

De relatie tussen leden-melkveehouders en de coöperatie **FrieslandCampina**



**NIKKI
Soede**



Naam student:	Nikki Soede
Studentnummer:	3020944
Major:	Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness
Onderwijsinstelling:	Aeres Hogeschool De Drieslag 4 8251 JZ Dronten
Opdrachtgever:	FrieslandCampina Stationsplein 4 3818 LE Amersfoort
Datum:	Mei 2018
Afstudeerdocent:	Janet Bloemberg

DISCLAIMER

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

Voorwoord

Binnen mijn familie heeft FrieslandCampina altijd een grote rol gespeeld. Zowel mijn opa als mijn vader zijn actief betrokken geweest bij verschillende activiteiten binnen de coöperatie. Van huis uit heb ik dus ook mijn interesse in de zuivelcoöperatie meegekregen. Toen ik vorig schooljaar op zoek ging naar een geschikte plek om af te studeren kwam ik dan ook al snel bij FrieslandCampina terecht. In het eerste gesprek met FrieslandCampina heb ik gezamenlijk met mijn stagebegeleider mijn interesses en gedachten over de coöperatie uitgewisseld. Gezamenlijk zijn wij tot een onderwerp gekomen dat mij enorm interesseert, namelijk de afstand tussen de boeren en de coöperatie. Voor mijzelf is het altijd vanzelfsprekend geweest dat wanneer je lid bent van een coöperatie dat je hier dan ook een positief gevoel bij hebt. Echter is vanuit de coöperatie gemerkt dat dit niet meer vanzelfsprekend is. Dit is opgemerkt door de vele negatieve reacties naar de coöperatie toe, daarnaast wordt het ook veel teruggezien in verschillende media.

Voor dat u begint met lezen van dit rapport wil ik graag nog een aantal mensen bedanken. Ik wil graag mijn stagebegeleider Paul Rensen vanuit FrieslandCampina bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek, hij heeft mij goed begeleid en mij met vele mensen in contact gebracht. Ook wil ik mijn afstudeerbegeleider van uit school Janet Bloemberg bedanken. Gezamenlijk met haar heb ik al een aantal keer kunnen sparren over verschillende zaken betreffende mijn onderwerp en de resultaten. Soms gebeurde het wel eens dat ik zelf heel goed begreep waar ik mee bezig was maar het moeilijk op papier kon zetten. Janet heeft mij hierin dan weer op het juiste spoor kunnen zetten.

Dronten, mei '18

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting	1
Summary	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	2
1.1 Aanleiding en relevantie	2
1.2 Probleemstelling	4
1.2.1 Ledenbetrokkenheid	4
1.3 Hoofd- en deelvragen	5
1.4 Doelstelling	5
1.5 Doelgroep	6
1.6 Afbakening	6
Hoofdstuk 2 Aanpak (materiaal en methode)	8
2.1 Methodologie	8
2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag	9
2.3 Response	11
2.4 Verwerken gegevens	12
Hoofdstuk 3 Resultaten	13
3.1 Factoren die invloed hebben op de relatie	13
3.1.1 Belangrijke factoren volgens leden-melkveehouders	13
Het gevoel	13
Contact/ behoefte	14
Rol van FrieslandCampina	15
Communicatie	16
3.1.2 Belangrijke factoren volgens medewerkers van FrieslandCampina	18
3.2 De leden-melkveehouders en de coöperatie	20
3.2.1 Het gevoel	20
3.2.2 Contact behoefte	22
3.2.3 Rol van FrieslandCampina	25
3.2.4 Communicatie	27
3.3 FrieslandCampina en de coöperatie	29
3.4 Het ontstaan van de afstand	31
3.4.1 De afstand volgens leden-melkveehouders	31
3.4.2 De afstand volgens de coöperatie	33
3.5 Ledenbetrokkenheid	35
Hoofdstuk 4 Discussie	36
4.1 De aanpak van het onderzoek algemeen	36
4.2 Per deelvraag	37

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen	40
5.1 Conclusie	40
5.1.1 Belangrijke factoren	40
5.1.2 Cooperatie gevoel volgens de leden-melkveehouders	41
5.1.3 Coöperatie gevoel volgens FrieslandCampina	43
Jitske Jonkman (marketing en communicatie)	43
5.1.4 Ontstaan van de afstand.....	44
5.1.5 Ledenbetrokkenheid.....	45
5.1.6 Antwoord op de hoofdvraag	46
5.2 Aanbevelingen	48
Hoofdstuk 6 Bibliografie	49

Samenvatting

In dit rapport wordt antwoord gegeven op de vraag: ***Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?*** Deze vraag is opgesteld in samenwerking met de coöperatie FrieslandCampina. Vanuit de coöperatie is opgemerkt dat er in de loop der jaren een afstand is ontstaan tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. Specifieke redenen voor het ontstaan van deze afstand konden aan het begin van dit onderzoek niet worden benoemd.

In dit onderzoek is opzoek gegaan naar een manier om de relatie tussen de coöperatie FrieslandCampina en de leden-melkveehouders positief te verbeteren. Om antwoord te geven op deze vraag zijn er gesprekken gevoerd met zowel de leden-melkveehouders als met de medewerkers van FrieslandCampina. De medewerkers van FrieslandCampina hebben hun stem kunnen laten horen aan de hand van een diepte-interview. De gesprekken met de leden-melkveehouders zijn telefonisch aan de hand van een vragenlijst gevoerd. Nadat alle medewerkers van FrieslandCampina en het gewenste aantal van tweehonderd leden-melkveehouders gesproken was kon er gestart worden met het antwoord geven op de verschillende deelvragen. De deelvragen geven antwoord op welke factoren er invloed hebben op de relatie, hoe het ultieme relatiegevoel er volgens medewerkers van FrieslandCampina en leden-melkveehouders uitziet, hoe de afstand is ontstaan en hoe je deze afstand uiteindelijk kunt verkleinen.

Opvallend in de resultaten is dat de leden-melkveehouders over het algemeen aangeven dat ze tevreden zijn met de coöperatie. Echter blijkt uit de motivaties die de leden-melkveehouders hebben gegeven dat hier vaak een zeer negatieve ondertoon in zit. Daarnaast is uit de gesprekken met de leden-melkveehouders gekomen dat zij graag meer betrokken willen worden bij de beslissingen die FrieslandCampina neemt. Ook zien de leden-melkveehouders graag dat er meer gedaan wordt met hun mening. Uit de gesprekken met de medewerkers van FrieslandCampina blijkt dat de gedachten van de verschillende medewerkers van FrieslandCampina erg uiteen lopen. Zowel bij de gedachte over hoe het ultieme coöperatie gevoel eruit ziet als hoe de afstand tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders is ontstaan komen de medewerkers van FrieslandCampina met hele verschillende voorbeelden en aspecten.

Aan de hand van de resultaten is een aanbeveling richting de coöperatie FrieslandCampina gedaan. In de aanbeveling is beschreven dat het belangrijk is dat alle medewerkers op één lijn komen te liggen wat betreft het ultieme coöperatie gevoel. Dit kan gedaan worden door middel van teamdagen waarbij dit gevoel centraal staat. Uit de resultaten is gebleken dat de coöperatie en de leden-melkveehouders een afstand ervaren doordat zij beide te weinig inzicht hebben in wat er bij elkaar gebeurt. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn het koppelen van een lid aan een werknemer. Het is dan de bedoeling dat ze beide een werkdag met elkaar mee gaan lopen. Leden-melkveehouders geven aan dat ze graag meer mogelijkheden zien voor het geven van hun mening. Door het toevoegen van een discussieforum wordt deze ruimte gecreëerd. Als laatste zien leden-melkveehouders graag een communicatie die beter aansluit. Door middel van een ledenpanel in te schakelen die feedback kan geven op de te zenden informatie kunnen misverstanden voorkomen worden.

Summary

This report answers the following question: How is FrieslandCampina able to positively improve the relationship between the farmer and the cooperative?

This question has been prepared in collaboration with the cooperative FrieslandCampina. The cooperative has noted that there is a distance between the member dairy farmers and the cooperative. Specific reasons for the origin of this distance could not be named at the beginning of this study.

This research was a way to improve the relationship between the cooperative FrieslandCampina and the member dairy farmers. To answer this question, discussions were held with the member dairy farmers and the FrieslandCampina employees.

The FrieslandCampina employees were able to make their voices heard through a depth interview. The interviews with the member dairy farmers were conducted by telephone based on a questionnaire.

After all employees of FrieslandCampina and the desired number of member dairy farmers had spoken, they could start by answering the various questions.

The sub-questions provide answers to which factors influence the relationship, how the ultimate relationship feeling is, according to FrieslandCampina's employees and member dairy farmers, how the distance has arisen and how you can ultimately reduce this distance.

Striking in the results is that the member dairy farmers generally indicate that they are satisfied with the cooperative. However, it appears from the motivations given by the member dairy farmers that this has a very negative undertone. In addition, discussions with the member dairy farmers have shown that they would like to be more involved in the decisions taken by FrieslandCampina. In addition, Furthermore, the member dairy farmers would like more to be done with their opinions.

The discussions with FrieslandCampina's employees show that the thoughts of the various FrieslandCampina employees are very different. The employees of FrieslandCampina come up with very different examples and aspects about both views.

Based on the results, a recommendation was made towards the cooperative FrieslandCampina. This recommendation described that it is important that all employees are aligned with the ultimate cooperative feeling. This can be done through team days where this feeling is central. The results showed that the cooperative and the member dairy farmers experience a distance because they both have too little insight into what happens together. A solution to this could be linking a member to an employee. It is then the intention that they both run a working day together. Member dairy farmers indicate that they would like to see more opportunities for giving their opinion. This space is created by adding a discussion forum. Finally, member dairy farmers like to see a communication that fits better. By using a member panel that can give feedback on the information to be sent, misunderstandings can be prevented.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding en relevantie

FrieslandCampina voor velen bekend van alle zuivelproducten die te vinden zijn in de supermarkt. Van halfvolle melk tot aan Mona toetjes. Weinig consumenten weten echter dat dit de producten zijn van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Bij deze zuivelcoöperatie zijn op het moment van schrijven bijna 19.000 leden-melkveehouders en 13.500 melkveebedrijven aangesloten. FrieslandCampina is een van de grootste zuivelcoöperaties van Nederland en heeft meer dan honderdveertig jaar ervaring met coöperatief ondernemerschap.

FrieslandCampina is in het bezit van vijentachtig procent van de melk die alle boeren in Nederland produceren. Deze melk wordt verwerkt en vervolgens afgezet op verschillende markten in Nederland en in het buitenland. Bij de producten in Nederland zal men al snel een beeld hebben bij de producten die te vinden zijn in de supermarkt, denk aan yoghurt, kaas en melk. Bij de producten die naar het buitenland gaan is een minder duidelijk beeld, hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld kindervoeding naar China of gecondenseerde melk naar Nigeria.

Het is bekend dat de coöperatie in de afgelopen jaren steeds groter is geworden. Door bijvoorbeeld snelle schaalvergroting en professionalisering van de coöperatie ervaren de leden-melkveehouders steeds minder verbindingen met de coöperatie. De coöperatie is ontstaan in 1871 met als doel het bundelen van krachten van een kleine groep melkveehouders. Wanneer er in de tijd rond de oprichting een beslissing werd genomen had elk lid even veel inspraak.

Leden-melkveehouders van FrieslandCampina zijn lid van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Deze coöperatie is voor honderd procent eigenaar van de onderneming FrieslandCampina N.V. De onderneming is verantwoordelijk voor het verwerken van de melk en het verkopen van de zuivelproducten. Wanneer je lid bent van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina ben je ook eigenaar van de onderneming en heb je zeggenschap binnen de coöperatie. Wanneer FrieslandCampina goed presteert, wordt hier ook door de leden-melkveehouders van geprofiteerd. (FrieslandCampina, Wie zijn we en wat doen we?, 2017)

Niet alleen de coöperatie heeft zich snel ontwikkeld de afgelopen jaren, maar ook de melkveehouderij sector zelf. Nieuwe wetten en regels rondom mest en milieu hebben veel gevraagd van de Nederlandse boeren. Denk hierbij aan verplichte investeringen of juist het verplicht afvoeren van vee. Vele melkveehouders hadden hier van te voren geen rekening mee gehouden en dit dus ook niet meegenomen in hun jaarlijkse begroting. In combinatie met de lage melkprijzen van 2016 heeft dit geleid tot een financiële crisis in de melkveesector. Boeren ervaren een te hoge regeldruk vanuit de overheid. Door deze hoge regeldruk ervaren boeren minder vrijheid en dus vaak ook een afstand met de coöperatie. Daarnaast komen er ook steeds vaker groepen in actie voor het dierwelzijn. Boeren moeten hiermee dealen, wil de boer op langetermijn niet in de problemen komen moet de boer zich hier ook op aanpassen.

Aanpassingen kunnen zijn:

- ❖ Het deelnemen aan weidegang, dit is iets dat de consument in Nederland graag ziet.
- ❖ Aanpassingen in de huisvesting van de gehouden dieren. Vanuit de overheid zijn hier al een aantal verplichtingen gesteld. Denk hierbij aan voldoende licht, schoon drinkwater en voldoende eetplekken.
- ❖ Een actueel onderwerp is het verbieden van uitbreidingen dan wel nieuwbouw van grupstallen. Dit is een maatregel die vanuit het NZO (Nederlandse Zuivel

Organisatie) komt. Door vele melkveehouders werd hier heftig op gereageerd. Aangezien FrieslandCampina de grootste zuivelcoöperatie in Nederland is kwamen er ook vele negatieve reacties richting FrieslandCampina. (Organisatie, 2017)

Op dit moment is het zo dat wanneer één van boven genoemde aanpassingen wordt doorgevoerd er niet bij wordt vermeld of deze aanpassing wettelijk is, of dat deze aanpassing genomen moet worden voor FrieslandCampina en de kwaliteit van de melk. Vanaf 2018 komt er bij elk reglement te staan van waaruit deze beslissingen genomen wordt. Zo hoopt FrieslandCampina duidelijk te maken naar de leden-melkveehouders dat de regels en afspraken niet alleen vanuit FrieslandCampina komen.

FrieslandCampina heeft als één van de doelen van de coöperatie het betrekken van de leden. Echter wordt dit niet altijd zo ervaren door de leden-melkveehouders. Leden hebben steeds minder het gevoel dat hun mening telt binnen de coöperatie. Ze zien zichzelf als één van de 19.000 leden die zijn of haar mening geeft.

Foqus Planet is hier een voorbeeld van. Foqus Planet is een kwaliteitssysteem waar leden-melkveehouders van FrieslandCampina aan moeten deelnemen. Ledenmelkveehouders zien hier niet altijd de noodzaak van in, terwijl FrieslandCampina hiermee juist vooruit wil en kan aantonen aan de markt wat voor meerwaarde FrieslandCampina kan leveren. Doordat de twee partijen niet altijd met dezelfde blik naar de toekomst en naar de markt kijken ontstaat er een afstand.

Afgelopen jaar is er veel commotie geweest binnen de sector, zowel in de media als bij de boer op het erf werd dit zo ervaren. FrieslandCampina is een grote zuivelcoöperatie en moet dus ook reageren wanneer er een grote verandering plaatsvindt in de melkveehouderijsector. De leden-melkveehouders vinden dat hun mening in deze beslissingen te weinig heeft meegeteld. Dit heeft tot gevolg gehad dat melkveehouders die het niet met de verandering eens waren, zich af zijn gaan zetten tegen FrieslandCampina. Dit was terug te zien in verschillende sociale media kanalen of boerenforums. (Pol, 2018) (Zie bijlage F)

Fraude bij Chinese partner RFC

**FrieslandCampina wil geen grupstallen
meer**

FrieslandCampina waarschuwt voor

standstill in 2018

**FIGUUR 1 KOPPEN VAN ARTIKELN UIT DE
MEDIA (WIJK, 2017)**

1.2 Probleemstelling

FrieslandCampina heeft te maken met drie verschillende partijen die samen één moeten zijn om ieders belangen te behartigen. Dit zijn:

- ❖ De coöperatie
- ❖ De markt
- ❖ De onderneming

Deze drie partijen moeten elkaar goed begrijpen om de verstandhouding optimaal te behouden. Op dit moment is dat niet het geval.

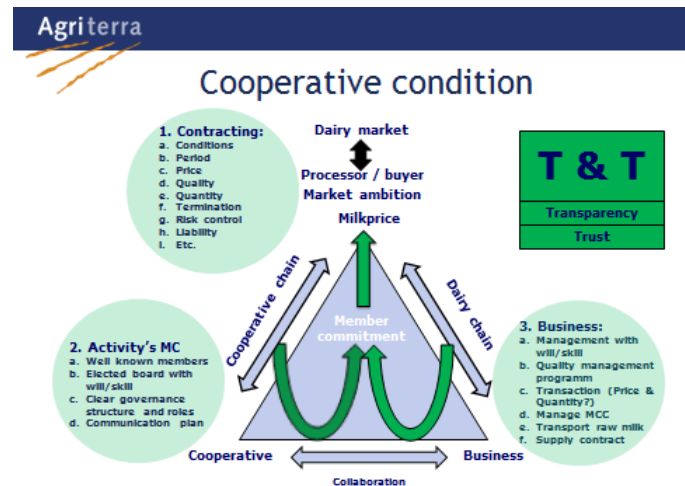
Wanneer een boer er voor kiest om zich aan te sluiten bij de coöperatie FrieslandCampina besluit de boer eigenlijk om het op de markt brengen van zijn melk uit te besteden. Hij kiest er voor om zich te richten op wat er op het bedrijf gebeurt (melken, machines etc.) en zich zo geen zorgen meer te maken over de markt waar de melk terecht komt. Doordat de boer er voor kiest om het op de markt brengen van de melk uit te besteden verliest hij automatisch het zicht op deze markt. Daarnaast speelt het ook nog mee dat vroeger in vele dorpen een melkfabriek stond waar de melk van de boeren uit de buurt verwerkt werd. Op dit moment weten boeren vaak niet waar hun melk terecht komt en ook niet tot wat voor product het verwerkt wordt. Er is in de loop der jaren een afstand ontstaan tussen de boeren en de afzet- markt.

De markt stelt weer eisen aan de onderneming. Wanneer de onderneming hier niet voldoende op inspeelt dan verliest de onderneming een deel van de markt. FrieslandCampina speelt hier goed op in en weet dus de markt goed bij zich te houden. Ook weet FrieslandCampina zich goed te onderscheiden op de markt. Foqus Planet het kwaliteitssysteem van FrieslandCampina speelt hier een rol in.

