

WAT IS HET GEVOLG VAN DE STERK CONCURRERENDE EN VERANDERENDE WERELDMARKT BINNEN DE AGROTECHNIEK SECTOR OP HET BESTAANSRECHT VAN DE NEDERLANDSE LANDBOUWMACHINEFABRIKANTEN?



DE AGRARISCHE SECTOR IN NEDERLAND IS INNOVATIEF, EFFICIËNT EN HEEFT VEEL KENNIS. ER KOMEN STEEDS MEER SPELERS OP DE AGRARISCHE MARKT VANWEGE DE GUNSTIGE PERSPECTIEVEN. HOE KUNNEN DE NEDERLANDSE LANDBOUWMECHANISATIE FABRIKANTEN DEZE KOP POSITIE BEHOUDEN?

Robbin van der Schuur
Afstudeeronderzoek

WAT IS HET GEVOLG VAN DE STERK CONCURRERENDE EN VERANDERENDE WERELDMARKT BINNEN DE AGROTECHNIEK SECTOR OP HET BESTAANSRECHT VAN DE NEDERLANDSE LANDBOUWMACHINEFABRIKANTEN?

Onderwerp: Afstudeeronderzoek

Auteur: Robbin van der Schuur

School: CAH Vilentum Dronten

Coach: Geert Sol

Plaats: Vries

Datum: 2-6-2016

VOORWOORD

Dit afstudeerwerkstuk is geschreven voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten, zij zullen gezien de veranderende en concurrerende wereldmarkt moeten anticiperen op de toekomst. Er is een theoretisch onderzoek gedaan naar de aspecten die de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zullen beïnvloeden.

De onderzoeksvraag van deze scriptie is voortgekomen uit de afstudeerstage bij Jansen&Heuning. Hier werd na verschillende marktonderzoeken duidelijk dat er vele toetreders uit minder ontwikkelde landen zijn.

Tijdens het afstudeertraject maakte ik deel uit van een afstudeerkring. Hierbij werden de ervaringen, problemen en oplossingen van de deelnemende studenten besproken en gedeeld. Dit was een zeer leerzame ervaring. Ik wil hierbij daarom de studenten: Matthijs Meijering, Koen Delaere, Tony Ladders, Arrion van Asveldt en Bjorn Scharenborg bedanken voor de openhartigheid en feedback. Verder wil ik mijn coach Geert Sol bedanken voor zijn ondersteuning en begeleiding.

Vries, 2-6-2016

Robbin van der Schuur

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Abstract	4
1 Introductie	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	6
1.4 Doelgroep	7
1.5 Onderzoeksvraag	7
1.6 Praktische en Theoretische relevantie	8
1.7 Onderzoeksmethode	8
1.8 Leeswijzer en onderzoeksdesign	9
2 Agri en Food business	10
2.1 Kenmerken Agri en Food business	10
2.2 Ontwikkelingen Agri en Food business	11
2.2.1 Demografische factoren	11
2.2.2 Economische factoren	11
2.2.3 Sociaal-culturele factoren	12
2.2.4 Technologische factoren	12
2.2.5 Ecologische factoren	13
2.2.6 Politieke factoren	13
2.3 SWOT Agri & Food	14
2.3.1 Nationaal	14
2.3.2 Internationaal	15
3 Agrotechniek sector	16
3.1 Ontstaan van de Agrotechniek sector	16
3.2 Omvang van de bedrijven in de Agrotechniek sector	16
3.2.1 Positie Nationaal	17
3.2.2 Positie Internationaal	19
3.3 Ontwikkelingen partijen van de Agrotechniek sector	19
3.3.1 Ontwikkelingen Landbouwtechniek	19
3.3.2 Ontwikkelingen Veehouderijtechniek	20
3.3.3 Ontwikkelingen Tuinbouw & Fruitteelttechniek	20
4 Ontwikkelingen Nederlandse landbouwmachine fabrikanten	22
4.1 Trends en Visies	22
4.2 Innovatie	23
4.2.1 Keten optimalisatie	24
4.3 Nieuwe economieën	25
4.3.1 Lineaire economie	26
4.3.2 Circulaire economie	27
5 Resultaten kwalitatief onderzoek	31

5.1 <i>Agri en Food business</i>	31
5.1.1 Kenmerken bedrijven	31
5.1.2 Ontwikkelingen bedrijven	31
5.2 <i>Agrotechniek sector</i>	32
5.2.1 Perspectief op de toekomst	32
5.2.2 Kracht van de agrotechniek sector	33
5.2.3 Onderscheidenheid	33
5.3 <i>Ontwikkelingen Nederlandse landbouwmachinefabrikanten</i>	34
5.3.1 Perspectief op de toekomst	34
5.3.2 Bestaansrecht	35
5.3.3 Nieuwe economie	35
6 Kritische succesfactoren	37
6.1 <i>Kritische succesfactoren</i>	37
6.1.1 Innovatie en aanpassingsvermogen	37
6.1.2 Precisielandbouw	38
6.1.3 Samenwerking	38
6.1.4 Nieuwe business modellen	39
6.2 <i>Waarde proposities</i>	40
6.2.1 Maatwerk	40
6.2.2 Klanten service	40
6.2.3 Kundig personeel	40
6.2.4 Leverbetrouwbaarheid	41
7 Oplossingen voor de sector	42
7.1 <i>Oplossingsrichtingen</i>	42
7.1.1 Strategisch	42
7.1.2 Tactisch	43
7.1.3 Operationeel	44
7.1.4 Nieuw business model	44
8 Conclusie, discussie en aanbevelingen	49
8.1 <i>Conclusie</i>	49
8.2 <i>Discussie</i>	50
8.2.1 Beperkingen	50
8.3 <i>Aanbevelingen</i>	51
8.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk	51
8.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	52
9 Bibliografie	53
10 Bijlagen	56
I <i>Canvas business model</i>	56
II <i>Interviews</i>	57

SAMENVATTING

In dit afstudeeronderzoek is het gevolg van de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechniek sector op het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten onderzocht. En op welke manier de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten hier strategisch, tactisch en operationeel op in kunnen spelen. De doelstelling van dit onderzoek is het bieden van handvaten voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten om in te kunnen spelen op de veranderende markt. Het probleem van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten is hoe zij hun bestaansrecht kunnen waarborgen richting de toekomst, in een wereld waar iedereen machines produceren kan en in veel landen ook nog goedkoper. De onderzoeksvraag luidt: Wat is het gevolg van de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechniek sector op het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten? Deze is vanuit een drietal invalshoeken beschreven, de Agro & Food sector, de Agrotechnische sector en de sector van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten.

Om een antwoord te kunnen geven op deze hoofdvraag is een literatuuronderzoek gehouden. Er zijn vele visies en onderzoeken in de Agro & Food gehouden, waarvan de basis perspectieven goed kunnen worden herleid. Om de praktische relevantie aan te geven en de uitkomsten van het literatuur onderzoek te onderbouwen met visies, meningen en perspectieven, zijn er diepte interviews afgenomen bij personen binnen en buitende sector. Deze uitkomsten zijn verwerkt in het hoofdstuk "resultaten interview" en worden later gebruikt bij het formuleren van de kritische succesfactoren, oplossingen voor de sector en conclusie.

De rode draad binnen het onderzoek voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten blijkt de innovatiekracht van de sector. Hoe dit ingevuld kan worden door de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is vanuit strategisch, tactisch, operationeel en nieuw business niveau beschreven.

De gevolgen voor het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten door de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechniek sector, is op te delen in twee antwoorden. Allereerst blijkt dat wanneer veel geïnnoveerd wordt in niches met specialistische machines, ICT en software, de toekomst voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikant positief is. Tevens blijkt dat wanneer er geproduceerd blijft worden op basis van historische vraag en succes, er geen bestaansrecht zal zijn voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten.

Een belangrijke aanbeveling voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten is het klantgericht werken, samenwerken met topsectoren en collega (concurrenten) fabrikanten. Op langere termijn is het van belang te zoeken naar een nieuw verdienmodel, om zo de inkomstenstroom in stand te houden.

Voor het vervolgonderzoek zou een onderzoek wenselijk zijn naar de daadwerkelijke kennis positie van de Nederlandse Agro & Food. Heeft deze nog steeds de kop positie die geschetst wordt? Of wordt er door de bezuinigingen op onderzoek, onderwijs en opleidingen langzaam ingeleverd?

ABSTRACT

In this graduate research is the result of the highly competitive and changing world in the agricultural business sector examined for the existence of the Dutch agricultural machinery producers. And how the Dutch agricultural machinery producers can respond to this on a strategic, tactical and operational way. The objective of this study is to provide handles for the Dutch agricultural machinery producers to respond to the changing market. The problem of the Dutch agricultural machinery producers is how they can secure their existence towards the future, in a world where everyone can produce machines and in many countries even cheaper. The research question is: What is the result of the highly competitive and changing world in the agricultural business sector on the existence of the Dutch agricultural machinery producers? This is described from three perspectives, the Agro & Food sector, Agro Technical sector and the Dutch agricultural machinery sector manufacturers.

In order to give an answer to this central question a literature search has been done. There are many visions and studies held in the Agro & Food whose basic perspectives can be traced well. To show the practical relevance, and to support the findings of the literature with views, opinions and perspectives there are depth interviews conducted with persons from and around the sector. These results are included in the chapter interview results and later used in the formulation of the critical success factors, solutions for the sector and conclusion.

The main subject that demonstrates the strength of the agricultural machinery sector is being innovative. This factor is most important to maintain the leading position that the Dutch Agro & Food. How this can be fully filled by the Dutch agricultural machinery manufacturers has been described in four ways from a strategic, tactical, operational and new business levels.

The consequences for the existence of the Dutch agricultural producers through the highly competitive and changing world in the agricultural business sector can be divided into two answers. If the Dutch agricultural machinery manufacturers keep innovating in niches with specialized equipment, IT and software the future will be positive. If they keep continuing producing based on historical demand and success there will be no right to exist for the agricultural machinery manufacturers these machinery can easily be copied.

A key recommendation of the Dutch agricultural machinery producers is working customizable, working with top sectors and colleagues (competitors) manufacturers. For the longer term it is important to seek for a new business model in order to maintain the revenue stream.

For further research investigations would be desirable to know the actual position of the Dutch Agro & Food. Is the head position still safe? Or is the retrenchment to research, education and training slowly handing the top position in?

1 INTRODUCTIE

Tijdens de introductie wordt het probleem waarmee de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten te maken hebben duidelijk. De volgende paragraaf de inleiding geeft een korte introductie over de sector en de positionering hiervan. In deze scriptie wordt ingegaan op de gevolgen voor de agrotechnische sector op de sterk veranderde situatie in de wereld. Er wordt in de aanleiding uiteengezet waarom het probleem relevant is en of er actie ondernomen moet worden. In de algemene probleemstelling wordt met citaten van personen uit de branche onderstreept dat er een duidelijke verschuiving plaats vindt en de sector daadwerkelijk een probleem heeft. Vervolgens wordt in de paragraaf doelgroep uiteengezet voor wie de uitkomst van het gedane onderzoek van belang zijn en waar deze uit bestaat. Met het formuleren van de onderzoeksvraag wordt de probleemstelling gedekt en ontstaat een antwoord die de ondernemers uit de sector kunnen gebruiken voor het bepalen van de strategie en toekomst. Dat het probleem zowel theoretisch als praktisch ondervonden wordt is onderbouwd in de paragraaf relevantie. Dit benadrukt de zin van het gedane onderzoek. Het hoofdstuk Introductie wordt afgesloten met de werkwijze, leeswijzer en onderzoeksdesign. Hieruit kan de lezer opmaken op welke manier er onderzoek gedaan is en hoe deze is ingericht.

1.1 INLEIDING

Doordat de wereldbevolking en de welvaart toenemen stijgt de vraag naar Agrarische grondstoffen. Om deze goederen (groente, fruit en zuivel) op een efficiënte manier te kunnen produceren zijn er productiemiddelen nodig. Nederland staat op de vierde plaats van de wereld met de export van landbouwmachines en op plaats drie wat betreft foodmachines (ING Bank, 2014). In tegenstelling tot andere Europese landen is Nederland de afgelopen jaren gestegen op deze ranglijst en heeft geen marktaandeel ingeleverd.

Er is een sterke stijging te zien van landen buiten de Europese Unie (EU). China is in de afgelopen vijf jaar een belangrijkere rol gaan spelen op de markt van landbouwmachines. Zij hebben een behoorlijke stijging doorgemaakt qua marktaandeel en gezien het beleid van de Chinese overheid zal deze de komende jaren verder gaan toenemen (VDMA, 2014). Door de dreiging (concurrentie) en de druk vanuit de oosterse en Aziatische landen met een lage kostprijs, worden landbouwers in de verleiding gebracht om machines te kopen die qua aanschafprijs aantrekkelijker zijn maar wel degelijk een mindere kwaliteit hebben dan de Westerse gebruiker wenst (Rundervoort, 2009).

Dit afstudeeronderzoek is geschreven voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. En zal omschrijven welke keuzes er richting de veranderende toekomst gemaakt moeten worden. De (landbouw)economie is aan het veranderen en het is voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten van belang de juiste verdienmodellen en strategische keuzes te maken. Hiermee wordt het bestaansrecht van deze vaak al generaties oude bedrijven, gewaarborgd.

De Nederlandse landbouwmachinefabrikanten hebben mondiaal een sterke reputatie. Machines als melkrobots, voerinstallaties, aardappelrooiers en groenteverwerkingslijnen worden overal ter wereld door landbouwbedrijven gebruikt om de productiviteit en efficiëntie te verhogen (ING Bank, 2014).

De koppositie op deze wereldmarkt heeft de Nederlandse landbouw verkregen door een steeds verdergaande optimalisatie en efficiënte slag. Nederland heeft een optimaal Landbouwklimaat. Door

het grote aantal inwoners neemt de verstedelijking steeds verder toe en is er minder grond beschikbaar voor de landbouw. De wetgeving dwingt ondernemers tot het gebruiken van minder gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen. Deze voortdurende aanscherping vraagt om nieuwe innovatieve landbouwmachines die zuinig en slim omspringen met deze schaarse middelen (Fedecom, 2013).

Verschillende landbouwmachine fabrikanten kopen onderdelen in landen waar de lonen lager liggen. Wanneer de concurrenten dit ook kopiëren, zal er echter een nieuw vraagstuk ontstaan richting het toekomstperspectief (VDMA, 2014). Voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten die ook diesel motoren inbouwen in machines is de wetgeving een belemmering. Want de emissie normen van de diesel motoren wordt steeds vaker en sneller verscherpt. Dit vraagt een groot aantal aanpassingen aan de machines en dit kost de fabrikanten veel geld. Nu is er minder geld beschikbaar voor het ontwikkelen van nieuwe concepten, innovaties en productverbeteringen (Trioliet, 2015).

De perspectieven voor de agrarische sector zijn zeer optimistisch en dit geldt ook voor de zeer innovatieve agrotechnieksector (Hilkens, 2012). De uitdaging voor Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is het uiterste halen uit de kansen en een stevige positie op de markt te behouden.

1.2 AANLEIDING

Dat West Europese gebruikers problemen hebben met deze lage kwaliteitsmachines, wordt keer op keer bewezen (Hilkens, 2012). De Europese landbouwer is een professionele vakman die door de verschillende productiefactoren zijn machines tot het uiterste drijft. Door deze eisen wordt een hoge kwaliteit machines verlangd. De machines mogen niet stagneren wanneer deze in het hoogseizoen intensief gebruikt worden. De landbouwers zijn immers sterk afhankelijk van het klimaat en kunnen tijdens de oogst geen technische tegenslagen verwerken (Hilkens, 2012). De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten spelen met hun producten in op de wensen van deze kritische gebruikers en zullen dit ook in de toekomst blijven doen.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Vanuit de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten komt er een duidelijke vraag. Hoe kunnen deze overwegend kleine Nederlandse landbouwmachine fabrikanten hun voortbestaan waarborgen? Om de relevantie van deze probleemstelling weer te geven zijn er een aantal uitspraken van deskundigen uit de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten sector geciteerd.

“Ik denk dat Fedecom en WUR goede sparringpartners kunnen zijn bij het ontwikkelen van een langetermijnvisie voor de mechanisatiesector: waar heeft de branche over tien jaar baat bij?”

Henten, van E. (2014) Hoogleraar Agrotechnologie Wageningen University & Research center (WUR)

“In de markt van mechanisatie en agrotechniek zit veel beweging, de dynamiek is groot. Europees beleid, milieueisen, toenemende concurrentie uit het buitenland, sterk stijgende arbeids- en energiekosten en schaalvergroting zetten de markt sterk onder druk. Als gevolg hiervan zijn de posities in de keten van fabrikanten, importeurs en dealers sterk aan verandering onderhevig. Bestaande scheidslijnen vervagen, soms leidend tot uitschakeling van onderdelen van de keten, waardoor weer nieuwe marktcombinaties en –concepten en uitdagingen ontstaan. Om als bedrijf, opererend in de mechanisatie en agrotechnische sector, het hoofd te kunnen blijven bieden aan deze dynamiek, is het van groot belang een goede visie en bedrijfsstrategie te ontwikkelen. Een

visie en strategie waarmee continu op de veranderingen ingespeeld kan worden en de juiste (strategische) keuzes worden gemaakt.” Heerink, G. (2014) Directeur Fedecom

“ De meeste bedrijven oriënteren zich wel goed, maar aantal heeft problemen om juiste focus en middelen in te zetten. Als we niet anticiperen raakt de voorsprongpositie van Nederlandse agro food branche kwijt gespeeld”. (Heerink, 2015)

De agrarische sector heeft een gunstig toekomstperspectief. Maar door de steeds verdergaande internationalisatie en het verdwijnen van importheffingen kunnen de producten overal te wereld vervaardigd worden (Fedecom, 2013). Dit met een kostprijs die vele malen lager is dan in de West Europese landen. De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten moeten hun koppositie behouden door met innovatieve concepten de concurrentie een stap voor te blijven. Zo niet; dan worden de producten eenvoudig door de concurrenten gekopieerd en goedkoper aangeboden (Berkhout, 2014).

1.4 DOELGROEP

De doelgroep die baat heeft bij de uitkomsten van dit onderzoek zijn de Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten. Dit onderzoek spreekt de in totaal 335 Nederlandse landbouwmachinefabrikanten aan (Fedecom, 2013). Ze bouwen machines die geschikt zijn voor het gebruik in diverse sectoren (veehouderij en akkerbouw). De gehele sector van Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is erbij gebaat een goede strategie voor de toekomst te ontwikkelen om hiermee de opkomende concurrenten weerstand te kunnen bieden en het optimale uit de groeiemarkten te halen (Berkhout, 2014).

1.5 ONDERZOEKSVRAAG

De onderzoeksvraag komt voort uit de knowledge gap en de problematiek waar de sector op dit moment mee kampt. Deze vraag is actueel en recent onderzoek ontbreekt. Met behulp van het antwoord op deze vraag kunnen de ondernemers inspelen op de markt voor Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. De onderzoeksvraag is als volgt gedefinieerd:

WAT IS HET GEVOLG VAN DE STERK CONCURRERENDE EN VERANDERENDE WERELDMARKT BINNEN DE AGROTECHNIEKSECTOR OP HET BESTAANSRECHT VAN DE NEDERLANDSE LANDBOUWMACHINEFABRIKANTEN?

1.6 PRAKTISCHE EN THEORETISCHE RELEVANTIE

Dit onderzoek heeft zowel een theoretische als praktische relevantie. De praktische relevantie biedt het bedrijf concrete oplossingen. De theoretische relevantie biedt extra inzichten op een onbeantwoorde vraag, dit is van toegevoegde waarde voor de sector.

Praktische relevantie

De relevantie van het onderzoek richt zich op de toekomst van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Hier hebben alle Nederlandse landbouwmachine fabrikanten baat bij; welke trends en ontwikkelingen er spelen en hoe kan men hierop anticiperen? De doelgroep kan de uitkomst van dit onderzoek gebruiken om de strategie van het bedrijf aan te passen en wellicht hiervoor een beleid te ontwikkelen. Hierin zou kunnen staan dat de onderneming zich wil blijven onderscheiden door middel van innovaties en een markt gedreven vraag. Daarnaast inspelen op wensen van klanten en het bieden van een dermate hoge kwaliteit die de hedendaagse agrarische ondernemer verlangt.

Theoretische relevantie

Er wordt een verklaring gegeven voor de veranderende omstandigheden voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Wat verandert er en waarom? Kunnen de signalen vanuit de praktijk worden verklaard? Waar komt de concurrentie vandaan? Zijn dit landbouwmachinefabrikanten uit het binnen of buitenland? Door dit beter in beeld te brengen kan hier op strategisch niveau aandacht aan besteed worden.

Een belangrijke vraag die hierbij een rol speelt is de innovatiedrang van de bedrijven: Welke bedrijven blijven zich met nieuwe producten onderscheiden? Is er een Research en Development afdeling die deze innovaties produceert of zijn dit vragen vanuit de praktijk, die door de wensen van klanten ontstaan?

Met behulp van deze vragen kan er een theorie ontwikkeld worden die inspeelt op de veranderende landbouwmechanisatie markt zoals ook Hoogleraar E van Henten van het Agrotechnologie Wageningen University & Research center (WUR) uitspreekt in paragraaf 1.3.

De toegevoegde waarde van dit onderzoek schuilt in de strategische beslissingen die de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten op basis van de bevindingen kunnen nemen. Met deze strategie en bijpassende doelstellingen worden er bewuste keuzes gemaakt. De directie neemt doordachte strategische beslissingen t.o.v. de toekomst van de Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten.

1.7 ONDERZOEKSMETHODE

De onderzoeksvraag die is geformuleerd zal door middel van literatuuronderzoek worden beantwoord. Aanvullend zijn er interviews gehouden met personen uit de sector van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten en daarbuiten.

Het is een kwalitatief onderzoek; er wordt een relatief kleine groep respondenten bereikt en het gaat om diepgaande informatie. Er zijn zo'n 335 landbouwmachine fabrikanten in Nederland (Fedecom, 2013). Als slechts een klein gedeelte gehoor geeft aan de vragenlijst ontstaat hierdoor een onevenredig beeld van de mening van de sector. Voor de sector is het meer van belang welke meningen, visies de bestuurders van banken, brancheorganisaties, importeurs, dealers en media hebben op het vraagstuk. Geschikte methoden hiervoor zijn:

- Discussie ondernemers
- Diepte interview
- Telefonisch onderzoek
- Face to face onderzoek

Vooraf zal, zoals eerder genoemd, deskresearch gedaan worden. Er is door in het verleden uitgevoerd onderzoek al veel kennis over het onderwerp beschikbaar. En het is onnodig om deze vragen en analyses dubbel te behandelen.

