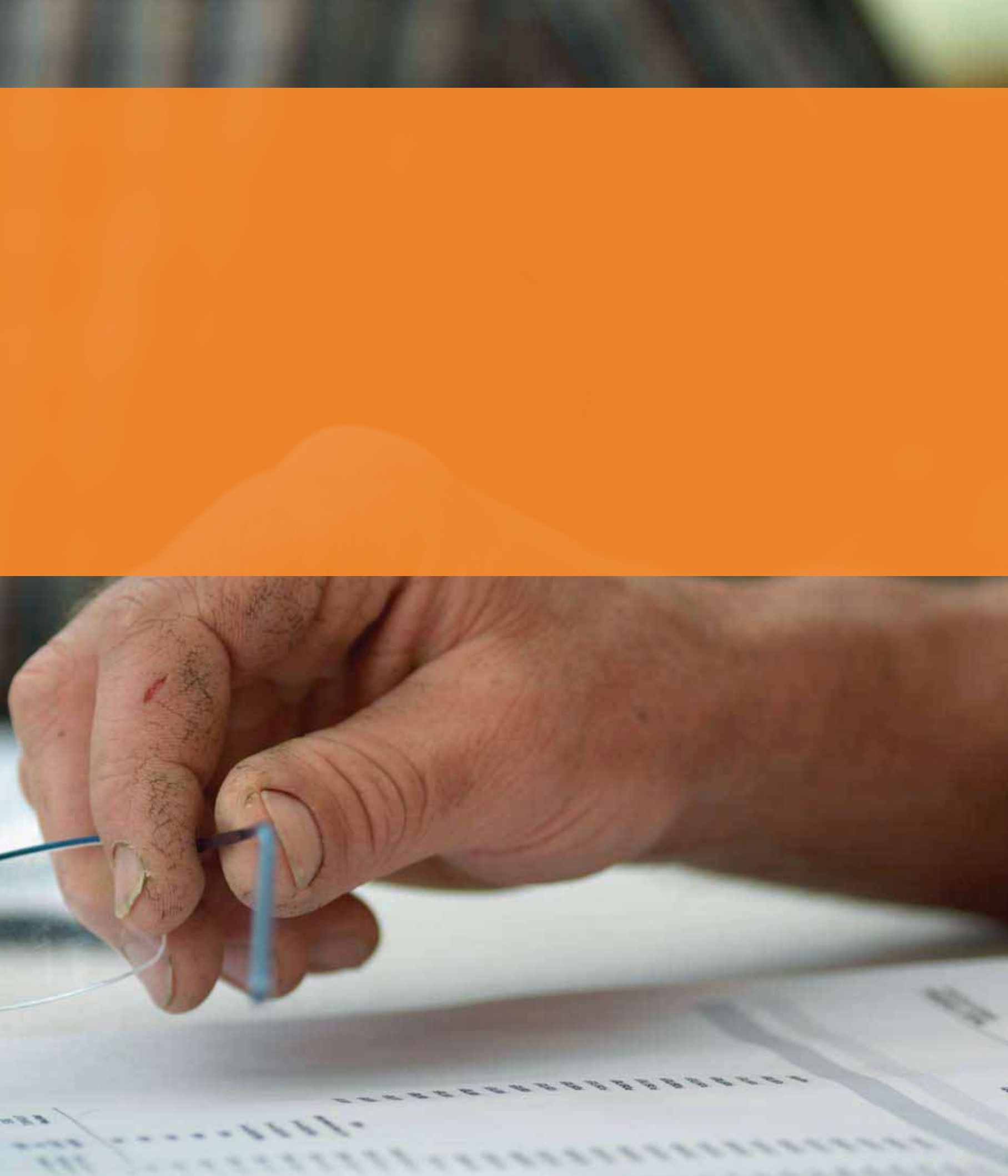


Ondernemersvaardigheden





Succesvolle verbreding vraagt veel van het ondernemerschap. De ondernemer moet goed kunnen communiceren, snel inspelen op nieuwe kansen, takken in het bedrijf met elkaar verbinden, potentiële doelgroepen zoeken, zelf zijn markt organiseren en kunnen netwerken. Soms kan hij zijn eigen kennis bijspijkeren en vaardigheden ontwikkelen. Soms is er externe hulp nodig.

