

Het concept Interactieve Strategische Planning

De omgeving waarin agrarisch ondernemers moeten opereren verandert. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarin het kernbegrip. Maatschappelijk verantwoord ondernemen betekent dat agrarisch ondernemers zich rekenschap geven van de effecten die hun wijze van produceren heeft op het milieu, het dierenwelzijn, de kwaliteit van het eindproduct en de kwaliteit van het landelijk gebied. Zij leggen dus een verantwoording af over hun productiewijze. Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt een pro-actieve houding van ondernemers, een op gezonde economische principes gebaseerde bedrijfsstrategie waarbij ondernemers creatief inspelen op maatschappelijke wensen, en een eigen bijdrage leveren aan de oplossing van complexe maatschappelijke problemen.

Veel ondernemers onderschrijven het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar lastiger is het om het handen en voeten te geven. Hoe kunnen individuele ondernemers en bedrijven dit vertalen naar beslissingen en een bepaalde manier van werken? Het gaat in de praktijk om een weloverwogen afweging van belangen, om een juiste balans, een dynamisch evenwicht. Concreet gaat het om de balans tussen de drie P's: Planet (milieu, dierenwelzijn), People (arbeidsomstandigheden, arbeidsplezier) en Profit (economie). En dat kan worden verkregen met ISP. De vorming van een bedrijfsstrategie via ISP biedt de mogelijkheid om processen meer te structureren en verder te kijken dan het eigen bedrijf.

Uitgangspunten van ISP

Het belangrijkste uitgangspunt van de ISP-methode luidt kort en krachtig: de ondernemer centraal. ISP gaat uit van een ondernemer die creatief, lerend en vol eigen initiatieven is, individuele keuzes maakt en zijn/haar verantwoordelijkheden kent. Het is zo opgezet dat de ondernemer zelf het voortouw neemt in de vorming van de strategie voor zijn eigen bedrijf. Dit geldt voor de analyses die hij uitvoert voor zijn eigen competenties (dit zijn de vaardigheden, kwaliteiten en de kennis van de ondernemer), de omgeving, zijn eigen bedrijfssituatie en de bedrijfsvoering. Dat zelf het voortouw nemen geldt uiteraard ook voor het kiezen en uitwerken van de strategie die gefocust is op de markt en de maatschappij.

ISP is een traject voor individuele ondernemers, maar deze heeft de meeste toegevoegde waarde als het in groepsverband wordt uitgevoerd. In deze opzet discussiëren ondernemers met elkaar over hun knelpunten, ideeën en twijfels. De adviseur/trainer heeft op de eerste plaats de rol van procesbegeleider en klankbord, ook wel sparringpartner genoemd. In dit groepsverband gelden naast 'de ondernemer centraal' als uitgangspunten: aandacht voor het kennen en kunnen van de persoon; waardering voor iemands competenties; niet praten over 'wat kun jij van mij leren' maar praten over 'ieders expertise'; bewust stilstaan bij het strategievormingsproces: waarom doe je iets?; delen van waarden als openheid, vertrouwen en het van elkaar willen leren.

Een sterk punt van de ISP-aanpak is dat er creatief en intuïtief met veranderingen wordt omgegaan en dus niet reactief. Andere sterke punten zijn dat de problemen worden verwoord als een dilemma (daar zit immers deels al de oplossing in), observeren en oordelen worden uit elkaar gehaald en elkaars energie zinvol wordt benut. Het gaat er niet om je eigen gelijk te halen.

