

‘Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?’



Vak: YAM-60312 Academisch Master Cluster
Periode: 1&2
Datum: 9 december 2005
Opdrachtgever: Stichting Ruraal Wageningen (RUW) te Wageningen
AMC Coach: Jos Bijman
AMC team: Team 139
Martijn Brink registratienummer: 810805 125 130
Marjolein van Hintum registratienummer: 830425 341 070
Anna-Renske Oenema registratienummer: 821123 616 040
Anna Voermans registratienummer: 820726 900 110

Voorwoord

Dit rapport 'Agrarisch Ondernemerschap, bestaat dat?' is geschreven in het kader van het Academisch Master Cluster (AMC) gegeven aan de Wageningen Universiteit. Het AMC is voor de meeste van ons de eerste aanraking geweest met de buitenwereld, waarbij we te maken kregen met een echte opdrachtgever voor wie een project uitvoerden. In ons geval hebben we voor Stichting Ruraal Wageningen (RUW) gewerkt. Vanuit het AMC zijn we gecoacht door Jos Bijman.

Voor het toetsen van de theorie aan de werkelijkheid zijn we de wijde wereld ingetrokken. We hebben verscheidene mensen gesproken, die allen werkzaam zijn in de agrarische sector of die hiermee een link hebben, over hun visie over agrarisch ondernemerschap binnen de melkveehouderij. Dit is heel waardevol voor ons geweest. Door al deze bezoeken zijn we erg veel aan de weet gekomen over het begrip 'ondernemerschap' en hoe dit leeft binnen de agrarische sector. Graag willen wij dan ook iedereen hartelijk bedanken die op wat voor manier dan ook zijn of haar medewerking heeft verleend, opdat wij een zo goed mogelijk beeld hebben kunnen krijgen.

Het AMC-Team,

Martijn Brink
Marjolein van Hintum
Anna-Renske Oenema
Anna Voermans

Wageningen, 9 december 2005



Samenvatting

Dit verslag is opgebouwd rondom het begrip ondernemerschap binnen de melkveehouderij. Verschillende visies vanuit de literatuur en praktijk zijn verzameld en naast elkaar gelegd om met elkaar te vergelijken.

Het is moeilijk een afgebakende definitie van ondernemerschap te geven vanuit de literatuur, omdat het vaak om een pakket eigenschappen gaat die iemand tot ondernemer maakt. Je kunt ondernemerschap aan de ene kant zien als het hebben of runnen van een bedrijf, maar er kan ook naar het gedrag of een combinatie van gedragseigenschappen van iemand gekeken worden. De volgende eigenschappen worden wel vaak genoemd: initiatief tonen, risico nemen, zelfstandigheid ten opzichte van het bedrijf, innovatief en meedelen in een geldelijke winst. Je zou ook kunnen zeggen dat een ondernemer mogelijkheden ziet voor het bedrijf. Hij evalueert deze en verzamelt bronnen, bekijkt voor- en nadelen voor het bedrijf en besluit of hij tot actie overgaat. Hiernaast zijn nog een aantal belangrijke psychologische karaktereigenschappen van belang waaronder, dragen van risico's, drang naar prestatie, interne locus of control, verlangen naar autonomie, tegennatuurlijkheid, creatief en opportunistisch, en intuïtief.

Samengevat kunnen vanuit de literatuur de volgende criteria gegeven worden:

Beïnvloedende vaardigheden voor ondernemerschap

Een effectieve ondernemer moet in staat zijn om:

- Innovatie te herkennen en hiermee om te kunnen gaan;
- Risico's durven nemen;
- Snel kunnen inspelen op een veranderende situatie;
- Kunnen handelen met tegenslag;
- Chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging te zien.

Karakteristiekenlijst: criteria voor ondernemerschap

Volgens de literatuur is een ondernemer iemand die:

- Durft risico's te nemen
- Wil eigen verantwoordelijkheid en zeggenschap hebben
- Snel kan inspelen op veranderingen in de markt
- Ziet mogelijkheden en kansen
- Is creatief
- Handelt vanuit intuïtie

In de praktijk zien we dat ondernemerschap een steeds belangrijkere factor wordt met betrekking tot het wel of niet slagen van een bedrijf. Ook vanuit de overheid wordt steeds meer vanuit ondernemerschap gedacht. Is dit ook het geval binnen de melkveehouderij, kan hier ook gesproken worden van 'echt ondernemerschap' en zijn dezelfde criteria van belang die aangehaald zijn vanuit de literatuur? Hieronder volgt het samengevatte beeld vanuit de praktijk.

Een melkveehouder bevindt zich op een 'speelveld' waarop hij zich staande moet houden en om moet kunnen gaan met alle verschillende belanghebbenden die invloed hebben op zijn bedrijfsvoering. In hoeverre kom je er dan nog met alleen vakmanschap en management vaardigheden? De laatste tien jaar zien we dat er vanuit de overheid steeds meer gepraat wordt over ondernemers in plaats van boeren. Wie is nu die ondernemer en aan welke voorwaarden voldoet deze?

Vanuit de praktijk zijn de volgende kenmerken naar voren gekomen:

Zelfstandigheid

Het boer zijn op zich met uitstraling voor de liefde van het dier en het produceren van voedsel wordt aangemeten als ondernemerschap.

Kansen, Visie en strategie

Mogelijkheden zien voor je bedrijf ligt in het verlengde van het hebben van een visie. Een visie wordt ontwikkeld aan de hand van de Ausgangssituatie van een bedrijf. Hierbij is het ook belangrijk je visie bij te kunnen stellen wanneer de buitenwereld verandert.

Risico's

Ondernemen betekent risico's durven te nemen, maar het is ook dingen doen voor eigen risico. Er wordt verschillend gedacht over het feit of een goede ondernemer wel of geen risico's neemt. Het idee bestaat ook dat een goede ondernemer zijn risico's tot het minimum beperkt. Vanwege emotionele redenen met betrekking tot het bedrijf zal dit een veelvoorkomend kenmerk zijn binnen de agrarische sector.

Creativiteit

Creativiteit is nodig om de resultaten die de ondernemer voor ogen heeft te kunnen bereiken.

Intuïtie

Het moet goed voelen wanneer een beslissing genomen wordt. Ideeën worden eerst goed doorberekend waarna er vanuit intuïtie gehandeld wordt.

Innovaties

In tegenstelling tot de literatuur benadrukken verschillende visies dat je als ondernemer niet per sé zelf innovatief moet zijn, maar je moet je ogen wel openhouden en de innovatie zien en misschien zelfs overnemen op het eigen bedrijf.

Veranderende situaties

Situaties kunnen snel veranderen, als ondernemer moet je hierbij je emoties kunnen uitschakelen om er optimaal op in te kunnen spelen. Je moet om kunnen gaan met tegenslag.

Chaos en onzekerheid

Onzekerheid is zeker een drijfveer voor ondernemerschap, met name wanneer het om de prijs gaat die je voor je producten ontvangt. Er is wel enige twijfel, omdat je te maken hebt met een constante melkprijs die niet uitnodigt tot ondernemen.

Eigen verantwoordelijkheid

Of je met verantwoordelijkheid om kunt gaan komt naar voren doordat ondernemers weloverwogen en bewuste keuzes maken.

Kennis

Als ondernemer moet je voortdurend bezig zijn om je kennis te vergroten. Je moet weten wat er speelt. Het lezen van vakbladen, deelname aan een studieclub en lezing bezoeken zijn belangrijke activiteiten hierbij.

Inspelen op toekomstmogelijkheden

Als ondernemer moet je in staat zijn een zo goed mogelijke schatting te maken van het toekomstbeeld. Een sterk ontwikkelde visie is erg belangrijk voor het bedrijf.

Uitdaging of inkomen

De uitdaging van het ondernemen wordt belangrijker geacht dan het te behalen inkomen. Het is belangrijk gaten te zien in de markt die goed bij hem als ondernemende melkveehouder passen. Sommige hebben de drang tot uitbreiding. Afhankelijk van de persoonlijke interesse wordt dit uitgebouwd. De een legt zich toe op verdere specialisatie, terwijl een ander het leuker vindt de richting van verbreding in te slaan.

Kernwoorden: ONDERNEMERSCHAP, MELKVEEHOUDERIJ, AGRARISCH ONDERNEMERSCHAP, BEDRIJFSVOERING, VAKMANSCHAP, MANAGEMENT



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	2
1. Inleiding.....	7
1.1 Introductie.....	7
1.2 De opdrachtgever en het team.....	7
1.3 Doelstelling onderzoek.....	8
1.4 Onderzoeksmethode.....	8
1.5 Indeling verslag.....	8
2. Theorie.....	10
2.1 Theoretische indeling.....	10
2.2 Het begrip ondernemerschap volgens de theorie.....	13
2.2.1 Inleiding.....	13
2.2.2 Een ondernemers persoonlijkheid.....	13
2.2.3 Karaktereigenschappen van een individuele ondernemer.....	14
2.2.4 Meten van de ondernemendheid van een persoon.....	16
2.2.5 Persoonlijke productiviteit en motivatie.....	16
2.2.6 Beïnvloedende vaardigheden voor ondernemerschap.....	16
2.3 Karakteristiekenlijst criteria voor ondernemerschap.....	17
3. De praktijk.....	18
3.1 Balans tussen de begrippen vakmanschap, ondernemerschap en management.....	18
3.1.1 De wetenschappers.....	18
3.1.2 De overige instanties.....	18
3.1.3 De belangenorganisaties.....	19
3.1.4 De adviesgroep.....	20
3.1.5 De agrariërs.....	20
3.1.6 Samenvatting visies over balans tussen de begrippen, ondernemerschap en management.....	21
3.2 Toekomstvisie.....	22
3.2.1 De wetenschappers.....	22
3.2.2 De overige instanties.....	22
3.2.3 De belangenorganisaties.....	23
3.2.4 De adviesgroep.....	24
3.2.5 De agrariërs.....	24
3.2.6 Samenvatting toekomstvisies.....	25
3.3 Potentiële afzetmarkten.....	26
3.3.1 De wetenschappers.....	26
3.3.2 De overige instanties.....	26
3.3.3 De belangenorganisaties.....	26
3.3.4 De agrariërs.....	27
3.3.5 Samenvatting visies over potentiële afzetmarkten.....	28
3.4 Samenwerking met de melkverwerkende coöperaties.....	29
3.4.1 De wetenschappers.....	29
3.4.2 De overige instanties.....	29
3.4.3 De belangenorganisaties.....	29
3.4.4 De agrariërs.....	30
3.4.5 Samenvatting visies samenwerking melkverwerkende coöperaties.....	30
3.5 Kansen met betrekking tot de omgeving.....	31

3.5.1	De wetenschappers.....	31
3.5.2	De overige instanties.....	31
3.5.3	De belangenorganisaties.....	31
3.5.4	De agrariërs.....	31
3.5.5	Samenvatting kansen met betrekking tot de omgeving.....	33
3.6	Inkomen in relatie tot de mogelijkheden voor ondernemerschap...34	
3.6.1	De wetenschappers.....	34
3.6.2	De overige instanties.....	34
3.6.3	De belangenorganisaties.....	34
3.6.4	De adviesgroep.....	35
3.6.5	De agrariërs.....	35
3.6.6	Samenvatting inkomen en mogelijkheden voor ondernemerschap.....	36
3.7	Het begrip ondernemerschap.....	37
3.7.1	De wetenschappers.....	37
3.7.2	De overige instanties.....	37
3.7.3	De belangenorganisaties.....	38
3.7.4	De adviesgroep.....	39
3.7.5	De agrariërs.....	40
3.7.6	Samenvatting over het begrip ondernemerschap.....	41
4.	Overeenkomsten en verschillen tussen visies en literatuur.....	43
5.	Criteria voor ondernemerschap in de melkveehouderij.....	46
6.	Het debat.....	47
6.1	Inleiding.....	47
6.2	Het organiseren van het debat.....	47
6.2.1	Voorzitten van de discussie.....	47
6.2.2	Publiciteit.....	47
6.2.3	Gast sprekers.....	48
6.3	De indeling van het debat.....	48
6.4	Het verloop van het debat.....	49
6.4.1	Opkomst.....	49
6.4.2	Functie van de voorzitter.....	49
6.4.3	Samenvatting visie per gast sprekers.....	49
6.4.4	Het debat.....	50
7.	Discussie.....	51
8.	Conclusie.....	52
	Bronnenlijst.....	55
	Bijlage 1 De vragenlijst.....	56
	Bijlage 2 Lijst geïnterviewde personen.....	58
	Bijlage 3 Tijdsplanning onderzoek.....	59

1. Inleiding

1.1 Introductie

De veranderende samenleving stelt steeds hogere eisen aan duurzaamheid en voedselveiligheid, en de concurrentieverhoudingen verscherpen. Dit maakt het voor de ondernemende agrariër steeds belangrijker na te denken over de vraag waar deze met zijn bedrijf naar toe wil. Om in de toekomst ook te kunnen blijven ondernemen, zal de agrariër een goed beeld moeten hebben van zowel het eigen bedrijf, zichzelf, zijn omgeving, regelgeving vanuit verschillende overheden en de kansen en bedreigingen die op hem afkomen.

Op basis van dit beeld zal de agrariër zijn koers moeten bepalen en zo nodig bijstellen. Vanuit de overheid wordt op dit moment de bestaande regelgeving onder de loep genomen, omdat deze vaak nog gebaseerd is op de situatie in het verleden. Er moet ruimte gemaakt worden voor vernieuwend ondernemerschap in de landbouw. Te vaak nog hebben agrariërs het idee tegen de bierkaai te moeten vechten. Ze willen wel innoveren, maar worden vanuit verschillende instanties tegengewerkt. Sommige agrariërs gaan echter de uitdaging aan en banen zich een weg door het web van regels.

Op 11 november 2004 kwam het begrip ondernemerschap ter sprake tijdens een excursie georganiseerd door Stichting RUW. Samen met een aantal studenten werd het melkveebedrijf van de heer Duijndam bezocht in Delfgauw. De houdbaarheid van verbreding in de landbouw stond deze middag centraal. Terloops kwam het belang van ondernemerschap naar voren. Kun je wel spreken van ondernemerschap binnen de agrarische sector? Zo ja, wat zijn de kenmerken en door wie wordt het als zijnde ondernemerschap bestempeld? Dit zette Stichting RUW aan het denken en gaf de aanzet tot het verder uitdiepen van het begrip agrarisch ondernemerschap.

1.2 De opdrachtgever en het team

Stichting RUW (RUraal Wageningen) is een kritische studentengroep verbonden aan Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR).

RUW opereert binnen twee werkvelden:

- Uitgaande van het agrarische bedrijf streeft RUW naar veelzijdige en gezonde landbouw.
- Op gebiedsniveau zoekt RUW naar een balans tussen de uiteenlopende functie en belangen van de Groene Ruimte.

De Stichting raakte geïnteresseerd in de visies van verschillende partijen wat betreft agrarisch ondernemerschap. In de eerste plaats met betrekking tot de betekenis van het begrip, maar ook wat de waarde ervan is voor het agrarische bedrijf en breder getrokken voor het gehele platteland. In samenwerking met de Wageningen Universiteit is hieruit een Academisch Master Cluster (AMC) ontstaan.

Het AMC team bestaat uit 4 studenten van de Wageningen Universiteit die allen een verschillende studieachtergrond hebben:

Martijn Brink:

- Master Management Economics & Consumer behaviour, specialisatie: Management, Business Economics.
- HBO-achtergrond: Dier- en veehouderij in Dronten
- Teamfunctie: Financial Controller

Marjolein van Hintum:

- Master Management Economics & Consumer behaviour, specialisatie: Consumer Behavior, Sociologie en Marketing.
- HBO-achtergrond: Food & Business in Nijmegen
- Teamfunctie: Manager

Anna-Renske Oenema

- Master International Development studies, specialisatie: Rural Sociology
- Teamfunctie: Secretary

Anna Voermans

- Master Food Quality Management, specialisatie Consumer Communication
- HBO-achtergrond: Voedingsmiddelentechnologie in Velp

1.3 Doelstelling onderzoek

Missie:

Inzicht verkrijgen in de verschillende visies die in de agrarische sector bestaan over ondernemerschap in de melkveehouderij, om deze te kunnen vergelijken met de in de literatuur omschreven definitie.

Visie:

Een weergave geven van de verschillen en overeenkomsten tussen de bestaande visies over ondernemerschap binnen de melkveehouderij en andere betrokkenen.

De verkregen resultaten zullen in het rapport weergegeven worden en tijdens het debat gepresenteerd en bediscussieerd worden.

1.4 Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor de melkveehouderij, omdat we beperkte tijd hadden en we van mening zijn dat de tuinbouw en varkenshouderij heel andere takken van sport zijn.

Door middel van een gericht literatuuronderzoek en interviews met verschillende instanties en betrokkenen binnen de agrarische sector zal duidelijkheid verkregen worden over het begrip ondernemerschap binnen de agrarische melkveehouderij. Allereerst zal de beschikbare literatuur doorgenomen worden en zal de regelgeving nagegaan worden.

Uit het literatuuronderzoek zal een duidelijk beeld gevormd worden van het begrip 'ondernemerschap'. Hieruit volgt een lijst met criteria welke bepaalt of je als agrariër een ondernemer genoemd kunt worden of niet. De kennis die we opdoen uit de literatuur zullen we vervolgens gebruiken als basis voor de vragenlijst voor de interviews.

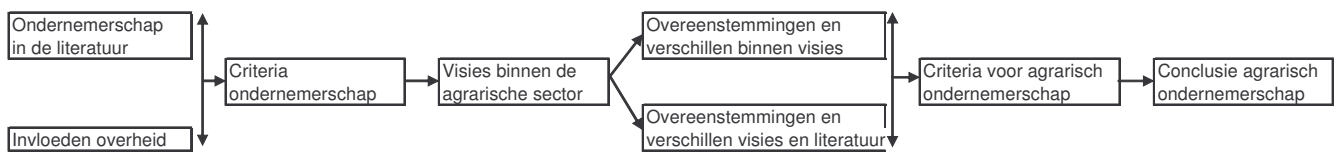
Vervolgens zullen we de informatie uit de interviews vergelijken met de criteria die we uit de literatuur opstellen. De criteria zullen aangepast of aangeschept worden zodat we een duidelijke visie van ondernemerschap hebben vanuit de verschillende disciplines. Deze kunnen we vervolgens met elkaar vergelijken zodat de verschillen en overeenkomsten duidelijk worden. Hieruit zullen ten slotte conclusies getrokken worden

1.5 Indeling verslag

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 1. We zetten uiteen door een algemeen beeld te schetsen van de ontwikkelingen in de landbouw. Hierna volgt algemene theorie over het begrip ondernemerschap. Hieruit volgt een lijst van criteria met betrekking tot ondernemerschap. In hoofdstuk 2 geven we een overzicht van de resultaten van de kwalitatieve interviews die we gehouden hebben bij mensen thuis of op het werk.

