duiding

Lieve Jacobs (Coopconsult) en Lieven Vandeputte (Innovatiesteunpunt)

duiding

"Samenwerken in land- en tuinbouw loont!"

22 NOVEMBER 2010 – LAATST BIJGEWERKT OM 4 APRIL 2020 15:53

Lees meer over:
Interview

Grotere risico's, meer concurrentie en prijsdruk en een wispelturige markt: de uitdagingen voor Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven worden er niet minder op. Boeren en tuinders kunnen zich daar beter tegen wapenen door samen te werken om hun slagkracht te vergroten. Lieve Jacobs van het adviesbureau voor coöperatieve initiatieven Coopconsult en Lieven Vandeputte, diensthoofd van het Innovatiesteunpunt (een initiatief van Boerenbond in partnerschap met Cera), leggen uit hoe dat best aangepakt wordt.

Waarom zouden land- en tuinbouwers gaan samenwerken?

Lieven Vandeputte: Land- en tuinbouwbedrijven opereren in een maatschappelijke context die steeds complexer wordt en ook de risico's worden groter. De internationale concurrentie neemt toe, het marktstabiliserend overheidsbeleid brokkelt af, toeleveranciers en afnemers worden groter en machtiger en als klap op de vuurpijl evolueren de marktvragen bijzonder snel. Voor een klein bedrijf - in se zijn alle land- en tuinbouwbedrijven in Vlaanderen dat - is het een hele uitdaging om daar mee om te gaan. In antwoord daarop zien we in alle sectoren een tendens om samen te werken als strategie om kennis te clusteren en sneller te innoveren. Gerichte partnerschappen kunnen complementaire kennis en competenties clusteren en versterken, de kostenstructuur verbeteren of de marktpositie versterken. Zowat elk land- en tuinbouwbedrijf heeft één of meerdere aspecten van de bedrijfsvoering waar er winst kan worden geboekt door samenwerking.

Lieve Jacobs: Uit een wetenschappelijke studie, uitgevoerd in Nederland in 2004, blijkt dat bedrijven die samenwerken strategieën hebben die meer uitgesproken gericht zijn

op innovatie, differentiatie en service. Zij zijn in sterke mate centraal georganiseerd en gespecialiseerd en doen meer aan product- en procesinnovatie dan bedrijven die niet samenwerken.

Welke competenties moeten worden samengebracht om tot een geslaagde samenwerking te komen?

Lieve Jacobs: Wanneer we uitgaan van een sterke motivatie,een grote betrokkenheid, vertrouwen tussen de partners en duidelijke voordelen voor elk van hen, dan zijn we al een heel eind op weg. Toch moet ook duidelijk geregeld worden wie wat doet en hoe dat moet gebeuren. Op die manier blijven de extra inspanningen die samenwerken vergt, binnen de perken. Zoniet dreigen de 'transactiekosten' spectaculair op te lopen. Even belangrijk is zorgvuldig kijken wie rond tafel wordt gezet. Om te kunnen samenwerken, zijn er competenties waar iedereen over moet beschikken en competenties die minimaal bij één persoon aanwezig moeten zijn. Alle partners moeten in team kunnen werken, kunnen communiceren, visie hebben, willen leren, resultaatgericht zijn en vaardig zijn in zelfmanagement. Minstens één partner moet kunnen netwerken en thuis zijn in marktoriëntatie, onderhandelen, plannen, organiseren en leiding geven. Het belangrijkste vind ik dat er een gemeenschappelijke visie is en dat die ook uitgesproken wordt. Waarom werken we samen? Wat willen we bereiken? Het is belangrijk dat je die fundamenten expliciet benoemt en regelmatig herhaalt. Alleen op die manier kan je een solide constructie opbouwen. Een samenwerkingsverband mag immers geen softe, vrijblijvende bedoening zijn. Eigenlijk start je een tweede bedrijf. Het is belangrijk dat dit 'samenwerkingsbedrijf' goed en professioneel werkt: dat er efficiënt vergaderd wordt, dat er snel beslist kan worden, dat er een goede taakverdeling is, enz. En op niet te lange termijn moet er een return zijn voor alle partners.

