



VIJF VERSCHILLENDE BEDRIJFSSTIJLEN
VAN MULTIFUNCTIONELE BEDRIJVEN

WELKE STIJL HEEFT MIJN BEDRIJF?

Alle (biologische) boeren runnen hun bedrijf op eigen wijze. Je kunt agrarische ondernemers niet over één kam scheren. Toch zijn er groepen ondernemers aan te wijzen die meer overeenkomsten dan verschillen kennen in hun denken en doen, zij hebben dezelfde bedrijfsstijl. Als ondernemers weten wat hun bedrijfsstijl is, kan dat hen helpen in het bepalen van hun strategie en visie waardoor zij succesvoller kunnen ondernemen.

TEKST MARCEL VIJN M.M.V. BART BREMMER, GERARD MIGCHELS & DANIEL DE JONG

Een bedrijfsstijl is 'een binnen een groep algemeen aanvaarde wijze waarop men zijn bedrijf inricht en voert'. In de jaren '90 doen Jan Douwe van der Ploeg, socioloog bij Wageningen UR, en zijn collega's onderzoek naar bedrijfsstijlen. Zij laten zien dat er niet alleen verschillen zijn tussen regio's maar ook binnen regio's. Sinds deze onderzoeken zijn gedaan, is er veel veranderd in de Nederlandse landbouw. Veel agrarische bedrijven hebben naast de agrarische productie ook andere activiteiten ontwikkeld zoals toerisme, zorg, educatie, kinderopvang en huisverkoop. Het zijn multifunctionele landbouwbedrijven geworden. Ook deze ondernemers kun je niet over één kam scheren. De 'multifunctionele

tak' heeft uiteenlopende betekenissen en functies op verschillende bedrijven. Het is daarom logisch om ook voor multifunctionele landbouwbedrijven passende bedrijfsstijlen te benoemen.

Er zijn allerlei kenmerken waarmee multifunctionele bedrijven zich onderscheiden van elkaar. Om structuur aan te brengen in deze kenmerken kunnen drie niveaus onderscheiden worden:

- **Wat? Zichtbare kenmerken.** Dit zijn de verschillen die duidelijk worden door op verschillende multifunctionele bedrijven rond te lopen. Denk aan de hoeveelheid en aard van de activiteiten, bedrijfsomvang, de goederen en diensten die worden geproduceerd, etc.
- **Hoe? Strategische kenmerken.** Deze kenmerken gaan over het maken van keuzes: hoe wordt er samenhang aangebracht op het bedrijf? Dit gaat over kosten, omzet, investeringen en risico's, maar ook over de functie die de ondernemer inneemt op zijn eigen bedrijf en de rol die het bedrijf speelt binnen het gezin.
- **Waarom? Persoonlijke kenmerken** van ondernemers. Dit zijn achterliggende kenmerken, zoals drijfveren, levensovertuiging, karaktereigenschappen van de ondernemer en andere gezinsleden, etc. Elk van deze kenmerken kan een rol spelen om tot een bedrijfsstijlen-indeling te komen. Voor een bruikbare indeling is het echter vooral belangrijk dat er kenmerken gebruikt worden die onderling met elkaar

samenhangen én die voor de ondernemers zelf herkenbaar zijn. Dat kunnen voor elke stijl verschillende kenmerken zijn. Zo zijn er vijf verschillende bedrijfsstijlen te onderscheiden:

1 Productiebedrijf met nevenactiviteit

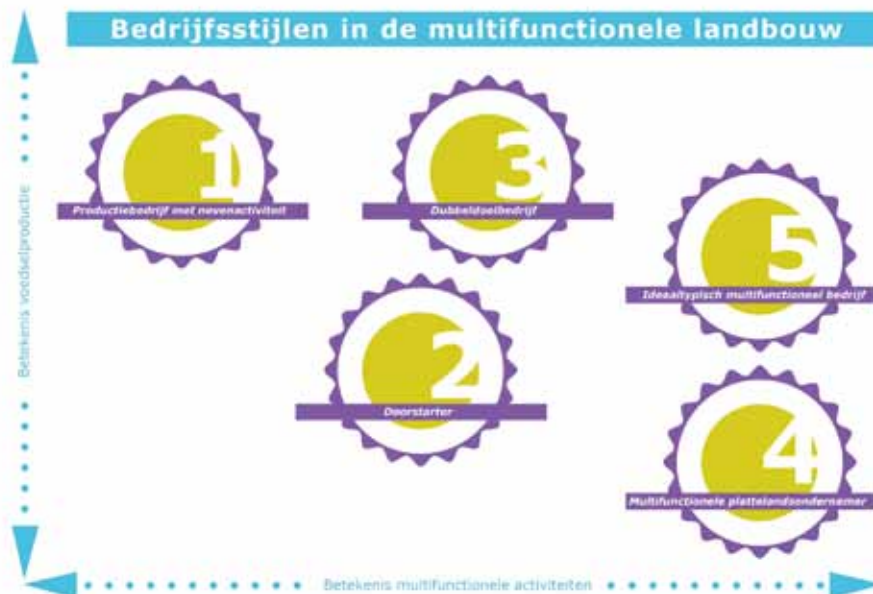
Een bedrijf waar reguliere voedselproductie de boventoon voert qua omzet en dagindeling, en waar daarnaast multifunctionele activiteiten plaatsvinden. Dit gebeurt op kleine schaal, met minimale investeringen en veelal beperkt dit zich tot één enkele activiteit. Ambities en investeringen liggen op het gebied van voedselproductie. De nevenactiviteiten mogen dit niet in de weg staan. De mogelijkheid blijft open om te stoppen met de multifunctionele activiteiten. Deze ondernemers zullen zichzelf ook niet zien als multifunctionele ondernemer, maar als regulier agrarisch ondernemer.

