duiding

Johan Lambrecht (Studiecentrum voor Ondernemerschap)

duiding

"Landbouw heeft nood aan denkende doeners"

21 MEI 2012 – LAATST BIJGEWERKT OM 4 APRIL 2020 15:53

Lees meer over:
Interview

Het Europees marktbeleid is niet langer het veilige vangnet dat bescherming biedt tegen de grillen van de wereldmarkt. De manier van ondernemen in de landbouw dient een evolutie door te maken. Tijdens een studiedag van het beleidsdomein Landbouw en Visserij in het Vlaams Parlement werd ingegaan op de noden en uitdagingen voor de toekomst. VILT sprak over ondernemerschap en strategie op het familiaal landbouwbedrijf met Johan Lambrecht, directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) aan EHSAL-K.U.Brussel en hoogleraar aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. “De sector heeft nood aan meer denkende doeners”, zegt Lambrecht, “en aan landbouwers die niet ‘de beste of de grootste’ willen zijn maar consequent een ware strategie nastreven.”

Landbouwers zijn ondernemers in het kwadraat omdat ze werken met levend materiaal, vernemen we van minister-president Kris Peeters. Bent u onder de indruk van het ondernemerschap in de Vlaamse land- en tuinbouw?

Johan Lambrecht: De eigenschappen die je moet terugvinden bij iedere ondernemer – en die je inderdaad ook bij landbouwers aantreft – zijn de bereidheid tot het nemen van risico’s, het werken met eigen centen en doorzettingsvermogen. Gelet op de afhankelijkheid van vele factoren zoals het weer, plagen en ziektes en de wispelturige prijzen moet je uit het goede ondernemershout gesneden zijn om in land- en tuinbouw actief te worden en daarin actief te blijven. Ook aan passie ontbreekt het niet in de sector en de drang naar onafhankelijkheid speelt sterk. Maar je zal me niet horen zeggen dat landbouwers meer ondernemer zijn dan andere zelfstandige ondernemers want elke sector heeft zijn risico’s.

“Vergelijk een ondernemer met een varken dat bij problemen in zijn spek moet snijden, terwijl een manager zoals een kip slechts een ei moet afstaan.”

Is het een voordeel dat de Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven gerund worden door zelfstandige ondernemers?
Het dragen van risico is de essentie van een ondernemer. In het andere geval spreek je over een manager of specifiek voor de sector over een loonkweker. Die man of vrouw kan ondernemend zijn, maar is daarom nog geen ondernemer aangezien het financieel risico afwezig is. De technische resultaten van een loonkweker hoeven daarom niet minder goed te zijn. Je hebt ‘goede’ loonkwekers net zozeer als je ‘slechte’ zelfstandige varkenshouders hebt. Bij ondernemers, zeker bij land- en tuinbouwers, speelt vaak dat ze ‘too proud to fail’ zijn. Fierheid is positief, maar het mag er niet toe leiden dat de verliezen zich jaar na jaar opstapelen. Stopzetting wordt geassocieerd met mislukking, terwijl dat niet zo hoeft te zijn. Ook loonkweek kan een uitweg zijn, al ligt dat vaak moeilijk door de drang naar onafhankelijkheid. Toch raad ik land- of tuinbouwers die zwaar investeren aan om sneller te oordelen of het sop de kool wel waard is. Dat zou veel leed en onheil kunnen voorkomen.

Mag een landbouwer wiens bedrijf de markt- en productierisico’s met glans doorstaat zich een geslaagd ondernemer noemen of is daar meer voor nodig?
Ondernemers zijn de eersten om succes te relativeren. Vandaag kan je succesvol zijn, maar morgen kan het door tegenslagen al anders zijn. We kunnen wel op zoek gaan naar belangrijke succesfactoren. Wat dan steeds terugkeert, is het formuleren van een ware strategie en die vervolgens in de praktijk brengen. Strategie is ‘doing the right thing’. Bepalen wat de juiste zaken zijn en die juist doen. Het is immers absurd om op de meest efficiënte manier te doen wat helemaal niet moet gebeuren. Heel wat ondernemers, ook in de land- en tuinbouw, worstelen hiermee. Je hebt ondernemers die laconiek zeggen dat ze geen strategie hebben. Een tweede omvangrijke groep heeft de illusie van een strategie want iedereen beweert dat zijn product “het beste is”. Een kleine minderheid heeft wel begrepen dat zij zich moeten onderscheiden van hun concurrenten. Boeren en tuinders moeten veel meer nadenken over wat hun bedrijf anders en uniek kan maken. Ik zie in de sector nog te veel doeners, terwijl je ook moet denken. De land- en tuinbouw heeft nood aan denkende doeners, aan ondernemende bestuurders.