1.8 LEESWIJZER EN ONDERZOEKSDESIGN

Voor het afstudeeronderzoek is een duidelijke volgorde gebruikt. Om de sector van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten goed in kaart te kunnen brengen zal er in hoofdstuk 2 een blik geworpen worden op de totale Agrotechniek sector. Daarna zal in hoofdstuk 3 de ontwikkelingen die op dit moment spelen worden besproken en beschreven. Deze schetst een beeld van de gehele sector waarna er in hoofdstuk 4 worden omschreven wat de Kritische Succesfactoren zijn voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Deze kritische succesfactoren worden vertaald naar oplossingen in hoofdstuk 5, zodat er door de gehele sector ook daadwerkelijk concrete stappen of een verandering van de denkwijze plaats vinden kan. In hoofdstuk 6 zullen de conclusie, discussie en aanbevelingen (eventueel vervolg onderzoek) worden beschreven waarmee de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten stappen kunnen ondernemen richting de toekomst.

De opbouw van het gedane onderzoek luidt als volgt:

- Introductie
- Ontwikkelingen Agri en Food business
- Ontwikkelingen Agrotechniek sector
- Ontwikkelingen Nederlandse Landbouwmachinefabrikanten
- Resultaten interview
- Kritische succesfactoren
- Oplossingen voor de sector
- Conclusie, discussie en aanbevelingen (eventueel vervolg onderzoek)

2 AGRI EN FOOD BUSINESS

In hoofdstuk 2 worden de kenmerken en het belangrijke karakter van de Agri en Food business omschreven. Het begint in hoofdstuk 2.1 met het Ontstaan van de Agrotechniek sector. Vervolgens zullen in hoofdstuk 2.2 met behulp van de Destep methode de externe ontwikkelingen worden geanalyseerd.

2.1 KENMERKEN AGRI EN FOOD BUSINESS

De Agri en Food business is een belangrijke speler in de Nederlandse economie. De sector genereert zo'n 40 miljard aan toegevoegde waarde. De sector is hiermee de grootste maaksector in het land en levert een bijdrage van een kleine tien procent aan de Nederlandse economie en werkgelegenheid. Er wordt zo'n één procent van deze 40 miljard geïnvesteerd in Research en Development, dit is met elf procent het grootste aandeel van de Nederlandse Research en Development uitgaven.

De sector is met 80 miljard omzet goed voor dertien procent van de totale Nederlandse export en is na de Verenigde Staten de grootste exporteur van Agri en Food producten ter wereld (Topconsortium kennis en innovatie, 2015).

Figuur 1 Agrarische handel van Nederland in 2014 (COMEXT)



2.2 ONTWIKKELINGEN AGRI EN FOOD BUSINESS

Met behulp van de Destep methode worden de externe omgevingsfactoren van ondernemingen in de Agri en Food business geanalyseerd. Destep is een afkorting van de eerste letters van de externe factoren: Demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek. Deze externe factoren hebben invloed op het ondernemingsklimaat van de Agri en Food business. Deze factoren zijn niet te veranderen maar met de juiste strategie kunnen de Agri en Food bedrijven hier op anticiperen.

2.2.1 DEMOGRAFISCHE FACTOREN

De demografische factoren geven een beeld over de bevolking en de samenstelling hiervan.

Nationaal

De vergrijzing zorgt in Nederland voor een toenemende vraag naar gezond voedsel. De gepensioneerden willen op een fitte en vitale manier oud worden. Hierbij kiezen zij steeds vaker voor vers en gezond voedsel (CBS bureau voor statistiek , 2011).

Internationaal

De Agri en Food business staat voor de grote uitdaging om in 2050 negen miljard mensen te gaan voeden. De toenemende vraag naar voedsel is voor de komende 40 jaar groter dan die de afgelopen 4000 jaar is toegenomen!

De stijgende welvaart en opleidingsniveau over de gehele wereld veranderen het eetpatroon. De bevolking gaat gevarieerder eten en wil kunnen beschikken een ruim aanbod aan voedsel. Hierdoor zal er in de toekomst meer zuivel, vlees en andere proteïnen worden gevraagd. Deze producten vragen echter een geheel ander productieklimaat dan de reeds veel geconsumeerde granen etc. Omdat de Agri en Food business een sterke positie heeft met betrekking tot: hoge productiviteit, voedselveiligheid en voedsel kwaliteit, kan deze kennis gebruikt worden om minder ontwikkelde gebieden te helpen. De kennis en technologie die de Nederlandse Agro en Food business heeft is enorm en de vraag hiernaar neemt verder toe. Het doel hiervan is om op lokaal niveau hoogwaardig voedsel te produceren en dusdanig dat deze voor de bevolking betaalbaar is (Topconsortium kennis en innovatie, 2015).

2.2.2 ECONOMISCHE FACTOREN

De economische factor beschrijft de belangrijkste economische elementen van de Agro en Food sector.

Nationaal

De Agro en Food sector heeft weinig hinder ondervonden van de economische crisis waarin Europa en Nederland zich bevonden. De consument blijft in zijn primaire levensbehoeften voorzien; brood, zuivel, groenten en vlees. De mechanisatie sector heeft in 2015 een slecht jaar gehad. Dit doordat de prijzen van de akkerbouwgewassen tegenvielen. Ook de melkprijs is aan het dalen door de afschaffing van het melkquotum. De onzekerheden rondom de fosfaat wetgeving maken dat melkveehouders niet veel in machines hebben geïnvesteerd. De Nederlandse varkenshouders hebben de minste perspectieven, er zijn in 2015 een recordaantal failliet gegaan door een overcapaciteit aan vlees op de markt (ING Bank, 2015).

Internationaal

De economieën in de Bric (Brazilië, Rusland, India en China) landen zullen sneller gaan groeien hiermee neemt de vraag naar grondstoffen toe. De fossiele/uitputbare grondstoffen zullen in de toekomst steeds schaarser worden en de prijs(fluctuaties) zal toenemen. Hierdoor kunnen bedrijven in de Agri en Food business problemen ondervinden bij het samenstellen en produceren van machines en producten (Berenschot, 2013).

2.2.3 SOCIAAL-CULTURELE FACTOREN

De sociaal-culturele factor heeft betrekking op de levensstijl van mensen.

Internationaal

De welvarende bevolkingsgroepen besteden veel aandacht aan het kiezen van het juiste voedsel. De bevolking wil af van welvaartziekten als: diabetes en obesitas. Biologische producten zijn steeds meer in trek en de vraag hiernaar stijgt (Topconsortium kennis en innovatie, 2015).

Nationaal

De steeds kritischer wordende consument verlangt naar eerlijke en transparante producten waarvan de herkomst traceerbaar is. Dit is het gevolg van meerdere voedselschandalen denk hierbij aan: rundvlees wat paardenvlees blijkt te zijn, aflatoxine in de melk en dioxine in vis, kaas of eieren. Hiermee is het vertrouwen van de bevolking geschaad en er extra toezicht gekomen op de producenten van primaire levensmiddelen (Lei Wageningen, 2013).

De bewuste consument wil zijn of haar belasting op het milieu en omgeving verkleinen. Er zijn steeds meer initiatieven waarbij de circulaire economie een rol speelt. Men gaat van verbruik naar gebruik, het bezitten van een product wordt van ondergeschikt belang. Bij het ontwikkelen, produceren, gebruiken en afdanken van een product moet meer rekening gehouden worden met het duurzaam (her)gebruik (MacArthur, 2015).

2.2.4 TECHNOLOGISCHE FACTOREN

Binnen deze factor staan de technologische ontwikkelingen en innovaties centraal.

Nationaal

De Agro en Food sector is sterk in ontwikkeling door een toename van de ICT, precisielandbouw en robotisering. Er worden veel data verzameld die vervolgens gebruikt wordt om nog efficiënter met grond en hulpstoffen om te gaan. Hierdoor is de belasting voor het milieu lager en in veel gevallen de kwaliteit hoger. Om deze data ook daadwerkelijk nuttig te kunnen gebruiken moet er een vertaalslag gemaakt worden van deze cijfers naar de praktijk (landbouwer).

De consument kan door de technologie van heden ten dage eenvoudig zijn producten bestellen. Dit biedt potentie voor gesloten (die het gehele proces in handen hebben) bedrijven om hun producten altijd rechtstreeks en vers te kunnen verkopen. De consument heeft de beschikking over eenvoudige App op de telefoon of tablet waarmee de goederen besteld kunnen worden. Hierdoor ontstaat voor de teler een vraag gestuurde afzet en kan hiermee spreiding aanbrengen in zijn inkomsten (ING Bank, 2012).

Internationaal

China komt snel op met zijn technologieën, zij bouwen alles na wat er in het westen ontwikkeld wordt. Van telefoon tot landbouwmachine. Het maken van producten kan overal ter wereld geschieden, de kwaliteit is nog niet vergelijkbaar. Maar de verwachting is dat deze na verloop van jaren op een gelijkwaardig niveau met het westers niveau komt.

2.2.5 ECOLOGISCHE FACTOREN

De ecologie heeft betrekking op de mens en natuur.

Nationaal

Duurzame voedselproductie, hoogwaardig voedsel produceren met een minder gebruik van grondstoffen. Het bewust omgaan met de grond, planten en dieren. Zonder dat hierbij een schakel van de kringloop wordt uitgeput.

Het produceren van biologische producten is extensiever waardoor de efficiëntie van deze landbouwbedrijven afneemt. Het is echter geheel in lijn met de gedachtegang over de nieuwe economie waarbij voorop staat dat de bevolking gebruikt in plaats van verbruikt. Een biologische aanpak, verruiming van een bouwplan en extensiever bewerken van de grond zal op lange termijn een positieve invloed hebben op de conditie hiervan (MVO Nederland, 2014).

Internationaal

Stoppen met kappen van bossen om geschikt te maken voor de landbouw. Het produceren van voedsel meer lokaliseren i.p.v. centraliseren en grote transportafstanden hanteren. De kennis van de westerse landen (Nederland voorop) moet worden gebruikt om de productie in de minder ontwikkelde landen naar een hoger niveau te tillen. Behalve moderne machines kunnen slimme monitor systemen hierbij een uitkomst bieden (Topconsortium kennis en innovatie, 2015).

2.2.6 POLITIEKE FACTOREN

De invloed van politiek en wetgeving op de Agro en Food business.

Nationaal

Omdat Nederland deelneemt aan de EU dient de hierdoor opgelegde wetgeving te worden gehandhaafd. Dit vraagt het uiterste van de Nederlandse Agro en Food business. Het moet zich constant aanpassen aan strengere eisen m.b.t: toenemende controles, traceerbaarheid, minder uitspoeling van mineralen en dierenwelzijnseisen (Berkhout, 2014).

Internationaal

Zoals reeds beschreven kent de Agro en Food business een enorme export. Door het hoge aandeel export is de sector ook sterk afhankelijk van goede relaties met landen. Een boycot zoals recentelijk van Rusland waarmee sancties werden genomen tegen de EU, heeft voor de Nederlandse Agro en Food grote gevolgen. Hierdoor kan het zijn dat de vraag naar bepaalde producten ineens wegvalt of halveert met alle gevolgen voor de producenten van dien (ING Bank, 2015).

2.3 SWOT AGRI & FOOD

Om de sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen van de Agri & Food sector schematisch weer te geven wordt er gebruik gemaakt van een SWOT analyse. Er zijn duidelijke onderscheiden tussen de Nationale en Internationale toekomst perspectieven en kansrijke doelen. Hierbij worden de marktmechanismen beschreven binnen en buiten de Agri & Food sector.

2.3.1 NATIONAAL

De Nederlandse Agri & Food heeft een sterke positie. Deze wordt doormiddel van de hierboven uitgelegde SWOT methode geanalyseerd.

Tabel 1 SWOT Nationaal

SWOT Nationaal			
Sterktes	- Veel kennis en ervaring binnen de sector - Hoge kwaliteit producten - Koploper met traceerbaarheid en voedselveiligheid - Duurzaamheid sector	Zwaktes	- Afhankelijk van export - Enkel gericht op productieverhoging - Er wordt veel bulk geproduceerd (onzichtbaar voedsel)
Kansen	- Koppositie nemen met toepassing precisielandbouw - Kweekvijver van nieuwe technologieën - Slimme landbouwers - Toename behoefte gezond voedsel met identiteit	Bedreigingen	- Wet en regelgeving - Hoge personeelskosten - Vergrijzing - Invloed van multinationals

De kansen voor de Nederlandse Agri & Food liggen op nationaal vlak veelal in het toepassen van nieuwe technologieën. Door hiermee constant voorop te lopen kan een concurrentie voordeel t.o.v. de concurrentie behaald worden. De Nederlandse Agri & Food sector is bij uitstek geschikt om nieuwe technologieën toe te passen en uit te proberen omdat er in Nederland gemiddeld gezien hoog geschoolde landbouwers zijn.

Verder verschuift het consumptie patroon van de Nederlandse consument. Zij willen steeds vaker gezond (biologisch) eten en de herkomst van deze producten kunnen traceren. Dankzij de transparantie productie is de Nederlandse Agri & Food hier uitermate geschikt voor en zouden deze technologieën nog verder kunnen worden toegepast. Een sterk punt van de sector is het kennis niveau, deze moet worden gebruikt om de kansen optimaal te benutten. Zwakten die hierbij overwonnen moeten worden zijn de afhankelijkheid van sectoren voor de export. Juist door nationaal in te spelen op wensen van de klant kan de sector minder afhankelijk worden van de export. Door de vergaande automatisering kunnen de personeelskosten en hoeveelheid worden terug gebracht. En de kennis die in de Agri & Food nodig is om te kunnen produceren worden overgedragen op jongere mensen.

2.3.2 INTERNATIONAAL

De toekomst en perspectieven van de Agri & Food Internationaal bieden andere mogelijkheden voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. Deze zijn daarom in een aparte SWOT analyse opgenomen, in tabel twee.

Tabel 2 SWOT Internationaal

SWOT Internationaal			
Sterktes	- Gunstige cultuur om kennis te delen - Hoge kwaliteit machines en producten - Kennis, ervaring en innovaties - Omvang van de sector wereldwijd - Sterke kern infrastructuur	Zwaktes	- Afhankelijkheid grondstoffen - Hogere ziektedruk door intensiteit - Aanpassen en inspelen op de wensen van de consument
Kansen	- Wereldwijde toename agrarische productie - Nederlandse concepten kopiëren naar minder ontwikkelde landen - Kennis delen - Groei wereldbevolking	Bedreigingen	- Toename kennis niveau door andere landen - Toename productie andere landen - Export boycotts - Politieke onzekerheden in verschillende landen - Voedselveiligheid door wereldmarkt

De internationale Agri & Food heeft een gunstig toekomst perspectief, de gehele wereldbevolking stijgt. Om deze grote groep te kunnen voeden zijn er kennis en middelen nodig. Echter wordt het aanbod grondstoffen steeds geringer en zal er zuiniger met minder voorhanden grondstoffen omgesprongen moeten worden. Dankzij de in Nederland gunstige cultuur is het een kans om Internationaal niet alleen machines of producten te verkopen maar ook onze kennis te delen. Een bedreiging voor de Internationale sector is de politieke instabiliteit in sommige landen. Waardoor uitspraken van politici kunnen leiden tot importrestricties of zelfs boycotts van goederen. De consument wordt overal ter wereld welvarender en zal steeds hogere eisen gaan stellen aan een gevarieerd en gezond dieet. Het is de kunst voor de Agri & Food sector hier juist op te anticiperen en niet historisch gedreven te blijven produceren.

Doordat de wereldhandel een vrij verkeer van goederen en grondstoffen is geworden zal het belang van de voedselveiligheid de komende jaren steeds verder toenemen. De westerse landen lopen hiermee voorop, maar ook hier kunnen grondstoffen of producten uit landen waar men minder nauw kijkt geïmporteerd worden. Deze bedreiging is voor de meer ontwikkelde landen een kans, zij kunnen hier nog veel kennis en techniek leveren.

3 AGROTECHNIEK SECTOR

Hoe is Nederlandse agrotechniek sector ontstaan? Welke stappen heeft de ontwikkeling doorlopen voordat het huidige punt bereikt is? Deze vragen worden in het eerste hoofdstuk het ontstaan van de agrotechniek sector beschreven. Dat de Agri en Food sector in Nederland sterk vertegenwoordigd is blijkt uit het voorgaande hoofdstuk twee. Maar hoe de Agrotechniek sector zich ontwikkeld heeft en welke omvang deze bedrijven hebben wordt in de tweede paragraaf beschreven. De agrotechniek sector is in meerdere branches actief. Deze zijn grofweg in te delen in drie categorieën; landbouwtechniek (apparatuur voor akkerbouwers en loonwerkers), veehouderijtechniek (apparatuur voor veehouders) en de tuinbouw & Fruitteelttechniek (apparatuur voor tuinbouwers en fruittelers). In de paragrafen drie, vier en vijf wordt omschreven welke ontwikkelingen in deze branches actueel zijn.

3.1 ONTSTAAN VAN DE AGROTECHNIEK SECTOR

De eerste vormen van landbouwmechanisatie zoals wij die nu kennen begon rond het midden van de 19e eeuw. Het mechanisatieproces van de Nederlandse landbouw is pas goed op gang gekomen na 1950, en vooral na 1960.

Een belangrijke drijfveer achter deze ontwikkeling van de landbouw was de destijds landbouwminister Sicco Mansholt (vanaf 1945 tot 1958). Hij vond dat er na de oorlog nooit meer honger geleden zou mogen worden. Dit heeft een enorme bijdrage geleverd aan het mechaniseren en ontwikkelen van de landbouw(mechanisatie). De financiering hiervan kwam tot stand via de Marshall hulp. Hij wilde de productiviteit verhogen. Hiervoor werd veel geld geïnvesteerd in onderzoek, onderwijs en schaalvergroting (Maas, 1994).

De grote motor achter dat proces was de stijging van de kosten van arbeid tegenover de achterblijvende opbrengst van de producten. Voor boeren betekende dit dat ze meer dienden te produceren om een inkomen te verwerven dat op gelijke hoogte stond met dat wat in de overige sectoren inmiddels gebruikelijk was. Daarbij moest de factor arbeid terug worden gedrongen en worden vervangen door machines.

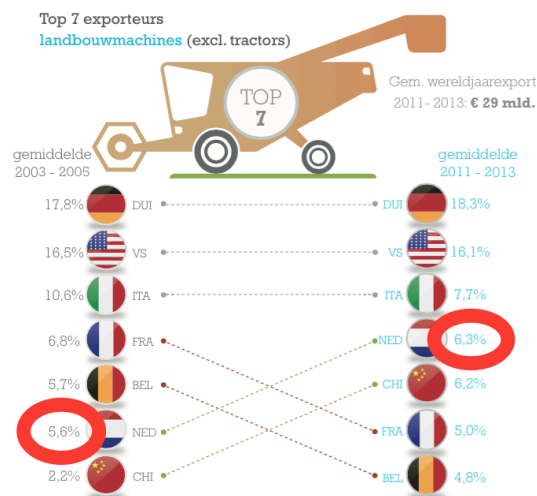
Vanaf 1970 kwam er door de komst van microprocessoren een automatisering slag in de landbouw. In 1980 waren er in Nederland zo'n 200 landbouwmachinefabrikanten, dit waren veelal midden- en kleinbedrijven die zich gespecialiseerd hadden in een product. Na de jaren 80 heeft er een overnamegolf plaats gevonden. Veel kleine gespecialiseerde bedrijven werden overgenomen door bedrijven die wereldwijd actief zijn (Maas, 1994).

3.2 OMVANG VAN DE BEDRIJVEN IN DE AGROTECHNIEK SECTOR

Er zijn in Nederland zo'n 335 landbouwmachine fabrikanten. Deze fabrikanten zijn tezamen goed voor een geschatte omzet van zo'n 4,2 miljard. Meer dan de helft van deze omzet wordt behaald door buitenlandse afzet. In tegenstelling tot foodproducten (groenten en zuivel) welke veelal hun afzet vinden binnen Europa gaan de landbouwmachines de gehele wereld over (ING Bank, 2014).

In Figuur twee wordt de Nederlandse agrarische export uitgebeeld en geeft in geld en percentages de omvang van de Nederlandse agrarische export weer.

De export van machines heeft een groot potentieel, nog groter dan die van de foodsector. De food sector is altijd nog afhankelijk van transporten en bederfelijke producten. De mechanisatie heeft deze problemen niet en de Nederlandse landbouwmachines worden overal ter wereld verscheept en gebruikt. Zo'n twee derde van de huidige productie in Nederland is bestemd voor de export (ING Bank, 2014). Figuur drie geeft een overzicht van de grootste landen die landbouwmachines produceren en exporteren. Het marktaandeel wordt vergeleken met de gemiddelden tussen 2003-2005 en 2011-2013. Deze geeft een duidelijke trend aan, de Europese landen blijven sterk vertegenwoordigd.



Figuur 2 Top 7 exporteurs landbouwmachines ING Bank 2014

Dat de markt van Nederlandse landbouwmachine fabrikanten in beweging is valt op te maken uit figuur drie. Zo is het marktaandeel van China in slechts vijf tot zes jaren tijd enorm gestegen. Tot nu toe hebben de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten hier nog geen hinder van ondervonden. Daarentegen hebben de Fransen, Belgen en Italianen marktaandeel ingeleverd. Dit is een zorgelijke situatie en geeft aan dat de concurrentie sterker wordt en de sector in beweging zal moeten blijven om haar tot nu toe sterke marktpositie te kunnen behouden (ING Bank, 2014)

3.2.1 POSITIE NATIONAAL

Om een duidelijk beeld te verkrijgen van de ondernemingen binnen de Nederlandse Agrotechniek sector, in welk marktgebied ze actief zijn en welke omzet te vertegenwoordigen is een lijst gemaakt met Nederlandse Agrotechniek bedrijven (Hilkens, 2012).

De Nederlandse Agrobedrijven met een sterke positie zijn veelal actief zijn in de intensieve sectoren. Hierbij valt op dat Lely de enige zelfstandige Nederlandse landbouwmachine fabrikant is met een omzet hoger dan 50 miljoen euro. Kverneland de machinebouwer op plaats vier is onderdeel van een internationaal opererend concern maar heeft wel een vestiging in Nederland.

