

Boomkwekerij



Toekomst van de Boomkwekerij



Plaats, datum: Stolwijk, 11 november 2014

Opgesteld door: Anja Hogendoorn
ahogendoorn1@gmail.com

Opdrachtgever: Gebroeders Griffioen

In het kader van: Afstudeeropdracht
Opleiding: Bedrijfskunde en Agribusiness
CAH Vilentum Dronten

Begeleider CAH: Drs. P. Ringelberg

Voorwoord

De toekomst van de mkb-boomkwekerij, het onderwerp van dit rapport. Na tien jaar werkzaam te zijn in de boomkwekerij en een bedrijfskunde opleiding is dit een onderwerp wat me bezighoudt. Hoe ziet de toekomst er over tien jaar uit en wat betekent dit voor de boomkwekerij? Als je er met mensen over spreekt heeft iedereen wel een mening en een idee, maar altijd eindigt het weer met een vraagteken. Om je heen zie je bedrijven sluiten, daarbij nog een dozijn aan negatieve verhalen en speculaties. Maar is het ook daadwerkelijk allemaal zo onzeker en onmogelijk als het lijkt. Tijd om hier een onderzoek aan te wagen.

Een aantal mensen wil ik heel hartelijk bedanken die mee hebben geholpen dit rapport te schrijven. Allereerst de gebroeders Griffioen. Hun openheid, eerlijkheid en inzicht in het ondernemen hebben mij geholpen tot bepaalde inzichten te komen. De afgelopen jaren heb ik veel van hen geleerd, wat me heeft geholpen een visie te ontwikkelen en de inhoud van dit rapport te schrijven.

De CAH-Dronten wil ik bedanken voor de goede en leerzame studiejaren. Dhr. Ringelberg die me heeft gecoacht tijdens het hele afstudeertraject. Zijn adviezen hielpen me om weer verder te gaan. De steun van Jantien Kiens, klasgenoot, die me inhoudelijk heeft geholpen scherp te blijven. Niet te vergeten Suzanne de Jong en Neline Hogendoorn die me taalkundig hebben bijgestaan. Hartelijk dank!

November 2014, Stolwijk

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
Samenvatting	6
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding	8
1 Welke strategie volgen mkb – boomkwekerij nu?	11
2.1 Achtergrond	11
2.2 Huidige ontwikkelingen	11
2.3 Interne analyse.....	13
2.4 Conclusie	22
2 Welke aspecten bepalen de toekomst van de boomkwekerij?	23
3.4 Duurzaamheidsaspecten	38
3.5 Internationaal	41
3.6 Conclusie	42
4. Welke mogelijke strategische alternatieven heeft de mkb- boomkwekerij? 46	
4.1 Swot analyse	46
4.2 Swot matrix.....	48
4.3 Conclusie	50
5. Strategische opties.....	51
5.1 Ansoff groeistrategieën	51
5.2 Waardestrategie	52
5.3 Segmentatie en doelgroepkeuze.....	53
5.4 Marketingmix.....	53
6. Strategie keuze	56
7. Conclusie	62
Literatuurlijst	65
Bijlage I Interviews duurzaamheidsaspecten.....	67
Bijlage II Exportplan	78
Bijlage III Valkuilen bij productontwikkeling.....	83

Samenvatting

Dit onderzoek is gedaan in het kader van de opleiding bedrijfskunde & agrobusiness. De centrale vraag van dit onderzoek is: "Wat moet de mkb-boomkwekerij doen om winstgevend te zijn in de toekomst". De doelgroep waar dit rapport voor is geschreven is de mkb-boomkwekerij. In dit kader wordt hiermee bedoeld, alle bedrijven die niet aan grote bouw-en supermarktketens leveren, maar de kleinere bedrijven die zich van deze grote bedrijven moeten onderscheiden. De afzet voor deze bedrijven is de laatste jaren meer onder druk komen te staan, onder andere door de opkomst van deze grote ketens.

Hoofdstuk één beschrijft de aanleiding en de achtergrond van dit onderzoek. Verder gaat dit hoofdstuk ook kort in op de belangrijkste ontwikkelingen waar de sector mee te maken heeft. Deze ontwikkelingen komen in de andere hoofdstukken ook aan bod.

De interne analyse staat beschreven in hoofdstuk twee. In deze analyse wordt naar verschillende factoren gekeken; innovatie, financiën, klant, product/markt, management en organisatie. In deze analyse wordt ook gekeken naar de huidige strategie van de mkb-boomkwekerij. Op basis van de interne analyse worden de belangrijkste sterktes en zwaktes van de mkb-boomkwekerij geformuleerd.

Hoofdstuk drie geeft een beschrijving van de externe analyse. Hier wordt gekeken naar demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. Vervolgens wordt het vijf-krachtenmodel van Porter gebruikt om de aantrekkelijkheid van de markt te bepalen. Met duurzaamheidsaspecten, internationale invloeden en internationale handel wordt de externe analyse afgesloten. Op basis van de externe analyse zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen voor de mkb-boomkwekerij geformuleerd.

De uitkomsten uit de interne en externe analyse vormen de basis voor de SWOT-analyse, hoofdstuk vier. Er wordt gekeken of de sterktes van de mkb-boomkwekerij de kansen kunnen benutten en bedreigingen kunnen afweren. Vervolgens of de zwaktes de mkb-boomkwekerij verhinderen de kansen te benutten en of de zwaktes in staat zijn de bedreigingen te weren.

Op basis van deze SWOT-analyse worden in hoofdstuk vijf strategische opties geformuleerd. Als rode draad wordt hier het ans-off model voor gebruikt en 'Treacy en Wiersema'. Deze strategische opties worden verder uitgewerkt aan de hand van de marketinginstrumenten; product, prijs, plaats en promotie.

Vervolgens wordt een strategische keus gemaakt die naar verwachting het meest succesvol en haalbaar zal zijn voor de mkb-boomkwekerij. Voor deze strategie wordt ook aangegeven wat er voor nodig is om deze strategie duurzaam te laten zijn. Daarbij worden ook de valkuilen en knelpunten genoemd (hoofdstuk 6).

Het rapport wordt afgesloten met conclusie en aanbevelingen.

Summery

This research has been done in the context of an education in agribusiness. The question underlying this research is the following: 'What should a SME tree nursery do to be profitable in the future?'. The target group for this report is the SME tree nursery. In this context it means that the smaller companies are targeted which do not deliver to the big hardware store- and supermarket chains and which have to distinguish themselves from those bigger companies. The marketing of those smaller companies come under more pressure in the last few years, partly due to the emergence of the big chains.

The first chapter describes the motivation and the background of this research. It also discusses in short the most important developments concerning the sector. These developments will be addressed in other chapters as well.

Chapter two entails the internal analysis which will look at various factors; innovation, finances, customer, product/market, management and organization. The current strategy of the SME tree nursery will also be mentioned. The most important strengths and weaknesses will be formulated based on the internal analysis.

A description of the external analysis will be given in chapter three. This will be in regards to demographic, economic, socio-cultural, technological, environmental and political-legal factors. Porter's Five Forces Model will then be used to determine the appeal of the market. The external analysis concludes with sustainability aspects, international influences and international trade. The most important opportunities and threats for the SME tree nursery will be formulated based on the external analysis.

The outcomes of the internal and external analyses form the basis of the SWOT-analysis in chapter four. The SWOT-analysis will examine whether the strengths of the SME tree nursery utilize the opportunities and ward off the threats. It then considers whether the weaknesses prevent to exploit the opportunities and whether the weaknesses are able to ward off the threats.

In the fifth chapter five strategic options will be formulated based on the SWOT-analysis. The Ansoff model will be used, as well as Treacy and Wiersema. Those strategic options will be further elaborated using the marketing instruments; product, price, place and promotion.

After this a strategic choice will be made in chapter six, which is expected to be most profitable and feasible for the SME tree nursery. It will also be shown what is needed for this strategy to be sustainable. Pitfalls and bottlenecks concerning this strategy will also be mentioned.

The report ends in chapter seven with a conclusion and recommendations.

1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de aanleiding tot dit onderzoek, projectdoelstelling en projectresultaat. Vervolgens wordt de werkwijze van het onderzoek omschreven en een verklarende woordenlijst gegeven.

1.1 Aanleiding

De laatste jaren is in de boomkwekerijsector het aantal mkb afgenomen en naar verwachting zal deze trend zich doorzetten. Hiervoor zijn verschillende oorzaken te benoemen, zoals geen opvolger, geen toekomstperspectief of veel faillissementen. Een aantal bedrijven zijn de afgelopen jaren enorm gegroeid mede door de toegenomen automatisering en schaalvergroting in de boomkwekerijsector. Door de opkomst van bouw- en supermarktketens is er voor deze bedrijven een heel nieuw afzetgebied ontstaan. Hierdoor is er langzaam in plaats van een vraagmarkt een aanbodmarkt ontstaan. Met als gevolg dat de concurrentie intensiever is en er een druk op de prijs is komen te staan. Dit maakt het vervolgens voor de mkb niet makkelijker om hun producten kwijt te kunnen. Zij hebben ook minder geld beschikbaar voor marketingactiviteiten en voor innovatie, waardoor zij in een neerwaartse spiraal terecht komen.

Belangrijk is dat deze bedrijven zich ook ontwikkelen en innoveren. Maar je kunt je wel afvragen op welke wijze? Is groei in de grootte, het aantal ha, de enige juiste manier van groeien? Het is belangrijk dat de mkb blijft bestaan in de sector. De mkb vormt een goede concurrentiekracht tegen de paar grote ondernemingen. Deze concurrentie is belangrijk om de kwaliteit van de producten en het assortiment hoog te houden. Grote ondernemingen zijn vaak gespecialiseerd in een aantal soorten, die vervolgens naar grote ketens gaan. Door de lage prijs die deze ketens hanteren kunnen tuincentrums van de markt worden verdrongen, waardoor ook assortiment wegvalt.

De concurrentiekracht van de Nederlandse boomkwekerij is een breed assortiment. Dit brede assortiment wordt voornamelijk geproduceerd door mkb- boomkwekerij. Dus wegvallen van de mkb zal de concurrentie van de Nederlandse boomkwekerij verzwakken. Het is daarom belangrijk dat er onderzoek komt naar een juiste strategie voor de mkb boomkwekerij die gericht is op de toekomst.

1.2 Het projectdoelstellingen

Door dit onderzoek zal er meer inzicht komen in de mkb boomkwekerij in Nederland en waar zij in de toekomst mogelijk kan staan. In dit onderzoek zal gezocht worden naar aspecten in de boomkwekerij die bepalend zijn voor de toekomst. Hierbij wordt gekeken naar de invloed van demografische, ecologische, sociaal-culturele, politiek-juridische, economische en technologische ontwikkelingen en de rol die internet zal spelen in de boomkwekerij. Het hele onderzoek zal een antwoord geven op de vraag welke strategie mkb-boomkwekerij in Nederland moet volgen om winstgevend te zijn in de toekomst en hun continuïteit te kunnen waarborgen. Deze laatste zin formuleert de doelstelling van het project.

1.3 Projectresultaat

Het eindresultaat van dit onderzoek zal allereerst een antwoordt geven op de vraag: 'welke strategie de mkb- boomkwekerij in NL moet volgen om winstgevend te zijn in de toekomst en hun continuïteit te kunnen waarborgen'.

Daarnaast zal door dit onderzoek meer inzicht komen in de mkb- boomkwekerij in NL en de aspecten die bepalend zijn voor de toekomst van de boomkwekerij.

Dit rapport is voornamelijk gericht op de mkb boomkwekerij en zal daarom ook zo gepresenteerd worden dat het goed leesbaar is voor deze doelgroep.

- **Centrale onderzoeksvraag**

In deze sub paragraaf wordt de probleemstelling gedefinieerd middels een onderzoeksvraag, in dit rapport wordt aan de hand van het uitgevoerde onderzoek antwoord gegeven op de probleemstelling. Het is hierbij noodzakelijk om de probleemstelling op te delen in een aantal deelvragen.

Het probleem is dat het aantal mkb boomkwekerij NL afneemt en deze trend zal komende jaren doorzetten. De afname van deze bedrijven wordt veroorzaakt door het ontbreken van toekomstperspectief, faillissementen en geen bedrijfsopvolging. De gevolgen van dit probleem zijn beschreven in de aanleiding in het begin van dit hoofdstuk.

De onderzoeksvraag luidt:

"Welke strategie moeten mkb boomkwekerij in nl volgen om winstgevend te zijn in de toekomst en hun continuïteit te kunnen waarborgen?"

Om tot een antwoord van deze vraag te komen worden de volgende deelvragen gesteld; Deelvragen:

- **Welke strategie volgen mkb-b nl nu?**
 - Wat zijn de sterke en zwakke punten van de mkb-boomkwekerij?
 - Hebben bedrijven hun strategie, doelstellingen etc. op papier staan?
- **Welke aspecten bepalen de toekomst van de boomkwekerij?**
 - Welke invloed hebben demografische ontwikkelingen op de mkb-boomkwekerij in NL?
 - Welke invloed hebben ecologische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in NL?
 - Welke invloed hebben sociaal-culturele ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in NL?
 - Welke invloed hebben technologische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in NL?
 - Welke invloed hebben economische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in NL?
 - Welke invloed hebben politiek-juridische ontwikkelingen op de mkb-boomkwekerij in NL?
 - Welke rol speelt internet in de toekomst voor de mkb boomkwekerij
- **Welke mogelijke strategische alternatieven heeft de mkb- boomkwekerij in NL om winstgevend te zijn in de toekomst en hun continuïteit te kunnen waarborgen?**
 - Welke strategische alternatieven worden zichtbaar naar aanleiding van de analyse?

- Welke effect heeft het volgen van elk van deze strategische alternatieven voor de onderneming?

- **Werkwijze**

Het onderzoek is als volgt opgezet. In het eerste hoofdstuk is aandacht besteed aan de aanleiding, projectdoelstelling, centrale onderzoeksvraag, relevantie en de opbouw van het rapport. Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn een drietal deelvragen geformuleerd. Voor de beantwoording is veel deskresearch gedaan en is ter verifiëring en ondersteuning contact gezocht met deskundigen in het veld. In hoofdstuk twee is een interne analyse beschreven. Informatie hiervoor is gekomen door interviews, gesprekken in de sector en literatuurstudie. Hoofdstuk drie beschrijft een externe analyse. Informatie hiervoor is gekomen door gesprekken met deskundigen, adviseurs en literatuurstudie. Vanuit deze analyses is een SWOT-analyse gemaakt, hoofdstuk 4. Op basis van deze analyse zijn verschillende strategische alternatieven geformuleerd, hoofdstuk 5. Deze opties worden kort uitgewerkt. In hoofdstuk 6 wordt vervolgens een strategie gekozen die het meest voor de hand liggend is voor de mkb-boomkwekerij. Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen om deze strategie succesvol en duurzaam te doen zijn.

1.6 Verklarende woordenlijst

Mkb-boomkwekerij

De boomkwekerij is heel grof in te delen in grote gespecialiseerde bedrijven die grote uniforme partijen leveren aan grote bouw- en supermarktketens en andere bedrijven die hun afzet hebben aan groothandels, tuincentra, handelskwekerijen, veilingen, cash en carry en hoveniers. De doelgroep van dit onderzoek is de laatste groep die in dit rapport wordt aangeduid als 'mkb boomkwekerij NL'.

Toekomst

Er wordt gesproken over de toekomst van de boomkwekerij. Met toekomst wordt in dit onderzoek bedoeld; over 10 jaar.

1 Welke strategie volgen mkb – boomkwekerij nu?

Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van mkb-boomkwekerij in NL. De ontwikkelingen die er afgelopen jaren hebben plaatsgevonden in de sector. Vervolgens wordt er een interne analyse gemaakt van de boomkwekerij, waar sterke en zwakke punten naar voren komen. Deze worden meegenomen in de swot-analyse (paragraaf 4.1). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de huidige strategie op basis van de informatie uit de interne analyse.

2.1 Achtergrond

De geschiedenis van de boomkwekerij begint een aantal eeuwen geleden. In het midden van de 15^e eeuw begint de kweek van vruchtbomen. Tweehonderd jaar lang worden tussen de vruchtbomen aardbeien gekweekt voor de omliggende grote steden.

Een aantal eeuwen later, rond 1860, komt de sierteelt op gang. Een grote verandering in de boomkwekerijsector breekt aan na de Tweede Wereldoorlog. Door onderzoek komt men erachter dat planten ook in pot kan worden gekweekt. Dit in combinatie met automatisering en schaalvergroting leidt tot de hedendaagse boomkwekerij.

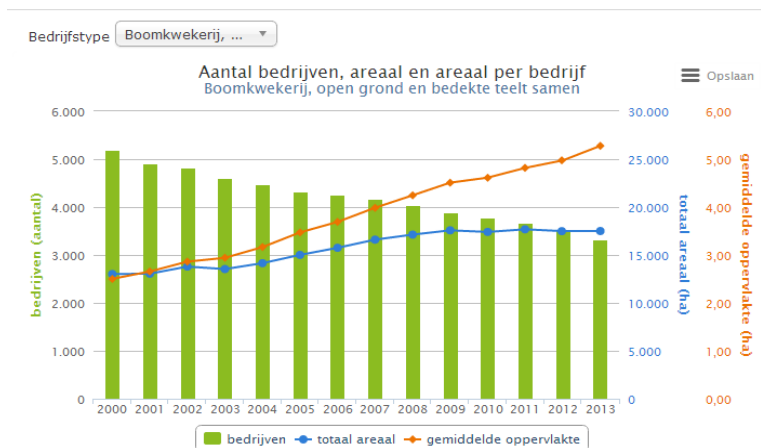
De Nederlandse boomkwekerijsector heeft een sterke internationale positie. Dit blijkt uit de Concurrentiemonitor Boomkwekerij die het LEI heeft uitgebracht. "Hierin is de sector vergeleken met de meest concurrerende landen, Italië, België, Duitsland en Spanje. Nederland is een relatief grote producent en speelt een belangrijke rol in de internationale handel.(...) De verwachting is, dat Nederland zijn sterke positie in de boomkwekerij kan behouden, mits de bedrijven voldoende in staat zijn om uit te breiden en zich te ontwikkelen."¹ "Het brede en diepe assortiment van kwalitatief en visueel hoogwaardige producten vormt één van de aantrekkelijke aspecten van de Nederlandse boomkwekerijen."²

2.2 Huidige ontwikkelingen

Sinds het jaar 2000 is het aantal boomkwekerijbedrijven globaal met een derde afgenomen. Het areaal daarentegen is sinds hetzelfde jaar met een derde toegenomen. De laatste jaren is het areaal globaal gelijk gebleven.

¹ www.wageningenur.nl/nl/show/Nederland-heeft-sterke-boomkwekerijsector.htm , 3-11-2013

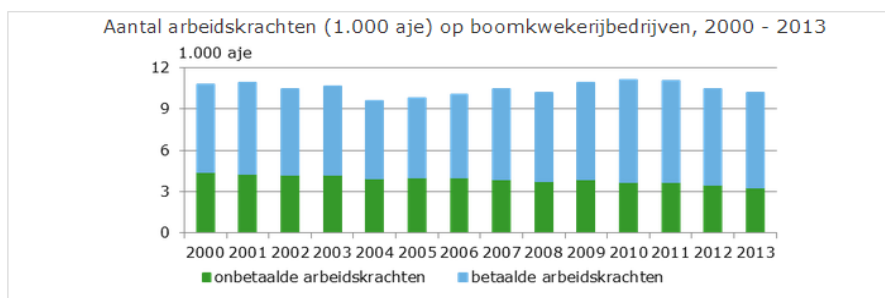
² <http://boomkwekerij.groenweb.nl/content/veel-groeimogelijkheden-voor-de-nederlandse-boomkwekerijsector> 4-11-2013



Figuur 2.1 Bedrijven en areaal³

De werkgelegenheid in de boomkwekerij is de afgelopen drie jaar licht gedaald tot bijna 10.200 arbeidsjaareenheden (aje) in 2013. Er heeft een kleine verschuiving van onbetaalde naar betaalde arbeidskrachten plaatsgevonden. Dit is het directe gevolg van de afname van het aantal bedrijven en de schaalvergroting, die heeft plaatsgevonden.

“Uit de toename van het areaal en de stabiliserende werkgelegenheid kan afgeleid worden, dat de arbeidsproductiviteit is toegenomen van 1 ha in 2000 naar 1,5 ha per aje in 2013. De oorzaak hiervan is de toegenomen mechanisatie en automatisering en in mindere mate ook het gevolg van beëindiging van minder efficiënte bedrijven.”⁴



Figuur 2.2 Arbeidskrachten⁵

In de afzet is er de laatste tien jaar een snelle ontwikkeling gaande. Waar voorheen de afzet altijd ging via tussenhandelaren, die vervolgens op hun beurt er voor zorgde dat de producten verder de keten in kwamen. Is de afzet nu steeds meer aan het verschuiven naar directe inkoop bij de kweker. De tussenhandelaren vallen er tussen uit. Hierdoor is het voor groothandels en bouw- en supermarktketens goedkoper inkopen. Kleinere kwekers profiteren hier niet van omdat zij zich onvoldoende (kunnen) profileren. Het gevolg is dat kleine kwekers problemen krijgen met hun afzet. Een andere ontwikkeling is de mechanisatie. Van ouds her waren boomkwekerijbedrijven erg arbeidsintensief. Kenmerkend voor de boomkwekerij was ook het brede assortiment op één bedrijf. Als gevolg van specialisatie en mechanisatie is schaalvergroting op getreden. Het aanbod van producten is sterk toegenomen. Mede hierdoor en in combinatie met de opkomst van bouw- en supermarktketens is de prijs scherp onder druk komen te staan. De belangrijkste ontwikkelingen zijn hierboven genoemd. In de interne en externe analyse worden op deze ontwikkelingen dieper ingegaan.

³ <http://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2290§orID=2235&themaID=2286>, 4-11-2013

⁴ <http://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2290§orID=2235&themaID=2264>, 4-11-2013

⁵ <http://www.agrimatie.nl/SectorResultaat.aspx?subpubID=2290§orID=2235&themaID=2264>, 4-11-2013

2.3 Interne analyse

Om de huidige strategie vast te stellen van de mkb-boomkwekerij in NL, wordt er eerst een interne analyse gemaakt om de sterke en zwakke punten van de boomkwekerij vast te stellen. Vandaaruit komt er ook inzicht in de huidige strategie van de boomkwekerij. Er wordt bij de interne analyse naar verschillende factoren van de boomkwekerij gekeken: innovatie (2.3.1), financiën (2.3.2), klant (2.3.3), product/markt (2.3.4), management en organisatie (2.3.5).

2.3.1 Innovatie

In de boomkwekerij kom je verschillende vormen van innovatie tegen, die onderstaand beschreven worden.

- *Procesinnovatie:*

Deze innovatie is gericht op het verbeteren, versnellen of automatiseren van het proces. Waardoor bijvoorbeeld minder personeel nodig is, meer productie mogelijk wordt of uniforme partijen gecreëerd kunnen worden. In de boomkwekerij zijn er verschillende bedrijven die vergaand innoveren op dit gebied. Dit zijn met name de grotere en gespecialiseerde bedrijven, omdat deze investeringen veel geld kosten en het eenvoudiger te realiseren is met grote aantallen van hetzelfde product. Voor bedrijven met een breed assortiment is het nog steeds lastig de processen te automatiseren, waardoor deze bedrijven erg arbeidsintensief zijn. De boomkwekerijsector bestaat uit veel kleine bedrijven, die niet de financiële middelen bezitten en een te kleine productie hebben om automatisering rendabel te kunnen maken.

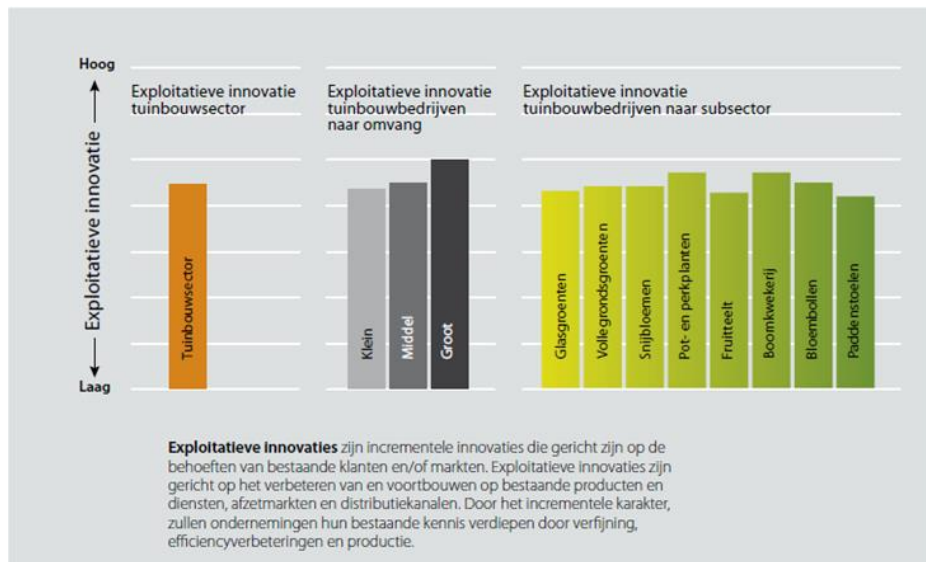
- *Innovatie op het gebied van teelt:*

Deze innovaties zijn met name gericht op het verbeteren en versterken van de plant en het verminderen van ziektes. Onderzoek en proeven op dit gebied worden gedaan door bedrijven afzonderlijk, maar ook organisaties in het belang van de kweker. Denk hierbij bijvoorbeeld aan adviesbureaus op teeltgebied die onderzoek uitvoeren ten behoeve van de kweker. Hier kunnen dan ook de kleinere kwekers voordeel mee behalen.

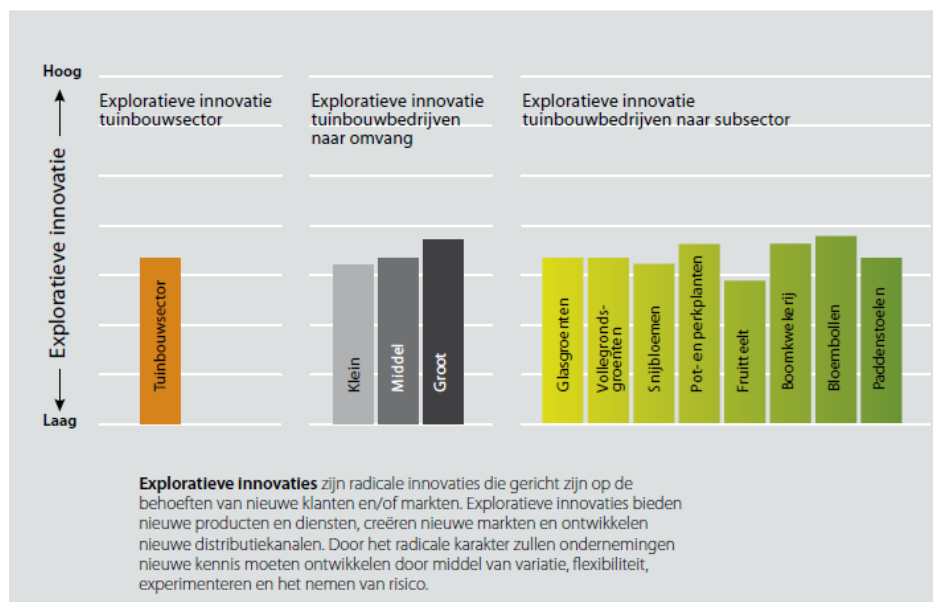
- *Productinnovatie:*

Bij productinnovatie gaat het om het ontwikkelen van nieuwe producten, andere uitstraling geven aan het product, nieuwe vormen van verkoop van het product of de gebruiksvriendelijkheid van het product.

