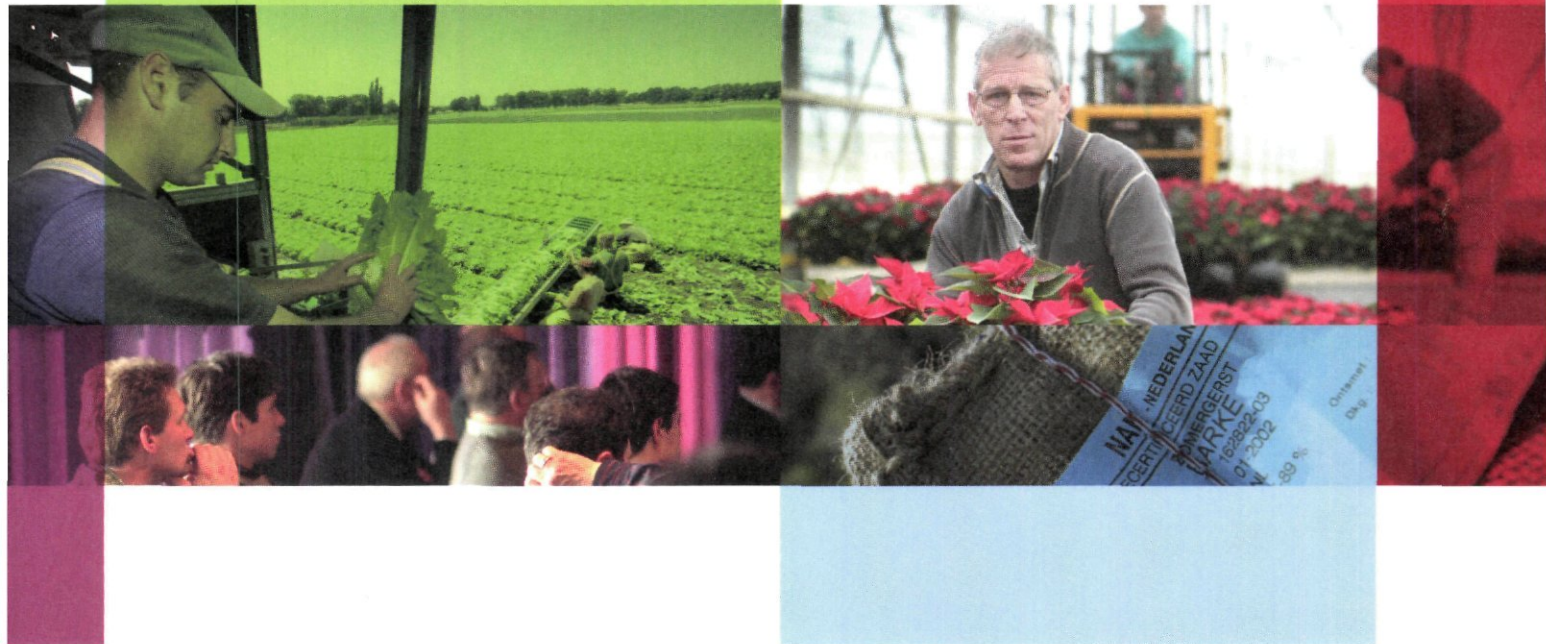


Uitpakken met ondernemersvaardigheden



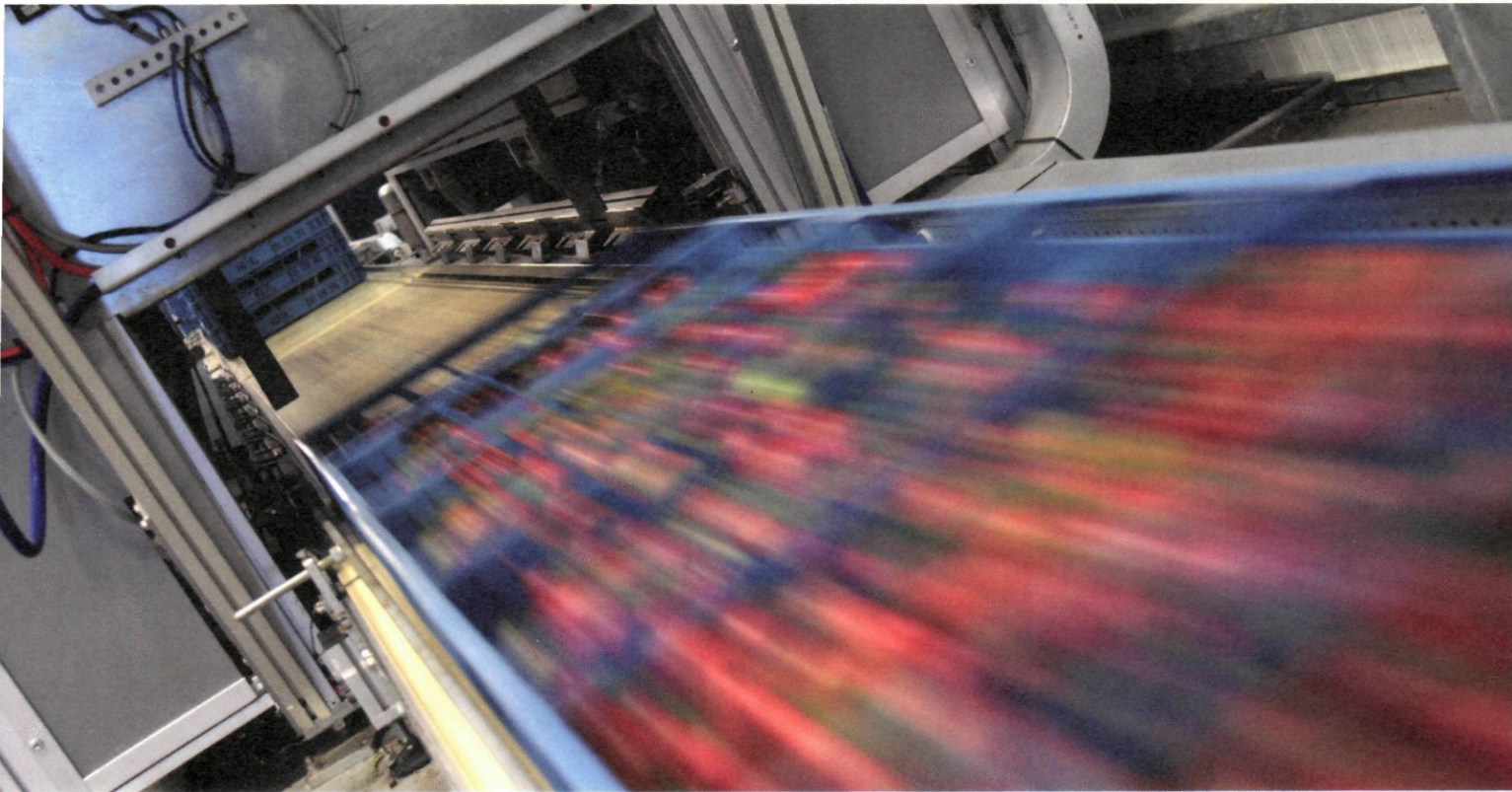
Uitpakken met ondernemersvaardigheden

'Boer of tuinder zijn en een succesvol bedrijf runnen wordt steeds gecompliceerder.

Je moet je ondernemersvaardigheden ontwikkelen om succes te hebben.'

