



# Ondernemerschap versterken door coachen, begeleiden en competenties ontwikkelen

Versterking van ondernemerschap is een belangrijke strategie om de transitie naar een duurzame landbouw te stimuleren. Maar hoe doe je dat? Bijvoorbeeld met de methode interactief strategisch management, die ondernemers ondersteunt bij het opzetten en uitvoeren van toekomstgerichte strategieën.

De omgeving van agrarisch ondernemers verandert sterk. Ze hebben zowel te maken met globalisering en concurrentie van de wereldmarkt als met een nationale en lokale omgeving die eisen stelt aan de manier waarop ze produceren. Ofwel: de markt bepaalt of je kunt produceren (prijs) en de omgeving bepaalt of je mag produceren (*license to produce*). In deze complexe situatie komt het erop aan dat ondernemers goed afwegen welke keuzen ze voor de lange termijn willen maken.

Uit diverse projecten gericht op verduurzaming van de bedrijfs-

voering blijkt dat de meest succesvolle ondernemers niet degenen zijn die zonder meer de adviezen van deskundigen overnemen. Het zijn juist de ondernemers die vanuit een breder perspectief aan een eigen strategie werken en daarin duurzame maatregelen integreren. Deze bevinding heeft geleid tot de ontwikkeling van de methode interactief strategisch management (ISM), die ondernemers ondersteunt in het proces van strategievorming en hen in staat stelt om vanuit een eigen integrale strategie te gaan werken (Smit et al., 2002; Smit 2004). ISM heeft drie uitgangspunten: de

ondernemer centraal, interactie van het bedrijf met de omgeving en een aanpak gericht op daadwerkelijke beweging of actie bij de ondernemer.

### >> Ondernemer centraal

De ondernemer centraal betekent dat de ondernemer zelf verantwoordelijk is voor de inhoud van zijn strategisch plan en dus niet de adviseur. Dit houdt onder meer in dat de ondernemer zelf het strategisch plan schrijft; de adviseur heeft alleen een begeleidende en stimulerende rol.

In een ISM-traject worden de ondernemers uitgedaagd om grondig na te denken over hun bedrijf, de omgeving en zichzelf, bijvoorbeeld door de huidige bedrijfsprestaties te analyseren. Hiervoor kan de ondernemer een benchmark laten uitvoeren, waarbij hij zelf kan kiezen met welke groep bedrijven hij vergeleken wil worden. Op basis van de uitkomsten van de benchmark benoemt de ondernemer – met steun van een adviseur – de sterke en zwakke punten van zijn bedrijf. Omdat het ISM-traject vrijwel altijd in groepsverband plaatsvindt, kan de ondernemer tevens gebruikmaken van de expertise en feedback van zijn collega's. De bedoeling is dat de ondernemer het hele proces intensief doorloopt en tegelijkertijd ook de competenties ontwikkelt die nodig zijn voor de toekomst van zijn bedrijf. Je zou kunnen zeggen dat de aanpak zich richt op *empowerment* van de ondernemer. De literatuur spreekt ook wel over de interne *locus of control* (Fishbein, 1975), waarbij een grote interne *locus of control* de ondernemer meer grip op zijn eigen toekomst heeft. Een kleine interne *locus of control* betekent dat zijn toekomst vooral afhangt van wat er in zijn omgeving gebeurt, dus van wat hem overkomt. Onderzoek (Bergeroet, 2005) heeft laten zien dat het in groepsverband werken aan strategische keuzen leidt tot een grotere interne *locus of control* en dus tot een grotere grip op de eigen toekomst.