Op dit gebied worden kleine ontwikkelingen gezien in de boomkwekerij maar verre gaande innovaties zijn er niet. Het blijft vooral bij andere potjes, andere etiketten, maar geen totaal nieuwe producten, concepten, afzetmarkten of organisatievormen en leiderschap.



Figuur 2.3 Exploitatieve innovatie⁶



Figuur 2.4 Exploratieve innovatie⁷

Uit een rapport van de Rabobank, 'Floreren met flexibiliteit, de tuinbouw op weg naar 2030' blijkt, dat ondernemers die goed signalen van de omgeving kunnen opvangen en deze signalen kunnen omzetten in producten, concepten, diensten of bedrijfsprocessen en veel aandacht besteden aan vernieuwing, het beter doen dan ondernemers, die dit relatief weinig doen. Uit dit onderzoek blijkt tevens (zie figuur 2.3 en 2.4) dat grote⁸ bedrijven meer innoveren dan kleine bedrijven.

⁶ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

⁷ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

⁸ Betekenis zie Verklarende woordenlijst blz. 10.

Minder innoverende bedrijven

Steeds minder bedrijven in de land- en tuinbouw innoveren. Daaronder worden bedrijven verstaan die iets nieuws starten dat nog niet door anderen in de branche wordt benut. Volgens het Landbouw Economisch Instituut neemt het aantal vernieuwende bedrijven al sinds 2008 gestaag af. Povere bedrijfsresultaten en onzekerheid over overheidsbeleid zijn belangrijke verklaringen hiervoor.

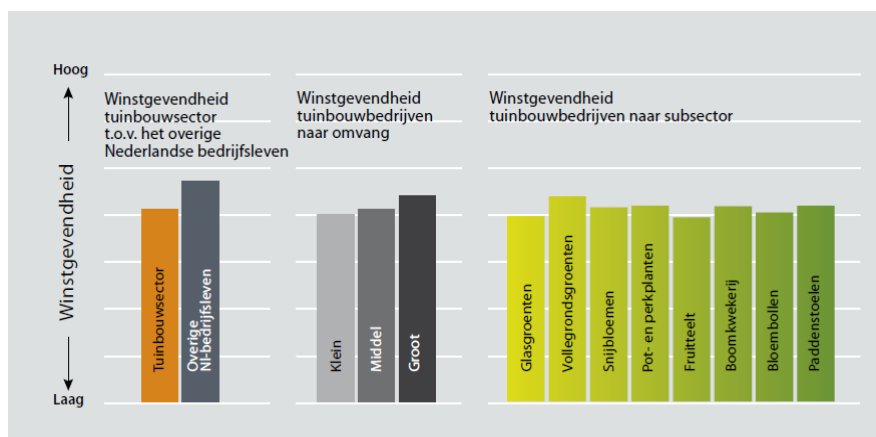
Figuur 2.5 Artikel innovatie bedrijven ⁹

De tuinbouw innoveert vooral geleidelijk. Dit betekent dat zij voortborduurt op bestaande concepten, producten, afzetmarkten et cetera. Radicale innovaties, zoals compleet nieuwe producten, concepten of afzetvormen zijn nauwelijks te zien in de boomkwekerij. "Het gaat vooral om harde innovatie (technologie) en minder om zachte innovaties als nieuwe organisatievormen, co-creatie en vernieuwend leiderschap."¹⁰

Het artikel in figuur 2.5 laat hier iets van zien. Dit kan goed te maken hebben met het conservatieve karakter van de tuinbouw in vergelijking met het overige Nederlandse bedrijfsleven. Nieuwe toetreders zijn vaak minder belemmerd door tradities en gewoontes en zijn vaak beter in radicale vernieuwingen.

2.3.2 Financieel:

Uit onderzoek dat is gedaan door de Rabobank¹¹ blijkt dat de winstgevendheid in de tuinbouw achterblijft bij de rest van het Nederlandse bedrijfsleven. Figuur 2.6 laat zien dat grote tuinbouwbedrijven iets beter score dan kleine en middelgrote bedrijven, maar nog wel steeds onder het gemiddelde van het Nederlandse bedrijfsleven.



Figuur 2.6 Winstgevendheid¹²

"In 2013 werd met één arbeidsjaareenheid 2,2 hectare grond bewerkt en 90 duizend euro standaardopbrengst gegenereerd. In 2000 was dit nog 1,5 hectare grond en 63 duizend euro standaardopbrengst. De hogere productiviteit leidde bij de boomkwekerijbedrijven tot een 43 procent hogere standaardopbrengst per arbeidsjaar. De standaardopbrengst van de totale boomkwekerijsector is in de periode 2000-2013

⁹ Boomkwekerijmagazine, nummer 1, (2014)

¹⁰ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

¹¹ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

¹² Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

met 35 procent toegenomen.”¹³In het begin van deze paragraaf is overigens wel geconcludeerd dat de winstgevendheid van de boomkwekerijsector wel achterblijft in vergelijking met het overige bedrijfsleven in NL.

“Zowel het inkomen per onbetaalde arbeidsjaren eenheid (aje) als de rentabiliteit van het gemiddelde boomkwekerijbedrijf is al jaren stabiel en wordt voor 2012 geraamd op 79.000 euro en 96%.”¹⁴

Financiering nog moeizaam

Banken houden nog steeds te veel de hand op de knip. Het midden- en kleinbedrijf ziet daarom nog vaak aanvragen voor financiering stranden. De solvabiliteit is vaak de aanleiding voor een bank om een lening te weigeren. Dat meldt minister van Economische Zaken Kamp aan de Tweede Kamer. Hij neemt maatregelen, bijvoorbeeld door alternatieve vormen van financieringen buiten banken om te stimuleren. <

figuur 2.7 Bankfinanciering ¹⁵

Veel boomkwekerijbedrijven zijn familiebedrijven, kenmerkend voor zulke bedrijven is dat ze niet gaan voor snelle winst, maar voor perspectief op lange termijn.

“Familiebedrijven bouwen zodoende stevige buffers privé geld op, zodat zowel hun liquiditeit als solvabiliteit gemiddeld uitstekend is. In tijden van economische tegenwind blijven ze daardoor gemakkelijker overeind dan andere bedrijven.(...)”

*“Het valt me op dat familiebedrijven minder snel geld lenen, minder snel investeren en zich vooral richten op continuïteit”.*¹⁶

De boomkwekerij heeft de laatste jaren, met name 2010-2014, tegenwind gehad door vorstschade en een aantal slechte jaren van afzet. Hierdoor is de financiële positie van een aantal bedrijven onder druk komen te staan. Het afgelopen jaar, 2013,2014, zijn meer bedrijven in de boomkwekerij in liquiditeitsproblemen gekomen door de strenge winter en doordat kwekers steeds langer moeten wachten op hun geld van debiteuren. *“Sommige kwekers hebben nog steeds onbetaalde nota’s uitstaan variërend van enkele duizenden euro’s tot een halve ton”*; aldus Peter Bontekoe, voorzitter van de LTO vakgroep Bomen en Vaste Planten.¹⁷

“Bij diverse banken die bedrijven in de boomkwekerij financieren, kwamen afgelopen jaar dan ook beduidend meer aanvragen binnen voor seizoenskredieten. Kwekers hadden extra krediet nodig om een liquiditeitstekort in te vullen, dat was veroorzaakt door uitgestelde of afbestelde afzet, en/of door verlengde debiteurentermijnen. Dit speelde afgelopen jaar in diverse boomkwekerijregio’s, maar niet overal even sterk en niet in iedere gewasgroep en marktsegment.”¹⁸ Bankfinanciering in de boomkwekerij is de afgelopen jaren moeilijk, vooral voor bedrijven die al behoorlijk gefinancierd zijn (figuur 2.7).

In de boomkwekerij, met name de kleine en middelkleine bedrijven, is er weinig inzicht in de financiële kant van de onderneming. Kostprijsberekening wordt door de meeste bedrijven niet uitgevoerd. Er wordt gekeken of de totaal kosten worden gedekt door de inkomsten. Op de bedrijfsmatige kant van de onderneming wordt vooral gekeken op de

¹³ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/landbouw/publicaties/landbouw-vogelvlucht/sectoren-landbouw/2012-boomteelt-livv.htm>, 6-9-2014

¹⁴ <http://www.wageningenur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/LEI/Sector-in-cijfers/Sectoren-AZ/Boomkwekerij.htm>, 6-9-2014

¹⁵ Boomkwekerijmagazine, nummer 1, (2014)

¹⁶ <http://www.limburgonderneemt.nl/nieuws/?catID=7&newsID=4896>, 10-9-2014

¹⁷ Boomkwekerijmagazine, nummer 2, (2014)

¹⁸ Boomkwekerijmagazine, nummer 40, (2013)

korte termijn¹⁹. Dit komt deels door gebrek aan kennis op dit gebied en deels ook door gebrek aan interesse.

2.3.3 Klant:

Hier gaat het om klanttevredenheid, het kennen van klanten en het behouden van klanten. In de boomkwekerij is het jaren gebruikelijk geweest dat de kweker zijn product kweekten, deze vervolgens naar de veiling of een andere tussenhandelaar bracht. Waar verder zijn product heen ging had de kweker geen besef van. Hierin is in de laatste tien jaren verandering in gekomen. Steeds meer producten worden rechtstreeks in gekocht bij de kweker, de tussenhandelaar valt weg. Om in beeld te komen bij de klant is nu nodig dat er actief en doelgericht 'de markt' wordt opgegaan.

Er is steeds meer bewustwording gekomen van het belang van het kennen van de klant. Door verschillende gesprekken met bedrijven uit de sector, kan geconcludeerd worden dat grotere bedrijven hier veel verder in zijn dan de kleinere bedrijven. Grotere bedrijven hebben vaak een aparte afdeling of persoon in dienst die klanten bezoekt en nieuwe potentiële klanten opzoekt. Bij de kleinere bedrijven is te zien dat ze vooral heel erg intern gericht zijn en het nog als een drempel ervaren om in gesprek te gaan met de klant en het zoeken naar nieuwe klanten. Daarnaast blijkt ook dat bij bedrijven die op dit gebied geen aparte afdeling of speciaal hiervoor mensen in dienst hebben, dit aspect ook wordt ondergesneeuwt door de andere werkzaamheden. In een druk seizoen, waar juist ook contact met de klant nodig is, wordt er eerste prioriteit gegeven aan het leveren van planten, klantcontact lijdt hieronder. Kleinere bedrijven zijn vooral re-actief als het gaat om klanten en marketingactiviteiten, grotere bedrijven zijn hierin meer pro-actief. Maar omdat de boomkwekerij bestaat uit veel kleinere bedrijven kan gesteld worden dat hierin nog veel winst te behalen is. Het is belangrijk dat de vele bedrijven die hierin achterlopen op de grotere bedrijven hier verandering in brengen om niet verder achterop te raken bij deze bedrijven en de kloof steeds groter wordt.

2.3.4 Product/markt:

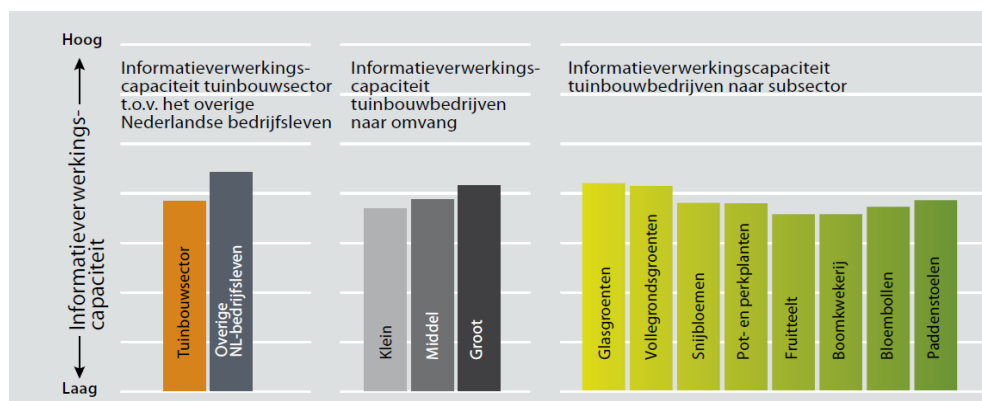
Uit een rapport van de Rabobank²⁰ blijkt dat de boomkwekerij haar omgeving complex/dynamisch vindt. Vooral de kleine en middelgrote bedrijven vinden de omgeving minder voorspelbaar dan grote bedrijven in deze sector. Dit komt vooral doordat kleinere bedrijven minder informatie verzamelen over hun omgeving en daardoor minder inzicht hebben in de ontwikkelingen in de markt, dan de grote bedrijven. De meeste bedrijven in de boomkwekerij zijn middelgrote tot kleine bedrijven. Deze bedrijven worden meer in beslag genomen door de primaire processen, waardoor er minder tijd over is voor bijvoorbeeld marketing, informatie verzamelen over de markt, omgeving en ontwikkelingen. Deze kleinere bedrijven bestaan vaak uit de eigenaar, soms een klein aantal vaste krachten en verder veel parttime krachten, afhankelijk van de piek momenten. Op deze bedrijven is minder kennis, vaardigheden en tijd, aanwezig op elk van deze bedrijfskundige vlakken. De kennis die aanwezig is hangt af van de ondernemer zelf en eventueel personeel. De grote bedrijven worden veel bedrijfsmatiger gerund. Deze bedrijven zijn van die grote dat het mogelijk is op het gebied van financiën, marketing, verkoop et cetera iemand met kennis in dienst te nemen.

Het vermogen van ondernemingen om signalen uit de omgeving op te vangen en te identificeren is laag in de tuinbouwsector, in vergelijking met het overige bedrijfsleven van Nederland. De bedrijven benutten aanwezige externe informatie over bijvoorbeeld ontwikkelingen in afzetmarkten, retail en consumententrends onvoldoende. Dit kan zijn omdat de informatie niet goed is, niet goed wordt gecommuniceerd of niet (goed) wordt ontvangen. Er is een groot verschil tussen grote en kleine bedrijven, naarmate bedrijven

¹⁹ Zie verklarende woordenlijst, blz. 10.

²⁰ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

kleiner zijn is het informatieverwerkingscapaciteit ook lager (figuur 2.8). Dit maakt de kloof tussen grote en innovatieve bedrijven en kleinere bedrijven groter. Het verschil tussen grote en kleinere bedrijven kan goed te maken hebben met het genoemde aspect in paragraaf 2.3.4, alinea één.



Figuur 2.8 Informatieverwerkingscapaciteit²¹

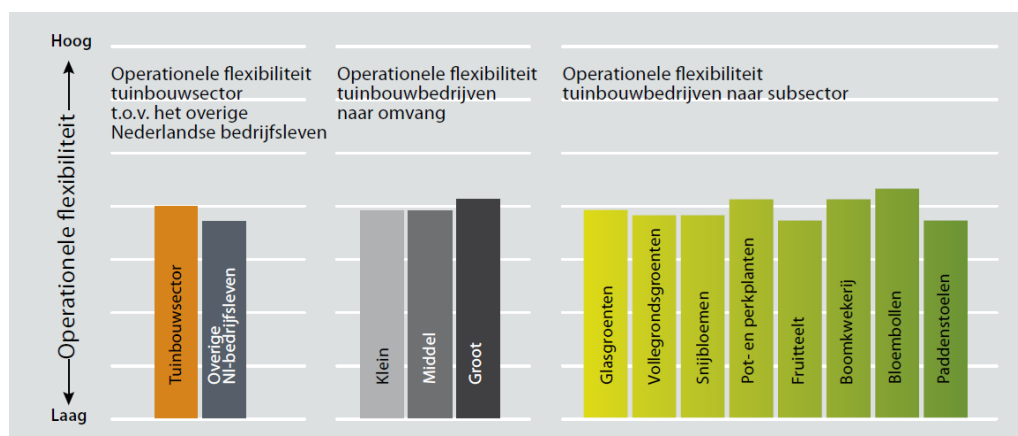
1.3.5 Management en organisatie:

Uit de flexibiliteitscan²² die de Rabobank heeft uitgevoerd voor de tuinbouw met verschillende subcategorieën waaronder de boomkwekerij blijkt het volgende als het gaat om de operationele, structurele en strategische flexibiliteit in de boomkwekerij;

- **Operationele flexibiliteit:**

Hier gaat het om veranderingen die betrekkelijk eenvoudig en goed voorspelbaar zijn zoals bijvoorbeeld het afstemmen van productie, personeel en processen op speciale gebeurtenissen/momenten en de vraag toeneemt.

In operationele flexibiliteit scoort de boomkwekerij goed, zie figuur 2.9.



Figuur 2.9 operationele flexibiliteit²³

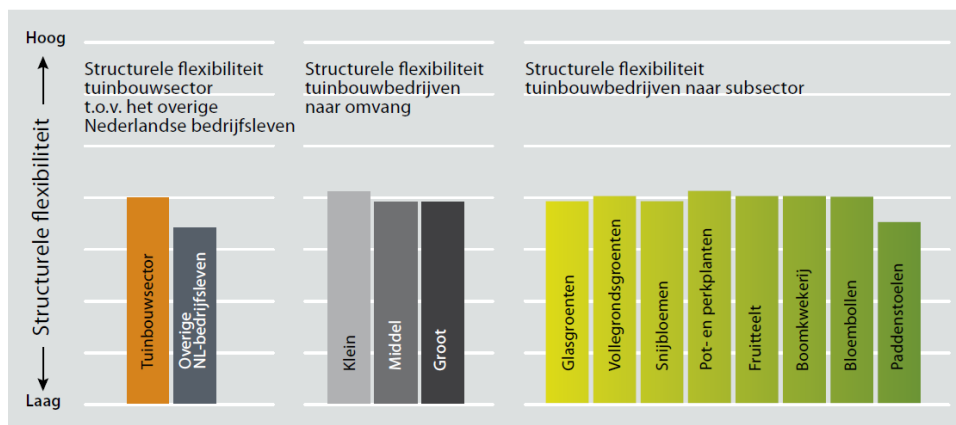
- **Structurele flexibiliteit:**

Hier gaat het niet om een toevallige of eenmalige gebeurtenis waarop wordt ingespeeld maar structurele veranderingen of aanpassingen. Hier scoort de boomkwekerij relatief goed in (figuur 2.10).

²¹ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

²² Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

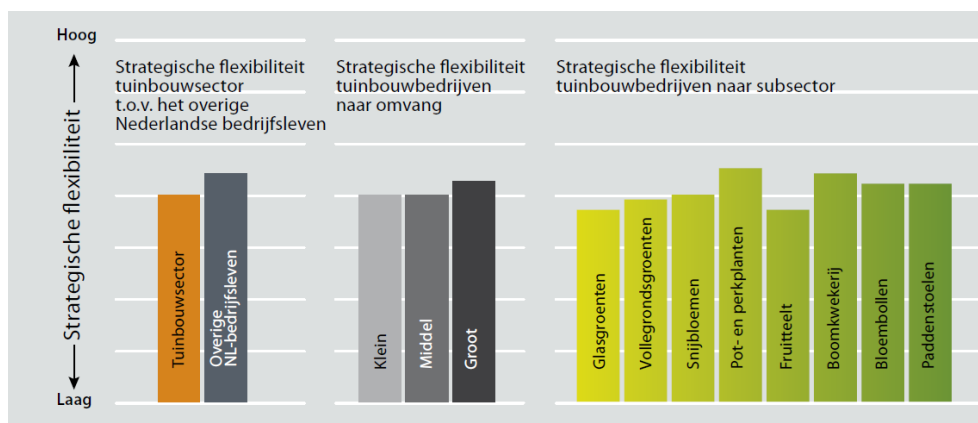
²³ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)



Figuur 2.10 Structurele flexibiliteit ²⁴

- **Strategische flexibiliteit:**

Hier gaat het om complexe veranderingen en onvoorspelbare ontwikkelingen. "Dan moet het management zeer flexibel zijn in het nemen en invoeren van strategische beslissingen. Op het juiste moment reageren met bijvoorbeeld nieuwe producten of concepten om in te spelen op marktontwikkelingen of het betreden van nieuwe markten en verantwoorde posities innemen met het oog op risicomanagement en –spreiding."²⁵



Figuur 2.11 Strategische flexibiliteit ²⁶

De tuinbouw scoort laag op strategische flexibiliteit (figuur 2.11). Uit de Flexibiliteitsscan blijkt dat tuinbouwondernemers zichzelf strategisch duidelijk minder flexibel vinden dan de rest van het Nederlandse bedrijfsleven. "De subsectoren pot- en perkplanten en boomkwekerij scoren het hoogst op strategische flexibiliteit. Zij zijn relatief veel bezig met het vertalen van marktinformatie naar product-marktcombinaties."²⁷ Maar omdat de onvoorspelbaarheid van de omgeving groter is dan voor het overige Nederlandse bedrijfsleven, wordt de strategische flexibiliteit, ofwel het vermogen om de strategie en de aard van de activiteiten van de organisatie te wijzigen, toch als te laag ervaren.

- **Bedrijfscultuur**

De bedrijfscultuur in de tuinbouwsector, waaronder de boomkwekerij, is ten opzichte van het overige Nederlandse bedrijfsleven behoudend te typeren (figuur 2.12). Dit kan komen doordat in de boomkwekerij veel familiebedrijven zitten, die zijn vaak meer behoudend dan niet-familiebedrijven. Behoudend ondernemerschap kan belemmerend

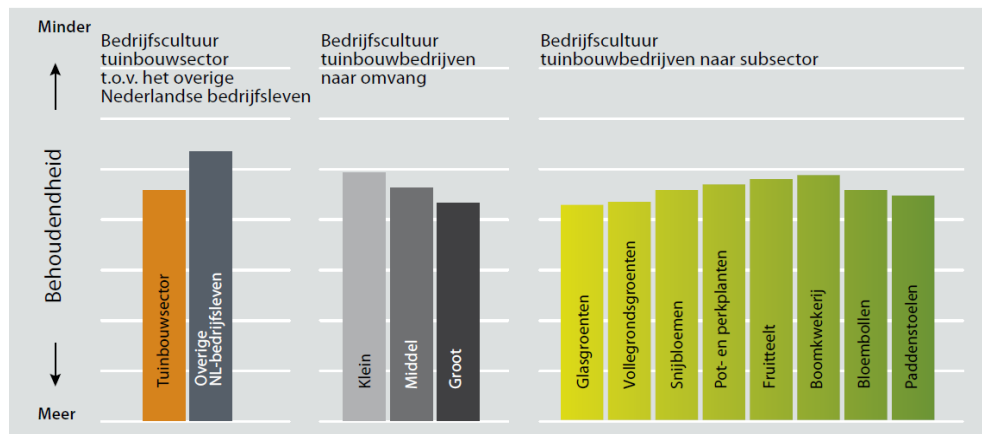
²⁴ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

²⁵ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

²⁶ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

²⁷ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

werken in het verbreden van de markt en een rem zetten op innovaties. Zulke bedrijven gaan vaak niet voor snel succes maar kiezen voor continuïteit.



Figuur 2.12 Bedrijfscultuur²⁸

- **Organisatie**

“Uit onderzoek naar organisatie flexibiliteit blijkt dat bedrijven die hun organisatie -zowel dynamische managementvaardigheden als organisatiestructuur, -cultuur en technologiegoed hebben afgestemd op de eigenschappen van de omgeving, het significant beter doen. Flexibiliteit is dus geen doel op zich, maar de gewenste mate van flexibiliteit hangt af van de omgeving.”²⁹

Het onderzoek onderscheid vier organisatievormen, de meeste bedrijven ondergaan een natuurlijke cyclus, zie figuur 2.13; de rigide organisatie, de planmatige organisatie, de flexibele organisatie en de chaotische organisatie.

BOX 1 Levenscyclus van bedrijven

De eerste fase, wanneer een bedrijf of afdeling nieuw is, is de chaotische organisatie. Deze fase wordt gekenmerkt door veel dynamiek, improvisatie, weinig regels of structuur en een sterke leider of pionier die de beslissingen neemt. In een volgende fase krijgen bedrijven vaak met meer concurrentie te maken. De organisatie groeit en brengt meer gestructureerd haar markt en ambities in kaart. De organisatie speelt daar flexibel op in door het versterken van expertise, verstevigen van de marktpositie of vergroten van de omzet. Er komt structuur in de organisatie en communicatie. Vervolgens proberen organisaties meer beheersing te krijgen over risico's en resultaten en worden daarom meer planmatig ingericht. Het aantal procedures neemt toe en processen zijn gericht op zoveel mogelijk beheersing en efficiency. Wanneer een organisatie verstart, spreken we van een rigide organisatie. Voor sommige organisaties past zo'n structuur prima bij hun omgeving. Voor veel andere organisaties betekent dit dat ze te log worden en niet meer snel in kunnen spelen op omgevingsveranderingen.

Figuur 2.13 Levenscyclus³⁰

“Op basis van onderzoek bij 4.000 niet-agrarische Nederlandse bedrijven is vastgesteld welke organisatievorm het beste bij welke omgeving past. In figuur 2.14 is dit met grijze rechthoekjes grafisch weergegeven. Daaroverheen zijn de scanuitkomsten van de diverse tuinbouwsectoren gelegd, de groene ovale vakjes. Bij de meeste bedrijven is de

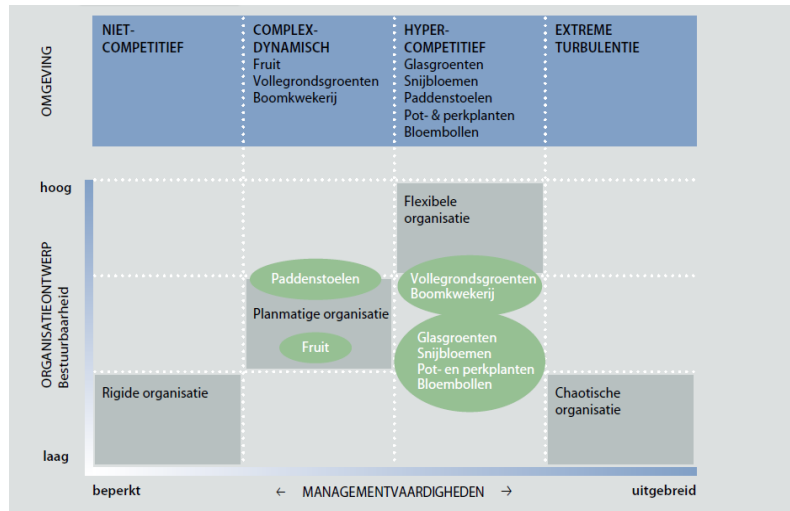
²⁸ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

²⁹ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

³⁰ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

organisatie niet optimaal afgestemd op de omgeving.”³¹ De boomkwekerij is in haar organisatie te weinig planmatig en geroutineerd.

Dit zou eveneens te maken kunnen hebben met wat eerder is genoemd in paragraaf 2.3.4. De boomkwekerijsector bestaat uit veel kleine en middelgrote bedrijven. Deze bedrijven missen vaak bedrijfskundige kennis. Grote bedrijven hebben de mogelijkheid om iemand in dienst te nemen voor specifieke taken als marketing en financiën et cetera.



Figuur 2.14 Organisatiestructuur³²

- De boomkwekerij kenmerkt zich door oudere ondernemers (50+), die al jaren in het vak zitten. Vaak is het bedrijf overgenomen van vader. Dat betekent dat ze zijn opgegroeid met het kweken van planten. Daarbij is voor de boomkwekerij ook het brede assortiment typerend. Hierdoor is er veel teelt- en productkennis in de sector. Tegelijk moet genoemd worden dat veel oudere ondernemers geen opvolger hebben. Dat betekent dat deze kennis ook snel kan verdwijnen uit de sector. Voor de opleiding boomteelt is weinig animo.