'Leer van andere ondernemers: bezoek andere bedrijven, luister naar je concurrenten en neem de ideeën en inzichten met je mee.'

BN 1953228



Deze brochure

Wat is ondernemerschap precies? Is ondernemen te leren? En waarom is het zo belangrijk om het ondernemerschap te ontwikkelen?

In een Europees onderzoeksproject zijn onderzoekers uit verschillende landen uitvoerig ingegaan op deze vragen. Ze hebben hiervoor zowel ondernemers geïnterviewd als vertegenwoordigers uit de sector, de keten en de samenleving. Deze brochure is een bewerking van de resultaten, gericht op agrarische ondernemers en het netwerk om hen heen. Concrete voorbeelden geven inzicht in de vaardigheden die onmisbaar zijn voor een goede ondernemer. Daarnaast komen boeren en tuinders aan het woord die laten zien hoe ze dat gedaan hebben. Ze laten daarmee zien wat ondernemerschap in de praktijk is.



Ondernemersvaardigheden

Iedere boer of tuinder bezit ondernemersvaardigheden, die bovendien stuk voor stuk verder te ontwikkelen zijn. Daarmee kunnen ze hun ondernemerschap verbeteren en het nog beter laten aansluiten bij de eisen van de huidige tijd.

Waarom ondernemersvaardigheden?

Tot voor kort kon iedere boer of tuinder succesvol zijn met zijn bedrijf als hij goed was in zijn vak en zijn bedrijf goed kon leiden. Dat is inmiddels niet meer vanzelfsprekend: De markt en de samenleving zijn in beweging en veranderingen voltrekken zich soms heel snel. Het blijft belangrijk om efficiënt een goed product voort te brengen, maar er is meer nodig. De concurrentie uit het buitenland neemt toe, de consument stelt hoge eisen aan het product, burgers krijgen steeds meer invloed op het platteland en overheden sturen internationaal aan op meer marktwerking en minder subsidies. Hoe speelt een ondernemer in op deze veranderingen, hoe zorgt hij dat hij en zijn bedrijf

hier klaar voor zijn en hij er aan verdient? Daarvoor zet hij zijn ondernemersvaardigheden in.

Wat is ondernemerschap?

'Ondernemerschap zit in de genen', is een veelgehoord statement. Hierbij is de veronderstelling dat ondernemerschap sterk gebonden is aan de persoon en dat verdere uitleg niet nodig is. Daarmee blijft ondernemerschap een vaag begrip: het is moeilijk van een ander te vertellen waarom hij een goede ondernemer is. Toch is ondernemerschap best concreet te maken. Iedere ondernemer bezit namelijk vaardigheden die hem of haar tot een betere of minder goede ondernemer maken.

Trends waar de land- en tuinbouw mee te maken heeft

Vertegenwoordigers van de sector, de keten, de overheid, maatschappelijke organisaties en de wetenschap zien zeven trends voor de toekomst:

1. globalisering van de markt, waardoor de internationale concurrentie toeneemt;
2. ontwikkelingen in het EU-beleid, de afbouw van prijs-ondersteuning en marktordening;
3. veranderende behoeften van de consument, die steeds meer belang hecht aan gezond en veilig voedsel en die een ander voedselpatroon ontwikkelt;
4. veranderingen in de keten, toenemend belang van kwaliteitsborging en voedselveiligheid;

5. veranderingen in de omgeving, druk op de groene ruimte (stijgende grondprijs, belang van landschapsbeheer);
6. toenemende behoefte aan publieke diensten van de landbouw;
7. klimaatverandering.

In alle zes landen worden dezelfde ontwikkelingen gesignaleerd, maar niet altijd vanuit hetzelfde perspectief. Italianen bijvoorbeeld zien de globalisering van de markt als een kans om met hun streekproducten de wereldmarkt op te gaan. Finnen zijn bang dat vanwege globalisering nog meer boeren in hun toch al uitgedunde noordelijke gebieden het niet zullen redden. Overigens kan een bepaalde ontwikkeling ook verschillend worden uitgelegd door mensen uit hetzelfde land: De ene geïnterviewde ziet de globalisering van de markt als een bedreiging, de ander als een kans.

Globaal gezien zijn er vijf groepen vaardigheden die voor een ondernemer van belang zijn:

1. professionele vaardigheden (vakmanschap);
2. managementvaardigheden;
3. vaardigheden om een bedrijfsstrategie te ontwikkelen;
4. vaardigheden om kansen te herkennen en te benutten;
5. vaardigheden om te netwerken en samen te werken.

Deze vaardigheden zijn universeel en gelden zowel voor Nederlandse als voor Poolse of Italiaanse boeren en tuinders. Wel verschilt de visie op het huidige ondernemerschap: in Nederland is er bijvoorbeeld geen enkele persoon geïnterviewd die vindt dat het vakmanschap nog beter moet, terwijl dat in Polen vaak wordt genoemd.

De vijf vaardigheden laten in grote lijnen zien waaraan de agrarische ondernemer nu en in de toekomst moet voldoen. Ondernemerschap is meer dan vakmanschap of management. Om een onderneming te kunnen leiden en ontwikkelen zijn de laatste drie vaardigheden van minstens zo groot belang. De strategische vaardigheden, vaardigheden om kansen te herkennen en te benutten en vaardigheden om te netwerken en samen te werken zijn de drie essentiële ondernemersvaardigheden

voor de agrarische sector in Europa. Deze staan centraal in deze brochure.

Deze uitleg laat ook zien dat het bij ondernemerschap niet alleen gaat om de persoon en zijn of haar kwaliteiten, maar ook om datgene wat een persoon doet. Door vaardigheden te benoemen, bijvoorbeeld het herkennen van kansen, is helder te maken wat ondernemerschap inhoudt. Al zijn het natuurlijk niet alleen de vaardigheden die het succes van een onderneming bepalen. Ook externe factoren spelen een rol, zoals cultuur, markt en beleid.



Ondernemersvaardigheden in detail

Boeren en tuinders weten de ondernemersvaardigheden in een gesprek goed te benoemen. In dit hoofdstuk een nadere uitwerking van drie groepen ondernemersvaardigheden aan de hand van voorbeelden uit interviews.

Onderzoekers hielden interviews met ondernemers uit diverse sectoren (zie kader Praten over ondernemerschap). Daaruit destilleerden ze diverse ondernemersvaardigheden, onderverdeeld in drie groepen: strategie ontwikkelen, ontwikkelen en benutten van contacten en netwerken en kansen zien en realiseren.

1. Strategie ontwikkelen

Feedback ontvangen en benutten. Fruitteler met boerderijwinkel: 'Als je je product naar de veiling stuurt of naar de grote aardappelhandelaar, heb je geen contact met je klanten. Als wij een zak appels verkopen die niet lekker is, krijgen we daar

direct respons op. We hebben zaterdag een appelproefdag gehouden met acht soorten op een rijtje, allemaal schijfjes. Klanten moesten een cijfer geven. We hebben die dag 360 klanten gehad waarvan er 100 geproefd hebben. We hebben er wat nieuwe rassen tussen gezet. Heel belangrijk voor ons om te weten hoe dat ras overkomt.'

(Zelf)reflectie. Ondernemer die samen met zijn zoon een boomkwekerijbedrijf heeft: 'Ja, daar hebben we het regelmatig over. Daar zijn we altijd mee bezig. Vorige week hebben we ook nog tegen elkaar gezegd: joh, hebben we niet te veel staan? Kunnen we niet beter wat minder aanplanten?'

