

Aeres Hogeschool

Bedrijfsstrategie en persoonlijke karakteristieken

'Benodigde vaardigheden binnen een merkstrategie voor een agrarisch bedrijf'

Afstudeerwerkstuk

Gerralt van Til - 3013403
31-5-2018

Bedrijfsstrategie en persoonlijke karakteristieken

‘Benodigde vaardigheden binnen een merkstrategie voor een agrarisch bedrijf’

Emmeloord, 2018

In opdracht van:

Aeres Hogeschool

De Drieslag 4

8251 JZ Dronten

088-0206000 info@Aeres.nl

Opleiding: Dier- en- veehouderij

Auteur:

Gerralt van Til

3013403@Aeres.nl

Afstudeerdocent:

Ron Methorst

Mentor:

Jan van Diepen

Disclaimer

Dit rapport is gemaakt door een student van de 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 het afstudeerwerkstuk waarin ik onderzoek heb gedaan naar de vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van agrarische ondernemers die met succes een 'eigen merk' hebben opgezet en deze tak hebben uitgebreid tot een bepalend deel van het inkomen. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Dier- en veehouderij aan de Aeres Hogeschool in Dronten.

De aanleiding van dit onderzoek is mijn interesse in de verbrede landbouw vanwege de huidige ontwikkelingen in de veehouderij en maatschappij. Weerstand tegen de huidige schaalvergroting en de inkomens van agrariërs, die door steeds krappere marges en afnemende overheidssteun onder druk is komen te staan, biedt perspectief voor ondernemers om de bedrijfsstrategie aan te passen. Verbreding door het op de markt brengen van een eigen product en of merk biedt hierdoor een mogelijk alternatief.

Voor dit onderzoek heb ik verschillende agrarische ondernemers geïnterviewd, die met succes een eigen merk op de markt hebben gezet. Centraal in dit onderzoek staan de vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die nodig zijn om tot dit succes te komen.

Ik wil hierbij de heer Ron Methorst (afstudeerbegeleider) en de ondernemers die bereid waren om deel te nemen aan de interviews van harte bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek.

Gerralt van Til

Emmeloord, April 2018

Samenvatting Nederlands en Engels

De verslechterende omstandigheden in de landbouw stimuleert ondernemers tot het maken van strategische keuzes. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen kan verbreding een interessant alternatief vormen. De toenemende aandacht voor productiewijze en herkomst van het product vormt een kans om als ondernemer je product uit de anonimiteit te halen en te vermarkten onder een eigen merk, waarmee een sterke meerwaarde wordt gegenereerd. Het voeren van een merkstrategie vormt enig risico en niet elke ondernemer is in staat om met succes een merkstrategie uit te voeren. Om een beeld te scheppen welke eigenschappen je moet bezitten luidt de hoofdvraag van dit onderzoek:

- ❖ *Over welke vaardigheden moet je als agrarisch ondernemer beschikken om met succes een merkstrategie uit te voeren, en hoe zijn deze vaardigheden te ontwikkelen?*

Het onderzoek baseert zich op de ervaringen van agrarische ondernemers die met succes een eigen merk exploiteren. Door middel van een interview zijn 5 ondernemers ondervraagd over de processen die zij hebben doorlopen om het merk op te zetten en hoe zij de continuïteit van het merk in stand houden. Binnen deze vragen staan de benodigde vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die hiervoor nodig zijn centraal. Aan het onderzoek deden zowel melkveehouders, varkenshouders en akkerbouwers mee die hun producten verwerken en onder een eigen merk vermarkten. In het onderzoek is onderscheid gemaakt op basis van strategieën. Deze 4 strategieën zijn vastgesteld op basis van exclusiviteit van het product en de mate van direct contact met de klant. Het blijkt echter dat er geen verschil in vaardigheden aanwezig is die betrekking hebben op de verschillende strategieën. De vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die bij alle ondernemers als belangrijk werden genoemd zijn:

- **Netwerken/oriënteren**
Het netwerken brengt je in contact met potentiële klanten, mede producenten en het kan je inspireren en op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen in de markt en technische mogelijkheden.
- **Initiëren/organiseren**
Naast het bedenken van plannen om je product te onderscheiden is het vooral belangrijk dat je als ondernemer in staat bent om actie te ondernemen en plannen te realiseren waarbij organiseren ook een belangrijke vaardigheid vormt.
- **Overtuigen/verantwoorden**
De keuzes die jij als ondernemer maakt kunnen bij bepaalde consumenten tot kritiek lijden. Als ondernemer moet je dit kunnen verantwoorden en beargumenteren. Naast overtuigingskracht vraagt dit om een groot bewustzijn van het eigen handelen en hoe zich dit verhoudt tot de acceptatie van je doelgroep.

Naast het volgen van cursussen geeft een groot deel van de ondernemers aan dat zij de vaardigheden gaandeweg hebben ontwikkeld door het opdoen van ervaring door middel van netwerken en niet angstig zijn om fouten te maken. Belangrijk is wel dat je reflectie toepast op je eigen handelen en kritisch bent, wat veelal wordt gestimuleerd vanuit kritiek uit de omgeving. Beschouw de fouten als een leerproces en ga nieuwe soortgelijke situaties niet uit de weg.

Executive summary

Deteriorating conditions in agriculture stimulate entrepreneurs to make strategic choices. Social developments can cause a change in demand, which leads to entrepreneurs to expand their business into differentiation. This can be a good alternative to meet the changing demand.

The increasing focus on the method of production and origin of the product creates a chance for entrepreneurs to get their product out of anonymity and sell their product under its own brand. This can generate added value to the product. Creating and exploiting an own brand, can be a risk for the entrepreneur in which not everyone is able to successfully execute. Creating an image which shows what competences are needed to be a successful entrepreneur is the main question of this research:

❖ *Which competences are needed to be a successful entrepreneur, successfully create a working brand-strategy and in what way can these competences be developed?*

This research is based on the experiences of agricultural entrepreneurs who successfully exploit their own brand. Through interviews, 5 entrepreneurs have been questioned about the process which they have gone through, to create their own brand and how they manage to maintain the continuity of their brand. Within these interviews the main question is: 'which skills and personal competences are needed to become a successful entrepreneur?'.

The 5 participants of this research consisted of dairy farmers, pig farmers and crop farmers who sell their product under their own brand. A distinction is made based on different strategy's. these four strategys are determined by the exclusivity and size of customer contact in sales of the product. It turned out that there is no difference in competences that is linked to the different strategy's.

The collective skills and personal competences that all entrepreneurs marked as important are:

Networking/orientate

Networking can lead to an increase of potential clients and fellow producers. This also inspires the entrepreneur and will show different technical possibilities and developments in the market.

Initiate/organize

In addition to distinguish your product, it is especially important that as an entrepreneur you have to be able to take the lead. Organizing is therefore an important competence.

Convince/Account for

Certain choices which you make as an entrepreneur can cause for some consumers to be sceptical. Being an entrepreneur you have to be able to account for and defend your own choices. In addition to persuasion this calls for a large awareness of your own actions and how this relates to the acceptance of your target market.

Next to attending courses, a large part of the entrepreneurs state that they have developed their skills and competences through experience in practice and through networking. They also state that it is important that you are not afraid to make mistakes. However it is important to be able to reflect and criticize your own actions and choices, this is mostly being stimulated through your surroundings. Consider the mistakes to be part of the learning process and do not avoid similar situations.

Inhoud

Samenvatting Nederlands en Engels	3
1. Aanleiding	7
1.1 Ontwikkeling van de landbouw	7
1.2 Toekomstig Gemeenschappelijk Landbouw Beleid	8
1.2.1 Betekenis voor de primaire sector	8
1.3 Korte voedselketens en lokale productie	9
1.4 Strategieën in relatie tot kortere ketens en lokale productie	10
1.4.1 Volumemarkt	10
1.4.2 Nichemarkt	10
1.5 Merkstrategie	11
1.6 Ondernemersvaardigheden	11
1.6.1 ondernemersvaardigheden in relatie tot diversificatie	12
1.7 Manier om onderlinge verschillen tussen ondernemers te omschrijven	13
1.8 Probleemstelling	15
1.9 Methode	15
2. Analyse van de interviews	16
2.1 Welke onderdelen van de merkstrategie beïnvloeden de benodigde vaardigheden	16
2.1.1 Te onderscheiden strategieën	19
2.2 Welke passies typeren de ondernemers binnen de strategieën	20
2.2.1 A: Heel bijzonder – Veel contact bij verkoop	20
2.2.2 B: Heel bijzonder – geen contact bij verkoop	20
2.2.3 C: Minder bijzonder – veel contact bij verkoop	20
2.2.4 D: Minder bijzonder – Geen contact bij verkoop	20
2.3. Welke aspecten vragen om specifieke vaardigheden binnen de verschillende strategieën?	21
2.3.1 A: Heel bijzonder – Veel contact bij verkoop	21
2.3.2 B: Heel bijzonder – Geen contact bij verkoop	22
2.3.3 C: Minder bijzonder – Veel contact bij verkoop	24
2.3.4 D: Minder bijzonder – Geen contact bij verkoop	24
2.4 Welke vaardigheden zijn benodigd voor deze aspecten?	25
2.4.1 A: Heel bijzonder – Veel contact bij verkoop	25
2.4.2 B: Heel bijzonder – Geen contact bij verkoop	26
2.4.3 C: Minder bijzonder – Veel contact bij verkoop	28
2.4.4 D: Minder bijzonder – Geen contact bij verkoop	28

2.5 Hoe worden de vaardigheden ontwikkeld.....	30
3. Discussie.....	31
4. Conclusie	33
Bronnen lijst.....	35
Bijlage 1 'uitgewerkte interviews'	37

1. Aanleiding

De positie van de agrarische sector is door de jaren heen sterk veranderd. Deze veranderingen dwingen ondernemers en beleidsmakers tot het herzien van het huidige beleid en de manier van bedrijfsvoering. Verschillende factoren spelen hierbij een grote rol en creëren een toekomst vol onzekerheden voor de agrarische sector, waar ondernemerschap meer dan ooit een doorslaggevende rol in zal spelen (Bergevoet, 2005).

1.1 Ontwikkeling van de landbouw

Verschillende ontwikkelingen hebben geleid tot de huidige situatie in de agrarische sector. Het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) speelt hierin een grote rol.

Het GLB werd in 1957 opgesteld om de voedselvoorziening in Europa veilig te stellen. Om dit te bereiken werd er ingezet op productieverhoging. Deze productieverhoging werd gerealiseerd door intensivering, bijvoorbeeld door meer dieren te houden op hetzelfde oppervlak wat mede mogelijk werd door de goedkope aanvoer van veevoer. De opkomst van kunstmest en bestrijdingsmiddelen verhoogde de efficiëntie doordat de productie per hectare steeg en een groot deel van de onkruidbestrijding nu op grote schaal kon gebeuren door middel van spuiten.

Tevens werd de markt gereguleerd door middel van interventieprijzen, importheffingen en exportsubsidies. Ten gevolge van dit beleid vond er een sterke industrialisering plaats in de landbouw. Doordat machines het werk van mensen overnamen, nam de beroepsbevolking dat werkzaam was in de agrarische sector sterk af.

Doordat de productie in de landbouw sterk toenam vond er internationalisering van de voedselvoorziening plaats, waarbij Nederlandse landbouwproducten over de hele wereld werden geëxporteerd en grondstoffen vanuit de gehele wereld werden geïmporteerd. Door deze internationale handel nam de invloed van niet-agrarische bedrijven binnen de keten sterk toe. Denk hierbij aan de verwerkende industrie, zaad- en kunstmestleveranciers, diervoeders etc. Met de industrialisering en internationalisering werd de betrokkenheid van de consument bij het productieproces steeds kleiner. Echter is er momenteel weer een groeiende interesse vanuit de maatschappij in het productieproces van voedsel. De interesse is aangewakkerd door de verschillende voedselincidenten die in de afgelopen jaren plaats hebben gevonden (Ehec-uitbraak 2011, uitbraak van Q-koorts 2009, dioxinevergiftiging in veevoer etc.). Deze gebeurtenissen hebben in de afgelopen jaren gezorgd voor een transparanter productieproces (Bergevoet, 2005).

Door toenemende welvaart is de consumptie van dierlijke producten sterk toegenomen. Daarnaast spelen nieuwe technologieën als GMO en traceerbaarheid ook een bepalende rol in het gedrag van de consument. Tevens loopt de vraag van de consument steeds meer uiteen door het brede assortiment aan voedselproducten. Alhoewel een groot deel van dit aanbod kan worden toegeschreven aan de verwerkende industrie, wordt de primaire sector ook gestimuleerd om veranderingen te ondergaan (Grunert et al., 1997). Toenemende specialisatie in de voedselketen heeft ervoor gezorgd dat de handelingen in de keten steeds meer gescheiden plaatsvinden, waardoor producten letterlijk een langere weg afleggen van producent naar consument. Samen met de veranderende productiemethodes in de landbouw is de milieudruk van onze voedselvoorziening hierdoor sterk toegenomen. De dreigende uitputting van natuurlijke hulpbronnen wordt als een groot gevaar beschouwd (Nederland EU voorzitterschap, 2016).

1.2 Toekomstig Gemeenschappelijk Landbouw Beleid

Het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid is door de jaren heen altijd al sterk onderhevig geweest aan veranderingen, anticiperend op de ontwikkelingen van de agrarische sector en maatschappij. Waar het GLB in zijn oorsprong was opgesteld om de beschikbaarheid van voedsel veilig te stellen, zijn er in de loop der jaren andere maatschappelijke doelen aan toegevoegd in de vorm van plattelandsontwikkeling. De hervorming in 2013 waarin is bepaald dat 30 % van de toeslagen zijn gekoppeld aan vergroeningscriteria is hier een voorbeeld van. Dit proces wordt ook wel het ‘vermaatschappelijken’ van het GLB genoemd (Prins & Smit, 2011).

Het huidige GLB loopt tot 2020. Hoe het GLB er na 2020 uit zal zien is door de Europese commissie al in grote lijnen op papier gezet en hierin staan de volgende doelen centraal (Vogelzang, 2016):

- groei van de werkgelegenheid
- inkomensondersteuning voor agrariërs
- leefbaarder platteland creëren
- volksgezondheid
- duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen (milieu)
- klimaatmitigatie en adaptatie
- natuur en biodiversiteit
- voedselzekerheid
- risicomanagement
- innovatie
- rechtvaardige ketens

1.2.1 Betekenis voor de primaire sector

De inzichten wat betreft de toekomst van de agrarische sector lopen sterk uiteen. Enerzijds wordt er gepleit voor hogere producties door middel van intensivering en schaalvergroting. Dit zou bereikt moeten worden door middel van innovatie, vrijhandel en grote landbouwbedrijven. Anderzijds wordt er gepleit voor hervorming van de marktstructuren en het overheidsbeleid, waarbij de macht van de tussenhandel wordt beperkt en de positie van de boer juist wordt versterkt (Wetenschappelijke raad voor regeringsbeleid, 2014).

Wellicht hoeven beide visies elkaar niet uit te sluiten en zal er als het ware een sterke tweedeling ontstaan waarbij enerzijds ondernemers zich richten op de internationale markt en anderzijds ondernemers die zich richten op de regionale markt, afhankelijk van bedrijfstype en type ondernemer.

Omdat de intensivering en schaalvergroting sterk in de lijn ligt van de huidige ontwikkelingen wordt er in dit onderzoek juist dieper ingegaan op de hervorming van marktstructuren en overheidsbeleid gericht op de regionale markt.

1.3 Korte voedselketens en lokale productie

Waar aan de ene kant de voedselhandel een steeds internationaler karakter krijgt, bestaat er een toenemende belangstelling voor regionaal geproduceerde producten (Kneafsey et al., 2013). Dit blijkt wel uit het toenemende aanbod van streekproducten en de opkomst van voedselboxen voorzien van regionale producten. Het succes van deze producten is toe te schrijven aan de behoefte van de consument aan directer contact met de boer en inzicht in de herkomst van hun voedsel.

Het directe contact tussen boer en consument zorgt voor een wederzijdse bewustwording. Enerzijds biedt het de consument een beter inzicht in het productieproces, wat de consument naast een beter bewustzijn van hun consumptiegedrag op het milieu, ook beter inzicht geeft in wat het product daadwerkelijk waard is. Anderzijds zorgt het directe contact met de consument ervoor dat de boer weet wat er speelt in de maatschappij. Hierdoor kan de boer sneller anticiperen op de vraag. Tevens biedt het directe contact met de consument hem de mogelijkheid om zijn manier van produceren toe te lichten en te verdedigen. Deze factoren dragen bij aan de invloed van zowel consument als producent op de prijs en kwaliteit van het product (Kneafsey et al., 2013).