- Strategie

Voor de meeste bedrijven in de boomkwekerijsector geldt dat zij geen missie, visie en doelstellingen op papier hebben staan. Een duidelijke strategie voor de toekomst ontbreekt eveneens. Kenmerkend is dat men vooral bezig is op de korte termijn³³. Men is hooguit bezig met een visie voor de komende vijf jaar en dat is voor deze bedrijven lange termijn. Veelmeer denkt men in cyclussen van te kweken producten en daar wordt de bedrijfsvoering op aangepast. In paragraaf 2.3.4 is genoemd dat de meeste bedrijven het vermogen missen om signalen uit de omgeving op te vangen. Aanwezige externe informatie over bijvoorbeeld ontwikkelingen in de afzetmarkt en consumententrends wordt nauwelijks benut. Bedrijven die moeite hebben een visie op lange termijn te ontwikkelen zullen moeilijk in staat zijn een duidelijke strategie neer te zetten. Met als gevolg dat er vooral op de korte termijn wordt gewerkt. De behoudende cultuur en gebrek aan kennis, vaardigheden en tijd op bedrijfskundige vlakken, paragraaf 2.3.4 en 2.3.5 hebben hier zeker ook invloed op.

³¹ Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

³² Studie_floreren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030, (2012)

³³ Zie verklarende woordenlijst, blz. 10.

2.4 Conclusie

De belangrijkste ontwikkelingen die de afgelopen jaren te zien zijn in de boomkwekerijsector zijn hieronder weergegeven (paragraaf 2.2);

- Aantal bedrijven is afgenomen, areaal is toegenomen. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat de bestaande bedrijven groter worden.
- Verschuiving van de afzet, tussenhandelaren vallen er tussen uit. Dit vraagt van de kweker dat ze actief de markt benaderen.
- Door schaalvergroting en opkomst bouw- en supermarkt ketens is er een druk op de prijs komen te staan.

De belangrijkste sterktes en zwaktes op basis van de interne analyse zijn;

- Innovatie (paragraaf 2.3.1);
 - Innovatie is vooral gericht op technische innovatie, op gebied van proces en teelt.
 - Exploitatieve innovatie is wel zichtbaar in de sector. Hier gaat het om het verbeteren en aanpassen van het bestaande product.
 - Exploratieve innovatie is niet zichtbaar in de sector. Hier gaat het om radicaal nieuwe ideeën en producten.
- Financien (paragraaf 2.3.2);
 - De standaardopbrengst van de totale boomkwekerijsector is in de periode 2000-2013 toegenomen met 35%.
 - Hoewel de winstgevendheid in de sector nog steeds achter blijft op de rest van ondernemend Nederland.
 - Minder financieel draagkrachtig, door een aantal jaren van tegenwind. Hierdoor zij er ook minder financieringsmogelijkheden.
 - Weinig bedrijfskundig inzicht in de financiële kant van de onderneming.
- Klant (paragraaf 2.3.3);
 - Mkb- boomkwekerij zijn vooral re-actief op het gebied van klantbenadering.
- Product/markt (paragraaf 2.3.4);
 - Mkb-boomkwekerij wordt vooral in beslag genomen door de primaire processen. Er is gebrek aan kennis, tijd en ervaring om signalen uit de markt op te vangen en daarop in te spelen.
- Management en organisatie (paragraaf 2.3.5);
 - Operationele en structurele flexibiliteit is aanwezig in de sector.
 - Strategische flexibiliteit scoort laag. Hier gaat het om complexe veranderingen en onvoorspelbare ontwikkelingen.
 - Bedrijfscultuur is behoudend. Dit kan belemmerend werken voor innovaties.
 - Sector vergrijsst, veel ondernemers van 50+ hebben geen opvolger. Teelt- en productkennis kunnen hierdoor verdwijnen uit de sector.
 - De sector beschikt over teelt- en productkennis.
- Strategie
 - Geen duidelijke missie, visie en doelstellingen.
 - Vooral gericht op korte termijn (cyclussen van te kweken producten).
 - Te weinig zicht en visie op de lange termijn.

2 Welke aspecten bepalen de toekomst van de boomkwekerij?

Om een antwoord op deze vraag te vinden wordt eerst een beeld gevormd van de externe omgeving, waarin de boomkwekerij actief is. Dit is van belang om de kansen en bedreigingen van de organisatie te bepalen en hier effectief op in te spelen. Dit wordt gedaan door een DESTEP-analyse te maken (paragraaf 3.1). Het afstemmen van het strategisch beleid op de bevindingen van DESTEP-analyse stelt een onderneming in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden. Vervolgens wordt het vijfkrachtenmodel uitgewerkt (paragraaf 3.2). Dit is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Door het model uit te werken kan een inschatting gemaakt worden van de relatieve aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Als laatste wordt gekeken naar de duurzaamheidsaspecten (paragraaf 3.3) en internationale invloeden op de boomkwekerij (paragraaf 3.4). Kenmerkend voor een externe analyse is dat het allemaal factoren zijn waar een organisatie geen invloed op uit kan oefenen, maar wel mee te maken heeft. Uit deze analyse komt een overzicht (paragraaf 3.5) van de belangrijkste kansen en bedreigingen waar een onderneming in de boomkwekerijsector mee te maken heeft.

3.1 DESTEP-analyse

De DESTEP-analyse is een onderdeel van de externe analyse en geeft inzicht in de omgeving waarin een organisatie opereert. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren.

3.1.1. Demografische ontwikkelingen

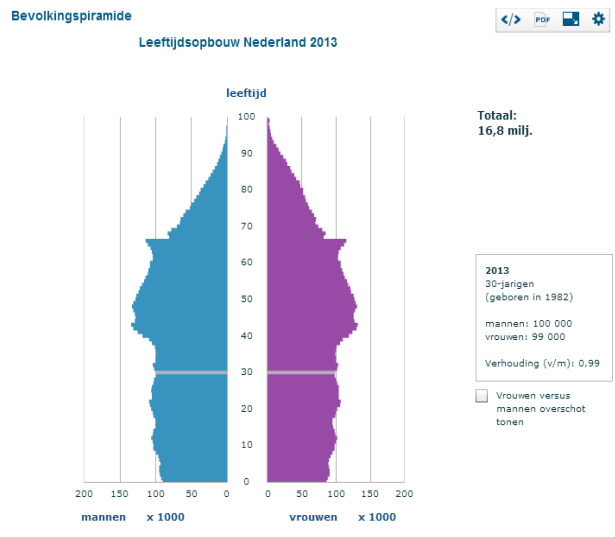
Demografie betekent letterlijk: beschrijving van het volk. Bij demografische factoren gaat het dus om kenmerken van de bevolking.

➤ *Leeftijdsopbouw van de bevolking*

De wereldbevolking zal in de komende twee decennia toenemen met 1,5 miljard tot ruim 8 miljard.³⁴ Azië en Afrika nemen het overgrote deel van de bevolkingstoename voor hun rekening. Japan, Duitsland, Italië, Rusland, Oekraïne en zo goed als alle Oost- Europese landen zien hun bevolking afnemen, in sommige gevallen met soms meer dan 10%.

In 2013 zijn er totaal 16.8 miljoen inwoners in Nederland. In alle leeftijdscategorieën is het aantal mannen en vrouwen ongeveer gelijk. Vanaf de 70 jaar neemt het aantal vrouwen iets toe ten opzichte van de mannen, zie figuur 3.1. De grootste groep mensen is tussen de 40 en de 50 jaar.

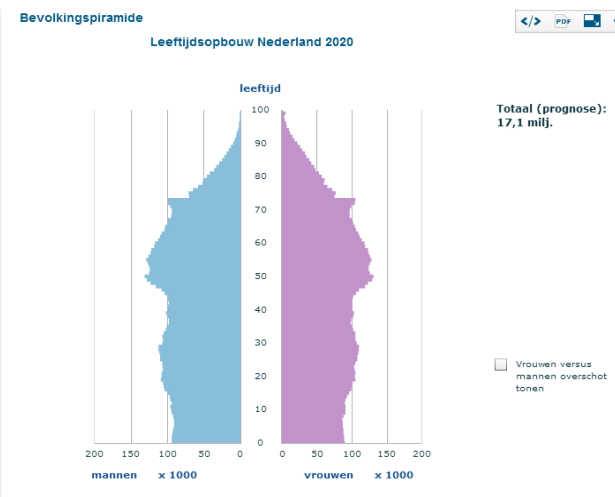
³⁴ http://www.in2030.nl/wp-content/uploads/2011/06/TREND_Het-demografische-tij-keert_rdh.pdf, 2-12-2013



Figuur 3.1 bevolkingspiramide ³⁵

In 2020 zullen er naar schatting 17.1 miljoen inwoners in Nederland zijn. De grootste groep zal tussen de 50 en 60 jaar zijn (figuur 3.2.) Als de recente demografische voorspellingen uitkomen, zal de bevolkingsomvang daarna langzaam afnemen. Hieruit is de conclusie te trekken, dat de bevolking de komende jaren iets zal toenemen en dat de bevolking vergrijst.

Verder blijkt dat Europa het meest vergrijste continent is. In 2030 staan tegenover één potentiële arbeidskracht (20-64 jaar) vier 65-plussers. In 2050 is dat opgelopen tot meer dan vijf.



Figuur 3.2 Bevolkingspiramide 2020³⁶

De vergrijzing van Nederland en Europa geeft de boomkwekerij mogelijkheden om op in te spelen. Uit onderzoek van Productschap Tuinbouw blijkt dat de consumentengroep van 50 jaar en ouder 34% van de aankoop van tuinplanten voor haar rekening neemt, daarna volgt de groep consumenten van 40-49 met 29%, direct daar achter met 28% de groep van 30-39 en als laatste consumenten van 29 jaar en jonger nemen de overige 9% voor hun rekening. De verhouding van aankoop van tuinplanten tussen man en vrouw is

³⁵ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>, 2-12-2013

³⁶ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/piramide-fx.htm>, 2-12-2013

respectievelijk 42% en 58%. De gemiddelde leeftijdstoename van de bevolking is dus gunstig voor de verkoop van tuinplanten.

➤ Bevolkingssamenstelling

In 2009 kwamen er circa 146.000 immigranten naar Nederland. Dat waren er 2.000 meer dan in 2008. De immigratiestroom vanuit andere EU-lidstaten kromp met 5.000 personen. Door de afgenomen vraag naar arbeid zal deze krimp verder doorzetten. Omdat minder Nederlanders emigreren, zullen er bovendien minder als immigrant terugkeren. De komende jaren komen naar verwachting circa 125.000 immigranten per jaar naar Nederland. Het saldo van immi- en emigratie kwam in 2009 uit op ongeveer 34.000 personen. De komende jaren zal dit verschil naar verwachting teruglopen tot ongeveer 8.000 personen per jaar.

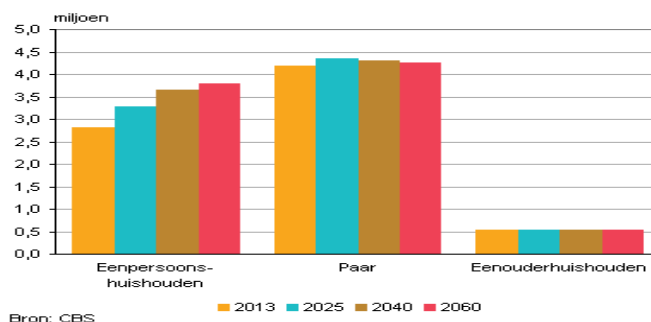
Nederland	Nationaliteit	2010	2013
	Nederlands	15.839.792	15.983.332
	Niet – Nederlands	735.197	796.243
	Europese Unie (excl. Ned.)	310.930	380.540
	Belgisch	26.877	28.209
	Brits	41.422	41.651
	Duits	68.356	72.627
	Indonesisch	11.645	11.650
	Marokkaans	66.568	51.008
	Pools	43.083	74.629
	Surinaams	6.737	6.123
	Turks	90.837	81.934

Figuur 3.3 Bevolkingssamenstelling

In figuur 3.3 is te zien dat het grootste deel van de niet-Nederlanders uit de Europese Unie komt. Daarnaast is de Turkse nationaliteit de grootste groep, gevolgd door de Poolse en Duitse nationaliteit. Deze groepen nationaliteiten zullen andere tuinplanten kopen dan de gemiddelde Nederlandse consument.

➤ Huishoudens

Het aantal huishoudens zal de komende jaren toenemen. Tot 2025 zal het aantal huishoudens in Nederland met 630.000 toenemen tot 8.2 miljoen. Dat zijn jaarlijks 50.000 huishoudens. De stijging zit vooral in eenpersoonshuishoudens. In figuur 3.4 is een overzicht van het type huishoudens gegeven.



Figuur 3.4 Huishoudens naar type³⁷

³⁷ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3365-wm.htm>, 2-12-2013

➤ Woningen



Figuur 3.5 Woningen ³⁸

Op 1 januari 2012 waren er 7,4 miljoen woningen in Nederland. Dat is een toename van 10% ten opzichte van 1 januari 2000. Tussen 2000 en 2012 zijn er 833.000 woningen gebouwd. De verwachting is dat het aantal afgebouwde nieuwbouwwoningen in 2013 lager zal uitkomen dan in 2012. Het dieptepunt wordt verwacht in 2014 als er minder dan 40.000 nieuwe woningen worden afgebouwd. Voor 2015 wordt verwacht dat de nieuwbouw weer zal stijgen naar 45.000 gereedgekomen woningen. In figuur 3.5 staan een aantal uitspraken over woningen in Nederland.

Het stijgende aantal kleine huishoudens leidt tot een grotere vraag naar woningen en dus ook voor meer inrichtingen van woningen en de daarbij behorende tuin. Een stijgende lijn van een- en tweepersoons huishoudens zou kunnen leiden tot meer bouw van appartementen en flatgebouwen.

Door de crisis is er veel onrust, zeker ook op de woningmarkt. Het is dus moeilijk te voorspellen of er veel huizen zullen worden gebouwd de komende jaren. Door het toenemen van het aantal huishoudens dreigt er op een gegeven moment wel een tekort aan woningen. Dat zou kunnen betekenen dat, wanneer de economie aantrekt, er in versneld tempo wordt gebouwd. Maar het is nog te onzeker om hier voorspellingen over te doen.

3.1.2. Economische kenmerken

Economische factoren zijn voor veel ondernemingen van belang, omdat deze variabelen van invloed zijn op de mate waarin consumenten geneigd zijn bepaalde producten te kopen.

➤ Conjunctuur

Conjunctuur is de op- en neergaande beweging van de economie in een periode van vijf tot tien jaar. Vertraagt de productiegroei of wordt deze negatief, dan spreekt men van een recessie. Is de productie lager dan de productiecapaciteit van een land, dan is er sprake van een laagconjunctuur. Als de productie groter is dan de productiecapaciteit, dan is er sprake van een hoogconjunctuur.

Nederland bevindt zich sinds 2008 in een kredietcrisis. Sommige economen en politici zijn van mening dat het dieptepunt voorbij is en we nu in de opwaartse spiraal zitten. Voor de periode 2013-2017 verwacht het CPB een voorzichtig herstel, met een

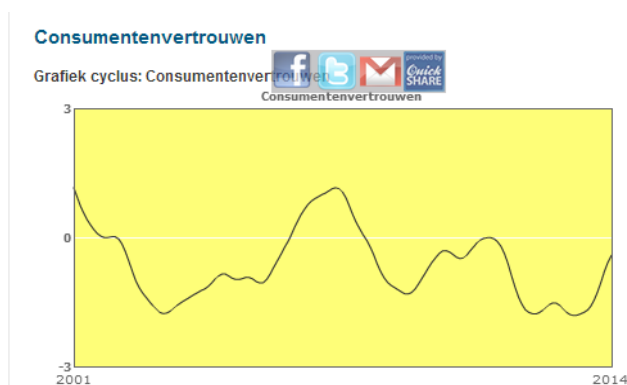
³⁸ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bouwen-wonen/cijfers/extra/huizenprijzen-visualisatie.htm>, 2-12-2013

gemiddelde groei van een krappe 1½ procent per jaar. Ondanks wat kleine lichtpuntjes zal in 2014 en de eerste jaren daarna de gevolgen van de crisis nog duidelijk voelbaar kunnen zijn.

➤ *Werkgelegenheid*

De werkloosheid nam in december 2013 met 15.000 toe³⁹, waarmee er in totaal 668.000 mensen werkloos waren. Dat is 8,5 procent van de beroepsbevolking. Verwacht wordt dat het aantal werklozen in 2014 nog verder zal toenemen.

Het consumentenvertrouwen neemt langzaam toe, zo blijkt uit maandelijks onderzoek van de CBS. Toch is het nog steeds onder nul. Figuur 3.6 geeft inzicht in het consumentenvertrouwen van de afgelopen jaren.



Figuur 3.6 Consumentenvertrouwen 2001-2014⁴⁰

De afgelopen vier jaren is er sprake geweest van dalende koopkracht. Dat betekent dat mensen met hun inkomen minder producten en diensten konden kopen dan de jaren daarvoor. Voor 2014 wordt een toename verwacht.

Besteding aan tuinplanten lijdt niet direct onder de crisis en de dalende koopkracht. Figuur 3.7 laat zien dat er een stijgende lijn is met de verkoop van meerjarige tuinplanten.

	bestedingen (mln)	per huishouden	per hoofd
meerjarige tuinplanten			
2012	€ 323	€ 43	€ 19
2011	€ 319	€ 43	€ 19
2010	€ 322	€ 44	€ 19
2009	€ 296	€ 40	€ 18
2008	€ 305	€ 42	€ 19

figuur 3.7 Bestedingen aan bloemen en planten (inclusief btw)⁴¹

³⁹ <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/01/23/werkloosheid-in-2013-met-100-000-toegenomen-record-aan-faillissementen/>, 5-12-2013

⁴⁰ Centraal Bureau voor de Statistiek, 5-12-2013

⁴¹ http://www.hbd.nl/pages/15/Bestedingen-en-marktaandelen/Tuincentra/Bloemen-en-planten-.html?subonderwerp_id=764, 5-12-2013

In 2013 was er een sterke daling in de omzet van tuinplanten, de oorzaak hiervan is te wijten aan de extreme lange vorstperiode die aanhield en niet aan de crisis. Het weer is een belangrijke factor in de omzet van tuinplanten.

➤ *Energie*

De komende jaren zullen de energieprijzen naar verwachting toenemen. Oorzaken hiervan zijn dat de huidige energiebronnen minder worden en het duurder wordt om energie beschikbaar te krijgen. Daarnaast doet de groeiende wereldbevolking de vraag naar energie toenemen evenals de stijgende welvaart in nieuwe economieën.

3.1.3. Sociaal culturele aspecten

Sociaal culturele factoren hebben betrekking op zaken als leefgewoonten, opvattingen en normen binnen een maatschappij.

In Nederland zijn er sociale veranderingen binnen het gezinshuishouden te zien, die de komende jaren nog duidelijker zichtbaar zullen worden zoals:

- op latere leeftijd huwen;
- rol van de vrouw in arbeidsproces;
- man in huishouden;
- uitstel in het krijgen van kinderen;
- verandering opvoeding kinderen.

Verder is te zien dat er een groeiende aandacht is voor gezondheid. Mensen zijn bewuster bezig met hun voedselpatroon, maar ook bewuster met de aankoop van producten. Zijn de producten schadelijk voor de gezondheid, zijn de producten duurzaam, maatschappelijk verantwoord, milieuvervuilend of juist niet, etc.

Volgens Consumentennieuws vinden er belangrijke veranderingen in consumentengedrag plaats. Zij noemen o.a. het volgende: alleen een goed product of goede service volstaat niet meer als een hoge prijs wordt gevraagd. Zaken als imago, milieu en maatschappelijke verantwoordelijkheid spelen steeds meer een hoofdrol. Consumenten hebben meer en meer de behoefte hun uitgaven te rechtvaardigen. Organisaties die hun product met bovenstaande thema's kunnen verrijken worden de winnaars van morgen.

Consumenten worden steeds kritischer en sceptischer. Nog maar een derde van de consumenten vertrouwt reclames en advertenties. Liever worden keuzes gemaakt op basis van eigen en andermans ervaringen. Vanuit deze optiek wordt sociale media cruciaal voor het succes van een onderneming of product. Voor organisaties is belangrijk om ambassadeurs te vinden en te gaan werken op basis van Open Business, ondernemen met een transparante en klantgerichte output.

In deze tijden van economische crisis is betaalbaarheid en een goede prijs-kwaliteitverhouding cruciaal. Consumenten worden steeds kritischer en willen serieus genomen worden. Zij willen niet teveel betalen en zoeken continue een goede deal.

Een onderzoek van de Rabobank⁴² bedoeld voor tuinenta zijn er een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen te zien. Consumenten willen producten van goede kwaliteit en kopen weloverwogen. Advies, service, inspiratie en beleving zijn belangrijke keuze factoren, maar ook gekeken naar verhouding prijs-kwaliteit. Er is een toenemende vraag naar gemak, kant-en-klare producten, grote vaste planten zonder omkijken. De tuinconsument vraagt om vermaak, ontspanning en beleving. Het online verkoop van

⁴² <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=221745e6-e78f-4e3f-ae6f-42b2d2604476>, 20-9-2014

tuinartikelen groeit. Het oriëntatie- en aankoopproces van consumenten is verschoven van offline naar online en vice versa.

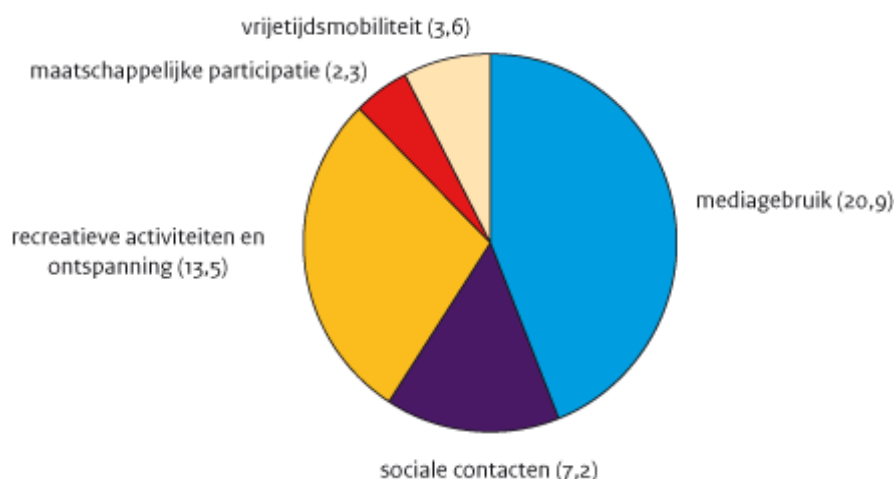
➤ *Visuele aantrekkelijkheid*

Bij het kopen van planten is de visuele aantrekkelijkheid van het product steeds belangrijker geworden. Bijvoorbeeld bloeiende producten, mensen willen iets zien en weten wat ze kopen. Daarbij is beleving ook een belangrijk woord geworden. De tuinconsument vraagt om vermaak, ontspanning en beleving.⁴³

➤ *Minder tuinieren in najaar*

Het tuinieren in het najaar is sterk afgenomen in de laatste jaren. In vergelijking met twintig jaar geleden is zo'n 30% van de bestedingen aan tuinplanten verschoven van de herfst naar het voorjaar. Dat betekent niet dat er minder wordt besteed door de gemiddelde consument aan tuinplanten, maar dat de nadruk is komen te liggen op het voorjaar.

De besteding van vrije tijd van Nederlanders is in figuur 3.8 overzichtelijk weergegeven. Het grootste gedeelte van hun vrije tijd, 21 uur per week in 2011, wordt besteed aan mediagebruik. Na mediagebruik wordt de meeste tijd besteed aan recreatieve activiteiten, 13,5 uur.



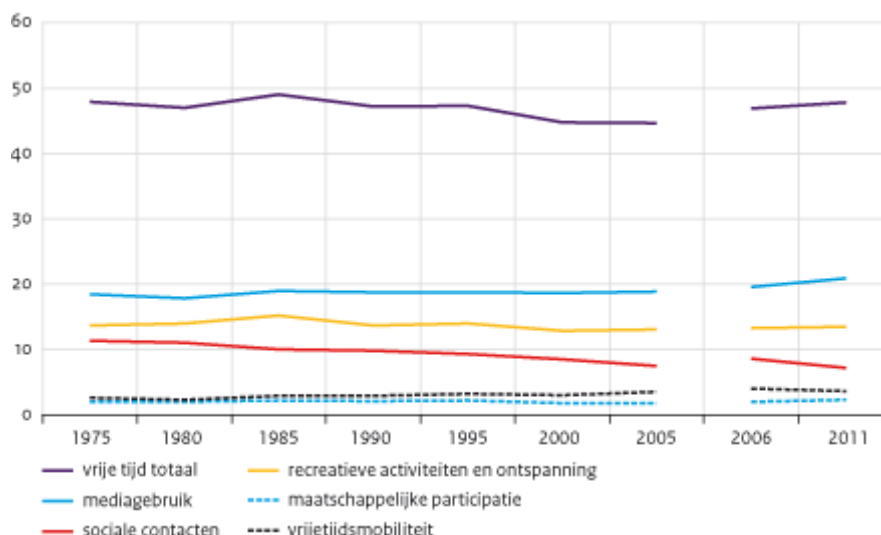
Figuur 3.8 Vrijetijdsbesteding ⁴⁴

In de besteding van vrije tijd is er ook een verschuiving te zien. Mensen vinden het belangrijk om in hun vrije tijd aandacht te hebben voor de natuur, te wandelen, et cetera. Mensen krijgen in totaal ook meer vrije tijd.

Figuur 3.9 laat zien hoeveel vrije tijd de Nederlander te besteden heeft in de afgelopen jaren. Hieruit kun je afleiden dat het totaal aan vrije tijd iets toeneemt, nadat er eerst een daling is geweest met het dieptepunt in 2000 en dat het mediagebruik toeneemt en hoger is dan ooit in voorgaande jaren.

⁴³ <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=221745e6-e78f-4e3f-ae6f-42b2d2604476>, 4-11-2014

⁴⁴ SCP en CBS (TBO'11)



Figuur 3.9 Aantal uren vrijetijd⁴⁵

3.1.4. Technologische factoren

Door technologische ontwikkelingen volgen vernieuwde en verbeterde producten elkaar steeds sneller op. Het produceren kan ook sneller en goedkoper. Dit heeft ook gevolgen voor de prijssetting en de waarde van het product

In de tuinbouw zijn de technologische ontwikkelingen de laatste jaren heel snel gegaan. Vooral in de glastuinbouw heeft dit grote veranderingen gebracht en hoewel het in de boomteelt iets langzamer gaat, zijn ook hier de technologische ontwikkelingen te zien. Dit heeft tot gevolg dat het hele productieproces meer geautomatiseerd kan worden en door schaalvergroting de kosten kunnen worden verlaagd. Hierdoor wordt de 'kloof' tussen grote en kleinere ondernemingen groter. Het vraagt dus om een duidelijke visie, strategie en keuzes maken van zowel de grote als de kleine onderneming. Kleine ondernemingen moeten zich ervan bewust zijn en oppassen niet van de markt verdrongen te worden doordat zij niet goedkoper kunnen produceren.