Praten over ondernemerschap

De meeste ondernemers zijn niet gewend gesprekken te voeren over ondernemerschap. Normaliter praten ze met adviseurs, collega's of buren over technische zaken of over markt en handel. Vaak wordt dan ook gedacht dat het thema ondernemerschap niet leeft bij ondernemers: dat ze het onderwerp veel te abstract vinden en niet goed kunnen relateren aan hun dagelijkse bezigheden.

Dit blijkt niet waar te zijn. Uit de interviews met ondernemers komt naar voren dat boeren en tuinders wel degelijk praten over ondernemerschap. Met de speciale aanpak, die de onderzoekers hebben gekozen, weten de boeren en tuinders het onderwerp te vertalen naar hun dagelijkse praktijk. In de

gesprekken met de ondernemers volgden de onderzoekers een vaste vragenlijst (zie ook pag. 40) over strategie, over de kansen die de ondernemers zagen en de contacten die ze hadden. Door zo gestructureerd met elkaar te praten, kregen de ondernemers meer zicht op hun eigen vaardigheden. Daardoor leerden de ondernemers beter omgaan met hun eigen sterke en zwakke punten in het ondernemerschap. Dat vormde weer de basis voor verdere ontwikkeling.

Dit laat zien dat het zinvol is als ondernemers regelmatig met iemand anders praten over hoe ze bijvoorbeeld hun bedrijf over tien jaar willen runnen of welke kansen ze zien. Ondernemers zelf kunnen het initiatief hiertoe nemen, maar zeker ook adviseurs, relatiebeheerders en anderen die regelmatig op bedrijven komen.

Monitoring en evaluatie. Een ondernemer die samen met haar man een multifunctioneel bedrijf heeft: 'Elk jaar op oudejaarsavond maakt ieder voor zich een verhaaltje over de highlights en de dieptepunten van het afgelopen jaar. Daarnaast maken we er een over die van volgend jaar, wat we ervan verwachten, waar we aan denken of wat we niet willen. Die leggen we naast elkaar en we pakken die van vorig jaar erbij om te kijken of het is geworden wat we dachten, wat er is veranderd, waarom hebben we dit wel gedaan of dat niet. Dus, een soort toetsing of je doet wat je je hebt voorgenomen en ook eventjes kijken of je nog samen op dezelfde koers zit of dat je toch een andere richting op wilt. Dat is echt heel erg nuttig.'

Conceptuele vaardigheden. Een ondernemer met een groot pluimveebedrijf, die een mestverwerking heeft opgezet: 'Die uitvinding om de mest te drogen en te korrelen, is iets wat heel goed past binnen ons bedrijfsconcept. Dat komt doordat we een overschot aan mest hebben. Je maakt er een heel hoogwaardige meststof van, waar je in de woestijn tomaten mee kunt laten groeien. En voor het drogen van de mest kun je de warmte van de kippen gebruiken.'

Strategische planning. Een ondernemer die een jaar geleden het akkerbouwbedrijf van haar moeder heeft overgenomen: 'Ik wilde eerst uitzoeken wat ik echt leuk vind: past dit mij, hoe ga ik het doen en wil ik het ook wel fulltime doen? En komend jaar heb ik wel zoiets van hoe ga ik de samenwerking met een buurman verder uitwerken? Daarmee kun je je machinepark uitbreiden.'

Strategische beslissingen nemen. Een glastuinder die zich richt op de introductie van nieuwe typen tomaten: 'Ik laat op dit moment mijn bedrijf niet verder groeien. Die investeringen wil ik niet aangaan. Daar ga ik geen energie in stoppen. Ik wil doen wat ik leuk vind en ik ben er achter gekomen dat ik het leuk vind met nieuwe dingen bezig te zijn. Ik ga proberen dat tot iets productiefs te maken.'

Doelen formuleren. Een boomkweker: 'Ja, op een gegeven moment, en dat is eigenlijk pas afgelopen winter, heeft dat pas gestalte gekregen. Toen dacht ik, nou ga ik de boel omzetten en nu ga ik er ook echt voor om marktleider te worden in Europa.'



2. Ontwikkelen en benutten van contacten en netwerken

Contacten kunnen leggen. Een fruitteler met een boerderijwinkel: 'We mogen graag ouwehoeren, maar het moet wel wat opbrengen. We hebben pas op een beurs in Utrecht gestaan. In het museum, in het spoorwegmuseum. Ja... dat is heel effectief. Je staat daar te promoten wat jij te vertellen hebt aan een groep ondernemers, aan reisorganisaties.'

Netwerken. Een multifunctionele ondernemer: 'We hebben heel wat recepties afgelopen. Als er hier ergens iets geopend wordt, praten we even met de wethouder. Elke nieuwe burgemeester hebben we op de lunch uitgenodigd. Dat moet je dan allemaal doen.'

Samen kunnen werken met andere ondernemers en bedrijven. Een akkerbouwer die het bedrijf een jaar geleden heeft overgenomen: 'Ik werk heel veel samen met de buurman. Daar haal ik mijn informatie vandaan en leg ik mijn ideeën neer. Van hem krijg ik wat feedback en zo ontwikkel ik een eigen gevoel of ik goed zit met wat ik doe.'

Benutten van netwerken en contacten. Een ondernemer met een groot pluimveebedrijf die de onderneming als BV heeft

ondergebracht in een stichting: 'We hebben een accountant in het bestuur en een jurist. Dus wij hebben een wetenschapper erbij, professor doctor ingenieur.' (lach) 'En we hebben iemand van de landelijke Rabobank in het bestuur. Vier keer per jaar hebben we uitgebreide vergaderingen met al deze mensen.'

Strategisch netwerken. Een akkerbouwer: 'Je moet een netwerk hebben met veel verschillende mensen. Als je pas iemand moet gaan zoeken als je een probleem hebt, ben je te laat. En dan zitten ze ook niet op je te wachten.'

Leiderschap. Een ondernemer met een groot pluimveebedrijf: 'Dan neem ik ook de belangrijkste mensen mee, de bedrijfsleider van dat bedrijf en de directeur, en we gaan in Spanje kijken wat daar voor nieuwe ontwikkelingen zijn.'

3. Kansen zien en realiseren:

Herkennen van zakelijke kansen. Een fruitteler: 'Mijn afzetorganisatie Fruitmasters heeft een nieuw ras geïntroduceerd. Ik zie daar een kans in. Het is een dure boom, een dure investering. Het is een clubras, een conceptras. Je bent verplicht onder bepaalde eisen te telen en te leveren aan de afzetorganisatie, maar ik zie daar toch wel weer een kans in.'



Markt- en klantoriëntatie. Een fruitteler met een boerderijwinkel: 'Wij organiseren ieder jaar een activiteitendag voor de klanten van onze boerderijwinkel. Ze kunnen dan ziekten en plagen laten determineren, ze krijgen een rondleiding over het bedrijf en er zijn activiteiten voor de kinderen. Dat loopt als een trein.'

Bewustzijn van bedreigingen. Een groenteteler die slechte ervaringen had met de gemeente: 'Ik hoorde dat de gemeente plannen had voor een fietspad over ons bedrijf. Die ambtenaren hadden de afgelopen jaren alles verziekt met de bedrijfsverplaatsing en dat hadden ze goed door. Ze dachten natuurlijk, die vent kan ons niet luchten of zien. Maar ik ben er gewoon heen gegaan, ik zeg, ik hoor dat jullie een fietspad willen aanleggen? Ze zeiden, is daar over te praten? Ik zeg, waarom niet? En we zijn er goed uitgekomen. En nu kan ik weer eens naar de gemeente als ik zelf wat wil. Voor wat hoort wat.'

