, maar er is ook een groep die het wel als belangrijk communicatiemiddel ziet. Het blad krijgt gemiddeld een 7. Onder de deelnemers van het onderzoek naar ledenbinding heerst ook grote verdeeldheid.

6.2.2 Tevredenheid

In het ledentevredenheidsonderzoek wordt de afdeling Agro beoordeeld met een 7,4 ten opzichte van een 7,1 drie jaar geleden. Het gehele bedrijf Avebe wordt ook beoordeeld met een 7,4 ten opzichte van een 6,7 drie jaar geleden. Dit betekent dat de mate van tevredenheid over Avebe significant gestegen is. Dit wordt bevestigd door dit onderzoek: 50% van de deelnemers geeft de opmerking tevreden te zijn over Avebe. Daarbij geeft 60% van de deelnemers aan dat de winning van eiwitten uit aardappelen een goede strategische keuze is waar ze tevreden over zijn. Hierbij wordt wel als kanttekening gegeven dat de financiële vergoeding daarvoor lang op zich laat wachten. Met referenties naar vroeger is ook aangegeven dat men in de huidige situatie veel vertrouwen heeft in Avebe en tevreden is over hen. Opvallend in deze getallen is dat bestuurlijk actieve leden een 100% score geven voor de gemaakte opmerking over tevreden zijn over Avebe.

In het ledentevredenheidsonderzoek zijn ten opzichte van drie jaar geleden extra vragen toegevoegd over de organisatie rondom verlading gezien de resultaten daarvan. Daaruit blijkt dat bijna de helft van de leden dit in de huidige situatie in vergelijking met drie jaar geleden (veel) beter beoordeelt, ongeveer 45% antwoordt met hetzelfde. Ongeveer 5% beoordeelt de organisatie rondom verlading in vergelijking met drie jaar geleden (veel) slechter. Over de vraag van communicatiemiddelen blijkt verder dat daar de communicatie over het afnameschema een lichte daling in tevredenheid heeft gemaakt. De meeste onvrede komt uit district Zuid, daar wordt vaak gerefereerd naar de methode die gebruikt wordt door Rick van de Velde. Er is een verladerswissel geweest afgelopen jaar en men zou graag zien dat elke verlader de methode van Van de Velde gebruikt. In dit onderzoek naar ledenbinding komen de meeste opmerkingen over het afnameschema en het verladen van aardappelen juist voort uit district Oost en Midden. Dit zijn gemixte opmerkingen, enkele positief en enkele negatief, er is geen eenduidig geluid. In de meeste gevallen werd in één adem genoemd dat niet iedereen altijd tevreden kan worden gestemd. Daarnaast is de opmerking over Rick van de Velde slechts éénmaal gemaakt. Deze cijfers komen dus niet met elkaar overeen. Dit kan te wijten zijn aan de kleinere onderzoekspopulatie van het ledenbindingsonderzoek.

6.3 Verband tussen geïnterviewde coöperaties

In deze paragraaf worden de resultaten van de geïnterviewde coöperaties en bedrijven met elkaar vergeleken en geanalyseerd. Dit wordt gedaan voor de drie deelonderwerpen van dit onderzoek en met overige opmerkingen die raakvlakken hebben met elkaar.

6.3.1 Betrokkenheid

Avebe geeft aan dat de primaire betrokkenheid van een akkerbouw-lid minder hoog is dan die van een melk-lid bij een coöperatie vanwege de financiële afhankelijkheid. Dit wordt bevestigd door FrieslandCampina. Verder ervaart Avebe dat er verschillende soorten betrokken leden zijn. De splitsing is voornamelijk te maken tussen leden die op korte termijn denken en leden die op lange termijn denken. Dit wordt door de andere coöperaties niet genoemd. Cosun geeft aan tevreden te zijn over de betrokkenheid van haar leden, dit meet zij vooral door de hoge opkomsten tijdens bijeenkomsten. Ook FrieslandCampina geeft aan dat de opkomsten bij hun hoog zijn, voornamelijk bij kleinschalig georganiseerde thuisbijeenkomsten. Volgens FrieslandCampina begint betrokkenheid bij een actief bestuurlijk kader van de leden, deze organiseren dan ook de thuisbijeenkomsten. Avebe geeft aan dat zij tijdens bijeenkomsten graag ook een hogere opkomst ziet of in ieder geval meer leden bereikt. Plukon heeft klanten in plaats van leden, maar ervaart het ledengevoel bij hun klanten. Zij maken gebruik van een agromarketeer met agrarische achtergrond om intern op de betrokkenheid van leden te sturen. Deze agromarketeer adviseert verschillende afdelingen in de manier van communicatie naar hun klanten. Daarnaast denkt deze agromarketeer actief mee met de boeren waardoor ze een stukje goodwill willen creëren. De andere geïnterviewden hebben dit niet in huis.

Volgens de NCR heeft een inkomensbepalende coöperatie de hoogste mate van betrokkenheid vergeleken met andere soorten coöperaties. De geïnterviewde coöperaties zijn allen inkomensbepalend. Volgens het NCR zijn er zes factoren die onder betrokkenheid vallen: Imperatief, normatief, calculatie, affectief, vertrouwen en reputatie. Avebe ziet op dit moment meer vertrouwen onder haar leden, zeker wanneer ze met elkaar in gesprek zijn. Ongeveer 20 jaar geleden was de normatieve betrokkenheid bij coöperaties erg sterk aanwezig, dat is inmiddels veranderd.

6.3.2 Communicatie

Avebe communiceert meer en opener naar haar leden (en medewerkers) dan naar de buitenwereld. Cosun probeert dit ook te doen maar geeft aan dat het lastig is vanwege hun grote ledenbestand. FrieslandCampina heeft de meeste leden, zij zenden nieuwsberichten dan ook tegelijk naar de leden en naar de pers. Op die manier ontvangt iedereen de berichten minimaal op hetzelfde moment. Plukon meldt dat hun klanten allemaal zowel fysiek als via de mail een bulletin ontvangen. Dit wordt gedaan in elke aanvoerorganisatie.

Cosun organiseert kleinschalige vergaderingen, Avebe doet dit ook met enige regelmaat door naast districtsvergaderingen ook rayonvergaderingen te organiseren. Wel zijn er door het jaar heen tal van contactmomenten en bijeenkomsten met leden. FrieslandCampina zorgt voor thuisbijeenkomsten voor de vergaderingen met de minste deelnemers wat voor de meeste interactie en opkomst zorgt. Tijdens deze bijeenkomsten wordt veel informatie met elkaar gedeeld en gediscussieerd over het beleid van FrieslandCampina. De NCR bevestigt dat leden hechting voelen met hun coöperatie wanneer deze hun meer betreft bij het primaire proces en de belangenbehartiging. Ieder kan naar wens een bijdrage leveren.

Bij Avebe zijn de accountmanagers, oftewel de buitendienstmedewerkers, het aanspreekpunt voor de leden. Bij Cosun is dit ook het geval. Beide coöperaties zorgen ervoor dat hun buitendienstmedewerkers aanwezig zijn op vergaderingen. De buitendienstmedewerkers van FrieslandCampina hebben als doelstelling om minimaal één keer per jaar bij alle boeren het bedrijf te hebben bezocht. Avebe en Cosun hanteren dat niet. Verder valt op dat bij FrieslandCampina de ledenraad het aanspreekpunt voor leden is en niet zozeer de buitendienstmedewerkers. Zij stellen dat boeren onderling een betere gesprekspartner zijn.

6.3.3 Tevredenheid

De NCR stelt dat een lid meerdere relaties heeft met een coöperatie: investeringsrelatie, transactierelatie, zeggenschapsrelatie en doelrelatie. Tevredenheid en loyaliteit zijn vaak verbonden met de transactie relatie, dit heeft te maken met het financiële plaatje. Avebe en FrieslandCampina beamen dit. Avebe stelt dat het magische woord van een coöperatie 'vertrouwen' is. Daadwerkelijk doen wat je de leden belooft. Dit bereikt Avebe door het geven van een consistente boodschap, transparantie en communicatie, ook over de zaken die niet goed gaan. Dat is net zo belangrijk als de prestatieprijs. Daarmee blijven leden verbonden bij de organisatie als een coöperatie minder presteert. FrieslandCampina geeft ook aan dat zij goed moeten presteren als coöperatie zijnde, daar wordt krediet mee opgebouwd voor mindere tijden.

Het recentelijke ledentevredenheidsonderzoek bij Avebe toont een positief beeld over de mate van tevredenheid. Cosun en FrieslandCampina hebben de afgelopen jaren geen specifiek tevredenheidsonderzoek gehouden, maar wel dergelijke onderzoeken die daar raakvlakken mee hadden. Bij Cosun kwam daaruit als resultaat dat leden het prettig vinden dat er een garantieprijs is vastgesteld. Zij vinden dat financiën een hoop bepalen en dat dit vertrouwen schept. Bij FrieslandCampina kwam naar voren dat leden het prettig vinden om een persoonlijke benadering te hebben en zich niet als een nummer te voelen binnen de coöperatie. Plukon heeft in het verleden een tevredenheidsonderzoek gehouden onder haar klanten maar is sindsdien sterk gegroeid, voornamelijk in het buitenland. Wanneer er nu een dergelijk onderzoek gehouden wordt zijn er verschillende resultaten te verwachten, dit hangt af van de insteek van de vragen.

Cosun wordt door hun leden als erg strikt ervaren, afspraak is afspraak. Een deel van de leden vindt dit prettig en eerlijk, een ander deel ervaart dit als onprettig en te streng. De regels moeten praktisch toepasbaar blijven. Ook FrieslandCampina geeft aan steeds meer regels op te stellen, daarbij zeggen leden het prettig te vinden als die regels praktisch toepasbaar zijn. Avebe komt volgend jaar met een nieuwe duurzaamheidsstrategie. Door leden daarover te interviewen en te vragen wat zij willen zien in het programma en vooral hoe het werkbaar kan zijn voor hun willen ze tevredenheid creëren.

6.4.3 Overig

Wanneer er gevraagd werd naar ledenbinding gaven Cosun en FrieslandCampina aan geen geschreven beleid daarvoor te hebben. Cosun stelt dat ledenbinding onderbewust verweven zit in allerlei aspecten, FrieslandCampina geeft aan dat de binding voornamelijk sterk is doordat ongeveer 80% van haar leden financieel afhankelijk is van de coöperatie. Plukon zorgt voor klantenbinding doordat zij een persoon aangenomen hebben op agromarketing, op deze manier stuurt Plukon daar wel actief op aan. De NCR stelt dat het belangrijk is voor een coöperatie om ledenbinding in het beleid op te nemen. 20 tot 30 jaar geleden was normatieve betrokkenheid erg sterk aanwezig. Leden gingen niet weg bij de coöperatie. Dat is nu veranderd. Door een coöperatiestrategie vast te leggen kunnen er elementen ontstaan waar actief op gestuurd kan worden wat zorgt voor een hogere binding. De 4A-strategie is hier de backbone van. Wel moet een coöperatie weten wat zij in huis hebben en daardoor een onderzoek naar betrokkenheid uitvoeren. Als coöperatie is Avebe al sterk bezig met ledenbinding, dit komt naar voren in de huidige strategie 'Binden & Bouwen' waar het ledentevredenheidsonderzoek uit voortgekomen is. Daarnaast is dit onderzoek naar de ledenbinding een aanvulling daarop. De andere coöperaties zijn er niet zo intensief mee bezig.

Cosun stelt dat zij voornamelijk scoren op openheid en bereikbaarheid, ook van bestuursleden. Avebe geeft aan dat zij dit ook doen. FrieslandCampina geeft aan het gevoel dat veel andere coöperaties bezig zijn met ledenbinding en betrokkenheid, maar dat zij daarmee vooroplopen door de serieuze aanpak van hun ledenkaders. De NCR geeft aan dat FrieslandCampina inderdaad het goede pad bewandelt door kleinschalige thuisbijeenkomsten te organiseren. Voor Cosun geeft de

NCR aan dat zij veel mensen bereiken op bijeenkomsten dankzij de regel om vergaderingen niet verder dan 30km van een boerderij te houden. Verder stellen zij dat Flora Holland het grootste voorbeeld is wat betreft binding, zij hebben betrokkenheid tot de kunst verheven. Er is een heel programma opgesteld met kleine bijeenkomsten die steeds één stap verder gaan in de 4A-strategie.

Een valkuil van Cosun is dat ze af en toe te streng zijn in het uitvoeren van regels, zij geven als tip aan Avebe om dit niet te gaan doen. FrieslandCampina geeft de tip om ervoor te zorgen dat de ledenkaders een goede werving en selectie krijgen opgevolgd door passende cursussen en opleidingen om het niveau op te krikken. Plukon geeft Avebe mee dat zij hun Duitse leden in het oog moeten houden, omdat daar de groeipotentie zit. Zij zullen dus meer aandacht aan Duitsland moeten schenken. Daarnaast is het belangrijk om continue je antennes uit te houden als organisatie en te blijven ontwikkelen. De enige constante is verandering. Avebe zelf stelt dat de kosten van haar leden oplopen. Dit kan zijn door hogere financieringen voor grond, maar ook door meer kosten voor gewasbeschermingsmiddelen. De heer Jansen is erg blij met een eigen kweekbedrijf als Averis die bezig is met ontwikkeling in aardappelrassen in het algemeen en op het gebied van gewasbescherming. Tot slot stelt de NCR dat er op dit moment een omslag gaande is, zij zien steeds meer beweging bij coöperaties. Dat is goed, met alleen affectieve betrokkenheid komen de coöperaties er niet, er moet wat gebeuren.

6.4 Verband tussen geïnterviewde coöperaties en leden

In deze paragraaf worden de antwoorden van de geïnterviewde coöperaties en de geïnterviewde leden met elkaar vergeleken en gekoppeld. Dit gebeurt per deelonderwerp van het onderzoek.

6.4.1 Betrokkenheid

Uit de stellingen is gebleken dat calculatieve betrokkenheid het sterkst aanwezig is onder de leden van Avebe met 75%. Daarnaast blijkt ook uit de open vragen dat 75% van de deelnemers zelf aangeven dat het een financiële overweging is om lid te zijn van Avebe. Bij tevredenheid stelt de NCR dat tevredenheid en loyaliteit vaak zijn verbonden met de transactie relatie, dat heeft te maken met het financiële plaatje. Avebe en FrieslandCampina beamen dit door aan te geven dat financiële zekerheid vertrouwen geeft en krediet opbouwt voor mindere tijden. Cosun stelt dat hun garantieprijs de leden vertrouwen geeft. De leden van Avebe geven dus aan dat dit klopt en maken hiermee de koppeling naar hun reden van verbondenheid met Avebe, het goede financiële plaatje. Daarnaast stelt de NCR dat ongeveer 20 jaar geleden de normatieve betrokkenheid bij coöperaties erg sterk aanwezig was, dat is inmiddels veranderd. Dat de normatieve betrokkenheid met 50% het laagst wordt gescoord door leden van Avebe wordt hiermee bevestigd.

Echter, er kan niet op calculatieve betrokkenheid gestuurd worden. Volgens de NCR kan er voornamelijk op affectieve betrokkenheid, vertrouwen en reputatie gestuurd worden. Door een lid meer te betrekken in kleinschalige bijeenkomsten kan dit bijvoorbeeld ontstaan. Avebe ziet op dit moment wel meer vertrouwen bij de leden wanneer ze in gesprek zijn met elkaar. Plukon creëert goodwill en daarmee wellicht ook meer affectieve betrokkenheid door de inzet van een agromarketeer.

6.4.2 Communicatie

Bij de gesloten vragen over communicatiemiddelen bij de leden kwam duidelijk naar voren dat de mijnAvebe app en www.mijnAvebe.nl veruit het meest worden gebruikt. Naast deze twee middelen zijn het bijwonen van vergaderingen, de accountmanager en de informail ook meerdere malen benoemd. Vergaderingen worden dus wel als redelijk belangrijk communicatiemiddel gezien. Enkele malen werd ook door deelnemers benoemd dat zij de rayonvergaderingen prettiger vonden gezien de kleinere hoeveelheid deelnemers per vergadering ten opzichte van districtsvergaderingen. Dit

bevestigt de theorie van de NCR dat leden meer baat hebben bij kleinschalige bijeenkomsten zoals FrieslandCampina en Flora Holland die organiseren.

50% van alle leden deelnemers gaf aan dat de accountmanager goed functioneert en dat het een prettig contact is, zonder dat er expliciet naar de accountmanager gevraagd werd. Voornamelijk district Zuid gaf aan het prettig te vinden als de accountmanager het bedrijf vaker bezoekt. Zij ervaren dat andere coöperaties en bedrijven waar zij aan leveren dit wel met regelmaat doen en dat zij Avebe hierin missen. De accountmanager van Avebe is wel altijd aanwezig op rayonvergaderingen, diezelfde strategie wordt door Cosun gebruikt. FrieslandCampina gaat wel één stap verder door de buitendienstmedewerkers als doelstelling te geven in ieder geval elke boer eenmaal per jaar te bezoeken.

Over het algemeen geven ruimschoots de meeste deelnemers aan dat de mate van contact met Avebe voldoende is. Wanneer ze toch behoefte hebben aan een extra contactmoment geven de meesten aan dat ze dan wel iemand binnen Avebe kunnen bellen, de lijnen zijn erg kort wat als prettig wordt ervaren. Avebe bevestigt dit zelf door meer en opener naar haar leden te zijn dan naar de buitenwereld.

6.4.3 Tevredenheid

Avebe stelt dat het magische woord van een coöperatie vertrouwen is. Daadwerkelijk doen wat je de leden belooft. Dit bereikt Avebe door het geven van een consistente boodschap, transparantie en communicatie, ook over de zaken die niet goed gaan. Dat is net zo belangrijk als de prestatieprijs. In het ledentevredenheidsonderzoek wordt Avebe beoordeeld met een 7,4 ten opzichte van een 6,7 drie jaar geleden. Met referenties naar vroeger is ook aangegeven dat men in de huidige situatie van Avebe veel vertrouwen heeft en tevreden is. Avebe zelf geeft ook aan dat zij meer vertrouwen zien onder de leden. Als coöperatie is Avebe al sterk bezig met ledenbinding, dit komt naar voren in de huidige strategie 'Binden & Bouwen' waar het ledentevredenheidsonderzoek uit voortgekomen is. Daarnaast is dit onderzoek naar de ledenbinding een aanvulling daarop. De andere coöperaties zijn er niet zo intensief mee bezig.

Daarnaast valt het Avebe op dat de kosten van haar leden oplopen. Dit kan zijn door hogere financieringen voor grond, maar ook door meer kosten voor gewasbeschermingsmiddelen. Bijna de helft van leden geeft zelf ook aan dat er oplopende kosten per hectare zijn en dat daarom de prestatieprijs nog verder omhoog moet. Men is wel tevreden over de stijging van de afgelopen jaren. Een deel van de leden geeft ook aan bezorgd te zijn over de toenemende aardappelmoetheid. Daarbij wordt vaak benoemd dat het over het algemeen goed is dat Averis aardappelrassen veredelt, maar dat het proces daarvan erg lang duurt. Avebe zelf is erg blij met een eigen kweekbedrijf als Averis dat bezig is met ontwikkeling van aardappelrassen in het algemeen en op het gebied van gewasbescherming maar ook aardappelmoetheid. Er zullen niet snel andere instanties zijn die dit zouden opvangen als Averis er niet was geweest.

Tot slot zijn de leden erg blij met de ingeslagen weg die Avebe gemaakt heeft sinds 2007 en zien zij graag dat Avebe blijft innoveren en blijft ontwikkelen.

7 Discussie

In dit hoofdstuk worden twee zaken bediscussieerd: de gekozen aanpak van dit onderzoek en de resultaten. Na een korte samenvatting van de belangrijkste resultaten per deelvraag wordt er een kritische reflectie gegeven op het uitgevoerde onderzoek.

7.1 Resultaten

De doelstelling van het onderzoek is om de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden inzichtelijk te maken. Na theoretisch onderzoek is naar voren gekomen dat de variabelen betrokkenheid, communicatie en tevredenheid uiteindelijk invloed hebben op het begrip ledenbinding. In het hoofdstuk 4: “Methodologie” bleek dat de meeste informatie vergaard kan worden door middel van interviews. Door Nederlandse leden, Avebe en andere coöperaties te interviewen met de drie variabelen als leidraad, zouden de resultaten overeen moeten komen met de theorie. In paragraaf 7.1.1, paragraaf 7.1.2 en paragraaf 7.1.3 wordt de vergelijking gemaakt tussen de bevindingen in de theorie en de praktijk.

7.1.1 Betrokkenheid: theorie vs. resultaat

In de theorie kwam naar voren dat er vier soorten van betrokkenheid zijn, calculatief, imperatief, normatief en affectief (Allen & Meyer, 1990) (de Bie & Elshof, 2013). Deze vier soorten van betrokkenheid bepalen of leden zich meer willen inzetten voor hun coöperatie. Het is voor Avebe van belang om te weten in welke mate haar leden vertegenwoordigd zijn in de verschillende soorten van betrokkenheid en welke factoren dit beïnvloedt. Daar zou een strategische mogelijkheid voor de coöperatie kunnen liggen om op aan te sturen.

Een samenvatting van de resultaten geeft dat alle vormen van betrokkenheid worden ervaren bij Avebe, maar dat de calculatieve betrokkenheid, de financiële overweging, veruit het meest aanwezig is. De normatieve betrokkenheid, lid zijn omdat dat hoort, is het laagst. De NCR verklaart dat de normatieve betrokkenheid in het algemeen dalende is.

Geconcludeerd kan worden dat wat betreft het deelonderwerp ‘betrokkenheid’ de resultaten overeenkomen met de theorie.

7.1.2 Communicatie: theorie vs. resultaat

In de theorie kwam naar voren dat de methode van communicatie afhankelijk is van het doel dat een organisatie of coöperatie wil bereiken. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat de doelgroep, in dit geval de leden van Avebe, ervaren over de mate en manier van communicatie. De juiste vorm van communicatie zou immers moeten leiden tot een hogere mate van binding volgens Betteke van Ruler (van Ruler, 2015).

Een samenvatting van de resultaten geeft dat de leden van Avebe tevreden zijn over de algemene mate van communicatie. Avebe zelf geeft aan dat zij opener en transparanter zijn naar de leden toe dan naar de buitenwereld met het delen van informatie. De leden en Avebe zelf geven aan dat er genoeg interactieve communicatiemomenten zijn, maar dat niet iedereen daar zelf aan deelneemt. Daarnaast is er gespreid gereageerd over de mate van belang van alle communicatiemiddelen.

Geconcludeerd kan worden dat de mate van communicatie na het onderzoek duidelijk in beeld is. De manier van communicatie is niet duidelijk in beeld. Wel is er gemeten hoe belangrijk men een bepaald communicatiemiddel vindt, maar de verdieping hierin mist. Er hadden open vragen toegevoegd kunnen worden over de manier van communiceren in plaats van alleen de mate van communiceren. Door de koppeling te maken met het ledentevredenheidsonderzoek is er wel meer bevestiging gekomen over de mate en tevredenheid van communiceren, dat is positief.

7.1.3 Tevredenheid: theorie vs. resultaat

Aan de hand van de theorie en het tevredenheidsmodel van Thomassen (Thomassen, 2002) is naar voren gekomen dat de verschillende verwachtingen en ervaringen van een lid van Avebe meerdere behoeftes, proposities en waardes kan omvatten. Deze hebben ook raakvlakken met variabele 1 en 2 van dit onderzoek, betrokkenheid en communicatie. Het is dus van belang om de verwachtingen van de leden en op die manier de mate van tevredenheid te meten.

Een samenvatting van de resultaten geeft dat de leden van Avebe in het algemeen tevreden zijn over het functioneren van de coöperatie. Avebe komt de verwachtingen na, zeker in vergelijking met vroeger. Wel zijn er nog enkele tips/zorgen bij leden waar Avebe op in kan spelen.

Geconcludeerd kan worden dat wat betreft het deelonderwerp ‘tevredenheid’ de resultaten overeenkomen met de theorie. Naast een duidelijk beeld van de mate van tevredenheid is ook naar voren gekomen op welke vlakken Avebe eventueel zou kunnen sturen om leden meer tevreden te maken. Door daarnaast een koppeling te maken met het ledentevredenheidsonderzoek worden de resultaten versterkt door uitkomsten van dat onderzoek.

7.2 Het proces

Het proces van het onderzoek is goed verlopen. De planning verliep in de laatste fase een week uit, dit had voorkomen kunnen worden maar heeft uiteindelijk niet tot problemen geleid. Daarnaast heerst er grote tevredenheid over de mate van bereidbaarheid van alle deelnemers aan dit onderzoek. De gegevens die verzameld zijn kunnen als betrouwbaar worden beschouwd, dit is onderbouwd in hoofdstuk 4: “Methodologie”. Wel is de mate van betrouwbaarheid niet heel hoog. Het is voldoende doordat er in deze onderzoeksmethode sprake is van triangulatie (een driehoeksmeting). Daarnaast geven de opgenomen interviews de mogelijkheid tot her-analyse wat zorgt voor een grotere mate van betrouwbaarheid. Deze was echter hoger geweest wanneer er meerdere leden van Avebe geïnterviewd zouden worden. De beperkende factor in dit onderzoek daarvoor is de tijd. Voor het afnemen en verwerken van semigestructureerde interviews is veel tijd nodig. Voor een volgende keer zou het goed zijn als er meer tijd wordt uitgetrokken voor het afnemen en verwerken van interviews en dat daarbij meer dan 20 leden worden geïnterviewd. Wellicht op zijn minst 20 leden per district, dat geeft een totaal van 80 leden. Dan kunnen er conclusies worden getrokken die meer betrouwbaar zijn.

7.3 De methode

De onderzoeksmethodiek kan als goed worden beschouwd. Er zijn geen aparte of onverwachte resultaten naar boven gekomen. De enige beperkende factor in dit onderzoek is tijd, wat uiteindelijk heeft gezorgd voor een mindere mate van betrouwbaarheid. De triangulatie is ook goed bevallen. Op deze manier kunnen verscheidene resultaten met elkaar vergeleken worden wat leidt tot betrouwbaardere adviezen.

7.4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de theoretische insteek van dit onderzoek voldoende inhoud gegeven heeft aan de uitvoering van het onderzoek, de daadwerkelijke resultaten komen overeen met de theorie. Wel had een verdiepingsslag in het deelonderwerp communicatie een volledige theoretische dekking gegeven, nu is de manier van communicatie onderbelicht gebleven. Voor de volgende keer wordt geadviseerd om de factor tijd beter in te delen of langer uit te rekken. Op deze manier kunnen er meer interviews afgenomen worden wat zorgt voor meer betrouwbaarheid.

8 Conclusies

In dit hoofdstuk worden aan de hand van de resultaten en de analyse daarvan conclusies getrokken waarmee de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord kunnen worden.

8.1 Samenvatting onderzoek

Voor de start van het onderzoek zijn de probleemstelling, de doelstelling, de hoofdvraag en de deelvragen opgesteld aan de hand van de achtergrondinformatie en het theoretisch kader. Tabel 7.1 zet deze gegevens op een rij.