De managementkwaliteiten van een ondernemer worden tot het maximum beproefd bij de start en het runnen van een bedrijf met meerdere activiteiten, gasten en personeel.

Dat vergt een waaier aan ondernemerskwaliteiten. Deels moet hij zoiets al in huis hebben om er überhaupt aan te beginnen, maar gaandeweg moet er ook veel bijgeleerd worden. Het helpt bijzonder als hij de volgende eigenschappen al heeft:

- Goed om zich heen kunnen kijken en wat hij ziet vertalen in kansen voor het bedrijf. Creatief kunnen denken.
- Nieuwe dingen kunnen leren en zich gemakkelijk aanpassen aan veranderingen.
- Goed kunnen onderhandelen, samenwerken en netwerken.

Een belangrijk verschil met veel takken van de gewone landbouw is veel meer contact met klanten en meer personeel op het bedrijf. Allebei mensenwerk, maar de eisen zijn heel verschillend.

Klanten werven en vasthouden vergt dat je marketingstrategieën kunt bedenken. Je moet de behoeften van



de klant in beeld hebben en daarop inspelen. Bij huisverkoop bijvoorbeeld bepalen de motivatie en kennis van zaken van de ondernemer grotendeels het succes van deze tak. Winkelrichting, promotie, een website en de organisatie van evenementen aan huis zijn instrumenten om het doel te bereiken.

Boeren zijn al gewend met de gemeente te praten over het bestemmingsplan en met de bank over de financiering. Maar nieuwe takken maken zulke gesprekken complexer. Goede onderhandelingsvaardigheden zijn dan van belang.

Motivatie en kennis van zaken bepalen het succes van een ondernemer

Basisvaardigheden

Elke tak vraagt om een eigen set aan benodigde kennis en vaardigheden. Maar er zijn ook vaardigheden die voor alle multifunctionele ondernemers belangrijk zijn:

- **Kansen zien:** de vaardigheid om in allerlei ontwikkelingen kansen te herkennen en deze te benutten voor het bedrijf.
- **Relaties leggen:** de vaardigheid om relaties te leggen en gebruik te maken van contacten.
- **Analytisch vermogen:** de vaardigheid om ingewikkelde problemen te herkennen en te analyseren en een visie en oordeel te vormen.
- **Organisatievermogen:** de vaardigheid om werk en inzet van mensen te organiseren, zowel binnen als buiten de organisatie.
- **Strategisch denken:** de vaardigheid om strategieën voor het bedrijf te formuleren, uit te voeren en te evalueren.
- **Enthousiasme en motivatie:** de vaardigheid om je visie uit te dragen en gebruik te maken van feedback van anderen voor de bepaling van de koers van het bedrijf.

GOED WERKGEVERSCHAP VERGT AANDACHT

Bedrijven met meerdere takken hebben vaak personeel in dienst. Dat vergt vaardigheden van de ondernemer, zoals organisatievermogen en personeelsmanagement. Hij zal activiteiten moeten ontplooiën om de juiste mensen aan te trekken, om de medewerkers tevreden te houden en hen ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Ook eventueel vertrek van personeel moet in goede banen geleid worden. Uit een verkenning uit 2009 blijkt dat de multifunctionele sector nog flink zal moeten professionaliseren op gebied van personeelsbeleid. Arbeidscontracten en functioneringsgesprekken zijn bijvoorbeeld geen vanzelfsprekendheid. De ondernemers lijken hun personeelsbeleid 'op gevoel' vorm te geven. Ze hebben de neiging tot vriendschappelijke omgangsvormen en vullen zaken voor de werknemer in.