Innovativiteit. Een pluimveehouder die voornamelijk naar Duitsland afzet: 'Vijf jaar geleden zijn we met welzijnskooien begonnen. Die kunnen we in 2012 zo weer aanpassen aan de nieuwe wetgeving. En nu bouwen we een nieuwe stal. Een type dat al is goedgekeurd door de Duitse minister, maar het moet nog door de Duitse Tweede Kamer. Als het zover is, zijn wij de eerste.'

Risicomanagement. Een glastuinder: "Ik vind dat als je ergens flink in investeert, je ook een stukje zekerheid moet hebben dat je investering er weer uitkomt. Dat had ik niet, dus toen ben ik stukje bij beetje gaan switchen naar perkplantenteelt. Langzaam maar zeker hebben we een klantenbestand opgebouwd en nu hebben we ieder jaar 80 tot 85 procent van de orders van tevoren binnen. We weten dus wat we moeten produceren voor die klant en ook wat het opbrengt. Een stukje bedrijfsrisico houd je toch, omdat de teelt natuurlijk goed moet gebeuren. Maar dat zijn risico's die ik redelijk in de hand heb."

Realiseren van kansen. Een melkveehouder die te laat was om een kans te realiseren: "Wij wisten van een ander project met windmolens dat het veel armoe was met die eerste molens. Daarom hebben we niet gebouwd toen het hier wel kon. We durfden het niet aan. Die andere mensen wisten dat niet en geloofden de verkoper die het wel zag zitten. Wij wilden nog even wachten en dan gelijk een goeie bouwen. Ik heb daarna veel om me heen gekeken en wist wat ik wel wilde. Maar toen we wilden bouwen mocht het niet meer."



Waarom heeft de ene boer of tuinder meer of beter ontwikkelde vaardigheden dan de ander?

Er is verschil in vaardigheden tussen ondernemers en er is ook verschil in de mate waarin ondernemers de vaardigheden kunnen ontwikkelen. Maar waar heeft dat mee te maken? Volgens de geïnterviewde ondernemers is vooral de persoon van de ondernemer een belangrijke factor hierin: karaktereigenschappen en houding spelen een rol. Een aantal voorbeelden:

- Ondernemers met een *open en positieve houding* zijn beter in staat om kansen te herkennen.
- Iemand met *durf* is bereid om risico's te nemen en zal daarvoor eerder besluiten om een bepaalde kans te realiseren.
- Om kansen te realiseren is het nodig *beslissingen te kunnen en durven nemen*. Het gaat niet alleen om het vermogen om afwegingen te kunnen maken, maar minstens zo belangrijk is het om de knoop door te durven hakken. Ondernemers die eindeloos de voors en tegens afwegen, zijn vaak te laat. Daar staat tegenover dat wie te snel een beslissing neemt, het risico loopt om met dingen aan de slag te gaan die geen goede kans zijn voor het bedrijf.
- Een *open en extroverte ondernemer* is beter in netwerken dan iemand die meer gesloten en introvert is.





- Een boer of tuinder moet gedreven worden door *passie en liefde voor het vak* en het bedrijf. Zonder deze innerlijke drijfveer kan een ondernemer niet succesvol zijn, al heeft hij alle benodigde ondernemersvaardigheden.
- Er is verschil in de *bereidheid om te leren*. Volgens de geïnterviewden zijn er agrarische ondernemers die 'het allemaal wel best vinden.' Ze staan niet open voor nieuwe dingen en vinden het ook niet nodig om dingen op hun bedrijf te veranderen en te verbeteren. Daarnaast kunnen ze ook niet omgaan met commentaar en feedback van anderen. Dat staat de ontwikkeling van vaardigheden en ook de ontplooiing van ondernemerschap in de weg.
- Niet ieder bedrijf en iedere ondernemer heeft dezelfde *mogelijkheden om zich te ontwikkelen*. Denk aan de locatie, de financiële reserves en de gezinssituatie. Daarnaast is de sociaal-culturele context van invloed: is de sociale omgeving van de ondernemer niet zo veranderingsgezin, dan is het heel moeilijk om nieuwe dingen op te pakken. Datzelfde geldt voor ondernemers die te maken hebben met conservatieve adviseurs, toeleveranciers en afnemers, die alle veranderingen afraden of heel sterk in één bepaalde richting adviseren.

Uit de interviews blijkt ook dat zelfkennis voor ondernemers belangrijk is om met deze dingen om te gaan. Een ondernemer die weet dat hij introvert is, zal wat meer moeite moeten doen om op andere mensen af te stappen en contacten te leggen, maar kan het wel.

Bepaalt de bedrijfsstrategie of iemand ondernemer is?

Soms wordt gezegd dat glastuinders en boeren met een multifunctioneel bedrijf pas echte ondernemers zijn en dat akkerbouwers en melkveehouders nauwelijks ondernemen. Het project laat zien dat deze stelling niet waar is. Er is wel sprake van ander ondernemerschap, afhankelijk van de bedrijfsstrategie, maar in alle sectoren en bij alle bedrijfsstrategieën zijn betere en minder goede ondernemers te vinden.

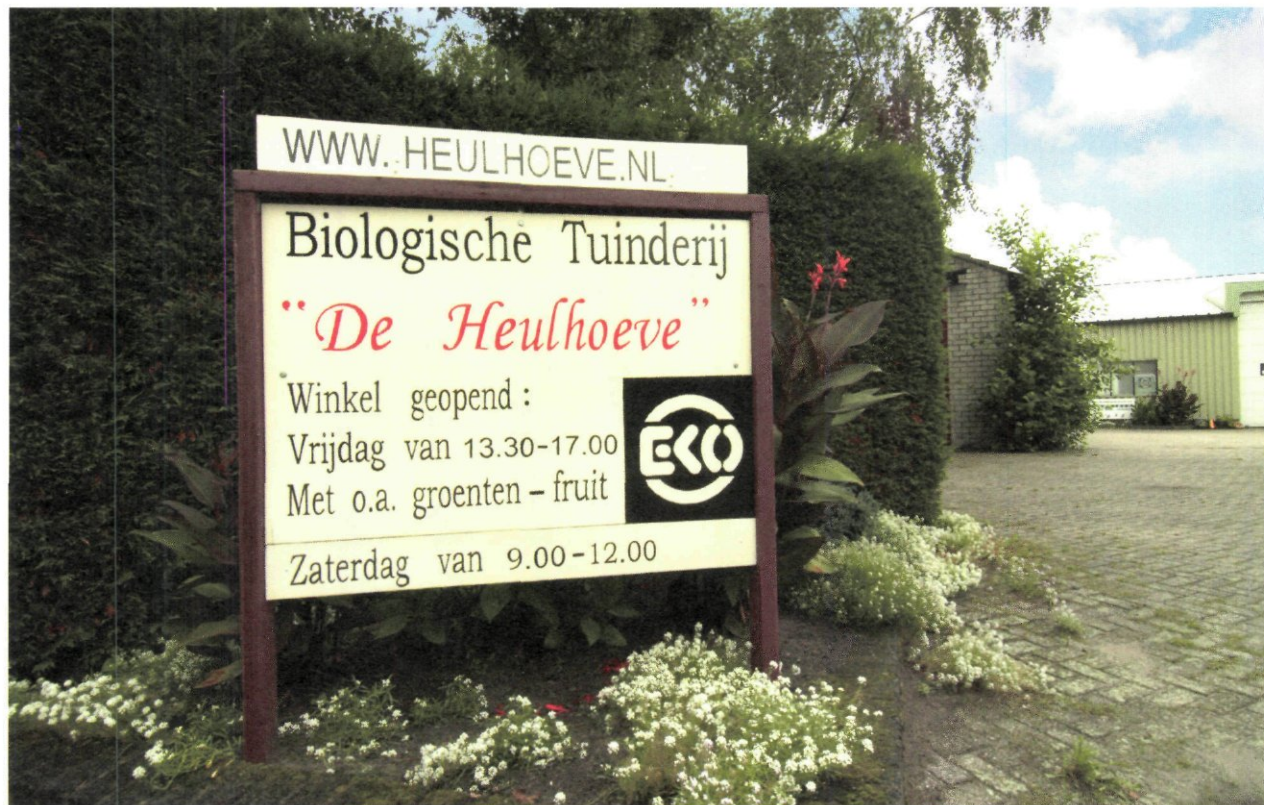
Het is opvallend dat alle geïnterviewde ondernemers aangeven dat de drie groepen ondernemersvaardigheden belangrijk zijn voor hun bedrijf. Even opvallend is het verschil in de invulling ervan. Twee voorbeelden:

Sommige geïnterviewde boeren en tuinders leveren hun producten aan vaste afnemers, die voor de verdere afzet zorgen, zoals zuivelcoöperaties. Dat zorgt ervoor dat deze ondernemers weinig of geen tijd besteden aan de markt. Hun strategie is daarom vooral gericht op de efficiënte productie van een

goed product, ze zien kansen in technische ontwikkelingen die daarbij helpen. Hun contacten en netwerken bestaan vooral uit collega-ondernemers, adviseurs en onderzoekers, waarvan ze leren om hun bedrijfsvoering verder te verbeteren.

Andere boeren en tuinders hebben ook de verantwoordelijkheid voor de vermarkting van hun producten of diensten, soms rechtstreeks aan de consument. Dat betekent dat ze daarvoor ook een strategie hebben ontwikkeld, dat ze daar ook kansen zien en dat hun contacten en netwerken ook deels daarmee te maken hebben.

Kortom: de drie groepen ondernemersvaardigheden zijn voor alle ondernemers belangrijk, maar de invulling kan verschillen. Het blijft wel de vraag wat er gebeurt als de situatie van de ondernemer verandert, bijvoorbeeld door veranderingen in de markt en de maatschappij: Het kan zijn dat de manier waarop de ondernemer gewend was zijn ondernemerschap in te vullen niet meer voldoet en dat de ondernemer zijn vaardigheden moet ontwikkelen om in te kunnen spelen op de veranderingen.





Gesprekken voeren over vaardigheden

Herkennen en benoemen van de ondernemersvaardigheden is de eerste stap in het verder ontwikkelen van die vaardigheden. Praten erover helpt de ondernemers hun eigen vaardigheden te ontdekken.

De voorbeeldstukjes uit de interviews laten zien hoe een gesprek over vaardigheden kan verlopen.

Heeft u een bedrijfsstrategie en evalueert u die?

Een melkveehouder:

'Nee, eigenlijk hebben we geen strategie.'

Hoe komt dat?

'Wij zijn niet gericht op groei, zoals mijn collega's dat wel doen.'

Wat willen jullie dan?

'Wij willen optimaliseren in plaats van groeien. Ik ken boeren met een grotere boerderij en een vergelijkbaar inkomen. Maar zij zijn altijd druk. Ik wil een prettig leven en tijd hebben voor andere dingen. Bovendien, het is moeilijker een groot bedrijf over te nemen dan een kleiner bedrijf.'

Ziet u ook nadelen aan die strategie?

'Ja, natuurlijk zitten er ook nadelen aan. Optimalisatie is maar tijdelijk, daarna kan je niet verder. Daarnaast is ons bedrijf te klein voor twee inkomens. Maar dat probleem is over als mijn zoon het bedrijf volledig overneemt.'

Waarom vindt u het belangrijk om een bedrijfsstrategie te hebben?

'Voor mij is het belangrijk om er een te hebben, maar ik vind het vooral belangrijk om te weten waarom je die strategie hanteert. Veel veehouders zijn alleen maar gericht op groeien zonder er echt over na te denken.'



Een akkerbouwer: 'Het is erg belangrijk als je de vaardigheid hebt een bedrijfsstrategie op te stellen. Als je dat niet kan, kun je je bedrijf beter sluiten. Zonder strategie zwalk je van links naar rechts en ren je er altijd achteraan en ben je te laat.'

Bent u goed in netwerken en het benutten van contacten?

Een fruitteler:

'Ja, ik denk dat ik daar aardig goed in ben. Ik kan de juiste personen vinden om dingen te realiseren.'

Kunt u een voorbeeld geven?

'Ik heb een boek laten maken over de geschiedenis van kersenproductie in deze streek, heb subsidie geregeld en ervoor gezorgd dat iemand het heeft geschreven. Ik heb daarvoor verschillende mensen benaderd.'

Gebruikt u die vaardigheid ook in de dagelijkse gang van zaken?

'In de oogsttijd werken er zo'n 55 mensen hier en dan heb ik die vaardigheden nodig om goed contact te maken met iedereen en iedereen aan het werk te houden en ook om door te gaan met de verkoop en de commercie en zo. Ik werk er vrij actief aan om bestaande contacten te onderhouden, ook



al komt er op korte termijn niets uit. Je moet mensen het idee geven dat ze belangrijk zijn, je moet de relatie goed houden. Misschien heb je ze dit jaar niet nodig, maar na een paar jaar zeg je misschien: ja, het is handig dat ik hem ken en hij mij.'

Een potplantenkweker:

'Ik denk dat ik daar aardig goed in ben.'

Kunt u dat uitleggen?

'Ik ben lid van een studiegroep, zit in het bestuur van de regionale bank en ik bezoek regelmatig beurzen.'

Heeft u ook plannen om uw netwerk uit te breiden?

'Ik wil ook mijn contacten met klanten verbeteren, zonder intermediairs.'

Waarvoor gebruikt u uw netwerk?

'Het helpt me om technische en productieproblemen op te lossen. En ik blijf zo op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Ik discussieer met mijn contacten en krijg commentaar op mijn eigen visie en ik zie wat er buiten mijn bedrijf gebeurt. Ik wil ook regelmatig buiten mijn eigen bedrijf kijken. Deze vaardigheid is belangrijk omdat je andere mensen nodig hebt, die in een ander gebied zitten of andere kennis hebben dan jijzelf.'

Een melkveehouder:

'Ja, ik denk het wel. Ik ben lid van een melkveestudiegroep en neem deel aan een onderzoeksproject. Ik ga naar boerenbijeenkomsten en ik ben lid van de kerk.'

Waarom doet u dat?

'Ik leer van andere boeren. Ik krijg nieuwe ideeën door andere mensen te ontmoeten en mijn eigen bedrijf even achter me te laten. Als iemand niet aan netwerken deelneemt en bijna geen contacten heeft, dan blijft het bedrijf vaak stilstaan.'