Technologische ontwikkelingen hebben ook invloed op de informatievoorziening voor zowel de kweker als de consument. De kweker kan snel en gemakkelijk aan informatie komen. Informatie met betrekking tot interne processen. Bijvoorbeeld snel inzicht en grip op de aanwezige voorraad als deze zijn gekoppeld aan de orders.

Internet is een onderdeel die te maken heeft met technologische factoren, hier liggen voor de mkb-boomkwekerij kansen. Op dit gebied zijn de laatste jaren snelle ontwikkelingen, deze van grote invloed op de sector.

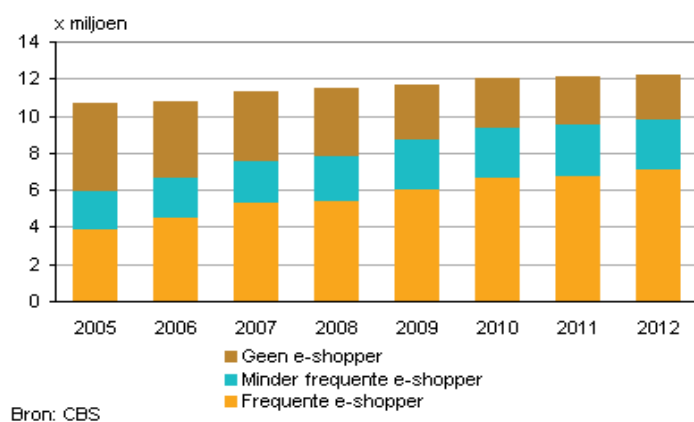
Technologische ontwikkelingen hebben invloed op interne processen als wel op de afzet. Digitale verkoop neemt toe en het oriëntatieproces via internet. Dit geldt voor zowel de klant als de consument. Voor de mkb-boomkwekerij is het belangrijk op deze ontwikkelingen in te spelen, omdat het een belangrijke factor is die invloed heeft op de toekomst van de sector.

⁴⁵ SCP (TBO'75-'05, TBO'06); SCP en CBS (TBO'11)

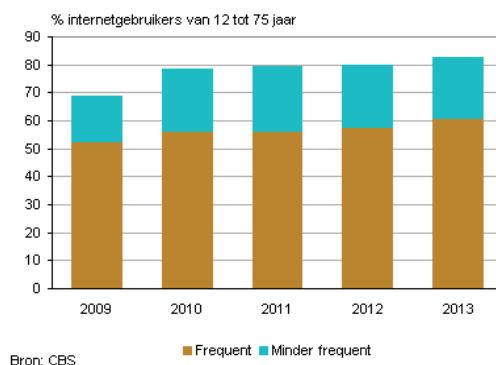
➤ Internet

Het internet kent duidelijk zichtbare ontwikkelingen de afgelopen jaren. Kopen op afstand is niet meer weg te denken en informatie is overal beschikbaar. Voor de kleine en middelgrote boomkwekerij is dit een enorme kans. In de loop der jaren zijn talloze bedrijven, ook in de boomkwekerij, begonnen met het opzetten van een webshop voor hun eigen producten. Maar er zijn ook cash & carry en andere tussenhandelaren, die een webshop zijn gestart en dat rijkt tot ver in Europa en soms verder. Een kweker kan meeliften met de webshop en online verkopen van de grotere organisatie. Belangrijk voor een kweker is dat men hier in meegaat. Eerste vereisten hiervoor zijn een database met beeldmateriaal van productfoto's en inzicht in de voorraad.

Het online aankopen van producten stijgt. Bijna 10 miljoen Nederlanders winkelen op internet. In figuur 3.10 geeft inzicht in het online winkelen door 12- tot 75-jarige internetgebruikers, van 2005 tot 2012. Dit laat zien hoe sterk het online winkelen de laatste jaren is gestegen. Figuur 3.11 geeft ook het online winkelen van 2013 weer.



Figuur 3.10 Online winkelen door 12- tot 75-jarige internetgebruikers⁴⁶



Figuur 3.11 Online winkelen 2009-2013⁴⁷

Online verkoop van tuinartikelen groeit. Het oriëntatie- en aankoopproces van consumenten is verschoven van offline naar online en vice versa: ongeveer 11% van de tuinartikelaankopen worden via het internet gedaan. Het internet wordt in 33% van de gevallen gebruikt als oriëntatie op een aankoop.

⁴⁶ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4076-wm.htm>, 8-12-2013

⁴⁷ <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4076-wm.htm>, 8-12-2013

In 2013 is de digitale omzet inmiddels gestegen. Ruim 12% van de tuinomzet is via internet behaald. Naar verwachting zal dit alleen maar sterker toenemen. Tot nu toe zijn het vooral niet-levende artikelen, maar hier zal ook zeker een toekomst liggen voor het online verkopen van boomkwekerijproducten. Belangrijk is wel steeds onderscheidend te blijven. Alleen een webshop openen is niet alles, hoewel bij vele ondernemers dit het eerste is waar ze aan denken. Dit is slechts een klein onderdeel van gebruik van internet. Een vaak vergeten activiteit is het creëren van 'fans' via het gebruik van sociale media, waarbij niet alleen het zenden van belang is, maar ook het op gang brengen van interactie met de consument.

Met betrekking tot internettechnologie is het van belang dat ondernemers intensief aandacht blijven geven aan het beter gebruik van sociale media en de inzet van beschikbare data vanuit verzamelde klantgegevens. Door gebruik van internet en digitaal inzichtelijk maken van klantgegevens, is het mogelijk op een eenvoudige en snelle manier veel klanten te bereiken en producten onder de aandacht te brengen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat veel ondernemers hiervan gebruik maken, met de kans weg te vallen in een grote hoop. Onderscheidend zijn is ook hierin weer een belangrijk woord.

Belangrijk is dat men als organisatie op de hoogte blijft en mee ontwikkelt met de veranderingen met betrekking tot internet, omdat dit aan voortdurende verandering onderhevig is.

3.1.5. Ecologische factoren

Onder ecologische factoren worden het weer en de beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen gerekend.

➤ *Weer*

Het weer is per definitie een hele onvoorspelbare factor voor de lange termijn. Voor de boomkwekerij is deze factor juist wel heel belangrijk. Een lange winter en daarbij dus een kort voorjaar kan de verkoop van planten behoorlijk tegenwerken. Dit blijkt wel uit het jaar 2012/2013. Er was in dat jaar sprake van een lange winter: 'De jaaromzet van de tuinbranche kwam in 2012 uit op bijna 3,9 miljard euro. Dat is 200 miljoen euro minder dan in 2011 (-5%). Ruim de helft van de daling is terug te voeren op de koude aprilmaand.'⁴⁸

De weersomstandigheden hebben niet alleen betrekking op de handel, maar ook op de teelt. Natte omstandigheden geven meer risico op bepaalde ziektes in de planten, terwijl strenge winters meer vorstschade kunnen geven dan gemiddelde winters. Ook storm kan zijn invloed uitoefenen op de gewassen.

Het KNMI heeft vier nieuwe klimaatscenario's berekend voor de toekomstige klimaatverandering in Nederland. De KNMI'14-klimaatscenario's zijn gebaseerd op de meest recente resultaten van het klimaatonderzoek en het nieuwe rapport van het VN-klimaatpanel IPCC.

Uit de nieuwe KNMI'14 klimaatscenario's blijkt dat Nederland steeds vaker te maken krijgt met extreme regenbuien, daarbij neemt de kans op hagel en onweer fors toe. Volgens alle scenarioberekeningen van het KNMI worden de Nederlandse winters fors

⁴⁸ <http://www.tuinbouw.nl/nieuws/persbericht-omzet-tuinbranche-2012-de-min-door-crisis-en-koude-aprilmaand>, 19-9-2014

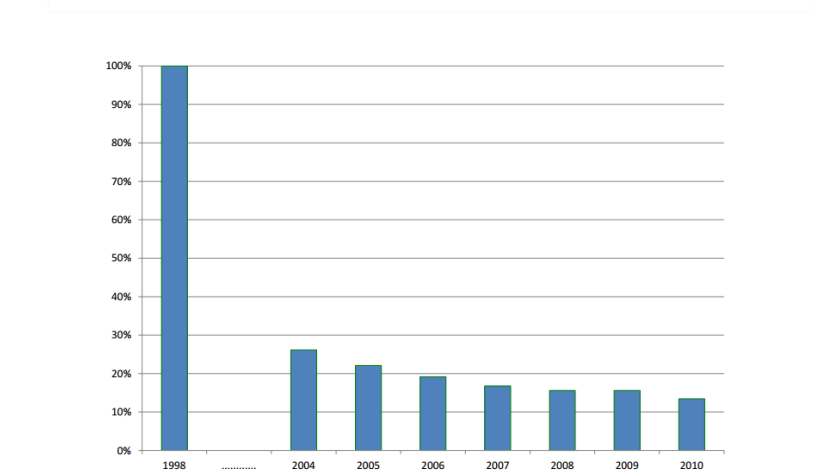
natter. De zomers worden mogelijk droger. Hieronder volgt een kort overzicht van de algemene veranderingen:

- De temperatuur blijft stijgen;
- Zachte winters en hete zomers komen vaker voor;
- De neerslag en extreme neerslag in de winter nemen toe;
- De intensiteit van extreme regenbuien in de zomer neemt toe;
- Hagel en onweer wordt heviger;
- De zeespiegel blijft stijgen;
- Het tempo van de zeespiegelstijging neemt toe;
- De veranderingen in windsnelheid zijn klein;
- Het aantal dagen met mist neemt af en het zicht verbetert verder;
- De hoeveelheid zonnestraling nabij het aardoppervlak neemt licht toe.

➤ Milieuvervuiling en beschikbaarheid natuurlijke hulpbronnen

Natuurlijke hulpbronnen en zaken als milieuvervuiling zijn ook factoren, die de afgelopen jaren hebben gespeeld, maar die zeker ook de komende jaren een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Door de economische groei en bevolkingstoename is wereldwijd het milieu aangetast en is de beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen onder druk komen te staan. Dat blijkt uit de mondiale milieuverkenning tot 2050.

Deze ontwikkelingen zullen in de boomkwekerij vooral invloed hebben op gewasbeschermingsmiddelen. De afgelopen jaren is hier al veel aandacht aan besteed. De resultaten daarvan zijn te zien in figuur 3.12, ten opzichte van 1998 is het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen sterk afgenomen. Ook de komende jaren zal hier de aandacht zeker op gericht blijven en zullen bepaalde middelen verdwijnen.



Figuur 3.12 Gebruik van gewasbeschermingsmiddelen in de boomkwekerij⁴⁹

Op dit moment zijn er al initiatieven om inzicht te geven in het verbruik van gewasbeschermingsmiddelen en het verminderen daarvan door bijvoorbeeld de milieumeetlat. De milieumeetlat geeft een overzicht van de milieubelasting van alle in Nederland toegelaten gewasbeschermingsmiddelen en maakt het mogelijk om middelen onderling te vergelijken. Zo kan men kiezen voor de minst schadelijke gewasbeschermingsmaatregel.

⁴⁹ <http://edepot.wur.nl/239464>, 10-1-2014

De toekomst van gewasbescherming in de boomkwekerij zal zich steeds meer richten op het vervangen van chemische bestrijding en het gebruik van biologische bestrijding en plantversterkers. Hier zijn nu al voorbeelden van te zien, maar niet op grote schaal.

3.1.6. Politiek-juridische factoren

Onder politiek-juridische factoren worden zaken als milieubeleid, subsidieregelingen, werkgelegenheidsbeleid en politieke ontwikkelingen in binnen- en buitenland verstaan. Met betrekking tot milieubeleid en subsidieregelingen et cetera is het afhankelijk van de partijen die de meeste invloed hebben welke kant het op gaat. De laatste jaren worden de arbeidskrachten vanuit Oost-Europa ter discussie gesteld. Voor de tuinbouw is dit een belangrijke factor omdat vooral in drukke seizoenen deze arbeidskrachten onmisbaar zijn.

Afhankelijk van de regerende partijen veranderen zaken als milieubeleid en subsidieregelingen relatief snel. De meeste bedrijven in de boomkwekerij zijn in hun bedrijfsvoering niet afhankelijk van subsidieregelingen, dus vormt dit niet een heel groot risico.

Het afschaffen van productschappen is de afgelopen jaren actueel geweest. De gevolgen hiervan zijn niet direct zichtbaar, maar op langere termijn wel. Productschap Tuinbouw voerde onderzoek uit in belang van de kweker, bracht de producten in beeld bij de consument en deed verschillende andere zaken in belang van de kweker. Een uitspraak van een adviseur uit de sector: "Met het stoppen van Productschap Tuinbouw staan de dingen die zij altijd heeft gedaan stil. Er is niemand die het oppakt,- ook de bedrijven zelf niet."⁵⁰ In figuur 3.13 is een stukje opgenomen uit een interview met Agness van Ardenne, laatste voorzitter van Productschap Tuinbouw.

Wat heeft het PT voor tuinders betekend?

„Het PT heeft altijd ondernemers bij elkaar gebracht en in contact gebracht met kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Dit heeft de tuinbouw op een hoger plan getild zowel nationaal als internationaal. Zo'n exclusief kenniscentrum is niet zomaar iets dat je weggooit. Het om zeep helpen ervan in deze tijd van kenniseconomieën is onbegrijpelijk.”

Wordt het kind met het badwater weggegooid?

„De tijd zal dat uitwijzen. Ik hoop dat de tuinbouw zich weet te herpakken. De grote ondernemers hebben het PT minder nodig, maar zoveel zijn er niet in de sector. Tuinbouwbedrijven zijn over het algemeen midden- en kleinbedrijven, waarbij collectiviteit behulpzaam kan zijn.”

Figuur 3.13 Interview over Productschap Tuinbouw⁵¹

De kweker heeft wel degelijk te maken met milieubeleid. De ontwikkelingen in de afgelopen jaren zijn dat het milieubeleid steeds strenger wordt. In de toekomst zal dit verder doorzetten. Voor de kweker is het belangrijk daarop in te spelen met zijn bedrijfsvoering.

Overheidsmaatregelen,- die voor de kweker van grote invloed zijn, zijn maatregelen bij uitbreken van ziektes. Hier kunnen soms vergaande maatregelen worden genomen die ingrijpend zijn voor de bedrijfsvoering. Denk aan een handelsverbod van bepaalde

⁵⁰ Boomkwekerijmagazine, nummer 2, (2014)

⁵¹ Boomkwekerijmagazine, nummerr 2, (2014)

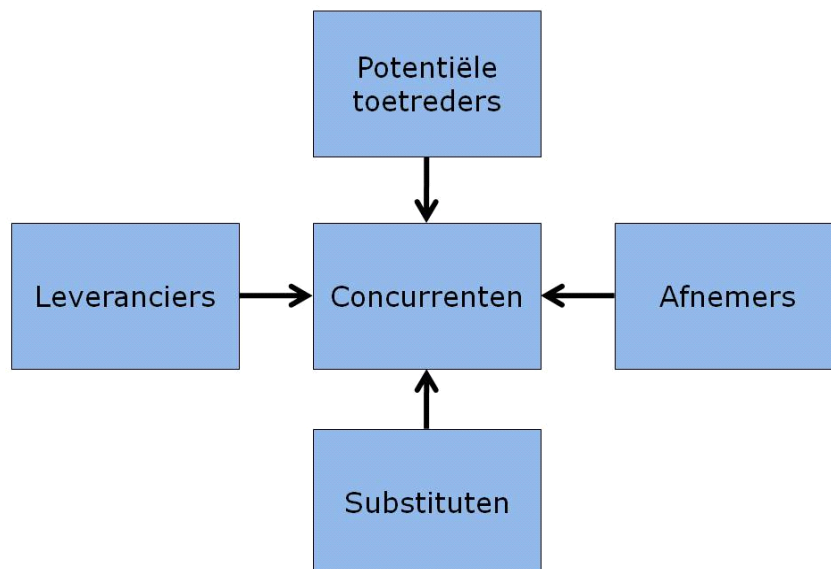
producten of het in quarantaine stellen van het bedrijf. Dit laatste kan zelfs als een bedrijf in een, door overheid vastgestelde, zone ligt van een ander besmet bedrijf. Dit is in 2010 nog duidelijk zichtbaar geweest ten aanzien van de boktor. De gevolgen voor een gespecialiseerd bedrijf met één of slechts een aantal verschillende producten is groot en kan zelfs op die manier kritiek zijn. Risico's moeten zo veel mogelijk kunnen worden verlaagd, gedekt of gespreid.

3.2 Vijf krachten model van Porter

Het vijfkrachtenmodel is een strategisch model dat uitgaat van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Door het model uit te werken kan er een inschatting gemaakt worden over de relatieve aantrekkelijkheid van een bedrijfstak. Hierop kan de strategie van een organisatie afgestemd worden. Na het onderzoeken van deze vijf krachten is het mogelijk om een aantal belangrijke kansen en bedreigingen te concluderen.

Volgens Porter zijn de vijf krachten die de mate van concurrentie bepalen de volgende (zie figuur 3.14):

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



Figuur 3.14 Vijfkrachtenmodel van Porter

3.2.1. Macht van leveranciers

De macht van leveranciers is afhankelijk van het aantal leveranciers op de markt, welke invloed de leveranciers hebben op de bedrijfstak of er hoge overstapkosten zijn naar een andere leverancier, in welke mate het product is gestandaardiseerd en of het mogelijk is zelf het product te gaan produceren.

Een bedrijf in de boomkwekerijsector heeft te maken met leveranciers van verschillende producten. Zo zijn er leveranciers van potten, plantgoed, teeltmateriaal, trays en potgrond. Het aantal leveranciers is in de afgelopen jaren gedaald doordat kleine leveranciers veelal zijn gefuseerd of overgenomen door grotere organisaties. Hierdoor neemt de macht van leveranciers toe.

Leveranciers zouden invloed kunnen hebben op de bedrijfstak als het gaat om duurzaamheid, door de wijze van aanbieden van duurzame producten en het brengen van innovatieve producten. In de praktijk is dat op dit ogenblik niet sterk. Prijs speelt een belangrijke rol. Duurzame en innovatieve producten spelen eerder een bijzaak dan een sturende rol, omdat de focus vooral ligt op prijs. Door de focus die op de prijs is komen te liggen, is de concurrentie bij leveranciers onderling intenser geworden.

Overstapkosten is per product en bedrijf verschillend. Zo zijn er bedrijven in de boomkwekerij, die een eigen etiket of tray hebben, waardoor ze afhankelijk zijn van een bepaalde pot. Die pot is vaak verbonden aan een leverancier waardoor de macht van de leverancier groter wordt, omdat overstapkosten naar een nieuwe pot hoog zijn. Dit is op sommige bedrijven ook van toepassing op de etiketten, die bedrijfsgebonden zijn. Deze producten zijn in principe standaardproducten, maar voor sommige bedrijven aangepast.

Voor plantgoed is het iets makkelijker om over te stappen, hoewel hier relatie en betrouwbaarheid een belangrijke factor is. Goed uitgangsmateriaal is essentieel, daarom wordt bij goede kwaliteit en leveringsvoorwaarde niet snel overgestapt naar een andere leverancier. Voor de meeste producten geldt dat ze niet zelf te produceren zijn, behalve het plantgoed.

3.2.2. De macht van afnemers

De onderhandelingspositie van de afnemer wordt bepaald door verschillende factoren: het deel van de totale marktomzet die per afnemer wordt afgenomen, de afname van laag of hoog volume, hoe belangrijk is het product voor de afnemer, is er makkelijk toegang tot een andere afnemer, is het product gestandaardiseerd en is het mogelijk om zelf te produceren.

Hoeveel er van de totale marktomzet per afnemer wordt afgenomen is heel verschillend. Er zijn hele kleine afnemers tot grote bouw- en supermarktketens. De bouw- en supermarktketens nemen een hoog volume af. Het product is hier voor de afnemer minder belangrijk dan voor de boomkweker. De afnemer is in zijn totale omzet niet alleen afhankelijk van de verkoop van dit product en verdient er relatief weinig aan. Doordat het vaak om grote partijen gaat is het voor een afnemer niet altijd eenvoudig om naar een andere leverancier te gaan op korte termijn. In het algemeen worden grote partijen wel ruim van te voren vastgelegd, waardoor er vanuit de afnemer nog ruimte is om te onderhandelen met verschillende partijen. De nadruk, bij zulke grote afnemers, ligt vaak op prijs.

Voor kleinere inkooporganisaties van bijvoorbeeld tuincentra is het belang van het kopen van het product een stuk belangrijker dan de grote bouw- en supermarktketens. Zij zijn wel afhankelijk van de omzet van tuinplanten en deze producten spelen een veel belangrijkere rol dan bij bouw- en supermarktketens. Bij deze afnemers ligt de nadruk niet alleen op prijs en zij staan wel open voor vernieuwde en verbeterde producten waarvan de prijs iets hoger ligt. Voor tuincentra is het juist belangrijk om zich te onderscheiden van de grote ketens.

Voor alle afnemers geldt dat er geen hoge kosten zijn verbonden aan het overstappen naar een andere aanbieder. Zelf de producten te gaan produceren is voor de meeste afnemers geen optie. Het aanbod aan tuinplanten is de laatste jaren groot. Hier zijn de afnemers zich ook van bewust waardoor de onderhandelingsmacht van de afnemer is toegenomen.

3.2.3. Substituten

Zijn er veel of weinig vervangende of substituuat producten beschikbaar? Volgens Porter is een substituuat voornamelijk bedreigend wanneer deze een duidelijk prijs-prestatieverhouding verbetering met zich meebrengt.

Planten vervult een behoefte van mensen die niet direct vervangen kan worden door iets anders. De bedrijfstak heeft wel te maken met concurrentie, die inspeelt op de zelfde behoeften van de consument en het budget dat de consument te besteden heeft. Een plant kan als cadeau worden gegeven, maar voor hetzelfde geld wordt een bos bloemen of bonbons gegeven. De trends bij het inrichten van tuinen kan invloed hebben, doordat mensen minder tuinplanten in hun tuin willen en meer tuinmeubilair of andere decoratie. Hoewel planten altijd wel een plaats in de tuin zullen blijven innemen.

3.2.4. Dreiging van nieuwe toetreders

De vraag in hoeverre het mogelijk is een nieuwe markt te betreden wordt beïnvloed door verschillende factoren: schaalvoordelen, startkapitaal, overstapkosten (zie ook paragraaf 3.2.2), toegang tot distributiekkanalen, overheid en gevestigde merken.

Gegevens van het CBS, ook aan de orde gekomen in paragraaf 2.2, laten zien dat de laatste 10 jaar het aantal bedrijven in de boomkwekerij is afgenomen, maar het areaal daarentegen is niet afgenomen. Hieruit is de conclusie te trekken dat de grootte van de bedrijven toeneemt. Dit maakt het voor toetreders minder aantrekkelijk om te starten.

Het benodigde startkapitaal is hoog in de boomkwekerijsector door de grond en machines, die nodig zijn bij het kweken van planten. Daarbij is er eerst een flinke investering nodig om de planten op te kweken, met risico van uitval van planten in het teeltproces. Een belemmering voor nieuwe toetreders is de teeltkennis en ervaring, die nodig is voor het kweken van planten.

In theorie is de toegang tot de distributiekkanalen vrij makkelijk. In de praktijk is het lastiger omdat afnemers hun leveranciers van boomkwekerijproducten kennen en naar een andere leverancier zullen overgaan als daar een goede reden voor is. Nieuwe toetreders moet dus de markt betreden met een verbeterd of vernieuwd product.

Van overheidszijde zijn er geen belemmerende factoren die toetreden onmogelijk maakt. Gevestigde merken zijn ook niet in zo'n mate van belang dat het nieuwe toetreders zou verhinderen.

3.2.5. Interne concurrentie

De mate van concurrentie is een belangrijke indicatie van de aantrekkelijkheid van een markt. Welke invloed heeft de concurrentie op de markt? Is er veel concurrentie of er juist sprake van een monopolie?

De mate van concurrentie in de boomkwekerijsector is groot. Het aanbod van producten is groter dan de vraag. Jarenlang is dit omgekeerd geweest. Naar verwachting zal de productie de komende jaren niet afnemen. Weliswaar neemt het aantal bedrijven af, maar de bestaande bedrijven worden groter, waardoor het areaal gelijk blijft. Er zal

gezocht moeten worden naar nieuwe afzetgebieden. Waarbij de meeste kansen liggen buiten NI, hier wordt dieper op ingegaan in paragraaf 3.4.

Het sterk toegenomen aanbod komt onder andere door de schaalvergroting en automatisering. Er is mede daardoor een belangrijke en nadrukkelijke focus komen te liggen op de prijs. Dit wordt onder andere veroorzaakt en versterkt door de klok op de veiling. Als kwekers met partijen blijven zitten, kiezen sommige bedrijven ervoor om dit voor de klok te brengen, waardoor het voor hele lage prijzen weg gaat. Dit neemt handel voor andere kwekers weg, die vast blijven houden aan hun prijs.

3.4 Duurzaamheidsaspecten

Op het gebied van duurzaamheid zijn tal van gebieden te onderzoeken.

Duurzaamheidsaspecten in de sector, gaat verder dan kijken naar de kweker alleen. De schakels in de keten zijn van elkaar afhankelijk en beïnvloeden elkaar. Duurzaamheid is een proces van de keten. Als kweker, een van de eerste schakels in de keten, zou je de toon kunnen zetten. Door verschillende interviews en reacties uit de keten, wekt het de indruk dat men in de keten niet op één lijn zit als het gaat om duurzaamheid. De kweker is vooral re-actief, wat moet gebeuren, maar wat niet nodig is wordt niet gedaan. Als iets verplicht wordt, dan wordt dit gedaan, maar zoeken naar mogelijkheden en kansen om in te zetten op duurzaamheid is nog nihil. Vooral ook als het kostprijsverhogend werkt. Vooral bij de retail wordt wel steeds meer gevraagd om mps-certificering, dit vraagt bepaalde maatregelen voor de voorgaande schakels in de keten. In bijlage I zijn verschillende interviews opgenomen met verschillende partijen uit de keten. In deze paragraaf wordt vooral ingegaan op de drie P's; People, Planet en Profit.

3.4.1. People

Onder People wordt bij duurzaam ondernemen de prestaties gerekend op het sociaal-ethisch gebied. Hoe wordt er in de keten omgegaan met personeel en hoe presteert zij op het gebied van sociale cohesie (de maatschappij in ruimere zin)? Thema's die hier spelen in het veld van duurzaam ondernemen zijn: behartiging mensenrechten, omkoping en fraude, kinderarbeid, man-vrouw verhoudingen, diversiteit en discriminatie, medezeggenschap, gedragscodes en dergelijke. Er zijn momenteel veel ontwikkelingen op het gebied van sociaal-ethische accounting en rapportage. Systemen als SA 8000 en AA 1000 zijn voorbeelden van ontwikkelingen op dit gebied.⁵²



In de tuinbranche zijn verschillende positieve aspecten ten aanzien van personeel. Zo is het juist in deze sector goed mogelijk werk met privé te combineren, doordat er veel deeltijdbanen mogelijk zijn. Ten aanzien van de arbeidsomstandigheden in deze keten is er een ontwikkeling te zien die de arbeidsomstandigheden verbeteren, zo blijkt uit een eindevaluatie van Arbo covenant Agrarische en Groene sectoren. De extra aandacht die de agrarische en groene sectoren de afgelopen jaren aan arbeidsomstandigheden hebben besteed, werpt zijn vruchten af. Dit concludeert Research voor Beleid in zijn evaluatie van het Arbo covenant Agrarische Sectoren. Het covenant heeft bijgedragen aan een forse daling van het ziekteverzuim en reductie van de WAO-instroom (inmiddels WIA) en een verlaging van de fysieke belasting.

