

# Praten over strategie geeft ondernemer inzicht

Boeren en tuinders hebben er baat bij om te praten over strategische zaken. Het helpt hen om hun ondernemersvaardigheden te vergroten. Dat ontdekten onderzoekers in het EU-project Entrepreneurial skills of farmers (Esof).

Bij de agrarische ondernemer van nu draait het om ondernemerschap. Alleen als dat goed is, kan hij zijn bedrijf overeind houden, zo is de heersende overtuiging. Hij heeft immers te maken met allerlei nieuwe ontwikkelingen, van klimaatverandering tot globalisering, waar hij op moet anticiperen. Is die boer of tuinder daarvoor ondernemer genoeg of moet hij zijn vaardigheden ontwikkelen? Die vraag stond centraal in het Europese onderzoeksproject waar onderzoekers uit zes verschillende landen aan deelnamen: Nederland, Finland, Groot-Brittannië, Italië, Polen en Zwitserland.

## >> Eensgezind over belangrijke vaardigheden

Om deze vraag te beantwoorden hebben de onderzoekers eerst 120 vertegenwoordigers uit de sector, de keten, de samenleving

en de wetenschap geïnterviewd over belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen. Zij waren het opvallend eens over de trends waar boeren en tuinders rekening mee moeten houden, zoals veranderende behoeften van de consument en hervormingen in de EU. Ook over de ondernemersvaardigheden om goed in te kunnen spelen op de veranderende omgeving, was overeenstemming: strategische vaardigheden, vaardigheden om kansen te herkennen en te benutten en vaardigheden om te netwerken en contacten te benutten. De vraag was vervolgens of de huidige boeren en tuinders over deze vaardigheden beschikken en hoe ze die ontwikkelen. De onderzoekers besloten dat aan hen zelf te vragen. De 25 interviews per land leverden een schat aan informatie op over hoe de ondernemers zelf over hun vaardigheden denken.



## Standaard interviewvragen

De volgende vragen werden gesteld aan de ondernemers als aanleiding voor een gesprek:

- Heeft u een bedrijfsstrategie en evalueert u die? Vindt u dit belangrijk?
- Bent u goed in netwerken en het benutten van contacten? Is dit één van de belangrijkste vaardigheden volgens u?
- Bent u in staat om kansen te herkennen en te realiseren? Is dit volgens u één van de belangrijkste vaardigheden?
- Hebben sommige agrarische ondernemers deze vaardigheden meer dan anderen, volgens uw ervaring? Zo ja, wat maakt het verschil?
- Hoe heeft u uw vaardigheden ontwikkeld? Waarom?
- Volgens experts is de ontwikkeling van vaardigheden sterk afhankelijk van houding en persoonlijkheid van de ondernemer. Wat vindt u?
- Wat zou gedaan kunnen worden om de ontwikkeling van deze vaardigheden bij agrarische ondernemers te bevorderen?

### >> Vaardigheden beargumenteren

Alle ondernemers noemen zichzelf in meer of mindere mate vaardig en kunnen dat beargumenteren aan de hand van voorbeelden. Bij strategische vaardigheden vertellen alle geïnterviewden over hun bedrijfsstrategie en hoe ze die ontwikkelen en evalueren. De een evalueert wanneer het zo uitkomt, de ander doet dat meer gestructureerd. Vooral bij samenwerkingsverbanden gaat de evaluatie formeler. Ook zijn de ondernemers in staat verbanden te leggen tussen bepaalde vaardigheden: zo zeggen ze bijvoorbeeld dat ze hun netwerk gebruiken om hun strategie te bepalen. Hun netwerkvaardigheden illustreren ze met een groot aantal voorbeelden. De contacten variëren van de traditionele afnemers en toeleveranciers tot en met partijen buiten de landbouw. Ze zien ook de voordelen van een goed netwerk. Ze krijgen bijvoorbeeld door deze contacten ideeën om hun bedrijf te ontwikkelen of ondervinden steun om kansen te realiseren. 'De voordelen van netwerken en contacten moet je over een langere termijn bekijken. Op een gegeven moment merk je hoe handig het is om zo'n netwerk te hebben', is het commentaar van een van de ondervraagden. Ook de vaardigheid in het zien en realiseren van kansen onderbouwen de geïnterviewden met voorbeelden. Sommigen hebben het gevoel dat ze kansen wel zien, maar dat realiseren moeilijk is, anderen denken dat ze kansen wel kunnen realiseren, als ze deze maar zien. Ook zien ze dat een kans wel voor de een is weggelegd, maar niet voor een ander omdat dat niet past bij de bedrijfsstrategie.

### >> Gewoon doen

Ondernemersvaardigheden kunnen gestimuleerd worden, blijkt uit de analyse van alle interviews. De ondernemers leren namelijk vooral door te doen. Een geïnterviewde zei bijvoorbeeld dat hij niet zo goed is in het presenteren van zichzelf en zijn bedrijf voor bezoekers. Toch wilde hij het leren en is het daarom heel bewust gaan doen. Hij nodigde een goede bekende uit die na afloop feedback kon geven. Pieter de Wolf, projectleider van Esóf en werk-

zaam bij Wageningen UR: 'Dit betekent dat ondernemers die iets willen leren, het gewoon moeten doen. Al raad ik ze daarbij wel aan bewust stil te staan bij het leerproces.' Dit inzicht hebben de Nederlandse onderzoekers direct toegepast in het project Platteland-Impuls (zie p. 24).

### >> Goed zicht op vaardigheden

De bevindingen sterken De Wolf in zijn mening dat de methode goed werkt om zicht te krijgen op vaardigheden onder ondernemers. Het was tot nu toe ongebruikelijk om ondernemers te bevragen op hun inzicht in de eigen ondernemersvaardigheden, maar dat bleek methodisch een goede stap te zijn. Voorwaarde hiervoor was een gestandaardiseerde opzet van de interviews, waarbij de interviewer vaste vragen stelde (zie kader) en daarna doorvroeg. De onderzoekers analyseerden vervolgens deze zelfbeoordeling. Daar kwam nog een onverwacht resultaat bij. De ondernemers kregen door het interview meer inzicht in hun eigen vaardigheden, alleen maar door er over te praten en er over na te denken. Een eye opener voor De Wolf. 'Je helpt ondernemers dus door met hen te praten over hun bedrijfsstrategie en over de ontwikkelingen die ze om zich heen zien. Alle adviseurs en relatiebeheerders die op het erf van de boer of tuinder komen, hebben dan ook de taak dat aspect aan de orde te stellen.' Deze adviseurs zijn van groot belang, omdat ze ook bij ondernemers komen die niet of nauwelijks meedoen aan projecten of studiegroepen en niet naar bijeenkomsten komen. Helaas praten de adviseurs met hun klanten nauwelijks over strategische aspecten. 'Ze praten over teelt en onderhandelen over prijzen. Het zou goed zijn als de adviseur de boer of tuinder ook eens vraagt of ze dit soort gesprekken over tien jaar nog voeren of dat hij dan is gestopt. En hoe die de ontwikkelingen in de agrarische sector ziet en hoe hij daarop inspeelt. De uitdaging is daarom nu om adviseurs een andere rol te laten vervullen in het contact met hun klanten.'