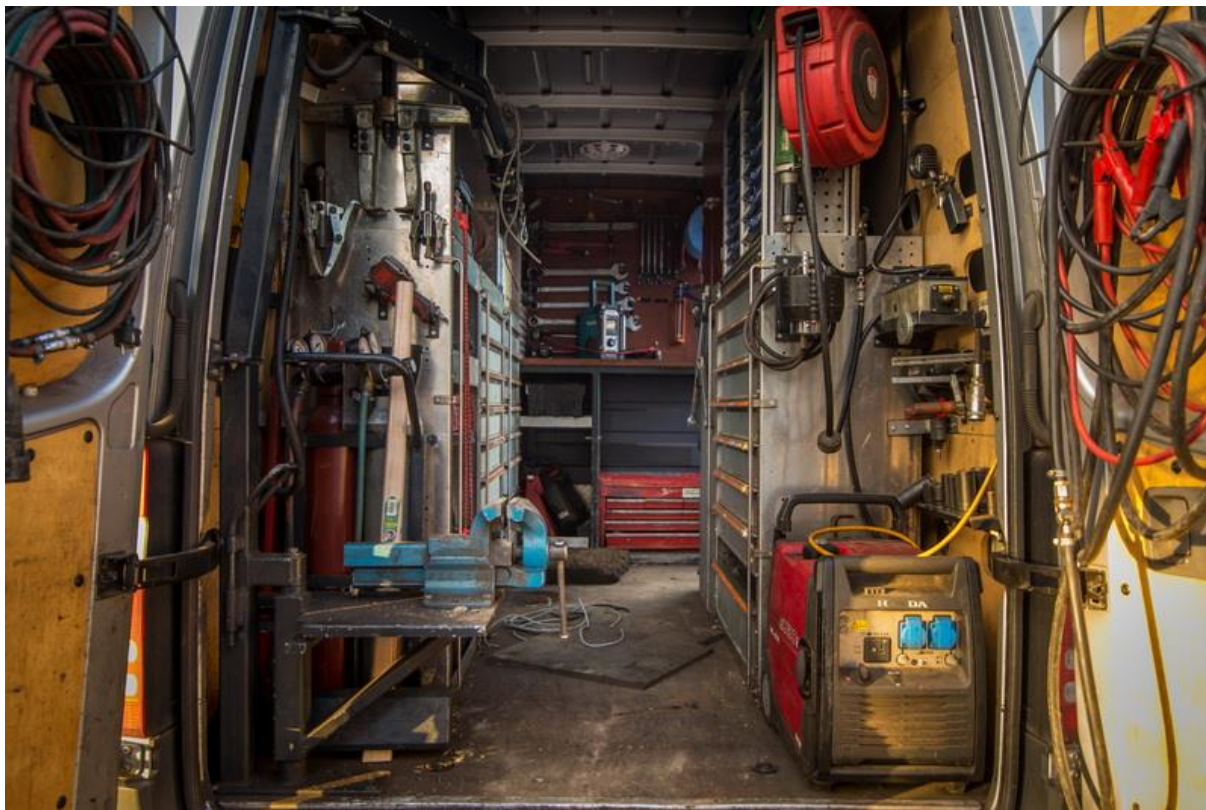


Afstudeerscriptie

De supply chain van het Nederlandse landbouwmechanisatiebedrijf



Auteur: Age Heegstra

Opleidingsinstituut: Aeres Hogeschool Dronten

Opleiding: Bedrijfskunde & Agribusiness

Major: Agrotechniek & Management

Afstudeerdocent: W. Biemans

Datum: maandag 9 augustus 2021

Plaats: Warten

Afstudeerwerkstuk

Auteur:

Age Heegstra

Studentnummer: 3025133

Klas: 4BT

E-Mail : 3025133@aeres.nl

Telefoonnummer: 06- 83 39 38 75

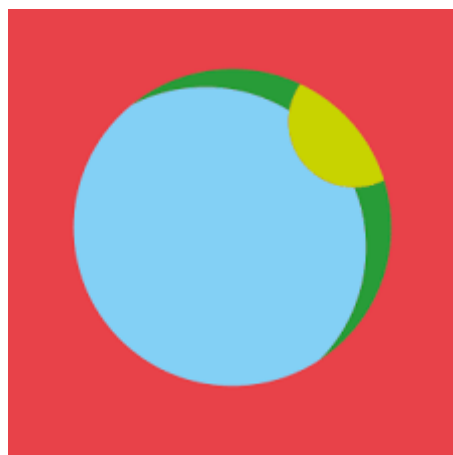
Opleidingsinstituut: Aeres Hogeschool Dronten

Opleiding: Agrotechniek & Management

Module: AAFW: Afstudeerwerkstuk

Afstudeerdocent: Willard Biemans

Datum van publicatie: maandag 9 augustus 2021



DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van de 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.

Brontitel pagina: (Smids)

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeerwerkstuk in het kader van de opleiding Agrotechniek & Management aan de Aeres Hogeschool Dronten. Het betreft een kwalitatief onderzoek dat aan de hand van uitgebrachte werken en interviews een perspectief moet bieden op de huidige veranderingen in de supply chain van het Nederlandse landbouwmechanisatiebedrijf. Mijn afstudeerwerkstuk moet betrokkenen en stakeholders van de Nederlandse landbouwmechanisatie inspireren om na te denken over het toekomstbeeld van hun organisatie.

Allereerst wil ik Jan Tsjard Hoekstra en Anne Bakker bedanken voor het toedragen van het huidige onderwerp. Ook wil ik alle geïnterviewden bedanken voor het delen van hun tijd en visie op de landbouw- en landbouwmechanisatiesector. Daarnaast wil ik mijn afstudeerdocent Willard Biemans bedanken voor zijn ondersteuning tijdens het opmaken van dit afstudeerwerkstuk.

Age Heegstra, Warten maandag 9 augustus 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Begrippenlijst	3
Samenvatting	4
Summary	5
1. Inleiding	6
1.1 Landbouwmechanisatie in Nederland	6
1.2 Sector in cijfers.....	9
1.3 Probleemstelling landbouwmechanisatie	15
1.4 Hoofdvraag en deelvragen.....	15
1.5 Doelstelling	16
2. Aanpak (Materiaal & methode)	17
2.1 Deelvraag 1: De supply chain	17
2.2 Deelvraag 2: De eindgebruikers	17
2.3 Stakeholderanalyse	18
3. Resultaten.....	22
3.1 Deelvraag 1: De supply chain	22
3.2 Deelvraag 2: De eindgebruikers	24
3.3 Relevante overige meningen, beweringen of uitspraken.....	26
4. Discussie	27
4.1 Het proces.....	27
4.2 De methode	28
4.3 Reflectie.....	28
5. Conclusie & aanbevelingen	29
5.1 Conclusie deelvraag 1	29
5.2 Conclusie deelvraag 2	30
5.3 Conclusie hoofdvraag.....	30
5.4 Aanbevelingen.....	31
Bibliografie	32
Bijlage 1: Organogram productgroepen landbouwmechanisatie.....	35
Bijlage 2: Opzet interview Fedecom	36
Bijlage 3: Opzet interview loonbedrijf	37
Bijlage 4: Opzet interview importeur	38
Bijlage 5: Opzet interview Provincie Fryslân	39
Bijlage 6: Opzet interview bedrijfsleider of eigenaar landbouwmechanisatie	40
Bijlage 7: Opzet interview fabrikant.....	41

Begrippenlijst

1. Concullega
 - Een concullega is een samenvoeging van de woorden concurrent en collega. Wanneer men in hetzelfde vak zit, maar niet voor hetzelfde bedrijf werkzaam is, noemt men elkaar concullega's. In dit verslag heeft een concullega veelal betrekking op: "een ander landbouwmechanisatiebedrijf". (concullega , 2021).
2. DESTEP-model
 - Het DESTEP-model wordt gebruikt om de macro-omgeving van een afzetmarkt in kaart te brengen. Om de macro-omgeving in kaart te brengen maakt het DESTEP- model gebruik van zes factoren: Demografisch, Economisch, Sociaal, Technologisch, Ecologisch en Politiek. Deze 6 factoren vormen samen de afkorting: DESTEP. (DESTEP model , 2020)
3. FTE
 - FTE staat voor fulltime-equivalent. Met deze term wordt in de landbouw het aantal arbeidsplaatsen op een bedrijf weergegeven.
4. Full-liner
 - Men spreekt van een Full-liner wanneer één merk het volledige landbouwmechanisatiepakket aanbied van zaaien tot oogsten. In de meeste gevallen is een dergelijk pakket tot stand gekomen via trekker-fabrikanten die een machinefabrikant overnemen. (Boom, Dealerlandschap blijft verder veranderen , 2017)
5. Leveringspakket GWW- sector
 - GWW-sector is een afkorting voor de Grond-, Weg- & Waterbouwsector. Deze term heeft betrekking tot het plannen, ontwerpen en uitvoeren van, voornamelijk, overheidsprojecten door heel Nederland.
6. Het Nederlandse dealerlandschap
 - De verstandshoudingen tussen de verschillende organisaties betrokken bij het leveren van landbouwmachines aan eindgebruikers.
7. Leveringspakket
 - De trekker- en machinemerken van een landbouwmechanisatiebedrijf vormen het leveringspakket van een bedrijf. Het leveringspakket zegt iets over imago van het bedrijf en middels het leveringspakket kan een landbouwmechanisatiebedrijf haar gezicht vormen.
8. Supply chain
 - Een supply chain bestaat uit het geheel van activiteiten, direct of indirect, betrokken bij de vraag van een eindgebruiker naar een product. (van Goor & van der Meer, 2020)

Samenvatting

De steeds heviger concurrentie in de landbouwmechanisatie zorgt voor verschillende bewegingen in haar supply chain. Steeds vaker worden landbouwmechanisatiebedrijven onderdeel van een groter, zelf importerend geheel wat een bedreiging vormt voor kleinere, zelfstandige organisaties binnen de sector.

Dit afstudeerwerkstuk onderzoekt de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf en ontwikkelt een toekomstbeeld voor het Nederlandse landbouwmechanisatiebedrijf. De onderzoeksvraag luidt: *Hoe ziet de supply chain van een dealer bedrijf in de agrotechniek sector er in de toekomst uit?* Deze onderzoeksvraag wordt uitgewerkt aan de hand van een tweetal deelvragen:

1. *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben?*
2. *Wie zijn de eindgebruikers van de agrotechniekketen en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Het beantwoorden van de hoofdvraag en deelvragen is gedaan door literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek doormiddel van een heterogene groep te interviewen. Deze interviews zijn afgenomen met verschillende sectorspecialisten die stakeholder zijn in de supply chain.

Middels literatuuronderzoek is er een duidelijk beeld geschetst over de ontwikkeling van de mechanisatie in de Nederlandse landbouw en de drie grootste eindgebruikers van het huidige landbouwmechanisatiebedrijf. De interviews geven een verfrissende blik op de praktijksituatie vandaag en verwachtingen voor de toekomst.

Men ziet dat de huidige supply chain voortkomt uit smederijen die vooral lokaal opereerden. Dit is langzaamaan uitgegroeid tot, in veel gevallen, volwaardige dealer bedrijven die zijn gegroeid tot een bedrijfsgrootte om de toenemende technische ontwikkelingen op locatie te huisvesten. De toenemende schaalgrootte in de landbouw stimuleert ook de vraag naar technisch hoogstaande producten.

In de toekomst zullen dealerbedrijven in de agrotechniekketen steeds meer verbonden zijn aan hun fabrikant. Dit vertaalt zich in supply chains met grotere, zelf importerende organisaties en ondernemingen die zich volledig toe leggen op één enkel merk. Daarnaast zal er steeds vaker een tweesplitsing plaats vinden tussen dealer- en onderhoudsbedrijven, waarbij onderhoudsbedrijven simpelere, vaak praktischere klussen uitvoeren. Men kan ook kiezen zich te specialiseren in één bepaalde productgroep om als dealer een bestaansrecht te hebben.

Uit de interviews komt naar voren dat de geïnterviewden het gros van de landbouwmechanisatiebedrijven beschrijven als “old school”. Ze zijn voornamelijk bezig met het verkopen van machines en het repareren daarvan, terwijl andere stakeholders kiezen voor keten-optimalisatie.

Vandaag is het landbouwmechanisatiebedrijf nog vaak een vraaggerichte organisaties die geen vragen stelt. Maar om de concurrentie voor te zijn is het nodig om een nieuwe strategie te ontwikkelen voor de toekomst. De ondernemer moet zich de vraag stellen van hoe zie ik mijn onderneming op de korte, maar vooral ook op de lange termijn?

Summary

The increasing competition in agricultural mechanization is causing various movements in its supply chain. Agricultural mechanization companies are increasingly becoming part of a larger, self-importing whole, which poses a threat to smaller, independent organizations within the sector.

This graduation paper examines the supply chain of the agricultural mechanization company and develops a vision of the future for the Dutch agricultural mechanization company. The main research question is: *What will the supply chain of a dealer company in the agrotechnics sector look like in the future?* This research question is elaborated on two sub-questions:

- 1. How did the current supply chain come about? What are the main changes that led to this?*
- 2. Who are the end users of the agrotechnics chain and what are their characteristics? What is the difference compared to now?*

Answering the main question and sub-questions has been done by means of literature research and qualitative research in a heterogeneous group. These interviews were conducted with various sector specialists who are stakeholders in the supply chain.

A literature study has provided a clear picture of the development of mechanization in Dutch agriculture and the three largest end users of the current agricultural mechanization company. The interviews provide a refreshing look at the practical situation today and expectations for the future.

It can be seen that the current supply chain originates from forges that mainly operated locally. This has slowly grown into, in many cases, full-fledged dealer companies that have grown to a company size to accommodate the increasing technical developments on location. The increasing scale in agriculture also stimulates the demand for technically advanced products.

In the future, dealerships in the agrotechnics chain will be increasingly linked to their manufacturer. This translates into supply chains with larger, self-importing organizations and companies that are fully committed to a single brand. In addition, there will increasingly be a split between dealer and maintenance companies, with maintenance companies carrying out simpler, often more practical jobs. You can also choose to specialize in one particular product group in order to have a right to exist as a dealer.

The interviews show that the interviewees describe the majority of agricultural mechanization companies as “old school”. They are mainly involved in selling machines and repairing them, while other stakeholders opt for chain optimization.

Today, the agricultural mechanization company is still often a demand-oriented organization that does not ask questions. But to stay ahead of the competition, it is necessary to develop a new strategy for the future. The entrepreneur must ask himself the question of how do I see my company in the short term, but also in the long term?

