

Multifunctioneel ondernemerschap in het concept van Farm & Fun

Een aanzet tot een visie

Michaëla van Leeuwen en Pieter de Wolf

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten
December 2009

© 2009 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Projectnummer: 3250139409

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.
Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten
Adres : Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
: Postbus 430, 8200 AK Lelystad
Tel. : 0320 – 29 00 07
Fax : 0320 – 23 04 79
E-mail : infoagv.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Inhoudsopgave

pagina

1	SAMENVATTING.....	5
2	INLEIDING	7
2.1	Doel en aanpak.....	7
3	ONDERNEMERSCHAP	9
3.1	Benaderingen	9
3.1.1	Relatie met de onderneming	9
3.1.2	Ondernemerschap als persoonlijke kwaliteit	9
3.1.3	Normatief of onbepaald.....	9
3.2	Definities.....	10
3.2.1	Vakman – manager – ondernemer.....	10
3.2.2	Kansen – strategie – relaties	10
3.3	Evaluatie	10
4	MULTIFUNCTIONEEL ONDERNEMERSCHAP	11
4.1	Is multifunctioneel anders?.....	11
4.2	Ander ondernemerschap?	11
4.3	Ondernemerschap Farm & Fun.....	12
5	TOT SLOT	13

1 Samenvatting

De functie van agrarische bedrijven is niet beperkt tot het produceren van voedsel en groene grondstoffen. Multifunctionele bedrijven spelen in op maatschappelijke vragen en versterken de verbinding met de samenleving. Ondernemerschap is daarbij een belangrijk thema: enerzijds omdat ondernemerschap bij zou kunnen dragen aan het verbreden van agrarische bedrijven, anderzijds omdat ondernemerschap ook nodig is om deze bedrijven verder te professionaliseren. Een interessante vraag die voortdurend terugkomt is: Is multifunctioneel ondernemerschap anders dan 'gewoon' ondernemerschap? Stelt multifunctionele landbouw andere eisen aan het ondernemerschap dan productielandbouw?

Deze vraag werd in 2009 aan Wageningen UR gesteld door Farm & Fun, een initiatief om het aanbod van recreatieve activiteiten van multifunctionele agrarische bedrijven in de Betuwe te bundelen en te vermarkten. Een van de vragen daarbij was: Past het ondernemerschap van Betuwse ondernemers bij dit concept?

Deze notitie geeft richting voor de visievorming op het begrip ondernemerschap voor multifunctionele bedrijven die gaan participeren in het concept van Farm & Fun. De ervaring van Wageningen UR die in 2009 is opgedaan is daar de aanleiding voor geweest.

Ondernemerschap is een lastig begrip. Het is een onderzoeksthema met een lange traditie, waarin diverse definities en benaderingen zijn ontwikkeld. Daarnaast hebben we in Nederland besloten om boeren en tuinders 'ondernemers' te noemen, maar tegelijk vinden we ook dat niet alle ondernemers ook echte ondernemers zijn. Kortom, spraakverwarring alom. Vandaar dat het belangrijk is om duidelijk te krijgen wat iemand bedoelt met ondernemerschap

Er zijn diverse benaderingen voor de definitie van ondernemerschap. In deze notitie worden drie benaderingen genoemd: de relatie met de onderneming, ondernemerschap als persoonlijke kwaliteit en normatief of onbepaald. Welke definitie past er nu bij ondernemerschap? Is deze anders in de context van multifunctionele ondernemerschap? Er zijn zeker andere kwaliteiten nodig voor ondernemen in de context waar de samenleving de klant is.

Tot slot wordt er een typering gegeven van de kwaliteiten van de Farm & Fun ondernemer. Dit is weergegeven in een vacaturetekst.

2 Inleiding

De functie van agrarische bedrijven is niet beperkt tot het produceren van voedsel en groene grondstoffen. Enerzijds is de samenleving zich meer bewust geworden van de andere rollen die agrarische bedrijven hebben, bijvoorbeeld in het beheer van het landschap. Anderzijds hebben agrarische bedrijven ook bewust andere functies ontwikkeld, zoals energieproductie, natuurbeheer, zorg, educatie en recreatie. Daarmee spelen deze bedrijven in op maatschappelijke vragen en versterken ze de verbinding met de samenleving. Omdat deze multifunctionele bedrijven vaak goed aansluiten op beleidsdoelen van de regionale en landelijke overheid, wordt de verbreding van agrarische bedrijven bevorderd.