Bent u in staat kansen te herkennen en te realiseren?

Een melkveehouder:

'Herkennen? Ja. realiseren? Soms.'

Een akkerbouwer:

'Ik herken heel veel kansen. Maar het vraagt heel wat meer om ze goed te realiseren.'

Ze geeft een voorbeeld. Ze startte een jaar daarvoor met de teelt van zonnebloemen als snijbloemen, omdat ze zonnebloemen zo mooi vindt staan. Ook past de arbeidsbehoefte goed in het bedrijf. Maar het eerste jaar liep de verkoop niet goed. Op de veiling brachten de bloemen minder op dan de kostprijs. Ze verkocht ze bij de buurman in de boerderijwinkel





en aan een paar bloemenwinkels in de buurt. Nu vraagt ze zich af of ze de teelt grootsier aan gaat pakken, zodat het rendabel wordt ze toch via de veiling te verkopen. Of dat ze toch bij bloemenzaken in de buurt wil blijven.

Een glastuinder:

'Ik heb wel een kans gezien maar niet gerealiseerd. Die kans paste niet bij mijn strategie waarin ik inzet op verminderen van de risico's. Voor mijn bedrijf is deze vaardigheid niet zo belangrijk omdat ik geen kansen nodig heb om te overleven.'

Een ondernemer met een multifunctioneel bedrijf:

'Ja, ik geloof dat ik goed ben in het herkennen van kansen. Maar ik denk dat iedereen die positief en optimistisch is daar goed in is. Het is een karaktertrek. Net zoals de een iets als een bedreiging ziet en de ander datzelfde als kans. Het belangrijkste is dat je niet alle kansen moet willen realiseren. Wees selectief in je kansen. Sommige dingen lijken een kans, maar zijn het niet. Die kosten heel veel energie om er iets uit te krijgen. Je maakt keuzes op grond van de visie die je hebt. Dat is het allerbelangrijkste en dat is ook de basis voor je strategie. Als je een heldere visie hebt, weet je wat je wil doen en ben je in staat om te analyseren of iets een kans is of niet.'

'Ga naar buiten. Neem niet alleen deel aan dingen die gerelateerd zijn aan de landbouw. Misschien zie je de voordelen niet direct, maar op een gegeven moment ben je blij dat je zo'n netwerk hebt. Je kan ook feedback vragen van je afnemers.'



Aanbevelingen voor ondernemers

Ondernemers kunnen hun ondernemersvaardigheden op verschillende manieren ontwikkelen en vergroten. Hieronder tips van andere ondernemers.

Hoe kunnen ondernemers hun vaardigheden ontwikkelen?

Benoemen van de ondernemersvaardigheden is één. Waar het uiteindelijk om draait, is om de juiste vaardigheden (verder) te ontwikkelen. De geïnterviewde boeren en tuinders doen dat ieder op hun eigen manier. Wat het beste past, hangt van de ondernemer af. Iedereen leert nu eenmaal op een andere manier. Hieronder de suggesties van de geïnterviewden:

- Gewoon doen. Ga aan de slag met je bedrijfsstrategie, neem deel aan netwerken en leg contacten. Grijp kansen als je ze ziet. Leren door te doen is de belangrijkste manier om vaardigheden te ontwikkelen. Bij dat doen hoort wel reflectie: hoe deed ik dat en wat kan ik verbeteren? Daarvoor kun je de mensen om je heen ook gebruiken.

- Bouw momenten van reflectie in. Kijk eens kritisch terug, bijvoorbeeld op de eigen bedrijfsstrategie: heb ik mijn doelen gehaald? Heb ik kansen gemist en hoe kwam dat? Of heb ik kansen op de goede manier gerealiseerd? En wat hebben netwerken en contacten me opgeleverd? Vraag voor deze reflectie ook hulp van anderen.
- Leer van je fouten, stop vervelende ervaringen niet zomaar weg. Sommige geïnterviewde ondernemers geven expliciet aan dat ze het meeste geleerd hebben van een misstap in het verleden. Het is natuurlijk nog beter om te leren van de fouten van anderen.
- Volg trainingen en cursussen en trek daar ook tijd en middelen voor uit. De geïnterviewden hebben vrijwel zonder uitzondering cursussen gedaan over economie, strategie-

ontwikkeling, opvolging, communicatie, ondernemerschap en creativiteit. De cursussen zijn een hulpmiddel om vaardigheden op te snuiven, die je vervolgens verder ontwikkelt in de werksituatie. Bovendien zijn ze nuttig omdat je andere ondernemers ontmoet en ook van hen kunt leren. De geïnterviewde ondernemers hadden vrijwel nooit spijt van deelname aan een cursus.

- Leer van andere ondernemers. Maak gebruik van de ervaringen van collega's en discussieer met hen. Neem deel aan bedrijfsbezoeken, bijeenkomsten, commissies en excursies. Vooral boerennetwerken en studiegroepen zijn effectief. Daar kun je van andere boeren leren en reflectie krijgen op je eigen bedrijf. Succes hangt wel af van hoe open de deelnemers zijn en of je de gelegenheid hebt om in gesprek te gaan en door te kunnen vragen. Lees ook de vakbladen, voor interessante verhalen van bedrijven en ondernemers.
- Bezoek bijeenkomsten die banken en boerenorganisaties organiseren, waarin vaardigheden centraal staan of waarin ondernemers van buiten de sector worden uitgenodigd.
- Zoek ondernemers van buiten de eigen sector. Dat opent nieuwe perspectieven of levert een kritische reflectie. Ook bezoek aan ondernemers in het buitenland kan heel leerzaam zijn.

- Vooral voor bedrijfsopvolgers is het aan te bevelen om hoger onderwijs te volgen. Het verbreedt je horizon en je krijgt meer inzicht in dingen die wat verder van de boerenpraktijk afstaan. Geïnterviewden denken dat hoger opgeleide ondernemers gemiddeld genomen over meer ondernemerschap beschikken.

'Boeren moeten tijd en geld investeren in hun persoonlijke ontwikkeling.'





NAK - NEDERLAND
GECERTIFICEERD ZAAD

Soort:

Ras:

Partijnr.:

Certificering:

Geteeld in:

Kleinfracht:

Waardetls:

ZOMERGERST

MARKER

162822-03

01-2002

NL

85-89 %

(Hordeum vulgare)

ONTSMET

Ontsmet:

Dkg.:

174.518.963

85-89 %

18

Aanbevelingen voor betrokkenen

Overheid, bedrijfsleven en onderwijs kunnen ondernemers helpen hun vaardigheden te vergroten.

Dan gaat het erom hen te stimuleren door bijvoorbeeld situaties te creëren waar ze leren en anderen ontmoeten of door procedures te vereenvoudigen.

Wat kan de omgeving (onderwijs/overheid/bedrijfsleven) doen om ondernemersvaardigheden te bevorderen?

Vaardigheden ontwikkelen is een leerproces. In contact en interactie met anderen blijkt dit leerproces het makkelijkst te gaan. Ondernemers worden in deze relaties geprikkeld en geïnspireerd door ideeën en ervaringen van anderen. Dan ontstaan nieuwe inzichten en leerbehoeftes en de ondernemer kan zijn eigen ervaringen en ideeën toetsen. Dit is een aanwijzing dat het bij het ontwikkelen van vaardigheden uitmaakt hoeveel en welke sociale en zakelijke relaties een ondernemer heeft.