1. Inleiding

Het laatste jaar van de opleiding Agrotechniek & Management staat in het teken van de afstudeerfase. In deze fase van de opleiding ontwikkelt de student zich tot *junior professional*. Onderdeel van de afstudeerfase is de afstudeerstage waarin de student zelfverantwoordelijk leert door middel van het uitvoeren van beroepstaken op HBO-niveau. De onderzoeker heeft dit ingevuld op de verkoop van Bos Mechanisatie B.V. in Oosterend. Tijdens de afstudeerstage heeft de onderzoeker op de commerciële afdeling kennis gemaakt met de hevige, onderlinge concurrentie tussen landbouwmechanisatiebedrijven in de directe omgeving. De afstudeerorganisatie, Bos Mechanisatie B.V., is een landbouwmechanisatiebedrijf actief in het Zuid-Westen van Friesland. Als landbouwmechanisatiebedrijf ontzorgt Bos Mechanisatie B.V. haar klanten door het bieden van service en de mogelijkheid voor de aanschaf van een tractor of landbouwmachine. (Niels van der Boom , 2016)

Tijdens de afstudeerstage bij Bos Mechanisatie B.V. kwamen naast interne vraagstukken ook sectorbrede vraagstukken voor. Eén van deze sectorbrede vraagstukken is het onderwerp voor het huidige verslag geworden. Gesprekken met dhr. J. T. Hoekstra, vertegenwoordiger bij Bos Mechanisatie, en dhr. A. Bakker, toenmalig eigenaar Bos Mechanisatie, hebben mij bewust gemaakt van de huidige verstandhoudingen in de landbouwmechanisatie. Omdat deze situatie mij interesseerde, ben ik begonnen met een onderzoek naar de toekomstige situatie van de agrotechnieksector en voornamelijk de vorming van de supply chains in de landbouwmechanisatie. Het gevolg hiervan is de totstandkoming van het vraagstuk: *“Hoe ziet de supply chain van een dealerbedrijf in de agrotechniek sector er in de toekomst uit?”*

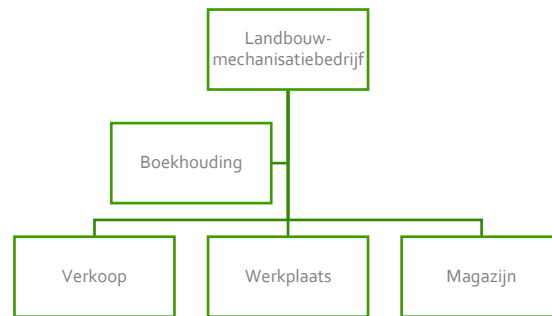
1.1 Landbouwmechanisatie in Nederland

Het mechaniseren van de landbouw is een proces waarbij landarbeiders en trekdieren vervangen worden door machines. Nog steeds nemen landbouwmachines werk uit handen van de boer. Een afname in het aantal FTE's is het gevolg. Het aantal arbeidskrachten is gedaald van 218.069 arbeidskrachten in 2000 naar 175.828 in 2020. (Wikipedia , 2020) (Landbouw; arbeidskrachten naar regio "Statline" , 2020)

De landbouwmechanisatie in Nederland vindt haar oorsprong voor de Tweede Wereldoorlog. In 1913 zijn de eerste trekkers verkocht, na landelijke aandacht op een grote internationale landbouwtentoonstelling in Den Haag. Deze trekkers waren op het principe van een oude locomobiel (stoomtrekker) gebouwd. Omdat de trekkers relatief groot en lomp waren, bleef het paard voorsnog een betere keuze. Het keerpunt voor Nederlandse boeren was de komst van een drietal verbeteringen: de aftak-as, de luchtband en de hydraulisch hefinrichting. Met deze verbeteringen waren er in 1940 alsnog maar 3200 trekkers aanwezig in Nederland. Terwijl er in de Verenigde Staten al ruim 1,6 miljoen trekkers aanwezig waren. Pas na de Tweede Wereldoorlog kwamen de trekker-verkopen op gang. Vooral gestimuleerd door de Amerikaanse Marshallhulp, werden er in 1950 al 18.000 trekkers geteld. Pas in 1990 vlakke de trekker-verkoopcurve af met 196.000 trekkers. In 2016 heeft het RDW een schatting gemaakt, in verband met de kentekenplicht, dat er ruim 270.000 landbouwtrekkers aanwezig zijn in Nederland. (de la Bruhèze, Lintsen, Rip , & Schot , 2000) (RDW, 2016)

Om aan de grote mechanisatievraag te kunnen voldoen, werden er diverse aankoop coöperaties opgezet, vaak waren deze lokaal. In Friesland was het de CAF (Coöperatieve Aankoopvereniging Friesland) die dit op zich nam. Naast trekkers en agrarische werktuigen verkochten dergelijk coöperaties ook zaaizaad en veevoer in. In de jaren 90 werden de CAF vestigingen overgenomen door Cebeco dat later begon met het privatiseren van haar landbouwmechanisatievestigingen. Vaak werden dergelijk vestigingen overgenomen door het zittend management.

Tegenwoordig is het landbouwmechanisatiebedrijf een serviceverlenende onderneming voor haar klanten. Haar traditionele taken zijn onder te verdelen in drie primaire processen: Verkoop, Werkplaats en Magazijn. De boekhouding heeft een ondersteunende taak ten opzichte van de andere processen. Figuur 1 laat een algemeen organogram zien van een landbouwmechanisatiebedrijf.



Figuur 1: Organogram algemeen landbouwmechanisatiebedrijf

Het landbouwmechanisatiebedrijf van tegenwoordig waarborgt genoeg kennis om aan complexe machines te kunnen werken. De machines van een agrariër hebben te maken met verschillende kennisgebieden zoals hydrauliek, mechaniek en elektronica. Vanwege de toenemende complexiteit van landbouwmachines wordt er steeds meer diepgang in de verschillende kennisgebieden vereist. Dit ziet men ook terug in de algemene werkwijze in de werkplaats: personeelsleden specialiseren zich vaak in één of enkele productgroepen binnen de landbouw. Voor een totaaloverzicht van deze productgroepen verwijst ik graag naar bijlage 1. De complexiteit die de huidige landbouwmachines met zich mee brengen, zijn niet alleen voor de werkplaats een uitdaging. Elke afdeling genoemd in figuur 1 heeft ervaringen met deze toenemende complexiteit.

Niet alleen het landbouwmechanisatiebedrijf veranderd, ook haar supply chain verandert. Steeds vaker veranderen de verhoudingen tussen de deelnemers in deze supply chain. Figuur 2 geeft een traditionele supply chain weer die binnen de landbouwmechanisatie het meest gehanteerd wordt. Momenteel zijn er twee trends te herkennen wat betreft de supply chain:



Figuur 2: Supply Chain Landbouwmechanisatie

1. Dealerbedrijven nemen toe in grootte en gaan zelf importeren.
2. Importeurs nemen dealerbedrijven over en verzorgen zelf de eindverkoop.

Bij beide trends is sprake van verticale integratie in de bedrijfskolom: bedrijfsactiviteiten overnemen en bij jezelf onderbrengen. In de landbouwmechanisatiesector zijn er verschillende voorbeelden waarbij iets dergelijks gebeurt. Om de trends verder te verduidelijken is er per trend een voorbeeld gegeven.

John Deere: Dealer of Tomorrow

Als trekker-merk kent John Deere een prominente plek in de markt. Samen met New Holland en Fendt maakt het de top-3 meest verkochte merken in Nederland op. Als men de verkoopcijfers van John Deere bekijkt, valt 2010 het meeste op met een historisch laag aantal verkopen. Dit hangt samen met de destijdse ontwikkelingen in de supply chain. John Deere ontnam haar toenmalige importeur, Louis Nagel, van haar rechten tot import. Dit leidde tot zelf-importerende dealers: het volledige dealernetwerk werd teruggebracht naar 8 dealers met meerdere vestigingen in één regio. Ten tijde van schrijven, ongeveer 10 jaar na het verliezen van de importeur, zijn er nog maar drie John Deere Dealers over heel Nederland. De vestigingen van deze drie dealers zijn in figuur 3 weergegeven. (Beunk, 2016)



Figuur 3: Vestigingen John Deere

Kamps de Wild

Kamps de Wild is een distributeur van landbouwmachines in Nederland sinds 1919 en fungeert op de Nederlandse markt voornamelijk als importeur. Het is bekend in Nederland met de merken Claas, Amazone en sinds kort Schmötzer. De combinatie van deze merken zorgt voor een totstandkoming van een full-liner pakket.

Kamps de Wild is naast importeur en distributeur ook een participerende holding in verschillende dealerbedrijven. Deze bedrijven zijn weergegeven in figuur 4. Een participatie loopt uit van 25% aandeel in een bedrijf tot een volledige participatie van 100%.

Kamps de Wild heeft het streven om middels participatie dicht bij de eindgebruiker komen te staan. Dit uit het bedrijf middels overnames van dealerbedrijven in de sector. Figuur 4 weergeeft met de notaties B t/m H de participerende vestigingen. Notatie A is de hoofdvestiging in Zevenaar. (Brummelaar, 2019)



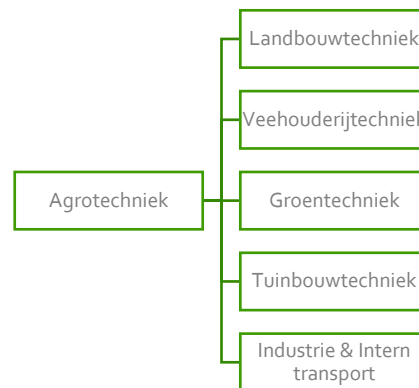
Figuur 4: Dealerbedrijven waar Kamps de Wild in participeert

1.2 Sector in cijfers

De agrotechnieksector in Nederland bestaat uit fabrikanten, importeurs en landbouwmechanisatiebedrijven. Om de sector in kaart te brengen, is het van belang deze groep in kaart te brengen. Daarnaast is een analyse gericht op haar doelgroepen ook van belang.

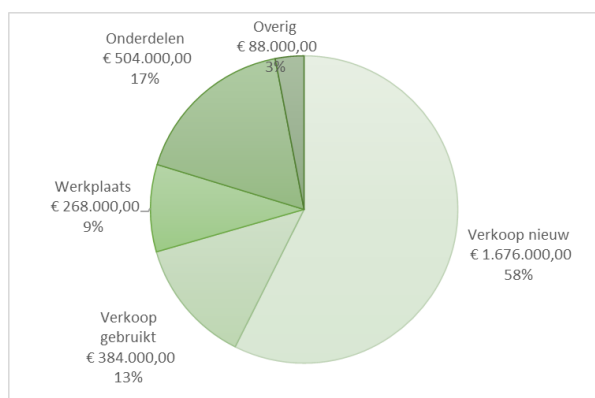
1.2.1 De agrotechniek sector

Het toepassen van verschillende technieken in de agrarische sector noemt men agrotechniek en is breed. Het is onder te verdelen zoals in het organogram, weergegeven in figuur 5. De verschillende divisies die de agrotechniek in Nederland kent, zijn samen verantwoordelijk voor €3,2 miljard omzet op jaarbasis met ruim 1000 bedrijven. De omzet wordt mogelijk gemaakt door 15.000 medewerkers die actief zijn in de branche. De branche wordt vertegenwoordigd door de Fedecom. Het huidige verslag gaat in op de landbouwtechniek van de agrotechniek branche. Hier staat het landbouwmechanisatiebedrijf en haar supply chain centraal. Wanneer verschillende afdelingen met elkaar kruisen, worden deze ook meegenomen. (Heerink & Ros, 2016)

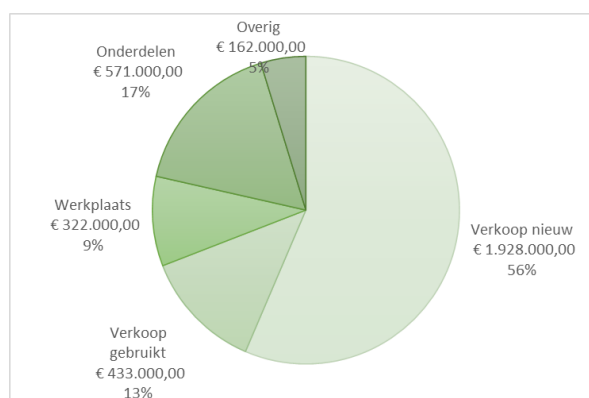


Figuur 5: Agrotechniek sector en haar afdelingen (Afdelingen, 2020)

Om de Nederlandse situatie in perspectief te zetten, is er gebruik gemaakt van gegevens afkomstig van Climmar (Centre de Liaison International des Marchands de Machines Agricoles et Réparateurs). Climmar is een internationaal, Europees georiënteerd netwerk van branche organisaties in de agrotechniek. 16 landelijke organisaties participeren in de Climmar; voor Nederland participeert de Fedecom. Daarnaast is de huidige voorzitter, Erik Hogervorst, ook afkomstig uit Nederland. Elk jaar presenteert de Climmar een rapportage over de branche in zijn geheel met verschillende kengetallen en gegevens. Deze gegevens zijn verzameld door enquêtes af te nemen bij landbouwmechanisatiebedrijven door heel Europa. Figuur 7 en 8 geven de opbouw van de omzet van een Europees landbouwmechanisatiebedrijf.



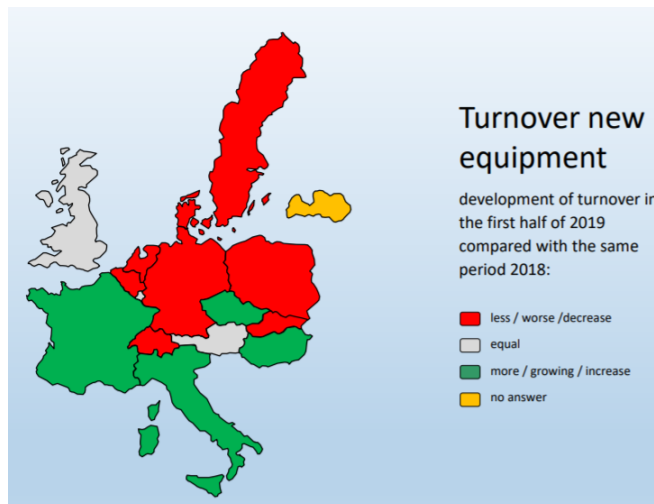
Figuur 6: Opbouw omzet Europees landbouwmechanisatiebedrijf per 2016



Figuur 7: Opbouw omzet Europees landbouwmechanisatiebedrijf per 2019

Wat opvalt zijn de verhoudingen die in grote lijnen gelijk blijven. Maar de totale omzet neemt met ruim 17% toe. Het huidige landbouwmechanisatiebedrijf neemt toe in omzet maar de behoeften van haar klanten blijven in zekere mate gelijk. (CLIMMAR, 2019) (CLIMMAR, 2016)

De overkoepelende brancheorganisatie per land is verantwoordelijk voor het afnemen en verantwoorden van de verschillende enquêtes bij landbouwmechanisatiebedrijven. Bij de CLIMMAR zijn 16 landelijke brancheorganisaties aangesloten. Door dit onderscheid is een algemene trend per land te onderscheiden. Zo is te zien dat vooral in Noord-Europa de verkoopaantallen van nieuwe machines afnemen. Dit terwijl de omzet van het landbouwmechanisatie-bedrijf stijgt.