Ondernemerschap is daarbij een belangrijk thema: enerzijds omdat ondernemerschap bij zou kunnen dragen aan het verbreden van agrarische bedrijven, anderzijds omdat ondernemerschap ook nodig is om deze bedrijven verder te professionaliseren. Een interessante vraag die voortdurend terugkomt is: Is multifunctioneel ondernemerschap anders dan 'gewoon' ondernemerschap? Stelt multifunctionele landbouw andere eisen aan het ondernemerschap dan productielandbouw?

Deze vraag werd in 2009 aan Wageningen UR gesteld door Farm & Fun, een initiatief om het aanbod van recreatieve activiteiten van multifunctionele agrarische bedrijven in de Betuwe te bundelen en te vermarkten. Een van de vragen daarbij was: Past het ondernemerschap van Betuwse ondernemers bij dit concept?

2.1 Doel en aanpak

Het doel van deze notitie is om richting te geven bij het beantwoorden van deze vragen, aan te zetten tot visievorming op dit thema. Dat doen we door:

- nader in te gaan op het begrip 'ondernemerschap';
- de vraag te beantwoorden of de multifunctionele landbouw ander ondernemerschap vereist;
- deze vraag nader toe te spitsen op Farm & Fun.

Met name in het laatste deel maken we gebruik van de ervaringen die we in 2009 met Farm & Fun hebben opgedaan. Wij hebben Farm & Fun geholpen bij de realisatie van het concept met ondernemers in de Betuwe, o.a. bij het vormgeven van de werving en bij het organiseren en uitvoeren van bijeenkomsten met deze ondernemers.

3 Ondernemerschap

Ondernemerschap is een lastig begrip. Het is een onderzoeksthema met een lange traditie, waarin diverse definities en benaderingen zijn ontwikkeld. Daarnaast hebben we in Nederland besloten om boeren en tuinders 'ondernemers' te noemen, maar tegelijk vinden we ook dat niet alle ondernemers ook echte ondernemers zijn. Kortom, spraakverwarring alom. Vandaar dat het belangrijk is om duidelijk te krijgen wat iemand bedoelt met ondernemerschap.

3.1 Benaderingen

3.1.1 Relatie met de onderneming

Ondernemerschap wordt traditioneel verbonden met de onderneming: iedereen die (mede-)eigenaar is van een zakelijke onderneming is ondernemer. In deze benadering vallen alle aspecten van de bedrijfsvoering onder het ondernemerschap.

Anderen maken ondernemerschap los van de onderneming en betrekken het vooral op de houding en het gedrag van een individu of organisatie. Op deze manier noemen we een kind ook ondernemend: het onderneemt actie, en neemt risico's.

In relatie tot de onderneming wordt ondernemerschap soms sterk verbonden aan de resultaten van de onderneming: ondernemerschap blijkt dan uit een bovengemiddeld financieel resultaat.

Anderen leiden ondernemerschap af uit de ontwikkeling van de onderneming. Ondernemerschap wordt dan gelijk aan 'het creëren van nieuwe business'. Dit verklaart ook de link die veel mensen leggen tussen ondernemerschap en innovatie.

Een andere benadering gaat sterk uit van de omgeving: De mate waarin een onderneming anticipeert op ontwikkelingen in de omgeving, is kenmerkend voor het ondernemerschap.

3.1.2 Ondernemerschap als persoonlijke kwaliteit

Een veel gebruikte benadering is dat ondernemerschap een persoonlijke eigenschap is, waarbij de meningen uiteenlopen of deze dan te ontwikkelen is of niet. Vooral in de onderwijswereld wordt (vanzelfsprekend) veel aandacht besteed aan de ontwikkelbaarheid van ondernemerschap. Daarbij wordt sterke nadruk gelegd op kennis en vaardigheden. Daarbij vallen ook twee benaderingen op: De ene benadering richt zich op het verbeteren van zwakke punten, de andere op het versterken en uitbuiten van iemands kwaliteiten, vaak in combinatie met het 'delegeren' van andere taken naar mensen binnen of buiten de onderneming.