Lerende ondernemers

Een ondernemer moet in de eerste plaats zicht hebben op de benodigde vaardigheden voor de nieuwe activiteiten. De volgende stap is zelfinzicht: wat heeft hij al in huis? Daarna is het zaak essentiële ontbrekende vaardigheden zelf te ontwikkelen, of ze op een andere manier binnen te halen. Onderzoek onder 140 multifunctionele ondernemers laat zien dat hun aanpak heel verschillend is, maar dat ze er vanaf de start actief aan werken. Dat kan door: informeel leren, cursussen, aansluiting bij brancheverenigingen, netwerkbijeenkomsten, bedrijfsbezoek bij collega's, vaktijdschriften, internet en overleg met de familie. Er blijken verschillen te bestaan tussen de verschillende sectoren. Zo zoeken ondernemers met zorg, educatie en kinderopvang vaker extern advies dan ondernemers met agrotouristische activiteiten. Maar vooral de omvang van de nieuwe tak is belangrijk voor het gekozen leer-

proces. Als de nieuwe tak een kleine rol speelt, richten de boeren het leren heel anders in dan als de tak een flinke omvang heeft. Het grootste verschil zit in de mate waarin de ondernemer bewust activiteiten oppakt om te leren. Ondernemers met een kleine neventak zijn er minder expliciet mee bezig. Ze leren vaak op een informele manier – zeker in de opstartfase – en richten zich vooral op vakmatige en methodische vaardigheden.

Ondernemers met een grote multifunctionele tak organiseren het leren bewuster en raadplegen vaker externe adviseurs. Zij richten zich meer op ondernemersvaardigheden. De verschillen tussen deze groepen hebben vooral te maken met een andere beroepsidentiteit: voelt de ondernemer zich vooral een boer die een (kleine) neventak heeft, of ziet hij zichzelf juist meer als een plattelands-ondernemer.

Behalve vaardigheden hebben multifunctionele ondernemers ook specifieke kennis nodig. Een enquête onder 117 ondernemers wijst uit dat ze vooral kennis verwerven op een informele manier. Hun belangrijkste informatiebron zijn collega's. Verder raadplegen ze vakbladen en

Koppeling met het onderwijs leidt tot wederzijds voordeel



websites en in mindere mate brochures en nieuwsbrieven. De kennis die ze zoeken, betreft vaak subsidieregelingen en wet- en regelgeving. Ook willen ondernemers graag meer weten over concurrentieanalyses, marktanalyses en prijsvergelijkingen. Ten slotte zoeken ze uit hoe ze optimaal met anderen kunnen samenwerken.

Overigens blijkt dat er relatief weinig tijd besteed wordt aan informatievergaring. Twee derde van de ondervraagden is er minder dan een uur per week mee bezig. Dat is niet veel gezien de snel veranderende omstandigheden in deze sector en de daaruit voortvloeiende noodzaak om kennis en vaardigheden op te doen.

Rol van het onderwijs

Onderwijs speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de benodigde vaardigheden. Drie onderdelen zijn hierbij van belang:

- Initieel onderwijs: onderwijs aan leerlingen en studenten.
- Post-initieel onderwijs: opleidingen, cursussen en trainingen voor professionals.
- Onderwijs als partner in regionale ontwikkelingen.

Het initieel onderwijs is de plek waar de basis voor de ontwikkeling van vaardigheden wordt gelegd. Van vmbo tot en met wetenschappelijk onderwijs is hierin een duidelijke lijn te herkennen die op het voorgaande voortbouwt en leidt naar een steeds grotere complexiteit. De basis is algemene ontwikkeling en de kennis en vaardigheden om te kunnen functioneren.

Een belangrijk aspect bij het opleiden van innovatief ingestelde mensen is het vergroten van hun wereld buiten de bestaande denkkaders. Dat wil zeggen: openstaan voor nieuwe zaken, bredere ontwikkelingen kunnen zien en interpreteren. Maar ook kansen zien en verbindingen leggen tussen verschillende werelden.