Uit figuur 8 blijkt dat in 2019, naast het afgenomen resultaat in nieuwe machines, de werkplaats en het onderdelenmagazijn toenemen. Toenemende vraag naar service kan hiervoor de verklaring zijn. Onderzoek door Geelen Consultancy in opdracht van LandbouwMechanisatie (het vakblad) en PTC+ (nu Aeres TECH) toont aan dat de belangrijkste eisen van een landbouwmechanisatiebedrijf hoofdzakelijk servicegericht zijn. Kwalitatieve reparaties, deskundig personeel en het snel afhandelen van klachten en problemen zijn voor de doelgroep van een landbouwmechanisatiebedrijf het belangrijkste. (Zevenbergen, 2014) (Zevenberg, 2013)

Figuur 8: Omzet verkopen nieuwe machines

Uit het betreffende onderzoek blijkt ook dat de afstand tot het landbouwmechanisatiebedrijf minder belangrijk wordt voor de agrarische ondernemer. Volgens het onderzoek wennen de klanten aan de grotere afstand tot het landbouwmechanisatiebedrijf.

1.2.2 De eindgebruiker van het landbouwmechanisatiebedrijf

Het landbouwmechanisatiebedrijf bediend van oudsher melkveehouders, akkerbouwers en loonbedrijven. Het huidige landbouwmechanisatiebedrijf bedient naast deze klanten tegenwoordig ook overheidsinstellingen (waterschappen, gemeentes, etc.), infra-bedrijven (stratenmakers, klein grondverzet, etc.) en industriebedrijven.

Ontwikkelingen in de landbouwmechanisatie in de vorm van veranderingen in de supply chain komen voort uit de verwachtingen die een eindgebruiker heeft aan het landbouwmechanisatiebedrijf. Door met een DESTEP-analyse de drie grootste doelgroepen van het landbouwmechanisatiebedrijf te analyseren kan men goed de invloeden van de verschillende sectoren inzichtelijk maken.

De melkveehouderij sector

Een melkveehouderij is een onderneming gericht op de productie van melk die vervolgens verkocht kan worden. Het meest bekende voorbeeld in Nederland is het houden van koeien.

Demografische factoren

Over het algemeen zijn melkveehouderijbedrijven familiebedrijven. Ruim 92% van de landbouw-, bosbouw- en visserijsector zijn familiebedrijven. Het melkveebedrijf bevindt zich vaak in het midden- en kleinbedrijf (MKB) en biedt werk aan 175.828 arbeidskrachten. Het aantal melkveebedrijven neemt af maar wordt per bedrijf groter en houdt meer dieren. Daarnaast is het bedrijfshoofd vaak op leeftijd; ruim een kwart van de melkveehouders is 65-plusser. In heel Nederland vindt men melkveehouders; op het platteland kom je ze overal tegen. De meeste melkveehouders bevinden zich in Friesland, Overijssel, West-Groningen, Zuid-Holland, Utrecht, Oost-Gelderland, Oost- Brabant en midden- en Noord-Holland. (CBS, 2015) (CBS, 2017)

Economische factoren

De algemene melkveehouder verwerft haar inkomsten van oudsher met de verkoop van melk. In 2020 had ruim 40% van de landbouwbedrijven, waaronder melkveehouders, een verbredingsactiviteit. De toename van het aantal activiteiten op het agrarisch bedrijf is te danken aan de (her) verbinding van de landbouw met de samenleving. Daarnaast is het lastig om een gunstig bedrijfsinkomen te verwerven uit puur de landbouw. (Wagening University & Research , 2020)

Sociaal culturele factoren

Kenmerkend in de melkveehouderij is de rol die de vrouw op het melkveebedrijf vervult. Vaak is haar positie nog traditioneel: de man werkt fulltime terwijl de vrouw parttime op de boerderij werkt. Daarnaast nemen ze vaak het huishouden voor hun rekening en is de man het bedrijfshoofd. (van der Meulen, et al., 2014)

Het opleidingsniveau van de vrouw is echter vaak hoger; in 2010 heeft 19% van de vrouwen die bedrijfshoofd is, genoten van het hogere beroepsonderwijs. Bij de mannen die bedrijfshoofd zijn, is dit bijna 10%. Dit gaat mee in de trend van de kenniseconomie die Nederland opbouwt . (Boeren steeds hoger opgeleid , 2011)

Technologische factoren

In de melkveehouderij is de trend dat vooral het melken volledig uit handen wordt genomen omdat het is geautomatiseerd middels een melkrobot. Bijna een kwart van de boeren melkt tegenwoordig met een melkrobot en dit aantal blijft stijgen. Terwijl er een daling is ingezet in het aantal melkveebedrijven, wordt de melkrobot dus populair. De toenemende populariteit is te wijten aan de hoge arbeidskosten en een toename in het aantal koeien dat gemolken moet worden. (Hogenkamp, 2019)

Ontwikkeling op het land blijven echter achter. Waar ruim 65% van de akkerbouwers GPS-systemen gebruikt maken maar enkele veehouders gebruik van GPS-systemen. Vaak wordt door veehouders verondersteld dat hun melk de inkomstenbron en gras slechts een voedermiddel is om dit te creëren. Vaak laten melkveehouders hier kansen liggen. (Feenstra, 2018)

Ecologische factoren

In Nederland is sprake van een gematigd zeeklimaat. Een gematigd zeeklimaat wordt gekenmerkt door neerslag het hele jaar rond. Dit maakt het bij uitstek geschikt voor landbouw. Door de algemene opwarming van de aarde is er echter sprake van een toename in temperatuur en extreem weer. Een gevolg van deze verschuiving in het klimaat wordt in de melkveehouderij duidelijk door het beregenen van grasland; dit komt steeds vaker voor (Wikipedia, 2020) (Gerbrandy, 2015) (Zessen, 2019)

Politieke factoren

De laatste jaren is de wetgeving omtrent de melkveehouderij roerig. Het afschaffen van het melkquotum, de invoering van fosfaatrechten en de problematiek rondom veehouders hun stikstofuitstoot zorgt voor bedrijfsonzekerheid. Deze bedrijfsonzekerheid speelt mee in het toenemende aantal stoppende boeren in Nederland.

De akkerbouw sector

Een akkerbouwbedrijf is een onderneming gericht op de productie van gewassen voor menselijk of dierlijk gebruik. De meest verbouwde akkerbouwgewassen in Nederland zijn aardappelen, graan, suikerbieten en uien.

Demografische factoren

Net als melkveebedrijven zijn akkerbouwbedrijven vaak van oudsher familiebedrijven. Het bevindt zich vaak in het MKB. Net als het aantal melkveebedrijven neemt ook het aantal akkerbouwbedrijven in Nederland af. Tevens zijn de bedrijfshoofden op een akkerbouwbedrijf ook vaak op leeftijd, ruim 55% is ouder dan 55 jaar. Daarnaast zijn er vaak minder opvolgers aanwezig op akkerbouwbedrijven. Maar 34% heeft een opvolger. Akkerbouw is, ten opzichte van de melkveehouderij, meer afhankelijk van de grondsoort waar het op actief is. Er zijn dan ook acht akkerbouwgebieden in Nederland te onderscheiden: Het Noordelijk kleigebied, de IJsselmeerpolders en Noord-Holland, het Zuidwestelijk kleigebied, de Veenkoloniën, de Noordelijke zand- en dalgronden, de Oostelijke zandgebieden, het rivierkleigebied en de Zuidelijke zandgebieden en löss.



Figuur 9: Akkerbouwgebieden in Nederland (Smit & Jager, 2018)

Economische factoren

Over het algemeen teelt een akkerbouwer verschillende gewassen zoals aardappelen, uien, en suikerbieten. De gewassen kennen elk een afzonderlijk afzetkanaal. De verkoop van de geoogste producten kan via vrije verkoop of via contractteelt. Bij contractteelt geeft men voorafgaand aan het seizoen aan hoeveel het bedrijf gaat leveren tegen een vooraf afgesproken prijs.

Om de geproduceerde gewassen te kunnen vermarkten, verkopen de afzetkanalen van de akkerbouwer, afhankelijk van het gewas, aan vijf grote supermarktketens. Hier bevindt zich de “bottle-neck” van de afzetketen waardoor de afnemer de prijzen bepaald. (Nederlandse Akkerbouw, 2017)

Sociaal culturele factoren

Sociaal en cultureel zijn er veel gelijkenissen tussen akkerbouwbedrijven en melkveebedrijven. De relatie man/vrouw is nagenoeg hetzelfde en traditioneel.

Technologische factoren

Als sector is de akkerbouw innovatief en technologisch vooruitstrevend. Vele akkerbouwers beschikken over GPS-systemen en zien een dergelijke investering ook niet als kosten maar vooruitgang. De oorsprong van de precisielandbouw vindt men dan ook in de akkerbouw met als uitgangspunt exact te bemesten en arbeidsproductiviteit te verhogen. Dit allemaal om de uiteindelijke kostprijs van een gehele teelt of bewerking te verlagen.

Uit onderzoek van de Rabobank blijkt dat 85% van de ondervraagde akkerbouwers al beschikt over een automatisch stuursysteem. Voor de akkerbouw is het variabel toedienen van meststoffen de volgende stap. (van Merrienboer & Bakker- Smit , 2020)

Ecologische factoren

Voor een akkerbouwer speelt, naast klimaat, de grondsoort waarop het bedrijf gevestigd is een grote rol in hun bedrijfsvoering. Zoals beschreven in de demografische factoren leent niet elke grond zich voor akkerbouw. Voor de akkerbouwer spelen de volgende beoordelingsfactoren een rol: ontwateringstoestand, vocht-leverend vermogen, draagkracht, bewerkbaarheid en slemp-gevoeligheid. Afhankelijk van de teelt zijn de meeste gronden geschikt voor akkerbouw met uitzondering van veengronden. (Silvis , Voskuilen , Kuip, & van Essen , 2016)

Politieke factoren

Akkerbouwers houden geen beesten en creëren daarbij geen dierlijke mest. Het overschot dierlijke mest, afkomstig van bijvoorbeeld varkenshouders of pluimvee, wendt een akkerbouwer aan op zijn akkers. Echter, een akkerbouwer kan beduidend minder mest uitrijden omdat het land voor akkerbouwdoeleinden wordt gebruikt.

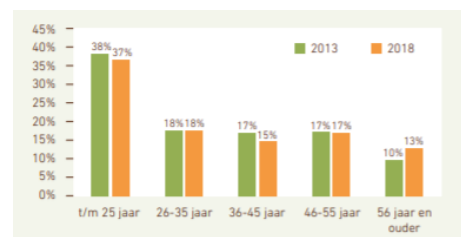
Omstreden in de akkerbouw is het gebruik van pesticiden. Vaak door de omgeving zelf. Omwonenden zijn bezorgd over het effect van de middelen die in hun achtertuin gespoten worden. Het vertaalt zich in strengere wetgeving en toenemende technologische ontwikkelingen in de spuittechniek. (Gezondheidsraad, 2020)

De loonwerksector

Een loonbedrijf of loonwerker verricht werkzaamheden binnen de verschillende sectoren waaronder de agrarische met behulp van zware, kapitaalintensieve machines. Omdat men meerdere opdrachtgevers heeft, is een dergelijke kapitaalintensieve investering te verantwoorden.

Demografische factoren

Met ruim 3000 loonbedrijven is de loonwerksector goed vertegenwoordigd in Nederland. Met 33.000 medewerkers wordt er op jaarbasis ca. 4 miljard euro aan omzet geleverd. Een gemiddeld loonbedrijf heeft 11 medewerkers en bevindt zich in het MKB. Een loonbedrijf is, naast de agrarische sector, actief in de grond-, weg-, en waterbouw (GWW) en de groensector. Het grootste deel van de loonwerkers is in alle sectoren actief en specialiseert niet in een bepaalde sector. In de sector is weinig sprake van vergrijzing, er werken veel jongeren in de sector.



Figuur 10; Leeftijd loonwerksector (Stigas , 2019)

Economische factoren

Een loonwerker neemt werkzaamheden aan per uur, per hectare of op inschrijving. De hedendaagse loonwerker verricht de meeste werkzaamheden via een uurtarief. Daarnaast kan men werken aannemen. Hierbij verricht de loonwerker vooraf gesproken diensten tegen een van tevoren bepaald bedrag.

Loonbedrijven kiezen er voor in meerdere sectoren actief te zijn. Uit onderzoek door Ir. A.J. Reinhard bleek dat er in 1993 al perspectief was voor de diversificatie in loonwerk. In het onderzoek werd aangeprezen om als onderaannemer aan de slag te gaan en zo in andere sectoren actief te zijn. (Reinhard, 1993)

Sociaal culturele factoren

Het personeel in het loonwerk is overwegend man. Ruim 92% van de medewerkers in de sector zijn mannen. Daarnaast zijn de vrouwen die actief zijn in de sector vaak niet full-time aan het werk. Een gemiddeld fte van 0,49 per vrouwelijke medewerker is de norm. Vaak vervullen vrouwelijke medewerkers administratieve taken in een loonbedrijf. Dit beslaat over het algemeen niet één FTE.

Over het algemeen zijn de uitvoerende medewerkers MBO-opgeleide medewerkers. Afhankelijk van de grootte van het bedrijf kunnen er verschillende HBO-functies werkzaam zijn. Mocht de organisatie complex zijn, bijvoorbeeld bij 50 medewerkers of meer, dan zijn er mogelijk ook enkele WO-functies. (Colland Bestuursbureau, 2016)

Technologische factoren

Loonbedrijven beschikken over kapitaalintensieve werktuigen die, vooral in de agrarische sector, tamelijk specialistisch zijn. Omdat een loonbedrijf meerdere klanten heeft, is het mogelijk kapitaalintensieve werktuigen te verantwoorden. Vaak is een dergelijke machine, zoals een hakselaar, voor één klant te duur door het gebrek aan capaciteit. Hier speelt de loonwerker op in.

De mate van innovatie binnen het machinepark van de loonwerker is afhankelijk van de vraag vanuit de doelgroep. Een akkerbouwer zal bijvoorbeeld als eis stellen dat er tijdens het aardappel poten gewerkt wordt met een rij-recht-systeem. Bij het maaien van gras kan een dergelijk systeem handig zijn en biedt zeker voordeel maar brengt ook een extra hoge aanschafwaarde mee. Deze wil de klant niet altijd verantwoorden waardoor een dergelijke innovatie uit blijft. (Boom, Wie betaalt voor precisielandbouw? , 2018)

Ecologische factoren

De aard van de loonwerkwerkzaamheden leggen een groot beslag op het milieu door haar CO₂-uitstoot. Er wordt gebruik gemaakt van fossiele brandstoffen om het machinepark aan te drijven. Om dit te verantwoorden is de CO₂-prestatieladder in het leven geroepen. Dit is een CO₂-managementsysteem waarbij gunningsvoordeel bij projecten behaald kan worden. (Ondernemen, 2020)

Politieke factoren

Loonbedrijven profiteren van aangescherpte wetgeving in de mestaanwending en de gewasbestrijding. Om aan de verschillende wetgevingen te kunnen voldoen, moet men gebruik maken van gecompliceerde machines. Deze machines brengen hoge aanschafkosten met zich mee waardoor een dergelijke machine op één bedrijf niet rendabel is. Hier speelt de loonwerker actief op in.