In 2002 maakten werkgevers- en werknemersorganisaties in de agrarische en groene sector en de ministeries van SZW en LNV afspraken over een reeks van activiteiten om de werkomstandigheden te verbeteren en zo mogelijk arbeidsongeschiktheid als gevolg van het werk verder terug te dringen.⁵³

Verder is er in deze keten te zien dat er veel allochtonen en seizoenarbeiders werkzaam zijn. Over de arbeidsomstandigheden van deze laatste groep zijn de meningen sterk verdeeld. Dit komt doordat er door een aantal incidenten de toon is gezet voor de hele keten, en met name de agrarische sector.

Boerenorganisatie LTO Nederland en de Arbeidsinspectie zijn van mening dat die incidenten niet symptomatisch zijn voor de hele agrarische sector. Zij geven aan dat in de laatste acht jaar de omstandigheden voor de seizoenarbeiders verbeterd zijn. Toen was er een dramatisch tekort aan arbeidskrachten en kwam ook de vloed op gang van Oost-Europeanen, veelal Polen, die werk deden waarvoor Nederlanders niet meer te vinden waren. De huisvesting en arbeidsomstandigheden waren gemiddeld tamelijk slecht. Er zijn vier oorzaken te noemen van de verbetering. De illegale arbeid is fors gedaald doordat geen tewerkstellingsvergunning meer nodig is voor mensen uit de nieuwe EU-lidstaten Polen, Estland, Letland, Litouwen, Slowakije, Hongarije, Tsjechië en Slovenië. "Alleen voor werknemers uit Bulgarije en Roemenië zijn die vergunningen nog vereist. Verder is het aantal controles uitgebreid en is het aantal inspecteurs verdrievoudigd. Bovendien gaat een „afschrikwekkende werking” uit van de boetes, die bijna tien keer zo hoog zijn geworden. Een illegaal kost de werkgever 8.000 euro boete, bij herhaling 12.000 euro. Een laatste oorzaak zijn de inspanningen van de agrarische sector zelf, met hulp aan bedrijven die seizoenarbeiders in dienst hebben en certificering van uitzendbureaus.”⁵⁴

Een ander aspect in de keten heeft te maken met de arbeidsomstandigheden in het buitenland. In de keten zijn in de loop der jaren verschillende ontwikkelingen te zien, met name in de tuinbouw;

- De opkomst van bouw- en supermarktketens waar pot- en tuinplanten worden verkocht tegen een scherpe prijs.
- Het aantal bedrijven wordt minder, maar het aantal ha neemt toe. De bedrijven worden dus groter en zijn ingericht op schaalvergroting.

Deze twee ontwikkelingen bij elkaar zorgt er voor dat de concurrentiedruk en de druk op de prijzen toeneemt, waardoor een lage kostprijs erg belangrijk is geworden.

Om dit te realiseren wordt sterk gekeken naar het zo goedkoop mogelijk inkopen van producten. Zo worden een heel aantal producten uit China gehaald, waarbij sprake is van andere arbeidsomstandigheden dan Nederland.

Verder komen ook steeds meer bedrijven in Afrika, zoals stekbedrijven, omdat de kosten aan arbeid hier sterk goedkoper zijn en door warmte geen energiekosten nodig zijn. Maar ook hier zijn er andere arbeidsomstandigheden dan in Nederland. Tegelijk is er de discussie of het juist de mensen in deze landen ten goede omdat zij geld verdienen en op deze manier kansen creëren voor een toekomst.

Door interviews in de keten, bijlage I, kwam naar voren dat met betrekking tot de problematiek met de arbeidsomstandigheden in China er nu nog re-actief met MVO wordt omgegaan wat betreft materialen die uit China komen.

⁵³http://www.preventiemedewerker.net/i_167_27_Extra_aandacht_voor_arbeidsomstandigheden_werpt_vrucht_en_af.html, november 2012

⁵⁴ <http://vorige.nrc.nl/binnenland/article2249357.ece>. November 2012

3.4.2. Planet

Tot het domein Planet worden bij duurzaam ondernemen de prestaties op het gebied van milieu in ruime zin. De belangrijkste milieuaspecten van de boomkwekerijsector zijn met name de gewasbescherming en gebruik van potgrond.

Gewasbescherming wordt in deze paragraaf niet verder op ingegaan, omdat hier in paragraaf 3.1.5 al aandacht aan is gegeven.

In de boomkwekerijsector is potgrond een veelgebruikt product en is niet meer weg te denken. "De meeste potgrond bestaat voor zo'n 80-90 procent uit veengrond, aangevuld met (kunst)meststoffen en materialen om de samenstelling luchtiger en minder zuur te maken zoals compost, kokosvezel, klei, schors plantenresten, die gedurende tientallen eeuwen steeds dieper in de natte bodem zijn gezakt. Tijdens dit rottingsproces wordt koolstof of kalk vastgelegd. Die veengrond maakt de klimaatbelasting van potgrond erg hoog. Veen bestaat uit verrotte in de grond vastgelegd. Zolang het veen onder water blijft, is er niets aan de hand. Maar zodra het veen wordt drooggelegd voor afgraving, komt deze CO₂- een broeikasgas - vrij. Bovendien leven in onontgonnen veengebieden bijzondere dieren en planten. Dit ecosysteem verdwijnt bij het afgraven.

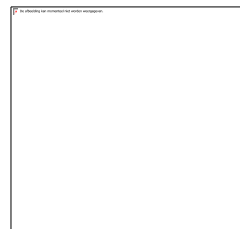


Alternatief is potgrond op basis van kokosgruis, een restproduct: dat scoort veel beter op broeikasemissie, al zorgt het transport ook voor schadelijke emissies. De potgrondsector is aan het onderzoeken in hoeverre die opwegen tegen de milieueffecten van veen.⁵⁵ De plantpotten die in de keten over het algemeen worden gebruikt zijn van plastic. Dit heeft verschillende voordelen: zoals goedkoop in vergelijking met 'duurzamere potten', plastic is licht en behoudt zijn kleur langer. Een nadeel van plastic is dat het milieuvriendelijk is, het rot niet, bij verbranding ontstaan schadelijke stoffen en moeilijk te recycleren.

3.4.3. Profit

Voor organisaties is de Profit, de winst, van evenveel belang als de People en Planet. Winst is positief en belangrijk voor de continuïteit en duurzame groei van de onderneming. De winst kan in financiële zin zijn, maar ook in verbetering van kennis en kwaliteit in de onderneming.

De grootste bottle neck is het prijs-dilemma; wel steeds goedkoper produceren, maar kosten nemen toe. De vraag is of de consument bereid is om meer te betalen voor een maatschappelijk verantwoord product. Communicatie is hierin onmisbaar, hierdoor ontstaat bewustwording en dialoog. De trend van alsmaar goedkoper zal een keer doorbroken moeten worden, omdat het op een dag niet meer goedkoper kan. Het hoeft helemaal geen conflict te zijn tussen people en planet tegenover profit. Zo stelt Peter Fisk in zijn boek *People, Planet, Profit: 'sustainability drives innovation and growth'*.



'There is no paradox or conflict, as some suggest. Business really can grow and be good. People, planet and profit are not alternative goals, or a compromise result. A positive impact on people and planet can be achieved whilst delivering profitable growth too. Indeed, a positive impact on people and planet is increasingly becoming the best source of profitable growth.'

Of course it is likely to be a different sort of growth. It will be less about volume, more about profit; less materialistic production and more about supportive services, less self indulgent and more enabling people to live better lives. Whilst the importance of social

⁵⁵ <http://www.volkskrant.nl/dossier-archief/het-ondoorzichtige-van-milieuvriendelijke-potgrond~a3243490/>, november 2012

*and environmental issues might seem obvious, they are not always seen as key to business success.*⁵⁶

Communicatie is erg belangrijk om de re-actieve houding te doorbreken en meer naar buiten gericht te worden. Eén van de geïnterviewden formuleerde het als volgt (bijlage...): *'Communicatie is enorm belangrijk. De afstemming tussen de verschillende stakeholders, zowel binnen je eigen organisatie als daar buiten. Goede communicatie begint echter bij jezelf, de eigen onderneming; duidelijk zijn in waar je voor staat en wat je wilt bereiken. Daar zit de kracht en begint het proces van verandering.'*

3.5 Internationaal

In deze paragraaf wordt gekeken naar de internationale handel en invloeden.

3.5.1. Internationale invloeden

De politieke situatie in andere landen is zeker van invloed op de sector. De boomkwekerij heeft te maken met import van verschillende teeltmaterialen. Politieke onrust kan invloed hebben op bijvoorbeeld vertraging van deze producten.

Daarnaast is Nederland een exportland, ook veel boomkwekerijproducten worden geëxporteerd. Zo is te zien in figuur 3.15 dat de export naar Rusland is afgenomen. "Deze daling kent grofweg twee oorzaken. De eerste oorzaak is de verslechtering van de Russische Roebel ten opzichte van de Euro. Hierdoor wordt het voor Russische importeurs c.q. handelaren van planten minder aantrekkelijk om deze producten in te kopen. Ze worden namelijk te duur voor de verkoop in eigen land. Een andere oorzaak van de terugval in export naar Rusland is het importverbod voor planten sinds medio 2013. Rusland is ontevreden over het fytosanitair systeem in de EU, waardoor dit importverbod is opgelegd voor alle planten m.u.v. bloembollen, zaaizaden en bloeiende kamerplanten."⁵⁷ Dit voorbeeld geeft aan dat de politiek in het land van afzet erg belangrijk is voor de kweker in Nederland.

3.5.2. Internationale handel

De export is van groot belang voor Nederland en dat geldt ook voor de boomkwekerijsector. "De export van potplanten heeft in de eerste helft van 2014 een positieve ontwikkeling laten zien. Gunstige weersomstandigheden in Europa en tekenen van economisch herstel op de belangrijke afzetmarkten zijn hiervan belangrijke oorzaken."⁵⁸ Figuur 3.15 laat de export naar verschillende landen zien en de toename in 2014. Duitsland, Zwitserland en Polen zijn de grootste stijgers.

⁵⁶ <http://www.peopleandplanetandprofit.com/>, 2-10-2014

⁵⁷ file:///C:/Users/anja/Downloads/20140828_Branche_update_planten_augustus_2014.pdf, 15-9-2014

⁵⁸ file:///C:/Users/anja/Downloads/20140828_Branche_update_planten_augustus_2014.pdf, 15-9-2014

Tabel 1. Export van pot- en tuinplanten (x EUR 1 mln)

	H1 2013	H1 2014	Mutatie tov '13
Duitsland	380,0	411,5	8,3%
Frankrijk	124,5	129,4	3,9%
Verenigd Koninkrijk	95,5	100,6	5,3%
Italië	71,6	77,1	7,7%
België	75,2	76,2	1,3%
Zweden	47,4	49,5	4,4%
Oostenrijk	46,0	47,4	3,0%
Zwitserland	36,5	41,1	12,6%
Rusland	36,7	33,6	-8,4%
Polen	32,4	38,5	18,8%
Overige	214,7	219,6	2,3%
Totaal	1.160,5	1.224,5	5,5%

Bron: HBAG/Floridata

Figuur 3.15 Export pot- en tuinplanten⁵⁹

“Marktentwikkelingen op korte termijn worden vooral bepaald door weersomstandigheden, economische ontwikkelingen in de belangrijkste afzetgebieden en de ontwikkeling van de eurokoers.”⁶⁰

Op de langere termijn zijn er mogelijkheden voor een verdere exportgroei. Er liggen nog mogelijkheden op verschillende markten in Oost-Europa, de Alpenlanden en Scandinavië. “In Oost-Europa groeit het welvaartsniveau in een aantal landen sneller dan in de eurozone, terwijl er een relatief omvangrijke groep consumenten woont.”⁶¹

3.6 Conclusie

Op basis van de externe analyse worden in deze paragraaf de kansen en bedreigingen voor de mkb-boomkwekerij genoemd.

- De belangrijkste demografische ontwikkelingen op basis van het hierboven gegeven onderzoek zijn (paragraaf 3.1.1):
 - Licht stijgende toename bevolkingsomvang van Nederland;
 - Vergrijzing in Nederland;
 - Europa het meest vergrijzende continent;
 - Het aantal huishoudens zal de komende jaren toenemen. de stijging zit vooral in kleinere huishoudens (een- en tweepersoons);
 - Onrust op de woningmarkt.

Met deze demografische ontwikkelingen op een rij zijn er zeker kansen voor de boomkwekerij. Stijgende bevolkingsomvang en toenemend aantal huishoudens kan een toenemende vraag naar tuinplanten geven.

De vergrijzing is een kans, juist omdat de meeste tuinplanten worden verkocht aan oudere mensen. Uit onderzoek van Productschap Tuinbouw blijkt dat de consumentengroep van 50 jaar en ouder 34% van de aankoop van tuinplanten voor hun rekening neemt (Paragraaf 3.1.1).

Een bedreiging: de woningmarkt is onrustig en daardoor zijn er nog geen duidelijke uitspraken te doen of het aantal nieuwbouw woningen zal toenemen. Dit is vooral op de korte termijn (5 jaar), op de lange termijn zal door het stijgende aantal huishoudens een

⁵⁹ file:///C:/Users/anja/Downloads/20140828_Branche_update_planten_augustus_2014.pdf, 15-9-2014

⁶⁰ file:///C:/Users/anja/Downloads/20140828_Branche_update_planten_augustus_2014.pdf, 15-9-2014

⁶¹ file:///C:/Users/anja/Downloads/20140828_Branche_update_planten_augustus_2014.pdf, 15-9-2014

tekort aan woningen ontstaan. Dit zou kunnen betekenen dat als de economie aantrekt er in een versneld tempo woningen worden gebouwd.

Deze ontwikkelingen op demografisch gebied vraagt van de kweker wel om daar op de juiste manier op in te spelen om van deze kansen gebruik te maken. De doelgroep 55+ vraagt wellicht andere planten, andere marketing en andere vormgeving dan een jongere doelgroep. Dus het kennen van je doelgroep, hun behoefte, hun eisen aan een product, waar kopen zij hun product, is van essentieel belang. Meer alleenstaande huishoudens kan betekenen meer flats, dus meer balkons en kleine tuinen, dit vraagt wellicht om andere planten of andere/extra informatie over verzorging dan planten in de volle grond tuin.

- De belangrijkste economische ontwikkelingen zijn (paragraaf 3.1.2):
 - Het cpb verwacht voor de komende jaren een lichte groei, maar de gevolgen van de crisis zullen de komende jaren nog steeds voelbaar zijn.;
 - Verwacht wordt dat de werkloosheid het komende jaar nog zal toenemen;
 - Het consumentenvertrouwen neemt langzaam toe, maar is nog steeds onder het nulpunt;
 - De energieprijzen zullen naar verwachting de komende jaren toenemen.

De economische ontwikkelingen hebben zeker invloed op de boomkwekerij. Het feit dat de economie nog steeds onrustig is en dat ook de komende jaren de gevolgen nog voelbaar zullen zijn, maakt mensen voorzichtiger in hun aankopen. Hoewel de aanschaf van planten geen grote investering is, kan het bedrag wat besteed aan planten toch worden verkleind.

In paragraaf 3.1.2 is te zien dat de onzekere economische tijden vooralsnog de Nederlanders niet weerhouden om in de tuin te investeren.

Economische ontwikkelingen hebben niet alleen invloed op de verkoop naar de directe consument, maar economische onzekerheid en instabiliteit heeft ook gevolgen voor de bedrijfsvoering en kan kostprijsverhogend werken, stijgende energieprijzen werkt bijvoorbeeld kostprijsverhogend voor producten die in de kas worden gekweekt. In paragraaf 2.3.2 staat dat ten gevolge van de economische crisis bedrijven ook langer moeten wachten op hun geld van debiteuren.

- De belangrijkste sociaal-culturele ontwikkelingen zijn (paragraaf 3.1.3):
 - Verschillende veranderingen binnen het gezinshuishouden;
 - Groeiende aandacht voor gezondheid;
 - Veranderend consumentengedrag; bewuster aankopen, consumenten worden kritischer, duurzaam, milieuvriendelijk, maatschappelijk verantwoordt.
 - Keuzes maken op basis van andermans ervaringen;
 - Visuele aantrekkelijkheid is belangrijk;
 - Minder tuinieren in het najaar;
 - Meer kant-en-klare producten;
 - De meeste vrije tijd wordt besteed aan mediagebruik, hier zit nog steeds een stijgende lijn in;
 - Het online aankopen van producten stijgt;
 - Online verkoop van tuinartikelen groeit. Het oriëntatie- en aankoopproces van consumenten is verschoven van offline naar online en vice versa.

Ontwikkelingen op sociaal-cultureel gebied zijn absoluut van invloed op de omzet van je producten. Het is belangrijk op de hoogte te zijn van deze ontwikkelingen en hierop in te spelen. Het online aankopen van tuinplanten is iets wat vergeleken met andere sector nog in de kinderschoenen staat, maar hier liggen zeker kansen.

Het veranderende consumentengedrag kan gezien worden als een bedreiging: bewuster aankopen doen kan ervoor zorgen dat ze minder aankopen doen. Tegelijkertijd is het zeker te zien als een kans. Consumenten die kritischer worden, gaan producten bekijken

en beoordelen. Wie zich onderscheidt en een product heeft dat aansluit bij de wensen en behoeften van de consument kan ervoor zorgen dat ze zijn product wel kopen. Een bedreiging en tegelijk uitdaging voor bedrijven in de boomkwekerij is het feit dat tuinieren in het najaar steeds minder wordt. Dat betekent dat voor bedrijven het zwaartepunt in het voorjaar komt te liggen. Hier moeten alle interne processen op worden afgesteld. Het geeft ook veel meer risico. De afzet van boomkwekerijproducten is erg afhankelijk van het weer. Een nat of koud voorjaar betekend dan opeens een veel groter risico dan wanneer de afzet is verspreid over een langere periode. Als kweker kun je dit ook zien als kans of gat in de markt, waar iedereen zich zal gaan focussen op het voorjaar en voorjaarsproducten, ligt er misschien ook nog een markt voor typische herfstproducten. Producten die visueel aantrekkelijk zijn, kant en klaar en voor de consument toch een gevoel geven van een extra lang tuinseizoen. Dit vraagt uiteraard wel een andere en goed uitgedachte manier van marketing, omdat in de herfst de consument juist niet op tuinen is gericht.

- Technologische factoren (paragraaf 3.1.4):
 - Vernieuwde en verbeterde producten kunnen elkaar sneller opvolgen;
 - Produceren kan sneller en goedkoper, gevolg schaalvergroting;
 - Informatievoorziening verbeterd;
 - Online aankopen neemt toe.

Door de technologische factoren ontstaan er voor de mkb-boomkwekerij zowel kansen als bedreigingen. Schaalvergroting kan een kans zijn, maar door de mkb-boomkwekerij wordt het juist als bedreiging ervaren. Hierdoor kunnen planten heel goedkoop aan bouw- en supermarktketens worden geleverd, waardoor de afzet bij een tuincentrum afneemt.

Daarnaast biedt internet een enorme kans. Voor een kleine onderneming is er op deze manier een kans om relatief goedkoop producten aan te kunnen bieden. Zowel via webshops van veilingen en groothandels als individuele webshops. Een onderneming kan op deze manier ook snel aan informatie komen.

- Ecologische factoren (paragraaf 3.1.5):
 - Weer onvoorspelbaar, belangrijke factor voor de kweker;
 - Veranderend klimaat;
 - Toenemende aandacht terugbrengen gewasbeschermingsmiddelen;
 - Strengere regelgeving gewasbeschermingsmiddelen.

De verandering van het weer is een belangrijke ecologische factor waar de kweker zeker rekening mee moet houden. Steeds meer extreme zijn er in de verandering van het weer en dit kan grote gevolgen hebben voor de teelt en in zekere mate ook voor de afzet. Vooral voor gespecialiseerde teelt is de risico groot, een hele teelt kan in een keer flink beschadigd of zelfs helemaal weg zijn. Een natte of koude periode bijvoorbeeld in de tijd van afzet kan de afzet enorm verlagen waardoor er bij gespecialiseerde teelt op deze manier veel overblijft. Daarom is het voor een bedrijf goed om na te denken hoe de risico's zo veel mogelijk kunnen worden verlaagd, gedekt of gespreid.

Daarnaast hebben ook de ontwikkelingen met betrekking tot gewasbescherming invloed op de bedrijfsvoering. Alternatieven moeten worden gezocht voor bepaalde verboden middelen, maar ook moet worden nagedacht over het zo laag mogelijk gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Dit kan de kweker ook gebruiken als kans om steeds duurzamer te telen, wat aansluit bij de wensen van de klant.

- Politiek-juridisch factoren (paragraaf 3.1.6).
 - Afschaffen productschappen;
 - Strenger milieubeleid.

Afschaffen van de productschappen heeft als gevolg dat bepaalde onderzoeken en belangen worden stilgezet en door niemand worden opgepakt. Kleine ondernemingen hebben geen geld om bepaalde onderzoeken zelf uit te voeren.

Overheidsmaatregelen bij het uitbreken van ziektes kan van grote invloed zijn voor de onderneming. In paragraaf 3.1.6 zijn verschillende voorbeelden genoemd. Als onderneming is het van belang na te denken over de risico's op dit gebied en na te denken over risicospreiding.

➤ Export (paragraaf 3.4)

De export van boomkwekerijproducten is de laatste jaren iets toegenomen en ook voor de toekomst liggen hier kansen. Arie Schippers benadrukt het belang van handel zoeken in buitenland, daar is vraag en hier is overproductie. Eventueel zou dat voor een klein bedrijf kunnen door aansluiting te zoeken bij exporteurs of organisaties die handel doen op buitenland.

Ontwikkel visie en zoek samenwerking met hen die die visie delen

De politieke situatie in het betreffende land is van invloed op import van teeltmateriaal en de afzet. Ook hier geldt dat risicospreiding belangrijk is, inzetten op één land is een groot risico doordat veel landen opeens onrustig kunnen zijn. Daarnaast kan de keus voor zowel afzet in Nederland als in buitenland een vorm van risicospreiding zijn.

Dus de kansen nemen toe, maar ook de risico's. Voor een bedrijf dat zich wil gaan richten op export is het dan ook aan te bevelen een risicoanalyse te maken.

4. Welke mogelijke strategische alternatieven heeft de mkb-boomkwekerij?

Naar aanleiding van hetgeen in de vorige hoofdstukken is uiteengezet wordt in dit hoofdstuk een SWOT-analyse gemaakt. In paragraaf 4.1 worden eerst alle sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen nog een keer genoemd. In paragraaf 4.2 worden deze punten overzichtelijk weergegeven in een tabel. Vervolgens wordt gekeken of de sterktes in staat zijn de kansen te benutten en de bedreigingen te weren en de zwaktes hinderen de kansen te benutten en de bedreigingen af te weren.

4.1 Swot analyse

Op basis van de interne analyse zijn de sterke en zwakke punten van de mkb⁶²-boomkwekerijsector geformuleerd.

4.1.1. Sterke punten

- Teelt- en productkennis (paragraaf 2.3.5):
Er is in de boomkwekerijsector veel teelt- en productkennis aanwezig. De meeste kwekers zijn opgegroeid met het kweken en hebben kennis opgebouwd van jaren. Ze kennen veel producten, weten waarvoor ze geschikt zijn en op welke punten ze gevoelig zijn.
- Operationeel en structureel flexibel (paragraaf 2.3.5):
De boomkwekerijsector weet de productie, processen en personeel goed af te stemmen als het gaat om betrekkelijk eenvoudige veranderingen en structurele veranderingen. Het gaat om speciale gebeurtenissen en momenten waardoor de vraag toeneemt of als de vraag structureel toeneemt.
- Proces en teeltinnovatie (= technische/harde innovatie), (paragraaf 2.3.1):
De boomkwekerij is op technische gebied innovatief. Hieronder wordt verstaan innovatief met betrekking tot teeltverbetering en procesverbetering. Het accent ligt vooral op verbetering en niet op vernieuwing.

4.1.2. Zwakke punten

- Te weinig kennis, ervaring en tijd om actief de markt te benaderen en signalen van de omgeving op te vangen en te benutten. Dit wordt samengevat in het woord 'niet pro-actief' (paragraaf 2.3.4).
- Strategisch niet flexibel (paragraaf 2.3.5):
De boomkwekerijsector is vooral gericht op de korte termijn en niet of nauwelijks op de lange termijn. Als het gaat om complexe en onvoorspelbare veranderingen maakt zij geen strategische beslissingen.
- Niet exploratief innovatief (paragraaf 2.3.1):
De boomkwekerij is niet verkennend en zoekend naar radicale nieuwe ideeën en oplossingen.
- Minder financieel draagkrachtig. Door een aantal jaren tegenwind is de financiële positie verslechterd. Bankfinanciering is de afgelopen jaren moeilijker geworden. In veel bedrijven is er weinig inzicht in de financiële kant van de onderneming. Kostprijsberekeningen worden nauwelijks tot in detail gedaan. In de meeste gevallen wordt gekeken of de kosten aan het eind van het jaar worden gedekt door de inkomsten (paragraaf 2.3.2).
- Behoudend (paragraaf 2.3.5):

⁶² Zie verklarende woordenlijst, blz. 10

De sector kenmerkt zich door een behoudend karakter. Er worden weinig risico's genomen en radicale vernieuwingen zijn hierdoor vaak niet denkbaar (paragraaf 2.3.5).

- sector vergrijst:
Er zijn veel ondernemers van 50 jaar en ouder die geen opvolger hebben (paragraaf 2.3.5).

Op basis van de externe analyse zijn de belangrijkste kansen en bedreigingen geformuleerd voor de mkb-boomkwekerijsector.

4.1.3. Kansen

- Stijgend aantal kleine huishoudens (paragraaf 3.1.1):
Dit kan leiden tot toenemen van de vraag naar tuinplanten. Kleine huishoudens zijn een- en tweepersoonshuishoudens.
- Bevolking vergrijst (paragraaf 3.1.1):
De meeste tuinplanten worden verkocht door 50 plussers. Meer ouderen kan betekenen dat er meer tuinplanten worden verkocht.
- Internetverkoop neemt toe (paragraaf 3.1.4):
Online verkopen en oriënteren van tuinartikelen neemt toe. Hier ligt een kans om meer tuinplanten aan te bieden via internet.
- Veranderend consumentengedrag (paragraaf 3.1.3):
Hieronder wordt verstaan de toenemende aandacht voor; gezondheid, gemak, visueel aantrekkelijke producten en bewuster kopen (maatschappelijk verantwoorde producten). Hier is een kans om met het product op in te spelen en daardoor onderscheidend te zijn van andere producten.
- Export (paragraaf 3.4.2):
De vraag naar tuinplanten in het buitenland neemt toe.

4.1.4. Bedreigingen

- Minder tuinieren in het najaar (paragraaf 3.1.3):
De vraag naar tuinplanten wordt verschoven naar één moment, het voorjaar. Dat neemt de spreiding van de afzet weg, waardoor het risico op het afzetgebied wordt verhoogd.
- Veranderend klimaat (paragraaf 3.1.5):
Extremere regenbuien, de Nederlandse winters fors natter en de zomers mogelijk droger. Dit kan een bedreiging zijn bij het kweken van verschillende producten, waardoor er kans is op meer uitval of grote schade aan de producten.
- Onrust op de woningmarkt (paragraaf 3.1.2):
Nieuwe woningen betekend nieuwe tuinen die ingericht moeten worden, waardoor de vraag naar tuinplanten toeneemt. Of bij verhuizing wordt de tuin veranderd/heringericht. Door onrust op de woningmarkt worden minder nieuwe huizen gebouwd.
- Schaalvergroting (daarbij de opkomst grote bouw-en supermarktketens) (paragraaf 3.2.5):
Door schaalvergroting is het aanbod sterk toegenomen. De focus is hierdoor sterk komen te liggen op de prijs. Voor de kleine en middelkleine bedrijven is het lastig hiermee te concurreren.
- Strenger milieubeleid (paragraaf 3.1.6):
Het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen moet steeds verder worden teruggebracht. Verschillende middelen worden verboden om te gebruiken. Hierdoor wordt het moeilijker om ziektes te bestrijden.

