

Nieuwe inzichten verankeren via goed ondernemerschap

André van der Goes, paprikateler in Bommel heeft de eerste bijeenkomsten van de nieuwe cursus “Kijk mijn bedrijf achter de rug”. ‘Met de cursus wil ik eens kritisch naar ons bedrijf kijken en ervaringen uitwisselen met collega’s. Waar zitten bij ons ingesleten gewoontes en waar letten collega’s op bij een goede bedrijfsvoering.’

Voor een omslag naar duurzame landbouw zijn ondernemers nodig die zo’n omslag ook op hun bedrijf kunnen maken. Veel boeren en tuinders kunnen daar hulp bij gebruiken. Daarom is verbeteren van het ondernemerschap een belangrijk onderdeel van de Systeeminnovatieprogramma’s.

Goede ondernemers heeft de land- en tuinbouw nodig; boeren en tuinders die verder kijken dan hun eigen bedrijf en rekening houden met de eisen en wensen van markt en maatschappij. Dit zijn dé ondernemers die een omslag kunnen maken naar een duurzame land- en tuinbouw.

Voorlopers zijn daartoe in staat. Maar het gros van de ondernemers zit op de onderste twee treden van de ladder van ondernemerschap (zie

kader). Zij houden zich vooral bezig met produceren, kijken niet om zich heen en kunnen daardoor niet goed de omslag maken. Analyse van hun bedrijven en cursussen om nieuwe vaardigheden aan te leren helpen de ondernemers te stijgen op de ladder. Ook de Systeeminnovatieprogramma’s dragen daar aan bij.

>> Analyse van ondernemers

Het startpunt drie jaar geleden van de Systeeminnovatieprogramma’s om goed ondernemerschap te stimuleren is een analyse van het huidige ondernemerschap onder boeren en tuinders. De analyse laat zien dat de deelnemers in de praktijknetwerken van de twee programma’s voor de open teelten niet afwijken van de gemiddelde boer en tuinder. Strategisch management en ketengerichtheid komen



André van der Goes, paprikateler in Bommel heeft de eerste bijeenkomsten van de nieuwe cursus ‘Kijk.. mijn bedrijf’ achter de rug. ‘Met de cursus wil ik een kritisch naar ons bedrijf kijken en ervaringen uitwisselen met collega’s. Waar zitten de ingesleten gewoontes en waar letten collega’s op bij een goede bedrijfsvoering?’

Onderzoeksprogramma Ondernemerschap

De projecten binnen de Systeeminnovatieprogramma's die zich richten op ondernemerschap gaan er nadrukkelijk vanuit dat de ondernemer van binnen uit verandert. De onderzoekers sluiten direct aan bij de behoeften van de ondernemers. Een ander onderzoeksprogramma,

weinig voor. De ondernemers besteden weinig tijd aan de lange termijn, zijn niet bewust bezig met een strategische visie en als ze keuzes maken is dat vaak door omstandigheden gedwongen. Ook scoren de ondernemers laag op persoonskenmerken als leiderschap, zoek- en leergedrag en risicohouding.

Na de analyse is de volgende stap dat de ondernemers zich bewust worden van hun persoonskenmerken en de juiste vaardigheden aanleren. Een eerste pilotproject bleek succesvol. In workshops met huiswerkopdrachten analyseerden de deelnemers hun sterke en zwakke punten, dachten ze na over hun strategieën, gingen ze praten met een ondernemer buiten hun eigen sector. Onderzoeker Herman Schoorlemmer: 'Wat wij doen is natuurlijk niet nieuw. Ook in het verleden zijn dit soort cursussen aangeboden. Nieuw zijn de werkvormen die wij bedacht hebben. Bijvoorbeeld door de ondernemerschapstest is het leuk om er mee bezig te gaan.'

De ondernemers vinden het nuttig en leerzaam om aan hun ondernemerschap te werken, al is het niet altijd makkelijk.

