

Ruud van Uffelen (LEI), onderzoeker Bedrijf & Omgeving:

'Het vermogen tot samenwerken is



Ruud van Uffelen doet al jaren onderzoek naar ondernemerschap, de relatie tussen bedrijf en omgeving en samenwerkingsvormen binnen de (glas)tuinbouw. Hier presenteert hij de omslag van zijn nieuwste rapport, dat rond deze tijd verschijnt.

Op grond van jarenlang onderzoek heeft bedrijfskundige Ruud van Uffelen zich een aardig beeld kunnen vormen over samenwerking in de glastuinbouw. Hij stelt dat samenwerking een overlevingsfactor is geworden. Of samenwerking succesvol is, hangt sterk af van de betrokken ondernemers. "Samenwerken maakt het mogelijk om je eigen kracht te versterken", zegt de onderzoeker van het LEI. Managementmodellen bieden hulp om de eigen sterkten en zwaktes in beeld te krijgen en geven aan op welke punten je jezelf het beste kunt versterken.

TEKST EN BEELD: JAN VAN STAALDUINEN

Het zelfstandig kunnen ondernemen is één van de aspecten die het telersvak aantrekkelijk maken. Afgezien van de medewerkers op het eigen bedrijf hoefden telers in het verleden nauwelijks rekening te houden met hun omgeving. Autonomie was heilig, samenwerken werd overwegend gezien als lastig en niet noodzakelijk. Rond 1990 bleek de houd-

autonomie

baarheidsdatum van die opvatting te zijn verstreken.

Toegenomen dynamiek

Zo'n 15 jaar geleden nam de dynamiek van de sector sterk toe. De markt internationaliseerde door de toenemende omvang en macht van retailers. Er was voldoende aanbod, waardoor supermark-

ten namens de consument zelfbewuster werden en eisen stelden. Schaalvergroting, professionalisering en marktgerichtheid waren in elke schakel van de keten noodzakelijk.

De internationale concurrentie groeide, vooral in de voedingstuinbouw. Ten aanzien van distributie nam de behoefte toe aan flexibele levering, ketensamenwerking en slimme logistieke concepten. Overheid en maatschappij vroegen het bedrijfsleven maatschappelijk verantwoord te ondernemen, waardoor het begrip 'licence to produce' zijn intrede deed.

concurrentie

En last but not least werd de agribusiness zelf steeds complexer en kennisintensiever. Grip houden op de omgeving en de continuïteit van het eigen bedrijf werd voor kleinschalige bedrijven steeds moeilijker.

kennis-intensiever

Samenwerken is noodzaak

"De toegenomen dynamiek plaatste de sector en de individuele ondernemers daarbinnen voor nieuwe uitdagingen", vat Ruud van Uffelen samen. "Om daar passend op te anticiperen of reageren, viel er niet te ontkomen aan horizontale en verticale samenwerking. Dat uitte zich onder andere in de opkomst van telersverenigingen, in grotere bedrijven met meerhoofdig management, in veilingfusies en de opkomst van verkoopbemiddeling en in grotere handelshuizen met gespecialiseerde dochterbedrijven."

telersverenigingen

De onderzoeker: "Voor ons was het interessant om te zien dat sommige samenwerkingsverbanden - ongeacht hun karakter - erg succesvol waren, terwijl andere faalden. Door de factoren en processen rond samenwerking onder de loep te nemen, wilden we meer zicht krijgen op de randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking. Uiteraard met het doel om die kennis terug te koppelen naar de sector."

Randvoorwaarden samenwerking

Van Uffelen ontwikkelde in samenwerking met Vanderzande-Florpartners een marktstrategiescan, later aangevuld met het INK-managementmodel en het Belbin-model voor groepsprocessen (zie kader).

marktstrategiescan

Zo ontstond een strategiescan voor samenwerkingsverbanden. Daarmee kunnen ondernemers zichzelf, hun bedrijven en samenwerkingsverbanden evalueren. Deze scan is getest bij telersvereniging Unicum.

Managementmodellen en hun betekenis

Het onderzoek naar samenwerking in de glastuinbouw kreeg vorm in de tweede helft van de jaren negentig. Onderzoekers en adviseurs zochten naar praktische analysemethoden en managementmodellen om individuele ondernemers en samenwerkingsverbanden de maat te kunnen nemen en van strategisch advies te dienen. VanderzandeFlorpartners ontwikkelde daarvoor in samenwerking met de Erasmus Universiteit de C3-scan. Telers en telersverenigingen konden hiermee beter onderbouwd geschikte partners selecteren op hun geschiktheid en bereidheid tot samenwerken.

Ruud van Uffelen van het LEI en Ronald Grootsholten van VanderzandeFlorpartners zochten samen naar een integrale analysemethode. Met de marktstrategieën van Porter konden zij de marktorientatie van glastuinbouwbedrijven in kaart brengen. Bedrijven kunnen streven naar differentiatie en toegevoegde waarde of naar kostprijsverlaging. Zij kunnen voorts mikken op veel klanten of slechts enkele (focus). Een overeenkomende marktstrategie van samenwerkende bedrijven is essentieel voor de binding op lange termijn.