Op dit moment lijkt het er op dat de leden-melkveehouders de markt niet goed begrijpen. Wanneer FrieslandCampina eisen stelt aan de veehouders (*denk aan: Foqus Planet, KalfOK systeem*), worden deze vaak niet begrepen van uit de leden. Deze eisen worden gesteld om zo de markt tevreden te houden en de strategiedoelen te bereiken. Leden gaan zich hier tegen afzetten en vormen een negatieve mening over de coöperatie. Hier komt een stukje ledenbetrokkenheid bij kijken, leden van een coöperatie horen op de hoogte te zijn betreft de actualiteiten binnen de coöperatie. (Bie, 2013) FrieslandCampina zou hierop in kunnen spelen door de leden te vertellen wat voor actualiteiten er spelen op de markt. Op dit moment wordt dit naar mijn mening te beperkt gedaan. Wanneer de melkprijs laag is, staat dit in verband met de markt. Voor de melkveehouders heeft dit een groot effect dat door de coöperatie goed toegelicht moet worden. Wanneer dit niet gebeurt creëer je onbegrip bij de boeren en dit leidt dan uiteindelijk weer tot een afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders.

1.2.1 Ledenbetrokkenheid

Wanneer je lid bent van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina ben je eigenaar van de onderneming. Als mede-eigenaar draag je bij aan de financiering van de onderneming FrieslandCampina. De prestatie van de onderneming wordt uitbetaald in de melkprijs. Wanneer een lid niet meer gelooft in de meerwaarde van de coöperatie zal het lid vaak niet bereid zijn om zich extra in te spannen. De spanningsboog tussen onderneming en de



FIGUUR 2 VERSTANDHOUDINGSDRIEHOEK (AGRITERRA, 2017)

coöperatie is de ledenbetrokkenheid. Het is belangrijk dat leden de ruimte krijgen om hun betrokkenheid te tonen op wat voor manier dan ook.

Een belangrijke vraag die FrieslandCampina zichzelf moet stellen is: zien ledenmelkveehouders er de meerwaarde van om zich extra in te zetten om gezamenlijk de strategie van de coöperatie te bereiken?

Daarnaast is het belangrijk dat FrieslandCampina het belang van de leden goed inziet. Zonder leden-melkveehouders geen melk en dus ook niets om uiteindelijk te vermarkten. Het is dus voor FrieslandCampina ook heel belangrijk dat de leden-melkveehouders betrokken blijven bij alle stappen die genomen worden door de coöperatie.

FrieslandCampina is de afgelopen jaren snel gegroeid. Het is dus niet meer mogelijk om elk detail binnen de coöperatie of de onderneming toe te lichten naar de leden-melkveehouders. Wanneer dit directe gevolgen heeft voor de leden-melkveehouders verdienen zij dan ook een correcte toelichting. Op dit moment gebeurt dit weinig en ontstaat er regelmatig onbegrip. Dit is iets wat meespeelt bij het creëren van de afstand tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders.

1.3 Hoofd- en deelvragen

Gezamenlijk met FrieslandCampina is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?

Onderzoeksvragen:

- ❖ Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?
- ❖ Wat beschouwt een veehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?
- ❖ Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?
- ❖ Hoe is de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders ontstaan?
- ❖ Hoe kun je de groep leden die een afstand ervaart, op de juiste manier betrekken bij de coöperatie?

1.4 Doelstelling

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het vinden van de gewenste relatie tussen melkveehouder en coöperatie. Zowel voor de coöperatie FrieslandCampina als bij de melkveehouders liggen hier uitdagingen. Voor het onderzoek zijn een aantal subdoelstellingen opgesteld. Deze subdoelstellingen zijn voortgekomen uit de hoofdvraag **Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?** Om deze hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn de volgende subdoelstellingen opgesteld:

- ❖ Het beter begrijpen van de leden-melkveehouders door de coöperatie FrieslandCampina en andersom.
Op dit moment wordt er gemerkt door FrieslandCampina dat de beslissingen die genomen worden vaak niet correct begrepen worden. Dit kan komen doordat FrieslandCampina het niet voldoende toelicht of misschien niet op de juiste manier. Door hierover in gesprek te gaan met de leden-melkveehouders is het de bedoeling om duidelijk te krijgen waarom beslissingen niet begrepen worden en over en weer begrip te creëren voor elkaars standpunt.
- ❖ Duidelijk krijgen welke behoefte leden-melkveehouders hebben om het ultieme coöperatie gevoel te bereiken.

Dit onderzoek heeft als doel het vertrouwen en trotste gevoel bij zowel de leden-melkveehouders als bij de coöperatie terug te brengen. Leden moeten met trots kunnen zeggen dat ze lid zijn van FrieslandCampina. Daarnaast is het belangrijk dat leden-melkveehouders weer vertrouwen krijgen in de keuzes die de coöperatie of onderneming maakt.

- ❖ Wat verwachten beide partijen van elkaar op het gebied van ledenbetrokkenheid? Door in gesprek te gaan met zowel de leden-melkveehouders als FrieslandCampina moet duidelijk worden in hoeverre zij elkaar willen betrekken. Op dit moment wordt gedacht dat er genoeg wordt gedaan aan ledenbetrokkenheid door FrieslandCampina. Door leden wordt echter ervaren dat hun mening minder telt en ze steeds meer een nummer zijn binnen de coöperatie. Daarnaast is het ook belangrijk dat de leden-melkveehouders aan kunnen geven hoeveel behoefte ze hebben aan contact met de coöperatie.

1.5 Doelgroep

Dit onderzoek heeft betrekking op de volgende twee doelgroepen:

- ❖ De leden van FrieslandCampina
- ❖ De coöperatie FrieslandCampina

Naar aanleiding van dit geschreven voor onderzoek is gebleken dat beide doelgroepen graag een positieve verbetering zien wat betreft de relatie tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders.

Vanuit FrieslandCampina is opgemerkt dat er steeds meer negatieve reacties ontstaan vanuit de leden-melkveehouders. Deze negatieve reacties komen voort uit de handelswijze van FrieslandCampina, leden voelen zich niet meer genoeg betrokken bij de beslissingen die genomen worden. Dit is ontstaan doordat FrieslandCampina en de leden-melkveehouders met een andere blik kijken. Volgens de leden-melkveehouders gaat FrieslandCampina hierin te snel en is het lastig voor de leden om dit bij te houden. Doordat de twee partijen niet altijd met de zelfde blik naar de toekomst en naar de markt kijken ontstaat er een virtuele afstand.

Zowel FrieslandCampina als de leden-melkveehouders worden actief betrokken in het onderzoek. Beide meningen met bijbehorende motivatie moeten naar voren komen om tot een juist resultaat te komen. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het verkleinen van de afstand tussen de leden en de coöperatie.

De knowledge gap binnen dit onderzoek is dat er in de afgelopen jaren geen ledenbetrokkenheidsonderzoeken meer zijn gedaan. Er is dus niet veel bekend over hoe er op dit moment aangekeken wordt tegen de relatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. Op dit moment worden hier dan ook alleen maar aannamens over gedaan, zonder dat dit fietelijk onderbouwd is. Onbekend is dan ook hoe deze afstand tussen leden-melkveehouders en de coöperatie is ontstaan. Heeft dit te maken met de actualiteiten die er op dit moment spelen of is dit iets wat is ontstaan door de jaren heen? Door beide doelgroepen actief hierin te betrekken kan het onderzoek ook leiden tot een oplossing voor beide doelgroepen.

1.6 Afbakening

FrieslandCampina is een grote organisatie bestaande uit een coöperatie en een onderneming. In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. De onderneming wordt hierin niet meegenomen. Hier is voor gekozen, omdat de onderneming vaak bestaat uit harde cijfers waarbij niet te beïnvloeden factoren een rol spelen (markt). De coöperatie is er voor de leden-melkveehouders. De manier van handelen moet dan ook aansluiten bij de behoefte van

deze leden. Ook wordt er gekeken naar wat er precies staat in de statuten van de zuivelcoöperatie FrieslandCampina. Hierin wordt verder in gegaan op verschillende soorten lidmaatschappen en op wat voor manier leden betrokken worden bij de coöperatie. Denk hierbij aan stemrecht en zeggenschap bij verschillende zaken. (FrieslandCampina, Statuten zuivelcoöperatie FrieslandCampina, 2017)

Daarnaast wordt niet dieper in gegaan op verschillende kwaliteitssystemen binnen FrieslandCampina. Denk hierbij aan bijvoorbeeld Foqus Planet. Hiervoor is gekozen omdat dit een systeem is om de kwaliteit van de melk te behouden en dus niet in relatie staat tot de coöperatie.

Hoofdstuk 2 Aanpak (materiaal en methode)

2.1 Methodologie

In dit hoofdstuk is beschreven wat voor materiaal er nodig was om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Het onderzoek is als volgt aangepakt:

Als eerste is de benodigde informatie verzameld, zodat er goed in het onderwerp verdiept kon worden. Documenten die hiervoor gebruikt zijn waren bijvoorbeeld:

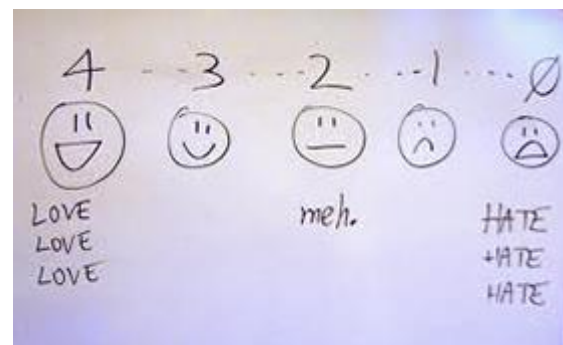
- ❖ Klant tevredenheidsonderzoeken.
- ❖ Monitoren van inkomende gesprekken afgelopen periode.
- ❖ Melkveehouders en hun persepectieven
- ❖ Verdiepend materiaal over de services die FrieslandCampina levert.

Van bovengenoemde documenten is een analyse gemaakt met bruikbare informatie voor het vooronderzoek. Deze informatie is ook gebruikt in voorgaand hoofdstuk. Nadat er voldoende verdieping in het onderwerp had plaatsgevonden zijn de gesprekken gestart met verschillende groepen. Het onderzoek bestond uit een kwantitatief en een kwalitatief deel.

Als eerste hebben de diepteinterviews plaatsgevonden met de afdeling Cooperative affairs (de afdeling waar de stage werd gelopen). Hier zijn diepteinterviews afgenomen bij werknemers met verschillende functies. Dit varieerde van de Directeur van de afdeling tot een medewerker van de binnendienst (callcenter). De reden dat dit heel breed gehouden werd is omdat zo alle visies op het onderwerp naar voren kwamen. Sommige mensen van de afdeling hebben hele directe contacten met de leden melkveehouders en andere minder direct. Voor deze interviews is van te voren een vragenlijst opgesteld die betrekking had op het onderzoek. De eerste vragen waren in elk gesprek hetzelfde, daarna werden er nog een aantal vragen specifiek per functie gesteld.

Voor deze interviews werd de **semigestructureerde stijl** aangehouden. Hier is voor gekozen omdat er zo een interview op gang kwam waarin ook een discussie of een verhaal betreffende het onderwerp gehouden kon worden. Voor het onderzoek was het belangrijk dat de persoon die geïnterviewd werd antwoord kon geven op zijn eigen manier. Het antwoord moest dus niet in een bepaald vlak worden gedrukt. In de bijlage A is de vragenlijst van de interviews op de werkvloer toegevoegd. Voor de interviews op de werkvloer is gekozen voor een open antwoord-structuur. Deze interviews hebben in de eerste weken van de stage plaatsgevonden. Dit om de werkvloer goed te leren kennen en tegelijkertijd een goed beeld te krijgen van hoe er over het betreffende onderwerp werd gedacht. Voor het onderzoek was het van belang om goed in beeld te krijgen wat FrieslandCampina wil doen voor haar leden en wat ze op dit moment hiervan uitvoeren.

Vervolgens is er in gesprek gegaan met verschillende type leden-melkveehouders. In het vooronderzoek zijn de leden-melkveehouders opgedeeld in vier groepen. Omdat van te voren niet duidelijk was welke melkveehouder onder welk type zou vallen was het de bedoeling dat dit uit de vragenlijst naar voren kwam. De vragenlijst betreft vragen waarin geantwoord wordt aan de hand van de Likert schaal. Dit is een schaal van 1 tot 5 waarin 1 geheel oneens is en 5 geheel mee eens. Wel werd er bij elke vraag om een



FIGUUR 3 LIKERT SCHAAL

motivatie gevraagd. Hier is voor gekozen zodat er aan het eind van het onderzoek een meetbaar cijfer neergezet kon worden met een goede onderbouwing van dit cijfer.

Om te kijken of de vragenlijst die gemaakt was goed begrepen werd door de melkveehouders werd deze eerst getest. De testgroep bestond uit districtraadleden. Uit elk district werd iemand gekozen om de vragenlijst kritisch te beoordelen. Er zijn negentien Nederlandse districten die hieraan meededen in de testfase. Bij de districtraadleden die er voor openstonden en tijd hebben is langs gegaan om aan de 'keukentafel' de vragenlijst door te nemen. Bij de overige leden die geen tijd hadden voor een 'keukentafel gesprek' werd de vragenlijst telefonisch doorgenomen. Voor deze gesprekken is ongeveer acht dagen de tijd genomen. Na deze gesprekken is de vragenlijst aangepast waar nodig. Deze gesprekken hadden de vorm van een diepte interview, ook hier werd de semigestructureerde stijl aangehouden. Hiervoor is gekozen omdat er wel een rode draad in het gesprek zat maar er wel genoeg ruimte gehouden werd voor eventuele andere discussies of onderwerpen. De rode draad in deze diepte interviews was de vragenlijst (zie bijlage A). (Dingenmans, 2017)

Wanneer de vragenlijst helemaal naar wens was werd deze uitgezet naar een grotere groep leden-melkveehouders. Bij deze groep werd er naar gestreefd om een grote groep leden te bereiken die daadwerkelijk een afstand had met FrieslandCampina. Om een representatieve groep bij elkaar te krijgen is gekeken naar de volgende criteria:

- ❖ Leden uit het hele land (negentien districten)
- ❖ Verschillende bedrijfsgrootte (klein: minder dan zestig koeien, middel: tussen de zestig en honderdtwintig koeien, groot: meer dan honderdtwintig koeien)
- ❖ Leeftijd: dit omdat er ook vragen gericht zijn op communicatie en dit kan per leeftijd verschillen
- ❖ Herhaaldelijk niet aanwezig op ledenbijeenkomsten van FrieslandCampina
- ❖ Aantal contactmomenten met de binnendienst
- ❖ Grupstalboeren (hiervan zijn er een aantal benaderd, dit omdat deze in de afgelopen tijd een negatieve ervaring hebben gehad met FrieslandCampina)

Voor het uitzetten van deze vragenlijst is gezamenlijk met twee medewerkers van de binnendienst telefonisch de vragenlijst afgenomen. Het onderzoek was voltooid wanneer de vragenlijst beantwoord was door ongeveer honderdvijftig leden-melkveehouders. In bijlage A is de vragenlijst toegevoegd, dit betreft de vragenlijst die gesteld is aan de 'testgroep' zoals eerder besproken.

Er is bewust gekozen voor het telefonisch afnemen van de vragenlijst. Dit heeft meerdere redenen. De voornaamste reden was dat wanneer er via de telefoon contact is met de leden-melkveehouders er beter uitgelegd kon worden wat de relevantie was achter het onderzoek. Door de relevantie en de aanleiding van het onderzoek duidelijk toe te lichten was het ook de bedoeling om een hoger respons te behalen. Daarnaast kon er ook beter opgemerkt worden wat voor emoties de leden-melkveehouders hadden bij het invullen van de vragenlijst.

2.2 Onderzoeksmethode per deelvraag

Naar aanleiding van dit voor onderzoek is gezamenlijk met FrieslandCampina de volgende hoofdvraag opgesteld:

Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?

Onderzoeksvragen:

- ❖ Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?
- ❖ Wat beschouwt een veehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?
- ❖ Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?
- ❖ Hoe is de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders ontstaan?
- ❖ Hoe kun je de groep leden die een afstand ervaart, op de juiste manier betrekken bij de coöperatie?

Onderzoeksvragen/deelvragen:

❖ **Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?**

De verbinding tussen de veehouder en de coöperatie ontstaat door verschillende ervaringen vanuit beide partijen. Door in gesprek te gaan (diepte-interviews) met zowel de leden-melkveehouders als met de mensen op de werkvloer van cooperative affairs binnen FrieslandCampina is het de bedoeling om alle factoren duidelijk te krijgen. Daarnaast kunnen bestaande gegevens hier al een beeld van schetsen, denk hierbij aan klanttevredenheidsonderzoeken en monitoren van inkomende gesprekken. Voor het beantwoorden van deze deelvraag zijn dus de volgende gegevens nodig:

- Klanttevredenheidsonderzoeken afgelopen jaren
- Monitoren van inkomende gesprekken afgelopen jaar.

Deze gegevens kunnen een indruk geven over welke factoren een invloed kunnen hebben op de relatie tussen de leden-melkveehouder en coöperatie

Als laatste worden deze factoren ook verwerkt in de vragenlijst die uitgezonden gaat worden richting de leden-melkveehouders. Deze vragenlijst is ingedeeld in 4 categorieën, gevoel bij FrieslandCampina, het contact met FrieslandCampina, de rol van FrieslandCampina en de communicatie. (Zie in hoofdstuk 3.3.2)

❖ **Wat beschouwt een veehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?**

Elke veehouder heeft een beeld bij een 'coöperatie gevoel'. Het coöperatie gevoel van een lid moet goed zijn om de afstand met de coöperatie kleiner te maken. Leden moeten een trots gevoel hebben bij de coöperatie, maar wanneer is dit het geval? Door een vragenlijst uit te gaan bellen en hier vervolgens een motivatie bij te vragen is het de bedoeling om een duidelijk coöperatie gevoel op papier te kunnen zetten. Deze vragenlijst wordt uitgezet onder een grote groep leden, hieronder vallen ook leden die daadwerkelijk een afstand ervaren. Denk hierbij aan leden die niet aanwezig zijn op ledenbijeenkomsten of leden die herhaaldelijk bellen met de binnendienst.

❖ **Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?**

Naast dat elke veehouder een beeld heeft bij een 'coöperatie gevoel' heeft FrieslandCampina hier ook een gevoel bij. Het is belangrijk dat het gevoel van FrieslandCampina raakvlakken heeft met het gevoel dat de leden hebben. Door in gesprek te gaan met verschillende afdelingen op de werkvloer van FrieslandCampina is het de bedoeling om dit gevoel duidelijk te krijgen.

❖ **Hoe is de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders ontstaan?**

Deze vraag wordt ook gesteld aan beide doelgroepen, dit om te kijken of er hetzelfde gedacht wordt over de afstand. Is het een afstand die altijd aanwezig is geweest of is het een afstand die is ontstaan in de laatste jaren. Door in gesprek te

gaan met beide doelgroepen aan de hand van diepte interviews is het de bedoeling om het woord afstand uiteindelijk beter te kunnen definiëren.