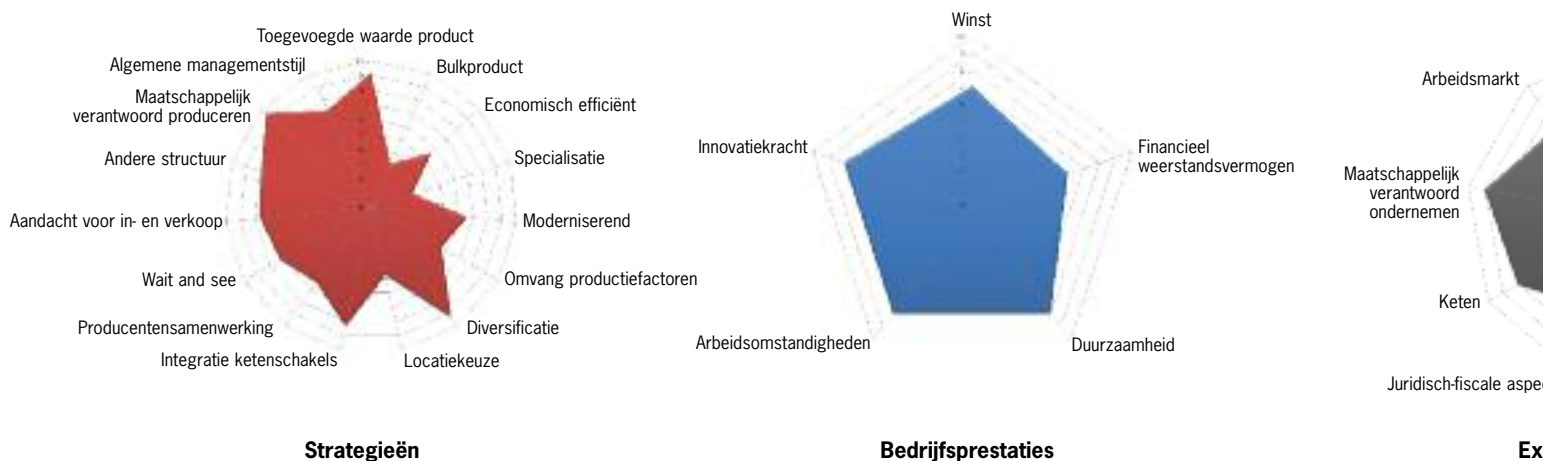
### >> Interactie bedrijf met omgeving

De ondernemer mag dan wel centraal staan bij interactief strategisch management, geïsoleerd staat zijn bedrijf allerminst. In de huidige samenleving, zeker in het dichtbevolkte Nederland, is het agrarische bedrijf niet als een geïsoleerde schakel in de voedselketen te zien. Afhankelijk van de beoogde strategie van de ondernemer moet hij ook het gesprek aangaan met zijn omgeving: met zijn burens bijvoorbeeld bij uitbreidingsplannen, met (nieuwe) ketenpartners, met collega's of met natuur- en milieuorganisaties.

De rol van de adviseur of coach is om de ondernemer uit te dagen de ontwikkelingen in zijn directe omgeving of de bredere maatschappij in zijn strategie te benoemen en deze mee te nemen in zijn plannen. Dit voorkomt de neiging van sommige ondernemers om zichzelf buiten de gemeenschap te zetten ('de gemeente wil niks'). Omdat de ondernemer deel uitmaakt van de maatschappij, is het de bedoeling dat hij hier meer inzicht in krijgt en er pro-actief mee leert omgaan. Strategische besluitvorming betekent immers meer dan het kiezen van de beste technisch-economische langetermijnrichting voor het bedrijf. Het gaat ook om de legitimatie van het bedrijf (Schans, 2008).

### >> Gericht op beweging bij ondernemer

Interactief strategisch management is bedoeld om ondernemers in beweging te krijgen en niet zozeer om (theoretische) kennis over te dragen. Dit betekent ook dat de kennis die wordt ingebracht, vaak is aangepast aan de context waarmee de ondernemer te maken heeft. Een voorbeeld is de toepassing van spelsimulaties. Daarmee kan een ondernemer maatregelen doorrekenen voor zijn eigen bedrijf. Zo krijgt hij impliciet kennis aangeboden en wordt, door gebruik van de eigen bedrijfsgegevens, direct de vertaalslag naar de eigen context gemaakt (Beldman et al., 2007). Het criterium voor het gebruik van kennis is "wát werkt het beste in deze



Figuur 2. Resultaten van de strategisch management tool.

omstandigheid” en niet zozeer “wáárom werkt dit het beste en wanneer zou het ook in een andere situatie werken?” (Schans, 2007). Bij deze benadering wordt evenveel belang gehecht aan kennis van de ondernemer en kennis van zijn collega's als aan wetenschappelijk gefundeerde kennis. Dit geldt overigens niet alleen voor technische zaken, maar ook voor kennis over het proces van het maken van strategische keuzen.