Omdat de boer meer invloed heeft op de prijs, komt de toegevoegde waarde ook direct ten gunste van de boer zelf. Dit stimuleert boeren om innovatief en creatief te denken, iets wat in de internationale markt niet direct wordt beloond. Doordat de boer zich kan onderscheiden van andere aanbieders in de markt, kan hij een uniek product creëren met een zogenoemde eigen identiteit. Deze identiteit maakt dat een consument zich met het product kan vereenzelvigen doordat het verhaal achter het product aansluit bij datgene waar hij of zij voor staat.

De weerstand tegen multinationals in de food business speelt mede een rol in de toenemende belangstelling voor regionale producten. De toenemende macht van multinationals binnen de voedselketen, de negatieve berichtgeving in de media en het feit dat deze bedrijven steeds meer zeggenschap krijgen binnen de internationale voedselketen baat de consument zorgen. Consumenten zien daarom boerderijwinkels en andere regionale ondernemingen als een mogelijkheid om een deel van deze multinationals te ontwijken.

Dat streekproducten een opmars maken blijkt ook uit de opkomst van boerenmarkten en voedselhallen. Daarnaast is er een regionaal samenwerkingsverband gestart tussen boerderijwinkels onder de naam 'landwinkel'. Uit onderstaande cijfers (tabel 1) blijkt de groeiende populariteit van boerderijwinkels en daarmee streekproducten.

Tabel 1 overzicht omzetschatting 2007-2013 (LEI Wageningen UR, 2013).

Sectoren	Aantal bedrijven				totale omzet in miljoen euro			
	2007	2009	2011	2013	2007	2009	2011	2013
Zorglandbouw	756	870	1.050	1.100	45	63	80	95
Agrarische konderopvang	20	64	209	219	4	14	20	26
Boerderijverkoop	2.850	3.000	3.300	2.720	89	128	147	142
Natuurbeheer	15.300	14.500	12.500	12.500	71	70	72	75
Recreatie	2.432	2.240	2.884	2.777	92	121	156	151
Educatie	500	500	800	800	1,5	1,7	2,2	2
Totaal					303	398	477	491

1.4 Strategieën in relatie tot kortere ketens en lokale productie

Korte ketens gaan gepaard met integratie van het productieproces, waarbij meerdere handelingen uit het productieproces worden uitgevoerd door één bedrijf. Hiermee betreedt het bedrijf een nieuwe markt met een voor het bedrijf nieuw product, wat in het Ansoff-model wordt omschreven als diversificatie. Een voorbeeld van diversificatie is het zelf gaan verwerken van melk tot kaas en dit te verkopen op lokale markten of aan supermarkten.

Diversificatie is de meest riskante groeistrategie volgens het Ansoff-model. Enerzijds vanwege een onzekere afname van het product en anderzijds vanwege het feit dat het veel vraagt van de ondernemersvaardigheden om het nieuwe product binnen de nieuwe markt in goede banen te leiden. De mate waarin de ondernemer zich kan onderscheiden is afhankelijk van het soort markt waar hij zich op richt. Hierin is onderscheid te maken tussen de (traditionele) volumemarkt en de nichemarkt.

1.4.1 Volumemarkt

De volumemarkt is gericht op bulkproductie. Producten zijn uniform, anoniem en worden grootschalig afgezet door middel van lange ketens over de hele wereld tegen dezelfde prijs. Naast de standardeisen vraagt de markt niet om specifieke eisen. Vanwege de uniformiteit is er geen verschil in producten tussen de verschillende producenten, waardoor toegevoegde waarde niet in de markt beloond wordt. Vandaar dat producenten in deze markt zich richten op kostprijsefficiëntie, wat veelal wordt bereikt door schaalvergroting. Producten uit deze markt bereiken de consument door middel van supermarkten, waar ze tegen lage prijzen beschikbaar zijn. De tussenhandel en de supermarkt bepalen de prijs. De individuele producent heeft hier geen zeggenschap op omdat door het uniforme karakter in de keten de ene producent eenvoudig ingewisseld kan worden voor een ander (Bremer, Oosterhof & Kortstee, 2015).

1.4.2 Nichemarkt

Binnen een nichemarkt bevinden zich korte ketens, waarbij in veel gevallen zelfs rechtstreeks wordt geleverd van producent aan consument. De grootte van een nichemarkt kan sterk verschillen van één producent tot een samenwerking van meerdere producenten en ketenpartijen. Kenmerkend aan een nichemarkt is dat er binnen de keten sterker wordt gewerkt aan de opbouw van een imago ten opzichte van de volumemarkt. Het product/productieproces moet aansluiten bij het verhaal wat jij als bedrijf zijnde naar buiten wil dragen en waar de consument zich mee kan identificeren. Authenticiteit is erg belangrijk om een bepaalde consumentengroep aan je te binden. Een belangrijke kernvoorwaarde is dus dat het product/bedrijf een eigen identiteit moet hebben.

Om authentiek te blijven is het belangrijk dat het product zich blijft vernieuwen, waarbij de producent een grote rol kan spelen. Omdat de verschillende ketenpartijen meer eenheid moeten vormen in vergelijking met de volumemarkt, wordt er vaak gekozen voor ketenintegratie of het overslaan van bepaalde ketenschakels. De intensieve samenwerking en de korte ketens maakt het productieproces voor de consument transparant en persoonlijk. Hierdoor wordt het verhaal achter het product duidelijk en kan het onderdeel worden van de identiteit van de consument. Producten in een nichemarkt vragen meer toewijding en oprechtheid van de partners die hierbij betrokken zijn (Bremer et al., 2015).

1.5 Merkstrategie

Bij de nichemarkt hoort een merkstrategie. Een merkstrategie houdt in dat je bepaalde kenmerken, voordelen, associaties en gevoelens verbindt aan het product. Hiermee zorg je ervoor dat het product zich onderscheidt ten opzichte van andere producten in de markt. Dit unieke karakter zorgt ervoor dat de consument zich met jouw product kan identificeren. Geloofwaardigheid speelt hierin een grote rol. Belangrijk hierbij is dat de ondernemer, medewerkers, bedrijfsvoering en eventuele partijen waarmee wordt samengewerkt allemaal een eenduidig verhaal naar buiten brengen dat aansluit bij datgene waar het product voor staat.

Onduidelijkheid kweekt wantrouwen bij de consument wat het zogenoemde 'afbreukrisico' vergroot.

Er bestaat nog wel eens een zekere onduidelijkheid over de definitie van een merkproduct. Is bijvoorbeeld een streekproduct automatisch ook een merkproduct of meer een herkomstlabel? In dit onderzoek wordt een product als merk beschouwd als het een eigen identiteit heeft die voor de consument herkenbaar is als verhaal achter het product en de keuze tot aankoop bepaalt. Bijvoorbeeld de smaak, productiewijze, en/of het maakt dat dit product uniek is in de beleving van de consument, waardoor zij dit product verkiezen boven andere soortgelijke producten. Prijs speelt hierin een zeer geringe rol.

1.6 Ondernemersvaardigheden

De keuze van de ondernemer hangt af van verschillende factoren af zoals bedrijfsomstandigheden, gezinssituatie, wél of geen opvolger en financiële middelen. Echter wordt het succes voor een groot deel bepaald door het feit of de ondernemer wel of niet geschikt is voor de richting die hij kiest. Dit is sterk afhankelijk van de ondernemersvaardigheden van de ondernemer en welke competenties de betreffende strategie vraagt. Om dit te doorgronden moet eerst duidelijk worden welke vaardigheden en karakteristieken typerend zijn voor een ondernemer in het algemeen.

In het onderzoek 'The Psychology of the Entrepreneur' van Brockhaus & Horwitz uit 1986, is onderzoek gedaan naar algemene karakteristieken van succesvolle ondernemers. Hierin staan de meest bepalende eigenschappen voor succes beschreven. Deze eigenschappen zijn overigens niet absoluut noodzakelijk voor succes, maar dragen er in grote mate aan bij. Het belangrijkste kenmerk van een ondernemer is de wil om iets te presteren. Dit komt vanuit het streven naar succes om persoonlijke doelen te behalen. Ondernemers hebben het vermogen om kansen te zien en de bereidheid om hier hard voor te werken, zonder het nemen van onnodige grote risico's.

Een tweede kenmerk is de zogeheten 'intern locus of control'. Dit houdt in dat de ondernemer het gevoel heeft zelf invloed te hebben over hetgeen wat hem overkomt. De ondernemer heeft het gevoel dat de onderneming successen behaalt door acties die hij onderneemt en dat geluk en het lot hier weinig invloed op hebben. Deze houding draagt positief bij aan de besluitvaardigheid, maar kan ook een gevoel van falen geven als zaken langer duren of meer kosten dan de ondernemer had verwacht.

Een derde kenmerk is het verdragen van onzekerheid. In de praktijk betekent dit dat de ondernemer weloverwogen beslissingen moet kunnen nemen onder onzekere omstandigheden. Bijvoorbeeld onzekerheden op het gebied van markt, opbrengsten en concurrentie.

Een vierde kenmerk is de bereidheid tot het nemen van risico's. Dit betekent dat de ondernemer dus een weloverwogen risico neemt en niet zomaar uit een opwelling beslist. Veel ondernemers zien het zelf niet als het nemen van grote risico's, maar zeggen een 'positievere blik' te hebben dan anderen.

1.6.1 ondernemersvaardigheden in relatie tot diversificatie

Uit onderzoek van De Wolf & Schoorlemmer uit 2007 blijkt dat agrarische ondernemers in de multifunctionele landbouwsector over beter ontwikkelde ondernemersvaardigheden beschikken dan ondernemers die zich specialiseren, omdat zij met hun onderneming dicht bij de markt en/of maatschappij betrokken zijn. Dit geldt overigens ook voor de intensieve veehouderij (varkens, pluimvee), de tuinbouw en bloemensector. In deze sectoren speelt ondernemerschap vanuit het verleden al een grote rol in de mate van succes van de onderneming. In de akkerbouw en veehouderij werd de ontwikkeling van ondernemersvaardigheden minder gestimuleerd vanwege het feit dat zij opereerden in een beschermde markt waarbij de verkoop van producten plaatsvond via grote coöperaties. Een ondernemende agrariër moet goed bewust zijn van zijn persoonlijke sterke en zwakke punten, evenals de sterke en zwakke punten van zijn onderneming. Een open en proactieve houding is van belang om te anticiperen op trends en ontwikkelingen en het verder ontwikkelen van zijn ondernemersvaardigheden.

De vaardigheden die in dit onderzoek werden genoemd door de geïnterviewde ondernemers zijn grotendeels afhankelijk van persoonlijke karakteristieken als flexibiliteit en het vermogen om beslissingen te nemen onder onzekere omstandigheden en het zoeken naar alternatieve oplossingen. Een onderscheid is te maken tussen een proactieve houding waarbij de ondernemer nauwgezet de trends volgt en zich daaraan aanpast, en de ondernemer die de huidige situatie van de omgeving niet als bepalend ervaart, maar de omgeving als het ware naar zijn hand wil zetten. Dit is voornamelijk afhankelijk van de creatieve vaardigheden die een grote rol spelen bij het creëren van nieuwe ideeën.

Bij het volgen van de trends en ontwikkelingen moet de ondernemer in staat zijn om snel tot actie over te gaan, door middel van netwerken, samenwerken en het openstaan voor feedback en het actief communiceren met de omgeving en andere sectoren. Op deze manier kan de ondernemer zijn bedrijf ontwikkelen en aanpassen. Hierdoor kan de ondernemer bepalen welke strategie passend is bij het bedrijf en hemzelf als persoon.

Op de vraag welke ondernemersvaardigheden het belangrijkste zijn voor het behalen van succes werden de volgende vaardigheden genoemd:

- oriënterend vermogen op de omgeving
- strategisch management
- open, proactieve houding
- samenwerking
- zelfkennis
- open staan voor feedback
- flexibiliteit
- kunnen omgaan met veranderende omstandigheden
- management en leiderschap
- sociale vaardigheden en netwerken

1.7 Manier om onderlinge verschillen tussen ondernemers te omschrijven

Binnen de diversificatie strategie is een grote variatie aan ondernemers te onderscheiden. Deze verschillen tussen ondernemers uit zich in de grote variaties aan strategieën die het bedrijf/merk vorm geven. Deze verschillende strategieën hebben een grote invloed op de benodigde vaardigheden voor de ondernemer om het merk met succes te exploiteren. Gezien dit feit is het belangrijk om de verschillen tussen ondernemers te kunnen omschrijven om de benodigde vaardigheden te kunnen herleiden naar het type ondernemer.

Uit eerdere studies is gebleken dat passie aan de basis ligt van de strategie ontwikkeling (Bierly et al., 2000; Bird, 1989; Chen et al., 2009). In het onderzoek 'Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion' (Cardon, Glauser & Murnieks, 2017) is onderzoek gedaan onder succesvolle ondernemers naar de verschillende passies die hun heeft gedreven tot het succes. Uit dit onderzoek kwamen de volgende passies naar voren:

- Passie voor groei

Een van de meest genoemde passies voor ondernemers is de passie voor groei. Het is opvallend dat ondernemers met een sterke passie voor groei zich focussen op een groter marktaandeel in het huidige product en segment, dan groeien in het assortiment door verschillende producten aan te bieden, wat bij passie voor ontwikkeling juist wel het geval is

- Passie voor mensen

Ondernemers met een sterke passie voor mensen geven aan dat zij het werken met familie, tevreden klanten en het opbouwen van waardevolle relaties met werknemers, employees, verkopers en bedrijven waarmee zij handel drijven. De meeste ondernemers gaven aan dat met name de klanten en consumenten een belangrijke groep vormen.

- Passie voor producten en diensten

Ondernemers met een grote passie voor producten en diensten geven aan dat zij een grote liefde hebben voor een bepaald product of dienst die zij met andere mensen willen delen. Het ontstaan van het product of merk komt meer voort uit de wil om een product of dienst te delen dan het willen opzetten van een eigen onderneming/merk. Een dergelijk product ontstaat omdat de behoefte van de ondernemer niet wordt bevredigd in het huidige aanbod op de markt.

- Passie voor competitie

Ondernemers met passie voor competitie streven ernaar om betere en succesvollere producten te maken dan hun concurrenten. Het verdienen van veel geld speelt geen hoofdzaak, het gaat ze vooral om het beter zijn dan anderen. Passie voor competitie moet los worden gezien van passie voor groeien. Passie voor groeien focust zich op uitbreiding en groei van de organisatie en klantenbestand. Passie voor competitie focust zich op het bewijzen van zichzelf ten opzichte van anderen en zichzelf.

- Passie voor innovatie

Passie voor innovatie houdt in dat de ondernemer passie heeft voor het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en op zoek is naar nieuwe kansen in de markt. Veel ondernemers geven aan dat deze passie is gerelateerd aan het zijn van ondernemer. Het innoveren inspireert de ondernemer meer dan de dagelijkse werkzaamheden van hun bedrijf.

- Passie voor sociale missie

De passie voor sociale missie varieert sterk in de missies die mensen na streven. Een aspect waarin deze groep overeen komt is de passie voor het aan de kaak stellen en het nastreven van behoeftes voor een specifieke groep. Het verschil met de 'passie voor mensen' is het oplossen van een specifiek probleem van een specifieke doelgroep die wordt achtergesteld in de huidige markt

1.8 Probleemstelling

Het maken van strategische keuzes wordt, gezien de veranderingen in de landbouw, steeds belangrijker. Het vaststellen van je strategie wordt hierbij bepaald door meerdere factoren. Hierbij spelen onder andere financiële zaken een grote rol. Deze informatie is doormiddel van berekeningen en bekende data te verkrijgen. Een minstens zo relevante vraag is of de strategie wel bij jou als ondernemer past, wat naast je visie wordt bepaald door de ondernemersvaardigheden die je beheerst. Benodigde vaardigheden binnen diversificatie zijn bekend, maar hoe verhouden deze zich binnen een merkstrategie en spelen andere vaardigheden wellicht nog een grote rol? Hoe zijn deze vaardigheden aan te leren?

Kort samengevat leidt dit tot de volgende onderzoeksvraag:

Over welke vaardigheden moet je als agrarisch ondernemer beschikken om met succes een merkstrategie uit te voeren, en hoe zijn deze vaardigheden te ontwikkelen?