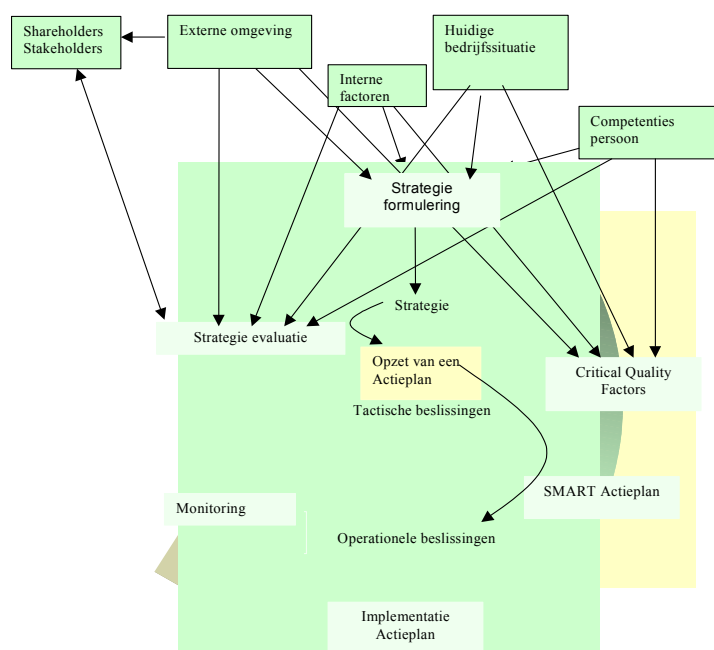
Kernwoorden in de ISP-methode

- **Ondernemer centraal:** de ondernemer staat centraal in de plan- en strategievorming. Daarbij laat hij zich faciliteren door onderzoekers en adviseurs;
- **Competentiegericht:** de strategievorming richt zich op de specifieke capaciteiten van de ondernemer;
- **Integraal:** minder gericht op specifieke thema's maar altijd integraal en gericht op het hele bedrijf, daardoor ontstaan complete concepten gericht op de 3 P's;
- **Interactief:** in samenspraak met omgeving en samenleving;
- **Resultaatgericht:** komend tot heldere actieplannen, welke ook worden uitgevoerd en gemonitord en geëvalueerd.

De aanpak

Bij Interactieve Strategische Planning doorlopen ondernemers de zogenoemde managementcyclus (zie figuur). Deze cyclus is bekend; nieuw is hoe en met welke tools (managementinstrumenten) deze doorlopen wordt.

Figuur. Interactieve Strategische Planning figuur



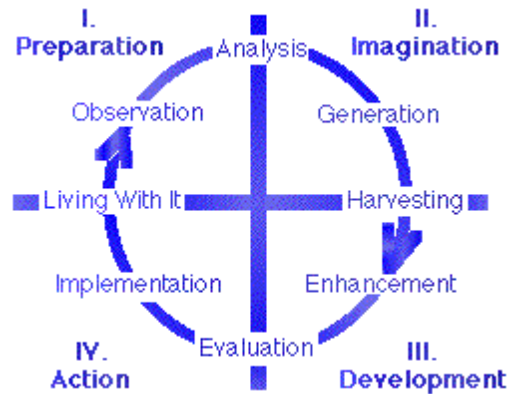
De managementcyclus doorlopen ondernemers als volgt. Na een gedegen intakegesprek begint de strategieontwikkeling, waarbij de ondernemer op basis van de vastgestelde doelstellingen van een bedrijf zijn strategie formuleert. De doelstellingen stelt hij vast met gebruikmaking van de ISP-tools. Deze tools zijn een hulpmiddel bij zijn analyses van (1) de persoon, (2) externe kansen en bedreigingen, (3) de sterktes en zwaktes van de persoon en het bedrijf en (4) de

huidige bedrijfssituatie. De werkwijze is er op gericht om afstand te nemen van de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf. Discussie over technische details worden zoveel mogelijk vermeden. Om die afstand te realiseren maken de ondernemers contact met collega-ondernemers buiten de eigen (agrarische) sector. De analyses kan de ondernemer zodanig combineren dat hij de beste strategie voor zijn bedrijf kan opstellen. Deze strategie toetst hij bij stakeholders en shareholders. De strategie wordt vertaald door de ondernemer in een actieplan met daarin ook tussentijdse evaluatiemomenten. Vervolgens gaat hij deze acties uitvoeren. Om de cyclus rond te maken vindt na een bepaalde periode een evaluatie plaats en kijkt de ondernemer opnieuw naar zijn strategie en de bijbehorende analyses. Op basis hiervan beslist de ondernemer voor doorgaan op de ingeslagen weg of aanpassen van de strategie.