❖ **Hoe kun je de groep leden die een afstand ervaart, op de juiste manier betrekken bij de coöperatie?**

De groep leden die daadwerkelijk een afstand ervaart zal uiteindelijk op een bepaalde manier weer in een betere relatie met de coöperatie gebracht moeten worden. Als eerste moet duidelijk zijn wat er veranderd moet worden om deze relatie te verbeteren. Dit wordt gedaan door in gesprek te gaan met deze leden. Hierbij moet geluisterd worden naar wat deze leden missen binnen de coöperatie. Hiervoor wordt gebruikt gemaakt van de motivatie die gegeven is bij de ingevulde vragenlijst. Het is dus van belang dat bij elke vraag de behoefte van de leden-melkveehouders goed op papier wordt gezet. Zo kan later gekeken worden wat er gemist wordt door de leden-melkveehouders en op welke manier hier het beste op in gespeeld kan worden.

2.3 Response

Als eerste wordt gestart met de vragenlijsten op de werkvloer. Voor deze vragenlijst wordt gesproken met de volgende afdelingen, in totaal zijn dit rond de achttien gesprekken:

❖ Binnendienst

Bij de binnendienst komen de eerste contact momenten met FrieslandCampina en de leden-melkveehouders samen. Hier wordt dan ook als eerste opgemerkt wanneer er negatieve reacties komen vanuit leden-melkveehouders. Daarnaast is het ook van groot belang dat de binnendienst hier op de juiste manier op weet te reageren. In de gesprekken met de mensen van de binnendienst wordt hier dan ook dieper op ingegaan.

❖ Buitendienst

De buitendienst gaat langs bij de leden-melkveehouders om in gesprek te gaan over actualiteiten binnen FrieslandCampina. Dit kunnen relatie gesprekken zijn zonder dat leden hierom hebben gevraagd, maar dit kunnen ook gesprekken zijn op verzoek van het lid. De buitendienstmedewerkers zijn goed op de hoogte van de actualiteiten en kunnen die op een juiste manier overbrengen naar de leden-melkveehouders. In de gesprekken met de buitendienstmedewerkers wordt dieper ingegaan op de relatie tussen leden-melkveehouders en de coöperatie.

❖ Communicatie

De manier van communicatie moet aansluiten bij de behoefte van de leden-melkveehouders. Op dit moment wordt er vanuit een bepaalde tone-of-voice gecommuniceerd richting de leden. Tijdens de gesprekken met de medewerkers van de communicatie wordt dieper in gegaan of de manier van communicatie aansluit bij de behoefte en wat deze behoefte precies inhoudt.

❖ Farmer services

Farmer services houdt zich bezig met de services richting de leden-melkveehouders. Onder de services vallen de binnendienst de buitendienst en melkweb. Melkweb is de site waar elk lid op kan inloggen om zijn of haar gegevens te bekijken en op de hoogte te blijven van de actualiteiten. Door in gesprek te gaan met farmer services is het de bedoeling om in gesprek te gaan over hoe de service het beste aan kan sluiten bij de leden-melkveehouders

❖ Kwaliteit

Binnen FrieslandCampina zijn er kwaliteitseisen waar een lid aan moet voldoen om melk te mogen leveren. Deze eisen moeten op een juiste manier vertaald worden

naar de leden-melkveehouders, dit om begrip te creëren. Door in gesprek te gaan met de afdeling kwaliteit is het de bedoeling om eens dieper in te gaan op het vertalen van kwaliteit richting de leden.

Vervolgens wordt er met de eerste vragenlijst (zie hoofdstuk 3.3.2) op pad gegaan richting negentien districtsraadleden. Hierbij wordt aan de keukentafel een uitgebreid gesprek gevoerd over de vragenlijst en het onderwerp zelf. Na aanleiding van deze negentien diepte-interviews zal de vragenlijst worden aangepast en uitgezet worden naar een grotere groep leden. Hierbij is het de bedoeling om rond de tweehonderd mensen telefonisch te bereiken. Dit wordt gezamenlijk gedaan met twee medewerkers van de binnendienst. Een gesprek zal ongeveer dertig tot vijfenveertig minuten duren. Omdat leden-melkveehouders vaak een drukke dagplanning hebben wordt er alleen gebeld tussen tien uur in de ochtend en vier uur in de middag. Dit betekent dat je per persoon zo rond de tien mensen kan spreken. Daarnaast moet er rekening gehouden worden met leden-melkveehouders die niet bereid zijn om deel te nemen en leden-melkveehouders die de telefoon niet opnemen. Om een respons van tweehonderd leden te bereiken worden dan ook tien dagen uitgetrokken.

Voor het uitbellen van de vragenlijst is een database beschikbaar gesteld. In deze database zijn gegevens bekend van leden-melkveehouders die de afgelopen twee jaar niet aanwezig zijn geweest op ledenvergaderingen. Daarnaast is een selectie gemaakt in leden-melkveehouders door het gehele land en in bedrijfsgrootte. Deze database beschikt uiteindelijk over 2000 leden-melkveehouders. Om een hier een representatief beeld van de krijgen is het de bedoelingen om hier tweehonderd leden-melkveehouders van te bereiken. Voor de steekproef is dus een select een groep opgesteld. Deze moeten voldoen aan een aantal voorwaarden. (Schriemer, 2017)

2.4 Verwerken gegevens

Nadat alle gesprekken zijn gevoerd is het belangrijk dat de gegevens worden verwerkt. Bij de interviews op de werkvloer worden deze na afloop heel uitgebreid uitgewerkt. Deze interviews mogen opgenomen worden door een spraakrecorder. Tijdens deze interviews hoeft de focus dus niet gelegd te worden op het luisteren dan wel meeschrijven, maar kan de volledige focus gelegd worden op het doorvragen en de juiste informatie inwinnen. De gesprekken die gevoerd gaan worden met de testgroep (districtsraadleden) worden ook opgenomen, zodat deze terug geluisterd kunnen worden om de vragenlijst optimaal te kunnen verbeteren. Deze gesprekken zullen niet uitgebreid worden uitgewerkt, maar alleen gebruikt worden voor het optimaliseren van de vragenlijst. Zowel de interviews met de mensen van de werkvloer als de interviews met de districtsraadleden worden gelabeld. Hiervoor is gekozen zodat er snel en gemakkelijk gekeken kan worden of er overeenkomsten zijn binnen de gehouden interviews. Wanneer dit het geval is kan dit aangeven dat dit invloed heeft op de verbinding/relatie tussen de ledenmelkveehouders en de coöperatie.

Vervolgens wordt de vragenlijst telefonisch uitgezet. De gegevens worden verwerkt aan de hand van de cijfers die per vraag zijn beantwoord. Per lid wordt er een formulier ingevuld met het door hem of haar beoordeelde cijfer per vraag en een duidelijke motivatie. De motivatie moet, wanneer het kan samengevat worden in één zin. Wanneer het respons van honderdvijftig bereikt is wordt per vraag een gemiddeld cijfer berekend. Dit cijfer geeft aan hoe de leden de des betreffende vraag beoordelen. Daarnaast worden ook per vraag een aantal motivaties weergegeven. Aan de hand van deze cijfers en motivatie wordt een conclusie en aanbeveling geschreven.

Hoofdstuk 3 Resultaten

Na dat er op papier een concreet plan uiteen is gezet voor het onderzoek, wordt het verzamelen van resultaten gestart. Het doel van deze resultaten is het antwoord geven op de uiteindelijke hoofdvraag: **'Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?'**. De resultaten die verzameld zijn worden per deelvraag weergegeven.

3.1 Factoren die invloed hebben op de relatie

De eerste deelvraag luidt als volgt: Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?

Voor deze deelvraag is in gesprek gegaan met ongeveer tweehonderd leden-melkveehouders (zie bijlage D) en met vijftien medewerkers van FrieslandCampina. Het antwoord op de deelvraag is dan ook opgedeeld in twee delen. In het eerste deel wordt weergegeven welke factoren leden-melkveehouders belangrijk vinden en in het tweede deel wordt weergegeven welke factoren de medewerkers van FrieslandCampina belangrijk vinden.

3.1.1 Belangrijke factoren volgens leden-melkveehouders

Om duidelijk te krijgen welke factoren leden-melkveehouders belangrijk vinden is gekeken naar de motivaties die gegeven zijn tijdens het uitbellen van de vragenlijst. De motivaties zijn per vraag (bijlage B).

Bij deze deelvraag is gebruik gemaakt van een vragenlijst (bijlage A), deze vragenlijst is ingedeeld in verschillende onderwerpen:

- ❖ Het gevoel bij FrieslandCampina
- ❖ De contact behoefte met FrieslandCampina
- ❖ De rol van FrieslandCampina
- ❖ De communicatie met FrieslandCampina

Bij elk onderwerp is gekeken welke factoren er door de leden-melkveehouders het meest benadrukt worden.

Het gevoel

Bij de vragen over wat voor een gevoel (bijlage B vraag één tot en met vijf) de leden krijgen bij de coöperatie FrieslandCampina zijn verschillende factoren naar voren gekomen. Per vraag is gekeken welke factoren het meest benoemd worden in de motivaties. In figuur 4 is te zien welke factoren het meest worden benoemd door de leden-melkveehouders. De factoren die het meest benoemd worden zijn hieronder toegelicht.

Transparantie: Leden-melkveehouders geven aan het erg belangrijk te vinden dat de coöperatie transparant is naar de leden. Hierbij wordt bedoeld dat wanneer er veranderingen plaatsvinden binnen de coöperatie dat dit dan ook gedeeld wordt met de leden. Wanneer alles goed wordt uitgelegd naar de leden toe ontstaan er geen misverstanden en wordt er een beter gevoel gecreëerd. Door middel van transparantie richting de leden zullen zij zich ook meer betrokken voelen.

Mening uiten: Leden-melkveehouders geven aan het belangrijk te vinden om hun mening te laten horen. Op dit moment zijn er weinig mogelijkheden om een mening achter te laten op een plek waar er uiteindelijk ook echt iets mee gedaan wordt. Leden-melkveehouders geven aan dat ze lid zijn van een coöperatie dus dat zij ook graag zien dat er iets gedaan wordt met hun mening.

Behandeling: leden-melkveehouders geven aan dat zij de manier waarop zij behandeld worden erg belangrijk vinden. Deze behandeling kan te maken hebben met het invoeren van nieuwe wetten of regels en de manier waarop er rekening is gehouden met de melkveehouders. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat de manier van overbrengen van nieuwe informatie richting de leden-melkveehouders niet altijd aansluit bij de behandeling die de leden wensen.



FIGUUR 4 WOORD CLOUD GEVOEL

Contact/ behoefte

De serviceproducten zijn ingedeeld in de website melkweb, de binnendienst en de buitendienst. Leden-melkveehouders geven aan dat ze de volgende factoren belangrijk vinden met betrekking op de service. In bijlage B vraag zes tot en met negen zijn de motivaties van de leden-melkveehouders terug te vinden. Aan de hand van deze motivaties is per service onderdeel gekeken naar welke factoren het belangrijkste zijn. In figuur 5 is te zien welke factoren het meest worden benoemd door de leden-melkveehouders.

Melkweb: Leden-melkveehouders vinden het belangrijk dat de pagina's overzichtelijk zijn. Ook geven zij aan dat het belangrijk is dat er een goed overzicht is van de persoonlijke gegevens. Over het algemeen zijn de leden-melkveehouders tevreden met de service van melkweb. Echter wordt wel aangegeven dat melkweb achter loopt als je het vergelijkt met andere websites.

Binnendienst: Leden-melkveehouders geven aan dat ze graag persoonlijk worden behandeld en niet als één van de zoveel leden. Daarnaast is de snelheid ook een belangrijke factor voor de leden-melkveehouders. Wanneer ze bellen met een urgente vraag naar de binnendienst moet hier zo snel mogelijk een antwoord op gegeven worden.

Buitendienst: Voor de buitendienst geven de leden-melkveehouders aan dat ze het belangrijk vinden dat ze persoonlijk worden behandeld en regelmatig contact hebben. Leden-melkveehouders vinden het fijn een om een gezicht te hebben bij de coöperatie.



FIGUUR 5 WOORD CLOUD SERVICE

Rol van FrieslandCampina

Leden-melkveehouders hebben verschillende ideeën van wat precies behoort tot de rol van FrieslandCampina. In bijlage B vraag tien tot en met twaalf zijn de motivaties te vinden van de leden-melkveehouders betreft de rol van FrieslandCampina. Aan de hand van deze motivatie zijn de belangrijkste factoren geselecteerd en hieronder toegelicht. In figuur 6 is te zien welke factoren het meest worden benoemd door de leden-melkveehouders.

Discussiëren/sparren: Leden-melkveehouders geven aan het fijn te vinden om met iemand van de coöperatie te kunnen sparren over de bedrijfsgegevens en de actualiteiten in de sector. Gezamenlijk kan dan gekeken worden naar mogelijke verbeterpunten op het bedrijf. Op dit moment wordt dit bijvoorbeeld wel met een voervertegenwoordiger gedaan maar niet met FrieslandCampina.

Beschermen: Aan de leden-melkveehouders is gevraagd of zij beschermd worden tegen onzekerheden in de sector door FrieslandCampina. Echter geven de leden-melkveehouders aan dat zij door FrieslandCampina niet perse beschermd willen worden tegen onzekerheden in de sector maar wel tegen concurrenten van buitenaf. Leden-melkveehouders zien graag een goede melkprijs en verwachten wanneer dit niet het geval is dat FrieslandCampina hen hier tegen beschermd.

Markt: Zoals hiervoor al beschreven zien leden-melkveehouders graag een goede melkprijs. Dit heeft alles te maken met wat de markt doet, leden-melkveehouders verwachten dan ook dat FrieslandCampina hen op de hoogte houdt van wat er in de markt speelt.



FIGUUR 6 WOORD CLOUD ROL VAN FRIESLANDCAMPINA

Communicatie

Door FrieslandCampina wordt veel informatie gecommuniceerd richting de leden-melkveehouders. Deze informatie wordt door leden-melkveehouders niet altijd begrepen, blijkt uit de motivaties die gegeven zijn. In bijlage B vraag dertien en veertien zijn de motivaties van de leden-melkveehouders terug te vinden. In figuur 7 is te zien welke factoren het meest worden benoemd door de leden-melkveehouders. Hieronder worden de factoren die het meeste benoemd zijn toegelicht.

Toelichting: leden-melkveehouders vinden het belangrijk dat wanneer er een beslissing wordt genomen door FrieslandCampina dat deze goed en begrijpelijk wordt toegelicht. De waarom achter de beslissing moet duidelijk worden uitgelegd.

Persoonlijk: Zoals al eerder is aangegeven vinden leden-melkveehouders het persoonlijke contact met de coöperatie ook een belangrijke factor. Leden-melkveehouders geven aan het fijn te vinden om een gezicht bij de coöperatie te hebben. Vaak is dit dan de buitendienstadviseur uit het gebied. Bij deze persoon kunnen zij dan ook persoonlijke kwesties kwijt en gezamenlijk kan dan gezocht worden naar een oplossing.

Boerentaal: De informatie die vanuit FrieslandCampina wordt gecommuniceerd richting de leden-melkveehouders wordt niet altijd direct bergepen. Volgens de leden-melkveehouders heeft dit te maken met het woordgebruik van de coöperatie. Leden-melkveehouders zien graag meer boerentaal in de communicatie terug.



FIGUUR 7 WOORD CLOUD COMMUNICATIE

3.1.2 Belangrijke factoren volgens medewerkers van FrieslandCampina

Door in gesprek te gaan met verschillende medewerkers van FrieslandCampina zijn er verschillende factoren naar voren gekomen. Volgens medewerkers van FrieslandCampina werken deze factoren mee aan de verbinding/relatie tussen de coöperatie en de leden. De diepte interviews zijn toegevoegd in de bijlage C. Aan de hand van deze diepte interviews zijn er een aantal factoren naar voren gekomen die volgens de medewerkers van FrieslandCampina belangrijk zijn voor de relatie. Hieronder worden de belangrijkste factoren toegelicht.

Communicatie

De eerste factor die door vele medewerkers benoemd wordt is de communicatie naar de leden toe. De medewerkers gaven aan dat er bij de communicatie naar de leden toe met verschillende aspecten rekening gehouden moet worden. Genoemd wordt bijvoorbeeld dat wanneer je de communicatie persoonlijker maakt dit vaak een positiever effect heeft, leden willen graag een gezicht zien bij FrieslandCampina. Een ander aspect dat de medewerkers aangeven was de reden waarom een beslissing genomen wordt. Op dit moment wordt de reden vaak nog niet voldoende toegelicht en dit heeft als gevolg dat er onbegrip bij de leden ontstaat. Als laatste vinden de medewerkers van FrieslandCampina het erg belangrijk hoe de 'tone of voice' richting de leden is. De 'tone of voice' houdt in de manier waarop iets richting de leden gecommuniceerd worden. Voor de 'tone of voice' is binnen FrieslandCampina een handleiding geschreven, echter is deze handleiding in 2009 geschreven en kan deze beschouwd worden als gedateerd.

Over de communicatie worden verschillende uitspraken gedaan, hieronder een aantal citaten:

"De toon is een hele bepalende factor voor de verbinding tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. De manier waarop en waarom je iets communiceert, kunnen wij als Friesland Campina nog steeds winst op behalen. Nu is elk gesprek anders maar mijn ervaring is dat wij als FrieslandCampina te vaak belerend overkomen."

Coöperative affairs

"Persoonlijke contact momenten worden gewaardeerd door de veehouder. De leden-melkveehouders willen nog steeds graag een gezicht bij FrieslandCampina (vaak is dit de buitendienstadviseur), dit gezicht moet dan ook niet te vaak worden gerouleerd."

Manager buitendienst

"De juiste toon van communicatie is hierin een bepalende factor. Hoe ervaren leden-melkveehouders onze boodschap en hoe willen wij dat die wordt ervaren? Dit verschilt per situatie."

Manager Frontoffice

Interne en externe factoren

Een ander aspect dat invloed heeft op de relatie tussen leden-melkveehouders en de coöperatie zijn interne en externe factoren. Dit is een breed aspect waar vele medewerkers van FrieslandCampina op terugkomen. Met interne aspecten wordt verwezen naar bijvoorbeeld een wisseling in het bestuur van FrieslandCampina. Volgens de medewerkers van FrieslandCampina is hier een te beperkte uitleg bij gegeven wat er toe heeft geleid dat mensen zelf een verklaring hiervoor gaan verzinnen. Bij de externe factoren wordt verwezen naar verschillende actuele situaties. Een voorbeeld hiervan is de fosfaatwetgeving en de wetten en regels waaraan de leden-melkveehouders zich moeten houden. In sommige situaties is het niet duidelijk of deze vanuit FrieslandCampina komen of dat deze vanuit de overheid komen. Dit veroorzaakt onbegrip bij de leden-melkveehouders.

Actuele onderwerpen

Naast interne en externe factoren spelen ook actuele onderwerpen een grote rol in de relatie/verbinding. In de afgelopen jaren zijn er binnen de melkveehouderijsector vele veranderingen geweest. Deze veranderingen hebben weer geleid tot nieuwe regels en afspraken. Ook FrieslandCampina heeft hiermee te maken gehad, een voorbeeld is de grupstal situatie. Consumenten hebben in verschillende onderzoeken aangegeven dat zij het vee niet meer graag aangebonden zien staan in een stal. Dit heeft geleid tot een beslissing van ZuivelNL dat per 1 januari 2018 het uitbreiden of nieuwbouwen van een aanbindstal verboden is. Wanneer FrieslandCampina dit als eerste naar buiten brengt zorgt dit voor veel commotie. Deze commotie heeft er weer voor gezorgd dat de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders een stukje groter is geworden.