Voor het initieel onderwijs is het doel dat leerlingen en studenten de sector herkennen als een ondernemerskans voor nieuw ondernemen op het platteland.

In het post-initieel onderwijs staat gerichte verwerving van specifieke kennis en vaardigheden centraal. Dit vindt zowel plaats binnen een (deeltijd)opleiding als binnen cursussen en trainingen. In samenwerking met ondernemersnetwerken bieden instellingen cursussen aan

Een belangrijk aspect bij het opleiden van innovatief ingestelde mensen is het vergroten van hun wereld buiten de bestaande denkkaders

WAARDEWERKEN

In 2004 heeft Wageningen UR 'Waardewerken' opgestart, een ondernemersnetwerk van twintig innovatieve multifunctionele ondernemers. Hierdoor groeide het inzicht in de kansen en bedreigingen voor zulke bedrijven en de motieven en vaardigheden van hun ondernemers. De deelnemers inspireerden elkaar om hun bedrijven verder te ontwikkelen. Waardewerken was ook jarenlang een inspiratiebron voor onderzoekers en beleidsmakers.

In 2011 is het netwerk gestopt. Een van de ondernemers gaf tijdens de evaluatie aan dat ze enorm veel geleerd heeft van de andere Waardewerkers. Deelname aan het netwerk heeft haar blik verruimd en haar zelfvertrouwen versterkt. Een andere ondernemer vertelde: "Al doende leer je samen om de juiste vragen te stellen en datgene wat je ziet te vertalen naar je eigen bedrijf. Dit helpt je om de juiste keuzes te maken. Keuzes die passen bij jezelf als persoon én als ondernemer, bij je bedrijf en je omgeving".

gericht op de eigen praktijk. De basis hiervoor is een georganiseerde vraag.

Koppeling van de multifunctionele sector met het onderwijs in die regio kan leiden tot wederzijds voordeel. De ondernemers hebben baat bij de inzet van studenten; het onderwijs krijgt een goede praktijkbasis. Dit heeft geleid tot heel mooie voorbeelden van nieuw ontwikkelde producten en diensten. Binnen onderwijsinnovatieprojecten zijn er al veel samenwerkingsvormen ontstaan tussen onderwijs en ondernemers.