INK-model

Rond diezelfde tijd maakte Van Uffelen kennis met het in Nederland ontwikkelde INK-model, dat wordt toegepast door enkele duizenden profit en non-profit organisaties. Het INK-model onderscheidt voor bedrijven vijf ontwikkelingsfasen met een steeds complexere bedrijfsvoering. Ook samenwerkingsverbanden zijn met behulp van dit model te evalueren en in te schalen. De leden van samenwerkingsverbanden moeten zich in min of meer dezelfde ontwikkelingsfase of organisatiegraad bevinden en zich in hetzelfde tempo opwerken naar een hoger niveau. Als het verschil te groot wordt, neemt het afbreukrisico toe.

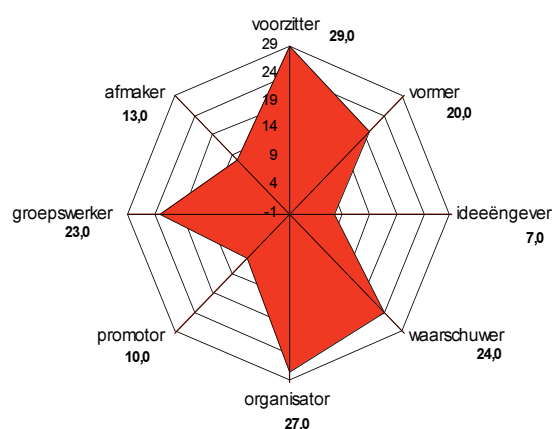
Teamrollenmodel van Belbin

Een mooie aanvulling hierop is het bekende Belbin-model voor samenwerking in teamverband. Het model gaat uit van acht rollen die in teamprocessen van belang zijn

(zie figuur). Ieder mens of teamlid kan één of enkele rollen vervullen. Op basis van standaard vragenlijsten is te bepalen welke dat zijn en in welke mate de persoon in kwestie die rol of rollen kan vervullen.

Voor succesvolle samenwerking moet elke rol naar behoren zijn ingevuld. Blijkt dat niet het geval te zijn, dan kan het nuttig zijn om een extra partner te vinden of expertise in te huren. Van Uffelen: "Samenwerkingsverbanden huren vaak adviesbureaus in om ideeën aan te reiken. Soms stellen ze ook een onafhankelijke voorzitter aan."

Teamrollen in de groep



Figuur. Het Belbin model voor teamrollen in een groep. Op basis van vragenlijsten wordt duidelijk wie geschikt is voor welke rol.

"Het is goed om af en toe toe zo'n scan uit te voeren", zegt de bedrijfskundige van het LEI. "Daarmee houd je de vinger aan de pols en maak je met behulp van individuele en groepsrapportages zichtbaar of nog steeds wordt voldaan aan de randvoorwaarden van samenwerking. Het is goed mogelijk dat er factoren zijn die de huidige of voorgenomen samenwerking negatief kunnen beïnvloeden."

rand-voorwaarden

Van Uffelen onderscheidt vijf randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking:

1. De marktstrategie van het samenwerkingsverband en het individu moeten overeenkomen.
2. De leden moeten geschikt en bereid zijn om samen te werken.
3. Het ondernemingsniveau of de organisatiegraad van de leden moet min of meer gelijk zijn.
4. Alle (acht) teamrollen in het samenwerkingsverband moeten in voldoende mate vervuld zijn.
5. De X-factor moet aanwezig zijn, oftewel: ken je elkaar, klikt het en vertrouw je elkaar?

Versterk jezelf

"Om met dat laatste te beginnen, de juiste 'klik' tussen mensen blijft een factor van niet te onderschatten belang", licht Van Uffelen toe. "Niet zelden zie je dat samenwerking juist daarop spaak loopt. De overige factoren zijn met behulp van zelfevalua-

de juiste 'klik'

ties vrij goed in kaart te brengen, eventueel met deskundige begeleiding van adviesbureaus."

Hij vervolgt: "Het vermogen tot samenwerken is een succesfactor. Voor alles geldt dat zelfkennis het vertrekpunt is. Een ondernemer die samenwerking overweegt moet weten wie hij is, wat hij met zijn bedrijf wil bereiken en of samenwerken met anderen daaraan kan bijdragen. Die anderen moeten vervolgens kwaliteiten toevoegen waarover hij zelf in mindere mate beschikt. Meer van hetzelfde is meestal niet de oplossing. Anderzijds moet de ondernemer zelf ook iets toevoegen. Het gaat erom slimme combinaties te vinden met partners die elkaar meerwaarde leveren. Daarmee kan de ondernemer zichzelf en zijn bedrijf versterken en de continuïteit waarborgen."

kwaliteiten toevoegen

In de dynamische en almaar complexere tuinbouwsector is het vermogen tot samenwerken een cruciale succesfactor geworden. Het succes daarvan hangt af van individuele en groepsfactoren. Randvoorwaarden zijn een gelijkgerichte strategie, geschiktheid en bereidheid tot samenwerken, overeenkomstige ondernemingsniveaus, complementaire teamrollen en de juiste klik tussen de leden van een samenwerkingsverband. Integrale strategie-scans kunnen de sterkten en zwakten van het samenwerkingsverband in beeld brengen.

SAMENVATTING