



'Word niet zélf de rem op de bedrijfsontwikkeling!'

Strategisch ondernemerschap in de boomkwekerij

Ondernemen in de boomkwekerij is mooi en moeilijk tegelijk. Doordat je voor een groot gedeelte zelf het heft in handen hebt, zelf keuzes kunt maken en dus écht zelfstandig bent, kun je doen wat het beste past en waar je plezier in hebt.

Auteur: Frits van Dijkman

Ondanks al deze zelfstandigheid zorgen de voortdurende veranderingen in de omgeving, zoals afzetmarkt, ruimtelijk beleid en klimatologische omstandigheden, voor veel variabelen die invloed hebben op de onderneming en dus op de ondernemer. En daarbij wordt van je verwacht dat je er iets van vindt. Er zijn nog te veel ondernemers die door de waan van de dag vergeten waar je nu eigenlijk écht mee bezig moet zijn. Altijd, maar zeker in tijden van crisis, is het zaak om niet nóg harder te gaan werken, maar om het anders aan te pakken.

Overzicht

Ik hoor de laatste jaren vaak dat ondernemers het geheel niet meer overzien, dat ze het overzicht op het bedrijf kwijt zijn. En daardoor de controle over de bedrijfsprocessen. 'En als ik dan aan het eind van de dag terugkijk, vraag ik me echt af wat ik nu gedaan heb...'

Op dat moment is het zaak om even pas op de plaats te maken en jezelf te verplaatsen van operationeel naar strategisch niveau (zie figuur: driehoek o-t-s). Stel jezelf de vraag waar je naar-

toe wilt met je bedrijf, welke doelen je jezelf stelt voor over pakweg vijf jaar. Vaak wordt dan wat tegengestribbeld: 'Ik kan de toekomst niet voorspellen, dus hoe moet ik dan weten waar ik over vijf jaar sta?' Toch daag ik ondernemers uit om hier uitspraken over te doen. Als je niet weet waar je naartoe wilt, waarop baseer je dan de keuze die je morgen moet nemen? De omzet- en resultaatdoelen zijn vaak makkelijk te stellen. Bijvoorbeeld: over vijf jaar is mijn omzet met € 400.000 verhoogd en het resultaat is nog steeds 10% van de omzet. Maar denk ook aan zaken als: het personeelsbeleid staat dan op papier, onze grootste klant doet niet meer dan 20% van mijn omzet, er is een voorman op de kwekerij aangenomen, de kostprijzen van mijn teelten zijn goed in beeld, enzovoort. Strategisch denken is niet moeilijk; het is een kwestie van het nemen van het juiste moment van rust. De geest vrij en de benen op tafel. Vaak helpt het om een goede gesprekspartner te hebben die durft te confronteren.



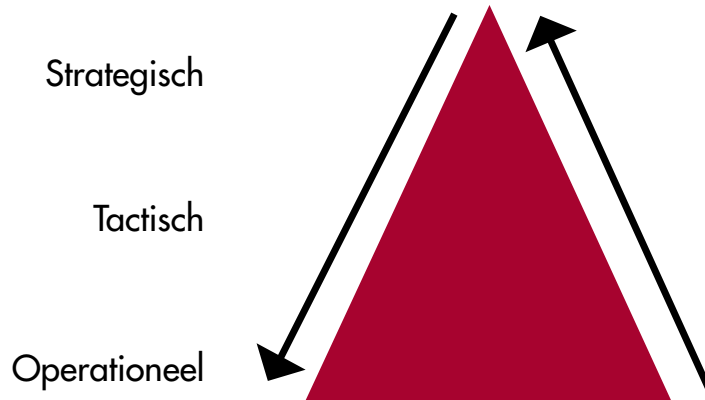
Concrete afspraken

Als de langetermijndoelen bepaald zijn, moet nog bedacht worden hoe een en ander aan te pakken. Begeef je op tactisch niveau: wat moeten we komend jaar gaan doen? Dit kan dan zijn: we zorgen voor adequate managementinformatie, we plannen de functioneringsgesprekken structureel in, we kiezen de vijf klanten met de grootste groeipotentie en gaan deze twee keer bezoeken, we gaan actief op zoek naar een extra personeelslid, enzovoort. Met dit soort concrete afspraken kun je daadwerkelijk aan de slag.

Er zijn nog te veel ondernemers die door de waan van de dag vergeten waar je nu eigenlijk écht mee bezig moet zijn

Wat heb je aan strategisch denken?

Strategisch denken zorgt ervoor dat je de grote lijnen van je bedrijf in beeld hebt. Een goed strategisch plan past op een A4-tje. Niet alleen aan jezelf, maar ook aan je medewerkers kun je laten zien wat de koers van het bedrijf is. Zo weet eenieder waarvoor hij zijn bijdrage doet en waarom bepaalde dingen van hem of haar verwacht wor-



Operationeel-tactisch-strategisch denkniveau

den. En zo snappen ze ook waarom de ondernemer wat vaker van huis is... Het is zaak om de strategie van het bedrijf levend te houden. Minimaal tweemaal per jaar evalueren, en wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden, is dit een leidraad die invloed heeft op die beslissing. Met hernieuwde inzichten kun je de koers bijstellen, maar uit eigen ervaring kan ik zeggen dat dit zelden noodzakelijk is. Dat is ook de kracht van een goede strategie: er wordt niet zomaar met elke wind meegewaaid, maar vanuit een langetermijnvisie gekozen voor een duidelijke richting.

Zelf meegroeien

Ten slotte het allerbelangrijkste aspect van strategisch ondernemen: zelf meegroeien met je onderneming. Ik kom nog vaak tegen dat de ontwikkeling van het bedrijf de ondernemer heeft ingehaald, waardoor hij de regie is kwijtgeraakt. 'Nu heb ik een paar extra werknemers aangenomen, maar ik ben er meer tijd mee kwijt dan ik ermee bespaar...' Durf in de spiegel te kijken: waar ben je goed in, waar liggen je blinde vlekken? Waar moet je persoonlijk nog aan werken om de kansen te benutten die je nog ziet? Kijk naar je eigen functioneren en vraag je af of je nog het goede voorbeeldgedrag vertoont, en of je wel in de gaten hebt dat je jezelf ook regelmatig op strategisch niveau moet begeven om het bedrijf gezond te houden.



Auteur ing. Frits van Dijkman is senior relatie-manager bij ABAB Accountants en adviseurs