Loonbedrijven actief in de GWW-sector hebben ook te maken met verschillende nieuwe wetgevingen. Voorbeelden hiervan zijn de stikstofproblematiek en de aangescherpte PFAS-maatregelen.

1.3 Probleemstelling landbouwmechanisatie

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat ingewikkelde wet- en regelgeving bedreigingen zijn voor de eindgebruikers van landbouwmechanisatiebedrijven maar perspectief biedt voor het landbouwmechanisatiebedrijf. Daarnaast is er sprake van diversificatie: melkveehouders verwerven hun inkomsten niet alleen meer uit melk en loonbedrijven zijn niet meer volledig gericht op de agrarische sector.

Het aantal landbouwbedrijven in Nederland neemt af, maar neemt toe in grootte. Toename in bedrijfsgrootte kan de vraag naar mechanisatie verhogen: door een bepaalde bedrijfsomvang te bereiken, zijn machines rendabeler vanwege de capaciteitsbehoefte binnen een bedrijf en is het interessant om zelf bijvoorbeeld de grasoogst te verzorgen. Het is van belang dat het landbouwmechanisatiebedrijf een agrarisch ondernemer zodanig adviseert dat een machine rendabel is. Het landbouwmechanisatiebedrijf moet naast al haar andere taken meer optreden als bedrijfsadviseur.

Door de toenemende diversificatie van veehouders, akkerbouwers en loonbedrijven is het van belang om een totaalpakket aan te bieden: huidige dealerbedrijven zijn hun eigen full-Liner door het gebruik van verschillende merken. Deze structuur zien fabrikanten in. Fabrikanten worden full-Liner en nemen veelvuldig machinefabrikanten over.

Alle onderwerpen die behandeld zijn in de voorafgaande paragrafen laten een verdere professionalisering van de sector zien. In alle sectoren neemt het opleidingsniveau toe en problemen worden beroepsmatiger aangepakt. Men is in de eerste plaats zelfstandig ondernemer en in de tweede plaats boer of loonwerker.

Dit onderzoek moet een beeld geven hoe het landbouwmechanisatiebedrijf er in de toekomst uit gaat zien door ontwikkelingen in haar klantenkring, importeur en fabrikant. Middels interviews in de verschillende genoemde bedrijfstakken is het mogelijk inzicht te verwerven om de verschillende vraagstukken te kunnen beantwoorden. De interviews gaan in op bedrijfsstrategieën, hoe deze tot stand zijn gekomen en noemenswaardige ontwikkelingen in de sector.

1.4 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag en deelvragen moeten uitmaken of de beweringen in de hier voorafgaande paragraaf kloppen. Aan de hand van de probleemstelling zijn de volgende vragen opgesteld.

Hoofdvraag:

Hoe ziet de supply chain van een dealerbedrijf in de agrotechniek sector er in de toekomst uit?

Omdat er sprake is van een concrete hoofdvraag zijn er twee deelvragen tot stand gekomen om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

1. Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben?
2. Wie zijn de eindgebruikers van de Agrotechniekketen en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?

1.5 Doelstelling

Het onderzoek heeft als doel landbouwmechanisatiebedrijven een duidelijk beeld te geven over haar huidige supply chain en haar bewust te maken van haar kracht en zwaktes. Middels verschillende inzichten van de belangrijkste stakeholders in de verschillende supply chains worden ontwikkelingen beschreven.

Daarnaast moet het onderzoek een landbouwmechanisatiebedrijf na laten denken over haar bedrijfsstrategie en in hoeverre deze continuïteit waarborgt. Deze doelen vertalen zich in:

- Een overzicht van veranderingen in het dealerlandschap tot nu toe: *hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen?* Tevens een ketenvergelijking tussen de 5 meest verkochte trekker-merken in 2019 Nederland en kansen en bedreigingen per merk.
- Aanbevelingen op basis van huidige ontwikkelingen voor landbouwmechanisatiebedrijven.

Een Nederlands landbouwmechanisatiebedrijf moet het onderzoek kunnen raadplegen wanneer strategische bedrijfsmatige keuzes gemaakt moeten worden. Het onderzoek biedt onderbouwing voor verschillende strategieën die men toe kan passen in de landbouwmechanisatie. Ook biedt het inspiratie om een andere strategie te voeren.

2. Aanpak (Materiaal & methode)

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag beschreven hoe onderzoek naar de betreffende deelvraag wordt gedaan. Voor alle deelvragen geldt dat er kwalitatief onderzoek is gedaan middels interviews. Het betreffen persoonlijke interviews met specialisten in hun vakgebied. Het interview heeft hun visie en expertise overdragen aan de onderzoeker zodat er een juist antwoord is gegeven op de deelvragen en daarmee de hoofdvraag.

De interviews zijn sectorbreed afgenomen. Dit betekent interviews met: Nederlandse werktuigfabrikanten, Nederlandse trekker-importeurs, landbouwmechanisatiebedrijven en eindgebruikers in de verschillende sectoren zoals genoemd in het theoretisch kader. Het is van belang om alle betrokkenen in de supply chain te betrekken in het onderzoek. De te interviewen bedrijven zijn gekozen aan de hand van een stakeholder analyse.

2.1 Deelvraag 1: De supply chain

Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleidt hebben?

Het beantwoorden van deze deelvraag heeft deels plaats gevonden via het theoretische kader in hoofdstuk 1. Delen van het theoretisch kader zijn geschreven aan de hand van verschillende historische literatuurstukken, waaronder de geschiedenis van Cebeco Handelsraad. Tevens zijn verschillende verslagen van de Rabobank gebruikt voor het trendmatig aangeven van ontwikkelingen.

Daarnaast zijn er interviews bij Nederlandse werktuigfabrikanten, Nederlandse trekker-importeurs en Nederlandse landbouwmechanisatiebedrijven afgenomen. Eindgebruikers zijn in deze deelvraag buiten beschouwing gelaten omdat deze niet actief betrokken zijn bij de ontwikkelingen van de supply chain.

2.2 Deelvraag 2: De eindgebruikers

Wie zijn de eindgebruikers van de Agrotechnieketen en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?

In het theoretisch kaders zijn de drie grootste afnemers van het landbouwmechanisatiebedrijf beschreven: veehouders, akkerbouwers en loonbedrijven. Er is onderscheid gemaakt in deze sectoren omdat de vraag naar mechanisatie verschillend is per sector en daarnaast afhankelijk per bedrijf. De onderzoeker heeft besloten kleine overheidsinstanties, hoveniers, de industrie en dergelijke bedrijven buiten beschouwingen te laten. Dit omdat vaak specialistische bedrijven in dergelijke sectoren actief zijn en het over het algemeen niet een groot deel van de omzet omvat.

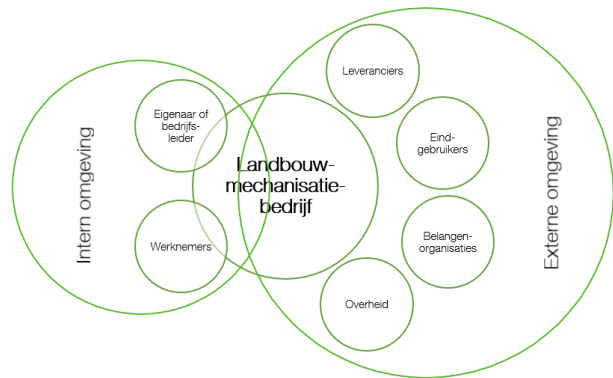
Per sector zijn twee bedrijven geïnterviewd. Dit zijn bedrijven die verschillende bedrijfsstrategieën voeren en verschillen in de mate van mechanisering. Een voorbeeld zou zijn: een melkveehouder die in eigen beheer zijn grasoogst verzorgt en een melkveehouder die dit uitbesteedt aan de loonwerker.

2.3 Stakeholderanalyse

Om geschikte bedrijven of kandidaten te bepalen voor de interviews is er gebruik gemaakt van een stakeholderanalyse. Een stakeholderanalyse is een instrument waarmee de verschillende invloeden van belanghebbenden inzichtelijk worden. Een belanghebbende is in dit geval een stakeholder.

Stakeholders van een landbouwmechanisatiebedrijf

Het huidige verslag maakt onderscheid in zes verschillende belanghebbenden bij een landbouwmechanisatiebedrijf. Deze belanghebbenden zijn bepaald aan de hand van de partijen die deel uit maken van de processen van een landbouwmechanisatiebedrijf. Alle stakeholders zijn weergegeven in figuur 11.



Figuur 11: Stakeholders van een landbouwmechanisatiebedrijf

Kenmerken stakeholders

Voor men een Stakeholdersanalyse kan maken, is het van belang de invloed en het belang van een stakeholder te bepalen op het landbouwmechanisatiebedrijf.

Eigenaar of bedrijfsleider

De eigenaar of bedrijfsleider is privé betrokken bij de organisatie waar diegene leiding geeft. Het bedrijf is een vertaling van de persoonlijk visie van de ondernemer op de sector waarin men actief is. Daarnaast is een eigenaar ook financieel betrokken bij het bedrijf. Hij heeft er persoonlijk baat bij dat het bedrijf voldoende omzet genereert. De grote verbintenis van de eigenaar of bedrijfsleider aan zijn of haar organisatie maakt dat hij of zij een aanzienlijk belang heeft bij de organisatie en het welzijn daarvan.

De eigenaar of bedrijfsleider maakt dagelijks, onbewust of bewust, strategische keuzes over zijn bedrijf. Ook is hij of zij vaak degene die de uiteindelijke knopen doorhakt bij grotere strategische vraagstukken die het bedrijf aangaan. Hierdoor heeft de eigenaar of bedrijfsleider veel invloed op het bedrijf.

Men kan concluderen dat de eigenaar of bedrijfsleider veel invloed uit kan oefenen op een landbouwmechanisatiebedrijf en heeft daarnaast ook een aanzienlijk belang.

Werknemers

Over het algemeen is een werknemer, mede afhankelijk van zijn functie, betrokken bij de organisatie waar hij of zij bij werkt. Medewerkers in de landbouwmechanisatie zijn technisch van aard en werken voornamelijk fulltime. Een medewerker in de landbouwmechanisatie spendeert dus een aanzienlijk tijdbestek per week bij een dergelijke organisatie. Men mag er van uit gaan dat er een goede werkgever-/werknemer-relatie aanwezig is. Het maakt de werknemer wel financieel afhankelijk van het bedrijf waardoor betrokkenheid zowel privé als in werksfeer kan ontstaan. (CBS , 2020)

De invloed van een werknemer is afhankelijk van de functie en ervaring van de werknemer. Daarnaast is de invloed van een werknemer afhankelijk van de grootte van een onderneming.

Rechtstreeks contact met de eigenaar of bedrijfsleider is eenvoudiger wanneer er tien mensen werkzaam zijn dan bij een onderneming met vijftig medewerkers.

De medewerker heeft baat bij de onderneming waar hij of zij werkt. Hij of zij heeft belang bij de onderneming maar kan relatief weinig invloed uitoefenen op de uiteindelijke besluitvorming.

Leveranciers

Onder leveranciers wordt verstaan: importeurs, machinefabrikanten waarmee een onderneming direct contact mee heeft en onderdelen- of halffabrikatenleveranciers. Vaak kennen dergelijke organisaties meerdere afnemers van haar merken. Afhankelijk van de relatie met de organisatie en het product dat men verkoopt, heeft een leverancier belang bij het landbouwmechanisatiebedrijf.

Landbouwmechanisatiebedrijven zijn afhankelijk van leveranciers. De mate van afhankelijkheid is sterk bepaald door het product. Bepaalde producten zijn tevens gezichts- bepalend voor een landbouwmechanisatiebedrijf. Vaak bindt een landbouwmechanisatie-bedrijf zich met een bepaald trekkermerk en wordt hier bekend mee.

Uiteindelijk is het belang en de mate waarin een leverancier invloed heeft op de organisatie sterk afhankelijk van de relatie en het te verkopen product.

Eindgebruikers

Eindgebruikers, vooral in de landbouw, hechten veel waarde aan een 'lange-klant-relatie'. Het is daarom dat ze veel belang hebben bij een organisatie met toekomstperspectief.

Eindgebruikers hebben relatief weinig invloed op de organisatie. Hier geldt echter het Pareto Principe: 20% van de klanten zorgt voor 80% van omzet. Hoe groter de klant, hoe groter de invloed. Dit blijft echter beperkt; eindgebruikers bepalen niet de strategische koers van een bedrijf. Het is wel van belang ze niet te vergeten.

Belangenorganisatie

De Fedecom is voor alle landbouwmechanisatiebedrijven de belangenorganisatie en zij vertegenwoordigt de gehele sector. Als belangenorganisatie mag het duidelijk zijn dat zij zeer veel belang hebben bij de sector.

Een belangenorganisatie kan invloed hebben op verschillende zaken. Het zet bijvoorbeeld richtlijnen uit omtrent de wet- en regelgeving van landbouwvoertuigen. De Fedecom heeft sectorbreed invloeden maar niet op strategisch bedrijfsniveau. Dit maakt dat de invloed van de Fedecom voor de landbouwmechanisatie beperkt is maar wel aanwezig.

Overheid

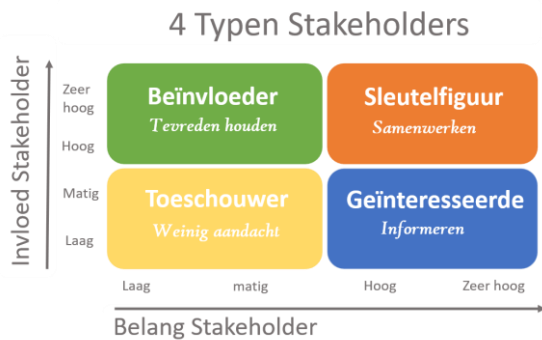
Onder de term overheid wordt verstaan: landelijke overheid, provinciale overheid en gemeentelijke overheid. Afhankelijk van het type overheid heeft het belang bij het landbouwmechanisatiebedrijf. Over het algemeen is het belang laag omdat het landbouwmechanisatiebedrijf vaak niet een dergelijke grootte kent dat het enorme maatschappelijk voor- of nadelen biedt.

De overheid heeft wel invloed op een landbouwmechanisatiebedrijf. Het bepaalt bijvoorbeeld waar wel of niet gebouwd kan/mag worden en of een onderneming nog in het straatbeeld past.

