

# Van kostprijsgedreven naar marktgericht ondernemen



Hoe krijg je de Nederlandse glastuinbouw weer gezond? Dat is de kernvraag van STichting versterking Afzetpositie Producenten van glasgroenten (STAP, zie kader hiernaast).

De glastuinbouw haalt al jarenlang slechte financiële resultaten. De tuinbouw bestaat uit heel veel mkb-bedrijven, die elkaar sterk beconcurreren en vooral gefocust zijn op een lagere kostprijs. Buitenlandse concurrentie komt op. Zij kunnen vaak produceren onder gunstiger omstandigheden en krijgen steeds vaker toegang tot dezelfde nieuwe kennis en technologie waar de Nederlandse land- en tuinbouw groot mee is geworden. Gevolg: het aanbod neemt toe, terwijl de vraag stabiel blijft. De eens zo sterke concurrentiepositie die Nederland in binnen- en buitenland had, kalft door deze ontwikkelingen langzaam af.

De marges zijn laag en worden steeds lager. Daardoor wordt het ook moeilijker om geld over te houden voor investeringen in duurzaamheid en welzijn; iets wat de maatschappij graag ziet.

## Omslag nodig

Dat tij wil STAP keren. Er is een omslag nodig. Het is tijd dat de ondernemers hun krachten bundelen, met elkaar én in de keten. Niet langer de kostprijs moet centraal staan, maar de consument. Het gaat erom producten te ontwikkelen waar de consument om vraagt, in gesloten ketens, zodat iedere ketenpartner er wat aan overhoudt. Dat is een weg waarmee ze toegevoegde waarde creëren, voor zichzelf en de partners in de keten. Dat geeft de land- en tuinbouw nieuw perspectief.

Deze omslag vraagt flink wat van de ondernemers. Het vraagt lef om de eigen manier van werken tegen het licht te houden, na te denken over hoe het anders kan en het ook daadwerkelijk anders te gaan doen.

“Zo’n traject helpt je om nieuwe paden in te slaan, paden die je anders niet eens ziet.”

Peter Duijvestijn, Duijvestijn tomaten

## STAP stimuleert omslag bij ondernemers

De STichting versterking Afzetpositie Producenten van glasgroenten (STAP) stimuleert groentetelers om meer marktgericht te ondernemen. Deze omslag begint bij de ondernemers zelf, is de gedachte hierachter. Dit is een belangrijke voorwaarde om de ambitie te realiseren van een niet samenwerkende product- en kostprijsgedreven sector die is gericht op het binnenland, naar een consument en toegevoegde waarde gedreven glasgroentecollege, dat zich kenmerkt door samenwerking en internationale georiënteerdheid. Daartoe begeleidt LEI Wageningen UR, op initiatief van STAP, de ondernemers, individueel of als groep, met de Business Innovation Approach.



---

Sommige ondernemers doen dit al. Andere proberen het, maar merken dat het lastig is. Ze investeren in een nieuw product, maar vinden geen afzet. Of ze weten niet goed hoe ze een andere draai aan hun bedrijf kunnen geven. Er zijn er ook die de oplossing zoeken in het nog meer op het scherpst van de snede produceren, zodat ze met grotere volumes meer inkomen kunnen realiseren.

### Leren klantgericht produceren

Ondernemers die aan de slag willen en hun bedrijf meer klantgericht willen maken, kunnen daar begeleiding bij krijgen. STAP heeft hiervoor als basis zeven stappen geformuleerd, waaronder 'consument volgen', 'afnemer ontzorgen' en 'ketensamenwerking'.

“Willen tuinders toekomst houden, dan is het essentieel dat ze zich gaan richten op de keten en de klant. Dat moeten ze zich eerst bewust worden. Daar helpt het traject van LEI Business Innovation Approach bij.”

Peter van der Sar – Adviseur bij de Kamer van Koophandel en projectleider tuinbouw



LEI Wageningen UR ondersteunt de ondernemers om deze zeven stappen te zetten met de LEI Business Innovation Approach. Dit gebeurt zowel individueel als in groepen. Met deze aanpak zijn ondernemers in de glasgroente begeleid, maar ook in andere projecten in bijvoorbeeld de bollenteelt en veehouderij.