Creativiteit

Een van de handvaten binnen ISP is de creativiteitscyclus. Deze cyclus kent een viertal fasen.

Preparation: 'voorbereiding'. Creatief denken begint met het zorgvuldig observeren van het dilemma, gekoppeld aan een *analyse* van de vraag waarom bepaalde aspecten werken of juist mislukken. De volgende vragen zijn dan aan de orde: 'waar ben ik als ondernemer sterk en minder sterk in', 'waar zitten de sterke en zwakke kanten van mijn onderneming' en 'waar vind ik kansen en bedreigingen in mijn omgeving?'.



Imagination: inbeelding. De voorbereidingsfase creëert een aantal concepten in ons geheugen met betrekking tot het dilemma: we zoeken naar oplossingen. Zo worden nieuwe ideeën gegenereerd en oplossingen gevonden voor onderdelen van het dilemma. We zoeken naar associaties tussen de eigen concepten en die van anderen.

Development: ontwikkeling. In deze fase worden de ideeën verder uitgewerkt en geëvalueerd. Er worden keuzes gemaakt voor het scenario dat het meest geschikt is voor praktische implementatie. Er wordt een actieplan opgesteld.

Action: actie en implementatie. Ideeën hebben geen waarde als ze niet uitgevoerd worden. Na zorgvuldige evaluatie van de vorige fasen wordt het idee geïmplementeerd in een nieuwe concrete situatie dat tot een nieuwe concrete ervaring leidt. De ondernemer zal niet zonder nauwkeurige afweging een nieuw product op de markt brengen.

Kritische succesfactoren

Om de managementcyclus succesvol te doorlopen zijn drie factoren van groot belang. Wij noemen dit kritische succesfactoren, ofwel factoren die bepalen of strategievorming een succes worden of niet. De kritische succesfactoren zijn:

- Een goed intakegesprek: in het gesprek moet duidelijk worden dat een ondernemer echt een strategie wil uitstippelen volgens de ISP-methode en dit niet doet voor zijn adviseur. Dit geldt zowel in een individueel als in een groepstraject.
- Een goede instelling van de adviseur: de adviseur is facilitator. Hij ondersteunt de ondernemer, gebruikt zijn kennis om de juiste vragen te stellen en houdt de ondernemer een spiegel voor.
- De juiste inzet van de tools. De tools dienen ter ondersteuning van het proces. Bedrijfsgegevens zijn belangrijk bij de uit te voeren analyses, maar er moet vermeden worden dat de nadruk alleen op de cijfers komt te liggen. Het is zeer zeker niet de bedoeling om plannen met 'drie cijfers achter de komma te maken' het gaat om een bedrijfsstrategie op hoofdlijnen.

De managementtools

Bij de opstelling van hun strategie maken de ondernemers gebruik van een aantal hulpmiddelen, ofwel managementtools. De tools zijn niet allemaal nieuw, een aantal wordt al jaren separaat toegepast. Maar daarmee is dan ook alles gezegd. In ISP zijn ze gebundeld tot een logisch geheel en uitgebreid met nieuwe tools als SMT en SMR. Zo wordt de gebruikelijke SWOT-analyse van sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen bij ISP gecombineerd met een analyse van de huidige bedrijfssituatie en

de persoonlijke competenties. Dit geheel geeft betere aanknopingspunten voor het formuleren van een strategie.

De tools kunnen in verschillende strategievormingstrajecten worden ingezet. Belangrijk is dat de instrumenten niet als los onderdeel worden ingezet, maar altijd geplaatst worden in de juiste context, zoals praktijkervaringen in mineralenprojecten en de ISP-cursus voor ondernemers laten zien.