Het aantal Nederlandse Agrotechniek bedrijven met een omzet tussen de 10 en 50 miljoen euro is aanzienlijk hoger. Hier zijn tevens veel internationale bedrijven actief met vestigingen in Nederland. De Nederlandse machinebouwer Agrifac is koploper in dit segment, echter is ook kort geleden

overgenomen door de Franse Exel Group. De daaropvolgende Frans Vervae is nog steeds een familiebedrijf die zich richt op het produceren van mestinjecteurs en bietenrooiers. Beide ondernemingen nemen oude technisch versleten en of achterhaalde machines terug voor een re-built en verkopen deze daarna met fabrieksgarantie. Het Nederlandse Miedema BV deed het als aardappelmachinebouwer goed, maar is afgelopen jaar (2015) overgenomen door het Belgische De Wulf. De volgende bedrijven sluiten de lijst met omzetten tussen de 10 en 50 miljoen af; Trioliet (voerwagens), Van Wamel (klepelmaaiers) en Zuidberg (fronthefinrichtingen).

In de lijst met bedrijven met een omzet lager dan tien miljoen zijn meer Nederlandse landbouwmachine fabrikanten te vinden. De Nederlandse Agrotechniek sector is een sterke sector waarin slechts een aantal Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten een belangrijke rol spelen en succesvol zijn. De bedrijven met een omzet kleiner dan tien miljoen euro zijn:

Tabel 3 Nederlandse landbouwmachine fabrikanten met een omzet lager dan tien miljoen euro

Fabrikant	Machines
AP machinebouw	Egalisatiemachines en voorzetstukken
Ploeger machines BV	Zelfrijdende oogstmachines
Schouten agra-techniek BV	Voermachines en mestverwerking
Schuitmaker machines BV	Transportmachines en mestverwerking
Slootsmid BV	Mestverwerking
Veenhuis machines BV	Transportmachines en mestverwerking
Vredo Dodewaard BV	Mestverwerking en graslandonderhoud

De Nederlandse landbouwmachinefabrikanten met de hoogste omzetten in de Nederlandse Agrotechniek zijn voorafgaand beschreven. Om een overzicht te krijgen van de bedrijven zijn deze op een rij gezet op volgorde van omzet in tabel vier.

Tabel 4 Nederlandse landbouwmachine fabrikanten met de hoogste omzetten

Fabrikant	Machines
Lely	Melktechniek en voederwinning
Agrifac	Spruitmachines en bietenrooiers
Verveat	Mestinjectie en bietenrooiers
Miedema BV	Aardappelmachines
Trioliet	Voermachines
Van Wamel	Klepelmaaiers
Zuidberg	Fronthefinrichtingen en rupsen
AP machinebouw	Egalisatiemachines en voorzetstukken
Ploeger machines BV	Zelfrijdende oogstmachines
Schouten agra-techniek BV	Voermachines en mestverwerking
Schuitmaker machines BV	Transportmachines en mestverwerking
Slootsmid BV	Mestverwerking
Veenhuis machines BV	Transportmachines en mestverwerking
Vredo Dodewaard BV	Mestverwerking en graslandonderhoud

Bovenstaande bedrijven zijn allen gericht op het maken van specialistische machines. Met deze specialistische machines kunnen professionals overal ter wereld de arbeid efficiëntie en productie verhogen en het gebruik van dure grond en hulpstoffen verlagen. Het kenmerk van deze bedrijven is dat zij zich blijven onderscheiden ten op zichte van de concurrentie door te blijven innoveren. De machines die veelal in niches van de markt actief zijn (specifieke machines en toepassingen) worden constant doorontwikkeld en verbeterd (Hilkens, 2012).

3.2.2 POSITIE INTERNATIONAAL

De Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten zijn door de sterke concurrentie, ambitie en visie er jarenlang in geslaagd de buitenlandse concurrentie voor te blijven. Door de technologische en innovatie kracht wordt er zo'n 50 procent van de in Nederland geproduceerde landbouwmachines geëxporteerd (Fedecom, 2013). Binnen Europa bezitten zij de vierde plek qua productie van landbouwmachines. Zowel de productie als de export van de landbouwmachines is vanaf 2011 toegenomen. Niet alleen in Europa spelen zij een belangrijke rol, ook wereldwijd vinden de machines hun weg. De Nederlandse landbouw machinefabrikanten staan hiermee zesde op de wereldrangorde. Ze worden voorgedaan door landen met een enorm landbouvvolume: Duitsland, De Verenigde Staten, Italië, Frankrijk en China (VDMA, 2014).

3.3 ONTWIKKELINGEN PARTIJEN VAN DE AGROTECHNIEK SECTOR

De agrotechniek sector is opgedeeld in ruwweg drie partijen. De landbouwtechniek, deze levert machines aan akkerbouwers en loonbedrijven: van planten, verzorgen tot de oogst. Om de veeboeren, of ze nu kippen, koeien, varkens of andere dieren verzorgen is de veehouderijtechniek verantwoordelijk voor de mechanisatie. Zij maken het mogelijk dat eieren mechanisch opgestapeld worden, koeien automatisch gemolken en de lucht uit een varkensstal even schoon is als die op de Veluwe. Een andere topsector van de Agrotechniek is de tuinbouw & fruitteelt techniek. Hierbij worden hightech oplossingen gevonden voor het gebruik van groeilampen, water en voeding.

3.3.1 ONTWIKKELINGEN LANDBOUWTECHNIEK

De sector landbouwtechniek levert machines waarmee akkerbouwers hun gewassen kunnen planten, verzorgen en oogsten. Denk hierbij aan gewassen als: aardappelen, bieten, uien, mais, granen, bloembollen en groenten.

Schaalvergroting

De landbouwbedrijven in Nederland worden steeds groter, er kunnen meer hectares bewerkt worden met minder machines en man kracht. Het aantal landbouwbedrijven neemt af door deze schaalvergroting.

Precisielandbouw

Verdere innovaties verhogen het comfort voor de chauffeur, door de vele sensoren wordt er een grote stroom aan informatie verzameld waarmee de instellingen van deze machines kan worden verfijnd. Innovaties binnen deze branche zijn gericht op het steeds nauwkeuriger uitvoeren van werkzaamheden. Toepassingen met GPS, wat het meten van de opbrengsten mogelijk maakt en hierop de bemesting kan worden aangepast en het verwerken van deze data zijn actuele thema's (ABN AMRO, 2010).

3.3.2 ONTWIKKELINGEN VEEHOUDERIJTECHNIEK

De bedrijven binnen de veehouderijtechniek branche leveren machines aan: melkvee-, varkens-, geiten-, schapen- en pluimveehouders. Dit zijn stalinrichtingen, melkrobots, klimaatbeheersing en softwaresystemen die de processen bewaken. De innovaties binnen de veehouderijtechniek zijn veelal gericht op het voldoen aan aangescherpte regelgeving. Voorbeelden hiervan zijn: luchtwassers, emissiearme roostervloeren, diervriendelijke stalconcepten met veel comfort en mestverwerkingsapparatuur.

Schaalvergroting

De omvang van de veehouderij bedrijven in Nederland neemt steeds verder toe. Er komen steeds meer megastallen. Door deze megastallen zijn er minder bedrijven nodig om eenzelfde of nog groter volume te kunnen produceren.

Automatisering

Het werk op de veehouderij bedrijven wordt veelal overgenomen door robots en automatische systemen. Voorbeelden hiervan zijn de melkrobot, mestrobot en voerrobot. Met deze machines kan de melkveehouder zijn dagelijkse werkzaamheden verlichten en besparen op arbeid. In de varkenshouderij worden schoonspuitrobots gebruikt en de eieren van de legkippen worden met een robot arm gestapeld.

Dierenwelzijn

De consument eist veilig, gezond en zichtbaar vlees en zuivel. De dieren moeten een goed leven hebben gehad en mogen tijdens de productie niet lijden. Hierbij worden stallen aangepast zodat de dieren meer ruimte hebben om te bewegen. Enkele recente maatregelen zijn:

- Meer ruimte voor vleeskuikens
- Verbod op de legbatterij
- Drachtige zeugen in groepen houden
- Minder antibiotica

Er wordt gestreefd naar een zo diervriendelijke sector. Dit houdt in dat er geproduceerd wordt met respect voor dier, milieu en mens.

Milieu

De veehouderij stoot verschillende gassen en stoffen uit. Uitstoot van ammoniak, fijn stof en stikstof en fosfaat in de mest moet worden terug gebracht.

3.3.3 ONTWIKKELINGEN TUINBOUW & FRUITTEELTTECHNIEK

Voor de Tuinbouw en Fruitteelttechniek staat het terugbrengen van de benodigde arbeidskrachten meer centraal dan in de voorgaande branches. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van robots die planten poten, beregenen, bemesten en vervolgens oogsten, sorteren en verpakken. Een trend in de tuinbouw is het zelf beheersen van het gehele proces (van planten tot verpakken) om hiermee een retailer zo goed en snel mogelijk te kunnen bedienen.

Energiebesparing

De regering wil de kassen vanaf 2020 klimaatneutraal en economisch rendabel zijn. Naast deze eisen zijn ook de co2 normen aangescherpt, hiervoor is met de sector een plafond ingesteld. De Nederlandse Glas en Tuinbouw sector loopt voorop met de meest duurzame manier van produceren.

Er worden veel innovatieve en duurzame technieken ingezet. De glastuinbouw zal in de toekomst minder afhankelijk moeten worden van fossiele brandstoffen. Het gebruiken van aardwarmte is hiervoor een goede oplossing. Deze moet in 2020 vijf procent van het totale energiegebruik hebben ingevuld.

Onderzoek en kennis uitwisseling

Er is voor de glastuinbouw bedrijven een budget beschikbaar voor kennisuitwisseling en onderzoek. (Rijksoverheid , 2016)

4 ONTWIKKELINGEN NEDERLANDSE LANDBOUWMACHINE FABRIKANTEN

De sector van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is aan het veranderen, dit blijkt uit de vele overnames en fusies van fabrikanten. Welke trends liggen hier ten grondslag aan? En hoe zien de mensen vanuit deze sector deze trends? Verder zal worden besproken welke positie de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten hebben op zowel nationaal als internationaal niveau. Spelen ze een belangrijke rol? Of zijn het slechts kleine bedrijven met weinig toekomst perspectief?

4.1 TRENDS EN VISIES

Binnen de landbouw is er een schaalvergroting gaande, de toenemende wereldbevolking vraagt om een meer divers aanbod van voedsel. Dit vraagt niet alleen in Nederland maar ook wereldwijd een hogere productie. De vraag voor de landen, landbouwers en fokkers is hoe zij in 2050 negen miljard mensen gaan voeden? Hierbij is de invloed van de Landbouwmechanisatie onmisbaar, zij hebben door de jaren heen machines ontwikkeld die de efficiëntie weten te verhogen. Deze uitdaging gaat gepaard met de toenemende milieu en maatschappelijke eisen (Fedecom, 2013).

De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zijn in de jaren uitgegroeid van lokale smederijen tot ware laboratoria waar High-Techsystemen ontwikkeld worden. Om deze verandering bij te kunnen blijven zijn de bedrijven steeds doorontwikkeld op het gebied van software en elektronica. Nog steeds wordt er aan machines gesleuteld, maar door de komst van de computer zijn veel problemen en diagnoses digitaal af te lezen.

De heer Heerink voorzitter van de Fedecom (branche organisatie voor de Landbouwtechniek in Nederland) zegt over de trends en toekomst perspectief het volgende:

“De kans is om de koppeling van hardware en software in processen te integreren en tegelijkertijd data voor managementsystemen (en expertsystemen) te benutten. Daarmee kunnen we voorop gaan lopen” (Heerink, 2015).

Een belangrijke trend voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is het toepassen van hard en software op hun machines. En de gegevens hiervan voor de gebruiker te vertalen naar daadwerkelijke acties. Er worden op moderne machines veel gegevens verzameld, hierdoor is het voor de bestuurder van belang om beslissingen te kunnen nemen op basis van deze gegevens. Wanneer de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten deze koppeling kunnen leggen ontstaat er een enorm concurrentie voordeel t.o.v. de andere landen.

Nederland beschikt over een sterke High-TechSystemen & Materialen (HTSM) sector. Deze loopt op meerdere fronten voor op de concurrentie en hier wordt op een grote schaal gebruik gemaakt van de chip en andere data verzamel methoden. Deze sector is echter zeer afhankelijk van hoge pieken en dalen. De koppeling met de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zou een zeer sterke combinatie kunnen gaan opleveren (Hilkens, 2012).

Jur Lommerts, Directeur bij Machinefabriek Jansen&Heuning in Groningen is gevraagd naar zijn visie wat betreft de trends die de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten tegemoet gaan.

“Steeds grotere landbouwbedrijven voor de complexere (kastuinbouw) en eenvoudige producten (graan). Minder service nodig aan apparatuur – daardoor minder mechanisatiebedrijven (vergelijk met de autobranche)meer inkoop machines via Internet / rechtstreeks bij de fabrikant

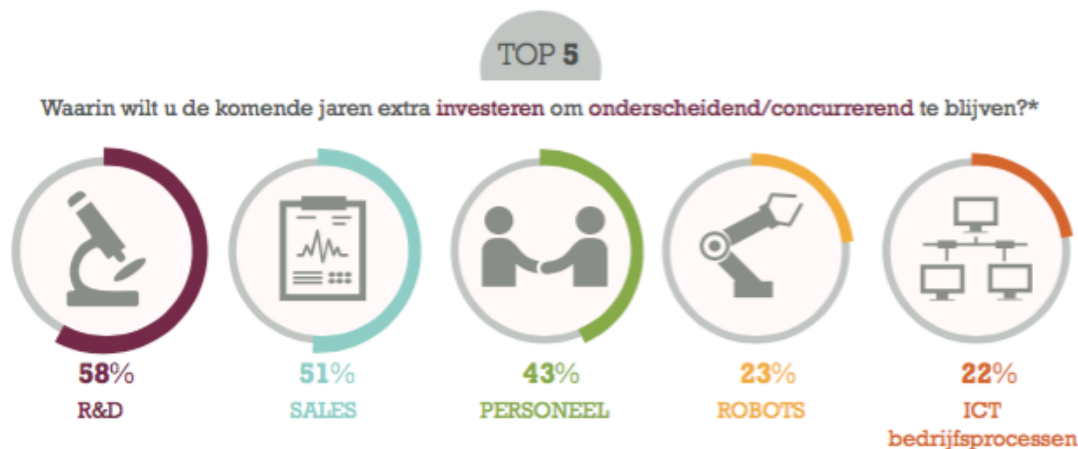
LMB's moeten een keuze maken voor cost leadership en product leadership. Klantrelaties worden steeds minder belangrijk – de klant shopt naar hartenlust” (Lommerts, 2015).

De schaalvergroting binnen de Landbouw zal blijven doorzetten, er komen steeds minder boeren (2015-2020 afname van 32%) en de resterende bedrijven worden groter. Dit wordt mogelijk gemaakt door de Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten, zij bouwen machines waarmee arbeid bespaard kan worden en er meer werk met minder mensen verricht worden kan (Rundervoort, 2009).

4.2 INNOVATIE

De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten geven aan dat zij een toenemende druk in de keten ervaren. Dit veelal door concurrenten uit het binnenland (80% van de ondervraagden). Deze druk is ontstaan in de levensmiddelenindustrie maar wordt nu ook door de landbouwmachinefabrikanten ervaren. Ook wordt een toenemende druk vanuit de afnemer ervaren. Deze kiest steeds vaker voor een machine met een kortere terugverdientijd. Verdere speerpunten voor de steeds kritisch wordende klanten zijn: efficiency, energieverbruik en onderhoudskosten.

Door deze toenemende concurrentie druk is het zeer van belang dat de fabrikanten blijven innoveren en de producten blijven vernieuwen. Willen zij de reeds verworven marktomvang behouden en vergroten zal er geïnnoveerd moeten worden. Uit gedaan onderzoek van de ING bank in 2014 is gebleken dat 58% van de ondervraagde landbouwmachinefabrikanten wil gaan investeren in Research & Development (R&D) (zie figuur drie).



Figuur 3 Investering Nederlandse landbouwmachine fabrikanten (ING, 2014)

“De Nederlandse landbouwfabrikanten zullen innovatief moeten blijven en afwijken van oude gewoontes en door vertalen naar nieuwe situaties. Samenwerken met andere bedrijven in de kolom en daarnaast” (Arkenbout, 2016)

Veel van de bedrijven (50%) geeft aan dat de innovaties op dit moment zelfstandig intern ontwikkeld worden. Dit vraagt veel van de R&D inspanningen en het personeel binnen de organisatie. Wel zouden deze bedrijven graag meer samenwerken met afnemers, en zo nog klant specifiek werken. Er wordt veel van de landbouwmachinefabrikanten verwacht, de steeds toenemende regelgeving (voedselveiligheid en traceerbaarheid) vraagt om slimmere machines.

Deze slimme machines zijn door de sterke technologische ontwikkelingen vaak machine met meerdere technieken. Combinaties van mechatronisch, optisch en sensor gestuurde machines die door een stuk software worden aangestuurd zijn hierbij geen uitzondering. Echter vraagt het ontwikkelen en programmeren van deze machines een andere aanpak. De bedrijven in de keten worden hierbij gedwongen samen te werken met partners om aan de strenge eisen van de klant te kunnen voldoen.

De productinnovatie en het implementeren van de machines zal voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten de belangrijkste rol in de toekomst gaan spelen. De gehele keten krijgt te maken met een toename van de kennis van de consument en het gebruik van ICT. Vanuit hier zal een door de consument vraag gestuurde markt ontstaan, waar de landbouwmachine fabrikanten op in moeten spelen om in de toekomst hun sterkte positie te behouden (ING Bank, 2014).

Voordat de keten toe is aan een verdergaande integratie zullen nog verschillende stappen moeten worden doorlopen. Op dit moment bevindt het ontwikkelstadium van de landbouwmachinefabrikanten zich in het derde stadium van figuur tien. De prognose is dat de machines in de toekomst zo slim worden dat zij deel uit maken van de keten en onderling informatie zullen gaan uitwisselen (Rabobank, 2014).



Figuur 4 Ontwikkelstadia Landbouwmachinefabrikanten (Rabobank, 2014)

4.2.1 KETEN OPTIMALISATIE

Om de kosten voor de eindklant te kunnen verlagen en de toegevoegde waarde te kunnen verhogen is een hechte keten optimalisatie met de sector High-Techsystems and Materials noodzakelijk. Deze kan de noodzakelijke hard en software leveren waarmee de Nederlandse

Landbouwmachinefabrikanten kunnen door innoveren. Deze kennis in eigen huis vergaren en toepassen vergt te veel tijd en energie. Ook zijn de meeste Landbouwmachine fabrikanten nog niet ingericht op dit type ontwikkelingen. Er wordt een ander profiel medewerker gevraagd, dit verschuift van werktuigbouwkundige naar ICT'er. Ook een sector als High-Techsystems and Materials heeft duidelijk baat bij een dergelijke samenwerking. Zij zijn in veel gevallen afhankelijk van grote bedrijven als Philips en Fokker. De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten kunnen zo zorgen voor een diversificatie en stabielere afzetmarkten.

Een succesvolle samenwerking tussen de Agro en High-Techsystems and Materials sector is minder eenvoudig dan geschetst. De beide sectoren hebben overeenkomstige maar ook zeer tegenstrijdige kenmerken. Het is van belang alvorens een samenwerking aan te gaan stil te staan bij de volgende punten:

- Strategische Fit: Kwaliteit en hoge loonkosten zijn in beide sectoren van toepassing, wat maakt dat de onderscheidenheid in de innovatie kracht van de producten of diensten schuilt. Dit zal geen noemenswaardige problemen opleveren.
- Operationele Fit: Beide sectoren hebben veel kwaliteit/waarborg systemen. Ook het koppelen van ICT systemen is in de meeste gevallen geen enkel probleem.
- Culturele Fit: De High Tech Systems and Materials bedrijven staan meer open voor openinnovaties en veranderingen. De meeste Nederlandse landbouwmachinefabrikanten zijn gesloten en proberen de problemen zelf op te lossen. Deze culturele fit kan tot problemen gaan leiden.
- Netwerk Fit: Er is op dit moment geen sprake van een samenwerking tussen de sectoren. Hierdoor zullen de netwerken relatief onbekend zijn. Dit zal naar verwachting niet tot problemen leiden.

“De Nederlandse cultuur, die staat voor zijn open en directheid is uitermate geschikt om samen te werken tussen top sectoren” (Arkenbout, 2016).

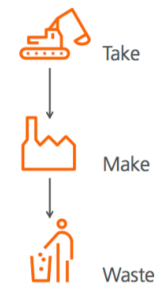
Pas wanneer de bovenstaande vier dimensies zijn besproken en er is sprake van een Fit kan er worden overgegaan tot het bespreken van de randvoorwaarden. Het samenwerkingsverband zal immers moeten worden ingevuld en hierbij zal een taakverdeling moeten worden gemaakt wie wat gaat doen. Ook het vervolg van een vruchtbare samenwerking moet vooraf worden bepaald, stel dat er een octrooi op een innovatie wordt aangevraagd wie krijgt dan het intellectuele eigendom en de merkrechten (Hilkens, 2012)?

4.3 NIEUWE ECONOMIEËN

De verschuiving die in de huidige economie wordt waargenomen richt zich op de verschuiving van het lineaire naar het circulaire verdienmodel. Waarbij de nadruk ligt op het gebruik van grondstoffen, arbeid, energie en productiemiddelen in plaats van verbruik. De Circulaire economie zal door een combinatie van succesfactoren extra zekerheid bieden aan de ondernemers. Door het recyclen van grondstoffen daalt de afhankelijkheid aan de wereldmarkt. De sterke ICT positie kan bijdragen aan het besturen van organisaties en de grondstoffen controleren.

4.3.1 LINEAIRE ECONOMIE

In de huidige lineaire economie worden de grondstoffen verbruikt. Dit patroon wordt omschreven als: "Take-make-waste". Met behulp van arbeid, energie en kapitaal worden van de grondstoffen eindproducten gemaakt die slechts een enkele levenscyclus kennen. De eindgebruiker zal de producten weggooien, en het verhaal begint weer over nieuw. Dit proces kan echter niet oneindig door blijven gaan omdat de grondstoffen op zullen raken. Dit is een gevolg van de wereldwijde groei van de bevolking en welvaart waardoor de vraag naar luxe producten toeneemt. Een ander negatief gevolg van de toenemende schaarste zijn steeds heviger wordende prijsfluctuaties van deze grondstoffen. Dit maakt het voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten moeilijk om de marges vaststellen en de winst vooraf te berekenen. De innovaties die er binnen de lineaire economie worden doorgevoerd zijn veelal gericht op het verlagen van de productiekosten. Dit heeft een negatief effect op de continuïteit van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten en keten.



