

Succes met innovatief ondernemerschap
Ondernemers in beeld die zijn genomineerd
voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van het Jaar'

R. van Uffelen
A. van den Ham
G. Splinter

Projectcode 40112

April 2005

Rapport 2.05.04

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Succes met innovatief ondernemerschap; Ondernemers in beeld die zijn genomineerd voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van het Jaar'
Uffelen, R.L.M. van, A. van den Ham en G.M. Splinter
Den Haag, LEI, 2005
Rapport 2.05.04; ISBN 90-5242-988-x; Prijs €18,50 (inclusief 6% BTW)
89 p., fig., tab., bijl.

Dit jaar reikt het *Agrarisch Dagblad* voor de 10e maal de prijs uit van 'Agrarisch ondernemer van het jaar'. Het LEI heeft onderzoek gedaan naar het succes van ondernemers die genomineerd zijn geweest voor deze prijs. Daarvoor is een enquête en workshop uitgevoerd met deze groep. Uit het onderzoek blijken succesvolle ondernemers onder andere initiatiefrijk, creatief, samenwerkingsgericht, vasthoudend met organisatorisch vermogen. Vanuit een visie combineren ze op unieke wijze ontwikkelingen in hun omgeving met de sterke punten van zichzelf en hun bedrijf tot doelen waaraan ze slagvaardig werken.

This year will be the tenth occasion that the *Agrarisch Dagblad* (Agricultural daily newspaper) awards the prize for the 'agricultural entrepreneur of the year.' LEI has carried out research into the success of entrepreneurs who have been nominated for this award. To this end, a survey was carried out and a workshop was held with this group. The research showed that successful entrepreneurs are full of initiative, creative, cooperation-oriented, and tenacious, with organisational capabilities. On the basis of their vision, they combine developments in their surroundings with their own strengths and those of their enterprise in a unique way, forming objectives towards which they work adroitly.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330
Telefax: 070-3615624
E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2005

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summery	13
1. Inleiding	19
1.1 Aanleiding	19
1.2 Doelstelling	19
1.3 Afbakening	20
1.4 Leeswijzer	20
2. Succes, nader omschreven	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Ontwikkeling van de landbouw na de Tweede Wereldoorlog	21
2.3 Ontwikkeling in ondernemerschap	21
2.4 Aandachtspunten voor modern ondernemerschap	22
2.4.1 Ontwikkelingen in de omgeving	22
2.4.2 Visie en doelen; een belangrijke grondslag	22
2.4.3 De eigen sterke punten als uitgangspunt	23
2.5 Wat is succes?	25
2.6 Welke knelpunten zijn er, zijn ze oplosbaar en kunnen derden bijdragen?	25
2.7 Samenvatting en hypothesen	25
3. Methode	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Verzamelen van beschikbaar materiaal	27
3.3 Ontwikkelen en verwerken van de enquête	27
3.3.1 Ontwikkelen enquête	27
3.4 Tussentijdse verwerken van materiaal <i>Agrarisch Dagblad</i> en van enquête	31
3.5 Workshops innovatief ondernemerschap: toen, nu en de toekomst	32
3.6 Resultaten ontwikkelen en verwerken tot brochure	33
4. Het succes van de genomineerden	34
4.1 Voorbeelden van innovatief ondernemerschap (Toen)	34
4.1.1 Inleiding	34
4.1.2 Wat speelt een rol bij (strategische) ondernemersbeslissingen	34
4.1.3 Welke factoren spelen verder een rol?	37
4.1.4 Waarom zijn deze ondernemers genomineerd?	39

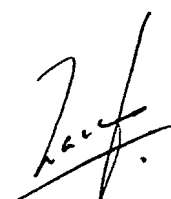
	Blz.
4.1.5 Concluderend over belangrijke factoren voor succesvol ondernemerschap	40
4.2 Het huidige beeld van ondernemerschap bij genomineerden (Nu)	41
4.2.1 Inleiding	41
4.2.2 Wat willen ondernemers met hun bedrijf bereiken?	41
4.2.3 Hoe zien ondernemers zichzelf, hun bedrijf en hun omgeving?	43
4.2.4 Karakterisering van de bedrijfsvoering als geheel	45
4.2.5 Enkele illustraties	47
4.2.6 Conclusies over succesfactoren voor ondernemerschap	52
4.3 Succes met ondernemerschap, eenmalig of blijvend	53
4.3.1 Inleiding	53
4.3.2 Wat vraagt het realiseren van succes?	53
4.4 Ondernemerschap in de toekomst, uitdagingen vragen ontwikkeling	55
4.4.1 Inleiding	55
4.4.2 Ontwikkelingen naar de toekomst	56
4.4.3 Uitdagingen voor de ondernemer en zijn bedrijf	57
4.4.4 Wat vragen uitdagingen van de ondernemer?	59
4.4.5 Collega's in de sector stimuleren tot meer ondernemerschap	60
4.4.6 Concluderend	61
5. Conclusies, discussie en aanbeveling	62
5.1 Conclusies	62
5.2 Discussie	64
5.3 Aanbeveling	64
Literatuur	67
Bijlagen	
1. Uitnodiging Workshop	69
2. Deelnemers Workshop	70
3a Meting 'Toen'(beschikbaar materiaal prijsuitreiking) deel 1	71
3b Meting 'Toen'(beschikbaar materiaal prijsuitreiking) deel 2	72
4. De enquête 'Ondernemerschap en succes'	73
5a t/m e Metingen uit de enquête	79

Woord vooraf

Het LEI heeft in opdracht van het *Agrarisch Dagblad* een onderzoek uitgevoerd naar het succes van ondernemerschap. Dit in het kader van de verkiezing van de 'Ondernemer van het Jaar'. Medefinanciering is verkregen uit het programma 'Markt en ondernemerschap' van het ministerie van LNV.

Door deze unieke samenwerking hopen we een nieuwe wijze gevonden te hebben om kennis over ondernemerschap van topondernemers over te dragen aan hun collega's, die veelal ook geconfronteerd worden met belangrijke beslissingen en innovatieopgaven.

Het onderzoek is uitgevoerd door Ruud van Uffelen (projectleiding) met Aart van den Ham en Gerben Splinter. Zij hebben daarbij ondersteuning gekregen van Krijn Poppe, Alfons Beldman, Bert Smit (workshops) en Wil Hennen (verwerking). Het onderzoeksteam heeft haar werk gedaan in prettige samenwerking met Reed Business.



Prof.dr.ir. L.C Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.

Samenvatting

Aanleiding

Het *Agrarisch Dagblad* heeft aan het LEI gevraagd om onderzoek te doen naar 'het succes van het ondernemerschap'. De reden van deze opdracht is dat het dit jaar voor de tiende maal de prijs 'Agrarisch ondernemer van het jaar' wordt uitgereikt. Het dagblad wil hiermee de sector in een positief daglicht stellen. Het onderzoek levert materiaal voor de brochure die het *Agrarisch Dagblad* wil uitbrengen ter ere van het jubileum. In het onderzoek onder de genomineerde ondernemers van de afgelopen 9 jaar, stonden derhalve de volgende vragen centraal:

- Wat hebben de voorbeelden van succesvol ondernemerschap met elkaar gemeen?
- Wat is bij de ondernemers het huidige beeld van succesvol ondernemerschap?
- Is succes met ondernemerschap eenmalig (ten tijde van de nominatie) of blijvend?
- Welke uitdagingen zien de ondernemers voor de toekomst, en wat vraagt dit van hen?

Succes nader omschreven

Agrariërs hebben zich vanwege de omstandigheden steeds moeten aanpassen in hun ondernemerschap. Na de tweede wereldoorlog was vooral het produceren van veel en goedkoop voedsel van belang. In de jaren zeventig en tachtig werd onder invloed van een toenemend ruimtegebruik en een toenemende welvaart, milieu en groene ruimte steeds belangrijker. In de jaren negentig vereiste de omslag naar een vragersmarkt in sommige sectoren een meer marktgerichte werkwijze. Ook de invloed van belangengroeperingen vroegen aandacht om de productie op een steeds meer maatschappelijk verantwoorde wijze vorm te geven. Deze veranderingen hebben ook steeds eisen gesteld aan ontwikkeling van het ondernemerschap. Die ondernemers die snel weten in te spelen op de actuele ontwikkelingen worden door de sector als voorbeeld gezien. Vanuit de LEI-ervaring is dit veelal geen toeval. Het betreft ondernemers met een duidelijke visie en drijfveren. Hun zicht op de ontwikkelingen in markt en maatschappij combineren ze met hun eigen sterke punten om krachtadig de juiste dingen te kunnen doen. Om in te spelen op de omgeving en de benodigde innovaties te ontwikkelen betreft het vaak creatieve en communicatief vaardige personen die met zelfvertrouwen op vasthoudende wijze opereren. Als het nodig is werkt men samen om doelen te bereiken

Methode

Het LEI heeft op basis van literatuurstudie eerst enkele hypothesen gesteld als antwoord op de onderzoeksvragen. Vervolgens zijn deze veronderstellingen getoetst aan de verhalen die over de genomineerde ondernemers in het dagblad zijn verschenen en aan de resultaten van een enquête die het LEI onder die ondernemers hield. Daarbij heeft het LEI een instrument ingezet om de samenhang tussen eigenschappen van de ondernemer, de onderneming en de omgeving te kunnen benoemen. Het LEI heeft vervolgens conclusies getrokken en die in een workshop met de genomineerde ondernemers getoetst. Op basis daarvan zijn conclusies, discussie en een aanbeveling ontwikkeld

Resultaten; 1. Het succes van de genomineerden (toen)

Uit de verhalen van de genomineerden komt naar voren dat er vaak vanuit een visie een aanleiding was waarom zij een keuze hebben gemaakt om een opvallende richting in te slaan ('het móet anders'). Er werden bijvoorbeeld problemen ervaren zoals slechte prijsvorming, dierziekten, het effect van bedrijfsvoering op het milieu. Ook waren er vanuit de ontwikkeling in hun bedrijf ontwikkelingen die kansen zagen in markttrends of maatschappelijke trends. Ten slotte spelen persoonlijke drijfveren van ondernemers een rol zoals niet meer afhankelijk willen zijn van de coöperatie, niet meer hard werken voor een armoedig bestaan, of een droom willen realiseren. Men werkt hierbij vanuit gedrevenheid en visie, en zoekt met creativiteit en vasthoudendheid naar alternatieve oplossingen om in te spelen op 'de vraag'. Vanuit zelfvertrouwen benut men zijn sterke punten en vult zwakke aan door samenwerking. Door slim combineren via integraal denken en handelen komen ze tot oplossingen die vaak niet eenvoudig te kopiëren zijn.

Resultaten; 2. Het huidige beeld van ondernemerschap (Nu)

De enquête en de workshop hebben materiaal opgeleverd voor het huidige beeld van ondernemerschap. Als de ondernemers wordt gevraagd wat ze met hun bedrijf willen bereiken dan noemt men als belangrijkste doelen: sterk toekomstperspectief, plezier in het ondernemen en zeer tevreden klanten. Met het bedrijf wil men kwaliteit en betrouwbaarheid uitstralen en een voorbeeld zijn in brede zin. Deze ondernemers vinden zichzelf sterk in initiatief nemen, organiseren en creativiteit. Men vindt het bedrijf marktgericht en het productieproces goed georganiseerd. Naast dat men moderniteit, productieomvang en organisatiegraad sterk vindt, vindt men de kennisintensiteit relatief zwak. In de omgeving ziet men consumententrends, ketensamenwerking en ontwikkelingen in technologie en kennis als kansrijk. De prijsontwikkeling van product en productiemiddelen, en de concurrentie wordt relatief bedreigend ervaren. Dit geldt ook voor ontwikkeling in wet- en regelgeving; ondernemers proberen hier zo goed mogelijk mee om te gaan.

Als met de strategische managementtool (SMT) de eigenschappen van de ondernemer, onderneming en omgeving met elkaar in verband worden gebracht in termen van passende strategieën, dan valt het volgende op: De ondernemers scoren hoog op 'Aandacht voor in- en verkoop', 'Maatschappelijk verantwoord produceren', 'samenwerken in ketens' en 'andere bedrijfsstructuur'. Daarna volgen 'Toegevoegde waarde product', 'Moderniserend' en 'Omvang productiefactoren'. Deze ondernemers scoren laag op 'Wait and see'; afwachten is er niet bij. Tevens passen strategieën als 'Bulkproduct' en Economisch efficiënt minder goed bij de combinatie van de ondernemer, onderneming en omgeving.

Resultaten 3: Succes met ondernemerschap eenmalig of blijvend

Vanuit de enquête en workshop geven ondernemers aan: Een succesvol ondernemer is iemand die 'weet wat hij wil', een duidelijk visie heeft op markt, product en productieproces. Hij realiseert zichzelf gestelde doelen door met volharding de juiste beslissingen op het juiste moment te nemen. Daarbij neemt hij initiatief, is innovatief, communiceert gemakkelijk en gelooft in eigen kunnen. Door vanuit zijn visie toekomstgericht te investeren, wat risico durft te nemen, weet hij een goede return on investment te creëren. Verder is het iemand die weet wat de klant vraagt en zorg dat hij dit kan produceren op een wijze die

acceptabel is voor de maatschappij. Daarbij weet hij goed om te gaan met wet- en regelgeving. Ten slotte werkt hij met plezier op een bedrijf dat bij hem past.

De bedrijven zijn ten tijde van de nominatie opgefallen, omdat de wijze waarop ze hun bedrijf hadden vorm gegeven een positief voorbeeld was in relatie tot de problematiek waar landbouw op dat moment mee worstelde. Sommige ondernemers geven dan ook aan dat ze nu niet meer voor de prijs in aanmerking zouden komen. Dat wil echter niet zeggen dat ondernemers geen succes hebben; het is nu minder opvallend.

Vanuit achtergrondinformatie is bekend dat niet alle genomineerden op dit moment nog even succesvol zijn; met het nemen van beslissingen en bijbehorende risico's wordt soms een verkeerde inschatting gemaakt. Echter, met hun eigenschappen, zo geven ondernemers aan, zullen ze vroeg of laat weer succes hebben.

Resultaten 4: Ondernemerschap in de toekomst; uitdagingen vragen om ontwikkeling

Kijkend naar de toekomst, vinden ondernemers de ontwikkeling van de macht van de supermarkten en die van wet- en regelgeving de belangrijkste invloedsfactoren. De rode draad in de consequenties is dat ze verwachten dat ze ten gevolge van deze ontwikkelingen nog efficiënter, marktgerichter, maatschappijgerichter en daarmee concurrerender moeten gaan produceren. Ze hebben daarbij de volgende aandachtspunten:

- 1) behoud, continueren en verder voorzichtig uitbouwen; Dit wordt gekarakteriseerd door antwoorden als: 'ik wil het bedrijf financieel sterk houden voor bedrijfscontinuïteit.' en 'ik wil de oppervlakte uitbreiden, maar wel met behoud van rentabiliteit;
- 2) inspelen op markt en maatschappij door te innoveren. Continueren is voor deze ondernemers synoniem aan innoveren. Dit betreft bijvoorbeeld het technisch perfectioneren of automatiseren van teelt, oogst of het verpakken. Daarnaast ziet men ook het vergroten en verbeteren van de afzet als belangrijke weg. Ondernemers zorgen ervoor goed te luisteren naar bestaande afnemers, maar zoeken ook nieuwe afzetkanalen. Ontwikkeling van nieuwe producten en samenwerking in de keten ziet men daarbij als middel;
- 3) omgaan met wet- en regelgeving. De ondernemers zijn het lang niet altijd eens met de wet- en regelgeving, die soms door belangengroepering worden geforceerd. Ondanks dat dit soms frustrerend werkt zoekt men mogelijkheden om ermee om te gaan.

De ondernemers geven aan dat voor deze aandachtspunten weer de persoonlijke eigenschappen belangrijk zijn: 'initiatief nemen', 'gedreven zijn', 'vasthoudend zijn', gezond verstand gebruiken, (beperkt) risico nemen en 'alert zijn'. Verder biedt het aangaan van relaties in de afzetketen kansen; echter de opstelling van bepaalde ketenpartijen maken dit niet altijd gemakkelijk. Dus moet worden gezocht naar passende partners. Tenslotte geven de ondernemers aan dat 'geloof in eigen kunnen' goed is, zolang dit niet overgaat in bedrijfsblindheid.

Voor hun collega-agrariërs geven de genomineerden aan dat 'vakmanschap' (nu nog) goed is, maar dat een ondernemende instelling meer continuïteit biedt. Om ondernemerschap te ontwikkelen heeft men de volgende suggesties: voorkom dat je vastgeroest komt te zitten in je denkpatroon over je bedrijfsvoering door je wat vaker een spiegel te laten voorhouden door een buitenstaander, bijvoorbeeld een adviseur. De genomineerden zoeken deze 'spiegel' regelmatig bewust op voor confrontatie en prikkeling.

Tegelijkertijd suggereren de ondernemers dat de (Europese) overheid verdere stappen zou kunnen nemen om het ondernemersklimaat te verbeteren. Daarnaast suggereert men ook dat het onderwijs toekomstige ondernemers zou moeten stimuleren in het ondernemen en communiceren.

Conclusies

Vanuit de studie worden de volgende conclusies getrokken:

- ten tijde van de nominatie hadden de ondernemers een opvallende bedrijfsvoering in de landbouw in relatie tot ontwikkelingen in markt en maatschappij. Men heeft vanuit een probleem, een kans of beide hiervoor een sterke drijfveer ontwikkeld;
- succesvolle ondernemers zijn initiatiefrijk, creatief, informatiezoekend, samenwerkingsgericht en zelfkritisch. Het zijn doorzetters, organisatoren met durf. Ze combineren op unieke wijze ontwikkelingen in de omgeving met hun eigen sterke punten tot doelen en plannen, om deze vervolgens slagvaardig invulling te geven;
- deze ondernemers worden gekenschetst door het creëren van 'Toegevoegde waarde' voor markt (consument) en maatschappij (burger) en ontwikkelen daarvoor eventueel een 'Andere structuur' of 'Managementstijl'. Men scoort lager op strategie'en als 'Afwachten', 'Bulkproductie' en 'Economisch efficiënt';
- succes is niet in een factor te vangen; de genomineerden combineren hun eigen unieke geheel van factoren: eigenschappen van ondernemer, onderneming en omgeving. Een verkeerde beslissing zal succes waarschijnlijk tijdelijk ondermijnen;
- voor de toekomst worden ontwikkelingen van de macht van de supermarkt en van wet- en regelgeving als belangrijkste gezien. Dit vraagt efficiënter, markt-, maatschappijgerichter en daarmee concurrerender produceren. Dit vraagt 1) het met beleid uitbouwen van het bedrijf 2) innoverend inspelen op de vragen uit markt en maatschappij en 3) het omgaan met wet- en regelgeving;
- de collega-agrariërs kunnen hun ondernemerschap verbeteren door zich te laten spiegelen door buitenstaanders om zo vastgeroeste denkpatronen te voorkomen. Ook overheid en onderwijs kunnen ondernemerschap vanuit hun rol stimuleren

Discussie

In dit onderzoek is het succes van ondernemerschap onderzocht onder de genomineerden voor de prijs; Dit is geen representatieve groep van alle ondernemers. Daarnaast is er een bredere groep ondernemers die als succesvol kan worden betiteld vanuit hun (economische) prestaties over een aantal jaren, die niet voor de prijs in aanmerking kwamen.

Aanbeveling

Vanuit de studie kan beeld ontstaan dat ondernemer nu eenmaal succesvol is door de eigenschappen die hij meekrijgt bij geboorte. De onderzoekers willen dit beeld nuanceren; elke agrariër kan zich vanuit zijn eigen niveau ontwikkelen en zo groeien in het ondernemerschap. Cursusonderwijs, praktijkleergangen, praktijknetwerken en de opgerichte sectoracademies kunnen hierbij helpen.

Summary

Success with innovative entrepreneurship; A profile of entrepreneurs nominated for the 'Agricultural Entrepreneur of the Year' award

Motivation

The *Agrarisch Dagblad* asked LEI to carry out research into 'the success of entrepreneurship.' The reason behind this project is the fact that this year will be the tenth occasion of the presentation of the award for the 'agricultural entrepreneur of the year.' In this way, the newspaper wishes to present the sector in a positive light. The research provided material for the brochure that the *Agrarisch Dagblad* intends to publish in honour of the anniversary. The survey among the entrepreneurs nominated over the last nine years focused on the following questions:

- What do the examples of successful entrepreneurship have in common?
- What is the current image of successful entrepreneurship among entrepreneurs?
- Is success in entrepreneurship a one-off (at the time of the nomination) or more lasting?
- What challenges do the entrepreneurs see for the future, and what do these require from them?

Success described in more detail

Circumstances have meant that farmers have needed to adapt in their style of entrepreneurship. After the Second World War, the production of large quantities of cheap food was particularly important. In the 1970s and 1980s, increasing use of space and increasing prosperity were factors in the increased importance of the environment and green space. In the 1990s, the switch towards a demand-based market in some sectors necessitated a more market-oriented working method. The influence of interest groups also required attention in order to shape production in an increasingly socially responsible manner. These changes also continually make demands regarding the development of the enterprise. The entrepreneurs who are able to respond quickly to current developments are seen as examples by the sector. In the experience of LEI, this is generally no coincidence. They are entrepreneurs with a clear vision and motives. They combine their view of the developments in the market and within society with their own strengths in order to be able to take the right action in an effective manner. It often takes a creative and communicative person to be able to respond to the surroundings and develop the necessary innovations; someone who can operate with self-confidence and tenacity. If necessary, people can work together in order to achieve their goals.

Method

On the basis of a literature study, LEI first put forward a number of hypotheses as answers to the research question. Next, these hypotheses were tested against the stories that appeared in the newspaper regarding the nominated entrepreneurs, as well as against the results of a survey carried out by LEI among those entrepreneurs. For this, LEI made use of an instrument enabling the relationship between qualities of the entrepreneur, the enter-

prise and the environment to be described. LEI then drew conclusions and tested these during a workshop with the nominated entrepreneurs. This formed the basis for the development of conclusions, a discussion and recommendations.

Results: 1. The success of the nominees (then)

The stories of the nominees reveal that their motivation for choosing a particular strategy often stemmed from a vision ('things need to be done differently'). For example, there may have been problems such as poor price-making, animal diseases, the effect of their operations on the environment. There were also nominees who saw opportunities in market or social trends on the basis of developments within their enterprises. Lastly, the personal motivations of entrepreneurs also played a role, such as no longer wishing to be dependent on cooperation, not wishing to work so hard for an impoverished existence, or wanting to realise a dream. They are driven by enthusiasm and vision, and apply their creativity and tenacity to seeking alternative solutions for responding to demand. On the basis of a bit of self-confidence, they make use of their strengths and compensate for weaknesses through collaboration. By means of clever combinations, through integrated thinking and action, they reach solutions that are often difficult to imitate.

Results: 2. The current picture of entrepreneurship (now)

The survey and the workshop provided material for the current picture of entrepreneurship. When asked what they would like to achieve with their enterprise, they named the following main objectives: strong future prospects, enjoyment in their enterprise activities and very satisfied clients. With regards to the enterprise, the entrepreneurs want to present an image of quality and reliability, and to act as an example in the broadest sense. These entrepreneurs consider their strengths to be: taking the initiative, organisational aspects, and creativity. The enterprise is seen as market-oriented and the production process well organised. Alongside the fact that modernity, production volume and the level of organisation are considered to be strengths, the knowledge intensity is considered to be relatively weak. Consumer trends, chain cooperation and developments in technology and expertise are seen as great opportunities within the business environment. The price development of products and the means of production and the level of competition are perceived as relatively threatening. This also applies to developments in regulations and legislation; entrepreneurs try to deal with these as best they can.

If the qualities of the entrepreneur, the enterprise and the business environment are all associated with the strategic management tool (SMT) in terms of appropriate strategies, it is striking that the entrepreneurs score highly on 'attention for purchasing and sales,' 'socially responsible production,' 'cooperation in chains' and 'alternative business structure.' Next in line are 'added value of product,' 'modernising' and 'scale of production factors.' These entrepreneurs score low on 'wait and see;' waiting is not an option. In addition, strategies like 'bulk products' and 'economic efficiency' fit in less well with the combination of the entrepreneur, enterprise and business environment.

Results 3: Success in entrepreneurship - a one-off or more lasting

Through the survey and the workshop, the entrepreneurs indicated that a successful entrepreneur is someone who 'knows what he wants,' and has a clear vision of the market,

product and production processes. He achieves objectives that he has set for himself by persevering and taking the right decision and the right time. Furthermore, he takes the initiative, is innovative, communicates easily and believes in his own ability. By making investments for the future based on his vision, and by taking a few risks, he manages to create a good return on his investment. He is also someone who knows what the client wants and ensures that he can produce this in a socially acceptable manner. He is also able to deal with legislation and regulations well. Lastly, he takes pleasure in his work within an enterprise that suits him.

The enterprises attracted the attention of the jury at the time of their nomination because the way in which they had shaped their business was a positive example in relation to the problems with which the agricultural sector was then wrestling. Some entrepreneurs therefore also indicated that they would no longer be considered for the prize today. However, this does not mean that these entrepreneurs are not successful; their success is simply less striking.

Background information tells us that not all the nominees are currently enjoying equal success; incorrect assessments are sometimes made when making decisions involving certain risks. However, the entrepreneurs indicate that - with their qualities - they will sooner or later be successful once again.

Results 4: Entrepreneurship in the future; challenges demand development

Looking to the future, entrepreneurs consider the development of the power of the supermarkets and the strength of regulations and legislation to be important factors of influence. The thread running through the consequences is that they expect that they should be able to produce more efficiently, in a more market-oriented and society-oriented manner and thus in a more competitive manner as a consequence of these developments. In this respect, they apply the following points for attention:

- 1) Preservation, continuation and further careful expansion. This is characterised by answers such as: 'I want to keep the enterprise financially strong to ensure its continuity' and 'I want to expand the surface area, while retaining profitability.'
- 2) Anticipating the market and society through innovation. For these entrepreneurs, continuation is synonymous with innovation. For example, this might be the technical perfection or automation of the crop, harvesting or packaging. In addition, they also see the expansion and improvement of retailing as an important route. Entrepreneurs ensure that they pay attention to the wishes of current buyers, but also seek new retail channels. The development of new products and cooperation within the chain are seen as a means of achieving this.
- 3) Dealing with legislation and regulations. The entrepreneurs do not always agree with the legislation and regulations, which are sometimes forced through by interest groups. In spite of the fact that this sometimes causes frustration, they seek ways of dealing with them.

The entrepreneurs indicate that personal qualities are once again important with regards to these points for attention: 'taking the initiative,' 'enthusiasm,' 'tenacity,' using common sense, taking (limited) risks and 'being alert.' In addition, entering into relationships within the retail chain offers opportunities, although the set-up of certain chain

parties does not always make this easy. Suitable partners therefore need to be sought. Lastly, the entrepreneurs indicate that 'belief in one's own ability' is a positive thing as long as this does not turn into organisational blindness.