Saamhorigheid en waardering

Vele medewerkers verwezen ook naar de saamhorigheid en het wederzijdse vertrouwen tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie.

"Gezamenlijk moet er gezorgd worden dat er een toekomst is en blijft voor de sector, hierin moet geen onderscheid gemaakt worden in grote of kleine boeren. Wel moet er rekening gehouden worden met het type melkveehouder, elke melkveehouder krijgt op een andere manier waardering." 'Reinier van de Starrre – Foqus Planet extra '

Ook de waardering is een aspect dat vaker naar voren is gekomen. Waardering speelt een grote rol in de relatie. Vooral de medewerkers die al een langere tijd bij de coöperatie werken gaven aan dat dit vroeger beter geregeld was. Vroeger werd deze waardering bijvoorbeeld getoond in de vorm van een beeldje bij 10 jaar leveren van top kwaliteit melk. Tegenwoordig is de waardering vaker in geld en dit speelt niet altijd een goede rol in de relatie.

Melkprijs

Ook de melkprijs speelt een rol in de relatie/verbinding tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders. Wanneer de melkprijs laag is kunnen leden-melkveehouders vaak minder goed een tegenslag verwerken dan dat ze dat kunnen wanneer de melkprijs hoog is. Dit heeft er mee te maken dat de leden-melkveehouders vaak financieel afhankelijk zijn van FrieslandCampina. Wanneer de prijzen dan laag zijn en er ook nog een extra tegenslag bovenop komt werkt dit niet positief mee aan de relatie/verbinding.

3.2 De leden-melkveehouders en de coöperatie

De tweede deelvraag luidt als volgt: Wat beschouwt een melkveehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?

Bij deze deelvraag is gebruik gemaakt van een vragenlijst (Zie bijlage A), deze vragenlijst is ingedeeld in verschillende onderwerpen:

- ❖ Het gevoel bij FrieslandCampina
- ❖ De contact behoefte met FrieslandCampina
- ❖ De rol van FrieslandCampina
- ❖ De communicatie met FrieslandCampina

Aan de hand van deze vier onderwerpen is het ultieme coöperatie gevoel van de leden-melkveehouders vastgesteld.

3.2.1 Het gevoel

De eerste vijf vragen van de vragenlijst gingen over het gevoel dat de leden-melkveehouders hebben bij de coöperatie. De vragen die hier in gesteld werden luiden als volgt:

- ❖ Ik ben trots op FrieslandCampina?
- ❖ FrieslandCampina is een transparante organisatie naar haar leden toe?
- ❖ Ik heb het gevoel dat mijn mening telt binnen de coöperatie?
- ❖ Ik voel mij als lid betrokken bij de beslissingen die FrieslandCampina neemt?
- ❖ Ik vertrouw er op dat districtsraadsleden de juiste beslissingen voor ons nemen?

Alle leden-melkveehouders die mee hebben gedaan aan het onderzoek hebben een cijfer gegeven op een schaal van 1 tot en met 5. Het cijfer 1 gaf aan geheel mee oneens en het cijfer 5 gaf aan geheel mee eens (Baarda, 2010). Deze schaal zag er als volgt uit:

Voorbeeld:

1. *Ik ben trots op FrieslandCampina*

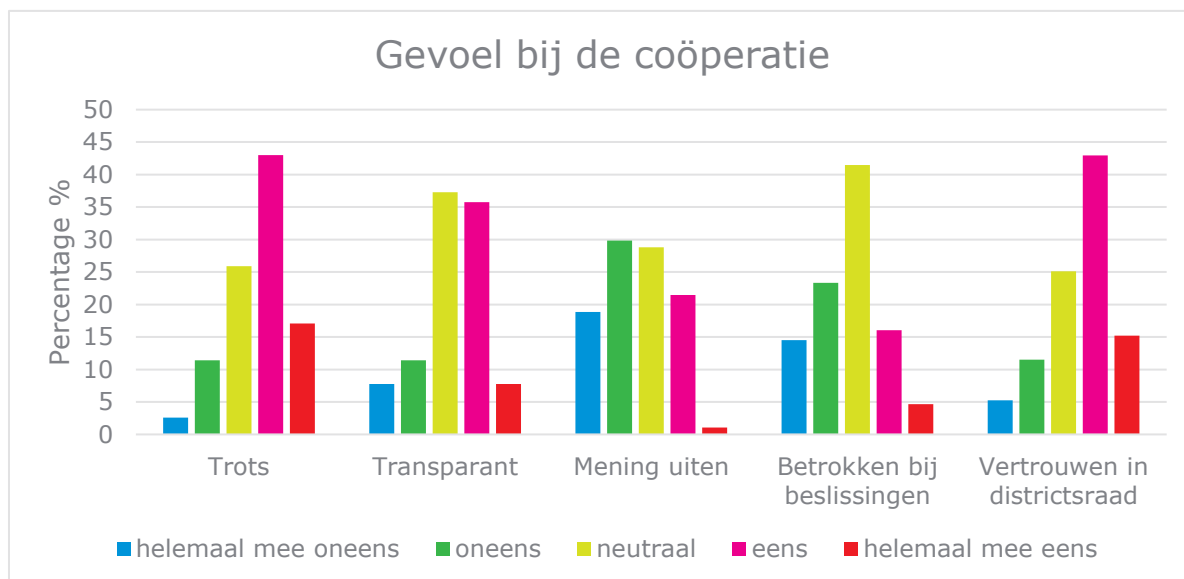
Geheel mee **oneens** 1-----2-----3-----4-----5 geheel mee **eens**

Nadat de leden-melkveehouders een cijfer op de gestelde vraag hadden gegeven werd aan hen ook nog een motivatie gevraagd. Deze motivaties zijn terug te vinden in het bijlage boek.

In onderstaande grafiek en tabel is te zien wat alle respondenten beantwoord hebben op bovenstaande vragen. In bijlage B is per vraag een overzicht terug te vinden met een grafiek en motivaties van de leden-melkveehouders.

TABEL 1 HET GEVOEL BIJ FRIESLANDCAMPINA

	helemaal mee oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal mee eens
Trots	2,6%	11,4%	25,9%	43%	17,1%
Transparant	7,8%	11,4%	37,3%	35,8%	7,7%
Mening uiten	18,8%	29,8%	28,7%	21,5%	1,2%
Betrokken bij beslissingen	14,5%	23,3%	41,5%	16,1%	4,6%
Vertrouwen in districtsraad	5,2%	11,5%	25,1%	42,9%	15,3%



FIGUUR 8 GRAFIEKEN GEVOEL BIJ FRIESLANDCAMPINA

Opvallende punten in bovenstaande grafiek:

Trots:

Bij de vraag ik ben trots op FrieslandCampina? Heeft het grootste gedeelte van de respondenten (43%) aangegeven dat ze trots zijn op de coöperatie. Motivaties die hierbij gegeven zijn geven vooral aan dat leden-melkveehouders tevreden zijn over hoe FrieslandCampina zich in de markt heeft gepositioneerd. De melk kan altijd worden afgezet en hiervoor wordt de leden-melkveehouders een goede prijs betaald. (Zie bijlage B vraag 1)

Transparant:

Bij de vraag FrieslandCampina is een transparante organisatie naar haar leden toe? Hierbij heeft het grootste gedeelte van de respondenten (37,3%) aangegeven neutraal te zijn. Echter wanneer je naar de motivaties gaat kijken gaan die vaak richting de negatieve kant. Leden-melkveehouders gaven aan dat ze het idee hebben dat er veel informatie voor hun wordt achtergehouden. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat de media vaak eerder op de hoogte is van beslissingen die genomen worden door FrieslandCampina. Leden-melkveehouders geven aan dit graag andersom te zien. (Zie bijlage B vraag 2)

Mening uiten:

Bij de vraag Ik heb het gevoel dat mijn mening telt binnen de coöperatie? Hebben de leden aangegeven dat zij niet het gevoel hebben dat hun mening telt binnen de coöperatie. Een groot deel 18,8% geeft aan dat het er helemaal mee oneens zijn dat hun mening telt binnen de coöperatie en 29,8% is het hier mee oneens. De leden-melkveehouders geven aan dat ze het gevoel hebben dat er niet naar hun wordt geluisterd. Ook geven zij aan dat ze het gevoel hebben dat alles vanaf boven besloten wordt, de mening van de leden-melkveehouders kan hier niets aan veranderen. (Zie bijlage B vraag 3)

Betrokken bij beslissingen:

Bij de vraag ik voel mij als lid betrokken bij de beslissingen die FrieslandCampina neemt? Hebben veel leden-melkveehouders aangegeven dat ze het hier helemaal mee oneens (14,5%) of oneens (23,3%) zijn. Motivaties die hierbij worden gegeven geven aan dat de leden-melkveehouders vaak geen invloed kunnen uit oefenen op deze beslissing.

Daarnaast wordt ook gezegd dat er te weinig toelichting wordt gegeven op de beslissing. (Zie bijlage B vraag 4)

Vertrouwen in de districtsraadsleden:

Bij de vraag ik vertrouw er op dat districtsraadleden de juiste beslissingen voor ons nemen? Hebben de leden-melkveehouders aangegeven dat ze hier heel positief over zijn. Het grootste gedeelte (42,9%) is het eens met de stelling. Motivaties die hierbij gegeven worden geven aan dat dit ook vaak terug wordt gezien op bijvoorbeeld ledenvergaderingen, ze proberen het beste voor de leden naar boven te halen. (Zie bijlage B vraag 5)

3.2.2 Contact behoefte

Om te bepalen hoe de leden-melkveehouders aan kijken tegen de service van FrieslandCampina is de volgende vraag gesteld:

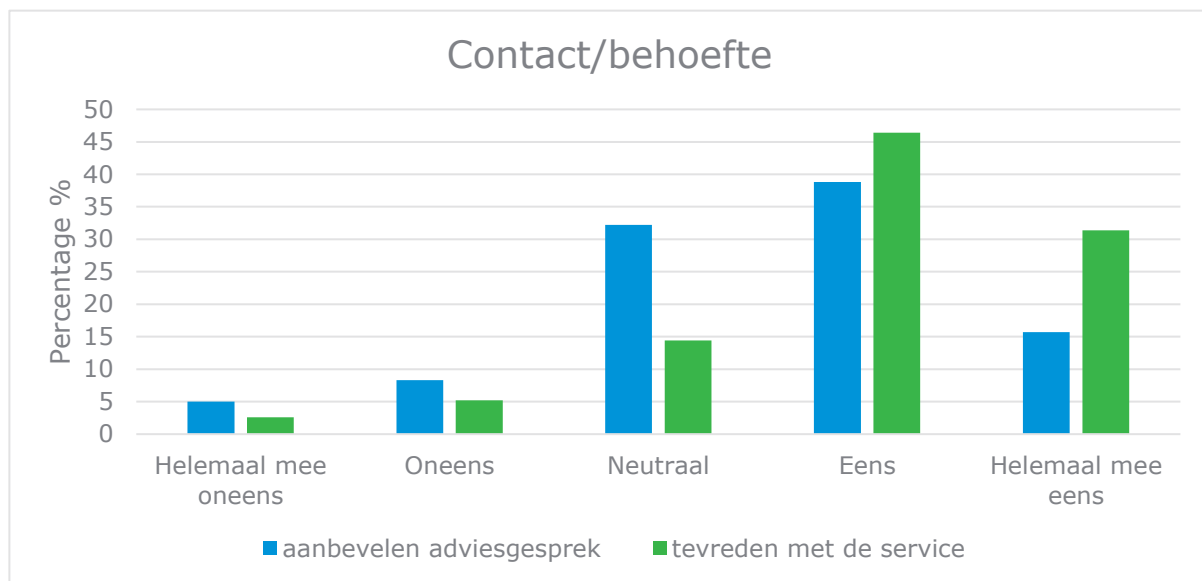
- ❖ Ik ben tevreden met de service* die FrieslandCampina mij levert? *Onder de service vallen de website melkweb, de binnendienst en de buitendienst (click, call face)
- ❖ Ik beveel het adviesgesprek met de adviseur van FrieslandCampina aan bij een collega melkveehouder?
- ❖ Hoeveel moeite moet u doen om zaken te regelen/de informatie die u zoekt te vinden op Melkweb?
- ❖ Hoeveel moeite moet u doen om de juiste hulp te krijgen/uw vraag beantwoord te krijgen in contact met de binnendienst?

Onder de service vallen drie vormen van service. Als eerste de website melkweb, hier kunnen leden-melkveehouders gegevens terugvinden over de eigen geleverde melk. Daarnaast is hier alle benodigde informatie te vinden over de coöperatie en staan hier de financiële gegevens van het lid. Het tweede service product is de binnendienst. Wanneer leden-melkveehouders met een vraag zitten die zij niet direct zelf op kunnen lossen kan er contact opgenomen worden met de binnendienst. Het derde serviceproduct is de buitendienstadviseur. Wanneer zowel de melkveehouder zelf als de binnendienst er niet uitkomen kan er een afspraak gemaakt worden met de buitendienstadviseur. Deze komt dan langs op het bedrijf om zo gezamenlijk naar het probleem te kijken. Daarnaast doet de buitendienstadviseur ook bedrijfsbezoeken zonder reden. Dit om de relatie met de leden-melkveehouders te onderhouden.

In onderstaande tabellen en grafieken is aangegeven hoe de leden-melkveehouders antwoord hebben gegeven op de vragen die hierboven zijn weergegeven. Omdat er antwoord is gegeven op twee verschillende schalen zijn er ook twee verschillende tabellen en grafieken.

TABEL 2 HET CONTACT MET FRIESLANDCAMPINA

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
aanbevelen adviesgesprek	5%	8,3%	32,2%	38,8%	15,7%
tevreden met de service	2,6%	5,2%	14,4%	46,4%	31,4%



FIGUUR 9 GRAFIEKEN CONTACT MET FRIESLANDCAMPINA

Tevreden met de service:

Het grootste gedeelte van de respondenten (46,4%) geeft aan dat ze het eens zijn met de stelling en dus tevreden zijn met de service die FrieslandCampina hen levert. De leden-melkveehouders geven echter wel aan dat ze de service graag wat persoonlijker zien. Bijvoorbeeld door vaker in gesprek te gaan met de buitendienstadviseur of door een telefoontje vanuit FrieslandCampina zelf om eens te vragen hoe de zaken ervoor staan bij het lid. (Zie bijlage B vraag 6)

Aanbevelen adviesgesprek:

Het grootste gedeelte van de respondenten (38,8%) geeft aan het eens te zijn met de stelling en dus het adviesgesprek aan te bevelen. De leden-melkveehouders geven aan dat je in zulke gesprekken vaak net iets beter antwoord op je vragen kan krijgen dan wanneer je deze stelt tijdens een vergadering of in een telefoongesprek. Daarnaast wordt het persoonlijke moment met de coöperatie enorm gewaardeerd. (Zie bijlage B vraag 9)

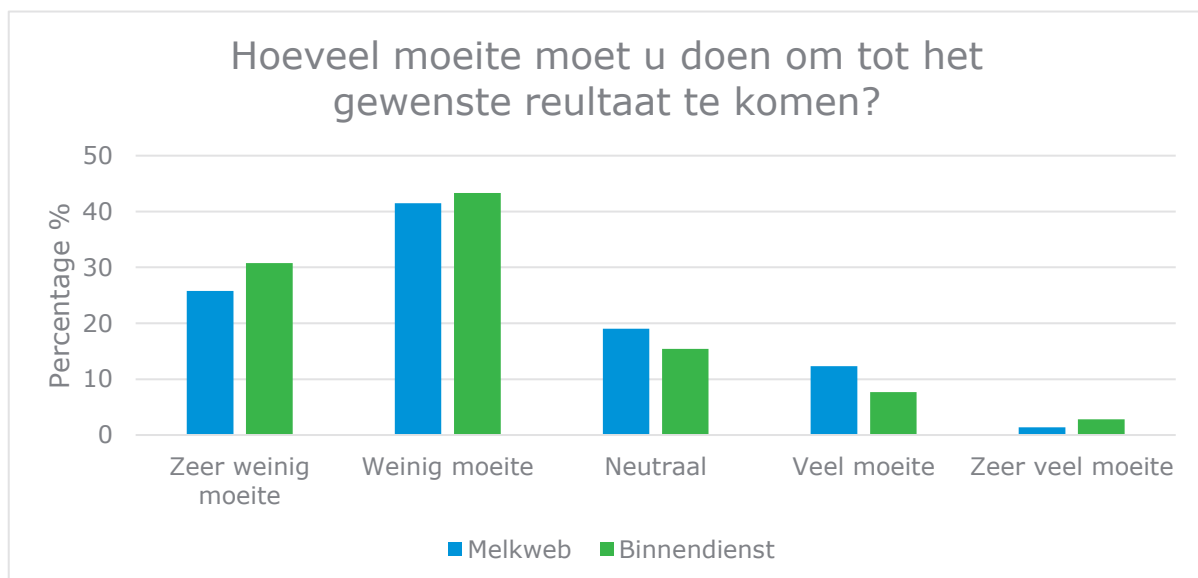
De eerste twee vragen zijn beantwoord volgens de schaal die al eerder in dit hoofdstuk is uitgelegd. Voor de volgende twee vragen is een andere schaal gebruikt.

- ❖ Hoeveel moeite moet u doen om zaken te regelen/de informatie die u zoekt te vinden op melkweb?
- ❖ Hoeveel moeite moet u doen om de juiste hulp te krijgen/uw vraag beantwoord te krijgen in contact met de binnendienst?

Zeer weinig moeite 1-----2-----3-----4-----5 zeer veel moeite

TABEL 3 HOEVEEL MOEITE MOET U DOEN OM TOT HET GEWENSTE RESULTAAT TE KOMEN?