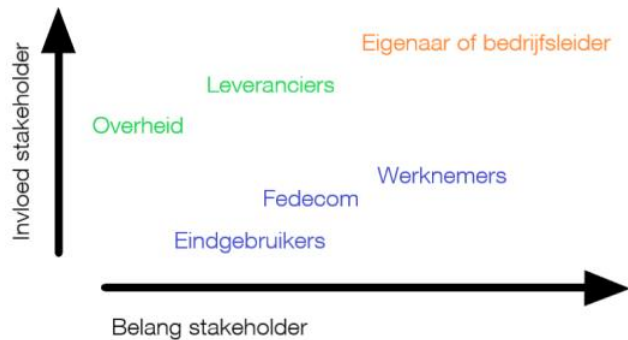
Strategieën

In een stakeholderanalyse zijn vier verschillende stakeholders te onderscheiden: de beïnvloeder, het sleutelfiguur, de toeschouwer en de geïnteresseerde. Elk kent een eigen strategie. De hieronder gegeven afbeelding verduidelijkt dit.

De verschillende strategieën vertalen zich in een grafiek waar de verhoudingen van de verschillende stakeholders duidelijk worden. Door gebruik te maken van de grafiek kan men bepalen welke organisaties interessant zijn om te interviewen.



Figuur 12: Stakeholder strategieën



Figuur 13: Stakeholder verhouding

Te interviewen bedrijven

In figuur 13 worden de verhoudingen tussen de verschillende stakeholders schematisch weergegeven. De verschillende kleuren van de stakeholder komen overeen met de verschillende strategieën die men kan onderscheiden. Strategie *toeschouwer* is niet gespecificeerd omdat het van belang is alle genoemde stakeholders in ieder geval te informeren.

Geïnteresseerde (*Informeren*)

Een geïnteresseerde heeft groot belang in de ondernomen activiteiten van een organisatie maar heeft geen formele of informele invloed. Dit betekent dat de stakeholders *eindgebruikers*, *Fedecom* en *werknemers* als vervolgactie hebben: informeren. In dit verslag mag er vanuit worden gegaan dat de eigenaar of bedrijfsleider de werknemers vertegenwoordigt. Een interview met werknemers zal geen meerwaarde hebben voor het verslag.

Als belangenbehartigingsorganisatie vormt de Fedecom het totale beeld van de landbouwmechanisatiebedrijven in Nederland. De Fedecom kan informatie verschaffen over de verschillen in de landbouwmechanisatie en trends. Het is van belang deze organisatie te interviewen.

De eindgebruiker is in het huidige verslag de minst invloedrijke stakeholder. Indien men de 80-20-regel toepast, kan men wel grote eindgebruikers onderscheiden. Dergelijke klanten, die het gros van hun aankopen bij één landbouwmechanisatiebedrijf doen, kunnen wel trends in de praktijk signaleren. Daarom kan een interview met een groot loonbedrijf die veelal zaken doet met een enkel mechanisatiebedrijf zorgen voor een extra invalshoek.

Beïnvloeder (*tevreden houden*)

Een beïnvloeder heeft veel invloed op de organisatie maar heeft weinig belang in de organisatie. Het is een onvoorspelbare factor voor een organisatie. Voor een landbouwmechanisatiebedrijf zijn er twee beïnvloeders te onderscheiden: *overheid* en *leveranciers*.

De enige stakeholder zonder commercieel belang is de overheid. Haar belang ligt bij het publiek dat het vertegenwoordigt. Dit leidt wel tot een onvoorspelbare factor in het geheel. Vanwege het publieke belang geeft een interview met de overheid een andere invalshoek dan bedrijven met winstoogmerk. Een interview past daarmee in het verslag.

Een leverancier voor een landbouwmechanisatiebedrijf is een breed begrip zoals beschreven in sub paragraaf 2. Vanwege het gedeelde belang en de invloed die een leverancier op het landbouwmechanisatiebedrijf heeft, is het van belang alle facetten die te onderscheiden zijn, door te lichten. Dit betekent interviews met een importeur, een machinefabrikant en een onderdelenleverancier.

Sleutelfiguur (*Samenwerken*)

De eigenaar of bedrijfsleider is het sleutelfiguur voor een landbouwmechanisatiebedrijf. Hij heeft evenveel belang als invloed. Vanwege de invloed en het belang dat een dergelijk persoon op een organisatie heeft en daarmee de sector, is een interview van belang.

(House of Control, sd)

3. Resultaten

Het hoofdstuk resultaten gaat in op de verzamelde resultaten die per deelvraag weergegeven worden. De resultaten zijn verzameld aan de hand van kwalitatief onderzoek met interviews en literatuuronderzoek. Deze interviews zijn afgenomen bij importeurs, overheidsinstanties, loonbedrijven, landbouwmechanisatiebedrijven, belangenverenigingen en melkveehouders.

Men vindt de transcripten van de interviews in het bijgevoegde document “Transcripten interviews”. Om de vindbaarheid van de gebruikte labels in de interviews te verbeteren, vindt men alle labels terug in het document “Labels interviews”. De interviews zijn online en op locatie opgenomen.

Het doel van mijn afstudeerwerkstuk is om betrokkenen en stakeholders van de Nederlandse landbouwmechanisatie te inspireren om na te denken over het toekomstbeeld van hun organisatie. Door de supply chain, de agrarische sector en overige meningen, beweringen of uitspraken onder te loop te nemen, zal dit gestimuleerd worden.

3.1 Deelvraag 1: De supply chain

Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben?

“Verreweg het grootste deel van die bedrijven zijn familiebedrijven. Dus de families hebben daar allemaal zelf geld in zitten, dat zie je terug, ook in de schaal van de bedrijven. We zien eigenlijk maar een beperkt aantal bedrijven die een grote omvang hebben, zoals Groenord en Abemec. Dat zijn gewoon grote dealerbedrijven. Die hebben het gezocht in bundeling en het bestrijken van een groter gebied.”

Fabrikanten, importeurs en landbouwmechanisatiebedrijven komen veelal voort uit dorpsmederijen en/of familiebedrijven. Deze bedrijven bewerken meestal in een relatief klein gebied vanwege hun geringe omvang en bevinden zich dan ook voornamelijk in het MKB (midden- en kleinbedrijf).

Het proces van dorpsmederij tot het huidige landbouwmechanisatiebedrijf start vlak na de Tweede Wereldoorlog, als de mechanisatie in de landbouw in opkomst is zoals beschreven in hoofdstuk 1.1. Bepaalde dorpsmeden kozen er voor trekkers en werktuigen te verkopen terwijl anderen stopten in de landbouw. De dorpsmederij die besloot zich verder te specialiseren in de landbouw had voornamelijk contact met de directe omgeving van zijn dorp. Verkopen gingen destijds voornamelijk op relatie; men bracht vroeger het paard ook al bij deze smid. Importeurs waren vaak grotere partijen die contacten hadden met fabrikanten in het buiten- of binnenland.

“En die hadden overal een fijnmazig dealernetwerk om die markt te bewerken. Die importeur was financieel krachtig genoeg om er voor te zorgen dat er voorraden waren, die hadden de bemanning, die hadden kennis en kunde, de dealers waren relatief klein en zo bewerkten ze de markt.”

In het begin van de jaren ‘70 begon de boer zich te professionaliseren en te groeien. Dit leidde tot een afname van het aantal boeren dat zich in het directe gebied van de dorpsmederij bevond. De dorpsmederij zag een afname in het aantal klanten in zijn directe gebied wat op zijn beurt weer leidde tot een afname van het aantal dorpsmederijen. De overgebleven dorpsmederijen hadden dit voornamelijk te danken aan de merken die ze voerden en de service die men kon leveren.

“Gaandeweg werd het aantal boeren kleiner, dus ook het aantal smederijen en wederverkopers. Dus degenen die overbleven die wilden grotere gebieden, dat hadden wij ook.”

Men begon een steeds groter gebied te bewerken om overeind te blijven; wat vroeger beperkt bleef tot één dorp, groeide uit tot een gebied van enkele dorpen in de directe omgeving. De gebiedstoename leidde tot spanning met de importeur; waar men vroeger nog 5 trekkers op jaarbasis verkocht, werden er misschien wel 15 verkocht. Meer aantallen betekende voor de dealer of eindverkoper betere inkoopvoorwaarden. Dit schuurde met het beleid van de importeur om de dealers klein te houden, deze kon men immers beter plooiën dan een grote partij. Dit leidde tot een afname van het aantal importeurs. De importeurs die bleven bestaan waren vaak gerenommeerde partijen zoals Louis Nagel of Boeke Heesters waar een stuk kennis was gehuisvest waar de keten niet zonder kon. De traditionele keten zoals we die nu kennen ontstond: fabrikant, importeur, dealer en eindgebruiker.

“Als wij er niet tussen zitten dan maakt zo'n fabrikant zo'n dealer kapot, of ze moeten zo duur inkopen en ze krijgen zo weinig voor de garantie en daar hebben ze zoveel gezeik van dat ze het niet overleven.”

Ondertussen worden de producten ook dermate ingewikkeld dat bedrijven moeten investeren in bedrijfsgrootte om de benodigde kennis te kunnen waarborgen. Vaak werd er voor specifieke merkkennis alsnog teruggevallen op de importeur als deze zich nog in de keten bevindt. Naast een afname in het aantal importeurs, neemt het aantal fabrikanten ook af. Fabrieken worden door andere fabrikanten overgenomen of verdwijnen. Het leidt tot een beperkt aantal merken op de markt die allemaal min of meer van vergelijkbare kwaliteit zijn.

De margestapeling die ontstond in de traditionele keten bood kansen voor Cebeco; een coöperatie die naast de landbouwmechanisatie ook actief was in het toeleveren van veevoer voor de boer en de particulier. Door voorwaartse integratie was Cebeco in staat om zo te fungeren als eindverkoper. Tot het midden van de jaren '90, toen de Cebeco de landbouwmechanisatietak verkocht; voor een deel aan het zittende personeel.

“Ja, ik denk wel dat er in veel situaties een schakel minder komt. Of dat dan vanuit de importeur is of vanuit de dealer... De oude stijl importeur dat verdwijnt gewoon, dat is eigenlijk al verdwenen.”

Felle concurrentie tussen de overgebleven merken zorgt er voor dat de marges binnen de landbouwmechanisatie steeds verder onder druk komen te staan. Terwijl het landbouwmechanisatiebedrijf voornamelijk bezig is met de “old school” (machines verkopen en repareren) zijn de andere schakels in de keten bezig met het optimaliseren van de keten.

“Ik kan je echt eerlijk vertellen dat die boer, die is groter geworden en professioneler. Die fabrikant, die heeft geschakeld. De importeurs die hebben geschakeld door de jaren heen, vanaf de jaren '70, '80. En de dealer organisaties zijn tot tien jaar geleden stil blijven staan en toen heeft John Deere gezegd en nou is het klaar.”

Uiteindelijk zorgt de “Dealer of Tomorrow”-strategie van John Deere voor opschudding in het Nederlandse dealerlandschap. Waar andere pogingen van importeurs en dealers tot voorwaartse integratie niet slaagden, worden John Deere-dealers nu verplicht om een groter gebied te bewerken en zelf te importeren. Het leidt, ten tijde van schrijven, uiteindelijk tot een drietal John Deere dealers die geheel Nederland bewerken. De opschudding geeft importeurs de ruimte om zelf verder te gaan met de voorwaartse integratie.

De laatste tien jaar van landbouw-mechaniserend Nederland staat in het teken van het overnemen en groeien. Waar fabrikanten, importeurs en eindgebruikers steeds professioneler worden en groeien, heeft het landbouwmechanisatiebedrijf zich bijna altijd bezig gehouden met datgene waar het goed in is; “De old school”. Het heeft echter nooit stil gestaan bij de organisatie die het uiteindelijk is, heeft geen duidelijke strategie gevoerd. Door de overnames van verschillende partijen zien zelfstandige landbouwmechanisatiebedrijven in dat men een strategie moet vormen om de concurrentie te lijf te gaan.

“Als je de kleinere mechanisatiebedrijven hebt, die zijn echt op de “old school” manier bezig met hun bedrijf. Daar zit die charme nog in: “even snel iets oplossen”. Echt klantgericht. Maar die redden het op den duur niet, het zijn de grotere bedrijven die er als ondernemer in staan. Die juist met die data bezig gaan, die juist met die specifieke merken en specialisme kweken.”

Als men het over de toekomst van de landbouwmechanisatie in Nederland heeft kijkt men vaak naar de automotive sector die qua keten voorop loopt. Hier ziet men grote dealers die zelf importeren. Met de komst van de elektrische auto ziet de fabrikant kans om zelf als dealer te fungeren. Het geringe onderhoud van een elektrische auto maakt het mogelijk die dealer te passeren. De dealer in de landbouwmechanisatie wordt nog beschermd door de relatief ingewikkelde machines waar onderhoud en reparatie alleen verricht kan worden door technisch geschoold personeel.

“Die laatste tussenstap, dat kun je alleen maar doen door er voor te zorgen dat je een productenrange hebt waar die stap nog nodig is. Dus machines verkopen die technisch zo gecompliceerd zijn, dat mensen ze niet zomaar rechtstreeks zouden kopen. Dat is onze waarborg. Zowel de fabrikant als de eindgebruiker moet ons nodig hebben. Dat is van belang, om voorraad te houden, om in te ruilen om technisch ondersteuning te leveren.”

3.2 Deelvraag 2: De eindgebruikers

Wie zijn de eindgebruikers van de Agrotechnieketen en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?

De eindgebruikers van de Agrotechnieketen vanuit het opzicht van het landbouwmechanisatiebedrijf zijn breed. De hoofddoelgroepen van oudsher zijn melkveehouders, akkerbouwers en loonbedrijven. Maar naast deze doelgroepen bediend het landbouwmechanisatiebedrijf ook GWW-bedrijven, hoveniers, particulieren en de industrie.

“We hebben natuurlijk de huisvrouw die een duwmaaier bij ons koopt en we hebben megabedrijven die weet ik veel hoeveel machines hebben lopen.”

De geringe afname van landbouwmechanisatiebedrijven in zijn geheel is mede te danken aan de verbreding van de sector. Dit ziet men in de vele tuin&park-afdelingen waar men over beschikt maar ook door het aanbieden van graafmachines in de vorm van minikranen en mobiele kranen. Ook beschikken verschillende landbouwmechanisatiebedrijven van oudsher nog over een constructie-afdeling waar men in staat is om praktische oplossingen aan haar klanten te bieden die “af-fabriek” niet beschikbaar zijn.

De doelgroepen met betrekking tot de landbouw zijn tegenwoordig professionele ondernemingen die ten opzichte van vroeger op een grote schaal opereren. Het zijn vaak ondernemingen die in langere termijnen denken en proberen te innoveren door buiten hun sector kennis op te doen of van collega's leren door delen met anderen.

