

Samen werken aan samenwerking



LEI

WAGENINGEN UR

Samen werken aan samenwerking

A.B. Smit

H.J.M. Kortstee

N.J. Jukema (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving van Wageningen UR)

J. Meijaard (EIM)

S. Oudmaijer (EIM)

N. Idema

F. Pleijster (EIM)

R.M. Braaksma (EIM)

J. van Staalduinen (Van Staalduinen Communicatie)







Rapport 2009-082

December 2009

Projectcode 4051800

LEI Wageningen UR, Den Haag

LEI Wageningen UR kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consument en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Sectoren en bedrijven.



Project BO-03-002-2007D, Samenwerking en andere nieuwe ondernemingsvormen'

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het LNV-programma Beleids-ondersteunend Onderzoek; Thema: Ondernemerschap tussen maatschappij en markt, cluster: Economisch perspectiefvolle agroketens. Het onderzoek is medefinancierd door het ministerie van Economische Zaken.

Foto: Arnhems Pers Agentschap (APA)

Samen werken aan samenwerking

Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema, J. Meijaard, S. Oudmaijer, N. Idema,
F. Pleijster, R.M. Braaksma en J. van Staalduinen

Rapport 2009-082

ISBN/EAN: 978-90-8615-394-7

Prijs € 45,00 (inclusief 6% btw)

233 p., fig., tab., bijl.

Op het gebied van horizontale samenwerking is er veel mogelijk qua vorm, intensiteit, werkterrein en juridische constructie, zowel in de agrosector als in het mkb. De vele mogelijkheden bieden veel aangrijpingspunten om privé- en bedrijfsdoelen beter te kunnen bereiken, onder andere door meer denk- en slagkracht, ook financieel, en sociale voordelen als steun en meer vrije tijd. Samenwerking vraagt echter ook veel van de ondernemers en hun competenties.

Horizontal co-operation has many options in form, intensity, work field and legal construction in the agrosector as well as in SME. This variety of facilities offer opportunities to better reach private and firm goals, among other things through more mental and decisive power, also financially, and social advantages as support and more spare time. However, co-operation requires a lot from entrepreneurs and their competences.

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	7
	Samenvatting	9
	Summary	22
1	Inleiding	34
	1.1 Aanleiding	34
	1.2 Onderzoeksvragen	36
	1.3 Doelstelling	37
	1.4 Werkwijze	38
	1.5 Analytisch kader	39
	1.6 Effecten	42
	1.7 Afbakening	42
2	Materiaal en methoden	44
	2.1 Deskstudie	44
	2.2 Workshops	44
	2.3 Symposium	47
	2.4 Rapportage en kennisverspreiding	47
3	Trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving	49
	3.1 Theoretisch kader en samenvatting	49
	3.2 Demografische ontwikkelingen	50
	3.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen	51
	3.4 Ecologische ontwikkelingen	52
	3.5 Economische ontwikkelingen	53
	3.6 Politiek-juridische ontwikkelingen	53
	3.7 Technologische ontwikkelingen	54
	3.8 Invloed van ontwikkelingen op mkb en landbouw	55
	3.9 Uitkomsten workshops	57
	3.10 Conclusie	59

4	Impact van trends en ontwikkelingen op verschillende landbouw- en mkb-sectoren	61
4.1	Theoretisch kader	61
4.2	Trends en ontwikkelingen in bestaande markten	64
4.3	Trends en ontwikkelingen in nieuwe markten	76
4.4	Synthese van mogelijke strategieën in bestaande ketens en op nieuwe markten	79
4.5	Trends en ontwikkelingen in verwante mkb-sectoren	81
4.6	Raakvlakken en verschillen tussen mkb en landbouw	90
4.7	Uitkomsten workshops	93
4.8	Conclusie	98
5	Samenwerking in landbouw en mkb tot nu toe	99
5.1	Historie van samenwerking in landbouw en mkb	99
5.2	Huidige stand van samenwerking	102
5.3	Verschillen tussen mkb en landbouw	108
5.4	Slotopmerkingen	110
5.5	Conclusie	110
6	Praktijkvisie op samenwerking	112
6.1	Motieven voor en doelen van samenwerking	112
6.2	Niveaus, intensiteit, terreinen en functies van samenwerking: theoretisch kader	119
6.3	Vormen van samenwerking	123
6.4	Persoonlijke aspecten van samenwerking: kritische succesfactoren	135
6.5	Voor- en nadelen van samenwerking	139
6.6	Uitkomsten workshops	140
6.7	Conclusies	146
7	Naar de toekomst toe	148
7.1	Synthese	148
7.2	Toekomstbeelden in de workshops	160
7.3	Symposium 'Samen werken aan samenwerking'	161
8	Conclusies	165
	Literatuur	166

Bijlagen

1	Theoretische achtergronden	176
2	Begrippenlijst	181
3	Programma workshops met GDR (Group Decision Room)	183
4A	Macro-omgevingstrends, technologische trends en bedrijfstaktrends in agrocluster tot 2020	185
4B	Kansen en uitdagingen vanuit trends en ontwikkelingen tot 2020	189
5	Uitkomsten GDR-workshops in detail	194
6A	Nadere informatie over samenwerkingsvormen algemeen	205
6B	Nadere informatie over specifieke samenwerkingsvormen in de landbouw	213
6C	Nadere informatie over specifieke samenwerkingsvormen in het mkb	221
7	Adviesorganisaties in het mkb	232

Woord vooraf

Samenwerking is een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat. Samenwerking is niet nieuw. Boeren, tuinders en zelfstandige ondernemers hebben altijd al samengewerkt, door uitwisseling van arbeid en machines enerzijds en door coöperatieve aan- en verkoopverenigingen en verwerkende bedrijven anderzijds. Tussenvormen daarin, met een sterke strategische component, komen traditioneel veel minder voor. Een uitzondering daarop vormen wellicht de telersverenigingen in de glastuinbouw, hoewel die toch ook wel weer gelijkenis hebben met de 'traditionele' coöperaties.

Bij de vele vragen die er zijn over de strategische keuzes voor de toekomst, verdient samenwerking aandacht door de mogelijkheden die ermee gecreëerd kunnen worden. Ook andere nieuwe ondernemingsvormen, die in een aantal gevallen nieuw zijn voor de agrarische sector, verdienen overweging.

De ministeries van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en Economische Zaken (EZ) hebben daarom aan Wageningen UR (LEI en PPO) en EIM gevraagd om het thema uit te diepen. Dat is gedaan door middel van literatuurstudie, gesprekken, workshops en een symposium. Deze wetenschappelijke publicatie is daarvan een product. Een ander belangrijk product is een brochure, getiteld 'Samenwerking: kansen voor u als ondernemer; Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking' (Smit et al., 2008). Deze is in oktober 2008 verschenen.