De tools in het kort:

- SMR: Strategisch Management Rapport. Het SMR is een persoonlijk document van de agrarisch ondernemer, waarin de ondernemer het traject van de strategievorming vastlegt. De analyse van het bedrijf, de persoonlijke doelstellingen, de ondernemerscompetenties en de toekomstige strategie maken deel uit van (de uitgebreide versie van) het SMR. De verschillende tools die als hulpmiddel bij de strategievorming worden ingezet worden met behulp van het SMR geïntegreerd.
- QSEM: Quick Scan Economie en Mineralen. De quick scan – een snelle toets – dient als hulpmiddel voor de sterkte-zwakteanalyse van een bedrijf. Met de quick scan worden de economische bedrijfs- en de mineralenresultaten van het eigen bedrijf afgezet tegen de resultaten van collega-bedrijven uit hetzelfde gebied. Daarnaast wordt gekeken hoe het bedrijf ervoor staat in vergelijking met de Minas-normen en de gebruiksnormen. De quick scan is toegepast in mineralenprojecten Praktijkcijfers 2 en Koeien & Kansen.
- GSD/GSA: een interactieve spelsimulatie voor de melkveehouderij en de akkerbouw. Met dit programma kan een agrarisch ondernemer diverse strategische en mineralenmaatregelen doorrekenen om zo tot een evenwichtige strategie te komen. De effecten worden zowel voor mineralen als voor economische bedrijfsresultaten berekend.
- Face-It: een hulpmiddel om een vervangend bedrijf te maken, wanneer er niet voldoende of niet-representatieve bedrijfsgegevens zijn om een GSD/GSA uit te voeren.
- SMT: Strategisch Management Tool. Bij strategievorming gaat het niet alleen om de bedrijfsvoering, ook de situatie waarin het bedrijf zich bevindt, de omgeving (bijvoorbeeld de markt en regelgeving) en de individuele competenties van de ondernemer spelen mee. De SMR analyseert deze vier relevante elementen van een bedrijfsstrategie. Combinaties van deze vier analyses biedt de ondernemer houvast bij het maken van een strategiekeuze die bij hem en zijn situatie past.
- ISP ProcesTool: Deze tool is een hulpmiddel bij het bewerkstelligen van gedrag- en attitudeveranderingen om het creatief naar oplossingen zoeken te stimuleren. Met de tool wordt voorkomen dat ondernemers terugvallen op dogma's en worden steeds terugkerende dilemma's of patstellingen via gerichte procesinterventies doorbroken. De tool is gebaseerd op de levende netwerktheorie.

ISP in het kort

Interactieve Strategische Planning (ISP) speelt in op de maatschappelijke ontwikkelingen door een ondernemer te ondersteuning in het formuleren van een strategie op basis van de doelstellingen, ondersteund door diverse analyses. Deze analyses kijken naar (1) persoon, (2) externe kansen en bedreigingen, (3) interne sterkte en zwakte en (4) huidige bedrijfssituatie. De strategie wordt daarna getoetst aan stakeholders en shareholders. Vervolgens moet de strategie worden geïmplementeerd, dit gebeurt door het uitzetten van een actieplan en het aangeven van

evaluatie momenten. Om de cyclus rond te maken vindt een evaluatie plaats en wordt opnieuw gekeken naar de strategie en de bijbehorende analyses.

Waarom de combinatie van deze analyses?

De analyses zijn niet nieuw, deze worden al separaat jaren uitgevoerd. Maar separaat is dan ook gelijk het bijbehorende woord. Het bekijken van een SWOT-analyse (sterkten en zwakten, kansen en bedreigingen) wordt bij ISP gecombineerd met een analyse van de huidige bedrijfssituatie en de persoonlijke competenties; dit totaal leidt tot het formuleren van een strategie. Als in een van de pijler iets verandert, verandert de combinatie van pijlers en dus de strategie.

Op de volgende pagina's volgen een aantal ervaringen van ondernemers met dit concept.