Geeft een landbouwer niet een stuk autonomie op door samen te werken?

Lieve Jacobs: Wie gaat samenwerken geeft in meer of mindere mate een stuk autonomie of zelfstandigheid op, dat klopt. Maar hoe meer de doelstellingen en de visie van de samenwerking aansluiten bij de eigen visie en bij de eigen doelstellingen, hoe gemakkelijker men daarmee zal kunnen omgaan omdat het verlies aan autonomie niet als zodanig ervaren wordt. Ook vanuit een zakelijke benadering is het een goede optie om een stuk autonomie prijs te geven als je daar meerwaarde uit kan halen. Maar dit kan inderdaad botsen met het karakter van de bedrijfsleider.

Al moeten we het verlies aan autonomie vooral niet overdrijven. De meeste bedrijven hebben baat bij kleine, informele samenwerkingsverbanden die geen wezenlijke impact hebben op de essentie van het zelfstandig ondernemen. Tenslotte ervaart menig

bedrijfsleider het als een bevrijding als hij via samenwerking eindelijk een aantal zwakke punten kan wegwerken door die activiteiten te ‘delegeren’ naar een partner.

Werken landbouwers vandaag samen op het vlak van aankoop van grondstoffen of vooral bij de afzet van hun producten? Wat hebben zij daar concreet bij te winnen?

Lieven Vandeputte: We zien landbouwers samenwerken op de meest diverse manieren. Door sporadisch eens ‘op elkaar beroep te doen’, geraken landbouwers overtuigd van de voordelen die ze hebben bij het uitwisselen van machines, het uitbesteden van werk aan elkaar, reclame maken voor elkaar, samen afzet organiseren of een nieuwe afzetmarkt prospecteren, enz. De mogelijkheden om kennis en vaardigheden uit te wisselen, zijn eindeloos want er zijn landbouwers die bijvoorbeeld samen natuurbeheerwerken uitvoeren, samen nieuwe diensten aanbieden zoals educatie en groene zorg, samen een nieuw product ontwikkelen, gezamenlijk transport organiseren of personeel uitwisselen. Dat levert hen heel diverse voordelen op zoals een betere kostenstructuur, een hogere verkoopprijs, een betere risicospreiding, een sterkere lokale verankering, toegang tot kennis of een betere bedrijfsorganisatie.

Staan toelevering, voedingsindustrie en distributie niet afkerig tegenover samenwerking tussen boeren? En wat met de grote coöperaties? Zijn zij een zegen voor de onderhandelingspositie van landbouwers of verankeren zij de onmacht van boeren?

Lieven Vandeputte: De verwerkende industrie en distributie hebben belang bij solide en betrouwbare productiepartners. Coöperaties kunnen door hun schaalgrootte betere garanties bieden voor een continue aanvoer en zijn bijvoorbeeld in staat kwaliteitssystemen op te zetten of productinnovatie te initiëren. Op hun beurt hebben ook onze boeren belangrijke voordelen bij sterke coöperaties, zeker op lange termijn. Ik denk aan het prijsstabiliserend effect dat ze uitoefenen, de ondersteuning die ze bieden bij professionalisering en verduurzaming van landbouwbedrijven, de investeringen die ze doen in R&D, verwerking, logistiek en vermarkting, maar ook aan de bijdrage die ze leveren aan het uniformiseren van lastenboeken, om bijvoorbeeld het Flandria-keurmerk voor groenten bij naam te noemen. Coöperaties gaan ook onderling steeds actiever samenwerken en externe partnerschappen aangaan. Het Innovatiesteunpunt startte dit jaar samen met enkele veilingen/coöperaties de campagne ‘Witloof gaat vreemd’ om de groente een exotisch tintje te geven en te introduceren bij nieuwe doelgroepen. Zo’n initiatief maakt de sector sterker en weerbaarder, maar behoort niet tot de mogelijkheden van een individuele boer. Daarvoor heb je slagkrachtige coöperaties nodig die de regie van de keten mee in handen nemen. Wat niet wil zeggen

dat alles coöperatief georganiseerd moet worden. Het is goed dat er ook andere spelers op de markt zijn die de coöperaties wakker houden.