Anderen zien ondernemerschap vooral als een gegeven, ondernemerschap is een aangeboren eigenschap, waarbij de aandacht vooral ligt op de persoonskenmerken en soms ook op de attitude.

3.1.3 Normatief of onbepaald

Ondernemerschap wordt soms sterk normatief ingekleurd, doordat anderen eerst bepaalde eisen of verwachtingen formuleren en daar vervolgens het ondernemerschap aan toetsen. Soms gebeurt dat op het niveau van competenties (zie ook 2.2.2), soms op het niveau van gedrag, soms op het niveau van resultaat. De twee laatstgenoemde niveaus zijn vaak zichtbaar bij overheden en marktpartijen, die een bepaald gedrag (inspanning, bijvoorbeeld R&D budget) of resultaat (innovaties, nieuwe marktintroducties) verwachten. In het bedrijfskundige onderzoek is het economische resultaat vaak normatief (winst, spin-offs).

Anderen benaderen ondernemerschap vanuit de ondernemersdoelen: Een ondernemer is succesvol als hij/zij deze doelen weet te realiseren. Ondernemerschap wordt daarmee onbepaald en teruggebracht tot de ondernemer zelf.

3.2 Definities

3.2.1 Vakman – manager – ondernemer

Een veelgebruikt onderscheid is dat tussen vakmanschap, management en ondernemerschap (o.a. Ravensbergen et al, 2005 en Bergevoet et al, 2005). Vakmanschap is dan gerelateerd aan het productieproces, management aan de bedrijfsvoering en ondernemerschap aan de externe omgeving. De scheidslijn tussen management en ondernemerschap is vaak moeilijk te trekken, waardoor bijvoorbeeld HRM en planning afwisselen bij management of bij ondernemerschap geplaatst worden.

3.2.2 Kansen – strategie – relaties

Binnen het ondernemerschap worden verschillende aspecten benadrukt. Verstegen (2006) legt sterk de nadruk op het 'zien en realiseren van kansen.' Anderen leggen weer het accent op de strategische – lange-termijn - dimensie van ondernemerschap.

De Wolf *et al* (2007) benoemt vijf belangrijke vaardighedenclusters:

1. Professionele vaardigheden
2. Managementvaardigheden
3. Strategische vaardigheden
4. Vaardigheden om netwerken en contacten aan te gaan en te benutten
5. Vaardigheden om kansen te herkennen en te realiseren

De laatste drie worden betrokken op het ondernemerschap, waarbij opvalt dat ze onderling samenhangen. Dat blijkt ook uit Lans et al (2006), die zes competentieclusters onderscheidt in relatie tot ondernemerschap, namelijk opportunity, relationship, conceptual, organising, strategic en commitment competences.

3.3 Evaluatie

Het succes van een onderneming wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mensen die er werken en zeker door degene die de onderneming bestuurt. Daarnaast speelt de omgeving ook een belangrijke rol, denk hierbij aan de markt, de maatschappelijke context en voor de agrarische sector ook het klimaat. Succes is daarom zeker niet alleen verklaarbaar vanuit de menselijke factor, en nog minder uitsluitend vanuit het bedrijfshoofd. Degene die de eindverantwoordelijkheid voor de onderneming heeft, heeft wel een belangrijke rol.

Daarmee is ook gezegd dat ondernemerschap niet verabsoluteerd moet worden ten opzichte van vakmanschap en management, om deze driedeling te gebruiken. Het is zelfs de vraag of de roep om ondernemerschap feitelijk niet het vakmanschap of het management betreft. Het leveren van een product wat aan de wensen van de klant voldoet of het kunnen aangaan en onderhouden van een goede relatie met de afnemer zijn voorbeelden die wellicht meer met vakmanschap en management te maken hebben, dan met ondernemerschap.

4 Multifunctioneel ondernemerschap

4.1 Is multifunctioneel anders?

Om het 'andere' van multifunctionele bedrijven goed aan te kunnen geven, is belangrijk om te weten waarmee de vergelijking wordt gemaakt en wat er onder 'multifunctionele bedrijven' wordt verstaan. In ieder geval is het wenselijk om rekening te houden met de diversiteit aan beide kanten.