Voor meer informatie:

LEI Agrocentrum voor duurzaam ondernemen

Sjoerd Schaap – Melkveehouder –

.. over de training ondernemen met visie

Ik heb meegedaan aan de training “Ondernemen met visie” van NLTO. De deelnemersgroep was vrij klein: 6 deelnemers. De opzet van de training is dat het uiteindelijk een strategisch plan op voor je eigen bedrijf voor de lange termijn oplevert. In de eerste bijeenkomsten hebben we gekeken naar de uitgangssituatie, hoe staat je bedrijf er voor qua technische prestaties, maar ook qua beperkingen en mogelijkheden in relatie tot de plek waar je zit. Ook wordt aandacht besteed aan de omgeving, welke ontwikkelingen doen zich in de maatschappij voor die voor je eigen bedrijf van belang zijn. Tenslotte wordt er ook aandacht besteed aan de ondernemer, welke vaardigheden heb je en wat zou je daar mee kunnen doen. Uiteindelijk worden al deze onderdelen bij elkaar gebracht en geïntegreerd tot een strategie voor de toekomst. Als laatste wordt de strategie vertaald naar een concreet actieplan, in mijn geval inclusief een begroting rond geplande investeringen.

....over waarom het geen cursus wordt genoemd

Bij een cursus denk je al snel aan het luisteren naar “deskundigen”. In deze training werd van de deelnemers een actieve rol gevraagd. Je kreeg huiswerkopdrachten mee, je moest presentaties voorbereiden voor in de groep. De “trainer” stelde zich ook niet zozeer als deskundige op, die zijn visie om de toekomst van de sector inbracht. Hij ondersteunde ons door opdrachten uit te delen en vooral door veel vragen te stellen zodat je kritisch naar jezelf bleef kijken. Belangrijk is denk ik ook dat je in de training voldoende afstand neemt van de dagelijkse gang van zaken op het bedrijf. De begeleider bewaakt dit ook steeds. De inhoud van de training zorgt hier overigens ook voor. Één van de opdrachten was bijvoorbeeld dat we op bezoek moesten bij een andere ondernemer buiten de agrarische sector, om te kijken hoe die omging met strategievorming. Dat was erg leuk, bovendien vonden we het opvallend dat de parallellen met de eigen sector veel groter waren dan we op voorhand dachten. De opzet is dat je zelf leert om een strategisch plan te maken, ik denk dat dit behoorlijk is gelukt.

... over de functie van de groep.

In mijn ogen is het erg nuttig om dit met een groep ondernemers te doen. Je zit met een groep ondernemers bij elkaar die allemaal een lange termijn plan willen maken. De kennis van de groep werd goed benut. De opzet van de training was zo dat de andere deelnemers je steeds een spiegel voorhielden, dat is soms confronterend maar uiteindelijk altijd leerzaam. Deze interactie kan alleen goed werken als er een sfeer van vertrouwen en openheid in de groep is. De begeleider van de training speelt hierbij ook een belangrijke rol. De sfeer in deze groep was erg goed.

....over competenties.

We hebben het vrij uitgebreid gehad over de competenties. Welke vaardigheden heb je, welke gebruik je, welke zou je kunnen gebruiken, welke zou je misschien moeten verbeteren. Binnen de landbouw is het denk ik niet zo gebruikelijk om hierover na te denken. Ik vond dit zelf één van de nuttigste onderdelen, wat mij betreft hadden ze ons nog wel meer door mogen zagen. Hier zit nog meer in.

... over “leermomenten”

In de cursus zaten verschillende leermomenten. Één van de deelnemers was van plan een groeistrategie te volgen in combinatie met een automatisch melksysteem. In de discussie over deze strategie werd een link gelegd met zijn competenties. Hij was toch meer een machineboer, waarbij het risico bestaat dat het diermanagement achteruit gaat op het moment dat hij minder contact met het vee krijgt. Bovendien was hij iemand die goed samen kon werken met anderen. Op basis van de discussie met de groep heeft hij het automatisch melksysteem laten vallen en kiest hij waarschijnlijk voor het inhuren van een medewerker.

... over wat het oplevert.