Vervolgens hebben we in hoofdstuk 3 de informatie uit de interviews vergeleken met de criteria die we uit de literatuur opgesteld hebben. Hierna hebben we nogmaals naar de criterialijst, opgesteld vanuit de literatuur, gekeken en geprobeerd deze aan te scherpen. Deze hebben we vervolgens met elkaar vergeleken, zodat de verschillen en overeenkomsten duidelijk worden. Hoofdstuk 4 geeft een reflectie weer op het gehouden debat. In hoofdstuk 5 zal ten slotte de conclusie weergegeven worden.

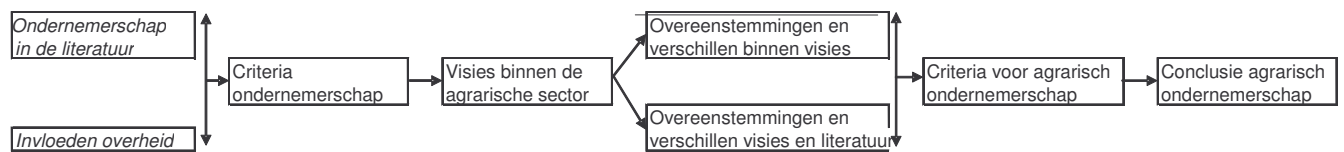
Onderstaand figuur toont een schematische weergave van het onderzoek en de verschillende aspecten die binnen dit onderzoek naar voren zullen komen. In het verslag staat in het cursief aangegeven onder welk deel van het framework het betreffende hoofdstuk valt.



Figuur 1: onderzoeksframework



2. Theorie



2.1 Theoretische inleiding agrarisch ondernemerschap

Niet langer bezitten boeren op het platteland een monopoliepositie. Europa gaat van agrarische modernisatie over op rurale ontwikkeling als het voornaamste paradigma en als leidraad voor de formulering van beleid, ontwikkeling van bedrijven en het opzetten van aansluitende institutionele arrangementen.

Tot de jaren '90 was het de modernisatie die de klok sloeg op het platteland, gericht op voortgaande specialisatie van agrarische producten. Dit had als gevolg dat landbouw steeds verder af kwam te staan van andere activiteiten. Deze ontwikkeling komt voort uit het idee dat bestond binnen de samenleving, na de Tweede Wereldoorlog, dat men nooit weer zonder voedsel wilde komen te zitten. Alles werd ingezet op de wederopbouw. Mede door een snelle technologieontwikkeling werd het mogelijk om per persoon steeds meer koeien te melken. Er werd steeds meer geproduceerd en de kostprijs werd gedrukt. Van 1950 tot de begin jaren '90 is de kostprijs ver beneden de Gross Value of Production (GVP). Hierna begint de GVP een stabilisering te vertonen, maar de kostprijs blijft stijgen. Op een gegeven moment lijkt de GVP te stagneren en zelfs te dalen. Ondertussen stijgt de kostprijs. De invoering van het melkquotasysteem, een dalende graanprijs en het gebrek aan ruimte, areaal, om uit te breiden zijn mogelijke factoren die van invloed zijn geweest op de stagnering van de GVP. Hierbij komt nog dat de kostprijs in de jaren '90 verder steeg door een groeiende bezorgdheid over het milieu, dierwelzijn en voedselveiligheid. Om toch boven de kostprijs uit te kunnen blijven steken werden steeds meer externe inputs en dure technologieën aangetrokken, in de trend van het modernisatie paradigma. Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als 'squeeze', kostprijs (stijgend) en GVP (dalend) groeiden nadelig naar elkaar toe (Van der Ploeg, 2002a).

Het rurale ontwikkelingsparadigma kan gezien worden als een soort 'uitweg' op het modernisatie paradigma, dat gepaard ging met toenemende beperkingen vanuit onder andere de overheid en het ontbreken van een positief toekomstbeeld.

Terugkijkend op dit tijdperk 1945 – 1995 zien we dat boeren meer en meer te maken gekregen hebben met de buitenwereld. Voorheen ging het alleen om voedselproductie, zo veel als mogelijk. De huidige situatie vraagt veel meer flexibiliteit van boeren. Ze moeten meegaan in eisen vanuit de samenleving betrekking hebbend op de veiligheid en kwaliteit van voedsel, dierwelzijn is een hot item, regelgeving wordt meer en meer vanuit Brussel geformuleerd en de concurrentie vanuit de omliggende Europese landen is moordend.

Op dit moment zien we dat sommige melkveehouders nog steeds de route van de schaalvergroting volgen en andere proberen in te spelen op de nieuwe functies die het platteland kan vervullen (recreatie, kinderopvang, natuurbeheer). Welke route gevolgd wordt, hangt sterk samen met de omgeving waarin het bedrijf gevestigd is en persoonlijke interesses/voorkeuren spelen ook een sterke rol.

Het rurale ontwikkelingsparadigma onderscheidt 6 niveaus die van betrekking zijn. Rurale ontwikkeling wordt ook wel gezien als een multi-actor, multi-level en multi-aspect proces gezien (Van der Ploeg, 2002a). Hieronder zullen de bestaande niveaus besproken worden:

1. *Mondiale interrelaties tussen landbouw en samenleving.* De landbouw moet zich constant heroriënteren om blijvend te kunnen beantwoorden aan de snel veranderende behoeftes vanuit samenleving.
2. *Rurale ontwikkeling als nieuw model voor de agrarische sector, waarbij het begrip 'synergie' van cruciaal belang is.* Het modernisering paradigma was gericht op voortgaande specialisatie wat betreft agrarische productie en legde de nadruk op een segregatie van landbouw en andere activiteiten. RURALE ontwikkeling gooit het op een andere boeg, 'win-win situaties' tussen verschillende activiteiten zijn belangrijk. Deze situaties blijken zowel wenselijk als nodig.
3. *Rurale ontwikkeling kan geoperationaliseerd worden op het niveau van het boeren (familie) bedrijf.* RURALE ontwikkeling ontstaat als gevolg van de herdefiniëring van identiteiten, strategieën, praktijken, interrelaties en netwerken op het platteland en in de stad.
4. *Rurale ontwikkeling moet gedefinieerd worden op het niveau van het platteland en z'n belanghebbenden.* Meteen in de eerste zin van deze paragraaf ook al aangehaald, maar het platteland is niet meer alleen van de boeren. De burger wonend in de stad heeft ook een uitgesproken mening over het platteland. Op zich dragen de geografische omstandigheden ook al een stem in zich. Heb je een melkveehouderij in Groningen, dan zal het gebied zich niet lenen om een boerderijwinkel te starten op het bedrijf, omdat het platteland niet aantrekkelijk is als landschap.
5. *Niveau van beleid en instituties.* Hierbij zijn drie aspecten van belang. Ten eerste is het belangrijk dat er binnen overheden overeenkomst bestaat tussen beleid en programma's. Ten tweede is het van belang dat er synergie bestaat tussen specifieke regionale rurale ontwikkelingsprogramma's en het aansluitende beleid vanuit verschillende overheden. Ze moeten elkaar niet in de haren strijken.
6. *Rurale ontwikkeling is multi-doelgericht van nature.* Om een voorbeeld te geven, het gaat niet alleen om het bedrijven van landbouw, maar de samenleving wil ook een mooi boerenlandschap met koeien in de wei. Het is niet òf/òf (specialisatie/segregatie), maar én én (synergie).

Deze zes niveaus bevestigen, dat een boer gericht op de buitenwereld moet zijn en dat deze zelfde boer door z'n doen en laten beïnvloed wordt door diezelfde wereld buiten het bedrijf. Kort samengevat heeft een boer te maken met persoonlijke omstandigheden, samenleving en omgeving (areaal), rurale gebied, agro-food supply chain en mobilisatie van hulpbronnen. Het wel of niet aanwezig zijn van bepaalde aspecten zijn van invloed op de koers die een melkveehouder inslaat wat betreft de bedrijfsvoering.

Hieronder zullen drie routes geschetst worden, inspelend op het rurale ontwikkelingsparadigma, die uitgebouwd kunnen worden aan de hand van het rurale gebied, de agro-food supply chain en de mobilisatie van hulpbronnen (Van der Ploeg, 2002a).

1. Afhankelijk van het rurale gebied waarin je je melkveehouderij hebt, zou je het bedrijf kunnen gaan verbreden. Hierbij kan gedacht worden aan agro-tourisme, nieuwe activiteiten op het bedrijf zelf (kinderopvang, bed & breakfast), diversificatie en land- en natuurbeheer.
2. Op je bedrijf heb je te maken met het hebben van verschillende hulpbronnen. Je zet deze op zo'n manier in dat je je bedrijf rond hebt. Door nieuwe vormen van kostreductie of door het aanwenden van een inkomen buiten het bedrijf, kun je je hulpbronnen efficiënter gebruiken waardoor zich weer nieuwe mogelijkheden voordoen en het bedrijf uitgebouwd kan worden.
3. Als melkveehouder kun je ook proberen in te spelen op agro-food supply chain. Het verkorten van de productieketen, overstappen op biologische landbouw en het produceren van streekproducten zijn hier voorbeelden van. Als boer vervul je maar een heel klein stukje van het productieproces. Je zou kunnen zeggen dat je producent bent van rauwe olie, maar dan gaat het om melk. Door de keten meer naar jezelf toe te trekken krijg je meer grip op je product. Hierbij speel je ook in op de

behoefte aan voedselveiligheid vanuit de samenleving. Wanneer je je melk verwerkt tot kaas en deze kaas op het bedrijf in de kaaswinkel verkoopt, dan heb je de burger en consument tevreden, omdat het de mogelijkheid geeft tot het natrekken van de voedselproductieketen. De agro-food supply chain speelt zich op een bedrijf af. Als boer en mens moet je dan ook nog maar net geschikt zijn en het leuk vinden om mensen op je bedrijf te ontvangen.

De mogelijkheden die je, als melkveehouder, ziet en benut hangen af van je persoonlijke voorkeur en mogelijkheden. Iemand is niet alleen melkveehouder/boer, maar ook man van..., vader, lid van NLTO, actief in de lokale politiek of dorpsbelang. Mensen dragen niet alleen verantwoordelijkheid ten opzichte van hun eigen bedrijf, maar ook ten opzichte van de andere activiteiten waarmee ze verbonden zijn. Dit web van activiteiten en verschillende verantwoordelijkheden, resulteren in kansen of juist belemmeringen met betrekking tot het keuzepakket, tijd en 'room for manoeuvre' iemand heeft. Hierbinnen is het ook belangrijk aan te duiden dat je niet zomaar 'boer' bent. Iedereen ziet zichzelf op een bepaalde manier als boer, een bepaalde visie, strategie nastrevend. Roep (1991) heeft hier onderzoek naar gedaan. Boeren zijn op de volgende manier in te delen:

De Dubbeldoelboer

Ik houd van een mooie dikke koe. De melkgift is niet onbelangrijk, maar de opzet en aanwas is voor mij een zeer belangrijk gegeven. Hier stem ik de fokkerij op af. Door de melkgift niet zo sterk op te voeren kan ik meer koeien aanhouden en zo de omzet voor het bedrijf.

De Zuinige boer

Ik probeer zo zuinig mogelijk te boeren. Ik houd de kosten zo laag mogelijk en het bedrijf zoveel mogelijk vrij. Op die manier kan ik een goed inkomen behalen en zie ik toekomst voor het bedrijf.

De Praktische boer

Ik probeer alles tot in de puntjes te verzorgen. Het is de kunst om de bedrijfsvoering zo goed mogelijk uit te kienen. Bij de ontwikkeling van het bedrijf moet je ervoor oppassen dat je niet voorbij de mogelijkheden schiet. Je moet hierin een praktisch evenwicht zien te vinden.

De Koeienboer

Ik heb veel schik in het fokken en het is mijn lust en mijn leven om de dieren te verzorgen en de melk te laten stromen. Daarom moet ik ook veel aandacht besteden aan de ruwvoerwinning en het voederrantsoen goed uitkienen. Om dit alles te kunnen, moet ik dan ook niet teveel vee hebben, want dat zou ten koste gaan van de individuele zorg en aandacht.

De Machineboer

Ik ben het liefst met machines bezig, zowel op het land als door er zelf aan te sleutelen. Voor mij is het belangrijkste dat ik het werk in de stal en op het land zo efficiënt mogelijk af kan. Ik streef niet naar de hoogste melkproductie per koe, maar dat is niet zo'n probleem, want de massa maakt dat wel goed.

Wanneer we nu de hedendaagse boer vergelijken met die van 50 jaar terug, dan zien we dat boeren door de jaren heen een steeds kleinere schakel zijn geworden in een groeiende agro-food-supply-chain. Dit betekent echter niet dat ze een autonome positie hebben op hun bedrijf en alleen maar hoeven te zorgen dat de melk geleverd wordt. Juist door die lange keten komen er vanuit alle hoeken voorwaarden, eisen en regelgeving op de boer en zijn bedrijf af. Voorbeelden zijn regels met betrekking tot dierwelzijn, melkgehaltenes, mestwet, HACCP, AID, KKM, weidevogel- en natuurbeheer. Ook zijn de wensen vanuit de samenleving constant aan verandering onderhevig. Een melkveehouder bevindt zich op een 'speelveld' waarop hij zich staande moet houden en om moet kunnen gaan met alle

verschillende belanghebbenden die invloed hebben op de bedrijfsvoering. In hoeverre kom je er dan nog met alleen vakmanschap en management vaardigheden? De laatste tien jaar zien we dat er vanuit de overheid steeds meer gepraat wordt over ondernemers in plaats van boeren. Wie is nu die ondernemer en aan welke voorwaarden voldoet deze? In het volgende hoofdstuk zullen we het begrip 'ondernemerschap' an sich onder de loep nemen. Hierna zullen we kijken welke verschillende visies er bestaan, en of ondernemerschap binnen de melkveehouderij bestaat. Dit wordt gedaan door middel van een vergelijking tussen literatuur en de afgenomen interviews met verschillende mensen die in de agrarische sector werkzaam zijn.

2.2 Het begrip ondernemerschap volgens de theorie

2.2.1 Inleiding

Voor het begrip ondernemer of ondernemerschap is geen overeenkomstige definitie van wat het begrip precies inhoudt. Ondernemerschap wordt vaak gelijkgesteld aan nieuwe gewaagde ondernemingen en het management van kleine bedrijven, en het concept van eigenaar of een eigen beroep (zelfstandige). Het begrip ondernemerschap moet veel breder gezien worden dan de prestaties van bijvoorbeeld Bill Gates.

Toch kunnen niet alle ondernemers van een bedrijf gezien worden als ondernemer. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen ondernemers en mensen die hun bedrijf runnen vanuit persoonlijke doelen, maar niet per sé ondernemer zijn. Ze houden het bedrijf draaiende door hun vakbekwaamheid en management inzicht. Dit staat los van ondernemerschap.

Naast het zien van ondernemerschap als het hebben of het runnen van een bedrijf, kan er ook gekeken worden naar een patroon van gedragingen of combinaties van gedragseigenschappen. De ondernemer zoals deze in de vorige paragraaf omschreven staat, wordt gekenmerkt als iemand die initiatieven neemt, risico's durft te nemen, een bepaalde zelfstandigheid heeft binnen een organisatie of management, meedeelt in een geldelijke winst of innoverend is op een meer dan gemiddelde wijze.

Een andere uitleg is dat ondernemers gezien worden als mensen die mogelijkheden zien voor hun bedrijf. Ze moeten deze kunnen evalueren en bronnen kunnen verzamelen die hun bedrijf voordelen geven ten opzichte van andere bedrijven en die bepaalde acties op gang kunnen brengen die succes verzekeren.

Kirby (2003) beschrijft een onderzoek van Lessem (1986), hierin wordt gesteld dat er verschillende typen ondernemers zijn, ieder met verschillende persoonlijkheden en met verschillende combinaties van attributen en gedragingen. Deze eigenschappen worden in de volgende paragraaf uitgelegd.

2.2.2 Een ondernemers persoonlijkheid

Zoals eerder gezegd is er geen standaard definitie van het begrip ondernemer. Er bestaat dus ook geen stereotype model voor een ondernemer. Wel wordt er beweerd dat ondernemers in zekere mate overeenkomstige karakteristieken of gedragseigenschappen hebben.

Door Lessem worden zeven verschillende ondernemerstypen geïdentificeerd:

Ondernemers type	Type persoonlijkheids	Eigenschappen
Innovator	Fantasie/ voorstellingsvermogen	Orgineel Inspiratie Veranderingen
Vormgever/ in staat steller	Intuïtief	Ontwikkeling Verbinding
Leider	Gezag/ machthebbende	Richting Verantwoordelijk Structureel Controlerend
Nieuwe ondernemer	Doorzetting, drive	Mogelijkheden Risico nemend Macht
Levendig	Sociaal vaardig	Informeel Communicatief Cultureel
Avonturier	Energiek	Bewegend Weken Gezond Activiteit
Handels persoon	Flexibel	Aanpassingsvermogen Intelligent

Tabel 1.1: Ondernemerstypen volgens Lessem (1986)

De verschillende gedragingen kunnen variëren afhankelijk van de situatie waarin de ondernemer zich bevindt. De meeste gedragingen zijn aan te leren of te verwerven. Hiermee wordt gesuggereerd dat een persoon zijn ondernemerschap kan ontwikkelen. Het is meestal niet duidelijk of een ondernemer een bepaalde vaardigheid bezit van zichzelf of deze verworven heeft uit ervaringen van het zijn van een ondernemer. Ondernemers zullen over de meeste van de genoemde eigenschappen beschikken. De mate en combinatie ervan zullen per ondernemer verschillen.