With regard to fellow farmers, the nominees indicate that 'professional skill' is (still) at a good level, but that an enterprising mentality offers greater continuity. In order to develop entrepreneurship, the following suggestions are made: avoid becoming stuck in a certain way of thinking regarding your operational management by allowing an outsider to 'hold up a mirror' to the situation more often, e.g. an adviser. The nominees regularly make use of such a 'mirror' for confrontation and stimulation.

With regard to the role of third parties, the entrepreneurs suggest that the government (and/or the European levels of government) could take further steps to improve the entrepreneurial climate. There is also the suggestion that the education system should encourage future entrepreneurs in entrepreneurship and communication.

Conclusions

The following conclusions were drawn from the study:

- At the time of the nomination, the entrepreneurs' agricultural operational management was striking in relation to developments in the market and in society. For this, a strong motivation was therefore developed on the basis of a problem, an opportunity or both.
- Successful entrepreneurs have a lot of initiative, are creative, curious, cooperation-oriented and self-critical. They are persistent, courageous organisers. They combine developments within their environment with their own strengths in a unique manner, resulting in goals and plans, and then cleverly elaborate these.
- These entrepreneurs are characterised by the creation of 'added value' for the market (consumers) and society (citizens) and may develop an 'alternative structure' or a 'management style' to this end. They score less highly on strategies like 'wait and see,' 'bulk production' and 'economic efficiency.'
- Success cannot be captured in a single factor; the nominees combine their own unique range of factors: qualities of the entrepreneur, the enterprise and the business environment. A wrong decision will probably temporarily undermine success.
- Developments in the power of supermarkets and the strength of legislation and regulations are seen as being of the utmost importance for the future. This demands more efficient, more market-oriented, more society-oriented and therefore also more competitive production. This requires: firstly, the expansion of the enterprise by means of policy; secondly, innovative response to the demand from the market and from society; and thirdly, the ability to deal with legislation and regulations.
- Fellow farmers can improve their enterprise by allowing outsiders to 'hold up a mirror,' in order to avoid becoming stuck in a certain pattern of thinking. The government and the education sector can also encourage entrepreneurship.

Discussion

This research has investigated the success of entrepreneurship among those nominated for the prize rather than among a representative group of entrepreneurs. In addition, there is a

broader group of entrepreneurs who can be described as successful entrepreneurs in view of their achievements (economic and otherwise) over a number of years.

Recommendation

A picture emerges from this study that the success of an entrepreneur is simply the result of the qualities with which he was born. The researchers hope to modify this picture; every farmer can develop himself at his own level and thus grow within his entrepreneurship. Courses/training, practical learning methods, practical networks and the sector academies can assist in this.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2005 reikt het *Agrarisch Dagblad* voor de 10e maal de prijs uit voor de Agrarisch ondernemer van het jaar. Ze heeft die prijs destijds ingesteld om de mooie voorbeelden uit de sector in beeld te brengen, naast problematiek waar de agrarische sector met enige regelmaat mee wordt geassocieerd. In het kader van de jubileumuitreiking van de prijs organiseert het *Agrarisch Dagblad* een eendaags seminar, waarin minister Veerman de prijs uitreikt. Ter ere van deze bijeenkomst brengt men een brochure uit over 10 jaar prijsuitreiking en succesvol ondernemerschap.

De agrarische sector ondergaat forse veranderingen in het kader van de wereldwijde aanpassingen op economisch terrein. Deze structurele veranderingen brengen onzekerheden met zich mee, maar ook een behoefte aan innovatie. Maatschappij-breed komt die tot uiting in de Europese afspraak van Lissabon om de economie meer kennisintensief te maken en het innoverend vermogen te vergroten.

Hoewel de agrarische sector tot de meest innovatieve van Nederland behoort, is er ook in deze sector behoefte aan innovatie en het etaleren van successen daarin. De verkiezing van de Agrarisch Ondernemer van het Jaar draagt sterk bij aan dat etaleren. Maar in de communicatie tot nu toe is minder duidelijk in hoeverre deze ondernemers nu ook blijvend succes hebben en voorop lopen, wat hun succesfactoren zijn en vooral ook hoe anderen daar van kunnen leren door niet alleen naar deze voorbeelden maar ook naar zichzelf te kijken.

1.2 Doelstelling

Het onderzoek, dat in dit rapport is beschreven, heeft tot doel materiaal aan te leveren voor een brochure die het *Agrarisch Dagblad* kan distribueren respectievelijk als bron kan gebruiken voor artikelen in haar krant. Centraal in die brochure staat de analyse van de successen van de genomineerden van de eerdere verkiezingen. Dit is uitgewerkt vanuit een viertal vragen:

- Wat hebben de voorbeelden van succesvol ondernemerschap met elkaar gemeen?
- Wat is bij de ondernemers het huidige beeld van succesvol ondernemerschap?
- Is succes met ondernemerschap eenmalig (ten tijde van de nominatie) of blijvend?
- Welke uitdagingen zien de ondernemers voor de toekomst, en wat vraagt dit van hen?

Met de brochure wordt beoogd de resultaten zodanig in beeld te brengen dat dit waarde heeft voor de lezers van het *Agrarisch Dagblad*. Het onderzoek zal hiervoor aanleverend zijn.

1.3 Afbakening

Er is onderzoek gedaan onder ondernemers die door de selectiecommissie van het *Agrarisch Dagblad* zijn genomineerd voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van jaar'. Dit betekent per definitie dat het 'succes van ondernemers' niet is onderzocht met een representatieve groep (top)ondernemers in Nederland. De genomineerde ondernemers vormen echter een zeer interessante groep voor onderzoek. Daarnaast zijn deze succesvolle ondernemers niet vergeleken met de totale groep van agrarisch ondernemers.

1.4 Leeswijzer

De bevindingen van het onderzoek en dus het materiaal voor de brochure staan in hoofdstuk 4. Hierin wordt in een viertal thema's gekeken naar succesvol ondernemerschap 'toen, ten tijde van de nominatie', 'nu' en in de 'toekomst'. Daarbij wordt ingegaan op de vraag of succes eenmalig of blijvend is. In hoofdstuk 5 staan de conclusies met een discussie over aanpak en conclusies. In de eerste hoofdstukken staan een uitwerking van wat succes is, in termen van ondernemerschap (hoofdstuk 2) en de aanpak van het onderzoek (hoofdstuk 3). In de hoofdstukken 3 en 4 komen kaders voor die eindigen met een vraag bedoeld voor ondernemers. Op deze wijze kunnen zij zich spiegelen aan de bevindingen om ervan te leren.

De onderzoekers hebben onder de genomineerden te maken gehad met zowel mannelijke als vrouwelijke ondernemers. Echter, vanwege de leesbaarheid is ervoor gekozen om bij het refereren de mannelijke vorm te gebruiken.

De onderzoekers wensen de lezer veel inspiratie toe bij het lezen van het rapport en hoofdstuk Resultaten in het bijzonder.

2. Succes, nader omschreven

2.1 Inleiding

Voor het uitvoeren van een onderzoek naar 'succes en ondernemerschap' onder genomineerden voor de titel 'Agrarisch Ondernemer van het jaar' zijn eerst de begrippen nader verkend op basis van een beperkte literatuurstudie. Hieruit zijn enkele hypothesen (veronderstellingen) ontwikkeld voor het onderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkeling van ondernemerschap, wat succes is en de hypothesen daarover.

2.2 Ontwikkeling van de landbouw na de Tweede Wereldoorlog

Na de Tweede Wereldoorlog was de functie van de landbouw vooral die van voedselvoorziening; het produceren van veel en goedkoop voedsel. Overheid en landbouw gaven vervolgens, ondersteund door onderzoek, voorlichting en onderwijs (OVO), uitvoering aan die taak. Met behulp van kennis werd gewerkt aan intensivering, specialisatie, schaalvergroting zodat steeds beter in de voedselbehoefte kon worden voorzien. Dat de groene ruimte aan dat doel ten dienste zou staan, was geen probleem

In de zeventiger en tachtiger jaren veranderde dit. Naarmate beter in de voedselbehoefte werd voorzien, en de welvaart toenam, werden andere doelen belangrijker zoals een schoon milieu, natuur en landschap, rust, ruimte en recreatie. Dit had in de samenleving effect op het denken over het gebruik van de groene ruimte en de taak van de landbouw daarin, toegepaste productiemethoden, productkwaliteit en milieu in de jaren tachtig en negentig. Er ontstonden belangengroeperingen van kritische en mondige burgers die hun mening via acties, massamedia en politiek gestalte gaven. Dit leverde de landbouw problemen op in de samenleving. Daarnaast speelde ook de overheid hierop in met beleid. In die veranderde context wordt van de agrariër verwacht dat hij ondernemerschap anders vorm geeft (Van den Ham en Postma, 2003a; 2003b; Buurma, 2003; Van Uffelen, 2001)).

2.3 Ontwikkeling in ondernemerschap

In de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog werd voor elke agrariër schaalvergroting, intensivering en specialisatie als beste richting voor bedrijfsontwikkeling gezien voor het behalen van een voldoende inkomen. Ondersteund door het OVO- drieluik werkten ondernemers vooral aan verbetering van de productietechniek. Toen er eind zeventiger jaren eenmaal voldoende voedsel werd geproduceerd (denk aan melkquotering), werd de kwaliteit van het voedsel belangrijker en werd de ondernemer steeds meer aangesproken op zijn operationeel en tactisch management. Vanaf begin jaren negentig daalden productprijzen in een aantal agrarische sectoren waar geen marktordening was. Door overproductie en

concurrentie veranderde een aanbodmarkt in een vragersmarkt waarin supermarkten een steeds belangrijker rol begonnen te spelen. Ondernemers moesten meer marktgericht gaan werken om bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Vanaf net voor de eeuwwisseling begint een vermindering van maatschappelijke acceptatie voelbaar te worden. Van ondernemers wordt gevraagd dat ze bij hun bedrijfsontwikkeling niet alleen rekening houden met maatschappelijke wensen maar, beter nog, die integraal in hun bedrijfsvisie en bedrijfsvoering op te nemen. Inmiddels ontstaat er voor een ondernemers een situatie waarin ze steeds beter in staat moeten zijn om in te spelen op vragen uit markt en maatschappij. Deze vragen worden zowel sterker als diverser. Het vraagt ondernemers hiermee om te gaan en via innoveren hun bedrijfsvoering hierop in te richten voor continuïteit van hun bedrijf.

2.4 Aandachtspunten voor modern ondernemerschap

2.4.1 Ontwikkelingen in de omgeving

In paragraaf 1.2 is vastgesteld dat markt en maatschappij belangrijke invloedsfactoren zijn geworden voor de bedrijfsvoering. Voor continuïteit van het bedrijf is het belangrijk dat een ondernemer de ontwikkelingen op de markt en in de maatschappij goed volgt en zich afvraagt wat dat betekent (Van Uffelen, 2001). Wat betekent het voor het bedrijf als consumenten meer vragen om 'gemak' en 'gezond'? Wat betekent het als de concurrentie meer of beter gaat produceren. Wat betekent het als de maatschappij emissie van mest of licht steeds minder accepteert? Wat betekenen technologische ontwikkelingen? Het veronachtzamen van deze signalen kan leiden tot de constatering dat de opbrengstprijzen zomaar gaan dalen dat vergunningen niet worden verleend en de financiële positie verslechtert. Te laat reageren kan faillissement betekenen.

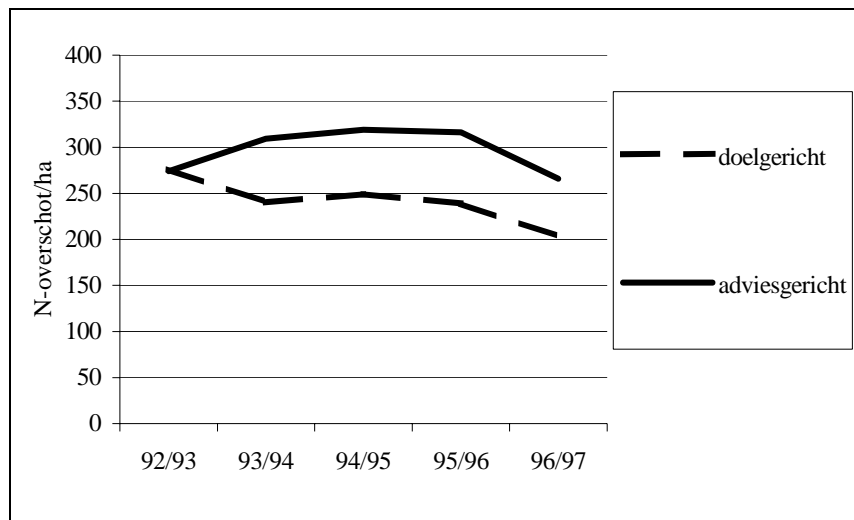
Succesvolle innovatieve ondernemers ontwikkelen tijdig een antwoord, zonodig samen met die omgeving. Daarbij kan de ondernemer zich niet beperken tot de fysieke omgeving maar speelt ook de institutionele omgeving een rol; denk aan overheden, het juridisch kader, andere actoren, enzovoort. Ook daarin moet hij zijn weg weten te vinden en mensen kunnen enthousiasmeren en meekrijgen. Een goed functionerend netwerk opbouwen of hebben buiten de agrarische wereld wordt dan erg belangrijk (Van den Ham en Postma 2003a; 2003b).

2.4.2 Visie en doelen; een belangrijke grondslag

Professionele ondernemers weten hun visie op wat hun bedrijf voor hen moet betekenen in de regel goed onder woorden te brengen. Het geeft hun een grondslag voor hun handelen. Naarmate zo'n visie duidelijker is kan het steun bieden bij de bedrijfsontwikkeling (kiezen wat belangrijk is) en bij het oplossen van dilemma's. Hij laat zijn denken en doen minder bepalen door de media en de 'waan van de dag'.

Hij vindt contacten buiten het landbouwnetwerk en met de samenleving belangrijk. Hij lost dilemma 's in interactie met derden op. Hij kiest daarvoor, juist omdat hij na analyse en brede oriëntatie, er van overtuigd is dat de door hem ontwikkelde visie voor hem en voor zijn bedrijf het mooiste toekomstperspectief biedt (Jahae en Van den Ham, 1998; Van

den Ham en Ypma, 2000; Van den Ham en Postma, 2003a). Daardoor krijgen creativiteit en innovatie gericht worden ingezet en worden sneller resultaten geboekt. Dit wordt ondersteund door een onderzoek naar beperking van stikstofoverschot door ondernemers. Twee groepen hebben zich gericht op het verbeteren van de mineralenbenutting vanuit een vergelijkbare startsituatie. Ondernemers in groep één stelde zichzelf doelen en gingen hier gericht aan werken. Groep 2 lieten zich leiden door advies. Zoals in figuur 2.1 zichtbaar is bereikte de doelgerichte ondernemers sneller resultaat; hun hele handelen was erop gericht dit te bereiken.



Figuur 2.1. Stikstofoverschot op doel-(strategie)gerichte versus advies-(operationeel) gerichte MDM bedrijven

Bron: Beldman en Zaalmink (1997).

2.4.3 De eigen sterke punten als uitgangspunt

Om in een dynamische omgeving waarbij de diversiteit in ontwikkeling in markt en maatschappij steeds groter wordt moet een ondernemer de juiste keuzes maken. Daarbij is het vooral belangrijk dat hij uitgaat van zijn eigen sterke eigenschappen. Deze hangen meestal samen met wat de ondernemer leuk vindt en graag doet. Zo is in een LEI-onderzoek eens een ondernemer geïnterviewd met een heel duidelijke visie die het van groot belang vond niet alleen op het bedrijf te werken maar met anderen, mede om de sociale contacten en de bedrijfsflexibiliteit. Vanuit zijn visie en sterke punten heeft hij zijn bedrijf opgezet. Als voorbeeld hierbij een verkorte weergaven van zijn verhaal (Jahae en Van den Ham, 1998).

De ondernemer vond twee principes heel belangrijk: 1) Hij wilde volgende generaties niet opzadelen met zijn vervuiling en 2) Hij was tegen het uitbuiten van de wereld. Dit leidde tot de visie te kiezen voor biologische productiewijze. Hij begon deze gestalte te geven vanuit een beperkt plan en beperkte middelen. 'Heel belangrijk is dat je vertrouwen hebt dat het gaat lukken', zo vond hij. Zijn uitgangspunten waren:

- Consumentenprijzen blijven hoog; dat biedt mogelijkheden voor kostenstijgingen;
- Ik wil niet alleen werken, ik wil sociale contacten en ik wil werkgelegenheid scheppen;
- Ik wil een flexibele bedrijfsopzet.

Daarbij kwam hij tot de volgende kernactiviteiten:

- Direct leveren aan de consument, biedt groeimogelijkheden qua prijs;
- Zoeken naar een oplossing zoeken voor het arbeidsknelpunt;
- Risicospreiding; geef de medewerkers een deel van de verantwoordelijkheid.

Zo ontstonden achtereenvolgens de kaasmakerij, de winkel aan huis, verhuur van grond aan een derde met de afspraak de tuinbouwproducten in mijn winkel te verkopen, varkens en kippen, een bezorgsysteem en een boerenmarkt. 'Belangrijk is dat je je afvraagt hoe de nieuwe activiteit past in je kernvisie en kernactiviteiten', zo stelde hij. Tijdens deze ontwikkeling liep hij tegen grenzen aan qua tijdbesteding en financiële risico's. Dit leidde tot verzelfstandiging van activiteiten onder de paraplu van het geheel. Een medewerker werd verantwoordelijk voor een onderdeel en ging delen in risico en winst. 'Als ik merk dat bepaalde oplossingen niet werken, draai ik die weer terug en zoek naar andere'.

Tot slot schets hij: 'Het is het belangrijk om zelfstandig te denken, creatief te zijn, niet vastgeroest zijn in huidige denkbeelden en structuren en om de juiste mensen te hebben.'

Externe gerichtheid moet een belangrijke vaardigheid zijn van ondernemers. Dit, samen met het vermogen om trends te kunnen onderscheiden van een modegril. Het met de bedrijfsvoering steeds weer te kunnen inspelen op de eisen en wensen van de omgeving, vraagt om innovatie. Creativiteit, vasthoudendheid, doorzettingsvermogen en organisatievermogen zijn belangrijke vaardigheden van een innovatieve ondernemer (Van den Ham en Ypma, 2000; Smit et al., 2002). Er moet worden gewerkt aan iets dat er nog niet is. Dat betekent vaak dat de institutionele omgeving hierop nog niet is ingesteld. De ondernemer moet er rekening mee dat hij op zijn weg naar realisatie van zijn plannen problemen ontmoet. Problemen overigens die een succesvolle, innovatieve ondernemer niet als 'onoplosbare problemen' zal benoemen en benaderen maar als 'uitdagingen', waarvoor oplossingen moeten worden gevonden. Deze ondernemer stapt dus pro-actief en initiatiefrijk op zijn omgeving af. Leiderschap, communicatief vermogen en zelfreflectie zijn dus eveneens belangrijk (Van den Ham en Ypma, 2000; van den Ham en Postma, 2003a).

Voor ondernemerschap is continuïteit van het bedrijf belangrijk. Ondernemers met een strategische blik zullen naar hun bedrijf kijken in relatie tot de omgeving. Continuïteitsperspectief omvat meer dan alleen de vraag of de onderneming *op dit moment* voldoende inkomen levert en er sprake is van een gezonde financiële situatie. Innoverende ondernemers geven aan dat de blik op de continuïteit van de onderneming te smal is als er alleen aandacht is voor een hoog inkomen; de P van profit die een resultante is van het functioneren op de markt en de efficiëntie van de bedrijfsvoering. De P's van People en Planet, die de onderneming meer in zijn functioneren maatschappij bezien, spelen naar het oordeel van innoverende ondernemers ook een belangrijke rol. De bedrijfsomvang en -opzet en de financiële situatie bepalen de mogelijkheden om het bedrijf een plaats te geven in zijn omgeving (Van den Ham en Postma, 2003a).

2.5 Wat is succes?

Succes van ondernemers kan in zijn algemeenheid worden afgemeten aan de mate waarin zij gestelde doelen realiseren. Doelen van ondernemers zijn sterk afhankelijk van de visie van de ondernemer op de ontwikkelingsrichting van het bedrijf. Deze verschillen dus per ondernemer. Er zijn echter vier basisdoelen voor elke ondernemer (Van den Ham en Ypma, 2000):

- het verbeteren van de *continuïteitsmogelijkheden* van het bedrijf;
- het realiseren van een *inkomensdoelstelling*;
- het zorgen voor *plezier in het werk*;
- het realiseren van *duurzaamheid van zijn bedrijfsvoering*.

Welke doelstelling de ondernemers als de belangrijkste ziet, het ambitieniveau, in hoeverre elke doelstelling wordt gerealiseerd en waar de ondernemer dat aan afmeet, is ter beoordeling aan de ondernemer zelf.

2.6 Welke knelpunten zijn er, zijn ze oplosbaar en kunnen derden bijdragen?

Innovatief ondernemerschap betekent bezig zijn met nieuwe dingen en dus met zaken waarop de institutionele omgeving nog niet of in ieder geval onvoldoende is ingesteld. Zelfs ondernemers die sterk zijn op hiervoor belangrijke eigenschappen zeggen dat het overwinnen van uitdagingen veel tijd en energie kost. Verandering van werkwijze, arrangementen en patronen kost energie en brengt risico's met zich mee die vaak moeilijk zijn in te schatten. Zowel het beschikbaar hebben en kunnen mobiliseren van de noodzakelijke kennis, de condities waaronder het netwerk opereert (marktverhoudingen, regelgeving, risico's, sociaal-cultureel klimaat) en het verloop van het innovatieproces kunnen belemmeringen zitten die het ondernemerschap en innovatie zwaar op de proef stellen. Assistentie bij dit veranderingsproces door derden, in de vorm van communicatie, onderhandeling, experimenteerruimte en het afdekken van risico's, verlaagt de drempel om vernieuwing toe te passen.

Innovatieprocessen zijn per definitie onvoorspelbaar. Als de uitkomst vooraf vast zou staan, dan was het immers geen innovatie. Men kan alleen de mogelijkheden voor innovatie vergroten door belemmeringen weg te nemen.

2.7 Samenvatting en hypothesen

Het aandachtsveld voor agrariërs is veranderd van een goed vakman zijn en kunnen omgaan met nieuwe productietechnologieën naar ondernemerschap richting markt en maatschappij. Het bedrijf in de context van de fysieke, sociale en institutionele omgeving plaatsen, en daarbij gebruikmaken van de eigen sterke punten zal de komende jaren veel aandacht vragen. Daarvoor is nodig:

- een goed doordachte en duidelijk uitgewerkte visie over wat het bedrijf voor de ondernemer in zijn omgeving moet betekenen: wat zijn de doelen?;

- de kern van die visie zijn de eigen ambities, drijfveren en sterke punten van de ondernemer;
- om succesvol te kunnen gaan gaat de ondernemer zelf op zoek naar de noodzakelijke kennis en met zelfvertrouwen, creativiteit, vasthoudendheid en doorzettingsvermogen; Knelpunten en dilemma's lost hij op samen met zijn sociale omgeving;
- de ondernemer kent zijn fysieke, institutionele en sociale omgeving, weet daarin zijn weg en kan mensen enthousiasmeren en meekrijgen. Hij bouwt een goed functionerend, lerend netwerk op, ook buiten de agrarische wereld;
- de ondernemer heeft een goed gevoel voor trends in markt en maatschappij en kan die onderscheiden van een modegril; dit geeft aan waar hij op zal inspelen.
- de ondernemer heeft oog voor belangrijke eigenschappen waarin hij minder sterk is; Deze probeert hij te versterken of te compenseren door samenwerking;
- organisatievermogen, betrouwbaarheid en daadkracht zijn belangrijke eigenschappen evenals leiderschap, communicatief vermogen en zelfreflectie.

De succesvol innoverende ondernemer is capabel om in samenwerking met zijn omgeving zijn bedrijfsontwikkeling gestalte te geven, uitdagingen aan te gaan en daarbij zijn eigen sterke punten als uitgangspunt te nemen. Zijn visie en strategie zijn zo robuust dat zijn strategisch plan voor stakeholders een levensvatbaar bedrijf ademt in een veranderende omgeving. De omstandigheden spelen echter een grote rol bij het komen tot en het beleven van succes.

Herkent u dit al, voor uzelf of in uw omgeving bij anderen?

3. Methode

3.1 Inleiding

In dit onderzoek staat een viertal vragen centraal, te weten:

- Wat hebben de voorbeelden van succesvol ondernemerschap met elkaar gemeen?
- Wat is bij de ondernemers het huidige beeld van succesvol ondernemerschap?
- Is succes met ondernemerschap eenmalig (ten tijde van de nominatie) of blijvend?
- Welke uitdagingen zien de ondernemers voor de toekomst, en wat vraagt dit van hen?

Deze vragen gaan globaal in op 'toen, ten tijde van de nominatie', 'nu' en 'de toekomst'. Om de vragen te beantwoorden en vervolgens materiaal te ontwikkelen voor de brochure 'Succes met innovatief ondernemerschap' is het onderzoek op de volgende wijze uitgevoerd:

Er is gebruikgemaakt van artikelen en juryrapporten van het *Agrarisch Dagblad* uit de tijd van de nominatie, om het 'Toen' in kaart te brengen (paragraaf 3.2). Vervolgens is onder de genomineerde ondernemers een enquête (paragraaf 3.3) gehouden en verwerkt om inzicht te krijgen in het 'Nu' en ontwikkelingen naar de 'Toekomst' (paragraaf 3.4). Ten slotte is een workshop gehouden met de ondernemers om op deze resultaten te reflecteren en deze verder aan te vullen (paragraaf 3.5). Daarna zijn de gegevens geanalyseerd en gerapporteerd (paragraaf 3.6).

3.2 Verzamelen van beschikbaar materiaal

De opdrachtgever heeft voor dit onderzoek materiaal over de ondernemers beschikbaar gesteld. De medewerkers van het *Agrarisch Dagblad* (AD) hebben daarvoor de gegevens verzameld van de 45 ondernemers die ooit zijn genomineerd voor de prijs en de 9 ondernemers die de aanmoedigingsprijs hebben gekregen. Van deze 54 ondernemers zijn juryrapporten en artikelen uit het *Agrarisch Dagblad* met bedrijfsbeschrijvingen van destijds aan de onderzoekers opgeleverd.