Geldt dat ook wanneer ‘bulkproducten’ zoals graan, groenten, aardappelen en vlees afgezet worden?
Bulkproductie sluit een strategie niet uit. Ik denk bijvoorbeeld aan de tomatenteler die het verschil maakt met een andere variëteit of opschuift in de keten door op basis van tomaten een nieuw voedingsmiddel te ontwikkelen. Ook de teeltwijze, bijvoorbeeld biologisch telen, kan een onderscheidend criterium zijn.

Is ondernemerschap niet vooral belangrijk voor de glastuinbouwer, sierteler en fruitteler die met personeel werkt? En komt het voor de andere boeren niet uitsluitend aan op stielkennis?
Uiteraard moet de ondernemer zeer goed zijn stiel kennen, maar vandaag is veel meer nodig. Hij moet ook nadenken en met cijfers kunnen omgaan. Technische resultaten zijn er om bij te houden en te interpreteren. Zij hebben een weerslag op de financiële resultaten die de ondernemer ook moet begrijpen. Een land- of tuinbouwer zou zich op dat vlak niet mogen ‘overleveren’ aan zijn boekhouder. Wie met personeel werkt, moet bovendien aansturen en managen. En zeker niet vergeten uit te rekenen of de toegevoegde waarde niet volledig wordt opgesoupeerd door de loonkost. Kortom, je kan het je niet meer veroorloven om niet bezig te zijn met financieel en commercieel management.

“Schaalvergroting is geen garantie op succes”

Is specialiseren en de schaal van het landbouwbedrijf vergroten om interessant te zijn voor afnemers ook een strategie?
Groei kan nodig zijn om een strategie rendabel te verwezenlijken of een gevolg zijn van het succesvol realiseren van een strategie. Schaalvergroting op zich is geen strategie. Wie denkt dat strategie gaat over ‘beter’ of ‘groter’ heeft de illusie van een strategie. Het fenomeen schaalvergroting zie je in de land- en tuinbouw meer dan in andere bedrijfstakken. Het is een keuze die vooral gemaakt wordt in deelsectoren zoals de glastuinbouw en varkenshouderij die een bulkproduct voortbrengen dat aan een niet te negotiëren prijs wordt afgezet. Het is juist dat daar een minimale schaalgrootte nodig is om te overleven, maar het gevaar van overinvestering door te snel te willen groeien, loert wel om de hoek. Zelfs indien de keuze voor schaalvergroting wordt gemaakt, dient de ondernemer te streven naar het strategisch anders en uniek maken van zijn bedrijf. Opdat zijn bedrijf bestaansreden zou hebben, moet hij kunnen antwoorden op de vraag

waarom een klant bij hem en niet elders zou kopen. Groot ondernemen is namelijk geen garantie op succes, ook binnen dat kader moet je ‘groots’ ondernemen door waarden te creëren voor de verschillende stakeholders (klanten, leveranciers, medewerkers, de lokale omgeving). Schaalvergroting durft de strategie ondermijnen omdat het onderscheidend vermogen van het bedrijf verdwijnt.

In 10 jaar tijd daalde het aantal landbouwers in Vlaanderen ongeveer met een derde. Is zo’n grote uitstroom uit de sector problematisch of ziet u het eerder als meer ruimte om te ondernemen voor de blijvers?
Instroom van jonge starters is maar mogelijk als er uitstroom van oude boeren en tuinders is. Elke economische sector moet werken als een draaideur zodat er een ‘zuivering’ is die resulteert in hogere productiviteit, vernieuwing en innovatie. De beleidsmakers mogen om die reden niet te sterk inzetten op de bescherming van het bestaande. Om een bedrijf overeind te houden - ‘too proud to fail’ weet je wel - beroept men zich soms op de wet op de continuïteit van ondernemingen. Misbruik van de wet zie je in alle sectoren, ook in de land- en tuinbouw. Dat kan concurrentievervalsing veroorzaken en bewijst ook de schuldeisers geen dienst. Wanneer men bedrijven die ten dode zijn opgeschreven tijdelijk overeind gaat houden, zijn we verkeerd bezig. Kwaliteit zou belangrijker moeten zijn dan kwantiteit, al houdt een voldoende groot aantal ondernemingen een sector wel scherp. De continuïteit van de ondernemer moet primeren op de continuïteit van de onderneming. Gun boeren die stoppen daarom een tweede kans op een ander bedrijf, als loonkweker of buiten de land- en tuinbouw. Waak erover dat deze kwetsbare groep ondernemers bij een bedrijfsstopzetting niet tot de bedelstaf wordt veroordeeld.