2.2.3 Karaktereigenschappen van een individuele ondernemer

De literatuur onderscheidt enkele belangrijke psychologische karaktereigenschappen van een ondernemer. Deze eigenschappen zijn het kunnen dragen van risico's, drang naar prestatie, interne locus of control, verlangen naar autonomie, tegennatuurlijkheid, creativiteit, opportunisme, en intuïtieveit. Hieronder volgt een beschrijving van de verschillende karaktereigenschappen.

Nemen van risico's

Gezien de aard van de activiteiten van een ondernemer, zal een ondernemer geen aversie hebben voor risico's. Mensen die ondernemend zijn hebben een minder grote angst voor risico's dan mensen die niet ondernemend zijn. Hoewel deze stelling niet door iedereen gesteund wordt vanuit de literatuur, zijn de meningen wel gelijk over het feit dat ondernemers over het algemeen beter om kunnen gaan met dubbelzinnigheid en onzekerheid.

Drang naar prestatie

Ondernemers hebben een hoge drang naar succes en het behalen van prestaties, vaak kiezen ze voor situaties die gekenmerkt worden door:

- Eigen verantwoordelijkheid;
- Nemen van risico's op een gemiddeld niveau;
- Kennis van gevolgen van bepaalde beslissingen;
- Ongewoon behulpzaam actief;
- Reagerend op toekomstmogelijkheden.

Niet het behalen van inkomsten, maar de verwachting van het presteren is de belangrijkste drijfveer voor de ondernemer. Geld is slechts een maatstaf voor succes.

Ondernemerschap is een bepaalde manier van denken en doen, het is meer dan slechts het starten en draaiende houden van een onderneming.

Locus of control

De locus of control kenmerkt de manier waarop een persoon tegen iets aankijkt. Een persoon met een interne locus of control gelooft dat het bereiken van een doel afhankelijk is van zijn of haar eigen gedrag of individuele karaktereigenschappen. Iemand met een externe locus of control ziet het behalen van resultaten als geluk of als resultaat van een actie van andere personen.

Van ondernemers wordt vaak gezegd dat ze beschikken over een hoge interne locus of control, dit is echter niet wetenschappelijk bewezen.

Verlangen naar autonomie

Ondernemers willen zeggenschap hebben. Ze hechten meer waarde aan individualisme en vrijheid dan de meeste managers en mensen zoals u en ik. Ze hebben over het algemeen een aversie voor regels, procedures en sociale normen. Een consequentie hiervan is dat ondernemers moeite kunnen hebben om te functioneren in een 'beperkende' omgeving, zoals het functioneren in een groep. De wens naar controle over hun eigen leven is een centrale karaktereigenschap van een ondernemer.

Tegennatuurlijkheid

Kirby (2003) refereert naar Kets de Vries (1977), deze beredeneert dat ondernemerschapsgedrag het resultaat is van negatieve karakteristieke instincten en dat financiële opbrengsten niet altijd leiden tot persoonlijke bevrediging en geluk. Volgens De Vries is een ondernemer een persoon met weinig zelfrespect en een gebrek aan vermogen om kritiek te ontvangen. De ondernemer droomt van het hebben van totale controle en wil onafhankelijk zijn van alles en iedereen. Dit verklaart waarom ondernemers het risico durven nemen om gewaagde activiteiten te starten en een eigen bedrijf op te zetten. Echter, dit standpunt van De Vries is niet wetenschappelijk bewezen.

Creativiteit en opportunisme

Veel literatuur over ondernemerschap suggereert dat ondernemers creatiever zijn dan anderen. Ondernemers neigen te denken in niet-traditionele manieren, ze betwisten bestaande aannames, zijn flexibel en passen zich snel aan aan hun eigen oplossing voor het probleem. Ondernemers zien mogelijkheden en kansen, en benutten deze. Innovativiteit is een kenmerk dat mooi meegenomen is voor de ondernemer, maar het is geen vereiste. Ondernemers zijn doorzetters, ze doen ergens moeite voor en dringen er op aan om problemen en hindernissen onder ogen te komen.

Intuïtie

Een ondernemer handelt meer vanuit intuïtie dan vanuit rationeel denken. In plaats van structureel en analytisch te werk gaan, kiest een ondernemer liever een meer intuïtieve benadering die vraagt om meer holisme en synthese. Echter de mate waarin intuïtie wordt gevolgd is afhankelijk per type ondernemer maar verschilt ook per situatie.

2.2.4 Meten van de ondernemendheid van een persoon

Het merendeel van de nieuwe ondernemingen mislukt, en veel stagneren in groei. Het is interessant om te kijken welk soort bedrijven vermoedelijk succesvol en groeiend zal zijn. Vaak wordt er hierbij vanzelfsprekend gefocust op het meten van de ondernemerskwaliteiten van een persoon, om hieruit te bepalen of de onderneming zal slagen of niet. Door de jaren heen zijn er veel verschillende testen ontwikkeld waarmee een graad in ondernemerschap kan worden bepaald, echter de geldigheid en betrouwbaarheid is discutabel. Er wordt daarom geadviseerd om niet alleen naar karaktereigenschappen van de ondernemer te kijken, maar ook naar werkervaring, doordachtheid van het marktonderzoek, duidelijkheid van het bedrijfsplan, hoeveelheid verricht werk en dergelijke. (Kirby, 2003) Een eenduidige manier van meten van de ondernemendheid van een persoon kan dus helaas niet gegeven worden. Daarom wordt een lijst met criteria opgesteld, die vergeleken zal worden met de literatuur.

2.2.5 Persoonlijke productiviteit en motivatie

Om het gewenste hoogtepunt in je carrière te bereiken, zijn verschillende factoren van belang. Bepalende aspecten zijn: een gevoel van persoonlijke missie (resultaat georiënteerd zijn), het vermogen om onafhankelijk zowel als deel van een team te kunnen werken en aanleg om jezelf te kunnen verbeteren en te kunnen veranderen. Er zijn zes voorwaarden die prestatie stimuleren, te weten:

- *Betrokkenheid.* Voor presteren is tijd en gevoel nodig, hierbij is betrokkenheid een vereiste.
- *Uitdaging.* Ondernemers zijn constant op zoek naar nieuwe uitdagingen. Ze zoeken actie, uitkomsten, resultaten en oplossingen.
- *Het hebben van een doel.* Dit heeft een duidelijke link met 'uitdaging'. Er moet een duidelijke visie zijn. Zowel een duidelijke richting als de autonomie om anderen te overtuigen van hun visie.
- *Controle.* Er moet duidelijk overzicht zijn.
- *Jezelf willen overtreffen* en een continue wens naar verbetering hebben.
- *Balans tussen werk en privé.*

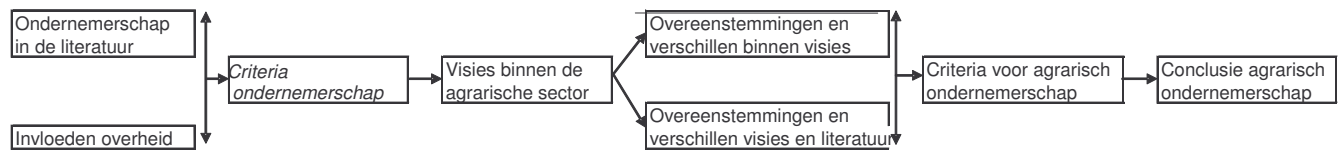
Een andere belangrijke voorwaarde voor het behalen van prestatie als ondernemer is geloven in jezelf. Een ondernemer gelooft dat hij kan bereiken wat hij maar wil. Een positief zelfbeeld is een vereiste. De doelen die gesteld worden moeten gezien worden als te behalen doelen, niet als iets wat bereikt zal worden in de toekomst. Een ondernemer ziet zichzelf in de visualisatie van zijn doelen. Zie jezelf als de eerste persoon, in plaats van de derde persoon. Voel je goed en wees trots op datgene wat je verworven hebt.

2.2.6 Beïnvloedende vaardigheden voor ondernemerschap

Een effectieve ondernemer moet in staat zijn om:

- Innovaties te herkennen en hiermee om te kunnen gaan;
- Risico's durven nemen;
- Snel kunnen inspelen op een veranderende situatie;
- Kunnen handelen met tegenslag;
- Chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging te zien.

2.3 Karakteristiekenlijst: criteria voor ondernemerschap



Aan de hand van de literatuur zoals deze genoemd is in het voorgaande hoofdstuk, worden criteria geselecteerd voor ondernemerschap. Deze criteria gelden als belangrijke eigenschappen of karakteristieken waarover een ondernemer moet beschikken.

Het is belangrijk dat het begrip ondernemerschap breder gezien wordt dan de prestaties van bijvoorbeeld Bill Gates. Ondernemerschap is ook het management van kleine bedrijven en het concept van eigenaar of een eigen beroep (zelfstandige).

Een ondernemer is iemand die initiatieven neemt, risico's durft te nemen, een bepaalde zelfstandigheid heeft binnen een organisatie of management, meedeelt in een geldelijke winst of meer dan gemiddeld innoverend is.

Ondernemerschap kan ook uitgelegd worden als het zien van mogelijkheden voor het bedrijf. Een ondernemer kan deze mogelijkheden omzetten in voordelen ten opzichte van andere bedrijven. Deze mogelijkheden worden door een ondernemer omgezet in acties die succes verzekeren.

Belangrijke kenmerken van een ondernemer worden hieronder kort omschreven. De uitleg en omschrijving van deze eigenschappen staan vermeld in de literatuur zoals deze aan dit verslag is toegevoegd.

- Het nemen van risico's
- Het hebben van een interne Locus of control
- Het verlangen hebben naar autonomie
- Het bezitten van creativiteit en opportunisme
- Het handelen op intuïtie

Een effectieve en goede ondernemer is in staat om:

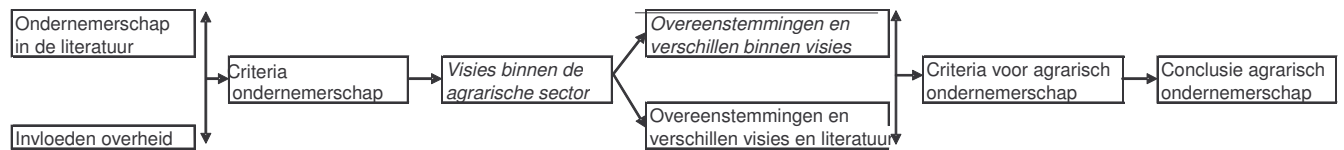
- Innovaties te herkennen en hiermee om te kunnen gaan
- Snel te kunnen inspelen op een veranderende situatie
- Te kunnen handelen met tegenslag
- Chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging te zien

Ondernemers hebben een hoge drang naar succes, het behalen van prestaties en kiezen daardoor voor situaties die gekenmerkt worden door:

- Een eigen verantwoordelijkheid
- Kennis van de gevolgen van bepaalde beslissingen
- Ongewoon behulpzaam actief zijn
- Reacties op toekomst mogelijkheden

Niet het behalen van inkomsten, maar de verwachting van het presteren is de belangrijkste drijfveer voor de ondernemers.

3. De praktijk



3.1 Balans tussen de begrippen vakmanschap, ondernemerschap en management

3.1.1 De wetenschappers

J.Verstegen

Vakmanschap, ondernemerschap en management moeten alle drie aanwezig zijn maar de beslissingmaker in een organisatie moet zeker ondernemerschap in zich hebben.

Ondernemerschap is iets wat je in je hebt, je moet een duidelijk beeld in je hoofd hebben van wat je wilt. Het gaat niet alleen om het hebben van een visie, maar ook om het om kunnen zetten in daden.

R.H.M Bergevoet

Op zich zorgt het hebben van een status er al voor dat je ondernemer bent.

Het hebben van een bedrijf brengt het uitvoeren van verschillende taken met zich mee. Hoe met deze taken wordt omgegaan, hangt af van de verschillende competenties/eigenschappen die iemand heeft.

Vroeger was je succesvol wanneer je een echte vakman was, nu is vooral management een factor voor succes

Vroeger werd het bedrijf gekenmerkt als een gezinsbedrijf, tegenwoordig draait het bedrijf op één persoon, die tegelijkertijd vakmanschap, ondernemerschap en management vertegenwoordigt. Deze factoren zijn de factoren waar uit je werkt en moeten in balans zijn.

Vaak wordt gedacht dat het nemen van risico's een voorwaarde is voor succesvol ondernemerschap maar het blijkt dat de goede ondernemers juist niet veel risico nemen. Dit komt omdat ze een goed plan opgezet hebben en dit betekent juist risico's beperken.

J.Peerlings

Alle drie de elementen moeten aanwezig zijn op de melkveehouderij waarbij:

- Vakmanschap essentieel is: technisch goede resultaten behalen is heel belangrijk. Hier bestaan grote verschillen tussen bedrijven onderling.
- Ondernemerschap risico nemen en durven is. Een beperking hierbij is dat het gaat om melkproductie. De beslissingen die genomen worden zijn voor langere termijn.
- Management is beslissingen nemen met betrekking tot het voortbestaan van het bedrijf op korte termijn.

3.1.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

Vakmanschap is een randvoorwaarde. Om te overleven heb je ondernemerschap nodig. Je kunt het zonder ondernemerschap een hele poos uitzingen, maar op den duur zul je het niet redden.

Management is minder aan de orde. Binnen de melkveehouderij wordt gewoon de zaak in de running gehouden.

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

Vakmanschap is een randvoorwaarde. Management en ondernemerschap moeten daar in tegen ook aanwezig zijn.

De boer moet een goede vakkennis hebben, hij moet kansen kunnen zien en benutten en hij moet goed kunnen managen. Je moet je vakkennis in kunnen zetten om je doel te kunnen bereiken.

B. Ijntema, Rabobank

Als boer ga je van vakman naar ondernemer en van ondernemer naar manager. Vroeger was het vakmanschap ontzettend belangrijk. Als vakman was je instaat om een goed saldo te hebben maar dit is nog geen garantie voor een goed resultaat onderaan de streep.

Een ondernemer is nog meer gericht op de kasstroom onderaan de streep. Op het moment dat je een goed ondernemer bent zul je gaan groeien en niet al je werkzaamheden kun je dan zelf meer voeren waardoor je jezelf op het vlak van de manager begeeft.

3.1.3 De belangenorganisaties**D. Bruins, NAJK**

De focus vanuit de overheid ligt op het punt ondernemerschap omdat er eigenlijk vanuit wordt gegaan dat het vakmanschap er is (randvoorwaarde). De marges worden steeds kleiner. Ondernemerschap is nodig want alleen vakmanschap en management zijn niet voldoende.

Zonder vakmanschap kan je toch een goede ondernemer zijn hoewel binnen de melkveehouderij alle drie toch wel zijn vereist.

B. Lamers, GAJK

Waar je zelf goed in bent, zal de basis vormen voor de richting waar je verder in zal gaan. Ondernemerschap is de toekomst voor grote bedrijven. Voor de echte vakman zal er een beperking zijn aan deze groei om te kunnen blijven voldoen aan datgene waar hij goed in is, vakman zijn. Groei als factor van ondernemerschap, is slechts aan de orde als er werkelijk getracht wordt het bedrijf uit te gaan breiden

W. van Middendorp, Platform A-B-C

Qua overlevingskansen moet er zeker een mix van de 3 elementen aanwezig zijn.

Het manager en het ondernemerschap gedeelte zijn daarentegen moeilijk onderscheidbaar.

Ondernemerschap is de link tussen functioneren en het niet functioneren.

Door een combinatie van de drie vaardigheden kan men continuïteit bewerkstelligen.

P. ter Hoeve, NMV

Vakmanschap is een belangrijk uitgangspunt in de Nederlandse agrarische sector. Dit is dan ook vaak perfect uitgewerkt. Ondernemerschap is zeker ook belangrijk. Management is de link (centrale rol) tussen ondernemerschap en vakmanschap.

J. Heijkoop, LTO Noord

Onder alle omstandigheden staat ondernemerschap op nummer 1, hier begint het mee.

Binnen de agrarische sector waar het kleinschalig is gaan vooral ondernemerschap en vakmanschap samen. Het management gedeelte komt pas veel later. Het beste resultaat is te behalen door een mix van de drie elementen. Specifiek voor de melkveehouderij geldt dat ondernemerschap op 1 staat, vakmanschap op 2 en tot slot management op 3. Bij een grote onderneming komt vakmanschap juist als laatste van de drie omdat dit relatief eenvoudig in te huren is.

Het verschil in samenstelling van de drie elementen komt naar voren door een verschil in lang en korte termijn denken en door een verschil in de grootte van bedrijven.

R. Schut, Werkgroep Landbouw en armoede

Vakmanschap is een belangrijk aspect. Je moet deskundig en geschoold zijn, dit is van fundamenteel belang. Een goed ondernemersplan en een financieel plan zijn echter ook noodzaak, dus je moet wel ondernemer zijn.

Daarnaast moet je ook goed verstand hebben van inkoop en dergelijke; je moet kunnen plannen en nadenken. Goed kunnen ordenen (ook financieel) en je tijd in kunnen delen is van belang. (Dit slaat op management.)

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

Zeker in een klein bedrijf zijn alle drie de elementen vereist.

Minimaal 1 van de drie elementen is nodig om erkenning in dat element te kunnen verwerven.

Als je ontdekt waar je goed in bent dan kan het punt waar je gebreken in vertoond worden aangevuld door middel van adviseurs. (Niet de bank!)

Het gedeelte ondernemerschap binnen de melkveehouderij wil zeggen dat iemand kan zorgen dat alles gebeurt. Bovendien is er zonder vakmanschap niet te managen binnen de melkveehouderij.

3.1.4 De adviesgroep

H. Lammertink, DLV

Een belemmering laat zien of iemand ondernemer is of niet. Hoe speel je erop in?

Management en ondernemerschap komen daarna. Eerst goed boeren!

Vakmanschap is een randvoorwaarde voor iedere ondernemer. Het is heel belangrijk dat je zuiver een doel kunt stellen. Wat kun je en wat wil je?