4.2 Swot matrix

De belangrijkste punten zijn samengevat in figuur 4.1 de swot-matrix.

	Positief	Negatief
Interne analyse	Sterktes ➤ Teelt- en productkennis ➤ Operationeel en structureel flexibel ➤ Technische innovatie	Zwaktes ➤ Niet pro-actief ➤ Niet strategisch flexibel ➤ Niet exploratief innovatief ➤ Minder financieel krachtig
Externe analyse	Kansen ➤ Stijgend aantal kleine huishoudens ➤ Bevolking vergrijst ➤ Internet verkoop neemt toe ➤ Veranderend consumentengedrag ➤ Export	Bedreigingen ➤ minder tuinieren in het najaar ➤ onrust op de woningmarkt ➤ veranderend klimaat ➤ schaalvergroting

Figuur 4.1 Swot matrix

➤ **Kansen/Sterkte: stellen deze sterktes ons in staat om de kansen te benutten?**

- Teelt en productkennis zijn belangrijke sterktes om in te kunnen spelen op veranderend consumentengedrag. Welke producten passen bij balkons en terrassen voor kleine huishoudens? Welke producten geschikt zijn voor ouderen? Welke planten zijn echt 'gemaks-planten'? Hiervoor is productkennis nodig.
- Inspelen op kansen vraagt ook intern de nodige aanpassen, daarom is het nodig om operationeel en structureel flexibel te zijn.

➤ **Bedreiging/Sterkte: stellen deze sterktes ons in staat om de bedreigingen af te weren?**

- Alle genoemde sterke punten zijn nodig om in te spelen op een veranderend klimaat. Intern vraagt dit de nodige aanpassingen, dus flexibiliteit. Teeltkennis is onmisbaar om te weten welke planten bijv. niet tegen extreme regenval kunnen en wat hiervoor nodig is om hierin geen risico's te lopen.

- De bedreigingen zijn vooral op het gebied van afzet. Minder tuinieren in het najaar betekent minder afzet in het najaar. Onrust op de woningmarkt is een bedreiging waarbij scherp gelet moet worden of dit ten koste gaat van de afzet. Andere kanalen van afzet moeten dan worden gezocht. Om deze bedreigingen af te weren is vooral een pro-actieve houding noodzakelijk, strategische flexibiliteit en exploratief innovatief vermogen. In een latere fase, als er strategische beslissingen zijn genomen hoe hier op ingespeeld moet worden, zijn vervolgens operationele en structurele flexibiliteit belangrijk, alsmede teelt- en productkennis en technische innovatie.

➤ **K/Z strategie: verhinderen de zwaktes ons om de kansen te benutten?**

- Inspelen op de kansen die er zijn, is een pro-actieve houding onmisbaar. Als onderneming moet men er op af gaan, in beweging komen om deze kansen binnen te halen.
- Strategische flexibiliteit is noodzakelijk om op lange termijn kansen te benutten en kansen op een succesvolle manier aan te pakken.
- Strategie bepalen is nodig voor een onderneming om een koers uit te zetten op lange termijn.
- Het vermogen om te zoeken naar radicaal nieuwe ideeën en oplossingen is nodig om de kansen te benutten.
- Financiële draagkracht en inzicht in de kosten is altijd belangrijk voor de continuïteit van een onderneming.

➤ **B/Z strategie: verhinderen de zwaktes ons om de bedreigingen af te weren?**

- Elke bedreiging is een risico, financiële draagkracht is nodig om tegenvallers te kunnen dragen en te kunnen investeren.
- Om bedreigingen af te kunnen weren is een pro-actieve houding nodig. Het is belangrijk om signalen uit de omgeving op te vangen en hier iets mee te doen, ook als het gaat om bedreigingen. Een lange termijn visie en strategische beslissingen maken is nodig om bedreigingen niet van dusdanige invloed te doen zijn dat de continuïteit van de onderneming in gevaar komt. Deze zwakte zou kunnen worden omgebogen door;
 - kennis en vaardigheden te ontwikkelen door een opleiding. Dit vraagt tijd van de ondernemer. Hiervoor zal hij andere taken moeten delegeren naar overige personeelsleden of personeel aannemen hiervoor.
 - personeel op te leiden en hiervoor bekwaam maken. Dit heeft als risico dat personeel de onderneming kunnen verlaten en daardoor deze kennis en vaardigheden weer verdwijnen.
 - bekwaam personeel in dienst nemen die deze taken gaan doen. Dit moet financieel haalbaar kunnen zijn. Eventueel kan er iemand in dienst worden genomen voor een parttime baan. Eveneens geldt hierbij dat wanneer personeel de onderneming verlaten, de kennis weggaat.
 - samenwerken met meerdere bedrijven en een gezamenlijke verkoper in dienst nemen, die pro-actief de markt benaderd. De producten van de verschillende bedrijven moeten elkaar dan wel versterken en niet elkaar concurreren.
- De kracht van vernieuwend denken, zoeken naar nieuwe ideeën en oplossingen kan helpen om bedreigingen af te weren. Bedreigingen kunnen dan zelfs een hulp zijn om de onderneming sterker te maken.
- Een innovatieve onderneming ziet elke bedreiging als een kans.

4.3 Conclusie

De belangrijkste conclusies die op basis van de swot-analyse naar voren komen zijn;

- Om de kansen te benutten is een pro-actieve houding, strategische flexibiliteit en exploratieve innovatie noodzakelijk.
- Financiële draagkracht en inzicht is nodig voor de continuïteit van de onderneming.
- Om bedreigingen af te weren is pro-actieve houding, strategische flexibiliteit en exploratieve innovatie noodzakelijk.
- Nadat strategische keuzes zijn gemaakt is operationele en structurele flexibiliteit, teelt- en productkennis en evt. technische innovatie nodig.

5. Strategische opties

Na de SWOT-analyse in hoofdstuk vier, worden in dit hoofdstuk verschillende strategische opties genoemd. De Ansoff -matrix is een goed hulpmiddel bij het ontwikkelen van een strategische ontwikkelrichting (par. 5.1.). De combinatie van een strategische ontwikkelrichting met de Ansoff -matrix en een strategische basis met het model van Treacy en Wiersema (par. 5.2.) geeft een goede basis voor een te kiezen strategie.⁶³In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op segmentatie en doelgroepkeuze. Om elke doelgroep te bereiken en de markt te bewerken is het nodig de marketinginstrumenten af te stemmen op de gekozen doelgroep. Dit wordt behandeld in paragraaf 5.4.

5.1 Ansoff groeistrategieën

Ansoff onderscheidt vier verschillende groeirichtingen, tabel 5.1. Bij het ontwikkelen van een groeistrategie wordt eerst nagegaan of bestaande producten en markten potentieel hebben voor verhoging van de omzet. Is dit niet het geval dan moet gekeken worden naar nieuwe producten en/of markten.

Markt/product	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

Figuur 5.1 Groeistrategieën

5.1.1 Marktpenetratie

Dit is het verkopen van bestaande producten op bestaande markten. Groei door verhoging van het marktaandeel. Dit kan worden gerealiseerd door klanten te winnen van de concurrent of door huidige klanten meer te laten af nemen. Door verhoging van productie kunnen schaalvoordelen worden gecreëerd, waardoor het mogelijk is een voorsprong te krijgen op de concurrent. In paragraaf 2.2 is genoemd dat het voor de mkb-boomkwekerij moeilijk is schaalvoordelen te creëren. Zij moet zich weten te onderscheiden van de grote bedrijven die juist wel schaalvoordelen hebben en hun producten tegen een lage prijs in de markt zetten. Deze groeistrategie zou kunnen worden toegepast als meerdere bedrijven besluiten samen te werken. Gezamenlijke inkoop en marketing kunnen schaalvoordelen creëren. Daarbij kan er geprofiteerd worden van een gezamenlijk klantenbestand en netwerk. Er kan ook besloten worden gezamenlijk kennis in te kopen die wordt gemist en voor individuele bedrijven niet mogelijk is.

⁶³<http://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/ansoff-matrix/>, 15-10-2014

5.1.2. Marktontwikkeling

Groei door bestaande producten te verkopen op nieuwe markten. De bestaande producten zouden verkocht kunnen worden in andere landen of via internet. Deze strategie is geschikt als er geen aanpassingen aan het product hoeven te worden aangebracht om het toch geschikt te doen zijn voor de nieuwe markt. De sterke punten kunnen voor een deel inspelen op de kansen die er liggen. Daarnaast is het onvermijdelijk om een aantal zwakke punten om te buigen. Pro-actief en innovatief zijn onmisbare kwaliteiten om deze strategie succesvol te doen zijn. Het betreden van nieuwe markten vraagt kennis van deze markten. Er moet gekeken worden welke kwaliteiten, kennis en ervaringen zijn er binnen de onderneming al aanwezig. Voor export is het beheersen van verschillende talen belangrijk en kennis van de cultuur. Voor het betreden van nieuwe markten via internet is het noodzakelijk om kennis te hebben van e-business. Daarbij is het nodig deze kennis steeds te blijven ontwikkelen, omdat internet voortdurend veranderend.

5.1.3. Productontwikkeling

Groei door productontwikkeling betekent het verkopen van nieuwe producten aan bestaande klanten. Dit kan door het huidige product aan te passen of een nieuw product te introduceren ter vervanging van het oude product. Een product dat geschikt is en aansluit bij de behoefte van oudere mensen, hier kan dan worden ingespeeld op de toenemende vergrijzing. Er kan ook gedacht worden aan een product dat aansluit bij veranderend consumentengedrag; kant-en-klaar, gemak, maatschappelijk verantwoord, duurzaam, visueel aantrekkelijk en met aandacht voor gezondheid. Het stijgend aantal kleine huishoudens en balkontuinen kan ook een aanleiding zijn voor productontwikkeling. Voor deze strategie is het belangrijk pro-actief te zijn om de markt te kennen en te weten waar de behoeften liggen. Vervolgens is een innovatief karakter onmisbaar om hier goed op in te kunnen spelen met het product.

5.1.4. Diversificatie

Dit is groei door een nieuw product in een nieuwe markt te introduceren. Een nieuw product wat inspeelt op de behoefte van het veranderende consumentgedrag, oudere mensen of kleinere huishoudens zoals is beschreven in het gedeelte van productontwikkeling. Dit product introduceren in een nieuwe markt, wat in het buitenland kan zijn of via internet. Dit zou een zeer succesvolle strategie kunnen zijn, maar ook een moeilijke strategie met veel risico's.

Groei door diversificatie vraagt om een sterke financiële positie, een innovatief karakter van de onderneming, pro-actieve houding en een goed getrainde 'antenne' om signalen op te vangen van de omgeving en hier op in te spelen. Gezien de zwaktes van de mkb-boomkwekerij ligt het niet voor de hand niet dat deze strategie een succesvolle strategie voor de mkb-boomkwekerij zal zijn. Aanbeveling zou kunnen zijn een overkoepelende vereniging of telersbureau die dit oppakt voor haar leden.

5.2 Waardestrategie

De theorie van Treacy en Wiersema is een hulpmiddel bij het formuleren van een strategie voor een onderneming. 'Volgens Treacy en Wiersema zijn er drie verschillende waardestrategieën, die organisaties kunnen hanteren om toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen ten opzichten van haar concurrenten te creëren. Ze

onderscheiden de volgende strategieën⁶⁴:

5.2.1. Operational Excellence

Hier gaat het om uitmuntende prestaties van operationele processen. Dit kan door lage productiekosten en een effectief productieproces. Hier gaat het vaak om geautomatiseerde processen, schaalvergroting en/of productie in lage lonen landen.

5.2.2. Productleiderschap

Het ontwikkelen van innovatieve producten en de kwaliteit van het product staat hier centraal. Producten die aansluiten bij het veranderende consumentengedrag, de vergrijzing of kleine huishoudens. Dit vraagt een innovatief karakter van een onderneming en een goede 'antenne' om de signalen van de omgeving op te vangen en te benutten.

5.2.3. Klantenpartnerschap

Hier gaat het om een langdurige relatie met de klant. Niet een eenmalige transactie, maar de klant staat voortdurend centraal.

5.3 Segmentatie en doelgroepkeuze

Een markt kan onderverdeeld worden in verschillende segmenten. Een segment kan worden gevormd door een groep consumenten of afnemers met gemeenschappelijke kenmerken en/of behoeften. Het is een onderdeel van de strategievorming om één of meerdere doelgroepen te kiezen waar het bedrijf zich op wil richten.

Er zijn verschillende marktsegmenten in de boomkwekerij;

Segment 1: Mensen die het goedkoopste product willen;

Segment 2: Mensen die gaan voor maximale kwaliteit;

Segment 3: Mensen die gaan voor beleving en visuele aantrekkelijkheid bij aankoop van het product;

Segment 4: Mensen die kant-en-klare producten willen;

Segment 5: Mensen die gaan voor duurzame en maatschappelijk verantwoorde producten;

Segment 6: Mensen die alleen op zoek zijn naar planten voor balkon en terras.

Voor een bedrijf is het van belang om een keuze te maken uit één of meerdere segmenten. Hierdoor is het mogelijk om gericht en doelbewust de markt te benaderen.

5.4 Marketingmix

De marketingmix is een combinatie van instrumenten die kan worden gebruikt bij de implementatie een strategie. Het is van belang de marketinginstrumenten goed af te stellen op de gekozen doelgroep. De marketingmix bestaat uit de volgende factoren;

- Product;
- Prijs;
- Plaats;
- Promotie;

⁶⁴ www.intermarketing.nl/marketing modellen/tw-waardestrategieën, 8-10-2014

In deze paragraaf worden de factoren verder uitgewerkt. De verschillende segmenten genoemd in paragraaf 5.3 worden hierin meegenomen. In figuur 5.2 zijn deze segmenten nogmaals te zien.

Segment 1	Mensen die het goedkoopste product willen;
Segment 2	Mensen die gaan voor maximale kwaliteit;
Segment 3	Mensen die gaan voor beleving en visuele aantrekkelijkheid bij aankoop van het product;
Segment 4	Mensen die kant-en-klare producten willen;
Segment 5	Mensen die gaan voor duurzame en maatschappelijk verantwoorde producten;
Segment 6	Mensen die alleen op zoek zijn naar planten voor balkon en terras.

Figuur 5.2 Segmenten

5.4.1. Product

Hier gaat het om 'alle factoren die van invloed zijn op het kernproduct, tastbare product en uitgebreide product'.⁶⁵

Het kernproduct is wat de afnemer daadwerkelijk koopt. De consument koopt geen plant maar een tuin, tuin staat voor rust, ontspanning, schoonheid, te midden van alle chaos tot het hart komen. Het is goed te beseffen wat werkelijk de behoefte van de klant is, waar de klant naar op zoek is en hoe ik daar het beste op kan inspelen met mijn product. Het tastbare product is de verpakking en de kwaliteit. Afhankelijk van de gekozen doelgroep is de kwaliteit en de verpakking. Voor segment 1 zal de verpakking een goedkope uitstraling hebben en kwalitatief minder zijn. Segment 2 en 5 zullen kritisch zijn als het gaat om de kwaliteit van het product. Is het product duurzaam of niet, is het een kwalitatief goede plant e.d.

Segment 3 zal vooral getrokken moeten worden in de eerste paar seconde. Opvallend en aantrekkelijk is bij deze doelgroep een belangrijk aspect. In sommige gevallen zal het mogelijk zijn voor segment 1 en 3 dezelfde verpakking te hebben. Het zou dezelfde doelgroep kunnen zijn.

Het uitgebreide product is de extra service. Wordt er voldoende informatie gegeven over het verzorgen en de mogelijkheden van de plant? Wordt er verwezen naar een internetsite voor extra informatie?

Afhankelijk van de gekozen doelgroep is het voor een onderneming van belang om keuzes te maken over het product en de uitstraling van het product. Op het gebied van extra informatie is het gebruik van technologie een mogelijkheid, door bijvoorbeeld een verwijzing naar een site of het downloaden van een app met verzorgtips.

5.4.2. Prijs

Hieronder worden alle factoren verstaan die van invloed zijn op de prijs. Door de focus niet te leggen op de prijs, maar op het product dat aansluit op de behoefte van specifieke doelgroepen, zal de consument bereid zijn meer te betalen voor het product. Deze groep zal te vinden zijn in segment 2, 5 en 6, 3 en 4 zou in sommige gevallen ook mogelijk

⁶⁵ www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix, 8-10-2014

kunnen zijn. segment 1 is vooral gefocust op lage prijs. Het is voor een onderneming belangrijk om, wanneer men niet op deze doelgroep is gericht, zich hiervan sterk te onderscheiden. Door meerwaarde te creëren aan het product zodat prijs niet meer van belang is. Indien er wordt gekozen voor directe verkoop aan de consument kan er worden gekozen voor korting bij een afname van een bepaald bedrag of spaarpunten bij elke aankoop.

Bij verkoop via groothandels en andere tussenhandelaars kan de grote van de afname bepalend zijn voor de prijs.

5.4.3. Promotie

'Alle factoren die van invloed zijn op de communicatie en het bereiken van de doelgroep'⁶⁶ heeft betrekking op promotie. Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden;

- Reclame door tv, internet en magazines;
- Acties
- Opbouwen van een goed imago
- Persoonlijk/direct door bijvoorbeeld e-mail.

De keuze van promotie is afhankelijk van de doelgroep. Internet biedt veel mogelijkheden om op een relatief goedkope manier te communiceren met de doelgroep. belangrijk is wel te weten waar welke doelgroep te bereiken is. Ouderen zullen minder met internet bezig zijn dan jongeren. Bij directe verkoop aan de consument zijn social media een mogelijkheid om het product te promoten. Verkoop via tussenhandel is echter voor de meeste bedrijven het belangrijkste afzet kanaal. E-mail en internetsite zijn de makkelijkst gebruikte vormen van promotie. Het bezoeken van beurzen is een manier om het product te presenteren. Daarnaast zijn er veel exporteurs en veilingen die beschikken over een webshop, als hierin het product wordt opgenomen is dit een goedkope vorm van promotie. Herkenbaarheid aan het product meegeven, door een merk of symbool, is ook een belangrijke vorm van promotie.

5.4.4. Plaats

'In welke mate en waar moet het product verkrijgbaar zijn zodat degenen die zich in de doelgroep bevinden de gelegenheid hebben het product te verkrijgen'.⁶⁷ Er zijn verschillende mogelijkheden om het product bij de consument te krijgen. Doormiddel van veiling en tussenhandelaren, zoals groothandels, cash & carry, tuincentra en bloemenwinkels. Dit is de meest voorkomende vorm in de boomkwekerijsector. Daarnaast is verkoop direct aan de consument, door middel van een webshop, wel in opkomst. Welke distributiekkanalen er gekozen moeten worden, hangt af van de gekozen doelgroep. Met welke distributiekkanalen bereik ik de gekozen doelgroep? Voor de meeste segmenten geldt dat ze hun aankoop zullen doen bij een tuincentrum.

⁶⁶ www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix, 10-10-2014

⁶⁷ Alsem, K.J. (2009). Strategische marketingplanning (vijfde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers;, blz. 353

6. Strategie keuze

De definitie van strategie kan als volgt worden geformuleerd: *"Een strategie is een lange termijnplan inzake de functie van de organisatie in de samenleving, waarin de organisatie aangeeft welke doelstellingen ze wil bereiken en met welke middelen en langs welke wegen ze die doelstellingen wil bereiken."*⁶⁸

Belangrijke punten hierin is dat het een plan is op de lange termijn, ze geeft doelstellingen aan en welke middelen daarvoor nodig zijn. Dit maakt duidelijk dat strategie bepalen niet iets is wat 'even' gebeurt 'tijdens de koffie'. Het vraagt veel tijd om een strategie te bepalen en implementeren. Het is goed hiervan bewust te zijn. Het is een keus om een strategie te bepalen, maar het is evengoed een keus om die strategie uit te voeren. Een strategie is van essentieel belang voor de toekomst en continuïteit van een onderneming. Hoewel dit nog vaak wordt onderschat, vooral bij kleinere ondernemingen. Met een strategie is een onderneming bezig op de lange termijn. Er wordt naar buiten gekeken, de kansen en bedreigingen, maar ook naar binnen, de sterktes en zwaktes. "Met een goede strategie kan een organisatie een onderscheidende positie innemen ten opzichte van haar concurrenten."⁶⁹ Daarbij wordt er gezocht naar "een duurzaam voordeel ten opzichten van de concurrenten die aansluiten bij externe trends en ontwikkelingen en bij de sterkten en zwakten binnen de eigen onderneming."⁷⁰ Door een strategie te formuleren en hier actief mee bezig te zijn, worden er doelgericht beslissingen genomen. Daarbij worden de middelen zo ingezet dat de doelstellingen worden bereikt. "In een bedrijf waar de strategie goed doorgevoerd is weten de werknemers wat ze moeten doen en wat er van hen wordt verwacht. Dit versterkt het functioneren van de onderneming en zo kan de onderneming zich profileren ten opzichte concurrenten."⁷¹

De beste kansen voor een strategie liggen bij marktontwikkeling en productontwikkeling. Deze beide spelen in op de kansen die geformuleerd zijn uit de externe analyse, paragraaf 3.5 en 4.1. Tevens vragen deze beide strategieën om het ombuigen van dezelfde zwaktes. Een onderneming kan uit deze beide strategieën een keuze maken welke het best bij de onderneming past. Er wordt niet gekozen voor de beide andere strategie-richtingen. Dat betekent niet dat deze onmogelijk of onhaalbaar zijn voor elke onderneming, maar ze zijn niet het meest geschikt voor een gemiddeld mkb-boomkwekerijbedrijf. In paragraaf 2.2 en 3.2.5 is gesteld dat de focus is komen te liggen op de prijs, waarvan de grootste oorzaak schaalvergroting is. Als mkb-boomkwekerijbedrijf is het belangrijk zich juist daarvan te onderscheiden. Marktpenetratie onderscheidt zich daar niet van, integendeel. Diversificatie wordt in dit rapport ook niet gekozen omdat dit vraagt om sterke financiële draagkracht en dit bij veel mkb-boomkwekerijbedrijven ontbreekt.

- *Marktontwikkeling*

Marktontwikkeling houdt in het betreden van nieuwe markten met bestaande producten. Voor de mkb-boomkwekerij liggen kansen voor nieuwe markten op het gebied van export en internet.

In paragraaf 3.4.2 zijn verschillende landen genoemd waar er een toenemende vraag naar tuinplanten is. Belangrijk is te kijken welk van de producten het meest geschikt is voor welke landen. Soms vraagt het product kleine aanpassingen, dit kan bijvoorbeeld

⁶⁸ Douma, S. (2012). *Ondernemingsstrategie (zesde druk)*. Groningen/Houten; Noordhoff Uitgevers. Blz. 16.

⁶⁹ <http://www.visie-strategie.nl/> (10-11-2014)

⁷⁰ <http://www.visie-strategie.nl/> (10-11-2014)

⁷¹ <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/24677-strategie-in-organisaties.html> (10-11-2014)

aanpassen van productinformatie zijn in de taal van het desbetreffende land. Voor deze strategie is het beheersen van de taal en kennis van het land en cultuur nodig. Voor kleine ondernemingen zal het lastig zijn deze kennis in te kopen, indien niet aanwezig. Desbetreffende ondernemingen zouden kunnen samenwerken met exporteurs en inkooporganisaties die zich richten op export. Grotere ondernemingen die deze kennis niet in het bedrijf hebben kunnen kiezen om zelf bij te scholen en tijd in te plannen om inzicht te krijgen in het land en de cultuur. Er kan ook besloten worden personeel op te leiden hiervoor. Daarbij moet wel worden genoemd dat wanneer het personeel de onderneming verlaat er ook kennis weggaat. Een andere mogelijkheid kan zijn om kennis in te kopen, eventueel voor een parttime baan. Gezamenlijk kennis in kopen met één of meerdere ondernemingen kan een mogelijkheid zijn. Daarbij moet er wel op gelet worden dat de verschillende producten elkaar versterken en niet met elkaar concurreren. Wordt er een keuze gemaakt voor een exportstrategie dan zijn de volgende punten van belang:

- Wees niet alleen productgericht, maar ook marktgericht. Op de Nederlandse markt het product verkopen is niet hetzelfde als op de buitenlandse markt het product verkopen. Marktgericht verkopen is: "Er zijn markten met bepaalde behoeften en hoe kan ik in mijn vakgebied die behoeften bevredigen".⁷² "Het benutten van exportkansen vraagt kennis en inzicht".⁷³ Welke behoeften zijn er? Welke kansen en bedreigingen? Welke cultuuraspecten spelen een rol? Dit vraagt voorbereiding en tijd. "Bij de export zijn belangrijkste obstakels voor het MKB vooral een gebrek aan kennis over buitenlandse markten".⁷⁴
- Om exportstrategie succesvol en duurzaam te doen zijn is het maken van een exportplan noodzakelijk! Het helpt om doelgericht te ondernemen. Het helpt focus te houden op de exportdoelstellingen en eventueel bij te sturen. Het geeft structuur aan de onderneming. Als laatste, maar wel belangrijk punt, het geeft inzicht en beperkt risico's. Een voorbeeld van een exportplan is gegeven in bijlage II.

Voor het betreden van nieuwe markten met bestaande producten kan ook een keus worden gemaakt voor internet. Het online kopen van tuinplanten neemt toe, paragraaf 3.1.4. Dit kan door het openen van een webshop. Het is belangrijk onderscheidend en zichtbaar te zijn en de juiste doelgroep te bereiken. Dit vraagt hele specifieke en goed voorbereiden marketing en het afstemmen van de marketingmix (paragraaf 5.4). Het gebruik van social-media is een belangrijk instrument dat gebruikt kan worden voor het bereiken van de juiste doelgroep. Voor het kiezen van deze strategie is het nodig te realiseren dat internet voortdurend verandert. Kennis van e-commerce en blijvend ontwikkelen hierin is noodzakelijk.

"Electronic commerce, oftewel e-commerce, is de verzamelnaam voor handel en transacties via digitale wegen."⁷⁵ E-commerce biedt mogelijkheden om via het internet producten te verkopen. Voordelen van e-commerce zijn:

- Het is laagdrempelig, (indien de nodige kennis hiervoor binnen het bedrijf is).
- "Kostenbesparend door lage verkoopkosten en lagere transactiekosten.
- Verschaft toegang tot grotere markten.
- Biedt de mogelijkheid om een directe relatie met afnemers te ontwikkelen.
- Leidt tot meer efficiënte distributie: minder tussenkanalen."⁷⁶

⁷² Veldman, H. (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 70.

⁷³ Veldman, H. (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 127.

⁷⁴ Veldman, H. (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 127.