2 Doorstarter

Een bedrijf waar binnen de bestaande context grenzen aan de groei zijn bereikt. De ondernemer kan of wil niet verder investeren in groei van het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld komen doordat grond niet beschikbaar is, het onmogelijk lijkt een vergunning te krijgen, of doordat er geen bedrijfsopvolger is. Ontwikkeling van een multifunctionele tak biedt in dit geval uitkomst. Het multifunctionele beperkt zich tot één, soms enkele takken. De nevenactiviteiten worden zo gekozen en ontwikkeld dat ze weinig investeringen vereisen, en dat er weinig risico gelopen wordt. Onomkeerbare beslissingen worden vaak overgelaten aan de volgende generatie. Voor deze ondernemers staat voorop dat het bedrijf voortgezet wordt en autonomie behouden blijft. De hoogte van het inkomen is van minder belang.

3 Dubbeldoelbedrijf

Een bedrijf waar zowel de agrarische tak als de multifunctionele tak professioneel ontwikkeld zijn. Het multifunctionele is meestal opgepakt door de vrouw (kan ook een ander familielid zijn), terwijl de man de voedselproductie voortzet. Motivatie van de vrouw om te starten komt vaak vanuit een achtergrond in onderwijs, kinderopvang of zorg, gecombineerd met een drang naar ondernemerschap. Er is sprake van een strikte taakverdeling.



Het agrarische en het multifunctionele hebben elk hun specifieke locaties op het bedrijf, eigen afzetmarkten en klanten, en eigen netwerken. Het één mag niet ten koste gaan van het ander en in beide takken wordt aanzienlijk geïnvesteerd. Op het bedrijf wordt (voorzichtig) externe arbeid ingezet.

4 Multifunctionele plattelandsonderneming

Een bedrijf dat sterk geprofessionaliseerd is op één of twee multifunctionele takken, waarbij er geen sprake meer is van professionele voedselproductie. Het inkomen komt uit het multifunctionele. Daar wordt ook externe arbeid voor ingezet. Omdat het volledige inkomen uit de multifunctionele tak moet komen, kunnen risico's niet gespreid worden. Daarom is er nogal eens sprake van schaalvergroting. Landbouw maakt geen onderdeel meer uit van de inkomensstrategie, maar krijgt een nieuwe strategische betekenis. Landbouw staat in dienst van het multifunctionele en dient als 'bezigheid' voor cliënten of als decor. Dit kan overigens ook de landbouw van de buurman zijn.

5 Ideaaltypisch multifunctioneel bedrijf

Een bedrijf met verschillende multifunctionele activiteiten die met elkaar samenhangen (synergie). Het agrarische maakt hier een wezenlijk en integraal onderdeel van uit. Er is een sterke verbinding met de samenleving. Idealisme speelt een belangrijke rol (bijvoorbeeld de verbinding stad-platteland of een biologische productiewijze). Deze bedrijven zijn

grotendeels onafhankelijk van reguliere markten. Zij creëren hun eigen markt en zijn vaak sterk verbonden met hun omgeving. Naast pioniers met een agrarische achtergrond bevinden zich in deze groep relatief veel nieuwe intreders, die affiniteit hebben met de landbouw maar een groot deel van hun netwerk en kennis uit 'de stad' halen.

De vijf bedrijfsstijlen bieden handvatten

voor beleidsmakers, onderzoekers, adviseurs en ondernemers. Bedrijfsstijlen zijn een manier om agrariërs te begrijpen op bedrijfsniveau, en meer gedifferentieerd beleid te voeren op gemeentelijk, provinciaal of nationaal niveau. Een indeling in stijlen biedt ook een waardevolle manier om bedrijven te selecteren voor onderzoek, advies en projecten. De stijlen kunnen op die manier dienen als doelgroepen. Wanneer je ondernemers van elkaar wilt laten leren, zet je bijvoorbeeld ondernemers van dezelfde stijl bij elkaar. Of je kiest er heel bewust voor om juist ondernemers van twee verschillende stijlen met elkaar in contact te brengen. Ook voor multifunctionele ondernemers zelf kan de bedrijfsstijlen-indeling handvatten bieden. Het kan hen helpen in het bepalen van hun strategie en visie en draagt daardoor bij aan het succes van hun bedrijf. Uit eerder onderzoek is gebleken dat ondernemers succesvoller zijn naarmate zij hun eigen strategie doelbewuster nastreven. ■

Bart Bremmer is innovatiesocioloog, Gerard Migchels is onderzoeker bij Livestock Research Wageningen UR, Daniël de Jong en Marcel Vijn zijn onderzoekers bij PPO Wageningen UR. Meer informatie is te vinden in het rapport 'Bedrijfsstijlen in de multifunctionele landbouw', <http://edepot.wur.nl/297584>.