3.1.5 De agrariërs

J. Duijndam, melkveehouder

Vooraf marketing is een belangrijk aspect. Marketing kan gezien worden als een onderdeel van ondernemerschap. Je moet op durven scheppen, iets aan de man durven te brengen en je moet kunnen verkopen.

Ondernemerschap is een gevoel dat je moet hebben. Je moet een visie hebben en neerzetten wat je neer wilt zetten.

Het begint allemaal met vakmanschap en vanuit deze kennis ga je verder kijken.

Je moet flexibel zijn. Ondernemer-zijn kun je niet leren, je hebt het in je.

Bij ondernemerschap moet je goed met mensen om kunnen gaan. Je moet een uitstraling hebben. Je moet durven te geven.

J. Boer, melkveehouder

De verhouding van de drie elementen is afhankelijk van het bedrijfstype van de ondernemer. Vakmanschap alleen zal niet meer voldoende zijn, ondernemerschap zal ook een belangrijke plaats in gaan nemen. Voor de grotere bedrijven zal gelden dat er minder vakmanschap nodig zal zijn dan op relatief kleinere bedrijven.

Dhr. Eefting, melkveehouder

Er is geen verschil in de toekomst tussen de vakmensen en de ondernemers. Beide typen boer hebben een goede kans om het bedrijf voort te zetten. Een vakman zal zich meer richten op de details van het bedrijf, een ondernemer heeft meer oog voor de grote lijn van

het bedrijf. Zelfs de zogenaamde prutsers kunnen blijven bestaan. Dit zijn vaak bedrijven met weinig schulden waardoor de kostprijs laag ligt.

Dhr. Van der Klippe, melkveehouder

Het is belangrijk dat je als ondernemer over een mix van alle drie de elementen beschikt en je moet ze ook alle drie benutten. De start is echter wel het vakmanschap, daarna moet je dit vakmanschap kunnen sturen, ofwel managen. Dit houdt in dat je keuzes maakt binnen je bedrijfsvoering en bepaalde afwegingen doet. Als laatste onderdeel komt het ondernemerschap.

Ondernemerschap alleen is ook niet voldoende voor een bedrijf. De arbeid moet namelijk wel zoveel mogelijk zelf gedaan worden omdat dit veel te duur is om in te huren. Arbeid is relatief duur, vreemde arbeid en de loonwerker moeten zoveel mogelijk gemeden worden.

3.1.6 Samenvatting visies over balans tussen de begrippen vakmanschap, ondernemerschap en management

Bijna alle partijen antwoorden over dit onderwerp dat vakmanschap een randvoorwaarde is maar dat vooral ondernemerschap een vereiste om continuïteit van het melkveehouder bedrijf te kunnen garanderen.

Alle vijf de groepen zijn van mening dat voor de continuïteit van de hedendaagse melkveehouderij alle drie de elementen vereiste zijn.

Enige verwardheid bestaat rondom de overlapbaarheid van de begrippen ondernemerschap en management.



3.2 Toekomst visie

3.2.1 De wetenschappers

J.Verstegen

Ondernemerschap is iets dat voor de sector van belang is. Ieder gaat zich op zijn eigen manier differentiëren en dit maakt ondernemerschap een steeds belangrijkere factor.

Door het feit dat Nederland een klein land is, zijn er maar beperkte schaalvergroting mogelijkheden.

Door afschaffing van het melkquotum zal er meer vrijheid ontstaan om een eigen weg in te slaan maar tevens zal dit ook betekenen dat veel bedrijven zullen gaan verdwijnen.

Voor echte ondernemers zal er altijd voldoende ruimte zijn, deze vinden hun eigen weg wel.

R.H.M Bergevoet

Binnen de landbouw overheersen de strategische competenties dus; ogen open houden. Het is heel belangrijk om te blijven communiceren met de buitenwereld.

J.Peerlings

De kleine boeren zullen afvallen, het gaat hier om 3 tot 5% die zullen stoppen. Verder zet de schaalvergroting door (patroon) en zo is het altijd gegaan.

Indien het quota eraf gaat dan wordt de kostprijs hoger en zal er nog een grotere schaalvergroting plaatsvinden.

Er zullen minder bedrijven komen die vergeleken met nu 2 of 3 maal zo groot zijn.

De echte ondernemers blijven over. De vakmannen zonder ondernemerschap zullen verdwijnen.

De toekomst wordt bepaald door het quotum en uitbreiden is bijna niet mogelijk. Een oplossing is vlucht zoeken in neventakken.

3.2.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

Voor velen is schaalvergroting de optie, maar er zullen ook kleinere bedrijven zijn die doorblijven. Een kwart tot een derde zal blauwe (water) of groene (natuur) diensten binnenhalen.

Er moet goed naar de omgeving worden gekeken: wat leeft er in de maatschappij? Je keuzes hangen af van de situatie van je bedrijf, maar maak deze keuzes bewust. Indien het quotum eraf gaat, dan is er een grote kans voor de topondernemers.

Het familiebedrijf zal altijd blijven bestaan maar arbeid wordt wel een knelpunt.

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

Er zullen twee typen bedrijven ontstaan in Nederland.

Aan de ene kant de grotere bedrijven die hoogwaardige producten produceren tegen een zo laag mogelijke kostprijs.

Aan de andere kant zullen er bedrijven zijn die naast hun huidige melkveehouderij tak het bedrijf verbreden, hetzij door streekproducten hetzij door recreatie. Coöperaties zullen tevens bedrijven niet ongehinderd door laten melken. Een quotering zou een logisch gevolg hierop zijn.

De goede ondernemers zullen een weg vinden binnen de beperkingen van Nederland om te kunnen produceren.

B. Ijntema, Rabobank

Er bestaat een positieve toekomst voor de melkveehouderij. De melkveehouderij beleeft nu een hoge conjunctuur, een prijsdaling zal nu wel ingezet worden.

De beste bedrijven zullen het in de toekomst overleven, dit zijn de bedrijven met het beste management.

Als iedereen zorgt dat het bedrijf de kosten voor quotum kwijt is voor de afschaffing van het quotum, dan kunnen ze op wereld markt prijs produceren.

De gemiddelde bedrijfsgrootte zal ook stijgen. Dit is het volgen van een trend die al jaren lang gevolgd wordt.

De melkverwerkende coöperaties zullen niet onbeperkt melk afnemen van de boeren. Productierechten kan een goede optie zijn. De sector zal zich goed moeten realiseren dat het quotum eraf zal gaan dus hier moet vroegtijdig op ingespeeld worden.

3.2.3 De belangenorganisaties**D. Bruins, NAJK**

Schaalvergroting zoals in andere landen is hier in Nederland niet mogelijk.

Wat nodig is, is dat de Nederlandse producten hoger in het aanzien komen. Het product moet niet ergens anders ook gemaakt kunnen worden.

B. Lamers, GAJK

De visie van de toekomst van de landbouw is verbreding van de goede plattenlands economie. Persoonlijk is hier enige moeite voelbaar: de basis van de verbreding is goedkope arbeid dus deze tak kan er dan gemakkelijk bij worden gepakt. Verbreding wordt alleen als oplossing op het moment dat dit geen extra arbeid kost.

Verbreding is een kans voor sommigen. Het versterken van de 1^e tak komt het meeste voor en hierin zullen ook veel kansen liggen voor de melkveehouderij. Melkveehouders zullen naar grotere bedrijven toewerken waar een medewerker bijkomt of waar arbeidsbesparende samenwerkingsverbanden gevormd worden. Een ondernemer ten opzichte van een vakman ziet koeien als productiemiddel en zoekt altijd naar een weg.

Er moet vanuit de regelgeving meer vrijheid gegeven worden tot het verbreden van het bedrijf en uitwerken van ideeën.

De toekomst van het melkveehouderij bedrijf; dit is de laatste generatie van het gezinsbedrijf. Het is geen gegeven meer dat de familie binnen het bedrijf gaat werken

W. van Middendorp, Platform A-B-C

De grondgebonden landbouw zal geen kansen krijgen zoals de industriële bedrijven dit wel hebben gehad. Een financiële ondersteuning blijft mede daarom ook in de toekomst een vereiste. De groeiende bevolkingsconcentratie zal een grote druk op de melkveehouderijen neer leggen: er zijn geen mogelijkheden meer voor schaalvergrotingen in Nederland en dit zal dan ook waarschijnlijk niet gaan gebeuren.

Veel bedrijven zullen een grootte houden/ krijgen van 80 tot 90 melkkoeien.

P. ter Hoeve, NMV

De visie van de toekomst voor de Nederlandse melkveehouder is niet echt positief. Er is maar één kans, en dat is dat de melkveehouder zich serieus moet gaan bemoeien met de melkprijs.

Als melkveehouder moet je zoeken naar manieren om de prijs te beïnvloeden, als je dit doet dan ben je ondernemend bezig.

J. Heijkoop, LTO Noord

Waarschijnlijk zullen er leveringsrechten in de plaats van het melkquotum komen. De verwachting is ook dat er een nieuwe menging van bedrijven zal komen, oftewel integratie van de gebieden. De gemengde bedrijven zullen efficiënt kunnen werken en produceren.

Na het vervallen van de quotering zal er een explosieve schaalvergroting plaats vinden. De liberalisering van Nederland en de landen rondom Nederland zal doorgezet worden.

De quotering en de mestwetgeving hebben de melkveehouder wel efficiënter gemaakt.

Er is meer ondernemerschap dan de mogelijkheden om te ondernemen in Nederland.

R. Schut, Werkgroep Landbouw en armoede

Verbreiding is niet eindeloos maar beperkt. Voor schaalvergroting geldt hetzelfde; ons land is te klein om te blijven vergroten. Internationalisering is alleen mogelijk voor grotere bedrijven, hier is namelijk veel geld voor nodig. Voor kleinere melkveehouders zou verbreden wel een optie kunnen zijn. Tot 2013/14 blijft het quotum nog bestaan, maar bij afschaffing zouden we wel eens een wild/west situatie kunnen krijgen: de schaalvergroting zal dan doorzetten. De garantie is weg en de melkprijs zal nog verder zakken. Voedsel kun je niet aan de vrije markt overlaten. Voedsel is een heel ander product in de handel.

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

De melkveehouderij wordt steeds meer industrieel waardoor alleen de echte grote bedrijven de markt kunnen en zullen gaan overheersen.

Er is vrees voor de mega schaalvergroting door middel van techniek. Het zal de boeren in een spagaat positie dwingen; geen boer meer zijn en ook niet willen zijn en als andere optie dat het zeker niet zal gaan lukken in de toekomst.

Per jaar zal het aantal melkveehouders dalen met 5%.

Ondernemerschap zit in je geest, uitvoeren is iets anders. Iedereen kan hetzelfde zien, maar slechts een enkeling (de ondernemer) speelt hier op in. Je moet de mazen in de wet vinden.

Eigenlijk is mest het enige wat de trend richting grootschaligheid tegenhoudt.

3.2.4 De adviesgroep**H. Lammertink, DLV**

Rond 2012/2014 zal het aantal boeren gehalveerd zijn tot 12.000 boeren die gemiddeld een 8 tot 9 ton melk gaan produceren per bedrijf.

Persoonlijk; vanuit noodzaak moet je niet gaan verbreden.

3.2.5 De agrariërs**J. Duijndam, melkveehouder**

Algemene toekomst: er zal een opdeling plaatsvinden in de melkveehouderij.

- Grootschalige producenten;
- Landbouw in moeilijk producerende gebieden, landschapsbeheer is hier ook belangrijk;
- Bedrijven in andere gebieden gericht op het publiek.

Kort gezegd is de melk en vlees productie een uitgeknepen spons. Er moet meer gedaan worden om inkomen te verkrijgen dus met andere woorden een andere dienst toevoegen aan het bedrijf. Duurzaamheid is hierbij een belangrijk gegeven.

J. Boer, melkveehouder

De melkveehouderij zal een belangrijk draagvlak bieden voor de Nederlandse landbouw. De bedrijven zullen in de toekomst waarschijnlijk wel groter worden. De arbeid hiervoor zal een beperkende factor zijn.

Als melkveehouder moet je veel werken en je arbeid effectief inzetten, maar je sociale leven is hierbij ontzettend belangrijk.

Dhr. Eefting, melkveehouder

Het quotum zal in Nederland definitief verdwijnen. Dit zal waarschijnlijk eerder gebeuren dan dat er nu verwacht wordt, 2009-2010 op het laatst.

Het mestbeleid zal de totale productie capaciteit van Nederland afbakenen. Mestafzet wordt grond gebonden waardoor een totaal quotum groei van Nederland niet mogelijk is.

Nederland is absoluut geschikt voor melkveehouderij.

Er zullen in Nederland enkele (10 tot 15) zeer grootte bedrijven ontstaan.

Dhr. Van der Klippe, melkveehouder

De melkveehouderij zal in Nederland blijven bestaan. De marges zullen echter wel kleiner worden.

Er zullen grotere schommelingen in de melkprijzen ontstaan als het quotum verdwijnt.

Schaalvergroting zal in Nederland ook doorzetten. Hierin zal arbeid een beperkende factor zijn.

Er zal en soort break-even point ontstaan tussen schaalvergroting en arbeid.

Er is tevens een verwachting dat de rentekosten de komende tijd zullen stijgen en dat het nieuwe mestbeleid de boeren veel geld gaat kosten.

3.2.6 Samenvatting toekomstvisies

Het melkquotum zal verdwijnen en grote gevolgen hebben in de richting van faillissementen en mega schaalvergrotingen.

Nederland is qua oppervlakte te klein voor veel kleine schaalvergrotingen.

Qua continuïteit zal het er op aan komen of iemand ondernemer genoeg is.

Goede ondernemers zullen inspelen op hun omgeving en hier de vruchten van plukken.

Er kan gezegd worden dat de belangenorganisaties het er over eens zijn dat schaalvergroting de toekomst zal worden maar dat Nederland hier eigenlijk geen plek voor biedt.

Veel melkveehouders zullen in de toekomst verdwijnen.

Het totale aantal bedrijven zal in de nabije toekomst gehalveerd zijn.

De gemiddelde hoeveelheid quotum zal per bedrijf groeien. Verbreding is een slechte vooruitgang van de bedrijven.

3.3 Potentiële afzetmarkten

3.3.1 De wetenschappers

J.Verstegen

Vergeleken met de groente en fruitteelt hoeven melkveehouders in mindere mate te zoeken naar nieuwe mogelijkheden voor de toekomst. Dit komt omdat de melkveehouderij een vrij veilige en beschermde markt is.

Echter de echte ondernemer heeft een duidelijke visie en durft risico's te nemen.

De melkveehouderij is een "beschermde" sector die niet heel innovatief is, mede ook door de vaste melkprijs. Dit maakt het lastig voor nieuwe toetreders.

Het melkquotum geeft ook minder mogelijkheden tot nieuwe afzet mogelijkheden.

R.H.M Bergevoet

Je ziet dat melkveehouders bijvoorbeeld aan twee coöperaties gaan leveren of juist zelf melk gaan verwerken.

De melkveehouderij wordt gezien als een van de minst innovatieve sectoren. Er worden dan misschien niet veel nieuwe producten ontwikkeld maar er wordt wel veel naar nieuwe manieren gezocht om anders te werken en het naar het zoeken van nieuwe afzetkanalen.

J.Peerlings

Geen nieuwe afzetmarkten: het gaat om melkproductie, zich gespecialiseerd in één product, namelijk melk. Andere activiteiten als alternatief (bijvoorbeeld een camping) is noodgedwongen verbreding.

3.3.2 De overige instanties

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

Niet iedereen zal zelfstandig de markt op kunnen, hiervoor zal de markt te klein zijn in de zin van streek eigen producten. Melkveehouders zullen een bepaalde schaalgrootte moeten hebben om de markt internationaal te kunnen betreden.

Meerwaarde van melk zal wel de toekomst worden. Het is daardoor voor veehouders niet aan te raden om uit een coöperatie te stappen. Coöperaties kunnen altijd meer en beter inspelen op de markt.

B. Ijntema, Rabobank

Nieuwe markten bestaan in de melkveehouderij wel, maar dit zijn niche markten. De Rabobank zal ook niet stimuleren om nieuwe markten te betreden. Zelfverzuivering is op een gegeven moment niet meer uniek.

3.3.3 De belangenorganisaties

D. Bruins, NAJK

Wat betreft innovaties binnen de melkveehouderij wordt de inkoop zelf geregeld maar de afzet hiervan ligt vast. Vanwege dit feit zijn de marges minimaal. In melk bevindt zich geen differentiatie en er is geen sturing mogelijk op innovatie waardoor de innovaties minder zijn.

De innovaties die er zijn, zijn innovaties door middel van de toeleveranciers; zoals de melkrobot.

B. Lamers, GAJK

Nieuwe afzetmarkten voor de melkveehouderij?; nee, geen nieuwe producten. Het is moeilijk om melk, yoghurt etc. goedkoper te maken dan multinationals dat kunnen doen. Geen bulkproducten in Nederland maar wel kwaliteit levering.

Er is geen toekomst in nieuwe afzetmarkten omdat het rendement veel te laag ligt.

W. van Middendorp, Platform A-B-C

Mogelijkheden kunnen ontstaan als het landbouwbeleid hier meer ruimte voor zou geven tevens zelf kaas maken is niet voor het gros weggelegd.

P. ter Hoeve, NMV

Kijken naar nieuwe afzetmarkten is niet zinvol, aangezien de afzetmarkten voor de consument momenteel zo gunstig zijn, dat er vanuit de consument geen behoefte is aan andere afzetmarkten.

J. Heijkoop, LTO Noord

Nieuwe afzet markten zijn op te splitsten in: het meerwaarde geven aan het product melk en ketenverkorting.

Nieuwe afzetmarkten zijn wel beperkt in de zin dat er per streek maar een aantal boeren dezelfde nevenactiviteit kunnen hebben.

R. Schut, Werkgroep Landbouw en armoede

Ketenverkorting in de zin van eigen melkverwerking is mogelijk maar wel lastig te verwezenlijken.

Voor de melkveehouderijen geldt dat er al een zodanige druk bestaat (onder andere door het melkoverschot) om het bedrijf draaiende te houden dat er geen tijd is om zich bezig te houden met eventuele nieuwe afzetkanalen.

De markt is tevens ook al vrij vol.