⁷⁵ <http://www.marconcepts.nl/webshops-blog/e-commerce/> (11-11-2014)

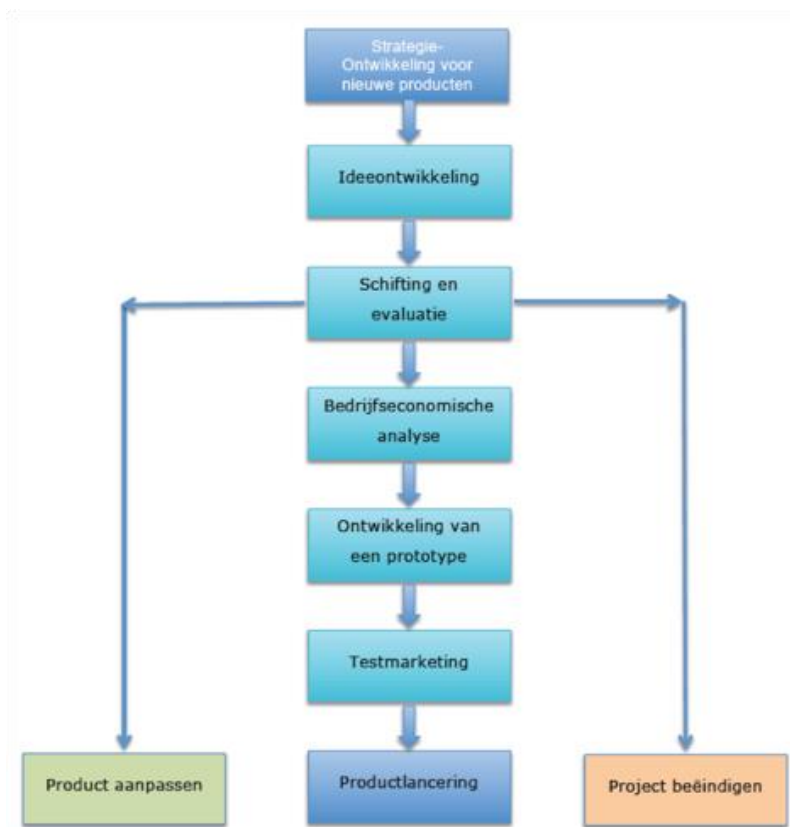
⁷⁶ Veldman, H. (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 206

Er zijn tevens ook een aantal beperkingen te noemen met betrekking tot e-commerce:

- "Afnemers kunnen producten niet fysiek onderzoeken.
- Kennisoverdracht is beperkt. (Door interactie in face-to-face gesprek kan meer worden overgedragen).
- Het vermogen om diepgaande informatie op te doen over leveranciers en klanten wordt beperkt door het gebrek aan face-to-face contact.
- Het kost veel tijd om sites te navigeren en informatie te vinden.
- Er moeten extra logistieke kosten worden gemaakt voor het verzamelen, verpakken en versturen van kleine bestellingen."⁷⁷

- *Productontwikkeling*

Er liggen tal van kansen voor de Mkb-boomkwekerij op het gebied van productontwikkeling. Veranderd consumentengedrag en 'balkontuinen' geven verschillende openingen voor nieuwe producten. Productontwikkeling vraagt het doorlopen van verschillende fases, figuur 6.1.



Figuur 6.1 Productontwikkelingsproces⁷⁸

1. Ideeontwikkeling

Het begint met het brainstormen over zoveel mogelijk ideeën. Daarbij valt in deze fase nog niets af. Het is goed om zo breed mogelijk te kijken en niet te beginnen met afbakenen. Het ogenschijnlijke meest waardeloze idee, kan uiteindelijk leiden tot hét idee. In deze fase moet zoveel mogelijk informatie worden ingezameld over de behoefte van de consument. Bij productontwikkeling staan de behoeften van de consument

⁷⁷ Veldman, H. (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 206

⁷⁸ Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing (zevende druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers, blz. 347

centraal. Deze informatie komt niet alleen van de consument, maar ook van de tussenhandel, klanten, medewerkers et cetera. Het actief benaderen van de klant, in gesprek gaan met de klant en doelbewust vragen stellen is een eigenschap die nodig is binnen het bedrijf om achter de juiste informatie te komen. Tijd nemen om signalen op te vangen uit de markt geeft tal van aanleidingen die gebruikt kunnen worden om ideeën te bedenken.

Het kan zijn dat er in deze fase nog gekeken wordt naar verschillende segmenten.

2. Schifting en evaluatie

Hierbij valt 80% van de ideeën af. Elk idee dat niet bruikbaar is of niet bij de onderneming past wordt opzij gelegd. De overige ideeën worden nader bekeken. De belangrijkste criteria die worden gebruikt bij de schifting is de verwachte winst en de grootte of groei voor de markt van het product.

In deze fase moet duidelijk wordt welk idee voor welke doelgroep is. Het is noodzakelijk een keus te maken voor een doelgroep. In paragraaf 5.3 zijn verschillende segmenten genoemd. Elk van deze segmenten heeft andere behoeften. In paragraaf 5.4 zijn de p's van product, prijs, promotie en plaats beschreven voor elk van deze segmenten. Soms is het mogelijk een product voor meerdere segmenten geschikt te doen zijn. Hiermee kan risico worden gespreid. Elk segment vraagt echter wel om een eigen marketing.

3. Bedrijfseconomische analyse

Bij elk van de overgebleven ideeën wordt gekeken, aan de hand van aannames, hoeveel winst er kan worden gerealiseerd. Wat zijn de te verwachten kosten en opbrengsten. In deze fase zullen er opnieuw ideeën uitvallen, die het minst winstgevend zullen zijn. Eén of twee ideeën zullen overblijven.

4. Ontwikkeling van prototype

Het idee van papier wordt nu concreet gemaakt in een fysiek product. "Deze fysieke-productontwikkelingsfase heeft de meeste kans van slagen als het bedrijf marktgericht te werk gaat. Het feitelijke afnemersgedrag – en niet een technisch verbeterd product – moet het voornaamste criterium zijn in dit stadium."⁷⁹

Is het prototype klaar dan is het tijd voor het afstemmen van de marketinginstrumenten (paragraaf 5.4). Hoe de koper het product ervaart zijn zowel het fysieke product als de niet tastbare eigenschappen van belang.

5. Testmarketing

Het nieuwe product wordt op kleine schaal uitgeprobeerd. Als men de markt goed kent kan deze fase eventueel worden overslagen. Ook kan men er voor kiezen het product te testen voor één afnemer of tuincentra. Op basis van de testmarketing besluit de onderneming welk product het in de markt brengt en welke marketingstrategie zal worden gehanteerd.

6. Productintroductie

Na de laatste aanpassingen wordt het product in de markt gezet. Bepaal het juiste moment voor het in de markt brengen van het product. Een aantal vragen zijn voor de onderneming daarvoor van belang:

- Is het bedrijf er klaar voor? (ook de medewerkers)
- Is de verkoopprijs duidelijk bepaald?
- Is het de meeste gunstige periode van de introductie?

⁷⁹ Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing (zevende druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers. Blz. 351.

- *Aandachtspunten bij productontwikkeling*

Om deze strategie tot een succes te doen leiden is het goed op een aantal punten te letten:

- Eén persoon heeft de leiding over dit hele proces. Dit kan een extern persoon zijn, maar ook iemand die intern is aangewezen tot deze taak. Hij ziet er op toe dat doelgericht door elke fase wordt gegaan, dat men niet verzandt in zaken die niet relevant zijn voor die fase. Hij draagt zorg dat aan het eind van elke fase wordt geëvalueerd, samengevat en conclusies worden gemaakt.
- Ga stap voor stap elke fase door en laat iedereen die er bij betrokken is bewust zijn in welke fase men zit. Dit maakt dat er doelbewust bezig wordt gegaan met elke stap. De kans dat er te snel naar het eind wordt gewerkt zonder alle opties te bekijken wordt hierdoor verkleind.
- Wees alert dat men niet geïsoleerd aan ideeën werkt. Draagkracht van het hele team is noodzakelijk om een idee tot een succes te doen zijn. Motiveer dat iedereen zijn/haar ideeën aandraagt. Zorg voor openheid binnen het team dat alle ideeën met een open mind worden ontvangen.
- Wees als bedrijf niet alleen intern bezig met het proces van productontwikkeling. Verzamel informatie en ideeën extern, door bijvoorbeeld klantgesprekken, bezoeken van beurzen en presentaties, in gesprek te gaan met de consument.
- In bijlage III is een lijst met verschillende valkuilen opgenomen, bij het ontwikkelen van nieuwe producten. Wees bewust van deze valkuilen!

Om deze strategie succesvol en duurzaam te doen zijn worden er hieronder nog een aantal aanbevelingen gedaan.

- Ombuigen van zwaktes is noodzakelijk. Voor de meeste zwaktes geldt dat de bron ligt bij gebrek aan kennis, vaardigheden en tijd. Verschillende mogelijkheden voor het ombuigen van deze zwaktes zijn;
 - kennis en vaardigheden te ontwikkelen door een opleiding. Dit vraagt tijd van de ondernemer. Hiervoor zal hij andere taken moeten delegeren naar overige personeelsleden of personeel aannemen hiervoor.
 - personeel op te leiden en hiervoor bekwaam maken. Dit heeft als risico dat personeel de onderneming kunnen verlaten en daardoor deze kennis en vaardigheden weer verdwijnen.
 - bekwaam personeel in dienst nemen die deze taken gaan doen. Dit moet financieel haalbaar zijn. Eventueel kan er iemand in dienst worden genomen voor een parttime baan. Eveneens geldt hierbij dat wanneer personeel de onderneming verlaten, de kennis weggaat.
 - samenwerken met meerdere bedrijven en een gezamenlijke verkoper in dienst nemen, die pro-actief de markt benadert. De producten van de verschillende bedrijven moeten elkaar dan wel versterken en niet met elkaar concurreren.
 - Maak als management/ondernemer tijd vrij om actief bezig te zijn met de markt, om signalen op te kunnen vangen en over na te denken hoe daar als bedrijf op in te spelen. Deze tijd kan het beste worden gepland, zodat het ook daadwerkelijk gebeurt. In rustige periode kan hiervoor tijd worden ingeruimd. Het bezoeken van beurzen, bijwonen van presentaties is hier onderdeel van. Als management is het goed met enige regelmaat elkaar te spreken over wat er in de markt gebeurt en wat het betekent voor de onderneming. Het is goed dan ook vooral bezig te zijn met de lange-termijn-visie van de onderneming. Dit kan door de dagelijkse bedrijfsvoering snel ondergesneeuwd worden. Bestaat het management vooral uit de ondernemer zelf, één persoon, dat is het aan te bevelen een gesprekspartner te zoeken. Dit voorkomt isolement en tunnelvisie.

- Het volgen van cursussen kan helpen om scherp te blijven en geïnspireerd te worden.

- Maak keuzes! Welke strategie & welke doelgroep.
- Zet strategie en doelstellingen op papier. Hierdoor wordt er doelgericht en op lange termijn gewerkt. Door het op papier zetten van een visie, strategie en doelstellingen wordt men gedwongen na te denken over de lange termijn. Het helpt om bewust keuzes te maken over de richting die de onderneming wil gaan. Door jaarlijks deze strategie en doelstellingen te evalueren en bij te sturen ontwikkelt de onderneming het vermogen om na te denken over de lange termijn. De kans dat men wordt meegezogen met de sleur en bezigheden van het moment wordt hierdoor verkleind.
- Inzicht in de financiële positie van het bedrijf is voor het management noodzakelijk. De kostprijs en alle kosten die de onderneming maakt, moet voor de ondernemer/het management inzichtelijk zijn.
- Om de gekozen strategie duurzaam te maken, is het aan te bevelen een partner te zoeken om blijvend innovatief te zijn, met nieuwe producten, concepten en (benaderen van) markten. Dit kan een partner zijn een schakel verder in de keten, waardoor kennis, ervaringen en mogelijkheden kunnen worden gedeeld. Het kan ook in de breedte zijn, met meerdere kwekers.
- Productontwikkeling is niet even tussen het werk door nadenken over het product, maar productontwikkeling is een strategie en kost tijd!

Met deze aanbevelingen is de richting aangegeven voor een duurzaam toekomstperspectief van de mkb-boomkwekerij. De uitvoering van de aanbevelingen vraagt echter nadere uitwerking.

7. Conclusie

In de hoofdstukken twee tot en met zes zijn verschillende deelvragen beantwoord om een antwoord te krijgen op de hoofdvraag: *'Wat moet de mkb- boomkwekerij doen om winstgevend te zijn in de toekomst?'*

In hoofdstuk één zijn de ontwikkelingen die zich afspelen in de boomkwekerij beschreven. Het aantal bedrijven neemt af, maar de bestaande bedrijven worden groter. De schaalvergroting en automatisering in combinatie met de opkomst van bouw- en supermarktketens heeft er voor gezorgd dat de nadruk is komen te liggen op de prijs. In de afzet zijn ontwikkelingen te zien dat er meer rechtstreeks wordt ingekocht, meer tussenschakels vallen weg. Dat vraagt van de kweker om actief de markt te benaderen en onderscheidend te zijn (paragraaf 2.2).

In hoofdstuk twee is een interne analyse van de boomkwekerij gemaakt. De belangrijkste sterke punten die uit deze analyse naar voren komen zijn de teelt-en productkennis (paragraaf 2.3.5), operationele en structurele flexibiliteit (paragraaf 2.3.5), proces en teeltinnovatie (paragraaf 2.3.1).

De belangrijkste zwakke punten zijn; niet pro-actief benaderen van de markt, door gebrek aan kennis, vaardigheden en tijd (paragraaf 2.3.4), strategisch niet flexibel (paragraaf 2.3.5), niet exploratief innovatief, ofwel niet radicaal vernieuwend (paragraaf 2.3.1), minder financieel draagkrachtig en te weinig inzicht in de financiële kant van de onderneming (paragraaf 2.3.2).

In dit hoofdstuk is ook de huidige strategie omschreven (paragraaf 2.3.5). Er wordt vooral gewerkt op korte termijn (1-3 jaar), visie op lange termijn ontbreekt veelal. De toekomst wordt ervaren als complex dynamisch. De informatie uit dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op de deelvraag; *'Welke strategie volgt de mkb-boomkwekerij nu?'* De mkb-boomkwekerij is vooral gericht op de korte termijn. Er wordt vooral gedacht in een teeltfase en hoe de afzet kan worden bevorderd voor het komende seizoen. Bij de lange termijn, dat is vijf jaar en verder, wordt nauwelijks stilgestaan. De oorzaak hiervan ligt onder andere bij het punt dat veel ondernemers de sector als complex en dynamisch ervaren en moeilijk signalen uit de omgeving op kunnen vangen en hierop inspelen. Daarbij is er een gebrek aan kennis, ervaring en tijd om actief de markt te benaderen. Hierdoor is er onvoldoende inzicht in wat er zich afspeelt in de markt en waar er behoefte aan is.

Hoofdstuk drie beschrijft de externe analyse. De belangrijkste kansen zijn stijgend aantal kleine huishoudens (paragraaf 3.1.1), bevolking vergrijst (paragraaf 3.1.1), internet verkoop neemt toe (paragraaf 3.1.4), veranderend consumentengedrag (paragraaf 3.1.3), exportkansen (paragraaf 3.4.2). De belangrijkste bedreigingen zijn minder tuinieren in het najaar (paragraaf 3.1.3), veranderend klimaat (paragraaf 3.1.5), onrust op de woningmarkt (paragraaf 3.1.1), schaalvergroting (paragraaf 3.2.5), strenger milieubeleid (paragraaf 3.1.6).

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vraag welke aspecten de toekomst van de boomkwekerij bepalen. Om een duidelijk antwoord te formuleren, is deze vraag opgedeeld in subvragen. Op elk van deze vragen wordt hieronder een antwoord gegeven.

- *Welke invloed hebben demografische ontwikkelingen op de mkb-boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.1)*

Vergrijzing neemt toe, dit is een kans voor de boomkwekerij. De meeste tuinplanten worden gekocht door consumenten van 50 jaar en ouder (paragraaf 3.1.2).

Het aantal een- en tweepersoonshuishoudens breidt uit. Dat betekent dat er meer vraag naar planten kan komen door deze doelgroep. Veelal beschikken kleine huizen over een balkon of kleine tuin. De vraag naar producten op balkon en planten in pot neemt daardoor toe.

Door de onrust op de woningmarkt is er onzekerheid over het aantal huizen dat zal worden gebouwd op korte termijn. Dit kan de vraag op korte termijn beïnvloeden.

- *Welke invloed hebben ecologische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.5)*

De verandering van het klimaat is een factor van belangrijke invloed. De gevolgen kunnen groot zijn voor een onderneming (paragraaf 3.1.5). Het is als bedrijf goed om na te denken hoe de risico's zo veel mogelijk kunnen worden verlaagd, gedekt of gespreid. Ontwikkelingen met betrekking tot gewasbescherming hebben invloed op de bedrijfsvoering. Alternatieven moeten worden gezocht voor bepaalde verboden middelen, maar er moet ook worden nagedacht over een zo laag mogelijk gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Dit kan de kweker ook gebruiken als kans om steeds duurzamer te telen, wat aansluit bij de wensen van de klant.

- *Welke invloed hebben sociaal-culturele ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.3)*

Veranderend consumentengedrag (paragraaf 3.1.3) is van invloed op de toekomst. Hierin liggen kansen voor de ondernemingen die hierop in spelen. Een bedreiging en tegelijk uitdaging voor bedrijven in de boomkwekerij is het feit dat tuinieren in het najaar steeds minder wordt. Dat betekent dat voor bedrijven het zwaartepunt van de afzet in het voorjaar komt te liggen. Het is een kans voor ondernemingen die een typisch herfstproduct in de markt weten te zetten (paragraaf 3.1.3).

- *Welke invloed hebben technologische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.4)*

Door technologische ontwikkelingen volgen vernieuwde en verbeterde producten elkaar steeds sneller op. Door technologische ontwikkelingen kan de schaalvergroting toenemen. Voor de mkb-boomkwekerij is dit een bedreiging (paragraaf 3.1.4). Het online aankopen is toegenomen en zal naar verwachting blijven stijgen. Internet biedt een kans: voor een kleine onderneming is er op deze manier een kans om relatief goedkoop je producten aan te kunnen bieden. Zowel via webshops van veilingen en groothandels als individuele webshops.

- *Welke invloed hebben economische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.2)*

Op korte termijn (komende vijf jaar) zullen de gevolgen van de economische crisis nog voelbaar zijn. Werkloosheid zal naar verwachting nog toenemen. Consumentenvertrouwen is laag. Dit maakt mensen voorzichtiger in hun aankopen. Economische onzekerheid en instabiliteit kan ook gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Zo kan het kostprijsverhogend werken, door bijvoorbeeld stijgende energieprijzen. Ten gevolge van de economische crisis kunnen bedrijven langer moeten wachten op het geld van debiteuren.

- *Welke invloed hebben politiek-juridische ontwikkelingen op de mkb- boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.1.6)*

Het afschaffen van de productschappen heeft als gevolg dat bepaalde onderzoeken en belangen worden stilgezet en door niemand worden opgepakt. Kleine ondernemingen hebben geen geld om bepaalde onderzoeken zelf uit te voeren.

Overheidsmaatregelen bij het uitbreken van ziektes kan van grote invloed zijn voor de onderneming. In paragraaf 3.1.6 zijn verschillende voorbeelden genoemd. Als onderneming is het van belang na te denken over de risico's op dit gebied en na te denken over risicospreiding.

- *Welke rol speelt export voor de mkb-boomkwekerij in Nederland? (paragraaf 3.4)*

De export van boomkwekerijproducten is de laatste jaren iets toegenomen en ook voor de toekomst liggen hier kansen. De politieke situatie in een land is van invloed op de afzet in het desbetreffende land. Politieke onrust is toegenomen, daarom is risicospreiding op het gebied van afzet belangrijk.

Op basis van de interne en externe analyse is in hoofdstuk vier een swot-analyse gemaakt. De belangrijkste sterke en zwakke punten worden tegenover de belangrijkste kansen en bedreigingen gezet. Hieruit komen een viertal verschillende strategische opties: marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling en differentiatie. Deze zijn alle vier uitgewerkt voor de mkb-boomkwekerij (paragraaf 5.1). Hiermee is een antwoord gegeven op de vraag welke strategische alternatieven zichtbaar worden naar aanleiding van de analyse. Hierbij is ook gekeken wat voor effect dit heeft op de onderneming. Voor bijna alle strategische opties betekend dit dat de zwaktes moeten worden omgebogen. Nu er een antwoord is gevonden op deze deelvragen kan ook de hoofdvraag worden beantwoord:

- *Wat moet de mkb-boomkwekerij doen om winstgevend te zijn in de toekomst?*

Het antwoord bevat een tweetal mogelijke strategierichtingen die, afhankelijk van het karakter van de onderneming, bruikbaar zijn om winstgevend te zijn in de toekomst. Daarnaast bevat het ook een aantal aanbevelingen die noodzakelijk zijn om deze strategieën duurzaam en succesvol te laten zijn.

De beste kansen voor een strategie liggen bij marktontwikkeling en productontwikkeling. Deze beide spelen in op de kansen die geformuleerd zijn uit de externe analyse, paragraaf 3.5 en 4.1. Tevens vragen deze beide strategieën om het ombuigen van dezelfde zwaktes. Een onderneming kan uit deze beide strategieën een keuze maken welke het best bij de onderneming past.

Literatuurlijst

Aangehaalde literatuur

Boeken;

Veldman, H (2009). *Exportmanagement (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing (zevende druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff .

Douma, S. (2011). *Ondernemingsstrategie (zesde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Alsem, K. (2009). *Strategische marketingplanning (vijfde druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff .

Rapporten;

ABN-Amro. (2014). *Branche_update_planten*.

Rabobank. (2012). *Studie_floeren_met_flexibiliteit. Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030*.

Vakbladen;

(2013). *Boomkwekerijmagazine* .

(2014). *Boomkwekerijmagazine* .

Websites;

www.agrimatie.nl.

boomkwekerij.groenweb.nl.

edepot.wur.nl.

www.hbd.nl.

www.intermarketing.nl.

www.limburgonderneemt.nl.

www.marconcepts.nl

www.nrc.nl.

www.preventiemedewerker.net.

www.rabobankcijfersentrends.nl.

www.strategischmarketingplan.com.

www.tuinbouw.nl.

www.visie-strategie.nl

www.volkskrant.nl.

www.volkskrant.nl.

www.wageningenur.nl.

www.zakelijk.infonu.nl

Geraadpleegde literatuur

Boeken;

Vos, B.; Dijkstra, G.; Berg van den, K. (2008). *De meerwaarde van Maatschappelijk Verantwoord Ketenmanagement*. Assen: van Gorcum.

Stegeman, H.; Piljic, D.; Struijs, A.; e.a. (2012). *In 2030 - vier vergezichten (derde druk)*.

Roes, M.; Adamo, A. (2013). *Marketingplan voor ondernemers (tweede druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff.

Dekker, H.; Matser, L.; Onzen van, H. (2010). *Strategisch management voor ondernemers in het mkb/familiebedrijf (eerste druk)*. Groningen/Houten; Noordhoff.

Bijlage I Interviews duurzaamheidsaspecten

Naam bedrijf; Jiffy Group

Bleiswijk, 09-04-2013

Naam geïnterviewde: Cees van der Burg & Henri van Beerendonk

1. Wat zijn jullie functies binnen dit bedrijf?

- Cees van der Burg: Manager Product Development
- Henri van Beerendonk: Supply Chain Director

2. Wat is de missie, visie en de doelstellingen van het bedrijf?

Onze missie is telers te voorzien van de hoogste kwaliteit groeimateriaal en andere ondersteunende producten of diensten die helpen om de vermeerdering of teelt van planten te verbeteren. Wij willen dit bereiken door voortdurende innovatie en naleving van hoge kwaliteitsnormen, met aandacht voor het milieu.

De drie sleutelwoorden van onze missiestatement zijn dan ook *Kwaliteit – Innovatie – Milieubewustzijn*.

Het is de verantwoordelijkheid van het management om het bewustzijn van alle medewerkers te verhogen ten aanzien van kwaliteit, veiligheid en onze impact op het milieu.

Relevante doelstellingen voor ons bedrijf zijn:

- Een verdere reductie van de CO₂-uitstoot door transport- en energie-efficiency, een verantwoorde veenwinning en het zoeken naar duurzame alternatieven.
- Het creëren van een veilige werkomgeving op alle locaties.
- Het verhogen van onze kwaliteitsbewustzijn en –prestaties
- Het ontwikkelen van groeimateriaal en concepten gericht op de vermeerdering en teelt van m.n. voedingsgewassen

3. Waar denkt u aan bij duurzaamheid?

Milieu

Minimale milieubelasting (lucht, water). Gesloten kringloop, vermindering gebruik fossiele grondstoffen. Ecologische balans. Eigen verantwoordelijkheid als individu en bedrijf.

Economie

Duurzaam als economische activiteit. Meerwaarde in de keten.

Sociale

Werkgelegenheid als duurzaam rendement van de activiteiten van het bedrijf. Arbeid als belangrijke productiefactor binnen de onderneming.

4. Wat vindt u positief daarin en wat zijn uw tegenwerpingen?

Nadenken en handelen naar duurzaamheid geeft een nieuwe dimensie. Maatschappelijke verantwoordelijkheid ook vanuit het handelen van de onderneming.

Beschikbaarheid van alternatieven passen niet altijd binnen dit streven.

5. Bent U bekend met MVO/MVK?

Ja, wij zijn hiermee bekend. Investerings- en besluitvormingen worden door ons geëvalueerd in het licht van de drie aspecten die wij hieronder vangen, t.w. het

economische bedrijfsbelang, de sociale aspecten die hieraan hangen en de ecologische randvoorwaarden hieromheen.

6. Wat vindt U het belang van MVO/MVK?

Bewust zijn van ons handelen. Zie ook ons antwoord hierboven.

7. Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVO/MVK?

Zie ook hiervoor o.a. het antwoord op vraag 5. Verder wordt door ons onderzoek gedaan naar alternatieve grondstoffen vanuit de gedachte en het streven van *local-for local* en is onze productontwikkeling ook gericht op het gebruik hiervan.

Verder participeren wij actief in LCA-studies en discussieplatforms, zowel op nationaal als internationaal vlak, om daarmee ons bewustzijn en kennisniveau voor duurzaamheid te verhogen.

8. Wat wordt er nu in de keten gedaan aan MVO/MVK ? (leveranciers, transporteurs en afnemers)

Transporteurs vanuit hun brancheorganisaties zijn hier al mee bezig (bijv. EVO), al dan niet worden er vanuit een wettelijk kader (toekomstige) grenzen opgelegd (emissienormen). Met onze transporteurs zoeken wij zelf naar duurzame oplossingen voor transport wat bijvoorbeeld resulteert in intermodaal vervoer (combinatie van weg, spoor en zeetransport middels containers).

Daarnaast proberen we de beladingsgraad te verhogen door vrachten te combineren en zijn we in gesprek met onze afnemers om kleinere orders te clusteren.

Afnemers zijn hier vooral mee bezig vanuit hun duurzaamheidsagenda wat betreft dosering van meststoffen en fosfaatlozingen op het oppervlaktewater.

Vanuit de kant van leveranciers (brancheorganisaties als VPN, EPAGMA en RHP) wordt onderzoek gedaan naar LCA en initiatieven genomen in het opzetten van modellen tot het komen van verantwoorde vervening.

9. Welke issues, dilemma's ervaart u van MVO/MVK?

In de discussies is er een grote mate van betrokkenheid van veel stakeholders, maar het is niet altijd gemakkelijk om ieders belangen te verenigen.

Hoe is maatschappelijk verantwoord ondernemen in te passen in het economisch groeimodel?