“Ik zie wel vaak dat de klanten die bij ons door gaan en in mijn ogen ondernemend succesvol zijn. Dat zijn vaak wel de klanten die toch wat meer in partnerschap denken in de keten. Zijn vaak mensen die ook veel om hun heen kijken. Ook naar andere sectoren, collega’s. Zijn ook vaak klanten die redelijk open zijn. Die niet zozeer dingen voor zichzelf willen houden maar ook willen delen met anderen. Die ook nieuwe dingen durven te proberen en nieuwe dingen willen proberen. Die ook langer nadenken en nadenken over de komende 10 á 20 jaar. Dat typeert voor mij wel de succesvollere bedrijven.”

Melkveehouders hebben geïnnoveerd op hun erf. Dit ziet men terug in de beschikbaarheid van de verschillende autonome voertuigen geschikt voor het boerenerf. De melkrobot, de mestrobot en sinds kort ook de voerrobot zijn enkele innovaties die het mogelijk maken met minder FTE's productiever te werken.

“Robotisering op de boerderij zelf is al relatief ver met een melkrobot, maar ook een voerrobot.”

Bij de melkveehouder heeft innovatie op het land in het teken gestaan van grotere werkbreedtes om in korte tijd zo productief mogelijk te zijn. Daarnaast laten meer melkveehouders werkzaamheden op het land uit besteden aan de loonwerker omdat het uitvoeren van dergelijke werkzaamheden niet direct leidt tot een verhoging van de effectiviteit per FTE.

“Maar je kan niet zeggen: Ik gaan dan maar extra mensen er bij halen, extra personeel, om zo’n boerderij samen met mij te runnen. Want dat kan dan weer niet uit.”

Men ziet in het loonwerk een toename in het totaal te bewerken areaal van haar klanten. Loonbedrijven worden steeds groter en kunnen door werkzaamheden in aanverwante sectoren machines gemakkelijker terug verdienen.

“Voor ons is de kracht om dat te doen dat we het agrarische loonwerk ook goed kunnen doen. Want alleen een bedrijf in het agrarisch loonwerk is heel zwaar.”

Loonbedrijven ontwikkelen constant om haar klanten beter van dienst te kunnen zijn. Zo worden contracten met boeren gesloten om een spreiding van betaling te creëren en stelt men data beschikbaar over de gesteldheid van het land. De bodem is voor de melkveehouder steeds belangrijker; waar eerder de nadruk lag op capaciteitsverhoging ziet men sommigen nu ook teruggaan op kleinere machines om bodemaantasting te voorkomen.

“Steeds grotere werkbreedte, steeds grotere volumes en dat is nu wel aan een eind gekomen.”

In de akkerbouw wordt het land bewerkt op hetgeen dat het nodig heeft, deze moet immers sturen op maximale opbrengsten van één perceel. Dit ziet men terug in het machinepark. Men heeft vaak een aantal verschillende trekkers met elk een eigen taak om, wanneer het mogelijk is, te sturen op een zo groot mogelijk opbrengst van de bodem.

“Omdat een akkerbouwer, die specifieke ondernemer, zelf het beste weet hoe zijn grond er bij ligt en in wat voor staat zijn gewassen zijn en die wil daar op sturen. Die moet daar ook meer op sturen. Die doet dat het liefste zelf en dat is ook zijn hoofdtaak.”

Technologische ontwikkelingen op het gebied van agrarische machines maken de grootste sprongen in de akkerbouw. Dit ziet men terug in de mate waarin RTK-GPS al een standaard is voor de algemene akkerbouwer.

Wat de voornaamste doelgroepen van het landbouwmechanisatiebedrijf kenmerkt, is de mate van professionalisering die gaande is. Door de toenemende schaalgrootte van de bedrijven wordt men gedwongen strategische keuzes te maken.

“Die boer is gewoon veel professioneler geworden, maar die moet ook wel.”

In de jaren ‘50 kwamen de agrotechnieketen en de voornaamste eindgebruikers samen door de Marshallhulp zoals beschreven in hoofdstuk 1.1 maar ook door het beleid dat de toen aangestelde landbouwminister Sicco Mansholt voerde. Na de Tweede Wereldoorlog was er in Nederland nog net genoeg eten voor één week.

Het grote voedseltekort dat de Tweede Wereldoorlog met zich meebracht, was de uitdaging die de landbouw aanging. Een uitdaging die opgelost werd met intensievere teelten, kunstmeststoffen en mechanisatie. De trend om een hoog rendement te realiseren, kent momenteel een kentering.

“Ik denk dat we daar ook in een kentering zitten en dan moeten we politiek ook nog meepakken, maar die grootschaligheid die gaat er natuurlijk wel af. We gaan een beetje naar circulaire landbouw toe.”

Invloeden van buiten de agrarische sector dwingt de agrarische ondernemer na te denken over haar plaats in de keten waar men in betrokken is.

3.3 Relevante overige meningen, beweringen of uitspraken

De geïnterviewden geven aan dat op het gebied van strategie veel naar de automotive- industrie wordt gekeken. In vele opzichten lijkt de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf op deze van de automotive- industrie. Beide hebben te maken met ingewikkelde en vaak dure producten. Dat is ook hetgeen dat de keten beschermd.

“Want waarom koop jij nu een auto bij een garage? Je kan een auto inruilen, dat is dan een voordeel, maar hij moet een beurt hebben, er mankeert eens wat aan. Daardoor ben je de autogarage nodig.”

4. Discussie

Het grootste deel van landbouw-mechaniserend Nederland staat voor de uitdaging om haar supply chain zo goed mogelijk in te vullen. Vooral de toenemende concurrentie en toenemende schaalgrootte zetten druk op de keuzes die gemaakt worden met betrekking tot de supply chain. Dit afstudeerwerkstuk heeft als doel landbouwmechanisatiebedrijven een duidelijk beeld te geven over de huidige supply chain en haar bewust te maken van haar kracht en zwaktes. Ontwikkelingen worden beschreven aan de hand van verschillende inzichten van de belangrijkste stakeholders in de verschillende supply chains.

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de gekozen aanpak in hoofdstuk 2 en de resultaten in hoofdstuk 3. Dit hoofdstuk moet laten zien dat de onderzoeker een brug kan slaan tussen theorie en praktijk. De afgeleide resultaten worden eerst nog beknopt samengevat.

Uit hoofdstuk 3 blijkt dat het landbouwmechanisatiebedrijf wat betreft haar supply chain, tot tien jaar geleden stil heeft gestaan. Het zijn veelal familiebedrijven die vraaggericht zijn; leveren wat er van hen gevraagd wordt. De 'Dealer of Tomorrow'-strategie van John Deere heeft niet alleen John Deere-dealers de ruimte gegeven om te professionaliseren, maar ook andere dealerbedrijven; het is het startschot geweest voor een toename in schaalgrootte. Met deze schaalvergroting neemt de professionalisering binnen dergelijke organisaties toe omdat men beter kan voldoen aan de eisen die de eindgebruiker aan hen stelt. De toenemende grootte van dealerorganisaties zorgt voor druk op financieel zelfstandige dealers die niet altijd mee kunnen komen met de concurrent. Het gros van de supply chain-veranderingen in de sector komen door de afname van het totale machinepark als gevolg van het afnemende aantal agrarische ondernemers. De overgebleven organisaties nemen toe in schaalgrootte en stellen vaak hogere eisen aan hun leveranciers. Ook ziet men dat het loonbedrijf een steeds grotere invulling heeft, zowel op het boeren erf als voor het landbouwmechanisatiebedrijf. De keuzes die loonbedrijven maken worden steeds rationeler en verkoop puur alleen op relatie komt weinig meer voor.

4.1 Het proces

Bij aanvang van het van het vierde jaar heeft de onderzoeker er voor gekozen het gehele jaar aan het afstudeeronderzoek te werken. Door, naast de afstudeerstage en de minors, aan het afstudeerwerkstuk te werken, had de onderzoeker ruim de tijd. Achteraf had de onderzoeker vanaf het begin van het schooljaar moeten beginnen met het afstudeerwerkstuk omdat deze meer tijd kostte dan aanvankelijk verwacht. Het uit- en verwerken van de vele informatie voor het afstudeerwerkstuk heeft er voor gezorgd dat de eerder gestelde deadline van 14 juni niet gehaald is.

Voornamelijk het afnemen en uitschrijven van de interviews heeft gezorgd voor de toegenomen benodigde tijdsduur. De lengte van de interviews en het afnemen van verschillende interviews in het Fries hebben voornamelijk het uitschrijven van de interviews in tijdsduur laten toenemen. Hier staat tegenover dat er gebruik gemaakt kon worden van één grote bron waar verschillende onderwerpen in de landbouwmechanisatiesector en agrarische sector goed zijn doorgelicht. Daarnaast heeft de onderzoeker van elke interviewer geleerd en zijn visie verbreed op de agrarische sector in zijn geheel.

Er zijn voldoende gegevens verzameld in de vorm van de tien kwalitatieve interviews die zijn afgenomen. Daarnaast heeft de stakeholderanalyse laten zien wie er bij de sector betrokken is, hetgeen de resultaten meer betrouwbaar maakt.

4.2 De methode

In hoofdstuk 2 is de wijze waarop de interviews af werden genomen en verwerkt zouden worden, niet gericht voorbereid en beschreven. Dit heeft er toe geleid dat de onderzoeker de interviews open en objectief heeft afgenomen: als je niet één bepaald iets verwacht kunnen de verzamelde resultaten niet onverwachts zijn.

De objectieve benadering bood daarmee ook ruimte aan de interviews. De onderzoeker kon, mede op basis van de interviews, met een goede basis beginnen voor dit afstudeerwerk. Het heeft daarmee ruimte geboden aan de persoonlijke mening en visie van de geïnterviewden. Het ruimte bieden aan een persoonlijke mening heeft er voor gezorgd dat men bij elke bewering ook een kanttekening kan zetten of deze verder kan onderbouwen. De enige beperking die de onderzoeker heeft ervaren waren de toenmalige corona-maatregelen waardoor niet alle interviews face-to-face zijn afgenomen.

4.3 Reflectie

De interviews hebben dit afstudeerwerkstuk diepgang gegeven. De stakeholders die zijn geïnterviewd, zijn uiteenlopend betrokken bij de sector en hebben de onderzoeker elke keer geïnspireerd om anders over bepaalde vraagstukken na te denken. Allen zijn het personen met veel ervaring in de sector die de onderzoeker toegang hebben gegeven tot de door hun opgedane kennis. Vooral de interviews op locatie heeft de onderzoeker als positief ervaren.

Het literatuuronderzoek in hoofdstuk 1 heeft vooral achtergrond gegeven over de sectoren betrokken bij de gehele supply chain. Men ziet dat de geïnterviewden hier vaak praktische invullingen aan geven en hebben de onderzoeker meegenomen in hun gedachtegang. Om deze gedachtegang na het interview weer terug te kunnen luisteren heeft de onderzoeker alle interviews volledig opgenomen. Aanvankelijk vond de onderzoeker dit niet prettig omdat men bang was de spontaniteit van het interview te verliezen; dit viel achteraf mee. Daarnaast maakte het opnemen, de verwerking van de data eenvoudiger omdat de onderzoeker snel een uitspraak terug kon luisteren.

Een vervolgonderzoek op het huidige afstudeerwerkstuk zou praktischer ingevuld kunnen worden. In een vervolgonderzoek zou men in kunnen gaan op hoe men een bepaalde strategie van een landbouwmechanisatiebedrijf in zou kunnen vullen en hoe men dit terug ziet in het merkenpakket, specialisaties en locatie ten opzichte van andere landbouwmechanisatiebedrijven. Anderzijds zou men in kunnen gaan op de voorwaartse integratie in de sector en het niet slagen van de Cebeco die in de jaren '70 al was gestart met een dergelijke strategie.

5. Conclusie & aanbevelingen

Toenemende concurrentie veroorzaakt door een afname van de doelgroep zet druk op de strategie en de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf. Met name het zelfstandige mechanisatiebedrijf staat voor een tal van uitdagingen om toekomstzekerheid te kunnen bieden. Binnen de sector is vooral veel sprake van voorwaartse integratie in de supply chain om de gehele keten in te korten.

Dit afstudeerwerkstuk is ingegaan op de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf en heeft onderzocht wat de toekomst biedt binnen deze supply chain. Middels kwalitatief onderzoek met 10 geïnterviewden zijn gegevens verzameld over de verschillende bewegingen die gaande zijn in de landbouwmechanisatie en in hoeverre dit een toekomst heeft. Tijdens het onderzoek is het doel geweest landbouwmechanisatiebedrijven een duidelijk beeld te geven over haar huidige supply chain en haar bewust te maken van haar sterkten en zwaktes. Het verslag schetst een beeld van de huidige landbouwmechanisatie in relatie tot een aantal toekomstige ontwikkelingen. Hiermee biedt het verslag de mogelijkheid voor mechanisatiebedrijven de juiste, strategische, keuzes te maken.

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvragen gesteld in paragraaf 5 van hoofdstuk 1 op basis van de geformuleerde resultaten in hoofdstuk 3. Met behulp van de deelvragen wordt aansluitend de hoofdvraag beantwoord. Aan de hand van het totaal van het onderzoek worden een aantal aanbevelingen gedaan voor landbouwmechanisatiebedrijven.

5.1 Conclusie deelvraag 1

Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben?

De interviews en het literatuuronderzoek in hoofdstuk één geven aan dat het gros van de bedrijven betrokken bij de supply chain voort komt uit een familiebedrijf dat door de jaren heen uitgegroeid is tot een organisatie die een veelheid aan ondernemers bediend. De introductie van de aftakas, de luchtband en de hydraulische hefinrichting waren de start van trekkerverkopen in Nederland en tevens het begin van de transitie smederij naar landbouwmechanisatiebedrijf. Verkopen gingen nog op relatie en werden voornamelijk uitgevoerd in de eigen omgeving van de organisatie. Men had veelal te maken met kleine, zelfstandige ondernemingen die, door contacten die ze gaande weg op hadden gedaan, verschillende machines verkochten.

Het overheidsbeleid op de landbouw na de Tweede Wereldoorlog was vooral gericht op het produceren van zo veel mogelijk voedsel. Al snel groeiden boerenbedrijven maar tevens nam het totaal aantal boerenbedrijven af. Dit zorgde dat het landbouwmechanisatiebedrijf een steeds groter gebied moest bewerken om voldoende omzet te kunnen genereren. Landbouwmechanisatiebedrijven groeiden mee en verkochten steeds meer; dit was destijds tegen het principe van de importeur die dealers zo klein mogelijk wilde houden om deze te kunnen kneden. De dealer verlangde naar betere verkoopvoorwaarden van de importeur, ze verkochten immers ook steeds meer.

Het aantal Europese fabrikanten nam ondertussen af en kwalitatief hoogstaande producten genoten de voorkeur van de steeds professionelere eindgebruiker. Deze producten worden, technisch gezien, ook steeds ingewikkelder waardoor een fabrikant, importeur of eindgebruiker steeds meer beroep doet op de kennis van het landbouwmechanisatiebedrijf. Het landbouwmechanisatiebedrijf daarentegen moet voor merkspecifieke kennis ook vaak terugvallen op de importeur die deze kennis in huis heeft.