Schoorlemmer: 'Persoonskenmerken zijn nauwelijks aan te passen. Je kunt de ondernemers wel een spiegel voorhouden zodat ze weten wie ze zijn. Iemand die niet om kan gaan met risico's, zal bijvoorbeeld beter werken met prijscontracten.'

Dit jaar gaat het project verder. Het is de bedoeling de werkvormen verder te verspreiden zodat andere partijen, zoals onderwijs of adviesdiensten ze oppikken.

Ondernemerschap, markt en maatschappij, richt zich ook op de ondernemer, maar heeft een ander uitgangspunt. Hier gaan onderzoekers vooral aan de slag met aspecten die een relatie hebben met het overheidsbeleid.

>> Ondernemers zijn alleen

Ook in de programma's voor de beschermde teelten is begonnen met een analyse van de bedrijven. 'Ondernemers zijn alleen, geeft projectleider Peter Vermeulen in één zin de resultaten weer. 'Ze kiezen voor vrijheid, ze zeggen: "Ik ben de baas en wie maakt me wat". De weerslag is dat ze ook alles zelf moeten doen.' De tuinders herkennen zich wel in hun sterke en zwakke punten. Vermeulen geeft het voorbeeld van een vader en zoon die precies altijd conflicten hebben over de punten die bij de vader en bij de zoon als zwak naar boven komen. In vervolg op de analyse hebben de onderzoekers geïnventariseerd wat onderwijs, accountants en adviesbureaus al aanboden op het gebied van ondernemerschap. Tegelijk gingen ze na waar de tuinders behoefte aan hadden. Daar kwam een aantal witte vlekken uit. Samen met DLV en GIBO Groep is hiervoor de cursus "Kijk mijn bedrijf" opgezet van zes bijeenkomsten. Een schot in de roos. Vier groepen van tien tot vijftien tuinders zijn dit jaar begonnen. Zij gaan aan de slag met vragen als 'Ik wil snel reageren op marktontwikkelingen, hoe pak ik dat aan?' 'Ik wil meer delegeren, wat is goed voor mij en mijn bedrijf?' 'Wat leren we van het MKB?'

De projecten in de open en beschermde teelten zijn pas het begin. Wil een transitie naar duurzame landbouw slagen dan zijn ondernemers nodig die minimaal op de derde trede van de ladder staan, legt Vermeulen uit. Daarom blijft aandacht nodig voor ondernemerschap. En misschien nog wel meer dan nu het geval is, denkt Schoorlemmer.

Treden in ondernemerschap

Wat voor soort ondernemer ben ik? Voor het antwoord op die vraag gebruiken wetenschappers een 'ladder' van vijf treden. Op de onderste trede houdt de ondernemer zich alleen bezig met produceren. Bij de tweede trede maakt hij ook onderscheid in diverse processen op zijn bedrijf, bijvoorbeeld gewasbescherming. Een ondernemer op de derde trede stemt de processen op elkaar af, is systeemgeoriënteerd. Deze ondernemer heeft zijn bedrijf redelijk op orde. Hem zal het niet overkomen dat op vrijdagmiddag 90 karren met tomaten weg moeten en dat het personeel weg is. Nog een trede hoger: de ondernemer treedt ook naar buiten, houdt rekening met wat de afnemer wenst, richt

zich op de markt. Ondernemers op de hoogste trede zijn ook gericht op wat de maatschappij verlangt. Zo voorkomen ze overlast voor de omgeving, bijvoorbeeld door de uitstoot van kunstlicht uit kassen te minimaliseren. Ook leveren ze producten en diensten die niet direct agrarisch zijn, zoals energie of een mooi landschap.

Meer informatie over het onderwerp ondernemerschap binnen de Systeeminnovatieprogramma's:

Beschermde teelten: Peter Vermeulen, t 0174 636820, e peter.vermeulen@wur.nl

Open teelten: Herman Schoorlemmer, t 0320 291 337, e herman.schoorlemmer@wur.nl