De training levert aan het eind een Strategisch Management Rapport op. In dit rapport beschrijf je in feite zelf je eigen missie en doelstellingen. De analyses die je tijdens de training hebt uitgevoerd zijn opgenomen in het rapport. In mijn geval inclusief een uitgewerkte begroting voor de toekomstige strategie. Ik heb dit rapport ook gebruikt in mijn contacten met mijn financier, die was er ook erg van onder de indruk.

Theo van der Knaap

rozenteler te Bleiswijk

... over zijn strategie

In de rozenteelt is er sprake van een als maar groter wordende concurrentie. Deze concurrentie betrof in eerste instantie hoofdzakelijk de telers van kleinbloemige rozen. Vanuit Afrika komt de afgelopen tien jaar een grote stroom van dit product. Het zijn voornamelijk de grote Europese supermarktorganisaties, die de vraag naar dit product (acceptabele kwaliteit tegen een acceptabele prijs) hebben gestimuleerd. Deze ontwikkeling lijkt zich nu ook te voltrekken voor grootbloemige rozen. Dit is het product van Theo van der Knaap. Om zijn onderscheidend vermogen te behouden rust de strategie van Van der Knaap op twee belangrijke pijlers. Ten eerste het verbeteren van zijn productkwaliteit om daarmee in te spelen op een door hem geconstateerde markt voor topkwaliteit. Dit betreft de bloemenspecialzaak, die hiervoor geld over heeft. Ten tweede schaalvergroting om hiermee de kostprijs van het product nog beter te beheersen en daarmee investeringen in mensen en techniek betaalbaar te houden.

.... over de rol van de ondernemer

Van der Knaap heeft het naar zijn zin op zijn bedrijf en dat straalt hij ook uit. Het product roos is helemaal zijn keus. Hij wil er samen met zijn medewerkers voor zorgen dat hij een optimaal resultaat neerzet. Zijn eigen inzet op de werkvloer heeft dan ook een positief effect op zijn mensen. Hij beschouwt zijn medewerkers als het belangrijkste goed. Zij bepalen mede het gezicht van het bedrijf. Toch schuilt hierin ook een reëel gevaar. Een onderneming als deze heeft ook behoefte aan een manager / ondernemer, die tijd vrijmaakt voor het uitzetten van lijnen naar de toekomst. In zo'n geval zal de ondernemer wat minder uitvoerend op de werkvloer actief dienen te zijn. Een te maken stap, die Van der Knaap duidelijk onderkent.

.... over 'niets komt vanzelf'

Om het bedrijf verder te ontwikkelen naar een positie op topniveau zullen er nog een aantal flinke stappen moeten worden genomen. Die stappen heeft Van der Knaap behoorlijk goed voor ogen. Zo zal er allereerst worden gewisseld van ras. Het huidige ras zit aan het einde van zijn levenscyclus en is daarom minder interessant geworden. Verder spelen de beschikbare middelen (bedrijfsuitrusting, teeltmedium, etc.) een grote rol in het behalen van de gewenste topkwaliteit. Ook op dit punt vindt een heroriëntatie plaats.

Op de langere termijn zal Van der Knaap beslissingen moeten gaan nemen over de groei van zijn bedrijf en de wijze waarop. Hier hangen allerlei vraagstukken aan. Is autonome groei de enige weg of is samenwerking een optie? Welke rol ga ik zelf vervullen? Hoe behoud ik mijn huidige personeel en hoe verkrijg ik eventueel nieuw personeel? Allemaal zaken waar nu reeds enig voorwerk voor noodzakelijk is om te zijner tijd snel beslissingen te kunnen nemen.

.... Over het doel van een Strategisch Management Rapport

Nu het rozenbedrijf operationeel goed draait lijkt de tijd rijp om na te denken over de toekomst. Het schrijven van een management rapport biedt houvast om naar de toekomst toe gerichte stappen te ondernemen. Daarvoor zal je eerst moeten weten hoe het huidige bedrijf er voor staat. Dat breng je middels deze exercitie goed in beeld. Bovendien word je geacht om tevens een blik op je omgeving te werpen en je zodoende te oriënteren op mogelijke kansen en bedreigingen, die van invloed kunnen zijn op jouw bedrijf. Uiteindelijk is deze analyse een goed fundament voor het nemen van belangrijke beslissingen, die de continuïteit van het bedrijf kunnen waarborgen.