Op basis van deze onderzoeksvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd.

1. *Welke merkstrategieën zijn te onderscheiden?*
2. *Welke passies typeren de ondernemers binnen de verschillende strategieën?*
3. *Welke aspecten vragen om specifieke vaardigheden binnen de verschillende strategieën?*
4. *Welke vaardigheden zijn benodigd voor deze aspecten?*
5. *Hoe ontwikkel je die vaardigheden?*

1.9 Methode

Het onderzoek is verricht op basis van interviews met agrarische ondernemers die met succes een eigen merk hebben ontwikkeld en in de markt hebben gezet. Het doel van deze interviews was het in beeld brengen van de vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die in de ogen van de ondernemer bepalend waren in het succes wat hij heeft bereikt. Ter onderbouwing van de resultaten en de verschillen die hierin aanwezig waren, is tevens de aanleiding tot het creëren van een eigen merk en het hele proces in het interview nadrukkelijk besproken.

Om tot betrouwbare resultaten te komen diende de geïnterviewde ondernemer een succesvol merk te exploiteren. Om hier een bepaalde mate van meetbaarheid aan te geven, was de minimale omzet van € 200.000 per jaar uit het exploiteren van het merk vastgesteld als criterium. Dit is afgeleid van de geschatte omzetcijfers van een gemiddelde grote boerderijwinkel (Schoorlemmer et al., 2009).

2. Analyse van de interviews

In de resultaten worden de interviews met de 5 ondernemers uit het onderzoek geanalyseerd. Binnen deze analyse wordt antwoord gezocht op de onderzoeksvraag : *“Over welke vaardigheden moet je als agrarisch ondernemer beschikken om met succes een merkstrategie uit te voeren, en hoe zijn deze vaardigheden te ontwikkelen?”* . Een schriftelijke uitwerking van de interviews staan weergegeven in bijlage 1

2.1 Welke onderdelen van de merkstrategie beïnvloeden de benodigde vaardigheden

Om de verschillende onderdelen binnen een strategie te onderscheiden, wordt er eerst een overzicht geschetst van de verschillende bedrijven die deel hebben genomen aan het interview.

In onderstaande tekst worden de verschillende bedrijven omschreven

Ondernemer 1

Activiteit: Produceren en verkopen van dagverse boerenzuivelproducten afkomstig van koeien en geitenmelk.

Ontstaansrede: Het bedrijf is begonnen met verzuivelen onder eigen merk omdat door de invoering van het quotum in 1984 de groei mogelijkheden voor het bedrijf zeer beperkt waren. Omdat yoghurt buiten het quotum viel werd besloten om zelf yoghurt te maken en te vermarkten.

Afzetmarkt: Supermarkten en groothandels en landwinkels door geheel Nederland.

productie niveau: Verwerking van 10 miljoen liter koeienmelk en 5 miljoen liter geitenmelk op jaarbasis. De helft van de verwerkte koeienmelk is afkomstig van eigen bedrijf . Overige melk wordt aangekocht op vaste melkveebedrijven. De geitenmelk is geheel afkomstig van één extern geitenbedrijf

Bedrijfsstructuur : Het bedrijf kenmerkt zich als familiebedrijf, de bedrijven waarvan de extra melk af wordt genomen zijn enkel leveranciers en verder niet betrokken bij het merk. Op het bedrijf zijn 25 medewerkers in dienst.

Merkpositie: Het merk is niet sterk onderscheidend vanwege het feit dat er in de markt een aantal vergelijkbare merken zijn met een vergelijkbaar product.

Klant relatie: Er vindt geen direct contact plaats tussen producent en consument bij de verkoop van het product. Door middel van sociaal media, het organiseren van open dagen en groepsactiviteiten op het bedrijf onderhoudt het bedrijf zijn contact met klanten.

Promotie: Promotie op beurzen, winkels, open dagen en social media

Ondernemer2

Activiteit: Het telen en verwerken van aardappels tot chips

Ontstaansrede: Na een samenwerking met een mede akkerbouwer, om de kosten te drukken, ontstond het idee om de aardappels zelf te verwerken. Op deze manier wilden de akkerbouwers een hoger rendement behalen en een constantere prijs genereren.

Afzet markt: Supermarkten, speciaalzaken en landwinkels door geheel Nederland

Productieniveau: Produceren op jaarbasis ongeveer 1,5 miljoen zakken chips wat neerkomt op 750.000 kilo chips. De gehele productie is afkomstig van eigen geteelde aardappelen.

Bedrijfsstructuur : Het merk is een samenwerking tussen van 2 akkerbouwers. Er zijn 5 medewerkers in dienst.

Merk positie: Het merk is vrij sterk onderscheidend op basis van het verhaal achter het product. Er is geen andere producent van chips op de markt die het gehele proces van aardappel tot chips in eigen beheer uitvoert.

Klant relatie : Er vindt geen direct contact plaats tussen producent en consument bij de verkoop van het product. Door middel van sociaal media, het organiseren van opendagen en groepsactiviteiten op het bedrijf onderhoudt het bedrijf zijn contact met klanten.

Promotie: Promotie op beurzen, winkels, open dagen en social media

ondernemer 3

Activiteit: Het produceren en verwerken van melk tot kaas.

Ontstaansrede: In 1985 werd begonnen met het maken van kaas, in 1991 werd het bedrijf biologisch gecertificeerd. Omdat het biologisch werken de ondernemer zeer intrigeerde begon hij te streven naar een zo natuurlijk en bedrijfseigen kaas.

Afzet markt: Speciaalzaken, restaurants en huisverkoop.

Productieniveau: Produceren op jaarbasis ong. 65 duizend kg kaas

Bedrijfsstructuur: Familie bedrijf bestaand uit 3 familieleden en 3 werknemers

Merk positie: Zeer exclusieve kaas. Kaas wordt volgens eigen recept bereid en is daar ook op gepatenteerd.

Klant relatie: Bedrijf staat in direct contact met de klant, zowel in het geval van de verkoop aan horecagelegenheden als bij de huisverkoop.

Promotie: Nauwe betrokkenheid van de klant staat centraal. Het bedrijf heeft de visie dat openheid van zaken tot een sterke klantrelatie leidt. Daarom worden er regelmatig rondleidingen verzorgd waar ze juist laten zien wat er niet goed gaat. Tevens vindt er promotie plaats via beurzen en sociaal media.

Ondernemer 4

Activiteit: Verkoop van varkensvlees onder eigen concept en geheel onder eigen beheer.

Ontstaansrede: Door een aantal slechte jaren in de varkenshouderij besloten 5 varkenshouders om het roer om te gooien. Naast een beter inkomen wilden de varkenshouders zich richten op varkensvlees van hoogstaande kwaliteit.

Afzet markt: Restaurants en speciaalzaken.

Productieniveau: Jaarlijks worden er 3000 dieren af gemest en verwerkt.

Bedrijfsstructuur: Varkenshouders kunnen zich aansluiten aan het concept, mits deze bedrijven aan de eisen voldoen die het merk vereist en het niet ten koste gaat van de exclusiviteit van het merk.

Merk positie: Sterk onderscheidend.

Klant relatie: Bij de verkoop vindt geen direct contact tussen producent en consument plaats. Wel vindt er direct contact plaats tussen restaurants en speciaalzaken.

Promotie : Promotie wordt voor een groot deel door de speciaalzaken en restaurants verzorgd waar het merk aan levert. Daarnaast promoot het bedrijf zich door middel van social media en het deelnemen aan beurzen.

Ondernemer 5

Activiteit: Gemengd bedrijf met melkkoeien leghennen en groenteteelt.

Op het bedrijf wordt verwerkt tot kaas en yoghurt, daarnaast runnen ze een eigen boerenwinkel en bezorgen ze ook aan huis.

Ontstaansgeschiedenis: Vanwege een afkeer van de industriële benadering die heerste in de agrarische sector besloot het bedrijf in 1987 biologisch te worden en op kleine schaal hun producten te vermarkten. In het begin waren zij zeer exclusief maar door de jaren heen zijn er veel vergelijkbare bedrijven ontstaan

Afzet markt: Verkoop zowel via eigen boerderijwinkels als andere boerderijwinkels. Groenten worden ook gedeeltelijk aan de groothandel geleverd maar niet onder het eigen merk. De kaas en yoghurt worden ook aan groothandels en speciaalzaken geleverd, deze worden wel onder eigen merk op de markt gezet.

Productieniveau: Op het bedrijf worden 60 melkkoeien gehouden waarvan vierhonderdduizend liter melk per jaar wordt verwerkt tot kaas en yoghurt. De 250 aanwezige leghennen produceren jaarlijks een 80.000 eieren. De groente teelt beslaat in totaal 30 hectare.

Bedrijfsstructuur: Familie bedrijf met 4 eigenaren en 12 vaste medewerkers en 10 seizoen werkers

Merk positie: Het merk is niet sterk onderscheidend vanwege het feit dat er vele aanbieders zijn van soortgelijke producten.

Klant relatie: Bij de verkoop in de boerderij winkel vindt er direct contact plaats tussen producent en consument.

Promotie: Het bedrijf is sterk gericht op persoonlijk contact met de klant. Het bedrijf moet het vooral hebben van de mond tot mond reclame. Het bedrijf is actief op social media, maar niet heel intensief

2.1.1 Te onderscheiden strategieën

Zoals vanuit het overzicht valt af te leiden variëren de bedrijven onderling vrij sterk.

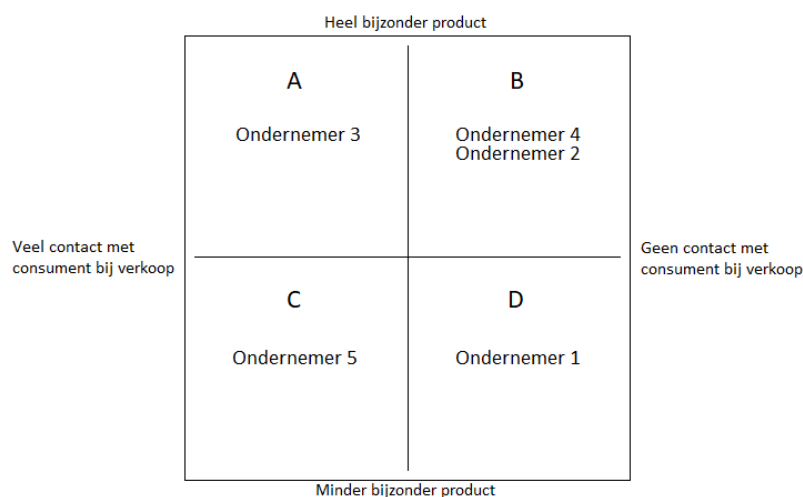
Om een goed onderscheid te maken in de strategieën is er gekeken welke factoren het sterkst onderscheidend zijn tussen de verschillende strategieën.

De bedrijven uit het interview onderscheiden zich sterk in de mate waarin zij een exclusief product aanbieden en de mate waarin de bedrijven contact hebben met de consument bij de verkoop van het product.

Op basis van deze aspecten is de volgende verdeling te maken.

- A Heel bijzonder product -> Veel contact met consument bij verkoop
- B Heel bijzonder product -> Geen contact met consument bij verkoop
- C Minder bijzonder product -> Veel contact met consument bij verkoop
- D Minder bijzonder product -> Geen contact met consument bij verkoop

In onderstaande Matrix staat een overzicht weergegeven met een verdeling van de ondernemers onder de strategieën die van toepassing zijn voor het merk dat zij exploiteren.



Figuur 1 Strategieën matrix

2.2 Welke passies typeren de ondernemers binnen de strategieën

Met het onderscheiden van de strategieën is de vraag op deelvraag 1 beantwoord en een grove verdeling gemaakt tussen de deelnemende bedrijven aan het interview. Zoals in het vooronderzoek staat beschreven zijn ondernemers te onderscheiden op basis van de passies die hun drijft om een eigen product op de markt te zetten. Om een goed beeld te vormen van de ondernemers worden de twee meest prominente passies omschreven. De ondernemers worden ingedeeld op basis van de omschreven strategieën uit voorgaande paragraaf.

2.2.1 A: Heel bijzonder – Veel contact bij verkoop

Ondernemer 3

De ondernemer kenmerkt zich door zijn **passie voor product** en **passie voor innovatie**.

De ondernemer weet zich te onderscheiden door zijn vergaande innovaties in zijn product. Het merk dient een specifieke doelgroep die een sterke compassie hebben met het product en een gedeelde visie met de ondernemer.

2.2.2 B: Heel bijzonder - geen contact bij verkoop

Ondernemer 2

De ondernemer kenmerkt zich door zijn **passie voor groei** en **passie voor innovatie**. Vanuit deze passies richt de ondernemer zich op een groeiende afzet door middel van het onderscheidend vermogen. Dit realiseert de ondernemer door nieuwe smaken te ontwikkelen en in te zetten op duurzaamheid.

Ondernemer 4

De ondernemer kenmerkt zich door zijn **passie voor groei** en **passie voor product**. Vanuit deze passies richt de ondernemer zich op het ontwikkelen van een concept om op deze manier op een relatief grote schaal een bijzonder product af te zetten.

2.2.3 C: Minder bijzonder – veel contact bij verkoop

Ondernemer 5

De ondernemer kenmerkt zich door zijn **passie voor mensen** en **passie voor product en dienst**. Vanuit deze passies richt de ondernemer zich op diversiteit in het bedrijf en een sociale band met zijn omgeving.

2.2.4 D: Minder bijzonder – Geen contact bij verkoop

Ondernemer 1

De ondernemer kenmerkt zich door zijn **passie voor groei** en **passie voor competitie** vanuit deze passie richt de ondernemer zich op vooral schaalvergroting en kwaliteit om een concurrerende positie te verwerven ten opzichte van overige aanbieders in de markt.

2.3. Welke aspecten vragen om specifieke vaardigheden binnen de verschillende strategieën?

Met het omschrijven van de passies is deelvraag 2 beantwoord. Zoals bekend hebben de verschillende strategieën in combinatie met de passie van de ondernemer een sterke invloed op de benodigde vaardigheden van de ondernemer. Om een concreet beeld te krijgen tussen de verschillen tussen strategieën worden de aspecten beschreven die bepalend zijn voor de vaardigheden van die strategie.

2.3.1 A: Heel bijzonder - Veel contact bij verkoop

Ondernemer 3

Betrokkenheid met de consument

Volgens de ondernemer is de betrokkenheid van de consument een van de grote succesfactoren van zijn product. De ondernemer betreft de consument in zijn visie en het doel dat hij nastreeft met de ontwikkeling van zijn product. De betrokkenheid van de consument geeft hem ruimte om te experimenteren. De visie die hij deelt met de consument maakt dat de loyaliteit van de consument zo sterk is dat ten tijde van een experimentele fase, waarbij de kwaliteit mogelijk niet altijd even stabiel is, de klant toch trouw blijft aan het product omdat de visie een groot deel uitmaakt van de keuze van de consument.

Samenwerken met verschillende partijen

De ondernemer werkt samen met verschillende partijen, waaronder de universiteit van Wageningen.

Wageningen universiteit doet onderzoek naar de bevindingen die gedurende het ontwikkelingsproces worden gedaan en brengt tevens kennis in. Het onderbouwen van de bevindingen draagt bij aan de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van het product.

Mogelijkheden zien en experimenteren

De ondernemer geeft aan dat het experimenteren en het 'out of the box' denken hem heeft gebracht tot de plek waar hij nu staat. Durf verder te denken, buiten de kaders. Laat je niet beïnvloeden door mensen die niet in jouw ideeën geloven. Vorm een duidelijk standpunt en blijf hierbij. Laat je niet lijden door hypes en trends in de markt, maar houd je vast aan je visie.

2.3.2 B: Heel bijzonder - Geen contact bij verkoop

Ondernemer 4

Product bepaling

De ondernemer heeft veel aandacht besteed aan de markt orientatie om met een onderscheidend product de markt te betreden. De ondernemer heeft dit gedaan door verschillende mensen te benaderen die in zijn ogen een bredere horizon hadden van waar kwalitatief goed varkensvlees aan moet voldoen. Dit waren onder andere slagers, restauranthouders, koks. Naar aanleiding van deze gesprekken is de ondernemer naar verschillende landen geweest als Spanje, Italië en Argentinië, omdat de bedrijven in deze landen bekendstaan om hun hoge vleeskwaliteit.