	Ze er we nig moe ite	We nig moe ite	Ne utraal	Ve el moe ite	Ze er ve el moe ite
Melkweb	25,8%	41,5%	19%	12,3%	1,4%
Binnendienst	30,8%	43,3%	15,4%	7,7%	2,8%



FIGUUR 10 GRAFIEKEN CONTACT BEHOEFTE

Melkweb:

Het grootste gedeelte van de respondenten (41,5%) geeft aan weinig moeite te hoeven doen om de juiste informatie te vinden op melkweb. De leden-melkveehouders gaven aan dat leverantieoverzichten er altijd snel en correct opstaan en de informatie die ze nodig hebben snel gevonden wordt. Een aantal van de respondenten gaf ook aan niet meer de leeftijd te hebben om mee te gaan met alle updates die melkweb kent. (Zie bijlage B vraag 7)

Binnendienst:

Het grootste gedeelte van de respondenten (43,3%) geeft aan weinig moeite te hoeven doen om de juiste hulp te krijgen van de binnendienst. De leden-melkveehouders geven aan dat wanneer zij bellen ze vaak goed behandeld worden en snel tot het juiste antwoord komen. De leden-melkveehouders die aan hebben gegeven wel veel moeite te moeten doen waren vaak ook leden met complexere situatie waarbij enige uitleg nodig is. (Zie bijlage B vraag 8)

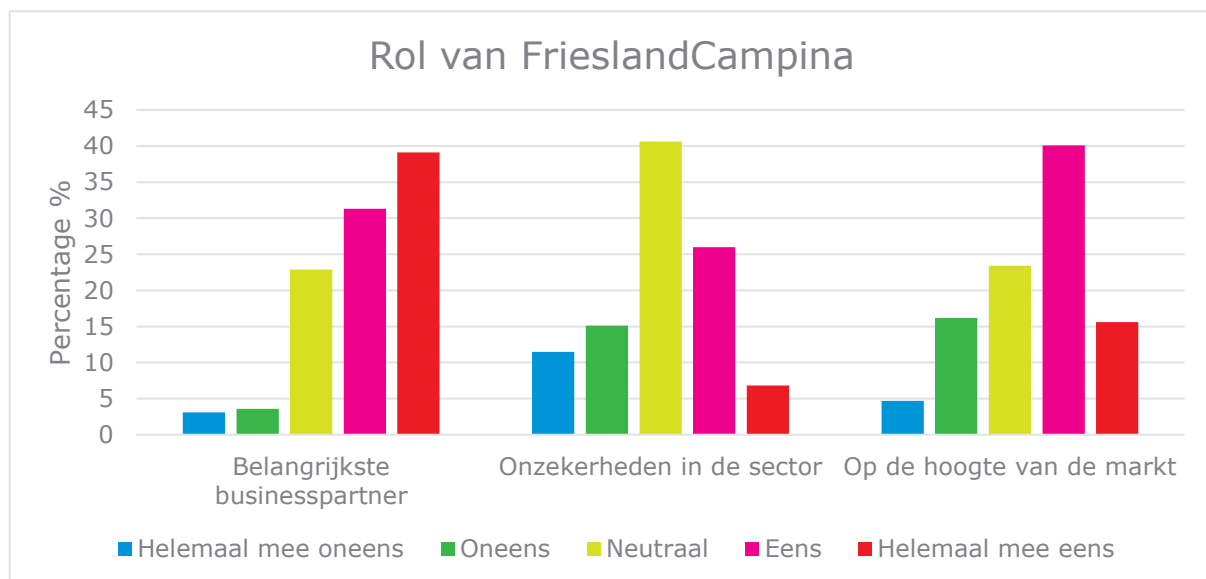
3.2.3 Rol van FrieslandCampina

Om het ultieme coöperatie gevoel van de leden-melkveehouders te bepalen is gekeken naar wat de leden-melkveehouders belangrijke taken vinden die de coöperatie FrieslandCampina moet uitvoeren. Onderstaande vragen zijn gesteld aan de leden-melkveehouders, ook hier was er de mogelijkheid om het antwoord toe te lichten.

- ❖ Ik zie FrieslandCampina als één van mijn belangrijkste business partners?
- ❖ FrieslandCampina beschermt mij tegen onzekerheden in de sector?
- ❖ FrieslandCampina houdt mij voldoende op de hoogte van wat er op de markt speelt?

TABEL 4 DE ROL VAN FRIESLANDCAMPINA

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Belangrijkste businesspartner	3,1%	3,6%	22,9%	31,3%	39,1%
Onzekerheden in de sector	11,5%	15,1%	40,6%	26%	6,8%
Op de hoogte van de markt	4,7%	16,2%	23,4%	40,1%	15,6%



FIGUUR 11 GRAFIEKEN ROL VAN FRIESLANDCAMPINA

Belangrijkste businesspartner:

Het grootste deel van de respondenten (39,1%) heeft aangegeven dat FrieslandCampina één van de belangrijkste businesspartners is. Dit heeft er mee te maken dat voor vele leden-melkveehouders FrieslandCampina de belangrijkste bron van inkomsten is. Echter zijn er ook een aantal leden-melkveehouders die het niet met stelling eens zijn. Zij geven aan dat een businesspartner iemand is waarmee je kan sparren over de bedrijfsgegevens. Hierbij moet gedacht worden aan een dierenarts of een voervertegenwoordiger. (Zie bijlage B vraag 10)

Onzekerheden in de sector:

Het grootste deel van de respondenten (40,6%) geeft aan hier over neutraal te zijn. Naast alle leden-melkveehouders die hebben aangegeven neutraal te zijn is er ook een groep het met de stelling eens en een groep die het niet met de stelling eens is. Het grootste gedeelte geeft aan dat het beschermen tegen onzekerheden geen taak is van de coöperatie. Binnen de melkveehouderijsector zijn hier vele andere partijen die hiervoor staan. De respondenten die negatief zijn over de stelling geven aan dat FrieslandCampina één van de veroorzakers is van de onzekerheden in de sector. De respondenten die positief zijn over de stelling geven aan dat FrieslandCampina waar mogelijk altijd probeert te waarschuwen voor deze onzekerheden. (Zie bijlage B vraag 11)

Op de hoogte van de markt:

Het grootste gedeelte van de respondenten (40,1%) geeft aan het hier mee eens te zijn. Als motivatie geven zij dat er overal wel informatie te vinden is over de markt. In elk informatie blad dat je krijgt van FrieslandCampina staan de actuele cijfers van de markt. Echter geeft ook een klein deel aan dat ze meer zouden willen weten over de markt. Hier wordt dan vooral verwezen naar contracten die afgesloten worden of actualiteiten in andere landen. (Zie bijlage B vraag 12)

3.2.4 Communicatie

Communicatie naar de leden-melkveehouders toe speelt een grote rol bij het vaststellen van het ultieme coöperatie gevoel. Tijdens het onderzoek is gebleken dat leden het heel fijn vinden om persoonlijk in gesprek te gaan met iemand over de lopende zaken bij FrieslandCampina. Onderstaande vragen zijn gesteld aan de leden-melkveehouders:

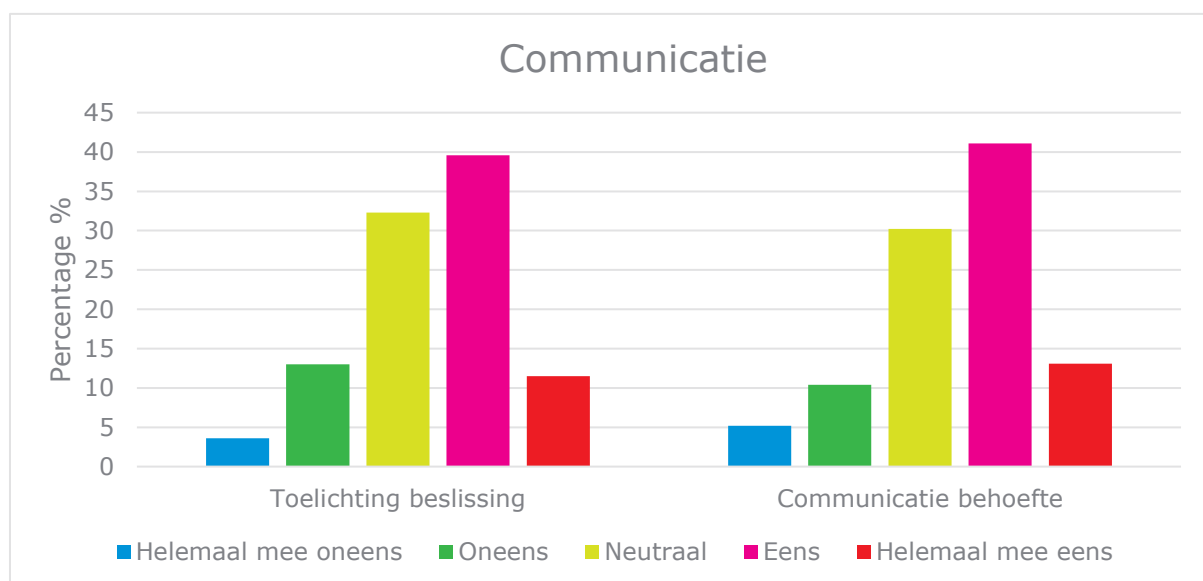
- ❖ Wanneer FrieslandCampina een beslissing neemt lichten zij dit goed en begrijpelijk toe?
- ❖ De manier van communicatie sluit aan bij mijn behoefte?
- ❖ Wanneer alles goed verloopt, hoe vaak per jaar heeft u dan behoefte aan contact met Friesland Campina?

De eerste twee vragen zijn beantwoord volgens de schaal die hierboven al eerder is besproken. De derde vraag is beantwoord met een cijfer die de leden-melkveehouders zelf mochten toekennen aan de vraag.

In onderstaande tabel en grafiek zijn de eerste twee vragen uitgewerkt:

TABEL 5 DE COMMUNICATIE

	Helemaal mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal mee eens
Toelichting beslissing	3,6%	13%	32,3%	39,6%	11,5%
Communicatie behoefte	5,2%	10,4%	30,2%	41,1%	13,1%



FIGUUR 12 GRAFIEKEN COMMUNICATIE

Toelichting op de beslissing:

Het grootste gedeelte (39,6%) van de respondenten heeft aangegeven het eens te zijn met de stelling. Echter is de ondertoon van de motivaties die gegeven worden meestal niet zo positief. Motivaties die gegeven zijn geven aan dat beslissing vaak wel wordt toegelicht maar dit niet aansluit bij de boer, vaak ligt dit aan het taalgebruik. Daarnaast wordt er ook aangegeven dat een beslissing vaak wel wordt toegelicht, maar dat het waarom achter een beslissing ontbreekt. (Zie bijlage B vraag 13)

Communicatie behoefte:

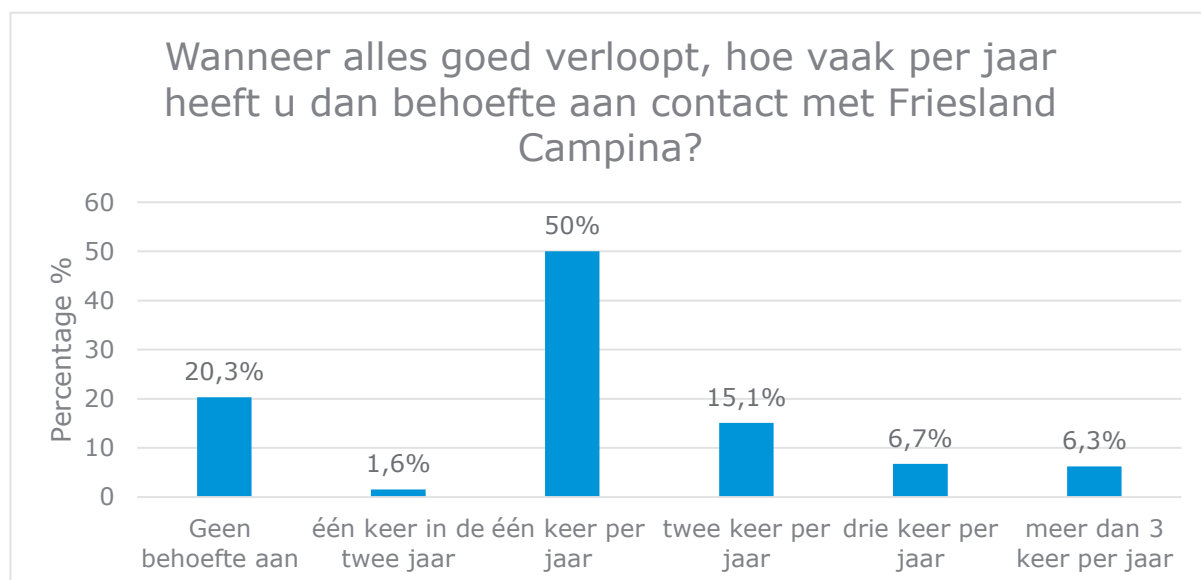
Het grootste gedeelte van de respondenten (41,1%) heeft aangegeven het eens te zijn met de stelling. Echter is ook hier de ondertoon van de motivaties niet altijd heel positief. De leden-melkveehouders geven hierbij aan dat ze niet ontevreden zijn over de communicatie op dit moment maar dat ze in sommige gevallen graag persoonlijker behandeld willen worden. (Zie bijlage B vraag 14)

Frequentie van de communicatie:

Op de vraag wanneer alles goed verloopt, hoe vaak per jaar heeft u dan behoefte aan contact met Friesland Campina? Hebben de leden-melkveehouders antwoord gegeven met een cijfer wat het aantal gewenste keren contact aan geeft. In onderstaande tabel en grafiek zijn de antwoorden van de leden-melkveehouders weergegeven.

TABEL 6 AANTAL CONTACT MOMENTEN

Antwoord:	Percentage:
Geen behoefte aan	20,3%
Één keer in de twee jaar	1,6%
Één keer per jaar	50%
Twee keer per jaar	15,1%
Drie keer per jaar	6,7%
Meer dan 3 keer per jaar	6,3%



FIGUUR 13 GRAFIEK AANTAL CONTACT MOMENTEN

Het grootste gedeelte van de respondenten (50%) geeft aan graag één keer per jaar contact te hebben met FrieslandCampina. Door deze grote groep respondenten wordt dan verwezen naar de buitendienstadviseur. Graag worden dan de bedrijfsgegevens besproken en wordt er gezamenlijke gekeken naar de actualiteiten die op dat moment spelen. Omdat de groep die mee heeft gedaan een groep is die herhaaldelijk niet op ledenvergaderingen aanwezig is geweest is het opvallend dat er een grote groep is die meer dan één keer per jaar contact wil met FrieslandCampina. Deze groep geeft aan de contactmomenten heel verspreid te willen zien. Dit kan dan variëren van een telefoon gesprek met de binnendienst tot een adviseur die langs komt op het eigen erf. Ook wordt aangegeven dat ze graag een verandering zien in de vergaderstructuur. (Zie bijlage B vraag 15)

3.3 FrieslandCampina en de coöperatie

De derde deelvraag luidt als volgt: Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?

Voor deze deelvraag zijn diepte-interviews gehouden met medewerkers van de afdeling coöperatieve zaken. Aan verschillende personen met verschillende functies is de vraag gesteld wat zij beschouwen onder het ultieme coöperatie gevoel. De diepte interviews met de medewerkers zijn terug te vinden in bijlage C.

Tijdens de gesprekken met de medewerkers van FrieslandCampina is gebleken dat er veel meningen zijn over het ultieme coöperatie gevoel. Medewerkers gaven aan dat zij verschillende aspecten belangrijk vinden bij het ultieme coöperatie gevoel. Deze aspecten variëren van een goede communicatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie tot het wederzijdse vertrouwen.

Waar de medewerkers van FrieslandCampina vaak op terugkomen is dat het ultieme coöperatie gevoel een gevoel is waarbij de leden-melkveehouders ook echt het idee hebben dat ze eigenaar zijn van de coöperatie. Terug te zien in het organogram van FrieslandCampina is dat alle leden-melkveehouders eigenaar zijn van FrieslandCampina (Bijlage E). Wanneer gekeken wordt naar de motivaties die gegeven zijn door de leden-melkveehouders op de vragen van de vragenlijst (Zie bijlage B) is te zien dat de leden-melkveehouders hier inderdaad een andere mening over hebben. Door de medewerkers van FrieslandCampina wordt dit bevestigd en gezien als een punt dat veranderd moet worden om het ultieme coöperatie gevoel te bereiken. Hiermee wordt ook verwezen naar het 'wij' gevoel. Dit gevoel moet centraal staan in de coöperatie volgens de medewerkers.

Daarnaast wordt er vaak benoemd dat er een wederzijds vertrouwen moet zijn tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. Ook is het belangrijk dat de leden-melkveehouders en de coöperatie elkaar waarderen. Nu is het geval dat de leden-melkveehouders en de coöperatie van elkaar bepaalde keuzes niet altijd begrijpen, waardoor er onbegrip ontstaat. Wanneer de leden-melkveehouders en de coöperatie van elkaar meer inzicht hebben in de zaken die uitgevoerd worden kunnen zij elkaar meer waarderen.

Medewerkers van FrieslandCampina geven aan dat het ultieme coöperatie gevoel ook afhangt van de communicatie richting de leden-melkveehouders. De manier waarop informatie gebracht wordt en hoe het overkomt op de leden-melkveehouders heeft invloed op het coöperatie gevoel. Volgens de medewerkers van FrieslandCampina is het daarom van belang dat wanneer er iets gecommuniceerd wordt richting de leden-melkveehouders dat direct op de juiste manier overkomt.

Hieronder een aantal citaten van medewerkers van FrieslandCampina. Deze citaten komen uit de diepte interviews die terug te vinden zijn in bijlage C.

"De verbinding moet een verlengstuk zijn tussen coöperatie en veehouders. De melkveehouder van de coöperatie en de coöperatie van de melkveehouder. De melkveehouders moeten vertrouwen hebben in FrieslandCampina dat zij de juiste keuzes maken."

Front office

"Er is een perfecte verbinding tussen de melkveehouder en coöperatie wanneer deze twee samen zich een hechte club voelen. Leden-melkveehouders moeten ook echt voelen/beleven dat ze eigenaar zijn van de coöperatie. Het 'wij' gevoel moet centraal staan."

Communication Officer

"In de optimale relatie tussen de melkveehouder en de coöperatie wordt de melkveehouder ondersteund door de coöperatie. Wanneer de melkveehouder hulp nodig heeft weet de coöperatie welke service op welk moment juist is. Een relatie waarbij de coöperatie en de melkveehouder actief contact hebben. Friesland Campina heeft hier een helpende rol in."

Digital communication officer

"Dit is een wisselwerking tussen de coöperatie en de melkveehouders. Als beide snappen wat er bij elkaar speelt/gebeurt zou er meer verbinding gevormd kunnen worden. De gezamenlijke belangen van de veehouders en de onderneming moeten in balans zijn. Het helpt ook mee wanneer de melkveehouder produceert voor een markt die hij/zij kent. Dit is nu voor een deel wel het geval maar ook voor een deel niet. Dit ligt aan het type melkveehouder, sommige melkveehouders zijn hier druk mee bezig en spelen dus ook in op de vraag van de consument. "

Foqus Planet extra

*"Het is een dynamische relatie, het wisselt per situatie. Bij sommige situaties is het heel belangrijk dat de melkveehouder er dicht bij betrokken wordt, bij andere is juist een afstand gepaster. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkelingen van Foqus Planet, dit is een situatie waarbij je juist de melkveehouder in kan zetten als klankbordgroep. Daarnaast is een stukje **maatwerk communicatie** ook belangrijk. Een voorbeeld hiervan is de situatie betreffende de grupstallen. Dit is als eerste gecommuniceerd naar alle leden- melkveehouders en daarna zijn er bijeenkomsten geweest voor de grupstal melkveehouders. Dit had beter andersom gedaan kunnen worden. Situaties kunnen dan ook beter uitgelegd worden."*

Front office specialist

3.4 Het ontstaan van de afstand

In de vierde deelvraag wordt gekeken naar hoe de afstand is ontstaan tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. Ook hier wordt de deelvraag ingedeeld in twee delen. In het eerste deel wordt gekeken naar hoe de leden-melkveehouders aan kijken tegen de afstand. En in het tweede deel wordt gekeken hoe de coöperatie aan kijkt tegen deze afstand.