3.3 Ontwikkelen en verwerken van de enquête

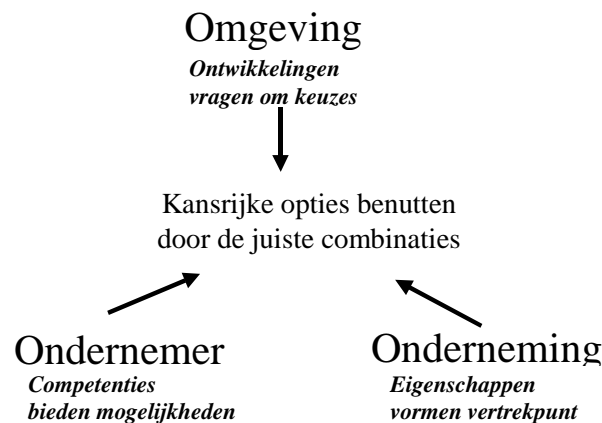
3.3.1 Ontwikkelen enquête

Op basis van onderzoek dat op het LEI heeft plaatsgevonden naar ondernemerschap, het niveau ervan, de ontwikkeling, invloedsfactoren voor succes en falen, is een enquête ontwikkeld. Hiermee is een meting uitgevoerd onder de genomineerde ondernemers en zijn aan hen open vragen gesteld over succes en falen in ondernemerschap.

Succes

Bij het opstellen van de enquête is uitgegaan van de theorie die is weergegeven in hoofdstuk 2. Daar aan gekoppeld is het LEI-concept van Interactieve Strategische Planning (Hennen, 2001). Hierin komen drie dimensies naar voren als het gaat om het kiezen van een ondernemingsstrategie waarmee een bedrijf succesvol kan zijn: 1) de ondernemer, 2) de onderneming en 3) de omgeving. Het concept gaat uit van de veronderstelling dat betere resultaten kunnen worden bereikt naarmate de eigenschappen van die drie dimensies 'op één lijn' worden gebracht. Naarmate een ondernemer beter in staat is om, vanuit een visie, deze eigenschappen te wegen en heldere keuzes te maken voor (strategische) doelen, is de kans groter dat een ondernemer deze doelen bereikt (zie figuur 3.1).

Succes is voor dit onderzoek gedefinieerd als een ondernemer de doelen bereikt die hij voor ogen heeft. Wat die doelen zijn is afhankelijk van de visie van de ondernemer zelf; wie wil hij zijn met zijn bedrijf en wat wil hij bereiken? Zo komt in hoofdstuk 2 uit een onderzoek van Van den Ham en Ypma (2000) naar voren dat er voor agrarische ondernemers een aantal basisdoelen zijn. Daarnaast heeft een ondernemer vanuit zijn strategisch ontwikkelingsperspectief concrete doelen om dit perspectief invulling te geven. Welke doelstelling de ondernemer als belangrijkste ziet, in hoeverre de doelen worden gerealiseerd, en waar de ondernemer dat aan afmeet is ter beoordeling van hemzelf.



Figuur 3.1 De elementen die een rol spelen bij succesvol ondernemerschap

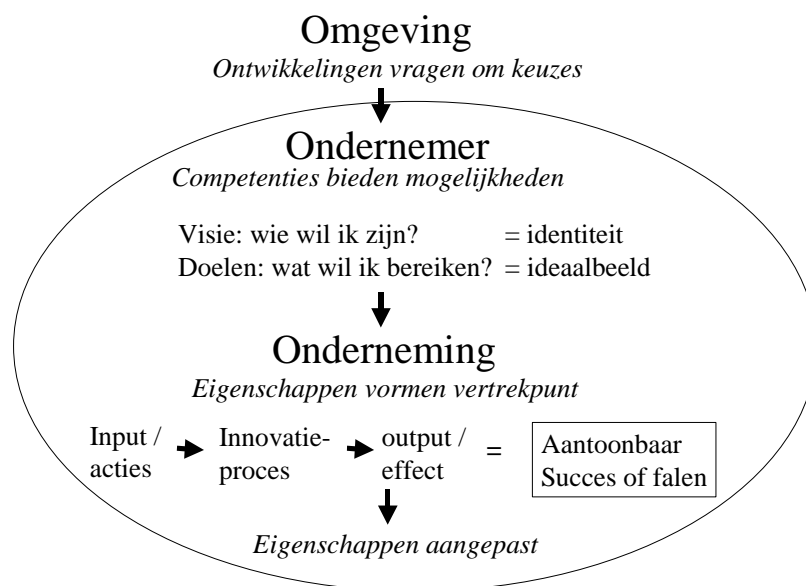
Succes wordt daarnaast afgemeten door de omgeving van ondernemers. Zo hebben Nandram en Samsom (2000) vanuit het perspectief van het Ministerie van Economische Zaken succesvolle ondernemers gedefinieerd als snel groeiend in termen van omzet en personeelsorganisatie. Vanuit het materiaal van het *Agrarisch Dagblad* over de ondernemers hebben we geconcludeerd dat dit niet als belangrijkste criterium is gebruikt.

Innovatie en succes

Bij toekenning van de prijs 'Agrarisch ondernemer van het jaar' is ook het innovatie-element belangrijke. Er zijn verschillende definities van innovatie (Diederer, pers. comm.):

1. innovatie is invoering van iets nieuws (meest brede definitie);
2. innovatie is een nieuwe combinatie van elementen;
3. innovatie is de eerste commerciële toepassing van een inventie;
4. innovatie is:
 - De vernieuwing en vergroting van het assortiment van producten en diensten en bijbehorende markten;
 - De implementatie van nieuwe methoden van productievoorziening en distributie;
 - De introductie van veranderingen in management, arbeidsorganisatie, de arbeidsomstandigheden en vaardigheden van het personeel.

Dit betekent dat we ons moeten realiseren dat bij uitreiking van een prijs die ondernemers in beeld komen die opvallen op een bepaald moment. Zij hebben ontwikkelingen gerealiseerd die afwijken van wat gangbaar is; vanuit de definities kan dit innovatief worden genoemd. Vanuit het materiaal van het *Agrarisch Dagblad* zou de volgende veronderstelling kunnen worden gemaakt. 'Agrarische ondernemers zijn voor de omgeving succesvol c.q. een voorbeeld als zij als een van de eersten in staat zijn in te spelen op algemene problemen die de sector ervaart. Naarmate een ondernemer beter in staat is om te gaan met bijvoorbeeld milieuproblematiek, de vraag van de markt, maatschappelijke acceptatie, duurzaamheid, enzovoort is hij succesvoller.



Figuur 3.2 De elementen die een rol spelen bij succesvol ondernemerschap

Elementen van de enquête

De enquête is opgezet in twee delen. In deel 1 wordt van de ondernemers gegevens te verzamelen over zichzelf als ondernemers, hun onderneming en hoe ze de omgeving bezien. Op een 5-puntsschaal kon men aangeven of men het helemaal eens tot helemaal oneens was met een stelling. Zo gaf men aan of men dit een sterk of zwak punt vond van ondernemer respectievelijk onderneming en of men dit een kans of bedreiging vond in de omgeving. Dit is gevraagd om na te gaan hoe de eigenschappen van deze elementen met elkaar samenhangen.

In deel 2 zijn open vragen gesteld. Daarin is de ondernemers gevraagd naar hun visie, doelen, wat zij onder succes verstaan, voorbeelden van succes en falen, welke rol derden spelen in succes en wat ze denken dat ervoor nodig is om in de toekomst succesvol te kunnen blijven. Deze antwoorden zijn gebruikt om de onderzoeksvragen te beantwoorden.

De enquête is door het *Agrarisch Dagblad* verstuurd aan de ondernemers die destijds genomineerd zijn. Aan hen is uitgelegd dat het *Agrarisch Dagblad* extra aandacht wil besteden aan de 10e prijsuitreiking. Vervolgens is hen gevraagd om in het kader hiervan mee te doen met het onderzoek door het invullen en het retourneren van de vragenlijst en voor deelname aan een workshop over innovatief ondernemerschap.

Tabel 3.1 Elementen in enquête (zie bijlage 4 voor de enquête)

Deel 1			Deel 2
<i>Eigenschappen Ondernemer (sterk/zwak)</i>	<i>Eigenschappen Onderneming (sterk/zwak)</i>	<i>Eigenschappen Omgeving (kans/bedreiging)</i>	<i>Open vragen</i>
Creativiteit	-Productiefactoren	- Markt & keten	Visie
Organisatievermogen	Productieomvang	Marktontwikkeling	Bedrijfsdoelen
Initiatief nemen	Moderniteit	Prijsontwikkeling	Wat is succesvol ondernemen?
Doorzettingsvermogen	Kapitaalsintensiteit	Leveringsvoorwaarden	Successen
Standvastigheid	Kennisintensiteit	Consumententrends	Falen
Zelfkritisch zijn	Arbeidsintensiteit	Concurrentie	Sterke en zwakke eigenschappen
Risicohouding	Organisatiegraad	Ketensamenwerking	Horizontale samenw. ondernemer
Informatie zoeken	Inkomen	Horizontale samenw. - Macro-economie	Sterke en zwakke eigenschappen bedrijf
Samenwerken	Investeringsruimte	Technologieontw.	Rol van derden bij succes
Vakmanschap	-Bedrijfsoriëntatie	Kennisontwikkeling	Toekomstige uitdagingen
	Marktgericht-afnemer	Prijsproductiemiddelen	Wat vraagt dit van ondernemer en onderneming?
	Marktger.-consument	Beschikbare ruimte	
	Ketengericht	Arbeidsmarktontw.	
	Productiegericht	Invloed Maatschappij	
	Procesgericht	Politieke ontwikkeling	
	Technologiegericht		
	Mensgericht		
	Maatschappijgericht		
	Gespecialiseerdheid		

3.4 Tussentijds verwerken van materiaal *Agrarisch Dagblad* en van enquête

Om in de workshops het tot op dat moment bekende materiaal te kunnen gebruiken, heeft een tussentijdse verwerkingslag plaatsgevonden. Eerst is het materiaal van het *Agrarisch Dagblad* verwerkt ('Toen'). Daarna is de enquête verwerkt met materiaal over 'Nu' en 'Toekomst'.

Toen: De belangrijkste factoren uit voorbeelden van succesvol ondernemerschap

Wat maakte ondernemerschap succesvol? Wat is de grote lijn in de elementen van ondernemer, onderneming en omgeving die hebben bijgedragen aan het succes c.q. het innovatieve van destijds?

Op basis van de bedrijfsbeschrijvingen c.q. gegevens van het *Agrarisch Dagblad* van de genomineerden ten tijde van hun nominatie is nagegaan vanuit welke eigenschappen hun succes kan worden verklaard. Hiervoor is gebruikgemaakt van de elementen van ondernemer, onderneming en omgeving. In de juryrapporten en artikelen is nagegaan of de factoren uit de eerste drie kolommen in tabel 3.1 voorkwamen of van toepassing waren. Door per term een totaalstelling te maken over de genomineerden heen, ontstaat een beeld van de meest voorkomende factoren.

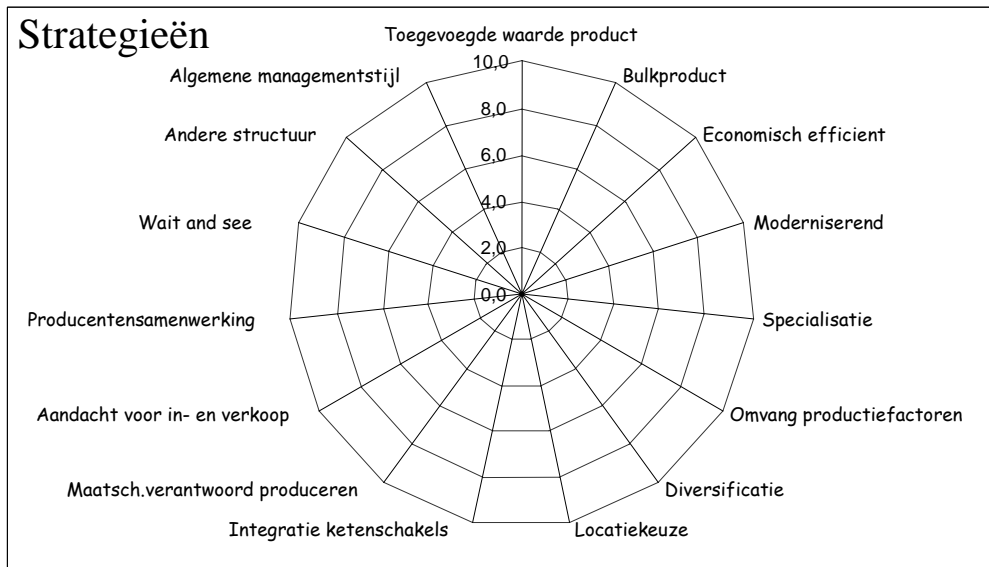
Nu: Wat is bij de ondernemers het huidige beeld van succesvol ondernemerschap?

Bij het verwerken van de enquête zijn vervolgens twee deelresultaten opgeleverd:

Als eerste zijn de antwoorden verwerkt op een aantal basisvragen uit de enquête. Het betrof antwoorden op 'Wat wilt u met uw bedrijf bereiken?', 'Wat wilt u uitstralen met uw bedrijf?', 'Welke doelen streeft u na?', en 'Wat is volgens u een succesvol ondernemer?'. Hiermee zijn de antwoorden in termen van acties gerubriceerd en opgeteld tot een overzichtsbeeld.

Als tweede is gekeken naar de gesloten vragen (vijfpuntsschaal) waarin de ondernemer zijn eigenschappen en zijn bedrijf typeert in termen van sterk of zwak en waarin hij ontwikkelingen in de omgeving typeert als kansrijk of bedreigend. Hiervan zijn voor elk van de drie onderdelen de hoogst en laagst scorende onderwerpen benoemd.

Vervolgens is de samenhang bepaald tussen de eigenschappen van ondernemer, onderneming en omgeving. De 'scores' zijn ingebracht de Strategische Managementtool van het LEI (Hennen, 2001). In dit instrument zit kennis verwerkt over hoe de factoren van ondernemer, onderneming en omgeving met elkaar samenhangen. Door de scores in te voeren ontstaat een zogenaamd strategiewiel voor een ondernemer met zijn onderneming als uitkomst (zie figuur 3.2). Naar mate de score hoger is (meer naar de buitenkant) wordt aangegeven dat deze strategische optie beter past bij de eigenschappen van de ondernemer en zijn bedrijf en hoe hij/zij aankijkt tegen de omgeving. Deze grafieken zijn gemaakt voor de respondenten onder de ondernemers. Om hieruit de grote lijn te destilleren is een clusteranalyse uitgevoerd. Daarmee is nagegaan welke bedrijven een vergelijkbare strategie hebben. Deze zijn als cluster benoemd.



Figuur 3.3 Strategiewiel als uitkomst van de Strategisch Managementtool (SMT) van het LEI

Toekomst: Welke acties gaan ondernemers uitvoeren t.b.v toekomstige uitdagingen
 Voor dit onderdeel is de laatste vraag uit de enquête verwerkt. Hiermee zijn de antwoorden in termen van acties gerubriceerd en opgeteld tot een overzichtsbeeld.

3.5 Workshops innovatief ondernemerschap: toen, nu en de toekomst

Om vanuit de theorie de stap naar de praktijk te maken, zijn er 2 gelijkvormige workshops worden gehouden ten kantore van de opdrachtgever, het *Agrarisch Dagblad*. De groep van potentieel 54 ondernemers was namelijk te groot om dit in één sessie voldoende diepgang in de discussies te kunnen krijgen.

Met hen is een programma afgewerkt waarin presentaties, plenaire discussies en discussies in subgroepen elkaar hebben afgewisseld om gegevens te vergaren. Daarin is achtereenvolgens ingegaan op de vier vragen:

- Wat waren ten tijde van de nominatie belangrijke drijfveren voor de door de ondernemer ingeslagen weg (Toen)?
- Welke factoren van de ondernemer, zijn bedrijf en de omgeving zijn de belangrijkste randvoorwaarden voor het bereiken van succes (Nu)? Hierbij zijn enquêteresultaten gebruikt.
- Toekomstige uitdagingen; wat vragen ze van ondernemer, bedrijf en andere partijen?
- Op welke wijze kunnen collega-agrariërs leren van resultaten uit dit onderzoek?

Van deze bijeenkomsten zijn verslagen gemaakt.

3.6 Resultaten ontwikkelen en verwerken tot brochure

De resultaten zijn uitgewerkt tot antwoord op de gestelde onderzoeksvragen. Dit vormt het materiaal voor de brochure die het *Agrarisch Dagblad* beoogt. Per vraag als volgt gewerkt:

- a) Wat hebben de voorbeelden van succesvol ondernemerschap met elkaar gemeen?
Hiervoor is gebruikgemaakt van de bevindingen op basis van de juryrapporten en artikelen uit het *Agrarisch Dagblad* (paragraaf 3.2). Daarbij zijn de antwoorden op de eerste vraag van de workshop toegevoegd (paragraaf 3.4).
- b) Wat is bij de ondernemers het huidige beeld van succesvol ondernemerschap?
Voor het beantwoorden is gebruikgemaakt van de verwerkte gegevens uit de enquête: de strategiewielen voor de ondernemers, samen met de antwoorden op de open vragen over visie, doelen, en successen (paragraaf 3.3). Hieraan zijn de antwoorden op de tweede vraag van de workshop toegevoegd (paragraaf 3.4).
- c) Is succes met ondernemerschap eenmalig (ten tijde van de nominatie) of blijvend?
Het antwoord op deze vraag is gedestilleerd uit de antwoorden op de bovenstaande vragen a) en b), inclusief de interactie met de ondernemers in de workshop (paragraaf 3.4).
- d) Welke uitdagingen zien de ondernemers voor de toekomst, en wat vraagt dit van hen?
Antwoorden op deze vraag zijn afkomstig vanuit de laatste vraag van de enquête (paragraaf 3.3) en uit de antwoorden op de derde en vierde vraag uit de workshop (paragraaf 3.4).

Ten slotte zijn uit het betreffende materiaal de conclusies, discussie en aanbeveling opgemaakt.

4. Het succes van de genomineerden

4.1 Voorbeelden van innovatief ondernemerschap (Toen)

4.1.1 Inleiding

De afgelopen negen jaar zijn 45 ondernemers genomineerd voor de prijs 'Agrarisch ondernemer van het jaar' en hebben 9 ondernemers een aanmoedigingsprijs gekregen. Deze ondernemers en hun bedrijven werden op dat moment als bijzonder en vernieuwend beoordeeld. Welke factoren hebben daarbij een rol gespeeld als het gaat om de ondernemer in relatie tot zijn bedrijf en/of omgeving? Is er vanuit de toenmalige situatie een grote lijn te ontdekken in hun handelen, op weg naar succes? Op deze vragen gaan we in deze paragraaf in. Het materiaal dat daarvoor is gebruikt, zijn juryrapporten en artikelen van het *Agrarisch Dagblad* die voor de prijsuitreiking zijn geschreven, aangevuld met materiaal uit de workshops waaraan 20 bedrijven hebben meegedaan.

4.1.2 Wat speelt een rol bij (strategische) ondernemersbeslissingen

Ondernemers nemen beslissingen die de continuïteit van het bedrijf betreffen ofwel die bepalen hoe het bedrijf zich ontwikkelt. Daarbij kan het gebeuren dat ze op een bepaald moment 'het roer omgooien' omdat er iets gebeurt of omdat ze iets zien of ervaren dat hen daartoe motiveert. In de workshop is de ondernemers gevraagd of ze zich zo'n moment kunnen herinneren. Uit de antwoorden uit deze vraag blijkt, dat de meeste ondernemers wel een concrete aanleiding kunnen noemen. Een enkele keer is dat niet zo en antwoordt de ondernemer: 'het is een voortdurend proces'. De genoemde aanleidingen zijn ondergebracht in enkele categorieën. De aanleiding kan zowel buiten als binnen het bedrijf zijn, als wel vanuit de ondernemer zelf komen:

Het ervaren van problemen vanuit de omgeving vraagt om oplossingen

De aanleiding kan betrekking hebben op zaken die ze buiten het eigen bedrijf zien en waarvan de ondernemer van mening is dat dit niet goed gaat of waaraan ze zich ergeren met betrekking tot markt, maatschappij en of overheid. Aanleidingen die zijn genoemd in dit kader zijn:

- uit nood geboren, bijvoorbeeld door een catastrofe of door dalende prijzen waardoor de continuïteit van het bedrijf gevaar loopt;
- na een periode met slechte prijs zich op de markt georiënteerd en toen mogelijkheden gezien;
- uitbraak van een ziekte die de export en daarmee de continuïteit van de sector bedreigt;
- voldoen aan milieu- en welzijnsnormen maakt schaalvergroting noodzakelijk; aanleiding om er concreet mee aan de gang te gaan was het maken van een bedrijfsmilieuplan;
- minder financieel afhankelijk worden van de effecten van de Brusselse regelgeving';

Ontwikkelen vanuit de ondernemer zelf

- men vertikt het langer om voor een kwalitatief goed product 'alleen maar de hand op te houden en af te wachten hoeveel de afnemer wenst te betalen';
- tussenpersonen waar veel geld blijft hangen: 'die uitschakelen of een samenwerking aangaan die mij als ondernemer in een betere positie brengt';
- 'ik wil wel boer worden maar niet door hard te moeten werken voor een armoedig bestaan zoals het vroeger bij ons thuis was';
- gewoon 'op zoek naar iets nieuws'; de motivatie het nu eens anders te willen doen dan anderen: 'ik leg de vork graag eens aan de andere kant van het bord';
- doen wat je beter kunt dan een ander; 'spring niet in een zadel waarin al iemand zit';
- het willen realiseren van een droom;

Kansen in de omgeving combineren met eigenschappen van ondernemer en bedrijf

De aanleiding kan ook komen vanuit het bedrijf zelf. Ontwikkelingen in de omgeving kunnen bijvoorbeeld leiden tot problemen met de rentabiliteit, door stijgende kosten en/of afnemende opbrengsten, met als gevolg dat zo de continuïteit als basisdoel, in gevaar komt. Een ander voorbeeld is verzwakking van de concurrentiepositie bij de afnemers ten opzichte van leveranciers in andere landen. Maar er kunnen zich ook kansen voordoen waarop kan worden ingespeeld:

- ineens een kans zien om ergens op in te spelen, bijvoorbeeld een markt- of maatschappelijke trend waarvoor juist *deze* ondernemer beseft de juiste capaciteiten te hebben of ervoor in de gelegenheid te zijn;
- het besef je te moeten onderscheiden als je kwaliteit betaald wilt krijgen;
- niet meer voor een 'onbekende markt' te willen telen, van aanbodgericht naar vraaggericht en dan de wensen van de klant leren kennen, uit de massa komen;

Gedrevenheid is opvallend

De geschetste aanleidingen motiveren deze ondernemers om een gekozen richting in te slaan. De ondernemers tonen dus een gedrevenheid van: 'het moet anders' en 'ik wil het anders' of: 'hier liggen extra kansen'. Zoals een van de ondernemers zegt 'gedrevenheid is belangrijker dan diploma's. 'Je hebt ondernemers die problemen zien, je hebt ondernemers die problemen zien en een oplossing willen en je hebt ondernemers die problemen zien en zich afvragen wat ze daar zelf uit kunnen halen'. Dat laatste, daar gaat het volgens deze ondernemer om, dan probeer je met een positieve instelling uit een moeilijke situatie naar verbetering te komen. Hieronder worden enkele voorbeelden geschetst:

Invloed van buiten het bedrijf: ik wil het anders, het moet anders

Een eerste voorbeeld is die klimplantenteler die zag dat de planten en dan vooral de klimplanten in de tuincentra 'van de kar waren gehaald en slordig in een hoek stonden' waren en dus niet goed werden gepresenteerd. Daarover wond hij zich flink op. Dat leverde hem een uitdaging op: laten zien hoe het wel kan. 'We moeten als kwekers anders gaan denken en de hele keten in onze verkoopstrategie betrekken'. Dat inspireerde hen. En dus hebben ze er werk van gemaakt: laten zien hoe je moet presenteren en hoe je kunt voorkomen dat die planten omvallen en besprekingen met afnemers via workshops.

Bedrijfsintern/vanuit de ondernemer: ik wil het anders, het moet anders

Een tweede voorbeeld is de varkenshouder die zag dat de praktijk de vier procent uitval van biggen vanwege het verongelukken onder de zeug 'normaal' vond. Hij ervoer dit zelf als irritant en weigert hiermee genoeg te nemen. Hij bedacht allerlei voorzieningen voerde ze uit en bracht daarmee de uitval terug tot 0,7 procent. Ook op andere punten heeft hij zo zijn eigen denkwijze. Met, alles bij elkaar, als resultaat dat hij in 1997 al vier jaar drie à vier biggen per jaar meer speent dan gemiddeld. Dat zijn uit deze visie ontwikkelde strategie vruchten afwerpt, geeft hem voldoening (plezier in het werk: een van de vier basisdoelen). Maar naar zijn mening ook de mogelijkheid slechte jaren te overleven (dus de continuïteitsmogelijkheden te versterken).

Oplossingen zoeken buiten de gebaande paden

Vanuit de aanleidingen zetten de ondernemers ook door. Het kan wel eens zijn dat hij een tijdje over een plan nadenkt voordat hij weet hoe het moet worden uitgevoerd. Maar, de concrete stap komt een keer en dan wordt er ook voortvarend en planmatig aan doorgevoerd en neemt men zelf initiatieven om de oplossing te realiseren. Daarvoor nemen deze ondernemers 'minder gewone' stappen':

- naar het buitenland om daar de teelt- of afzetmogelijkheden te bekijken;
- nagaan waar de producten overal heen gaan en de klant te leren kennen;
- zelf doen (soms met anderen) wat de veiling niet wil en met potentiële afnemers praten;
- andere afzetkanalen zoeken en behoeften inventariseren;
- trachten om het bestemmingsplan gewijzigd te krijgen;
- de interne organisatie aanpakken om gecertificeerd te kunnen worden;
- de noodzakelijke bedrijfsuitrusting ontwikkelen;
- plannen maken en (laten) doorrekenen en bijstellen, enzovoort.

Risico wordt niet als zodanig ervaren

Opvallend is dat deze ondernemers de nieuwe aanpak niet als een groot risico zien, zeker niet op het moment dat ze er aan beginnen; 'er moet een probleem worden opgelost'. Dat komt overeen met het beeld uit de enquête; het is lastig de resultaten over risicoprofiel te plaatsen. Deze ondernemers zagen het doorgaan op dezelfde voet als een groter risico of ze zaten in een situatie waarin ze naar hun beleving toch niets te verliezen hadden; 'hooguit een droom'. Achteraf zien ze wel dat ze risico's hebben genomen en als ze eenmaal iets opgebouwd hebben worden ze voorzichtiger. Maar dat vangen ze op door hun opzet stap voor stap verder te ontwikkelen: bij de les blijven, blijven kijken hoe je verder kunt verbeteren, voeling houden met de klant, breed blijven oriënteren, constant verder innoveren.

Concluderend

Concluderend kun je zeggen dat er een drijfveer ontstaat, hetzij vanuit een bedreiging, een kans of een combinatie daarvan, die een ondernemer tot de overtuiging brengt dat het anders *moet*, dat *hij* het anders *wil* dat (hij) het ook anders *kan*.