In dit onderzoek is vooral gekeken naar horizontale samenwerking: tussen soortgelijke ondernemers onderling. Andere onderzoeksteams hebben zich meer bezig gehouden met verticale samenwerking, dat is in de keten. In deze studie is ook gekeken naar samenwerking tussen de agrarische sector en het mkb; daarbij is soms toch wel sprake van een zekere ketencomponent, zoals levering van streekproducten aan een restaurant. De scheiding tussen horizontale en verticale samenwerking is dus niet altijd heel scherp aan te houden.

Het onderzoek is uitgevoerd door Bert Smit (LEI, projectleider namens Wageningen UR), Harry Kortstee (LEI), Noen Jukema (LTO Noord Projecten, voorheen PPO-agv), Niek Idema (voorheen LEI), Joris Meijaard (projectleider namens EIM), Sander Oudmajer (voorheen EIM), Frans Pleijster (EIM) en Ro Braaksma (EIM). Ook veel andere collega's hebben een inbreng gehad. Genoemd wordt met name Marijn Poel, die een grote bijdrage heeft geleverd aan de LEI-workshops met ondernemers, adviseurs en onderwijs. Jan van Staalduinen

(Van Staalduinen Communicatie) heeft gezorgd voor een leesbare samenvatting van het rapport.

In het tot stand komen van het project en van de rapportage heeft een begeleidingscommissie waardevolle inbreng gehad, bestaande uit Ineke Peters-van de Weijgaert (LNV, voorzitter), Marien Valstar (LNV), Luuk Klomp (EZ), Binne Kunnen (melkveehouder/akkerbouwer), F. van Brandenburg (fruitteler), Jan Hania (Van Hall Larenstein Leeuwarden), Erik Hassink (CAH, Dronten) en Rob Engelenburg (Koninklijke Metaalunie). Een woord van dank aan hen en aan de financiers van dit project is op zijn plaats. Dat geldt ook voor alle aanwezigen tijdens de workshops (drie bijeenkomsten bij Wageningen UR en twee bij EIM) in het najaar van 2007 en tijdens het afsluitende symposium op 6 december 2007, met name de presenterende ondernemers Marinus Post en Joost van Strien en de deelnemers aan de forumdiscussie, te weten Jan Breembroek (GIBO-groep), Frits Mandersloot (LTO) en Ernest van den Boezem (CAH, Groene Kenniscoöperatie). Door hun inbreng hebben de geluiden uit de praktijk een duidelijke plaats in het project en in het rapport gekregen, waardoor theorie en praktijk optimaal gecombineerd konden worden.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne

Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

Samenvatting

Op het gebied van horizontale samenwerking is er veel mogelijk qua vorm, intensiteit, werkkerrein en juridische constructie, zowel in de agrosector als in het mkb. De vele mogelijkheden bieden veel aangrijpingspunten om privé- en bedrijfsdoelen beter te kunnen bereiken, onder andere door meer denk- en slagkracht, ook financieel, en sociale voordelen als steun en meer vrije tijd. Samenwerking vraagt echter ook veel van de ondernemers en hun competenties.

In opdracht van de ministeries van LNV en EZ hebben Wageningen UR (LEI en PPO) en EIM onderzoek gedaan naar horizontale samenwerking. Waar verticale samenwerking gericht is op partijen binnen de keten (toeleverancier, primaire producent, afnemer, retailer, enzovoort), heeft horizontale samenwerking betrekking op bedrijven uit één of meerdere sectoren, die binnen dezelfde schakel van een productieketen actief zijn. De onderzoekers hebben zowel de agrarische sector als het mkb (industrie, detailhandel, groothandel, horeca en zorg) en eventuele dwarsverbanden onder de loep genomen.

Samenwerking kan veel voordelen bieden en bijdragen aan het realiseren van ondernemersdoelen. Het faciliteert ondernemers om nieuwe combinaties te maken, aanvullende activiteiten te ontwikkelen of bestaande processen en producten te verbeteren wanneer de omgeving of markt daartoe uitnodigt. Door de kennis en competenties van andere ondernemers en ondernemingen te benutten, zijn kosten te reduceren of is extra toegevoegde waarde te creëren. Waarom werken ondernemers in de landbouw en het mkb dan niet méér samen? Wat is de keerzijde van de medaille en wat kunnen agrariërs leren van het mkb?

Onderzoeksvragen

Om het onderzoek richting te geven zijn de volgende vragen geformuleerd:

- Welke ontwikkelingen raken de agrarische sector en het mkb tot 2020?
- Welke kansen en uitdagingen bieden zij voor ondernemerschap en samenwerking?
- Welke samenwerkings- en ondernemingsvormen zijn er in mkb en agrosector?
- Hoe succesvol zijn deze vormen en welke voor- en nadelen zijn daarbij te benoemen?

- Welke samenwerkings- en ondernemingsvormen sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen tot 2020?
- Aan welke voorwaarden moeten deze vormen voldoen om 'toekomstvast' te zijn?
- Welke technische en psychologische knelpunten kunnen zich voordoen bij het opzetten, continueren en afbouwen van dergelijke vormen en hoe zijn deze op te lossen?
- Aan welke nieuwe of aangepaste samenwerkings- of ondernemingsvormen is behoefte, gegeven de huidige ervaringen en de toekomstige ontwikkelingen?
- Welke partij moet welke acties ondernemen om (meer) perspectievolle samenwerkings- en andere ondernemingsvormen te ontwikkelen en te faciliteren?
- Hoe zijn de onderzoeksresultaten te vertalen naar ondernemers, adviseurs, overheid en onderwijs?

De antwoorden op bovengenoemde vragen bieden ondernemers meer inzicht in de mogelijkheden van horizontale samenwerking en nieuwe, innovatieve ondernemingsvormen. Het inzicht moet ertoe leiden dat ondernemers en hun institutionele omgeving horizontale samenwerking meenemen als reële optie in de strategische besluitvorming.

Trends en ontwikkelingen in de omgeving

De landbouw en aanpalende mkb-sectoren worden sterk beïnvloed door autonome ontwikkelingen in hun omgeving. De belangrijkste hiervan zijn samengevat in tabel 1.