Bastiaan Zwinkels

snijbloementeler (geplozen chrysanthe / eupatorium) te Kwintshuis

..... over zijn strategie

Bastiaan Zwinkels is een jonge ondernemer, die sinds 1999 samen met vader en moeder de Vennootschap Onder Firma P.C.J. Zwinkels en Zn. vormt. In het verleden was het bedrijf gericht op de teelt van jaarrond chrysanten. Omdat zo'n tien jaar geleden de schaalvergroting in de chrysantenteelt werd ingezet kon het bedrijf met 8.450 m² niet gemakkelijk volgen. Na een heroriëntatie is van strategie veranderd. De ondernemers hebben vanaf 1995 een lijn ingezet, waarbij is gekozen voor de kleine, specialistische teelt. Zodoende teelt men als hoofdteelt het gewas Eupatorium. In de winterperiode teelt men geplozen chrysanten. Met deze producten kunnen niches in de markt op uitstekende wijze worden bediend.

.... over de rol van de ondernemer

Op een klein bedrijf als dit is de managementrol beperkt. Er zijn geen vaste medewerkers in dienst, waardoor een organisatorische bijdrage hoofdzakelijk wordt gevraagd met betrekking tot de teelt zelf. Daar de teelten goed zijn te plannen, zijn veel knelpunten vroegtijdig te voorzien. De uitdaging van het ondernemerschap ligt daarom met name op het terrein van het product en haar marktbehoefte. Zwinkels wil een constante aanvoer van een speciaal product met een hoge kwaliteit. Dat vergt een meer dan gemiddelde markt oriëntatie van de ondernemer.

... over 'oriëntatie op de toekomst'

Binnen het bedrijf Zwinkels wordt nagedacht over de toekomst. Dit is verstandig want hierdoor kan nu reeds worden voorzien welke ontwikkelingen van invloed kunnen zijn op het voortbestaan van het bedrijf. Op korte termijn is het rendement van het bedrijf niet in gevaar. Een gegeven is echter dat de kostprijs de komende tijd zal stijgen. Naast vaste lasten, die op kleine bedrijven hoog zijn, worden er ook meer kosten gemaakt doordat er geen schaalvoordelen zijn. Tevens nemen de energiekosten toe. Een andere ontwikkeling is de groter wordende concurrentie. Een gedeelte van de huidige bedrijven zal de komende jaren de verdere schaalvergroting voor bulkproductie niet volgen. Een aantal ondernemers zal net als Zwinkels kiezen voor het telen van het speciale, kleine product. Meer concurrentie dus, met gevolgen voor Zwinkels...

.... over het effect van een Strategisch Management Rapport

Het schrijven van een management rapport heeft er voor Zwinkels toe geleid dat een concreet aantal speerpunten voor de toekomstige bedrijfsvoering zijn geformuleerd op basis van de huidige situatie. Dit betekent onder meer dat hij zich oriënteert op de mogelijkheid van verkaveling of hervestiging. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de verouderde opstanden te vernieuwen en daarmee de gewenste productkwaliteit en aantallen te realiseren. Een andere belangrijke factor is de ontwikkelingen in de markt. Met de huidige keuze voor een nicheproduct en de mogelijkheid van nieuwe toetreders is het van groot belang om marktontwikkelingen nauwgezet te volgen. Wanneer de huidige teelt dermate onder druk komt te staan is men snel in staat om over te stappen op andere lucratieve nicheproducten.

Jan Duyndam

Melkveehouder

...over zijn strategie.

De directe omgeving heeft een zeer grote invloed gehad op hoe mijn bedrijf er nu uit ziet. Ik zit in een sterk verstedelijkt gebied in Zuid-Holland. Ik wil hier graag boeren. Al snel kwam ik tot de conclusie dat ik hier geen bestaansrecht zou kunnen verwerven door me primair op de voedselproductie (melk) te richten. De melk kan net zo makkelijk elders worden geproduceerd en naar de winkels in de Randstad worden vervoerd. Door me primair te richten op de productie van landschap denk ik hier wel bestaansrecht op te kunnen bouwen. Vanwege dit doel van landschapsproductie kwam een biologische bedrijfsvoering in beeld.