De belangrijkste vraag is hoe 'multifunctioneel' wordt gedefinieerd: Is deze definitie breed en bevat deze alle bedrijven die naast primaire productie ook andere (betaalde) functies hebben, denk aan energieproductie, productverwerking, opslag etc.? Of smal en gaat het alleen om functies die een directe relatie met de samenleving hebben, zoals zorg, educatie en toerisme?

Wanneer de brede definitie wordt gebruikt, is het lastig om helder te maken dat multifunctionele landbouw echt anders is. De diversiteit is zo groot aan beide kanten, dat vrijwel bij ieder voorbeeld de vraag ontstaat of een bedrijf nu wel of niet multifunctioneel is. De smalle definitie heeft dat nadeel niet, vandaar dat deze in dit hoofdstuk gehanteerd wordt. Deze definitie geeft ook gelijk het verschil aan, namelijk de directe relatie met de samenleving.

De samenleving is in een heel aantal opzichten anders dan de gebruikelijke klanten van een agrarisch productiebedrijf. Wellicht met uitzondering van zorg is de 'klant' nauwelijks georganiseerd en vaak onbekend met de agrarische sector. Daarnaast heeft de 'klant' meerdere behoeftes/wensen, terwijl de meeste traditionele agro-ketenpartijen slechts één product(groep) afnemen.

Een ander verschil is wellicht gelegen in het feit dat de multifunctionele landbouw nog geen lange traditie heeft, maar soms nog in de kinderschoenen staat.

4.2 Ander ondernemerschap?

Hoewel ieder bedrijf op één of andere manier met de samenleving in verbinding staat, is het kenmerkende van de multifunctionele landbouw dat de samenleving weer klant is geworden. De relatie met 'ondernemerschap' is daarmee nog niet helder. Een aantal opmerkingen:

- De directe verbinding met de burger/consument vraagt ander vakmanschap: Gastvrijheid en communicatieve vaardigheden behoren tot het multifunctionele vakmanschap, zoals diervverzorging behoort tot het vakmanschap van een veehouder. Juist deze vaardigheden zijn nieuw voor de agrarische sector.
- Multifunctioneel ondernemerschap vraagt ook ander management: Het runnen van een onderneming met meerdere activiteiten (die vaak ook nog onderling samenhangen), het omgaan met (grote) groepen bezoekers etc. doet een groot beroep op de managementkwaliteiten. Overigens geldt dit evengoed voor een grote niet-multifunctionele onderneming (tuinbouw!).
- Het ontstaan van een multifunctionele onderneming heeft in ieder geval te maken met ondernemerschap: Een ondernemer heeft een kans gezien en gerealiseerd. Deze kans ligt echter niet in de bekende wereld, maar in een nieuwe 'markt'. Daarnaast kon de ondernemer vaak niet leunen op bestaande kennis en ervaringen, maar moest alles zelf uitvinden en opbouwen. Dat vraagt een ondernemende houding.
- Het succes van de multifunctionele onderneming is gelegen in de mogelijkheid om mee te ontwikkelen met de behoefte van de klant. Dit vraagt flexibiliteit, een open houding voor nieuwe kansen en opnieuw de vaardigheden om deze kansen ook te realiseren.

- Voor de klanten van de multifunctionele landbouw is weinig vanzelfsprekend. Een ondernemer moet in staat zijn om alles uit te leggen, moet als het ware zijn onderneming met de ogen van zijn klant kunnen zien en begrijpen. Dat vraagt ondernemersbewustzijn, niet alleen om je bewust te zijn van wat je bent en doet, maar ook het zelfbewustzijn om dit uit te dragen en letterlijk te verkopen.

4.3 Ondernemerschap Farm & Fun

In onderstaand kader is een poging gedaan om de Farm & Fun ondernemer te typeren door middel van een fictieve vacaturetekst.

Deelnemers gezocht voor Farm & Fun

Wij zijn

Farm & Fun zorgt ervoor dat burgers op een aantrekkelijke manier kunnen recreëren op het platteland. Onze klanten kunnen hun programma samenstellen uit het aanbod van de verschillende bedrijven die zijn aangesloten bij Farm & Fun. Door de combinatie van Fun en Farm maken we een dagje weg net iets anders!