Een andere conclusie is dat als een ondernemer heeft besloten dan hij het anders wil gaan doen, hij zich niet uit het veld laat slaan door tegenslagen. In plaats van de energie te

richten op het breken van weerstanden, zoekt men naar alternatieve oplossingen die bijdragen aan het vormgeven van hun visie.

De ondernemer realiseert zich ineens dat het anders *moet*, anders *kan* maar vooral dat *ik het anders wil* of men ziet iets waarvan men zegt: '*hier ligt een kans*'

Wat wilt u anders? Waar gaat u voor? Wat wilt u bereiken met uw bedrijf?

Vervolgens is 'actie' nodig:

- Kan de ondernemer laten zien hoe het 'goed' kan?
- Welke informatie moet hij inwinnen?
- Welke plannen moet hij maken en hoe kan hij daaraan planmatig werken?
- Welke risico's zijn er? Zijn die kleiner dan 'op dezelfde voet' doorgaan?

Hebt u zó wel eens tegen risico's aangekeken?

4.1.3 Welke factoren spelen verder een rol?

Kennen en benutten van de eigen sterke punten

Dat (hij) het anders *kan* geeft aan dat de inzet van sterke punten (competenties) een belangrijke rol speelt. Zie hiervoor het voorbeeld van de appelteler.

Voorbeeld van inzet van eigen sterke punten

Een appelteler realiseert een grote marge. Dit doet hij enerzijds door een kostprijs te realiseren die eenderde lager ligt dan gemiddeld, anderzijds door relatief hoge opbrengstprijzen. Dat mes snijdt dus aan twee kanten. Hij gebruikt een plantsysteem waarvan andere telers afstapten vanwege een slechte kleur van het fruit en te hard groeiende bomen. Zijn geheim zit in de snoeiwijze: 'snoeien is een vak apart; in mijn ogen zijn er maar weinig die dat kunnen'. Vervolgens gaat de ondernemer efficiënt met arbeid om, werkt doordacht zodat de looplijnen kort zijn. En hij realiseert door het plantsysteem veel bomen per ha van een hoogproductief ras waardoor zijn opbrengst per ha 50 tot 80% hoger is dan gemiddeld waardoor ook een groot kwantum van een ras ontstaat: aantrekkelijk voor de afnemer en dus een goede prijs.

Werken vanuit een visie en kernstrategie met creativiteit en vasthoudendheid

Het voorgaande is een voorbeeld van wat we veel zien in de verhalen: deze ondernemers weten door integrale beslissingen voordelen *te combineren* waardoor het geheel meer is dan de som der delen. Ze hebben vanuit een ontwikkelde visie een goed doordachte kernstrategie met kernactiviteiten waarop ze zich concentreren, en nieuwe activiteiten moeten daar integraal, dus in meerdere opzichten, in passen. Daarbij zijn creativiteit en vasthoudendheid onmisbaar. Die vasthoudendheid ontstaat als de ondernemer de overtuiging heeft dat zijn visie en uitgezette weg tot het plaatje leidt waarvan hij droomt (dus tot het realiseren van zijn basisdoelen). Dan gaat hij er voor om zijn plannen en ideeën te realiseren.

Een opmerkelijke uitspraak in dit kader is: 'Velen denken alleen op de korte termijn, het gaat ze er om of ze nu meer geld verdienen' Dat is een *algemeen* punt: *deze* ondernemers kijken vooral naar de lange termijn want -zei er een - 'de lange termijn kan ik beïnvloeden, de korte termijn niet.

Zelfvertrouwen en geloof in eigen kunnen

Belangrijke punten die deze ondernemers naast creativiteit en vasthoudendheid etaleren zijn geloof in de juistheid van je visie en je strategie, geloof in eigen kunnen, trends in markt en maatschappij onderkennen, initiatieven nemen, organisatievermogen, betrouwbaarheid. Dat leidt er toe dat ze durf tonen: 'denken, durven en doen'; zo geeft een van de ondernemers aan dat 'wensen en verbeelden' belangrijk is om tot een stevige en goed door-dachte visie en strategie te komen die vervolgens initiatiefrijk en met zelfvertrouwen wordt uitgevoerd.

Die initiatiefrijke houding en durf etaleert zich bijvoorbeeld in het kansen zoeken in het buitenland, bruggen bouwen tussen sector en consument, informatieavonden voor consumenten en/of voor collega's, PR-activiteiten zelf ter hand nemen en ga maar door. Vaak activiteiten die oorspronkelijk binnen de land- en tuinbouw minder gemeengoed zijn geweest.

't Begint bij jezelf, dus ontwikkel die kracht

Dat de ondernemer zelf in dit gebeuren centraal staat, geeft een van de genomineerden tref-fend weer: 'de allergrootste omschakeling moet in jezelf plaatsvinden; je moet jezelf overtuigen dat dit de toekomst is'. Een Frans adviesbureau waarmee het LEI samenwerkt, noemt dit het 'persoonlijk project'. Het gaat om het ontwikkelen en gebruikmaken van je eigen kracht. Het is dan een mooi resultaat als je bijvoorbeeld zeggen kunt: 'ik lever aan de prijsvechter Aldi en realiseer toch een goede prijs'.

Samenwerken om eigen sterktes aan te vullen

Ook dat vinden we terug: de ondernemers laten zich niet afschrikken door regelgeving of andere hindernissen op de weg: hij neemt de leiding in het ontwikkelingsproces en zet de mensen in die hij nodig heeft. Daarom zijn deze schuwen deze ondernemers samenwerking niet en weten, ook als ze met personeel werken, hoe belangrijk het is dat je de juiste mensen om je heen verzamelt en die ook op een goede wijze weet te motiveren. 'Er is zoveel, dat kan allemaal nooit tussen twee oren' zo zegt een van de ondernemers. Daarmee aangevend dat je de eigen sterke punten moet benutten en mensen om je heen verzamelen die sterk zijn in waar je zelf minder sterk in bent.

Vraaggericht werken

De ondernemers werken van buiten naar binnen en nemen steeds waar wat er in de omgeving gebeurt: 'het is belangrijk dat je af en toe onder de mensen bent'. Je ziet ook dat deze ondernemers zich richten op de consument en de burger: 'ik laat me door supermarkten niet alles zeggen, de consument is de baas' daarmee tevens aangevend dat ze vertrouwen in hun concept hebben. 'De kwaliteit moet gewoon goed zijn', daarmee aangevend dat dit vanzelfsprekend moet zijn.

Concluderend/samenvattend: Breed denken, blijven innoveren en verbeteren

De genomineerde ondernemers denken breed, veel breder dan hun bedrijf. Ze zeggen 'kijk naar de markt; het is niet goed voor de sector als je alleen maar bezig bent met produceren'. Dus houd je niet alleen bezig met je eigen bedrijf! Bij deze ondernemers is het bedrijf juist de resultante van wat ze in markt (consument), maatschappij (burger) en bij de overheid zien en hoe ze dat combineren met waar ze goed in zijn. Dan zien ze dingen die iedereen ziet maar ze doen dingen die (bijna) niemand doet en zijn daar creatief in. Een belangrijke vaststelling is dat deze genomineerden sociaal en communicatief zijn.

Zorg voor externe gerichtheid: richt de blik naar buiten:

- Wat willen markt- en consument?
- Wat vragen ketenpartners welke problemen hebben ze?
- Met welke partners kan ik me door samenwerking versterken?
- Wat vragen burgers en maatschappij van mijn bedrijf en hoe stel ik ze tevreden?

Integreer dit in het bedrijf: dat wordt de resultante

Wat kan de 'buitenkant' u leren voor de continuïteit van de 'binnenkant'?

4.1.4 Waarom zijn deze ondernemers genomineerd?

Algehele indruk: opvallend in relatie tot actualiteit in markt en maatschappij

Als reactie op deze vraag in de workshop, gaven een aantal ondernemers aan dat hun indruk is dat vooral het feit dat ze hun producten op een andere manier dan gebruikelijk 'in de markt zetten' de belangrijkste reden was voor het nomineren. Als tweede reden noemden ze het aandacht geven aan zaken die maatschappelijk op dat moment veel aandacht kregen. In ieder geval: de ondernemers vielen op doordat ze niet alledaagse dingen deden in relatie tot markt en maatschappij.

Factoren die belangrijk zijn

Vanuit een analyse van de juryrapporten en artikelen uit het *Agrarisch Dagblad* worden ook de belangrijkste factoren aangeduid vanuit categorieën over ondernemer, onderneming (bedrijfsoriëntatie en bedrijfsproductiefactoren) en omgeving (markt&keten, macro-economische factoren). In bijlage 3 staan de resultaten: één tabel waarbij de factoren over alle categorieën zijn gesorteerd naar mate van voorkomen (3a), en een waarbij de factoren per categorie zijn gesorteerd naar mate van voorkomen in de artikelen over de bedrijven (3b).

In tabel 4.1 zien we dat de 'externe blik' zoals afnemerswensen, consumentenwensen, markt-, maatschappij- en ketengerichtheid als hoogste scores. Gerichtheid op inkomen, bedrijfsomvang en proces- en technologiegerichtheid die meer op het bedrijf zelf betrekking hebben, scores ook hoog. Wat betreft ondernemerscompetenties scoort 'Initiatief' hoog; 'Samenwerken'; en 'Creativiteit' in iets mindere mate. Zie ook bijlage 3a.

Tabel 4.1 Overzicht van de belangrijkste factoren van succesvol ondernemerschap gesorteerd naar voorkomen in de verhalen van de genomineerde ondernemers (toen)

<i>Categorie</i>	<i>Nr. item</i>	<i>Item</i>	<i>Score</i>
Bedrijfsoriëntatie	23	Afnemerswensen	31
Bedrijfproductiefactoren	15	Omvang	27
Bedrijfproductiefactoren	21	Inkomen	27
Omgeving: markt en keten	1	Marktontwikkeling	25
Bedrijfsoriëntatie	24	Consumentengericht	25
Bedrijfsoriëntatie	27	Procesgericht	25
Bedrijfsoriëntatie	30	Maatschappijgericht	24
Bedrijfsoriëntatie	25	Ketengericht	23
Bedrijfsoriëntatie	28	Technologiegericht	22
Ondernemer	34	Initiatief	20
Bedrijfproductiefactoren	16	Moderniteit	17
Ondernemer	40	Samenwerken	17
Omgeving: markt en keten	2	Prijsontwikkeling	16
Bedrijfsoriëntatie	29	Mensgericht	16
Bedrijfproductiefactoren	20	Organisatiegraad	14
Ondernemer	32	Creatief	14
Bedrijfproductiefactoren	22	Investeringsruimte	12
Bedrijfsoriëntatie	31	Gespecialiseerd productieproces	12
Omgeving: markt en keten	3	Concurrenten	11
Omgeving: markt en keten	6	Horizontale samenwerking	11
Ondernemer	35	Doorzetter	11
Omgeving: markt en keten	7	Ketensamenwerking	10

4.1.5 Concluderend over belangrijke factoren voor succesvol ondernemerschap

Kort gezegd komt het neer op een initiatiefrijke ondernemer die, met de blik naar buiten, naar de combinatie van zijn productiefactoren kijkt. Hiermee maakt hij een aantal opvallende combinaties die tijdens de nominatie 'goed in de markt lagen' en dus opvielen. Als het even kan, richten ze zich juist op die aandachtspunten die zij goed beheersen maar de meeste andere collega's niet. Daarom kiest een ondernemer bijvoorbeeld voor een gewas dat niet eenvoudig te telen is. Dit, niet alleen om de uitdaging, maar ook om het risico van kopiëren te verminderen. Deze bevindingen komen sterk overeen met die uit de theorie in hoofdstuk 2.

De ondernemers combineren op een unieke wijze de signalen die ze oppikken uit hun brede omgeving met hun persoonlijk sterke punten tot doelen en plannen. Als er belangrijke punten zijn waarin ze zelf sterk zijn, 'compenseren' ze dat door mensen in te huren die op andere punten sterk zijn:

- ze zien wat ieder ziet maar doen wat niemand doet;
- ze beslissen na overleg en afweging en kiezen dan voor deze richting;
- realiseren door slim combineren via integraal denken en handelen met enkele ingrepen voordelen op vele punten;
- realiseren iets wat moeilijk in dezelfde vorm is te kopiëren.

Waar bent u sterk of zelfs uniek in? Wat kunt u wat anderen veel moeilijker kunnen? Welke kernactiviteiten kunt u eenvoudig 'uitbouwen' om in meerdere opzichten voordelen te creëren?

Belangrijke persoonskenmerken:

- initiatiefrijk
- samenwerkingsgericht: 'zonder de juiste mensen ben ik niets'
- creativiteit;
- doorzettingsvermogen, vasthoudendheid;
- durf;
- informatie zoeken;
- organisatievermogen;
- standvastigheid;
- zelfkritisch: ken je sterkten en zwakten; 'blijf je voelsprietten uitsteken'.

Maar daarnaast is ook *vakmanschap* belangrijk: je moet een kwalitatief goed product kunnen maken.

Op welke van deze punten bent u sterk, waar minder sterk, waar zwak?

Wat kunt u heel goed zelf, wat kunt u versterken en wat kunt u beter 'inhuren'?

4.2 Het huidige beeld van ondernemerschap bij genomineerden (Nu)

4.2.1 Inleiding

Waar staan de genomineerde ondernemers nu? Er is een kortere of langere periode verlopen tussen het moment waarop de ondernemers werden genomineerd en het moment waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden? Hoe typeren de ondernemers zichzelf, hoe kijken ze tegen bedrijf en omgeving aan? Hoe kan hun handelen worden gekarakteriseerd? Dit is het onderwerp van dit hoofdstuk. Het materiaal daarvoor komt uit de enquête, met een respons van 40 bedrijven en de workshops, waaraan 20 bedrijven hebben deelgenomen.

4.2.2 Wat willen ondernemers met hun bedrijf bereiken?

In de enquête is nagegaan wat ondernemers met hun bedrijf willen bereiken, welke doelen ze hebben gesteld en wat ze willen uitstralen met hun bedrijf. De resultaten zijn weergegeven in tabellen die zijn gebaseerd op de meetresultaten zoals die zijn weergegeven in bijlage 5.

Als ondernemers in de enquête expliciet wordt gevraagd hoe belangrijk zij een aantal bedrijfsdoelstellingen vinden dan blijkt dat een 'sterk toekomst perspectief' en 'plezier in het ondernemen' het hoogst scoren, snel gevolgd door 'zeer tevreden klanten'. In deze rangorde scoren maatschappelijke acceptatie en 'een goede zorg voor de aarde' relatief laag.

De antwoorden op de vraag: 'Wat wilt u bereiken met uw bedrijf' staan weergegeven in bijlage 5a. Uit de betreffende tabel komt naar voren dat de genomineerde ondernemers erop gericht zijn ondernemer te blijven en hierin plezier te beleven. Dit komt overeen met de basisdoelen uit eerder onderzoek, die zijn genoemd in paragraaf 2.5. Voor het bereiken van continuïteit van het bedrijf zijn ze gericht op het realiseren van rendement bij het produceren van een goede kwaliteit product. Daarbij werken ze gericht aan het verkrijgen van

tevreden klanten (marktgericht), aan maatschappelijke acceptatie op een manier die een goede kwaliteit van leven geeft.

Tabel 4.2 *Mate waarin genomineerde ondernemers bepaalde bedrijfsdoelstellingen nastreven (1=belangrijk/5=onbelangrijk) (zie bijlage 5e) in volgorde van belangrijkheid*

Bedrijfsdoelstellingen					
(1=belangrijk/5=onbelangrijk)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Sterk toekomstperspectief	40	1	5	1,35	0,74
Plezier in het ondernemen	40	1	5	1,38	0,95
Zeer tevreden klanten	40	1	4	1,65	0,84
Veel aandacht voor medewerkers	40	1	4	2,01	0,97
Hoog financieel resultaat	40	1	5	2,08	1,00
Maatschappelijke acceptatie	40	1	4	2,18	0,94
Een goede zorg voor de aarde	40	1	4	2,29	0,92

Tevens is aan deze ondernemers, die genomineerd zijn geweest voor de prijs, gevraagd wat zij willen uitstralen met hun bedrijf. Dit levert het beeld op dat is weergegeven in tabel 4.3. Dit is een samenvatting van de resultaten zoals die zijn weergegeven in bijlage 5b. De gegevens in tabel 4.3 schetsen dat de ondernemers een imago nastreven van een bedrijf dat vanuit vakmanschap een hoge kwaliteit product levert en dat betrouwbaar is voor klanten. Tevens wil hij professioneel en vooruitstrevend overkomen. Daarin wil men als voorbeeld worden gezien voor de sector en daarbuiten doordat het er net en modern uitziet. De bedrijfsvoering moet voor de maatschappij acceptabel zijn, maar het moet wel rendabel zijn.

Tabel 4.3 *Ondernemers willen met hun bedrijf het volgende uitstralen (n=38) (zie bijlage 5b)*

-	Voorbeeldig in brede zin (8x)
▶	Ondernemers willen 'een voorbeeld zijn voor de sector'(3x)
-	Overige punten samengevat: Men wil dit bereiken door een schoon, net, degelijk (eerlijk) en modern bedrijf.
■	Kwaliteit en betrouwbaarheid (20x; combinaties van antwoorden nader uitgesplitst); genoemd zijn:
■	Kwaliteit (9x);
■	Betrouwbaarheid (voor de klant) (12x);
▶	'Modern, professioneel, maatschappelijk verantwoord' (3x);
▶	Vakmanschap, specialisatie (exclusiviteit) en een goed product (6x);
-	Professionaliteit, innovatief, vooruitstrevend (5x)
-	Overige punten samengevat: ondernemers willen een professionaliteit en innovativiteit uitstralen, wat resulteert in een modern vooruitstrevend bedrijf.
-	Maatschappelijk verantwoord werken (5x).
-	Overige punten samengevat: ondernemers willen 'boer zijn voor maatschappij, ondernemer voor bedrijf voor de het waarborgen van de continuïteit' (2x).

legenda: (..x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden.

4.2.3 Hoe bezien ondernemers zichzelf, hun bedrijf en hun omgeving?

In de enquête hebben de ondernemers een aantal vragen beantwoord over eigenschappen van zichzelf en het bedrijf op een schaal van 1 tot 5. Daarbij hebben ze aangegeven wat ze juist sterkere (5) of zwakkere (1) eigenschappen vinden. Ook is gevraagd welke elementen uit de omgeving zich zodanig ontwikkelen dat ze kansrijk (5) of juist bedreigend (1) overkomen. De volledige resultaten zijn weergegeven in bijlage 5e.

De antwoorden liggen niet ver uiteen. Een mogelijke verklaring is als volgt: Eigenschappen van genomineerde ondernemers en hun bedrijven zijn vaak breed ontwikkeld. Daarbij zien deze ondernemers vaak meer kansen dan bedreigingen. Dit, gecombineerd met dat men niet zo snel iets zwak(1) of bedreigend(1) zal aangeven, zijn de scores allemaal relatief hoog. Het aanduiden van de resultaten kan dus alleen in relatieve termen binnen een vrij kleine marge. Hieronder wordt het beeld van de ondernemers samengevat.

Zelfbeeld ondernemerseigenschappen

De ondernemers geven in tabel 4.4 aan dat ze zichzelf sterk vinden als het gaat om initiatief nemen, organiseren en creativiteit. Twee van deze drie komen ook als hoogste naar voren bij analyse van 'het toen' (paragraaf 4.1). Risicohouding en informatiezoekgedrag vindt men relatief zwakker.

Tabel 4.4 Typering van hun ondernemerseigenschappen door genomineerden in volgorde van sterkte

Ondernemer a) (5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Initiatief nemen	39	3	5	4,64	0,58
Organisatievermogen	39	3	5	4,54	0,55
Creativiteit	39	2	5	4,49	0,64
Risicohouding	39	1	5	3,72	1,15
Informatiezoekgedrag	39	1	5	3,51	1,12

a) Weergave van antwoorden op items die het hoogste en laagste scoorden in bijlage 5e).

Zelfbeeld bedrijfseigenschappen

De ondernemers vinden zichzelf sterk als het gaat om marktgerichtheid (zie tabel 4.5). Dat vindt men ook van het productieproces en de transparantie daarvan. Men vindt de bedrijfsoriëntatie minder sterk met betrekking tot gespecialiseerdheid proces en technologiegerichtheid. Verder vindt men de moderniteit, productieomvang en de organisatiegraad van het bedrijf sterk. Men vindt overigens de kennisintensiteit van het bedrijf relatief zwak.

Tabel 4.5 *Typering van hun bedrijfseigenschappen door genomineerden in volgorde van sterkte*

Bedrijfsoriëntatie a)					
(5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Marktgerichtheid - consumentengerichtheid	39	3	5	4,59	0,64
Marktgerichtheid - afnemerswensen	39	3	5	4,56	0,64
Procesgerichtheid - transparantie	39	1	5	4,21	0,89
Gespecialiseerdheid productieproces	39	1	5	3,79	1,49
Technologiegerichtheid	39	1	5	3,64	0,93
Bedrijfsproductiefactoren a)					
(5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Moderniteit	39	3	5	4,40	0,54
Productieomvang	39	1	5	4,21	1,03
Organisatiegraad	39	3	5	4,18	0,68
Kennisintensiteit	39	1	5	3,10	1,21

a) Weergave van antwoorden op items die het hoogste en laagste scoorden in bijlage 5e).

Omgevingseigenschappen in de ogen van ondernemers

In de omgeving zien de ondernemers consumententrends en ketensamenwerking als relatief kansrijk. Over de prijsontwikkeling in de afzet is men minder positief en ook de ontwikkeling bij de concurrentie wordt relatief als bedreigend ervaren.

Wat betreft de macro-economie ziet men ontwikkelingen in technologie en kennis als relatief kansrijk. Dit is enigszins opmerkelijk, omdat men tevens aangeeft hun de technologiegerichtheid en kennisintensiteit relatief zwak te vinden. De prijsontwikkeling van productiemiddelen typeert men als relatief bedreigend. De ontwikkeling in wet- en regelgeving krijgt de laagste score; dit ziet men als meest bedreigend.

Tabel 4.6 *Typering van ontwikkelingen in hun omgeving door genomineerden in volgorde van kansrijkheid*

Omgeving: markt en keten a)					
(5=kans/1=bedreiging)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Consumententrends	39	2	5	3,97	0,74
Ketensamenwerking	39	2	5	3,85	0,81
Prijsontwikkeling afzet	39	1	5	3,10	0,99
Concurrenten	39	1	5	2,97	0,96
Omgeving: Macro-economie a)					
(5=kans/1=bedreiging)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Technologie	39	2	5	3,95	0,86
Kennis	39	2	5	3,72	0,83
Prijs productiemiddelen	39	1	4	2,59	0,88
Politiek/wet- en regelgeving	39	1	4	2,17	0,83

a) Weergave van antwoorden op items die het hoogste en laagste scoorden in bijlage 5e).

4.2.4 Karakterisering van de bedrijfsvoering als geheel

Een stukje gereedschap.....

Het LEI heeft enkele jaren geleden een instrument ontwikkeld waarmee ondernemers en hun situatie kunnen worden getypeerd. In dit instrument, de strategische managementtool (Hennen, 2001) kunnen eigenschappen van de ondernemer en van zijn bedrijf van zwak tot sterk worden aangeduid. Voor de omgeving kunnen bepaalde karakteristieken worden ingegeven van een bedreiging tot een kans. Deze invoer kan in zogenaamd radargrafieken worden weergegeven. De gegevens kunnen vervolgens worden verwerkt in een zogenaamd strategiewiel, waarin voor 15 typen ondernemersstrategieën wordt aangegeven in welke mate deze past bij de ingevoerde eigenschappen (Hennen, 2001; Van den Ham en Postma, 2003a). Met andere woorden: er wordt nagegaan welke lijn(en) te halen is (zijn) uit de ingevoerde gegevens en deze krijgen een aanduiding in de vorm van een strategie die in meer of mindere mate past. Deze uitkomsten moeten niet als recept worden gezien, maar vormen aanwijzingen waaraan de ondernemer zich kan spiegelen; mogelijk brengt het hem op ideeën.

In de enquête hebben we de ondernemers vragen gesteld over allerlei factoren van ondernemer, onderneming en omgeving (zie hoofdstuk 2, tabel 2.1). Deze zijn ingevoerd en per ondernemer verwerkt tot een strategiewiel (zie hoofdstuk 2). Voor alle grafieken geldt: hoe hoger de score, hoe sterker de ondernemer respectievelijk het bedrijf daar in is, respectievelijk hoe groter de kans die men ziet in de omgeving. Op deze grafieken is een clusteranalyse uitgevoerd (zie bijlage 5e) om na te gaan hoe sterk de uitkomsten per bedrijf met elkaar vergelijkbaar zijn.

De grote lijn van de uitkomsten

Vanuit de clusteranalyse komt naar voren dat het beeld van cluster C in bijlage 5e het palet van de strategische opties van 29 bedrijven kan vertegenwoordigen. Hierop zijn de volgende bevindingen gebaseerd. Een van de eerste dingen die opvalt dat de 'Wait and See' strategie bij deze ondernemers niet erg in aanmerking komt. Dat lijkt logisch; met eigenschappen als initiatief nemen, creatief zijn en doorzetten zijn de genomineerden niet overwegend van het afwachtende type. Daarnaast zijn er verschillen, omdat de ondernemers verschillende eigenschappen en doelen hebben, in andere sectoren werken met andere product-markt-technologie combinaties, en ze anders tegen de macro-economische omgeving aankijken.

Strategie 'Wait-and-see' is weinig op genomineerden van toepassing

Onzekerheid maakt afwachtend. De ondernemers die hoog scoren op 'Wait and See' zien de omgeving vooral als bedreigend. Als deze strategie hoog scoort zien we een vlakke score op veel andere strategieën. Ook de ondernemerscores zijn hier een oorzaak: als men bij zichzelf weinig sterke punten ziet, heeft dat ook gevolgen voor een al of niet duidelijke score op bepaalde strategieën. Het gaat dan onder meer om lage scores op voor ondernemers belangrijke punten zoals creativiteit, organisatievermogen, initiatief, doorzetten, standvastigheid. De scores kunnen iets zeggen over de mate waarin de ondernemer zijn sterke en minder sterke punten kent, maar ze kunnen ook iets zeggen van de mate waarin de ondernemer vertrouwen in eigen kunnen heeft. Juist de ondernemers die het laagst op

'Wait and See' scoren, zien kans hun visie en uitstraling heel helder en puntig te verwoorden waarbij belangrijke punten breed vermeld worden. Ze weten dus wat ze willen en hun ondernemersscores zijn in de regel hoog.

De genomineerden scoren ook laag op 'Bulkproduct' en 'Economisch Efficiënt', zij hebben de prijs gekregen omdat ze met hun bedrijf opvielen, vaak in creativiteit en innovatie en niet zozeer in 'gewone producten' in combinatie met schaalgrootte. Deze ondernemers vinden economisch efficiënt wel belangrijk maar niet als hoofdstrategie.

