



Ondernemerschap in fruitteelt en boomkwekerij: vanuit passie kiezen voor profijt

Gerben Splinter

Strategische besluitvorming in de fruitteelt en de boomkwekerij is niet eenvoudig, want het vergt een brede oriëntatie, goede voorbereiding, kennis van het besluitvormingsproces en inzicht in de eigen competenties. Dit is de belangrijkste conclusie uit onderzoek Wageningen UR naar ondernemerschap en strategische bedrijfsbeslissingen in de fruitteelt en de boomkwekerij. Het onderzoek, dat is gefinancierd door het ministerie van LNV en het Productschap Tuinbouw, wijst uit dat veel agrarische ondernemers zich primair richten op teelt en bedrijfsvoering en minder op het ondernemerschap. In de hectiek van alledag worden strategische beslissingen al te vaak uitgesteld of juist te snel genomen.

Op het juiste spoor

De uitkomsten van het onderzoek bieden ondernemers in fruitteelt en boomkwekerij handvaten voor strategische besluitvorming. Het zet de ondernemer op het juiste spoor om tot verantwoorde beslissingen te komen, afgestemd op de bedrijfssituatie en zijn persoonlijke competenties. Hij kan daarbij onder andere gebruik maken van een uitgebreide vragenlijst, die Wageningen UR na workshops met ondernemers heeft opgesteld en die na evaluatie zijn bijgewerkt.

Met een gedegen fundament op weg naar professioneler ondernemerschap

Het ontbreekt de fruittelers en boomkwekers zeker niet aan passie voor het product en het ondernemen. Professioneel ondernemerschap vereist echter meer dan passie alleen. Strategische bedrijfsbeslissingen vormen het fundament van elke onderneming. Ze bepalen in sterke mate hoe, en vooral hoe rendabel, het bedrijf zich ontwikkelt. Wie zorgt voor een gedegen fundament, haalt meer plezier en profijt uit zijn passie! Professionele ondernemers kiezen vanuit een heldere visie op de markt en persoonlijke doelstellingen een bedrijfsstrategie en werken deze vervolgens consistent uit naar de verschillende beleidsterreinen van de onderneming. Daartoe behoren onder ander personeelsbeleid, afzet (marketing & verkoop), inkoop, interne bedrijfsprocessen (onder andere teelt, oogst en verwerking), bedrijfsmiddelen, financiering en leiderschap. Professionalisering van het ondernemerschap vergt inzicht in de eigen competenties. Afhankelijk van de sterke en zwakke punten kan de ondernemer vervolgens bijsturen. Om die competenties of vaardigheden vast te stellen is eerst inzicht nodig in het proces van strategische besluitvorming (welke stappen moet ik zetten?) en in de onderwerpen die strategische besluitvorming vereisen.

Bewuster ondernemen in stappen

Wie het proces van strategische besluitvorming regelmatig doorloopt, kan steeds bewuster ondernemen en eerder en beter inspelen op ontwikkelingen die het rendement en de continuïteit van het bedrijf bepalen. Door kennis, inzicht en proactief handelen kan de ondernemer meeregeren met de markt in plaats van erop reageren. Dat maakt een wereld van verschil. Strategische bedrijfsbeslissingen vloeien voort uit de ondernemingsmissie. De missie maakt duidelijk waar het bedrijf voor staat. De bouwstenen zijn kennis en inzicht betreffende:

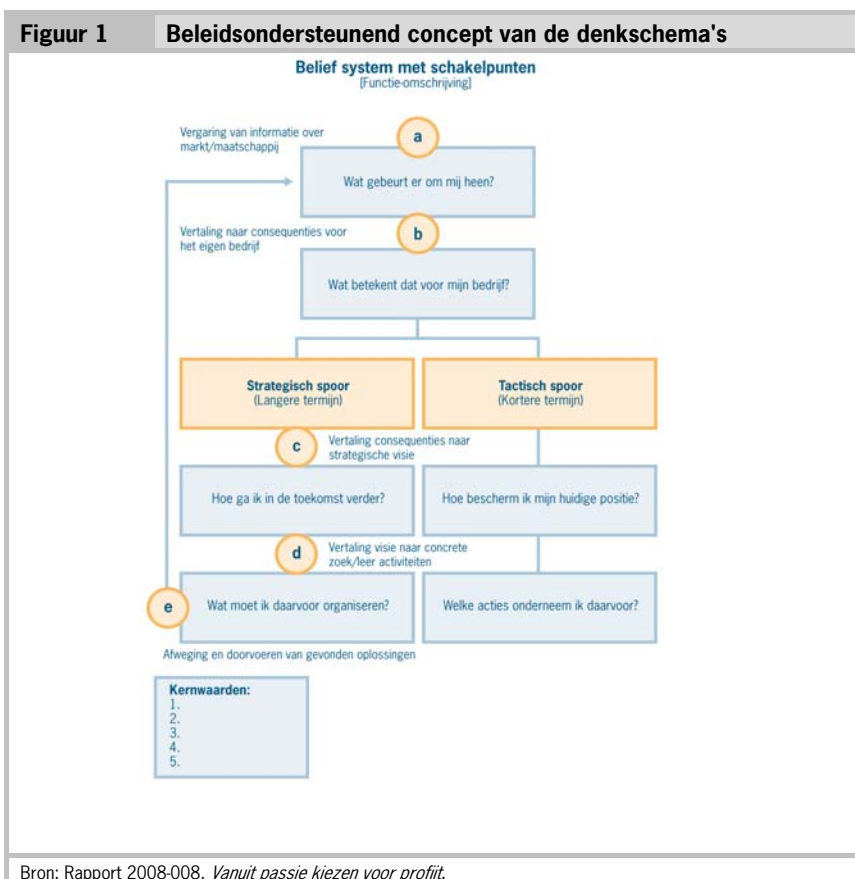
- de eigen voorkeuren, capaciteiten en doelstellingen (ondernemer);
- de sterkten en zwakten van het eigen bedrijf (onderneming);
- de kansen en bedreigingen in markt en maatschappij.

Strategisch en tactisch spoor

Op basis van de missie kiest de ondernemer een strategie met bijpassende beslissingen voor de lange termijn. Deze beslissingen geven aan hoe de ondernemer zijn of haar doelen wil bereiken, bijvoorbeeld via specialisatie, diversificatie of samenwerking. Samengevat, de strategie geeft richting aan de structurele aanpassing van het bedrijf. Naast het strategische spoor voor de lange termijn is er een tactisch spoor voor de korte termijn. Dit is vooral gericht op het optimaliseren van de huidige situatie. Onvoldoende aandacht voor het strategische spoor resulteert meestal in ad hoc maatregelen op het tactische spoor.

Inzicht verwerven via denkschema's

Een beproefde methode voor consistente analyse en besluitvorming is het beslissingsondersteunende concept van denkschema's (figuur 1). Zowel het strategische als het tactische spoor wordt in vijf stappen doorlopen. Wij beperken ons hier tot het strategische spoor. In iedere stap kan de ondernemer knelpunten ervaren. Dit levert een scherp beeld op van de nog openstaande vragen en inzicht in de wijze hoe hij of zij daarmee omgaat. Met andere woorden: het denkschema geeft de ondernemer meer inzicht in zijn of haar competenties (sterkten en zwakten) ten aanzien van strategische bedrijfsbeslissingen. De ene ondernemer kan bijvoorbeeld een uitstekende visie hebben op de markt (het 'Zien'), maar moeite hebben om deze visie te vertalen in het ondernemingsbeleid (het 'Realiseren'). Een andere ondernemer kan juist uitblinken in het realisatietraject, maar ervaren dat zijn kennis en inzicht in de markt tekortschieten. Hulp van derden die de competenties van de ondernemer aanvullen, zoals via collega's, studieclub, telersvereniging, afzetorganisatie, brancheorganisatie, bank, accountant, bedrijfskundig adviseur enzovoort, kan ertoe bijdragen dat de ondernemer 'zijn' knelpunten overwint.



Hoe verder?

Het onderzoek heeft gekeken naar het belang en het proces van strategische besluitvorming. Dit is inzichtelijk gemaakt door voor de fruitteelt en boomkwekerij één aspect van strategische besluitvorming nader te bekijken. In de fruitteelt draaide het om de rassenkeuze en eventuele bedrijfsuitbreiding, in de boomkwekerij om positionering in de keten. Dit biedt aanknopingspunten voor verbreding en verdieping. Verdieping rond rassenkeuze (fruitteelt) en positionering in de keten (boomkwekerij) wordt onder andere geboden via de uitgebreide workshopverslagen rond deze thema's en de vragenlijst over marktkanaalkeuze, te vinden in het onderzoeksrapport. Minstens zo zinvol is het om strategische bedrijfsbeslissingen te bespreken met anderen, zoals collega's, belangenbehartigers en adviseurs. Ook zij kunnen ondernemers een spiegel voorhouden.

Meer informatie:

Rapport 2008-008 *Vanuit passie kiezen voor profijt*

Brochure Wageningen UR 08-002 *Vanuit passie kiezen voor profijt*