Tabel 1	Ontwikkelingen en trends in de macro-omgeving van bedrijven
Aspect van de macro-omgeving	Belangrijkste ontwikkelingen
Demografisch	Groei wereldbevolking, meer multiculturele kenmerken door groei immigratie
Sociaal-cultureel	Individualisering, people, planet en profit, voedselveiligheid en kwaliteit, aandacht voor gezondheid, verbinding boer en burger
Ecologisch	Opwarming klimaat, toenemende aandacht voor milieu, uitputting van hulpbronnen, zoals fossiele energie
Economisch	Groeiende welvaart, globalisering, liberalisering van markten, opkomst van lagelonenlanden en 'nieuwe' economieën, zoals China en India
Politiek-juridisch	Meer wet- en regelgeving voor milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur
Technologisch	Innovaties gericht op duurzaamheid (milieu, dierenwelzijn), mechanisering, automatisering en robotisering

De mate waarin trends en ontwikkelingen de landbouw en het mkb beïnvloeden verschilt per sector en ondernemer. Hoe goed ondernemers en sectoren inspelen op de ontwikkelingen, hangt mede af van hun innovatiekracht. Die kan sterk verschillen.

Tijdens twee workshops noemden ondernemers en adviseurs schaalvergroting, liberalisering en kennismanagement & kennisopbouw als belangrijke ontwikkelingen. Volgens hen vereist toekomstgericht ondernemen aandacht voor marktgerichtheid, schaalvergroting, specialisatie, differentiatie, horizontale (over sectorgrenzen heen) en verticale samenwerking, verdieping en verbreding (onder andere minicamping, zorg, groene en blauwe diensten), omzet- of margegroei en maatschappelijke acceptatie.

De toenemende complexiteit stelt hogere eisen aan de management- en werkgeverskwaliteiten van ondernemers, aan hun strategische oriëntatie, netwerkvaardigheden, externe gerichtheid, zelfreflectie en creativiteit. Of individuele ondernemers voor samenwerking kiezen hangt sterk af van hun strategische oriëntatie en hun persoonlijke drive.

De concurrentie tussen ondernemers neemt toe, maar dat hoeft samenwerking niet in de weg te staan. Dit gegeven zal veeleer als stimulans worden ervaren. Een aantal ondernemers zal juist een andere weg kiezen, zoals ondernemen in deeltijd of het verhuren van het bedrijf en zelf elders werk of nevenactiviteiten verrichten.

De impact op deelsectoren

De ondernemers binnen de verschillende deelsectoren staan voor grote opgaven. Deze volgen onder meer uit externe factoren, zoals strengere regelgeving, kostenstijging en afnemend protectionisme. Ook interne factoren dwingen tot aanpassingen, zoals vee- of plantenziekten, de vergrijzing binnen de sector en het gebrek aan opvolgers. De voortdurende schaalvergroting en specialisatie van primaire bedrijven springen zeer in het oog. Zij zijn het gevolg van de noodzaak tot kostprijsverlaging én de steeds specifiekere wordende kennis en marktinformatie.

Niet alle bedrijven groeien. Sommige ondernemers schakelen over op biologische landbouw, anderen kiezen voor bedrijfsverbreding en stappen in recreatie of toerisme, ontwikkelen zorgactiviteiten, beheren natuur of gaan duurzame energie produceren. Hierbij zijn twee groepen activiteiten te onderscheiden:

- diversificatie en multifunctionaliteit (privaat betaald);
- uitoefenen van maatschappelijke diensten (publiek betaald).

Bedrijfsstrategieën

In tabel 2 zijn mogelijke bedrijfsstrategieën ingedeeld voor bestaande en nieuwe markten.

Tabel 2		Strategieën die aansluiten op trends en ontwikkelingen tot 2020, ingedeeld naar Porter (1980)	
Type markt	Strategie of focus		
	lage kosten/kostleiderschap	toegevoegde waarde/ differentiatie	
<i>Bestaande markt</i>			
Algemeen	Uitbreiding Europese markt, technologie (GPS, automatisering, robotisering, enzovoort), schaalvergroting, opbrengstverhoging en resistentie (mogelijk deels door genetische modificatie)	Verse en gezonde producten, biologische en streekproducten, smaak en gemakvoeding	
Glastuinbouw	Teelt/vermeerdering in derde landen, telersverenigingen	Assortimentsverbreding	
Opengronds- tuinbouw		Jaarrond leveren, nieuwe (appel)rassen	

Tabel 2 Strategieën die aansluiten op trends en ontwikkelingen tot 2020, ingedeeld naar Porter (1980) (vervolg)		
Type markt	Strategie of focus	
	lage kosten/kostleiderschap	toegevoegde waarde/ differentiatie
Akkerbouw		Ketensamenwerking
Intensieve veehouderij	Reconstructie	
Melkveehouderij		Productinnovatie
<i>Nieuwe markt</i>		
Algemeen	Webwinkel, nieuwe markten buiten EU, zoals China	Bedrijfsverdieping (ketenverkorting), bedrijfsverbreding, groene diensten, toerisme, zorg, natuur- en landschapsbeheer, educatie, verbinding boer-burger
Glastuinbouw	Energieproductie, CO ₂ -benutting	Gezonde tussendoortjes
Opengronds-tuinbouw		Beleving en exclusiviteit, traditionele rassen en soorten
Akkerbouw	Energiegewassen	Inhoudstoffen (voor bijvoorbeeld medicijnproductie)
Intensieve veehouderij	Mestvergisting	Vierkantsverwaarding, diervriendelijke huisvesting, mestverwerking
Melkveehouderij	Mestvergisting	Extra gezonde melk

Qua strategie of focus zijn er grote verschillen tussen de verschillende sectoren. In een omgeving van globalisering en liberalisering ligt de nadruk veelal op marktbehoud door kostenverlaging. Schaalvergroting, automatisering en/of robotisering, opbrengstverhoging en ziekteresistentie dragen daar alle toe bij.

De mogelijkheden voor waardecreatie en onderscheid liggen vooral in aspecten als versheid, gezondheid, smaak en gemak. Biologische en streekproducten hebben in alle sectoren een hogere toegevoegde waarde dan gangbare producten, maar hebben hogere productiekosten. Een professionele aanpak kan deze strategie meer vitaliteit geven.

Alle sectoren kunnen een lagere kostprijs nastreven door nieuwe markten (buiten de EU) aan te boren. Toegevoegde waarde heeft in nieuwe markten echter meer kans van slagen. Land- en tuinbouwbedrijven zijn vaak landelijk gelegen, wat het mogelijk maakt om producten en diensten met een 'plus' aan

te bieden. Exclusieve productkenmerken maken dat nog eenvoudiger. Dergelijke producten en laagdrempelige activiteiten, zoals Kom in de Kas, versterken bovendien de maatschappelijke acceptatie van de agrarische sector.

