

Ondernemer: Kies wat je kiest, maar doe het bewust!

• TEKST: BERT SNOEK, PPO SECTOR BLOEMBOLLEN
• FOTO'S: IBC

Onder het motto "Kies wat je kiest, maar doe het bewust" werken onderzoekers en telers samen in een project om ondernemers te ondersteunen in het maken van bewustere keuzes in de bedrijfsvoering. Uitgangspunt is geen uitspraken te doen wie nu een goede en wie een slechte ondernemer, maar puur om We willen samen met ondernemers zoeken waar de kneep zit om vervolgens samen hulpmiddelen en mogelijke oplossingen zoeken.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, LEI en Agrotechnology and Food Innovations (voorheen IMAG) werken aan een project om met agrarische ondernemers hulpmiddelen te ontwikkelen om het ondernemerschap te ondersteunen.

TYPE ONDERNEMER

Om een goed beeld te krijgen van het type ondernemer werken de onderzoekers met een vragenlijst, die antwoord moet geven op de vraag: wat voor ondernemer bent u?

Allereerst vullen de ondernemers een enquête in. Deze enquête heeft betrekking op de verschillende elementen van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Dus naast vragen over de bedrijfsvoering worden ook vragen gesteld over hoe een ondernemer omgaat met zijn omgeving, zowel mensen (buren, personeel) als milieu (water, bodem, landschap).

Aan de hand van de enquête wordt een persoonlijk profiel gemaakt. Op welke punten 'scoort' de geënquêteerde onder-

nemer beter dan het groepsgemiddelde? Het groepsgemiddelde in bijgaande grafiek is bijvoorbeeld opgebouwd uit de scores van 11 geënquêteerden in de open sierteelt. De score geeft meer aan hoeveel aandacht een ondernemer aan een onderwerp besteedt dan dat er een waardeoordeel wordt gegeven. Het "gemiddelde" geeft aan of iemand een goede allrounder is.

TELER JANSEN IN BEELD

Door het persoonlijk profiel wordt ondernemers een spiegel voor gehouden: "waar besteed ik veel of juist weinig aandacht aan en wat zijn mijn blinde vlekken?"

In het schema staat teler Jansen als voorbeeld. Teler "Jansen" heeft geen duidelijke visie: is teler omdat hij het bedrijf van zijn vader kon overnemen en ziet wel wat de toekomst brengt. Jansen past groenbemesters toe maar gebruikt ook overmatig varkensmest omdat hij geld toe krijgt. Heeft meer personeelsbeleid dan de meeste telers in zijn sector. Jansen overlegt geregeld met zijn

afnemer over diens wensen en de wensen van diens afnemers ten aanzien van het product. Hij beschikt over voldoende kennis hoe hij zijn productie gezond moet houden. Zoekt weinig nieuwe soorten of cultivars omdat hij prima tevreden is met wat hij nu heeft. Is niet een man van extremen: niet bang voor risico maar evenmin een waaghals. Is tevreden met zijn inkomen en voorziet op financieel gebied geen problemen in de toekomst.

WERKEN AAN VERBETERING

Het persoonlijk profiel wordt met de ondernemers besproken. Hieruit komen onderwerpen naar voren waar ondernemers aan kunnen werken. Een lage score zegt niet dat een teler het niet goed doet maar dat hij relatief weinig aandacht eraan besteedt. Soms bewust, soms uit onwetendheid. Personeelsmanagement is voor een klein eenmansbedrijf een minder belangrijk punt dan in een arbeidsintensieve bedrijfstak als glastuinbouw waar men met veel personeel werkt. Dan kan een kleine ondernemer er bewust voor kiezen om geen echt personeelsbeleid te ontwikkelen. Maar een ondernemer die geen benul heeft wat er met zijn producten gebeurt, kan er voordeel mee halen door zich te verdiepen in de afnemers en klanten. Aan onwetendheid op dat gebied kan dan wat gedaan worden.

