

Helpende hand bij overgang van tuinder naar ondernemer

'Nooit meer de verkeerde



In een kenniskring kun je elkaar naar een hoger niveau brengen, want de beste adviseur voor een ondernemer is vaak een andere ondernemer.

De beste adviseur voor een ondernemer? Een andere ondernemer. Bij Syntens en Wageningen UR Glastuinbouw pretenderen ze niet de wijsheid in pacht te hebben. Het innovatienetwerk voor ondernemers en de schakel tussen wetenschap en praktijk stimuleren eigenaren van glastuinbouwbedrijven juist van elkáár te leren. "Kennis over ICT en logistiek kun je inhuren bij specialisten. Maar kennis over ondernemerschap is vaak een kwestie van ervaringen delen met ándere ondernemers." Die opvatting heeft negen bedrijven uit de groente- en de sierteelt samengebracht in een kenniskring.

TEKST: PLUMATEKST/GERBEN STOLK

BEELD: DE BEELDREDACTIE/JAN DE GROEN

Een verandering van strategie. Liever kwaliteit dan kwantiteit willen bieden. Het vizier richten op specialistische producten in plaats van massagoederen. Gemakkelijk gezegd, maar hoe organiseer je dat allemaal in de praktijk en hoe ga je de markt bedienen met de juiste vruchten? Westland Peppers uit De Lier en 's-Gravenzande maakte onlangs een ingrijpende keuze en

stuitte daarbij op een aantal prangende vragen.

Telen, verpakken èn vermarkten

"We zijn ons aan het specialiseren in speciale pepers", zegt Pieter Boekestijn, een van de drie firmanten. "We willen niet alleen meer produceren, we willen zowel telen, verpakken als vermarkten. Dat vergt

dus veel meer dan een doos vullen en die afleveren op de veiling. Je moet bijvoorbeeld kijken aan welke typen en smaken pepers behoefte bestaat in de markt en welke producten er al zijn."

"In dat proces hebben wij contact gezocht met Syntens. We hebben adviezen gekregen, maar we zijn ook geattendeerd op de kenniskring die Syntens samen met Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO), het huidige Wageningen UR Glastuinbouw, aan het opzetten was voor glastuinbouwers. Het doel: dat je wordt geconfronteerd met oplossingen en strategieën van andere ondernemers en dat je daardoor wordt gestimuleerd na te denken met welke ingrediënten je zelf uit de voeten zou kunnen." Syntens-adviseur Peter van der Sar: "De eerste 50% winst is wanneer deelnemers zien dat andere ondernemers soortgelijke vragen hebben over hun bedrijfsvoering."

Hoger niveau

Van der Sar deed in andere branches dan glastuinbouw ervaring op met 'leren van elkaar kringen'. "Het is de belangrijkste taak van Syntens bedrijven te ondersteunen in hun ontwikkeling en innovatie. Daarbij is kennis de essentiële component. Maar terwijl je als onderneming kennis over ICT en logistiek kunt inhuren bij specialisten, is kennis over ondernemerschap vaak een kwestie van ervaringen delen met ándere ondernemers. In een kenniskring kun je elkaar naar een hoger professioneel niveau brengen door met elkaar te praten." Arjan Jansma, eveneens Syntens-adviseur: "De beste adviseur voor een ondernemer is vaak een andere ondernemer."

Verkeerde kerstkaart

Wat verklaart de behoefte aan een kenniskring voor glastuinbouwers? Van der Sar: "De sector is bezig met de ontwikkeling van het tuinder- naar het ondernemerschap. Dat heeft te maken met veranderingen in de keten. Voorbij is het traditionele verhaal van leveren aan de veiling en je niet hoeven te bekommeren om de verkoop. Dat brengt nieuwe vragen met zich mee. Bij welke verkooporganisatie sluit je je aan? Op welk marktsegment richt je je? De top of het segment eronder? Hoe richt je je bedrijf daarop in? Ter

kerstkaart sturen'

illustratie een voorbeeld uit de praktijk: bij een bedrijf dat zich richtte op de laagste retail, schoot de ontvangst van een kerstkaart bij zijn afnemers in het verkeerde keelgat. Dat riep alleen maar de associatie met luxe op."

Jansma: "In deze veranderende context kunnen ondernemers veel van elkaar opsteken. Op een gegeven moment komt bij ondernemen meer kijken dan het simpelweg inkopen van kennis. Dat zie je bij bedrijven, die een areaalverdubbeling achter de rug hebben. Die komen er dan achter dat het antwoord op een verdubbeling van het aantal hectaren niet automatisch een verdubbeling van een aantal andere zaken is."

Prikkelen door collega's

Remco Duijvestijn kan zich er iets bij voorstellen. Hij is een van de vier directeuren van Tomatenkwekerij Gebr. Duijvestijn uit Pijnacker. "Sinds wij het bedrijf in 1988 overnamen van onze vader, is het bedrijf steeds verder uitgebreid. Begin vorig jaar hebben we de sprong gemaakt van 4,5 naar 10,5 hectare. Op een gegeven moment besef je: groei is gemakkelijk te ontwikkelen met schaalvergroting, maar tegelijkertijd heb je ook meer kennis nodig van bijvoorbeeld P&O-zaken en strategiebepaling. Dat zijn vaak minder gemakkelijke kwesties."