Tabel 8.1 samenvatting onderzoek

Onderwerp		
Probleemstelling		Bij Avebe heerst het vermoeden dat de ledenbinding door de jaren heen een verschuiving mee maakt. Op dit moment heeft de coöperatie te weinig inzicht in de mate van betrokkenheid van haar leden om daar gegronde uitspraken over te doen
Doelstelling		De mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden inzichtelijk te maken
Hoofdvraag	Ledenbinding	Wat is de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden en hoe kan Avebe hier het beste op inspelen?
Deelvraag 1	Betrokkenheid	Welke vormen van betrokkenheid worden ervaren en wat is de mate van betrokkenheid van Avebe haar Nederlandse leden?
Deelvraag 2	Communicatie	Op welke manier kan Avebe haar communicatie richting haar Nederlandse leden verbeteren?
Deelvraag 3	Tevredenheid	Welke factoren zijn van invloed op de mate van tevredenheid en wat is de mate van tevredenheid over Avebe onder haar Nederlandse leden?

De probleemstelling is door middel van dit onderzoek weerlegd. De doelstelling zal behaald worden wanneer de hoofdvraag beantwoord is.

8.2 Deelvraag betrokkenheid

De deelvraag over betrokkenheid luidt: 'Welke vormen van betrokkenheid worden ervaren en wat is de mate van betrokkenheid van Avebe haar Nederlandse leden?'

Geconcludeerd kan worden dat alle vormen van betrokkenheid worden ervaren bij Avebe, maar dat de calculatieve betrokkenheid, de financiële overweging, veruit het meest aanwezig is. De normatieve betrokkenheid, lid zijn omdat dat hoort, is het laagst. De NCR verklaart dat in het algemeen de normatieve betrokkenheid dalende is. Omdat dit de eerste meting is bij Avebe kan deze conclusie hier niet getrokken worden. Imperatieve betrokkenheid, de mate van gevoel dat men geen keus heeft, staat op de derde plek. Wel werd door de meerderheid aangegeven dat zij zich niet zozeer verplicht voelen om lid te zijn. Wel zijn er weinig alternatieven, slechts een enkeling vindt dit negatief. Affectieve betrokkenheid, het betrokken willen zijn, staat op de tweede plaats. Dat is een mooi gegeven aangezien op deze vorm van betrokkenheid gestuurd kan worden door de coöperatie, zo stelt de NCR.

8.3 Deelvraag communicatie

De deelvraag over communicatie luidt: 'Op welke manier kan Avebe haar communicatie richting haar Nederlandse leden verbeteren?'

Zowel uit het ledentevredenheidsonderzoek als uit dit ledenbindingonderzoek kan geconcludeerd worden dat de leden van Avebe tevreden zijn over de mate van communicatie naar de leden. Het meest genoemde verbeterpunt heeft betrekking op de communicatie in verclading en de mate van communicatie met de accountmanager. Een deel van de leden zou graag zien dat de accountmanager vaker langskomt op het bedrijf. De mijnAvebe app en www.mijnAvebe.nl intranet zijn veruit het populairst onder de leden. Tot slot kunnen leden makkelijk en snel terecht bij Avebe wanneer zij vragen hebben, dat wordt als erg prettig ervaren.

8.4 Deelvraag tevredenheid

De deelvraag over tevredenheid luidt: 'Welke factoren zijn van invloed op de mate van tevredenheid en wat is de mate van tevredenheid over Avebe onder haar Nederlandse leden?'

Vanuit het ledentevredenheidsonderzoek en dit onderzoek naar ledenbinding kan geconcludeerd worden dat de leden van Avebe een gestegen mate van tevredenheid hebben ten opzichte van drie jaar geleden. Met een 7,4 als cijfer is dit ruim voldoende, dit cijfer wordt bevestigd door de open opmerking over de mate van tevredenheid. Voornamelijk de financiële resultaten van Avebe zijn van invloed op de mate van tevredenheid, doordat deze een stijgende lijn te pakken heeft met een goed vooruitzicht naar de toekomst biedt dit de leden stabiliteit waardoor zij vertrouwen hebben in Avebe. De CEO van Avebe beaamt dat hij, mede door de financiële kant van de coöperatie maar ook door de ingezette managementstrategie in 2007, meer vertrouwen ziet onder de leden.

8.5 Hoofdvraag ledenbinding

Dit hoofdvraag van dit onderzoek luidt: 'Wat is de mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden en hoe kan Avebe hier het beste op inspelen?'

Geconcludeerd kan worden dat de mate van ledenbinding bij Avebe, die voornamelijk afhangt van het financiële plaatje dat zij haar leden biedt, op dit moment ruim voldoende is met ruimte tot verbetering. Voor 75% van de leden geldt dat lid zijn een bedrijfseconomische overweging is. Daarbij wordt aangegeven dat de extra diensten rondom de kernactiviteiten van Avebe niet meetellen in de overweging om lid te zijn. Wel wordt benoemd dat het goed is dat deze zaken beschikbaar zijn voor de leden. Denk hierbij aan proefvelden, aardappelveredeling door Averis, de accountmanager, vergaderingen, etc. Op de financiële uitbetaling van Avebe zit weinig speelruimte om te sturen naar de leden toe, ook vanwege de ingeslagen strategische weg die veel innovatie en ontwikkeling vraagt. Wel zorgt deze strategie ervoor dat de prijs een hoog niveau bereikt. Waar wel op gestuurd kan worden is affectieve betrokkenheid, oftewel de mate waarin een lid graag betrokken wil zijn bij een coöperatie. Daarnaast biedt de variabele 'communicatie' ruimte tot verbetering met enkele middelen wat kan meewerken aan een verhoging van de ledenbinding.

Doelstelling: 'De mate van ledenbinding tussen Avebe en haar Nederlandse leden inzichtelijk te maken'

Deze doelstelling is in dit onderzoek behaald door de beantwoording van de hoofdvraag.

8.6 Verwachting onderzoek vs. resultaten

In paragraaf 2.3 van dit onderzoeksrapport is gespeculeerd over de mogelijke uitkomsten van dit onderzoek. Deze waren:

- De mate van ledenbinding bij Avebe wordt bekend. Dit zal de norm zijn voor eventuele vervolgonderzoeken of programma's;
- Wellicht blijkt er een verschil te zijn tussen de binding van oudere leden en jongere leden;
- Aanbevelingen of leringen vanuit een andere coöperatie die Avebe kan gebruiken om meer of anders met ledenbinding om te gaan;
- De conclusie dat Avebe goed voor haar leden zorgt, maar dat de nadruk wat meer op de binding van deze leden aan de coöperatie kan liggen. Uit onderzoek komt hier een aanbeveling uit.

In vergelijking met de daadwerkelijke resultaten kan gesteld worden dat er geen verschil zit in de mate van binding tussen oudere en jongere leden, de grootste verschillen die er gevonden zijn zitten tussen de districten. Daarnaast zijn de andere drie verwachte resultaten daadwerkelijk gevonden.

9 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek. Deze aanbevelingen dragen bij aan de verhoging van de mate van ledenbinding bij Avebe.

9.1 Betrokkenheid

In deze paragraaf worden adviezen gegeven die zullen bijdragen aan de mate van betrokkenheid.

9.1.1 Ledenraad en bijeenkomsten

FrieslandCampina geeft aan dat een goed opgeleid ledenkader belangrijk is. Daarbij laat FrieslandCampina haar getrainde kaderleden het aanspreekpunt zijn voor de andere leden, zij organiseren de thuisbijeenkomsten en nodigen daar persoonlijk de leden voor uit. De NCR geeft aan dat er op affectieve betrokkenheid te sturen valt door het organiseren van kleinschalige bijeenkomsten en daarbij als doel voor ogen te houden om bij leden affiniteit te creëren met de coöperatie. Daarnaast draagt dit bij aan hogere opkomsten, Avebe had daar vraag naar. Reflecterend naar de coöperatie Avebe en de huidige bestuurlijke leden luidt het advies om deze leden actiever te laten worden. De mate waarin FrieslandCampina de leden werft en selecteert is op dit moment een brug te ver. Wel zouden de bestuurlijk actieve leden een trainingssessie kunnen volgen over onderwerpen in de communicatie. Daarnaast is het verstandig om kleinschalige bijeenkomsten te houden en deze mede te laten organiseren door bestuurlijk actieve leden. Met name wanneer de uitnodiging naar andere leden door hen verzorgd wordt verhoogt dit de kans op een hoge opkomst.

9.1.2 Jongerenbestand

Een ander advies wat betreft betrokkenheid is ook afgeleid van het interview van FrieslandCampina. Doordat FrieslandCampina een groot bestand aan jongeren heeft onder de naam jongerenwerk, heeft deze coöperatie goed in beeld wie hoogstwaarschijnlijk de toekomstige leden zullen zijn. Avebe beschikt niet over deze gegevens en kan daardoor de jongeren niet specifiek bereiken. Wanneer Avebe onder toestemming van de jongeren ook begint met het verzamelen van hun contactgegevens verhoogt dat de bereikbaarheid en kunnen zij ook uitnodigingen ontvangen voor bijeenkomsten of wellicht voor een jongerendag. Daarnaast biedt dit perspectief voor de jongerenraad van Avebe, zo krijgt deze potentiële opvolgers in beeld.

9.1.3 Aandelen

Door een aantal leden is aangegeven dat de huidige aandeelsituatie voor hen vervelend is. De waarde van aandelen is afhankelijk van de marktwerking en kan daarom niet zomaar veranderd worden. Daarnaast zitten de aandelen verweven in het hele systeem van leveren aan Avebe waardoor aanpassing ook niet wenselijk is. Een aanbeveling over dit onderwerp is om te onderzoeken of er wellicht een versoepeling mogelijk is voor specifieke gevallen of vragen. Zo kan er bijvoorbeeld een korting gegeven worden wanneer men de aandelen meer dan 3 jaar geparkeerd heeft.

9.2 Communicatie

In deze paragraaf worden adviezen gegeven die zullen bijdragen aan de mate van tevredenheid over communicatie.

9.2.1 De accountmanager

Alle accountmanagers hebben een goede beoordeling ontvangen, zowel in het ledentevredenheidsonderzoek als in het ledenbindingonderzoek. De kanttekening is dat een aantal malen wordt benoemd dat deze vaker bij boeren langs moeten gaan. Bij FrieslandCampina hebben

de buitendienstmedewerkers de doelstelling om minimaal eenmaal per jaar bij alle boeren langs te gaan. Als aanbeveling wordt deze doelstelling als te ambitieus gezien. Wanneer Avebe dit zou willen dan wordt er geadviseerd om meerdere medewerkers aan te nemen op deze functie. Een passender advies is om in ieder geval eenmaal in de drie jaar bij alle leden langs te gaan. Wanneer dat gedaan is hebben de accountmanagers ook in beeld welke leden het prettig vinden dat zij langskomen en welke leden niet meteen op een bezoek zitten te wachten. Die leden kunnen dan minder frequent bezocht worden. Er is voor de frequentie van drie jaar gekozen zodat de accountmanagers tijd over houden om de rest van hun taken uit te voeren. Wanneer deze periode verkort wordt zal er met de backoffice overlegd moeten worden of zij eventueel enkele taken van de accountmanagers kunnen waarnemen.

9.2.2 MijnAvebe app

De mijnAvebe app wordt in het ledentevredenheidsonderzoek als belangrijk gemarkeerd, daarnaast komt deze ook het hoogste uit de bus in het ledenbindingsonderzoek. Dit is dus een belangrijk communicatiemiddel dat het meest populair is onder de leden. Er wordt dan ook aanbevolen om deze nog verder te ontwikkelen en wellicht nieuwe functies toe te voegen zodat dit een belangrijk middel blijft. Het zou handig zijn om pushberichten te versturen wanneer er een nieuw bericht of een nieuwsitem geplaatst is. Zo weten leden wanneer ze op de app moeten kijken.

9.2.3 Avebe magazine

Het Avebe magazine is wisselend ontvangen, er zijn zowel positieve als negatieve reactie op en sommige leden hebben het ook niet ontvangen of hebben het over het hoofd gezien. Er wordt aanbevolen om de verspreiding van het magazine anders aan te pakken. Zo zou er een nieuwsbericht op www.mijnAvebe.nl en de mijnAvebe app kunnen worden gezet wanneer het volgende nummer verstuurd is, met de link naar de digitale versie. Ook kan ervoor gekozen worden om het blad alleen maar digitaal aan te bieden, maar dan bestaat de kans dat een groep leden overgeslagen wordt.

9.3 Tevredenheid

In deze paragraaf worden adviezen gegeven die zullen bijdragen aan de mate van tevredenheid.

9.3.1 Meten is weten

Het is goed dat Avebe na de start van het ledentevredenheidsonderzoek in 2015 deze herzien en herhaald heeft in 2018. De aanbeveling luidt dan ook om dit vooral over drie jaar weer te gaan doen. Zo kan er constant gepeild worden of de verwachting naar de afdeling Agro en naar Avebe in het geheel overeenkomen met de ervaring van leden. Vervolgens kan Avebe hierop inspelen en op deze manier laten ze aan de leden zien dat ze actief luisteren. Daarnaast is het goed voor de interne ontwikkeling om de leden tevreden te houden.

9.3.2 Duitsland

Plukon gaf aan dat het belangrijk is om de buitenlandse leden, in hun geval klanten, ook volledig mee te nemen in alle processen. Daarom is het belangrijk om ook het ledentevredenheidsonderzoek uit te zetten in Duitsland. Op deze manier krijgen zij dezelfde aandacht als de Nederlandse leden en komen de verwachtingen van de Duitse leden ook helder in beeld.

9.4 Ledenbinding

Het advies voor het versterken van de ledenbinding in het algemeen luidt om deze ook mee te nemen in de nieuwe strategie van Avebe, die in 2019 geïntroduceerd wordt. Op deze manier kan er actief gestuurd worden wanneer er enkele van de bovenstaande adviezen overgenomen worden. Door het vastleggen van doelstellingen kunnen deze ook behaald worden.

Bibliografie

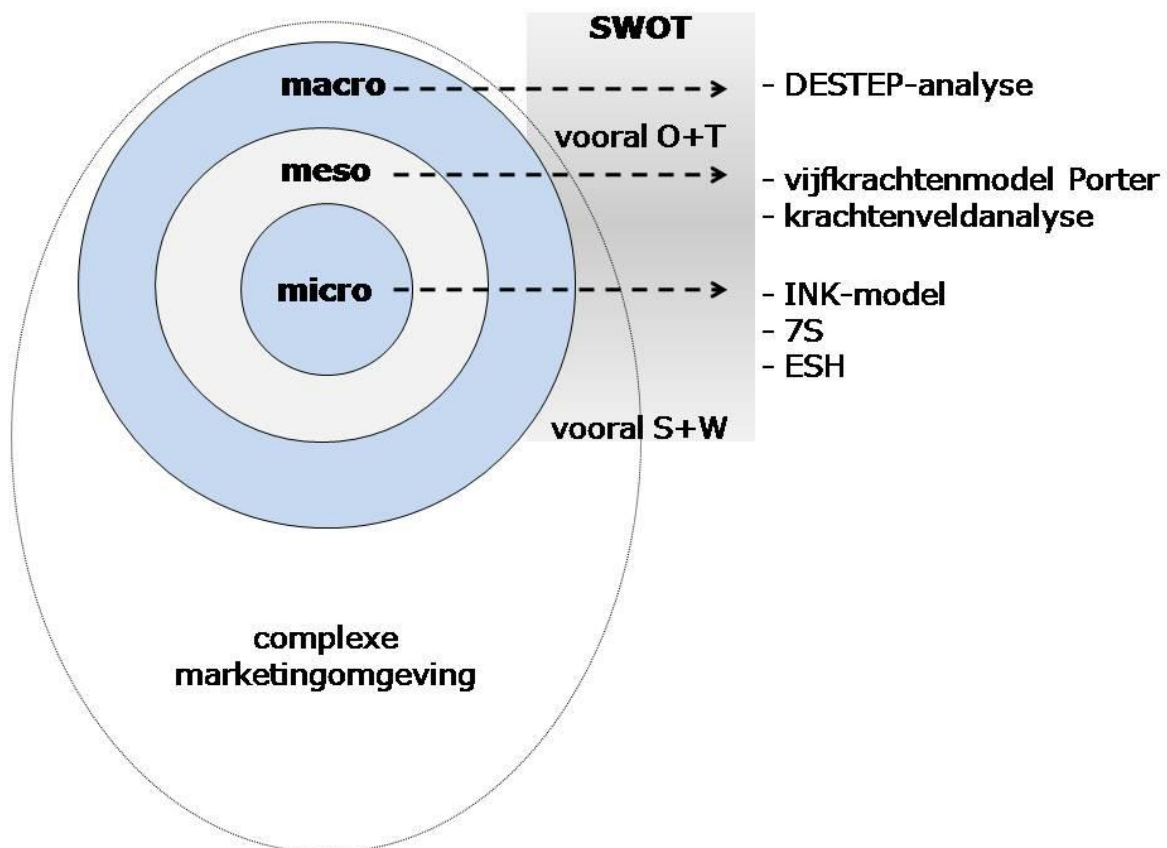
- Albert Heijn . (2016). *Webshop*. Opgehaald van diverse producten: <http://www.ah.nl/>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). the measurement and antecedent of affectie, continuance and normative commitment tot the organization. *Journal of occupational Psychology*, 1-18.
- Avebe. (2016). *Eliane*. Opgehaald van Brands & products: <http://www.avebe.nl/producten/eliane/>
- Avebe. (2017). *Avebe*. Opgehaald van Avebe.
- Avebe. (2017). *producten*. Opgehaald van Avebe: <https://www.avebe.nl/producten/>
- Averis. (2015). Opgehaald van Averis:
<http://www.averis.nl/Kweekwerk/Aardappelziekten/Aardappelmoetheid.aspx>
- Bosch, W. v. (2016, september 28). *cooperatie*. Opgehaald van
https://www.cooperatie.nl/sites/default/files/cooperatie_628_september_2016_-_in_zicht_-_ledenbetrokkenheidsonderzoek_herijkt.pdf
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. London: SAGE Publications Ltd.
- Copulsky, J. R., & Wolf, M. J. (1990). Relationship Marketing: Positioning for the Future. *Journal of Business Strategy*.
- Cosun. (2018). *Cosun*. Opgehaald van <https://www.cosun.nl/Over-Cosun.aspx>
- de Bie, L., & Elshof, T. (2013). *E-depot WUR*. Opgehaald van E-depot WUR:
<http://edepot.wur.nl/287279>
- Dikke van Dale. (2010). Utrecht: Van Dale Uitgevers.
- encyclo. (2017). *Relatiemarketing*. Opgehaald van encyclo:
<http://www.encyclo.nl/begrip/Relatiemarketing>
- FrieslandCampina. (2018). *FrieslandCampina*. Opgehaald van
<https://www.frieslandcampina.com/nl/organisatie/onze-producten-vinden-hun-weg-naar-meer-dan-100-landen/>
- Geelen, J. (2018). *Ledentevredenheidsonderzoek*. Wageningen: Geelen consultancy.
- Groen, F. v. (2012). *mvo Nederland*. Opgehaald van <https://mvonederland.nl/nieuws/2012-vn-jaar-van-de-co-peratie>
- Hoed, T. W. (2013). *Handboek Managementmodellen*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- Hogan, J., Donnelly, P. F., & O'Rourke, B. K. (2010). Irish business & society. Governing, anticipating & transforming in the 21st century. In *Irish business & society. Governing, anticipating & transforming in the 21st century* (p. Section III partnership & participation. Chapter 16 people in control).
- ICA. (2017). Opgehaald van <https://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
- innofication. (2018). *innofication*. Opgehaald van
https://innofication.com/kbpublic.php?page_id=569032388739287&game_language=NL

- Klep, L., Arens, D., Bie, L. d., Galle, R., Griffioen, C., & Hereman, N. (2017). *Cooperatief ondernemen. Van jou, voor jou*. Doetinchem: PrintX.nl.
- KU Leuven. (2016). *Enkele geleermiddelen*. Opgehaald van KU Leuven, lesmateriaal chemie: https://wet.kuleuven.be/wetenschapinbreedbeeld/lesmateriaal_chemie/geleermiddelen
- Lageveen, K. (sd). *konkav.nl*. Opgeroepen op mei 20, 2016, van <http://www.konkav.nl/netwerk/project/avebe-superheroes/%7B7FAF0516-20BE-4E56-8128-483A602A0ECA%7D/>
- Muilwijk, E. (2015). *intemarketing*. Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/7-S-model>
- Muilwijk, E. (2015). *intemarketing*. Opgehaald van <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
- Mulders, M. (2015). Opgehaald van Tolo Branca: <https://www.tolobranca.nl/nl/methodologie-2/swot-confrontatiematrix/interpretatie-analyse/>
- NCR. (2016, oktober). Opgehaald van cooperatie: https://www.cooperatie.nl/sites/default/files/de_cooperatieve_bestuursmodellen_in_een_n_otendop_ncr_oktober_2016.pdf
- NCR. (2017). Opgehaald van cooperatie: <https://www.cooperatie.nl/generation-xchange>
- NCR. (2018). *cooperatie*. Opgehaald van <https://www.cooperatie.nl/over-ncr>
- Noordhoff. (2017). *Noordhoff uitgevers*. Opgehaald van <http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7852/7852-webpage1-0-1.htm>
- Plukon. (2018). *Plukon*. Opgehaald van <https://www.plukon.nl/over-plukon/>
- Provincie Groningen. (2009). *Krimp in Groningen*. Groningen: Provincie Groningen.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2008). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Schop, G. J. (2017). *micro meso macro*. Opgehaald van management modellen site: <https://managementmodellensite.nl/micro-meso-macro/#.WlYBKKjiaUk>
- Schreuder Peters, R. (2008). *Methoden & technieken van onderzoek. Principes en praktijk*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Thomassen, J. (2002). *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschap.
- Torka, N., & Riemsdijk, v. M. (2001). Betrokkenheid en werkgeversgedrag. *Tijdschrift voor HRM*, 24.
- van der Roest, J. W. (2014). Consumentisme en ledenbinding bij sportverenigingen.
- van Dijk, K. (2012). Vrouwen met ballen. Opgehaald van <http://vv3hoek.nl/wp-content/uploads/2014/10/Vrouwen-met-Ballen-Kristel-van-Dijk2012.pdf>
- van Leeuwen, S. (2017). *Indora managementadvies*. Opgehaald van <https://www.indora.nl/waardepropositie-van-usp-productkenmerk-naar-ubr-koopmotief/>
- van Ruler, B. (2015). Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief.

Wiepkema, F. (2017, 11 29). *Akkerwijzer*. Opgehaald van
<http://www.akkerwijzer.nl/nieuws/12384/mixed-emotions-bij-avebe-over-uitbreiding-aviko-in-zetmeelgebied->

Bijlage I Organisatie analyse Avebe

In dit stuk volgt een korte analyse van de coöperatie Avebe. Na een beschrijving van de interne organisatie volgt een interne analyse aan de hand van het 7S model van McKinsey. Daarna wordt de externe analyse beschreven aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter. Deze interne- en externe informatie geeft input voor een SWOT-analyse. Tot slot zullen er conclusies gehangen worden aan de SWOT-analyse en wordt er een koppeling gemaakt met het onderzoek naar ledenbinding. Afbeelding 1 geeft het managementmodel weer waar dit stuk op gebouwd is.



Afbeelding 1.1 managementmodel organisatieanalyse (Schop, 2017)

1. Interne analyse: Organisatie beschrijving

In dit hoofdstuk wordt een algemene beschrijving gegeven van de coöperatie Avebe. De geschiedenis, missie, visie, doelstellingen en kernwaarden worden besproken. Daarna volgt een kleine beschrijving van de producten en markten die Avebe ontwikkelt en betreedt.

1.1 Geschiedenis

Avebe begon als 'Aardappelmeel Verkoop Bureau' in 1919. Avebe zegt zelf 'Er is in bijna honderd jaar veel veranderd, maar één ding bleef gelijk: we zitten vol ambities'. De eerste jaren werd de verkoop bevorderd voor meerdere zelfstandige coöperaties. Halverwege de twintigste eeuw introduceerden de fabrieken die bij Avebe aangesloten waren nieuwe producten: zetmeelderivaten. Die ontwikkeling kreeg een impuls in 1971, het jaar waarin de fabrieken en het verkoopbureau zich tot één coöperatie ontwikkelden. Het innovatieproces kwam toen echt op gang en het houdt nog niet op.

Inmiddels is Avebe uitgegroeid tot een internationale coöperatie met ruim 2500 aangesloten Nederlandse en Duitse leden. De producten van Avebe vinden hun weg naar klanten over de hele wereld.

Aardappelzetmeel is nog steeds belangrijk voor Avebe, maar er wordt ook verder gekeken: ze willen alles uit de aardappel halen wat erin zit. Er zijn nieuwe technieken ontwikkeld en ze winnen sindsdien ook hoogwaardige eiwitten uit de aardappel. Hiermee biedt Avebe een onderscheidend vermogen, met name in voedingstoepassingen. Avebe is een grote coöperatie met 6 productielocaties in Nederland, Duitsland en Zweden. Naast het hoofdkantoor in Veendam heeft zij nog enkele verkooppunten over de hele wereld. Dit betekent dat er in totaal 1350 medewerkers voor Avebe werkzaam zijn.



Foxhol - NL



Gasselternijveen - NL



Ter Apelkanaal - NL



Dallmin - D



Lüchow - D



Malmö - S

Afbeelding 1.2 productielocaties Avebe (Avebe, Avebe, 2017)

1.2 Missie

De missie van Avebe is het realiseren van een optimale prestatieprijs voor haar leden. Dat doen ze door 'alles eruit te halen wat erin zit'. Ten eerste worden daarmee bedoeld dat de bestanddelen van de aardappel tot een zo groot mogelijk toegevoegde waarde worden gecreëerd: vanaf het begin wordt er zetmeel gewonnen, daarna volgde de winning van eiwitten en de volgende ontwikkelingen komen eraan. Ten tweede gaat het ook over de belangen die Avebe behartigt. Ze wil voor haar telers een optimale prijs, voor haar medewerkers een mooie loopbaan en voor haar klanten de gewenste mix van kwaliteit, leveringsbetrouwbaarheid en prijs. Dit wordt allemaal gerealiseerd doordat Avebe voortdurend nieuwe oplossingen aanreikt die aansluiten bij de wens van haar klanten en de samenleving.

Avebe streeft dus naar een optimaal rendement. In 2019 bestaat de coöperatie 100 jaar en ze streven ernaar om daarna nog minstens 100 jaar te bestaan. Dat gaan ze realiseren door te doen wat ze nu ook doen: de aardappel maximaal op waarde brengen. Niet alleen vandaag de dag wil Avebe een mooi rendement bieden aan haar telers, maar ook morgen en in de verre toekomst. Er wordt gezocht naar harmonie tussen winst maken, het milieu en mensen: haar telers, medewerkers en klanten.

1.3 Visie & doelstellingen

Visie van Avebe: 'De aardappel kan het leven mooier maken. Bedrijven en consumenten wensen producten die hoogwaardig, gezond en veilig zijn. Daarom is de aardappel een cadeautje'. Hiermee bedoelt Avebe te zeggen dat alle bestanddelen van de aardappel puur natuur zijn en bijdragen aan de voedselproductie voor de mens. Avebe zal met haar telers, medewerkers en klanten blijven bijdragen aan het welzijn van individuen en de samenleving.