Raakvlakken met het mkb

De ontwikkelingen in het mkb sluiten doorgaans goed aan bij die in de agrarische sector, zodat bedrijven elkaar kunnen versterken. Er liggen veel kansen in het creëren van (extra) toegevoegde waarde, zowel van de producten (voedsel, bloemen, grondstoffen, energie) als van de groene ruimte (recreatie, groene en blauwe diensten, enzovoort).

Samenwerking tussen de mkb- en de landbouwsector biedt mogelijkheden om:

- nieuwe activiteiten professioneel op te zetten;
- groene ruimte beter te benutten (bijvoorbeeld bij recreatie);
- te profiteren van elkaars netwerken, klanten en expertise.

De neiging tot samenwerken wordt sterker bij intensiever contact met consumenten en door omstandigheden die creatieve oplossingen vereisen, zoals ruimtegebrek in glastuinbouwgebieden.

De samenwerkingsvorm hangt mede af van de sector en van omgevingsfactoren. Bij globalisering en liberalisering c.q. kostenverlaging passen vormen, zoals de in- of verkooporganisatie, de maatschap en de joint venture. Ligt de nadruk op toegevoegde waarde, dan kunnen handelshuizen, coöperaties en telersverenigingen een rol spelen. Voor het bewerken van nieuwe markten wordt vaak een kleinschalige, meer vrijblijvende vorm gekozen, zoals (tijdelijke) netwerken en projecten.

Samenwerking in landbouw en mkb tot heden

Samenwerking in de agrarische sector kreeg vanaf 1877 vooral vorm in coöperaties, gericht op bundeling van aankoop (inclusief krediet), verwerking en verkoop van producten en diensten. Door die bundeling konden de coöperaties de voordelen van grootschaligheid doorgeven aan de kleinschalig werkende leden.

Begin jaren negentig ontstonden de eerste telersverenigingen in de (glas)tuinbouw. Aanleiding waren de veranderde marktomstandigheden en het uitblijven van gewenste veranderingen bij de coöperatieve veilingen. De meeste

boeren en tuinders zijn nog steeds lid zijn van één of meer coöperaties of producentenverenigingen.

De landbouwcoöperaties groeien in omvang en nemen in aantal af. Ze lijken steeds meer op 'gewone' bedrijven. Boeren en tuinders werken ook directer samen, vaak in incidentele en minder structurele vormen die niet officieel geregistreerd zijn. De meeste vormen die wel geregistreerd zijn, zijn telersverenigingen in de tuinbouw.

Het aantal formele verbanden in het mkb is veel groter dan in de landbouw. In het mkb onderscheiden we 'oude' en 'nieuwe' samenwerkingsverbanden, met 1980 als scheidslijn. Nieuwe organisaties zijn meestal franchiseorganisaties; bij oudere organisaties domineren de in- en verkoopverenigingen. Het aantal samenwerkingsverbanden in de verssector groeit minder snel dan in andere sectoren.

Sinds de jaren negentig groeit de interesse in samenwerking met andere verbanden en leveranciers, zowel nationaal als internationaal. De focus ligt binnen alle sectoren op uitbreiding van diensten, onderlinge samenhang en uniforme marktbenadering. Organisaties in de verssector gaan doorgaans minder ver in hun regelgeving en centrale marktwerking.

In de groothandel werkt men op uiteenlopende gebieden samen, met gezamenlijke inkoop als uitschieter. Dienstverleners werken vooral samen op het gebied van verkoop. In de horeca- en recreatiesector ligt de nadruk op inkoop en marketing. Samenwerkende bedrijven in deze drie sectoren realiseren gemiddeld een hogere omzetgroei dan niet-samenwerkende.

Industriële bedrijven ontwikkelen samen nieuwe processen en producten, al dan niet in samenwerking met kennisinstellingen, zoals universiteiten en onderzoeksinstituten. Dit beperkt zich echter tot de voorhoede; de sector als geheel scoort niet hoog op samenwerking.

Praktijkvisie op samenwerking

Volgens ondernemers en adviseurs werken bedrijven samen om kosten- en efficiencyvoordelen te realiseren, hun marktpositie te verbeteren en aanvullende competenties te benutten, bijvoorbeeld om de eigen innovatiekracht te vergroten. Ook risicospreiding, extra financieringsmogelijkheden, kennisuitwisseling en belangenbehartiging kunnen ten grondslag liggen aan samenwerking. Netwerken spelen ook een sociale rol (steun en feedback).

Samenwerkingspartners kunnen verschillende doelen hebben. Dat is niet erg, zolang deze niet haaks op elkaar staan. Redenen om niet samen te werken zijn de overtuiging ook zonder samenwerking sterk te staan, de gedachte dat er

meer nadelen dan voordelen aan verbonden zijn en de vrees voor verlies aan eigen identiteit en autonomie.

In de landbouw en het mkb komen veel kleine (gezins)bedrijven voor, die de productiefactoren (arbeid, grond, kapitaal) vaak niet optimaal kunnen inzetten en benutten. Daarnaast willen veel bedrijven hun positie versterken tegenover leveranciers en afnemers, veelal grote en internationale organisaties. Daarom zijn er in de landbouw al lange tijd aan- en verkoopcoöperaties actief en maken in het mkb gemeenschappelijke bedrijfsformules opgang. Soms hebben deze organisaties ook de taak van de voorliggende of opvolgende schakel in de productieketen overgenomen.

Operationeel, tactisch en strategisch

Samenwerking kan plaatsvinden op operationeel, tactisch en strategisch niveau. De termijn en de intensiteit van de samenwerking nemen in die volgorde meestal toe. Een bescheiden operationele samenwerking, zoals het uitwisselen van machines, kan overigens uitgroeien tot vergaande samenwerking op strategisch niveau, uitmondend in een fusie. De doelen en het niveau van samenwerking schuiven vaak op bij goede resultaten en groeiend vertrouwen.

Naarmate de samenwerking intensiveert, neemt de autonomie van de partners af. Hoe hoger de gestelde doelen zijn, hoe complexer het samenwerkingsverband. De vorm, het niveau en de intensiteit van samenwerking moeten daarop aansluiten.

Bedrijven kunnen samenwerken op primaire en secundaire terreinen, dat wil zeggen op het terrein van de primaire productieprocessen en de ondersteuning daarvan. Dit onderscheid laat zien dat er veel variatie mogelijk is in het aantal en het type processen waarop men samenwerkt. In het mkb ligt de nadruk op dienstverlening (primair), informatievoorziening (secundair), inkoop (secundair) en marketing (primair).