"We zijn nu intensief bezig met de vraag: welke kant willen we precies op? We denken bijvoorbeeld aan de kweek van nieuwe tomatenrassen en aan meer producten voor de kleinverpakking. Het is dan goed van andere ondernemers te vernemen hoe zij daarover denken, welke trends er zijn en vanuit welke invalshoeken je nog meer naar ons bedrijf kunt kijken. Vroeger draaide het in de glastuinbouw om de maximalisatie van je productie. Nu verdiepen we ons bijvoorbeeld ook in marketing, energiebeheer, de afzet en het personeelsmanagement. Met de toename van schaalgrootte heb je meer kennis nodig om het overzicht te houden en de zaken te beheersen. Andere ondernemers kunnen je prikkelen een bepaalde denkrichting in te gaan."

Leren van elkaar kring

De kenniskring, officieel 'Kijk mijn bedrijf/leren van elkaar kring' genoemd, bestaat

uit vertegenwoordigers van negen ondernemingen. Behalve om Westland Peppers en Tomatenkwekerij Gebr. Duijvestijn gaat het om Van Kester-Weijs (trostomaten), Plantenkwekerij Van der Lugt (opkweek warme groentepplanten), Rico quality flowers (lisianthus), Kwekerij Oosterzon (snij-anthurium), D.T. van Noord Tomaten BV (tomaten), Nico Wigchert (delphidium) en Jeroen Ammerlaan (snij-anthurium). De deelnemers komen vijf keer bij elkaar. Wageningen UR Glastuinbouw gaf vorig jaar de eerste impuls voor wat zou uitmonden in de huidige kenniskring. Bedrijfskundige Peter Vermeulen: "Wij zijn een onderzoeksinstelling die wetenschappelijke kennis wil vertalen naar praktische toepassingen. Niet alleen als het gaat om planten, maar ook om bijvoorbeeld kassen, techniek in kassen en mensen in kassen. In 2000 hielden wij een tuinbouwbreed onderzoek om te bekijken hoe het er voor stond met het ondernemerschap in de branche. Wat bleek? Er bevonden zich heel wat gaten in de kennis en competenties van ondernemers."

Kijk mijn bedrijf

Vermeulen vervolgt: "Bepaalde vragen hadden ondernemers zich niet of nauwelijks gesteld. Bijvoorbeeld: wie ben ik als ondernemer en waar sta ik? Of: hoe kan ik mijn personeel ombuigen van kostenpost in kapitaal? Of: wat is mijn visie op de toekomst? Wilden ondernemers overleven, dan was het zaak dat zij zich in dit soort vraagstukken gingen verdiepen. Bij Wageningen UR Glastuinbouw realiseerden wij ons: er is veel kennis op de markt voor die ondernemers, maar die is gefragmenteerd en wordt bijvoorbeeld aangeboden in verschillende losse cursussen."

De oplossing: 'Kijk mijn bedrijf', een initiatief van Wageningen UR Glastuinbouw waarbij ondernemers bij elkaar worden gebracht om van elkaar te leren. Er ontstonden vorig jaar vier groepen en er deden 41 bedrijven mee.

Een succes. Ondernemers met soortgelijke problemen leerden van elkaar of stelden juist vragen waar hun collega's nog niet aan waren toegekomen. In het kader van 'Leren met Toekomst', het Wageningse onderzoek naar leergedrag van ondernemers, ging dit jaar een tweede cyclus van start. Het aantal aanmeldingen viel tegen.

De groepen in 2005 vormden een proef, met een lage, deels gesubsidieerde prijs. De animo slonk nadat deze bijeenkomsten tegen de reële prijs werden aangeboden. Deelname werd voor veel bedrijven te duur.

'Zoekende ondernemers'

Vermeulen: "Syntens bedient bedrijven al langer met 'Leren van elkaar kringen'. Wageningen UR Glastuinbouw en Syntens hebben besloten hun netwerken samen te voegen en op die manier voldoende deelnemers bijeen te brengen voor een vervolg. De negen ondernemers vertegenwoordigen stuk voor stuk bedrijven die een probleem onderkennen en dat willen oplossen. Ik noem hen 'zoekende ondernemers'."

"Tijdens een bijeenkomst krijgen zij nooit een panklare oplossing aangereikt. Er zijn geen vaste recepturen. Deelnemers krijgen wel een spiegel voorgehouden. Soms gaan ze echt met de billen bloot. Aan de hand van de mening van anderen krijgen zij zicht op de sterke en zwakke punten van hun bedrijf. Zij worden geprikkeld vanuit verschillende perspectieven naar hun onderneming te kijken en na te denken over wat anderen zeggen en hebben gedaan met hún onderneming."

Syntens en Wageningen UR Glastuinbouw bewijzen dat kennisoverdracht een kwestie kan zijn van ondernemers onderling. Wie zitting heeft in de leerkring van beide organisaties, beschikt na de vijfde bijeenkomst over een tas met daarin de gereedschappen die anderen hebben gebruikt om een probleem op te lossen. Een tweede tas herbergt opmerkingen en suggesties van collega's voor het eigen bedrijf en in een derde tas zit de theoretische kennis. Met de inhoud van de drie tassen moeten de ondernemers zelf aan de slag gaan. Voorbij is de tijd van onderwijs, voorlichting en adviezen in hapklare brokken. Tegenwoordig gaat het erom dat je zelf nadenkt, je eigen praktijk vanaf verschillende kanten bekijkt en leert hoe je je voordeel kunt doen met suggesties van anderen.

SAMENVATTING