Er wordt gestreefd naar een duurzame continuïteit van de coöperatie door de volgende doelstellingen:

- Een optimale en structurele prestatieprijs voor haar telers realiseren;
- Meer opbrengst van zetmeelaardappelen per hectare verwezenlijken door teeltoptimalisatie;
- Een betrouwbare werkgever zijn;
- De juiste balans vinden tussen aardappelgeld en investeringsruimte;
- Alle ingrediënten uit de aardappel extra tot waarde brengen.

1.4 Kernwaarden

De kracht van Avebe is vertrouwen. Respect, verantwoordelijkheid nemen en ontwikkelen zijn de kernpijlers van deze kracht. De kernwaarden van Avebe vormen de leidraad voor het denken en doen, de essentie en het bestaansrecht van Avebe. Dat kan worden samengevat als: duurzaam binden en bouwen.

1.4.1 Duurzaam binden

Met duurzaam binden wordt het streven naar duurzame relaties bedoeld. Er wordt zetmeel, veelal gebruikt als bindmiddel, als metafoor gebuikt. Dit creëert een mooie symboliek voor de ambitie van Avebe om people, planet en profit met elkaar te verbinden. Avebe denkt en doet vanuit het perspectief van samenwerking. Dat zit in haar genen: sinds de oprichting in 1919 is Avebe een coöperatie: het Latijnse woord voor samenwerking. Samen met haar stakeholders verbindt ze economische en sociale waarden en creëert ze gedeelde waarden. Daarnaast staat verbinden voor haar sterke betrokkenheid bij de regio, haar leden en bij haar klanten.

1.4.2 Duurzaam bouwen

Met duurzaam bouwen bedoelt Avebe het investeren in innovatie. Ze wil duurzaam bouwen aan een solide en toekomstbestendige coöperatie. Er wordt bijvoorbeeld kritisch gekeken naar productieprocessen: waar kan het slimmer, schoner en sneller? Daarnaast wordt er voortdurend gezocht naar wegen om meer opbrengst te verkrijgen met minder middelen, maar ook om duurzamer te telen, om nieuwe rassen te ontwikkelen met betere eigenschappen en om producten te leveren die van toegevoegde waarde zijn voor haar klanten. Dat is waar Avebe continu naar streeft.

Bouwen staat ook voor de vooruitstrevendheid en innovatiecapaciteit van haar medewerkers. De kerncompetenties respect, verantwoordelijkheid nemen en ontwikkelen beschrijven haar interne cultuur. Door kennis en creativiteit van haar medewerkers te stimuleren en in te zetten zoeken zij naar nieuwe en duurzame oplossingen voor vragen uit de maatschappij.

1.5 Keten, markt en producten

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de keten waar Avebe in zit, de markten die zij betreedt en de producten die Avebe maakt.

1.5.1 Keten

Avebe beslaat de hele keten. Met haar dochteronderneming Averis doet zij aan rassenveredeling en verstrekt zij pootgoed aan haar leden. Daarmee wordt ook de grondstof geleverd aan de boer. De aardappelen die haar leden vervolgens weer leveren aan Avebe worden door Avebe zelf opgehaald, verwerkt en verkocht.

Van begin tot eind maakt Avebe de keten rond. Afbeelding 1.2 geeft dit schematisch weer.

- Rassenveredeling;
- Grondstof;
- Productie;
- Innovatie;
- Logistiek;
- Verkoop.

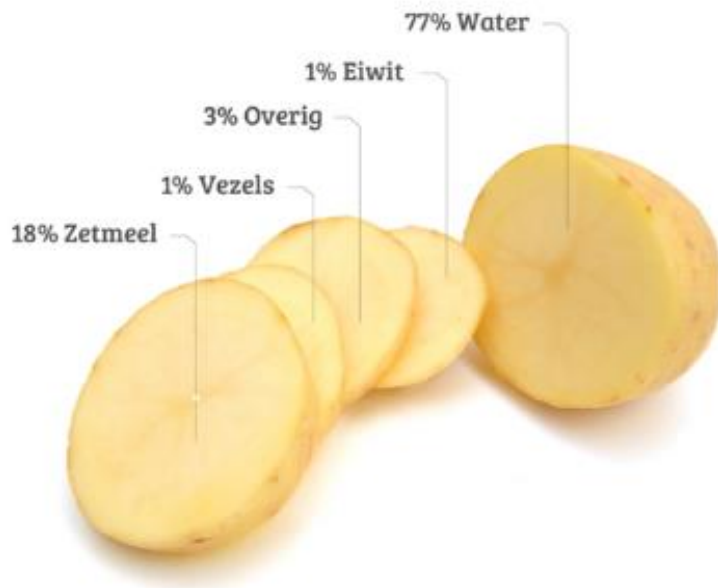


Afbeelding 1.2 keten Avebe (Avebe, Avebe, 2017)

1.5.2 Markten

Avebe is wereldmarktleider in aardappelzetmeel en aardappeleiwit. Avebe heeft enkele jaren geleden ervoor gekozen om de concurrentie met mais- of tarwezetmeel uit de weg te gaan, voornamelijk ook om het feit dat deze markt slechts een klein rendement heeft. Door middel van derivatisering, oftewel de chemische, fysische en biologische toepassingen op zetmeel, werden en worden nieuwe producten ontwikkeld waardoor Avebe opgeklommen is naar de top.

Omdat Avebe alles uit de aardappel haalt wat erin zit, worden de restproducten ook gebruikt. Dit maakt dat Avebe actief is in de industriële markt, in diervoeding en in voeding.



Afbeelding 1.3 inhoud zetmeelaardappel (Avebe, Avebe, 2017)

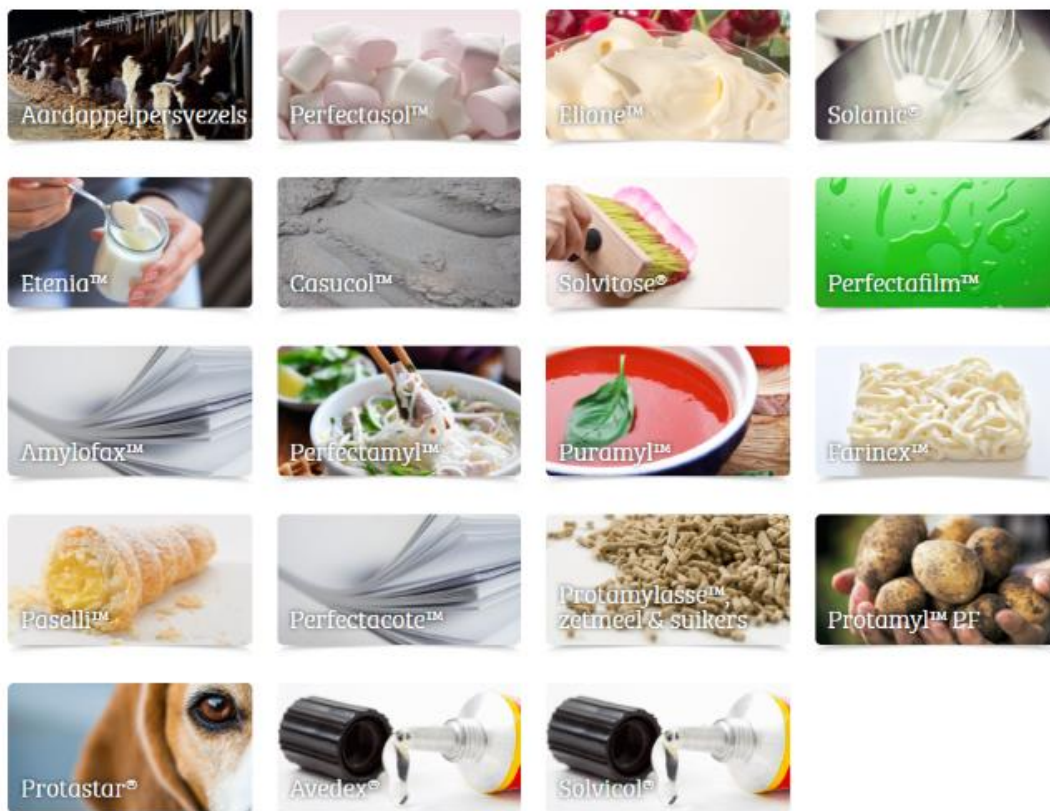
1.5.3 Producten

In de diervoeding worden voornamelijk eiwittoepassingen, gewonnen uit het restwater, gebruikt voor bijvoorbeeld brokken voor huisdieren. Daarnaast gaan aardappelvezels naar de veevoeding.

De industriemarkt heeft alleen toepassingen en derivaten van aardappelzetmeel. De voornaamste factor van deze Avebeproducten zijn binden of oplossen. Denk aan producten zoals bouwlijmen, de glimmende laag op papier, papier zelf, weefgetouw en verpakkingen.

Aan de voedingsmarkt levert Avebe zetmeelderivaten en eiwitten. De zetmeelderivaten zorgen er bij verscheidene producten voor dat het bindt, dat het niet plakt, dat het glanst of dat het bij de juiste temperatuur kookt. Denk hierbij aan yoghurt, snoep, soep en noedels. De eiwitten worden veel gebruikt als gelatinevervanger en in glutenvrije of veganistische producten. De markten die hiermee worden betreed zijn recent, nieuw en veelgevraagd.

Avebe is een grote speler met toepassingen in een breed scala aan producten. Afbeelding 1.4 geeft een overzicht van Avebe haar merken.



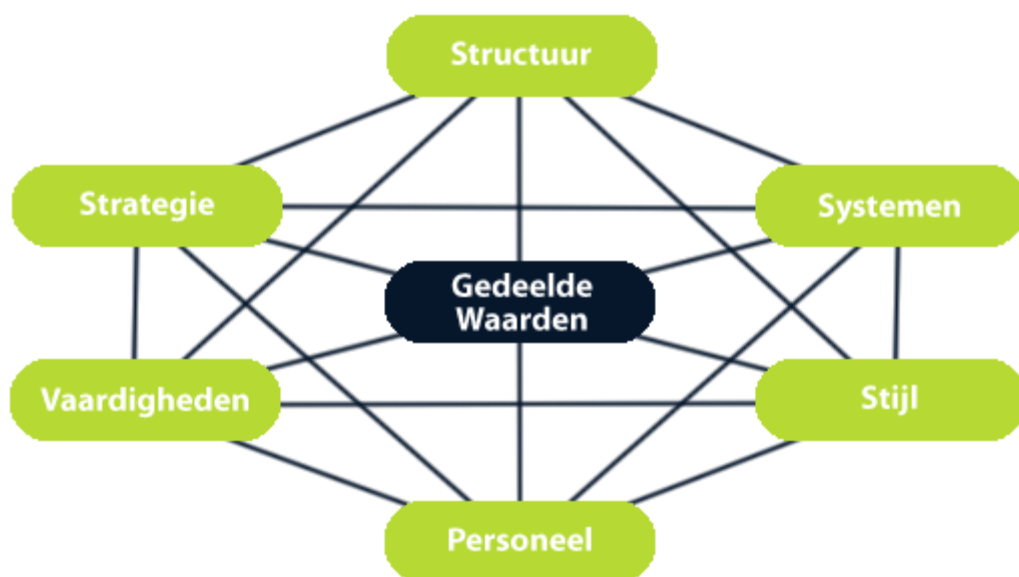
Afbeelding 1.4 producten Avebe (Avebe, producten, 2017)

2. Interne analyse: integraal

In dit hoofdstuk wordt de interne organisatie van Avebe geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het 7S model van McKinsey (bron). Volgens het 7S model moeten de belangrijkste elementen van een organisatie op elkaar afgestemd zijn. Deze elementen zijn:

- **Structuur:** hierbij wordt gekeken naar hoe de organisatie is ingericht.
- **Strategie:** er wordt onderzocht wat de vastgestelde strategie van de organisatie is.
- **Systemen:** bij systemen gaat het om hoe processen binnen de organisatie verlopen.
- **Stijl:** stijl verwijst naar leiderschap van het management. Goede vs. slechte leiderschap heeft vaak aantoonbaar effect op goed vs. slecht resultaat van de werknemers.
- **Vaardigheden (skills):** er wordt bekeken welke vaardigheden het bedrijf heeft waardoor deze onderscheidende prestaties neer kan zetten.
- **Personeel (staff):** hier wordt de vormgeving van P&O binnen de organisatie bestudeerd.
- **Gedeelde waarden (shared values):** gedeelde waarden zijn het bestaansrecht van een organisatie en staat daarom centraal in het model. Kernwaarden, visie en bedrijfscultuur waarop de organisatie is gebaseerd.

Afbeelding 2.1 geeft het model weer.

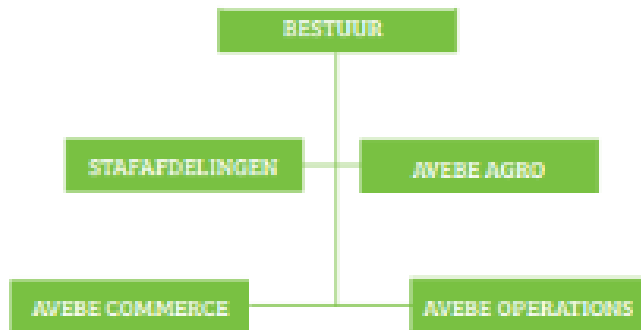


Afbeelding 2.1 7S model McKinsey (Muilwijk, intemarketing, 2015)

In de komende paragrafen worden deze zeven elementen van Avebe geanalyseerd.

2.1 Structuur

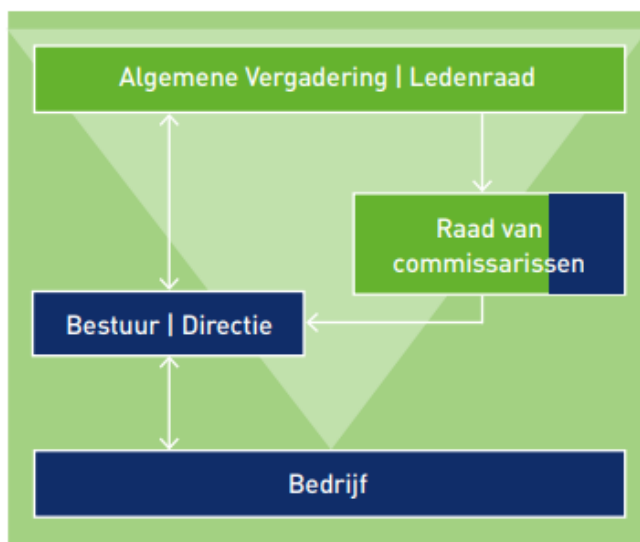
De formele organisatievorm van Avebe is een lijn-staf-organisatie. Onder het bestuur hangen de stafafdelingen, denk hierbij aan HR en Finance, en de afdelingen Agro, Commerce en Operations.



Afbeelding 2.2 organogram kort Avebe (Avebe, Avebe, 2017)

Dit rapport gaat over Avebe als coöperatie, vanuit coöperatief oogpunt hanteert Avebe een RVC+ model. Dit betekent dat het bestuur van Avebe in handen is van niet-leden van de coöperatie, maar gevormd wordt door professionals. De RvC, gevormd door leden en niet-leden, houdt toezicht op het bestuur. De ledenraad, afgevaardigde leden per district van Avebe, hebben invloed en oriëntatie op het bestuur en de RvC door middel van enkele vergaderingen en bijeenkomsten per jaar. Voordat Avebe ingrijpende handelingen verricht moeten de leden namelijk eerst instemmen met deze handelingen.

RvC+ model



Afbeelding 2.3 rvc+ model (NCR, coöperatie, 2016)

1.2 Strategie

De strategie van Avebe is gericht op continuïteit voor vandaag en morgen. Dit is vertaald naar haar strategie 'Duurzaam Binden & Bouwen 2018'. Duurzaam binden staat voor de ambitie om People, Planet en Profit met elkaar te verbinden en duurzame relaties aan te gaan. Met duurzaam bouwen werkt Avebe aan een solide en toekomstbestendige coöperatie met producten die toegevoegde

waarden hebben voor haar klanten. Avebe heeft een consistente strategische richting. Dat wil zeggen dat Avebe wel haar strategische doelen in de loop van de jaren behaalt en vernieuwt, maar dat de lijn hetzelfde blijft.

De strategie Duurzaam Binden & Bouwen bestaat uit de volgende vier pijlers:

Marktgerichtheid

Marktgerichtheid betekent dat Avebe ervoor zorgt dat de hoeveelheid grondstof is afgestemd op de marktvraag. Daarnaast levert Avebe producten die van toegevoegde waarde zijn voor haar klanten.

Innovatie

Avebe wil nu en in de toekomst een solide en toekomstbestendige coöperatie zijn. Zo kijkt Avebe kritisch naar de processen in de productie. Waar kan het slimmer, schoner en sneller? Tevens zoekt ze naar wegen om meer opbrengst te verkrijgen met minder middelen om zo duurzamer aardappelen te kunnen telen en nieuwe rassen te ontwikkelen met betere eigenschappen. Ook product-, applicatie- en technologische innovaties spelen een belangrijke rol. Zo ontwikkelen we nieuwe producten en ontdekken we nieuwe toepassingen voor bestaande producten.

Duurzaamheid

We streven naar continuïteit en duurzaamheid in de relatie met onze leden en klanten. In haar strategie heeft Avebe zeven doelstellingen geformuleerd die haar in staat stelt deze ambitie te realiseren. Zo wordt er energie bespaard, meer rekening gehouden met het milieu, wordt er gewerkt aan opbrengstverhoging op de akker en heeft Avebe programma's om vitaliteit en betrokkenheid van haar medewerkers te vergroten.

Kostenbeheersing

Tot slot is kostenbeheersing een belangrijke pijler van de strategie. In één keer goed en het voorkomen van klachten zijn belangrijke uitgangspunten die continu gemonitord worden. In de basisprocessen en basisproducten streeft Avebe naar kostprijsleiderschap.

2.3 Systemen

Avebe heeft in het algemeen verscheidene systemen. Zo is er SAP, SAP is de naam van het ERP - softwarepakket van SAP AG voor grote en middelgrote bedrijven. Elke medewerker heeft een verschillende mate van autorisatie in dat systeem. Aan SAP kunnen verscheidene modules gekoppeld zijn, zoals een finance programma, sales, plant maintenance, quality, etc. Voor een groot deel heeft Avebe dit ook al geïntegreerd op haar intranet. Via office 365 en sharepoint kan elke medewerker bij de gewenste informatie en zoveel mogelijk zelf regelen. Een goed voorbeeld hiervan is 'Mijn HR'. Naast het aanvragen van vrije dagen, het opgeven van werkuren en het digitale loonstrookje kunnen medewerkers hier ook informatie vinden over vitaliteit, gesprekscyclussen en kan men hun eigen profiel bekijken. Door deze tool wordt er veel tijd en arbeid bespaard. Afbeelding 2.4 geeft een voorbeeld van 'Mijn HR' pagina op intranet.



Afbeelding 2.4 Mijn HR Avebe intranet

2.4 Stijl

De afgelopen 10 jaar heeft Avebe een transformatie doorgemaakt in haar managementstijl. In 2007 zat Avebe tegen een faillissement aan, zowel vanuit de medewerkers als vanuit de leden werd er gestaakt. In diezelfde tijd werd aangegeven dat in 2011 de EU-subsidie van zetmeel ging stoppen. Het werd tijd voor verandering, tijd om niet meer achterover te hangen maar te presteren en een toegevoegde waarde te creëren voor leden en medewerkers. Avebe moest zich gaan onderscheiden. Deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat Avebe een nieuw managementteam kreeg, nieuwe afdelingsdirecteuren en een vernieuwde directie. In de loop der jaren heeft Avebe zichzelf een nieuwe missie, visie, strategieën en doelstellingen opgelegd. De leden van Avebe vernemen een groeiende mate van transparantie en communicatie, zowel vanuit de directie als vanuit heel Avebe. Het is belangrijk dat Avebe dit vasthoudt en hierin blijft groeien.

Ook is er veel aandacht voor de individuele medewerker. Een voorbeeld hiervan is dat medewerkers zelf met innovaties kunnen komen bij hun leidinggevende. Naar de ideeën wordt geluisterd en wanneer deze goed uitpakken kan het personeel beloond worden. Bij leden valt dit vooral op in de districtsraden en ledenraden. Er heerst een sfeer waarbij alles tegen elkaar gezegd kan worden, iedereen staat open voor discussie en er wordt naar elkaar geluisterd. Dat wordt als zeer prettig ervaren.

2.5 Vaardigheden

Avebe is voornamelijk onderscheidend in haar productenaanbod. Voor eiwit en enkele derivaten geldt dat Avebe de enige in de wereld is die dat produceert, wat betekent dat een aantal klanten afhankelijk zijn van Avebe door een gebrek aan concurrentie.

Daarnaast zet Avebe hoog in op maatschappelijke trends en doelen waardoor zij een aantrekkelijk bedrijf is voor klanten.

Medewerkers (zie paragraaf 2.6) spelen een rol in de vaardigheden. Door de juiste medewerker op de juiste plaats te zetten is Avebe intensief bezig met ontwikkeling en groei. Een verbreding hiervan is een flexibele inzet van medewerkers, daar wordt op dit moment weinig tot niet op gestuurd.

2.6 Personeel

Verspreid over alle vestigingen werken er 1350 medewerkers bij Avebe. Na werving krijgt iedere medewerker de kans om zich te ontwikkelen binnen Avebe. Als het om medewerkers gaat heeft Avebe voornamelijk 'vitaliteit' en 'veiligheid' in een hoog vaandel staan.

Vitale medewerkers

Vitale medewerkers voelen zich goed en zijn duurzaam inzetbaar. Avebe heeft vitaliteit meetbaar gemaakt door deze op te splitsen in twee factoren, betrokkenheid en ziekteverzuim. Betrokkenheid wordt tweejaarlijks gemeten door middel van het zogenaamde 'Beste werkgeversonderzoek'. In dit onderzoek worden vragen gesteld over de mate van trots zijn op de organisatie, in hoeverre medewerkers achter de doelen van de organisatie staan, hoeveel ruimte en kansen medewerkers krijgen om optimaal te presteren, de mate waarin ze zich gewaardeerd voelen, tevredenheid over de organisatie en tevredenheid over de werkzaamheden. De tweede factor is ziekteverzuim. Avebe wil dat iedere medewerker fit is en zich goed voelt tijdens het werk. Met de verhoging van de pensioenleeftijd is daar een nieuwe uitdaging bijgekomen. Avebe wil alle medewerkers vitaal en inzetbaar houden. Om dat te stimuleren biedt ze allerlei activiteiten aan zoals het 'Run Fit Fun' programma.

Naast deze twee factoren gaat vitaliteit ook over de manier waarop men het werk kan doen. Avebe heeft een heldere gesprekscyclus geïntroduceerd waarin persoonlijke jaarplannen met medewerkers worden vastgesteld en geëvalueerd. Zo blijven ze met elkaar in gesprek en blijft iedereen duurzaam inzetbaar.

Ongevalsvrije werkplek

Avebe stelt: 'Aan het einde van de dag moet iedereen die bij Avebe werkt weer heelhuids naar huis gaan'. Avebe spiegelt zich aan de veiligheidsregels in de procesindustrie. Voor het meten van de veiligheid gebruikt Avebe een ongevallenfrequentie-index, een internationale standaard als het aankomt op registratie van ongevallen. In de ongevallenfrequentie-index wordt het aantal ongevallen dat verzuim tot gevolg heeft afgezet tegen het aantal gewerkte uren. De afgelopen jaren is veel aandacht besteed aan persoonlijke beschermingsmiddelen en het aangeven van veiligheidszones. Daarnaast is Avebe gestart met een veiligheidscampagne om medewerkers voortdurend bewust te maken van hun gedrag. Hiervoor zijn er sessies georganiseerd die medewerkers bewust moeten maken van de risico's van bepaalde, vaak routinematige, werkzaamheden.

Geconcludeerd kan worden dat Avebe goed zorgt voor haar medewerkers. Wat opvalt is dat binnen het personeelsbestand sprake is van groepsvorming. Dit hoeft geen belemmering te zijn, maar in de praktijk is dat al wel voorgevallen. Een voorbeeld is productielocatie Ter Apelnanaal. Door gebrekkige samenwerking tussen medewerkers uit de fabriek en medewerkers uit het magazijn ontstaan fouten binnen de logistiek. Zoals het op pallets zetten of scheef omwikkelen van producten. Door gebrekkige communicatie en samenwerking leidt dit tot klachten over beschadigde producten van klanten. Er wordt geen verantwoordelijkheid genomen voor het product. Dit kan nog verbeterd worden.

2.7 Gedeelde waarden

De gedeelde waarden van de organisatie staan uitgebreid beschreven in hoofdstuk 1 van deze bijlage. De missie, visie en kernwaarden worden daar onder andere benoemd en uitgelegd.

2.8 Conclusie interne analyse

Opvallende punten uit de interne analyse:

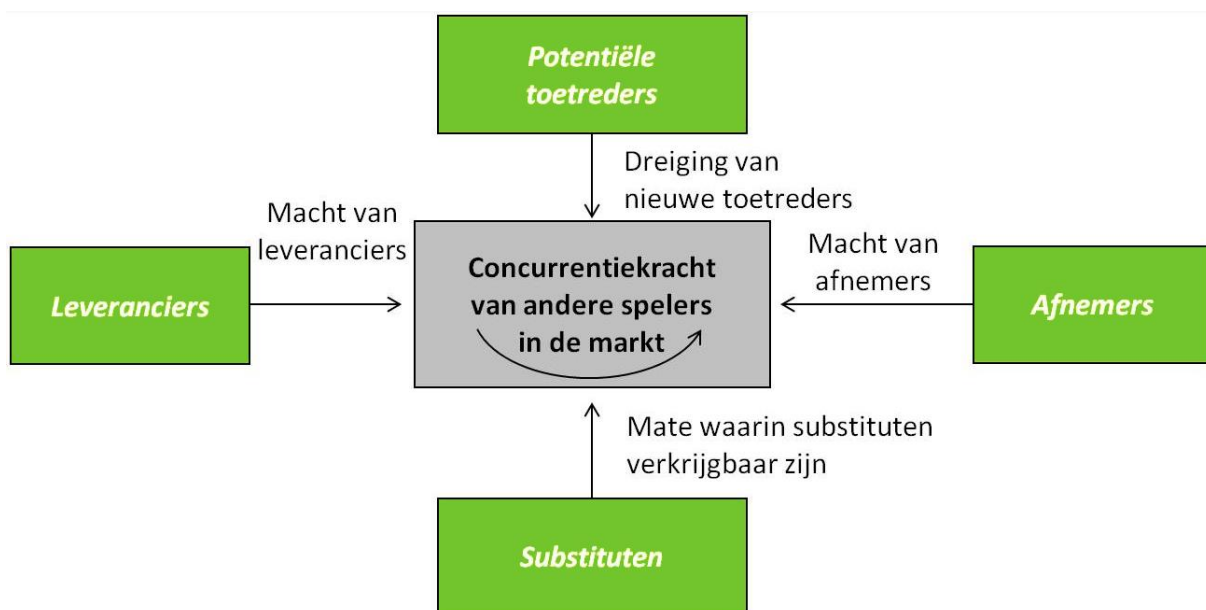
- De strategie, missie, visie en kernwaarden zijn een in elkaar verweven verhaal, wat zoveel mogelijk in de praktijk toegepast wordt.
- Door innovaties is Avebe haar concurrentie een stap vooruit.
- De communicatie tussen verschillende afdelingen kan verbeterd worden.
- Avebe groeit in de mate van transparantie en communicatie met (voornamelijk) haar leden. Toch kan dit nog beter.
- Avebe is goed bezig met haar medewerkers, een verbeterslag zou gemaakt kunnen worden op het punt van flexibele inzetbaarheid en dan met name wat betreft productielocaties.
- Het is belangrijk dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen over hun werk zodat eventuele klachten gereduceerd kunnen worden.

3. Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt de externe organisatie van Avebe geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter (Mulwijk, intemarketing, 2015). Deze theorie is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Deze vijf krachten zijn:

1. De macht van leveranciers;
2. De macht van afnemers;
3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
5. De interne concurrentie van spelers op de markt.

Afbeelding 3.1 geeft het vijfkrachtenmodel schematisch weer.



Afbeelding 3.1 vijf krachtenmodel van Porter (innofication, 2018)

3.1 Leveranciers

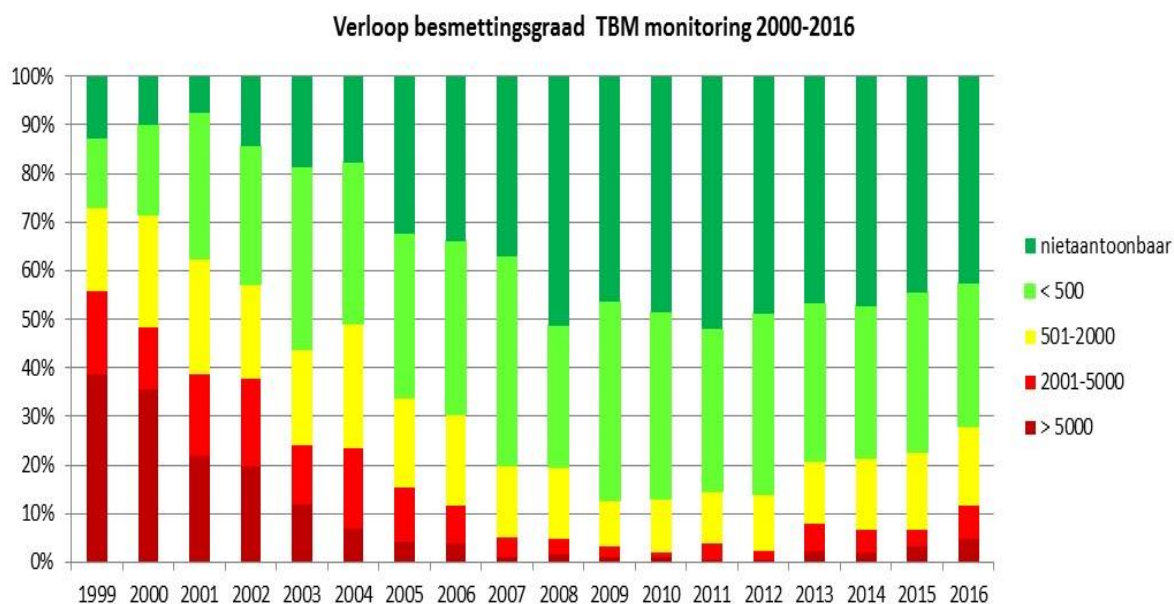
Naast zogenaamde 'klantleveranciers', dus leveranciers van verpakkingen of materialen die aan producten toegevoegd moeten worden, zijn de 'ledenleveranciers' de grootste en belangrijkste groep voor Avebe. De coöperatie Avebe bestaat dankzij haar leden, de leveranciers. Gezegd kan worden dat de macht van de leveranciers groot is. Het is daarom van belang dat Avebe en haar leden spreekwoordelijk met de neuzen dezelfde kant op staan. Door middel van de ledenraad, vergaderingen en bijeenkomsten wordt dit zo goed mogelijk verzorgd.

Een dreigende factor voor zowel leveranciers als voor Avebe is de toenemende dreiging van aardappelmoeheid. Een kleine samenvatting van aardappelmoeheid volgens Averis Seeds: "Aardappelmoeheid wordt veroorzaakt door de aardappelmoeheid Globodera rostochiensis en Globodera pallida. Deze wortelparasieten kunnen een opbrengstreductie geven van meer dan 50%. In Nederland komen beide soorten van Globodera voor: Globodera rostochiensis met goudgele vrouwtjes en Globoderapallida, met witte vrouwtjes" (Averis, 2015). Afbeelding 3.2 geeft cysten weer op een wortel van een aardappelplant.



Afbeelding 3.2 aardappelmoetheid (Avebe, Avebe, 2017)

Veel leden, voornamelijk in de veenkoloniën, hebben een bouwplan van 1 op 2 zetmeelaardappelen. In het verre verleden was bodemontsmetting toegestaan en kon aardappelmoetheid in bedwang gehouden worden. Nadat dit bij wet verboden werd kon de aardappelmoetheid onderdrukt worden door rassenveredeling en rassenafrissing. De laatste jaren neemt de druk echter weer toe. TBM monitoring heeft dit onderzocht in samenwerking met onder andere Avebe. Afbeelding 3.3 geeft het verloop van 2000 tot 2016 weer. Dit betekent dat zowel de leden als Avebe hun verantwoordelijkheid moeten nemen. Avebe doet dit aan de hand van rassenveredeling en proefvelden, deze worden uitgevoerd door het dochterbedrijf Averis Seeds. De leden, oftewel de boeren, worden geacht om aardappelmoetheid te herkennen als probleem en hier op de juiste manier mee om te gaan.



Afbeelding 3.3 Verloop besmettingsgraad TBM monitoring 2000-2016 (Avebe, Avebe, 2017)

3.2 Afnemers

De mate van macht verschilt per product en dus per afnemer. Avebe heeft de laatste jaren de focus verplaatst van feed naar food en daarmee nieuwe afnemers gezocht. In enkele gevallen, zoals aardappeleiwit of Etenia, is Avebe de enige leverancier van die producten. Dit betekent dus dat de macht van de afnemers zeer klein is. In het geval van andere producten, zoals derivaten in industriële toepassingen, is dit niet het geval.

Door de strategische focus op de foodsector te leggen beweegt Avebe mee met de trend van duurzaamheid en milieu. De consument heeft toenemende belangstelling in de herkomst van producten, door natuurlijke derivaten en eiwitten te produceren speelt Avebe hierop in. Desalniettemin komt hier ook een strengere wet- en regelgeving bij kijken. De macht van afnemers kan in dit geval stijgen door hogere eisen en kwaliteitsmerken te verbinden aan haar producten, en dus ook aan de grondstoffen daarvan.

3.3 Substituten

Ook de mate waarin er substituten, ofwel complementaire goederen, verkrijgbaar zijn verschilt weer per product. Substituten zijn er voornamelijk voor native, dus onbewerkt, aardappelzetmeel. Bij derivaten is dit in veel mindere mate het geval. Het substituuat van aardappeleiwit is dierlijk eiwit, maar de afnemers van Avebe kiezen expliciet voor plantaardig eiwit in hun producten. Daarom is de kans zeer klein dat zij zullen overstappen naar dierlijk eiwit.

3.4 Potentiele toetreders

Elders in Europa zijn enkele andere aardappelzetmeelfabrieken, deze vormen voornamelijk een dreiging op gebied van native aardappelzetmeel. In Azië is een ontwikkeling gaande van lokale productie van aardappelzetmeel. Hier kan een dreiging ontstaan van afnemende marktvraag naar producten van Avebe in dat werelddeel.

Dreiging van nieuwe toetreders in bijvoorbeeld plantaardig eiwit is nog nietesignaleerd. Wanneer een concurrent de strategische keuze maakt om dit eiwit ook te gaan produceren zal het nog een aantal jaren duren voordat zij de markt daadwerkelijk betreden. De markt in plantaardig eiwit is wel groeiende, Avebe heeft een monopoliepositie op dit gebied en kan hier vol van profiteren. Dat wordt ook gedaan door de bouw van een nieuwe Solanic-lijn.

3.5 Concurrentiekracht

Concurrentie van Avebe komt voornamelijk uit de consumptiehoek, van het bedrijf Aviko. Aviko was voornamelijk aantrekkelijk voor boeren doordat de prijs van consumptie, en dan vooral bij bewaring daarvan, hoger werd uitbetaald. Echter, de uitbetalingsprijs van Avebe is stijgende. Dit jaar werd er een prestatieprijs van €82,16 gerealiseerd, nooit eerder is de grens van €80,00 overschreden. Een van de strategische doelen van Avebe is om de €90,00 te bereiken. Hierdoor wordt het steeds minder aantrekkelijk om de overstap naar consumptieteelt te maken.

Naast vermindering van areaal en voorraad is de grootste bedreiging van de consumptieteelt de verspreiding van aardappelmoeheid en wratziekte. Beide ziektes vormen een serieuze bedreiging voor de aardappelteelt in de zetmeelregio, en de teelt van nog meer aardappelen maakt het risico op verdere verspreiding alleen maar groter, zeker als Aviko rassen wil laten telen met een lage resistentie tegen één dan wel beide ziektes (Wiepkema, 2017).

3.6 Conclusie externe analyse

Opvallende punten uit de externe analyse:

- Door de strategische focus op de foodsector te leggen beweegt Avebe mee met de trend van duurzaamheid en milieu.
- De focus op de foodsector betekent wel een strengere wet- en regelgeving waar Avebe mee te maken krijgt.
- Concurrentie komt voornamelijk uit de hoek van de consumptieaardappelen, van Aviko. Het voornaamste gevaar hiervan is dat de voorraden van Avebe hierdoor kunnen verminderen en

er een hogere druk staat op aardappelmoeheid en wratziekte. Avebe weet dit aardig te pareren door een hoge prestatieprijs uit te betalen.

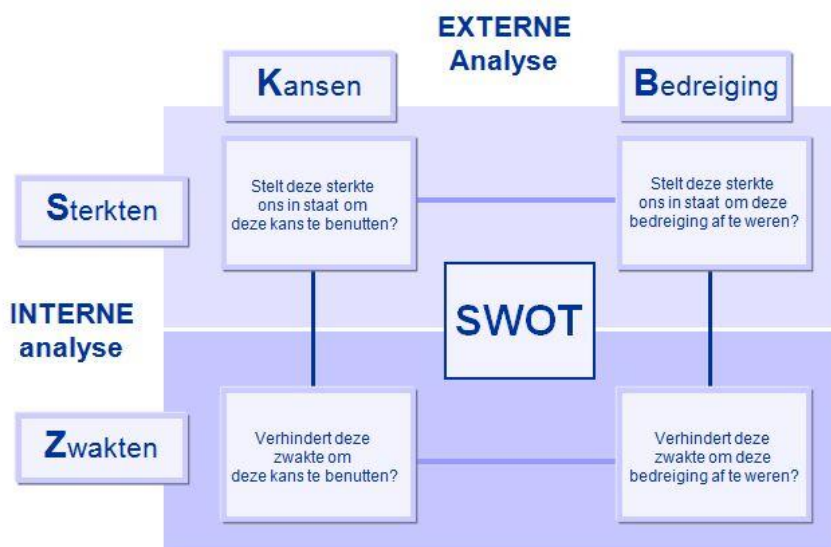
- Bij verschillende producten ervaart Avebe een monopoliepositie, waardoor de macht van afnemers niet bijzonder groot is.
- De ontwikkeling van lokale productie van aardappelzetmeel in Azië kan een dreiging zijn voor de markt die Avebe daar betreedt.
- De druk op aardappelmoeheid is zowel een dreiging voor de leden van Avebe als voor Avebe zelf.

4. SWOT-analyse

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse (Mulders, 2015) gemaakt aan de hand van de gemaakte interne en externe analyses in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 van deze bijlage. SWOT staat voor:

- Strength (sterkten)
- Weakness (zwakten)
- Opportunities (kansen)
- Threats (bedreigingen)

Intern is er gekeken naar sterktes en zwaktes, extern naar kansen en bedreigingen. De drie belangrijkste punten van deze kenmerken worden kort uitgewerkt in paragraaf 4.1 en 4.2 waarna ze samenkomen in de confrontatiematrix in paragraaf 4.3. Afbeelding 4.1 geeft een schematische weergave van het SWOT-model.



Afbeelding 4.1 SWOT-analyse (Mulders, 2015)

4.1 Interne analyse

De opvallende punten uit de interne analyse kunnen opgedeeld worden in sterktes en zwaktes.

Sterktes

S1 Consistente strategische richting

De strategie, missie, visie en kernwaarden zijn een in elkaar verweven verhaal wat zoveel mogelijk in de praktijk toegepast wordt. Door de jaren heen zijn strategische doelen van Avebe behaald en zijn er nieuwe opgesteld. Echter, door het behouden van dezelfde strategische richting in bijvoorbeeld de opbrengst verhogen en een hogere uitbetalingsprijs te bieden oogst Avebe vertrouwen bij de leden, medewerkers en afnemers.

S2 Transparantie

Zowel tussen medewerkers en afdelingen onderling als vanuit het bestuur naar de leden en klanten wordt er open en transparant gecommuniceerd. Avebe deelt vaak informatie waardoor er ook veel vertrouwen wordt gewonnen. Avebe groeit in de mate van transparantie en communicatie met, voornamelijk, haar leden.

S3 Structuur

De structuur van Avebe zorgt ervoor dat zowel bedrijfsmatig als coöperatiefmatig duidelijke lijnen aanwezig zijn. Door middel van een ledenraad, een RvC met een aantal leden en een bestuur dat bestaat uit experts is er een goede balans gevonden.

Zwaktes

Z1 Transparantie

Zoals bij sterktes omschreven is, is Avebe door de jaren heen steeds transparanter geworden. Dit is tegelijkertijd ook een zwakte, omdat er nu veel transparantie verwacht wordt. Het is niet eenvoudig om hier op de juiste, wellicht vanuit de ledenkant gewenste, manier mee om te gaan.

Z2 Flexibele inzet medewerkers

Het gebeurt binnen Avebe nog te weinig dat medewerkers op meerdere functies binnen een afdeling inzetbaar zijn.

Z3 Verantwoordelijkheid nemen

Het is nog niet vanzelfsprekend dat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor wat er gebeurt met het product dat ze verwerken.

4.2 Externe analyse

De opvallende punten uit de externe analyse kunnen opgedeeld worden in kansen en bedreigingen.

Kansen

K1 Focus foodsector

Door de strategische focus te verleggen naar de foodsector is Avebe ook automatisch meer met duurzaamheid en milieu bezig. Zowel vanuit de consument als vanuit andere bedrijven, tussenhandel en supermarkten is dit een actueel thema. Avebe speelt hier goed op in en benut de kansen.

K2 Monopoliepositie

Avebe is op dit moment het enige verwerkingsbedrijf dat plantaardige eiwitten wint voor consumptie. Daarnaast heeft zij meerdere unieke producten in de vorm van zetmeelderivaten. Hierdoor geniet Avebe op een aantal markten een monopoliepositie.

K3 Innovatiekracht

Door telkens te innoveren, zoals met de winning van plantaardige eiwitten, kan Avebe de concurrentie voorblijven en nieuwe markten betreden. Door de foodstrategie wordt er nog meer waarde toegevoegd aan de aardappel en ontstaat een stijgende prestatieprijs. Hierdoor worden concurrenten zoals Aviko verdreven.

Bedreigingen

B1 Focus foodsector

De bedreigende kant van de foodsector is de strengere wet- en regelgeving die daaraan vasthangt. Voornamelijk door de toenemende trend naar duurzaamheid, transparantie en milieu is er een grote kans dat er steeds meer kwaliteitseisen en -keurmerken aan producten moeten hangen. Dit kan uiteindelijk een verandering opleveren voor de manier van aardappelen telen.

B2 Aardappelmoeheid

Sinds een aantal jaren neemt de druk op aardappelmoeheid toe in het zetmeelgebied. Dit is niet met een simpele handeling verholpen. Zowel Avebe als de telersleden zullen zich moeten inzetten om de situatie te verbeteren. De verantwoordelijkheid ligt echter bij de leden zelf, wanneer hier te weinig gehoor aan gegeven wordt kan de situatie escaleren.

B3 Concurrentie

De directe concurrentie komt hoofdzakelijk voor op telersniveau. Vanuit het zetmeelgebied wordt steeds meer areaal geteeld voor Aviko, de consumptiemarkt. Het voornaamste gevaar hiervan is dat de voorraden van Avebe hierdoor kunnen verminderen en er een hogere druk staat op aardappelmoeheid en wratziekte.

4.3 SWOT-matrix

In deze paragraaf wordt de confrontatiematrix weergegeven. Deze matrix laat zien welke elementen elkaar versterken, verzwakken of neutraliseren. Tabel 6.1 geeft alle geanalyseerde punten schematisch weer, vervolgens geeft tabel 6.2 de confrontatiematrix weer.

Tabel 6.1 Elementen SWOT-analyse Avebe

SWOT Avebe			
Sterkten	Zwakten	Kansen	Bedreigingen
S1 Consistente strategische richting	Z1 Flexibele inzet medewerkers	K1 Focus foodsector	B1 Focus foodsector
S2 Transparantie	Z2 Transparantie	K2 Monopoliepositie	B2 Aardappelmoetheid
S3 Structuur	Z3 Verantwoordelijkheid nemen	K3 Innovatiekracht	B3 Concurrentie

		Extern			Kansen			Bedreigingen			
		K1	K2	K3	B1	B2	B3	Totaal			
Intern											
Sterktes	S1	++	+	+	0	0	+	5			
	S2	+	0	0	0	0	-	0			
	S3	+	0	+	0	+	0	3			
Zwaktes	Z1	0	0	0	0	0	0	0			
	Z2	0	0	0	-	0	-	-2			
	Z3	0	0	-	0	0	-	-2			
Totaal		4	1	1	-1	1	-2				

++ Sterkte en kans versterken elkaar wederzijds

+ Sterkte weegt zwaarder dan bedreiging óf kans weegt zwaarder dan zwakte óf sterkte en kans hebben een positieve invloed op elkaar.

0 geen invloed of relatie óf sterkte en een zwakte neutraliseren elkaar óf zwakte en kans neutraliseren elkaar

- Bedreiging weegt zwaarder dan sterkte of zwakte weegt zwaarder dan kans óf zwakte en bedreiging hebben een negatieve invloed op elkaar

-- zwakte en bedreiging versterken elkaar

Tabel 6.2 confrontatiematrix Avebe

In bovenstaande confrontatiematrix valt op dat de sterkte en kansen elkaar redelijk versterken. Daarnaast is de confrontatie tussen de sterktes en bedreigingen en zwaktes en kansen ook gematigd positief te noemen. De confrontatie tussen zwaktes en bedreigingen is ook niet zorgwekkend. Avebe heeft een sterke positie in de markt, de concurrentie blijft op afstand en op dit moment wordt er intern goed gemanaged. Zwakke punten en bedreigingen versterken elkaar niet waardoor er op strategisch niveau gehandeld kan worden.

Dit houdt in dat Avebe op dit moment een toekomstgerichte en bestendige coöperatie is. Dit gegeven zou de leden van Avebe vertrouwen moeten geven richting de toekomst, wat wellicht bijdraagt aan een deel van de ledenbinding.

Bijlage II Interview leden Avebe

Verwerking interview nummer 1

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ **Oost**
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ **Meer dan 150 hectare**
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: Ja ik heb geen andere keus

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): wel belangrijk

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe: niet want er is niks anders

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: is zo gegroeid

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: moderne tijd, eigen keuzes

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: wordt wel moeilijk dan

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: Ik weet niet of dat zo is, moeilijk. En wat is het alternatief?

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Avebe heeft betrokkenheid nodig om bestaansrecht te creëren en te behouden. Er zijn weinig alternatieven, de vergoeding moet hoger, het is te marginaal.

Communicatie

Website:

Intranet: mooi werk, geeft toegevoegde waarden.

App: voor nummer indelen + uitslag vrachten gebruiken we deze

Informail:

Twitter:

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad: Twijfel over of Avebe wel iets doet met voorstellen. Directie beslist uiteindelijk toch. Het is te vaag, niet transparant.

Velddagen:

Studiegroepen: optimeel, wel belangrijk

Magazine: mooi blad, duidelijk voor gezin bijvoorbeeld

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Dat is goed, vind ik wel. Ze zijn er direct al je ze nodig hebt. Klement (accountmanager) is hartstikke goed. Voor pootgoed Averis net zo, dat is goed.

Dit komt er goed uit, ze hebben het in de vingers. Ik vind dit belangrijker dan betrokkenheid eigenlijk.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Nee is wel goed

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Teelttechnisch gezien moet er meer onderzoek komen naar AM, met name vrijlevende alen. Dit moet terug komen in veredeling van de rassen.

Er moet minder geschreven worden met cijfertjes en meer betalen. Zo is de schuurbewaring te laag, het is niet kostendekkend. Kwaliteitspremies mogen ook hoger. Na 1 november bewaring wordt hoger. Kosten stro en afdek materiaal is duur.

Er moet bij 450 gram al premie betaald worden, de grens en de lat is te hoog. Vroeger was het bij 16% en 400gram. Het is te veel op meel toegespitst, we moeten terug naar 17% in de bewaring. Er speelt veel meer, ook AM neem je mee in je rassenkeuze. En de rassen die je dan pakt geven niet altijd hoge percentages.

Ze zijn goed bezig en moeten doorgaan met onderzoek naar eiwitten, ze hebben de goede lijn te pakken.

Met verladen is er altijd wel wat maar ze proberen het wel. In overleg is er veel mogelijk, verladers zijn top.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Binding stopt als consumptie te hoog gaat betalen

Financiële plaatje gaat het om, alles moet betaald worden. Binding is heel leuk en aardig maar de kassa moet wel rinkelen.

De lat met uitbetalen ligt te hoog, 19% is gewoon te hoog.

Verwerking interview nummer 2

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ **Oost**
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: dat gaat zo

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: dat niet, maar het is wel een groot gedeelte van mijn bedrijf

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Van oudsher ben ik al lid, er zijn niet echt andere mogelijkheden. Kan wel wat consumptie doen, maar niet veel. Groot deel moet ook wel naar Avebe. Je kijkt wel rond maar het gaat nu goed. Op dit moment is het juist heel goed bij Avebe dus een alternatief is niet nodig

Communicatie

Website:

Intranet:

App:

Informail:

Twitter: ik heb geen twitter

Accountmanager: heb ik niet veel contact mee maar het is toch wel een aanspreekpunt

Vergaderingen leden:

Ledenraad:

Velddagen:

Studiegroepen: zit ik niet in

Magazine:

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja dat is wel goed, geen bijzonderheden.

Informatie krijgen is prima. Op demodagen bijvoorbeeld. Daarnaast reageert de accountmanager snel als je hem wil bereiken.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Nee, het meeste gaat wel via de accountmanager, de app of de informail.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat ze het zo goed mogelijk doen met een hoogst haalbaar resultaat. Ze zitten nu op de goede weg, de resultaten gaan omhoog.

Dat buitenland gedoe van voor 2007, is goed dat ze dat afgestoten hebben.

Ik verwacht ook dat Avebe voor zijn leden opkomt, maar ja je moet ook wel beetje voor het bedrijf zelf opkomen natuurlijk. Avebe moet gezond bedrijf blijven, dus wij kunnen wel meer willen maar als dat niet kan.. het moet allemaal wel kunnen.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Je hebt er niet echt zicht in, maar op dit moment heb ik wel het idee dat het allemaal goed loopt.

Verlading en de planning loopt wel eens iets uit een, dit zou wel minder kunnen

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 3

Algemeen

1. District:

- ☐ **Noord**
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ **Ouder dan 60 jaar**
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: nee dat is aan mijzelf, ik ben lid zolang ik boer ben

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: Ik heb inderdaad geen keus.

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.: ben er wel tevreden mee

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: nee ik ben lid omdat ik akkerbouwer ben

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen: het is wel puur zakelijk inderdaad

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: klopt wel maar is niet aan de orde

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: dat gaat wel heel ver

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

De enige reden om Avebe te verlaten is om te stoppen.

De basis is wel een zakelijke overeenkomst. Randzaken zijn allemaal leuk en prima maar het valt en staat met de centen. Het is eigen belang, geen levering geen bezoek aan demodag of vergaderingen.

Communicatie

Website:

Intranet:

App: deze heb ik niet. Kwestie van leeftijd

Informail:

Twitter: ik heb geen twitter

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad: Niet vaak contact mee maar ik vraag wel eens wat aan iemand die erin zit

Velddagen:

Studiegroepen: vroeger wel gedaan

Magazine: zegt me niks

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja is voldoende, via de informail en vergaderingen kom ik achter genoeg zaken. Als je meer info nodig hebt kun je ook altijd wel ergens met een vraag terecht.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Zoals het nu gaat is het goed

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht inderdaad dat avebe zich uitdrukkelijk bezig houdt met de kernproducten- en diensten. Maar ook de extra diensten rondom het product. Dat maken ze ook allemaal waar tegenwoordig. Vroeger was dat veel minder, tegenwoordig doet Avebe het goed. Qua verwachtingen ben ik positief.

Avebe zou natuurlijk ook aan zichzelf moeten denken om het bedrijf goed draaiende te houden. In vergelijking met 30 jaar geleden ben ik positiever. Er wordt meer naar de wensen van de leden geluisterd en meer mee gedaan.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Mijn ervaringen van vroeger zijn niet best. Nu komen ze alle verwachtingen overeen en luisteren ze

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Nee ik zou niet iets zinnigs kunnen zeggen.

Het eiwitverhaal, uitbreiden en meer geld maken. Dat is het enige.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Wat ik ook heel goed vind is dat er een vrouw van 30 voorzitter wordt van de RvC, heel modern. Mooi dat dat kan.

Verwerking interview nummer 4

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ **Midden**
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ **41 – 50 jaar**
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ **71 – 150 hectare**
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend: Er is maar weinig mogelijk met aandelen, dat is jammer

Avebe betekent veel voor mij: het is wel mijn hoofdkomen ja

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: nee dat is aan mijzelf, ik ben lid zolang ik boer ben

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: Nu ben ik wel blij, nu gaat het goed

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.: Ik heb wel gezocht, maar ik zoek zekerheid. Dat krijg je bij Avebe

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: ja is van oudsher zo gegroeid

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen: het is wel puur zakelijk inderdaad

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: klopt wel maar is niet aan de orde

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: dat gaat wel heel ver

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Het zou fijn zijn als je aandelen makkelijker zou kunnen parkeren. Op dit moment heb ik al 3 jaar aandelen geparkeerd, wellicht daarna aandelen afstoten? Ik wil ze kwijt, het kost te veel. Er zijn toch weinig die dat doen want het risico is te groot.

Pijnpunt: al vanaf 1996 hebben wij schuurbewaring. De vaste vergoeding is niet of nihil omhoog gegaan in al die tijd. Met minder boeren moeten wij op dit moment de campagne verlengen. Er is te weinig financiële aandacht. Dit weerhoudt mij om meer in de bewaring te doen. Het is een beetje

ondergewaardeerd. Snel geld op rekening krijgen is heel fijn, is wat te halen. Aantrekkelijk worden dan gaat mijn consumptie schuur naar Avebe, mede door goede aflevering etc. Langer bewaren loont wel (variabele vergoeding) maar vast is ondergewaardeerd.

Communicatie

Website:

Intranet:

App:

Informail:

Twitter:

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad:

Velddagen:

Studiegroepen:

Magazine:

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Prima.