De keuze ten aanzien van de gewenste intensiteit en autonomie is mede bepalend voor de juridische vorm waarin de samenwerking wordt vastgelegd. Deze varieert van zeer losse vormen (transacties, netwerken, allianties) via contractuele afspraken (service level agreements, franchising) tot gezamenlijk eigendom in consortia of joint ventures. Daarnaast moet vooraf gekozen worden voor een informele of formele samenwerkingsvorm. In het laatste geval krijgt de samenwerking vorm in een rechtspersoon, zoals een bv of coöperatie.

Veel voorkomende samenwerkingsverbanden in de agrarische sector zijn de belangenorganisaties en coöperaties. Sectorspecifiek zien we telersverenigingen (glastuinbouw), het innovatienetwerk 'Telen met toekomst' (akkerbouw en

vollegrondsgroenteteelt), inkooporganisatie Farmers4all bv (grondgebonden veehouderij) en producentenvereniging De Hoeve Milieukeur (intensieve veehouderij).

In het mkb zijn vaak andere vormen populair. In de industrie domineren kleine, informele bedrijfsnetwerken die voor dezelfde klanten werken en gezamenlijk orders binnenhalen, evenals in- en verkoopverenigingen. Deze vormen en franchiseorganisaties zijn ook in de groothandel aanwezig. In de horeca- en recreatiesector zijn vooral de inkoopvereniging, marketingorganisatie (promotionele activiteiten) en informele bedrijfsnetwerken populair. Transportbedrijven zoeken het vooral in kleine bedrijfsnetwerken en inkoopverenigingen. Dienstverleners werken overwegend samen in informele bedrijfsnetwerken. Bij detaillisten zijn inkoopverenigingen en franchiseorganisaties populair.

Kritische succesfactoren

Als kritische succesfactoren voor samenwerking noemen ondernemers en adviseurs:

- culturele overeenkomsten
Cultuurverschillen tussen partners, vooral op de aspecten vertrouwen en betrokkenheid, kunnen tot misverstanden en problemen leiden;
- relatieve afhankelijkheid door aanvullende of ondersteunende functies en de voordelen die de samenwerking oplevert;
- coördinatie (wie doet wat en hoe?) en motivatie (het 'wij-gevoel');
- competenties en vaardigheden om samen te werken ('ondernemerschap')
Samenwerking vereist twee soorten competenties: communicatievaardigheden en teamspirit (bij iedereen) en marktorientatie en leiderschap (bij ten minste één partner).

Samenwerkende bedrijven realiseren een hogere omzet per medewerker, maar moeten daarin ook investeren. Wantrouwen en onzekerheid kunnen samenwerking ondermijnen. Dit is deels te ondervangen door heldere afspraken te maken en deze schriftelijk vast te leggen.

Samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om rendement, ondernemerschap en/of de sociale kwaliteit te verbeteren. Een bijzondere reden voor samenwerking is bedrijfsoverdracht wanneer men zelf geen opvolger heeft. In plaats van de gebruikelijke gezinsmaatschap ontstaat dan samenwerking met een opvolger van buiten de familie.

Op de vraag of samenwerking 'kans' of 'noodzaak' is, kiezen de meeste ondernemers en adviseurs voor de eerste optie. Wanneer samenwerking op

korte termijn noodzakelijk wordt, is het vaak al te laat. Samenwerking vergt meestal ook investeringen, zodat het geen oplossing is voor financiële problemen. Op langere termijn kan samenwerking en/of schaalvergroting noodzakelijk zijn om beter op trends en ontwikkelingen te kunnen anticiperen.

Na een principekeuze voor samenwerking is het vinden van geschikte samenwerkingspartners cruciaal. Netwerken en heldere communicatie over elkaars wensen, visies en mogelijkheden zijn daarbij essentiële onderdelen.

Persoonlijke factoren kunnen de samenwerking namelijk ook belemmeren. Vereiste kwaliteiten voor samenwerking zijn inlevingsvermogen, incasseringsvermogen, eerlijkheid en sociale vaardigheden.

Ondersteuning bij het opzetten van een samenwerkingsverband wordt ook belangrijk geacht. Daarbij gaat het zowel om procesondersteuning en coaching als om financiële, juridische en technische bijstand, bijvoorbeeld voor het doorrekenen van scenario's. Een onderdeel is een analyse van de ondernemers zelf, hun capaciteiten en hun samenwerkingsbereidheid.

Aandachtspunten voor continuering

Na het opzetten moet het samenwerkingsverband aantrekkelijk blijven. Deze fase heeft specifieke aandachtspunten, zoals communicatie, balans tussen nabijheid en distantie, teamgeest en de gezamenlijke inzet voor goede resultaten. Heldere afspraken over de mogelijkheden om en de voorwaarden waaronder het samenwerkingsverband (individueel) beëindigd kan worden, geven rust. De continuïteit van een samenwerkingsverband wordt bedreigd door financiële tegenvallers, het uiteen (gaan) lopen van doelstellingen, communicatieproblemen, een cynische omgeving en juridische belemmeringen, met name bij de overheid en de fiscus.

Aanbevelingen

In tabel 3 zijn de trends en ontwikkelingen, de benodigde acties om daarop in te spelen en de vormen van samenwerking bijeengebracht. Iedere ondernemer kan hieruit een geschikte strategie destilleren.

In de workshops zijn de huidige tendensen en de behoefte aan nieuwe samenwerkingsvormen geïnventariseerd. De ondernemers vonden het lastig om verder te kijken dan juridische verbetering van de huidige samenwerkingsvormen. Adviseurs en kenniswerkers keken wat verder en benoemden ook vormen als publiek-private samenwerking (PPS), franchise- en co-makershipsconstructies

(eventueel met vrijwilligers) en een exploitatie-bv als perspectiefvolle mogelijkheden voor de agrarische sector.

Samenwerking is te bevorderen via wetgeving (fiscale voorzieningen, ruimtelijke ordening, procedures) én door een mentaliteitsverandering bij de ondernemers zelf. Aandachtspunten daarbij zijn een zakelijke insteek, minder historische gebondenheid en het ontwikkelen van persoonlijke en gezamenlijke competenties. De drive om bepaalde doelen te bereiken speelt ook een belangrijke rol.

Ondernemers

In het algemeen dienen ondernemers nadrukkelijker stil te staan bij de noodzaak en de mogelijkheden van samenwerking (bewustwording). Bijeenkomsten, studiegroepen, spelsimulatie, regionale begeleiders en LTO-boodschappen zijn hiervoor als middelen aangedragen. Voorts is het cruciaal dat zij een eigen visie hebben op samenwerking en dat zij daarin actief participeren en initiatief nemen.