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

Verbreding moet niet gebeuren als je een straight vakman bent en alleen gericht bent op je geld binnen halen. Verbreding kost meer tijd dan dat het geld oplevert.

3.3.4 De agrariërs**J. Duijndam, melkveehouder**

Vooraf kleinere bedrijven kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Grotere bedrijven kunnen dit ook maar dit is echter wel op een ander niveau, je kunt hier namelijk niet finetunen.

J. Boer, melkveehouder

De melkveehouderij moet sectoraal gezien worden. De afzet van melk via zelfverzuivering is daardoor ook voor maar weinig weggelegd. De afzet van de melk is een duidelijke taak van de coöperatie. Hier heb je als ondernemer veel geld in zitten en deze coöperaties zullen optimaal moeten presteren om deze melk af te zetten. De coöperatie is hiervoor door de boeren in het leven geroepen.

Dhr. Eefting, melkveehouder

Nieuwe afzet mogelijkheden worden wel door melkveehouders ontwikkeld. Dit zie je echter meestal stranden. Dit houdt in dat het niet bepaald eenvoudig is om beter te presteren dan dat de coöperaties doen. Die kunnen al zo'n 40% van de melk onder een merk, en dus voor een meerwaarde, verkopen.

Dhr. Van der Klippe, melkveehouder

Afzet via andere kanalen dan de coöperaties kan ook worden gezien als het scherp houden van de coöperaties. Dit betekent namelijk dat afzet ook via andere kanalen mogelijk is en de coöperatie niet de enige uitweg is.

3.3.5 Samenvatting visies over potentiële afzetmarkten

De melkveehouderij is een van de minst innovatieve sectoren. Wel wordt er naar alternatieven gezocht om de melk op andere manieren af te zetten. Deze risico's zijn slechts weggelegd voor de echte ondernemers.

Nieuwe markten zijn niet voor iedereen weggelegd, dit zijn niche markten. Vooral de agrariërs zijn het er over eens dat het voor veehouders niet aan te raden is om uit een coöperatie te stappen.

Er is de melkveehouderij weinig mogelijkheid om innovatief te zijn.

De markten bieden hiervoor weinig ruimte.

Het geven van een meerwaarde aan het product geeft wel mogelijkheden. Verbreding van het bedrijf op deze manier, zijn noodgedwongen activiteiten. Als deze manier van verbreding gekozen wordt is het belangrijk om goed na te gaan in hoeverre het arbeidstechnisch past en of het aansluit bij de interesses van de ondernemer.

Ook kan er gesteld worden dat een coöperatie is opgericht met de duidelijke taak om de melk van de veeboeren af te zetten.



3.4 Samenwerking met de melkverwerkende coöperaties

3.4.1 De wetenschappers

J.Verstegen

De melkveehouderij is een vrij veilige beschermde markt. De melkveehouders zitten veilig bij hun coöperaties en hebben hierdoor meer zekerheid.

J.Peerlings

De coöperaties kunnen nauwelijks inspringen. Campina en Friesland Foods staan op het gebied van marketing, innovaties en techniek heel sterk.

De boer moet maar 1 ding doen en dat is melk produceren. Dit is wat Campina ook wil; de boer is alleen de grondstoffen producent.

De mogelijkheden voor de boer zijn beperkt, omdat melk een homogeen product is.

3.4.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

De coöperaties hebben een sterke positie en willen een zo hoog mogelijke melkprijs krijgen. Ze zijn internationaal gericht, wat betekent dat ze in het buitenland winst willen gaan maken.

Melk is een bulkproduct, maar dan wel kwalitatieve bulk. Coöperaties hebben een goed verhaal, alleen zijn boeren soms wat kortzichtig.

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

De coöperaties zijn voor de melkveehouder een hele zekere factor waarbij de melkveehouder ten allen tijden zijn melk aan kwijt kan. Het is daardoor voor veehouders niet aan te raden om uit een coöperatie te stappen. Boeren zullen zelf waarschijnlijk ook niet in staat zijn om in die mate als een coöperatie markten te betreden en producten te ontwikkelen.

Coöperaties kunnen wel altijd meer en beter inspelen op de markt.

B. Ijntema, Rabobank

De verwachting is dat de coöperaties onderscheid zullen maken in verschillende kwaliteiten melk, met verschillende meerwaardes zoals het concept van Rouveen.

De meerwaarde zal ook belangrijk zijn voor de afzet van de melk, melk als bulk is geen optie. Voor de melkveehouderij is de coöperatie eigenlijk het enige alternatief. Wel heeft de melkveehouder in de loop van de jaren de macht uit handen gegeven aan de coöperatie. Hij staat aan het einde van deze keten slechts zijn hand op te houden.

3.4.3 De belangenorganisaties

W. van Middendorp, Platform A-B-C

Er valt niet veel te verbeteren aan de prestaties van de coöperaties. Er wordt al maximaal gepresteerd.

Het zijn de marges van de coöperaties die veel hoger liggen dan de marges die de boeren kunnen ontvangen. De verwerking en het management van de coöperaties zijn te duur. Daar in tegen werken de coöperaties als multinationals, dit in de zin dat ze altijd op zoek zijn naar zo goedkoop mogelijke grondstoffen.

J. Heijkoop, LTO Noord

De grote coöperaties kunnen een balans bieden. Door gezamenlijke marktstrategieën kunnen grote voordelen voor beide partijen ontstaan. Samen moeten deze partijen voortdurend inspelen op de wensen van de consument en dit zal zeker de moeite waard zijn.

R. Schut, Werkgroep Landbouw en armoede

In de toekomst zullen de boeren wel inspraak moeten houden want een directeur van een coöperatie kan niet in zijn eentje beslissingen nemen. Het belang van de visie van de boeren moet daarom worden ingezien. Dit is momenteel niet het geval.

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

De markt rondom de melkveehouderij is ondoorzichtig. De boeren hebben geen inspraak, maar zijn daar in tegen wel degene die de risico's lopen.

Er is sprake van indoctrinatie, dit wil zeggen; zeer scheve verhoudingen van macht.

De ledenraad die als spreekbuis van de boeren dient te fungeren heeft eigenlijk in praktijk geen macht in de strategische beslissingen die worden genomen.

3.4.4 De agrariërs

J. Boer, melkveehouder

Het kwaliteit stelsel zoals deze nu ingevuld wordt door de afnemende coöperaties is een goede ontwikkeling. Hierdoor kun je jezelf als Nederlandse melkveehouder blijven onderscheiden.

Het creëren van een meerwaarde is erg belangrijk, dit is echter de verantwoordelijkheid voor de coöperatie.

Dhr. Eefting, melkveehouder

De Nederlandse coöperaties staan sterker in hun schoenen dan de Duitse coöperaties.

Een verschil tussen een coöperatie en bijvoorbeeld een beursgenoteerd bedrijf, is dat er bij de beursgenoteerde bedrijven direct gepresteerd moet worden. Er moeten direct resultaten behaald worden.

Dit is in tegenstelling tot de coöperaties die zich meer op de langere termijn focussen.

Dhr. Van der Klippe, melkveehouder

De afzet coöperatie is een uniek systeem binnen de melkveehouderij. Hierin wordt goed gepresteerd.

3.4.5 Samenvatting visies samenwerking melkverwerkende coöperaties

De coöperatie is een veilige manier van melkafzet met een hoge zekerheid. De coöperaties staan erg sterk op het gebied van marketing, innovaties en techniek.

Melk is een kwalitatief bulkproduct, maar het ligt voor de hand dat coöperaties onderscheid zullen gaan maken in verschillende kwaliteiten melk.

Boeren zullen zelf niet zo gemakkelijk in staat zijn, om in die mate als een coöperatie, markten te betreden en producten te ontwikkelen.

Het creëren van een meerwaarde door de coöperatie is ontzettend belangrijk. Het kwaliteitsstelsel dat door de coöperaties is opgericht is hiervoor een goede vooruitgang. Zo kun je jezelf als melkveehouder blijven onderscheiden.

De lange termijn strategieën zijn kenmerkend voor de coöperaties.

3.5 Kansen met betrekking tot de omgeving

3.5.1 De wetenschappers

J.Verstegen

Er is beperkt grond beschikbaar in Nederland, dus er zal eerder naar andere mogelijkheden gezocht moeten worden om verder in te kunnen ontwikkelen.

R.H.M Bergevoet

Zodra boeren de overheid en hun omgeving leren kennen neemt de dreiging die deze in zich dragen af. Als ondernemer zie je in meer of mindere mate een tendens aankomen. Je loopt niet meer achter de feiten aan.

De omgeving is sterk aan het veranderen door het landbouwbeleid en de eisen vanuit de samenleving. Alleen ondernemers kunnen hier op inspelen.

J.Peerlings

De omgeving is voor nevenactiviteiten belangrijk maar slechts 2% van het inkomen wordt eruit gehaald. Qua inkomen vermeerdering levert een baan buiten de deur dus meer op.

Toch is het zo dat als het bedrijf in een omgeving is gevestigd die mogelijkheden biedt, deze mogelijkheden aangepakt moeten worden.

Als het niets oplevert, moet je het niet doen.

3.5.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

Op de kansen die een omgeving biedt moet worden ingespeeld.

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

Het benutten van de omgeving voor het uitwerken van ideeën is slechts voor een kleine groep ondernemers weggelegd. De markt zal een keer verzadigd raken en alleen diegene die daar mee begonnen zijn zullen er een tijd goed van kunnen leven totdat er in dat gebied meer zijn die dezelfde markt betreden.

Het benutten van je omgeving voor het uitwerken van ideeën is voor slechts een kleine groep ondernemers weggelegd. De markt zal een keer verzadigd raken.

B. Ijntema, Rabobank

Voor de Rabobank is het belangrijk hoe de boer in zijn omgeving staat en hoe hij tegenover de samenleving staat. Hij moet zijn licence to produce in een bepaalde omgeving kunnen behouden.

Goed oplettende boeren kunnen in de omgeving problemen zien die door hun zelf op te lossen zijn. Hierin liggen veel uitdagingen. Samenwerking hierin is een heel belangrijk aspect. Samenwerking met zowel collega boeren als wel met andere instanties zoals gemeentes of burgers.

3.5.3 De belangenorganisaties

D. Bruins, NAJK

Het echt inspelen qua gebied gebeurt niet altijd. Je ziet vaak een verkeerde boer in het verkeerde gebied.

Als er garantie zou worden gegeven voor een standvastiger beleid, dan zou er een betere marktwerking ontstaan.

Het is momenteel erg moeilijk voor ondernemers om de keuze te maken want ze lopen wel het risico dat de plannen voor een bepaald gebied of een bepaalde subsidie na 4 jaar weer verandert.

B. Lamers, GAJK

Door de groeiende burgerring op het platteland komen er steeds meer beperkingen voor de bedrijven. Burgers zitten niet altijd te wachten op uitbreidingen in hun achtertuin.

Er is wel toekomst in de groene diensten; deze diensten vragen namelijk geen arbeid en goedkope arbeid is een basis voor nevenactiviteiten.

W. van Middendorp, Platform A-B-C

Het inspelen op de omgeving zoals gebeurt bij zorgboerderijen is een prima invulling als dat mogelijkheden biedt. Toch zou het beter zijn als de hoofdtak van het bedrijf het inkomen biedt.

J. Heijkoop, LTO Noord

Natuurlijk moet de boer wel de voordelen halen uit zijn omgeving. Afwachten op mogelijkheden is altijd slecht.

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

De omgeving van het bedrijf heeft zeker gevolgen maar je moet er ook gebruik van maken.

De rust als koning op eigen bedrijf zal weg zijn door middel van nevenactiviteiten. Het zal drukker zijn en men moet eventueel klaar kunnen staan voor bezoekers. Je moet hier tijd en zin in hebben.

Feitelijk komt het er bij verbreding met betrekking tot de omgeving op neer dat er per tak minder tijd vrij komt en het in totaal meer tijd vereist dan dat het geld oplevert.

3.5.4 De agrariërs**J. Boer, melkveehouder**

Omgeving zou misschien wel belangrijk kunnen zijn. Hier moeten de bedreigingen omgezet worden in kansen. Hierbij kun je denken aan het in gebruik nemen en onderhouden van natuurgronden die mee tellen voor de plaatsingsruimte van de nieuwe mestwetgeving.

Eventueel zou je kunnen denken aan onderhoud van natuur, met als kanttekening dat dit geen extra arbeid kost (door middel van vee). Persoonlijk; een tegenstander van verbreding in de zin van kamperen.

Dhr. Eefting, melkveehouder

Voor de boeren is het belangrijk dat ze beseffen dat in het kleine Nederland meegekeken wordt door de burgers. Eigenlijk wordt er geboerd in de voortuin van de stad. Dit houdt in dat je als boer zijnde rekening moet houden met je bedrijfsvoering. Je moet continue het imago van de landbouw proberen te verbeteren.

Dat onderdeel wat de boeren invullen van het landschap moeten ze goed doen. Als boer ben je zelf verantwoordelijk voor het creëren van een draagvlak voor de melkveehouderij onder de burgers.

Het is belangrijk dat je maatschappelijk verantwoord onderneemt.

Dhr. Van der Klippe, melkveehouder

Uitgebreid inspelen op omgevingsfactoren is alleen weggelegd voor kleinere bedrijven die tijd over hebben. Deze bedrijven zouden hieruit een plus kunnen genereren. Natuurbeheer door de agrarische sector moet zeker blijven.

3.5.5 Samenvatting kansen met betrekking tot de omgeving

De veranderende omgeving met betrekking tot landbouwbeleid en samenleving biedt voor ondernemers mogelijkheden om op in te spelen. Het is belangrijk dat deze mogelijkheden uit de omgeving aangepakt worden. Toch is het zo dat de verdiensten ervan goed moeten worden overwogen. De melkveehouders moeten er voor blijven zorgen dat het inkomen uit de hoofdtak gehaald kan worden.

Inspelen op de omgeving is ook tijdsgebonden, er moet wel arbeid over zijn of het mag geen arbeid kosten.

De omgeving benutten in de zin van streekproducten is voor een kleine groep ondernemers weggelegd.

Boeren moeten hun licence to produce in een bepaalde omgeving kunnen behouden.

Samenwerken met collega instanties, gemeentes en burgers is belangrijk. Omgeving moet gezien worden als iets gezamenlijk met de burgers, wat op een goede en nette manier dient te worden ingevuld.

Het zou voor ondernemers erg prettig zijn als er een standvaster beleid was met betrekking tot de omgeving. Dit beleid wil nog wel eens veranderen.



3.6 Inkomen in relatie tot de mogelijkheden voor ondernemerschap

3.6.1 De wetenschappers

J.Verstegen

De hoogte van het inkomen van een melkveehouder is wel degelijk van belang voor het bereiken van doelen. Geld maakt doelen makkelijker bereikbaar.

Toch is inkomen geen beperking voor ondernemers. Als er een duidelijke visie is en men durft risico's te nemen dan kan men ook met minder inkomen een goede ondernemer zijn.

J.Peerlings

Wat betreft inkomen kan er gevraagd worden: ben je in staat je leningen terug te betalen? Inkomen stelt je in die zin in staat om te ondernemen.

Inkomen dient als een faciliterende randvoorwaarde om doelstellingen te realiseren als ondernemer zijnde.

Je hebt te maken met variaties in uitkomsten. Je weet nooit precies hoe het zal gaan lopen; er bestaat onzekerheid. Een zeer negatieve uitkomst is beperkt omdat je wel weet wanneer je moet stoppen.

Als ondernemer wil je zekerheid, dus beperk je de risico's.

2.6.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

Als het slecht gaat, gaat het in eerste instantie om overleven. Als je weinig verdient, moet je wel ondernemer zijn. Er wordt ook wel gezegd dat er tussen het laagste en het hoogste inkomen het inkomen van een minister zit.

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

De mate van ondernemerschap zal het inkomen bepalen en niet het inkomen de mate van ondernemerschap. Echte ondernemers zullen het niet zover laten komen of de bank zal hun daadwerkelijk capaciteit voor ondernemerschap erkennen.

B. Ijntema, Rabobank

De vraag is of je inkomen nodig hebt om ondernemerschap te kunnen tonen of heb je ondernemerschap nodig om een inkomen te behalen. Voor een goede ondernemer is het inkomen niet van belang. Ten eerste is het al de vraag hoe diegene aan een lager inkomen komt en ten tweede zal een ondernemer altijd een uitweg kiezen.

De Rabobank zal altijd open staan voor een nieuw ondernemersplan. Hierbij wordt natuurlijk wel gekeken wat de persoon in kwestie de afgelopen jaren gepresteerd heeft.

Ook met een goed saldo kun je iemand nog niet direct een ondernemer noemen.

3.6.3 De belangenorganisaties

D. Bruins, NAJK

Inkomen kan niet gezien worden als beperking van ondernemerschap omdat er gemakkelijk genoeg wordt genomen met (tijdelijk) minder. Er wordt meer waarde gehecht aan zelfstandigheid.

Stille armoede komt dan ook zeker voor in de agrarische sector.

B. Lamers, GAJK

Als het inkomen van een melkveehouder van invloed is op de mogelijkheden tot ondernemerschap dan ben je al te laat.

Als je met goede ideeën en met een juist verleden bij de bank komt dan lukt het eigenlijk altijd wel om een subsidie aan te vragen.

Als het lage inkomen een gevolg is van slecht ondernemerschap dan zal het inkomen verdere ideeën in de weg staan omdat een bank hiervoor huiverig zal zijn.

W. van Middendorp, Platform A-B-C

Inkomen is van invloed op de mogelijkheden; een boer met een laag inkomen heeft een kans om terecht te komen in een neerwaartse spiraal. Meer inkomen kan dan wel mogelijkheden bieden.

Toch beïnvloedt inkomen niet direct de mogelijkheden.

P. ter Hoeve, NMV

Inkomen is een belangrijke factor binnen de mate van succesvol ondernemen. Je hebt immers geld nodig om je wensen te verwezenlijken.

J. Heijkoop, LTO Noord

Door inkomensbeperking kunnen boeren worden opgesplitst in ondernemers en stoppers. Vanwege de hoge quotumkosten wordt het ondernemerschap tevens beperkt.