“Landbouwbedrijven lijken te sterk op elkaar en zijn daardoor vervangbaar”

Strategie gaat om het uniek zijn en het onderscheiden van de concurrentie. Is in een sector met bijna 30.000 ondernemingen een individueel bedrijf niet sowieso vervangbaar?
Dat ‘anders en uniek’ zijn, gekopieerd kan worden door concurrenten, is een vaak gehoorde opmerking. Dat kan vermeden worden indien de bedrijfsleider consequent is en alles op zijn strategie afstemt. Een bedrijf is pas kopieerbaar of vervangbaar wanneer het afwijkt van zijn strategie en compromissen sluit. Blijft het trouw aan zijn strategie, dan kan slechts een stukje door concurrenten worden gekopieerd en speelt

dat dikwijls in de kaart van het origineel. Veel land- en tuinbouwbedrijven lijken echter op elkaar en zijn dus per definitie vervangbaar.

Een land- of tuinbouwbedrijf is dermate kapitaalintensief geworden dat er geen instroom is van buiten de sector. Vormt dat een probleem?
Indien de opvolger binnen het landbouwersgezin zich bekwaam en gemotiveerd toont, is familiale opvolging zelfs een zegen voor het bedrijf. Binnen het gezin mag de bedrijfsovername wel niet tot strubbelingen leiden. Ik denk bijvoorbeeld aan onenigheid bij de compensatie van de andere kinderen of discussie over de rol die de overlater nog gaat spelen. In onze zoektocht naar het portret van de 'ideale bedrijfsopvolger' identificeerden we negen verschillende intelligenties. Helaas plaatsten de familiale overlaters en hun opvolgers ondernemersintelligentie bovenaan en vonden zij strategische, relationeel/familiale (communiceren met elkaar) en systeemintelligentie (evenwicht tussen familie, bedrijf en individuele familieleden) het minst belangrijk. De meest rendabele familiale ondernemingen scoren net bovengemiddeld op deze drie intelligenties.

Welke strategie zou u aanhouden indien u een Vlaams landbouwbedrijf zou overnemen?
Ik kan niet vertellen hoe die strategie er zou uitzien, maar het staat vast dat ik een onderbouwde strategische keuze maak. In eerste instantie bekijk ik of er op het bedrijf een ware strategie aanwezig is en anders ontwikkel ik die. Daarvoor bestudeer ik de geschiedenis van het bedrijf, analyseer ik mijn concurrenten, spreek ik met leveranciers, klanten en medewerkers, enz. Van daaruit wens ik te komen tot een slagzin waaruit blijkt dat mijn bedrijf anders is dan die 30.000 andere Vlaamse land- en tuinbouwbedrijven. Vervolgens komt het erop aan om zeer consequent te zijn in de realisatie daarvan en geen compromissen toe te staan. Een mooi voorbeeld is het oudste familiebedrijf van Europa (1385), het wijnbedrijf Villa Antinori in Toscane. Drie zussen besturen samen het bedrijf en maken het verschil door verleden, heden en toekomst te verzoenen. Zij zijn sterk waardegedreven en bouwen voort op het verleden, maar geven dat een moderne invulling. Daar gaat een enorme kracht van uit die niet te imiteren is.

VILT vzw

Bd Simon Bolivar 17
1000 Bruxelles

Contact

M • info@vilt.be

Volg ons op:

screenreader.visit us on our facebook page: https://www.facebook.com/vilt.nieuws/
screenreader.visit us on our linkedin page: https://www.linkedin.com/company/vilt-vzw/
screenreader.visit us on our instagram page: https://www.instagram.com/vilt.nieuws
screenreader.visit us on our x page: https://x.com/vilt_nieuws
screenreader.visit us on our bluesky page: https://bsky.app/profile/viltnieuws.bsky.social

---

© 2026 VILT vzw, all rights reserved |
Privacy policy
Copyright
Cookie Policy
Cookie instellingen aanpassen

Crafted by Brigada