Werken landbouwers vooral samen in familieverband of durven zij ook de handen in elkaar slaan met andere collega's?

Lieven Vandeputte: Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven hebben een sterke familiale traditie. Het komt dus vaak voor dat landbouwers samenwerken in familieverband. Maar je mag er niet van uitgaan dat familiale samenwerkingsverbanden per definitie meer kans op slagen zouden hebben. Ook daar kunnen dezelfde problemen opduiken: een verschil in visie, onduidelijke taakverdeling of het ontbreken van heldere financiële afspraken. Wanneer samengewerkt wordt buiten familieverband is het opletten geblazen dat de partners bedrijven zijn die elkaar niet beconcurreren op het vlak van afzet. Vermijden we dergelijke spanningen, dan lenen alle sectoren en alle types bedrijven zich tot samenwerking.

Bij welke bedrijven en in welke sectoren is samenwerking vandaag al ingeburgerd? Wat zijn hun drijfveren?

Lieven Vandeputte: Voor grootschalige bedrijven geldt dat hoe meer men zich specialiseert, hoe kwetsbaarder men ook wordt en hoe meer opportuun het wordt samen te werken met complementaire partners. Samenwerken kan ook kansen bieden om juist verder te specialiseren, zoals het geval was bij Boweco. Een groep boomkwekers sloeg de handen in elkaar om samen de Britse en Scandinavische markt te prospecteren. Vervolgens koos elke partner de boomsoort die het best in de eigen bedrijfsvoering paste en samen bieden ze toch een compleet assortiment aan. Kleinschalige bedrijven mogen een verbetering van hun kostenstructuur verwachten door bijvoorbeeld gezamenlijk te investeren in materiaal. Doet het bedrijf aan verbreding door middel van hoeveverkoop, dan kan in de hoevewinkel een breder gamma hoeveproducten worden aangeboden door samen te werken met collega-hoeveproducenten die misschien minder goed gelegen zijn met het oog op thuisverkoop. In de lange(re) keten zijn de voordelen van samenwerking bij afzet legio: Tomabel, een samenwerking tussen een 25-tal tomaat-, aardbei- en slatelers werkt binnen de REO Veiling met een eigen relatiepersoon die contacten legt met supermarkten en voorstellen aan de distributie doet voor producten en verpakkingen op maat. Ondanks het directe contact met de supermarkten, kunnen ze gebruik maken van alle faciliteiten van de veiling. Ze spreken ook onderling af wie wat teelt. Afhankelijk van de sector zien we dat samenwerking zich anders manifesteert. Vanuit de specifieke sectorbehoeften ontstaan in de melkveehouderij, naast de sterke coöperaties, vooral kleine en informele samenwerkingsverbanden tussen een twee- à

drietal melkveebedrijven. De sterke coöperatieve traditie is ook in de groente- en fruitteelt nadrukkelijk aanwezig in de vorm van veilingen. In de sierteelt zijn er heel wat keteninitiatieven op het vlak van onderzoek, logistiek en afzet. In de intensieve veehouderij blijven voorlopig nog veel kansen tot samenwerken onbenut. Ik durf besluiten dat de samenwerkingsvorm afhankelijk is van de sector en het type bedrijf, maar het alleszins vaststaat dat samenwerken nuttig is voor zowat elk bedrijf!
Wie meer wil weten over samenwerkingsvormen in land- en tuinbouw, is op 30 november welkom op de studienamiddag ‘Samenwerken loont!’

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen
Crafted by Brigada