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

Te weinig inkomen alleen zal betekenen dat deze persoon geld nodig heeft op korte termijn en deze zal dan waarschijnlijk een baan in loondienst erbij gaan zoeken om zo gelijk morgen een hoger inkomen te hebben. De betere ondernemers zullen voor neven activiteiten kiezen bij een wat lager inkomen.

3.6.4 De adviesgroep**H. Lammertink, DLV**

Als je alleen al de financiële cijfers van een boer bekijkt dan kun je al zien welke kant hij inslaat met zijn bedrijf. De toegerekende kosten zeggen veel over het type ondernemer.

Vakmensen en perfectionisten zullen een goed saldo kunnen behalen.

Ondernemers zullen op een andere manier het saldo opbouwen en zullen vooral aandacht besteden aan lange termijn strategieën.

3.6.5 De agrariërs**J. Duijndam, melkveehouder**

Inkomen speelt geen rol in de mate van ondernemer kunnen zijn. Een echte ondernemer is arm en weet hoe hij zijn geld om kan draaien.

3.6.6 Samenvatting inkomen en de mogelijkheden voor ondernemerschap

Er wordt erg verschillend gedacht over de invloed van het inkomen. Er wordt gepleit voor een laag inkomen als gevolg van slecht ondernemerschap als wel voor een laag inkomen dat ondernemerschap in de weg staat.

Door inkomensbeperking kunnen boeren worden opgesplitst in ondernemers en stoppers.

Inkomen is belangrijk voor het bereiken van je doelen, maar het is geen beperking voor een ondernemer. Inkomen is wel een graadmeter voor het terug kunnen betalen van je leningen en stelt je daarom in staat om te ondernemen.

De mate van ondernemerschap zal het inkomen bepalen en niet het inkomen de mate van ondernemerschap. Het inkomen is echter niet van belang op het ondernemerschap van een ondernemer. Een echte ondernemer zal een uitweg kiezen.

Echter als je weinig verdiend moet je wel ondernemer zijn om dit te verbeteren.



3.7 Het begrip ondernemerschap

3.7.1 De wetenschappers

J.Verstegen

Succesvol ondernemerschap kun je op allerlei verschillende manieren zien. Onder andere door:

- Het bezitten van een groot bedrijf
- Het op het juiste moment verkopen van je bedrijf
- Een nieuwe weg in te slaan
- Neven bedrijven op te zetten
- Samenwerkingsverbanden aan te leggen
- Verbreding toe te passen

Belangrijk is dat je zelfkennis hebt, je moet weten wat je wilt, wat je kan. Dus ja, agrarisch ondernemerschap bestaat!

Ondernemers zijn geen innovatoren, ondernemers kijken om zich heen en zien kansen.

R.H.M Bergevoet

In hoeverre ben je in staat om je doelstelling te bereiken? Als het je aan vakmanschap in een bepaalde functie ontbreekt, dan zou je als geboren ondernemer meteen kijken wat voor tak van sport je dan daarop volgend kunt gaan beoefenen.

Het is heel belangrijk om te blijven communiceren met de buitenwereld

Innovators zijn geen ondernemers.

J. Peerlings

Vergelijk de melkveehouderij met de tuinbouw (heterogeen product) en de varkenshouderij (eentoniger). Bij de laatste twee lijkt meer ondernemerschap te zitten.

Oorzaak: ze opereren onder het juk van de markt (hebben te maken met gigantische prijsschommelingen), zijn wilder in ideeën en durven meer.

3.7.2 De overige instanties

E. Hassink, CAH Dronten

Ondernemer zijn, wil zeggen:

- dingen voor je eigen risico doen
- zelf bewuste keuzes maken
- bewust met het bedrijf omgaan
- flair hebben
- communicatief goed zijn
- people, planet, profit (maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- bewust zijn van je omgeving (wat wil de burger?)
- een visie hebben
- bestuurlijk actief zijn
- mogelijkheden zien
- kansen benutten en ook aanpakken

R. van Buitenen, Agrarisch Dagblad

Goede ondernemers hebben heel duidelijk een doel voor ogen. 'Dit' wil ik en daar heb 'dat' voor nodig. Verbreding zie je veel. Maar stoppen moet ook gezien worden als vorm van ondernemen. Evenals het switchen naar een beter lopende tweede tak.

Als je wilt blijven melken moet je ondernemer zijn en daarmee je bedrijf laten overleven.

Melkveehouders hebben het de afgelopen 20 jaar relatief eenvoudig gehad.

De melkveehouderij is jaren lang verwend.

B. Ijntema, Rabobank

Missie, visie en strategie, Wat wil hij precies, groot of klein boeren, alleen een inkomen of maatschappelijk gedragenheid? Wat is zijn visie, hoe kijkt hij naar de sector en wat ziet hij gebeuren? Hoe ziet hij toekomstige ontwikkelingen, wat verwacht hij zelf? En dan nog strategie, welke strategie hanteert een ondernemer als hij zijn visie heeft bepaald?

Zijn strategie moet aansluiten op zijn visie.

Kenmerken ondernemer; hoe zit hij erin, hoe kijkt hij naar zijn sector, hoe speelt hij in op veranderingen, hoe gaat hij om met risico's, hoe bewust is hij zich overal van, hoe reageert hij op veranderingen, is hij flexibel en kijkt hij naar de veranderingen in de maatschappij?

Vervolgens komt aan de orde hoe hij deze factoren combineert en managet.

3.7.3 De belangenorganisaties**D. Bruins, NAJK**

Het woord *nemen* zit in ondernemen en hier draait het ook om. Je moet het zelf doen en dit valt niet te leren.

Ondernemen is voor ieder weg gelegd maar je ziet het of je ziet het niet.

Je moet voor jezelf een visie hebben en kennis vergaren. Dit betekent alles om je heen meenemen en jezelf vragen stellen om zo tijdig op alles in te kunnen spelen.

Verbreding hoort bij ondernemerschap. De verschillende ondernemers die bestaan zijn het type wat echt koeien wil melken en het type waar van het ideaal niet grootschalig is en die het ook leuk vindt om met mensen om te gaan / sociale contacten opdoen.

B. Lamers, GAJK

Goede ambities kunnen uitbuiten en er een boterham mee kunnen verdienen. De omstandigheden en tijd spelen hierin een grote rol maar de hoogte van het inkomen niet.

Van de leden van het GAJK is 90% gefocust op groeien ofwel kostprijs gericht en schaalvergroting. Maar een kleine groep is gericht op vakmanschap.

Voldoening hebben in het geen wat je doet en ook risico's durven nemen.

Melkveehouderij ondernemersschap bestaat dat? Absoluut; grote groei mogelijkheden.

Emoties tellen zwaar mee in de landbouw; het familie bezit moet koste wat het kost blijven voortbestaan.

Toch betekent het juist dat als je durft te zeggen dat het niet langer gaat op deze plek, je een goede ondernemer bent

W. van Middendorp, Platform A-B-C

De vormen van ondernemerschap die als optimaal beschouwd worden zijn de gemengde bedrijven. Met gemengde bedrijven worden hier bedoeld: bedrijven met een landbouw gerichte activiteit als nevenactiviteit.

Ondernemerschap: in 1^e instantie boer zijn, een bedrijf hebben wat de uitstraling geeft voor de liefde voor het dier en het produceren van voedsel.

Het in stand houden van het bedrijf.

P. ter Hoeve, NMV

De enige vorm van ondernemerschap is het deelnemen aan het Dutch Dairy Board en steeds meer melkveehouders zien dit gelukkig in.

J. Heijkoop, LTO Noord

Vast stramien = vakmanschap

Ondernemerschap is kenmerkend doormiddel van de creativiteit om nieuwe resultaten te kunnen bereiken. Schaalvergroting is ook een onderdeel van ondernemerschap.

De creativiteit kan op allerlei terreinen naar buiten komen.

Ondernemerschap bestaat zonder meer, alleen deze ondernemers zijn de koplopers onder de boeren. De tussengroep (volgers) zijn de vakmannen.

R. Schut, Werkgroep Landbouw en armoede

Ondernemerschap als begrip:

- Planning
- Kennis van zaken hebben, verdiepen in mogelijkheden, lid zijn van studieclubs. Je leert je hele leven
- Op tijd lezen, de zaken goed bijhouden
- Het economische plaatje in de gaten houden
- Geen stilstand, dit moet je voorkomen
- Open staan om nieuwe wegen in te slaan
- Goede contacten onderhouden

J. Spaan, Kritisch LandbouwBeraad

Ondernemerschap = de ideale mix maken van de omstandigheden waar je in verkeert. Het inzicht hebben en weten waar je grenzen liggen.

Regelgeving bepaalt toch wel in grote mate het succes van de ondernemer vanwege alle beperkingen die hiermee samenkomen.

Agrarisch ondernemerschap bestaat zeker maar niet iedere agrariër is ondernemer en de gedachten dat alle boeren agrarisch ondernemer zijn klopt dus niet.

3.7.4 De adviesgroep**H. Lammertink, DLV**

Heel specifiek kun je niet iets zeggen wie ondernemerschap in zich heeft, want de sector is zo breed. Om ondernemer te kunnen zijn, moet je van alles wat in huis hebben. Mestvergisting zie je op dit moment opkomen maar niet iedereen kan dit zomaar gaan doen. Dit is tevens wel een duidelijk voorbeeld van ondernemerschap.

Ondernemerschap:

- Het ondernemen op zich, het goed ondernemen om een inkomen te genereren
- Maken van business
- Goed in de handel zitten
- Dingen handig doen

Als laatst is het belangrijk dat je een goed toekomstbeeld voor ogen hebt. Je moet het juiste toekomstbeeld in kunnen schatten. Hoe boer je om een visie te verwerkelijken. Je bent geen ondernemer wanneer je niet succesvol bent.

Ondernemerschap is voornamelijk het stellen van doelen en deze kunnen behalen.

3.7.5 De agrariërs

J. Duijndam, melkveehouder

Rondom het begrip ondernemerschap zijn de volgende aspecten van belang:

- Het hebben van een visie is een must
- Om kunnen gaan met mensen
- Marketing, die uitstraling die je hebt
- Eigenwijsheid
- Risico's durven nemen, plannen omzetten in daden, het gewoon doen.

J. Boer, melkveehouder

Een goede ondernemer weet heel duidelijk wat hij wil en dit geldt voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. Keuzes moeten weloverwogen gemaakt worden, een keuze moet beredeneerd zijn.

Een kenmerk van ondernemerschap is dingen handig doen!

Een goede ondernemer laat zich horen, blijft praten met wie of waar dan ook. Je moet niet alles accepteren wat om je heen gebeurt, overdenk het dus goed. Je kennis vergroten kan op allerlei gebieden voordelen met zich mee brengen.

Een kenmerk van een goede ondernemer is lef. Het hebben van een gedachte is 1, maar tot het komen van de uitvoering ervan is 2. Hierin zul je wel eens of regelmatig af moeten gaan op je intuïtie. Je moet een dergelijke beslissing durven nemen en daarmee het bijbehorende risico accepteren.

Het opzij kunnen zetten van je emoties en daarmee beslissingen kunnen nemen op zeer korte termijn kenmerken een goede ondernemer. Minder goede ondernemers zien altijd beren op de weg, zien de kansen niet en klagen veel.

W. Eefting, melkveehouder

Ondernemerschap is de aard van het beestje. Het zit in je genen. Een ondernemer wil afwijken van de standaard, hij wil iets doen waar hij zich goed bij voelt. Het is belangrijk dat je plezier hebt in datgene wat je doet. Een onderdeel van ondernemerschap is ook het oplossen van problemen.

Explosief uitbreiden is een vorm van ondernemerschap. Een ondernemer ziet de gaten in de markt die goed bij hem passen. Het heeft geen zin om gaten in te vullen die niet passen bij jou als ondernemer. Een ondernemer is goed in wat hij doet

Een ondernemer geeft invulling aan zijn bedrijf op een zodanige manier dat hij er een inkomen uit kan halen en hier een gevoel van welbevinden bij heeft.

D. van der Klippe, melkveehouder

Ondernemerschap wordt gekenmerkt als het verkennen van het mogelijke en het onmogelijke, en binnen alles wat mogelijk is te optimaliseren.

3.7.6. Samenvatting over het begrip ondernemerschap

Ondernemerschap wordt door de verschillende betrokkenen breed uitgelegd. Er worden meerdere definities en omschrijvingen gegeven die voor een ieder onafhankelijk invulling geven aan het begrip ondernemerschap. Hieronder volgt een uiteenzetting van de belangrijkste ideeën over ondernemerschap.

Omschrijvingen:

- het bezitten van een groot bedrijf
- het op het juiste moment verkopen van je bedrijf
- neven bedrijven opzetten
- samenwerkingsverbanden leggen
- verbreding
- dingen voor eigen risico doen
- zelf bewuste keuzes maken
- bewust met het bedrijf omgaan
- flair hebben
- communicatief moet je goed zijn, contacten onderhouden
- people, planet, profit (maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- bewust zijn van je omgeving, wat wil de burger
- visie
- bestuurlijk actief
- lef
- mogelijkheden zien
- kansen benutten, pakken
- creativiteit
- schaalvergroting
- kennis uitbreiden
- het ondernemen op zich om een inkomen te genereren.
- dingen handig doen
- problemen oplossen

Ondernemerschap kan ook gekenmerkt worden door de capaciteit om je doelstelling te bereiken? Missie, visie en strategie, Wat wil hij precies, groot of klein boer, alleen een inkomen of maatschappelijk gedragenheid. Wat is zijn visie, hoe kijkt hij naar de sector en wat ziet hij gebeuren. Hoe ziet hij toekomstige ontwikkelingen, wat verwacht hij zelf. En dan nog strategie, welke strategie hanteert een ondernemer als hij zijn visie heeft bepaald. Zijn strategie moet aansluiten op zijn visie.

Kenmerken ondernemer, hoe zit hij erin, hoe kijkt hij naar zijn sector, hoe speelt hij in op veranderingen, hoe gaat hij om met risico's, hoe bewust is hij zich overal van, hoe reageert hij op veranderingen, is hij flexibel, kijkt hij naar de veranderingen in de maatschappij. Vervolgens komt aan de orde hoe hij deze factoren combineert en managet.

Ook zit er duidelijk een emotionele kant aan het ondernemen in de melkveehouderij. Deze emoties tellen zwaar mee, het familie bezit moet in de meeste gevallen koste wat het kost blijven voortbestaan.

Er is meer ondernemerschap als er wordt geopereerd onder het juk van de markt. Ondernemers hebben dan te maken met prijschommelingen. Hierdoor zijn ze wilder in ideeën en durven meer. De melkveehouderij heeft hier nauwelijks mee te maken.

Ondernemerschap is een ideale mix maken van de omstandigheden waar je in verkeert. Een ondernemer ziet de gaten in de markt die goed bij hem passen.

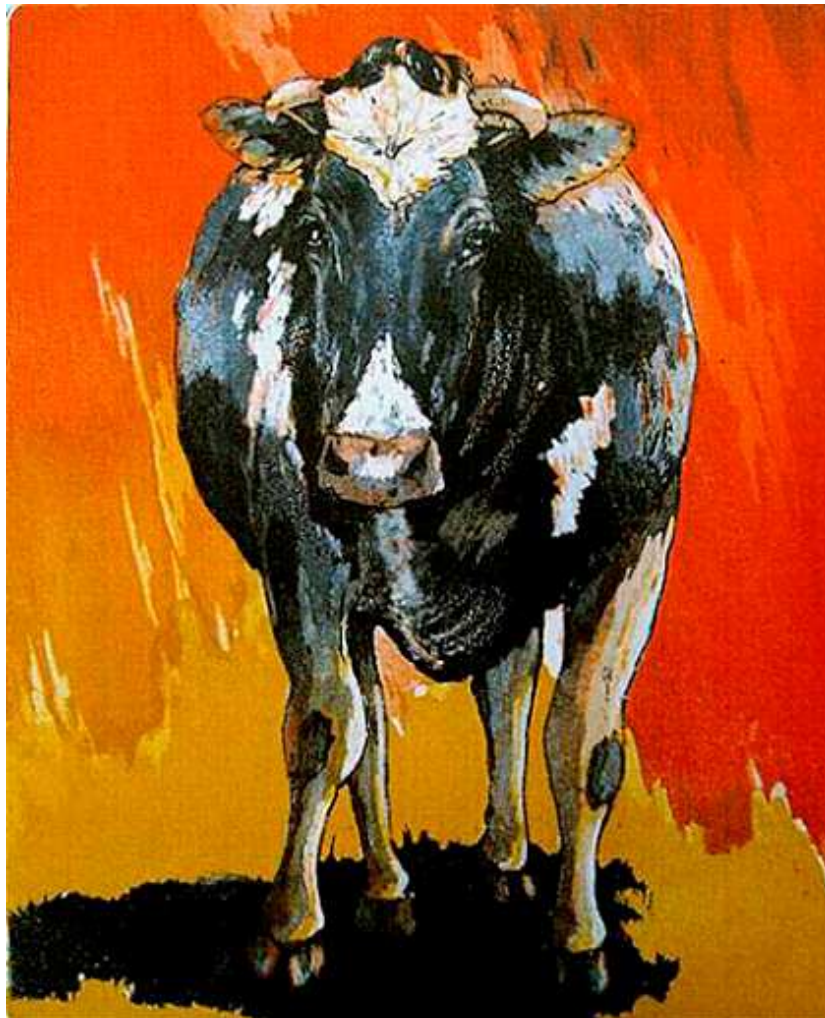
Een ondernemer geeft invulling aan zijn bedrijf op zo'n manier dat hij er een inkomen uit kan halen en hier een gevoel van welbevinden bij heeft. Een ondernemer wil afwijken van de standaard, hij wil iets doen waar hij zich goed bij voelt.

Een goede ondernemer weet heel duidelijk wat hij wil en dit geldt voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. Keuzes moeten weloverwogen gemaakt worden, een keuze moet beredeneerd zijn.