Figuur 5 Take-Make-Waste (ING, 2015)

De verdere nadruk ligt op het vergroten van de efficiëntie binnen de bedrijven waarbij er slechts aan een verdere optimalisatie van de huidige processen wordt gedacht. De ondernemingen zoeken naar een systeemdoorbraak of nieuwe producten zodat er nieuwe kansen ontstaan.

De grootste problemen die de huidige Lineaire economie zal gaan ondervinden zijn:

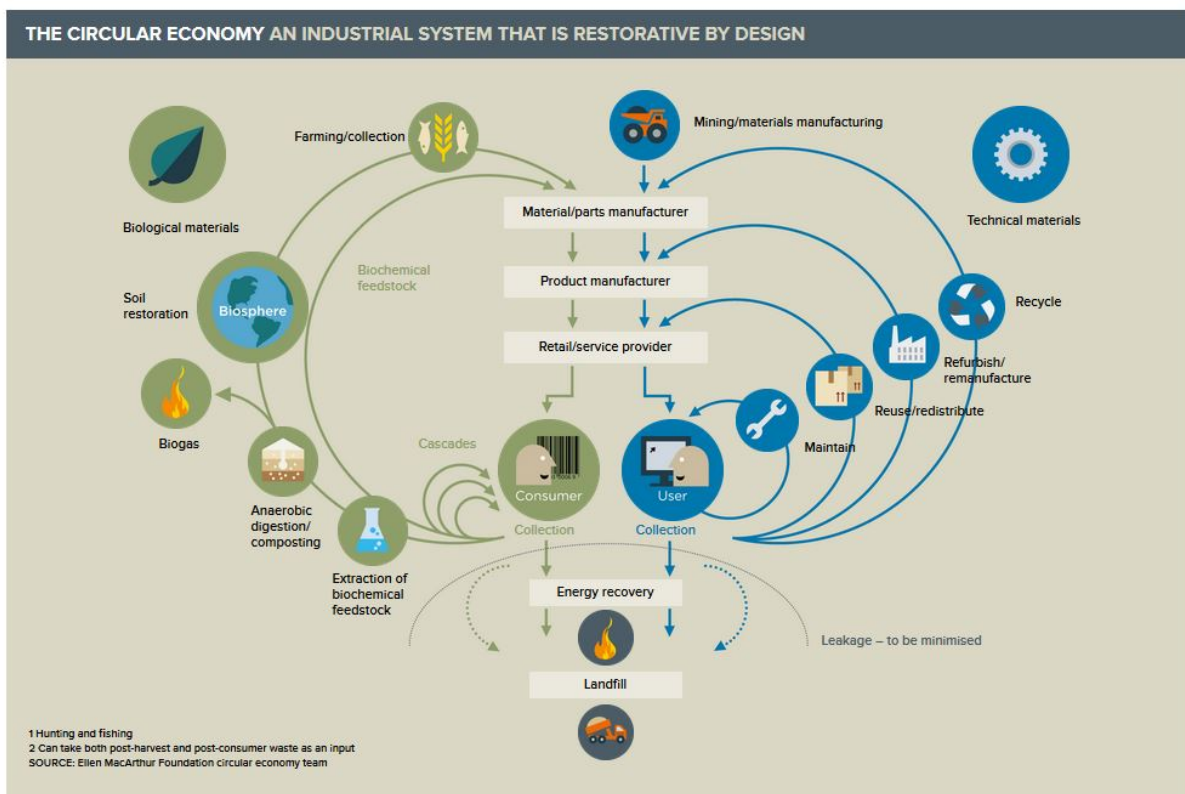
- Afval in de productieketen (bederf, oogst en andere verliezen in productieprocessen)
- End of life afval (hergebruiken is duurder dan de grondstof zelf)
- Energieverbruik (voor bijv. Aluminium de hoogste kostprijs)
- Afbraak ecosysteemwaarden (Klimaatverandering en biodiversiteit)

Deze problemen zullen ervoor zorgen dat de Lineaire economie het in de toekomst zeer zwaar gaat krijgen. De bedrijven zijn niet in staat om snel genoeg de productiesystemen aan te passen, en de regering zal de wet en regelgeving ook onvoldoende aanpassen om aan de groeiende vraag van de stijgende wereldbevolking en welvaart te voldoen (MVO Nederland, 2014).

4.3.2 CIRCULAIRE ECONOMIE

De circulaire economie wordt gekenmerkt door het onderscheid tussen verbruiken en gebruiken van de grondstoffen en producten. De nadruk die de circulaire economie legt is het afstappen van een producteigendom, maar deze in de handen van de leverancier te laten en slechts de service of dienst te gebruiken. Waar in lineair verband gesproken werd van consumptie, kiest men in het circulaire denken voor gebruik. Om deze manier van werken succesvol toe te kunnen passen moet er slim omgegaan worden met het hergebruik van de materialen en het retoursysteem.

In figuur twaalf is systematisch weergegeven waar het bij de Circulaire economie om draait en is het onderscheidt zichtbaar tot de Lineaire variant. In het voorbeeld geeft de centrale as de Lineaire economie weer; winning, productie, consumptie en afvoer. De linker en rechterzijde van het figuur geven de Circulaire economie weer, hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de biologische (groene) en technische (blauwe) herkomst. In de biologische cirkel ligt de nadruk op het composteren en terugbrengen van biologisch materiaal. En in de technische cirkel ligt de nadruk op het recyclen en hergebruiken van waardevolle grondstoffen (MVO Nederland, 2014).



Figuur 6 Figuur Circulaire economie (McKinsey, 2012)

Er zijn negen niveaus van circulariteit te onderscheiden. Deze verschillende gradaties bepalen de mate waarin een bedrijf circulair actief is. Het doel van deze niveaus is het zo hoogwaardig mogelijk in de kringloop houden van grondstoffen.

1. Refuse: Voorkomen van gebruik grondstoffen.
2. Reduce: Verminderen gebruik grondstoffen.
3. Re-use: Hergebruiken van producten (tweedehands of delen van producten).
4. Repair: Onderhoud en Reparatie.

5. Refurbish: Opknappen van oud product.
6. Remanufacture: Nieuwe producten maken van onderdelen van oude producten.
7. Re-purpose: Product hergebruik met een ander doel.
8. Recycle: Verwerking en hergebruik van materialen.
9. Recover: Energieterugwinning uit materialen.

Het recyclen en recoveren van producten zijn slechts de laagste stappen binnen de circulaire economie. Veel bedrijven zijn hiermee begonnen in de tijd dat de nadruk op duurzaamheid en cradle to cradle lag. Het is een goed begin maar er blijft een duidelijk onderscheid tussen deze kringloop economie en de circulaire economie. In de kringloop economie worden er nog steeds grondstoffen ingestopt en afval geproduceerd terwijl de circulaire economie streeft naar een gesloten keten en het bewust gebruiken van energie.

Grote kansen voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten om deel te nemen aan de circulaire economie liggen op meerdere vlakken. De sector is zowel nationaal als internationaal zeer succesvol en zou mede door de circulaire aanpak een voorbeeld kunnen worden op de wereld. De kansen voor het toepassen liggen op het gebied van: voorzieningszekerheid qua grondstoffen, werkgelegenheid en milieu.

“Iedereen zal zijn of haar verantwoordelijkheid moeten nemen om het leven voor de komende generaties mogelijk te maken. Hiervoor zullen stappen moeten worden gezet waarbij de footprint van de producten verlaagd wordt (kennis voor opkomende productie landen). Meer regionaal produceren en consumeren” (Hengeveld, 2016).

De waarde creatie is de toegevoegde waarde die een bedrijf aan een product of dienst toekent. Deze wordt vanuit drie perspectieven beschreven: economisch, sociaal en op het gebied van milieu. De economische waarde creatie moet de waarde van de producten omhoog brengen door betere materialen te gebruiken. Het sociale waarde creatie oogpunt wil voorkomen dat er werknemers zijn die in ongunstige omstandigheden grondstoffen delven of deelnemen aan het productieproces. Om het milieu te ontzien en producten her te gebruiken wordt er vanuit het milieu waarde creatie oogpunt geredeneerd. Hiermee is de kring gesloten en kan er een bijdrage geleverd worden aan een duurzame samenleving. De vier cycli die te onderscheiden zijn:

Korte cyclus

Gericht op de reparatie, hergebruik en recyclen van producten. Het is belang dat deze factoren worden gecombineerd. Wanneer deze afzonderlijk worden ingezet kan er de cyclus niet gesloten worden.

- Inkomsten uit verkochte gerepareerde producten in de relatie tot het totaal aantal verkochte producten.
- Benodigde tijd voor de reparaties en de financiële winst van de reparatie.
- Aantal hergebruikte onderdelen in relatie tot het totaal aantal verkochte producten.
- Aantal verkochte (opgeknapte) onderdelen of producten in relatie tot het totale aantal producten.
- Percentage gerecycled materiaal van eigen producten gebruikt in eigen producten.
- Restwaarde van de producten na een bepaalde termijn.

Lange cycli

Het maximaliseren van de gebruik en levensduur van producten en grondstoffen.

- EBITA (winst voor rente, belasting en afschrijving) uit de tweedehandsverkoop in relatie tot de totale EBITA.
- Aantal keren dat een grondstof wordt gebruikt voor de productie.
- Technische levensduur van een product.

Cascades

Het gezamenlijk gebruiken van producten, materialen of grondstoffen (getrapte waarde benutting).

Dit kan in samenwerking met bedrijven zowel binnen als buiten de sector. Voorbeelden zijn het leveren van halffabricaten aan de buurman, of het gebruiken van afvalstromen.

- De totale financiële waarde van de verkochte bijproducten in relatie tot de financiële waarde van de verkochte producten.
- Omzet van innovatieve producten uit het verwerken van secundaire producten van derden.

Pure cirkels

Producten waarbij de grondstoffen eenvoudig te scheiden zijn en waarbij er tijdens de productie voor een betere materialen moet worden gekozen om de kosten van recycling te verlagen. Het recyclen levert materialen op van hoge kwaliteit.

- Mate van ontleedbaarheid van grondstoffen per product.
- Volume toxische materialen gebruikt bij het fabriceren van het product.
- Volume toxische materialen verwerkt in het product.
- Verleasen van producten in verhouding tot de totale verkoop.

Internationaal

Minder afhankelijk van de import van grondstoffen waarmee de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten produceren. Doordat de grondstoffen langer in de economie gehouden worden is er minder import nodig. Hierdoor is men met geoutsourcete productie locaties minder afhankelijk van de prijs schommelingen die kunnen optreden door politieke situaties.

Verder kan er door het deelnemen aan de circulaire economie een enorme banen toename gecreëerd worden. Wanneer er meer producten gerecycled, ingezameld, gerepareerd of gebruikt worden voor de winning van grondstoffen zullen hier banen ontstaan. In het verleden werd er enkel naar de loonkosten gekeken. Echter wordt er in de circulaire economie naar de complete keten gekeken, hierdoor zijn factoren als: transportkosten, energiekosten, kennis, impact op milieu en levertijd minstens zo belangrijk geworden.

In Nederland wordt er al jaren vooropgelopen met het scheiden van afval en de verwerking hiervan. Hier zijn echter tussen de onderlinge lidstaten nog grote verschillen, hier kan nog veel bespaard worden op grondstoffen en negatieve milieu effecten.

Nationaal

Ook voor de Nederlandse markt geldt dat het hergebruiken van grondstoffen een besparing kan opleveren voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Echter zijn wij in Nederland al koploper op het hergebruiken van materialen en het vroegtijdig scheiden van afval stromen. Doordat

de Nederlandse bevolking al bewust omgaat met het verwerken van afval, is het aanneembaar dat dit percentage gemakkelijk te verhogen is.

Nederland heeft een gunstige ligging. Dit zou voor het verzamelen van reststromen producten in Europa een grote kans zijn om specifieke producten te gaan verwerken. De Nederlandse regering heeft voor het ontwikkelen van dergelijke locaties, het verwerven van kennis en infrastructuur negen top sectoren aangewezen. Dit zijn: Hightechsystemen en Materialen, Energie, Creatieve Industrie, Logistiek, Agro&Food, Tuinbouw en uitgangsmaterialen, Life science&health en Water en Chemie. Voor sommige van deze sectoren is een nationale benadering minder aantrekkelijk, echter voor de Agro&Food waar de Nederlandse Landbouwmachinefabrikanten onder vallen kunnen de kansen verder toenemen. De verwachting is dat de Agro&Food sector de koploper wordt op het gebied van de Circulaire economie, dit wellicht in combinatie met een sector als Hightechsystemen en Materialen om zo een gemengde oriëntatie op de markt te krijgen.

Er zijn reeds Nederlandse landbouwmachine fabrikanten die bewust of onbewust actief zijn in de Circulaire economie. De Zeeuwse machine fabrikant Vervaet bijvoorbeeld. Zij nemen afgeschreven zelfrijdende mestinjectie en bietenrooiers in. Deze machines worden opnieuw door de fabriek gehaald en volledig opnieuw opgebouwd. Door de kennis van de machines kunnen de zwakke punten worden opgeheven en wordt de machine geüpgraded. De machines gaan dankzij deze rebuild een tweede, derde of soms vierde leven tegemoet (Vervaet, 2016).

5 RESULTATEN KWALITATIEF ONDERZOEK

In hoofdstuk vijf worden de resultaten van het gedane kwalitatief onderzoek gepresenteerd. Om het theoretische onderzoek extra kracht bij te zetten en de visies van de mensen uit de praktijk inzichtelijk te maken is er kwalitatief onderzoek gedaan in de vorm van diepte interviews. Deze zijn afgenomen bij een brede groep specialisten die allen een andere relatie hebben met de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Met als doel een breed beeld te geven en de problematiek vanuit meerdere invalshoeken te beschrijven.

De uitkomsten van de diepte interviews zijn kwalitatief geanalyseerd door de uitkomsten te coderen. Hierbij is een gemengde werkwijze tussen Inductief (van te voren bekend naar welke thema's wordt gezocht) en Deductief (werken met categorieën aan een vooraf opgesteld raamwerk). Dit zodat er door de Inductieve werkwijze nieuwe ideeën en thema's worden verzameld. En bij de Deductieve de vooraf gevonden resultaten kunnen worden getoetst. De volgende thema's worden hierbij uitgelicht: Agri en Food business, Agrotechniek sector en Ontwikkelingen Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. Deze thema's verschaffen de juiste informatie om de hoofdvraag: 'Wat is het gevolg van de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechnieksector op het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten' te kunnen beantwoorden.

Na elke paragrafen volgt een analyse, waaruit de kritische succesfactoren herleid kunnen worden. Deze worden in hoofdstuk 6 nader beschreven.

5.1 AGRI EN FOOD BUSINESS

Het interview is afgenomen aan specialisten uit verschillende branches. Deze hebben allen hun eigen kijk op de sector en vernemen op hun eigen manier de verschuivingen en ontwikkelingen hier binnen. In deze paragraaf worden de kenmerken van de bedrijven beschreven, en hoe zij de ontwikkelingen ervaren.

5.1.1 KENMERKEN BEDRIJVEN

Het bedrijf en de omgeving schetst een beeld van de diensten/producten, branche en doelgroep van de ondervraagden. Hierbij wordt er aandacht besteedt aan de onderscheidenheid van de bedrijven en de manier waarop zij de klant overhalen tot aankoop.

Voor het diepte interview zijn er meerdere personen uit de sector geïnterviewd, deze interviews zijn te vinden in de bijlage. Er zal een korte samenvatting van de diverse sectoren en motivatie waarom deze meningen van belang zijn worden gegeven.

Bedrijven uit de branche, zijn actief in: het bouwen van landbouwbouwmachines, importeren van landbouwmachines, testen en analyseren van landbouwmachines, marketing voor landbouwmachinefabrikanten/ importeurs, een dealer van landbouwmachines en een projectleider van een Agro en Food cluster die zich richt op het toepassen van nieuwe verdienmodellen.

5.1.2 ONTWIKKELINGEN BEDRIJVEN

De geïnterviewde bedrijven geven aan dat de markt door de invloed van internet steeds transparanter wordt. Mensen kunnen overal ter wereld de machines, producten of diensten bekijken

en zo op een eenvoudige manier met de bedrijven in contact komen. Verder maakt de sector een professionalisering slag, de bedrijven worden groter en bedienen met minder mensen meer klanten. Dealer structuren veranderen, en de handel wordt steeds zakelijker. Doordat deze distributiekkanalen veranderen is het steeds belangrijker juiste partners te vinden die er in de toekomst ook nog zullen zijn.

Waar vroeger technologieën langer toebehoorden aan een fabrikant of bedrijf wordt deze tegenwoordig steeds toegankelijker, vaak wordt deze eenvoudig gekopieerd en door de concurrent toegepast. In sommige gevallen wordt een klant de concurrent zij namen voorheen producten af maar kunnen door overnames nu gelijkwaardige producten bieden (worden full-liner).

Voor bedrijven die zich hebben toegespitst op vakbladen en informatie voorziening wordt het lastiger om genoeg leden te werven. Het aantal boeren neemt steeds verder af en daarmee ook het aantal abonnees zij vormen de basis onder het verdienmodel.

De bedrijven die zich op dit moment richtten op de nieuwe verdien modellen vernemen een toenemende interesse naar slimme financiering en samenwerking vormen. Hier is nog geen sprake van een concurrentie druk, er zijn nog maar weinig ondernemingen in actief.

Analyse resultaten Agri en Food business

De bedrijven die hebben meegewerkt aan het diepte interview zijn het unaniem eens dat de markt aan het veranderen is. De consequenties hiervan zijn voor de bedrijven nog niet even goed merkbaar. De belangrijkste ontwikkelingen zijn de steeds toegankelijker wordende informatie voorziening en het afnemen van de boeren (dus toenemende schaalvergroting). Dat de wereldbevolking groeit, en de vraag naar efficiënte productiemiddelen is gestegen is nog niet goed merkbaar. In het gedane literatuuronderzoek kwam dit sterk naar voren. Het feit dat de klant beter geïnformeerd is en makkelijker via internet informatie verzameld en verkrijgt kan worden bevestigd. Hier hebben de geïnterviewde ook steeds vaker mee te maken.

5.2 AGROTECHNIEK SECTOR

In de komende paragraaf wordt de Nederlandse agrotechniek sector door de geïnterviewde specialisten beschreven. Welk toekomst perspectief zien zij voor de sector? Waar ligt de kracht van de agrotechniek sector en op welke manier kan zij onderscheidt zij zich van de rest van de wereld?

5.2.1 PERSPECTIEF OP DE TOEKOMST

Uit de afgenomen interviews is gebleken dat de perspectieven voor de Agrotechniek sector overwegend gunstig zijn vanwege de toenemende bevolking en vraag naar voedsel. Dit vraagt om een optimalisatie van de landbouw, iets waar de Agrotechniek sector al jaren mee bezig zijn. Er zijn veel kansen om hardware en software in processen te integreren. Er wordt op dit moment te veel informatie verzameld waarvan niemand weet wat ze ermee moeten.

De technologisering zal verder toenemen om een nog hogere efficiency te kunnen behalen en zuiniger om te springen met meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen. De grootste kansen zitten hem in de optimalisatie.

‘Moderne techniek is een belangrijk hulpmiddel voor voedselproductie’ (Hengeveld, 2016)

De verwachting van de respondenten is dat wanneer de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich niet aanpassen of veranderen zullen worden overgenomen of noodgedwongen moeten stoppen.

De groeimogelijkheden voor de Agrotechniek sector bevindt zich veelal in de niches en de precisielandbouw. De stromen aan informatie verwerken tot tools waarmee de landbouwer zijn taken eenvoudiger kan uitvoeren vragen om een koppeling tussen ICT en kennis. Verder wordt de samenwerking tussen Nederlandse landbouwmachine fabrikanten genoemd. Bij een goede samenwerking is genoeg tijd, geld en personeel beschikbaar om innovatieve concepten uit te werken. Ook het samenwerken met een bedrijf uit een andere kolom kan daarom leiden tot nieuwe inzichten en oplossingen.

5.2.2 KRACHT VAN DE AGROTECHNIEK SECTOR

De kracht van de sector zit hem vooral in het produceren en ontwikkelen van een hoge kwaliteit landbouwmachines en diensten. Bij de diensten is dit het koppelen van de data aan de praktijk. Niet alleen de landbouwmachines zijn hierbij een export product maar ook de kennis die er reeds verzameld is.

‘Ik geloof niet in de productie van landbouwmachines in China, de kwaliteit is niet toereikend en de Nederlanders zijn hier simpelweg erg goed in’ (Kuipers, 2016)

De grond in Nederland is duur, daarom moet er efficiënt geproduceerd worden. Elke vierkante meter moet optimaal worden benut om winstgevend te zijn. Dit onder een steeds toenemende druk van wet en regelgeving, maatschappelijke controle en verstedelijking. Deze gebruikers verlangen een hoge kwaliteit machine die voorzien is van alle hightech gemakken. Een ontwikkeling waarin meerdere landen zullen gaan volgen, maar de Nederlandse agrariër al jaren mee bezig is.

‘ijzer buigen kunnen we allemaal, innovatief zijn vraagt een andere aanpak!’ (Zevenbergen, 2016)

Opmerkelijk is dat er op grote beurzen bedrijven als Zuidberg en Peecon innovatie prijzen winnen, dit tussen de grote multinationals. De Nederlandse agrotechniek blijft kansen zien die efficiënt en effectief zijn.

5.2.3 ONDERSCHIEDENHEID

Om de koppositie te kunnen blijven behouden zal er geen massa productie moeten plaats vinden. Maar gestreefd moeten worden naar hightech innovatieve oplossingen. Het oude verdienmodel zal gebruikt worden als cash-cow, de onderscheidenheid komt van die bedrijven die zich durven te wagen aan nieuwe verdienmodellen. Hierbij zullen de bedrijven die bereid zijn om te veranderen gaan opvallen en deze hebben een geheel andere manier van denken. Innovatief en anders dan anders maar dan beter zijn hierbij vaak genoemde woorden.