Onderwijs en studenten

Het onderwijs dient samenwerking als strategische optie in te bedden in het curriculum en leerlingen uit te dagen om hun eigen kwaliteiten in praktijksituaties te verkennen. Studenten moeten vaardigheden ontwikkelen voor zelfreflectie, een open houding ontwikkelen ten aanzien van samenwerking en nieuwe ondernemingsvormen (onder andere door middel van stages), samenwerking als serieuze strategische optie leren doordenken en vaardigheid krijgen in samenwerken.

Adviseurs

Voor adviseurs is het vooral belangrijk om open te staan voor samenwerkingsvormen en ondernemers te faciliteren die daar iets mee willen. Checklists, workshops voor ondernemers en regionale (elektronische) ontmoetingsplaatsen voor ondernemers met verschillende achtergronden zijn daarvoor praktische instrumenten. Er zou ook een checklist moeten komen die ondernemers met vragen over samenwerking naar de juiste adviseurs leidt. Adviseurs kunnen het proces faciliteren door mogelijke partners samen te brengen en de samenwerking inhoudelijk te concretiseren.

Een praktisch handvat

In relatie tot dit project is eerder de brochure 'Samenwerking: kansen voor u als ondernemer' uitgebracht (Smit et al., 2008). Deze bevat diverse praktische handvatten en checklists, waarmee ondernemers het pad naar samenwerking kunnen effenen en hun inzicht kunnen verbeteren. Deze brochure is te downloaden via de website van het LEI.

Tabel 3 Type samenwerkingsverband dat het beste past bij de geïnventariseerde trends en ontwikkelingen

Trend en/of ontwikkeling	Geschiedenis voor deze trend van type samenwerkingsverband									
	net- werken	regionaal cluster	tijdelijke organisatie	co- makership	joint venture	franchise en vrij- willig filiaalbedrijf	dealer- dealer- schap			
Toename welvaart	++++	++	++	++	++	0	++			
Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid	++	+	0	-	+	0	+			
Globalisering	0	+	+	+	+	+++	+			
Schaalvergroting	0	+	+	+	+	+++	+			
Liberalisering	+	+	++	0	0	+	0			
Kennismanagement en kennisopbouw	++	++	+	0	+	0	0			
Uitputting natuurlijke hulpbronnen	++	++	+	0	+	0	0			
Aandacht voor gezondheid	+++	++	+	0	++	+	++			
Verrijzing	+++	++	+	0	++	+	++			
Veranderende verhouding vraag en aanbod	+++	+++	+	+	+	+	+			
Technologische vernieuwing	++	+++	++	++	++	0	+			
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	+++	++	0	0	+	-	+			
Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering	++++	++	+	+	++	+	+++			
Kenniseconomie	+	+	0	0	++	+	+			
Emancipatie bewoners/boeren in landelijk gebied	++	++	+	0	+	0	0			

Summary

Cooperation in partnerships

Horizontal cooperation between the agrosector and pertinent SMEs takes many shapes as regards form, intensity, scope and legal structure. This variety offers opportunities to better achieve both private and business goals as a result of, for example, more brainpower and more financial clout, and such social advantages as support and more spare time. However, cooperation demands a lot from entrepreneurs and their competences.

Introduction

Wageningen University and Research Centre (Agricultural Economics Research Institute (LEI) and Applied Plant Research (PPO)) and EIM have carried out a research project on horizontal cooperation for the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality and the Ministry of Economic Affairs. While vertical cooperation deals with parties within the chain (suppliers, primary producers, customers, retailers, et cetera), horizontal cooperation takes place between firms in one or more sectors that are active on the same level of a production chain. The researchers looked at the agricultural sector and pertinent SMEs (i.e. small and medium enterprises in the industrial sector, retail and wholesale trade, catering and social healthcare), and the possible relationships between the two.

Cooperation offers many advantages and can contribute to the realisation of entrepreneurial goals. Cooperation helps entrepreneurs to create new combinations, develop complementary activities or improve existing processes and products when the environment or market provides opportunities for such. Costs can be reduced or additional added value can be created by taking advantage of the knowledge and competences of other entrepreneurs and firms. The overall aim of the research was to establish why entrepreneurs in agriculture and pertinent SMEs do not work together more, what the reverse side of the coin is and what agriculture can learn from these SMEs.

Research questions

The following research questions were formulated:

- What developments will affect the agricultural sector and pertinent SMEs in the period until 2020?
- What opportunities and challenges for entrepreneurship and cooperation can be derived from these developments?
- What forms of cooperation and of companies are there in the agrosector and pertinent SMEs?
- How successful are the above forms and what are their advantages and disadvantages?
- What forms of cooperation and of companies will be useful in light of the trends and developments that are expected in the period until 2020?
- Which conditions must be maintained in order to make these company and cooperation forms robust for the future?
- What technical and psychological barriers are there to creating, continuing and ending these company and cooperation forms, and how can these barriers be broken down?
- For which new or adapted forms of companies and cooperation is there a need, given current experiences and the expected developments?
- Which stakeholders must undertake what actions in order to develop and facilitate promising (or more promising) company and cooperation forms?
- How can the research results be translated to entrepreneurs, advisers, administrators and educators?

The answers to the above questions will give entrepreneurs more insight into the opportunities provided by horizontal cooperation and new, innovative forms of companies. This insight is intended to encourage entrepreneurs and their institutional stakeholders to take horizontal cooperation as a serious option in their strategic decision making.

Worldwide trends and developments

Agriculture and pertinent SMEs are strongly affected by autonomous developments in the world. The major developments are summarised in Table 1.

Table 1		Developments and trends in the macro environment around firms
Aspect of the macro environment	Major developments	
Demographic	Growth of the world population; more multicultural characteristics through increasing immigration	
Sociocultural	Individualisation; people, planet & profit; food safety & quality; interest in health; relationship between farmer and citizen	
Ecological	Climatic change; increasing interest in the environment; depletion of natural resources (e.g. fossil fuels); the environment	
Economic	Increasing prosperity; globalisation; liberalisation of markets; emergence of low-wage countries and new economies (e.g. China and India)	
Political-legal	More laws and rules concerning the environment, welfare, health, food safety & nature	
Technological	Innovations for more sustainability (environment, animal welfare); mechanisation, automatisisation, robotisation	

The degree to which trends and developments affect agriculture and pertinent SMEs differs per sector and per entrepreneur. How well entrepreneurs and sectors anticipate the developments depends on their innovative power - and that power can differ enormously.