Deze aanpak geeft ondernemers vooral inzichten. Inzichten in hoe hun businessmodel er op dit moment uitziet, wat de sterke en zwakke kanten hiervan zijn en wat de behoeften van de klant zijn. Een van de grootste eyeopeners is vaak dat ze zich realiseren dat ze eigenlijk niets weten van de klant; dat wat zij veronderstellen over die klant, helemaal niet waar hoeft te zijn.

De methode zet ondernemers er dan ook toe aan om in gesprek te gaan met die klant. En om ideeën niet lukraak uit te voeren, maar om ze eerst te testen.

#### Lessen en observaties

LEI Wageningen UR heeft diverse ondernemers begeleid, waaronder groentetelers in het project met STAP (zie kader). Daaruit zijn een aantal lessen en observaties te trekken.

- Er zijn nog steeds veel ondernemers die niet de noodzaak voelen om te veranderen. Voor hen is een begeleidingstraject minder geschikt. Dit betekent dat voorafgaand aan een traject intakegesprekken gehouden moeten worden.

#### De LEI Business Innovation Approach is een gestructureerde aanpak

**Stap 1.** De analyse. Ondernemers staan stil bij waar hun bedrijf nu staat, hoe ze nu hun bedrijf voeren, hoe de omgeving eruit ziet en hoe die omgeving invloed uitoefent op de verschillende aspecten van hun bedrijf. Ook komt aan bod wat ze willen met het bedrijf en wat hun doel is. Daarbij staan de ondernemers stil bij wat goed gaat en wat beter kan.

**Stap 2.** Nieuwe plannen en ideeën. In deze stap ontdekken ondernemers wat voor mogelijkheden er allemaal zijn om hun bedrijf een nieuwe draai te geven. Het gaat hierbij niet alleen om de ideeën maar ook om werkelijkheid: is dit wat de markt/de klant wil?

**Stap 3.** De experimenteerfase. De ondernemer werkt ideeën uit de vorige fase verder uit in prototypen en toetst ze ook in de praktijk.

**Stap 4.** Plannen realiseren. In deze fase gaat de ondernemer over tot daadwerkelijke actie. Eerst stelt hij vast welke doelen hij wil bereiken en vervolgens brengt hij de werkbare ideeën in de praktijk ten uitvoer.

- Ondernemers die hun focus leggen op de markt en de klant, komen niet altijd verder omdat het hele 'systeem' om hun sector heen er niet op is toegerust: banken zijn huiverig om een nieuw businessmodel te financieren, afzetorganisaties zijn vooral toegerust op de afzet van standaardproducten, adviseurs zien vooral de grote risico's.
- Ondernemers weten weinig tot niets over hun klant. Ze zijn vooral goed in de productiekant.
- Een kanteling in het bedrijf betekent vaak dat de ondernemer andere vaardigheden ontwikkelt. Hij wordt zelfverzekerder, leert communiceren met de klant en leert zich verplaatsen in de behoeftes van de klant.
- Het traject helpt ondernemers om met een frisse blik naar hun bedrijf te kijken, ter discussie te stellen wat ze normaliter doen, waardoor ze nieuwe ideeën opdoen en die ook gaan uittesten.
- Het traject levert de ondernemer vooral inzichten op: in hoe de consument koopt, hoe het eigen bedrijf in elkaar zit, in wat de klant werkelijk wil (bijvoorbeeld ontzorgd worden).



Kijk voor meer informatie en projectvoorbeelden op:  
[www.leibusinessinnovationapproach.nl](http://www.leibusinessinnovationapproach.nl)

#### Contact

LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

Gerben Splinter  
Bedrijfskundig onderzoeker  
T (070) 335 82 50  
E [gerben.splinter@wur.nl](mailto:gerben.splinter@wur.nl)

Dit project is gefinancierd door  
het ministerie van Economische  
Zaken (BO-23.03-001-006)  
LEI14-018



*Tekst: Leonore Noorduyin*