Laatste 2 jaar flink veranderd door de app. Dit is erg makkelijk. Wel zou het fijn zijn om ingelogd te kunnen blijven ipv telkens weer opnieuw invoeren.

Per rayon een accountmanager ipv per district is wel makkelijk

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Je moet korte lijntjes met de vervoerder hebben. Wat makkelijker kan is het omgaan met slechte partijen. Deze moet dan eerst weer gecontroleerd worden door Harm (accountmanager). Terwijl ik er thuis Theo Brandts naast heb staan. Ik en de vervoerder kunnen dat zelf wel constateren. Dit kan veel praktischer.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat Avebe het hoogst mogelijk rendement uit de aardappel haalt. Financieel hoogste resultaat voor leden.

Die indruk heb ik nu wel. Er zit nog een klein stukje achterdocht, want in het verleden ging het al vaker mis. Vertrouwen is wel veel groter. Komt ook door goed bestuur. In 2007 zijn de buitenland activiteiten weggesneden. Financiële steun op zetmeel is niet altijd goed geweest, want dan kun je ook geen prijs maken. Dus daar mogen we ook blij mee zijn.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Op de bewaarvergoeding (vaste vergoeding)

Snelheid uitbetalen is nu 4 weken, mag wel sneller.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 5

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ **Oost**
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor: kan ook haast niet anders

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend: E

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): dat is ook wel wat waard

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: Er is wel een alternatief maar ik sta er niet om te springen

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: is nu geen reden voor

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Het wordt steeds zakelijker. Je kan ook dubbel leverancier worden zoals anderen als Avebe te weinig betaald. Het is dus puur zakelijk maar op dit moment doen ze het goed.

Niet alleen Avebe, maar ook teler zelf zijn kritischer geworden.

Als je kritiek hebt moet je ook met iets concreets komen.

Communicatie

Website: wel makkelijker

Intranet:

App: deze gebruik ik vooral in het seizoen. Maar positief, geweldig

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager:

Vergaderingen leden: rayon vergadering is leuk, want er is dan een kleine groep. Dan kun je meer vragen en sparren en eventueel doorvragen. Mensen zoals Arjan de Rooij zijn aanwezig en daar kom je dan ook mee in gesprek. Het is daardoor leuker dan een districtsvergadering

Ledenraad: als cooperatie heb je het nodig, maar heb er niet zo'n hoge pet van op. Het moet wel blijven maar heb niet het gevoel dat er echt wat gebeurt.

Velddagen:

Studiegroepen: Doe aan veel mee

Magazine: niet gekregen

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Voldoende, als ik meer wil dan wel ik wel iemand op. Avebe is wat dat betreft goed bereikbaar.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

App is op orde tegenwoordig (barometer zit er nu ook in, top). Zou niet weten wat er beter moet. Communicatie is ook wel belangrijk maar hoofdzaak is toch om de aardappelen goed op orde te hebben.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat ze aardappels vermarkten op korte en lange termijn.

De teelt naar een hoger plan brengen, ik vind wel dat ze dat moeten blijven. Hoe het nu gaat ben ik tevreden.

Avebe maakt tot nu toe alles waar, ben nu ook wel redelijk tevreden. Avebe is een verlengstuk van ons bedrijf. Ze moeten goed om zichzelf denken maar ook om hun leden. Ze moeten zich ook goed profileren natuurlijk, positief in het nieuws zien te komen etc.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Nog meer uitbetalen.

Het kan nu niet veel beter heb ik de indruk dus prima zo. Heb geen verbeter punten.

Op zich al knapper prestatie gezien waar we weg komen en waar we nu staan

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 6

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ **Zuid**

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ **Ouder dan 60 jaar**
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ **1 – 10 hectare**
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: op een gematigder niveau

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe: ik ben niks verschuldigd aan avebe maar ik voel mij wel betrokken. Nu meer dan ooit te voren. Hard verbeterd.

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: nee ik ben zelf lid geworden

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: klein beetje/enigszins

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: sowieso niet verlaten

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen: dat was niet zo maar nu wel

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: zeer zeker

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: sinds een paar jaar kan ik dat zeggen

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Sinds 69/70 ben ik lid bij Avebe. De sfeer was meer gedwongen en we werden redelijk lomp behandeld. Met name door vervoerders (dit was voor de periode koekoek. Vervoerder was hartstikke goed, communicatie top. Het lag puur aan hun. Firma petter uit Vroomshoop was tegelijk, deden uiterste best tot overleg) maar dat is helemaal omgeslagen sinds de laatste jaren, top.

Michiel kloosterboer is mijn nieuwe accountmanager, hij is al op bezoek geweest. Helemaal super. Dit heb ik nog nooit meegemaakt. Nu we elkaar kennen is het contact veel makkelijker te leggen. Hij is uit zichzelf gekomen, helemaal super.

Betrokkenheid van mij bij Avebe is groter dan ooit.

Communicatie

Website:

Intranet:

App: heb ik niet

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad: nvt

Velddagen:

Studiegroepen: Nu voor de 1^e keer

Magazine: was uitstekend

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Op dit moment prima

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Het model wat nou gehanteerd wordt, rayon vergaderingen laatst, filmpjes zaten ertussen door in. Dat maakte het kort maar krachtig, er was geen gezwam.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Zal niet weten wat, dan had ik het wel gezegd.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik hou ervan dat de directie zijn uitgesproken doelen realiseert. Directeur benoemt ook dingen die niet goed gaan. Betrouwbaarheid is heel belangrijk, dit wordt niet beschaamd. Ze luisteren naar je als lid.

Ik ben tevreden, ik hou van een reëel verwachtingspatroon.

Transitie van veel naar geen subsidie en prijzen alleen omhoog. Niemand had dit verwacht maar achteraf is het wel verklaarbaar. Subsidies heeft 2 kanten, het kan ook ontwrichtend werken.

Als Avebe voor zichzelf als bedrijf kiest dan kiest ze ook voor haar leden. Niet elk lid heeft hetzelfde belang, maar prijs is het eerste en dat geldt voor elk lid. Hoort een stuk bedrijf bij met flinke vermogensbuffer en een inzet op R&D.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ik woon aan de grens bij Emsland gebied. Daar is bepaalde concurrentie, dat is wel een beetje jammer. Wegen scheiden wel door strategie die Avebe heeft.

Het verleden was anders. Redelijke concurrentie wat boeren geld gekost heeft. Maar hier heb ik geen oplossing voor. Het is zoals het is.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 7

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ **Oost**
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: geen lid geen aardappels

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: eigenlijk wel zo

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Je bent lid omdat je leverancier bent en vice versa. Affectieve betrokkenheid is leuk maar je bent lid omdat je aardappels wil leveren.

Communicatie

Website:

Intranet:

App: erg belangrijk

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager:

Vergaderingen leden: ga altijd heen

Ledenraad: wel contact mee maar is niet van groot belang.

Velddagen:

Studiegroepen:

Magazine: met veel plezier gelezen

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Vind het wel goed. Belangrijk als ze terug bellen wanneer ze telefoon niet opnemen. Meesten doen dat wel maar niet allemaal.

Ik heb wel eens een email gestuurd, maar daar komt geen antwoord op terug. Dat vind ik wel vervelend (algemene agro mail)

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Opzich prima maar emails beantwoorden mag beter want dat wordt helft van de tijd niet gedaan.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Open dagen zijn mooi om heen te gaan. Vergaderingen ook. Districts komt nooit uit bij mij vanwege spruitjes, rayon wel. Maar die zijn ook mooier, er is dan meer interactie door kleine groepen.

Afleveren, week van te voren bellen voor rooien, dag van te voren bellen zodat je weet dat je niet weg moet gaan en uur van te voren zodat je weet dat doek eraf kan halen. Hier is vervoerder Beuling, dat gaat goed. Maar in Borgercompagnie (op ander bedrijf) gaat dat nog wel eens fout. Dus daar kan het nog beter. Bij bieten is het op de dag af goed. Je moet goed informatie krijgen. Ik wil niet negatief zijn over Viersen hoor, maar in samenspel met de accountmanager gaat het een beetje fout (er was bij ons rot). Het moet beter afgestemd worden.

Tevredenheid**Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?**

Je verwacht een leuke samenwerking met een goed resultaat. Dat is het enige. Niet met hangen en wurgen je geld verdienen maar het moet ook leuk zijn. Luisteren naar elkaar is heel belangrijk.

Er is nu een betere prijs dan 5 jaar terug, is ook hard nodig. Gbm is bv duurder geworden.

Er is een stijgende lijn, heeft Avebe gecreëerd. Als je met mensen praat, 15 jaar terug ging dat heel anders. Mijn vader zei altijd 'ik moest altijd betalen' en nu krijgen we geld terug. In 2007 dachten we nog 'laat ze maar failliet gaan'. Wat dat betreft doen ze het goed. Geen geld verspil in buitenland en het gouden ei is gevonden met het eiwit. Goed gevoel.

De markt wil het betalen en dat is super, keus voor eiwit is gemaakt, dat is goed geweest.

Toevallig hebben wij op een goed moment de schuur gebouwd, 5 jaar geleden durfden we dat niet. Het is wel echt rekenen, je moet 40 jaar een schuur hebben dan kan het pas uit. Maar het geeft ook plezier in vergelijking met afluand bewaren, meer zekerheid.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ik ben wel een echte Avebe'er hoof. We leveren ook wel aan rixona maar ik lever altijd mijn aandelen vol.

Als mensen weglopen ga je beter je best doen, als dat niet nodig is dan loop je ook niet zo hard.

Wat ik te zeggen heb meldt ik gewoon, bij ledenraad of de accountmanager. Ze moeten maar kijken wat ze ermee doen.

Met de accountmanager is het prettig om te kunnen overleggen en advies en onderzoekskennis. Vind ik prettige gesprekspartner

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Al jaren bezig met optimeel, moet steeds meer laten zien dat je het goed doet. Gaat wel eens ver die regelgeving. Druk reductie op spuit is de doodsteek. Je moet steeds meer in de papieren, het wordt steeds erger.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 8

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ **Oost**
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: gezien huidig bouwplan 1 op 2 is er niet veel andere mogelijkheid. Zowel bedrijfstechnisch als financieel niet.

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: Nee niet vanuit Avebe maar wel vanuit mijzelf en mijn eigen bedrijf

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: niet 1 die aantrekkelijk is

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: eigen keus bedrijfsopzicht

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: zeker zin wel trots op Avebe, goeie weg ingeslagen

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Als er morgen een alternatief opstaat die 2x de prijs van Avebe betaald, tja.. je moet naar je eigen bedrijfseconomie blijven kijken.

De coöperatie is aan zet zodat je de normatieve keuze niet hoeft te maken. Ontwikkelingen zijn goed, hoef je ook geen keuze te maken.

Ik voel me wel thuis bij Avebe, helpt mijn bedrijf, blijft ontwikkelen. In het verleden hebben ze stil gestaan, dit mar nu niet weer gebeuren.

Ik verwacht dat Avebe zich doorontwikkeld. Dat zal er niet snel een alternatief opsprongen die verleidelijk is. Maar is 1 op 2 verbouwen houdbaar? Moet ik niet naar 1 op 3 of 4. Daarmee gaat Avebe automatisch een andere rol spelen.

Wat mijn betrokkenheid zou kunnen beïnvloeden is eerder uit biologisch en bodem perspectief dan vanuit een concurrentie perspectief. Daar is eerder een bedreiging. Het gaat meer over bedrijf Avebe dan over coöperatie Avebe. Het loopt in elkaar over.

Communicatie

Website: kijk ik niet op, meer uithangbord naar omgeving

Intranet:

App:

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager: afgelopen zomer kennis gemaakt, hoop dat het intensiever wordt. Persoonlijke communicatie werkt beter dan online. Zal ook afweging zijn

Vergaderingen leden:

Ledenraad: Af en toe wel een tam orgaan. Meerderheid is passief dan pro actief. Jongerenraad beperkt aanbod maar ook stuk bekendheid mag groeien. Is ook wel aan Avebe zelf. Trainingen, cursussen en presentaties wat er van je wordt verwacht. Mening geven bijvoorbeeld. Je hebt een bepaalde aanlooptijd nodig, dan kun je een bijdrage leveren.

Velddagen:

Studiegroepen: in de toekomst meedoen

Magazine: viel mij niet op

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Het contact met de accountmanager, vooral tijdens seizoen, mag intensiever worden. Moet vanuit jezelf komen en niet andersom. Meer balans moet daarin.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Nee maar door jongerenraad heb ik veel contact en lijntjes binnen avebe.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat ontwikkelingen en resultaten overeen komen.

De coöperatie doet het goed. Goeie weg ingeslagen, zaak om dat vast te houden. Dat vergroot de betrokkenheid. Blijf gefocust op de hoofdzaak, zolang dat gebeurt blijft het goed gaan.

Ik ben nu gewoon tevreden.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Nee op dit moment niet. Je moet ook realistisch zijn naar huidige omstandigheden en doen wat in hun macht ligt

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ **Midden**
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor: geen keuze

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: soms wel

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: nee er is meer

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: Nee

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Ik hoop dat een keer geld terug komt van het eiwit verhaal. Bij Avebe kom je net niet verder. Prijs van huur en koop land is giga gestegen, vraag me af of Avebe dat wel door heeft. Er zijn alternatieven genoeg, maar je betaald op dit moment €600 per aandeel toe, je zit er dus aanvast. De prijs moet hoger. Voor een jong iemand is het heel moeilijk om Avebe boer te blijven, er zijn veel alternatieven. Het wordt onderschat hoe snel je leden kwijt kan raken.

Met een betere prijs kun je ook meer kwaliteit eisen, het is geen hoogwaardig product.

Avebe zit onderaan de markt. We hebben een nieuwe schuur gebouwd maar voor avebe kun je dat niet doen. Voor rixona wel. Eigenlijk doen ze het niet zo goed als dat ze zeggen, je moet veel doen om mooi product te krijgen. Dat moet wel betaald worden. Je staat als boer zijnde ver vanaf. Je moet zelf inzien dat het niet gezond is. Avebe staat nu op de 4^e plek in ons bedrijf.

Wanneer ben je betrokken? Als er centen weggelopen. Wij vinden het jammer en teleurstellend dat Avebe niet zuiniger is op haar leden. Er is te weinig financiële waardering.

Hier zitten vooral consumptie boeren, Avebe is het afvalputje waar de rommel van de consumptie gedumpt wordt met lage zetmeelgehalten. De gehalten moeten omhoog, naar 430. Hier in de buurt wordt het gemengd en dat is zonde. Wij sjoemelen niet, maar anderen doen dat wel.

Het wordt tijd dat ze hun best gaan doen, wij zijn 100% aardappelboer. Zou zo mooi zijn dat ze tegen rixona op kunnen qua prijs.

Communicatie

Website:

Intranet: werkt goed

App: is ideaal

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager: spreek ik nooit, maar is ook niet nodig.

Vergaderingen leden: gaan we niet meer heen, toch geen inspraak

Ledenraad:

Velddagen:

Studiegroepen: nee niet echt

Magazine: viel mij niet op

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Als het nut heeft, dan wel meer maar anders is het voldoende

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat al het geld wat geïnvesteerd is dat we dat komende jaren terug zien in het aardappelgeld.

Hoop dat over 2 jaar aandelen €1500 waard zijn. Er moet weer vertrouwen komen in Avebe in dit gebied, ze moeten weer mee gaan doen met de andere jongens. Dan kun je weer trots zijn, nu niet.

De bewaarvergoeding, waarom kan Avebe niet minstens 2 cent betalen. Ik ben tevreden als ze weer mee gaan doen, nu niet.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

We moeten de laatste tandjes erbij krijgen, uitdragen, uitbetalen. Als dat gebeurt, aardappelen meer waard. Gaat de goede kant op.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ **Noord**
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ **71 – 150 hectare**
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: Je doet het voor jezelf en met elkaar

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): dat is mooi maar zou ook lid zijn als ze het niet doe. Andere instanties zijn er ook die dat doen, maar straalt wel iets positiefs uit.

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.: die zijn er wel maar nu geen behoefte aan. Heb het gevoel dat ik goed bij Avebe zit en heb er vertrouwen in. Het is een stabiele factor.

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: zo is het gegaan maar was ook mijn eigen keus

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: scenario doet zich voor, zou wellicht minderen met avebe maar niet stoppen. Ik zou het niet aan de kant doen.

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Avebe is verlengstuk van je bedrijf en is een keuze. Er is nu een weg ingeslagen, het hoort bij het gebied, afhankelijk.

De kern is toch wel financieel. Ik vind dat ze het keurig doen op dit moment. Je wilt sneller en meer, dat is menselijk.

Velddagen, projecten, optimeel, informails. Doen ze prima, zeer tevreden.

Je kunt vlot Henko bereiken, je kent elkaar en is plezierig. Goed overleg mogelijk.

Communicatie

Website: wel belangrijk, niet voor mezelf maar voor de buitenwereld wel belangrijk.

Intranet:

App:

Informail:

Twitter: heb ik niet

Accountmanager:

Vergaderingen leden: die bezoek je gewoon, maak je tijd voor vrij

Ledenraad: het hoort er te zijn, maar zou ook zonder kunnen?

Velddagen:

Studiegroepen:

Magazine: niet gezien

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja contact is voldoende, hoeft ook niet meer.

Als ik vragen heb kan ik altijd iemand bellen, geen probleem. Het contact moet natuurlijk ook niet doorslaan.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Komt zeer positief over dat de Roij, Kraaijenzank en Klaas bij boeren langs gingen. Geeft een goed beeld.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Aantal jaar terg is er veel over Solanic gepraat, ik had er sneller resultaat van verwacht. Het loopt al jaren natuurlijk. Het is een heel traject, begint nu pas echt vorm te krijgen.

In vergelijking met afgelopen jaren doen ze het goed.

De aandelen zijn negatief, dat is heel gek. Dat is geen goede zaak, ongezond.

Toch mopper ik ook wel eens. Ik ben trots op de prijs die we nu hebben en dan denk ik we moeten minimaal €10 euro hebben. Maar dan is meer emotie dan realisme natuurlijk.

Ik ben benieuwd wanneer ze een jaar rond aardappelen gaan verwerken. Misschien niet helemaal jaar rond maar wel iig tot mei.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ik ben tevreden

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Nee is goed zo. Als ik wat anders zou willen zien dan meldt ik dat gewoon.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Verwerking interview nummer 11

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ **Zuid**

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ **41 – 50 jaar**
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: wel gebonden aan zetmeel in dit gebied

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): wel mede natuurlijk

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.: meer concurrentie is beter maar ontbreekt

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: nee die waren geen lid

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: het kan ook nit dus ja. Als het voordeel was, dan zou ik wel gewoon gaan. Ik zie Avebe als afzetpartner, 1 van de. Niet meer.

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: is niet te hopen

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: ik zou niet weten waarom

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf: wel deels ja

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Andere afzetpartners die zijn allemaal particulier, Avebe een coöperatie, dat is prima maar gaat bij ons puur om financieel gewin.

Betrokkenheid is maar betrekkelijk eigenlijk. Maar goed grootste probleem is dat er geen zetmeel alternatief is. Met friet kan ik naar een andere, zetmeel niet.

Communicatie

Website:

Intranet:

App: app overlapt intranet. Dus die vervangt door de app intranet minder belangrijk.

Informail: door mekaar heen staat er wel wat interessants in

Twitter: Voor de buitenwereld is het wel goed

Accountmanager: Vlot met kennismaken, de vorige heb ik nooit gezien

Vergaderingen leden:

Ledenraad:

Velddagen: weet niet of het wat toe voegt

Studiegroepen: nog niet wel van plan

Magazine: altijd interessant

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Tegenwoordig goed, mede door nieuwe accountmanager.

Functioneren in algemeen nu beter. Verleden wat stuggere organisatie. Moeilijk overleggen met afname, stug, nu beter. Ook door contact rechtstreeks met vervoerder.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?**Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?**

Hier zitten we op grens met vervoerders. Hier vervoerder A, 200 meter verderop zit vervoerder B. Laatste 4 jaar 4x een ander bij wijze van. Percelen verspreid, meerdere vervoerders op ons bedrijf. Lastig met communiceren. Beens was vorig jaar echt een puinhoop, veel fout gegaan. Maar dat is volgens mij wel bekend. Vd Velde heeft een mooi systeem, mail van Rick is super.

Tevredenheid**Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?**

Dat Avebe een betrouwbare partner is en de afspraken nu komen. Dat gaat aardig goed. Andere afnemers schort het hier wel eens aan bij dezelfde. Bij vlokken is het nu fout en duurt nu al een maand voor het afgehaald is. Dus als er iets is, reageer en los het op. Klacht langzaam afgehandeld, vracht niet goed, klacht ingediend en in mei juni afgehandeld. Niet meer te traceren. Duurt veel te lang! Moet anders/sneller met commissie etc.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Iets flexibiliteit met verlader mag wel. Niet vracht van 3 laten liggen, 10 km verderop voor de volgende keer terwijl er nog weer 10km aan de andere kant ligt.

Dit jaar liep dit gebied heel erg achter, ook punt van discussie. Eind januari nr van 800 ton afland. Vrij veel voor zo laat. Als het niet zo zacht weer was geweest had je wel een probleem gehad.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Snap wel meer aardappelen willen hebben, maar moet die strategie niet anders want tot eind januari is af land erg risico vol.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Ze moeten gewoon goede prijs betalen en op vergaderingen niet refereren aan de tarwe prijs. Dat is niet interessant en heb ik niks aan.

Erger mij aan tarra %. Consumptie patat fabriek geleverd en aan avebe. Patat heeft 2% tarra, Avebe altijd boven de 5%. Beide vrachten opgeladen met dezelfde band. Avebe heb ik de indruk dat ze beginnen te tellen 5. Dit klopt niet, is erg raar, uit de zelfde partij geschept. Telers uit de buurt die ook aan Emlichheim leveren daar ook standaard lager %. Het is een vaag begrip.

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ **Midden**
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ **1 – 10 hectare**
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: niet vervelend.
Ze doen het nu goed, voornamelijk met eiwit verhaal tegenwoordig.

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): is goed dat ze dat doen, maar is niet de reden dat ik erbij zit

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: is zakelijk

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe: misschien

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: kan maar zo zijn

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Positief sentiment, alternatieven/wel of geen lid speelt helemaal niet bij mij.

Ik heb een goed gevoel erbij, geeft zekerheid in bedrijfsvoering, continuïteit, vertrouwen in management.

Communicatie

Website: vooral portaal + optimeel. Site moet wel maar is vooral voor de buitenwereld

Intranet: moet goed en snel zijn

App:

Informail:

Twitter:

Accountmanager:

Vergaderingen leden: als ik kan ga ik, maar kan niet overdag en dan is het vaak

Ledenraad:

Velddagen:

Studiegroepen:

Magazine: belangrijk zo iets

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja is goed. Wel in korte tijd heel veel. 20/15/10, optimeel, eigen studiegroep. 3 bijeenkomsten in 3 weken. Beetje veel. Het kan veel efficiënter door te combineren oid. Uitkomst studiegroep kan prima bij optimeel bijeenkomst.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Inloggen op website gaat een beetje gek. 1x per jaar wachtwoord wijzigen en dat ging mis. Jaar ervoor ook. Fout ligt bij Avebe daarin. Makkelijk inloggen is belangrijk en moet gewoon werken.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht een stukje zekerheid. In afname afspraak nakomen. Zorgen voor de best denkbare prijs, continue verbeteren, innoveren, doorontwikkelen. Zorg voor een rendabele teelt. Merk aan alles dat ze daar heel erg mee bezig zijn. Eiwit duurt wel een beetje lang maar mss kan het niet sneller dat weet ik niet.

Verwacht investeren in rassen, combinatie Averis is heel belangrijk. Vrije markt niet groot genoeg daarvoor. Proefveldjes en studiegroepen, innovatie aan teelt.

Stap 1 is financieel maar heel goed dat ze zo bezig zijn.

Op dit moment ben ik tevreden over Avebe.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Phytophthora bestrijding wordt steeds intensiever. 15x spuiten is wel erg veel, moet meer onderzoek naar komen. Minder middelen gebruiken. Hier hebben we iets laten liggen, eigen onafhankelijk onderzoek.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Moet niet te veel afdwalen, maar dat doen ze ook niet. Bij kernactiviteit houden en dat doen ze ook. Dus is goed.

Systeem studiegroepen is goed, dat je zelf moet bij betalen. Voorkomt verkeerde intenties.

Promotie van product pakket, bij burger kunnen ze wel meer uit stralen. Standjes met die promoboxen inrichten. Prachtig product, prominent beeld in de omgeving heeft de teelt. Dus draag het uit. Neem voorbeeld aan zuivel met open stal dagen etc.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ **Zuid**

2. Leeftijd:

- ☐ **30 jaar of jonger**
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ **11 – 30 hectare**
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: toch wel helft van mijn areaal

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): hoort erbij

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: niet emotioneel

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Ik ben lid bij Avebe omdat ik het gevoel heb meer te krijgen dan alleen financiële middelen:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Ik voel me niet verplicht om lid te zijn bij Avebe, maar het gaat nu goed dus dan blijf ik wel.

Uiteindelijk is akkerbouw een klein onderdeel van ons bedrijf, kippen zijn de hoofdtak. Het is mooi maar het gaat weg als dat beter is. Nu geeft het vooral een mooie afwisseling.

Communicatie

Website: zelf niet nee

Intranet: deze wordt steeds belangrijker

App: alleen gebruik tijdens afleveren

Informail:

Twitter: naar buitenwereld toe is het een goed medium

Accountmanager: voor mezelf belangrijk contact

Vergaderingen leden:

Ledenraad: hoort er wel bij

Velddagen: wel eens eentonig en komt niet altijd wat uit, is wel belangrijk voor ontwikkeling etc. Is goed dat het gebeurt maar voor mezelf.. weet ik niet

Studiegroepen:

Magazine:

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Van alles wat laten horen naar de boer en buitenwereld is goed. Laat wat van je horen.

Ik heb het idee dat de accountmanager actiever is dan voorheen, we zijn goed op de hoogte via de mail. Dit is dus goed aangepakt nu.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Persoonlijk vind ik het belangrijk dat de accountmanager langs komt. Gezicht is belangrijk. Druk op grondstof is op dit moment hoog, concurrent is ook langs geweest dus Avebe moet dat ook meer doen.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik verwacht dat ze komende jaren de prijs stabiel laten stijgen. Net zoals nu. De eiwitten zijn onder controle, ga zo door. Stabiliteit is belangrijk, dat geeft vertrouwen. Er zal vast wel een jaar tussen zitten dat het afvlakt, dat zal er altijd wel zijn, maar het moet gewoon in het algemeen omhoog.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ik ben wel tevreden.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Nee is allemaal goed. Hou de stijging vast en stabiel. De accountmanager moet 1x in het jaar of per 2 jaar gezicht laten zien.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ **Zuid**

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend: min of meer, het is wel makkelijk dat lidmaatschap, maar je bent niet helemaal vrij zoals bij de friet.

Avebe betekent veel voor mij: wat overdreven

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: ja kan niet anders

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): hoort erbij

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: er zijn wel alternatieven, wij zijn hier niet afhankelijk van Avebe dus kan hier wel. Daarnaast is Avebe ook ver hier vandaan. Zal in het Noorden wel meer spelen. Pas sinds melk quotum jaren '90 zijn wij lid, we staan er anders in. Het is hier een vee gebied, wij hebben meer binding met een agrifirm enzo.

