

## **Strategisch management is zwak punt van agrarische ondernemer**

**Het PPO-fruit heeft met het LEI en Agrotechnology en Food Innovations onderzocht wat de zwakke punten zijn in het innovatieve ondernemerschap van de teler. De agrarische ondernemer blijkt zoal een goede relatie te hebben met leveranciers en afnemers, en goed te zorgen voor het bodemleven. Zwakke punten kan de ondernemer versterken met zogenoemde ontwikkelingstrajecten.**

Ondernemers scoren relatief laag op management, omgang met personeel, zoek- en leergedrag, en persoonlijkheidskenmerken. De bedrijfssituatie bepaalt in sterke mate de 'ernst' van de situatie. Dit zijn de belangrijkste conclusies van een onderzoek dat is uitgevoerd door PPO-fruit, LEI en Agrotechnology and Food Innovations (voorheen IMAG en ATO). Het doel van het onderzoek was zwakke punten vinden in het innovatieve ondernemerschap op primaire bedrijven. In totaal zijn 91 ondernemers uit vijf agrarische sectoren mondeling ondervraagd met een vragenlijst gebaseerd op zeven zogenoemde kritische succesfactoren. Ondernemers van geïntegreerde en biologische akkerbouw- en vollegrondsgroentebedrijven, van geïntegreerde bomen- en bollenbedrijven, van biologische fruitbedrijven, van gangbare champignonbedrijven en van gangbare glasgroentebedrijven hebben aan het onderzoek meegewerkt. Vanuit de biologische fruitteelt hebben acht ondernemers aan het onderzoek meegewerkt.

### **Sterke en zwakke punten**

In de plantaardige sectoren is relatief hoog gescoord op de kritische succesfactoren bodemleven, ketengerichtheid en vakmanschap. Dit betekent dat de ondernemers in hun huidige manier van ondernemen rekening houden met het bodemleven door de structuur en de bewerkbaarheid te optimaliseren en door natuurlijke vijanden in te zetten. Daarnaast hebben de ondernemers een goede relatie met leveranciers en afnemers, en registreren ze de teeltactiviteiten waarmee ze inzicht verkrijgen in hun eigen handelen. De zwakke punten in het ondernemerschap zijn de kritische succesfactoren omgang met het personeel, persoonlijkheidskenmerken, management, en zoek- en leergedrag. Dit betekent bijvoorbeeld dat een ondernemer zijn relatie met het personeel zou kunnen verbeteren en belangrijke ondernemerschapseigenschappen zou kunnen uitbouwen. Tevens zou hij of zij de strategische planning binnen de onderneming kunnen verbeteren en meer informatie voor de bedrijfsvoering kunnen verzamelen. Genoemde zwakke punten gelden ook voor de deelsector biologische fruitteelt. Ze staan in de figuur weergegeven. Een lage score op een kritische succesfactor is niet automatisch slecht of fout, maar sterk afhankelijk van de bedrijfssituatie. Immers, een ondernemer die geen personeel heeft, hoeft niet te scoren op omgang met personeel. Als streefwaarde is de grenswaarde tussen het derde en vierde kwartiel aangehouden; 25% van de ondernemers heeft een hogere score dan de streefwaarde en 75% een lagere.

### **Ontwikkelingstraject als vervolg**

Met de gestelde vragen (kader 'Vragen enquête') werd de ondervraagde ondernemers een spiegel voorgehouden wat het eigen bedrijf en eigen functioneren betreft. Zij hebben daarmee zelf kritisch hun manier van ondernemen beoordeeld, en gaven vaak aan dit te waarderen. De zwakke punten die uit de vragenlijst naar voren zijn gekomen, kunnen de telers komende winter verbeteren met de ontwikkelings-trajecten die vanuit het onderzoek worden aangegeven.

Het traject strategisch management start de komende winter voor de deelnemers uit de biologische fruitteelt. Strategisch management verdient aandacht, omdat dit als een belangrijk element van goed ondernemerschap wordt beschouwd. Het hangt ook positief samen met alle andere kritische succesfactoren. Een hogere score op management betekent dus een hogere score op een andere kritische succesfactor.