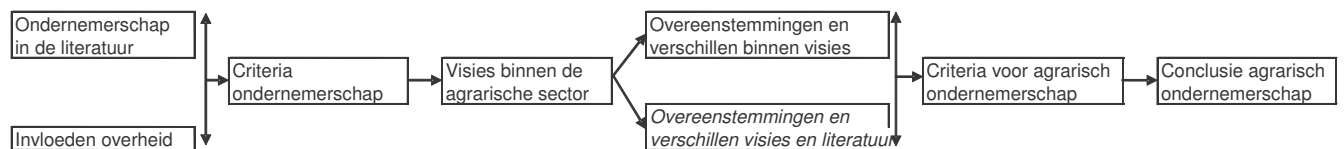
Het hebben van een gedachte is 1, maar tot het komen van de uitvoering ervan is 2.

Het opzij kunnen zetten van je emoties en daarmee beslissingen kunnen nemen op zeer korte termijn kenmerken een goede ondernemer.

Ondernemerschap wordt gekenmerkt als het verkennen van het mogelijke en het onmogelijke, en binnen alles wat mogelijk is te optimaliseren.



4. Overeenstemmingen en verschillen tussen visies en literatuur



De literatuur biedt veel uitgangspunten om het begrip ondernemerschap aan op te hangen. Hieruit blijkt echter wel dat ondernemerschap erg breed ingevuld kan worden. In dit hoofdstuk wordt gekeken of de visies van de geïnterviewde mensen overeenstemmen of verschillen met de literatuur.

Om een vergelijking te kunnen maken van de literatuur met de visies wordt er gebruikt gemaakt van de criteria voor ondernemerschap zoals deze omschreven is in hoofdstuk 2. Hierin zijn belangrijke kenmerken voor een ondernemer volgens de literatuur al uiteengezet. Dit wordt vergeleken met alle ideeën en omschrijvingen die naar voren gekomen zijn tijdens de interviews.

Zelfstandigheid

Een ondernemer kan volgens de literatuur omschreven worden als iemand met een bepaalde zelfstandigheid binnen of als eigenaar van een organisatie. Dit kan tevens een persoon zijn die meedeelt in de geldelijke winst van een onderneming. Vanuit de praktijk wordt het bezitten en het in stand houden van een bedrijf ook als een kenmerk van ondernemerschap gezien. Het boer zijn op zichzelf, met als uitstraling de liefde voor het dier en het produceren van voedsel wordt aangemeten als ondernemerschap. Hier wordt aangegeven, dat het zelfstandig bedrijven van activiteiten en de verantwoording hebben voor de voortgang en productie van deze activiteiten, ondernemerschap vraagt.

Kansen, visie en strategie

Ondernemerschap wordt gekenmerkt door het zien van mogelijkheden voor het bedrijf. De literatuur geeft aan dat een goede ondernemer deze mogelijkheden niet alleen ziet maar het ook om kan zetten in actie, zodanig dat dit voordelen met zich mee brengt ten opzichte van andere bedrijven die niet in actie zijn gekomen.

In overeenstemming met de literatuur wordt ook veelvuldig door de verschillende visies aangegeven, dat het belangrijk is voor ondernemers om kansen te zien en ook deze te kunnen benutten.

Wat vaak als belangrijk element wordt aangekaart is de omzetting van ideeën naar daden. Zoals ook in de literatuur wordt aangegeven scheiden op dit gebied de ondernemers zich van de niet-ondernemers.

Mogelijkheden zien voor je bedrijf ligt in het verlengde van het hebben van een visie. Een visie wordt ontwikkeld aan de hand van de Ausgangssituatie van een bedrijf. Hierin worden de mogelijkheden gezocht en strategie bepaald om deze visie in te vullen. Deze visie en het invullen van deze visie door een bepaalde strategie, wordt in de praktijk ook aangegeven als belangrijk.

Risico's

Risico's durven nemen is volgens de literatuur kenmerkend voor een goede ondernemer. Het woord 'risico' is ook veel genoemd tijdens de interviews. Er wordt verschillend gedacht over het feit of een goede ondernemer wel of geen risico's neemt. Er wordt gesteld dat een goede ondernemer risico's tot het minimum beperkt of juist risico's neemt om de continuïteit van zijn bedrijf te bewerkstelligen. Vanwege emotionele redenen met betrekking tot het familiebedrijf

is het vermijden van risico's een veelvoorkomend antwoord uit de praktijk en daarmee kenmerkend voor de agrarische sector.

Creativiteit

Creativiteit is een aspect van ondernemerschap. Dit wordt zowel bij de literatuur genoemd als bij de verschillende visies. Ondernemerschap is kenmerkend door middel van de creativiteit om nieuwe resultaten te kunnen bereiken.

Intuïtie

Bij de visies van de boeren kwam naar voren dat er vaak op intuïtie gehandeld wordt. Bepaalde ideeën worden eerst goed doorgerekend en vervolgens op intuïtie uitgewerkt. Het moet goed voelen en bij de ondernemer passen.

In de literatuur wordt ook intuïtie als kenmerk van ondernemerschap aangegeven. Intuïtie is een kenmerkend voorbeeld van een eigenschap die iemand beschikt of juist niet beschikt.

Innovaties

Innovatief zijn is een veel besproken onderdeel van het ondernemerschap. Dit betekent echter niet dat hier gelijk over gedacht wordt. De literatuur kenmerkt een ondernemer als iemand die in staat is om innovaties te herkennen en hiermee om te kunnen gaan. Dit houdt dus nog niet direct in dat je innovatief bent, maar ook genoeg kunt nemen met het afkijken van gebruikte innovaties door anderen.

De verschillende visies daarentegen geven aan dat een ondernemer niet direct innovatief hoeft te zijn.

Veranderende situaties

Een ondernemer kan volgens de literatuur snel inspelen op een veranderende situatie en dit kan natuurlijk op elk niveau. Dit kunnen grote situaties betreffen met betrekking tot marktprijzen en regelgeving, maar het kunnen ook operationele situaties zijn. Zaken kunnen snel veranderen en daar heb je aldus de visies in de praktijk mee te maken. Emoties kunnen hierin een belangrijke rol spelen en moeten uitgeschakeld worden. In het verlengde hiervan ligt het omgaan met tegenslagen. Dit is ook een aspect wat in de literatuur naar voren is gekomen.

Chaos en onzekerheid

Volgens de literatuur zal een ondernemer chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging zien. In de visies wordt bevestigd dat onzekerheid rondom het bedrijf een drijfveer voor ondernemerschap is. Een voorbeeld van een dergelijke onzekerheid zijn de marktprijzen van de producten. Door de constante melkprijzen in de melkveehouderij zal volgens sommige visies deze drijfveer voor ondernemerschap ontbreken. Dit betekent niet dat er niet met onzekerheid omgegaan wordt binnen de melkveehouderij, maar op het niveau van de melkprijzen zijn hier twijfels over. Anderzijds wordt er in de visies naar voren gebracht dat het oprichten van melkafnemende coöperaties ook een vorm is van inspelen op de onzekerheid rondom marktprijzen.

Eigen verantwoordelijkheid

Ondernemers zijn op zoek naar situaties waarin ze een eigen verantwoordelijkheid hebben. Op het moment dat je als ondernemer zelf de verantwoording hebt dan betekent dat, dat je ook de gevolgen van je beslissingen zult moeten accepteren.

In de verschillende visies komt naar voren dat een ondernemer bewust met zijn bedrijf om moet gaan en de keuzes die hij maakt weloverwogen moet maken.

Hij moet zijn keuzes goed kunnen beredeneren. Weloverwogen en bewuste keuzes maken, geven aan dat een ondernemer zijn verantwoording neemt.

Kennis

Ondernemers willen precies weten wat de gevolgen van bepaalde beslissingen kunnen zijn. De literatuur geeft aan dat een ondernemer niet zomaar beslissingen zal nemen waarvan hij de gevolgen niet kan overzien.

In de visies komt veelvuldig naar voren dat een ondernemer kennis van zaken moet hebben en dat hij zich zal verdiepen in de mogelijkheden die er zullen zijn. Boeren moeten continue bezig zijn met het vergroten van hun kennis, dit geldt tevens voor het operationele niveau. Ondernemers moeten goed in de handel zitten, ze moeten weten hoe de markt fungeert want dit kan veel opleveren of besparen.

Voorbeelden van het vergroten van de kennis zijn het bijwonen van studieclubs, lezingen en vooral het lezen van de vakbladen.

Reagerend op toekomst mogelijkheden

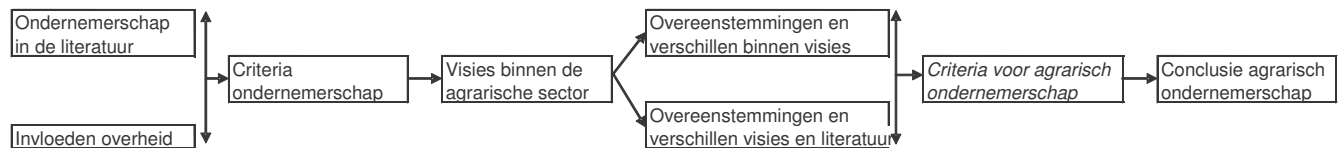
Ondernemerschap betekent volgens de literatuur reageren op de mogelijkheden die de toekomst kan bieden. Dit is niet eenvoudig omdat de toekomst moeilijk is in te schatten. Vanuit de praktijk is ook aangegeven dat een ondernemer het juiste toekomstbeeld moet proberen in te schatten. Dit betekent dus een goede visie hebben.

Uitdaging of inkomen als drijfveer

Door de literatuur wordt geschetst dat niet het behalen van inkomsten, maar de verwachting van het presteren de belangrijkste drijfveer is voor de ondernemers. In de praktijk blijkt ook dat ondernemers het inkomen onderdanig stellen aan de uitdaging die in het ondernemen zit. De meeste boeren vullen hun bedrijf dan ook zodanig in dat ze er een gevoel van welbevinden bij hebben. Voor de ene boer betekent dat iets heel anders dan voor de andere boer.

Sommige ondernemers hebben de drang tot uitbreiding, andere ondernemers de drang tot verbreding en weer andere ondernemers richting zich op de specialisatie van datgene waar hij goed in is. Een ondernemer ziet dus de gaten in de markt die goed bij hem passen.

5. Criteria voor ondernemerschap in de melkveehouderij



Aan de hand van overeenkomsten en verschillen binnen de visies en de overeenkomsten en de verschillen tussen de literatuur en de visies kunnen er criteria opgesteld worden voor het ondernemerschap voor de melkveehouderij. In dit hoofdstuk worden er criteria genoemd die gelden voor een ondernemer in de melkveehouderij.

In het voorgaande hoofdstuk is de literatuur vergeleken met de verschillende visies uit de praktijk. Deze vergelijkingen geven veel overeenkomsten weer tussen het begrip ondernemerschap uitgezet in de literatuur en de omschrijvingen uit de praktijk. Samengevat wil dit zeggen dat de criteria voor ondernemerschap in de melkveehouderij niet veel verschilt van de criteria voor ondernemerschap in de algemene zin.

Aan de hand van de vergelijkingen zijn er een aantal aspecten naar voren gekomen die kenmerkend zijn voor het ondernemerschap in de melkveehouderij. Dit zijn de kenmerken die zowel in de literatuur als uit de praktijk genoemd zijn.

De uitleg van deze punten staat vermeld in het hoofdstuk vergelijkingen van de literatuur met de visies.

- Bedrijfsvoering als een uitdaging zien.
- Kunnen reageren op toekomstmogelijkheden
- Kennis hebben van de gevolgen van bepaalde beslissingen
- Eigen verantwoordelijkheid hebben en willen nemen
- Chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging te zien
- In kunnen spelen op veranderende situaties
- Innovaties kunnen herkennen en hiermee om te kunnen gaan
- Het handelen op intuïtie
- Het bezitten van creativiteit en opportunisme
- Het nemen van risico's
- Het zien van kansen, het hebben van een visie en deze invullen door middel van een strategie
- Zelfstandigheid

Alle hierboven genoemde aspecten van ondernemerschap kenmerken het ondernemerschap in de melkveehouderij. De situaties die genoemd worden zijn de situaties waar de melkveehouders ook mee te maken hebben. De manieren van handelen die kenmerkend zijn voor een ondernemer zijn ook in de melkveehouderij aan de orde. Iedere ondernemer zal hier op zijn eigen wijze mee omgaan.

6. Het debat

6.1 Inleiding

Het onderzoek naar het bestaan van agrarisch ondernemerschap had van oorsprong vanuit de opdrachtgever een debat als einddoel. Dit debat heeft dan ook plaatsgevonden aan het einde van de onderzoeksperiode, op dinsdagavond 29 november. De bedoeling van het debat was dat de verschillende visies naar voren zouden komen en dat hierover gediscussieerd zou worden. Hoe het debat verlopen is staat beschreven in dit hoofdstuk.

Het doel van het debat is om een duidelijker beeld te kunnen scheppen over welke verschillende visies er bestaan met betrekking tot ondernemerschap binnen de agrarische sector. Het debat is ontstaan vanuit de wens van de opdrachtgever. De organisatie van het debat hebben wij als project team volledig op ons genomen.

6.2 Het organiseren van het debat

6.2.1 Voorzitten van de discussie

De leiding nemen in een debat, het kunnen sturen en het tijdig afkappen van sprekers is een lastige taak. Vooral als je tijdens het debat als organisator ook bezig bent met het ontvangen van sprekers en het publiek, verzorgen van de catering en dergelijke. Daarom is er voor gekozen om het leiden van het debat zelf te laten doen door een externe voorzitter die ervaren is in het leiden van debatten. Dit neemt een stukje druk weg en biedt meer zekerheid over het goed laten verlopen van het debat. Ook biedt het een professionele indruk aan het publiek.

6.2.2 Publiciteit

Om tijdens het debat voldoende en actief betrokken publiek te hebben, moest de doelgroep op de juiste manier benaderd worden. Er is daarom gekozen om potentieel publiek via verschillende kanalen te bereiken.

De doelgroep van het debat was de student die een opleiding volgt binnen veehouderij, melkkunde, ondernemerschap en dergelijke. Daarnaast waren ook de niet-studenten die betrokken of geïnteresseerd waren, zoals netafgestudeerden of werkenden in deze sector en andere geïnteresseerde studenten natuurlijk meer dan welkom.

De verschillende publiciteit kanalen:

- Pamflets. Deze zijn opgehangen in de verschillende gebouwen van WUR, evenals in verschillende studentenflats.
- Flyers. Deze zijn uitgedeeld in verschillende gebouwen van WUR.
- Aankondiging op voorpagina internetsite WUR.
- Aankondigingen in Wb (weekblad Wageningen Universiteit).
- Mail binnen verschillende leerstoelgroepen.
- Mail vanuit verschillende studentenverenigingen.
- Reclamepraatje aan het begin van colleges.

Doordat er via al deze kanalen informatie is door gegeven, zijn veel studenten benaderd. Mond-tot-mond reclame was gestimuleerd en zoveel mogelijk mensen zijn enthousiast gemaakt.

6.2.3 Gastsprekers

Tijdens het debat waren er 4 gastsprekers. Dit is vrij veel aangezien er maar beperkte tijd beschikbaar is. We hebben er echter toch bewust voor gekozen, aangezien het voor het publiek juist interessant is om verschillende visies te horen. Ook is het gemakkelijker om een discussie te stimuleren wanneer er meer mensen en daarmee meer verschillende visies aanwezig zijn.

De gastsprekers zijn gekozen naar aanleiding van de afgenomen interviews. De personen met de meeste interessante/ uitgesproken/ tegendraadse visies zijn uitgenodigd om als gastspreker op het debat te komen. De benaderde personen reageerden vrijwel allen enthousiast, en zo zijn er uiteindelijk vier gastsprekers aangetrokken.

De gastsprekers hebben thuis een officiële uitnodiging ontvangen voor deelname aan het debat. Ook alle andere geïnterviewde personen hebben een uitnodiging ontvangen. Van te voren is met de gastsprekers gecommuniceerd over de indeling van het debat en de verwachtingen van de sprekers zelf. De gastsprekers hebben tevens van te voren een stelling doorgegeven, die ze tijdens het debat konden beargumenteren. Op deze manier waren de gastsprekers en wij zelf van te voren op de hoogte van de duur van hun presentatie en van het verloop van de avond.

De vier sprekers waren:

Naam	Organisatie
• Mevr. Riky Schut	Werkgroep Landbouw en Armoede
• Dhr. Dirk Bruins	Nederlands Agrarisch Jongeren Beraad
• Dhr. Ron Bergevoet	Promovendus in het onderwerp Entrepreneurship in dairy farming
• Dhr. Jan Heijkoop	Voorzitter LTO Noord

6.3 De indeling van het debat

Er is voor gekozen om het debat te laten beginnen met een korte weergave van de achtergrond van het probleem. Omdat van te voren niet bekend was wat voor een publiek aanwezig zou zijn, moest het onderwerp beschreven worden zodat ieder persoon die aanwezig was het zou begrijpen.

Na de inleiding werd er door iedere spreker een presentatie gegeven over zijn visie betreffende agrarisch ondernemerschap. Hier is voor gekozen omdat op deze wijze iedere spreker zichzelf kon introduceren en aan de orde kon brengen wat hij belangrijk vindt. Ook is door middel van een korte presentatie het publiek op de hoogte gesteld van de functie en de mening van de spreker, zodat hier tijdens het daadwerkelijke debat gemakkelijker over verder gediscussieerd kon worden.

Vervolgens ging het debat van start. Er waren verschillende stellingen die door de debatvoorzitter gepresenteerd werden. Verschillende sprekers verdedigden deze stelling, of gingen er tegenin. Het publiek werd actief betrokken, ze konden hun mening op de stellingen of op de reactie van de sprekers uiten.

De indeling van het debat was als volgt:

	Tijd:
• Ontvangst sprekers en publiek	19.00 - 19.30 uur
• Introductie	19.30 - 19.45 uur
- Het team	
- De opdrachtgever	
- Doel van het onderzoek	
- Achtergrond van het onderzoek	
• Presentatie sprekers	19.45 - 20.45 uur
• Pauze	20.45 - 21.00 uur
• Debat tussen alle betrokken partijen	21.00 - 21.45 uur

6.4 Het verloop van het debat

6.4.1 Opkomst

De zaal zat vol, er waren zeker 50 mensen. Het merendeel waren studenten en deze kwamen uit verschillende studierichtingen. Er waren ook verscheidene niet-studenten wat het publiek divers maakte.