Kennis aanleren

Met het exploiteren van het merk moest de ondernemer veel kennis vergaren. De ondernemer moest zowel verstand hebben van vlees als de marketing en verkoop. Uit een varken komen tal van verschillende producten die je moet zien af te zetten. Vleeskwaliteit heeft met name met voeding te maken in combinatie met de juiste kruising tussen rassen

Managen

Wat ooit begon met een samenwerking tussen 5 varkenshouders is inmiddels uitgegroeid tot een onderneming van 25 man. Het managen heeft dus een groot en belangrijk aandeel ingenomen binnen de bedrijfsvoering. Met name het samenstellen van een team waarbij ieders kwaliteiten optimaal worden benut en waarbij alle gezichten de zelfde kant opstaan was een grote uitdaging.

Ondernemer 2

Marktoriëntatie

De ondernemer geeft in het interview aan dat je goed op de hoogte moet zijn van de ontwikkelingen in de markt en de trends die zich voordoen. Met name op het gebied van duurzaamheid is er veel gaande waar je als merk in mee moet gaan en eigenlijk in voorop moet lopen om onderscheidend te blijven. Tevens focust de ondernemer zich op verschillende markten, zo produceren ze bijvoorbeeld ook chips speciaal voor de Italiaanse markt

Promotie

Naast het volgen van de trends geeft de ondernemer aan dat de manier waarop je je product promoot ook van groot belang is. Je moet je product in de 'picture' zien te krijgen en een aansprekend verhaal hebben. Dit doet het bedrijf onder andere door het organiseren van activiteiten op het bedrijf als schooluitjes, het deelnemen aan beurzen en zijn ze aangesloten bij de vergelijkingssite 'rank a brand' waarin mensen merken kunnen vergelijken op basis van duurzaamheid. Daarnaast hebben ze een vaste vertegenwoordiger in dienst die verschillende supermarkten bij langs gaat om hun product te promoten.

Kennis

De ondernemer moet beschikken over veel kennis bij de opstart van het product. Vanwege de kleinschaligheid toentertijd was het niet mogelijk om mensen in te huren voor bijvoorbeeld marketing en kwaliteitsbeheer. Ook heeft de ondernemer zijn kennis van chips zelf op moeten bouwen

Kwaliteitsbesef personeel

Een van de belangrijkste punten voor de continuïteit van het bedrijf is het kwaliteitsbesef van het personeel. Een zakje wat niet goed dicht zit lijkt niet erg tussen alle andere zakjes die wel goed zijn, maar een klant die dit zakje koop zal de smaak niet goed vinden en zal dit doorvertellen. De chips die het bedrijf produceert is glutenvrij, alleen de laatste dag van de week wordt er chips met gluten geproduceerd waarna vervolgens de lijn wordt gereinigd. Dit proces moet goed bewaakt worden om te voorkomen dat glutenvrije chips sporen van gluten kan bevatten.

2.3.3 Minder bijzonder - Veel contact bij verkoop

Ondernemer 5

Brede inzetbaarheid

De relatieve kleinschaligheid van het bedrijf en de diversiteit aan activiteiten die plaats vinden op het bedrijf, maken dat de organisatie van het bedrijf vrij complex is. Omdat de verschillende takken vrij klein zijn is er geen vergaande specialisatie en moeten de verschillende ondernemers binnen de onderneming elkaar geregeld bijspringen.

Organiseren

Zoals gezegd is het vanwege de kleine omvang en de vele activiteiten complex om de verschillende activiteiten in goede banen te leiden.

Direct klant contact

“De sociale band met klanten en personeel is de grootste succesfactor van het bedrijf” geeft de ondernemer aan. Omdat er veel contact is met klanten vormt de persoon achter het product in feite het merk. Omdat de producten ansich zich niet sterk onderscheiden, is het met name de persoon en de bedrijfscultuur die mensen aantrekt om hun producten bij dit bedrijf te kopen.

2.3.4 Minder bijzonder - Geen contact bij verkoop

Ondernemer 1

Productiemanagement

Het management neemt een grote plek in in de dagelijkse werkzaamheden van de ondernemers. Met name het afstemmen van de productie op de vraag en alle inkopen van grondstoffen etc. vormt een belangrijke factor binnen het bedrijf. In het geval van dagverse zuivel kan er niet in het voren geproduceerd worden wat het acuut reageren op de veranderende vraag erg belangrijk maakt.

Een belangrijk aspect hierbij is dat de ondernemer in staat moet zijn om de toekomstige vraag in grote lijnen moet kunnen voorspelen. “Dit vormt zich met name door ervaringen uit het verleden” gaf de ondernemer aan. Met name met het leveren aan supermarkten heeft het niet kunnen leveren grote gevolgen omdat dit wordt gezien als contractbreuk met grote financiële consequenties.

Zakelijk zijn

Het contact met de supermarkten is puur zakelijk. Jaarlijks worden er nieuwe levercontracten opgesteld die gepaard gaan met sterke prijsonderhandelingen. De supermarkten weten dat zij als grote afnemer een sterke positie hebben. De positie van de ondernemer is afhankelijk van de vraag naar zijn product en hoever de consument bereid is om jouw product via een andere supermarkt aan te schaffen. Je moet als ondernemer jouw plek in de onderhandelingen weten op te eisen. Wees dus niet te bang om een hoge prijs te eisen.

Marketing

Omdat er geen contact is met de consument bij de verkoop van het product, is het belangrijk dat je via marketing het contact met de consument deelt en dat je je verhaal kunt delen. Hierdoor bind je klanten aan jouw product wat je positie binnen de onderhandelingen sterker maakt omdat de consument bewuster kiest voor jouw product en dus ook meer moeite zal doen om het product aan te schaffen, en zelfs bereid is om hiervoor naar een ander verkooppunt te gaan.

2.4 Welke vaardigheden zijn benodigd voor deze aspecten?

Met het beschrijven van de aspecten is deelvraag 3 beantwoord. De aspecten die binnen de strategieën zijn genoemd, worden in deze paragraaf verder uitgewerkt, waarbij wordt gekeken welke vaardigheden van toepassing zijn.

2.4.1 A: Heel bijzonder - Veel contact bij verkoop

Zoals in paragraaf 2.3.1 staat beschreven zijn de volgende aspecten van toepassing in deze strategie:

- Betrokkenheid met de consument
- Het betrekken en samenwerken met verschillende partijen
- Mogelijkheden zien en experimenteren

De belangrijkste vaardigheden die hierbij aansluiten zijn

- **Visievorming**
Het vormen van een duidelijke overtuigende visie is een belangrijke stap in het betrekken van de consument bij jouw bedrijf en product.
- **Overtuigen/overbrengen**
Je moet in staat zijn om je visie over te kunnen brengen op de consument om de consument te overtuigen van de waarde van je product.
- **Authenticiteit**
Je moet je durven vasthouden aan je visie en je niet laten leiden door externe factoren. Zorg voor transparantie naar de klant toe en hou vast aan je innerlijke motivatie.
- **Netwerken**
Het opbouwen van een netwerk is belangrijk om partners te zoeken die jou kunnen ondersteunen in het ontwikkelingsproces. Wees niet bang om je ideeën en kennis te delen uit angst dat een andere er met jouw idee vandoor gaat. Andere partijen kunnen moeilijk een bijdrage leveren als jij je ideeën niet wilt delen en zullen zich tevens terughoudend opstellen.
- **Analytisch denken**
Je moet in staat zijn om verbanden te leggen en hieruit een logische conclusie te trekken om tot een praktisch uitvoerbaar proces te komen.
- **Zorgvuldigheid**
Het uitvoeren van proeven vraagt om een grote zorgvuldigheid om externe factoren, die het proces kunnen beïnvloeden, buiten te sluiten
- **Focus**
Het overzien van verbanden tussen verschillende processen of factoren is complex. Een sterk concentratie vermogen is hiervoor vereist
- **Structurerend vermogen:** Gezien de complexiteit moet je in staat zijn om structuur aan te brengen in het ontwikkelingsproces om de samenhang overzichtelijk te houden.

2.4.2 B: Heel bijzonder - Geen contact bij verkoop

Zoals in paragraaf 2.3.2 staat beschreven zijn er 2 ondernemers die deze strategie voeren. Voor deze ondernemers zijn de volgende aspecten van toepassing

Ondernemer 4

- Productbepaling
- Kennis vergroten
- Managen

De belangrijkste vaardigheden die hierbij van toepassing zijn zijn:

- **Kansen zien**
De marktoriëntatie begint met het zien van en kans. De ondernemer zag een kans omdat het hem opviel dat er in luxe restaurants nauwelijks varkensvlees werd geserveerd.
- **Netwerken**
Het opbouwen van een netwerk is belangrijk om partners te zoeken die jou kunnen ondersteunen bij het bepalen van jouw product. Wees niet bang om je ideeën en kennis te delen uit angst dat een andere er met jouw idee vandoor gaat. andere partijen kunnen moeilijk een bijdrage leveren als jij je ideeën niet wilt delen en zullen zich tevens terughoudend opstellen.
- **Onderzoeken**
Je moet in staat zijn om de vraag uit de markt naar boven te krijgen en hoe jij met je merk hierop kunt inspelen
- **Kennis vergroten**
De ondernemer moet bereid zijn om tijd en geld te investeren om zijn kennis te verbreden. Hierbij moet de ondernemer goed kunnen afstemmen welke kennis van belang is voor zijn organisatie en positie. Ook moet hij in staat zijn om de kennis op een efficiënte manier tot zich te nemen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het netwerk.
- **Mensenkennis**
Om het team goed te managen moet men mensenkennis hebben en in staat zijn om kwaliteiten, ambities en wensen van mensen in beeld te krijgen. Vervolgens moet je deze factoren kunnen plaatsen binnen het team waarbij het belangrijk is dat je weet welke factoren elkaar versterken en welke juist niet.
- **Luisteren**
- Dit draagt bij aan de mensenkennis. Goed kunnen luisteren betekent dat je in staat bent om de juiste informatie te filteren en op de juiste manier weet te interpreteren
- **Leidinggeven:** voor het goed functioneren van een team is het belangrijk dat er een duidelijke structuur aanwezig is. Het is daarom belangrijk dat deze structuren worden vastgelegd en worden nageleefd. Bij onenigheid of onduidelijkheid binnen het team is het van belang dat je als ondernemer duidelijkheid kan bieden en de leden van het team weer op een lijn kan krijgen.

Voor ondernemer 2 zijn de volgende aspecten van toepassing

- Markt oriëntatie
- Promotie
- Kennis vergroten
- Promotie
- Kwaliteitsbesef personeel

De belangrijkste vaardigheden die hierbij van toepassing zijn zijn:

- **Onderzoeken**
Je moet in staat zijn om te onderzoeken welke behoeftes er vanuit de markt aanwezig zijn.
- **Kansen zien:** Je moet in staat zijn om de informatie vanuit de markt in perspectief te zetten en hieruit opmaken welke kansen er voor jou liggen.
- **Creativiteit:** Om de ontwikkelingen in de markt te implementeren in een product dat de consument aanspreekt vraagt om creatief vermogen van de ondernemer. Ook bij de promotie van het product is creativiteit belangrijk om je te onderscheiden van de andere aanbieders in de markt
- **Netwerken:** Ook hier geldt dat het belangrijk is om met verschillende partijen samen te werken en kennis uit te wisselen.
- **Empathisch vermogen:** Je moet kunnen aanvoelen wat jouw doelgroep belangrijk vindt en wat hen aanspreekt. Op deze manier weet je welke eigenschappen van je product je moet uitlichten. Daarnaast weet je waar je doelgroep zich op oriënteert en via welke weg de consument het best te bereiken is.
- **Kennis vergroten**
De ondernemer moet bereid zijn om tijd en geld te investeren om zijn kennis te verbreden. Hierbij moet de ondernemer goed kunnen afstemmen welke kennis van belang is voor zijn organisatie en positie. Ook moet hij in staat zijn om de kennis op een efficiënte manier tot zich te nemen. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van het netwerk.
- **Punctualiteit:** Je moet gefocust zijn op kwaliteit en ook in tijden van drukte op kwaliteit gefocust blijven. Je dient je hierbij strikt aan de voorwaarden te houden en geen uitzonderingen te maken.
- **Gevoel voor detail:** Je moet in staat zijn om je niet alleen op de grote lijnen te richten maar ook oog hebben voor de kleinigheden die grote gevolgen kunnen hebben
- **Waarnemen:** Je moet in een vroeg stadium kunnen opmerken als zaken niet goed lopen
- **Aansturen :** Om het productieteam goed aan te kunnen sturen moet je duidelijk communiceren en op een overzichtelijke manier de werkzaamheden uit kunnen leggen

2.4.3 C: Minder bijzonder - Veel contact bij verkoop

Zoals in paragraaf 2.3.3 staat beschreven zijn de volgende aspecten van toepassing in deze strategie:

- Brede inzetbaarheid
- Direct klantcontact

De belangrijkste vaardigheden die hierbij van toepassing zijn zijn:

- **Multitasking:** Je moet in staat zijn om meerdere activiteiten uit te voeren op hetzelfde moment zonder dat dit ten koste gaat van de efficiëntie
- **Snel schakelen:** Omdat door omstandigheden de dagelijkse werkzaamheden snel kunnen veranderen moet je snel kunnen schakelen en in staat zijn je planning aan te passen.
- **Flexibiliteit:** Je moet een flexibele instelling hebben om met de veranderende omstandigheden om te kunnen gaan.
- **Sociaal:** Zoals gezegd is zijn sociale competenties erg belangrijk. De klant moet een band voelen met het bedrijf en de mensen die er werken. Sociale vaardigheden en interesse zijn hierbij onmisbaar.

2.4.4 D: Minder bijzonder - Geen contact bij verkoop

Zoals in paragraaf 2.3.3 staat beschreven zijn de volgende aspecten van toepassing in deze strategie:

- Productiemanagement
- Zakelijk zijn
- Marketing

De belangrijkste vaardigheden die hierbij van toepassing zijn zijn:

- **Besluitvaardig**
De ondernemer moet op basis van de vraag uit de markt kunnen beslissen welke producten er die dag worden geproduceerd.
- **Oplossingsgericht**
indien er knelpunten ontstaan moet de ondernemer in staat zijn om met alternatieven te komen waardoor het probleem ondervangen kan worden.
- **Communicatie**
Er moet duidelijk gecommuniceerd worden tussen de verschillende partijen die bij de productie betrokken zijn om het proces goed op elkaar aan te sluiten.
- **Delegeren**
Het verdelen van taken is erg belangrijk om de productie efficiënt te laten verlopen
- **Anticiperen**
Gezien de beperkte houdbaarheid moet de ondernemer snel kunnen anticiperen omdat ver in het voren produceren niet mogelijk is.
- **Inzicht**
Het bedrijf levert op aanvraag, maar de productie kan niet op aanvraag worden uitgevoerd vanwege het langdurige productieproces. Daarom is het belangrijk dat de ondernemer inzicht heeft op de toekomstige vraag.

- **Commercieel inzicht:** Om een goede onderhandeling te kunnen voeren moet je weten hoe de markt werkt en welke zaken er spelen.
- **Onderhandelen**
De ondernemer moet inzicht hebben in wat hij te bieden heeft en wat de andere partij vraagt om zijn positie te kunnen bepalen.
- **Zelfvertrouwen**
Zelfvertrouwen is belangrijk om de persoon tegenover je te overtuigen van de waarde van je product.
- **Creatief:** Naast een goed verhaal is het belangrijk dat je je verhaal op de juiste manier overbrengt. Om op te vallen tussen de overige aanbieders moet je zorgen dat jouw verhaal er uitspringt. Originaliteit is hierbij erg belangrijk.
- **Klantgerichtheid:** Je moet je marketing toespitsen op je doelgroep. Je moet weten wat jouw doelgroep belangrijk vindt en wat hen aanspreekt. Daarnaast moet je bepalen via welk medium je doelgroep het beste te bereiken is.

2.5 Hoe worden de vaardigheden ontwikkeld

Met het omschrijven van de vaardigheden is deelvraag 4 beantwoord. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze vaardigheden zijn te ontwikkelen.

Er zijn verschillende manieren om vaardigheden te ontwikkelen. Door middel van cursussen, trainingen en begeleiding van externe bedrijven zijn vaardigheden aan te leren.

Een van de ondernemers uit het interview heeft zich laten begeleiden door een extern bedrijf. Dit bedrijf heeft geholpen met het samenstellen van een team door gesprekken te voeren met de teamleden. Door de ondernemer bij dit proces te betrekken heeft hij nieuwe vaardigheden opgedaan zoals luisteren en leiding geven.