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: was nou eenmaal zo en was ook wel zo makkelijk

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: Doe het op contract ipv lid. Door aandelen wordt het een lastig verhaal. Per jaar een paar ha meer of minder betekend aandelen parkeren en dat kost geld. Het zou wel flexibeler mogen. Aandelen moeten waarde hebben.

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: er zijn genoeg andere dingen

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: je doet het niet maar dat is het ook niet

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf: dat niet maar is wel makkelijk

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: normaal

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Als het goed gaat wil je er wel bij horen. Avebe is voor ons een strategische bedrijfskeuze, het is dus voornamelijk financieel.

Communicatie

Website: kijk nooit

Intranet: belangrijk maar erg traag. Duurt lang voor gegevens geladen zijn dus onprettig

App:

Informail:

Twitter:

Accountmanager: weinig contact, alleen met studiegroepen

Vergaderingen leden: altijd heen

Ledenraad:

Velddagen: soms heen maar komt vaak net niet uit. Afstand is erg groot dus als ik moet spuiten kom ik niet. Je bent direct een hele dag kwijt

Studiegroepen: Dit is 1 van de belangrijkste, het is echt leerzaam, meer dan de demodagen. Je leert van elkaar. Je moet wel de mogelijkheid hebben om te veranderen als je erbij zit anders heeft het geen zin.

Magazine: niet gehad.

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Op dit moment voldoende, komt ook door de studiegroep. Anders bellen we wel.

De accountmanager hoort er eigenlijk wel bij om 1 of 2x per jaar langs te komen, dat deed de vorige (Smeenge) ook. Dan voel je je toch meer betrokken, geldt toch wel voor bedrijven hier in het zuiden. Daar moet je het van hebben

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Nee functioneert goed. Van het jaar verliep het niet vlekkeloos met afleveren maar dat was eenmalig.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Het heeft toch wel met de financiële kant te maken. Top van Avebe dat ze alles er aan doen om te investeren en te vernieuwen. Heeft wel lang geduurd van feed naar food, mocht wel eerder. Nu moeten ze doorpakken, leden wellicht ook daarin investeren. Vooral doorontwikkelen is belangrijk, onrendabele zaken moeten ze afstoten. Dat doen ze nu wel, eindelijk, lange tijd zijn ze blijven hangen.

Waarom krijgt Solanic niet meteen een 3^e en 4^e lijn? Wellicht kan het kwart van het bedrijf worden, er moet meer onderzoek naar komen.

Het mag dus allemaal sneller. We zitten er hier te ver vanaf, maar er moet meer geïnvesteerd worden in de eiwitten. De klanten niet laten wachten

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Hoop dat er nog goeie rassen aankomen. Mag ook wel wat sneller. Duurt dan 10 jaar voor er iets is, bij de bieten gaat dat heel snel. Ton per ha moet omhoog. Meer tempo moet erin, het gaat te traag. Wel mooi met phytophthora resistentie etc maar er moet meer tempo in.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Ledenraad vaak aangehaald, die 9 cent mag wel gehaald worden. Door oplopende kosten kan het wat mij betreft verlegd worden naar 10 cent. De kosten gaan omhoog, je moet rendabel blijven, je gaat toch rekenen.

Er is hier meer perspectief voor Avebe, ze kunnen in dit gebied groeien.

Zet die demovelden hier ook eens nee, het is hier een andere grond, temperatuur en neerslag dan in het noorden. Het zou wel mooi zijn als ze hier eens wat meer zouden gaan doen. Ook qua bekendheid, niemand kent hier Avebe. Sommige kiezen hier voor vlokken (ik heb liever zetmeel) maar het speelt hier te weinig. Aardappel rassen werken hier mss ook wel die in Noorden niet werken en door Averis weggeflikkerd worden. In toekomst liever alleen Avebe. Ook qua werk, maar alleen de prijs werkt niet mee.

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ **Midden**
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): voegt wel echt wat toe

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: nee ik kan ook wel wat anders gaan doen hoor

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf: op het moment wel

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Ik zie het niet als verplichting. Als het financieel niet uit zou komen dat doe ik wel wat anders. Laatste 8 tot 10 jaar is het behoorlijk kalm en een geweldige stap vooruit. Daarvoor was het allemaal niet zo lekker bij Avebe. Ze doen er ook vreselijk veel aan. Dat is goed, bijeenkomsten en demodagen. Je ziet wel altijd dezelfde mensen die komen. Er moet iets gebeuren om ook die andere groep erbij te trekken. Studiegroepen zijn ook mooi, je ziet veel en leert van elkaar, is niet verkeerd.

Communicatie

Website:

Intranet: zeer belangrijk

App:

Informail:

Twitter: nvt

Accountmanager:

Vergaderingen leden: altijd heen

Ledenraad: Bijna nooit, je hoort er ook nooit wat van, heel beperkt. Maar mss komt dat ook omdat ik het niet genoeg opzoek.

Velddagen:

Studiegroepen:

Magazine: joah

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja dat is goed

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Ik kan zo niks zeggen, ze doen het niet verkeerd. Ed heeft het dondersgoed gedaan.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Het is een financieel verhaal, aandelen. Om teelt vol te houden is het grootste probleem. AM, ik vraag me af of dat wel goed gaat. Grond ruilen of huren is hier ook niet aan de orde.

Aandelen er hangen best wel veel boven de markt. Deze moeten eruit geplukt worden om toon aan te geven. Beter om die markt iets evenwichtiger en gezonder te maken. Parkeren e.d., dat soort dingen, verhouding is niet goed.

Communicatie over vervroegd leeghalen schuur was goed. Dat heb ik nog nooit gehad, maar het verliep goed. Niks over te klagen.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Laatste jaren goed gedaan, ik ben tevreden. Maar ja als het financieel goed gaat dan wordt de tevredenheid al snel makkelijker.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Nis mis mee. AM baart mij het meeste zorgen. Perceel waar het nu bij mij mis is was jaren altijd goed, ik heb overleg gehad met Jans. Er valt geen pijn op te trekken.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ **Noord**
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ **41 – 50 jaar**
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ **71 – 150 hectare**
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ **Ja**
- ☐ Nee
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: het is geen dwang maar niet veel andere opties

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): ik maak er gebruik van, het is mooi en goed maar geen reden om lid te zijn

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: zijn er wel genoeg, ik kan zo wat anders gaan verbouwen

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: wel zo begonnen maar geen reden

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: totaal niet

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: Ik stop als het beter is

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: op dit moment is het een groot aandeel dus ja, moet je wat anders doen. Is nu interessant om lid te zijn.

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: ben je vrij in

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Het is voornamelijk zakelijke relatie, maar het is wel een goede sfeer. Zijn wel ouderen die tot aantal jaar geleden erg negatief waren over Avebe. Heftige reacties over vroeger die ik wat overdreven vind, dat de aardappelen niet opgehaald zijn etc. Ik kan wel relativeren.

Ik heb geen emotionele binding maar ben wel geïnteresseerd. Voel met wel betrokken.

Communicatie

Website: Als ik echt wat wil weten bel ik Klaas, site is voor de burger

Intranet:

App: Leuk om elke auto te volgen

Informail: beetje oud nieuws voor mijn gevoel, ik lees het wel

Twitter: nvt

Accountmanager: heel belangrijk

Vergaderingen leden: ze geven een beetje info over afgelopen seizoen, hoort erbij maar niet veel spannends aan

Ledenraad: Vind ik leuk en zit ik zelf in. Vraag me af of ik wel wat toevoeg. Je weet niet of er iets is wat ze niet vertellen, beetje mooie show. Moet wel aannemen dat het goed gaat. Maar mijn eigen inbreng, ik twijfel erover. Geen verstand van fabriek etc maar verbinding wordt wel gelegd tussen leden en fabriek dus dat is mooi.

Velddagen: vooral teelt belangrijk. Moet sneller en meer uitkomen. Maar kan niet allemaal, dat weet ik wel

Studiegroepen: doe ik aan mee

Magazine: niet echt belangrijk

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Beetje dubbel/veel contact wat mij betreft. Magazine hoeft van mij niet, hoeveel moet ik ermee bezig zijn.

De accountmanager is wel makkelijk, kun je zo even bellen. Is ook vlot met terug bellen, mooi.

Verder is contact voldoende hoor

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Op vergadering heb ik gehoord dat Avebe nu 2 dagen op consumptie draait van een collega uit Appelscha. Waarom mogen wij dat niet weten? Maar aan de andere kant, wat heb ik ook aan die info. Maar ik wil wel weten wat er speelt. Er had bijvoorbeeld een mail van Arjan uitgekund.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Het is een beetje een roddel toestand. Misschien kunnen ze daar een beetje vooraan zijn. Informatie voorzieningen even ruis eruit halen. Niet om elk wissewasje, maar die consumptie was wel leuk geweest om te weten. Cosun doet het met push berichten op de mail.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ja ik ben wel tevreden. Er is altijd wat te zeuren maar ik vind het goed.

Goed betalen voor de aardappels, dynamisch, door ontwikkelen, duurzaam, zo iets. Met de tijd mee gaan. Is nu positief, doen ze ook. Is veel onderhoudt/vernieuwd aan de fabriek. Ze doen het ook op een gezonde manier, niet ten koste van iets. Gezond EV, zo moet dat ook.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ik heb het idee dat er wel meer uit Averis te halen is, of we wel goeie rassen krijgen. Misschien kan het wel verkocht worden aan een sector die er gespecialiseerd in is. Gaat het vast sneller en beter. Waarom moet Avebe dat zelf doen? Kan beter iets doen die gespecialiseerd is. Ze moeten met AM bezig zijn, dat doen ze ook wel.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Eiwit mag ook wel wat aan verdiend worden, duurt al 10 jaar. Heel positief altijd, meer klanten als productie blabla, maar ik zie het nog niet concreet terug.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Ik ben gemiddeld weg positie over Avebe. Vorig jaar me de bus rondleiding en lezing gehad, was erg leuk. Foxhol bekeken ook, goed dat ze zoiets doen.

Ik verwacht dat AM en concurrentie consumptie op de grondstofvoorziening gaat drukken. Daar moeten ze mee aan de bak. Dat zie ik wel. Stevig uitbetalen geeft ook vertrouwen. Kracht van Avebe is afleveren, het is makkelijk en je hebt weinig werk. Dat scheelt een hoop. Dan switch je niet zo snel. Veel werk weegt dan niet zo snel op.

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ **Midden**
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: kwestie van keuzes, ik moet niks

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: keuze gemaakt, Avebe is belangrijke partner

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg: zakelijk

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): bijkomstigheid

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: onzin

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: is zo maar niet de reden

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: lid zijn is geen emotie maar een ratio

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe: avebe wil dat gevoel geven, dat is positief maar niet leidend

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: het is een eigen keuze, er zijn spelregels als je ermee op houdt

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf: anders zou het dom zijn om lid te zijn

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: dat mogen we ook zeker wezen. Ook wel voor geschaamd in het verleden, maar dat is een hele tijd terug.

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Je bent ondernemer, je bent zelfstandig.

Het is een bewuste keuze geweest om van consumptie naar zetmeel te gaan. Aandelen heb ik erbij gekocht, rare regels. Kan mij de vergadering met stakingen nog herinneren. We waren er helemaal klaar mee met zn allen. Toen ging het licht schijnen, omslag gekomen, goede weg ingeslagen en nu gaat het erg goed. Vroeger waren de verhoudingen anders, nu gaat het samen. Beide partijen komen afspraken na, wordt waarde toegevoegd.

Het is een zakelijke overeenkomst zonder emotie. Bewust bedrijfskeuzes worden gemaakt. Heb wel het gevoel dat ik bij Avebe hoor en ook trots ben op, maar ik zie het toch als een zakelijk iets. Ga niet bij elkaar op visite ofzo. Het is belangrijk om je leden een goed gevoel te geven maar wordt nooit een argument om lid te zijn.

Communicatie

Website: goed dat het er is voor de buitenwereld

Intranet: goed maar loopt soms wat achter. Hapert ook wel eens. Verder mooie uitvinding, gebruiksvriendelijk

App: super manier om actuele zaken te volgen

Informail: lees ik altijd wel even

Twitter: zie ik persoonlijk de meerwaarde niet van in

Accountmanager: prima contact

Vergaderingen leden: laagdrempelig spreek AdR ook nog wel eens tussendoor, niks mis mee

Ledenraad: Heb ik ingezet, nu ook nog wel eens contact mee.

Velddagen: Ik ga niet naar ze allemaal maar als ik kan zeker wel. Demodagen in september komen vaak niet uit. Maar wat is het nu eigenlijk, er zijn genoeg informatiebronnen, doe het digitaal.

Studiegroepen: Bewust maken en worden van dingen die je doet.

Magazine: best aardig maar wat voegt het toe. Iedereen doet het maar het is ook een kosten baten verhaal. Misschien geeft het wel een bepaalde status.

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Vind het best wel laag drempelig. 1^e aanspraak punt is de accountmanager. Vind het allemaal niet zo spannend. Denk dat het aan jezelf ligt.

Op vergaderingen krijg je ook de kans om beleidspersonen te spreken, kun je gewoon op af stappen, dat is mooi.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Positief. Als het niet goed zou gaan kun je kijken of je het op kan lossen en daarna actie ondernemen. Is geen keus om ergens weg te gaan, goed contact is belangrijk, dat is de basis, naast dat het zakelijk moet kloppen. Het is een optelsom. Wil ik dit wel? Meer in de markt om aardappels af te nemen, maar het is nu gewoon goed bij Avebe.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Kern is wij telen product/grondstof en dat die zo goed mogelijk te gelden gemaakt worden. Basis is goede prijs, maar er hangt ook veel omheen. Ook belangrijk dat ze ontwikkelen en innoveren, niet achterlopen.

Positief, jazeker. Kan wel verschillen van mening bij besluiten maar dat is overal o. iedereen vind altijd wat maar zeker positief, er gebeurt heel veel. Vertaald zich laatste jaren in zeker prijs. Mag wel hoger maar dat is een algemeen verhaal natuurlijk. Blijft spanningsveld.

Ik vind het prettig als Avebe stabiele factor is in mijn bedrijf. Niet ene jaar 10 cent en andere jaar 5 cent. Als het niet stabiel is kun je er niks mee.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Jazeker, maar dat communiceer ik ook altijd. Ik wil niet mijn hele leven ongelukkig zijn, als ik niet gelukkig ben en ik heb dat gecommuniceerd en ga er aan werken. Als het dan niet goed komt kun je andere keuzes maken. Zaken waar ik geen goed gevoel bij heb ga ik niet aan.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Tevredenheid hangt voor groot deel samen met rendement in de teelt. Bepaald stabiliteit en betere prijs wat beter rendement geeft zorgt voor een positief gevoel. Zie ik als kern van het hele verhaal. Hangt een hoop om toe, maar prijs = het bewijs.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Denk dat AM wel het grootste ding wordt. Mss moet het allemaal minder intensief. Bedrijf staat o valt niet met Avebe. Prijs is heel belangrijk. Je kijkt toch onderaan de streep.

Suiker en zetmeel = bulk. Blijft spanningsveld, honger naar grond zal blijven. Grondprijs kan dipt krijgen maar zal niet echt zakken. Nieuwe ontwikkelingen als energie oid blijft trekken en ga je nieuwe keuzes afwegen. Moeten ze toch met hogere prijzen komen, 15 cent?

Algemeen

1. District:

- ☐ **Noord**
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ **51 – 60 jaar**
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: niet echt

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: beetje overdreven

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.):

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe:

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe:

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe:

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan:

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken:

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Heb de aandelen overgenomen van mijn ouders. Zetmeel rode draad van het bedrijf. Eerst 42 en nu 130 aandelen. Veel in geïnvesteerd, systeem achter weg met leverrecht en plicht. Zou moeten sturen op quota. Dus als het niet goed gaat met Avebe moet ik betalen, dat is niet correct.

Aandelen moeten meer waard worden. Slechte zaak dat Avebe consumpties zomaar kan krijgen, het is een afvalputje. 3 aandelen per ha of oid. Marges per aandeel zijn te groot, meer op sturen

Verder goed, focus is gelegd. Niet te arrogant worden. Meer samenwerken met Cosun op gebied van innovatie.

Communicatie

Website:

Intranet:

App: puur gegevens

Informail: via post

Twitter:

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad:

Velddagen:

Studiegroepen: doe ik niet

Magazine:

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Nee, meer samenwerken met rassen/proeven. Vooruit kijken, visie.

Zouden veel meer kunnen samenwerken met andere aardappelbedrijven. Proefvelden doen, alles doet Avebe zelf. Houdt de afdeling in stand. Kan beter.

Betalen voor studiegroepen

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Ik moet allemaal steeds eer zoals registratie, communicatie of samenwerking. Te veel digitaal, door de bomen zie ik het bos niet meer.

Ik moet alles printen, nog nooit zoveel papier gehad sinds digitalisering.

Eiwit verhaal, op rassen sturen? Meer eiwitten weten te winnen.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Kleine groepen ie 1x in de 4 jaar een klankbord vormen. Dingen organiseren op klein niveau.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Zetmeel en derivaten heel belangrijk. Focussen daarop en dat het zijn vruchten werpt. Innoveren is ook belangrijk, Samenwerken met de Universiteit in Groningen is een goede zaak.

Voor mijn bedrijf is het belangrijk dat er een goeie prijs is.

Er is een structuur neergezet, goed bestuur en contact met leden. Afdelingsbestuur moet ook meer contact hebben met leden. De ledenraad! Dat die iets organiseren met de leden. Gefaciliteerd door bv de accountmanager in het veld.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Communicatie is altijd belangrijk. Conservatief via de post vind ik fijn. Kleine bijeenkomsten met rayonmanager of accountmanager, 1x in de zoveel tijd.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Eerlijkheid en blijven communiceren

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Teelt in gebied houden en kringloop in het geheel zien. Afzet zetmeel maar ook veehouderij. Daar zie je natuur inclusief. Ik doe bijvoorbeeld al 20 jaar geen granulaat bij de aardappelen. Avebe is wel eens bezig geweest met akkerbloemen, je krijgt er niet veel voor terug. Als je milieu vriendelijk bent ga je naar 40 ton ipv 50 ton per ha, dan heb je dus een hogere prijs nodig. Het verhaal moet sexy gemaakt worden naar de consument toe. Als je geen granulaat gebruikt, minder spuit, bloemen laat groeien, daar moet je wat voor terug krijgen. Dan ben je duurzaam. Je kan bij mij terecht voor meer ideeën.

Algemeen

1. District:

- ☐ **Noord**
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ Zuid

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ 31 – 40 jaar
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ **Ouder dan 60 jaar**
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ **11 – 30 hectare**
- ☐ 31 – 70 hectare
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ **Ja**
- ☐ Nee
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor: nee het is niet mijn hoofdtak

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend: niet echt noodzaak maar als ik wil leveren moet ik wel

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij:

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: zolang je aardappels levert vind ik wel dat je verplicht bent lid te blijven.

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg:

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): geen reden

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen:

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: nee waren ze niet

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: anders zat ik ook niet in het bestuur. Iets anders dan zakelijk, heeft wel beetje met elkaar te maken. Probeer financieel zo goed mogelijk te doen maar gaat ook om toekomst

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe: wat overdreven

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten:

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: niet waar

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: je moet altijd een goede keuze voor je bedrijf maken, maar overstap naar de vlokken heb ik wat moeite mee.

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe: als voorzitter moet je ook wat positiever zijn

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Vee is bij ons de hoofdtak, gemengd bedrijf is een keuze geweest. Aardappelen leveren ben je verplicht om naar Avebe te gaan. Dan wordt je bestuurlijk actief, voel je je wel meer betrokken. Je hebt het gevoel dat je wat in te brengen hebt, je krijgt waardering.

Voornamelijk boeren die nooit naar vergaderingen komen hebben de meest kritiek. Betrokkenheid wordt wel beter door ledenraad.

Communicatie

Website: ben daar niet mee bezig

Intranet:

App: laatst mail van AdR gehad met melding om op de app te kijken. Prima, maar mss moet het net zo gaan als met whatsapp, dat je een melding krijgt wanneer er een bericht is.

Informail:**Twitter:****Accountmanager:****Vergaderingen leden:****Ledenraad:**

Velddagen: kom er niet zoveel aan toe maar ik vind het wel belangrijk

Studiegroepen: ook belangrijk dat het er is

Magazine: Is belangrijk om te hebben. Als je de mensen de gelegenheid geeft om de info te krijgen kunnen ze je nooit erop aanspreken 'dat wisten we niet'. Ze kunnen het wel niet lezen, maar dan is het ze wel aangeboden.

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja, klaas kan ik zo bellen, er zijn korte lijnen. Het is niet moeilijk om contact te krijgen met Avebe

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Discussie was ook in Rayon vergadering, wanneer ga je iets communiceren? Dat is een lastig verhaal, blijft moeilijk. Als je eenmaal het gesprek met mensen aangaat krijg je begrip. Ik denk dat er melding gemaakt moet worden zodra het uit de hand loopt. Storing van een halve dag hoeft echt niet gemeld te worden.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

Eerlijkheid en openheid zijn de belangrijkste dingen. Kun je nooit teveel doen.

Tevredenheid**Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?**

Zoals het nu is gematigd tevreden. Ed en Bert waren een topcombi. Allebei open, ben ik best tevreden over. Maar Solanic verhaal duurt te lang. Zou je nu wel eens terug mogen zien.

Investerings, achterstand in de bouw, etc. Zal de toevoeging in 2018 ook wel niet zo groot zijn in de prijs.

Ze zijn wel echt bezig om de prijs op te krikken. Efficiënter etc. Heb wel het gevoel dat ze dat doen.

Extra diensten zijn wel aanwezig. Als je iets wilt weten krijg je er wel antwoord op. Dus heb daar niet meer verwachtingen in.

Pootgoed mar meer en sneller maar het is een langdurig proces bij aardappelen, dat weten we.

Ik ben wel tevreden maar de prijs zou wel omhoog moeten. Verwacht ik ook wel dat dit gaat gebeuren.

Afname schema, natuurlijk iedereen wil ruim op tijd gebeld worden etc. maar iedereen is verschillend en is situatie afhankelijk. Je moet zelf ook rekening houden met zaken als boer zijnde. Slechte aardappelen achter in de schuur stoppen is bijvoorbeeld niet handig.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?**Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?**

Alles heb ik wel benoemd. Belangrijkste is toch eerlijk en open zijn. Dat lost een boel problemen op.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Algemeen

1. District:

- ☐ Noord
- ☐ Oost
- ☐ Midden
- ☐ **Zuid**

2. Leeftijd:

- ☐ 30 jaar of jonger
- ☐ **31 – 40 jaar**
- ☐ 41 – 50 jaar
- ☐ 51 – 60 jaar
- ☐ Ouder dan 60 jaar
- ☐ Wil ik niet zeggen

3. Areaal zetmeelaardappelen voor Avebe:

- ☐ 1 – 10 hectare
- ☐ 11 – 30 hectare
- ☐ **31 – 70 hectare**
- ☐ 71 – 150 hectare
- ☐ Meer dan 150 hectare
- ☐ Weetniet/wil ik niet zeggen

4. Bent u bestuurlijk actief voor Avebe?

- ☐ Ja
- ☐ **Nee**
- ☐ Wil ik niet zeggen

Betrokkenheid

Ik heb het gevoel dat ik bij Avebe hoor:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, dat is vervelend:

Ik heb het gevoel dat ik genoodzaakt ben om lid te zijn bij Avebe, maar dat is niet vervelend:

Avebe betekent veel voor mij: op het moment wel

Ik vind dat ik het aan Avebe verplicht ben om lid te blijven: Dat is dan weer een dingetje

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik er financiële middelen van krijg: in principe wel

Ik ben mede lid van Avebe omdat ik meer dan alleen financiële middelen krijg (teeltadvies, demodagen, etc.): dit is wel belangrijk

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Dit zou ik wel willen: qua saldo niet maar ik loop niet voor 100 euro weg. Ik zou niet ten koste van Avebe iets anders neerzetten, dan zou mais of bieten uit mijn bouwplan gaan.

Er zijn geen of te weinig alternatieven voor mij dan lid te zijn bij Avebe. Maar dat zou ik ook niet willen.:

Ik zal mijn lidmaatschap bij Avebe niet beëindigen, omdat ik het gevoel heb iets verschuldigd te zijn aan Avebe:

Ik ben lid bij Avebe omdat mijn vader/moeder ook lid was van Avebe: zo ben ik wel begonnen

Ik voel mij emotioneel gehecht aan Avebe: ik en economisch gehecht

Ik voel mij als 'een deel van de familie' bij Avebe: moment wel weer

Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn om Avebe te verlaten: niet voor eenmalig gewin, maar als het niet meer uit kan dan wel.

Als ik geen lid meer zou zijn van Avebe dan zal mijn bedrijf niet meer bestaan: niet waar

Het zou onbehoorlijk zijn om nu bij Avebe te vertrekken: wel als je naar vlokken vertrekt, anders niet

Ik heb het gevoel dat mijn lidmaatschap bij Avebe een toegevoegde waarde is voor mijn bedrijf:

Ik ben trots op mijn lidmaatschap bij Avebe:

Hoe komt het dat u zich op deze manier betrokken voelt bij Avebe? Zou u graag op een andere manier betrokken willen zijn bij Avebe? Waarom wel/niet?

Betrokkenheid is belangrijk maar het is wel een financiële overweging. Je gaat niet na 1 slecht jaar weg, maar als het gevoel niet meer goed is dan moet je keuzes maken. Anderen gaan wel sneller naar consumpties toe, dat doe ik niet.

Communicatie

Website: voor verkoop belangrijk maar niet voor boer

Intranet: super belangrijk

App:

Informail: probeer ik door te lezen

Twitter: leuk om te volgen maar niet belangrijk

Accountmanager:

Vergaderingen leden:

Ledenraad: ben zelf niet meer zo betrokken maar weet ze wel te vinden.

Velddagen: belangrijk

Studiegroepen: ook belangrijk

Magazine: Niet het eerste blad wat ik lees, mijn leesnelheid is niet zo hoog. Een media als twitter kun je sneller even tussendoor bekijken dan een blad.

Vindt u uw contact met Avebe voldoende? Waarom wel/niet?

Ja dat is ook wel door de jongerenraad gekomen. Meer mensen weten wie je bent, ik zit toch helemaal in Nijkerk. Er is directer contact.

Wat zou u graag anders willen zien aan uw contact met Avebe of de manier waarop Avebe met haar leden communiceert? Is dat realistisch/haalbaar?

Het magazine zou ik alleen op de site zetten, hoeft niet verstuurd te worden naar leden.

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe met betrekking tot communicatie?

App ontwikkeld zich steeds verder. Je ziet wel lossingen maar nog geen facturen. Veiligheid kan ook wel van invloed zijn daarop, dat weet ik niet. Leveringsplanning en vergaderingen zijn top.

Tevredenheid

Wat zijn uw verwachtingen van Avebe?

Ik denk dat ze op de goede lijn zitten. Ik verwacht hoogst haalbare prijs uit aardappelen, geen poespas eromheen. In het verleden werd dit wel gedaan, nu zijn er goede strategische keuzes gemaakt.

Hoop ook dat eiwit nu de verwachtingen waar gaat maken.