De kern van de ISM-aanpak is dus niet zozeer om tot een objectief totaalbeeld te komen van de ondernemer, zijn bedrijf en zijn omgeving maar om zoveel energie en vertrouwen te genereren, dat de ondernemer een (goed onderbouwde) stap gaat zetten. Dus: tegelijkertijd denken en doen. Overigens is het wel zaak dat de ondernemer een zo realistisch mogelijk beeld vormt van zijn mogelijkheden, om zo tot goede plannen te komen. De interactieve benadering van ISM is bij uitstek geschikt om de beelden scherp te krijgen (Schans, 2008).

### >> ISM-training in de praktijk

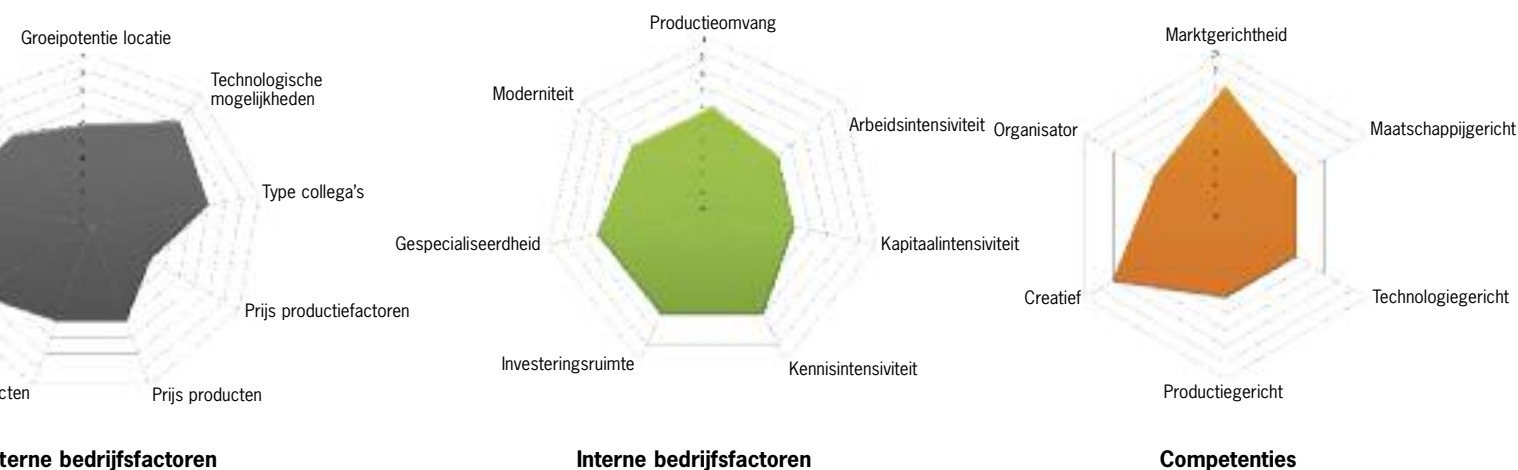
Op basis van de drie ISM-uitgangspunten is in diverse projecten een aanpak op maat ontwikkeld, afhankelijk van het doel en de context van het project. We gaan hier in op de groepstraining “Ondernemen met visie”, om ondernemers te ondersteunen in het maken van strategische keuzen voor de lange termijn. Ter ondersteuning van het proces dat de ondernemer gaat doorlopen, is een aantal webbased tools ontworpen. Met de strategisch management tool (SMT) beoordeelt de ondernemer zijn eigen situatie door scores in te vullen voor de drie O's van ondernemer (competenties), onderneming (structuur en performance) en omgeving (markt en maatschappij) (zie figuur 1). Op basis van deze scores berekent de tool een score voor vijftien mogelijke bedrijfstrategieën, bijvoorbeeld toegevoegde waarde ontwikkelen voor producten, bukkproductie, economisch efficiënt ondernemen,