Hoog scoren de strategieën 'Andere bedrijfsstructuur' en 'Toegevoegde waarde'

De ondernemers scoren hoog op strategieën zoals 'Aandacht voor in- en verkoop', 'Maatschappelijk verantwoord produceren', 'Samenwerking tussen producenten en ketens', 'Algemene managementstijl', en 'Andere bedrijfsstructuur'. Daarna volgen 'Toegevoegde waarde product', 'Specialisatie', 'Moderniserend' en 'Omvang productiefactoren'. Overigens wil dat niet zeggen dat deze ondernemers bulkproductie op zich verwerpelijk vinden. In de workshop werd zelfs de volgende uitspraak gedaan: 'een onderscheidend product bestaat juist bij de gratie van het bulkproduct'.

Omgeving belemmert soms: Weinig tijd besteden aan wet- en regelgeving

De ondernemers zien de politiek en wet- en regelgeving als belangrijke bedreigingen. Ze vinden dat politieke besluitvorming nogal eens van koers wijzigt. Over het algemeen vinden ondernemers dat ze daar zelf weinig energie moeten insteken. Ze proberen er zo goed mogelijk mee om te gaan. Maar, afhankelijk van de lokale situatie met betrekking tot ruimtelijke ordening vraagt het soms doorzettingsvermogen om eigen doelen gerealiseerd te krijgen. In de enquête geeft men bij 'Rol van derden bij ondernemerschap' aan dat overheden kunnen faciliteren door belemmeringen te verminderen. Vanuit de workshop stelt men dat dit vooral voor agrariërs in de middengroep stimulerend kan zijn voor ontwikkeling van hun ondernemerschap.

Ondernemer: Eigen sterke punten aangevuld

Tenslotte lijken de ondernemers er van doordrongen te zijn dat het belangrijk is over goed personeel of goede samenwerkingspartners te beschikken om de eigen zwakke punten te compenseren. Ondernemers met weinig personeel hebben die mogelijkheden veel minder en zien dat kennelijk ook als een bottleneck; 'Ik hebt het bedrijf overgedaan aan twee zoons, het is teveel voor één ondernemer'.

Ondernemer: Omgaan met risico is onbewust onderdeel van werkwijze

Opmerkelijk zijn de scores op 'risicohouding'; ze variëren sterk. Dat klopt met bevindingen in de workshops. Deze ondernemers die aan iets nieuws beginnen, hebben het gevoel hun risico's door een goede analyse van de omgeving, het bedrijf en zichzelf voldoende te kunnen afdekken zodat ze dit niet zien als een groot risico. Met andere woorden: 'je neemt geen grote risico's als je je huiswerk goed doet, en zo stap voor stap te ontwikkelen en de risico's overzichtelijk te houden'.

4.2.5 Enkele illustraties

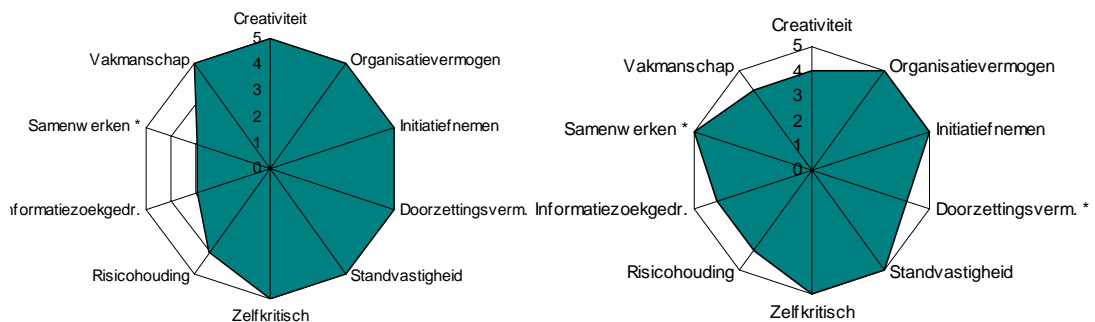
Iedere ondernemer moet zelf werken aan de beste combinatie van zijn eigen drijfveren, visie, analyse van bedrijf en omgeving en zijn sterke en minder sterke punten. Ondanks dat dit unieke combinaties oplevert, gekenmerkt door een bijpassende strategie, zijn ze in enkele categorieën in te delen zoals bleek in de vorige paragraaf. In deze paragraaf geven we enkele voorbeelden:



Figuur 4.1 De analyse van de markt en ketenomgeving door ondernemer 1 (links) en ondernemer 2 (rechts); (score: 1 = bedreigend; 5 = kansrijk)



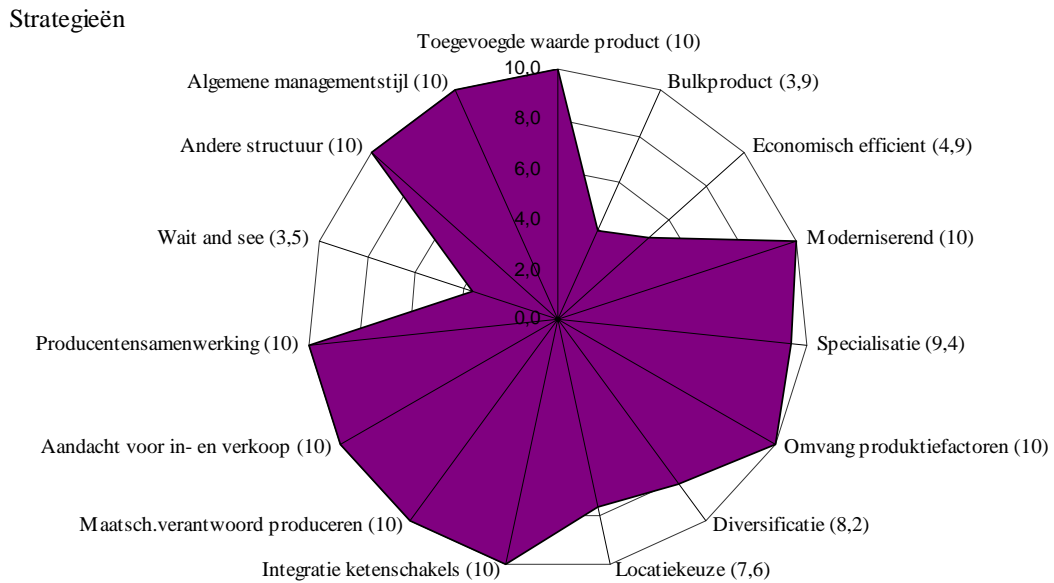
Figuur 4.2 De analyse van de bedrijfsproductiefactoren door ondernemer 1 (links) en ondernemer 2 (rechts); (score: 1 = zwak; 5 = sterk)



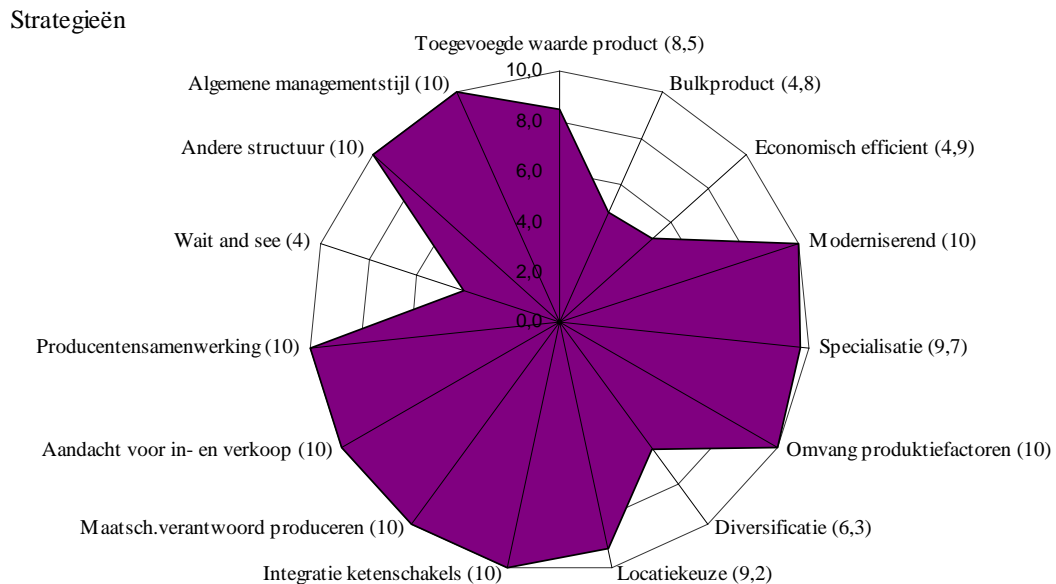
Figuur 4.3 De analyse van de ondernemerscapaciteiten door ondernemer 1 (links) en ondernemer 2 (rechts); (score: 1 = zwak; 5 = sterk)

Verschillend basisgegevens en gelijkvormig strategiewiel

Van enkele ondernemers worden vier grafieken getoond te weten de omgevingsgrafiek 'markt en keten', de grafiek 'bedrijfsproductiefactoren', de grafiek 'ondernemer' en het strategiewiel als resultante (zie figuren 4.1 t/m 4.3 in relatie tot 4.4 en 4.5). Allereerst willen we uit de grafieken van twee ondernemers laten zien dat er verschillen kunnen zijn tussen de invoer van eigenschappen van markt en keten (rood), van het eigen bedrijf (blauw) en de ondernemerscapaciteiten (groen) terwijl de uitkomsten in mogelijk passende strategieën (paars) toch niet zoveel verschillen. Dit laat onverlet dat beide ondernemers in de praktijk een andere keuze kunnen maken.



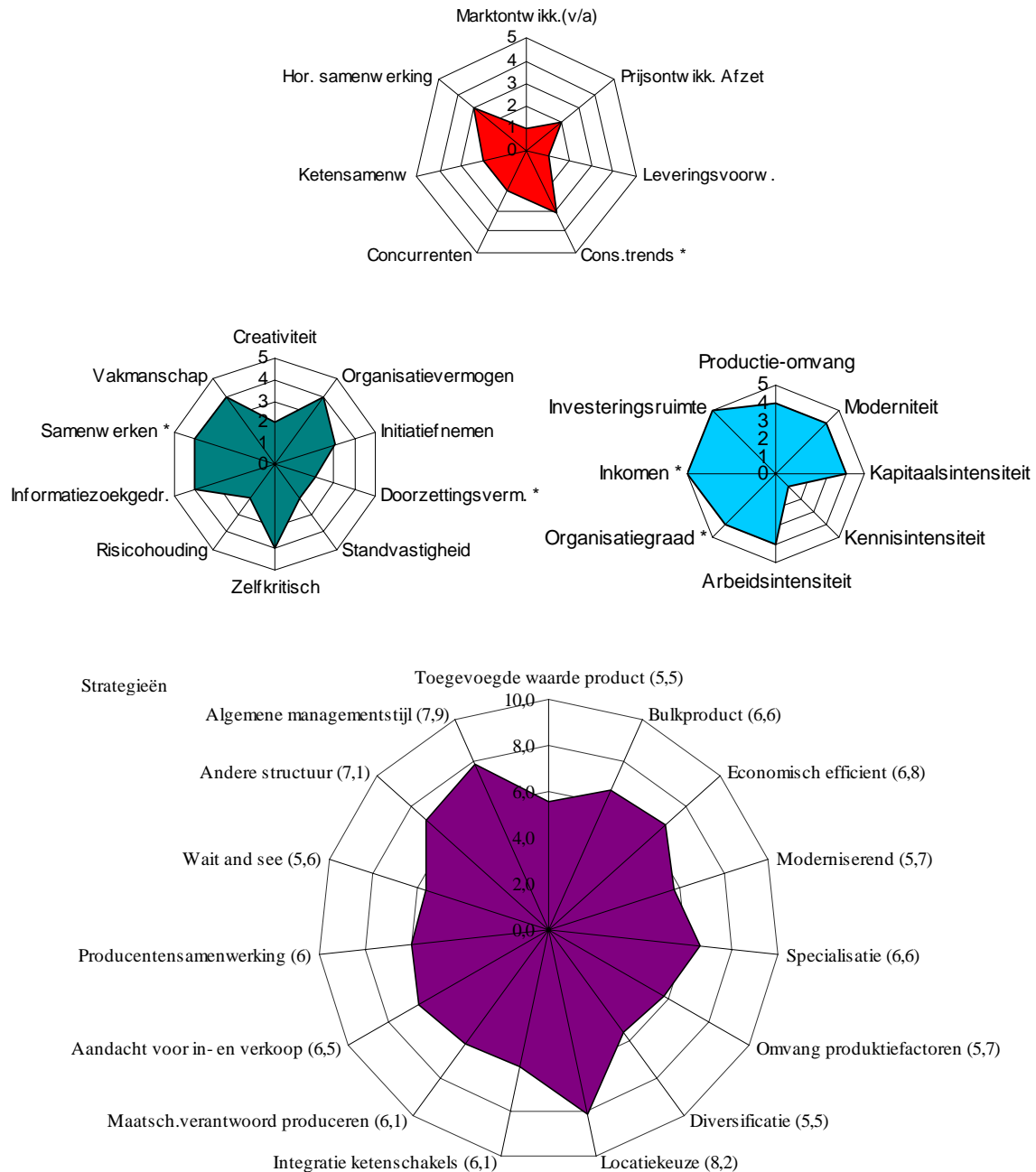
Figuur 4.4 De mogelijke strategieën die passen bij de situatie van ondernemer 1



Figuur 4.5 De mogelijk strategieën die passen bij de situatie van ondernemer 2

Bedreigingen en zwaktes veranderen de uitkomst.

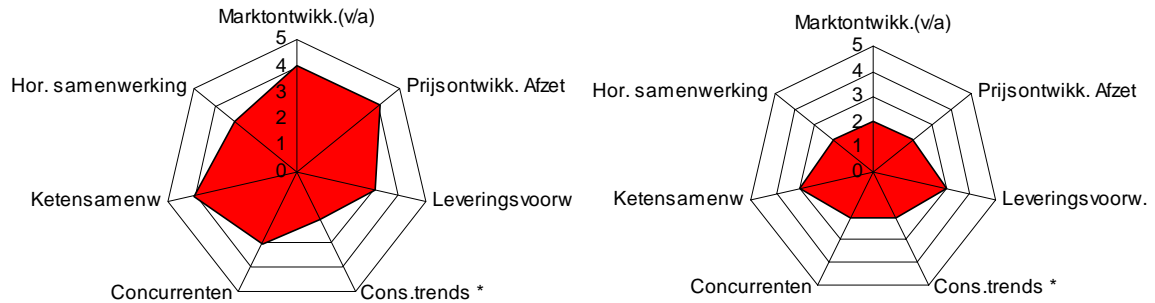
Als een ondernemer vooral de bedreigingen van de omgeving ziet en minder de kansen en bovendien minder scoort op bepaalde ondernemerscapaciteiten of die minder goed kent of minder mogelijkheden ziet om die via anderen te compenseren, heeft dat gevolgen voor de passende strategische opties. Dat zien we bij ondernemer 3:



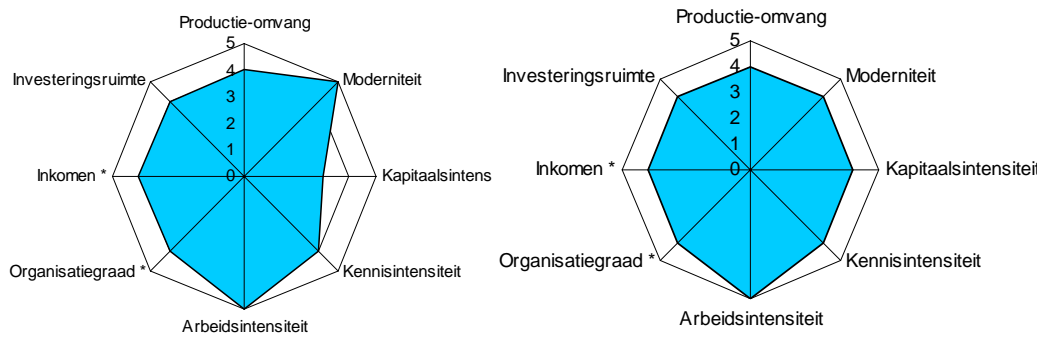
Figuren 4.6 a,b,c,en d. De analyse van de markt en ketenomgeving (rood), de bedrijfsproductiefactoren (blauw) en de ondernemerscapaciteiten (groen) door ondernemer 3 en de daarbij 'behorende' strategieën (paars)

Ondernemersruimte vinden

Hoe kun je jezelf 'ondernemersruimte' verschaffen? Dat toont ondernemer 4, een ondernemer die, op eigen verzoek, twee formulieren invulde omdat hij de twee 'bedrijfsonderdelen' als twee verschillende 'werelden' ervaart en dus met één formulier niet uit de voeten kon.



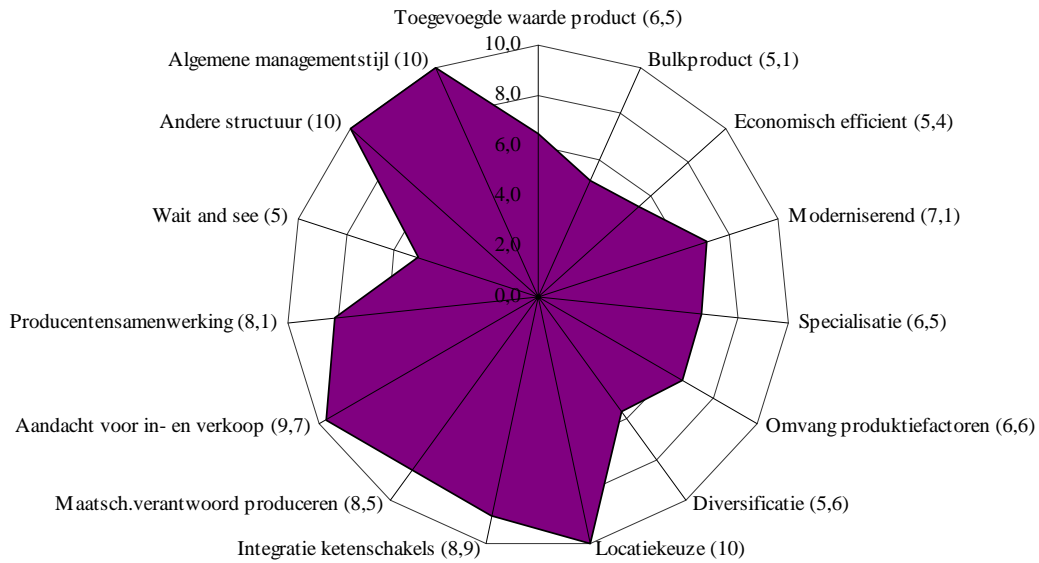
Figuur 4.7 a en b Ondernemer 4 ziet bij bedrijfsonderdeel 2 (rechts) duidelijk meer kansen in de omgeving 'markt en keten' dan bij bedrijfsonderdeel 1 (links)



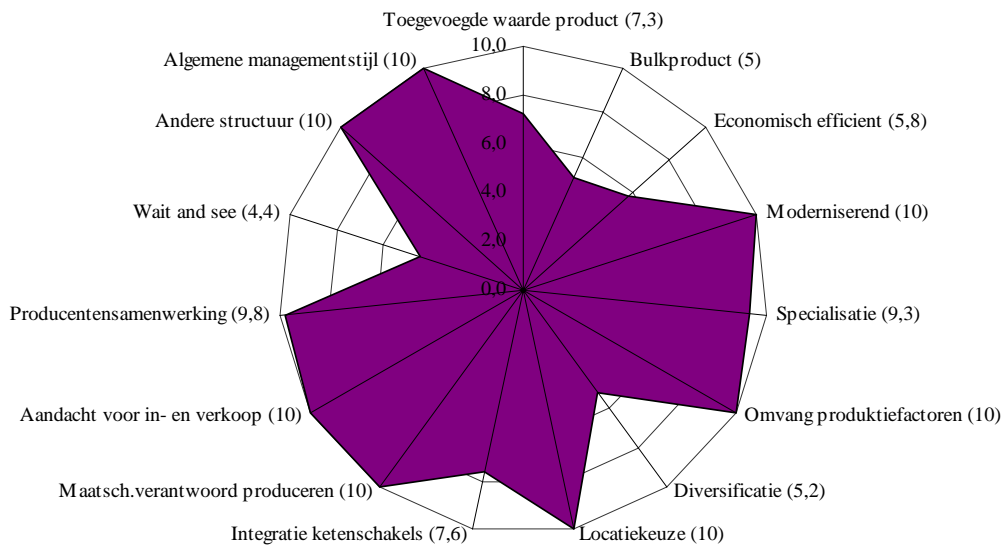
Figuur 4.8 a en b Ondernemer 4 beoordeelt de kapitaalsintensiteit en de moderniteit bij bedrijfsonderdeel 2 (rechts) wat gunstiger dan bij onderdeel 1 (links)



Figuur 4.9 Ondernemer 4 verandert er als persoon uiteraard niet van, dat is in beide gevallen dezelfde



Figuur 4.10 Strategiewiel bedrijfsonderdeel 1



Figuur 4.11 Strategiewiel bedrijfsonderdeel 2

De 'ondernemersruimte' die hij zich verschaft door naar een andere tak te kijken, verandert het paarse vlak is bij bedrijfsonderdeel2 (onder) groter dan bij bedrijfsonderdeel 1 (boven)

Door naar de mogelijkheden van alternatieven te kijken, kan de ondernemer meer ruimte ervaren die ontstaat doordat de ondernemer zich onafhankelijker maakt van derden of van ontwikkelingen waar hij weinig invloed op heeft zoals de prijs op de wereldmarkt. En door zich juist op zijn sterke punten te richten, kan hij combinaties maken die anderen moeilijk kunnen kopiëren.

4.2.6 Conclusies over succesfactoren voor ondernemerschap

De resultaten in paragraaf 4.2. geven vanuit enquête en workshop diverse onderliggende factoren van ondernemerschap die belangrijk kunnen bijdragen aan succes. De ondernemers weten daarbij hun eigenschappen en die van het bedrijf zo te benutten in relatie tot ontwikkelingen in de omgeving dat ze invulling geven aan de vier basisdoelstellingen uit hoofdstuk 2 met betrekking tot continuïteit, inkomen, werkplezier en duurzaamheid van de bedrijfsvoering. Het ondernemen en realiseren van de activiteiten dragen bij aan het bereiken van deze doelen en geeft de ondernemers het succesgevoel.

Een succesvol ondernemer combineert een aantal zaken op de juiste wijze: de eigenschappen waar hij als ondernemer sterk in is. De eigenschappen waar hij niet sterk in is maar wel weet te compenseren met anderen; hoe hij omgaat met kansen en bedreigingen. Dit doet hij op zodanige wijze dat dit leidt tot een goed resultaat.

Iedere ondernemer heeft zijn eigen mogelijkheden; de kunst is hier niet een rapportcijfer in te zien maar na te gaan in hoeverre je als ondernemer met de juiste mensen weet te omringen, de kansen in de omgeving te zien en je sterke punten te benutten en daarin de kansen te zoeken voor bedrijfsontwikkeling.

Waar bent u sterk in, waar ziet u kansen voor het ondernemen?

Vanuit de verwerking van de resultaten uit de enquête en workshop kunnen de volgende conclusies worden getrokken over de samenhang tussen de eigenschappen van ondernemers, hun onderneming en de omgeving:

- de genomineerde ondernemers scoren lager op strategieën als 'Afwachten', 'Bulkproductie' en 'Economische efficiënte', maar juist wel op 'Toegevoegde waarde' voor markt (consument) en 'Maatschappij (burger)' en strategieën rondom 'Andere structuur' en 'Algemene managementstijl'. Ook 'Schaalvergroting' is in beeld;
- deze ondernemers proberen vooral hun sterke punten uit te buiten en de minder sterke aan te vullen door bijvoorbeeld samenwerking met partners;
- verschillen tussen situaties met betrekking tot kansen en bedreigingen in de omgeving, sterke en zwakke punten van het bedrijf het bedrijf en verschil in vaardigheden tussen ondernemers, kunnen toch tot vergelijkbare strategieën leiden. Elk van de genomineerden kiest in de praktijk zijn eigen unieke combinatie; die soms moeilijk te kopiëren zijn;
- als de ondernemer de omgeving vooral als bedreiging en minder als kans ziet, vermindert dat de eigen 'ondernemers- en handelingsruimte, zeker als de ondernemer de eigen sterke punten niet goed kent of minder goed weet te compenseren: In deze situatie kan er een gevoel van machteloosheid zijn;
- door andere (strategische) mogelijkheden te verkennen en na te gaan hoe de ondernemer daarin juist zijn sterke punten kan gebruiken, kan hij dat machteloze gevoel veranderen in een gevoel van zelfvertrouwen en zich daardoor meer 'ondernemers- en handelingsruimte' verschaffen door juist zijn sterke punten met de omgeving en het bedrijf te combineren.

Welke alternatieven, analyses of sterke punten kunnen u helpen om u extra ondernemers- of handelingsruimte te verschaffen?

4.3 Succes met ondernemerschap, eenmalig of blijvend

4.3.1 Inleiding

Hoe is het de ondernemers vergaan sinds de nominatie? Was de nominatie een 'toevalstref-fer' omdat hun richting toen 'goed in de markt' lag, of zijn ze in het spoor verder gegaan. Hoe hebben ze ingespeeld op kansen en knelpunten? In het inleidende hoofdstuk 2 is geschreven over de vier basisdoelstellingen die voor de ondernemer bepalen in hoeverre hij 'het succes voelt'. Die vier basisdoelen zijn:

- in hoeverre handhaaft of verbetert hij de *continuïteitsmogelijkheden* van het bedrijf;
- in welke mate realiseert de ondernemer zijn *inkomensdoelstelling*;
- in hoeverre is er sprake van *plezier in het werk*;
- hoe beoordeelt hij de *duurzaamheid van zijn bedrijfsvoering*.

Deze paragraaf 4.3 gaat in op wat aan het bereiken van dit soort doelen ten grondslag ligt en wat dit betekent voor het bereiken van succes.

4.3.2 Wat vraagt het realiseren van succes?

De basisdoelen blijken belangrijke waarden

Tijdens een van de workshops werd uitgesproken dat *continuïteit* van het bedrijf de belangrijkste doelstelling van een ondernemer is. Hij wil zijn bedrijf kunnen voortzetten. Daar hoort natuurlijk een *inkomen* bij. Hoe hoog dat moet zijn, hangt verder af van de eisen die de ondernemer persoonlijk stelt. Eerder hebben de genomineerden aangegeven dat 'als je alleen op veel geld verdienen op de korte termijn kijkt, je op een te smalle basis bezig bent: het zou de continuïteit voor de lange termijn wel eens in gevaar kunnen brengen'. En dan natuurlijk: het *plezier in het werk*. Een voorbeeld uit de workshop waaruit blijkt dat dit belangrijk is: 'Als ik over de wereld zou vliegen om producten in de markt te zetten, zou ik meer verdienen maar dan ben ik boer-af en verlies ik mijn passie'. Dat willen de meesten niet.