3.4.1 De afstand volgens leden-melkveehouders.

Dit stuk van de deelvraag is lastig te beantwoorden. Dit omdat er bewust voor is gekozen om niet direct aan de leden-melkveehouder te vragen hoe de afstand tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie is ontstaan. Hier is voor gekozen om zo niet gelijk een negatieve sfeer te creëren. Wanneer je aan de leden-melkveehouders deze vraag direct stelt kunnen zij zelf geen mening meer vormen over deze 'afstand'. Om toch een beeld te kunnen schetsen over hoe de leden-melkveehouders tegen de afstand aan kijken is er gekeken naar de motivaties die gegeven zijn tijdens de vragenlijsten (Zie bijlage B). Vaak kwamen leden-melkveehouders hier met hele lange motivaties waarom iets wel of niet goed was geregeld door de coöperatie. Hieronder zullen enkele van deze motivaties worden uitgeschreven:

Onderstaande motivaties hebben betrekking op het uiten van de mening binnen de coöperatie:

"Wanneer de maatschappij iets roept gaat FrieslandCampina hier te snel in mee en vaak heeft dit dan uiteindelijke nadelige gevolgen voor de leden-melkveehouders. Denk hierbij aan de grupstal situatie. De maatschappij roept dat dit ze dit niet meer willen zien en ik ben een grupstalboer die super voor zijn koeien zorgt, helaas is mijn mening niet gevraagd bij de beslissing om nieuwbouw en uitbreiding af te schaffen in te laten gaan."

Lid-melkveehouder

"De top van de organisatie neemt een beslissing en deze is leidend. Ik zou graag meer de mening van de leden-melkveehouders hierin terug zien. Daarnaast zou ik ook graag meer mogelijkheden willen om mijn mening kwijt te kunnen, zodat de coöperatie er minder snel omheen kan. Op dit moment kan ik mijn mening alleen geven tijdens de ledenvergaderingen."

Lid-melkveehouder

Onderstaande motivaties hebben betrekking op het niet nakomen van afspraken:

"FrieslandCampina heeft in 2015 tegen haar leden-melkveehouders gezegd dat alle melk die geproduceerd gaat worden verwerkt kan worden. Nu zijn we ruim twee jaar verder en beginnen ze terug te krabbelen. Leden-melkveehouders kunnen hier nu niet meer voldoende op in spelen en dit leidt dus tot financiële gevolgen voor de leden-melkveehouders."

Lid-melkveehouder

Onderstaande motivaties hebben betrekking op de informatie verstrekking vanuit FrieslandCampina:

"FrieslandCampina houdt informatie te lang binnen, het zou helpen als leden meer inzicht krijgen in de dingen die op kantoor gebeuren. Koppel bijvoorbeeld elke medewerker aan een melkveehouder en ga 1 keer per jaar bij elkaar langs op het werk"

Lid-melkveehouder

"Er komen te veel vragen en onbegrip vanuit de leden. Dit geeft aan dat FrieslandCampina niet transparant genoeg is"

Lid-melkveehouder

"Als er iets speelt binnen FrieslandCampina horen wij dit vaak eerst van de media en dan pas van FrieslandCampina zelf. Het lijkt mij dat wanneer je lid bent van een coöperatie dat je ook recht hebt om als eerste belangrijk nieuws te horen."

Lid-melkveehouder

De bovenstaande uitspraken zijn gedaan door leden-melkveehouders (Zie bijlage B). Hieruit kan worden opgemaakt dat de afstand waarover gesproken wordt is ontstaan door de volgende aspecten.

De leden-melkveehouders geven aan dat wanneer zij iets willen vertellen/mededelen aan FrieslandCampina hier niet voldoende naar geluisterd worden. Leden-melkveehouders hebben alleen de mogelijkheid om hun mening te geven tijdens ledenvergaderingen. Vaak is het zo dat tijdens deze ledenvergaderingen de beslissingen al genomen zijn en er dus weinig meer gedaan wordt met de mening van de leden-melkveehouders. Volgens de leden-melkveehouders heeft dit er mee te maken dat de coöperatie de afgelopen jaren zo groot is geworden dat leden-melkveehouders niet meer individueel hun mening kunnen geven. (Bijlage B vraag 1 tot en met 5)

Daarnaast is de afstand ontstaan doordat FrieslandCampina niet altijd correct communiceert naar de leden-melkveehouders. Een voorbeeld die hier boven beschreven is luidt als volgt:

"FrieslandCampina heeft in 2015 tegen haar leden-melkveehouders gezegd dat alle melk die geproduceerd gaat worden verwerkt kan worden. Nu zijn we ruim twee jaar verder en beginnen ze terug te krabbelen"

Lid-melkveehouder

Een ander voorbeeld dat te maken heeft met het ontstaan van de afstand is dat de coöperatie FrieslandCampina vaak informatie eerder vertelt aan de media dan aan haar leden-melkveehouders. Leden-melkveehouders kunnen dit vaak niet waarderen. Zij geven aan dat wanneer je lid bent van een coöperatie je ook recht hebt om als eerste te horen wanneer er zich veranderingen of nieuwe regels voordoen. Dit is nu niet het geval en dit zorgt vaak voor frustraties bij leden-melkveehouders. (Bijlage B vraag 13 en 14)

Wanneer je lid bent van de coöperatie ben je automatisch eigenaar van de onderneming. Echter hebben leden-melkveehouders op dit moment niet meer het gevoel van eigenaarschap. Leden-melkveehouders geven aan dit gevoel graag weer terug te krijgen. (Bijlage B vraag 1 tot en met 5)

Al deze bovengenoemde punten samen hebben te maken met het ontstaan van de afstand tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie.

3.4.2 De afstand volgens de coöperatie.

Voor het beantwoorden van de deelvraag: Hoe is de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders ontstaan? Zijn gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van FrieslandCampina. Tijdens deze gesprekken is aan hen gevraagd hoe zij denken dat de afstand tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders is ontstaan. In bijlage C zijn alle antwoorden uitgewerkt die gegeven zijn door de medewerkers van FrieslandCampina op bovenstaande vraag.

Opvallend is dat niet alle medewerkers het eens zijn met het wel of niet aanwezig zijn van de afstand. Een aantal medewerkers bevestigen gelijk dat er een afstand is tussen coöperatie en leden-melkveehouders, maar een aantal ontkent dit ook en geeft aan dat de negatieve sfeer vooral komt door onderwerpen en actualiteiten die de leden-melkveehouders niet aanstaan.

De meest genoemde aspecten die volgens de medewerkers van FrieslandCampina invloed hebben gehad op het ontstaan van de afstand worden hieronder verder toegelicht.

De afstand tussen de coöperatie en leden-melkveehouders is volgens de medewerkers van FrieslandCampina ontstaan doordat de coöperatie gegroeid is en dus niet meer tastbaar voor de leden-melkveehouders. Zowel leden-melkveehouders als de coöperatie weten van elkaar niet meer wat er zich afspeelt op de bedrijfsvloer. Door dat deze twee partijen niet weten wat er bij elkaar speelt ontstaat er onbegrip. Dit onbegrip leidt uiteindelijk weer tot frustratie en dit werkt mee aan het ontstaan van de afstand.

Daarnaast wordt aangegeven door de medewerkers van FrieslandCampina dat de coöperatie al veel verder in ontwikkeling is dan de leden-melkveehouders. Hierdoor blijven leden-melkveehouders achter en worden bijvoorbeeld beslissingen die gemaakt worden door de coöperatie totaal niet begrepen door de leden-melkveehouders.

De medewerkers van FrieslandCampina geven ook aan dat de leden-melkveehouders te veel naar hun eigen erf/bedrijf kijken en hierdoor bepaalde beslissingen niet kunnen begrijpen.

Een ander aspect dat volgens de medewerkers van FrieslandCampina mee heeft gewerkt aan het ontstaan van de afstand is het uit elkaar groeien van de consument en de melkveehouder. Dit heeft er mee te maken dat er in Nederland steeds minder boeren zijn en niet iedereen uit de maatschappij meer een directe band heeft met iemand uit de landbouwsector. Dit leidt er toe dat de consument dingen vraagt waarop de coöperatie moet inspelen om zo geen markt te verliezen. Wanneer je het gaat bekijken vanuit het oogpunt van de melkveehouder zijn deze beslissingen niet altijd positief.

Als laatste geven de medewerkers van FrieslandCampina aan dat de afstand is ontstaan doordat de leden-melkveehouders in de afgelopen jaren weinig fysiek contact hebben gehad met FrieslandCampina. FrieslandCampina werkt met buitendienstadviseurs die de leden-melkveehouders eens in het jaar behoren te bezoeken om de gang van zaken door te spreken. Het geval is dat op sommige bedrijven wel vijf jaar lang niemand is geweest. Dit heeft dan ook meegewerkt aan het ontstaan van de afstand.

Hieronder een aantal citaten van medewerkers van FrieslandCampina. Deze citaten komen uit de diepte interviews die terug te vinden zijn in bijlage C.

"Er is geen afstand tussen de coöperatie en de melkveehouders. Het zijn onderwerpen die de melkveehouders niet aanstaan en zich daar tegen afzetten. Ze zijn het bijvoorbeeld niet eens met welk beleid er wordt gevoerd, dit is ontstaan doordat er vele regels en afspraken tegelijk kwamen. Omdat deze problemen vaak uit de politiek komen zou hier vandaan ook de oplossing moeten komen. Daarnaast heeft de sector ook niet ingegrepen. De melkprijs is een stuk hoger dan vorig jaar rond deze tijd dus dit moet de afstand juist weer verkleinen."

Foqus Planet extra

"Er is een afstand tussen de melkveehouder en de coöperatie. Dit heeft ermee te maken dat er in de laatste 100 jaar steeds minder boeren zijn en dus ook minder bedrijven. Hierdoor zijn er steeds minder connecties met de boeren. Vroeger zat er in elke familie wel een boer, dit is nu niet meer het geval en dit zorgt ervoor dat de consument en de boer uit elkaar groeien. Na de tweede wereldoorlog is er gestimuleerd zoveel mogelijk voedsel te produceren (ook melk), maar hier zijn we een beetje in doorgeschooten. Nu merken we de laatste jaren dat er partijen van buitenaf hier een mening over gaan uiten, denk aan wakker dier. Wanneer er een (negatieve) mening over de melkveehouders wordt gegeven schieten de melkveehouders vaak direct in de verdediging.

Als je dit vanuit de coöperatie bekijkt zal de coöperatie zich ook aan moeten passen aan de consument (markt), voorbeeld hiervan zijn de grupstallen. Het grootste deel van deze stallen is nog in orde, maar omdat de klant dit anders wil zien speelt FrieslandCampina hier opin. Wel had hier eerder over gecommuniceerd moeten worden naar de boeren. Dan was het probleem hetzelfde geweest maar had je er misschien anders op in kunnen spelen. Wanneer de melkveehouders te horen krijgen dat ze iets niet goed doen gaan ze hier vaak aangevallen op reageren."

Foqus Planet extra

"Ik ben het er mee eens dat er een afstand is tussen de melkveehouders en de coöperatie. Dit uit zich in vooral reacties op artikelen in verschillende vakbladen. Hier uiten veehouders hun frustraties over Friesland Campina. Deze afstand is ontstaan doordat Friesland Campina al veel verder is in ontwikkeling dan dat de melkveehouders op dit moment zijn. Daarnaast willen leden-melkveehouders zich graag gehoord voelen."

Front office

3.5 Ledenbetrokkenheid

De laatste deelvraag van het onderzoek gaat verder in op hoe je de leden die een afstand ervaren weer meer bij de coöperatie kan betrekken?

In de deelvragen die hiervoor zijn besproken worden al enkele voorbeelden gegeven die mee kunnen helpen aan het verbeteren van de relatie tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders.

Het is belangrijk dat beide partijen inzicht krijgen wat ze voor elkaar betekenen. Op dit moment is er wederzijds niet altijd een duidelijk beeld van wie wat precies doet. Leden-melkveehouders hebben het idee dat er op het kantoor van FrieslandCampina veels te weinig gebeurt. Werknemers van FrieslandCampina hebben vaak niet een idee hoeveel werk er verzet wordt op het bedrijf door de leden-melkveehouders. Een goede oplossing hiervoor zou een dag met elkaar meelopen kunnen zijn.

Door de leden-melkveehouders eens mee te laten kijken op het kantoor en de medewerkers mee te laten kijken op het boerenerv wordt er wederzijds respect gecreëerd. Op dit moment wordt dit al een enkele keer gedaan, echter is dit vaak met de hogere mensen uit de organisatie en met de leden-melkveehouders die al een verbinding hebben met FrieslandCampina (denk aan districtraadsleden). Wanneer dit ook gedaan wordt met de leden-melkveehouders die een afstand ervaren helpt dit zeker mee om de relatie te verbeteren.

Daarnaast hebben de leden-melkveehouders aangegeven dat ze het fijn vinden om persoonlijk behandeld te worden (Zie bijlage B vraag 13 en 14). Dit zou kunnen door bijvoorbeeld meer standaard contactmomenten in te plannen vanuit FrieslandCampina. Voorbeelden hiervoor kunnen zijn het bezoek van de buitendienstadviseur één keer in het jaar. De binnendienst kan hier ook aan meewerken door één keer in de zoveel tijd actief te bellen naar de leden-melkveehouders met de vraag of ze ergens mee geholpen willen worden.

Zoals in de vorige deelvragen al naar voren is gekomen is dat de leden-melkveehouders graag verandering zien in de manier van communicatie (Zie bijlage B). De beslissingen die genomen worden door FrieslandCampina worden vaak wel toegelicht, maar niet altijd begrepen door de leden-melkveehouders. Daarnaast is de toelichting niet altijd voldoende, de reden waarom een beslissing is genomen wordt vaak gemist door de leden-melkveehouders. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn om een panel samen te stellen met leden-melkveehouders die bereid zijn om de beslissing in welke vorm dan ook (brief, internet, media) te beoordelen of deze wel niet juist overkomt op de leden-melkveehouders. Vaak zitten de mensen die de toelichting schrijven zo diep in de materie dat het voor hen heel logisch is, dit kan dan bij de leden-melkveehouders heel anders overkomen.

Een andere optie voor het meet betrekken van de leden-melkveehouders bij de coöperatie is het organiseren van extra bijeenkomsten. Deze kunnen dan variëren van grote bijeenkomsten waar alle leden-melkveehouders uit het district welkom zijn tot kleine 'huiskamer' bezoeken waar een selecte groep aanwezig is.

Tijdens de kleinere bijeenkomsten kunnen de districtsraadsleden zelf een groep uitnodigen. Deze zou dan kunnen bestaan uit leden die een afstand ervaren met de coöperatie en leden die dat niet ervaren. Door in deze samenstelling met elkaar in gesprek te gaan kan dit zorgen voor een betere relatie met de coöperatie.

Tijdens de grotere bijeenkomsten waar alle leden-melkveehouders welkom zijn kan er gebruik worden gemaakt van een andere invulling/vergaderstructuur. Denk hierbij aan meer meningen vanuit de zaal en minder informatie van uit FrieslandCampina.

Hoofdstuk 4 Discussie

In dit hoofdstuk wordt besproken hoe het onderzoek is verlopen en of de resultaten voldoen aan de verwachtingen. Het hoofdstuk discussie is ingedeeld in twee onderdelen. In het eerste onderdeel wordt de algemene aanpak van het onderzoek bediscussieerd. In het tweede onderdeel worden alle deelvragen los van elkaar bediscussieerd.

4.1 De aanpak van het onderzoek algemeen

In dit hoofdstuk wordt terugverwezen naar het hoofdstuk 2.1 Methodologie. In hoofdstuk 2.1 wordt beschreven wat voor materiaal er nodig is om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De volgende documenten zijn hier beschreven.

- ❖ Klant tevredenheidsonderzoeken.
- ❖ Monitoren van inkomende gesprekken afgelopen periode.
- ❖ Melkveehouders en hun persepectieven
- ❖ Verdiepend materiaal over de services die FrieslandCampina levert.

In de praktijk is gebleken dat deze bovenstaande documenten niet van groot belang zijn om de hoofdvraag te beantwoorden. Echter hebben deze documenten wel bijgedragen aan het vooronderzoek.

Als eerste vonden de diepte interviews plaats met de afdeling Cooperative affairs (de afdeling waar de stage is gelopen). Deze interviews zijn allemaal goed verlopen. Er werd gewerkt met opnameapparatuur om zo het interview vast te leggen. Na afloop is deze dan door middel van het terugluisteren van het interview uitgewerkt. Een punt van discussie is dat er van te voren te weinig is nagedacht over hoe de interviews het beste uitgewerkt kunnen worden en hoe deze het beste gelabeld kunnen worden. In de praktijk is gebleken dat het uitwerken meer tijd kostte dan dat van te voren verwacht werd. Ook bij het labelen van de interviews was te weinig structuur, waardoor ook dit meer tijd heeft gekost dan verwacht.

Vervolgens is er een vragenlijst opgesteld, met deze vragenlijst is langsgesgaan bij verschillende districtsraadsleden door heel Nederland. Gezamenlijk met deze districtsraadsleden is er gekeken naar de vragenlijst. De districtsraadsleden kregen de mogelijkheid om feedback te geven op de vragenlijst, zodat deze vervolgens aangepast kon worden voordat uitgebond ging worden naar de groep die meedeelde in het onderzoek. De bezoeken bij de districtsraadsleden zijn allemaal goed verlopen, bij vele gesprekken is goede feedback gegeven die uiteindelijk verwerkt is in de definitieve vragenlijst. Tijdens de gesprekken met de districtsraadsleden werd gemerkt dat zij het erg waardeerden dat er een onderzoek op het gebied van de ledentevredenheid werd gedaan. (In bijlage A is de vragenlijst gesteld aan de districtsraad terug te vinden)

Nadat de vragenlijst aangepast is met de feedback van alle districtsraadsleden en er nog een frisse blik van uit FrieslandCampina is geworpen op de vragenlijst is er gestart met het uitbellen van de vragenlijst naar de leden-melkveehouders. (De aangepaste vragenlijst is te zien in bijlage A). Van te voren is er een groep leden-melkveehouders opgesteld die aan een aantal voorwaarden moesten voldoen (zie hoofdstuk 2.1). De groep die van te voren is vast gesteld was een geschikte groep voor de vragenlijst.

Voor het beantwoorden van de vragenlijst werd gebruik gemaakt van een Likert schaal. De leden-melkveehouders moesten antwoord geven op een schaal van 1 tot 5. Het cijfer 1 was hier in helemaal mee oneens en het cijfer 5 was hier in helemaal mee eens. In praktijk is echter gebleken dat veel melkveehouders moeite hadden met deze schaal. Halverwege de vragenlijst waren de meeste leden-melkveehouders dan vergeten hoe de schaal precies werkte. Daarnaast was de schaal misschien ook te groot, hiermee wordt

bedoeld dat er te veel mogelijkheden waren. Dit was te merken aan het cijfer en de motivatie hierbij.