Voorbeeld van een onderscheidend bedrijf is van Hees machinery, zij hebben een kistenvuller voor aardappelen gemaakt welke een enorme capaciteit heeft. Niet door een bestaand concept door te ontwikkelen maar te kijken naar de totale logistieke stroom. Deze andere manier van denken heeft geleid tot een unieke machine met grote capaciteit. (Hulsebosch, 2016)

De cultuur van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is open en er is weinig of geen sprake van een hiërarchie. Hierdoor is er een goede communicatie op de werkvloer en tussen de

verschillende lagen. Dit onderscheidt de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten van de concurrentie.

‘Onderzoek en kennis is aan het afnemen, koppeling met scholen en universiteiten is niet meer zoals het geweest is. Dit is geen succesfactor meer eerder een achterstand’ (Zevenbergen, 2016)

Ook wordt er nadrukkelijk uitgesproken dat er meer samengewerkt dient te worden met universiteiten, scholen en onderzoekers. Om hiermee de aansluiting op kennisniveau te behouden en deze te blijven ontwikkelen.

Analyse agrotechniek sector

De perspectieven voor de Agrotechniek sector zijn zoals verwacht positief. Er is sprake van een toenemende wereldbevolking die vanzelfsprekend ook gevoed moet worden. De Agrotechniek sector heeft hiervoor de juiste oplossingen om nog efficiënter en optimaler te produceren. De kracht schuilt hem vooral in het innovatieve karakter van de sector. Het constant blijven zoeken naar oplossingen en verbeteringen van processen heeft geleid tot een internationale koppositie. De onderscheidenheid die de Agrotechniek sector hierbij heeft t.o.v. van de concurrentie is het bieden van innovatieve oplossingen veelal in de niches van de markt. Belangrijk is hierbij de Nederlandse cultuur die het mogelijk maakt om op een open manier te communiceren binnen de bedrijven en bedrijfstakken.

5.3 ONTWIKKELINGEN NEDERLANDSE LANDBOUWMACHINEFABRIKANTEN

De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten hebben wereldwijd succes. Om dit te kunnen waarborgen is het van belang een reëel beeld van de toekomst en veranderingen te hebben. In de volgende paragraaf wordt d.m.v. een drietal deelhoofdstukken duidelijk welke visie de geïnterviewde specialisten hebben t.a.v. dit onderwerp. Welk perspectief is er voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten? Op welke manier kunnen zij hun bestaansrecht waarborgen? En welke rol speelt hierbij de opkomende nieuwe economie?

5.3.1 PERSPECTIEF OP DE TOEKOMST

De vooruitzichten voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zijn positief. Hierbij is het van belang dat de Nederlandse fabrikanten zich blijven aanpassen aan de verschillende wisselende omstandigheden over de gehele wereld. Er zal voortdurend moeten worden geïnvesteerd in nieuwe productie technologieën en innovatie. Er is een tweedeling merkbaar landbouwmachine fabrikanten die zich richtten op het bouwen van pure productiemiddelen (maatwerk in kleine series voor regionale behoefte) of hightech bedrijven die systeemoplossingen bieden voor de veeleisende klant.

De bedrijven die zich niet aanpassen en niet in een niche opereren zullen het erg moeilijk gaan krijgen. Zij moeten de concurrentie aan met de in andere landen goedkoper geproduceerde landbouwmachines. De kracht van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten schuilt hem in het maken wat de klant wil, geen massa productie. De kansen voor kleine fabrikanten liggen er wel dergelijk, wanneer zij maar zoeken naar de juiste oplossingen (niches). Zoek hierbij naar samenwerking tussen scholen en universiteiten.

5.3.2 *BESTAANSRECHT*

Aanpassen aan de markt, veel nieuwe indrukken opdoen en leveren van elkaar zijn enkele sleutelwoorden die bijdragen aan het bestaansrecht voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. De wereld verandert, de fabrikanten zullen zich ook moeten aanpassen. Het woord specialisatie staat bij de respondenten centraal. De Nederlandse landbouwmachinefabrikanten opereren veelal in niches en bedienen hiermee klant specifieke vragen en bieden oplossingen. Het meest gehoorde antwoord is daarom ook het blijven luisteren naar klanten. Niet een nieuw product verzinnen en deze de markt in stuwen maar een oplossing bieden voor een probleem.

Voor de kleine fabrikanten is het een uitdaging om het distributiekanaal op orde te krijgen, anders is het bijna onmogelijk om internationaal zaken te doen. En is het zwaar om te concurreren met grote spelers op de markt. Voorbeelden zijn Veenhuis en Miedema, zij hebben dankzij de samenwerking met een multinational meteen een distributiekanaal gerealiseerd. Ook het samenwerken met bedrijven andere kolommen wordt genoemd, waarbij elkaars krachten gebruikt kunnen worden.

Om het bestaansrecht te waarborgen zullen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten moeten blijven vernieuwen. Stil blijven zitten en vertrouwen op de historische markt kan een fatale afloop hebben.

5.3.3 *NIEUWE ECONOMIE*

Bewust omgaan met de grondstoffen, voor landbouwers is dit ook de bodem waar zij hun inkomen uithalen moeten. Er zijn verschillende bedrijven die hierop in spelen door machines te bouwen die een lage bodemdruk hebben en minder belasten. Sommige van de respondenten geven aan dat er d.m.v. zonnepanelen reeds in de eigen energie wordt voorzien en zo meegewerkt wordt om de keten sluitend te krijgen.

Er zullen meer kleinschalige raffinage processen op locatie moeten ontstaan, hiermee kan er in een vroeg stadium stromen afval gescheiden worden. Dit afval kan dan voor andere processen als input worden gebruikt. Denk hierbij aan het scheiden van mest of het zuiveren van water.

Voor dealers en wederverkopers ligt de nadruk op het doorverkopen van deze gebruikte machines, dit is tot op heden nog geen probleem. Hoe dit met de hightech machines van de toekomst gaat is een ander verhaal. Deze zijn minder gemakkelijk te repareren en gevoeliger voor onderhoud en slechte omstandigheden. Het is daarbij zaak dat de fabrikant duurzame materialen kiest.

De grootste kans voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is zorgen dat er geen afval meer bestaat. Deze in Nederland ontwikkelen en vervolgens wereldwijd kopiëren en verkopen.

Verder liggen de kansen in het hergebruiken van oude machines, deze weer in goede staat maken en door verkopen. De machines zo eenvoudig mogelijk maken zodat deze eenvoudig op te knappen zijn. Omdat het veelal zeer specialistische en niche producten zijn.

De grootste bedreiging voor de circulaire economie is de bereidheid van de ondernemers om te gaan veranderen. Wanneer een bedrijf hier niet voor openstaat zal deze op de lange termijn geen bestaansrecht hebben. Wanneer er meer producten worden gerecycled dan wordt er minder nieuw

geproduceerd. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten omdat er dan minder machines verkocht zullen worden.

Voor de consumenten geldt dat zij hun verantwoordelijkheid moeten nemen om de footprint te verlagen, alleen hiermee is het leven voor volgende generaties mogelijk.

Het implementeren van de circulaire economie kost meer dan vijf jaar, het is voor bedrijven belangrijk om op korte termijn hun aandacht te richten op het bijbenen van de markt. En vervolgens een strategisch plan uit te werken met oog op de toekomst.

Analyse ontwikkelingen Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

Er zijn volop kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. De fabrikanten zullen een duidelijke richting moeten kiezen. Uit de interviews is gebleken dat de kansen zich veelal in de niches bevinden. Kleine seriegroottes landbouwmachines waarmee specialistische werkzaamheden worden uitgevoerd. Om het bestaansrecht te waarborgen moeten de bedrijven voortdurend op zoek naar innovaties en nieuwe slimme landbouwmachines. Wanneer zij stil blijven staan en blijven rekenen op de historische markt zullen zij hoogstwaarschijnlijk worden overgenomen door een grote fabrikant of moeten stoppen. De kansen voor het toepassen van nieuwe economieën zijn groot. De uitdaging zit hem in het vinden van een nieuw verdienmodel en het aanpassingsvermogen van de ondernemer zelf.

6 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

De zogenaamd kritische succesfactoren worden in dit hoofdstuk nader beschreven. Waar de kritische succesfactoren de continuïteit bepalen geven de waarde proposities weer op welke manier de klant zich voor een Nederlandse landbouwmachine fabrikant onderscheidt. Waarmee de klant bij een aankoop over de streep getrokken wordt en niet voor de concurrent kiest. De kritische succesfactoren en waarde proposities worden in onderstaande paragrafen toegelicht en zijn tot stand gekomen door het gedane literatuur onderzoek en de antwoorden van de respondenten van het diepte interview.

6.1 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Om als organisatie succesvol te zijn is het belangrijk om de visie en strategie na te streven. De kritische succesfactoren van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten bepalen of de organisatie kan blijven bestaan of niet. Elke Nederlandse landbouwmachine fabrikant moet een of meerdere kritische succesfactoren nastreven. Deze succesfactoren zijn afhankelijk van de missie, visie en strategie. Een voorbeeld is: De Nederlandse landbouwmachine fabrikant wil met zijn of haar producten inspelen op de wensen en problemen van de klant. Een bijbehorende kritische succesfactor voor deze onderneming zou zijn: Het opstellen van een R&D afdeling die in nauwe samenwerking met de klant nieuwe producten of oplossingen ontwikkelt.

6.1.1 INNOVATIE EN AANPASSINGSVERMOGEN

Nederlandse landbouwmachinefabrikanten die denken met dezelfde producten als tien jaar geleden hun bestaansrecht vast te kunnen stellen gaan het zwaar krijgen. De productiekosten in Nederland zijn te hoog om met simpele machines te kunnen concurreren tegen multinationals met grote oplagen en landen met lage personeel kosten. In veel gevallen moet er uitgeweken worden naar andere productgroepen waarmee andere behoeften worden vervuld en problemen opgelost.

Belangrijk voor de innovaties is dat deze aansluiten bij de wensen van de klant. Een product ontwikkelen die super innovatief is maar geen directe problemen oplost of wensen vervult levert geen directe winst op. Wanneer er echter geluisterd wordt naar de klant en hierbij een passende oplossing gevonden wordt is de kans van slagen van het product vele malen groter. Meerdere klanten zullen deze problematiek kennen en daarmee behoefte hebben aan het product.

‘De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zullen zich moeten richten op innovatie en aanpassen aan de markt. Niet alleen op product niveau, kijk naar de rest van de ontwikkelingen in en buiten de markt’ (Arkenbout, 2016).

Het aanpassingsvermogen van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is door de jaren heen erg hoog geweest, de constant veranderende wet en regelgeving hebben geleid tot een wisselende vraag naar machines en technieken. Vanuit het verleden waren deze innovaties veelal gericht op het vergroten van de productiviteit, tegenwoordig verschuift deze trend naar maken van slimme machines. Waarmee de landbouwer worden ontlast in hun dagelijkse werkzaamheden. Uit het onderzoek is verder gebleken dat er wel dergelijk een markt bestaat voor kleine spelers met relatief simpele producten. Zij ontlasten de landbouwers met simpele, doeltreffende machines vaak voor specialistische doeleinden. Hiervoor moet de fabrikant een goede en intensieve relatie hebben met de klant om op de juiste manier op zijn of haar wensen in te spelen.

6.1.2 PRECISIELANDBOUW

Dankzij moderne tractoren, oogstmachines, melkrobots en sensoren worden er in de landbouw veel gegevens verzameld. Zoveel dat de meeste landbouwers zich hiermee geen raad weten, er zijn nog veel onderlinge verschillen die de communicatie en uitwisseling van gegevens mogelijk en gebruiksvriendelijk maken.

Fabrikanten als Veenhuis en Vervaet passen sensoren toe waarmee de drijfmestgift op basis van een taakkaart tijdens het werk wordt aangepast. Deze innovatieve oplossingen waarbij gebruik wordt gemaakt van gegevens is een mooi voorbeeld hoe de fabrikanten zouden moeten inspelen op deze kritische succesfactor. Doordat de Nederlandse wetgeving qua regelgeving een van de strengste in Europa is zullen de andere landen volgen. De voorsprong in de markt die met deze kennis reeds behaald is kunnen andere grote fabrikanten niet zo snel inhalen waardoor een concurrentie voordeel behaald wordt. Hiermee kan het gebruik van precisielandbouw een belangrijke pijler zijn voor de continuïteit van een Nederlandse landbouwmachine fabrikant.

De Nederlandse klant vraagt om hightech oplossingen van de fabrikant, op termijn zullen ook andere landen volgen. Hier nu op inspelen, kennis opdoen en ervan leren. Waarschijnlijk zullen in andere landen deze technieken ook steeds meer worden toegepast en hebben de fabrikanten een goed export product.

De door de precisielandbouw verzamelde gegevens moeten een toegevoegde waarde hebben voor de landbouwers. De grote uitdaging voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is deze problematiek op te lossen. Kaarten geven beelden over gewassen, maar op welke manier moeten deze beelden geïnterpreteerd worden? Hiervoor is kennis en ervaring nodig van Nederlandse scholen, universiteiten en onderzoek.

6.1.3 SAMENWERKING

Om als Nederlandse landbouwmachine fabrikant genoeg budget te hebben om nieuwe technieken te ontwikkelen en proberen is het raadzaam hiervoor een andere Nederlandse partner te vinden. Hiermee worden de ontwikkelings- en productiekosten verlaagd en kan een machine gunstiger of met meer winst op de markt worden gebracht. Het samenwerken met andere Nederlandse landbouwmachine fabrikanten vraagt om intensieve communicatie en een open houding. Het is juist de Nederlandse cultuur die over deze eigenschappen beschikt. Als bedrijven slagen in een succesvolle samenwerking kunnen zij de continuïteit waarborgen in plaats van elkaar beconcurreren.

‘Samenwerken hangt af van de mensen, niet van bedrijven’ (Zevenbergen, 2016)

De landbouwmachines worden steeds complexer, dit kan ertoe leiden dat sommige besturingssystemen of computers niet door het eigen personeel te ontwikkelen/implementeren is. Er zijn in Nederland meerdere topsectoren aangewezen die op een ander gebied een soortgelijke positie hebben als de Agro & Food. De kracht van de Nederlandse topsectoren ligt hem in de samenwerking. Voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zou het wat betreft de precisielandbouw met alle toepassingen een aanbeveling zijn om te gaan samenwerken met de topsector Hightech systemen en materialen. Zij hebben alle kennis in huis om de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten te helpen in de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technieken.

6.1.4 NIEUWE BUSINESS MODELLEN

Om in de toekomst succesvol te blijven zullen de Nederlandse Landbouwmachinefabrikanten moeten inspelen op de trend van de circulaire economie. Hier liggen zoals in hoofdstuk vier beschreven mogelijkheden voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Het is echter geen korte termijn strategie om dit te implementeren. Het vraagt op meerdere vlakken om de nodige aandacht en een nieuwe manier van denken. Voor het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten is een goed verdienmodel onmisbaar. Hier wordt in komende paragraaf aandacht aan besteed, en biedt de mogelijkheid voor de ondernemers met het lege bijgevoegde model zelf aan de slag te gaan.

Het reduceren van het gebruik van grondstoffen en de belasting van het milieu zal in de toekomst steeds belangrijker worden. Fossiele brandstoffen raken op en de bedrijven worden steeds afhankelijker van prijsschommelingen die de conjunctuur veroorzaakt. Wanneer de economie in China aantrekt zal de kostprijs voor Nederlandse landbouwmachine fabrikanten hoger worden, omdat de vraag naar grondstoffen stijgt. Wanneer de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een verdienmodel maken dat gericht is op het hergebruiken van machines zijn zij minder afhankelijk van deze schommelingen. Er zijn in Nederland al meerdere bedrijven die dit doen; Vervaet, Agrifac en Kverneland. Maar dit is slechts op kleine schaal.

De kunst voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is om hun krachten te bundelen, partnerschappen aan te gaan en daarmee samen oplossingen vinden voor de nieuwe economie. Voorbeelden hierbij zijn: gebruiken van warmte van biomassa installaties voor kassen. En het verwerken van andere reststromen, zodat deze als input kunnen worden gebruikt. Hierbij komt in het verdien model niet de nadruk te liggen op enkel het verkopen van een machine of systeem maar het sluiten van de keten en de winst die dit oplevert.

Een stap die nog meer lef vraagt van de fabrikanten is niet het verkopen van het product maar de dienst. Hierbij is het niet van belang dat een landbouwer een sproeimachine voor het beschermen van zijn gewassen in eigendom heeft, maar een autonome Drone of voertuig kan gebruiken wanneer hij hem nodig heeft. Een vergaande samenwerking waarbij de middelen optimaal ingezet kunnen worden en de fabrikant een andere rol krijgt in het proces. Er wordt immers geen sproeimachine meer aan de boer verkocht maar een machine die op de juiste manier zijn gewassen beschermt. Dergelijke circulaire gedachten zullen in de landbouw nog onmogelijk lijken, in andere sectoren heeft een dergelijke manier van denken reeds zijn entree gedaan. Mensen hoeven niet perse een product in eigendom te hebben maar willen wel over de laatste functies of diensten hiervan kunnen beschikken. Het huren of leasen van producten zal steeds verder in trek raken. Fabrikanten als BMW en Vodafone lopen hiermee voorop. Zij denken dat de consument niet langer per se het eigendom over een product wenst maar de functies hiervan (MVO Nederland, 2014).

Het Canvas Business model geeft weer hoe een bedrijf geld verdient, door weer te geven welke activiteiten er uitgevoerd worden en hoe de toegevoegde waarde gecreëerd wordt. Dit model maakt gebruik van negen bouwstenen te zien in figuur dertien. In Bijlage I is een leeg Business Model Canvas toegevoegd, hiermee kan het verdienmodel van het eigen bedrijf worden beschreven.

Nederlandse landbouwmachine fabrikanten die inzien dat het in de toekomst draait om het sluiten van ketens en hier met hun producten/diensten op inspelen hebben een belangrijke troef in handen. Velen zien de verandering nog niet plaats vinden, maar ook de Agro & Food economie verandert.

6.2 WAARDE PROPOSITIES

Om als Nederlandse landbouwmachinefabrikant onderscheidend te zijn en verkozen worden boven een collega is het van belang de waarde propositie te definiëren. Welke problemen van de klant worden opgelost en in welke behoefte wordt er voorzien? De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten onderscheiden zich van de concurrentie door de hoge kwaliteit machines. Maar welke aspecten zijn nog meer onmisbaar om de klant een aankoop te laten doen?

6.2.1 MAATWERK

Wanneer de landbouwmachine fabrikant een vraag krijgt over een speciale aanpassing of herzien van het ontwerp zal er ook te allen tijde met de klant meegedacht moeten worden. Uit het onderzoek is gebleken dat het nee verkopen grote gevolgen kan hebben, en de klant in ieder geval een oplossing of voorstel geboden moet worden. De respondenten geven ook bijna allen aan dat de klant (verschillende doelgroepen) altijd voorop staat.

‘Wij verkopen alles behalve nee’ (Hulsebosch, 2016)

6.2.2 KLANTEN SERVICE

De klanten van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zijn veelal landbouwers, loonwerkers of actief in het groenbeheer. Deze klanten hechtten een grootte waarde aan het contact met dealers of direct de fabrikant. Zij eisen echter wel dat er te allen tijde een goede aftersales verleend wordt en er een goede support is voor service en onderdelen. Doordat de schaalvergroting steeds verder toeneemt, het weer steeds grilliger wordt hebben de landbouwers namelijk steeds minder tijd om hun gewassen van het land te halen. Stilstand wordt hierbij niet geaccepteerd, en voor de meeste fabrikanten is het dan ook raadzaam de klant altijd een alternatief te kunnen bieden.

6.2.3 KUNDIG PERSONEEL

De complexiteit van de landbouwmachines neemt steeds verder toe, het is voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten belangrijk scholing te kunnen bieden aan monteurs, importeurs, dealers en eindgebruikers. Hiermee worden veel eenvoudige problemen in het seizoen opgelost kunnen de monteurs optimaal ingezet worden. De eindgebruiker verlangt iemand net zoals hij zelf specialist is in zijn vakgebied en hem telefonisch dan wel fysiek bijstaat bij het oplossen van problemen.

Waar bij veel grote bedrijven het persoonlijke contact uitblijft blijkt dit juist bij de kleine Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een succesfactor te zijn. Doordat er geen barrière is om met de klant te communiceren en problemen zo eenvoudig worden opgelost.

De klanten van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten verwachten van een professioneel product een professionele organisatie, met kundig personeel. Het personeel van een bedrijf is het rechtstreekse visitekaartje waar de klant ook fysiek mee te maken krijgt.

6.2.4 LEVERBETROUWBAARHEID

Om de Nederlandse landbouwer te bedienen moet een Nederlandse landbouwmachine fabrikant altijd zijn woord houden. Het leveren van de juiste kwaliteit machine op het juiste tijdstip is een zeer belangrijke waarde propositie waar meerdere bedrijven een succesvol verleden aan te danken hebben. Ondanks de markt verandert blijft dit verwachtingspatroon van de landbouwers overeind.

‘Juiste kwaliteit op het juiste tijdstip kunnen leveren’ (Norel, 2016)

Voor veel Nederlandse landbouwmachine fabrikanten betekend dit dat er veel werkzaamheden in eigen beheer uitgevoerd worden. Ook dit versterkt de relatie met de eindgebruiker, welke meestal meer gevoel heeft bij een in eigen land geproduceerde machine dan uit het Oostblok. Uit onderzoek is gebleken dat hierbij de automatisering een belangrijke factor is, hiermee kunnen de personeelskosten worden gereduceerd en hoeft de productie niet geoutsourcet worden.

7 OPLOSSINGEN VOOR DE SECTOR

In het komende hoofdstuk worden de oplossingen voor de sector beschreven. Deze zal op vier verschillende niveaus worden beschreven. Waarna verder gegaan wordt met de strategische oplossingsrichtingen, die het management helpt bij het nemen van lange termijn beslissingen. De tactische oplossingsrichtingen geven aan wanneer het doel bereikt is en helpt om deze te monitoren. Om deze tactische oplossingsrichtingen te ondersteunen zijn er de operationele oplossingsrichtingen waarmee concrete taken worden toegekend aan medewerkers en machines. Met het klaverbladmodel worden de inrichtingselementen voor een nieuw business model in de organisatie beschreven. De vijf belangrijke principes worden hierbij toegelicht.