... over de steeds grotere invloed van de omgeving.

De omgeving speelt in mijn situatie een bijzonder grote rol. Eerder zag ik dit vooral als een bedreiging, de hele polder waar ik nu zit dreigde onttrokken te worden aan de landbouw. Uiteindelijk is het mij gelukt om de bedreiging om te zetten in een kans, door in contact te treden met de gemeente, met natuurbeschermingsorganisaties is het gelukt om een bedrijf met perspectief te ontwikkelen. Ik denk dat de grotere rol van de omgeving niet alleen in mijn situatie geldt, maar voor misschien wel voor alle agrarische ondernemers. We moeten er zelf voor zorgen dat we ons recht om te produceren verwerven (license to produce). De veranderingen zijn voor andere misschien minder zichtbaar, maar ze zijn wel aanwezig denk maar aan eisen die de maatschappij stelt, opbrengsten die onder druk staan etcetera.

....over de rol van de ondernemer.

De ondernemer zelf is erg belangrijk. Je moet vooral kijken naar wat je leuk vindt en waar je goed in bent. Ik vind het zelf leuk om met mensen om te gaan. Dit geldt voor de vertegenwoordigers van overheden, van natuurorganisaties, maar ook voor jongelui uit het dorp die bij mij op het bedrijf aan het werk zijn. Ik nodig ook regelmatig burgers uit om te helpen met het onderhoud van bosjes of het aanleggen van een dier- en natuurvriendelijke afrastering. Ik kan daar enorm van genieten. Daarnaast zijn er ook andere dingen waar ik minder goed in ben

... over 'Als je maar een heldere strategie hebt dan komt alles wel goed!'

Was het maar zo simpel! Ik denk dat ik een duidelijke en goed onderbouwde keuze heb gemaakt. De realisatie ervan is echter niet zo eenvoudig. Ik heb duidelijk een keuze gemaakt om me in de eerste plaats op landschapsproductie te richten. Daarom ben ik ook biologisch gaan boeren en daarom heb werk ik voor al mijn grasland met uitstel van maaidatum van de eerste snede. Qua landschaps- en natuurproductie levert dit geweldige resultaten op. Vorig jaar is er op mijn bedrijf een vogeltelling. Qua natuur ziet het er erg goed uit. Het lukt tot nu toe echter nog niet goed om een goed rantsoen voor de koeien samen te stellen met het voer wat we telen. In feite werken we al met aangepaste koeien (Montbelliard) maar we komen er nog niet uit. Dit is voor mij ook de belangrijkste reden om aan het project Bioveem mee te doen.

... over het invullen van het Strategisch Management Rapport

Dat was erg leuk om te doen. Het was de eerste stap in het project, aan alle ondernemers werd eerst gevraagd om eigen missie en doelstellingen, knelpunten en kansen vast te leggen. Dit document vormde het startpunt van het project. In mijn ogen was het ook vernieuwend dat een project op deze manier van start ging, het is een goede waarborg dat de ondernemer inderdaad centraal staat en dat de onderzoeker en adviseur de ondernemer ondersteunen bij het realiseren van zijn doelstellingen.

....over zijn collega's

Het zou goed zijn als alle collega's voor zichzelf een weg uitstippelen voor de toekomst. Het is belangrijk om oog te hebben voor de ontwikkelingen in je omgeving, omdat die een steeds grotere rol gaan spelen. Daarnaast is het in mijn ogen erg belangrijk dat je een ontwikkelingsrichting kiest die bij je eigen persoon, je eigen interesses en capaciteiten aansluit. In feite zou elke ondernemer zijn eigen strategie op papier moeten zetten, dat is duidelijk voor adviseurs, maar schept ook duidelijkheid voor de ondernemer zelf.