Maar in eerste instantie geven ondernemers aan dat zij zich richten op de vaardigheden die zij van nature al bezitten. Het verder ontwikkelen van deze vaardigheden is volgens hen efficiënt omdat er al een basis ligt, hun natuurlijke aanleg. Over het algemeen hebben deze vaardigheden ook te maken met de interesses van de ondernemer. Wanneer je ergens goed in bent, heb je er ook meer plezier in en andersom. Zich bewust zijn van deze vaardigheden en deze verder kunnen ontwikkelen, maakt de ondernemer sterker.

Het door ontwikkelen van bestaande vaardigheden gebeurt voornamelijk door het opdoen van nieuwe ervaringen. Of terwijl risico's durven nemen door het gewoon te doen.

3. Discussie

Het onderzoek is uitgevoerd door het interviewen van ondernemers die met succes een merkstrategie hebben gevolgd. Van te voren was bepaald dat het onderzoek zou bestaan uit 10 interviews maar door een beperkt animo heeft het onderzoek zich beperkt tot 5 ondernemers. Deze ondernemers waren wel sterk van elkaar onderscheidend. Door een beperkte voorkennis was het lastig om gerichte vragen te stellen en door te vragen op de antwoorden die gegeven werden. Hierdoor ontbrak het in de interviews aan structuur en diepgang, waardoor de informatie geen volledig beeld geeft en niet volledig is te onderbouwen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat een herhaling van het onderzoek tot andere inzichten zou kunnen leiden. De resultaten uit dit onderzoek zijn dus niet valide.

De onderzoeksvraag is te breed geformuleerd ten opzichte van het aantal interviews wat beoogd was en het onderwerp. Benodigde vaardigheden is een moeilijk meetbaar onderwerp wat sterk beïnvloed kan worden door de persoonlijke mening van de ondernemer. Om te voorkomen dat de persoonlijke mening van een ondernemer niet te sterk doordrukt in de resultaten moet je dus beschikken over brede data om een totaalbeeld te verkrijgen. Een andere manier is het specificeren van de onderzoeksvraag. Door de onderzoeksvraag te beperken tot een specifiekere doelgroep kun je met klein aantal interviews toch een compleet beeld krijgen van die groep. Ook kan er voor gekozen worden om vooraf een aantal vaardigheden te bepalen en deze te toetsen naar mate van belangrijkheid. Hierdoor zijn de verschillen tussen ondernemers makkelijker vast te stellen.

De ondernemers uit de interviews waren sterk onderscheidend. De verschillen tussen de ondernemers zijn echter niet toe te schrijven aan de strategieën waarin zij zijn onderverdeeld binnen het onderzoek. De mate van exclusiviteit en wel of geen contact met consument bij verkoop blijkt geen sterke invloed te hebben op de benodigde vaardigheden.

Strategie onderdelen die meer van invloed zijn op de vaardigheden zijn:

- Innovatie strategie
Een strategie waarbij de ondernemer zich onderscheidt door vergaande innovatie. De ondernemer speelt niet mee op de trends in de markt maar is ervan overtuigd dat zijn product een latente behoefte zal vervullen. Vraagt vergaande kennis en een sterke betrokkenheid van de consument. Overtuigingskracht en visievorming is hierin erg belangrijk.
- Concept strategie: Een strategie waarbij de ondernemer kiest voor groei door met meerdere soortgelijke bedrijven samen te werken en onder een naam naar buiten te treden. Samenwerking tussen ondernemers vraagt veel van de organisatie en leidinggevende vaardigheden van de ondernemer
- Productie strategie: Een strategie waarbij de ondernemer gebruik wil maken van het schaalvoordeel. Grootschalige productie en afzet van producten vraagt om sterke zakelijke vaardigheden als onderhandelen en commercieel inzicht
- Markt oriëntatie strategie: Een strategie waarbij de ondernemer sterk op de vraag van de markt gericht is en anticipeert op de trend die zich voordoen. Het anticiperen op de trends in de markt vraagt veel oriëntatie vaardigheden
- Parallellisatie strategie: een strategie waarbij de ondernemer kiest om meerdere producten naast elkaar te produceren. Bijvoorbeeld om een compleet assortiment te kunnen bieden.

Het uitvoeren van meerdere naast elkaar liggende activiteiten vraagt om flexibiliteit en het vermogen tot multitasken

Het type product heeft ook een sterke invloed op de benodigde vaardigheden van de ondernemer. Er zijn ondernemers die zich richten op de traditionele producten als naturel yoghurt, karnemelk en varkensvlees. Deze ondernemers zijn sterk gericht op kwaliteit en stabiliteit van het product. Omdat deze producten niet onderhevig zijn aan trends in smaak kunnen deze ondernemers zich hier niet op onderscheiden en zijn daarom ook niet erg experimenteel en georiënteerd op de trends in de markt.

Aan de andere kant heb je de meer 'trend gevoelige' producten als chips en vruchtenyoghurts. Binnen deze productgroep is het belangrijk om mee te gaan in de trends in de markt. Wat betreft traditionele producten is de consument veel merkvaaster als bij trendgevoelige producten. Hierdoor speelt promotie ook een veel grotere rol binnen de trendgevoelige producten.

De manier hoe de ondernemer het product op de markt brengt heeft ook een grote invloed op de benodigde vaardigheden. Sommige ondernemers kiezen er voor om het merk kleinschalig te introduceren waarbij weinig wordt geïnvesteerd in promotie en marktonderzoek. Deze ondernemers tasten de markt als het ware af door met een fysiek product op de markt te komen.

Andere ondernemers kiezen voor een grootschalige introductie van het merk, waardoor de benodigde investeringen een veel groter risico vormen. Om deze risico's te beperken wordt er veel geïnvesteerd in marktonderzoek en promotie. Vanwege het risico moet de ondernemer veel meer durf hebben en een analytisch vermogen hebben om de kansen van het merk goed in te schatten. Daarnaast zal de ondernemer veel meer weerstand ervaren omdat hij nog geen fysiek product heeft wat het moeilijker maakt om partijen te overtuigen.

Ook hierbij speelt het type product een rol. Omdat voor bepaalde producten de ontwikkelingskosten en productiekosten zo hoog zijn moeten deze op grote schaal geïntroduceerd worden om deze kosten terug te verdienen. De extra investeringen voor promotie en marktonderzoek wegen dus af tegen de overige kosten die gemaakt moeten worden.

De suggesties voor een vervolg onderzoek zijn als volgt:

- Zorg voor een bredere database voor een completer beeld van de doelgroep of specificeer de doelgroep tot een kleinere groep.
- Een mogelijk onderscheid kan gemaakt worden op basis van:

Strategieën

Doelgroepen indelen naar : Innovatie strategie, concept strategie, productie strategie, marktoriëntatie strategie of parallellisatie strategie

Type product

Er kan onderscheidt gemaakt worden tussen 'traditioneel product' en 'trendgevoelig product'

Merk introductie

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen 'grootschalige merkinintroductie' en 'kleinschalige merkinintroductie'.

- Voor het aanbrengen van een betere structuur is het aan te raden om vooraf een aantal vaardigheden vast te stellen en deze te rangschikken op basis van de interviews.

4. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar het antwoord op de vraag *‘Over welke vaardigheden moet je als agrarisch ondernemer beschikken om met succes een merkstrategie uit te voeren, en hoe zijn deze vaardigheden te ontwikkelen’*. Voor het onderzoek heb ik ondernemers geïnterviewd. Ik heb gekozen voor ondernemers die met succes een merk op de markt hebben gezet in de agrarische sector. Naast algemene informatie over hun bedrijf heb ik hen specifiek gevraagd naar de vaardigheden die zij hierbij nodig hadden en hoe zij deze hebben ontwikkeld.

Uit het onderzoek is gebleken dat de ondernemers zijn in te delen in verschillende strategieën. Deze strategieën zijn te onderscheiden op basis van 2 factoren. De eerste factor is de mate van exclusiviteit. Hoe exclusief is het product? de tweede factor is de mate van klantcontact. Heeft de ondernemer direct contact met de klant?

Hier komen 4 strategieën uit voort:

- A Heel bijzonder product -> Veel contact met consument bij verkoop
- B Heel bijzonder product -> Geen contact met consument bij verkoop
- C Minder bijzonder product -> Veel contact met consument bij verkoop
- D Minder bijzonder product -> Geen contact met consument bij verkoop

Zoals in de discussie al werd aangekaart blijkt dat er geen specifieke vaardigheden naar boven komen die ondergebracht kunnen worden binnen deze strategieën. De strategieën zijn niet specifiek genoeg waardoor er te veel overlap aan vaardigheden ontstaat en vaardigheden dus niet kunnen worden toegeschreven aan een enkele strategie.

Wel komt uit het onderzoek naar voren dat ondernemers verschillende vaardigheden benoemen die zij belangrijk vinden binnen hun strategie. Zo is het voor de ondernemer die vanuit zijn visie een merk ontwikkelt minder markt georiënteerd dan de ondernemer die inspeelt op de vraag van de consument. De vaardigheid ‘overtuigen’ is voor de ondernemer die vanuit zijn visie handelt dus veel belangrijker dan voor de andere ondernemer.

Vaardigheden die over het algemeen werden genoemd komen sterk overeen met de vaardigheden die in paragraaf 1.7.2 staan beschreven zoals:

- **Netwerken/oriëntere (samenwerken en oriënteren op omgeving)**
Het netwerken brengt je in contact met potentiële klanten, mede producenten en het kan je inspireren en op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen in de markt en technische mogelijkheden.
- **Initiëren/organiseren (pro actief)**
Naast het bedenken van plannen om je product te onderscheiden is het vooral belangrijk dat je als ondernemer in staat bent om actie te ondernemen en plannen te realiseren waarbij organiseren ook een belangrijke vaardigheid vormt.
- **Overtuigen/verantwoorden (open staan voor feedback)**
De keuzes die jij als ondernemer maakt kunnen bij bepaalde consumenten tot kritiek lijden. Als ondernemer moet je dit kunnen verantwoorden en beargumenteren. Naast overtuigingskracht vraagt dit om een groot bewustzijn van het eigen handelen en hoe zich dit verhoudt tot de acceptatie van je doelgroep.

Wat betreft het ontwikkelen van vaardigheden is gebleken dat de ondernemers zich focussen op het verbeteren van de vaardigheden die zij al bezitten. Het volgen van cursussen, en het inzetten van externe bedrijven zijn manieren om de vaardigheden te verbeteren. De meeste vaardigheden verbeteren de ondernemers door ervaring die zij in de praktijk opdoen .

Bronnen lijst

- Bergevoet, R.H.M., (2005). Entrepreneurship of Dutch dairy farmers. *Wageningen UR*
<http://edepot.wur.nl/19289>
- Bremmer, B., Oosterhoff, W., & Kortstee, H., (December 2005). De kunst van het doorzetten. *CAH Vilentum, Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen*.
<http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/367597>
- Bierly, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W., (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *J. Organ. Chang. Manag.* 13, 595–618
- Bird, B.J., (1989). Entrepreneurial Behavior. Scott Foresman and Co, Glenview, IL
- Brockhaus, R.H., Horwitz, P.S., (1986). The Psychology of the Entrepreneur. *Encyclopaedia of Entrepreneur*, Vol., p. 39-57
- Cardon, M.S., Glauser, M., Murnieks, C.Y., (2017) Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of business venturing insights*, Nr.8 page 24-32
<https://ac.els-cdn.com>
- Chen, X., Yao, X., Kotha, S., (2009). Entrepreneurial passion and preparedness in business plan presentations. *Acad. Manag. J.* 52, 199–214.
- Gale, F., (1997). Direct Farm Marketing as a Rural Development Tool. *Rural Development Perspectives*, vol. 12, no. 2.
- Grunert, K.G., Harmsen, H., Larsen, H.H., Sørensen, E., & Bisp, S., (1997). New areas in agricultural And food marketing. In: B Wierenga et al., (.), *Agricultural marketing and consumer behavior in a changing world*. Kluwer academic publisher, Boston, pp.3-33
- Kneafsey, M., Venn, L., Schmutz, U., Balázs, B., Trenchard, L., Eyden-Wood, T., ..., BlackettShort, M., (2013) Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU. A State of Play of their Socio-Economic Characteristics. *JRC scientific and policy reports*, Report EUR 25911 EN.
<http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC80420.pdf>
- Meulen, van der, H.A.B., et al., (2013). Kijk op multifunctionele landbouw: Omzet en impact 2007-2013. *Wageningen UR*. Publicatie LEI 14-088.
<http://edepot.wur.nl/317952>
- Nederland EU voorzitterschap., (2016). Food of the future – the future of food
- Prins, H., Smit, A.B., (2011). Vermaatschappelijking van het GLB: Kunnen agrarische Natuurverenigingen inspiratie opleveren? *Wageningen UR*, Lei-rapport 2011-023.
<http://edepot.wur.nl/184386>
- Schoorlemmer, H., Hendriks-Goossens, V., Dekking, A., Kamstra, J.H., & Visser, A. (2009). Kijk op multifunctionele landbouw: Omzet en impact. *Wageningen UR*. Praktijkonderzoek plant & omgeving.
<https://www.parlementairemonitor.nl>
- Schoorlemmer, H., Migchels, G., Venema, G., Meer dan landbouw: kans voor verbreding. *Wageningen UR*. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving
- Vogelzang, T., (2016) Het GLB na 2020: Schets voor een herontwerp. *Wageningen UR*.
<http://toekomstglb.nl>
- De Wolf, P., Schoorlemmer, H., (2007). Exploring the Significance of Entrepreneurship in Agriculture. *Research Institute of Organic Agriculture FiBL*.
http://orgprints.org/10915/1/de-wolf-schorlemmer-2007-esof_000.pdf

Juni 2018

Wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid., (2014). Naar een voedselbeleid.
Amsterdam University Press.
<http://www.wrr.nl/fileadmin/nl/publicaties/PDF-Rapporten>



Bijlage 1 'uitgewerkte interviews'

Interview ondernemer 1

I: Wat was voor je ouders de aanleiding om hiermee te beginnen?

G: Mijn ouders hebben het bedrijf overgenomen van mijn oma in 1981. Mijn opa was plotseling overleden door auto-ongeluk toen mijn vader 18 jaar was. Mijn vader was de oudste dus heeft automatisch de boerderij gerund samen met zijn moeder. Daarnaast ging hij naar de universiteit. Het was toen voornamelijk een veehouderij, ook wel iets gemengd bedrijf, ze hadden ook een ezel, wat paarden en varkens en klein beetje akkerbouw. Toen had hij iets van 70 melkkoeien. Voor toen die tijd was dat best flink. Mijn vader is dat gaan combineren, op een gegeven moment heeft hij mijn moeder leren kennen. Rond de tijd dat mijn ouders gingen trouwen, zei mijn oma dat ze het eigenlijk niet meer zag zitten om de boerderij erbij te hebben. Mijn moeder was kleuterjuf, zij wilde eigenlijk sociaal maatschappelijk werk gaan doen, dus een andere kant. En de jongere broer van mijn vader die eigenlijk het bedrijf over zou nemen, zag het zonder vader eigenlijk ook niet zitten. En er zat ook een ruilverkaveling, dus ook een bedrijfsverplaatsing waarschijnlijk. Mijn ouders hebben toen toch besloten om het bedrijf over te nemen. Het was dus in eerste instantie niet het idee van mijn vader om deze kant op te gaan,

Mijn vader is tijdens zijn studie voor een stage in Amerika geweest in de jaren '70. En daar had hij ook gezien dat er grotere boerderijen waren, andere opzet, daar was hij wel door geïnspireerd geraakt. Dus toen ze begin 80 het bedrijf overnamen doordat ze er eigenlijk soort van ingerold zijn, hadden ze ook zoiets van 'we willen er iets bijzonders van maken'.