Deze doelen worden duidelijk ondersteund vanuit de enquête met een respons van 40 ondernemers met tabel 4.2 in paragraaf 4.2.2 (zie tabel ook bijlagen 4a en 4e).

Succes vraagt wat van de ondernemer

In de enquête is de ondernemers gevraagd wat zij verstaan onder een succesvol onderne-mer. De antwoorden zijn weergegeven in bijlage 5c en samengevat in tabel 4.7.

Tabel 4.7 Een succesvolle ondernemer is iemand die (n=40) (zie bijlage 5c)

-
- Als persoon (46x):
 - 'met veel plezier/voldoening werkt op een bedrijf dat bij hem past' (8x)
 - ▶ 'iemand die weet wat hij wil; Een duidelijke (strategische) visie op markt, product en productieproces en deze tot uitvoer brengt' (5x) en 'zijn zelf gestelde doelen haalt' (7x);
 - ▶ 'met zelfvertrouwen/die gelooft in eigen filosofie zonder te overdrijven' (3x);
 - ▶ 'innovatief is, steeds vernieuwt (3x)', en 'een grote dosis doorzettingsvermogen heeft';
 - Overige punten samengevat: Daarnaast is een ondernemer iemand die de juiste beslissingen neemt op het juiste moment, met veel energie werkt in zijn bedrijf, daarbij initiatief en verantwoordelijkheid neemt, met kennis van zaken opereert en gemakkelijk communiceert en motiveert, met passie werkt aan een goed product, waarbij werkweek en vrije tijd in balans zijn.
 - Met betrekking tot bedrijfsvoering en financiën (22x):
 - 'ondanks wisselende prijzen een redelijk resultaat haalt (2x) voor een redelijke ROI en daarmee de continuïteit zekerstelt (levensvatbaar bedrijf)' (14x);
 - Overige punten samengevat: De ondernemer durft risico's te nemen om zodanig toekomstgericht te investeren dat hij ook efficiënter gaat werken.
 - Met betrekking tot de omgeving in brede zin (15x):
 - ▶ 'iemand die aanzien krijgt, waardering oogst in de omgeving; Iemand die gedragen wordt door personeel, klanten en omgeving' (4x);
 - ▶ 'Iemand die vraaggericht produceert en daarmee met producten en diensten inspeelt op de wensen van de afnemer consument (6x);
 - Overige punten samengevat: De ondernemer zoekt nieuwe markten, waarborgt zijn positie en probeert zijn doelen zo te ontwikkelen dat de maatschappij deze accepteert.
-

legenda: (...x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden

Als de resultaten uit de tabellen 4.5 (typering bedrijfseigenschappen) en 4.6 (typering omgeving) worden gecombineerd met de tabel 4.7, blijkt dit sterk in elkaar verlengde te liggen. Vanuit de gegevens in tabel 4.7 kan een succesvol ondernemer als volgt worden omschreven:

Een succesvol ondernemer is iemand die 'weet wat hij wil' en een duidelijk (strategische) visie heeft op markt, product en productieproces. Hij realiseert zichzelf gestelde doelen door met volharding de juiste beslissingen op het juiste moment te nemen. Daarbij neemt hij initiatief, is innovatief, communiceert gemakkelijk en gelooft in eigen kunnen. Door vanuit zijn visie toekomstgericht te investeren, wat risico durft te nemen, weet hij een goede return on investment te creëren. Verder is het iemand die weet wat de klant vraagt en zorgt dat hij dit kan produceren, op een wijze die acceptabel is voor de maatschappij. Daarbij weet hij goed om te gaan met wetten en regelgeving. Ten slotte werkt hij met veel plezier op een bedrijf dat bij hem past.

Op deze wijze is een succesvol ondernemer iemand die aanzien krijgt doordat hij gedragen wordt door personeel, klanten en omgeving

Genomineerden; 'zoals wij werken is niet de enige manier om succesvol te zijn

De ondernemers waarschuwen er met de meeste nadruk voor dat het 'ondernemerschap' zoals zij dat etaleren niet als 'het grote voorbeeld te zien'. Iedereen doet het weer anders en

'er is niets mis met boter, kaas en eieren'. De interpretatie van de onderzoekers daarbij is dat er niet één combinatie is die zomaar als blauwdruk kan worden gebruikt. Vanuit de genomineerden wordt duidelijk dat veel verschillende combinaties van factoren van de ondernemer, de onderneming en de omgeving (markt en maatschappij) succesvol kunnen worden ingevuld. Het is voor ondernemers dus vooral belangrijk de juiste combinaties te maken.

In de glastuinbouw lezen we verhalen over grote bedrijven met nieuwe technieken, in het oog springende afzetkanalen en milieuvriendelijke teelt. In andere sectoren lezen we verhalen van ondernemers die meerdere typen bedrijfsactiviteiten voeren waarbij de consument en de burger centraal staan (verbrede landbouw).

Vanuit achtergrondinformatie is bekend dat niet alle ondernemers die eerder genomineerd zijn, op dit moment nog even succesvol zijn. Vanuit de workshop wordt aangegeven dat met het nemen van beslissingen en bijbehorende risico's af en toe een verkeerde inschatting wordt gemaakt. De ondernemers stellen echter dat een ondernemer met de eigenschappen die hiervoor zijn beschreven, vroeg of laat weer succes heeft. Een van hen stelt: 'Het maakt niet uit waar een ondernemer vanuit een vliegtuig op aarde wordt gedropt; op die plaats begint hij weer te ondernemen'.

Concluderend: Succes wordt bepaald door een combinatie van vele factoren; het heeft soms 'een dip', maar komt weer terug

Succes is niet in een factor te vangen. Het is een compleet verhaal met vele factoren die bepalen of een ondernemer succesvol kan zijn. Een verkeerde beslissing kan succes ondermijnen, echter het ondernemerschap maakt dit vroeg of laat weer goed.

Succes hangt vooral met de ondernemer samen: hij maakt de combinatie tussen ondernemer, bedrijf en omgeving. Belangrijke punten *waren en blijven*:

- drijfveer nodig; niet routinematig bezig zijn: creativiteit en communicatievermogen: presenteer en 'verkoop' je bedrijf goed;
- doe iets met je omgeving: 'blik naar buiten' maar *daarna* eigen, onafhankelijke strategie bepalen;
- inzicht in de wensen van klant en markt: niet achter trends aan lopen maar er *vóór* lopen
- inzet en doorzettingsvermogen; initiatief, daadkracht en veerkracht;
- zelfkennis en kennis van zaken: 'eigen' wijs' maar leer van fouten;
- netwerk nodig, spiegelen om scherp te blijven;
- stimulerende omgeving; goed personeel, kies dat zelf uit;
- een mee- inplaats van een tegenwerkende overheid: omgaan met regelgeving vraagt veel doorzettingsvermogen.

Wat zijn uw doelen, wat ziet u als 'succes' en hoe werkt u daar aan?

4.4 Ondernemerschap in de toekomst, uitdagingen vragen ontwikkeling

4.4.1 Inleiding

Wat zien de genomineerden van de ondernemersprijs in de omgeving als de belangrijkste uitdagingen voor de komende 5 tot 10 jaar? Wat vragen deze uitdagingen aan ontwikkeling

van zowel de ondernemer (competenties) als het bedrijf (uitrusting, organisatie, prestaties) om hier zodanig op in te spelen dat men succesvol is?

Om bovenstaande vragen beantwoord te krijgen, is dit aspect zowel in de enquête als in de workshops met de ondernemers aan de orde geweest. Daarbij moet wel een belangrijk nuanceverschil in interpretatie worden aangebracht. De uitkomsten van de enquête geven vooral een blik op de uitdagingen die de ondernemer voor zijn bedrijf ziet. In feite is daarmee de vertaling van ontwikkelingen in zijn omgeving al gemaakt. Ook in workshop 1 is vooral het thema 'uitdaging' direct vertaald naar consequenties voor het bedrijf zonder uitvoerig stil te staan wat hieraan ten grondslag ligt. Dit is wel gebeurd in workshop 2. Het verzamelde materiaal is verder vertrekpunt bij de verdere opbouw van dit hoofdstuk.

4.4.2 Ontwikkelingen naar de toekomst

Resultaten workshop

In workshop 2 is door de aanwezige ondernemers aangegeven welke ontwikkelingen zij zien in de omgeving, die vanwege hun mogelijke consequenties van belang zijn voor de totale agrarische sector. In de tabel 4.8 worden zowel de ontwikkelingen als de consequenties weergegeven. Als ook de discussies in de eerste workshop worden betrokken, blijken de steeds de macht van de supermarkten en voortgaande wet- en regelgeving als belangrijkste te worden bestempeld. De rode draad in de consequenties is vervolgens dat de ondernemers verwachten dat ze, ten gevolge van die ontwikkelingen, nog efficiënter, marktgerichter, maatschappijgerichter en daarmee concurrerender moeten gaan te produceren.

Tabel 4.8 *Belangrijke ontwikkelingen in de omgeving met bijbehorende consequenties, genoemd in workshop 2*

<i>Ontwikkeling naar toekomst</i>	<i>Consequentie</i>
Supermarktoorlog.	Geen innovatieruimte. Afnemer maakt relatie losser (voor jou een ander).
Klant wordt lui, en gaat later bestellen.	Vraagt snellere beleving en service, of ook om duidelijke afspraken. Vraagt een volledig producten pakket = assortiment + service.
Supermarkt wil vaste partners. Maar ook: Supermarkten, maken je afhankelijk (laten je investeren in de relatie) kunnen je daarna commercieel 'uitknijpen'.	Dit vraagt om het grootwinkelbedrijf al dan niet als partner te gaan kiezen.
Zwakke dollar.	Lagere rozenprijs, door meer concurrentie. Maar ook: lagere vervoerkosten.
Uitbreiding EU.	Meer concurrentie uit Oost-Europa. Maar ook: arbeid beter verkrijgbaar.
Concurrentie/prijsdruk.	Meer marktinformatie nodig.
Wet- en regelgeving.	Bijvoorbeeld Geen licht buiten de kas. Bijvoorbeeld Kippen uit de kooi op de grond.
Je bedrijf wordt steeds meer afhankelijk van de techniek.	<i>Geen antwoord verkregen.</i>

Enquêteresultaten

In de enquête hebben de ondernemers aangegeven welke acties zij gaan ondernemen als zij de toekomstige ontwikkelingen bezien. De resultaten hiervan zijn weergegeven in tabel 4.9

Tabel 4.9 Acties vanuit toekomstige uitdagingen (n=40; meerdere antwoorden)

-
- Ondernemer persoonlijk (7x)
 - ▶ 'Vinden van een opvolger/overdragen aan opvolger' (4x);
 - Overige punten samengevat: Ondernemers willen ondernemer blijven door zich aan te passen, zich profileren met hun bedrijf en zorgen voor een gezonde balans werkvrije tijd.
 - Bedrijfsvoering (33x)
 - 'Uitbreiden, schaal vergroten, bij behoud van rendabel bedrijf' (10x);
 - ▶ 'Bedrijf moderniseren/emissievrije (gesloten) kas realiseren' (3x);
 - ▶ 'Het productieproces technisch verbeteren/perfectioneren/automatiseren/innoveren' (9x);
 - ▶ 'Het productieproces economisch verbeteren/optimaliseren/kostprijsverlaging' (4x);
 - ▶ 'Financieel sterk bedrijf zien te houden/bedrijfscontinuïteit' (3x).
 - Product (7x)
 - ▶ 'Ontwikkelen nieuwe rassen/nieuwe product in de markt zetten (exclusief en duur)' (6x).
 - Reactie op ontwikkelingen op de markt (12x)
 - ▶ 'Afzet vergroten en verbeteren' (5x);
 - Overige punten samengevat: Ondernemers zorgen te luisteren naar bestaande afnemers, maar ook werken aan marktontwikkeling om zo eventueel marktleider te worden. Ketensamenwerking kan dit versterken.
 - Reactie op Macro-economische ontwikkelingen (3x)
 - ▶ 'Met regelgeving leren omgaan en toch succesvol ondernemen' (3x).
-

Legenda: (...x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden.

Discussie

Ondanks dat de vragen wel als zodanig zijn gesteld, bleek het voor de ondernemers zowel in de enquête als in de workshop lastig om belangrijke en relevante toekomstige ontwikkelingen aan te duiden. De ontwikkelingen die zijn genoemd in tabel 4.9 zijn behoorlijk actuele ontwikkelingen, net als de voorgenomen acties. Enerzijds kan het zijn dat de vragen in de enquête en workshop hiervoor niet uitnodigend genoeg waren. Anderzijds kan het erop duiden dat ondernemers vooral sterk met het hier en nu en de nabije toekomst bezig zijn.

4.4.3 Uitdagingen voor de ondernemer en zijn bedrijf

Het zijn onder andere de in de enquête en workshops genoemde ontwikkelingen die om antwoorden vragen van de agrarische ondernemer. Sommige agrarische ondernemers ervaren hierin bedreigingen, anderen zien het als 'nieuwe' uitdagingen voor de toekomst.

- Aandachtspunt 1: Behoud, continueren en verder voorzichtig uitbouwen

Als we de uitkomsten van de enquête op de vraag 'Wat is de uitdaging voor de toekomst' analyseren dan valt op dat veel ondernemers hierop kort antwoord geven met termen als: 'blijven', 'behoud', 'continuïteit', 'overleven', 'perfectioneren', 'verder groeien' en 'goed over-

dragen aan de opvolger' (zie tabel 4.9 en bijlage 5d). Dit wordt concreter in een antwoord dat het meest wordt gegeven: 'Ik wil de oppervlakte van mijn bedrijf uitbreiden, maar wel met behoud van rentabiliteit'. Dit laatste punt wordt door een aantal ondernemers expliciet benadrukt: 'Ik wil het bedrijf financieel sterk houden, voor bedrijfscontinuïteit'.

De ondernemers in de eerste workshop komen met soortgelijke antwoorden als naar hun uitdagingen wordt gevraagd. Het betreft dan vooral 'optimalisatie en consolidatie'. Daarop komt de reactie: 'Dat is in deze tijd al heel wat als je kunt continueren'. Toch blijkt bij doorvragen dat het hier meer om *innovatie* gaat in kleine stapjes waarbij je niet altijd weet waar je op kunt inspelen. 'Ik weet niet hoe Nederland er over 20 jaar uitziet, maar ik probeer daar wel een beeld van te krijgen....'.

- Aandachtspunt 2: In spelen op markt en maatschappij door te innoveren

Zoals reeds vermeld, is continueren voor de ondernemers gedeeltelijk synoniem aan innoveren. Wellicht in kleine stapjes, maar alleen dan ziet men een bestaansrecht voor de toekomst.

In de enquête wordt vaak een antwoord gegeven met de strekking dat men het productieproces technisch wil perfectioneren (zie tabel 4.9). Bijvoorbeeld automatisering kan nieuwe mogelijkheden bieden om het product verder te ontwikkelen door het te verpakken. Daarbij vinden ondernemers ook het economisch optimaliseren van het productieproces belangrijk; de kostprijs moet worden beheerst.

Uit de enquête komt ook duidelijk naar voren dat men actief met de markt bezig is: 'ik wil de afzet vergroten en verbeteren'. Ondernemers zorgen dat ze goed luisteren naar bestaande afnemers, maar ook werken aan ontwikkeling van nieuwe afzetkanalen. Middelen die men hierbij wil inzetten zijn het ontwikkelen van nieuwe producten en samenwerking in de keten.

In de workshop maken enkele ondernemers dit concreter en lichten een 'tipje van de sluier op' over de plannen waarmee zij rondlopen: Een ondernemer vertelt hoe hij zijn rundvleesproduct nog meer wil optimaliseren naar de doelgroep die er op wacht en die daarvoor wil betalen. Hij stelt: 'Als mensen in hun eetcultuur veranderen dan moet je mee veranderen'. Een andere ondernemer vertelt dat hij nog meer wil laten zien aan de consument hoe het product wordt geproduceerd. De consument heeft hier veelal geen enkel idee bij en heeft als gevolg daarvan zelf negatieve associaties (bijvoorbeeld gifgebruik). Door de consument te betrekken bij het product creëer je medeverantwoordelijkheid. Communicatie rondom agrarische producten wordt door de ondernemer gezien als een mogelijkheid om in de toekomst meer geld mee te verdienen.

- Aandachtspunt 3: Omgaan met wet -en regelgeving

Een punt dat tot veel discussie leidt is de wet- en regelgeving in Nederland. Hiermee omgaan blijkt een uitdaging op zichzelf. 'Regelgeving die soms helemaal nergens op slaat, maar door de lobby van actiegroepen door de politiek wordt opgelegd', wordt gezegd in workshop 2. 'Voor dat lobbywerk heeft een ondernemer geen tijd, maar het zou wel moeten'.

In workshop 1 geven de ondernemers tevens aan dat met de huidige wet- en regelgeving in Nederland het ondernemerschap wordt 'gefrustreerd'. Er zou een beter

ondernemersklimaat geschapen moeten worden. Het feit is dat de regelgeving er nu eenmaal is.

Ondernemers geven zowel in de enquête (tabel 4.9) als in de workshop aan dat je er (dus) mee moet leren omgaan. Een ondernemer noemde dit: 'De wet- en regelgeving vóór je laten werken in plaats van tegen je'. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat Nederlandse agrariërs in de toekomst meer producten met toegevoegde waarde moeten produceren, omdat dit het enige is wat in Nederland rendabel kan worden geproduceerd. De afzetmarkt voor luxe, duurdere producten ligt immers binnen handbereik'.

4.4.4 Wat vragen uitdagingen van de ondernemer?

Persoonlijke eigenschappen belangrijk

Over welke kwaliteiten moet een ondernemer beschikken om de geschetste uitdagingen met succes te kunnen aangaan? In de workshops wordt een groot aantal zaken genoemd, die ook al in eerdere hoofdstukken de revue passeerden. Het zijn hoofdzakelijk dezelfde eigenschappen die ook al uit hun historie als ondernemer naar voren kwamen. Genoemde termen zijn: 'initiatief tonen', 'gedreven zijn', 'vasthoudend zijn', 'gezond verstand gebruiken', '(beperkt) risico nemen' en 'alert zijn'.

Relaties aangaan in de afzetketen biedt kansen, maar is niet altijd eenvoudig

Wat opvalt in de discussies met de ondernemers is de focus op de afzetketen en het behouden c.q. verkrijgen van een rol daarin. Dit vergt de nodige inspanning van de ondernemer. In de workshops komt echter naar voren dat het 'aan de man brengen' van een nieuw product (lees: totaalpakket van fysiek product en service, garantie, betrouwbaarheid, enzovoort) voor ondernemers 'een lastig prijs/productspel' blijkt te zijn. Als je een onbekend product voor de veilingklok brengt, gaat dat qua prijs onderuit. Je moet je dan als ondernemer inspannen zodat de keten het product leert kennen of om de vraag ernaar te creëren. Klantenbinding wordt door de groothandel soms expres gefrustreerd. Er worden ingrepen gepleegd waardoor de klant het product niet kan herleiden tot een teler, maar waardoor ook de teler niet meer weet wie zijn klant eigenlijk is. Hij kan zich daar dan ook niet op richten.

Een ondernemer uit de tweede workshop heeft dat dilemma opgelost door de licentie van een product af te kopen. Nu mogen alleen zij het telen (Moraal: Deze ondernemer accepteert dus niet dat de groothandel het doel dwarsboomt, en zoekt een oplossing).

Voorkom dat 'geloof in eigen kunnen' verandert in bedrijfsblindheid

Ondernemers vinden dat je zelfvertrouwen moet hebben en moet geloven in het eigen product. Het geloof in je product moet wel gebaseerd zijn op een goede omgevingsanalyse; 'Zal de omgeving dit ook een goed product vinden?'. Als je met bedrijfsblindheid 'in je product gelooft' gaat het niet goed. Het is dus belangrijk het 'onderbuikgevoel' te gebruiken. Ondernemers schetsen samenvattend: 'Geloof in je product, let op de trends en wees zelfkritisch'.

4.4.5 Collega's in de sector stimuleren tot meer ondernemerschap

Aan dit onderzoek werkten 40 topondernemers mee. Allen ooit genomineerd en soms zelfs prijswinnaar van de jaarlijks door het *Agrarisch Dagblad* georganiseerde verkiezing van de Agrarisch ondernemer van het jaar. De vraag die resteert is: 'Wat kunnen anderen in de agrarische sector leren van het ondernemerschap van deze ondernemers?'

Vakmanschap is (nu nog) goed, maar ondernemerschap biedt meer continuïteit

In de beide workshops heeft een afwisselende discussie plaatsgevonden over de vraagstelling hoe collega agrariërs meer ondernemer kunnen worden. Sommigen zijn van mening dat dit moeilijk is: 'Als je het nu nog niet bent, dan word je het ook niet'. Dit beeld wordt meer genuanceerd met de indeling in achterblijvers en volgers. Met name de achterblijvers worden weinig kansen toegedicht en worden in sommige gevallen zelfs als 'de rommelaars' betiteld die de sector een slecht imago bezorgen. 'Ze kijken niet naar de maatschappij en niet naar collega's. Ze komen nog niet eens op een symposium als dat in hun huiskamer wordt georganiseerd', aldus een aanwezige ondernemer.

Over de volgers is men milder gestemd. In dit licht wordt er vaak gesproken over agrariërs, die een perfect product (vakmanschap) leveren; iets waar men respect voor heeft. Ze missen echter de handelsgeest om het product te verwaarden. Met het goed vakmanschap alleen kunnen ze net aan overleven als ondernemer; 'Met boter, kaas en eieren is niets mis'. Alleen naar de toekomst toe zal dit onvoldoende zijn om te overleven, zo concluderen de aanwezige ondernemers. Op zich vinden ze dit een spijtige constatering. Een van de andere genomineerden geeft aan dat we een collectief met 'bulkproductie' ook nodig hebben. Al was het alleen maar om zelf onderscheidend te kunnen blijven ten opzichte van deze grote middengroep.

Mogelijkheden voor agrariërs om ondernemender te worden

Die collega-agrariërs die het in zich hebben om meer ondernemerschap te tonen krijgen van de genomineerden verschillende adviezen. Die adviezen liggen vooral in de lijn van 'spiegelen en confronteren'.

- Kijk eens wat vaker in 'de spiegel'

Veel agrariërs zitten vastgeroest in hun denken, omdat ze de confrontatie met de problemen niet aangaan, zoals bijvoorbeeld bij jarenlange slechte financiële resultaten. Als deze collega's zich een spiegel zouden laten voorhouden door bijvoorbeeld een buitenstaander of een adviseur, worden zij zich bewuster van hun eigen situatie. Dat kan een goede basis zijn om actie te gaan ondernemen. De aanwezige ondernemers zoeken zelf bewust die spiegel, vaak in een zelf gecreëerd netwerk van personen, en laten zich confronteren, omdat ze weten dat dit van belang is voor de continuïteit van hun onderneming. Als ze in 'de gevarezone' dreigen te komen, gaan ze al dan niet met partners uit het netwerk, op zoek naar oplossingen.

- Ook derden kunnen bijdragen

Daarnaast worden er suggesties gedaan ten aanzien van stimuli van buitenaf. Derden die een rol kunnen spelen in het stimulatieproces zijn vooral de overheid, branche-organisaties

en voorlichting/onderzoek/onderwijs. Met name de overheid en het onderwijs krijgen zware kritiek te verduren. Het drieluik van Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs is niet meer geschikt om ondernemers te vormen. De hele keten moet worden betrokken en niet alleen in technische zin. Besteed daarnaast via onderwijs aandacht aan de houding, gedrag en communicatie van de toekomstige ondernemers, zo is het devies.

- De overheid zou ondernemersklimaat moeten verbeteren

De (Europese) overheid zou een veel beter ondernemersklimaat kunnen creëren, waardoor het eenvoudiger wordt om een succesvolle business te draaien.

- Onderwijs; motiveer de toekomstige ondernemers, leer ze communiceren

Daarnaast vragen de aanwezigen op de workshops zich af wat de rol is van het hedendaagse onderwijs. Zijn ze daar wel gemotiveerd (leerlingen en leraren)? Zes weken stage 'alleen maar produceren' is niet goed. De opleiding is veel te technisch. Ook hier hoort 'samen leren'. Meelopen met ondernemers om de motivatie over te brengen is noodzakelijk.

4.4.6 Concluderend

De conclusie is dat de toekomstige uitdagingen voor elke onderneming een eigen aanpak vergen. Het is alleen de agrariër zelf die dat kan bewerkstelligen. Daarbij kan een hij veel leren van anderen en de wereld om hem heen, maar hij moet toch zelf een bepaalde gedrevenheid bezitten. De ontwikkelingen zullen in de nabije toekomst nog meer vragen van de hedendaagse ondernemer om zichzelf zo goed mogelijk te manoeuvreren tussen markt, maatschappij en regelgeving. De collega-agrariërs zouden zich met hun bedrijfsvoering hiervoor meer moeten durven spiegelen aan hun omgeving Als ze die stap niet maken, zal het verkopen van het bedrijf op middellange termijn de enige optie zijn.

Als ondernemer blijf je uiteindelijk zelf verantwoordelijk voor het bij elkaar brengen van 'de puzzelstukjes' die leiden tot een volgend succes. Succes met als definitie het realiseren van de eerder genoemde basisdoelen: continuïteit, inkomen, plezier in werk en duurzaamheid van bedrijfsvoering.

Hoe scoort u nu op die basisdoelen? Bent u daarmee tevreden?

Of, wat is het droombeeld van wat u wilt bereiken met uw bedrijf. Lukt dat op de wijze waarop u nu onderneemt?

Welke acties vragen uw dromen van u?

5. Conclusies, discussies en aanbeveling

5.1 Conclusies

Het *Agrarisch Dagblad* heeft de afgelopen 9 jaar zo'n 54 ondernemer betrokken in de nominatie voor de prijs 'Agrarisch Ondernemer van het jaar'. In dit onderzoek is getracht om van deze groep ondernemers inzicht te krijgen in het succes van deze ondernemers met hun bedrijven. Dit heeft de volgende inzichten opgeleverd:

Genomineerden: Opvallend en gedreven

- De ondernemers zijn genomineerd omdat ze in die tijd zijn opgevallen met hun bedrijfsvoering ten opzichte van de collega's in de sector, terwijl ze in dezelfde markt en maatschappelijk omgeving opereren.
- Ze hebben vaak op een bepaald moment een sterke drijfveer ontwikkeld vanuit een bedreiging, die een ondernemer tot de overtuiging brengt dat het anders *moet*, dat *hij* het anders *wil* dat (hij) het ook anders *kan*. Anderen werken meer doorlopend aan het zoeken en benutten van kansen vanuit een visie die ze hebben ontwikkeld.