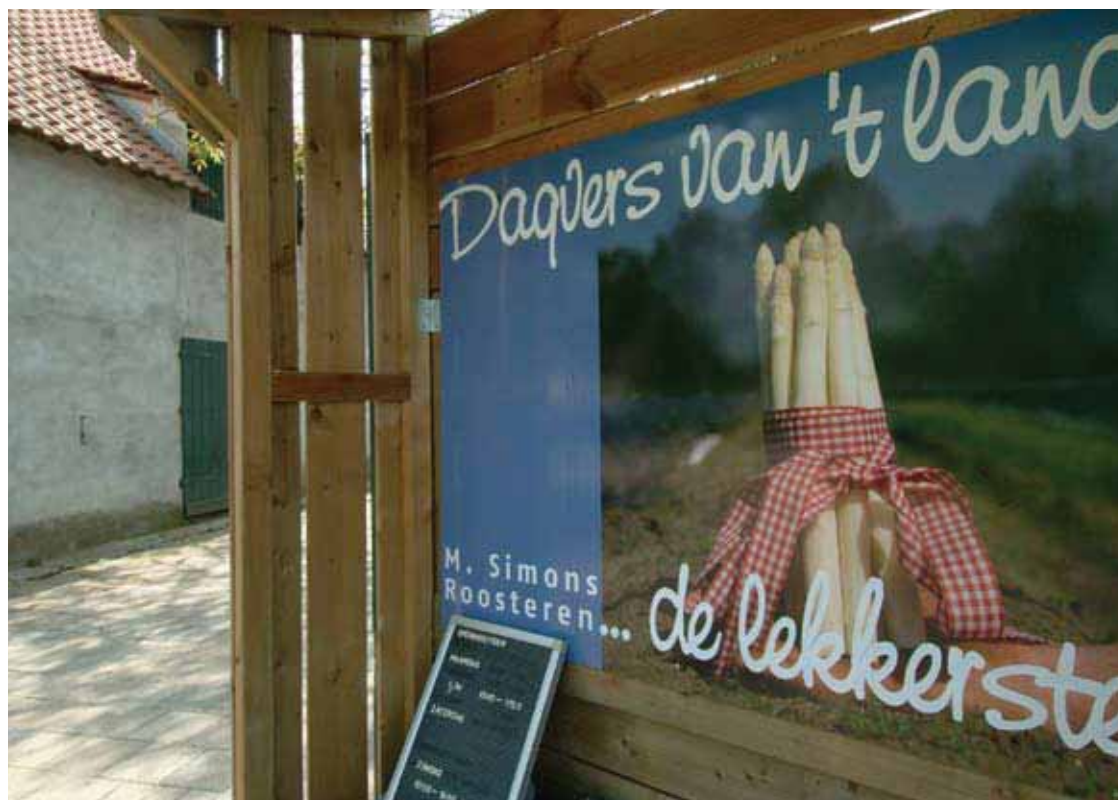
Nieuwe intreders

Een specifieke groep ondernemers vormen de zogenaamde nieuwe intreders. Dit zijn mensen die van buiten de landbouw komen. Het zijn vaak ondernemers met directe verkoop – vaak tuinders – of zorgboeren. Ze ontwikkelen veel verschillende activiteiten op hun bedrijf en besteden veel aandacht aan innovatie om zich duidelijk te kunnen onderscheiden. Omdat ze niet starten vanuit een al lopend agrarisch bedrijf, pakken ze de zaken regelmatig anders aan dan reguliere multifunctionele ondernemers.

Nieuwe intreders beschikken dikwijls over veel kennis

en vaardigheden voor de activiteiten die zij ontwikkelen. Zij zijn bijvoorbeeld erg succesvol in (regionale) netwerken en deze groep is meer dan gemiddeld actief in organisaties. Het agrarische netwerk zien zij daarbij meestal als onderschikt aan bijvoorbeeld een netwerk in de zorgsector. Ook slagen ze er vaak in alternatieve vormen van financiering te vinden. Financiering buiten de bank om is voor deze groep belangrijk omdat ze niet uit de landbouw komen en daarom geen bedrijf hebben dat als onderpand kan dienen. Deze groep ondernemers besteedt relatief veel aandacht aan het leerproces. Voorafgaand aan de start van hun bedrijf nemen zij uitgebreid de tijd om op andere bedrijven te kijken hoe het eraan toe gaat. Ze gaan in gesprek met andere multifunctionele boeren, maar ook met mensen waarmee ze denken zaken te gaan doen. Kortom: ze steken veel tijd in de voorbereiding van hun plannen. Wanneer het bedrijf eenmaal loopt, zoeken nieuwe intreders informatie ook vaak bij collega's, bijvoorbeeld in netwerken. Een voorbeeld is een netwerk van kleinschalige biologische bedrijven. Omdat dit uit vergelijkbare bedrijven bestaat, kunnen ze relatief gemakkelijk kennis delen.

Externe kennis kan enorme boost geven aan de ontwikkeling van het bedrijf



Het gaat dan om teelttechnische kennis, maar ook de manier waarop je met klanten omgaat en hoe mechanisering aangepakt kan worden.

Nieuwe intreders geven aan dat externe kennis een enorme boost kan geven aan de ontwikkeling van het bedrijf, net als de ontwikkeling van specifieke vaardigheden. Overigens is kennis op bedrijfseconomisch gebied

voor deze groep lastig te vinden. Het is dan ook vaak een kwestie van uitproberen, ontdekken en bijstellen.

Ten slotte zoeken nieuwe intreders vaak naar samenwerking met andere bedrijven om daarmee hun eigen bedrijf te versterken. Zo vullen tuinders hun assortiment aan met producten van andere bedrijven of zetten samenwerkende bedrijven gezamenlijk arrangementen op.