Begin jaren 2000 neemt het aantal klanten nog steeds af maar voor het eerst neemt ook het totale machinepark af. Grotere werkbreedtes en technologische ontwikkelingen zorgen voor een toename in de capaciteit en daarmee een afname in het totale machinepark. Door het teruglopen van het totale aantal verkopen, neemt de concurrentie toe. Steeds vaker komt de dealer in de knel met zijn importeur of andersom. Samen voegen ze niet altijd genoeg waarde toe aan de keten om voor beide een bestaansrecht te bieden. Voorwaartse integratie van verschillende, vooral importerende organisatie, is een oplossing om hun eigen bestaansrecht te waarborgen.

5.2 Conclusie deelvraag 2

Wie zijn de eindgebruikers van de agrotechnieketen en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?

De eindgebruikers van de agrotechniek keten zijn van oudsher veehouders, akkerbouwers en loonbedrijven. Hiernaast bedient de keten grond-, weg- en waterbouwbedrijven, hoveniers, particulieren en overige personen die vraag hebben naar mechanisatie. Alsnog vormt de groep veehouders, akkerbouwers en loonbedrijven de belangrijkste doelgroep.

Veehouders en akkerbouwers zijn sinds de Tweede Wereldoorlog constant gegroeid. Dit werd destijds gestimuleerd door de overheid. Het aantal agrarische bedrijven is langzaam afgenomen als gevolg van de toenemende schaalgrootte. De schaalgrootte biedt veehouders en akkerbouwers de kans om te professionaliseren; processen worden geoptimaliseerd en steeds vaker vindt er robotisering plaats. Voor melkveehouders vindt deze robotisering plaats op de boerderij en bij akkerbouwers op het land.

Het loonbedrijf groeit met de melkveehouder en de akkerbouwer mee. Voor veel melkveebedrijven is eigen mechanisatie minder rendabel. Hier profiteert het loonbedrijf van en men ziet dan ook dat steeds meer klanten veel door het loonbedrijf laten doen en haar eigen mechanisatie minimaliseren. Loonwerk in de akkerbouw groeit minder dan in de veehouderij. Akkerbouwers moeten profiteren van korte periodes waarin veel werk moet gebeuren en hebben dit het liefste zelf in de hand. De groei in het agrarisch loonwerk zet door. Het loonbedrijf zal steeds bepalender voor de supply chain zijn.

Over het algemeen zijn agrarische bedrijfshoofden van boer overgegaan naar ondernemer. De markt is met de komst van internet steeds transparanter.

5.3 Conclusie hoofdvraag

Hoe ziet de supply chain van een dealerbedrijf in de agrotechniek sector er in de toekomst uit?

In de toekomst zal het dealerbedrijf meer een zelf importerende organisatie moeten zijn die gebieden op provinciale schaal bewerkt. Het dealerbedrijf werkt nauw samen met de fabrikant om professionele loonbedrijven, melkveehouders en akkerbouwers te kunnen bedienen. De hevige concurrentie tussen trekkermerken onderling biedt onvoldoende ruimte voor zowel een dealer als importeur.

Het dealerbedrijf bindt zich aan één trekkermerk die het gezicht bepaalt van de organisatie. Het verkoopt naast de trekkers van het betreffende merk ook de andere machines die het merk biedt. Op dit moment betreft dit voornamelijk nog veehouderij gerichte machines. Specialistische machines bieden voor kleine fabrikanten echter nog mogelijkheden om door te groeien.

Simpele machines waar onderhoud en reparatie eenvoudig uitvoerbaar is, worden rechtstreeks van de fabrikant aan de eindgebruiker verkocht. Internet maakt het mogelijk dat eindgebruikers en fabrikanten gemakkelijk met elkaar in contact kunnen komen waardoor de eindgebruiker goed geïnformeerd beslissingen kan maken zonder dat er een dealer aan te pas komt.

De importeurs die Nederland kent, zijn zichzelf bewust van hun positie. Dit ziet men terug in de voorwaartse integratie strategieën die trekkerimporteurs toe passen. Deze beweging zet zich momenteel door. Voor het zelfstandige landbouwmechanisatiebedrijf betekent dit dat het steeds lastiger wordt om te opereren door de margestapeling die plaatsvindt wanneer men werkt met een importeur.

5.4 Aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten die voort zijn gekomen uit het literatuuronderzoek en de interviews ziet de onderzoeker de agrotechnieksector professionaliseren. Daar waar fabrikanten, importeurs en eindgebruikers door felle concurrentie of ingewikkelde wet- en regelgeving geforceerd zijn om te investeren, is het landbouwmechanisatiebedrijf stil blijven staan. De ruimte in de supply chain heeft de “old school”-manier, zoals beschreven op pagina 24, lang in stand gehouden

Het verwerven van een bestaansrecht voor het landbouwmechanisatiebedrijf begint bij een uitgebreide SWOT-analyse. Het landbouwmechanisatiebedrijf moet zich bewust worden van haar positie en haar zelf vragen stellen zoals: “Waar sta ik met mijn bedrijf? Hoe zien mijn klanten er uit? Wat is belangrijk voor mijn organisatie?” Hierbij is het van belang om ook personen van buiten de organisatie bovenstaande hierin te betrekken om een bredere invalshoek te creëren.

Wanneer de eigen organisatie goed in beeld is, brengt men haar huidige markt in perspectief. “Wat voor klanten bedien ik? Waarom bedien ik die klanten? Waar bevinden deze klanten zich? Wat vraagt de klant ons?” Hierbij is het van belang om ook met de klant in gesprek te gaan om de markt te bekijken vanuit zijn perspectief in vergelijking met het landbouwmechanisatiebedrijf.

Door de interne en externe factoren goed in kaart te brengen, kan men een strategie ontwikkelen waarmee de markt beter bewerkt kan worden. Het is van belang deze strategie te vertalen naar de praktijk en te communiceren met de medewerkers. Wanneer men voor een bepaalde strategie kiest, moet men deze ook in grote lijnen nastreven.

De belangrijkste aanbeveling is om na te denken over de toekomst en jezelf als ondernemer de vraag te stellen: “Hoe zie ik mijn onderneming op de korte maar vooral ook lange termijn?”

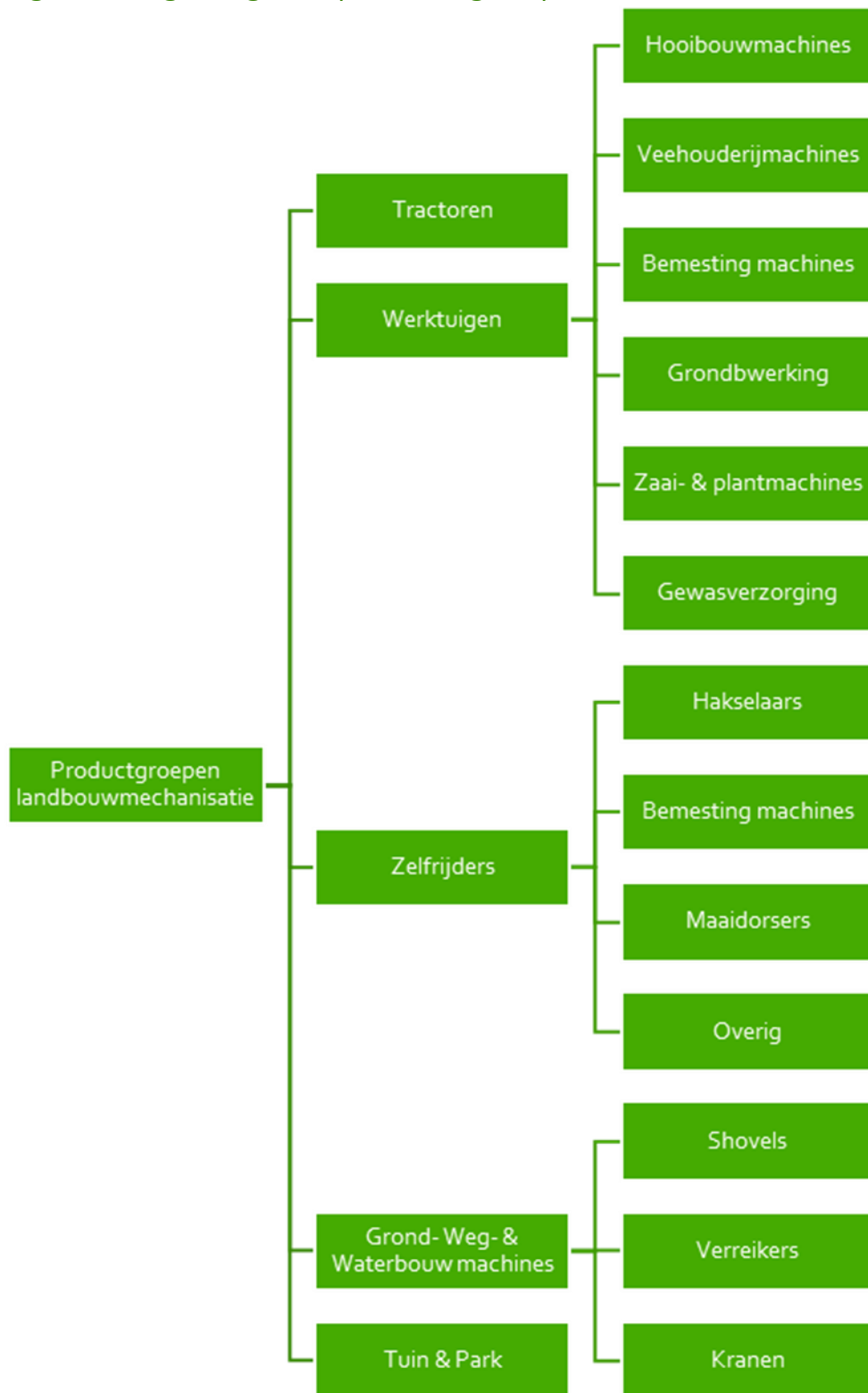
Bibliografie

- Afdelingen . (2020). Opgehaald van Fedecom : <https://www.fedecom.nl/organisatie/afdelingen/>
- Bestuursbureau, C. (2016). *Factsheet Loonwerk 2016* . Colland Bestuursbureau .
- Beunk, H. (2016). Louis' laatste Nagel . *Landbouwmechanisatie* , 10 - 11 .
- Boeren steeds hoger opgeleid* . (2011, September 22). Opgehaald van CBS : <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2011/38/boeren-steeds-hoger-opgeleid>
- Boom, N. v. (2017, Augustus 29). *Dealerlandschap blijft verder veranderen* . Opgehaald van Boerenbusiness : <https://www.boerenbusiness.nl/opinies/niels-van-der-boom/opinie/10875689/dealerlandschap-blijft-verder-veranderen>
- Boom, N. v. (2018, Maart 14). *Wie betaalt voor precisielandbouw?* . Opgehaald van BoerenBusiness : <https://www.boerenbusiness.nl/opinies/niels-van-der-boom/opinie/10877861/wie-betaalt-voor-precisielandbouw>
- Brummelaar, T. (2019). *Kamps de Wild 100 jaar* . Zevenaar : ARBU Uitgevers BV / Auke Brattinga.
- CBS . (2020). *Meer dan de helft werkt voltijds* . Centraal Bureau voor Statistiek .
- CBS. (2015, November 18). *Vergrijzing op boerderijen zet door* . Opgehaald van CBS : <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/vergrijzing-op-boerderijen-zet-door>
- CBS. (2017, April). *Familiebedrijven in Nederland*. Opgehaald van CBS: <file:///C:/Users/Age%20Heegstra/Downloads/2017EP23%20Familiebedrijven%20in%20Nederland.pdf>
- CLIMMAR. (2016). *Branch Report* . Venice : CLIMMAR .
- CLIMMAR. (2019). *CLIMMAR Branch Report*. Thun: CLIMMAR.
- Colland Bestuursbureau. (2016, September 5). *Factsheet Loonwerk 2016*. Opgehaald van collandarbeidsmarkt: <https://www.collandarbeidsmarkt.nl/wp-content/uploads/2017/02/factsheet-loonwerk-12-2016.pdf>
- concullega* . (2021). Opgehaald van woorden.org: <https://www.woorden.org/woord/concullega&noredirect=1>
- de la Bruhèze, A., Lintsen, H., Rip , A., & Schot , J. (2000). *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. Deel 3. Landbouw, voeding* .
- DESTEP model* . (2020). Opgehaald van house-of-control : <http://www.house-of-control.nl/destep-model.html>
- Feenstra, J. (2018). Precisielandbouw sluipt het grasland op . *Veeteelt* , 6.
- Gerbrandy, A. (2015). Beregenen op grasland: rendabel of te duur? . *Melkvee* , 18 -19 .
- Gezondheidsraad. (2020, Juni 29). Vervolgadvies gewasbescherming en omwonenden. Den Haag, Zuid- Holland , Nederland .
- Heerink , G., & Ros , E. (2016, Januari 14). *De Agrotechniek Branche in Nederland*. Opgehaald van Fedecom: <http://www.fedecom.nl/wp-content/uploads/2016/09/LTUTAge.pdf>

- Hogenkamp, W. (2019, Juli 31). *Toename melkrobot gaat snel*. Opgehaald van Boerderij : <https://www.boerderij.nl/Rundveehouderij/Nieuws/2019/7/Toename-melkrobot-gaat-snel-456221E/>
- House of Control. (sd). *Stakeholderanalyse*. Opgehaald van house-of-control: <http://www.house-of-control.nl/stakeholder-analyse-management.html>
- Landbouw; arbeidskrachten naar regio "Statline"*. (2020, November 20). Opgehaald van CBS: <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80784ned/table>
- Montsma, P. (2012). *Vijftig jaar Bos*. Bolsward .
- Nederlandse Akkerbouw . (2017). *Positie in de keten*. Opgehaald van akkerbouw-van-nu: <http://www.akkerbouw-van-nu.nl/geld-economie/positie-in-de-keten/>
- Niels van der Boom . (2016, December 30). *De levensduur van het mechanisatiebedrijf*. Opgehaald van Boerenbusiness : <https://www.boerenbusiness.nl/opinies/niels-van-der-boom/opinie/10872855/de-levensduur-van-het-mechanisatiebedrijf>
- Ondernemen, S. K. (2020, Juni 22). Handboek CO2- Prestatieladder 3.1 . Nederland .
- RDW. (2016). APK3 voor een deel van de (land)bouwvoertuigen . *APK Keurmeester* , 5.
- Reinhard, I. A. (1993, Maart). Loonwerk aan de winkel . Den Haag , Zuid- Holland , Nederland .
- Silvis , H., Voskuilen , M., Kuip, P. P., & van Essen , E. (2016). *Grondsoort en prijs*. Wageningen : Wageningen University & Research .
- Smids, W. (sd). Foto- bibliotheek Meinderts Wergea . *MR_Sleutelen* . Studio Smids , Warga .
- Smit , B., & Jager , J. (2018). *Schets van de akkerbouw in Nederland: Structuur-, landschaps- en milieukekenmerken die een relatie hebben tot biodiversiteit*. Wageningen: Wageningen University & Research .
- Stigas . (2019). *Veilig, gezond en vitaal werken*. Opgehaald van C:/Users/Age%20Heegstra/Downloads/factsheet_stigas_agrarisch_groen_totaal_2019_2.pdf
- van der Meulen, H., Matser , i., Remery , C., Terluin , I., Bouma , J., & Jager , J. (2014). *Vrouwen op agrarische bedrijven: actief en betrokken*. Wageningen : LEI Wageningen UR .
- van Goor, A., & van der Meer, C. (2020). *Werken met supply chain management*. Noordhoff .
- van Merriënboer , S., & Bakker- Smit , G. (2020). *Precisielandbouw in de Nederlandse akkerbouwsector*. Rabobank .
- Wagening University & Research . (2020, Oktober 30). *Landbouwbedrijven hebben steeds meer bronnen van inkomsten*. Opgehaald van wur : <https://www.wur.nl/nl/nieuws/Landbouwbedrijven-hebben-steeds-meer-bronnen-van-inkomsten.htm>
- Wikipedia . (2020). *Klimaat van Nederland*. Opgehaald van Wikipedia : https://nl.wikipedia.org/wiki/Klimaat_van_Nederland#:~:text=Het%20klimaat%20van%20Nederland%20is,op%20Bonaire%20een%20steppeklimaat%20heerst.