Succes en personeigenschappen

- Deze succesvolle ondernemers hebben de volgende persoonskenmerken: ze zijn initiatiefrijk, samenwerkingsgericht, creatief, informatiezoekend, standvastig en doorzetters. Verder hebben ze durf en organisatievermogen en ze zijn zelfkritisch.
- De genomineerde ondernemers denken breed, veel breder dan hun bedrijf. Ze zeggen 'kijk naar de markt (consument), maatschappij (burger) en bij de overheid; Dus houd je niet alleen bezig met je eigen bedrijf!
- Succesvolle ondernemer combineren op een unieke wijze de signalen die ze oppikken uit hun brede omgeving met hun persoonlijk sterke punten tot doelen en plannen. Vervolgens voeren ze hun plan voortvarend uit. Als daarbij eigenschappen nodig zijn waarin ze zelf niet sterk genoeg zijn, 'compenseren' ze dat door mensen in te huren die op andere punten sterk zijn:
 - ze zien wat ieder ziet, maar doen wat niemand doet;
 - ze beslissen na overleg en afweging en slaan dan een richting in;
 - realiseren door slim combineren via integraal denken en handelen;
 - realiseren iets wat moeilijk in dezelfde vorm is te kopiëren.

Lijn in eigenschappen van omgeving, ondernemer en onderneming benoemd als strategie

- De genomineerde ondernemers scoren hoger op 'Toegevoegde waarde' voor markt(consument) en 'Maatschappij (burger)' en strategieën rondom 'Andere structuur' en 'Algemene managementstijl'. Ze scoren laag op strategieën als 'Afwachten', 'Bulkproductie' en 'Economische efficiëntie'.

- Verschillen tussen situaties met betrekking tot kansen en bedreigingen in de omgeving, sterke en zwakke punten van het bedrijf het bedrijf en verschil in vaardigheden tussen ondernemers, wordt het geheel gekarakteriseerd door vergelijkbare strategieën. Elk van de genomineerden kiest zijn eigen unieke combinaties die soms moeilijk te kopiëren zijn;
- Deze ondernemers proberen vooral hun sterke punten uit te buiten en de minder sterke aan te vullen door bijvoorbeeld samenwerking met partners;
- Als de ondernemer de omgeving vooral als bedreiging en minder als kans ziet, vermindert dat de eigen 'ondernemers- en handelingsruimte, zeker als de ondernemer de eigen sterke punten niet goed kent of minder goed weet te compenseren: In deze situatie kan de ondernemer zich machteloosheid voelen;

Is succes eenmalig of blijvend?

- Succes is niet in een factor te vangen. Het is het combineren van vele factoren die bepalen of een ondernemer succesvol kan zijn. Een verkeerde beslissing kan succes ondermijnen, echter het ondernemerschap maakt dit vroeg of laat weer goed

Wat vragen toekomstige uitdagingen van de ondernemer?

- De ontwikkelingen in de macht van de supermarkten en wet- en regelgeving worden door de genomineerden als belangrijkste toekomstige uitdagingen benoemd;
- De rode draad in de consequenties is vervolgens dat de ondernemers verwachten dat ze, ten gevolge van die ontwikkelingen, nog marktgericht, maatschappijgericht, efficiënter en daarmee concurrerender moeten gaan te produceren.
- De genomineerde ondernemers zullen daarvoor aandacht geven aan:
 - behoud, continueren en voorzichtig uitbouwen van hun bedrijf;
 - in te spelen op markt en maatschappij door te innoveren;
 - steeds na te gaan hoe ze kunnen omgaan met de wet- en regelgeving.
- Dit vraagt van ondernemers:
 - het werken aan of verzamelen van de juiste persoonlijke eigenschappen;
 - relaties aan te gaan in de afzetketen, ondanks dat dit niet altijd eenvoudig is;
 - te voorkomen dat 'geloof in eigen kunnen' verandert in bedrijfsblindheid

Boodschap voor collega-agrariërs met betrekking tot ondernemerschap

- Vakmanschap is (nu nog) goed genoeg, maar ondernemerschap biedt voor de toekomst meer bedrijfscontinuïteit
- Collega-ondernemers kunnen hun ondernemerschap verbeteren door zichzelf te prikkelen. Ze zouden zich moeten laten spiegelen door buitenstaanders of adviseurs om na te gaan waar problemen zijn die om aanpak vragen.
- Oplossingen die voor anderen werken, zijn dan ook niet algemeen geldend voor een willekeurige agrariër. De collega's moeten op zoek gaan naar hun eigen drijfveren en unieke combinatie van sterke en zwakke punten van ondernemer en bedrijf met kansen en bedreigingen in de omgeving.

Derden die kunnen bijdragen aan het verbeteren van ondernemerschap

De genomineerden suggereren dat:

- de overheid het ondernemersklimaat zou moeten verbeteren;
- het onderwijs de toekomstige ondernemers moet motiveren en ze leren goed te communiceren.

5.2 Discussies

Bij het bekijken van de resultaten zouden de volgende aandachtspunten moeten worden betrokken als het gaat om de representativiteit:

- in dit onderzoek is gewerkt met ondernemers die genomineerd zijn geweest voor de prijs Agrarisch Ondernemer van het jaar. Daarbij is gebruikgemaakt van zo'n 50 achtergrondverhalen uit het *Agrarisch Dagblad*, hebben 40 ondernemers gerespondeerd op de enquête en hebben ondernemers van ongeveer 20 bedrijven deelgenomen aan de workshop. Dit betreft een beperkte steekproef qua omvang;
- het onderzoek heeft naar voren gebracht welke kenmerken deze ondernemers gezamenlijk hebben. Vanuit andere onderzoeken zijn wel vergelijkbare bevindingen gekomen. Er is geen onderzoek gedaan naar ondernemers die niet de prijs hebben gewonnen, anders dan naar de mening van de genomineerde ondernemers over hun collega's;
- de groep ondernemers die als succesvol kunnen worden betiteld, is volgens de onderzoekers veel breder dan de ondernemers die zijn genomineerd voor de prijs Agrarisch ondernemer van het jaar. Deze laatste groep zijn ondernemers die zijn opgevallen op een bepaald moment in de tijd. Zij hadden oplossingen voor problematiek waarmee de agrarische sector werd geassocieerd door milieuvriendelijk, marktgericht, maatschappelijk verantwoord, biologisch, met verbrede landbouw te ondernemen. Er zijn ook ondernemers die minder sterk in de schijnwerpers staan maar wel jaren lang een hoog inkomen hebben gerealiseerd op een modern bedrijf van groeiende omvang met onder andere strategieën die kunnen worden betiteld als 'Bulk', 'Economisch efficiënt', 'Gespecialiseerd';
- het bleek voor ondernemers niet eenvoudig belangrijke lange termijn ontwikkelingen te benoemen. De vraag is of de enquête en workshop hiervoor onvoldoende uitnodigend waren of dat ondernemers vooral sterk met het hier-en-nu en de nabije toekomst bezig zijn.

5.3 Aanbeveling

Vanuit het beeld dat is ontstaan over wat een succesvolle ondernemer is, lijkt het wellicht dat dit de norm is. In combinatie met uitspraken van ondernemers die zijn genomineerd voor de prijs Agrarisch ondernemer van het jaar ondernemers, in paragraaf 4.4.5. zou naar voren komen dat je als ondernemer de eigenschappen hebt om succesvol ondernemer te zijn, of niet. De onderzoekers willen dit beeld nuanceren: agrariërs kunnen zich ontwikkelen in ondernemerschap.

Vanuit hun huidige niveau van ondernemerschap kan elke agrariër ze stappen voorwaarts maken. Hierbij is belangrijk dat ze ervoor open staan, er tijd voor willen nemen en hiervoor moeite willen doen. Zo zijn er bijvoorbeeld praktijkleergangen, waarbij men minder aandacht besteedt aan vakmanschap en meer aan ondernemerschap. Met name in een cursusomgeving waarin ondernemers uit verschillende sectoren deelnemen kan hieraan bijdragen; men heeft dan niet het vak gemeenschappelijk, maar wel het ondernemerschap. Vanuit het onderwijs komen termen als 'life-long-learning' en competentiegericht leren. Dit laatste geeft het ook aan: ontwikkel je in die competenties waar je behoefte aan hebt. Dit kan ook heel goed in cursusonderwijs, praktijknetwerken, en de academies die zijn opgericht.

Literatuur

Beldman, A.C.G. en B.W. Zaalmlink. *Het stikstofoverschot nader bekeken*. In: Management op Duurzame Melkveebedrijven 6, december 1997, PR Lelystad, MDM publicatie nr 6, pg 91-100.

Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink en H. Drost, *Innovatieprocessen in de praktijk, grondslagen voor een eigentijdsinnovatiedrieluik*, LEI, Den Haag, juli 2003

Ham, A. van den en M.E. Ypma, *Verbreiding op landbouwbedrijven. Met visie en creatieve vasthoudendheid naar succes*. Rapport 7.00.02, LEI, Den Haag, 2000.

Ham, A. van den en D.J. Postma. *Mijn perspectief als ondernemer in de toekomst*. Venster-rapport, LEI, Den Haag, januari 2003a.

Ham, A. van den Ham en D.J. Postma. *Duwen, dwingen of dansen. Het stimuleren van (systeem)innovaties in de praktijk*. Vensterrapport, LEI, Den Haag, augustus 2003b.

Ham, A. van den, C.H.G. Daatselaar, A.M. Prins en D.W. de Hoop. *Naar kostprijsbeheersing in de melkveehouderij. Verschillen in kostprijs en financiële weerstand tussen Nederlandse bedrijven en met het buitenland*. Rapport 2.03.22, LEI Den Haag, december 2003.

Hennen, W.H.G. *Description of Strategic Management tool (SMT)*, LEI, research group Farm Management, Intern document, april 2001

Jahae, A.A.M.A. en A. van den Ham. *Multifunctionele landbouw: markt-en bedrijfseconomische kansen*. Programmeringsstudie Multifunctionele landbouw, deelrapport 5. DLO, mei 1998.

Nandram, S.S. en K.J. Samsom, *Succesvol ondernemen, eerder een kwestie van karakter dan van kennis*, Universiteit Neijenrode, Breukelen, 2000.

Smit, M., G. Backus en K.J. Poppe. *Kenmerken van innoverende agrariërs*. Interne nota. LEI, Den Haag, augustus 2002

Uffelen, R.L.M. en R. Grootscholten, *Strategiescan voor samenwerkingsverbanden; eind-rapportage strategiescan en anonieme groeps- en individuele rapportage*. LEI/Van der Zande advies, 2003

Vermeulen, P.C.M., R.L.M van Uffelen en C.J.M. van der Lans, *Bedrijfsvoering van de toekomst; een handreiking voor het toepassen van Total Quality Management in de glastuinbouw*, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Naaldwijk, april 2001

Bijlage 1 Uitnodiging Workshop

De heer/mevrouw
Doetinchem : 27 januari 2005

Geachte heer/mevrouw,
Bij deze nodigen we u uit voor de workshop op 9 februari a.s. Deze heeft plaats op het kantoor van Reed Business Information te Maarssen aan de Planetenbaan 80-99 (zie bijgaande routebeschrijving).

Het programma is als volgt:

Programma Workshop

Vanaf 13:30 uur Ontvangst

Aankomst en ontvangst met koffie tot de start van de workshop

14:00 uur Start workshop: 'Samen leren van Succesvol ondernemerschap'

- Welkom en kennismakingsronde
- Innovatief ondernemerschap; wat waren ten tijde van de nominatie belangrijke drijfveren voor de door u ingeslagen weg?
- Succesvol ondernemerschap; welke factoren van de ondernemer, zijn bedrijf en de omgeving zijn de randvoorwaarden? Hierbij worden de enquêteresultaten gebruikt.
- Toekomstige uitdagingen; wat vragen ze van ondernemer, medewerkers, bedrijf en andere partijen??
- Verspreiden van resultaten; hoe kunnen we prikkelen tot ondernemerschap in de sector?

18:00 uur Einde workshop

Tot 19:00 uur Soep met broodjes

Een mogelijkheid tot napraten en om wat te eten voor het aanvangen van de terugreis.

Mede namens de onderzoekers

Graag tot ziens,

Bert Westenbrink

Bijlage 2 Deelnemers Workshop

Workshop 1 (9 februari 2005, te Maarssen)

Aanwezig (12 bedrijven)

dhr. en mw. H. Boomkamp,	Vleesvee-ondernemer
dhr. en mw. Th. Vereecken,	Fruitondernemer
dhr. H. Verhoeven,	Varkensondernemer
dhr. P van de Werken,	Chrysantenondernemer
dhr. T. Slagter,	Bloemkoolondernemer
dhr. J. de Vries,	Witlofondernemer
dhr J en dhr. T. Vaalburg,	Akkerbouwondernemer
dhr. Th. Vlaar,	Bloemkoolondernemer
mw. M. Clerx,	Aardappelondernemer
dhr. A. van den Einden,	Vollegrondsgroentenondernemer
dhr. T. Vullers,	Melkveeondernemer
dhr. A. Biesheuvel en dhr F. Amsing,	Akkerbouwondernemers
dhr. C. Niesing,	marketingmanager <i>Agrarisch Dagblad</i>
mw. A. Korperaal,	redacteur, kopij writer <i>Agrarisch Dagblad</i>
dhr. B. Westerbrink,	manager <i>Agrarisch Dagblad</i>

Niet aanwezig (6 bedrijven)

- A. Vollenberg; G.H. Lardinois; J. en B. Mekelenkamp; B. de Peuter; fam. Muijsers en J. Martens

Workshop 2 (10 februari 2005, te Maarssen)

Aanwezig (7 bedrijven):

dhr. C. de Jong,	Scharrepluimveehondernemer
mw. B. Bijman,	Rozenonderneemster
dhr. R. en mw. A. Otten,	Droogbloemenondernemers
dhr. R. Adriaans en mw. J. Rieleman,	Schapeondernemers
dhr. C. van der Kaaij,	Tomatenondernemer
dhr. J. Heida,	Zuivelondernemer
dhr. W. van Stam,	Pluimveeondernemer
dhr W. en J. Leenen,	Bloembollenondernemers
dhr. C. Niesing,	marketingmanager <i>Agrarisch Dagblad</i>
dhr. G. Timmer,	fotograaf <i>Agrarisch Dagblad</i>

Niet aanwezig: (9 bedrijven)

- J. Kodde, J. Kreling, W. Heusinkveld, H. Meerdink, J. Hoogenboom, R. van Schie, H. Tesselaar, H. van Asten, P. van Agt.

Bijlage 3A Meting 'Toen' (materiaal prijsuitreiking)

Totaaltelling op factoren over 52 genomineerden gesorteerd op score

Volgnr	Cat.	Categorie	Nr. item	Item	Score
A		Omgeving: markt en keten	1	Marktontwikkeling	25
			2	Prijzontwikkeling	16
			3	Concurrenten	11
			6	Horizontale samenwerk	11
			7	Ketensamenwerking	10
			4	Consumenten Trends	8
			5	Leveringsvoorwaarden	2
			B		Omgeving: Macro-economie
13	Maatschappij	6			
8	Technologie	4			
14	Politiek	4			
12	Arbeidsmarkt	2			
10	Prijs productiemiddelen	1			
9	Kennis	0			
C		Bedrijfproductiefactoren	15	Omvang	27
			21	Inkomen	27
			16	Moderniteit	17
			20	Organisatiegraad	14
			22	Investeringsruimte	12
			19	Arbeidsintensiteit	9
			17	Kapitaalintensiteit	7
			18	Kennisintensiteit	3
D		Bedrijfsorientatie	23	Afnemerswensen	31
			24	Consumentenwensen	25
			27	Procesgericht	25
			30	Maatschappijgericht	24
			25	Ketengericht	23
			28	Technologiegericht	22
			29	Mensgericht	16
			31	Gespecialiseerd produc	12
E		Ondernemer	26	Productiegericht	10
			34	Initiatief	20
			40	Samenwerken	17
			32	Creatief	14
			35	Doorzetter	11
			41	Vakman	9
			38	Risiconemend	8
39	Informatiezoekend	6			

Bijlage 3B Meting 'Toen' (materiaal prijsuitreiking)

Totaaltelling op factoren over 52 genomineerden gesorteerd op score per categorie

Volgnr	Cat.	Categorie	Nr. item	Item	Score
D		Bedrijfsorientatie	23	Afnemerswensen	31
C		Bedrijfproductiefactoren	15	Omvang	27
C		Bedrijfproductiefactoren	21	Inkomen	27
A		Omgeving: markt en keten	1	Marktontwikkeling	25
D		Bedrijfsorientatie	24	Consumentengericht	25
D		Bedrijfsorientatie	27	Procesgericht	25
D		Bedrijfsorientatie	30	Maatschappijgericht	24
D		Bedrijfsorientatie	25	Ketengericht	23
D		Bedrijfsorientatie	28	Technologiegericht	22
E		Ondernemer	34	Initiatief	20
C		Bedrijfproductiefactoren	16	Moderniteit	17
E		Ondernemer	40	Samenwerken	17
A		Omgeving: markt en keten	2	Prijsontwikkeling	16
D		Bedrijfsorientatie	29	Mensgericht	16
C		Bedrijfproductiefactoren	20	Organisatiegraad	14
E		Ondernemer	32	Creatief	14
C		Bedrijfproductiefactoren	22	Investeringsruimte	12
D		Bedrijfsorientatie	31	Gespecialiseerd productieproces	12
A		Omgeving: markt en keten	3	Concurrenten	11
A		Omgeving: markt en keten	6	Horizontale samenwerking	11
E		Ondernemer	35	Doorzetter	11
A		Omgeving: markt en keten	7	Ketensamenwerking	10
D		Bedrijfsorientatie	26	Productiegericht	10
B		Omgeving: Macro-economie	11	Ruimte	9
C		Bedrijfproductiefactoren	19	Arbeidsintensiteit	9
E		Ondernemer	41	Vakman	9
A		Omgeving: markt en keten	4	Consumententrends	8
E		Ondernemer	38	Risiconemend	8
C		Bedrijfproductiefactoren	17	Kapitaalintensiteit	7
B		Omgeving: Macro-economie	13	Maatschappij	6
E		Ondernemer	39	Informatiezoekend	6
E		Ondernemer	33	Organiserend	5
E		Ondernemer	36	Standvastig	5
B		Omgeving: Macro-economie	8	Technologie	4
B		Omgeving: Macro-economie	14	Politiek	4
C		Bedrijfproductiefactoren	18	Kennisintensiteit	3
A		Omgeving: markt en keten	5	Leveringsvoorwaarden	2
B		Omgeving: Macro-economie	12	Arbeidsmarkt	2
E		Ondernemer	37	Zelfkritisch	2
B		Omgeving: Macro-economie	10	Prijs productiemiddelen	1
B		Omgeving: Macro-economie	9	Kennis	0

Bijlage 4 De enquête 'Ondernemerschap en succes'

Invulinstructie

Het is belangrijk dat u de enquête invult vanuit uw eigen situatie met betrekking tot uw omgeving, de situatie van uw bedrijf en u zelf ondernemer(s).

Bij het brede begrip 'omgeving' kunt u denken aan: de markt, de maatschappij met kritische burgers, belangenbehartigers en intermediairs, wet- en regelgeving en de directe omgeving van de bedrijfslocatie.

De enquête bestaat totaal uit 5 bladzijden. Het betreft 3 bladzijden met meerkeuze vragen en 2 bladzijden met open vragen en zal ongeveer 40 minuten van uw tijd kosten als u rekening houdt met:

- O Bij de open vragen verwachten we geen 'lange verhalen'; korte en bondige formuleringen werken het beste.
- O Bij de meerkeuzevragen is de eerste ingeving meestal de beste; denk dus niet te lang na voor u iets aankruist.

Terug sturen

We verzoeken u om uw naam en woonplaats onderaan deze bladzijde aan te geven, zodat we de resultaten aan uw bedrijf kunnen koppelen. In de brief van het *Agrarisch Dagblad* heeft u kunnen lezen dat we zorgvuldig met uw gegevens zullen omgaan en dat resultaten niet te herleiden zullen zijn naar individuele bedrijven.

Als u de enquête heeft ingevuld, wilt u deze dan terugsturen naar het LEI, in de bijgevoegde antwoordenvolp? Een postzegel is hiervoor niet nodig.

Tot slot

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking. De resultaten zullen met u worden bediscussieerd in de workshop waarvoor u bent uitgenodigd.

Als u vragen heeft, kunt u met ons contact opnemen

Met vriendelijke groet,

Aart van den Ham (tel. 0317 - 479 763)

Ruud van Uffelen (tel. 070 - 3358 188)

(onderzoekers van het LEI)

Uw naam:

en woonplaats:

Deel 1: Eigenschappen van Omgeving, Ondernemer en Bedrijf

1. In hoeverre beoordeelt u de volgende factoren in uw omgeving als kans of bedreiging?
Zet een kruisje in het juiste vakje

Omgeving; markt en keten	Zeer kansrijk	Enigszins kansrijk	Neutraal	Enigszins bedreigend	Zeer bedreigend
a. Hoe ervaart u de ontwikkelingen op de afzetmarkt (geheel van marktomvang, landen, handelsbelemmeringen, wisselkoersen, etc)?					
b. Wat verwacht u van de ontwikkeling van de prijs van uw product naar de toekomst toe?					
c. Hoe ervaart u de ontwikkeling van leveringsvoorwaarden (productiewijze,garantie,service)					
d. Hoe beoordeelt u consumententrends voor verbetering van uw afzet?					
e. Hoe ervaart u de ontwikkelingen bij uw (buitenlandse) concurrenten?					
f. Hoe beoordeelt u de mogelijkheden voor samenwerking in de afzetketen, om met u in te spelen op een veranderende markt?					
g. Hoe beoordeelt u de mogelijkheden voor samenwerking collega's, voor het bereiken van uw doelen?					

Omgeving; macro-economie	Zeer kansrijk	Enigszins kansrijk	Neutraal	Enigszins bedreigend	Zeer bedreigend
h. Hoe beoordeelt u de ontwikkeling van technologische hulpmiddelen om efficiënter of klantgerichter te kunnen produceren?					
i. Hoe ervaart u de beschikbaarheid van kennis, die u nodig heeft om te innoveren?					
j. Wat vindt u van de prijsontwikkeling van uw belangrijkste productiemiddelen?					
k. Hoe beoordeelt u de uitbreidingsmogelijkheden van uw bedrijf op de huidige of een nieuwe locatie?					
l. Hoe ervaart u de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?					
m. Hoe beoordeelt u de wensen en eisen van (lokale) maatschappelijke groeperingen?					
n. Hoe ervaart u de ontwikkeling van wetten regelgeving voor uw bedrijfsvoering?					

2. In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over uw stijl van ondernemen?
Zet een kruisje in het juiste vakje.

Ondernemer	Helemaal eens	Groten-deels eens	Evenveel eens als oneens	Groten-deels oneens	Helemaal oneens
a. Ik hou ervan te experimenteren met nieuwe gewassen of dieren, productiemethoden of afzetkanalen; Ik zoek originele oplossingen.					
b. Ik vind het leuk om te plannen en te organiseren zodat mijn bedrijf op rolletjes loopt.					
c. Als er kansen of uitdagingen zijn, wil ik snel oplossingen zoeken. Ik neem hierin initiatief.					
d. Ik ga voor het realiseren van mijn visie, wat er ook voor nodig is.					
e. Ik ben iemand die vasthoudt aan zijn beslissingen en de gestelde doelen.					
f. Klachten of kritiek stimuleren me om de zaken van een andere kant te bekijken en mijn gedrag hierop aan te passen.					
g. Ik neem meer risico's dan collega's in productie en afzet; ik heb geen behoefte om 'op safe' te spelen bij het bereiken van mijn doelen.					
h. Om belangrijke kennis te verzamelen besteed ik veel tijd buiten mijn bedrijf aan studieclubs, open dagen en discussieavonden, enzovoort					
i. Ik leg gemakkelijk contacten met anderen, kan hen goed beoordelen en motiveren om met mij te werken aan gezamenlijke doelen					
j. Door mijn vakkennis behaal ik een relatief hoge productie en hoge kwaliteit.					

3a. Hoe verhouden uw bedrijfskenmerken zich tot die van uw collega's? Zet een kruisje in het juiste vakje

Bedrijfsproductiefactoren	In vergelijking met uw collega's				
	Sterk / Groot	Redelijk	Gelijk	Matig	Weinig/ Klein
a. Hoe is de omvang van uw bedrijf (omzet, oppervlak)?					
b. In welke mate is uw bedrijf modern?					
c. Hoe groot is de hoeveelheid kapitaal die per productie-eenheid (m ² , ha, dier..) in uw bedrijf is vastgelegd?					
d. In welke mate maakt u gebruik van expertise van adviseurs, uit het onderwijs en onderzoek?					
e. Hoe is de inzet van arbeid per eenheid product?					
f. In welke mate voert u snel en met succes verbeteringen door in de productietechniek?					
g. Hoe is uw inkomen uit het bedrijf?					
h. In welke mate is er investeringsruimte op uw bedrijf?					

3b. In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen over bedrijfskenmerken ?

Bedrijfsoriëntatie	Helemaal eens	Groten-deels eens	Evenveel eens als oneens	Groten-deels oneens	Helemaal oneens
i. Ik kies voor een marktsegment, waarbij ik op maat inspeel op de wensen van klanten m.b.t. productiewijze, verpakking, levering, service.					
j. Ik vind het belangrijk de eisen/wensen te kennen van consumenten die mijn product kopen.					
k. Als ketenpartners hebben wij product- en informatiestromen zo op elkaar afgestemd dat we onze eindklant optimaal kunnen beleveren.					
l. Ik doe het uiterste voor een maximale productie.					
m. Het is belangrijk dat het bedrijfsproces transparant is zodat ik afnemers garanties kan geven.					
n. Ik pas op mijn bedrijf voortdurend de nieuwste technologie toe in productie en afzet					
o. We besteden er veel aandacht aan om onze medewerkers zich te laten ontplooiën in een veilige gezellige en stimulerende omgeving					
p. Ik ben volledig op de hoogte van wensen en eisen die de maatschappij stelt aan de productiewijze en speel hierop in.					
q. Ik ben sterk gespecialiseerd op één product.					

Deel 2 Open vragen over Succesvol ondernemerschap

Visie

Wat wilt u als ondernemer(s) bereiken met uw bedrijf;

.....

Wat wilt u uitstralen met uw bedrijf?

.....

Bedrijfsdoelstellingen

Hoe belangrijk zijn voor u de volgende bedrijfsdoelstellingen? Omcirkel de belangrijkheid op de schaal van 1 (heel belangrijk) tot 5 (heel onbelangrijk), of geef aan dat het niet van toepassing is. Vul de lijst eventueel aan met eigen doelen.

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 1. Hoog financieel resultaat | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 2. Sterk toekomstperspectief | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 3. Zeer tevreden klanten | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 4. Maatschappelijke acceptatie | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 5. Plezier in ondernemen | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 6. Een goede zorg voor de aarde | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 7. Veel aandacht voor medewerkers | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 8. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |
| 9. | 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - n.v.t. |

Succesvol

Wat is volgens u een 'succesvol ondernemer'?

.....

.....