In de studieclub hebben we het over Averis gehad. Sommige rassen zetten ze niet door vanwege een te lage resistentie. Maar hier doen wij bv 1 op 5 aardappelen, wij zouden dat ras dan wellicht wel kunnen gebruiken. Dus het zou misschien wat breder bekeken kunnen worden. Rassen waar 25% zetmeel hebben zitten er tussen maar moeten weg vanwege de resistentie. Het is hier minder intensief, zet eens een proefveld neer in het Zuiden. Bij aalten bijvoorbeeld. HJ Schepel weet hier van.

Vindt u dat Avebe zich op een bepaald gebied nog kan verbeteren? Waarom?

Ze verbeteren al door de jaren heen. Als die lijn blijft vind ik het goed (mag wel een knikje in zitten, dat is normaal)Vergaderingen zijn een eerlijk verhaal. Avebe doet dat. Cosun kan soms wat te rooskleurig overkomen bijvoorbeeld.

Wat zou Avebe kunnen doen om u (nog) tevreden(er) te stemmen?

Heeft u verder nog tips/opmerking voor Avebe in het algemeen?

Nee ik ben wel tevreden hoe alles verloopt.

Presentaties zijn ook wel goed, pakket met product was ook erg leuk om te zien. Demoveld ook een standje met spullen daarin, leuk om er langs te gaan. Aan de buitenwereld is het ook goed om dit te laten zien, geeft een gevoel van trots.

Bijlage III Interview CEO Avebe – Bert Jansen

22/03/2018 15.00u Veendam

Ledenbinding

Betrokkenheid

Input:

- *Wat vind u van de betrokkenheid bij de leden van Avebe?*
- *Voldoet die betrokkenheid aan uw verwachtingen?*
- *Stuurt Avebe op de mate van betrokkenheid van haar leden? Waarom wel/niet?*

Voorheen zat ik bij FrieslandCampina, daar zitten leden 1 op 1 vast aan de coöperatie. Tegenwoordig heb je wel anderen die opkomen zoals A ware en DOC kaas, maar de primaire betrokkenheid van een melk lid ervaar ik groter dan die van een akkerbouw lid. Deze zijn vaak ook lid van andere coöperaties en verbouwen meer dan alleen 1 gewas.

Als je kijkt naar de ledenpopulatie van 100% heb je er verscheidene groepen van betrokkenheid tussen zitten. Er is altijd een groep die heel nauw betrokken is, maar ook een groep die dat veel minder is. Ze zijn eigenlijk op te splitsen in opportunistische leden, die korte termijn denken en in lange termijn denkende leden. Ik dacht altijd dat de groep jongere telers tot de opportunistische leden behoorden, maar dat is aan het kantelen. Dit kan mede komen doordat ze hoge financieringen kunnen hebben bij de bank en het feit dat Avebe nu hoger uitbetaald dan de consumptiemarkt. Dat geeft stabiliteit.

Ik proef ook meer vertrouwen onder de leden.

Wij zijn bezig met de nieuwe strategie, 1 van de grote punten daaruit is 'marktgericht duurzaam boeren' (vrij vertaald uit het engels). We moeten dit nog verder invullen, waar gaat dit precies over? Het is de bedoeling om een programma op te zetten waar leden aan mee kunnen doen. Hoe zorg je daar dan precies voor? Met de zweep, zoals bij FrieslandCampina, werkt niet.

Op dit moment is het ook wel makkelijk praten, nu het goed gaat. Als het minder gaat horen we dat vaak wel meteen.

Communicatie

Input:

- *Wordt er ook onderscheidt gemaakt tussen communicatie naar leden en communicatie naar de rest van de buitenwereld?*
- *In het kader van de nieuwe strategie, wordt communicatie naar de leden toe daar ook in meegenomen? Waarom wel/niet?*
- *Hoe zou u over 3 tot 5 jaar de communicatie richting leden graag willen zien?*

Het verschil in communicatie naar de leden (en medewerkers) en naar de buitenwereld is dat wij veel opener naar de leden zijn. De ledenraad zien wij bijvoorbeeld 6x per jaar tijdens districtsvergaderingen, daarnaast zijn er nog tal van andere bijeenkomsten waar we leden kunnen zien en spreken. Dit zelfde beleid hebben wij voor de medewerkers, volgende weken mag ik weer 6x op een sinaasappelkistje gaan staan om de medewerkers toe te spreken hoe het met Avebe gaat.

We zijn heel open naar de ledenraad maar hanteren daarbij wel een bepaalde tactiek. Zo willen wij niet in eenmaal een berg met informatie over de leden uitstrooien, dit delen wij op in stukjes. Als we met iets nieuws of met een verandering bezig zijn denken Arjan en ik altijd na over hoe wij dat dan gaan brengen naar de leden. Door het in stukjes op te knippen en per vergadering de interactie op te

zoeken en steeds meer te delen ontstaan discussies die leiden naar een uiteindelijke aanvaarding/besluitvorming.

Betreft communicatie en betrokkenheid, ik zou de leden liever differentiëren/segmenteren in verscheidene groepen. Er is behoorlijk veel diversiteit onder de leden, zo heb je bedrijven die voor een groot deel hun inkomen halen uit Avebe, bedrijven die maar een klein deel van areaal voor zetmeel hebben, jonge boeren, oudere boeren die wellicht binnenkort stoppen, zwaar gefinancierde bedrijven, minder zwaar gefinancierde bedrijven, grote bedrijven, kleine bedrijven. Het is allemaal heel verschillend. Het zou interessant zijn als we hier iets mee gingen doen en de leden konden opknippen in verscheidene segmenten. Je maakt nu niet iedereen blij met dezelfde boodschap.

Wat mij dwars zit is dat de ledenraad maar uit 60 man bestaat, terwijl we ongeveer 2300 leden hebben. Tijdens alle bijeenkomsten en vergaderingen is een opkomst van zo'n 60%, het respons van het ledentevredenheidsonderzoek was 43%. Hoe denkt die andere 57% over het onderzoek? En die andere 40% van de leden die nooit bij bijeenkomsten zijn? Hoe bereiken wij die leden.

Tevredenheid

Zoals u weet heeft het recente ledenonderzoek een positief resultaat gegeven. Zo is het cijfer van tevreden over Avebe (en afdeling Agro) gestegen.

- *Kan dit in de toekomst weer dalen? Waarom?*
- *Welke factoren bepalen volgens u (naast prijs) nog meer de tevredenheid?*
- *Moet Avebe daar ook meer op sturen?*

Avebe heeft een consistente boodschap, is transparant en communiceert ook naar haar leden al het ergens niet goed gaat. Dat vinden mensen niet altijd leuk om te horen, maar het werkt wel mee aan het vertrouwen. Afgelopen jaar liep het in Ter Apelkanaal niet allemaal even lekker en kregen we veel vragen van leden, achter die aardappelmeelfabriek in Ter Apelkanaal zitten een hele boel diverse fabrieken met derivatenlijnen die nauw op elkaar aansluiten. Leden hebben dit vaak niet door dus is het goed om dit meer aan hun uit te leggen, bezoeken te organiseren aan de locaties zodat zij ook meer weten wat er speelt. Na de afschaffing van de zetmeelsubsidie heeft Avebe met een nieuw managementteam een nieuwe weg ingeslagen. Door constant doelen te stellen, en die vervolgens ook te halen heeft Avebe heel duidelijk signaal afgegeven aan de leden. Ze heeft laten zien dat het een coöperatie is die ook daadwerkelijk doet wat ze belooft. Het magische woord van een coöperatie is vertrouwen. Transparant zijn en doen wat je zegt is net zo belangrijk als de prestatieprijis.

Ondertussen zit ik hier alweer 10 jaar. Voor mij zijn er veel verschillende bestuurswisselingen geweest. Managers hebben vaak de neiging om te roepen dat het beleid wat er voor hun gehanteerd werd af te doen als niet goed en dan vervolgens de boel totaal anders aan te pakken. Mensen zijn daar doodziek van. Het is belangrijk om consistent te blijven en zo vertrouwen te creëren.

Voor onze nieuwe duurzaamheidsstrategie zijn we van plan om leden te gaan interviewen voor het duurzaamheidsprogramma. En dan niet alleen vragen wat zij graag willen zien in dat programma, wat het moet bevatten. Maar voornamelijk hoe het zou moeten lopen in de praktijk, hoe het werkbaar kan zijn voor de boeren. Er is bijvoorbeeld al een strenge wet- en regelgeving betreffende gewasbescherming. Een duurzaamheidsprogramma van Avebe zou hier een aanvulling op moeten zijn, het moet de leden niet in de weg lopen. Daarnaast kun je met dit programma alvast anticiperen op nieuwe wetten en regels die er wellicht gaan komen.

Andere coöperaties

Input:

- *U heeft bij FrieslandCampina gewerkt. Ziet u ook verschil in ledenbinding tussen FrieslandCampina en Avebe?*
- *Zijn er nog punten van andere coöperaties die u opvallen?*

Inmiddels ben ik al 26 jaar werkzaam in coöperaties dus ik weet al niet meer beter. Vertrouwen betaald zich later uit als het minder met de coöperatie gaat.

Ik vind dat een coöperatie als Cosun het goed doet, wellicht dat ze wat last krijgen van de lagere suikerprijs. Wat opvalt, is dat het rommelt bij FrieslandCampina, maar daar staan de vakbladen ook vol van. Het vorige bestuurslid van FC (opzoeken) is de leden gaandeweg uit het oog verloren en dat is een hele grote valkuil. In december krijgen de leden ook een boodschap te horen die niet zo leuk, dat worden nog roerige tijden.

De leden van Avebe worden steeds meer geconfronteerd met hogere kosten. En dan niet alleen hogere financieringen voor bijvoorbeeld grond maar ook voor gewasbeschermingsmiddelen. Ik ben heel blij dat wij een kweekbedrijf als Averis hebben die bezig is met de ontwikkeling van bijvoorbeeld phytophthora resistente rassen, en andere nieuwe zetmeelrassen in het algemeen. Andere veredelingsbedrijven zie ik dit nog niet zo snel doen.

Bijlage IV interview coöperaties extern

Cosun

21/3/2018 14.00u Breda

Dirk Jan Kemp Hakkert & Jan Willem van Roessel

Royal Cosun is een agro-industrieel concern en stevig geworteld in de primaire sector. De bedrijven die tot Cosun behoren zijn Aviko, Duynie, Sensus, Suiker Unie, SVZ en Cosun Biobased Products. Royal Cosun werd bijna 120 jaar geleden opgericht door Nederlandse suikerbietenelers die zich verenigden in een coöperatie. De coöperatie telt rond de 8.800 leden c.q. aandeelhouders en is uitgegroeid tot een onderneming met zo'n 3.900 medewerkers [in FTE] en een concernomzet van circa € 2 miljard per jaar (Cosun, 2018).

Ledenbinding

Input:

- Heeft u een beleid op het gebied van ledenbinding?
- Welke onderwerpen/middelen binnen uw coöperatie zijn van belang voor ledenbinding?

Begin 2015 is er een enquête geweest van de NCR. Hier heeft Cosun aan meegedaan en verspreid onder een willekeurig geselecteerde groep leden. Oktober 2015 is hiervan een rapport verschenen van de NCR over resultaten alle deelnemers. Deze kan ik opvragen bij de NCR.

Cosun heeft geen geschreven beleid betreft ledenbinding. Onderbewust is het wel verweven in allerlei aspecten. De uitvoering hiervan is echter niet anders dan praktisch tien jaar geleden. De binding die Cosun heeft met haar leden sluit aan met de communicatie tussen coöperatie en leden. Er is een verschuiving gaande van papier naar digitaal, dat is voornamelijk zenden. Zoals via het ledenportaal documenten inzien, bietenzaad bestellend e.d. Dit gebeurt niet meer via de buitendienst. Naast het ledenportaal is er voornamelijk het ledenblad, nieuwsberichten die men in de mail ontvangt, de bijeenkomsten van unitip, kringvergaderingen en teeltvergaderingen. Ledenbinding speelt in dezen mee dat Cosun de vergaderingen kleinschalig houdt wat zorgt voor meer interactie. Ondanks verscheidene ontwikkelingen van de afgelopen jaren, zoals een vermindering van kringen, hebben ze het aantal vergaderingen niet verminderd. Ook het feit dat bij vergaderingen voor leden altijd mensen uit het bestuur, raad van beheer en/of raad van toezicht aanwezig zijn zodat deze vragen van de leden kunnen beantwoorden en er een mogelijkheid tot gesprek ontstaat, wordt positief ontvangen. Voornamelijk bij de teeltvergaderingen wordt een hoge opkomst ervaren, 50 tot 60%. Dit valt waarschijnlijk te wijten aan het feit dat hier veel teel technische zaken aan bod komen. Tijdens de kringvergaderingen wordt er meer uiteengezet over beleidsmatige zaken, deze vinden ook in een latere periode plaats, vaak is er sprake van een opkomst tussen de 25 en 30%. Deze hoge opkomsten geven Cosun het gevoel dat haar leden graag naar hun bijeenkomsten komen en dat de open insteek wordt gewaardeerd. Daarnaast is het sociale plaatje dat eraan vast zit, interactie tussen collega boeren, ook aantrekkelen. Hier houdt Cosun ook rekening mee, door de vergaderingen niet te laat in de avond te laten eindigen hebben leden nog de kans om met elkaar in gesprek te komen. Wel wordt hier een verschil tussen regio's ervaren. In het Noorden maken mensen hier veelal minder gebruik van dat in het Zuiden van het land.

Cosun neemt haar ledenraad heel serieus, zij zijn een belangrijk aspect van de coöperatie. Zij krijgen dan ook veel informatie tijdens vergaderingen. De ledenraad is bij Cosun een orgaan die beslissingen kunnen maken, wanneer dit speelt krijgen zij daar veel ruimte en tijd voor. Als voorbeeld wordt het nieuwe LLB systeem genoemd. De naam alleen al is bedacht door leden uit de kring bij Flevoland.

Verder heeft deze procedure een jaar geduurd voordat de reglementswijziging definitief is ingezet, zodat de ledenraad voldoende tijd heeft gehad om alle aspecten te bespreken.

In het onderzoek van 2015 is naar voren gekomen dat leden ervaren dat zij geen andere keus hebben dan lid te zijn bij Cosun, en dat is natuurlijk ook waar. Dat is de andere kant van het verhaal. Nu ervaart Cosun het als haar taak om haar leden tevreden en betrokken te houden.

Daarnaast wordt ook wel eens ervaren dat Cosun erg strikt en straight is, afspraak=afpraak. Ieder lid met vorst krijgt een boete en na de deadline van 1 september kan men zijn bieten niet meer opschuiven. Dit is nou eenmaal afgesproken, dus wordt dat ook op die manier uitgevoerd. Dit wordt verschillend ervaren. Een deel van de leden vindt dit erg prettig, het wordt als duidelijk en eerlijk ervaren. Een ander deel van de leden vindt dit juist niet prettig en te streng. De laatste jaren komt dit steeds meer naar voren. Het is niet duidelijk of de groep die het onprettig ervaart groter geworden is of dat leden mondiger geworden zijn en zich eerder uitspreken. Daarnaast zijn er ook meer regels bijgekomen wat het effect ook kan versterken.

Een ander stukje ledenbinding is het feit dat de buitendienst, medewerkers die het directe aanspreekpunt van de boeren in het veld zijn, ook bij de kringvergaderingen aanwezig zijn. Op deze manier wordt de buitendienst betrokken bij het beleid van Cosun en kunnen zij dit ook uitdragen. Daarnaast kunnen zij op die manier ook fungeren als spreekbuis van leden naar het regio bestuur. Hoor en wederhoor.

Betrokkenheid

Input:

- *Wat vind u van de betrokkenheid van uw leden?*
- *Voldoet die betrokkenheid ook aan uw verwachtingen die u heeft van uw leden?*
- *Stuurt Cosun op de mate van betrokkenheid van haar leden? Waarom wel/niet?*

Cosun is zeker tevreden over de betrokkenheid van haar leden, voornamelijk ook gezien de hoge opkomsten tijdens georganiseerde bijeenkomsten. Verder wordt er niet bewust op betrokkenheid gestuurd.

Cosun handelt volledig in het belang van haar leden. Individueel belang wordt daarbij afgewogen tegen het collectieve belang, waarin het collectief altijd voorrang zal krijgen. Er zal wel eens verschil optreden in de manier van handelen tussen verscheidene mensen van de buitendienst, maar er wordt zoveel mogelijk gestuurd op een één-lijns beleid.

Communicatie

Input:

- *Wordt er ook onderscheidt gemaakt tussen communicatie naar leden en communicatie naar de rest van de buitenwereld?*
- *Zijn er bepaalde vormen van communicatie middelen die volgens u zorgen voor een betere binding/betrokkenheid van uw leden?*
- *Wordt er rekening gehouden met ledenbinding in het communicatie beleid? Waarom wel/niet?*

Onderscheidt maken tussen leden en de buitenwereld is lastig, voornamelijk omdat Cosun ruimschoots 9000 leden heeft. Daar komt bij dat tussen die 9000 leden altijd wel een lid is die ook verbanden heeft met agrarische vakbladen of nieuwssites. Daarop heeft Cosun geanticipeerd, wanneer de leden een nieuwsbericht van hun ontvangen, over bijvoorbeeld prijzen, wordt dit tegelijk ook verzonden naar de pers. Echter kunnen er altijd onvoorziene zaken op internet verschijnen.

Laatst was er 's nachts een storing/defect in de fabriek in Groningen, een filmpje hiervan stond al op youtube voordat het bestuur zelf op de hoogte was. Maar zegt Cosun, dat is de nieuwe tijd, dat soort dingen gebeuren tegenwoordig nou eenmaal. Digitaal verstrekt Cosun haar leden wel meer informatie dan naar de buitenwereld via het ledenportaal. Dit staat zogenoemd achter slot en grendel, denk hierbij aan leveringsvoorwaarden.

Waar Cosun ook onderscheidt maakt is het verstrekken van extra informatie tijdens bijeenkomsten. Zo worden er resultaten weergegeven van Cosun, maar ook van Aviko en Suikeruni apart bijvoorbeeld. Dit wordt niet aan de pers verstrekt, ook wordt dit tijdens de bijeenkomsten niet op papier uitgedeeld. Wanneer je als lid aanwezig bent heb je toegang tot meer informatie. Verder wil Cosun graag in de toekomst door het jaar heen interactief communiceren met haar leden. Op dit moment verloopt de communicatie prima en heerst er het idee dat de leden daar ook tevreden mee zijn. Maar over een aantal jaren wordt er een verschuiving in de leeftijdscategorie verwacht van leden, de jongere generatie zou wel eens op een andere manier willen communiceren. Cosun weet dat zij met dit onderwerp iets moet doen naar de toekomst toe, het is op dit moment nog niet urgent. De grootste uitdaging op dit gebied zal liggen tussen het balanceren van communiceren naar de ledenraad en rechtstreeks naar de leden toe. Voornamelijk de ledenraad wil Cosun niet passeren.

In het kader van ledenbinding zal Cosun dit jaar vijf tot zes bijeenkomsten organiseren tussen jonge toekomstige leden en bestuursleden van de coöperatie. Het een en ander moet nog geconcretiseerd worden, het zal in ieder geval in kleine groepen plaats vinden bij boeren in de schuur. 'Met de voeten op tafel' discussiëren over het toekomstbeeld dat jongeren hebben van de coöperatie.

Tevredenheid

Input:

Bij Avebe hebben wij recentelijk een ledentevredenheidsonderzoek afgenomen. Dit gaf een positief resultaat.

- *Heeft u wel eens een tevredenheidsonderzoek onder uw leden gehouden? Waarom wel/niet?*
- *Zo ja, wat was hier de uitkomst van?*
- *Wat voor uitkomst verwacht u wanneer er op dit moment een dergelijk onderzoek wordt gehouden binnen uw coöperatie? Waarom?*

Meest recentelijk is een stagiaire die drie jaar geleden een onderzoek heeft gedaan onder de leden van Cosun. Tevredenheid was hierin niet het hoofdonderwerp, voornamelijk beleidszaken als uitbreiding LLB's ging het over. Wat drie jaar geleden wel duidelijk naar voren is gekomen is het feit dat leden het als positief en prettig ervaren dat Cosun een basis/garantie prijs heeft vastgesteld, die ook reëel is zodat men altijd uit de kosten kan komen. Dit heeft geholpen in het vertrouwen dat de telers hebben in de coöperatie enerzijds en anderzijds ook in het beeld hoe de coöperatie met haar leden omgaat. Het is voor Cosun van groot belang dat haar leden vertrouwen hebben in de coöperatie en bieten blijven zaaien, Cosun heeft haar leden nodig.

Daarnaast is ongeveer 12 tot 14 jaar geleden een soort tevredenheidsonderzoek gehouden, dit verliep toen nog telefonisch. Er heerste toen een positief beeld maar een concreet antwoord kan op dit moment niet gegeven worden. Cosun verwacht dat wanneer er nu zo'n onderzoek zou komen dat er van de ene kant een positief beeld zou ontstaan, want vrij logisch zou zijn omdat de prijs op dit moment goed is. Financiën bepalen een hoop. Er zou wel een twijfelachtige ondertoon kunnen heersen gezien de onvoorspelbare markt wat een stabiele toekomst in de weg staat.

Andere coöperaties

Input:

- *Ziet u ook verschil tussen uw coöperatie en andere coöperaties met betrekking tot ledenbinding?*
- *Wat zou Avebe van uw coöperatie kunnen leren op het gebied van ledenbinding?*

Het grootste verschil dat Cosun qua binding ervaart bij haar leden in vergelijking met andere coöperaties is in vergelijking met coöperaties in de bloemen sector. Dit valt voornamelijk te verklaren in het beleid en omgang van beide coöperaties met hun leden. Zo heeft bij Cosun elk lid één stem en is het verschil tussen leden relatief klein. In de bloemensector is het stemrecht van een lid na rato van het aantal bloemen dat men levert. Grotere leveranciers hebben dus meer stemrecht. Daarnaast bestaan er nog diverse groepen bloemen die anders aangepakt worden wat een vergelijking verder bemoeilijkt. Een dergelijke aanpak is bij Cosun op dit moment niet wenselijk maar er zijn scenario's denkbaar waarin het stemrecht van een lid zou kunnen veranderen. Bijvoorbeeld, wanneer een relatief kleine groep telers 80% van het bietenareaal zou hebben. Dat zou een denkbaar scenario zijn waarnaar Cosun zich wellicht zou aanpassen. Daarnaast is Cosun, net als Avebe, een coöperatie met één lijn. Product verwerken en weer vermarkten. Een Agrifirm of CZRV nemen producten af van hun leden, maar verkopen tegelijkertijd ook weer producten aan de andere kant aan haar leden. Op deze manier krijgt een coöperatie te maken met verschillende verhoudingen met leden, een continue tweestrijd. Verder heeft Cosun geen beeld hoe het er aan toe gaat bij andere coöperaties.

Cosun en Avebe lijken erg op elkaar, zij hebben beide één verhaal, één geluid en één belang. Avebe is daarbij een kleinere coöperatie wat dit wellicht nog makkelijker maakt. Hoe groter de verschillen zijn onder de leden, hoe moeilijker het is om bepaalde afspraken en beleid te maken.

Cosun scoort voornamelijk op openheid en bereikbaarheid, ook van bestuursleden. Laatst heeft zij nog een compliment van een lid van de ledenraad mogen ontvangen, deze is van mening dat Cosun erg veel informatie deelt in tegenstelling tot andere coöperaties. Ook is het erg prettig dat er na een vergadering nog de mogelijkheid is om met de directeur een biertje te drinken.

De andere kant van het verhaal van Cosun is dat zij als er strikt en straight gezien worden. Dit hoort erbij, maar op dit moment zit Cosun wel op het randje volgens de coöperatie zelf. De tip naar Avebe toe zal dan ook zijn om niet te ver door te slaan in het uitvoeren van regels. Bij Cosun is dit nog niet gebeurt maar het wordt wel als een echte valkuil ervaren waar ze voor moeten waken. De laatste twee jaar is de striktheid bij het hanteren van de vorstregeling al in kleine mate versoepeld, boeren die hierbij betrokken zijn hebben de mogelijkheid om hun verhaal te doen en wellicht het voordeel van de twijfel te krijgen. Cosun is van mening dat telers duidelijkheid moeten hebben maar dat dit niet in zoverre door moet slaan dat ze er last van krijgen.

FrieslandCampina

26-3-2018 10.00u Amersfoort

Joan van Oorschot

FrieslandCampina produceert en verkoopt consumentenproducten als zuivelranken, kindervoeding, kaas en desserts in een groot aantal Europese landen, in Azië en in Afrika via eigen dochterondernemingen. Daarnaast worden vanuit Nederland wereldwijd zuivelproducten geëxporteerd. Ook worden producten geleverd aan professionele afnemers, waaronder room- en boterproducten aan bakkerijen en horecabedrijven in West-Europa. FrieslandCampina verkoopt wereldwijd ingrediënten en halffabricaten voor producenten van kindervoeding, de voedingsmiddelenindustrie en de farmaceutische sector. De vennootschap is volledig in handen van Zuivelcoöperatie FrieslandCampina U.A., met 18.645 ledenmelkveehouders in Nederland, Duitsland en België een van de grootste zuivelcoöperaties in de wereld (FrieslandCampina, 2018).

Ledenbinding

Input:

- Heeft u een beleid op het gebied van ledenbinding?
- Welke onderwerpen/middelen binnen uw coöperatie zijn van belang voor ledenbinding?

De leden van FrieslandCampina zijn voor ongeveer 80% financieel afhankelijk van de coöperatie, dat betekent dat zij het functioneren scherp in de gaten houden. Er ontstaan dan ook onrust op het moment dat het minder gaat.

Betrokkenheid

Input:

- Wat vind u van de betrokkenheid van uw leden?
- Voldoet die betrokkenheid ook aan uw verwachtingen die u heeft van uw leden?
- Stuurt de coöperatie op de mate van betrokkenheid van haar leden? Waarom wel/niet?

Betrokkenheid begint met een actief bestuurlijk kader. FrieslandCampina heeft 21 districten in Nederland. Elk district heeft 10 boeren in de ledenraad zitten. Deze moeten in beeld zijn bij alle andere leden, zij zijn het aanspreekpunt van hun regio, het contact met de achterban. Twee keer per jaar is er een ledenbijeenkomst. In het najaar, dan wordt er teruggekeken op het afgelopen jaar, en in het voorjaar, dan wordt er vooruit gekeken naar het komende jaar. De leden van de districtsraden hebben de taak om alle leden hiervoor uit te nodigen. Deze bijeenkomsten hebben een bereik van 35 tot 40%. Tussentijds worden er zogenoemde huiskamerbijeenkomsten georganiseerd. Ook hier worden leden uitgenodigd door district raadsleden, maar dan op een veel kleinere schaal. De uitnodiging verloopt telefonisch wat voor een hoge opkomst zorgt. Elk jaar heeft een thema bij FrieslandCampina, hier worden specifieke sprekers voor uitgenodigd.

Om deze taken uit te voeren, het aanspreekpunt zijn voor andere leden, worden de kader leden opgeleid en getraind zodat zij zich senang voelen in gesprekken met leden. Wanneer het wat minder gaat met de coöperatie, zoals vorig jaar, dan kunnen er wel eens moeilijke gesprekken ontstaan. Hier moeten de kader leden mee om kunnen gaan. Ze moeten weten hoe je een gesprek aangaat met een lid.

Daarnaast zijn er ook adviseurs voor FrieslandCampina bij de weg, de minimale doelstelling is dat zij elk lid 1 maal per jaar bezoeken. Per district zijn er één tot twee adviseurs.