- Wikipedia . (2020, Augustus 27). *Landbouwmechanisatie* . Opgehaald van Wikipedia : <https://nl.wikipedia.org/wiki/Landbouwmechanisatie>
- Wikipedia . (sd). *Akkerbouw* . Opgehaald van Wikipedia : <https://nl.wikipedia.org/wiki/Akkerbouw>
- Wikipedia . (sd). *Melkveehouderij* . Opgehaald van Wikipedia : <https://nl.wikipedia.org/wiki/Melkveehouderij#:~:text=De%20melkveehouderij%20is%20het%20houden,en%20kamelen%20gehouden%20voor%20melk.>
- Zessen, T. v. (2019). Grasland beregenen belangrijker dan ooit . *veeteeltGRAS*, 5 - 7 .
- Zevenberg, G. (2013). Service, service, service . *LandbouwMechanisatie* , 34 - 35 .
- Zevenbergen, G. (2014). Klantenkennis . *LandbouwMechanisatie* , 22- 23 .

Bijlage 1: Organogram productgroepen landbouwmechanisatie



Bijlage 2: Opzet interview Fedecom

Het huidige interview geeft een opzet voor een interview met branche organisatie Fedecom voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wat is uw functie binnen de Fedecom?

Hoe zou u de Fedecom omschrijven?

Hoe draagt uw organisatie bij aan de landbouwmechanisatie?

U behartigt de belangen voor fabrikanten, importeurs en landbouwmechanisatiebedrijven, hoe zou u deze groepen omschrijven in enkele zinnen?

Wat zijn de verschillen per provincie tussen de landbouwmechanisatiebedrijven? Wat onderscheidt een noordelijk mechanisatiebedrijf van een zuidelijk mechanisatiebedrijf?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben.*

Hoe is de supply chain vanaf 1980 per tien jaar veranderd tot de huidige situatie? Noem vier van de opmerkelijkste veranderingen volgens u.

Wat zijn trends die u in eerdere jaren heeft waargenomen maar niet meer van toepassing zijn op de huidige sector?

Sommige trends zijn succesvol geweest en anderen niet. Welke onsuccesvolle trend uit het verleden ziet u nu terug komen met succes? Wat zegt dit over de situatie van de sector?

Wat voor invloed heeft de omgeving gehad op de vorming van de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf? Zijn er provinciale verschillende en trends op te merken?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechnieketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Wat zijn, in achthouding van de verkoopcijfers van de afgelopen jaren, op merkelijke verschillen? Waardoor worden dergelijke verschillen gestimuleerd?

Hoe ziet de Fedecom, als organisatie, de toekomst van de landbouwmechanisatie? Wat is de rol van de Fedecom in deze toekomst?

Hoe ziet het melkveebedrijf, akkerbouwbedrijf of loonbedrijf er in de toekomst uit? Hoe gaat de landbouwmechanisatie hier op in spelen?

Is er in de wereld van grote full-liners nog plaats voor kleine Nederlandse machinefabrikanten zoals Schuitemaker of Kaweco die grote concurrentie uit het buitenland hebben? Waarom wel of waarom niet?

Bijlage 3: Opzet interview loonbedrijf

Deze bijlage geeft een opzet voor een interview met een loonbedrijf die veelal gebruik maakt van één landbouwmechanisatie voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wat is uw functie?

Hoe zou u uw organisatie omschrijven?

Hoe draagt uw organisatie bij aan de landbouwmechanisatie?

Wat zijn uw klanten? Hoe omschrijft u deze klanten?

Wat zijn de verschillen tussen uw klanten demografisch gezien?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben.*

Hoe is de supply chain vanaf 1980 per tien jaar veranderd tot de huidige situatie? Noem vier van de opmerkelijkste veranderingen volgens u.

Wat zijn trends die u in eerdere jaren heeft waargenomen maar niet meer van toepassing zijn op de huidige sector?

Sommige trends zijn succesvol geweest en anderen niet. Welke onsuccesvolle trend uit het verleden ziet u nu terug komen met succes? Wat zegt dit over de situatie van de sector?

Wat voor invloed heeft de omgeving gehad op de vorming van de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf? Zijn er provinciale verschillen en trends op te merken?

Wat is uw mening over het huidige dealerlandschap? Denkt u dat de markt nog houdbaar is?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechnieketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Hoe zou u een landbouwer vijftig jaar geleden typeren en hoe zou u dit nu doen? Wat vindt u een opmerkelijk verschil?

Wat typeert een succesvolle agrarische ondernemer in de huidige sector?

Hoe is uw organisatie de laatste 30 jaren veranderd? Wat is de opmerkelijkste verandering in uw organisatie? Hoe heeft dit invloed gehad op de Agrotechnieksector?

Waarom denkt u dat de Agrotechniek sector veranderd?

Hoe ziet de toekomstige supply chain van een landbouwmechanisatiebedrijf er uit? Hoe draagt uw bedrijf hier aan bij?

Hoe ziet het dealerlandschap er in de toekomst uit? Wat betekent dit voor de eindgebruiker?

Wat voor plaats heeft uw organisatie, in een idealistisch beeld, in de sector?

Bijlage 4: Opzet interview importeur

Deze bijlage geeft een opzet voor een interview met een importeur voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wat is uw functie?

Hoe zou u uw organisatie omschrijven?

Hoe draagt uw organisatie bij aan de landbouwmechanisatie?

Wat zijn uw klanten? Hoe omschrijft u deze klanten?

Wat zijn de verschillen tussen uw klanten demografisch gezien?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben.*

Hoe is de supply chain vanaf 1980 per tien jaar veranderd tot de huidige situatie? Noem vier van de opmerkelijkste veranderingen volgens u.

Wat zijn trends die u in eerdere jaren heeft waargenomen maar niet meer van toepassing zijn op de huidige sector?

Sommige trends zijn succesvol geweest en anderen niet. Welke onsuccesvolle trend uit het verleden ziet u nu terug komen met succes? Wat zegt dit over de situatie van de sector?

Wat voor invloed heeft de omgeving gehad op de vorming van de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf? Zijn er provinciale verschillen en trends op te merken?

Wat is uw mening over het huidige dealerlandschap? Denkt u dat de markt nog houdbaar is?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechniekketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Hoe zou u een landbouwer vijftig jaar geleden typeren en hoe zou u dit nu doen? Wat vindt u een opmerkelijk verschil?

Wat typeert een succesvolle agrarische ondernemer in de huidige sector?

Hoe is uw organisatie de laatste 30 jaren veranderd? Wat is de opmerkelijkste verandering in uw organisatie? Hoe heeft dit invloed gehad op de Agrotechnieksector?

Waarom denkt u dat de Agrotechniek sector veranderd?

Hoe ziet de toekomstige supply chain van een landbouwmechanisatiebedrijf er uit? Hoe draagt uw bedrijf hier aan bij?

Hoe ziet het dealerlandschap er in de toekomst uit? Wat betekent dit voor de eindgebruiker?

Wat voor plaats heeft uw organisatie, in een idealistisch beeld, in de sector?

Bijlage 5: Opzet interview Provincie Fryslân

Deze bijlage geeft een opzet voor een interview met de Provincie Fryslân voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wie bent u en wat is uw functie binnen de Provincie Fryslân? Hoe zou u uw functie omschrijven? Beschrijf het in enkele zinnen.

Hoe zou u uw organisatie omschrijven?

Wat voor rol heeft uw organisatie in de landbouwmechanisatie in uw regio?

Met wie heeft u te maken naast landbouwmechanisatiebedrijven? Wat kenmerkt deze organisatie en/ of personen?

Wat zijn de demografische verschillen binnen uw regio qua organisaties?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben.*

Hoe ziet de Provincie naar de veranderingen die het landbouwmechanisatiebedrijf door heeft gemaakt? Wat voor invloed heeft de provincie daar op gehad en hoe is dit zichtbaar?

Wat heeft de locatie van het landbouwmechanisatiebedrijf te maken met de werkzaamheden die het verricht? Denkt de Provincie dat de locatie moet veranderen of moet deze gelijk blijven?

Wat voor beleid heeft de Provincie omtrent bedrijven in het buitengebied? Hoe ziet de Provincie naar landbouwmechanisatiebedrijven in het buitengebied?

Hoe is het beleid van de Provincie veranderd in de loop der jaren omtrent de klein metaal sector? Waarom is het beleid veranderd? Was dit nodig en waarom?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechnieketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Wat voor plek heeft de veehouderij-, akkerbouw-, of loonwerksector in uw regio? Hoe zijn deze sectoren veranderd volgens de provincie?

Hoe zien de huidige landbouwers er volgens de Provincie uit? Hoe heeft het beleid van de Provincie zich hierop aangepast?

Hoe zou u de landbouwsector in uw regio omschrijven? Ziet u veel kansen? Waar ziet u deze kansen en hoe moet de landbouw hier mee om gaan?

Bijlage 6: Opzet interview bedrijfsleider of eigenaar landbouwmechanisatie

Deze bijlage geeft een opzet voor een interview met een bedrijfsleider of eigenaar van een landbouwmechanisatiebedrijf voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wat is uw functie?

Hoe zou u uw organisatie omschrijven?

Hoe draagt uw organisatie bij aan de landbouwmechanisatie?

Wat zijn uw klanten? Hoe omschrijft u deze klanten?

Wat zijn de verschillen tussen uw klanten demografisch gezien?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben.*

Hoe is de supply chain vanaf 1980 per tien jaar veranderd tot de huidige situatie? Noem vier van de opmerkelijkste veranderingen volgens u.

Wat zijn trends die u in eerdere jaren heeft waargenomen maar niet meer van toepassing zijn op de huidige sector?

Sommige trends zijn succesvol geweest en anderen niet. Welke onsuccesvolle trend uit het verleden ziet u nu terug komen met succes? Wat zegt dit over de situatie van de sector?

Wat voor invloed heeft de omgeving gehad op de vorming van de supply chain van het landbouwmechanisatiebedrijf? Zijn er provinciale verschillen en trends op te merken?

Wat is uw mening over het huidige dealerlandschap? Denkt u dat de markt nog houdbaar is?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechniekketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Hoe zou u een landbouwer vijftig jaar geleden typeren en hoe zou u dit nu doen? Wat vindt u een opmerkelijk verschil?

Wat typeert een succesvolle agrarische ondernemer in de huidige sector?

Hoe is uw organisatie de laatste 30 jaren veranderd? Wat is de opmerkelijkste verandering in uw organisatie? Hoe heeft dit invloed gehad op de Agrotechnieksector?

Waarom denkt u dat de Agrotechniek sector veranderd?

Hoe ziet de toekomstige supply chain van een landbouwmechanisatiebedrijf er uit? Hoe draagt uw bedrijf hier aan bij?

Hoe ziet het dealerlandschap er in de toekomst uit? Wat betekent dit voor de eindgebruiker?

Wat voor plaats heeft uw organisatie, in een idealistisch beeld, in de sector?

Bijlage 7: Opzet interview fabrikant

Deze bijlage geeft een opzet voor een interview met een fabrikant voor het beantwoorden van de deelvragen.

Introductie

Wie bent u en wat is uw functie binnen de organisatie waar u werkzaam bent?

Hoe zou u uw organisatie omschrijven en wat kenmerkt uw bedrijf? Zijn er dingen waar u specifiek trots op bent? Waarom bent u daar trots op?

Wie zijn uw klanten? Hoe omschrijft u deze klanten? Wat zijn specifieke kenmerken per klantengroep?

Hoe is uw bedrijf de laatste twintig jaar veranderd? Wat is volgens u de oorzaak van deze verandering?

Hoe zou u uw doelgroepen omschrijven? Wat is het aandeel per doelgroep qua omzet? Wat is het verschil? Waar door wordt dit verschil veroorzaakt?

Vragen met betrekking tot deelvraag 1: *Hoe is de huidige supply chain tot stand gekomen? Wat zijn de belangrijkste veranderingen die hier toe geleid hebben?*

Wat voor ontwikkelingen heeft uw bedrijf en uw merken de afgelopen jaren doorlopen? Waardoor zijn deze ontwikkelingen gedreven? Komt dit van uit de organisatie? Waar blijkt dit uit?

Hoe hebben deze ontwikkelingen invloed gehad op uw dealernetwerk? Hoe zag en hoe ziet uw dealernetwerk er uit?

Wat voor eisen stelt u aan een dealerbedrijven? Zijn deze omschreven middels een bepaalde richtlijn opgericht?

Hoe ziet u naar uw eindgebruikers; hoe zijn deze veranderd? Wat is er veranderd aan de eisen die de eindgebruikers stellen aan jullie machines? Hoe gaan jullie met deze eisen om?

Hoe ziet het ideale landbouwmechanisatiebedrijf er uit als u, als fabrikant, het in moest richten? Wat zijn de kenmerken? Hoe had dit bedrijf er twintig jaar geleden uitgezien?

Vragen met betrekking tot deelvraag 2: *Hoe zagen de eindgebruikers van de Agrotechnieketen er uit en wat zijn hun kenmerken? Wat is het verschil ten opzichte van nu?*

Wat zijn, met in achtneming van de verkoopcijfers van de afgelopen jaren, opmerkelijke verschillen? Waardoor worden dergelijke verschillen gestimuleerd?

Hoe ziet het melkveebedrijf, akkerbouwbedrijf of loonbedrijf er in de toekomst uit? Hoe gaat u als fabrikant hier op in spelen?

Is er in de wereld van grote full-liners nog plaats voor kleine Nederlandse machine-fabrikanten zoals Schuitemaker of Kaweco die grote concurrentie uit het buitenland hebben? Waarom wel of waarom niet?