6.4.2. Functie van de voorzitter

Erg tevreden waren we met de keuze van een externe voorzitter. Ze deed het professioneel en met veel enthousiasme. Dit maakte het leuk voor het publiek en het was erg prettig voor ons omdat wij ons over het leiden van de presentatie en het debat geen zorgen hoefden te maken. Na elke presentatie van de gastsprekers gaf de voorzitter een korte samenvatting van wat er gezegd is en op deze manier wist het publiek direct wat de belangrijkste aspecten waren.

6.4.3. Samenvatting visie per gastspreker

- Mevr. R. Schut

Het statement van mevrouw Schut was: 'Een goede boerin en boer hebben de begroting voor in de kast liggen'.

Mevrouw Schut legde uit dat vakmanschap de basis is voor de agrariër, maar dit is niet genoeg is. Het hebben en werken met een begroting is belangrijk. Daarnaast zijn liefhebberij, hart voor de zaak en spiritualiteit belangrijke aspecten om te kunnen ondernemen.

- Dhr D. Bruins

Het statement van de heer Bruins was: 'Agrarische ondernemers moeten zelf duidelijke keuzes maken. Keuzes ten aanzien van visie, doel en strategie moeten leiden tot een heldere bedrijfsvoering'.

Volgens de heer Bruins is ondernemen in de agrarische sector anders dan in andere sectoren. Het is belangrijk om draagvlak te creëren. Je moet duidelijke keuzes maken in je visie, doel en strategie. Een heldere bedrijfsvoering is belangrijk voor ondernemerschap in de agrarische sector. De basis is het hebben van liefde voor het vak.

- Dhr. R. Bergevoet

Het statement van de heer Bergevoet was: 'Goed ondernemerschap is het realiseren van je eigen lange termijn doelstellingen en daar is inkomen een onderdeel van'.

Het zijn van een vakman was vroeger vaak de aanleiding om melkveehouder te worden, vervolgens werd management een steeds belangrijker factor. Het ondernemer zijn komt nu steeds meer naar voren. Veranderende wensen en eisen van de consument, het landbouwbeleid en dergelijke vereisen ondernemerschap. Relaties ontwikkelen en onderhouden is belangrijk, net zoals commitment.

- Dhr. J. Heijkoop

Het statement van de heer Heijkoop: 'Er is meer ondernemerschap dan de mogelijkheden te ondernemen in Nederland'

De heer Heijkoop is zelf melkveehouder. Hij vindt dat ondernemen met passie moet en ook creativiteit is nodig. Hier zijn we goed in, in Nederland. Echter het moet wel in combinatie zijn met management en vakkennis. In Nederland kom je als agrariër vaak plaats tekort. Ondernemen is een manier van leven.

6.4.4 Het debat

Na de presentaties zijn verschillende stellingen naar voren gebracht om een discussie te stimuleren. Dit was het daadwerkelijke debat. De sprekers en het publiek hebben op de stellingen en vervolgens op elkaar gereageerd. Uit deze discussie bleek dat er veel overeenkomst te vinden was over de factoren die een rol spelen bij ondernemerschap, maar dat er wel verschil bestaat over de mate waarin een agrariër ondernemer is. Hieruit blijkt dat het ondernemerschap in de agrarische sector inderdaad door iedere persoon anders wordt opgevat en dat er veel verschillende visies bestaan.



Discussie

Over de betrouwbaarheid van dit onderzoek kan het volgende worden gezegd:

- Voor het gehele onderzoek zijn 16 parttime weken uit getrokken. Om een betrouwbaar onderzoek uit te voeren is echter meer tijd nodig. We hebben maar een beperkt aantal personen kunnen interviewen. Wanneer er meer tijd was hadden we meer interviews af kunnen nemen en dit zou de betrouwbaarheid vergroot hebben.
- Bij de visies van de geïnterviewde personen moet rekening gehouden worden met het feit dat deze personen spreken vanuit hun eigen oogpunt. Ze hebben hun eigen kennis en ervaringen en uiten dus hun eigen mening. Er kan daarom niet gezegd worden dat de visie van een persoon hetzelfde is als de visie van het bedrijf van waaruit hij spreekt.
- Het debat was een van de deliverables van dit onderzoek. Echter doordat het op het einde van de onderzoeksperiode gepland was, hebben we nieuwe aspecten die tijdens het debat naar voren kwamen niet kunnen verwerken in het onderzoek. Hier was namelijk geen tijd meer voor. Als er wel de tijd voor zou zijn geweest dan zou het debat halverwege het proces uitgevoerd zijn, zodat hier vervolgens verder op ingespeeld had kunnen worden.
- Tijdens de interviews bleek dat de vragen vrij breed opgesteld zijn. Wanneer we meer tijd hadden gestoken in het doornemen van literatuur voorafgaand aan de interviews, hadden we gerichtere vragen kunnen stellen. We waren dan waarschijnlijk tot specifiekere antwoorden gekomen die makkelijker onderling vergelijkbaar zijn.

Algemeen:

- Door het feit dat binnen onze groep twee mensen wel en twee mensen niet over agrarische achtergrond beschikken kon het onderzoek vanuit twee verschillende invalshoeken benaderd worden. De verschillende vaktermen konden gemakkelijk uitgelegd worden en aan de andere kant konden emotionele aspecten objectief worden benaderd.
- Evenals het bovenstaande verschilt ook de studie achtergrond van de verschillende groepsleden. Door deze verschillen konden de verschillende taken die de opdracht met zich mee bracht zeer efficiënt worden ingevuld.

Conclusies

In het onderzoeksvoorstel zijn er een missie en een visie opgesteld. Gedurende de beschikbare periode voor het AMC project is getracht op deze vragen een antwoord te vinden. In dit hoofdstuk wordt gekeken in hoeverre tegemoet is gekomen aan de beantwoording van de missie en de visie.

Ook wordt er kort een conclusie van de auteurs gegeven met betrekking tot de beginvraag: 'Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?'

Missie:

Inzicht verkrijgen in de verschillende visies die in de agrarische sector bestaan over ondernemerschap in de melkveehouderij, om deze te kunnen vergelijken met de in de literatuur omschreven definitie.

Aan de hand van de vergelijking tussen de visies en de literatuur hebben we een lijst samengesteld waarin overeenkomstige aspecten van ondernemerschap in algemene zin en ondernemerschap in de melkveehouderij staan. De volgende punten zijn kenmerkend voor zowel het ondernemerschap in algemene zin als wel het ondernemerschap in het algemeen.

- Bedrijfsvoering als een uitdaging zien
- Kunnen reageren op toekomst mogelijkheden
- Kennis hebben van de gevolgen van bepaalde beslissingen
- Eigen verantwoordelijkheid hebben en willen nemen
- Chaos en onzekerheid als stimulans en uitdaging te zien
- In kunnen spelen op veranderende situaties
- Innovaties kunnen herkennen en hiermee om te kunnen gaan
- Het handelen op intuïtie
- Het bezitten van creativiteit en opportunisme
- Het nemen van risico's
- Het zien van kansen, het hebben van een visie en deze invullen door middel van een strategie
- Zelfstandigheid

Visie:

Een weergave geven van de verschillen en overeenkomsten tussen de bestaande visies over ondernemerschap binnen de melkveehouderij en andere betrokkenen.

Tijdens de interviews is een bepaalde structuur aangehouden van vragen die het mogelijk gemaakt heeft om de verschillende visies binnen de melkveehouderij met elkaar te kunnen vergelijken.

Het blijkt dat veel geïnterviewden van mening zijn dat er ondernemerschap bestaat binnen de melkveehouderij. De vergelijkingen zijn gemaakt op de volgende punten.

Balans tussen de begrippen vakmanschap, ondernemerschap en management

Bijna alle partijen antwoordden rondom dit onderwerp dat vakmanschap een randvoorwaarde is maar dat vooral ondernemerschap een vereiste om continuïteit van het melkveehouder bedrijf te kunnen garanderen.

Toekomst visie

Het melkquotum zal verdwijnen en grote gevolgen hebben in de richting van faillissementen en mega schaalvergrotingen.

Nederland is qua oppervlakte te klein voor veel kleine schaalvergrotingen.

Qua continuïteit zal het er op aan komen of iemand ondernemer genoeg is. Goede ondernemers zullen inspelen op hun omgeving en hier de vruchten van plukken. Veel melkveehouders zullen in de toekomst verdwijnen.

Potentiële afzetmarkten

De melkveehouderij is een van de minst innovatieve sectoren. Wel wordt er naar alternatieven gezocht om de melk op andere manieren af te zetten. Deze risico's zijn slechts weggelegd voor de echte ondernemers.

Nieuwe markten zijn niet voor iedereen weggelegd, dit zijn niche markten. Vooral de agrariërs zijn het er over eens dat het voor veehouders niet is aan te raden om uit een coöperatie te stappen.

Samenwerking met de melkverwerkende coöperaties

De coöperatie is een veilige manier van melkafzet met een hoge zekerheid. De coöperaties staan erg sterk op het gebied van marketing, innovaties en techniek.

Melk is een kwalitatief bulkproduct, maar het ligt voor de hand dat coöperaties onderscheid zullen gaan maken in verschillende kwaliteiten melk.

Kansen met betrekking tot de omgeving

De veranderende omgeving met betrekking tot landbouwbeleid en samenleving biedt voor ondernemers mogelijkheden om op in te spelen. Het is belangrijk dat deze mogelijkheden uit de omgeving aangepakt worden. Toch is het zo dat de verdiensten ervan goed moeten worden overwogen. De melkveehouders moeten er voor blijven zorgen dat het inkomen uit de hoofdtak gehaald kan worden.

Boeren moeten hun licence to produce in een bepaalde omgeving kunnen behouden.

Inkomen in relatie tot de mogelijkheden voor ondernemerschap

Er wordt erg verschillend gedacht over de invloed van het inkomen. Er wordt gepleit voor een laag inkomen als gevolg van slecht ondernemerschap als wel voor een laag inkomen dat ondernemerschap in de weg staat. Door inkomensbeperking kunnen boeren worden opgesplitst in ondernemers en stoppers.

Het begrip ondernemerschap

Ondernemerschap wordt door de verschillende betrokkenen breed uitgelegd. Er worden meerdere definities en omschrijvingen gegeven die voor een ieder onafhankelijk invulling geven aan het begrip ondernemerschap. Hieronder volgt een uiteenzetting van de belangrijkste ideeën over ondernemerschap.

Omschrijvingen:

- Het bezitten van een groot bedrijf
- Het op het juiste moment verkopen van je bedrijf
- Neven bedrijven opzetten
- Samenwerkingsverbanden leggen
- Verbreding
- Dingen voor eigen risico doen
- Zelf bewuste keuzes maken
- Bewust met het bedrijf omgaan
- Flair hebben
- Communicatief moet je goed zijn, contacten onderhouden
- People, planet, profit (maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- Bewust zijn van je omgeving, wat wil de burger
- Een visie hebben
- Bestuurlijk actief zijn
- Lef hebben

- Mogelijkheden zien
- Kansen benutten en pakken
- Creatief zijn
- Schaalvergroting
- Kennis uitbreiden
- Inkomen te genereren.
- Dingen handig doen
- Problemen oplossen

‘Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?’

‘Agrarisch ondernemerschap, bestaat dat?’ is de start van ons onderzoek geweest. Ondanks dat deze vraag niet de centrale onderzoeksvraag is willen we hier toch een antwoord op geven aan de hand van onze bevindingen.

De verwarring omtrent het begrip ondernemerschap komt voort uit het bezitten van een onderneming of het functioneren in een vrije markt.

Er zijn mensen van mening zijn dat je pas ondernemerschap hebt als je zelf verantwoordelijk bent voor de afzet van je producten.

Na de literatuurstudie is gebleken dat het begrip ondernemerschap echter veel breder is. Zo breed dat we de conclusie kunnen trekken dat ondernemerschap in de melkveehouderij wel degelijk bestaat. Wel kan er een degradatie aangebracht worden in de mate van ondernemerschap. Er bestaat verschil op ondernemerschap op operationeel niveau als wel op strategisch niveau.



Bronnenlijst

- Bergevoet, R, (2005), *proefschrift Entrepreneurship of Dutch Dairy farmers*, WUR, Wageningen
- Kirby, D.A. (2003), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill Education, United Kingdom.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005), *Kiezen voor landbouw*, Den Haag
- Ploeg, J.D. van der, e.a. (2002a) *Living Countrysides*, Elsevier bedrijfsinformatie bv, Doetinchem.
- Ploeg, J.D. van der (2002b) *Kleurrijk Platteland*, Koninklijke Van Gorcum B.V., Assen.
- Roep, D. e.a. (1991) *Zicht op duurzaamheid en continuïteit*, Vakgroep Agrarische Ontwikkelingssociologie, Landbouwuniversiteit, Wageningen.
- Verstegen, J., (2005) *De kunst van het zien en realiseren*, Landbouw Economisch Instituut, Den Haag

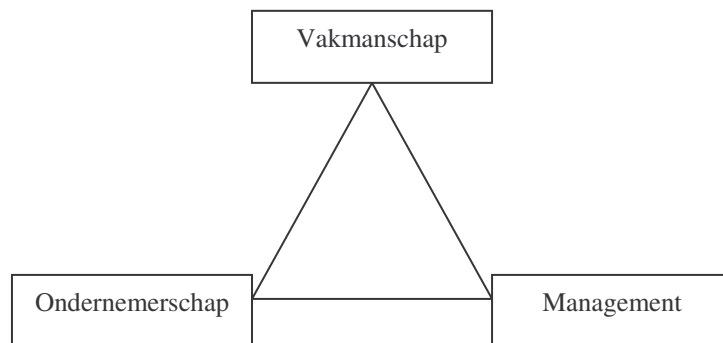
Bijlage 1 De vragenlijst

Vragenlijst Agrarisch ondernemerschap

* Omvang

- 1) Aantal melkkoeien
- 2) Melkquotum
- 3) Aantal hectares
- 4) Ontwikkelingen binnen het bedrijf (geschiedenis, groei, toekomstontwikkelingen)

Interesses



- 5) Als je deze driehoek bekijkt, in welke punt van de driehoek kunt u zich dan het meeste/ beste vinden?
- 6) In hoeverre denk je dat deze driehoek in balans is/ zou moeten zijn? (de verhouding tussen de drie)
- 7) Met welke verhouding/ gericht op welk aspect denkt u dat het meeste omzet bereikt kan worden?

Toekomstvisie

- 8) Wat is uw visie voor de toekomst?
(* van uw eigen bedrijf)
(** algemene visie over de toekomst van de melkveehouderij)
- 9) Denkt u dat er voldoende ruimte is om deze visie te bereiken? (Zijn er voldoende mogelijkheden?)

Marktgerichtheid

- 10) Zijn er binnen de melkveehouderij nieuwe mogelijkheden om nieuwe afzetmarkten te betreden? (* of uw eigen afzetmarkt te ontwikkelen.)
(Denk hierbij aan ketenverkorting. Bijvoorbeeld vergeleken met de groente en fruitteelt in Nederland)
- 11) Denkt u dat de melkverwerkende coöperaties kunnen/ willen inspelen op veranderingen in de markt?
- 12) De omgeving (gezien in de letterlijke betekenis van het woord, het landschap) is belangrijk voor het uitvoeren van ideeën. Kan/ moet hier volgens u op ingespeeld worden?

(subvraag: kan de omgeving als excuus gebruikt worden om ideeën niet uit te voeren?)

- 13) Denkt u dat het inkomen van een melkveehouder (* van u) van invloed is op de mogelijkheden tot ondernemerschap?
(Bronnen & middelen zijn namelijk altijd beperkt/ eindig, hoe kan je ondanks beperkte vrijheid hierin toch 'ondernemer' zijn?)

Ondernemerschap in het algemeen



- 14) Welke vormen van ondernemerschap komt u in de praktijk tegen?
(*Vergeleken met collega's)
- 15) Hoe definieert u het begrip 'ondernemerschap'?

Bijlage 2 Lijst geïnterviewde personen

<u>Naam</u>	<u>Organisatie</u>	<u>Functie</u>
• Dhr. R. Bergevoet	Landbouw Economisch Instituut/ WUR	Wetenschapper
• Dhr. J. Boer	-	Agrariër te Elp
• Dhr. D. Bruins	NAJK	Voorzitter
• Dhr. van Buitenen	Agrarisch Dagblad	-
• Dhr. J. Duijndam	Boerderij Duijndam	Agrariër te Delfgauw
• Dhr. Eefting	-	Agrariër te Zwiggelte
• Dhr. E. Hassink	Hogeschool Dronten (CAH)	Docent/ Modulecoördinator ondernemerschap
• Dhr. J. Heijkoop	LTO	Voorzitter LTO Noord
• Dhr. P. ter Hoeve	Nederlandse Melkveehouders Vereniging/ Dutch Dairy Board	-
• Dhr. Ijntema	Rabobank	Sectormanager Food en Agri-sector
• Dhr. van der Klippe	-	Agrariër te Zwiggelte
• Dhr. B. Lamers	GAJK	Voorzitter
• Dhr. H. Lammertink	Dienst Landbouw Voorlichting	Directeur
• Dhr. W. van Middendorp	Platform AMC (Aarde Boer Consument)	Secretaris
• Dhr. J. Peerlings	Agrarische Economie en Plattelandsbeleid	Docent
• Mevr. Riky Schut	Werkgroep landbouw en Armoede	Secretaris bestuur
• Dhr. J. Spaan	Kritisch landbouwberaad
• Dhr. J. Verstegen	LEI/ WUR	Wetenschapper

Bijlage 3 Tijdsplanning onderzoek

Per week	Activiteit															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inlezen onderwerp	⊗		⊗													
Les		⊕		⊕	⊕	⊕										
Voorstel schrijven			⊗													
Budget planning				⊗												
Voorstel aanbieden				⊗												
Bespreking voorstel					⊗											
Presenteren voorstel						⊕										
Contacten benaderen						⊗										
Literatuuronderzoek								⊗								
Opstellen vragenlijst									⊗							
WUR examenperiode							⊕	⊕							⊕	⊕
Interviews										⊗	⊗					
Rapport												⊗			⊗	⊗
Vorbereiden debat												⊗				
Debat													⊗			
Verwerken gegevens debat													⊗	⊗		
Presenteren WUR															⊕	

 WUR
 RUW