Het leerproces is de verantwoordelijkheid van iedere onder-

nemer zelf: als iemand geen vaardigheden wil ontwikkelen, dan kun je zo iemand ook niet helpen. Wil iemand er wel aan werken, dan moet je voldoen aan zijn behoeften op het juiste moment. Het is echter wel mogelijk om een ondernemer zo te prikkelen dat hij de urgentie gaat voelen zijn vaardigheden te ontwikkelen.

Externe factoren hebben wel invloed op de vaardighedenontwikkeling, maar vaak indirect. Denk daarbij aan bedrijfskenmerken, traditie, cultuur, aanbod van onderwijs en trainingen en politieke en economische factoren. Deze factoren kunnen de ontwikkeling van vaardigheden zowel remmen als stimuleren.

Wat werkt?

- *Ondernemers motiveren hun vaardigheden te ontwikkelen.* Praten over strategische zaken bevordert het ondernemerschap. Adviseurs of anderen die regelmatig op het bedrijf komen, kunnen dit stimuleren door bijvoorbeeld door te vragen naar de ideeën voor de bedrijfsontwikkeling op lange termijn of het zicht op opvolging. Een andere mogelijkheid is om met ondernemers de lange-termijnvisie van de eigen organisatie te bespreken, bijvoorbeeld vanuit de positie als afnemer of toeleverancier.
- *Een gunstig ondernemersklimaat scheppen, waarin boeren en tuinders uitgedaagd worden om kansen te zien en te realiseren.* Overheden kunnen de voorwaarden hiervoor scheppen door procedures eenvoudiger en sneller te maken, uitzonderingsposities te maken voor nieuwe ontwikkelingen en financiële risico's af te dekken bij innovaties met een groot afbreukrisico. Ketenpartijen kunnen ondernemers helpen nieuwe marktconcepten of producten te ontwikkelen en te vermarkten.
- *Ondernemers informeren over nieuwe ontwikkelingen.* Overheden, ketenpartijen, dienstverleners en kennis- en adviespartijen zijn vaak goed op de hoogte van ontwikkelingen in beleid, markt en maatschappij en hebben er ook

belang bij dat ondernemers zich daarop voorbereiden.

- *Begeleiding van netwerken (financieel) mogelijk maken.* Een ondernemer ontwikkelt vaardigheden als hij geconfronteerd wordt met nieuwe perspectieven, zowel via sociale contacten als in netwerken. Netwerken en contacten met ondernemers van buiten de landbouw kunnen bovendien effectief zijn om nieuwe perspectieven te openen of een kritische reflectie op huidige perspectieven te stimuleren. Netwerken die worden geleid door experts of onderzoekers zijn over het algemeen objectiever omdat zij zelf geen zakelijke relatie met de ondernemers hebben. Boeren die hieraan deelnemen zijn erg positief over de leer-effecten.
- *Ondernemers in contact brengen met andere sectoren.* Zowel overheden, ketenpartijen, banken, boekhoudkantoren als advies- en kennispartijen organiseren regelmatig bijeenkomsten voor ondernemers. Zij kunnen hiervoor ondernemers vanuit andere agro- en niet-agrosectoren uitnodigen. Belangrijk is als tijdens deze gelegenheden tijd en ruimte is voor de persoonlijke ontmoeting met anderen.





Agrarisch onderwijs

- Ervaringsleren moet een betere plaats krijgen in het onderwijs. Doen is een belangrijk onderdeel van het ontwikkelen van vaardigheden. Een goede benutting van de stage/praktijkperiode is dan ook vereist, evenals het inzetten van praktijkcases in het onderwijs. Een goede relatie en coördinatie tussen school en praktijkleerbedrijven is daarbij essentieel. Belangrijk is ook dat de praktijkperiode niet alleen aandacht besteedt aan technische vaardigheden maar juist focust op ondernemerschap en management-aspecten. De school biedt zo de theoretische basis, waarnaast de leerling vaardigheden opdoet in de praktijk. Verder hebben ook mensen die al werken behoefte aan onderwijs.
- Het aanbod aan cursussen is voldoende, volgens de geïnterviewde ondernemers. Wel kan de kwaliteit ervan omhoog door cursussen aan te bieden waarbij ondernemers 'spelenderwijs' ondernemersvaardigheden op doen. De cursus kan bijvoorbeeld ingaan op de toepassing van vaardigheden, zoals het ontwikkelen van een marketing- of een bedrijfsplan of een training netwerken en relatiebeheer. Gaan ondernemers hiermee aan de slag, dan ontwikkelen ze de benodigde vaardigheden en het levert

concreet iets op voor de ondernemer. Ook willen boeren via de cursussen graag in aanraking komen met het MKB.

'Maak boeren erop attent op dat ze hun ondernemerschap moeten ontwikkelen, maar je kan ze niet dwingen om deel te nemen aan trainingen of projecten. Als ze niet willen, dan vinden ze een manier om te overleven zonder deze vaardigheden of ze zullen hun bedrijf vroeg of laat moeten beëindigen. Dat is een natuurlijk proces.'



Het project: aanpak en doorwerking

Onderzoekers hebben bedrijfsleven en ondernemers geïnterviewd in zes Europese landen. Zo kregen ze zicht op de ondernemersvaardigheden die een ondernemer nodig heeft. Dit hoofdstuk laat zien hoe het onderzoek is uitgevoerd en wat de effecten waren.

Het project ondernemersvaardigheden in de agrarische sector (ESoF) is gestart in 2005, in opdracht van de Europese Unie en in 2008 afgerond. Zes Europese landen waren erbij betrokken en vertegenwoordigden verschillende Europese regio's: Engeland, Finland, Italië, Nederland, Polen en Zwitserland. Het project laat zien welke ondernemersvaardigheden een ondernemer nodig heeft om in te kunnen spelen op de veranderingen in markt en maatschappij. Ook geeft het een beeld van de vaardigheden die een ondernemer nu al heeft en hoe ondernemers hun vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. De aanbevelingen hieruit zijn gerapporteerd aan de EU en ingezet in vervolprojecten waarin ondernemers de vaardigheden ontwikkelen.

De onderzoekers interviewden per land twintig vertegenwoordigers van de sector, de keten, de overheid, maatschappelijke organisaties en de wetenschap over de trends en ontwikkelingen die zij zagen. Ook vroegen de onderzoekers de vertegenwoordigers uit de sector over wat voor vaardigheden een ondernemer in hun ogen moest beschikken om zijn bedrijf voort te kunnen zetten.