Als antwoord op de vraag, hoe houd je je leden betrokken, heeft FrieslandCampina bovenaan staan dat zij als coöperatie goed moeten presteren. Daarnaast verkrijgt je betrokkenheid door middel van

goed opgeleide leden kaders met veel contact momenten met je leden. Betrokkenheid bouwt krediet op bij een coöperatie of bedrijf, op die manier behoudt je je leden wanneer het even wat slechter gaat.

Betrokkenheid heeft golfbewegingen, 75% van alle melkveeboeren in Nederland zijn lid bij FrieslandCampina. Er wordt ervaren dat er niet veel alternatieven zijn, het wisselen naar een andere coöperatie of bedrijf is ook niet makkelijk. Dat betekent dat je soms te maken hebt met mopperende boeren. Toch heerst er een gevoel dat het grootste gros van de leden tevreden en vaak wel trots is op FrieslandCampina. Op dit moment is de coöperatie actief in het buitenland met bedrijven of joint ventures. Dat gaat niet altijd goed, zoals laatst in Pakistan. Dan is er ook wel kritiek van de leden, maar dat kan ook als betrokkenheid beschouwen worden. Voornamelijk de financiële betrokkenheid (en afhankelijkheid) van de boeren is groot, dit betekent dat de prestaties nauwlettend in de gaten gehouden worden.

Communicatie

Input:

- *Wordt er ook onderscheidt gemaakt tussen communicatie naar leden en communicatie naar de rest van de buitenwereld?*
- *Zijn er bepaalde vormen van communicatie middelen die volgens u zorgen voor een betere binding/betrokkenheid van uw leden?*
- *Wordt er rekening gehouden met ledenbinding in het communicatie beleid? Waarom wel/niet?*

Naast de interactieve contact momenten zijn er voor leden de website, het ledenblad en de melkmail. Er wordt niet anders gecommuniceerd naar de buitenwereld dan naar leden, maar er wordt wel geprobeerd om minimaal de leden op hetzelfde moment in te lichten over nieuwszaken als de pers. Het kan voorkomen dat de pers toch wat eerder is, maar dat probeert FrieslandCampina zoveel mogelijk te voorkomen.

Het ledenkader krijgt een breed scala aan opleidingen. Het begint bij het vaststellen van een nieuwe visie, zoals die voor 2025. De drie punten voor leden zijn vormen, toetsen en uitdragen. Hierbij zijn de benodigde kennis en competenties opgesteld.

Er zijn 210 bestuurlijke leden met een zittingstermijn van 12 jaar. Dit betekent dat er per jaar ongeveer 20 nieuwe mensen instromen. Dit begint met het uitzetten van een vacature, waarna een werving en selectie procedure in gang wordt gezet. Op die manier wordt er gezorgd dat de juiste mensen in het kader terecht komen. Wanneer ze aangenomen zijn begint de introductie periode in het bedrijf. Elk lid heeft jaarlijks voortgangsgesprekken, ieder stelt een eigen POP (persoonlijk ontwikkelings plan) op. Op de pijlers vormen, toetsen en uitdragen zijn ook ontwikkelingen opgesteld. Daarna is een check en act, er wordt gecontroleerd of de opleidingen ook daadwerkelijk goede invulling geven en waar nodig wordt het aangepast.

Deze jaarlijkse gesprekken en de opstelling van een POP zijn een opeenstapeling van leermomenten. Zo geeft FrieslandCampina ook het signaal af dat kaderleden er niet alleen voor staan. Je bent samen met 10 man in je district en je krijgt veel begeleiding. Ledenbetrokkenheid creëer je ook door te zorgen dat boeren bij elkaar blijven. Dat helpt volgens de coöperatie beter dan het door de medewerkers proberen uit te dragen.

Na elke bijeenkomst is er een reflectiemogelijkheid, door middel van survey monkey. Er worden vragen gesteld over de betreffende bijeenkomst, als er op onderdelen kritiek is dan moet daarop geacteerd worden.

Verder wordt betrokkenheid verkregen door jongeren betrokken te maken bij de coöperatie, zonen en dochters van de leden. Onder de noemer jongerenwerk heeft FrieslandCampina een bestand van 4000 jonge melkveeboeren en melkveeboeren in spé. Sinds twee jaar is de wet op privacy scherper gesteld, waardoor de coöperatie documenten uitdeelt op bijeenkomsten waarin jonge boeren hun gegevens invoeren waar ze duidelijk een akkoord geven dat FrieslandCampina hun gegevens mag gebruiken voor het jongerenwerk. Ook is er een folder die oproept om te registreren als jonge boer. Daarnaast bestaat er een besloten Facebook pagina waar men lid van kan worden, deze heeft op dit moment 2014 leden. Elke week worden daar een aantal berichten op geplaatst of gedeeld. Naast het jongerenwerk bestand heeft de coöperatie een jongerenraad. Per district zijn er 4 leden, wat een totaal geeft van 84 jongerenraadsleden. Voor elke bijeenkomst is er plek voor 105 jongeren, dit geeft ruimte voor mensen om een buddy mee te nemen om te laten zien wat een jongerenraad zoal doet. Het zittingstermijn van de jongerenraad is 4 jaar. Vanuit de jongerenraad is er mogelijkheid om door te stromen naar de jongerencommissie. Deze heeft 21 leden met ook een zittingstermijn van 4 jaar. De termijn van de jongerenraad en jongerencommissie samen is 6 jaar. Tot slot is er een dagelijks bestuur bestaande uit 5 leden.

De jongerenraad heeft een aantal vergaderingen per jaar, de jongerencommissie sluit twee maal per aan bij districtsvergaderingen. Ieder jaar is er in elk district 1 bijeenkomst met de jongerenraad, eenmaal per twee jaar is er een jongerendag. Deze dag heeft zijn eigen thema, afgelopen jaar is de combinatie gelegd tussen de jonge boeren en de jonge medewerkers van FrieslandCampina. Jonge medewerkers kunnen ook een dag stagelopen bij jonge boeren en vice versa. Op deze manier leren ze elkaars werk beter kennen. Tot slot gaat de jongerencommissie elk jaar op reis naar het buitenland, dan worden jonge collega boeren, scholen of jongerenorganisaties bezocht.

Als coöperatie moet je zorgen voor een actief bestuurlijk kader en actief zijn in het betrekken van jongeren. In het kader om betrokkenheid aan te wakkeren.

Tevredenheid

Input: Bij Avebe hebben wij recentelijk een ledentevredenheidsonderzoek afgenomen. Dit gaf een positief resultaat.

- *Heeft u wel eens een tevredenheidsonderzoek onder uw leden gehouden? Waarom wel/niet?*
- *Zo ja, wat was hier de uitkomst van?*
- *Wat voor uitkomst verwacht u wanneer er op dit moment een dergelijk onderzoek wordt gehouden binnen uw coöperatie? Waarom?*

Een aantal jaar geleden is er een onderzoek gehouden onder de jonge melkveehouders bij FrieslandCampina. Dat heette 'Bouwen of cashen'. Betrokkenheid is een breed onderwerp, dit onderzoek ging specifiek inzoomen op de bereidbaarheid van jonge boeren om verder te bouwen met FrieslandCampina.

De hoofdvraag van de enquête was 'hoe zorg je ervoor dat leden niet gaan cashen maar gaan bouwen'. De vragen waren geënt op een thuisgevoel bij de coöperatie en wat daar voor nodig is. Met deze insteek zou er ook een enquête gehouden kunnen worden onder de jonge boeren van Avebe met als vraag 'wat maakt het dat jongeren aan Avebe willen bouwen'. Van de 4000 gevraagde leden was er een respons van 30%, dat is erg hoog in enquête land. De uitkomst kan samengevat worden dat jongeren het niet erg vinden dat regels gehandhaafd worden, zolang zij persoonlijk benaderd worden. Zij zijn geen nummer.

FrieslandCampina stelt steeds meer regels op, leden vinden het wel prettig als die regels praktisch toepasbaar zijn zodat eraan voldaan kan worden.

Andere coöperaties

Input:

- *Ziet u ook verschil tussen uw coöperatie en andere coöperaties met betrekking tot ledenbinding?*
- *Wat zou Avebe van uw coöperatie kunnen leren op het gebied van ledenbinding?*

Bij de NCR zijn inmiddels meer dan 100 coöperaties lid, daar tussen zit dus automatisch grote verschillen. De meesten die Joan van Oorschoot kent zijn de Greenery, Aviko, Cosun, FloraHolland, DOC kaas, Avebe, Cono, etc. Hij heeft het gevoel dat ieder van hen wel bezig is met ledenbinding en betrokkenheid. Maar dat FrieslandCampina toch het meest serieus daarmee aan de slag is door de uitgebreide werving en opleiding van haar ledenkader. Zo is er naast de interne opleiding mogelijkheid om extern een opleiding te volgen. Maar ook organiseert de coöperatie vijf keer per jaar bijeenkomsten waar men zich op kan intekenen wat veelvuldig gedaan wordt. Er is plek voor 70 man per keer. Dan gaat het over onderwerpen als belastingen, risicomanagement, duurzaamheid en waarom dat belangrijk is voor de coöperatie, of het gaat over bepaalde productgroepen zoals kaas. Voor trainingen wordt sinds kort ook huiswerk gegeven in de vorm van e-learnings, een lid wordt gevolgd wat ze doen qua opleidingen. Good habits is een online platform, eerst alleen voor medewerkers, maar sinds kort ook voor leden toegankelijk. Wanneer er een training conflictmanagement is, dan is het huiswerk om de online module van conflictmanagement door te nemen voorafgaand aan de training. Dit is een mooie stap om jezelf te ontwikkelen.

Een leerpunt voor Avebe zou dus kunnen zijn het intensiveren van de opleiding voor de ledenkaders.

Plukon

27-3-2018 13.00u Veendam

Peter Poortinga

Plukon is in Europa één van de grootste spelers op de markt voor pluimveevlees.

Plukon food group staat midden in de maatschappij die vraagt om een evenwichtige balans tussen mens, dier, milieu en winstgevendheid. Wij investeren daarom volop in onze medewerkers, de ontwikkeling van nieuwe en bestaande dierhouderijsystemen, productontwikkeling, voedselveiligheid, procesverbetering en marktanalyses (Plukon, 2018).

Ledenbinding

Input:

- Heeft u een beleid op het gebied van ledenbinding?
- Welke onderwerpen/middelen binnen uw coöperatie zijn van belang voor ledenbinding?

Is het ledenbinding? Of aanvoerbinding? Wij trekken het wat breder door Agromarketing, we moeten ons verzekeren van grondstoffen. Wanneer er sprake is van competitie dan zou je meer aan je binding moeten doen. Bij Plukon is er competitie tussen dezelfde soort bedrijven, verschillende slachterijen, dat maakt het wat simpeler. Bij Avebe is er niet alleen competitie tussen verschillende soorten aardappelverwerkers maar ook tussen verschillende gewassen, wellicht de vee sector. Dat betekent dat Avebe nog meer aan haar binding zal moeten werken dan Plukon.

Ook al zal het kwartje gelijk zijn, je moet het dan hebben van de gunfactor. Daarom hebben wij bij Plukon bewust gekozen voor agromarketing. Mensen moeten het je gunnen. De grondstofconcurrentie neemt toe, dus is het nodig om mensen aan je te binden. Het klinkt wat gek maar de toenemende concurrentie hebben wij zelf aangewakkerd. Iedereen kent wel de plofkip campagne van Wakker Dier, mensen willen dat niet meer hebben. Daar hebben wij op ingespeeld door andere soorten kippen aan te nemen. Dat betekent dat er minder kippen per m2 beschikbaar zijn, maar het aantal slachterijen is niet afgenomen. Dit geeft een oplopende schaarste op grondstoffen. Echter is dit positief, beter op deze manier de concurrentie strijd aan gaan dan dat de plofkippen afgevoerd worden naar Oost Europa.

Voor agromarketing is één persoon aangenomen. Deze komt uit de boeren kant, dat zorgt ervoor dat deze persoon een bepaald gevoel heeft bij de sector. Dat is toch anders dan iemand uit de bedrijfswereld. Er is een vrij grote club mensen die bezig is rondom het boerenerf bij Plukon. Zo is bijvoorbeeld de kwaliteitsmanager van het laboratorium ook in contact met een deel van de keten. Of de afdeling communicatie, die kan adviezen krijgen met betrekking tot folders. Verder is Plukon actief bezig met het meedenken en helpen van haar boeren. Wanneer er bijvoorbeeld een persistente salmonella wordt aangetroffen in een stal, zal Plukon samen met de boer naar een oplossing zoeken voor het probleem. Zoiets kweekt goodwill en dat heb je nodig. Je moet heel functioneel zijn.

Plukon is dan wel geen coöperatie maar een BV, toch zit er in het gevoel geen verschil of het nou klanten of leden zijn. Een contract loopt vaak door van vader op zoon. Het verschil is wel dat Plukon actief bezig moet zijn met de grondstoffen, er is namelijk geen leverplicht. Daarnaast kan men na einde contract ook zo wisselen naar een andere slachterij. Plukon kan dus niet achterover gaan hangen, maar dat houdt het bedrijf ook juist scherp.

Bij Avebe creëer je met een goeie prijs al goodwill, dan zijn de leden vaak tevreden. Plukon moet sowieso een concurrerende prijs hebben omdat de klanten anders zouden kunnen wisselen. Wel speelt het gunfactor verhaal hier dan weer een rol, wat de aanzet is tot agromarketing.

Peter merkt dat Avebe veel bezig is met haar Nederlandse leden, dat doet Plukon ook. Het is een bekende valkuil, in het land waar het hoofdkantoor zit gebeuren vaak leuke dingen. Maar het is belangrijk voor de klantenbinding/ledenbinding dat er ook rekening gehouden wordt met het buitenland. Voor Avebe en Plukon geldt dat zelfs de groeikansen liggen in het buitenland, wat de zaak nog meer prioriteit zou moeten geven. Plukon zit naast Nederland, België en Duitsland, sinds een jaar in Frankrijk en opent binnenkort ook in Polen. In Nederland worden per week ongeveer 2 miljoen kippen geslacht, in het buitenland op dit moment 6 miljoen wat zal groeien naar 9 miljoen per week. Dat betekent dat het aandeel buitenland ook nog eens vier keer zo groot is als Nederland.

Bij Plukon heeft elk land zijn eigen aanvoer organisatie om zo dicht mogelijk bij het land te blijven. Dat maakt de communicatie een stuk beter, het is lastig om in een andere taal de nuance aan te brengen. De vraag is nu of agromarketing specifiek wat voor een betreffend land moet doen. Het kan best zijn dat zij hele andere vraagstukken en problematieken ervaren dan Nederlandse boeren. Dan moet je er ook voor zorgen dat je daarop kan inspelen. Je moet de boeren van het land leren kennen en bewust zijn van bepaalde zaken. Anders krijg je al snel het geluid 'daar heb je die Hollanders weer'.

Betrokkenheid Communicatie

Input:

- *Wordt er ook onderscheidt gemaakt tussen communicatie naar leden en communicatie naar de rest van de buitenwereld?*
- *Zijn er bepaalde vormen van communicatie middelen die volgens u zorgen voor een betere binding/betrokkenheid van uw leden?*
- *Wordt er rekening gehouden met ledenbinding in het communicatie beleid? Waarom wel/niet?*

Elke aanvoerorganisatie heeft zijn eigen bulletin, deze gaat zowel via de mail als fysiek. Wat hier dan weer speelt is dat bijvoorbeeld de digitalisering bij Duitse klanten een stuk lager ligt dan in Nederland. Hier moet ook rekening mee gehouden worden. Zijn alle middelen beschikbaar voor alle klanten?

Tevredenheid

Input: Bij Avebe hebben wij recentelijk een ledentevredenheidsonderzoek afgenomen. Dit gaf een positief resultaat.

- *Heeft u wel eens een tevredenheidsonderzoek onder uw leden gehouden? Waarom wel/niet?*
- *Zo ja, wat was hier de uitkomst van?*
- *Wat voor uitkomst verwacht u wanneer er op dit moment een dergelijk onderzoek wordt gehouden binnen uw coöperatie? Waarom?*

Er is wel eens een tevredenheidsonderzoek geweest toen Plukon nog veel kleiner was, onder de Nederlandse en Duitse leden. Plukon is de laatste jaren hard gegroeid en sindsdien is dit niet meer gedaan. Er staat nog wel één op de rol, in het kader van MVO en de certificering die daarbij hoort, is het nodig om een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers en klanten te houden. Nu is het nog de vraag hoe dat onderzoek ingestoken wordt. Gaat het bijvoorbeeld over de bereikbaarheid en/of klantvriendelijkheid van Plukon of zal het over prijsontwikkeling gaan. Dan speelt de markt daarbij een rol en kan een dergelijk onderzoek een andere mate van tevredenheid geven.

Andere coöperaties

Input:

- *Ziet u ook verschil tussen uw coöperatie en andere coöperaties met betrekking tot ledenbinding?*
- *Wat ziet u dan?*
- *Wat zou Avebe van uw coöperatie kunnen leren op het gebied van ledenbinding?*

Primaire coöperaties zoals een Agrifirm is er veel mee bezig, maar For Farmers ook. Zeker nu ze naar de beurs zijn gegaan, kijk alleen al naar de website, die ziet er erg gelikt uit. De manier hoe klanten of leden naar je kijken is op den duur achterhaald. Je kan wel denken of gemeten hebben dat je het goed doet als coöperatie of bedrijf, maar zodra je leden een ontwikkeling zien bij een bedrijf zoals For Farmers dan vinden ze Avebe al snel oubollig. Het is een kwestie van continue je antennes uithouden en meegaan met ontwikkelingen. De enige constante is verandering. Tien jaar geleden had je bijvoorbeeld nog nooit aan een Avebe app gedacht.

De tip voor Avebe is, kijk in wat voor wereld je leeft en ga vooral met ontwikkelingen mee. Met name aandacht voor de Duitse leden, daar zit de groei potentie. Bert Jansen staat bijvoorbeeld geregeld in het Agrarisch Dagblad, maar dat zien ze in Duitsland niet. Of nieuwsberichten over de prijs, zorg dat het ook over de grens de leden bereikt.

03-4-2018 16.30u Houten

Wilbert van de Bosch -

NCR is de vereniging van en voor coöperaties in Nederland. Wij geloven in de kracht van de coöperatie en benutten die in het belang van onze leden. Samen versterken we het coöperatief ondernemerschap in Nederland. Dat doen we door kennis te ontwikkelen en te delen. En door de mensen van de coöperaties te verbinden. Zo helpen we onze leden om gezamenlijk meer profijt te halen uit hun coöperatieve identiteit en in te spelen op nieuwe kansen en uitdagingen. NCR is in 1934 opgericht voor en door coöperaties uit vooral de agrarische sector, en door verbruikscoöperaties. Daar ligt dus onze oorsprong. Inmiddels heeft NCR ook veel leden uit andere sectoren, zoals de verzekeringsbranche, transport & logistiek, zorg en energie (NCR, coöperatie, 2018).

Vragen:

In 2015 bet u een onderzoek gestart naar betrokkenheid van leden bij coöperaties, hoe heeft u dat gedaan?

Op dit moment zijn wij bezig met een herziening van dat onderzoek, deze zal binnen enkele weken gereed zijn. Daarna bieden wij deze aan bij coöperaties die bij ons aangesloten zijn.

Om te beginnen heeft een lid meerdere relaties met een coöperatie:

- Investerings relatie: dit gaat om €
- Transactie relatie: dit gaat om € of, zoals bij Avebe, om aardappelen
- Zeggenschap relatie: je kan je stem laten horen
- Doel relatie: je zit er als lid dieper in

Tevredenheid, loyaliteit en betrokkenheid zijn de variabelen die je hier aan kan hangen.

Tevredenheid en loyaliteit zijn vaak verbonden op de transactie relatie. Betrokkenheid gaat wat dieper. Wederzijdsheid tussen lid en coöperatie, lid is bereid is te doen.

Er zijn 6 factoren die wij onder betrokkenheid hangen:

1. Imperatief: Is er een alternatief?
2. Normatief: dieper liggende reden
3. Calculatief: prijs/prestatie verhouding
4. Affectief: gevoelensbenadering
5. Vertrouwen
6. Reputatie

De eerste 4 factoren zijn ontdekt door mevrouw Gimenis met haar onderzoek naar olijfolie coöperaties. De laatste twee hebben wij zelf toegevoegd na onderzoek.

Calculatief en affectief zijn twee factoren die voornamelijk leiden tot een hoge betrokkenheid. Alleen neemt normatief de laatste jaren sterk af. De jongere generatie heeft minder gevoel bij normatieve betrokkenheid en zal sneller beslissen om een andere strategie te kiezen wanneer het voor hen minder past bij een coöperatie. Dus vooral op affectieve betrokkenheid kan gestuurd worden. Vertrouwen heeft sterk met de binnenkant van een coöperatie te maken, bijvoorbeeld dat men vertrouwen heeft in het RvC. Reputatie heeft met de buitenwereld te maken. Bekendheid op een positieve manier, dat geeft een gevoel van trots.

Merkt u verschil in betrokkenheid tussen coöperaties?

Er zijn 3 soorten coöperaties:

Ondernemers coöperaties, deze zijn onder te verdelen in inkomensbepalende coöperaties (zoals Avebe) en dienstverlenende coöperaties (zoals een Agrifirm). Deze zit ook aan de kostenkant van een lid. Daarnaast is er nog de consumenten coöperatie (Unive, Menzis, Coop supermarkten).

De betrokkenheid bij consumenten coöperaties is per definitie lager dan bij ondernemers coöperaties. Daarnaast is de betrokkenheid bij dienstverlenende coöperaties ook per definitie lager dan bij inkomsternbepalende coöperaties. Dat betekent dat consumenten coöperaties en dienstverlenende coöperaties meer hun best moeten doen. Menzis is daar op dit moment mee bezig door het lidmaatschap op een voetstuk te zetten. Bij dienstverlenende coöperaties wordt er makkelijker geswitched als het ergens anders even beter is. Bij inkomensbepalende coöperaties gaat dat veel minder snel, maar vaak ook minder makkelijk. Inkomensbepalend zit dus in de hoogste categorie, hier scoor je het hoogst met je leden, als dat niet het geval is dan is er echt werk aan de winkel voor zo'n coöperatie.

Verder moeten deze 3 soorten coöperaties zich niet met elkaar gaan vergelijken, de verschillen zijn te groot.

30 jaar of korter geleden was normatieve betrokkenheid nog erg sterk aanwezig. Leden gingen niet weg bij hun coöperatie. De jongere generatie doet dat veel sneller en gaan zoeken naar alternatieven.

Hiervoor is coöperatie strategie in het leven geroepen. Daarbij gaat een coöperatie werken met de 6 factoren van betrokkenheid, vooral nummer 3 t/m 6. Daarvan is het doel dat leden zeggen 1. Ik blijf lid bij de coöperatie en 2. Ik ben bereid er iets voor te doen. Flora Holland is hier een goed voorbeeld van, zij zijn er heel sterk mee bezig.

We moeten erkennen dat een coöperatie een hele mooie vorm is maar tegelijkertijd ook een hele moeilijke vorm.

Wat houdt die coöperatie strategie in? Avebe en de andere coöperaties die ik gesproken heb zijn wel bezig met ledenbinding en dus betrokkenheid maar hebben allen geen beleid op papier staan.

Bij coöperatie strategie heb je dus wel degelijk een beleid staan op papier. De backbone hiervan is de NCR 4A-strategie. Hierbij staat waarde-creatie centraal.

De kern van de strategie is aandacht (hoort niet bij de 4 A's). Daaromheen staan de 4 A's:

- Aantrekkingskracht: dit heeft te maken met communicatie en reputatie. De belangstelling van leden, want de organisatie is sterk en onafhankelijk
- Aanbod: concrete transacties. De leden hebben een voorkeur voor de coöperatie want men vindt kwalitatieve diensten en/of producten voor een faire prijs
- Ambitie: de leden willen bijdragen aan de coöperatie, men kan toekomstgericht meesturen in bijvoorbeeld een ledenraad of tijdens een ALV
- Affiniteit: op dit punt valt het meeste te sturen maar het is heel ongrijpbaar. Dit is het cement van de coöperatie. De leden voelen hechting want de coöperatie betreft hun bij het primaire proces en de belangenbehartiging. En ieder kan naar wens een bijdrage leveren.

De leden die zitten op het punt ambitie zijn vaak al actiever verbonden bij de coöperatie, zij staan dicht bij het vuur. Op het punt affiniteit is het allemaal te doen. Zo kan een coöperatie bijvoorbeeld themagroepen ontwikkelen. Deze kun je een bepaald aantal dagen, weken of jaren laten bestaan. Een ledenraad heeft vaak een aantal jaren 'dienstplicht' wat mensen af kan schrikken, daarnaast

bereik je met een ledenraad 5 tot 10% van je totale ledenbestand. Met themagroepen kun je door de juiste vraag op het juiste moment bij de juiste persoon neer te leggen een 100% respons verkrijgen. Dit houdt wel in dat je als coöperatie je in je leden moet verdiepen en in de gaten moet houden wie zij zijn en wat hun sterke kanten zijn of hun kenniskant. Dan kun je mensen met kennis van een bepaald onderwerp vragen om met het bestuur mee te denken op een avond sessie, dit kan erg vleiend zijn. Het wordt vaak positief ervaren waardoor de betrokkenheid stijgt. Dit heeft op zijn beurt een zwaan kleef aan effect, je krijgt het gevoel dat je aangesloten bent bij een leuke club waardoor er meer redenen ontstaan om lid te zijn dan alleen maar geld.

Het 4 A format kan wel pas toegepast worden wanneer je weet wat je in huis hebt. Er zal dus eerst onderzoek gedaan moeten worden naar de binding van leden en de behoefte.

Als u kijkt naar vergelijkbare agrarische coöperaties met Avebe, welke zijn hier al sterk mee bezig?

FrieslandCampina heeft niet een expliciete coöperatie strategie maar heeft het niveau van de ledenraad erg hoog zitten. Door bijvoorbeeld de thuisbijeenkomsten die zij organiseren wordt een grote groep leden bereikt.

Cosun heeft bijvoorbeeld de strategie dat bijeenkomst niet verder dan 30km van de boerderijen af mogen zitten. Op die manier bereikt je ook veel mensen.

Agrico is ook flink aan het investeren op betrokkenheid op dit moment.

Maar het grootste voorbeeld is toch wel Flora Holland, zij hebben het tot de kunst verheven. Zij hebben een heel programma opgesteld met kleine bijeenkomsten. Ze zijn begonnen met affiniteit, daarna hebben ze het met leden over aanbod gehad. Dit is al weer een stapje spannender, nu gaan het over ambitie, het vormen van de ledenraad. Dit doen zij met allemaal regio bijeenkomsten waar verschillende groottes van bedrijven en productiegroepen door elkaar heen zitten. De leden gaan met leden in gesprek, er zijn geen managers bij aanwezig. De leden die het gesprek aangaan zijn wel getraind.

Op dit moment is er een omslag gaande, we zien steeds meer beweging bij coöperaties. Dat is goed. Met alleen affectief kom je er niet, er moet wat gebeuren.

Het bijzondere van een coöperatie is dat het een vereniging is met een bedrijf. Je moet lidmaatschap breder zien dan een aandeelhouderschap, dan gaat er betrokkenheid ontstaan.