Een voorbeeld hiervan is de vraag: Ik ben trots op FrieslandCampina? Hierbij werd dan het cijfer 4 (mee eens) gegeven, echter werd als motivatie dan een negatief antwoord gegeven. Dit had opgelost kunnen worden door de leden-melkveehouders de keuze te geven tussen: oneens, neutraal en eens.

Daarnaast zijn er tijdens het onderzoek door Paul Rensen (stagebegeleider) een aantal vragen toegevoegd. Hij wilde voor een ander onderzoek ook de mening van de leden-melkveehouders weten. Echter hebben deze vragen weer een andere schaal indeling waardoor nog meer verwarring op is getreden bij de leden-melkveehouders.

Het uitbellen van de vragenlijst is goed verlopen. Van te voren is per telefoongesprek een tijd van dertig minuten ingepland. Gemiddeld zijn we hier ook op uitgekomen. Bij de telefoongesprekken zaten gesprekken van meer dan vijfenveertig minuten maar ook gesprekken van minder dan tien minuten. In totaal hebben er rond de hondernegentig leden-melkveehouders mee gedaan aan het onderzoek, dit is meer dan verwacht.

In het vooronderzoek is een hoofdstuk geschreven over de perspectieven van de leden-melkveehouders. De bedoeling was om aan het einde van het uitbellen van de vragenlijst een indeling te maken van de leden-melkveehouders per perspectief. Echter is dit moeilijker dan van te voren gedacht werd. Dit omdat je van de leden-melkveehouders in de tijd dat je ze aan de telefoon hebt vooral gefocust bent op het beantwoorden van de vragen en een juiste motivatie hierbij en niet op wat voor type melkveehouder het is. De indeling van de perspectieven is niet geheel ongebruikt gebleven. Voorafgaand aan het uitbellen zijn deze perspectieven doorgenomen om een beeld te krijgen met wat voor types je te maken kon krijgen.

4.2 Per deelvraag

In dit hoofdstuk wordt de aanpak per deelvraag bediscussieerd.

Deelvraag 1: Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?

Deze deelvraag is ingedeeld in twee delen. Het eerste deel gaat over de factoren die belangrijk zijn volgens de leden-melkveehouders en het tweede deel gaat over factoren die belangrijk zijn volgens de medewerkers van FrieslandCampina. De daadwerkelijk aanpak is verschillend, deze staat beschreven in hoofdstuk 2.3 (onderzoeksmethode per deelvraag). In hoofdstuk 2.3 is aangegeven dat er gebruik wordt gemaakt van bestaande gegevens. Hier is deels gebruik van gemaakt. In het vooronderzoek is hier al een uitgebreide analyse van gemaakt. Daarnaast is tijdens deze deelvraag gekeken naar de motivaties bij het beantwoorden van de vragenlijst door de leden-melkveehouders. Deze motivaties zijn gelabeld en zo zijn er een aantal factoren naar voren gekomen. Bij de werknemers van FrieslandCampina is dit letterlijk gevraagd in de interviews die gehouden zijn. Op basis hiervan zijn de belangrijkste factoren gelabeld en verwerkt in de resultaten.

Opvallend bij deze deelvraag is dat er veel dezelfde factoren worden genoemd door de leden-melkveehouders en de coöperatie. Van te voren werd verwacht dat door beide partijen verschillende factoren genoemd zouden worden. Aan de hand van deze resultaten kunnen beide doelgroepen samen op één lijn komen om vervolgens te werken aan een betere relatie.

Deelvraag 2: Wat beschouwt een veehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?

Om het ultieme coöperatie gevoel van de leden-melkveehouders te schetsen is gekeken naar de resultaten van de vragenlijst. Tijdens het uitbellen van de vragenlijst kwamen we

er al snel achter dat niet alle vragen goed aansloten bij de leden-melkveehouders. Zo zijn er gedurende het uitbellen nog een aantal vragen gewijzigd en soms zelfs verwijderd. Daarnaast was het ook erg lastig om uit deze resultaten van de vragenlijst en de bijbehorende motivaties het ultieme coöperatie gevoel van de leden-melkveehouders vast te stellen. Doordat de vragenlijst is uitgebeld naar een groep leden die niet of bijna niet aanwezig zijn geweest op de ledenvergadering en deze dus een grotere afstand ervaren als leden die dat wel zijn, gaf deze groep wel een duidelijke motivatie met wat zijn graag beter/anders zien in de coöperatie. Op basis van deze antwoorden is het ultieme coöperatie gevoel vastgesteld. Echter is dit het ultieme coöperatie gevoel van een select groepje leden-melkveehouders en niet van de gehele groep.

Opvallend bij deze deelvraag was dat veel leden-melkveehouders een positieve score gaven op de gestelde vragen. Wanneer dan werd gevraagd of ze dit wilde toelichten kwam er vaak toch een negatieve ondertoon naar boven.

Over het algemeen is de vragenlijst (zie bijlage A) positief beantwoord. Alle vragen zijn positief beantwoord. Alleen de vragen over het uiten van de mening en het betrokken worden bij een beslissing zijn negatief beantwoord. Van te voren werd verwacht dat er meer negatieve reacties vanuit de leden-melkveehouders zouden komen en de gehele vragenlijst dus ook lager zou scoren.

Deelvraag 3: Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?

Voor deze deelvraag is gebruik gemaakt van de diepte interviews die gehouden zijn met de mensen op de werkvloer bij FrieslandCampina. Zoals al eerder besproken zijn deze interviews allemaal goed verlopen, alleen het uitwerken van het interview kosten meer tijd dan van te voren verwacht werd. Voor het beantwoorden van deelvraag 3 is gebruik gemaakt van deze interviews, één van de vragen was: *Hoe ziet volgens u de perfecte relatie/verbinding tussen veehouder en coöperatie er uit?* Aan de hand van deze vraag in de interviews is het ultieme coöperatie gevoel vanuit FrieslandCampina vastgesteld.

Opvallende bij deze deelvraag was dat niet alle medewerkers van FrieslandCampina op één lijn zitten betreft het ultieme coöperatie gevoel. Van te voren werd verwacht dat binnen de coöperatie iedereen hetzelfde zou denken over dit ultieme coöperatie gevoel. Voor de coöperatie is dit een punt waar aan gewerkt kan worden. Hier wordt verder op ingegaan in de discussie.

Deelvraag 4: Hoe is de afstand tussen coöperatie en leden-melkveehouders ontstaan?

Ook het bepalen van hoe de afstand is ontstaan is moeilijker ervaren dan van te voren verwacht werd. Deze deelvraag is ingedeeld in twee delen. Het eerste deel gaat over hoe de leden-melkveehouders denken dat de afstand is ontstaan en het tweede deel gaat over hoe de medewerkers van FrieslandCampina denken dat de afstand is ontstaan. Voor het eerste deel is een analyse gemaakt aan de hand van de motivatie die de leden-melkveehouders hebben gegeven. In deze motivaties zijn dingen beschreven waarover leden-melkveehouders niet tevreden zijn. Op basis hiervan is het ontstaan van de afstand vanuit de leden-melkveehouders gebaseerd. Echter zijn dit een aantal motivaties en hoeft dit niet te betekenen dat dit daadwerkelijk voor alle leden-melkveehouders zo is.

Voor het tweede deel is gebruik gemaakt van de interviews met werknemers van FrieslandCampina. Aan hun is letterlijk gevraagd hoe zij denken dat de afstand is ontstaan. Deze antwoorden zijn gebruikt voor het beantwoorden van de deelvraag. Hierbij zijn allemaal mensen van dezelfde afdeling geïnterviewd. Deze mensen hebben dus wekelijks

contact en kunnen zo elkaar beïnvloeden. Voor een breder antwoord had gebruik gemaakt kunnen worden van andere afdelingen.

Opvallend bij deze deelvraag is dat de leden-melkveehouders en de medewerkers van FrieslandCampina beide hele andere oorzaken noemen die te maken hebben met het ontstaan van de afstand. Daarnaast verwijzen medewerkers heel vaak naar de denkwijze van de leden-melkveehouders en verwijzen niet zoals verwacht naar de strategie van de coöperatie.

Deelvraag 5: Hoe kun je de groep leden die een afstand ervaart, op de juiste manier betrekken bij de coöperatie?

Voor het beantwoorden van deelvraag vijf is gekeken naar de resultaten van de vragenlijst en naar deelvraag één. In deelvraag één worden de belangrijke factoren weergegeven. Op basis hiervan is beschreven hoe je leden-melkveehouders en de coöperatie weer dichterbij elkaar kan brengen. Deze deelvraag is verlopen zoals verwacht werd. Echter had deze deelvraag misschien anders geformuleerd moeten worden. Dit omdat deze deelvraag nu grotendeels overeenkomt met de conclusie.

Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Ledenbetrokkenheid is binnen een coöperatie erg belangrijk. Wanneer leden betrokken zijn bij de coöperatie zijn ze vaak bereid om veel meer te doen of te laten voor de coöperatie dan wanneer ze niet betrokken zijn. Maar wanneer betrek je een lid voldoende en wanneer is het lid tevreden?

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken naar de resultaten van het onderzoek en wordt er antwoord gegeven op de vraag: Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen de melkveehouder en de coöperatie positief te verbeteren? Het hoofdstuk is als volgt ingedeeld, als eerste wordt antwoord gegeven op de deelvragen en vervolgens op de hoofdvraag.

5.1.1 Belangrijke factoren

De eerste deelvraag luidt als volgt: Welke factoren hebben invloed op de verbinding/relatie tussen de veehouder en de coöperatie?

Dit hoofdstuk is ingedeeld in twee delen. Het eerste deel geeft antwoord op welke factoren leden-melkveehouders belangrijk vinden en het tweede deel geeft aan welke factoren medewerkers van FrieslandCampina belangrijk vinden.

Belangrijke factoren volgens leden-melkveehouders:

In de eerste deelvraag is gekeken naar welke factoren belangrijk vinden met betrekking op een goede relatie met de coöperatie. Hierbij is gekeken naar de verschillende motivaties die gegeven zijn door de leden-melkveehouders bij het beantwoorden van de vragenlijst (zie bijlage A en B). Aan de hand van deze motivaties zijn de belangrijkste factoren uitgekozen en toegelicht in hoofdstuk 3.1.1. De factoren die het meest genoemd zijn worden hieronder nogmaals toegelicht:

Transparantie: Leden-melkveehouders geven aan dat ze graag een transparante coöperatie zien. Ze willen graag zoveel als mogelijk als eerste horen van de coöperatie wat voor beslissingen er genomen worden en wat hier de gevolgen van zijn.

Behandeling: Leden-melkveehouders geven aan dat ze graag persoonlijk behandeld willen worden. In het huidige systeem van FrieslandCampina is dit niet altijd het geval wordt aangegeven door de leden-melkveehouders.

Discussiëren: Op dit moment zijn er weinig plekken waar leden-melkveehouders hun mening achter kunnen laten. Vele leden-melkveehouders geven aan dat ze het gevoel hebben dat wanneer zij hun mening geven er niks meer gedaan wordt. Dit wordt graag anders gezien door de leden-melkveehouders.

Toelichting: De beslissingen die genomen worden door FrieslandCampina moeten in de juiste taal en op een begrijpelijke manier worden toegelicht aan de leden-melkveehouders. Leden-melkveehouders geven aan dat de beslissingen die genomen worden door de coöperatie soms niet goed worden toegelicht waardoor er te veel vragen ontstaan en dit kan leiden tot onbegrip.

Belangrijke factoren volgens medewerkers FrieslandCampina:

In het tweede deel van de eerste deelvraag is gekeken naar welke factoren de medewerkers van FrieslandCampina belangrijk vinden met betrekking tot een goede relatie tussen leden-melkveehouders en de coöperatie. Doormiddel van de diepte-interviews (Bijlage C) zijn er een aantal factoren naar voren gekomen. In hoofdstuk 3.1.2 zijn de meest genoemde factoren toegelicht. Hieronder volgen de factoren die het meeste invloed hebben op de relatie tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders.

Communicatie: De manier waarop er nieuws naar buiten gebracht wordt richting de leden-melkveehouders is een belangrijke factor die invloed heeft op de relatie tussen coöperatie en leden-melkveehouders.

Interne en externe factoren: De coöperatie heeft te maken met wetten en regelgeving. FrieslandCampina kan hier niet om heen en moet dit op een juiste manier toepassen in de coöperatie. Hoe deze wetten en regels worden toegepast heeft invloed op de relatie.

Waardering: De manier waarop de leden-melkveehouders waardering terugkrijgen vanuit FrieslandCampina voor het werk dat zij uitvoeren is belangrijk voor de relatie.

Melkprijs: Wanneer de melkprijs goed is zijn de leden-melkveehouders sneller tevreden.



FIGUUR 14 BELANGRIJKE FACTOREN VOOR DE RELATIE

5.1.2 Coöperatie gevoel volgens de leden-melkveehouders

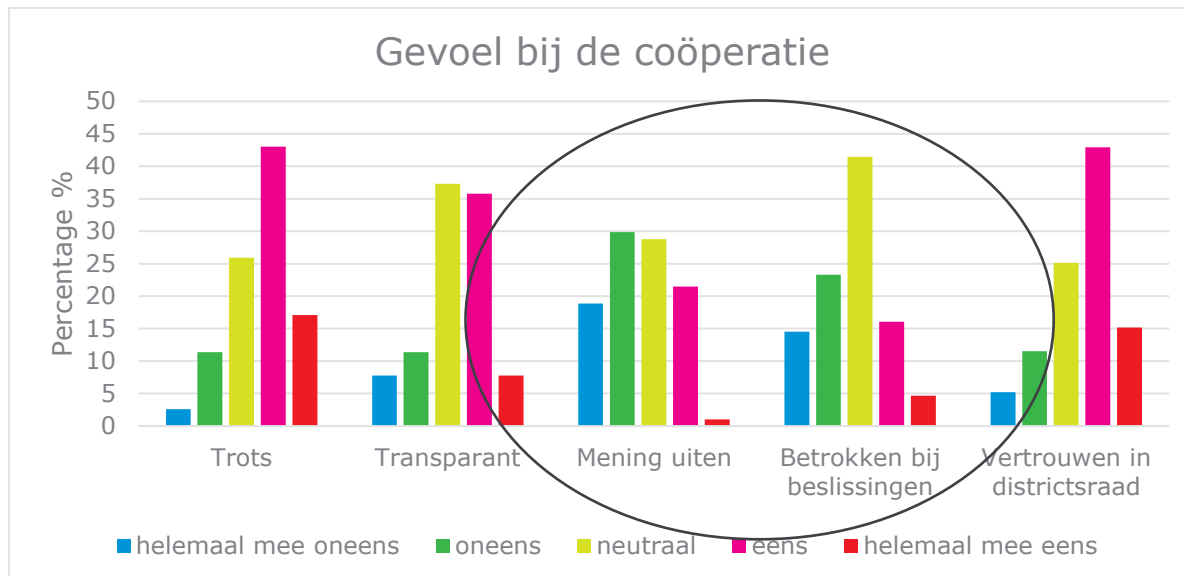
De tweede deelvraag luidt als volgt: Wat beschouwt een veehouder onder het ultieme coöperatie gevoel?

Aan de hand van de uitgewerkte resultaten in hoofdstuk 3.2 is een ultiem coöperatie gevoel opgesteld voor de leden-melkveehouders.

Opvallend bij de resultaten uit de vragenlijst was dat de leden-melkveehouders op de volgende twee vragen zeer negatief geantwoord hebben:

1. Ik heb het gevoel dat mijn mening telt binnen de coöperatie
Geheel mee **oneens** 1-----2-----3-----4-----5 geheel mee **eens**
2. Ik voel mij als lid betrokken bij de beslissingen die FrieslandCampina neemt
Geheel mee **oneens** 1-----2-----3-----4-----5 geheel mee **eens**

In onderstaande grafiek is te zien dat de leden-melkveehouders het niet eens waren met bovenstaande stellingen.



Motivaties die hierbij zijn gegeven (zie bijlage B) verwijzen er naar dat leden-melkveehouders het idee hebben dat alles vanuit de top van de organisatie besloten wordt en dat de meningen van de leden-melkveehouders hier geen invloed op hebben. Ook wordt er aangegeven dat er weinig mogelijkheden zijn tot het geven van een mening. Leden-melkveehouders hebben aangegeven in de motivaties van de vragen (zie bijlage) dat het coöperatie gevoel versterkt wordt wanneer er ruimte wordt gegeven om gezamenlijk in discussie te gaan met de leden-melkveehouders en de top van de organisatie.

Naast bovenstaande vragen is er voor het vaststellen van het ultieme coöperatie gevoel ook gekeken naar de andere beantwoorde vragen. Hieruit is gebleken dat de leden-melkveehouders over het algemeen positief zijn over de coöperatie. Echter wordt er vaak wel een motivatie gegeven die neigt naar minder positief (Zie bijlage B).

Aan de hand van de resultaten van de vragenlijst en de motivaties van de leden-melkveehouders is het ultieme coöperatie gevoel als volgt vastgesteld:

Leden-melkveehouders vinden het belangrijk dat ze lid zijn van een coöperatie waar ze trots op kunnen zijn. In deze coöperatie staan de boeren voorop en hebben hierin ook zeggenschap. De mening van het lid wordt naar geluisterd en het lid wordt actief betrokken bij beslissingen. Daarnaast wordt ieder lid persoonlijk behandeld.

5.1.3 Coöperatie gevoel volgens FrieslandCampina

De derde deelvraag luidt als volgt: Wat beschouwt FrieslandCampina onder het ultieme coöperatie gevoel?

Aan de hand van de diepte-interviews met de medewerkers van FrieslandCampina (Zie bijlage C) is het ultieme coöperatie gevoel volgens de medewerkers opgesteld. Voor het vaststellen van het ultieme coöperatie gevoel is vooral gekeken naar de volgende vraag uit de diepte interviews: **Hoe ziet volgens u de perfecte relatie/verbinding tussen veehouder en coöperatie er uit?**

Het bleek dat er binnen FrieslandCampina veel verschillende meningen waren over wat precies de perfecte relatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie is. Een enkeling gaf zelfs aan dat de deze perfecte relatie niet bestaat.

Wat vooral veel naar voren kwam is dat de relatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie afhankelijk is van hoe zij tegen elkaar aankijken. Hieronder een aantal quotes uit de diepte-interviews die tot het vast stellen van het ultieme coöperatie gevoel hebben geleid.

"De perfecte verbinding tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie is er wanneer deze twee samen een hechte club vormen. Leden-melkveehouders moeten ook echt het gevoel hebben dat ze eigenaar zijn van de coöperatie. Het 'wij' gevoel moet centraal staan."