Figuur 1. Met de strategisch management tool beoordeelt de ondernemer zijn eigen situatie door scores in te vullen voor de drie O's van ondernemer (competenties), onderneming (structuur en performance) en omgeving (markt en maatschappij).

specialisatie et cetera. De ondernemer kan de scores van die strategieën vergelijken met de strategie of strategieën die hij zelf voor zijn onderneming heeft ontwikkeld. Voor elke O resulteert de analyse in een profiel. Belangrijk is dat de ondernemer niet te snel denkt in termen van sterk, zwak, kans of bedreiging. Dat iets sterk of zwak is hangt namelijk af van de context en veelal zelfs van de (nog te kiezen) strategie. Een voorbeeld is de ligging van het bedrijf. Ligt dat dicht bij een dorp of stad dan is dat ongunstig voor een sterke groeistrategie, maar juist gunstig voor een strategie gericht op huisverkoop. Dus ook hier is aandacht voor creativiteit essentieel.

In het strategisch management rapport – ook een webbased tool – legt de ondernemer het proces van strategievorming en de uiteindelijke keuze voor de strategie vastlegt in een persoonlijk document (zie figuur 2). Het traject wordt afgerond met een concreet actieplan en een presentatie voor de groep.



## Wageningen UR AgroCenter

Wageningen UR AgroCenter voor duurzaam ondernemen is een netwerk van onderzoekers van Wageningen UR en heeft als motto “van kennis naar beweging”. Het netwerk wil toonaangevend zijn in het versterken van ondernemerschap in de agrosector, door vanuit een wetenschappelijke basis toepasbare methoden voor de praktijk te ontwikkelen. Het netwerk legt hiervoor strategische verbindingen met partners zoals het platform Partners voor ondernemerschap en de Groene Kenniscoöperatie, waarin het groene onderwijs is verenigd.

Het netwerk is actief in veel verschillende sectoren – melkveehouderij, akkerbouw, glastuinbouw, visserij, verbrede landbouw – en houdt zich bezig met diverse thema's – innovatie, duurzaamheid, keten, regio. Belangrijk in de werkwijze van het netwerk is het vastleggen van praktijkkennis in concepten en tools. Deze worden met een train-de-trainersaanpak overgedragen aan bijvoorbeeld adviseurs of docenten. De ontwikkelde aanpak om ondernemers te ondersteunen in het maken van keuzen voor de lange termijn (interactief strategisch management) komt in dit artikel aan bod. In Syscope 13 (Krikke, 2007) is ingegaan op de netwerkaanpak. Andere voorbeelden van AgroCenter-projecten zijn PlattelandsImpuls gericht op het professionaliseren van de multifunctionele landbouw (Krikke, 2007) en Bedrijf als Schakelplaats in de groene keten, waar leerlingen en studenten op praktijkbedrijven van de ondernemers de kneepjes van het vak en de competenties voor ondernemerschap aanleren (Schoorlemmer, 2008). Ook meer info op: [www.agrocenter.wur.nl](http://www.agrocenter.wur.nl)

### >> Wat levert het op?

Het traject van integraal strategisch management levert de ondernemer een persoonlijk en goed onderbouwd plan op. Deze plannen en de bijbehorende presentaties gebruiken ondernemers vaak bij onderhandelingen met financiers of afspraken met andere stakeholders.

Dit plan is echter “slechts” een nevenproduct. Het versterken van het ondernemerschap is het grootste gewin. De aanpak richt zich in het bijzonder op het ontwikkelen van een houding waarin ontwikkelingen in de markt, de maatschappij, het beleid, het bedrijf

en privé situatie voortdurend waargenomen en vertaald worden naar mogelijke consequenties voor de strategie en de bedrijfsvoering.