7.1 OPLOSSINGSRICHTINGEN

De oplossingsrichtingen zijn op vier verschillende niveaus of invalshoeken beschreven. Deze zijn opeenvolgend: strategisch, tactisch, operationeel en met behulp van een nieuw business model.

7.1.1 STRATEGISCH

Het strategisch management formuleert, implementeert en evalueert beslissingen die verschillende functies (financieel, marketing, HRM, enz.) overstijgen en die een bedrijf in staat stelt haar lange termijn doelen te bereiken. Deze lange termijn doelen omvatten één of meer van de volgende zaken: winstgevendheid, concurrentiepositie, technologisch leiderschap, productiviteit, publieke verantwoordelijkheid, werknemer relaties en werknemer ontwikkeling. Het strategisch management geeft richting aan het bedrijf.

Samenwerken met Nederlandse Topsectoren

Om in de toekomst succesvol te zijn en blijven is een strategische samenwerking met andere Nederlandse topsectoren zinvol. Zo kunnen zij samen de kansen van de toenemende automatisering, ICT en precisielandbouw benutten. Door deze manier van samenwerken ontstaat een nieuwe kijk op processen in plaats van producten. Nieuwe inzichten leidden in veel gevallen tot nieuwe baanbrekende producten die eenzelfde functie vervullen maar dankzij nieuwe technologieën op een geheel andere wijze geconstrueerd kunnen worden.

Kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Samenwerken met Nederlandse mensen
- Niet enkel samenwerken binnen de keten maar juist daarbuiten
- Grote hoeveelheid kennis beschikbaar in de Hightech systems en materialen beschikbaar over sensoren, soft- en hardware
- Korte lijnen, dus snel anticiperen op wensen eindgebruiker

Bedreigingen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Culture-Fit tussen de verschillende bedrijven/sectoren
- Geen direct financieel voordeel

7.1.2 TACTISCH

Het tactische management formuleert middelen en wegen om bepaalde korte termijn doelen te bereiken. De formulering gebeurt per functie: marketing, financiën, productie, R&D en HRM. Het zijn concrete doelen met een duidelijke tijdslimiet en een verantwoordelijke manager die de strategische lange termijn doelen ondersteunen. Een voorbeeld van een productie doel is “reduceer de tijd tussen besteldatum en leverdatum met 8% (2 dagen) voor 1 juli 2008”. Het tactische management houdt het bedrijf op koers. De tactische rapporten tonen wat, wanneer en hoe het korte termijn doel is bereikt.

Samenwerken met andere NL landbouwmachinefabrikanten

Met als doel samen meer innovaties produceren. De overhead, prototype en innovatie kosten drukken door een vergaande samenwerking.

“Ik geloof niet in de productie van landbouwmachines in China, de kwaliteit is niet toereikend en de Nederlanders zijn hier simpelweg erg goed in” (Kuipers, 2016)

Kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Concurrentievoordeel opdoen door samenwerking i.p.v. elkaar beconcurreren
- Lagere productie kosten
- Meer mensen beschikbaar voor innovatie en productontwikkeling
- Meer innovaties op korte termijn (time-to-market verkleinen)
- Twee of meer bedrijven hebben samen betere ideeën dan een
- Verdere integratie in de keten, om in de huidige markt vooruitstrevend te blijven is een snelle samenwerking nodig

Bedreigingen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Geen openheid in zaken tijdens samenwerking
- Geen concrete innovaties maar wel de investeringen
- Slechte afspraken maken over verwachtingen, winst en kosten verdeling

7.1.3 OPERATIONEEL

Operationeel management betreft de toewijzing van taken en middelen, grondstoffen, geld en mankracht. Deze toewijzing ondersteunt de tactische doelen.

De strategische, tactische en operationele rapporten liggen in elkaars verlengde: van geaggregeerd naar gedetailleerd, van jaarlijks naar dagelijks, van raad van bestuur naar operationele managers, van externe data naar interne data. Belangrijk is een goede koppeling: de lange termijn doelen worden vertaald naar korte termijn doelen, die weer worden vertaald naar operationele activiteiten.

Klantengerichtheid

Dicht bij de klanten blijven, luisteren naar de problemen die zij ervaren en deze oplossen. Door als kleine Nederlandse landbouwmachine fabrikant in de niches te blijven opereren zal het bestaansrecht gewaarborgd blijven.

De kracht voor deze bedrijven zit hem niet in de grote oplagen, maar in het specialisme. Deze specialistische bedrijven bevinden zich veelal in een regio waar deze machines gevraagd worden. Voorbeelden hiervan zijn: bedrijven die zich richtten op de tulpen teelt in Noord- en Zuid Holland, specialistische machines voor het telen van lelies in Drenthe en elektrische selectie karren voor de biologische akkerbouw in Flevoland.

Kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

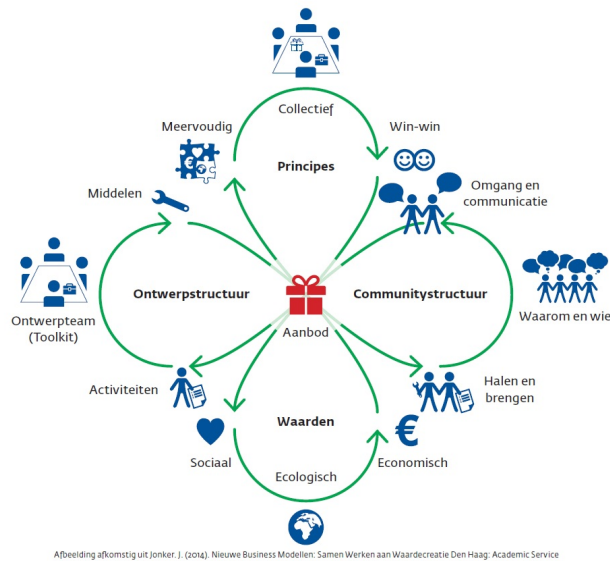
- Direct contact met de klant en oplossen van problemen
- Kleine oplagen maar een hogere winst
- In buitenlandse gebieden waar men gaat specialiseren zal eenzelfde vraag ontstaan
- Niches waar het specialisme enkel telt

Bedreigingen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Kleine oplagen
- Vraagt veel communicatie met de klant
- Levering moet goed en op het juiste tijdstip plaatsvinden
- Afhankelijk van een relatief kleine groep landbouwers en dito bestedingen

7.1.4 NIEUW BUSINESS MODEL

Met behulp van het klaverblad model kan een nieuw business model worden samengesteld. Deze is opgebouwd uit vijf bouwstenen: principes, ontwerp, waarde propositie, community en waarde creatie-vergelijking. Deze bouwstenen worden op twee manieren met elkaar verbonden, zowel horizontaal als verticaal. Horizontaal gaat het om het proces tussen het ontwerp, propositie en community. Verticaal gaat het om principes, propositie en waarde creatie vergelijking. De beide processen zijn nooit af, er moet doorlopend gekeken worden of de gemaakte keuzes nog kloppen bij de ontwikkelingen. De vijf bouwstenen en twee processen zijn weergegeven in wat het 'klaverblad' wordt genoemd, te zien in figuur zeven (Jonker, 2015).



Figuur 7 Klaverbladmodel NBM

Principes

De principes spelen een cruciale rol op elk niveau, in elk aspect en in elke fase van het nieuwe business model. Het is een kritische succesfactor voor het slagen van de onderneming. Ze vormen de pijl op het kompas welke de koers bepaalt.

Een belangrijk principe voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten is de bewustwording dat wij samen verantwoordelijk zijn voor de omgang met het milieu en de grondstoffen. Verder is uit het onderzoek gebleken dat de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een bijdrage kunnen leveren aan het voeden van de alsmat toenemende wereldbevolking. Deze twee principes zijn een belangrijke richting waarop een onderneming sturen moet.

Ontwerp

Wanneer een Nederlandse landbouwmachine fabrikant een goed idee heeft voor een samenwerking of verdienmodel is het zaak deze om te zetten naar een concrete dienst of product. De waarde propositie staat hierbij centraal en er dient rekening gehouden te worden met de community. Het ontwerp maken gebeurt door drie vragen te stellen: Met wie ga ik mijn nieuw business model opzetten en realiseren? Hoe ga ik mijn nieuw business model organiseren? Welke middelen, kennis en vaardigheden heb ik daarvoor nodig?

Waarom?

De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten lopen al jaren voorop qua technologie en ontwikkeling van nieuwe machines. Hierover is veel kennis en kunde verzameld. Nu neemt in Nederland het aantal boeren af en zal er gezocht moeten worden naar nieuwe inzichten om het verdienmodel in stand te houden.

Wie?

De kracht van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten ligt hem in het samenwerken met klanten, collega's en kennis centra. Het is voor een nieuw business model van belang deze

verschillende partijen samen te brengen, om zo optimaal gebruik te maken van elkaars kennis en kunde.

Hoe?

Om als landbouwmachine fabrikant niet enkel afhankelijk te zijn van de verkopen van machines zal er een compleet nieuw product of dienst ontwikkeld moeten worden. Gezien de ontwikkelingen in de Agro & Food zal deze liggen in het toepassen van precisielandbouw of het bieden van een uniek maatwerkproduct.

Wat?

Om samen te kunnen werken met klanten, collega's en kennis centra is een netwerk van belang. Er zijn in Nederland veel bedrijven met uitgebreide databases in de Agro & Food. Dankzij een link met deze bedrijven ontstaat ook voor hen een nieuw verdienmodel, zij kunnen hun netwerk beschikbaar stellen. Met deze vorm van samenwerking ontstaat een win-win situatie.

Waarde propositie

De waarde propositie is het hart van het model. De kern is vaststellen wat voor wie van waarde is. In principe is het niet meer dan een voorstel of aanbod aan de belangstellende.

De meest belangrijke waarde proposities voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zijn reeds in het voorgaande hoofdstuk beschreven. En zullen nu kort herhaald worden, hoe deze zich zullen verhouden tot de vijf bouwstenen van een nieuw verdienmodel.

- Leveren van maatwerk
- Klantenservice
- Kundig personeel
- Leverbetrouwbaarheid

Uit het gedane onderzoek is gebleken dat de Nederlandse landbouwers bovenstaande punten dermate doorslaggevend vinden voor de aankoop op herhalingsaankoop van een product dat deze van waarde zijn voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Het verzamelen van deze waarde proposities is gedaan door meerdere personen uit de sector te ondervragen, hierdoor is een breed beeld verkregen en tot nieuwe inzichten gekomen.

Community

Een community ontstaat wanneer twee of meer mensen vanuit een verlangen of behoefte die ze delen een initiatief nemen. De ontwikkeling van de community loopt parallel aan de drie fasen van het ontwerpmodel.

- Eerste fase; niet veel mensen betrokken een fabrikant begint met een idee
- Tweede fase; meer leden betrokken ook intern
- Derde fase; nog meer mensen betrokken zowel intern als extern

Eerste fase

Bij het starten van een langdurige community (een circulaire economie is immers een doorlopende cirkel die constant om aanpassingen vraagt) is het bij aanvang van belang om een aantal zaken

duidelijk te hebben. Vooraf is het wijs om de huidige netwerken in kaart te brengen en te bepalen in welke mate deze al dan niet succesvol zijn. Verder is er een onderscheid te maken tussen netwerken die daadwerkelijk iets opbrengen en puur zijn om te brainstormen.

Wanneer dit duidelijk is kan een Nederlandse landbouwmachine fabrikant zijn eigen regels gaan opstellen alvorens een community te beginnen. Hier komen de wie, waar, wat en hoe vragen naar voren en is het duidelijk wat er van elkaar verwacht wordt.

Tweede fase

Wanneer er sprake is van een samenwerking bijv in nieuwe ketens is het van belang de deelnemers te betrekken bij vraagstellingen. Er moet helder en uitvoerig gecommuniceerd worden binnen de partijen en het vereist een goede zelfreflectie, want wat wordt er uiteindelijk met de samenwerking bereikt? Wanneer de een Nederlandse landbouwmachine fabrikant er voor kiest een strategische en circulaire samenwerking aan te gaan met een derde partij, wellicht uit een heel andere keten zijn dit belangrijke vragen die vooraf beantwoord moeten worden.

Derde fase

De Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zijn tot op heden niet sterk bezig met het bouwen van een community om zich heen. Er zijn enkele merken met een sterke naam en reputatie maar deze wordt door te weinig mensen gedeeld. Er zijn vele hulpmiddelen die veelal gratis zijn om in te zetten en het bereik en de betrokkenheid van mensen te vergroten. Socialmedia en ludieke acties zijn hier enkele voorbeelden van.

Waarde creatie-vergelijking

Bij een nieuw business model gaat het om meer dan de vergelijking tussen kosten en baten op financieel vlak. Er vinden meerdere kosten-waardentransacties plaats. Geld is niet het enige transactiemiddel dat van belang is, er zijn meerdere transactiemiddelen. Bij de waarde creatie-vergelijking wordt er op drie niveaus vergeleken: ecologie, economisch en sociaal.

Ecologie

Het terug dringen van het gebruik van meststoffen en bestrijdingsmiddelen is zowel een kans qua technologie maar levert direct ook een bijdrage aan schoner drinkwater, oppervlakte water en is daarmee goed voor de gehele natuur. Wanneer de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zo produceren dat er geen afval meer bestaat neemt het gebruik van grondstoffen af, iets wat met een lage prijs oninteressant lijkt maar zeker gezien de wereldwijde stijging van de welvaart in de toekomst van grote waarde is. Hiermee neemt de druk op het klimaat verder af, deze grondstoffen hoeven geen grote afstanden meer af te leggen wanneer ze regionaal geraffineerd of gescheiden worden.

Economisch

Door het verkiezen van een ander verdienmodel kan behalve de financieel toegevoegde waarde ook bijgedragen worden aan de economie. Bijvoorbeeld doordat de arbeid efficiënter kan worden ingezet. Een nadelige bijkomstigheid is dat dit kan leiden tot banenverlies. Door efficiënter en productiever te werken gaat de financiële opbrengst omhoog en kan er een hogere kasstroom

gehaald worden. Wanneer er met het nieuwe verdienmodel veel verschillende partijen samenwerken en er worden veel innovaties geproduceerd heeft dit ook een gunstige bijdrage aan de economie.

Sociaal

Door het terughalen van productie naar eigenland en besparen op kostbare grondstoffen kan de kinderarbeid in landen van herkomst terug worden gebracht. Hiervan is sprake wanneer de productie zo is ingericht dat een afgedankt product kan dienen als grondstof voor een nieuw product.

Dankzij de nieuwe manier van werken kan de werkdruk terug gebracht worden, mensen hoeven dankzij de afgenomen concurrentie druk geen stress meer te hebben of te vrezen voor hun baan. Dit is niet in kapitaal uit te drukken maar zal leiden tot een vitalere community en daarmee vaart het gehele bedrijf wel.

Kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Bewust met de mensen, grondstoffen en omgeving omgaan, een sterke basis vormen richting de toekomst
- Sluiten van ketens of het leveren van machines die kunnen bijdragen aan het sluiten van ketens
- Hergebruiken van machines wordt al veel gedaan, door de snelle toename van de technologie zal dit echter moeilijker worden. Een uitspraak van een deskundige luidde: maak de machines eenvoudiger zodat deze te upgraden zijn
- Zorgen dat er geen afval meer bestaat, enkel nog grondstoffen
- Wanneer er voorop gelopen wordt met deze technologieën kan dit in later stadium over de gehele wereld gekopieerd worden het is immers een internationaal probleem
- Consument moet ook zijn verantwoordelijkheid nemen wat betreft de reductie van uitstoot, grondstoffen en vervuiling. Niet alleen in Nederland ook elders zal bewuster geproduceerd en consumeert moeten worden. Bijvoorbeeld door dit meer regionaal te gaan doen
- Aanbieden van de functies van landbouwmachines in plaats van de fysieke verkoop zo kunnen machines op een grote schaal worden ingezet.

Bedreigingen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten

- Kosten voor hergebruik liggen tegenwoordig vaak hoger dan van grondstoffen
- Vraagt een nieuwe manier van inrichten verdienmodel, hele andere manier van denken
- Mensen, ondernemers moeten bereid zijn om te veranderen en in ketens de andere partijen ook, anders is het verspilde moeite deze bijeen te brengen
- Agrarische sector is gekenmerkt door zijn constante afzet ook wanneer het economisch gezien minder gaat, de nut en noodzaak van deelname aan de circulaire economie dringt nog niet door
- Door het hergebruiken van de oude machines en upgraden hiervan bestaat de kans dat er minder nieuwe machines verkocht zullen worden
- Het efficiënter maken van processen kan leiden tot een banen verlies.

8 CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

In dit laatste hoofdstuk worden de bevindingen van het gedane kwalitatieve onderzoek gesommeerd. Er wordt allereerst een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens wordt de manier van werken ter discussie gesteld, omdat het mogelijk is achteraf tot andere inzichten is te komen. Hoofdstuk acht wordt afgesloten met de aanbevelingen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. Welke stappen adviseert de onderzoeker hen te nemen om weerstand te bieden aan de veranderende markt en toenemende concurrentie? Omdat er in de discussie en uit de gedane onderzoeken opmerkelijke inzichten en uitspraken zijn gedaan wordt er tot slot aandacht besteedt aan het doen van een vervolgonderzoek.

8.1 CONCLUSIE

Om de hoofdvraag: Wat is het gevolg van de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechniek sector op het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten? Te kunnen beantwoorden is er een literatuur onderzoek gedaan welke is aangevuld met de meningen, visies en ervaringen van belangrijke personen uit de sector.

Uit het gedane onderzoek is gebleken dat er een positieve toekomst is voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. Dat deze markt aan het veranderen is werd zowel door de literatuur als de praktijk bevestigd. Het aanpassen aan deze veranderende markt bepaalt voor een groot gedeelte het bestaansrecht voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten. De vraag naar slimme, hightech machines en specialistische oplossingen in niches zal blijven. En ook de export blijft een belangrijke factor. Om op beide markten succesvol te blijven en de koppositie te behouden zal er doorlopende geïnnoveerd moeten worden en samenwerking moeten worden gezocht. Uit het onderzoek is gebleken dat bedrijven anders of overgenomen worden door multinationals of geen bestaansrecht meer hebben.

De conclusie van het onderzoek gedaan is dat de gevolgen van de veranderende toekomst van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten voor een groot gedeelte bepaalt wordt door de gehanteerde strategie. Op langere termijn (binnen tien jaar) is het noodzakelijk een ander verdienmodel te kiezen omdat de gehele economie verandert en de uitbreiding niet enkel in productieopscaling kan worden gezocht. Op een termijn korter dan vijf jaar is het raadzaam samenwerkingen aan te gaan met andere sectoren waarmee optimaal gebruik gemaakt kan worden van elkaars kennis en kunde. Denk hierbij aan Hightech systems en materialen voor ICT en Chemie voor het oplossen van mestproblemen. Op korte termijn is het raadzaam te zoeken naar gelijkwaardige Nederlandse landbouwmachine fabrikanten om mee te innoveren en met succesvolle producten te komen. In samenwerking kunnen de kosten hiervan gedeeld worden, de time-to-market worden verkleind en kan er gezamenlijk van de winst (concurrentievoordeel) geprofiteerd worden. Operationeel gezien blijft de klantgerichtheid de belangrijkste factor voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten, omdat de meest succesvolle bedrijven actief zijn in niches en specialistische oplossingen is het zaak dicht bij de wensen van de klant te blijven en deze te allen tijde een oplossing te kunnen bieden. Deze mix van strategisch, tactisch en operationeel management draagt bij aan het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten. Waarbij het van belang is een strategische keuze te maken, deze koers zorgt ervoor dat er in de hectiek van alledag het doel niet uit oog wordt verloren.

8.2 DISCUSSIE

De discussie begint met het toetsen van de validiteit, deze controleert de echtheid en het waarheidsgehalte. Zijn de resultaten en uitkomsten van het onderzoek zoals vooraf verwacht of is er tot nieuwe inzichten gekomen? Om uiteindelijk de manier van werken aan het licht te stellen, is deze achteraf toereikend geweest of zou er in het vervolg voor aan andere methode gekozen moeten worden?

Tijdens het afstudeeronderzoek zijn bij meerdere personen uit de sector interviews afgenomen. Hierbij zijn er tussen verschillende respondenten geen opmerkelijke verschillen waargenomen, sommige bedrijven staan dankzij een andere product/functie/dienst anders tegen de vragen over. Maar het algemene beeld dat er over de Agro & Food en Nederlandse landbouwmachinefabrikanten is geschetst ligt dicht bij elkaar. Het gedane literatuur onderzoek bevestigde deze uitkomsten en dit gaf aan dat de populatie niet verder vergroot hoefde te worden.

De resultaten van het gedane onderzoek zijn niet allemaal zoals voorspeld. Bijvoorbeeld de toepassing van nieuwe verdienmodellen en het belang hiervan. Een aantal bedrijven en respondenten geven aan hier nog geen ervaring mee te hebben. Een opmerkelijke uitkomst waarvoor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een grote uitdaging ligt. Ook het belang van deze nieuwe economie wordt in veel gevallen onderschat. Doordat er niet veel bedrijven bekend en actief mee zijn wordt hier nog geen concreet voordeel van ingezien.

Het doen van een mixed methodes onderzoek was wellicht beter geweest om zowel een uniform beeld te krijgen van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten als de sector eromheen. Deze manier van werken had bij nader inzien tot confronterende conclusies kunnen leiden waarbij de toekomstperspectieven van beide invalshoeken uiteenlopend waren geweest. Hierbij had aangetoond kunnen worden dat veel bedrijven tot op heden nog geen duidelijke strategie gekozen hebben en dit gezien de toekomst van groot belang is.

Er is een duidelijke ommekeer in de Agro & Food ontwikkelingen aan het plaatsvinden, de sector wordt opgesplitst in grote bedrijven die de monden voeden en kleinschalige bedrijven voor de luxe producten voor de kritische en meer welvarende consument. Dit is samen met het afnemen van de kennis van de Nederlandse Agro & Food sector een vaak gehoorde opmerking. Welk in het volgende hoofdstuk aanbevelingen voor vervolgonderzoek nader toegelicht zal worden.

8.2.1 BEPERKINGEN

De hoofdvraag: Wat is het gevolg van de sterk concurrerende en veranderende wereldmarkt binnen de agrotechniek sector op het bestaansrecht van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten? Is een zeer brede probleemstelling, er zouden nog vele andere invalshoeken gekozen kunnen worden om de gevolgen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten te beschrijven. Echter zal er binnen het onderzoek moeten worden afgebakend en kan niet de gehele mondiale Agrotechnische sector worden beschreven. Het doel om de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten een aantal duidelijke oplossingen te bieden om zich te behoeden voor de gevolgen van de veranderende markt is geslaagd. Met als belangrijkste kanttekening dat gezien de vraagstelling er nog veel meer onderzocht had kunnen worden.