Ze hadden op zich altijd al wel hoge kwaliteit melk, die ze gewoon verkochten aan Melkunie. Maar ze wilden vooral graag groter worden. Dus met de ruilverkaveling in 83 kwamen ze hier terecht, daarvoor zaten ze 1 km verderop in het dorp. Toen hebben we deze 45 hectare aan een gesloten gekregen. Het is eigenlijk hele slechte grond, hele zware klei. Hier tussen de maas en de waal, dus hele zware rivierklei. En dit land heette van vroeger uit 'de ezelaars', omdat het eigenlijk alleen geschikt was voor ezels. En daarvandaan is de naam 'den eelder' ontstaan. Want in het dorp zeiden ze dan 'oh jullie zijn de eelders, de ezelaars'. Dus de naam is gekomen in 83. Toen is de eerste stal ook neergezet, de stal was voor 250 koeien. En toen in 84 werd de quotum ingevoerd. Dat zorgde ervoor dat ze maar 130 koeien mochten houden, i.p.v. die 250 waar ze voor over hadden gebouwd. Dit was dus een enorme financiële tegenvaller, daarnaast hadden mijn ouders net het bedrijf overgenomen en waren net de crisisjaren geweest dus de rente was 10/11/12 procent, ook heel hoog. Dus ze zaten echt van 'oke wat gaan we doen?'.

Ze hebben toen heel veel opties bekeken, zoals emigreren, verhuizen, maar uiteindelijk dachten ze 'nou ja, we wilden graag iets extra's doen en die toegevoegde waarde misschien is dat iets wat we kunnen doen. Want die Quotum, die eerste quotum, ging alleen maar om melk, kaas, room en boter, maar als je dus je eigen yoghurt ging maken of karnemelk of vla dan had je daar geen quotum voor nodig. Er waren natuurlijk meer boeren die dat bedacht hadden. Want die quotum was natuurlijk bedacht omdat er van die melkplassen waren en die boter bergen, maar als jij natuurlijk direct aan de consument ging verkopen dan kwam het niet bij die boterbergen en die melkplassen. Dat leek hun dus wel wat. Ze hadden toen ook al wel snel de meerprijs berekend die je zou kunnen krijgen voor je producten. De extra kostprijs was een stuk moeilijker te berekenen. Ze zijn toen ook met melkunie in overleg gegaan, zo van als wij nou dit product op ons terrein verpakken kunnen jullie dat dan vermarkten. Melkunie heeft hier een jaar over nagedacht en zeiden toen toch dat dit niet kon. Ze zagen het op zich wel zitten met mijn vader, maar omdat ze een coöperatie zijn kunnen ze niet tegen de een ja zeggen en de ander weigeren. Dus toen moesten we het toch zelf gaan doen. Toen hebben ze hier in 1990 een klein fabriekje gebouwd en daar zijn ze begonnen met yoghurt en karnemelk te maken. De reden dat ze hiervoor gekozen hebben is dus doordat ze echt iets bijzonders wilden doen en om toch onder die quotum vandaan te komen. Ze moesten daar ook wel flink in investeren, ze hebben geen overvloedige bedrijfspanden, ook geen goedkope arbeid doordat

mijn beide opa's jong overleden zijn. Er moest dus echt iemand worden aangenomen. Dus laten we het dan maar gelijk professioneel doen. Niet een winkeltje aan huis, gelijk richten op de supermarkt. Toen zat de supermarkt wereld nog wel iets anders in elkaar dan nu. Ze zijn gewoon met een koelwagentje langs de supermarkten gegaan en gevraagd of ze dit in de schappen mochten zetten. Nou dit mocht wel. Sommige zeiden zelfs 'kijk eens, hier is de prijstang, zet er maar een prijsje op en dan zien we wel of het gaat lopen'. En eigenlijk liep dat in het begin best wel goed. Zeker omdat er toen nog weinig diversiteit was, er werd wel boerenkaas gemaakt maar verder diversiteit van zuivel werd er nog helemaal niet gemaakt. En je had gewoon wat coöperaties die wat maakten, maar verder niks.

I: En je hoefde nog geen rekening te houden met certificaten of keurmerken?

G: Nee inderdaad. We hadden wel een paar hele goede zuiveladviseurs die ons hielpen. Er waren wel wat controles, maar niet in verhouding met wat er nu nodig is. Onze eerste verpakking zat een streepjescode op. Veel mensen vonden dat toen onzin. Het was toen dus zo'n andere tijd. Je hoefde met veel minder dingen rekening te houden.

I: Nu zou je nog veel meer moeten investeren en voorbereidingen.

G: Zeker! Mijn vader zegt ook wel eens, als het toen was zoals het nu is was ik er nooit aan begonnen. Nu is hij erin meegegroeid. Wij waren in 1999 de eerste zelf zuivelaar die HACCP gecertificeerd waren. Dat vonden wij toen belangrijk, maar als je nu kijkt heb je van alles nodig. Als je dit niet hebt, kan je het wel vergeten. Ik zeg niet dat we er toen met de pet naar gooide, maar het hoefde toen niet perse.

Mijn ouders wisten dat de kwaliteit voorop stond, want ze konden niet tegen de lage prijzen op van de grotere producenten. Daarom moest hun product eruit springen door uniek te zijn.

I: Maar ook door consumenten wordt er nu kritischer naar jullie gekeken denk ik? Hebben jullie aanpassingen moeten doen door de druk van consumenten?

G: Het is voornamelijk een golfbeweging. De laatste paar jaren is wat wij doen, kleinschalig, familiebedrijf iets wat goed in de markt ligt. Zeg 6 jaar geleden, toen profileerden we ons niet als familiebedrijf, we waren gewoon boerderij zuivel.

10 jaar geleden was er een grotere negatieve discussie over onze schaalgrootte. Laatste paar jaar met de megastallen komt dat weer meer op. Het grote verschil met toen was dat het nu voor iedereen beschikbaar is, voornamelijk door internet. We konden toen op onze pakken onze informatie kwijt, maar tegenwoordig gaat alles op onze internetsite, twitter en facebook etcetera. Dit betekent dat mensen veel meer kunnen en willen weten en kritischer daarin worden.

I: Wat vraagt dit aan vaardigheden?

G: We proberen altijd gewoon eerlijk te zijn in wat we doen. En je moet wel stevig in je schoenen staan. Daarnaast moet je voor jezelf wel een duidelijke visie hebben, iets waar je naar toe wilt werken. De stip op de horizon. Want als je je teveel laat leiden door alle invloeden die er komen, je moet daar alleen de goede dingen uit kiezen. 10 jaar geleden kwam de discussie op voor koeien in de wei. Wij hadden daarvoor alle koeien 100% op stal staan. Maar toen hebben we toch de melkkoeien die konden, naar buiten gedaan en gaven we de vrije keus. Dat kon niet met de hele stal, alleen de kant die aan de wei zat, daar konden de hekken open. Deze keus is dus door de markt gestuurd. Dit zijn keuzes die je maakt om te proberen om mee te gaan. Maar net als de kalven bij de koe discussie waar we ook redelijk veel op aangesproken worden. En we zijn zelfs een tijdje geleden genomineerd door wakker dier, daar waren we echt niet blij mee natuurlijk. Veel negatieve publiciteit. Maar we zijn altijd eerlijk geweest. We zeggen ook niet dat we de kalven wel bij de koeien houden. Wij kiezen er bewust voor om dit niet te doen. Maar dat betekent niet dat de consument er ook zo over denkt. Dan is het wel extra belangrijk om te bedenken hoe we dat in gaan steken, moeten we hierin meegaan of geloven we dat we gewoon het juiste doen en moeten we proberen om dat nog duidelijker en transparanter te vertellen. We zijn er wel van overtuigd dat we alles bewust doen. We doen echt niet alles het best, maar streven er wel naar om dingen te verbeteren. En daar moet je dus een goede weg in vinden, ook in hoe je dit communiceert. Hoe harder je roept, hoe harder je het terug krijgt.

I: Hebben jullie ook iets veranderd nadat jullie genomineerd zijn geweest?

G: Nou ja, we zeiden altijd al dat we het beste wilden voor mens en dier. En daarmee bedoelden we dus dat we streefden naar dat het goed was voor de koeien en met de producten probeerden we zo'n goed mogelijk product te maken voor onze klanten. En we probeerden het goed te doen voor onze werknemers en rondom het hele duurzaamheid en milieu proberen we het ook goed te doen. Dat was een beetje ons achterliggende idee. Daarop werden we aangepakt door 'wakker dier'. Zij zeiden: jullie zeggen goed te zijn voor mens en dier, maar jullie halen wel de kalveren bij de koe weg en onthoorn je de kalven. Dus dat hebben we veranderd. We streven nog steeds naar het beste voor mens en dieren, maar we communiceren vooral dat we lekkere boerenzuivel proberen te maken. Op die manier heeft het dat wel beïnvloed, in ieder geval in hoe we het uiten naar buiten.

I: Zijn er ook momenten geweest dat je bedacht dat je het op een andere manier moest doen?

G: Ja hoor, in het eerste jaar deden we ongeveer 50.000 liter en dat liep op naar 300.000. Er waren wel groothandels die onze producten wilden opnemen en zij leverden het aan supermarkten. Supermarkten hadden toen nog geen eigen distributiecentrums. Dus die groothandels hadden dus ook een grote vinger in de pap, want die bevoorraden de supermarkten dus nog met allerlei producten. Daar profiteerden wij ook van. Nu gaat dat anders.

Onze omzet ging redelijk goed, zonder dat we heel veel acquisitie ervoor deden, zonder marketing te doen. Half jaren 90 kwamen toen de reclames van boer en land, melkunie, met die koe die een bommetje deed in het zwembad en een koe in de zijspan. Zij gooiden toen alles in de strijd. Boer en land was wel echt onze concurrentie. Zij zijn veel groter, maar de lijn is hetzelfde. Onze omzet stagneerde toen wel echt. We moesten toen wel serieuze stappen ondernemen. Eigenlijk waren mijn ouders druk op de boerderij in de zuivel, hadden niet echt tijd om acquisitie te doen. Daarvoor hebben mijn ouders toen een accountmanager aangenomen, die is nog steeds werkzaam, Rob. Hij gaat de supermarkten bij langs. Hij is hier niet vaak, 2 keer per maand. En verder gaat hij dus langs alle supermarkten door Nederland. Echt bij supermarkt naar binnen lopen, afspraken met bedrijfsleider, kijken hoe het schap eruit ziet, praatje maken etc. En we zijn HACCP gecertificeerd geworden en we hebben de zuivel toen uitgebreid. We hebben flink ingezet om verder te groeien. Dus we hebben het gebouw vergroot, de koelcel vergroot en de productie capaciteit vergroot. En eigenlijk vanaf dat moment is het ook weer gaan groeien.

I: Ben je ook lager gaan zitten qua prijs? Want je had ineens concurrentie terwijl je eerst soort monopolie positie had.

G: Nee eigenlijk proberen we daar ver weg van te blijven. Maar nu merken we dat we bijna bij alle supermarkten verkrijgbaar zijn, we zijn dus niet meer echt bijzonder. Met den Eelder kan een supermarkt zich niet meer onderscheiden. Niet alle supermarkten hebben precies dezelfde producten van den Eelder, maar echt bijzonder is het niet. De supermarkten kunnen dus ook meer druk uitvoeren. De supermarkt wereld veranderd ook, nu heb je eigenlijk in Nederland 5 inkooporganisaties, de Albert Heijn, de Jumbo, de Superunie (hier vallen veel kleine supermarkten onder) en dan heb je nog de Aldi en de Lidl. Bij deze laatste 2 liggen wij niet. Met die andere 3 inkopers praten wij. Dat zorgt er wel voor dat zij macht hebben.

I: In de praktijk betekent dat misschien dat je steeds meer moet onderhandelen?

G: Ja we hebben hier wel eens discussies met andere melkveehouders. Vooral toen de melkprijs zo laag was, zeiden zij jullie hebben het wel beter voor elkaar. Maar die supermarkten weten ook wat de garantieprijs is van Friesland Campina. Voor ons is het belangrijkste dat je weet wat je wel en niet kan geven, niet zo erg onder de indruk zijn van de supermarkt. Maar gewoon een sterk product neerzetten. Stel dat de Jumbo zou zeggen: Luister den Eelder, deze prijs moet het zijn, maar dat wij zeggen dat kan niet. En dat je dan aangeeft van oke, dan leveren we niet. Dat kan je natuurlijk 1 keer doen. En dan moet je er ook voor zeggen dat de Jumbo klanten massaal opstaan en eisen dat ze den Eelder willen. Dit hebben we gelukkig nooit hoeven doen. Maar daar moet je je wel goed aan vasthouden. Want die inkopers zijn harde zakenlui. Vaak zitten zij ook maar anderhalf jaar op die positie, dus je hebt telkens met iemand anders te maken. En de afspraken die je met de vorige hebt gemaakt, daar doen zij niks meer mee. Want die hebben zij zelf niet gemaakt.

I: Doen ze dit juist expres? Zo kort iemand in die positie zetten? Zodat er geen emotionele band ontstaat?

G: Ja, daarom inderdaad. Dat zijn dus hele uitdagende trajecten. Je moet echt staan voor wat je geeft. Deze onderhandelingen doen we zelf. Dit is 1 van de belangrijke goede eigenschappen van mijn vader, maar die kan dat gewoon goed. Hij weet tot hoever hij kan gaan. Het is niet hogere wiskunde, maar je moet gewoon heel goed je gezonde boerenverstand gebruiken.

I: Doen jullie veel aan promotie?

G: We staan op beurzen, we hebben een website en facebook. We organiseren hier open dagen. En er zijn winkelproeverijen en andere manier om mensen kennis te maken met het product en het verhaal achter het product te vertellen.

I: En zoals landwinkels?

G: Daar leveren we ook aan.

I: Kijk je naar trends op de markt om aanpassingen te maken?

G: Dat is een combinatie. We hebben op het moment best wel een traditioneel assortiment. Vanille vla, karnemelk, yoghurt, melk, roomboter, vruchtenyoghurt, chocolade vla, paar van die standyoghurts en we zijn niet heel erg goed in het ontwikkelen van nieuwe producten, We zijn daar niet op ingesteld. We zijn er de laatste tijden wel meer mee bezig, waar zie je een gat in de markt, wat hoor je van de supermarkten. Wat vind je zelf lekker? Je nodigt eens wat mensen uit om te proberen. Het is een combinatie van kennis en onderbuik gevoel. De supermarkten gaan ook geen garantie geven, zij zeggen ook niet dat ze per week zoveel gaan afnemen. We hebben bijvoorbeeld geen contracten met de supermarkten, alleen maar prijsafspraken. Dus als de jumbo of Albert Heijn nu besluit om onze producten niet meer te verkopen, dan krijgen we nog 90 dagen ons geld (betalingstermijn) en dan is het klaar.

I: Is dat jullie keus? Om geen contract te hebben?

G: Nee dat is vanuit de supermarkten. Dus daar kan je heel erg wanhopig van worden. Maar ze doen dat gewoon met niemand, alleen met eigen labels. Dat je geen contract hebt, zorgt ervoor dat je merk heel belangrijk is. Want zonder dat merk ben je gewoon inwisselbaar.

I: Maar de productvernieuwingen maak je niet echt groot kenbaar? Is dit wel eens gebeurd?

G: In 2015 hebben we een nieuwe vruchtenyoghurt op de markt gebracht. Wij zijn vooral goed in de dagelijkse zuivel. We hebben dus ook een toetje gemaakt, deze vruchtenyoghurt, maar dan concurreer je dus ook met veel andere producten, zoals chocolademousse en tiramisu. En hoe vaak neem je nou hetzelfde toetje. Mensen wisselen veel af. Deze verkoopt dus minder dan we hadden gehoopt.

I: Komen jullie daar nu achter?

G: We wisten dat van tevoren wel, maar we dachten wel 'deze is wel erg lekker, dit heeft goede kans van slagen'. Maar dit blijkt toch wel erg lastig, al geloven we er nog steeds in.

I: Bepalen jullie zelf of het in de reclame komt?

G: Bepaal je samen met supermarkt. De jumbo doet geen aanbiedingen, die doen altijd laag prijs garantie. Maar zoals Albert Heijn kan het in de bonus. Maar die kosten zijn dus voor ons als producent. En het is voor ons altijd een goede activatie geweest om mensen te laten kennis maken met ons product. Zij moeten dan ook wel direct verkocht zijn, zodat ze ook willen weten wat het verhaal erachter is. Maar de actiedruk die wij hebben is niet zo groot als die van unielever of campina bv. Want die hebben veel meer geld ervoor. Heel veel toetjes worden verkocht tijdens acties, zo'n 60/70% worden verkocht wanneer ze in de actie zijn. Vooral die apartere toetjes. Zo vaak kunnen onze toetjes niet in de aanbieding zijn, dan verdienen wij er niks op. We kunnen het middel wel inzetten, maar we moeten het meer hebben van de trouwe klanten en van het goede product.

I: Hoe zie je de toekomst van het bedrijf voor je?