Doordat de ondernemer steeds vanuit de eigen situatie en de eigen passie werkt, in combinatie met onverwachte invalshoeken, komt hij soms uit op onverwachte strategieën. Soms is het proces ook confronterend, omdat een bepaalde beoogde ontwikkelingsrichting niet passend of niet haalbaar blijkt te zijn.

*Alfons Beldman, Dora Lakner, Bert Smit, Jan Willem van der Schans*



Meer informatie: *Alfons Beldman*, t 0320 293540, e [alfons.beldman@wur.nl](mailto:alfons.beldman@wur.nl)



Ron Duijf  
Rabobank Maashorst

## 'Samen strategische plannen opstellen helpt de ondernemer vooruit'

*Ondernemers hebben duidelijk behoefte aan een traject, waarbij ze gezamenlijk maar ieder voor zich, een strategisch plan voor de toekomst van hun bedrijf kunnen opstellen. De ondernemers die Rabobank Maashorst bij elkaar haalde voor zo'n traject, willen in het vervolg graag vaker bij elkaar komen.*

Ron Duijf, manager food & agri vertelt hoe het initiatief voor ondernemerstraject is begonnen. 'Ons speerpunt is *community banking* waarbij we via een actieve interactie met klanten willen bijdragen aan regionale ontwikkeling. Een van de uitwerkingen hiervan is dat wij voor groepen ondernemers bijeenkomsten organiseren waar ieder uiteindelijk beter van wordt. Twee van die trajecten waren gericht op strategisch management. Wij als Rabobank willen dicht bij onze klanten komen en Wageningen UR had juist behoefte aan een partij die dicht op klanten zit. Zo vonden we elkaar.'

Wageningen UR bood aan de groepstraining "Ondernemen met visie" te geven, waarbij de ondernemers onder begeleiding van een onderzoeker een strategisch plan opstellen met bijbehorend actieplan. Financiële ondersteuning voor deze ondernemerstrainingen kwam van provincie Limburg,

Rabobank en Loods Limburg, een initiatief van de gemeente Horst aan de Maas om ondernemers in de landbouw en het midden- en kleinbedrijf vooruit te helpen.

### >> Vijf bijeenkomsten

De bank haalde uit zijn klantenbestand ongeveer veertig klanten waarvan ze dachten dat die wel zo'n strategisch traject wilden volgen. Na een gezamenlijke voorlichtingsbijeenkomst schreef de helft zich in. Hiervan werden twee groepen gevormd van zeven tot tien deelnemers. Deze kwamen uit verschillende agrarische sectoren. In vijf bijeenkomsten in de winter van 2008-2009 gingen de agrarisch ondernemers aan de slag. In de laatste bijeenkomst presenteerden ze hun plannen met behulp van drie "O's". Welke strategie past het best bij hun als Ondernemer, bij hun Onderneming en hun Omgeving? 'De strategie moesten ze zelf bepalen, maar ze kregen wel feedback van de groep, om te kijken of ze wel in de goede richting zitten en om die strategie verder aan te scherpen', aldus Duijf.

Een evaluatie na afloop bracht aan het licht dat iedereen zeer positief was over het resultaat, maar concrete stappen voor uitvoering van plannen zijn daarmee vanzelfsprekend nog

niet gezet. 'Het gaat natuurlijk om strategische plannen, die kunnen nooit een half jaar na dato gerealiseerd zijn, anders zouden het tactische plannen zijn.'

### >> Nieuwe trainingen

Het trainingstraject omvatte vijf bijeenkomsten, maar tijdens de laatste bijeenkomst bleek dat de ondernemers vaker bij elkaar willen komen. De Rabobank pakt dit op door de groepen eind dit jaar nogmaals bijeen te roepen zodat ze met elkaar kunnen kijken naar wat er van de plannen terecht is gekomen. Ook is het de bedoeling elkaar te stimuleren de plannen verder tot uitvoering te brengen.

De Rabobank is van plan vaker dergelijke trajecten te organiseren. Duijf: 'Er is duidelijk behoefte aan bij een bepaalde groep ondernemers. Zelf kunnen we dit soort trajecten niet organiseren; het is niet onze expertise. Dus we zullen er altijd derden bij moeten halen om het inhoud te geven.'