De hoofddoelstelling van dit traject is dat deelnemende ondernemers na afloop zicht hebben op de sterke en zwakke punten van zichzelf, op het eigen bedrijf met betrekking tot het strategisch management en op kansen en bedreigingen van het eigen bedrijf. Daarnaast worden concrete doelstellingen voor de ontwikkeling van het bedrijf op de lange termijn geformuleerd en wordt een stappenplan of strategie bepaald om de hoofddoelstelling te bereiken. De ondernemers hebben na afloop een doorgerekend plan wat onderbouwt of deze doelstelling binnen de aangegeven periode behaald kan worden. Tevens krijgen ze inzicht in hoe strategisch management blijvend in de bedrijfsvoering kan worden ingepast. Over het traject zal gerapporteerd worden als duidelijk is hoe het verlopen is.

Gondy Peppelman,  
PPO-fruit

## Vragen enquête

Zeven kritische succesfactoren voor innovatief ondernemerschap, met de daarbijbehorende vragen die aan 91 ondernemers uit vijf agrarische sectoren zijn voorgelegd.

### 1. Bedrijfsmanagement, strategische planning

Wat zijn uw bedrijfsdoelstellingen voor de korte termijn binnen één jaar en voor de lange termijn over één jaar en daarna? Wat voor stappen wilt u de komende jaren ondernemen om de doelstellingen te realiseren? Wie worden betrokken bij de vorming van beleid en strategie? Welke bedrijfsprestaties zoals de fysieke en economische opbrengsten per vierkante meter, de totale kosten per hectare, de arbeidskosten per hectare, het aantal klachten van afnemers en het inzicht in wie uw klanten zijn, worden gemeten, geregistreerd of vergeleken?

### 2. Bodemleven, ecosystemen, bedrijfshygiëne

Wat is uw oordeel over structuur, bewerkbaarheid en opbrengend vermogen van de bodem op uw bedrijf en wat doet u om het te verbeteren? Houdt u rekening met natuurlijke vijanden? Bent u van plan om resistente rassen te planten?

### 3. Relatie met personeel, personeelsmanagement, arbeidsvoorwaarden

Onderneemt u acties om personeel aan te trekken of aan het bedrijf te binden? Worden inspanningen van medewerkers om het resultaat te verbeteren, beloond?

### 4. Relatie met leveranciers, afnemers en andere ketenpartners, ketengericht denken

Hoe wordt bepaald bij wie en onder welke voorwaarden materiaal wordt ingekocht? Weet u of uw afnemers tevreden zijn met de door u geleverde producten?

### 5. Vakmanschap, goed waarnemen

Tot welke groep telers rekent u zichzelf als u zich vergelijkt met collega's met vergelijkbaar bouwplan, grondsoort en dergelijke, wat opbrengstniveau, productkwaliteit, inkomen en milieuprestatie betreft? U kunt kiezen uit minste 25%, ondergemiddeld, bovengemiddeld en beste 25%.

### 6. Informatievoorziening, zoek- en leergedrag, netwerken

Hoeveel uur per week besteedt u aan vakbladen lezen en technische of economische informatie vinden op internet ter ondersteuning van de bedrijfsvoering? Hoe belangrijk is de mening van de maat of mede ondernemer, de partner, de bedrijfsadviseur, het personeel, de collega-ondernemers, de afnemers, de accountmanager van de bank, de vakbladen en de studieclubs voor vernieuwingen op uw bedrijf?

### 7. Persoonlijkheidskenmerken

Wat zijn in uw ogen de twee belangrijkste sterke en zwakke punten van uw bedrijf en van uw persoonlijkheid? Op de volgende stellingen kunt u antwoorden op 'niet van toepassing of zeer van toepassing': ik neem meer risico's dan anderen; ik pak problemen actief aan; anderen luisteren altijd naar mijn argumenten; kritiek stimuleert mij anders tegen zaken aan te kijken; ik leg gemakkelijk verband tussen zaken; en als er iets misgaat, blijf ik meestal rustig.

*Vakmanschap, ketengerichtheid en bodemleven zijn sterke punten van de agrarische ondernemer*