In two workshops, the participating entrepreneurs and advisers mentioned expansion, liberalisation, and knowledge management and knowledge construction as important developments. According to the participants, future-focused entrepreneurship requires attention to market orientation, expansion, specialisation, horizontal (across sector borders) and vertical cooperation, chain integration and multifunctional developments (e.g. mini-campsites on farms, social healthcare, nature & water management services), increase of turnover or margins, and public acceptance.

Increasing complexity is putting higher demands on entrepreneurs' management and capabilities, for example, on their strategic orientation, network capabilities, external focus, self-reflection and creativity. Whether individual entrepreneurs decide to cooperate depends very much on their strategic orientation and personal drive.

Although competition between entrepreneurs is increasing, this does not form an obstacle to cooperation; in fact, it is a stimulus. A number of entrepre-

neurs will decide to take another direction, for example, to take a part-time job outside the firm, or to lease out the firm and carry out minor activities outside it.

The impact on sub-sectors

Entrepreneurs within the various sub-sectors face great challenges. These challenges arise from both external factors (e.g. stricter rules, increased costs, decreasing protectionism) and internal factors (e.g. animal & plant diseases, ageing of entrepreneurs, lack of successors). The continuing expansion and specialisation of primary firms is remarkable. This phenomenon results from the need to reduce cost prices and from the increasing specificity of knowledge and market information.

Not all firms are growing. Some entrepreneurs are switching to organic agriculture, while others are opting for multifunctionality and launching recreation or tourism activities, developing social healthcare services, maintaining nature or producing sustainable energy. Two groups of activities can be discerned, namely diversification and multifunctionality (privately paid for), and the carrying out of public services (publicly paid for). Table 2 lists the potential firm strategies, divided into existing and new markets.

Table 2		Strategies that match the trends and developments expected in the period until 2020; after Porter (1980)	
Type of market	Strategy or focus		
	low costs/cost leadership	added value/differentiation	
<i>Existing market</i>			
General	Extension of European market; technology (GPS, automatisation, robotisation, et cetera); expansion; yield increase; resistance (partly possible through genetic modification)	Fresh & health-improving products; organic & regional products; taste; convenience food	
Greenhouse horticulture	Cultivation & breeding in third countries; producers' organisations	Improvement of product range	
Field & garden horticulture		Continuous supply throughout the year, new (e.g. apple) varieties	
Arable farming		Vertical cooperation	

Table 2		Strategies that match the trends and developments expected in the period until 2020; after Porter (1980) (continued)
Type of market	Strategy or focus	
	low costs/cost leadership	added value/differentiation
Pig, poultry & veal calf husbandry	Reconstruction	
Dairy farming		Product innovation
<i>New market</i>		
General	Webshops; new markets outside EU (e.g. China)	Vertical integration; multifunctionality; nature management services; tourism; social healthcare; nature & landscape management; education; relationship farmer-citizen
Greenhouse horticulture	Energy production; CO ₂ utilisation	Health-improving snacks
Field & garden horticulture		Emotion & exclusivity; traditional varieties & species
Arable farming	Biofuel crops	Production of ingredients (e.g. for production of medicine)
Pig, poultry & veal calf husbandry	Manure co-processing	Full utilisation of all parts after slaughter; animal-friendly housing; manure processing
Dairy farming	Manure co-processing	Extra health-improving milk

There are great differences in strategy or focus between the various sectors. In a context of globalisation and liberalisation, the focus is mainly on the stabilisation of market shares through cost reduction. Expansion, automatisisation and/or robotisation, yield increase and resistance against diseases contribute to that goal.

The opportunities for the creation of added value and discerning power lie mainly in such aspects as freshness, health, taste and convenience. Organic and regional products in all sectors have a higher added value than standard products, but have higher production costs. A professional approach can give this strategy more vitality.

All sectors can aim for a lower cost price by opening up new markets outside the EU. However, adding value has more potential for success. Most agricultural and horticultural firms are situated in the countryside, which creates the

possibility to offer products and services that have a 'plus'. Exclusive product characteristics make this even more simple. Moreover, such products and easily approachable activities - such as open days ('Come and visit our greenhouse') - improve the public acceptance of the agricultural sector.

Common grounds with SMEs

The developments in pertinent SMEs generally link well with those in the agricultural sector, which means that firms can strengthen each other. There are many opportunities for creating added value (or additional added value) of products (food, flowers, raw materials) as well as of the countryside (recreation, nature & water management services, et cetera).

Cooperation between SMEs and the agricultural sectors offer opportunities to 1) organise new activities in a professional way, 2) better utilise the countryside (e.g. for recreation) and 3) benefit from each others' networks, customers and expertise.

The willingness to cooperate increases in situations of more intense contacts with consumers and through conditions that require creative solutions, for example, a lack of land in horticultural regions. The form of a partnership partly depends on the sector and the related factors. Cooperatives for purchase and sales, partnerships and joint ventures fit in a situation of globalisation and liberalisation and/or cost reduction. When the focus is on added value, firms, cooperatives and producers' organisations can play a role. A more small-scale, informal form (e.g. a temporary network or project) is opted for to open up new markets.

Cooperation between agriculture and SMEs until now

Since 1877 cooperation in the agricultural sector has mainly taken the form of cooperatives that focus on combining the purchase (including loans), processing and sale of products. Cooperatives can transfer the advantages of large-scale operations to small-scale operating members.

The first producer organisations in greenhouse horticulture were established at the beginning of the 1990s, in response to changing market conditions and changes in the cooperative auctions that were desired but did not occur. Most agricultural and horticultural entrepreneurs are still members of one or more cooperatives or producer organisations.

Agricultural cooperatives are increasing in size and decreasing in number, and are looking more and more like private companies. Agricultural and horticultural

tural entrepreneurs also cooperate more directly, often in occasional and less structured forms that are not officially registered. Most of the registered forms are producer organisations in the horticulture sector.

There are many more formal partnerships between SMEs than there are in the agriculture sector. In the SME sector, one can distinguish 'old' and 'new' partnerships, with 1980 as the borderline. Most new organisations are franchise organisations, while purchase and sales cooperatives are dominant among the older organisations. The number of partnerships in the fresh-food sector is growing less rapidly than in other sectors.