G: We zijn nu bezig met uitbreiding van het bedrijf, we zijn een nieuwe droge koeienstal aan het bouwen, een nieuwe transitie stal. Ter vervanging van de oude. En we zouden ook graag onze melkstal willen verbouwen.

I: Om het efficiënter te maken?

G: Ja en om het beter te maken. Het is wel wat verouderd. We krijgen ook wel veel consumenten over de vloer, dus een mooie bezoekersruimte zou ook fijn zijn.

In de zuivel groeien we met ons gebouw ook bijna uit ons jasje. Maar we zouden ook een grotere range aan producten willen maken, zoals een kwark of een hangop. Daar hebben we nu gewoon de ruimte niet voor. Dus voor de toekomst zien we wel een breder assortiment met goede Nederlandse producten en ons merk nog sterker maken. Dus meer consumenten over de vloer om te laten zien wat we doen.

I: Doen jullie wel eens wat met acties, zoals adopteer een koe?

G: We hebben wel ons verdiept in 'adopteer een koe' maar uiteindelijk niks mee gedaan. Maar we doen wel prijsvragen, mensen hier ontvangen. Ook hebben we vorig jaar een dag georganiseerd voor mensen die klachten hadden ingediend. Die mensen zijn eigenlijk ambassadeur, want als je de moeite neemt om een klacht in te dienen is veel waard. We wilden deze mensen bedanken voor de klacht. Dus ze hebben een rondleiding gehad en we hebben gezamenlijk gegeten.

Volgend jaar is er in juni weer een open dag, dat werkt gewoon als de brandweer. Naast dat er natuurlijk een groep mensen komt die uit de omgeving komt, merken we toch ook dat er mensen uit heel Nederland komen.

I: Huur je mensen in voor kennis? Of heb je alles zelf in huis?

G: Op de boerderij hebben we 4,5 medewerker en daar hebben we een paar vaste adviseurs, zoals voor groot voer, huisvesting, management en dergelijke. En we werken ook met de universiteit van Leuven samen voor koe gezondheid. We hebben de verantwoordelijkheid van de medewerkers verdeeld over jongvee, melkkoeien, voer, grasland, zodat ze zich kunnen specialiseren op hun eigen stuk. Dit vinden we ook heel belangrijk. En in de zuivel werken we met zuiveladviseurs. Daarnaast werken we ook samen met een ontwerpbureau, een fotograaf voor de PR. Dus we doen heel veel dingen zelf, vooral waar we zelf goed in zijn. Voor de rest hebben we anderen erbij gehaald.

Onze logistiek hebben we helemaal uitbesteed. Dat is zo'n andere tak van sport. Zij kunnen dat zo veel beter en efficiënter. De logistiek intern doen we wel zelf.

De meeste supermarkten bestellen voor morgen of overmorgen. Maar het maken van yoghurt heeft meer tijd nodig. We werken dus eigenlijk al vooruit op de bestelling. Dit kunnen we doen omdat we uit ervaring weten hoe het loopt. We kunnen aardig goed inschatten wat er nodig zal zijn. Dit is een heel gepuzzel. Je moet niet te weinig produceren, anders scoor je lager op de ranking. Maar je moet ook niet teveel hebben. Want als je dit niet kwijt kan, is het ook zonde.

I: Wat is de grootste valkuil?

G: Ik denk wat ik net zei. Je moet goed onthouden wat je doet en waar je goed in bent. Goed blijven opletten op je kosten en hoe je het kan verkopen. Je moet je aandacht goed verdelen, want eigenlijk zijn het twee bedrijven in één. Op de boerderij werkt het heel anders dan in de zuivel. Dit moet je goed regelen. Je moet er of zelf goed zicht op hebben of uit besteden. Want het één kan niet zonder het ander. Je moet risico durven nemen. Toen mijn ouders begonnen hadden ze geen vaste afnemers. Toen zijn ze naar Zaandam geweest naar hoofdkantoor van AH. Die zeiden dat ze terug moesten komen met een echt product. Dus toen toch eerst maar bouwen, zodat ze een product hadden. Daarmee weer terug naar de Albert Heijn. Toen werd hen verteld dat ze met een jaar maar eens terug moesten komen als ze dan nog bestonden. Maar na die tijd hadden ze geen belang erbij. Dus mijn ouders hebben maar besloten om gewoon te gaan beginnen. Ze zijn gewoon maar verschillende winkels in de buurt bij langs gegaan. Dit werd steeds meer uitgebreid.

Je moet dus echt vertrouwen hebben in je product en dat je prijs klopt met het product.

En je moet risico durven nemen om de zuivel in te gaan. Wij doen het op deze manier, maar er zijn ook heel veel zuivelaars die het op een andere manier doen. Ieder moet doen wat bij hem past.

Interview ondernemer 2

I: Hoe is het bedrijf ontstaan?

G: Het is ontstaan vanuit een samenwerking met twee andere akkerbouwers, waarin we begonnen zijn met het samenwerken met machines in de aardappelteelt om kosten te besparen. Je kan niks doen aan de opbrengst. De kilo opbrengst is weinig aan te sturen, dus als je meer wilt verdienen moet je je kosten omlaag zien te krijgen. Dat gezamenlijk gebruik van machines is veranderd in het gezamenlijk gebruik van land, omdat je dan makkelijker afspraken kan maken, zoals kan je eerst bij mij rooien, dan bij jou. Nou, dat was best een stap als je samen je land gaat bewerken. En vanuit die stap, die verdere samenwerking zijn we gaan kijken wat we nog meer konden doen om een hoger rendement uit de teelt te halen. En dan zie je dat als je aardappelen neemt dat het een grondstof is, de consumptie aardappel neemt steeds meer af, dus je beheert geen consument gereed product meer, het wordt allemaal verwerkt. En de prijs in de supermarkt is vrij constant en de prijs die wij krijgen die fluctueert enorm, dat kan van ver onder kostprijs zijn tot ver boven kostprijs. Dus hoe dichterbij je bij de consument zit, hoe stabielere de prijs is. En ook al die marges die ertussen genomen worden, al die schakels ertussen, elke schakel die je over kan slaan, geeft meer rendement. Dus zo zijn we bij chips gekomen. We dachten, we gaan van onze eigen aardappel chips maken, dan hebben we een consument gereed product en als we dat een beetje handig doen dan kunnen we dat ook nog doen zonder al die schakels er tussen te houden en kunnen we het direct bij de winkelier afzetten.

I: En spreekt de streek ook extra aan? Het is natuurlijk een echte aardappelstreek.

G: Ja, dit is een eiland, dat spreekt sowieso aan. De hele westkust van Nederland is wel aardappelgebied, vanaf Texel tot Vlaanderen. Hoe verder je naar het oosten gaat, hoe lager de kwaliteit van de aardappels. Maar dat promoten we natuurlijk wel, dat we in goed aardappelgebied zitten.

I: En jullie hebben toen het plan bedacht, maar wat zijn dan de stappen die je daarna onderneemt?

G: Kijk, als je met een nieuw product begint, dan heb je de levenscyclus van het product op een tijdlijn. Op een gegeven moment dan is iedereen het zat, dan is het over. Maar als je een product begint, dan heb je een lijn die loopt zo. Je begint dus hier, dag 1, je hebt wel kosten, maar geen inkomsten. En zelfs als je het voor het eerst op de markt brengt, dekt het je kosten nog steeds niet. Dus je moet die eerste periode overleven om geld te gaan verdienen. Dus dan moet je kijken, hoe ga ik die periode overbruggen. Daar moet je over nadenken. Dat kan je op twee manier doen: je neemt natuurlijk een enorm groot risico, gaat dit lukken of niet. Hoe langer je product bestaat hoe lager het risico is. Als je dan je investeringen er tegenover zet, dan zeg je, dit moet gewoon slagen. Dus ik ga maximaal adverteren, maximale aandacht vragen, prachtige verpakking maken, ik ga echt goed investeren om dit maar te laten lukken. Er zijn veel bedrijven die dit doen, zij lanceren een product, iedereen weet dat het er is, zonder dat het al wordt verkocht. Maar dat hebben wij dus niet gedaan. Wij dachten, dat is helemaal niks, want stel dat we dag 2 al merken dat het mislukt, zijn we al het geld kwijt. Dus wij beginnen hier met investeren en hoe langer we bestaan, hoe meer we gaan investeren.

I: Oke, maar dat komt ook omdat je al een bedrijf eronder hebt zitten. Dus als je het misgaat, ben je ook alles kwijt.

G: Ja dat klopt. En omdat we al een bestaan bedrijf hadden, hoefden wij niet gelijk geld op te halen.

I: Jullie hebben nu een eigen chipsfabriek, was dit vanaf het begin al zo?

G: Ja maar wel op een andere schaal. Vanuit deze filosofie hebben we een komkommersnijder gekocht en een snelkookpan, dus onze eerste chips was voor 700 euro al klaar.

I: En hoe heb je dat toen aan de man gebracht? Eerst op markten? Of gelijk grote bedrijven bij langs gegaan?

G: We wilden eerst graag weten of we een goed product hadden. Dus de eerste winkel was hier de groenteboer in het dorp en die heeft onze chips toen verkocht. En dan zat het in kleine eenvoudige zakjes. Daarna hebben we zakjes verkocht via de supermarkt in het dorp. En die had weer een paar

kennissen ergens anders. Uiteindelijk kwam de chips in veel verschillende winkels in diverse wijken. Ook bij mensen met wisselende inkomens. En we dacht dat we dan misschien verschil zouden zien in bestedingspatroon van mensen die het goed hebben en die het wat minder goed hebben. Maar daar bleek geen verschil in te zitten. Toen hebben we een 100 dagen plan gemaakt. Want het eerste zakje wordt al gauw gekocht vanuit nieuwsgierigheid, maar als je een derde zakje hebt verkocht betekent dat wel dat je bestaansrecht hebt. Dus die eerste 100 dagen hebben we met de komkommersnijder en de snelkookpan doorgebracht. En de chips verkocht in geselecteerde winkels zodat we elke week konden bekijken wat er was verkocht en of er reacties zijn binnen gekomen van klanten. Dus heel secuur bekijken hoe de chips in de smaak viel. En toen na 100 dagen zag het er wel goed uit en konden we investeren. Toen hebben in de schuur een betonvloer gestort en wanden in gemaakt en zijn we machines gaan kopen. Maar de houdbaarheid van onze chips was heel kort, zeker in het begin, het was maar 6 weken. Dus hebben we een vertegenwoordiger ingehuurd, voor 1 dag in de week en die heeft allemaal winkels bezocht met onze zakjes chips. Die heeft gezegd: 'joh er zijn een aantal boeren bezig om chips te maken, ze zijn nu aan het bouwen en in november komt de eerste chips van de band. Willen jullie deze chips gaan verkopen?'. Toen had hij al 200 winkels die onze chips wel wilden verkopen, voordat wij nog begonnen waren. Dus de eerste chips die van de band afkwam, kon gelijk naar die 200 winkels. De houdbaarheid was dus geen probleem. En daarna kwamen de herhaal inkopen kwamen al vrij snel daarna. En op die manier werken we nog steeds, we bakken alleen maar op bestelling.

I: Dus je hebt eerst het product bedacht, in het klein begonnen, 100 dagen proef gedraaid en toen al besloten om er in te investeren en serieuzer aan te pakken.

G: Ja

I: En het was dus niet moeilijk om er tussen te komen Winkels stonden er wel voor open? Komt dat omdat jullie de eerste waren die met eigen chips op de markt kwamen?

G: Ja dat is deels de reden, maar ook omdat zij deel van de winst krijgen. Bij A merken verdienen de winkeliers zelf niks. Wij hebben de prijs zo bepaald dat er 30% voor de winkel bij zit. Daardoor zijn wij wel 2 keer zo duur dan bv Lays. En de winkelier vond dat geweldig, die wilde wel dat de consument onze chips ging kopen ipv Lays.

I: En zei promoten jullie chips dan ook meer?

G: Ja dat was wel heel mooi, ik hoorde van een winkelier in Hendrik Ido Ambacht dat hij een doos met onze chips in de winkel had staan en die stond een beetje voor Lays. Een vertegenwoordiger van Lays kwam binnen en schoof die doos opzij. Dus de winkelier vertelde dat hij toch die doos daar wilde hebben staan, want daar verdiende hij in ieder geval wat aan.

I: Leveren jullie alleen aan supermarkten? Of oriënteren jullie je ook op andere markten?

G: Ja we oriënteren ons op allerlei markten. Er komt straks iemand praten over Hennepchips, voor de Amsterdamse markt. Dus we kijken zeker verder. Volgende week beginnen we met truffel en we hebben ook chips die speciaal wordt gemaakt voor de Italiaanse markt.

I: Zijn er meer producten die jullie naar het buitenland exporteren?

G: Er gaan ook producten naar België.

G: We hebben een lijn voor de speciaalzaken dat is de Hoeksche chips en we hebben een lijn voor de supermarkten en dat is de boerderijchips. Omdat speciaalzaken het niet leuk vinden dat dezelfde producten worden verkocht in de supermarkten. Maar we kunnen niet zonder de verkoop van de supermarkten. Dus we hebben boerderijchips in 2 smaken en in de Hoeksche chips hebben we 6 smaken. Er is gekozen voor de term boerderijchips omdat dit veel breder is. Dit past beter bij de markt van de supermarkt.

I: Kwamen jullie in het proces ook veel weerstand tegen? Of liepen jullie ergens tegenaan?

Vergunningen bijvoorbeeld?

G: Vergunningen hebben wij nooit aangevraagd. Dit is nooit een probleem geweest. Ja eentje. Dat de gemeente zei dat we een vergunning nodig hadden. Wij zeiden dat we dat niet nodig hadden. Maar in de AMVB staat gewoon dat je je eigen product mag verwerken. En toen kwam nog wel even de discussie want verwerken en het produceren van chips vonden zij toch wel iets anders. Maar als

je naar de kaasboerderij kijkt, die maken ook kaas en hebben daar geen vergunning voor nodig. Nou daar hadden we dan wel gelijk in, toen mocht het wel. Dus dat viel mee.

Maar wat wel vooral tegenviel waren de kosten. Die kwamen veel hoger uit dan dat wij van tevoren bedacht hadden. Wij zijn bijvoorbeeld BRC gecertificeerd, het eerste jaar kostte dat 10.00 euro en elk jaar daarna kost het ook nog wel 5000 euro om dat te onderhouden. We hadden niet verwacht dat dat zo veel geld zou kosten. En het schoonmaken is ook een grotere kostenpost dat gerekend. Ze zijn toch de hele dag met 5 man aan het schoonmaken. Dus de kosten vallen over het algemeen hoger uit dan dat we verwacht hadden. En dat betekent dat je je kostprijs behoorlijk hoog in moet zetten, want als je dat onderschat dat ga je fout, en kom je verkeerd uit.

I: Maar omdat jullie klein begonnen waren, kom je daar vanzelf langzaam ingerold of niet?

G: Ja dat klopt. Dat is wel een voordeel van klein beginnen.

I: Hebben jullie naast dat jullie BRC gecertificeerd zijn ook vaak kwaliteitscontrole vanuit de voedsel en waren autoriteiten?

G: Ja wel eens, maar niet zo vaak. Omdat we aan de BRC gecertificeerd zijn, dit weegt veel zwaarder dan wat de NVWA eist. Maar we hebben alles geregistreerd in BRC. En we zijn nog dubbel A ook dus als de NVWA dat zien, weten ze dat het wel goed zit. Ze komen dus wel eens langs, maar zijn zo weer weg.

I: Valt het dus mee aan welke eisen je moet voldoen?

G: BSE valt absoluut niet mee, dit kost heel veel tijd, maar het is wel te doen. En omdat we zo langzaam gegroeid zijn, was het wel bij te houden. Maar als ik nu zie wat wij doen aan registratie, als je dat in één keer had moeten doen, viel dat niet mee. Gelukkig zijn wij er langzaam in gegroeid. En voor de rest, je moet heel veel kennis hebben als je klein bent. Je hebt geen verschillende afdelingen, geen marketingafdeling, geen kwaliteitsafdeling en om mensen in te huren is niet te betalen.

I: Moet je nu ook veel meer kennis hebben van kwaliteit?

G: Dat moest je toch al wel. Ook toen we gewoon aardappels leverden. Dus van de grondstof hoeven we niet meer kennis te hebben dat dat we al hadden. Maar het eindproduct natuurlijk wel.

I: Hoe kom je aan die kennis? Heb je daar dan soort van cursus voor gedaan?