Marketing en communicatie

"Dit is een wisselwerking tussen de coöperatie en de melkveehouders. Als beide snappen wat er speelt en gebeurt kan er meer verbinding worden gevormd. De gezamenlijke belangen van de veehouder en de onderneming moeten in balans zijn."

Fokus planet extra

Aan de hand van alle diepte-interviews (terug te vinden in bijlage C) is het ultieme coöperatie gevoel volgens de medewerkers van FrieslandCampina als volgt vastgesteld:

Het ultieme coöperatie gevoel is er wanneer leden-melkveehouders en de coöperatie elkaar begrijpen en er rekening gehouden wordt met elkaars belangen. Daarnaast is het belangrijk dat er gecommuniceerd wordt naar de leden-melkveehouders op een manier die ook bij hen aansluit en begrepen wordt.

5.1.4 Ontstaan van de afstand

In de vierde deelvraag is gekeken naar hoe de afstand tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders is ontstaan.

Deze deelvraag is opgedeeld in twee delen. In het eerste deel wordt gekeken naar hoe de leden-melkveehouders denken dat de afstand is ontstaan en in het tweede deel is gekeken naar hoe FrieslandCampina denkt dat de afstand is ontstaan. Vervolgens is aan de hand van deze antwoorden een definitief antwoord op de deelvraag vastgesteld.

Bij de leden-melkveehouders kwam naar voren dat vooral beslissingen van FrieslandCampina zonder de juiste toelichting of motivatie hebben geleid tot een afstand. Vanuit de leden-melkveehouders wordt er op zo een moment onbegrip gecreëerd, dit ontstaat doordat er te weinig uitleg en motivatie vanuit de coöperatie komt. Daarnaast spelen op dit moment actuele onderwerpen zoals de fosfaatwetgeving en de grupstallen discussie ook een grote rol bij het ontstaan van de afstand tussen leden-melkveehouders en de coöperatie.

De medewerkers van FrieslandCampina geven veel verschillende redenen voor het ontstaan van de afstand. Dit is opvallend, van te voren werd gedacht dat de medewerkers van FrieslandCampina hierover op één lijn zouden zitten. Uit de interviews blijkt echter anders. In de bijlage C zijn alle interviews uitgewerkt terug te vinden. Hieronder zijn de opvallendste redenen voor het ontstaan van de afstand volgens de medewerkers van FrieslandCampina benoemd.

- ❖ FrieslandCampina is verder in ontwikkeling dan de leden-melkveehouders. Hierdoor vraagt de coöperatie dingen van de leden-melkveehouders waar zij nog helemaal niet op voorbereid zijn.
- ❖ Leden-melkveehouders hebben het gevoel dat ze niet begrepen worden door de medewerkers van FrieslandCampina.
- ❖ De coöperatie is niet meer tastbaar voor de leden-melkveehouders. Vroeger bestond de coöperatie uit een klein selectie melkveehouders die alles met elkaar bespraken en uiteindelijk de beslissingen namen. Nu hebben leden-melkveehouders niet meer een directe verbinding met het bestuur en dus ook niet met de beslissingen.

De motivaties over het ontstaan van de afstand van zowel de leden-melkveehouders als de medewerkers van de coöperatie hebben geleid tot een definitief antwoord op de deelvraag.

Volgens de resultaten uit het onderzoek is de afstand ontstaan doordat leden-melkveehouders en medewerkers elkaar niet goed genoeg kennen en dus ook elkaars beslissingen niet altijd kunnen begrijpen. Wanneer twee partijen die zoveel met elkaar te maken hebben elkaar niet begrijpen ontstaat er onbegrip vanuit twee kanten. Uit de motivaties van zowel de leden-melkveehouders als de medewerkers van FrieslandCampina blijkt dat deze twee groepen elkaar dingen verwijten.

De leden-melkveehouders geven aan dat ze beslissingen vanuit de coöperatie soms niet kunnen begrijpen en de medewerkers van FrieslandCampina geven aan dat de leden-melkveehouders te veel kijken naar hun eigen bedrijf en niet naar het belang van de coöperatie.

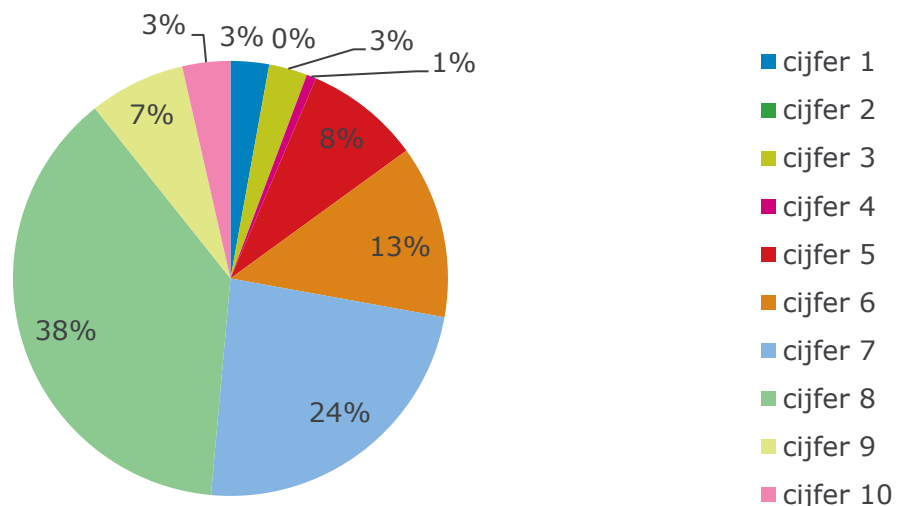
Wanneer deze twee partijen meer op één lijn komen kan dit helpen de afstand tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie te verkleinen.

5.1.5 Ledenbetrokkenheid

In de laatste deelvraag is gekeken hoe je de groep leden die een afstand ervaart op de juiste manier kunt betrekken bij de coöperatie.

Eén van de vragen uit de vragenlijst (Zie bijlage A) is hieronder te zien. Uit deze vraag blijkt dat het grootste gedeelte van de leden-melkveehouders die mee hebben gedaan aan het onderzoek de coöperatie aan zouden bevelen aan een collega melkveehouder. Dit geeft aan dat de tevredenheid van de leden-melkveehouders gemiddeld tot hoog is (Zie bijlage B vraag 16). Echter is gebleken uit de resultaten en de motivaties dat leden-melkveehouders bij veel vragen een negatieve ondertoon hebben. Dit is terug te lezen in de motivaties. (Bijlage B)

Op een schaal van 1 tot en met 10, hoe waarschijnlijk is het dat u FrieslandCampina zou aanbevelen aan een collega melkveehouder?



Antwoord	Aantal	Pcentage
cijfer 1	4	2,857143%
cijfer 2	0	0%
cijfer 3	4	2,857143%
cijfer 4	1	0,714286%
cijfer 5	12	8,571429%
cijfer 6	18	12,85714%
cijfer 7	33	23,57143%
cijfer 8	53	37,85714%
cijfer 9	10	7,142857%
cijfer 10	5	3,571429%
	140	

Het antwoord op deze deelvraag wordt verder uitgewerkt in de hoofdstuk 5.1.6. Hier wordt ook antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

5.1.6 De perfecte relatie

De hoofdvraag die aan het begin van dit onderzoek is vastgesteld luidt als volgt:

Hoe is FrieslandCampina in staat om de relatie tussen veehouder en de coöperatie positief te verbeteren?

Om antwoord te kunnen geven op deze vraag is eerst antwoord gegeven op de verschillende deelvragen. In deze deelvragen zijn belangrijke aspecten naar voren gekomen die helpen bij het beantwoorden van de hoofdvraag.

In de eerste deelvraag is gekeken naar welke factoren invloed hebben op de relatie tussen de leden-melkveehouders en de coöperatie. Vervolgens is in de tweede en derde deelvraag gekeken naar wat de leden-melkveehouders en de medewerkers van FrieslandCampina verstaan onder het ultieme coöperatie gevoel. Ook is er gekeken naar hoe de beide partijen denken dat de afstand uiteindelijk is ontstaan.

Uit de eerste en tweede deelvraag is gebleken dat de leden-melkveehouders het erg belangrijk vinden dat hun mening meegenomen wordt bij het maken van een beslissing. Uit de resultaten (Zie bijlage B) blijkt dat de leden-melkveehouders nu niet het gevoel hebben dat er iets met hun mening gedaan wordt. De reden hiervan is volgens de leden-melkveehouders dat er maar één mogelijkheid is om je mening te laten horen en dat is op de ledenvergaderingen. Deze ledenvergaderingen zijn vaak al zo vol gepland dat hier dan ook geen of weinig ruimte voor is. Door meerdere mogelijkheden te geven aan de leden-melkveehouders om hun mening te laten horen, denk hierbij bijvoorbeeld aan een discussieforum op melkweb waar de coöperatie zelf ook mee discussieert. Op deze manier geef je de leden-melkveehouders niet alleen de kans om hun mening te uiten maar betrek je ze ook meer bij een beslissing.

Zowel de leden-melkveehouders als de medewerkers van FrieslandCampina geven aan dat de relatie beter zou kunnen worden wanneer beide partijen weten wat er speelt bij elkaar. Op dit moment is er een bepaalde afstand tussen beide partijen die zorgt voor onbegrip. Leden-melkveehouders snappen niet wat er allemaal gebeurt op het kantoor en waarom bepaalde beslissingen genomen worden. Medewerkers hebben soms een verkeerd beeld bij het bedrijf van de leden-melkveehouders. Door elk lid te koppelen aan een medewerker van FrieslandCampina en deze beide een dag met elkaar mee te laten lopen wordt er een betere band gecreëerd. Door dit onbegrip voor elkaar weg te nemen kan de relatie positief verbeterd worden.



Leden-melkveehouders geven aan dat ze graag persoonlijker behandeld willen worden door de coöperatie. Omdat de coöperatie erg groot is, is dit makkelijker gezegd dan gedaan blijkt uit de gesprekken met de medewerkers van FrieslandCampina. Bij de Frontoffice (het eerste contact punt van de leden-melkveehouders) zijn hierin al vele stappen vooruit gemaakt. Zo zijn er meerdere mensen ingezet om de wachttijden korter te maken en de service nog beter en gericht. Daarnaast is sinds kort ook het streven binnen de coöperatie dat de buitendienstadviseur minimaal één keer per jaar op bezoek gaat bij elk lid van de coöperatie. Dit is in de afgelopen jaren niet altijd gebeurd.

Zowel de leden-melkveehouders als de medewerkers van FrieslandCampina gaven aan dat de communicatie tussen de twee partijen een grootte invloed heeft op de relatie. De manier waarop FrieslandCampina communiceert naar de leden-melkveehouders sluit niet altijd goed aan. Leden-melkveehouders geven aan dat het taalgebruik niet goed aansluit op de doelgroep. Hierdoor worden niet alle beslissingen die genomen worden en vervolgens gecommuniceerd begrepen door de leden-melkveehouders. Daarnaast wordt aangegeven dat de leden-melkveehouders graag eerst op de hoogte gebracht willen worden door de coöperatie wanneer er een beslissing wordt genomen en dit niet van de media willen horen. Om de communicatie tussen coöperatie en de leden-melkveehouders beter te laten verlopen zou er gebruik gemaakt kunnen worden van een 'klankbordgroep'. Deze groep bestaat uit kritische melkveehouders die bereid zijn de communicatie in de vorm van beslissing/mededeling/informatie etc. door te nemen en te voorzien van feedback voor dat deze uitgezet wordt richting alle leden.

Aan de hand van bovenstaande conclusie kan de coöperatie FrieslandCampina de relatie met haar leden-melkveehouders positief verbeteren. Kijkend naar de resultaten uit dit onderzoek heeft de coöperatie een beeld van hoe de leden-melkveehouders er in staan en waar zij graag verbeteringen/veranderingen zien. In de het volgende hoofdstuk 5.2 zal hier verder op ingegaan worden.

5.2 Aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk wordt kort beschreven wat aan de hand van de resultaten van dit onderzoek de mogelijkheden zijn voor het verbeteren van de relatie tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders.

De aanbevelingen zijn opgedeeld in korte termijn en lange termijn. Hier is voor gekozen om dat er zo gemakkelijk eerste stappen gezet kunnen worden door de coöperatie.

Korte termijn:

Tijdens de interviews met de medewerkers van FrieslandCampina werd duidelijk dat niet alle medewerkers op één lijn zaten. Sommige medewerkers gaven aan dat er geen afstand is tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders. Andere gaven aan dat deze afstand er wel is en verwezen vervolgens naar verschillende oorzaken van het ontstaan van deze afstand. Om uiteindelijk de relatie tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders positief te verbeteren is het van belang dat de medewerkers van FrieslandCampina hierover op één lijn zitten. Doormiddel van bijvoorbeeld een teamdag met als onderwerp de afstand tussen de coöperatie en de leden-melkveehouders, of het in gesprek gaan met verschillende type melkveehouders zijn zaken die hier een positieve verandering op kunnen hebben.

In het vorige hoofdstuk de conclusie zijn al een aantal mogelijke oplossingen gegeven die bij kunnen dragen aan het positief verbeteren van de relatie. Hieronder worden dezelfde punten nogmaals kort benoemd:

- ❖ Meerdere mogelijkheden geven voor het laten horen van de mening van de leden-melkveehouders.
- ❖ Meer wederzijds vertrouwen. Door elkaar inzicht te geven in de dagelijkse bezigheden door middel van een meeloopdag.
- ❖ Leden-melkveehouders worden graag persoonlijk behandeld. Zoals in de conclusie beschreven zijn hier al stappen in gemaakt door FrieslandCampina.
- ❖ Een passende communicatie naar de leden-melkveehouders toe. Hierbij moet gedacht worden aan een manier die direct begrijpelijk overkomt bij de leden-melkveehouders. Daarnaast is het van groot belang dat alle beslissingen goed worden toegelicht naar de leden-melkveehouders.

Lange termijn:

Leden-melkveehouders hebben meerdere keren aangegeven dat ze graag meer mogelijkheden zien voor het geven van hun mening. Een simpele oplossing hiervoor zou kunnen zijn het toevoegen van een discussieforum op melkweb. Echter brengt dit ook risico's met zich mee. Wanneer je leden-melkveehouders hun mening laat geven en hier als FrieslandCampina op gaat reageren kan dit zorgen voor weerstand. In dit onderzoek is niet verder ingegaan op andere mogelijke oplossingen voor dit 'probleem'. In een eventueel vervolg onderzoek kan hier een geschikte oplossing voor gezocht worden.

Om een nog beter beeld te krijgen van hoe de leden-melkveehouders tegen de coöperatie aan kijken en hoe dit positief verbeterd zou kunnen worden kan er een vervolg onderzoek gestart worden. Hierin zou dan verder ingezoomd kunnen worden op verschillende type melkveehouders zoals in het vooronderzoek besproken is. Vervolgens kan er dan per type melkveehouder naar een passende manier van leden-betrokkenheid gezocht worden.

Hoofdstuk 6 Bibliografie

Agriterra. (2017). Cooperative condition. Arnhem.

Baarda, B. G. (2010). *Basisboek enquêteren*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Bie, L. d. (2013). Ledenbetrokkenheid in de praktijk. *Coöperatie*.

Dingenmans, K. (2017, Mei 2). *scribbr*. Opgehaald van
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>

FrieslandCampina. (2017). *Statuten zuivelcoöperatie FrieslandCampina*. Amersfoort.
Opgehaald van
[file:///C:/Users/Nikki/Downloads/2017%20Statuten%20Zuivelcooperatie%20FrieslandCampina%20UA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nikki/Downloads/2017%20Statuten%20Zuivelcooperatie%20FrieslandCampina%20UA%20(1).pdf)

FrieslandCampina. (2017). *Wie zijn we en wat doen we?* Opgehaald van
FrieslandCampina: <https://www.frieslandcampina.com/nl/organisatie/onze-producten-vinden-hun-weg-naar-meer-dan-100-landen/>

Organisatie, N. Z. (2017). *duurzaam*. Opgehaald van
<https://www.nzo.nl/nl/werkgebieden/duurzaam/>

Pol, H. v. (2018, April 18). *Is FrieslandCampina nog een coöperatie?* Opgehaald van
Boerenbusiness: <http://www.boerenbusiness.nl/melk-voer/artikel/10878256/is-frieslandcampina-nog-een-cooperatie>

Schriemer, M. (Regisseur). (2017). *Populatie en steekproef* [Film].

Wijk, K. v. (2017). *Nieuwe Oogst*.

Plan van aanpak

Bijlage: schriftelijk rapporteren

Bijlage: Checklist Schriftelijk Rapporteren

Naam: _____ Klas: _____ Datum: _____

Titel verslag: Ledenbetrokkenheid binnen een coöperatie

Nadat je je verslag/rapport hebt gecontroleerd met behulp van deze checklist, voeg je deze toe als bijlage. Zonder de checklist vindt geen beoordeling plaats. De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn de zogenaamde 'killing points'. Indien de assessor meer dan vijf 'killing points' heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. Voor de herbeoordeling moet je ook de oude versie inleveren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan! AANVINKEN WAT NIET IN ORDE IS!

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Het taalgebruik: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden* Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd! ☐ Heeft een adequate interpunctie* ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)* ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien* ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden* 2. Het rapport/verslag: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is ingebonden (hard copy)* ☐ Is vrij van plagiaat* (zie examenreglement) 3. De omslag: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de titel ☐ Vermeldt de auteur(s) 4. De titelpagina/het titelblad: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Heeft een specifieke titel* ☐ Vermeldt de auteur(s)* ☐ Vermeldt de plaats en de datum* ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)* 5. Het voorwoord: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan) 6. De inhoudsopgave: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag* ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n) ☐ Is overzichtelijk ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing 7. De samenvatting: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag ☐ Bevat conclusies ☐ Bevat geen persoonlijke mening ☐ Is gestructureerd ☐ Is zakelijk geschreven ☐ Staat direct na de inhoudsopgave 8. De inleiding: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is hoofdstuk 1* ☐ Nodigt uit tot lezen ☐ Beschrijft het onderzoekskader* ☐ Beschrijft de probleemstelling* ☐ Vermeldt het doel* ☐ Geeft informatie over de gevolgde onderzoeksmethode* | <ol style="list-style-type: none"> ☐ Geeft kort de inhoud per hoofdstuk van het rapport/verslag weer* 9. De (opmaak van de) kern: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken, paragrafen en sub paragrafen (maximaal drie niveaus)* ☐ Deze zijn verschillend in opmaak* ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken) ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel* ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel* ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen* ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n) ☐ De pagina's zijn genummerd* ☐ De pagina's hebben een aantrekkelijke opmaak 10. De discussie: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur ☐ Geeft de valide argumentatie weer ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen 11. De conclusies en aanbevelingen: <ul style="list-style-type: none"> ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ Bevatten geen nieuwe informatie* 12. De bronvermelding: <ul style="list-style-type: none"> ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie intranet) 13. De literatuurlijst: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie intranet) 14. De bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Zijn genummerd ☐ Zijn voorzien van een passende titel ☐ Bevatten geen eigen analyse |
|---|--|