PER SECTOR GROTE VERSCHILLEN

In de glastuinbouw werd personeelsbeleid als belangrijk aandachtspunt naar voren gebracht; men werkt er immers met veel los en vast personeel. Biologische telers gaven aan meer te weten te willen komen over ketens en met name



Uit het project over ondernemerschap is gebleken dat in de glastuinbouw arbeid als een van de belangrijkste punten van aandacht geldt

de verticale integratie: samen met andere telers inspanningen in de verkoop bundelen. In feite terug naar de basisgedachte van coöperatievorming. Bollentelers gaven aan te kampen te hebben een slecht imago: hoe kan ik de omgeving laten weten dat ik als bollenteler maatschappelijk verantwoord bezig ben? Communicatie en imagoverbetering zijn onderwerpen waarvoor thans instrumenten ontwikkeld worden. Akkerbouwers en groentetelers voerden kostprijsberekening en bedrijfseconomische kengetallen op als aandachtsvelden. Uit de terugkoppeling met de ondernemers gaven veel telers aan behoefte te hebben aan hulpmiddelen om hun strategie te bepalen. Waar wil ik heen met mijn bedrijf: waar sta ik over een paar jaar en hoe wil ik dat bereiken?

SAMEN INSTRUMENTEN ONTWIKKELEN

Aan al de genoemde onderwerpen wordt op dit moment gewerkt. Onderzoekers van PPO en LEI halen uit de kast wat zij voor kennis op de gevraagde gebieden in huis hebben en bekijken samen met groepen telers hoe zij instrumenten kunnen beschikbaar stellen of anders

bepalen. Hiermee kan antwoord gegeven worden op de vraag: "u denkt dat u het goed doet en een beter imago verdient maar doet u het eigenlijk wel zo goed? Waarop baseert u die mening?" Ook wordt in het kader van het communicatie & imago onderdeel gewerkt aan een soort belangenkaart waarmee een ondernemer zijn belangrijkste relaties kan aangeven om vervolgens met gepast maatwerk te besluiten hoe hij die partij en het best kan bereiken.

STRAKS OP INTERNET

Uiteindelijk willen we een internetversie van de enquête te ontwerpen. Telers kunnen die enquête invullen waarna automatisch een 'score' wordt berekend. De score geeft mogelijke aandachtsvelden aan. Met een paar klikken met de muis kan naar ontwikkelde kennis over die aandachtsvelden gesurfed worden. Die kennis bestaat uit hulpmiddelen (rekschema's, checklists, modellen) en opgedane ervaringen van collega ondernemers. Uit die ervaringen kan die ondernemer bekijken welke bruikbaar zijn in zijn eigen situatie. Eventueel na aanpassing want ondernemen is en blijft maatwerk.

MEEDENKENDE BOLLENTELERS GEZOCHT

Omdat het samen ontwikkelen van kennis voorop staat zijn we nog op zoek naar groepen enthousiaste telers met brandende vragen over hun ondernemerschap. De bedoeling is om met elkaar oplossingsmethoden te zoeken en te bespreken. Als dit u aanspreekt wordt u van harte uitgenodigd contact op te nemen zodat wij ook uw ervaringen en bevindingen op kunnen nemen. Meldt u bij Bert Snoek, onderzoeker bedrijfseconomie en bedrijfskunde, PPO Bloembollen en bomen, telefoon (0252) - 46 21 86, fax (0252) - 41 77 62, email bert.snoek@wur.nl

VRAGEN AAN ONDERNEMERS OVER:

- management (wat is uw visie voor de toekomst? hoe werkt u daar naar toe?)
- ecosystemen (wat doet u om de bodem gezond te houden? hoe houdt u rekening met de omgeving?)
- personeel (heeft u een beleid ten aanzien van de mensen die bij u werken? hoe gaat u met hen om?)
- keten (wie is uiteindelijk uw klant? hoe bereikt u die? zijn er samenwerkingsverbanden met schakels in de keten?)
- vakmanschap (past u NBS toe? waarschuwingssystemen? heeft u kwaliteitszorgsysteem?)
- zoek- en leergedrag (hoe komt u aan nieuwe kennis? bent u lid van een studieclub?)
- inkomen (bent u tevreden over uw inkomen? is inkomen van bedrijf voldoende voor lange termijn?)
- persoonlijke kenmerken (houding tegenover vernieuwing, risicomijding, leiderschap)