Wat zijn de belangrijkste successen van de laatste 5 à 10 jaar (max. 3)?	Kunt u aangeven waardoor u dit succes heeft kunnen bereiken?	Kunt u aangeven welke belangrijke knelpunten bent u tegen gekomen?
Succes 1:		
Succes 2:		
Succes 3:		

Niet Succesvol

Welk doelen heeft u de afgelopen jaren willen bereiken, maar bent u niet geslaagd? (max. 2 punten)	Kunt u aangeven waarom dat niet is gelukt?
Punt 1:	
Punt 2:	

Sterke en verbeterpunten

Wat vindt u van uw bedrijf de belangrijkste sterke en belangrijkste verbeterpunten?

- 2 sterke punten
- 2 verbeterpunten

Wat vindt u van uw ondernemerschap de belangrijkste sterke en verbeterpunten?

- 2 sterke punten
- 2 verbeterpunten

Rol van derden

- Met wie werkt u samen om uw bedrijf in de gewenste richting te ontwikkelen (adviseurs, onderzoek, (technische) leveranciers, etc)?
.....
.....
- Wat is hun rol bij die ontwikkeling? Denk o.a. aan, kennisbron, samenwerking, klankbord, stimulator, enzovoort.
.....
.....

Toekomst

- Wat vindt u de belangrijkste uitdagingen voor de (nabije) toekomst?
.....
.....
- Wat vraagt dit van u, uw medewerkers en bedrijf?
.....
.....

Hartelijk bedankt voor het invullen van de enquête.

Bijlage 5a Meting Enquête

Ondernemers willen met hun bedrijf het volgende bereiken (n=38):

legenda: (...x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden

Ondernemer persoonlijk (8x)

- 'Een goed leven, avontuur'
- 'Een goede gezondheid'
- 'Een goed inkomen'
- 'Met zoveel mogelijk plezier een voldoende inkomen realiseren'
- 'In de toekomst boer en ondernemer blijven'
 - ▶ 'Toonaangevend blijven binnen en buiten onze sector'(3x)
- 'Een goede toekomst voor 3 zonen'

Product (5x)

- 'De mooiste rozen van de wereld telen tegen een rendabele prijs'(2x)
- 'Een exclusief product met toegevoegde waarde (eigen merk)' (2x)
- 'Het leveren van goede kwaliteit en continuïteit'

■ *Bedrijf/Financieel (15x)*

- 'Een (modern) rendabel bedrijf voor nu en in de toekomst' (9x)
 - 'Stabiliteit, continuïteit, een plezierige werksfeer en een goede toekomst' (2x).
 - ▶ 'Maximaal rendement op geïnvesteerd kapitaal' (3x)
 - 'Goede kostwinning, reserves en een unieke bedrijfsvoering'
 - 'In stand houden en beperkt groeien tegen de verdrukking in'

Omgeving (8x)

- 'Inkomen, veel afzet en collega's tevreden'
- 'Een economisch sterk bedrijf, dat goed in de samenleving staat door een maatschappelijk geaccepteerde productiewijze' (2x)
- 'Een gezond bedrijf, afgestemd op huidige en toekomstige markt (= met toekomstperspectief' (2x)
- 'Grootschalige klanten bedienen (en kleurbehandelen)'
- 'Een goede marktpositie in verpakkingsector aardappelen'

Of algemeen (2x)

- 'Rendement, marktgericht en arbeidstevredenheid'
- 'Continuïteit, tevreden klanten, kwaliteit van leven, en rentabiliteit.'

Bijlage 5b Meting Enquête

Ondernemers willen met hun bedrijf het volgende uitstralen (n=38):

legenda: (...x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden

Voorbeeldig in brede zin (8x)

- 'Het groene gras van de buren'
 - ▶ 'Een voorbeeld voor de sector; goed bezig'(3x)
 - ▶ 'Schoon, netjes, degelijk en modern' (3x)
- 'Gezond, eerlijk en schoon boerenbedrijf'

- *Kwaliteit en betrouwbaarheid (20x)*
 - 'Kwaliteit en betrouwbaarheid, gastvrij (open en positief)' (6x)
 - ▶ 'Kwaliteit, Modern, professioneel, maatschappelijk verantwoord' (3x)
 - ▶ 'Vakmanschap, specialisatie (exclusiviteit)' (3x)
 - ▶ 'Goed product, betrouwbaar, goede werksfeer' (3x)
 - ▶ 'Inzet, specialisatie, kennis, betrouwbaarheid voor de klant' (3x)
- 'Natuurlijk en biologisch produceren/eenvoud' (2x)

Professionaliteit, innovatief, vooruitstrevend (5x)

- 'Professionaliteit'
- 'Solide betrouwbaar en innovatief'
- 'Innovatie'
- 'Modern, innovatief, vooruitstrevend bedrijf'
- 'Verantwoord progressief ondernemen'

Maatschappelijk verantwoord werken (5x)

- 'Boer zijn voor maatschappij (maatschappelijk verantwoord), ondernemer voor bedrijf' (2x)
- 'Gezond en sterk' (2x)
- 'Continuïteit en plezier'

Bijlage 5c Meting Enquête

Een succesvolle ondernemer is iemand (n=40)

legenda: (..x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden

■ Als persoon (46):

- 'verantwoordelijkheid neemt (2x)'
- 'die initiatief neemt'
- ▶ 'innovatief is/steeds vernieuwt (3x)';
- ▶ 'met zelfvertrouwen/die gelooft in eigen filosofie zonder te overdrijven' (3x)
- 'met liefde en passie werkt' (2x)
- 'met kennis van zaken'
- 'iemand die gemakkelijk kan communiceren en kan motiveren'
- ▶ 'met een grote dosis doorzettingsvermogen/vasthoudend is' (5x)
- ▶ 'iemand die weet wat hij wil; Een duidelijke (strategische) visie op markt, product en productieproces en deze tot uitvoer brengt' (5x)
- ▶ 'die zijn zelf gestelde doelen haalt' (7x)
- 'de juiste beslissingen neemt op het juiste moment (2x)',
- 'die een voorbeeldbedrijf heeft in zijn sector'
- 'die een goed product produceert'
- 'met veel plezier/voldoening werkt op een bedrijf dat bij hem past ' (8x)
- 'met inzet die tijd en energie steekt in zijn bedrijf '(2x)
- 'Iemand die tijd heeft voor gezin en sociale omgeving door een normale werkweek (2x) .

Met betrekking tot de financiën (22x):

- 'die risico's durft te nemen'
- ▶ 'die toekomstgericht investeert in de juiste middelen' (3x)
- ▶ 'die zorgen voor een financieel gezond of zelfs winstgevend bedrijf (6x)
- 'die ondanks wisselende prijzen een redelijk resultaat (2x) voor een redelijke ROI en daarmee de continuïteit zekerstellen (levensvatbaar bedrijf)' (8x);
- 'die met weinig investeren veel winst maakt (= hoge ROI)'
- 'met een lage kostprijs'

Als het gaat om de omgeving in brede zin (15x):

- 'die nieuwe markten zoeken';
- 'die zich profileert, en zijn positie in de markt waarborgt (2x)
- ▶ 'met kennis en intuïtie voor de markt 'nieuwe kansen zoeken en benutten 3x)
- ▶ 'die vraaggericht produceert en daarmee met producten en diensten inspeelt op de wensen van de afnemer consument (3x)

- 'die tevreden klanten heeft.
- Als ook de maatschappij de doelen van de ondernemer accepteert.
- ▶ 'iemand die aanzien krijgt/waardering oogst in de omgeving; Iemand die gedragen wordt door personeel, klanten en omgeving' (4x)

Bijlage 5d Meting Enquête

Acties vanuit toekomstige uitdagingen (n=40; meerdere antwoorden)

Ondernemers hebben vanuit hun eigen sterke en zwakke punten, de eigenschappen van hun bedrijf en de ontwikkelingen die ze in de omgeving zien, voor zich zelf acties benoemd. Het daarom belangrijk te realiseren dat de volgende voorgenomen acties geen algemene richtlijnen zijn.

legenda: (..x) = aantal keer; ■ = grootste aantal; ▶ = aantal > 2 van gelijkvormige antwoorden

Ondernemer persoonlijk (7x)

- 'Ondernemer blijven door steeds aan te passen'
- 'Verder profileren van onderneming met uitstraling'
 - ▶ 'Vinden van een opvolger/overdragen aan opvolger' (4x)
- 'Prettig blijven voelen in het werk; gezonde balans werk-vrije tijd'

■ Bedrijfsvoering (33x)

- 'Nieuwe locatie aankopen (in buitenland)' (2x)
 - ▶ 'Financieel sterk bedrijf zien te houden/bedrijfscontinuïteit' (3x)
- 'Uitbreiden, schaalvergroten (oppervlak, melkquotum), bij behoud van rendabel bedrijf' (10x)
 - ▶ 'Bedrijf moderniseren/emissievrije (gesloten) kas realiseren' (3x)
 - ▶ 'Het productieproces technisch verbeteren/perfectioneren/automatiseren/-innoveren' (9x)
 - ▶ 'Het productieproces economisch verbeteren/optimaliseren/kostprijsverlaging' (4x)
- 'Ontwikkelen nevenactiviteiten (agrarische advisering, natuurbeheer)'
- 'Overleven'

Product (7x)

- ▶ 'Ontwikkelen nieuwe rassen/nieuwe product in de markt zetten (exclusief en duur)' (6x)
- 'Verpakken en sealen product'

Reactie op ontwikkelingen op de markt (12x)

- 'Ketensamenwerking realiseren op hoog kwaliteitsniveau'
- 'Blijven luisteren naar afnemers'
- 'Stabiliteit in klantenbestand creëren'
 - ▶ 'Afzet vergroten en verbeteren' (5x)
- 'Marktleider worden'
- 'Ontwikkelen nieuwe markten (afzetkanalen) in binnen- en buitenland' (2x)
- 'Ketenintegratie met levering direct aan retail met prijsafspraken'

Reactie op Macro-economische ontwikkelingen (3x)

- ▶ 'Met regelgeving leren omgaan en toch succesvol ondernemen' (3x)

Bijlage 5e Meting Enquête geanalyseerd

Deze bijlage bestaat uit analyses van doelstellingen (1), van omgevings, ondernemings en ondernemersfactoren (2) en van strategieën (3)

1. Analyse doelstellingen

Voor zeven doelstellingen hebben ondernemers aangegeven of deze belangrijk (score=1) of onbelangrijk (score=5) zijn. Onderstaande tabel geeft minimum, maximum, gemiddelde en spreiding van deze scores.

Bedrijfsdoelstellingen (1=belangrijk/5=onbelangrijk)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Hoog financieel resultaat	40	1	5	2,08	1,00
Sterk toekomstperspectief	40	1	5	1,35	0,74
Zeer tevreden klanten	40	1	4	1,65	0,84
Maatschappelijke acceptatie	40	1	4	2,18	0,94
Plezier in het ondernemen	40	1	5	1,38	0,95
Een goede zorg voor de aarde	40	1	4	2,29	0,92
Veel aandacht voor medewerkers	40	1	4	2,01	0,97

2. Analyse omgevings-, ondernemings- en ondernemersfactoren

Voor vijf verschillende categorieën van factoren hebben ondernemers aangegeven of deze sterk/kansrijk (score=5) of zwak/bedreigend (score=1) zijn. Onderstaande tabel geeft minimum, maximum, gemiddelde en spreiding van deze scores voor deze vijf categorieën.

Omgeving: markt en keten (5=kans/1=bedreiging)	N	min	max	gemiddeld	Spreading
Marktontwikkeling (vraag/aanbod)	39	1	5	3,21	1,10
Prijzontwikkeling afzet	39	1	5	3,10	0,99
Leveringsvoorwaarden	39	1	5	3,21	0,98
Consumententrends *	39	2	5	3,97	0,74
Concurrenten	39	1	5	2,97	0,96
Ketensamenwerking	39	2	5	3,85	0,81
Horizontale samenwerking	39	2	5	3,51	0,91

Omgeving: Macro-economie					
(5=kans/1=bedreiging)	N	min	max	gemiddeld	Spreiding
Technologie	39	2	5	3,95	0,86
Kennis	39	2	5	3,72	0,83
Prijs productiemiddelen	39	1	4	2,59	0,88
Ruimte/ Uitbreidingsmogelijkheden	39	1	5	3,56	1,10
Arbeidsmarkt	39	1	5	3,00	1,08
Maatschappij	39	1	5	2,97	0,90
Politiek/wet- en regelgeving	39	1	4	2,17	0,83
Ondernemer					
(5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Creativiteit	39	2	5	4,49	0,64
Organisatievermogen	39	3	5	4,54	0,55
Initiatiefnemen	39	3	5	4,64	0,58
Doorzettingsvermogen *	39	2	5	4,08	0,87
Standvastigheid	39	2	5	4,08	0,96
Zelfkritisch	39	1	5	4,18	0,82
Risicohouding	39	1	5	3,72	1,15
Informatiezoekgedrag	39	1	5	3,51	1,12
Samenwerken *	39	2	5	3,92	0,81
Vakmanschap	39	3	5	4,18	0,68
Bedrijfsproductiefactoren					
(5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Productie-omvang	39	1	5	4,21	1,03
Moderniteit	39	3	5	4,40	0,54
Kapitaalsintensiteit	39	2	5	4,13	0,80
Kennisintensiteit	39	1	5	3,10	1,21
Arbeidsintensiteit	39	2	5	3,97	0,96
Organisatiegraad *	39	3	5	4,18	0,68
Inkomen *	39	2	5	4,15	0,71
Investeringsruimte	39	1	5	4,14	0,85
Bedrijfsoriëntatie					
(5=sterk/1=zwak)	N	min	max	gemiddeld	spreiding
Marktgerichtheid-afnemerswensen	39	3	5	4,56	0,64
Marktgerichtheid-consumentengerichtheid	39	3	5	4,59	0,64
Ketengerichtheid	39	1	5	3,90	0,97
Productiegerichtheid	39	1	5	3,95	1,12
Procesgerichtheid-transparantie	39	1	5	4,21	0,89
Technologiegerichtheid	39	1	5	3,64	0,93
Mensgerichtheid	39	2	5	4,00	0,86
Maatschappijgerichtheid	39	3	5	4,08	0,62
Gespecialiseerdheid productieproces	39	1	5	3,79	1,49

3. Analyse strategieën

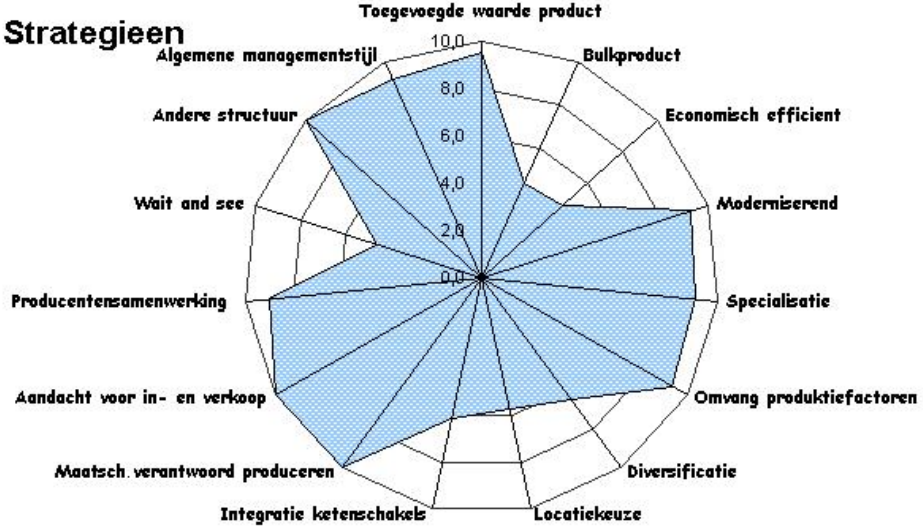
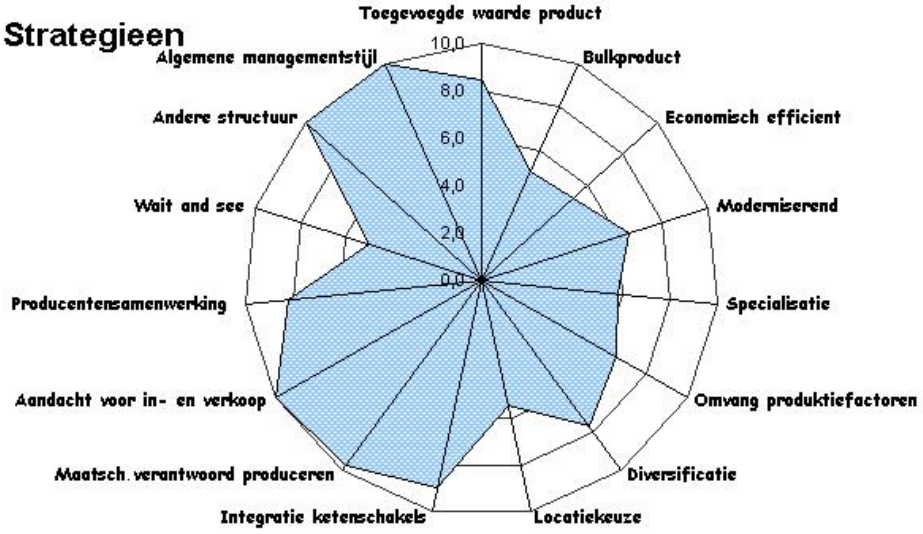
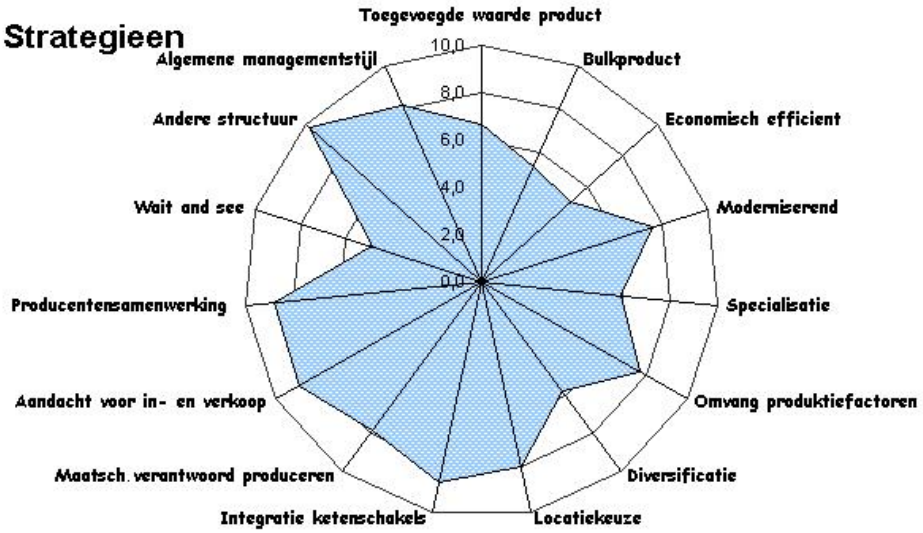
Op basis van de scores op de factoren zijn relevantiescores berekend voor vijftien verschillende strategieën. Onderstaande tabel geeft minimum, maximum, gemiddelde en spreiding van deze scores voor deze vijftien strategieën.

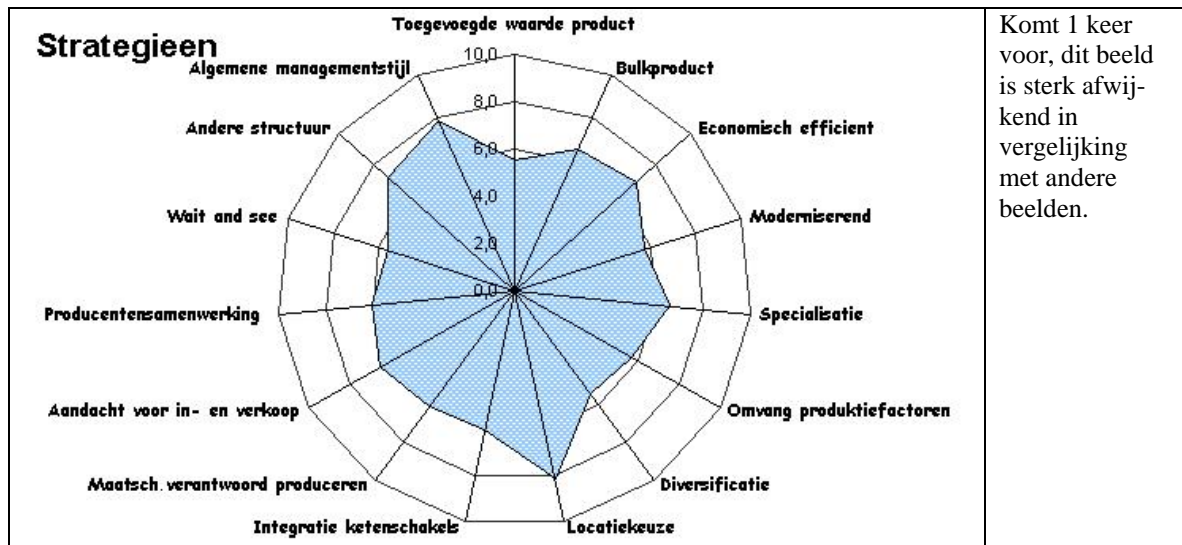
Strategieën	N	min	max	gemiddeld	spreiding
(Rapportcijfer: 10=zeer relevant/1=niet relevant)					
Toegevoegde waarde product	39	5,54	10	8,16	1,37
Bulkproduct	39	3,90	6,72	5,03	0,65
Economisch efficiënt	39	4,18	8,6	5,39	1,01
Moderniserend	39	5,58	10	8,74	1,44
Specialisatie	39	5,24	10	7,53	1,72
Omvang productiefactoren	39	5,24	10	8,49	1,49
Diversificatie	39	4,53	10	6,52	1,29
Locatiekeuze	39	5,17	10	8,13	1,73
Integratie ketenschakels	39	5,22	10	8,89	1,39
Maatsch.verantwoord produceren	39	6,14	10	9,14	1,12
Aandacht voor in- en verkoop	39	6,53	10	9,57	0,89
Producentensamenwerking	39	5,65	10	9,02	1,41
Wait and see	39	3,52	5,58	4,55	0,43
Andere structuur	39	7,13	10	9,86	0,51
Algemene managementstijl	39	5,98	10	9,52	1,06

Karakteristieke beelden

Onderstaande figuren geeft een aantal grafieken (strategiebeelden) die regelmatig voorkomen. Het zijn de gemiddelden van de afzonderlijke grafieken. Daarnaast is er een grafiek van een ondernemer opgenomen die sterk afwijkt van alle andere.

<p>Strategieën</p> <p>Toegevoegde waarde product</p> <p>Algemene managementstijl</p> <p>Bulkproduct</p> <p>Economisch efficiënt</p> <p>Moderniserend</p> <p>Specialisatie</p> <p>Omvang productiefactoren</p> <p>Diversificatie</p> <p>Locatiekeuze</p> <p>Integratie ketenschakels</p> <p>Maatsch. verantwoord produceren</p> <p>Aandacht voor in- en verkoop</p> <p>Producentensamenwerking</p> <p>Wait and see</p> <p>Andere structuur</p>	<p>Cluster A Komt 11 keer voor</p>
<p>Strategieën</p> <p>Toegevoegde waarde product</p> <p>Algemene managementstijl</p> <p>Bulkproduct</p> <p>Economisch efficiënt</p> <p>Moderniserend</p> <p>Specialisatie</p> <p>Omvang productiefactoren</p> <p>Diversificatie</p> <p>Locatiekeuze</p> <p>Integratie ketenschakels</p> <p>Maatsch. verantwoord produceren</p> <p>Aandacht voor in- en verkoop</p> <p>Producentensamenwerking</p> <p>Wait and see</p> <p>Andere structuur</p>	<p>Cluster B Komt 6 keer voor</p>
<p>Strategieën</p> <p>Toegevoegde waarde product</p> <p>Algemene managementstijl</p> <p>Bulkproduct</p> <p>Economisch efficiënt</p> <p>Moderniserend</p> <p>Specialisatie</p> <p>Omvang productiefactoren</p> <p>Diversificatie</p> <p>Locatiekeuze</p> <p>Integratie ketenschakels</p> <p>Maatsch. verantwoord produceren</p> <p>Aandacht voor in- en verkoop</p> <p>Producentensamenwerking</p> <p>Wait and see</p> <p>Andere structuur</p>	<p>Cluster C Komt 6 keer voor</p>

<p>Strategieën</p> 	<p>Cluster D Komt 2 keer voor</p>
<p>Strategieën</p> 	<p>Cluster E Komt 4 keer voor</p>
<p>Strategieën</p> 	<p>Cluster F Komt 8 keer voor, in deze groep iets meer diversiteit dan in bovenstaande groepen</p>



De grote lijn uit de clusteranalyse

Vanuit de clusteranalyse met 38 bedrijven komen 6 clusters (A t/m F) naar voren van bedrijven met een vergelijkbaar palet aan strategische opties, waarmee de samenhang van de scores van de genomineerden over zichzelf, hun bedrijf en de omgeving kan worden gekarakteriseerd. Als we deze clusters nader bekijken valt het volgende op.

- *Cluster A, B en C* met respectievelijk 11, 6 en 6 gelijke paletten van strategische opties, lijken sterk op elkaar. Hierin valt op dat strategieën als afwachten ('Wait and See'), bulkproductie en optimalisatie van de economisch efficiëntie laag scoren. Ze zouden kunnen worden gerepresenteerd door het beeld van cluster C, waarmee 23 bedrijven vergelijkbaar zijn.
- *De clusters D en E*, met respectievelijk 2 en 4 bedrijven met gelijke paletten van strategische opties, hebben een vorm die in grote lijnen hier op lijkt als het gaat om de drie strategieën die laag scoren (zie cluster A, B en C). Maar er zijn enkele afwijkingen. Bij cluster D lijken strategieën als ketensamenwerking ('Integratie van ketenschakels') en verandering van locatie ('Locatiekeuze') minder passend bij de eigenschappen van ondernemer, onderneming en omgeving. Bij cluster D is dit het geval voor strategieën als opschaling ('Omvang productiefactoren', 'Modernisering') en verdere 'Specialisatie'.
- *Cluster F* representeert 8 bedrijven die onderling meer diversiteit hebben in hun palet van strategische opties, dan de voorgaande clusters. De vorm komt nog wel enigszins overeen met die van clusters A, B en C. Alleen de overall score is lager. Deze ondernemers hebben waarschijnlijk hun keuzes over sterkte en zwakte van de eigenschappen van zichzelf en hun bedrijf, en kansen en bedreigingen uit de omgeving minder extreem ingevuld. De tendens lijkt echter wel ongeveer gelijk.

Als we de clusters overzien met de bedrijven die ze representeren, stellen we vast dat het beeld van cluster C die van de clusters A t/m E representeert. Dit betreft 29 bedrijven van de 38 die in deze clusteranalyse zijn meegenomen.