8.3 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen zijn de beste oplossingsrichtingen die de probleemstelling van de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten helpt oplossen. Deze zijn reeds in de conclusie besproken en het is aan de fabrikant op welk niveau zij deze zal gaan toepassen. Naast de aanbevelingen aan de praktijk zijn er de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In de discussie zijn tevens een aantal opmerkelijke neven uitkomsten van het gedane onderzoek beschreven, welke voor interessante vervolgonderzoeken kunnen zorgen.

8.3.1 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De aanbevelingen voor de praktijk zijn omschreven zodat de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten ook daadwerkelijk inzien welke stappen te nemen. Ze beginnen met een tijdspad vervolgens de bijbehorende strategie en de te volgen acties. Een overzicht hiervan is weergegeven in tabel vijf.

Tabel 5 Aanbevelingen

Tijdspad	Strategie	Acties
Binnen vijf jaren	Nieuw verdienmodel ontwikkelen	Buiten huidige keten, producten omdenken. Toekomstige behoeften inschatten.
Binnen twee jaren	Strategische samenwerking top sectoren	Bepalen welke kennis nodig is voor Innovaties, doorontwikkeling en oplossen van problemen.
Binnen één jaar	Strategische samenwerking NL landbouwmachinefabrikant	Fabrikant in zelfde sector, wellicht concurrent benaderen. Duidelijke afspraken maken en samen voor de toekomst kiezen.
Per direct	Klantgerichte benadering door gehele bedrijfsvoering	Koester de klant, luister naar zijn of haar problemen en vind hier oplossingen voor. Blijf in contact.

Het oprichten van een nieuw verdienmodel naast de huidige. Dit vraagt een geheel nieuwe manier van denken, en wellicht een ander product of dienst dan tot nu toe geproduceerd werd. Het belang van een toekomstbestendig verdienmodel met daarin een gesloten keten of de bijdrage daaraan is in dit onderzoek zowel theoretisch als praktisch beschreven en onderbouwd. Het is echter geen korte termijn actie die snel geïmplementeerd kan worden. De uitdaging is deze parallel aan het huidige verdien model te laten lopen en binnen vijf jaren over te schakelen. En zo door met andere partners in de keten een circulair circuit op te bouwen waarin geen reststoffen, afval of incurante machines meer bestaan maar gebruik wordt gemaakt van elkaars kwaliteiten, mensen en netwerk.

Binnen twee jaren zou er een intensieve samenwerking moeten zijn met een Nederlandse bedrijf uit de Topsector. Dit om het kennisniveau omhoog te brengen, en te leren van elkaars ervaringen. Een willekeurige andere sector kan met de huidige problematiek al vele malen verder zijn en hierbij kunnen ervaringen gedeeld worden. De overheid stimuleert de samenwerking tussen Nederlandse

topsectoren. Het is voor bedrijven gemakkelijker om contact met elkaar te zoeken en deze toegankelijkheid zal in de toekomst steeds verder toenemen.

Om de innovatiekracht van het bedrijf te vergroten is het raadzaam de samenwerking aan te gaan met en collega landbouwmachinefabrikant. Deze zal eenzelfde problemen hebben wat betreft de tijd en kosten om te komen tot een nieuw product. Wanneer deze samen ontwikkeld kan worden en beide merken hun eigen identiteit behouden is er sprake van een synergie, lage time-to-market en lagere ontwikkelingskosten.

Om als Nederlandse landbouwmachine fabrikant per direct te werken aan een betere toekomst zal er klantgericht gewerkt moeten worden. Het personeel van de fabrikant bepaalt hierin mede de mate van succes. Om het de Nederlandse landbouwers als kleine landbouwmachinefabrikanten in de toekomst te blijven helpen dient er naar de probleemstelling geluisterd te worden. Welke problemen ervaren deze kritische gebruikers en hoe kunnen de landbouwmachinefabrikanten hier een passende oplossing aan bieden? Door het bieden van maatwerk, specialistische oplossingen en slimme machines zullen de landbouwers de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten trouw blijven.

8.3.2 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK

Tijdens het gedane onderzoek zijn er andere onderwerpen aan het licht gekomen die interessant zijn voor het doen van een vervolg onderzoek. Deze onderwerpen worden toegelicht en er wordt een mogelijke werkwijze voorgesteld.

Tijdens het afnemen van de interviews is meerdere malen de kennis van de Nederlandse Agro & Food ter sprake gekomen. Hierbij gaf een aantal respondenten aan dat Nederland hier op voorsprong aan het inleveren is. Het onderzoek neemt steeds verder af omdat hier geen geld beschikbaar voor is. Een goede vraag voor eventueel vervolgonderzoek zou daarom zijn: Hoe is de kennispositie van de Nederlandse agrotechnische sector t.o.v. andere landen? Men neemt aan dat Nederland hier een grote voorsprong heeft maar is dit daadwerkelijk nog zo? Welke stappen zouden de Nederlandse bedrijven, overheid en scholen moeten ondernemen om weer kennis land nummer één te worden?

Het woord productieverhoging komt in het gedane onderzoek vaak voor, nu is uit het onderzoek gebleken dat er meer vraag is naar een regionale benadering. Exporteer de kennis en zorg dat gebieden zelfvoorzienend worden in hun voedselvoorziening. Welke kansen liggen hier voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten? Wanneer zij zich niet enkel richtten op het produceren van machines maar ook de kennis die in de keten beschikbaar is gebruiken om de klant aan zich te binden.

Een geheel andere vraagstelling is welke richting het op gaat met de Nederlandse (Europese) landbouw, hoe kan men hier zelfvoorzienend zijn en een goede prijs krijgen voor haar producten? Door de regelgeving wordt er veel ruimte gemaakt voor natuur, recreatie en woningbouw. Is deze verhouding in balans en ontstaat er door de groeiende wereldbevolking geen tekort aan voedsel?

9 BIBLIOGRAFIE

- ABN AMRO. (2015, februari). Technologie vraagt om aanpassing verdienmodel in retail. *ABN Amro* .
- ABN AMRO. (2010). Visie op industrie.
- Arkenbout. (2016, Januari 5). (v. d. Schuur, Interviewer)
- Azevêdo, R. (2014). *Trade and development: recent trends and the role of the WTO* . World Trade Report .
- Berenschot. (2013). Agrofood strategy trends. *Berenschot* .
- Berkhout, S. e. (2014). Landbouw economisch bericht . *LEI Rapport* , 183.
- Berkum van, D. e. (2010, 12). Opportunities for Dutch Agribusiness in Russia . *Lei rapport* .
- Bokkel, D. t. (2016, Januari 14). (v. d. Schuur, Interviewer)
- Brummelkamp, H. (2005). Het Nederlandse mkb en de uitbreiding in de eu. *Onderzoek voor bedrijf en beleid* .
- CBS bureau voor statistiek . (2011). Bevolkingsprognose 2010-2060.
- Fedecom. (2013). Samen sterk. *Fedecom magazine* , 16.
- Heerink, G. (2015, juni). Interview. (v. d. Schuur, Interviewer)
- Hengeveld, W. (2016, Januari 4). (v. d. Schuur, Interviewer)
- Hilkens, K. (2012). *Hightech agrosystems*. ABN AMRO, Agri en Industrie . ABN AMRO.
- Hulsebosch, D. (2016, Januari 13). (v. d. Schuur, Interviewer)
- ING Bank. (2014). Agro & Food machinebouw. *ING Bank* .
- ING Bank. (2012, 6). Food 2030, samenwerking vanuit een nieuwe mindset.
- ING Bank. (2015, December). Gematigd optimisme voor 2016.
- ING Bank. (2015, mei). Rethinking finance in a circular economy.
- Jansen&Heuning. (2015). *Jansen en Heuning*. Opgehaald van Jansen&Heuning bulkhandlingsystems: <http://www.jh.nl>
- Jonker, J. (2015). *Nieuwe Business Modellen*. Academic Service. Den Haag: Drukkerij Wilco.
- Kuipers, G. (2016, Januari 25). (v. d. Schuur, Interviewer)
- Lanen, v. R. (2015). The ceo's agenda . *Berenschot* .
- Lei Wageningen. (2013, Juli). De agrofood monitor. *Lei Wageningen* .
- Lei Wageningen UR. (2015, Januari). De kunst van het verbinden.

Lommerts, J. (2015, 6). (v. d. Schuur, Interviewer)

Maas, J. (1994). De Nederlandse Agrosector.

MacArthur, E. (2015, November). Towards a circular economy .

MVO Nederland. (2014). Ondernemen in de circulaire economie . *Opai* .

Norel, W. v. (2016, Januari 12). (v. d. Schuur, Interviewer)

Osterwalder, & Pigneur. (2014). *Business Model Generatie*. Voorhout: Colorsan BV.

Raad voor leefomgeving en infrastructuur. (2015, Juni). Circulaire economie van wens naar uitvoering.

Rabobank. (2015, Oktober). Building a smarter food system. *Rabobank* .

Rabobank. (2014, Juni). Visiebericht Agrarisch loonwerk.

Rijksoverheid . (2016, Januari). *Landbouw, natuur en voedsel*. Opgehaald van <https://www.rijksoverheid.nl>

Rundervoort, t. C. (2009). Grip op de toekomst. *Federatie agrotechniek* .

Stichting innovatie glastuinbouw en innovatie netwerk. (2007). Work is gaming. *Productschap Tuinbouw* .

Topconsortium kennis en innovatie. (2015). Innovatie agenda 2016-2019. *Topsector Agri&Food* .

Trioliet. (2015). *Trioliet*. Opgehaald van Trioliet: www.trioliet.nl

Tuinzaad, R. v. (2010). Topprestaties in de maak industrie . *TNO Innovation for life* .

van, P. e. (2013, April). Slimmer werken in het MKB en de maakindustrie. *Radbout universiteit Nijmegen* .

VDMA. (2014, mei). Opgehaald van VDMA: <http://www.vdma.org>

Vervaet, F. (2016, Januari). *Vervaet experiencing quality* . Opgehaald van <http://www.vervaet.nl/nl/vervaet-rebuild>

Volberda, J. T. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM* .

Zevenbergen, G.-J. (2016, Januari 8). (v. d. Schuur, Interviewer)

Geïnterviewde deskundigen

- Gerard Heerink directeur Fedecom
- Jur Lommerts directeur LBH Holding
- Wim Hengeveld directeur Massey Ferguson bij MechanGroep
- Peter Arkenbout directeur Prosu database marketing
- Davy te Bokkel productspecialist Kverneland
- Dammie Hulsebosch directeur Naaktgeboren mechanisatie
- Wichert van Norel marketing manager Zuidberg frontline systems
- Gert Jan Zevenbergen redacteur Agriomedia

Boeken

“Scriptieproblemen” (Mirande, M. en E. Wardenaar; Noordhoff uitgevers; ISBN: 978-90-01-79710-2; ook in de mediatheek).

“De graanrepubliek” (Westerman, F; Bezige bij, de; ISBN: 978-90-23-48215-4).

Websites

Tabel 6 Websites

URL	Soort bedrijf
www.fedecom.nl	Belangenbehartiger mechanisatiebranche
www.abnamro.nl	Bank in de sector
www.wur.nl	Universiteit met relevante onderzoeken
www.J&H.nl	Website J&H
www.pwc.nl	Mega trends
www.cah.nl	Website van school

Omslag foto: <http://www.boerenbusiness.nl/ondernemen/tech/artikel/10867532/mega-drone-bescherm-t-het-gewas-dag-en-nacht>

I CANVAS BUSINESS MODEL

56

II INTERVIEWS

Naam: Wim Hengeveld

Bedrijf: MechanGroep

Bezoek gebracht op 4-1-2016 bij MechanGroep in Achterveld

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Directeur Massey Ferguson

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Mechangroep distribueert trekkers en werktuigen en daar aan gekoppelde diensten via geselecteerde dealers in Nederland en België. Het ondersteunen van dealers, zodat deze bedrijven winstgevend kunnen zijn en de klant tevreden wordt gehouden.

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Loonwerk, akkerbouw, veehouderij, gemeenten en particuliere markt.

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

Loonbedrijven, akkerbouwers, veehouders, overheden en particulieren.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Een slanke, recent samengevoegde organisatie die met de verschillende business units sterke merken voert en kennis heeft om dealers te ondersteunen en klanten te ontzorgen.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Missie

MechanGroep is een distributie- en serviceorganisatie voor producten en diensten in de agrarische markt. Met als doel om door middel van een attractieve klantpropositie voortdurend waarde toe te voegen en daarmee duurzame, winstgevende groei te realiseren voor MechanGroep en haar dealers. Daarmee dragen we een belangrijke steen bij aan de voedsel voorziening op de wereld en helpen de toonaangevende positie van Nederland op de wereldmarkt te verstreken. Dankzij de MechanGroep zijn dealers en eindgebruikers in staat hun doelstellingen te realiseren en te verbeteren.

Visie

De MechanGroep helpt dealers te groeien, hun rendement te maximaliseren door een dealerontwikkelingsprogramma en daardoor een interessante partner te zijn voor de eindgebruikers.

Ambitie

De MechanGroep is een innovatief (hightech), inspirerend en competitief bedrijf met uitsluitend producten en diensten van A-kwaliteit, dat samen met haar dealers met behulp van expertise klanten in de agrarische markt volledig ontzorgt.

Doelstelling

De MechanGroep is marktleider in op de Nederlandse markt als distributeur van trekkers. Die positie gaan we verder uitbouwen met de beste distributie organisatie en grensverleggende ondersteuning voor dealer en klant.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Het MechanGroep concept is erop gericht professionele ondernemers in agrarische sectoren te ondersteunen met het op efficiënte wijze behalen van doelstellingen. De juiste machine op de juiste plek en continue inzetbaar!

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Denken in oplossingen voor klanten, of dit nu dealers zijn of eindgebruikers. De klant wordt steeds veeleisender en een goed contact met deze klant staat daarom voorop. Het belangrijkste blijft het ontzorgen van de klant

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

Het aanbieden van sterke merken aan dealers, kennis in combinatie met scholing voor dealer en klant en aftersales support voor service en onderdelen. Continuïteit van het distributie netwerk. Maatwerk oplossingen voor klanten. Zonder hierbij de winstgevendheid van de dealers uit het oog te verliezen en de klant voorop te stellen.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Open markt, internet, professionalisering van de sector.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Moderne techniek is belangrijk hulpmiddel voor de wereld voedselproductie.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

De meest vooruitstrevende groep agrariërs nog beter helpen. Dit door gebruik van precisielandbouw, gps en andere toepassingen. Zie missie.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Nieuwe producten en diensten ontwikkelen, hierbij constant blijven innoveren en naast producten ook kennis exporteren.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Productie middelen produceren (maatwerk voor regionale behoeftes in kleine series) of hightech systeemoplossingen voor de steeds veeleisender klant.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Niches, databeheer en precisielandbouw. Veel dealer bedrijven hebben een kernactiviteit die aansluit bij specifieke wensen klant en bijpassend gebied (bollen, tulpen, asperges en andere regionale gewassen).

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Niches en precisielandbouw.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Klantvriendelijkheid, goede aftersales (kleine wereld), voorkomen van fouten (communicatie), kennis en beheersen van informatiestromen.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Er is in de tractoren handel weinig sprake van grote verspilling, door zeer lange levensduur, hergebruik delen en afgedankte Nederlandse trekkers vinden veelal hun weg naar het buitenland. Hier ligt voor de MechanGroep als importeur niet het zwaartepunt, de fabrikant bepaalt immers de duurzaamheid van de onderdelen. Duurzaamheid is bij keuze van merken een vereiste.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Het vereenvoudigen van machines zodat deze te upgraden zijn en daardoor goed hergebruikt of gerecycled kunnen worden. Het gaat immers om zeer specialistische niche producten.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Iedereen zal zijn of haar verantwoordelijkheid moeten nemen om het leven voor de komende generaties mogelijk te maken. Hiervoor zullen stappen moeten worden gezet waarbij de footprint van de producten verlaagd wordt (kennis voor opkomende productie landen). Meer regionaal produceren en consumeren.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Innoveren is een continue proces binnen ons bedrijf. Qua productie is een grotere rol voor de fabrikant is weggelegd i.p.v. de importeur (rol van de MechanGroep).

Naam: Peter Arkenbout

Bedrijf: Prosu databased marketing

Bezoek gebracht op 5-1-2016

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Algemeen manager

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Tools voor marketeers. Specialist in een op een marketing in de agrarische sector.

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Gehele agrarische sector, alles en iedereen die met boeren wil communiceren.

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

Waterschappen, overheid, importeurs en banken.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Alle data die andere bedrijven niet hebben en specifiek heel veel met email. Uniek! Elk gesprek zet een klant aan het denken, ondernemers vooruit helpen.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Wat?

Het marketing en sales niveau in agribusiness naar hoger niveau brengen zodat bedrijven kunnen blijven doen waar ze goed in zijn.

Waarom?

Marketing van het bedrijf beter maken.

Hoe?

Bedrijf aan het denken zetten, nieuwe dingen laten proberen... Tools als ip herkenning.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Beter op het gebied van marktonderzoek. Meer met email, persoonlijk contact.

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Meer aanpassen aan de veranderingen in de markt. Gebeurt te weinig.

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

Zie bovenstaande... mensen maken het bedrijf.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Technologie wordt makkelijk toegankelijk.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Inspelen op wensen en behoeften van de boer. Data, precisie landbouw en toepassingen.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

Marketing en sales verbeteren

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Koppeling leggen tussen praktijk en data.

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

De Nederlandse cultuur geeft mogelijkheden om producten te ontwikkelen. Goede communicatie en openhouding op de werkvloer. Hierdoor kan er ook tussen verschillende lagen goed samengewerkt worden.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Bedrijven in niches die niet veranderen worden op termijn overgenomen of zullen stoppen te bestaan.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Innovatief blijven en afwijken van oude gewoontes door vertalen naar nieuwe situatie. Samenwerken met andere bedrijven in de kolom en daarnaast.

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Innoveren of productie verscherpen.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Innovatie en aanpassen aan de markt. Niet alleen op product niveau, kijk naar de rest van de ontwikkelingen.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Door trekkers te 'verhuren' aan de boeren die ze nodig zijn. Voorbeeld, een akkerbouwer die een zware trekker enkel gebruikt voor het ploegen kan bij een veehouder ingezet worden om gras te maaien. Zo gaat het niet meer om het bezit van deze zware en luxe trekker maar het gebruik ervan.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Planning m.b.t. regio, en rassen aanpassen. Zo ontstaat een wijdere oogstperiode. Wanneer iedereen op het zelfde moment oogsten moet ontstaan onnodige pieken en zijn er ook onnodig veel machines nodig.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Bereidwilligheid om te gaan veranderen.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Nee.

Naam: Gert-Jan Zevenbergen

Bedrijf: Agrimedia

Telefonisch interview op 8 Januari 2016

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Hoofdredacteur

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Het informeren van de landbouwer, loonwerker, groensector en akkerbouw.

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Veeteelt, akkerbouw, loonbedrijven, mechanisatiebedrijven

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

Akkerbouwers, veehouders, loonwerkers, tuinders en overheden.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Professioneler, meer diepgang en informatie die de landbouwer helpt bij het oriënteren en aankoopbeslissingen.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Sector; informatie bieden en goede keuzes kunnen maken. Uniek is dat alle kennis in huis is om goede voorlichting te geven. Mensen met veel ervaring uit de landbouw afkomstig. Opleiding in de landbouw en journalistiek. Naar buiten brengen via het blad, internet, en video.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Professioneler en informatie verstrekken die doelgroep verder helpt.

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Betrouwbaar en onafhankelijk.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Vorm van het blad, meer populair. Internet probeert iedereen beter te zijn. De concurrentie wordt heviger, techniek in de bladen neemt verder toe. Agrapower en Loonwerker zijn de markt toegetreden. Het aantal boeren neemt af, minder abonnees dus minder inkomsten. Het wordt te duur om te blijven produceren, paar abonnees helpt niet.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Wereldmarkt is lastig punt, Agrimedia heeft geen buitenlandse producten. In Duitsland is reeds geprobeerd tuin en park techniek te lanceren maar dit is zonder succes. Samenwerken is en blijft lastig.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

Markt is er wel, alleen wordt nog niet gebruikt. Op dit moment wordt een Duits blad vertaald naar Nederlands. Wordt continu gekeken naar kansen in het buitenland maar doorbraak is lastig. Communicatie en samenwerking blijken hierbij de sleutelwoorden.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Aanpassingsvermogen en innovatie. Goedkoop produceren valt niet mee, niet in grote aantallen te zoeken. Niches opereren, probotic is mooi voorbeeld van succes in Nederland en groeien in de wereldmarkt. Ijzer buigen kunnen we allemaal, innovatief zijn vraagt andere aanpak.

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

Innovatief, anders maken dan een ander en beter. Oplossing zijn die een ander niet kan bieden.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Productie bedrijven met simpele producten, kleine fabrikanten als Holaras, Steeketee en Kemp. Het is er wel degelijk maar het is zoeken naar juiste oplossingen. Zoek samenwerking met universiteiten, scholen en fabrikanten.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Vernieuwen, niet stilzitten en vertrouwen op de historische markt.

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Niches en zoeken naar oplossingen voor problemen.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Kwalitatief hoogwaardig en Innovatief

“Onderzoek en kennis is aan het afnemen, koppeling met scholen, universiteiten etc. neemt af. Is geen succesfactor meer. Eerder een achterstand”

“In Duitsland is een DLG die alles meet, Nederland heeft geen echt onderzoek meer”

“Bij de boeren is veel kennis, alleen zou de Nederlandse kennis niet al achterlopen?”

“Systeemkennis neemt af, rekenregels uit expertsystemen is nog geen hapklare oplossing”.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Hergebruik zou altijd moeten. Leveren van diensten als dataverwerking. Geen eigendom is minder relevant, kun je beter een loonwerker inhuren of machines huren. Wat er vroeger ook gedaan werd bij boermarkten en werktuigenverenigingen.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Hergebruik van machines deze een tweede of derde leven inblazen.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Data en gegevens van wie is het eigendom, biedt diensten aan en verzamel gewasgegevens. Eigendom van data kan tegenwerken, commerciële manier gebruiken.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Nee. Nog niet goed over nagedacht. Wel wordt er gezocht naar nieuwe manieren om het verdienmodel in stand te houden. Databanken, internet en studiedagen proberen klanten te winnen om zo inkomen op peil te houden.