Per land zijn vervolgens 25 ondernemers uit de land- en tuinbouw geïnterviewd met de vraag welke vaardigheden ze zelf denken te hebben, hoe ze die hebben ontwikkeld, wat hen

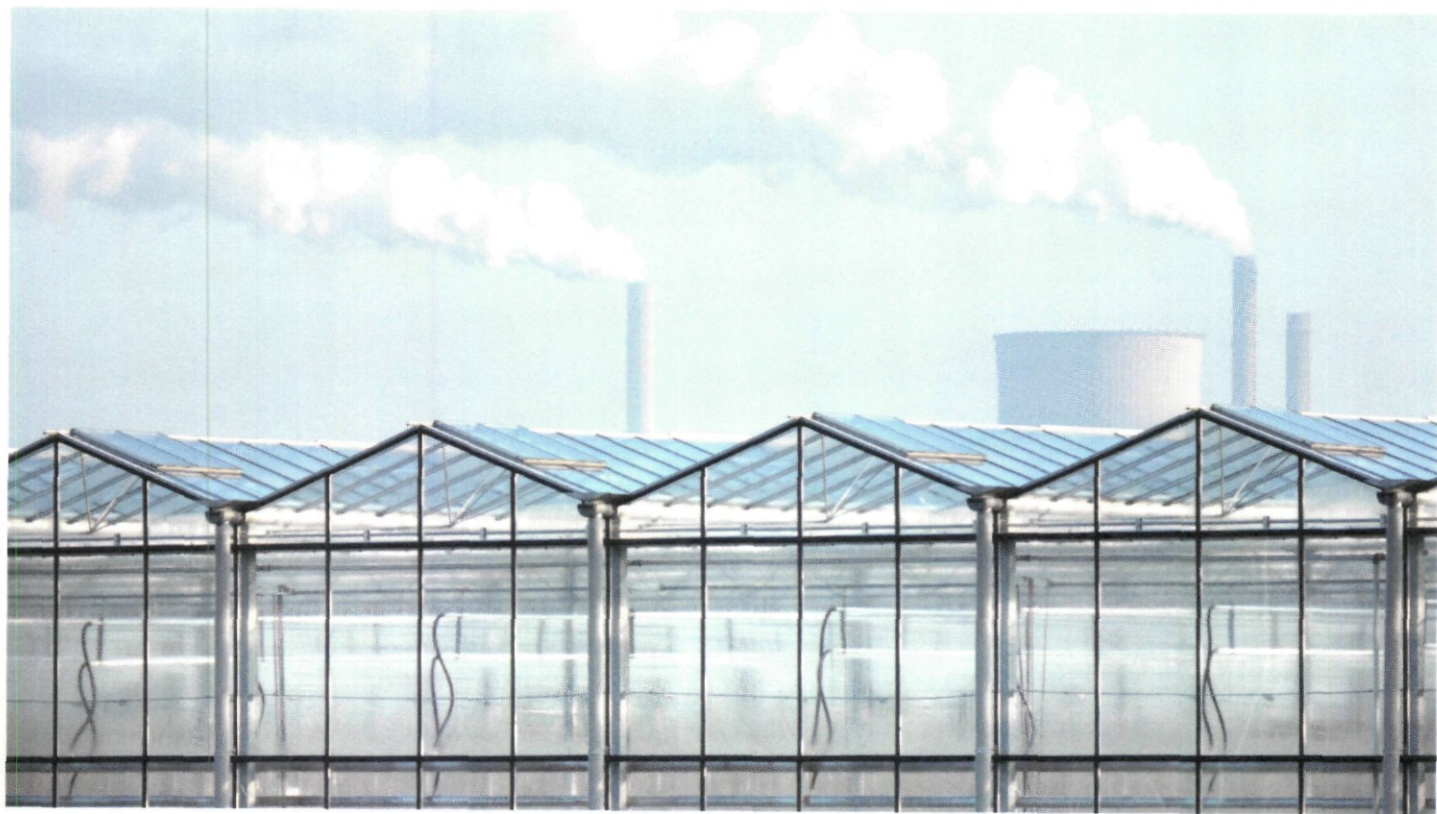
Vaste vragen voor gesprek met ondernemers

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

daarbij heeft geremd en wat gestimuleerd. In de interviews stelden de onderzoekers vaste vragen (zie kader hiernaast) en vroegen daarop door. Ook vroegen ze de ondernemers hun antwoorden te onderbouwen door ze te illustreren aan de hand van voorbeelden uit de dagelijkse praktijk. De onderzoekers letten op de argumentatie van de geïnterviewde, hoe die tot zijn strategie komt, waarom deze iets als een kans ziet en hoe iemand met contacten omgaat. Deze ervaringsbeschrijvingen waren de basis voor de onderzoekers om de zelfpresentaties te analyseren en uiteindelijk het ondernemerschap van de geïnterviewde te beoordelen.

Interviewmethodiek

De geïnterviewden zijn geselecteerd uit alle sectoren van de land- en tuinbouw en er is geprobeerd variatie aan te brengen in leeftijd, bedrijfsgrootte, marktsituatie, bedrijfsactiviteiten en geslacht. Bij de selectie hielden de onderzoekers rekening met de bedrijfsstrategie van de ondernemers. Ze wilden drie groepen vergelijken. De eerste groep waren de conventionele ondernemers, die vooral georiënteerd zijn op de bulkmarkt. Ondernemers die gericht zijn op niche markten om toegevoegde waarde te creëren vormden de tweede groep. Zij verwerken hun producten zelf, verkopen ze en zetten ze als



merk neer. Als derde groep onderscheidten de onderzoekers ondernemers die zich verbreden richting niet-voedsel, zoals energieproducten en natuurbeheer. Deze indeling maakte het mogelijk om verschillen in ondernemersvaardigheden tussen deze groepen op te sporen. De interviews laten zien dat de drie ondernemersvaardigheden voor elk van deze groepen anders ingevuld worden, maar dat er in iedere groep goede en minder goede ondernemers te vinden zijn.

Wat is gebeurd met de resultaten?

Het project heeft geleid tot een aantal inhoudelijke rapporten voor de EU en een aantal wetenschappelijke publicaties. Daarnaast zijn de belangrijkste resultaten van het project direct toegepast in vervolgprojecten. Enkele Nederlandse voorbeelden:

- In het project 'PlattelandImpuls' hebben 350 ondernemers 'geleerd door te doen', de belangrijkste aanbeveling van ESof. De ondernemers, allen actief in de verbreding via bijvoorbeeld zorglandbouw of recreatie, hebben gewerkt aan de vermarkting van hun product. Ze werkten in netwerken onder begeleiding van een onafhankelijk adviseur.
- In het project 'Het praktijkleerbedrijf als Schakelplaats' werden ondernemers geselecteerd als praktijkleerbedrijf die een nauwe band hadden met het agrarisch onderwijs. Deze





ondernemers werden getraind in het begeleiden van studenten en ze volgden een traject om hun ondernemerschap te ontwikkelen. Ze namen deel aan trainingen en ontwikkelden een bedrijfsplan. Theorie en praktijk gingen hier dus hand in hand.

- De interviews lieten zien dat veel ondernemers samen ondernemen, met broers, echtgeno(o)te, vaders, moeders, zonen of dochters. Velen vonden het niet eenvoudig om taken en verantwoordelijkheden te verdelen en elkaars vaardigheden optimaal te benutten. Omdat hier weinig over bekend was, is dit element verder uitgediept in een onderzoeksproject voor het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het rapport daarvan is te vinden op www.ppo.wur.nl bij de gepubliceerde rapporten als publicatie 387.

Colofon

Deze Nederlandstalige brochure is een publicatie van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. en werd gemaakt bij de afsluiting van het Europese project Developing the entrepreneurial skills of farmers (ESoF). De Engelstalige publicaties van dit project zijn beschikbaar via www.esofarmers.org en www.fibl.org.

Voor meer informatie: Pieter de Wolf, pieter.dewolf@wur.nl

Tekst: Leonore Noorduyt, De Schrijfster, m.m.v. Pieter de Wolf en Herman Schoorlemmer

Vormgeving: Henk-Jan Panneman

Fotografie: Marcel Bekken, Boomkwekerij Verspille, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving

Druk: Nauta en Haagen b.v.

Druk omslag: HAL Zeefdruk

Omslag: Brown Cartonnages

2010