G: Eigenlijk ben ik 3 weken geleden voor het eerst naar een cursus geweest. Eigenlijk omdat we ons dat eerder niet gunden. Het was een 3daagse cursus en koste 2000 euro. Dat vonden we altijd veel te veel geld. Het was in Malaga, dus dat was wel leuk en ook wel nuttig. De informatie was niet nieuw, maar de contacten zijn wel goed. Er waren chipsbakkers uit heel Europa. Was leuk om kennis uit te wisselen.

I: Zijn er bepaalde kwaliteiten die je moet hebben om zo'n proces te doorlopen?

G: je moet in ieder geval open staan voor informatie. Het is dodelijk als je iets nieuws bedenkt en alles voor jezelf houdt. Je deelt dan niks en krijgt ook niks terug. Ik denk dat het belangrijk is dat je zelf deelt en daardoor ook informatie terugkrijgt. Dit is gratis informatie. Deze informatie komt bij jezelf terecht. Als je hier een organisatie voor inhuurt leg je alles bij hen neer. Ik weet bijvoorbeeld alles van folie, het verpakkingsmateriaal, omdat ik daar zelf een cursus voor heb gedaan. Hier kan je je keuzes op baseren. En zo kan je vernieuwen.

I: Wat is nu belangrijk om het bedrijf draaiende te houden?

G: Kwaliteitsbesef van het personeel. Daar moet je op blijven hameren. Kwaliteit moet perfect zijn. De mensen die bij ons werken zien niet het hele plaatje, zij zien hun eigen stukje. Als 1 zakje bijvoorbeeld niet goed dicht zit, lijkt dat misschien niet erg naast al die anderen die wel goed dicht zitten. Maar er is iemand die dag zakje koopt en er 2 euro voor betaald. De klant vindt het dan niet goed smaken en zal dat doorvertellen. Elk zakje moet dus perfect zijn!

Wij zijn glutenvrij. En op de laatste dag van de week maken we chips waar wel gluten in zit. Dit is wel eens fout gegaan, waardoor de glutenvrije chips niet helemaal glutenvrij was. Dit mag niet gebeuren.

Wat ook lastig is is het tekort aan technische kennis. Als er een storing is en ik ben er niet, wordt er al snel een monteur gehaald terwijl de stekker er gewoon niet in zat.

I: wat voor personeel heb je?

G: Niet de hoogst opgeleide mensen

I: Jullie zijn zelf dus nog veel bij de productie betrokken. Wie doet dan de commercie? De andere eigenaar?

G: De andere doet financiën en personeel. En ik doe commercie, kwaliteit en productontwikkeling.

I: Hoe lang heeft het proces geduurd? Al blijft het natuurlijk in ontwikkeling.

G: We hebben een jaar lang gebrainstormd, alleen maar sommetjes gemaakt en gedacht. Met de komkommersnijder hebben we een half jaar gedaan. Al met al heeft het zo'n 2 jaar geduurd.

I: Wat zijn toekomst ideeën, om onderscheidend te blijven?

G: Je moet meegaan met de trends. tripple chips is de trend en duurzaamheid. Natuurlijk nieuwe smaken blijven ontwikkelen. Ook met ons verhaal onderscheiden we ons.

In de weekenden staan we op markten. Een team van studenten doen dit.

I: Waar wil je heen met het bedrijf?

G: we hebben 220 hectare akkerbouw, waarvan 50 hectare aardappelen. Daarvan hebben we nu de helft voor de chips, maar het doel is om alles te gebruiken. We kunnen dus nog verdubbelen.

I: Je moet nu wel een bepaald ras aardappelen telen. Vraagt dit andere vaardigheden?

G: Nee verschilt niet echt van andere aardappelen.

I: Wat is het moeilijkste punt voor u? Zou u iets willen veranderen?

G: De vaardigheden die ik goed kan wil ik verbeteren, daar zit meer rendement in. De dingen die ik niet kan, besteed ik uit. Dit zijn vooral dingen die ik ook minder leuk vind, ik zal hier niet goed in worden.

Interview ondernemer 3

Toen ik het bedrijf van mijn ouders over had genomen, ben ik me eerst gaan richten op groei om efficiënter te kunnen werken en produceren. In 1985 ben ik op kleinschalige basis begonnen met het kaasmaken. Sinds 1991 ben ik biologisch gecertificeerd en rond deze tijd is ook mijn vrouw bij de maatschap ingetrokken. Ons doel was om met onze productie zo dicht mogelijk bij de natuur te blijven. Een van onze eerste doelstelling was het kalf langer bij de moeder te houden. Dit heeft ons in het begin veel kalveren gekost omdat de kalveren veel vatbaarder werden voor ziektes en meer op zichzelf aangewezen waren. Het tweede punt was ons antibiotica gebruik. Wij wilden het antibiotica zo veel mogelijk beperken wat in 2004 werd voltooid door het geheel antibiotica vrij produceren. Doorgaand op deze lijn wouden wij ook met onze kaasproductie op een natuurlijkere manier werken.

I: Welke stappen heeft u ondernomen?

G: Zoals ik al zei, wilden we antibiotica vrij gaan. Toen kwamen we erachter dat het best mogelijk is om natuurlijke processen op je bedrijf toe te passen. Omdat we antibiotica vrij wilden zijn, zijn we in contact gekomen met Wageningen Universiteit. Waardoor we de mogelijkheid hadden om onderzoek uit te voeren. We zijn toen op het idee gekomen om de kaas met zo min mogelijk externe input te maken, op een zo'n natuurlijk mogelijke manier. We zijn gaan experimenteren met een natuurlijke korst die gecreëerd wordt met de bestaande bacteriën op het bedrijf. Om deze reden zijn we ook gestopt met het voordippen van de koeien, we maken alleen schoon met droge doek. Om de natuurlijke bacterie cultuur zo min mogelijk aan te tasten. De samenwerking met Wageningen Universiteit was een belangrijk onderdeel hierbij, want hierdoor waren we in staat om onze bevindingen te onderbouwen en te verklaren. Hierdoor kregen we een onderbouwd proces.

I: Welke onderdelen zijn essentieel voor continuïteit voor het bedrijf?

G: Het is belangrijk dat je de klant goed betreft bij het proces van het kaas maken en alles wat daarbij hoort. Je moet zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Dit houdt juist in dat je ook laat zien wat er niet goed gaat. Zo hebben wij bijvoorbeeld een tijd lang last gehad van mijten in de kaas. Dit hebben we transparant naar onze klanten toe gecommuniceerd en hen betrokken bij het herstel proces. Daarnaast is het belangrijk dat je klanten kan inspireren met je manier van denken om ze mee te krijgen in je visie. Bij ons was dat dus het natuurlijk produceren van kaas.

Daarnaast proberen we ook echt onze eigen identiteit vast te houden en alles zo basic mogelijk te houden, dicht bij onszelf. Zo zijn we nu bezig met een nieuw logo wat heel neutraal is, omdat wij vinden dat dat bij ons past, het straalt puurheid af.

I: Wat kwam u tegen?

G: Vooral in de transitieperiode toen we antibioticavrij wilden worden hebben we veel weerstand ondervonden. Het reguliere sector, zoals vee-artsen en andere adviseurs, konden ons niet helpen en waren ook niet bereid om mee te denken. Onder de boeren werd onze visie ook gezien als een onrealistisch streven. We hebben onze weg hier dus zelf in moeten zoeken. We hebben contact gehad met bedrijven uit het buitenland die al verder gevorderd waren met de antibioticavrije bedrijfsvoering.

I: Waar zou u in de toekomst met uw bedrijf naar toe willen?

G: We blijven in ontwikkeling. Er zijn nog steeds onderdelen binnen het kaasmaken wat op meer natuurlijke wijze kan. Zoals nu hebben we nog zuursel dat we aankopen maar in de toekomst willen we dit graag zelf ontwikkelen op ons eigen bedrijf. Dit zou een sterke toevoeging zijn aan onze visie van het natuurlijk produceren.

I: Welke vaardigheden zou u willen verbeteren?

G: Ik richt me vooral op de vaardigheden waar ik al goed in ben, zoals het onderzoeken, het analyseren van processen. Het verder uitwerken van mogelijkheden die ik in mijn hoofd heb. Verder ben ik gericht op de samenwerking met mijn zoon, om hem ook aan te sturen om constant verder te kijken.

I: Wat is de grootste valkuil?

G: Dat je op een gegeven moment denkt dat je er bent, dat je jezelf niet meer uitdaagt om verder te kijken. Op het moment dat je goed verkoopt, moet je alsnog bedenken wat de vervolgstap zou kunnen zijn.

Interview ondernemer 4

I: hoe is het merk ontstaan?

G: 20 jaar geleden zaten wij midden in een crisis, en toen dachten wij van hoe kom je jog aan een fatsoenlijk inkomen voor je bedrijf en gezin. Op dezelfde manier doorgaan betekent steeds meer van hetzelfde krijgt. Hierdoor dachten wij van hoe kunnen wij dit anders aanpakken. Dat was het begin.

I: welke stappen heet u ondernomen?

G: wij hebben gesprekken gevoerd met heel veel mensen waarvan wij dachten dat zij veel verstand hadden van gezond en kwalitatief goed varkensvlees. Dat waren koks, dat waren eigenaars van restaurants, dat waren slagers, maar dat waren ook mensen met een bredere horizon van voedsel en alles wat daarbij komt kijken. En een van de trends die hieruit naar voren kwam was vleeskwiteit. Aan de hand hiervan zijn we naar het buitenland gegaan waaronder Spanje en Argentinië en ben ik zelf nog naar Brazilië geweest om te kijken wat er te koop was.

I: U heeft daar vele ideeën opgedaan en hoe heeft u dit geïmplementeerd in uw eigen bedrijf?

G: nou de rode draad die hieruit kwam is dat het produceren in de anonimiteit, kostprijs gedreven een doodlopende weg is. Daar moet je uit.

I: liep u nog tegen zaken aan?

G: Nou je bent natuurlijk tegen de stroom in aan het roeien, iedereen verklaart je voor gek. En je moet twee verschillende vakken leren zo moet je verstand hebben van vlees en marketing en verkoop. Een boer heeft tenslotte nog nooit wat verkocht. Je moet leren verkopen en daar is marketing een groot onderdeel van wat wij ons eigen hebben moeten maken.

I: heeft u hiervoor cursussen gevolgd of andere partijen betrokken?

G: Daar moet je naar zoeken he, kijk je zit nu op een bepaalde school, daar heb je ook naar moeten zoeken. Daar heb je ook niet op zitten wachten.

I: maar dat leer je dus vooral door te doen?

G: klopt en veel 'zwarte sneeuw' gezien. veel weestand ervaren, veel mensen kenden het niet.

I: welk onderdeel is het belangrijkste voor de continuïteit van het bedrijf?

G: organiseren je hebt een onderdeel dat is de varkenshouderij, een deel is het faciliterende gedeelte, slagerij en logistiek en alles. En 1 eenheid dat is de hele marketing en verkoop. een ander essentieel onderdeel is dat er verdient moet worden en op de juiste manier moet worden geïnvesteerd

I: Waarop worden nieuwe leden beoordeelt, wat zijn de criteria 's?

G: Ze moeten zij ons passen en onze normen en waarden respecteren. De normen en waarden zijn dat je niet altijd naar de grenzen blijft zoeken maar dat je ook zegt dit zijn onze standpunten en daar houden wij ons aan.

I: wat zijn de toekomstplannen?

G: we zijn op alle fronten bezig met verbeteringen. In de huisvesting kan altijd wat beter in de voeding kan altijd wat verbeter worden en in het vermarkten van het vlees. Om een heel varken op e markt te zetten heb je een heel scala aan producten. Hier liggen nog kansen te open. Hier moet alleen wel de tijd voor zijn en genoeg arbeid om zaken uit te zoeken en vervolgens moet het van de grond komen.

I: welke vaardigheden zou u graag nog willen verbeteren, waar liep u tegen aan?

Ik heb me veel kennis aan moeten leren kennis van vlees en marketing, en daarnaast ook gewoon heel simpel 'managen'. We werken samen met een team van 6 en intotaal hebben we 25 man in dienst. Zulke dingen moet je allemaal ontdekken. En een van de dingen waar wij ons ook in hebben laten begeleiden is het samenstellen van een goed team. Hier draait het om wat je persoonlijke interesses en wat zijn je persoonlijke waardes. Wat zijn de kwaliteiten van elk persoon en hoe kun je deze inpassen i het team.

Interview ondernemer 5

Mijn vader was hier bedrijfsleider toen het bedrijf nog van de domeinen was. Maar op een gegeven moment kon hij het bedrijf overkopen van de domeinen, dit heeft hij gedaan. Ik had vroeger eigenlijk nooit deze ambitie, ik had eigenlijk de ambitie om loonwerker te worden. Maar toen ik eenmaal op het HBO in Dronten kwam, raakte ik geïnspireerd door een aantal mede klasgenoten. Zij hadden een andere kijk op de boerenwereld dan wat toen gebruikelijk was. Toen was alles eigenlijk gericht op efficiëntie en productie. Er werd gekeken naar hoeveel dieren je in een hok kon stoppen totdat dit een negatieve invloed had op de productie. En ook arbeid werd omschreven als iets dat een economisch resultaat moest dienen, waar ik het niet mee eens was.

Hier raakte ik dus toch geïnteresseerd in een overname van het bedrijf van mijn vader. Maar al wel gelijk met het idee dat ik het bedrijf niet alleen zou willen doen, maar in samenwerking met andere ondernemers en op een biologische manier.

Toen ik het bedrijf in overnam ben ik dan ook direct overgeschakeld op biologisch. En in samenwerking met een vriend van mij ben ik begonnen met het produceren van kaas.

I: Welke stappen heeft u ondernomen:

G: We zijn dus direct op biologisch overgestapt toen ik het overnam. En het zelf verwerken van melk naar kaas en yoghurt. Omdat mijn interesse altijd meer naar de groente teelt ging, ben ik begonnen met het telen van groente. Mijn compagnon was meer verantwoordelijk voor de koeien.

We zijn op markten gaan staan en na een tijdje hebben we ook onze eigen winkel op het bedrijf opgericht met bezorgservice en zijn we na een aantal jaren ook samen gaan werken met andere bedrijven uit de buurt, om een compleet assortiment te krijgen.

Inmiddels zijn er meerdere activiteiten bij ons bedrijf, we hebben akkerbouw, veehouderij, legkippen, groenteteelt en zit er een groothandelaar in kaas op ons bedrijf.

I: Welke onderdelen zijn essentieel voor continueren van het bedrijf?

G: Ons succes heeft vooral te maken met onze sociale instelling van het bedrijf. We staan altijd in contact met de consument, mede door onze winkel. We zijn open en eerlijk. Door de consument een positief gevoel te geven bij ons als personen, associëren ze dit ook met ons product. Omdat we verschillende takken uitvoeren en een klein bedrijf zijn is de organisatie soms complex. We springen soms bij elkaar bij als er gaten ontstaan. Dit vraagt wel enige mate van flexibiliteit van de ondernemers.

I: Wat kwam u tegen?

G: Het privéleven combineren met een bedrijf waar je eigenlijk continu voor beschikbaar moet zijn, viel mij erg tegen. Het heeft een grote invloed en kan spanningen opleveren. We waren ook één van de eerste bedrijven, wat aan de ene kant een voordeel was omdat we goed in de belangstelling stonden, maar aan de andere kant een nadeel omdat niet iedereen bekend was met biologische producten en er sceptisch tegenover stonden. We hadden dus wel wat te bewijzen.

I: Hoe ziet u de toekomst van uw bedrijf?

G: Mijn zoon is tegenwoordig verantwoordelijk voor de groenteteelt. Mijn schoonzoon voor de koeien. Zij zijn wat zakelijker ingesteld en meer gericht op het moderniseren en optimaliseren. Zij zullen ook hun eigen stempel op het bedrijf drukken.

I: Welke vaardigheden zou u willen verbeteren?

G: Ik ben nogal chaotisch volgens de mensen waar ik mee samenwerk. Het zou prettiger zijn als ik wat geordender zou zijn. Ik kan wel van de hak op de tak springen. Voor de communicatie is dit lastig.

I: Wat is de grootste valkuil?

Juni 2018



G: Het hebben van spontane ideeën heeft vaak wel geleid tot succes. Maar het kan ook voor betrokkenen erg chaotisch overkomen. Het ene idee is nog niet uitgewerkt of ik heb alweer nieuwe ideeën.