Citaat: “Samenwerken hangt af van de mensen niet van de bedrijven”

Naam: Wichert van Norel

Bedrijf: Zuidberg BV

Telefonisch interview op 12-Januari-2016

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Verantwoordelijke voor de marketing.

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Rupsen, fronthef, transmissies (Vredo) en staalservice (levert en bewerk plaatmateriaal).

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Agrarische producten.

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

2 ledig, via landbouwmechanisatiebedrijven en direct aan de eindgebruiker (akkerbouwer, veehouder en loonwerker). Push naar dealers en Pull naar eindgebruiker.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Alles gebeurt in eigen beheer. Hierdoor blijft de kwaliteit gewaarborgd, van het begin tot aan het eind. Alles op een locatie met zeer korte lijnen. Engineering kan eenvoudig met productie overleggen of een voorstel werkt. Zeer korte time to market. Snellere doorlooptijd t.o.v. concurrentie. Breed en diep assortiment voorbeeld fronthef.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

We zijn ervan bewust dat tevreden klant de basis zijn van ons bestaan.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Zie bovenstaand

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Consistentie van de kwaliteit, innovatie, leverbetrouwbaarheid

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

Zelf uit het verhaal halen.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

De concurrenten zijn tevens de klanten. Steeds meer fabrikanten leveren een fronthef af fabriek. Dit is enerzijds de concurrent maar wordt ook alsnog aan de fabrikant geleverd. De trekkerfabrikant levert en maakt steeds vaker een fronthef.

Hier wordt op ingespeeld door leveren van accesoirs als een eco en schakelbare pto waardoor meer waarde wordt toegevoegd. Eco twin kan tussen de 1000 en 1000^e worden geschakeld en past enkel met een Zuidberg fronthef.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Monden moeten gevoed worden. Veel geautomatiseerd worden, chauffeur loze trekkers en elektrisering komende 10 tot 15 jaar. Positieve stemming.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

Een voorbeeld zijn de Tracs. De fronthef aantallen stabiliseren door bovenstaande reden. Zuidberg zag de kansen met de Tracs. Zuidberg verwacht dat de bodemdruk steeds belangrijker wordt. Vermogen moet overgebracht worden met minder bodemdruk. Zuidberg gaat zich hier steeds verder in specialiseren.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Ondanks de kleine markt zijn de bedrijven erg vooruitstrevend en innovatief. Zuidberg en Peecon hebben innovatieprijs gewonnen op de Agritechnica. Dit tussen de enorme merken en fabrikanten. Niet voor iedereen weggelegd. Nederlandse bedrijven blijven kansen zien die efficiënt en effectief zijn.

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

Door kennis te blijven ontwikkelen en innovaties te produceren.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Blijven innoveren om je bestaansrecht vast te stellen. Automatiseringsgraad gaat enorm snel omhoog. Er wordt 24 uur per dag gewerkt met een enkele ploeg. Er wordt de hele dag geproduceerd maar enkel een dag bezetting.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Innoveren en vooroplopen.

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Automatisering in het productieproces om de kostprijs van een product zo laag mogelijk te kunnen houden.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Klantgericht werken, product leveren tegen afgesproken kwaliteit en op het juiste moment. Leverbetrouwbaarheid.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Bodemverdichting, producten maken die deze tegen gaan. Brandstof besparende machines. In het productie proces wordt ook duurzame gedachte. 6400 zonnepanelen op het dak van de fabriek.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Duurzaamheid. 2^e hands frontheffen worden simpelweg verhandeld.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Als meer producten worden gerecycled dan kan er minder worden geproduceerd.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Ja, met de nieuwe productcategorieën worden nieuwe markten aangeboden. Nieuwe kansen zien.

Naam: Dammie Hulsebosch

Bedrijf: Naaktgeboren

Bezocht op 13-1-2016, Naaktgeboren in Tollebeek.

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Directeur Naaktgeboren

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Het is een mechanisatiebedrijf, deze levert machines voor de akkerbouw, 5% voor veehouderij.

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Akkerbouw en loonwerk,

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

De akkerbouwers, loonbedrijven, groene bedrijven en overheden.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Het bedrijf wat achter de machines en diensten staat. Werkplaats en aftersales. De techniek is vaak een nuanceverschil.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Missie ->Bestaansrecht en Identiteit

Visie ->Inspirerend en ambitieus beeld van wat de organisatie wil

Doelstelling -> Doelen die je wilt bereiken n.a.v. de missie en visie.

Kan hem niet omschrijven. Geen duidelijk geformuleerde missie, visie en doelstelling. Dagelijks bezig de klant tevreden te stellen. Enkel nee wordt niet verkocht.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Meedenken met de klant en altijd oplossing vinden.

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Juiste merken in huis hebben. Kwalitatief hoogwaardige merken in huis hebben. Voor het gebied de juiste merken in huis. Case, deWulf, Kverneland en SBG als hoogwaardige merken. Nadeel is dat de leverancier meer macht krijgt. Dit uit zich in het opeisen van doelstellingen (verkoop).

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

Alles verkopen behalve nee.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Verandering dealer structuur, de daarmee de voorraad houdende dealers van tractoren. De handel wordt zakelijker.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Drie hoofdpunten, capaciteit, robot en informatica (big data). Wordt veel te veel informatie verzameld waarvan niemand weet wat ze er mee moeten.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

In het gebied wat de kweekvijver is voor nieuwe technologieën. Kennis delen met klanten van leveranciers.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Ontwikkeling van producten en diensten.

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

Niches bedienen is de enige manier om bestaansrecht te behouden. Een goed voorbeeld hiervan is VHM kistenvuller. Niet de goedkoopste maar wel het beste product kunnen leveren. Mechatronics is een organisatie die voor Kverneland de elektro produceert. Op gebied van computers en aansturing leidend.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Wanneer zij niet als specialist blijven optreden is deze zeer gering. Deze kunnen niet concurreren met grote multinationals. Produceren wat de klant wil. Zeker niet stil staan.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Blijven innoveren en aanpassen aan de wensen van de klant. Het belangrijkste is luisteren naar de klant.

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Stroom van informatie vertalen naar tools voor de landbouwer.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Aanpassingsvermogen en luisteren naar de klant.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

De wereldeconomie gaat die kant op. Maar binnen vijf jaar niet te realiseren voor de nl machinefabrikanten.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Als een coöperatie. Combinatie als bollen teler en biologische akkerbouwer.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Boeren zijn te conservatief, willen allemaal tegelijk aan het werk kunnen. Te veel overlap om bijv. machines te delen.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Nee. Te kleine schaal. Operationele lease is nog makkelijker toe te passen maar dit komt ook niet van de grond.

Opmerking

Struik is een goed voorbeeld van een landbouwmachine fabrikant. Struik past ieder jaar de machine aan zodat ze wat nieuws hebben te bieden. Hierdoor blijft de klant geïnteresseerd in het merk en product.

Naam: Davy te Bokkel

Bedrijf: Kverneland Group

Telefonisch geïnterviewd op 14-Januari-2016

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Verantwoordelijk voor de marketing in de Benelux

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Machines voor de grondbewerking, het zaaien, de gewasbescherming en bemesting en de ruwvoer winning. 'alles wat achter de trekker zit'

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Akkerbouw, veehouderij en loonwerk.

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

Bovenstaand

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Elektronica in de landbouw. Eigen fabriek hiervoor, alles wat intern ontwikkeld en gebouwd. Uitvinder van het Isobus. Slim, eenvoudig en efficiënt deze passen bij de totale product range.

Sterk door het merkenbeleid, bijv. Vicon en Kverneland. Fit door de verschillende merken.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Missie:

De Kverneland Group zal een concurrerende en internationale marktleider op het gebied van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten voor professionele boeren van morgen worden. De klant staat centraal, niet specifiek de professionele boer. Een zo goed mogelijke oplossing voor de beste bedrijfsvoering.

Visie:

Het is waar dat de steunpilaar van onze activiteiten tot op heden is de landbouw, voornamelijk in de EU-landen. In de toekomst zullen we steeds meer onze aandacht richten op het uitbreiden van onze activiteiten in andere gebieden van de wereld, met inbegrip van Oost-Europa, CIS, Zuidoost-Azië, China en Zuid-en Noord-Amerika.

Doelstelling:

De ambitie van de Kverneland Group is om samen te werken met de professionele agrarische gemeenschap om de meest efficiënte en kosteneffectieve oplossingen en diensten mogelijk te

ontwikkelen. Ons doel is simpelweg om de boeren werken eenvoudiger en winstgevender door het verstrekken van hoogwaardige machines en professionele after-sales service. Overal waar onze producten worden verkocht in de wereld, we willen dat onze klanten er zeker van zijn dat zij kunnen vertrouwen op de Kverneland Group om ze in van de eerste klasse machines en ondersteuning te bieden nu en in de toekomst.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Elektronica en full-liner.

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

After sales, verkopen is een ding. Maar hoe ga je vervolgens met de aftersales om? De mensen die werkzaam zijn bij Kverneland. Knowhow, nuchter en op de hoogte. Goede onderdelen voorziening. Meegaan met de markt en weten wat speelt. Kverneland is een producent die erg afhankelijk is van haar distributie kanalen. De dealer is de grootste schakel in succes. Distributiekanaal is belangrijkste. Dealer is de sleutel.

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

After sales, de organisatie.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Distributiekanaalen zijn veranderd. De juiste partners vinden die er ook in de toekomst nog zijn. In de toekomst minder boeren dus ook dealers. Doordat trekker leverancier full-liner wordt neemt de concurrentie druk toe.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Kverneland heeft een grote toegevoegde waarde voor de gehele wereld. Dankzij de bevolking en welvaart groei gunstige perspectieven. De kansen liggen in de optimalisatie.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

Het leveren van de machines en de kennis.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

In Nederland is de grond duur. Dus moet er efficiënt geproduceerd worden. Elke m2 moet goed benut worden om de kosten eruit te krijgen. Daarbij strenge wet en regelgeving, verstedelijking. Maakt dat we kritische eindgebruikers hebben die een hoge kwaliteit, hightech machines vragen. De fabrieken van Kverneland staan daarom in Nederland. De techniek wordt door de Nederlandse boer vereist.

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

Koppositie blijven behouden, geen massaproductie. Hightech machines en innovatief blijven. Aansturen dat dealers ook keuzes gaat maken voor een merk en product. Die duidelijk uitstraalt wat hij wil. De klant eist dit ook, de machines worden complexer. Daarom moet een dealer zich specialiseren, trainingen volgen en investeren.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Deze bedrijven zullen het waarschijnlijk erg moeilijk krijgen. Een [REDACTED] is een voorbeeld van een fabrikant die in bepaalde niches opereert. Bedrijven moeten een specialisme en niche kiezen. Voor bedrijven als [REDACTED] en [REDACTED] lastig verhaal, zij zullen ook een distributie netwerk moeten opzetten. Alleen maar maatwerk

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

Specialiseren en innoveren.

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

In niches, of een samenwerking aangaan met een international. Zoals Veenhuis en Miedema. Degenen die bestaansrecht hebben, hebben distributiekkanalen.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Innovatie, samenwerking,

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Het benadrukken van de omgang met milieu. Reductie van gewasbescherming middelen in de bodem. Met taakkaarten, sectiecontrole etc.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Kansen voor dealers om machines up-to-date en door te verkopen.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Bedreiging te nieuwe machines.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Nee nog niet. Zijn ze niet mee bezig. Komt doordat het een distributie kanaal verder ligt.

Naam: Geert Kuipers

Bedrijf: Kennispoort regio Zwolle

Bezocht op 25-1-2016 te kennispoort Zwolle.

BEDRIJF EN OMGEVING

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

Projectleider Agri-Food cluster.

Welke soort machines en of diensten produceert uw bedrijf?

Ondersteuning van innovatie en new business

In welke branche bent u met deze machines en of diensten actief?

Agri en Food branche onderverdeeld in dier, plant en vis. Gehele keten wordt hierbij bediend.

Welke doelgroep wordt er met de machines en of diensten bereikt?

Alle bestaande ondernemers, nieuwe ondernemers en toetreders op de arbeidsmarkt die werkzaam zijn in de Agri en Food business, met actuele kennis en de competentie om steeds in te spelen op innovatieve ontwikkelingen. Deze ondernemers willen zichtbaar en aantoonbaar een bijdrage leveren aan een veranderende omgeving en de Agri en Food agenda.

Wat zijn de Unique Selling Points van uw machines en of diensten?

Het grote netwerk waardoor de ondernemers een goede match kunnen vinden om samen te werken en de keten te sluiten.

Kunt u de missie, visie en doelstelling van het bedrijf omschrijven?

Missie

Het Agri & Food Innovatie cluster is gericht op innovatie en brengt, samen met ondernemers, cross-overs en samenwerkingsverbanden tot stand. Dit leidt tot versteviging van de Agri en Food productie in een duurzaam perspectief.

Visie

De wereld verandert in een hoog tempo en de technologie raast voort. Naast bestaande bekende problemen als:

- Groeiende wereldbevolking
- Vergrijzing van de westerse wereldbevolking
- Klimaat veranderingen en verwachte schaarste van water en voedsel

hebben we ook rekening te houden met de wensen van de consument. Deze is steeds kritischer en vers en gezond voedsel is dan ook van steeds groter wordend belang. De nieuwe generatie zal

verhoudingsgewijs meer aandacht besteden aan voedsel dan voorgaande 2 generaties gedaan hebben. Naast de kritische consument, zal stedelijk gebied een groeiende omvang krijgen.

De laatste jaren is vanuit de voedselketen de druk steeds hoger geworden, om goedkoop te produceren. Dit heeft een zware druk op de Agri en Food sector neergelegd, waar dit rendement denken nog sterk aanwezig is.

We zullen zuinig met onze aarde om moeten gaan om ook in de toekomst voldoende in staat te zijn de bevolking te voeden. We moeten de situatie hier verder optimaliseren om onze afhankelijkheid te verkleinen. De omgeving waarin geproduceerd wordt zal meer en meer betrokken worden bij het productieproces van voedsel. Water-, lucht- en bodemkwaliteit krijgen groeiende aandacht, waarbij de algemene gezondheid van alle stakeholders in de omgeving van groot belang is.

Strategie

Het Agri & Food Innovatie cluster gelooft in het leggen van cross-overs tussen ondernemers, onderwijs, onderzoek, omgeving en overheid. Zo stimuleren we het samenwerken aan innovaties en het delen van kennis en ervaring. Het Agri & Food Innovatie cluster begeleidt ondernemers met innovatieve ideeën van idee tot realisatie. We doen dit conform het Living Lab principe, wat aansluit bij de proeftuin werkwijze van de provincie Overijssel. Op deze wijze krijgt het Agri & Food Innovatie cluster een centrale rol.

Waarin onderscheidt het bedrijf zich van haar concurrenten?

Op dit moment heeft het bedrijf geen directe concurrent. Meer gericht op de ondernemer. Gericht op business model niet op innovatie.

Het Agri & Food Innovatie cluster werkt naar meer ondernemerschap, ontwikkeling, behoud en delen van opgedane kennis en ervaring in de Agri en Food sector. Het cluster brengt de vernieuwende en veranderende ideeën van ondernemers naar een hoger niveau, om te komen tot een nieuw sluitend business model. Dit moet leiden tot nieuwe ontwikkelingen die in de Regio Zwolle uitgewerkt worden. De omvang van de Agri en Food sector als economische factor in de Regio Zwolle wordt vergroot. Tegelijkertijd is er sprake van een meer duurzame invulling vanuit nieuwe concepten. Dit zal leiden tot een groeiende duurzame werkgelegenheid.

Hoe zou u de kritische succesfactoren van de ondernemingen in uw branche omschrijven?

Aantal innovaties, aantal nieuwe business modellen, nieuwe keten en de mate van financiering.

Wat zijn de belangrijkste waarde proposities van uw bedrijf?

Verbinding leggen van ondernemers en daardoor nieuwe verdienmodellen realiseren.

Zijn er veranderingen merkbaar op het gebied van concurrentie? En hoe uitten deze zich?

Weinig concurrentie binnen deze relatief nieuwe manier van denken, werken en doen.

MARKTEN EN ONTWIKKELINGEN

Wat is uw perspectief op de agrotechnische wereldmarkt?

Internet of things. Zelfdenkende machines. Vergaande technologisering. Registreren, data verzamelen en zelfbesturen. Nog hogere efficiency, reduceren van gewasbeschermingsmiddelen en vergaande toepassing van precisielandbouw.

Welke rol is er voor uw bedrijf weggelegd op deze agrotechnische wereldmarkt?

Ondersteunen van ontwikkeling.

Waar ligt de kracht van de Nederlandse agrotechniek sector?

Ontwikkeling en productie van landbouwmachines.

Citaat: "Ik geloof niet in de productie van landbouwmachines in China, de kwaliteit is niet toereikend en de Nederlanders zijn hier simpelweg erg goed in".

Hoe moeten de Nederlandse agrotechniek bedrijven zich ontwikkelen om onderscheidend te blijven op de (wereld)markt?

Oude verdienmodel uitmelken en nieuwe verdienmodellen uitwerken naast elkaar gebruiken en uiteindelijk de nieuwe verdienmodellen implementeren. Loslaten van oude verdienmodel, deze kan niet simpelweg gekopieerd worden naar een circulair exemplaar. Deze vraagt een geheel andere manier van denken.

Wat is het toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Positief, doorgaan met ontwikkeling van machines. Over de wereld gaan reizen om zo de ontwikkelingen te volgen. Blijven investeren in de toekomst, nieuwe productietechnologieën en innovatie.

Hoe kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven ontwikkelen om hun bestaansrecht te behouden?

- Zie bovenstaand

Welke (groei)mogelijkheden ziet u voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Samenwerking aangaan met andere Nederlandse bedrijven samen een grotere productie realiseren.

Welke kritische succesfactoren zijn doorslaggevend voor de Nederlandse landbouwmachinefabrikanten?

Innovatie, financierbaarheid, mogelijkheid tot samenwerking.

NIEUWE ECONOMIE

Op welke manier kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten een invulling geven aan de circulaire economie?

Kleinschalige raffinage processen opbouwen. Zoals water, mest en vis. Bedrijven samenbrengen die elkaars reststromen kunnen gebruiken als input. Of het terplekke scheiden van afvalstromen zodat de verschillende onderdelen als grondstof kunnen worden gebruikt.

Wat zijn volgens u de grootste kansen voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten m.b.t. de circulaire economie?

Zorgen dat er geen afval meer bestaat. In Nederland concepten ontwikkelen en wereldwijd kopiëren en verkopen.

Welke negatieve punten ziet u rondom de circulaire economie voor de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Bereidbaarheid om te willen veranderen. Wanneer een bedrijf hier niet voor opstaat zal deze op de lange termijn geen bestaansrecht hebben. Dit kan in de Agrarische sector dankzij de relatief constante afzet nog enkele jaren duren. Maar op de lange termijn moet er gekeken worden naar een nieuw verdienmodel.

Is uw onderneming reeds bekend/actief met het doorvoeren of overdenken van een nieuw verdienmodel in het kader van de circulaire economie?

Ja, er zijn reeds tien projecten maar ze zijn nog niet allen sluitend. De doelstelling is voor het einde van 2016 drie van de tien projecten te hebben gerealiseerd.

Naam: Gerard Heerink

Functie: Directeur Fedecom

Sector: Mechanisatie en Techniek (Brancheorganisatie Fedecom)

3 Juli 2015

Welk beeld heeft u van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

De fabrikanten zijn relatief middelgroot, met enkele hele mooie pareltjes ook internationaal (Lely, Trioliet, Veenhuis, Schuitemaker, Vervaet, etc.)

Zijn er verschuivingen die u waarneemt binnen de sector?

Ja het verschuift m.i.. meer en meer naar gespecialiseerde segmenten en producten, waarbij de verbinding tussen monitoring/waarneming (sensoren), bewerking (robots) en transport steeds meer geïntegreerd wordt.

Hoe ziet u het toekomstperspectief van de Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten?

De kans is om de koppeling van hardware en software in processen te integreren en tegelijkertijd data voor managementsystemen (en expertsystemen) te benutten. Daarmee kunnen we voorop gaan lopen.

Met welke machines kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven onderscheiden?

Milieu, mest, energie, koppeling techniek/ICT.

Welke gevolgen treden er op wanneer de sector niet actief blijft reageren en anticiperen op de veranderende markt?

Meeste bedrijven oriënteren zich wel goed, maar aantal heeft problemen om juiste focus en middelen in te zetten. Als we niet anticiperen raakt de voorsprongpositie van Nederlandse agro food branche kwijt.

Naam: Jur Lommerts

Functie: Directeur Jansen&Heuning

Sector: Mechanisatie en Techniek

Gesproken op 1-5-2015

Welk beeld heeft u van de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten?

Steeds grotere landbouwbedrijven voor de complexere (kastuinbouw) en eenvoudige producten (graan). Minder service nodig aan apparatuur – daardoor minder mechanisatiebedrijven (vergelijk met de autobranche) meer inkoop machines via Internet / rechtstreeks bij de fabrikant. LMB's moeten een keuze maken voor cost leadership en product leadership. Klantrelaties worden steeds minder belangrijk – de klant shopt naar hartenlust

Hoe ziet u het toekomstperspectief van de Nederlandse Landbouwmachine fabrikanten?

Specialiseren, met duidelijke focus, sterk op de Internationale markt

Met welke machines kunnen de Nederlandse landbouwmachine fabrikanten zich blijven onderscheiden?

Speciale vooruitstrevende producten met hoge kwaliteit. Opereren in niches.

Welke gevolgen treden er op wanneer de sector niet actief blijft reageren en anticiperen op de veranderende markt?

Meijer Holland

De eenvoudige machines zullen goedkoper door multinationals met grote oplagen worden gefabriceerd. Meijer Holland moet blijven innoveren om het bestaansrecht te verzekeren.

Jansen & Heuning

Is wereldmarktleider met opschepmachines. Met Meijer Holland willen we dat voor bepaalde producten in de bale handling ook worden.

Zijn er verschuivingen die u waarneemt binnen de sector?

Landbouwprijzen zullen nog jaren heel hoog blijven. Er is een voortdurende spanning tussen vraag en aanbod vanwege de groeiende wereldbevolking. Jansen & Heuning / Meijer Holland gelooft in de landbouw en zet daar vol op in.