10. Welke rol speelt communicatie volgens u binnen MVO/MVK?

Communicatie is enorm belangrijk. De afstemming tussen de verschillende stakeholders, zowel binnen je eigen organisatie als daar buiten. Goede communicatie begint echter bij jezelf, de eigen onderneming; duidelijk zijn in waar je voor staat en wat je wilt bereiken. Daar zit de kracht en begint het proces van verandering.

11. Welke aanleiding/motivatie heeft uw bedrijf tot meer MVO/MVK?

Vanuit een pro-actieve benadering tot eigen oplossingen komen om te voorkomen dat anders zaken van buitenaf opgelegd worden. Verschillende internationale overheden of belangenorganisaties leggen anders eenzijdig (en kortzichtig – niet alles overziend) beperkingen op. Zeker voor een bedrijf als ons, dat zeer internationaal opereert is het zaak om te proberen een globale visie te creëren en globaal afspraken te maken.

Deze benadering wordt erg gestimuleerd vanuit de Nederlandse overheid; als sector eigen initiatieven ondernemen en oplossingen aandragen.
Dit gebeurt zowel op nationaal niveau (www.devpn.nl – Nederlandse brancheorganisatie) als internationaal niveau in Brussel (www.epagma.eu – Europese brancheorganisatie).

12. Wat kunnen de/zijn financiële consequenties daarvan?

Dat maatschappelijk verantwoord ondernemen kan leiden tot hogere kosten, die niet altijd in de markt weggelegd kunnen worden.
Uiteindelijk zullen we als maatschappij wel bereid moeten zijn ervoor te betalen en dit doorheen de hele keten.

13. Welke meerwaarde ziet u bij de verkoop van het product?

Aan de ene kant biedt het nieuwe kansen en mogelijkheden. Er (kunnen) ontstaan bijvoorbeeld nieuwe markten. Te denken valt bijvoorbeeld aan daktuinsubstraten en een ontwikkeling van *Urban Cultivation*. Verder het kunnen aanbieden van producten voor bestaande toepassingen tegen lagere milieubelasting.

14. Hoe wordt MVO nu geregistreerd/gecertificeerd binnen het bedrijf?

Dit is momenteel ingebed in onze ISO 14001 certificering.

Jiffy Products International B.V
P.O. Box 13
NL-4780 AA Moerdijk
The Netherlands

Naam bedrijf: JBB-Pack
Geïnterviewde: Johan van Oudenaarden

Maasdijk, 19-04-2013

1. Wat zijn uw functies binnen dit bedrijf?
Operationeel manager.
(Orderbeheer – Systeembeheer - Office manager)

2. Wat is de missie, visie en de doelstellingen van het bedrijf?
Missie:
Het ondersteunen van haar klanten bij de realisatie van verkoopverbeterende verpakkingen / veilig vervoeren van hun producten door het inzetten van hoogopgeleide, gemotiveerde en enthousiaste specialisten.

3. Waar denkt u aan bij duurzaamheid?
Milieu vriendelijk werken.

4. Wat vindt u positief daarin en wat zijn uw tegenwerpingen?
Het is goed om rekening te houden met het milieu.

5. Bent U bekend met MVO/MVK?
Nee

6. Wat vindt u het belang van MVO/MVK?
Niet van toepassing

7. *Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVO/MVK?*
Niet van toepassing

8. *Wat wordt er nu in de keten gedaan aan MVO/MVK ? (leveranciers, transporteurs en afnemers)*
Daar heb ik geen inzicht in.

9. *Welke issues, dilemma's ervaart U van MVO/MVK?*
Niet van toepassing

10. *Welke rol speelt communicatie volgens u binnen MVO/MVK?*
Niet van toepassing

11. *Welke aanleiding/motivatie heeft uw bedrijf tot meer MVO/MVK?*
Op dit moment geen aanleiding, omdat onze markt er niet om vraagt.

12. *Wat kunnen de/zijn financiële consequenties daarvan?*
Daar hebben we geen inzicht in.

13. *Welke meerwaarde ziet u bij de verkoop van het product?*
Aangezien we hier geen gebruik van maken zal het duidelijk zijn dat het voor ons op dit moment geen meerwaarde biedt.

14. *Hoe wordt MVO nu geregistreerd/gecertificeerd binnen uw bedrijf?*
Niet van toepassing

JBB Pack BV
Johan v. Oudenaarden
Hollandland 128
2676 LT Maasdijk
The Netherlands
0174-52533

21-04-2013

Naam bedrijf: Alta Nova
Geïnterviewde: Kees Hoogendoorn

1. *Waar denkt u aan bij duurzaamheid en het belang van MVO en eventuele tegenwerpingen?*
Persoonlijk denk ik daarbij aan de toekomst, aan een wereld die voor de mensheid mogelijk is om op te leven.
Zakelijk kun je daar wel een vertaalslag in maken, bijvoorbeeld door MPS-systeem wat in de sierteeltketen wordt gebruikt. Gebruik van bestrijdingsmiddelen wordt hierdoor teruggebracht, energie wordt verminderd en het geeft ook zeker bewustheid. Niet zomaar spuiten, maar ga eerst eens kijken of het nodig is.
Anderzijds geeft de vertaalslag van persoonlijk naar zakelijk ook dilemma's, plagen en ziektes in gewassen blijven, maar middelenpakket wordt kleiner. Toch is er een eis dat er een goed en kwalitatief hoog product moet worden geleverd.

2. *Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVO/MVK?*
Mps-systeem

3. *Wat wordt er nu in de keten gedaan aan MVO/MVK ? (leveranciers, transporteurs en afnemers)*

Aantal afnemers en landen als Zwitserland die de eis hebben alleen te mogelijk leveren als er milieukeurmerk is of mps.

4. *Communicatie hiervan?*

De eis wordt neergelegd, maar of het haalbaar is of niet is niet bespreekbaar. Kun jij het niet leveren dan gaan ze gewoon naar een andere kweker. Vanuit de individuele kweker wordt hier wel eens tegen in gegaan of realiteit van de kweker voorgespiegeld, maar niet als 'groep' kwekers.

5. *Financiële consequenties daarvan?*

Gaat welk kosten maken zoals aanmaken van MPS-systeem zijn kosten aan verbonden en er gaat veel tijd in zitten. Dus kosten worden meer, maar je krijgt niet meer voor je product.

6. *Meerwaarde bij de verkoop van het product?*

Ik heb hier geen onderzoek naar gedaan, maar een deel van de consumenten zal hier meerwaarde in zien en bereid zijn een euro meer te betalen. Maar een ander deel gaat liever voor een goedkoop product.

7. *Kinderarbeid in china? Hoe kijkt u daar tegenaan?*

Enerzijds, niet accepteren, anderzijds zullen andere wel gewoon afnemen uit China. En wat als je niets meer afneemt uit China, wat zijn dan de mogelijkheden voor deze Chinezen?

Als individuele kweker kun je niet veel uitrichten hiertegen, maar als gehele keten ben je een sterkere kracht die wel iets kan uitrichten. Bijvoorbeeld een overkoepelende organisatie van de keten die onafhankelijk is als het gaat om leverancier, kweker of retail, die vanuit de hele keten optreedt en waar iedereen een deel aan bijdraagt zou wel verschil kunnen maken.

8. *Wat is dus grootste dilemma?*

Kosten en de praktijksituatie voor de kweker. Hoe kan hij producten milieuvriendelijker kweken terwijl er toch dezelfde plagen en ziekten zijn? andere manier van bestrijding vraagt investeringen en is dat mogelijk in deze tijd en krijg je er ook meer voor terug, krijg je meer voor een duurzaam product?

Ziet u mogelijkheden voor oplossing van dit dilemma?

Onderzoek naar bestrijding en/of biologische bestrijding.

Naam bedrijf: Flora Holland
Naam geïnterviewde: Loek Barendse
Beleidsadviseur Kwaliteit en MVO

19-04-2013

1. *Wat doet Flora Holland aan MVO?*

FloraHolland is bestuurlijk vertegenwoordigd in het MPS bestuur en in FSI (Floriculture Sustainable Initiative). Wij stimuleren deelname aan MPS of GlobalGAP bij aanvoerders en zorgen dat informatie hierover bij aankoop zichtbaar is en doorgegeven kan worden in de keten.

2. *Wat is de visie van Flora Holland m.b.t. MVO? En hoe ziet u dit in de toekomst?*

MVO wordt een steeds belangrijker item in de markt. Vooral GIR (grootschalig inkopende retail) stellen hier eisen aan en zullen in de toekomst meer eisen gaan stellen. Daar moeten wij tijdig op inspelen.

3. Wat gebeurt er al in de keten van potplanten waar Flora Holland deel van uitmaakt?

Bij kamerplanten is ca. 75% van de omzet MPS/GlobalGAP gecertificeerd. Bij bloemen en tuinplanten is dit ca. 60%.

4. Welke certificeringen zijn er mbt MVO (voor de planten)? En wat houden deze in?

Basiscertificaten zijn MPS A, B, C, dit is een milieucertificaat. GlobalGAP en/of MPS-GAP zijn deels milieu, deels kwaliteit (van bedrijf), MPS-SQ is sociaal certificaat, idem KFC silver. Zie toegevoegd overzicht.

5. Welke certificeringen zijn bij Flora Holland verplicht?

Er zijn geen certificeringen verplicht. Alleen klanten stellen certificeringen verplicht, als je dan wilt kunnen leveren moet je bepaalde certificaten hebben.

6. Welke certificeringen zijn door Flora Holland gewenst?

* = verplicht:

Wij stellen geen certificaten verplicht. Gewenst is een milieucertificaat zoals MPS A, B of C. MPS-A is het hoogste. Voor bedrijven buiten de EU is een sociaal certificaat (MPS-SQ of KFC) gewenst, veel grote aanvoerders hebben deze certificaten. Een GAP certificaat (GlobalGAP of MPS-GAP) gaat door de retail steeds meer gevraagd worden. Bij groenten en fruit is dit al standaard.

Loek Barendse
Beleidsadviseur Kwaliteit en MVO
FloraHolland
Postbus 220 2670 AE Naaldwijk
E: loekbarendse@floraholland.nl
T: +31 (0)174 63 25 89
M: +31 (0)6 23 88 18 51
I <www.floraholland.com>
www.twitter.com/floraholland
www.facebook.com/floraholland

	Aspect covered		
	Social	Environmental	Quality
Consumer labels			
EU Ecolabel / national ecolabels (Milieukeur)			
EKO			
Fair Flowers Fair Plants (FFP)			
Fairtrade Labelling Organization (FLO), Max Havelaar			
Flower Label Programme (FLP)			
Rainforest Alliance - Flowers and Ferns			
B2B standards			
Ethical Trade Initiative (ETI)			
GLOBALGAP			
ISO 14001			
MPS family: MPS-ABC			
MPS family: MPS-SQ			
MPS family: MPS-GAP			
MPS family: MPS-Florimark			
SA8000			
Developing country initiatives			
EHPEA Code of Practice			
FlorEcuador			
FlorVerde			
KFC Code of Practice			

80

Naam bedrijf; Lemkes

1. Wat is de missie, visie en de doelstellingen van uw bedrijf?

Lemkes heeft in de export van Nederlandse potplanten een marktaandeel van 10 %; klanten zijn: Aldi, Ikea, OBI; Praxis, Jardiland, B&Q en Carrefour. Eén retailketen per land, om risico's te spreiden.

Missie: wij geven onze ambitie vorm door sierteeltproducten via retailers aan te bieden aan zoveel mogelijk consumenten; wij doen dit door 'de partner bij uitstek te zijn, die het rendement van de retail duurzaam verbetert'; dit betekent zuinig omgaan met schaarse goederen, waardoor de kosten gedrukt worden

Ambitie: mensen laten genieten van het leven; 'enjoy your live'. Afhankelijk van de hulpbronnen in de natuur

MVO/MVK wordt eerst op directie nivo goed doordacht; daarna gedeeld met mensen op de werkvloer

2. Waar denkt u aan bij duurzaamheid?

Lange termijn relaties, transparantie in de keten; People, Planet, Profit; oog voor

⁸⁰ ⁸⁰ CZFH2011.85.3550 bron Milieu Centraal

toekomstige relaties; rekening houden met de draagkracht van mensen, energie, water, transport en materialen.

3. Wat vindt u positief daarin en wat zijn uw tegenwerpingen?

Positief dat er veel aandacht voor gekomen is; het is een maatschappelijk issues geworden

Negatief is dat het hogere kosten (van certificering) met zich meebrengt

4. Bekend met MVO/MVK?

Ja

5. Belang van MVO/MVK?

Groot, klanten als Ikea en B&Q (Engelse retail) stellen hoge eisen aan de schakels in de keten door middel van certificering.

6. Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVO?

Solardak op het gebouw (grootste van Nederland); ledverlichting in het gebouw; H.R. ketel; recycling afvalstromen; sensoren toiletten; verlichting gebouw alleen bij gebruik

7. Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVK?

Klant Ikea wil weten onder welke omstandigheden de planten zijn geproduceerd, wilde middelen gebruikt zijn e.d..

Logistiek optimaal model: bundelen van verkeersstromen verhoogt de beladingsgraad en vermindert de CO2 uitstoot.

Elk jaar wordt er uit fonds duurzaamheid een bedrag gegeven aan

8. Wat wordt er nu in de keten gedaan aan MVO/MVK ? (leveranciers, transporteurs en afnemers)(omstandigheden productie keramiek, bijstekers in China?)

Nu nog re-actief met MVO wat betreft materialen die bijv. uit China komen; is wel een belangrijk item om op te pakken.

Wel local for local productie in Engeland en Duitsland; producten daar geteeld worden ook in dat land vanaf de teler naar de klant gebracht.

9. Issues, dilemma's van MVO/MVK?

Brengt meer kosten met zich mee; maar geen hogere opbrengst.

Hoe kom je weg van de 'prijs' discussie? (ikea geeft elk jaar 2 % lagere prijzen)

10. Communicatie van MVO/MVK?

Te weinig; alleen naar leveranciers en afnemers toe op bijeenkomsten. Op de site nauwelijks te lezen. Belangrijk om dit meer te gaan doen!

11. Aanleiding/motivatie tot meer MVO/MVK?

Positionering van Lemkes en de retail; goed voor de imago. Vraagt de consument er werkelijk om of ligt het initiatief bij de grootwinkelbedrijven?

12. Financiële consequenties daarvan?

Hogere kostprijs voor biologische producten. Voor retail is alleen prijs belangrijk, botst met rendement van de andere schakels in de keten

13. Meerwaarde bij de verkoop van het product?

Voor de consument; alleen als het goed gecommuniceerd wordt, heeft het meerwaarde

14. Hoe wordt MVO nu geregistreerd/gecertificeerd?

ISO 9001-2008; Florimark Fracecert; Florimark Good Trade Practice; MPS Florimark

Klanten: tuincentra ketens in Europa

1. Wat is de missie, visie en de doelstellingen van uw bedrijf?

Missie: zorgen voor een kwalitatief product (beste van het beste) bij de eindklant

Visie: hebben we niet, nog nooit uitgekomen.

Doelstelling: goed product bij kweker kopen en op kwaliteit letten

2. Waar denkt u aan bij duurzaamheid?

Plastic en papier scheiden

3. Wat vindt u positief van duurzaamheid en wat zijn uw tegenwerpingen?

Grootwinkelbedrijven zijn officieel wel goed bezig, alleen niet consequent en ze doen in de praktijk anders dan ze zeggen; aankoopprijs is bepalend voor hun handelen

4. Bekend met MVO/MVK?

Ja, alleen met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

5. Belang van MVO/MVK?

Gering

6. Wat wordt er nu op het bedrijf/in de bedrijfsvoering gedaan aan MVO/MVK?

MVO: al jaren mee bezig richting klanten en personeel, 'leven en laten leven'.

MVK: geen invloed op, wordt niet aan gedaan; niet bekend met omstandigheden bij de afnemers.

7. Wat wordt er nu in de keten gedaan aan MVO/MVK ? (leveranciers, transporteurs en afnemers)(omstandigheden productie keramiek, bijstekers in China?)

Niet mee bekend

8. Issues, dilemma's van MVO/MVK?

Rijden met een Nederlandse onderneming en chauffeurs is duurder dan een buitenlandse transportonderneming.

9. Communicatie van MVO/MVK?

Nee

10. Aanleiding/motivatie tot meer MVO/MVK?

Nee

11. Financiële consequenties van MVO?

Rijden door Nederlandse onderneming maakt het transport € 20,00 per kar duurder.

12. Meerwaarde bij de verkoop van het product?

Nee

13. Hoe wordt MVO nu geregistreerd/gecertificeerd?

Met MPS Florimark 'Eerlijk en open zijn. Dat is wat een consument vandaag de dag verwacht van bedrijven. Transparantie is alleen mogelijk wanneer iedere schakel in de keten zijn eigen bijdrage levert. Dit kan met het MPS-Florimark label. Met dit label worden kwekers, handelaren en veilingen allemaal op dezelfde criteria beoordeeld.

Deelcertificaten

MPS-Florimark Trade kijkt specifiek naar de kwaliteit en betrouwbaarheid van handelsbedrijven en bestaat uit drie deelcertificaten:

MPS-Florimark TraceCert

Het certificaat voor traceerbaarheid van bloemen en planten. Ook geschikt voor het Fair Flowers Fair Plants label (FFP).

MPS-Florimark GTP

Het certificaat voor traceerbaarheid van bloemen en planten. U voldoet hiermee ook aan milieu-, kwaliteits- en sociale eisen.

ISO9001:2008⁸¹

Profitplant
Veiling VBA Zuid
Ginkgo 48
1424 LE de Kwakel
0297329005
Ysbrand 06-53217078
ysb@profitplant.nl

⁸¹ <http://www.my-mps.com/certificaten-handelaar/mps-florimark-trade>

Bijlage II Exportplan

Basisinformatie bedrijf	>	Ruimte voor uw antwoorden
Bedrijfsnaam:	>	
Adres:	>	
Vestigingsplaats:	>	
Vestiging(en): (aantal, geografische vestiging, holdingstructuur)	>	
Omschrijving bedrijf: (ontstaan, omzet, personeel)	>	
Activiteiten: (welke producten / diensten voert uw bedrijf, wat maakt ze uniek, levenscyclus)	>	
Omschrijving klanten / doelgroep:	>	
Positie Nederlandse markt: (marktomschrijving, marktaandeel)	>	
Internationale activiteiten: (kennis, ervaring, bestaande / eerdere internationale activiteiten)	>	

Oriëntatie	>	Ruimte voor uw antwoorden
Reden om te gaan exporteren:	>	

(verzadiging Nederlandse markt, vraag uit het buitenland, omzetvergroting, risicospreiding)		
Nodige informatie van instanties / specialisten zoals: http://www.kvk.nl/internationalehandel www.RVO.nl www.fenedex.nl www.handelsbevordering.nl www.kvk.nl/brancheinformatie www.internationaalondernemen.nl	>	
KvK-bijeenkomsten www.kvk.nl/bijeenkomsten		

Interne analyse	>	Ruimte voor uw antwoorden
Sterke punten van uw bedrijf (kostprijs, marketing, productiecapaciteit, kwaliteit product, logistieke kennis, talenkennis, kennis & ervaring, bedrijfsvoering; mogelijkheid aanpassing product, financiële reserves voor aanloopkosten, marktonderzoek, voorfinanciering, aanpassing product)	>	
Zwakke punten van uw bedrijf (kostprijs, marketing, productiecapaciteit, kwaliteit product, logistieke kennis, talenkennis, kennis & ervaring, bedrijfsvoering; mogelijkheid aanpassing product, financiële reserves voor aanloopkosten, marktonderzoek, voorfinanciering, aanpassing product)	>	

Externe analyse Marktonderzoek van het beoogde product en de afzetkanalen	>	Ruimte voor uw antwoorden
Doelland	>	
Marketingmix (prijs, product, plaats, promotie, personeel)	>	
Concurrenten (directe en/of indirecte concurrentie nationale en/of internationale concurrentie) <u>www.europages.nl</u> <u>www.kompass.com</u>	>	
Doelgroep (omschrijving klant, levert u aan consumenten of bedrijven, sectorinformatie)	>	
Specifieke eigenschappen doelmarkt (aankoopgedrag, prijs, kwaliteit, service, aanpassingen product)	>	

Transport	>	Ruimte voor uw antwoorden
Transportkosten (in binnenland en buitenland) <u>www.hollandtransport.nl</u> <u>www.fenex.nl</u>	>	
Soort transport	>	

(vrachtwagen, boot, vliegtuig, trein)		
Tijd (in verband met leveringstermijnen)	>	
Verpakking (transportverpakking, commerciële verpakking, verplichte vermeldingen op verpakking)	>	
Papieren / exportdocumenten (exportvergunning, factuur, oorsprongsverklaring, pakbon, certificaten, overige documenten) <u>www.kvk.nl/documenten</u>	>	
Douane (invoerrechten en andere heffingen, uitklaring, inklaring) http://madb.europa.eu/mkaccdb2/indexPublic.htm	>	

Financiën	>	Ruimte voor uw antwoorden
Betaling (betalingsvorm, betalingstermijn, zekerheden, wettelijke bepalingen buitenlandse overheid m.b.t. betalingen vrij valutaverkeer)	>	
Verzekeringen (goederen/transportverzekering, exportkredietverzekering)	>	
Valuta (koersverschillen, gangbaarheid)		

Financiering (financiële reserves: t.b.v. aanloopkosten, marktonderzoek, voorfinanciering, aanpassing product)		
---	--	--

Juridisch	>	Ruimte voor uw antwoorden
Contract (agentuur, distributieovereenkomst)	>	
Algemene voorwaarden (garantietermijn, rechtsvoorbehoud)	>	
Leveringsvoorwaarden (incoterms)		
Kwaliteitseisen		
Aansprakelijkheid (productaansprakelijkheid, rechtsbijstand)		
Nederlands, Europees, internationaal recht		
Opschriften, bijsluiters, verpakking		

Bron: Kamer van Koophandel

Bijlage III Valkuilen bij productontwikkeling

Naar schatting flopt van alle nieuwe producten zo'n 50 tot 90% direct na de marktintroductie, vaak omdat het in de voorbereiding niet goed ging. Daarom: de 10 belangrijkste valkuilen bij de ontwikkeling van nieuwe producten.

1. Gebrek aan toegevoegde waarde

Bij sommige producten is niet duidelijk wat ze toevoegen aan het bestaande aanbod. De succesratio bij producten met een evident voordeel is veel hoger dan bij producten die een imitatie zijn van iets wat een concurrent ook al op de markt brengt.

Als een product echt precies hetzelfde is, moet het in elk geval aanzienlijk goedkoper zijn om de klant te overtuigen.

2. Slechte voorbereiding

Bij mislukte producten blijken ondernemers hun huiswerk vooraf minder goed te hebben gedaan. Succesvolle producten zijn vooraf scherper gedefinieerd: de beoogde doelgroep is duidelijk, net als het productconcept en de voordelen die het biedt, en de manier waarop het product in de markt wordt gezet.

Geslaagde ontwikkelingstrajecten onderscheiden zich doordat vooraf is stilgestaan bij de randvoorwaarden en benodigdheden, en door het gebruik van een planmatige aanpak. Dit vertaalt zich in kortere doorlooptijden, minder verspilling van middelen, en ook durft men eerder te beslissen om tussentijds met de ontwikkeling te stoppen.

3. Te weinig synergie

Ofwel: een gebrekkige aansluiting van een product bij de bestaande producten en werkwijze van het bedrijf.

Synergie slaat op zowel technologie (het product bouwt deels voort op de bestaande technologische en/of productkennis van de ondernemer en zijn medewerkers, en gebruikt mede de bestaande manieren van werken of produceren) als marktkennis (het product kan worden aangeboden aan een deel van de bestaande klantenkring, worden gedistribueerd via bestaande kanalen, worden gepromoot via bestaande media, et cetera).

Zonder synergie moet u veel meer moeite doen om nieuwe kennis, vaardigheden en andere innovatiemiddelen in huis te halen.

Radicale innovaties worden daarom vaak geïntroduceerd door nieuwkomers in een markt met afwijkende kennis en vaardigheden.

4. Moeilijke markt

Het marktpotentieel van elke product- of conceptvernieuwing is beter als de markt groot is en snel groeit. De attractiviteit van markten wordt tevens bepaald door de mate van concurrentie.

De slaagkans van nieuwe producten verbetert sterk als het product wordt ontwikkeld voor een markt met weinig bestaande aanbieders, het ontbreken van onderhandelingsmacht van afnemers, et cetera.

5. De klant niet begrijpen

Een goed begrip van de behoeften van klanten is een essentiële component van succesvolle productontwikkeling. De lijst voorbeelden van producten die zijn mislukt door foutieve inschatting van de wensen van klanten is oneindig.

6. Starheid in de uitvoering

Ondanks een goede voorbereiding hoeft een ondernemer niet te verwachten dat hij zijn product aan de man kan brengen zoals hij had voorzien. De praktijk ziet er altijd anders uit, en er zijn gaandeweg het realisatietraject altijd bijstellingen nodig om het product te laten werken.

Precies om deze reden zijn de principes van klassiek projectmanagement niet klakkeloos toepasbaar op het realiseren van innovatiekansen.

7. Problemen met samenwerkingspartners

Bijna altijd leveren externe partijen een bijdrage. Om dit effectief te laten verlopen is een goed management van netwerkrelaties essentieel.

Daarbij spelen vaak allerlei cultuurproblemen een rol, waaronder verschillen in de aandacht van partners voor theoretische of praktische vraagstukken, oog hebben voor de markt, en verschillende meningen hoe zaken aan te pakken. Het managen van samenwerkingsverbanden kost ondernemers vaak meer tijd en energie dan zij vooraf dachten. Soms wordt ook nagelaten om afspraken contractueel vast te leggen.

Er is daarnaast een groot verschil tussen uitbesteding en samenwerkingsverbanden met gesloten beurzen. Als de ondernemer andere partijen een betaalde opdracht geeft om bij te dragen aan de realisatie van innovaties, oefent hij/zij ook directe zeggenschap uit.

Bij samenwerking met gesloten beurzen is dit anders: daar steken cultuurproblemen vaak in versterkte mate de kop op.

8. Onderschatting van benodigde middelen

Veel nieuwe producten mislukken door een gebrek aan tijd en middelen. Mensen zijn altijd geneigd om te onderschatten wat de realisatie van iets nieuws kost. Juist omdat innovaties vaak niet precies zoals gepland worden gerealiseerd, zijn extra middelen nodig om de hobbels te omzeilen.

9. Onderschatting van de doorlooptijd

Net als bij de middelen blijken veel mensen de doorlooptijd vooraf te onderschatten. Een realistische planning maken is iets wat ondernemers vaak pas na enkele jaren in de vingers krijgen, en sommigen leren het zelfs nooit.

Enerzijds dient een product niet zo snel op de markt te worden gebracht dat allerlei kinderziekten kunnen optreden die de adoptie door gebruikers kunnen schaden. Aan de andere kant is het essentieel om de doorlooptijd van de realisatiefase niet uit de hand te laten lopen.

Vaak moet de aanvankelijk geplande doorlooptijd met een factor 1,5 worden vermenigvuldigd.

10. Te weinig aandacht voor de marketing

Veel ondernemers zien over het hoofd dat een flinke marketing- en verkoopinspanning nodig is om een eenmaal ontwikkeld product in de markt te zetten.

Dat een product technisch in orde is, is niet voldoende. De meeste producten verkopen zichzelf *niet*.

In de meeste succesvolle realisatietrajecten loopt de ontwikkeling van het product naadloos over in een goed doordachte introductiestrategie, waarbij de nodige middelen worden ingezet voor persoonlijke verkoop, direct marketing, reclame en aftersalesservice, et cetera.

Auteur: **De Zaak**