Wij zoeken

Ondernemers uit de Betuwe die burgers ook een activiteit/attractie met meerwaarde willen bieden en hun aanbod daarom willen toevoegen aan Farm & Fun. Heeft u naast uw agrarische bedrijf ook activiteiten voor burgers of bent u van plan daarmee te beginnen? Neem dan contact op met Farm & Fun.

Wij vragen

Wij verwachten dat uw bedrijf voldoet aan geldende wetgeving, bijvoorbeeld rond hygiëne, veiligheid en milieu. Daarnaast vragen we van u:

- Toekomstgerichtheid: U ziet kansen voor de toekomst. U behoort tot de blijvers, dat blijkt uit uw bedrijfsplan en uw bedrijfsresultaten.
- Klantgerichtheid: Uw klant staat centraal, u zorgt ervoor dat uw aanbod aansluit op de wens van de klant. Dat werkt door in uw bedrijf en geldt ook voor uw eventuele partner en medewerkers.
- Professionaliteit: U gaat professioneel om met uw klanten, bent gastvrij en betrokken. Kwaliteit staat centraal in uw denken en werken. Uw bedrijf ziet er verzorgd uit en u heeft uw management op orde.

Bij deelname aan Farm & Fun betaalt u een eenmalige inleg van € ...,-. Daarnaast verwachten we van u dat u bereid bent om eventuele investeringen te doen op uw bedrijf, zoals toiletvoorzieningen of parkeergelegenheid. Bij boekingen die via Farm & Fun plaatsvinden wordt een gedeelte van de ticketprijs ingehouden voor de marketings- en organisatiekosten van Farm & Fun.

Wij bieden

Als deelnemer van Farm & Fun heeft u de volgende voordelen:

- Uw aanbod wordt op de website geplaatst en bezoekers kunnen zich daar aanmelden;
- Farm & Fun zorgt voor de administratieve afhandeling naar de klanten en naar u als ondernemer;
- U profiteert van de marketing van Farm & Fun;
- U wordt begeleid bij de ontwikkeling van activiteiten die passen binnen Farm & Fun;
- U hebt toegang tot de kennis en de contacten van Farm & Fun;
- Farm & Fun biedt training en coaching voor uzelf en uw medewerkers.

Bent u geïnteresseerd? Stuur dan uw sollicitatie per e-mail aan Farm & Fun <mailadres vermelden>. Wij nemen dan contact op voor een gesprek bij u op het bedrijf.

5 Tot slot

Het doel van deze notitie was een bijdrage te leveren aan een visievorming voor ondernemerschap binnen het concept van Farm & Fun. Er zijn diverse gesprekken geweest tussen de directeur van de Stichting Farm & Fun en de onderzoekers van Wageningen UR. Dit was vooral proces met reflectie. Voor ondernemerschap geldt een persoonlijke beleving en invulling dat de Stichting juist op zoek moet gaan naar wat bij hun past. In het proces zijn ondernemers geworven met hen is een proces doorlopen. Op dit moment lijkt dit tot een duurzame samenwerking te leiden tussen de Stichting Farm & Fun en de ondernemers. In paragraaf 4.3 staat de omschrijving van ondernemers die passen in het concept van Farm & Fun.

Literatuurlijst

Bergevoet, R.H.M. *Entrepreneurschap of Dutch dairy farmers*, Ph-D-thesis Wageningen University, 2005

Ravensbergen, P., R. van Uffelen, L. Vokurka. Position paper. *Kenniscirculatie en competenties t.b.v. innovatie in de Tuinbouwdelta*. LEI en Hogeschool InHolland, 2005.

Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans, *De kunst van het zien en het realiseren, competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector*. LEI Den Haag, 2006.

Wolf, P.L. de, B.H.C. van der Waal, G. Peppelman, P.F.M.M. Roelofs, A.B Smit, M.P.J. van der Voort, J.W. van der Wekken, N.J Jukema, H.B. Schoorlemmer, *Een verdere professionalisering van het agrarische ondernemerschap : beschrijving en evaluatie van partipatieve trajecten met biologische en geïntegreerde ondernemers*. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving Wageningen, 2007.