Since the 1990s, the interest in cooperating with other national and international partnerships and suppliers has increased. In all sectors, the focus is now on the extension of services, mutual coherence and a uniform market approach. Organisations in the fresh-food sector generally invest less in issuing instructions and in a centralised market approach. In the wholesale sector, firms cooperate in various fields, although cooperative purchase is the most common. Service suppliers mainly cooperate in the field of sales. In the catering and recreation sectors, the emphasis is on purchase and marketing. On average, cooperating firms in these three sectors realise a higher increase in turnover than non-cooperating firms.

Industrial firms jointly develop new processes and products, possibly in cooperation with universities and research institutes. However, this type of cooperation is limited to the advance guard; the sector as a whole does not score points on cooperation.

Entrepreneurs' and advisers' views on cooperation

According to the entrepreneurs and advisers, firms cooperate in order to realise cost and efficiency advantages, to improve their market positions and to utilise complementary competences, for example to increase their own innovative power. Risk management, additional funding opportunities, knowledge exchange and lobbying can be reasons to cooperate. Networks also play a social role (support and feedback).

Although cooperating partners can have different goals, this is not a problem as long as these goals do not conflict with each other. Reasons not to cooperate are a conviction that one is strong enough even without cooperation, the idea that cooperation involves more disadvantages than advantages, and the fear of losing one's identity and independence.

The agriculture and the SME sector contain a lot of small firms and small family firms, many of which cannot optimally deploy and utilise the production

factors (labour, land, capital). Besides, many firms want to strengthen their position vis-à-vis suppliers and customers, which are mainly large and international organisations. This is why purchase and sales cooperatives have been active in agriculture for a long time, and why in the SME sector joint firm formulas arise. Such organisations sometimes also take over the previous or subsequent link in the production chain.

Operational, tactical and strategic

Cooperation can take place on the operational, the tactical and the strategic level. The length and the intensity of the cooperation usually increase in that order. However, a small, operational form of cooperation (e.g. the exchange of machinery) can develop into a far-reaching form of cooperation on the strategic level, resulting in the complete merger of firms. With good results and increasing trust, the goals often become more ambitious and the level of cooperation often increases.

The more the intensity of cooperation increases, the more the independence of the partners decreases; and the higher the goals are, the more complex the partnership. The form, the level and the intensity of cooperation need to match each other.

Firms can cooperate in primary and secondary fields, that is, in the field of the primary production processes and in that of the support of these processes. This distinction shows that there is a lot of variation possible in the number and type of processes in which one cooperates. In the SME sector, the emphasis is on service (primary), information supply (secondary), purchase (secondary) and marketing (primary).

The decision regarding the desired level of intensity and independence partly determines the legal structure of the partnership. This structure varies from very loose (transactions, networks, alliances) through contractual agreements (service level agreements, franchising) to joint ownership in consortia or joint ventures. Besides, one has to decide beforehand whether it will be an informal or a formal cooperation. A formal cooperation form is expressed in a legal body (e.g. a limited company or a cooperative).

Common partnerships in the agricultural sector are lobby organisations and cooperatives. Focusing on sub-sectors, we see producer organisations (greenhouse horticulture), the 'Telen met toekomst' ('Crop cultivation with a future') innovation network (arable farming and field vegetable growing), the Farmers4all bv purchase organisation (pig, poultry & veal calf husbandry) and the De Hoeve Milieukeur producers' organisation (environmental certification for pig hus-

bandry). In the catering and recreation sectors, mainly purchase cooperatives, marketing organisations (promotional activities) and informal firm networks are popular. Most transportation firms focus on small firm networks and purchase cooperatives. Service providers mainly cooperate in informal firm networks. Retailers prefer purchase cooperatives and franchise organisations.

Critical success factors

The entrepreneurs and advisers listed the following as being critical factors for successful cooperation:

- Cultural links: cultural differences between partners, mainly concerning trust and commitment, can lead to misunderstanding and problems;
- A relative dependency through additional or supporting functions and the advantages that cooperation brings;
- Coordination (Who does what and how?) and motivation (the 'we feeling');
- Competences and skills to cooperate ('entrepreneurship'). Cooperation requires two types of competences: 1) communication skills and team spirit (with all partners), and 2) market orientation and leadership (with at least one partner).

Although cooperating firms realise a higher turnover per employee, they need to invest in cooperation. Distrust and uncertainty can undermine cooperation. This can partly be overcome by establishing clear agreements and putting them down on paper.

Cooperation is not a goal in itself, but a means to improve profitability, entrepreneurship and/or social quality. A special reason to cooperate is firm transfer in a situation where there is no successor. In such a case, a partnership with a successor from outside the family is created instead of the usual family partnership.

When asked whether cooperation is an opportunity or a necessity, most of the entrepreneurs and advisers selected the first option. When cooperation becomes necessary in the short term, it is often already too late. Cooperation usually also requires investments, so that it is not a solution to financial problems. In the long term, cooperation and/or expansion will be necessary to better anticipate trends and developments.

After deciding to cooperate, it is crucial to find the right partners. Networking and clear communication about each other's wishes, views and facilities are essential parts of this process. Personal factors can hinder cooperation. The

qualities required for cooperation are empathy, resilience, honesty and social skills.

Support in creating a partnership is considered important. Such support concerns process facilitating and coaching, as well as financial, legal and technical assistance (e.g. calculating scenarios). This also involves an analysis of the entrepreneurs themselves, their capacities and their willingness to cooperate.

Aspects of attention for continuation

A partnership needs to remain attractive after its creation. This phase has specific aspects to attend to, such as communication, the balance between nearness and distance, team spirit and the united effort to achieve good results. Clear agreements on the facilities and the conditions under which the partnership can be ended, either individually or mutually, provide piece of mind. The continuation of a partnership can be threatened by financial setbacks, a divergence (or upcoming divergence) in goals, communication problems, a cynical environment or legal hindrances (especially those related to the administration and finances).

Recommendations

The trends and developments, the actions required to link to them and the forms of partnership are combined in table 3. Each entrepreneur can derive a suitable strategy from this table.

In the workshops, the current trends and the need for new forms of partnership were listed. The entrepreneurs found it hard to look further than the legal improvement of the present forms of partnership. The advisers and coaches looked a little further and also listed such forms as public-private cooperation, franchise and co-makership agreements (possibly with volunteers), and exploitation companies as potential opportunities for the agricultural sector.

Cooperation can be improved through legislation (tax arrangements, environmental planning, procedures) and through a change of mentality among the entrepreneurs themselves. Aspects of interest are a businesslike approach, less historical commitment, and the development of personal and joint competences. The desire to achieve certain goals also plays an important role.

- *Entrepreneurs*
In general, entrepreneurs need to reflect more explicitly on the need for and the opportunities afforded by cooperation (consciousness). Meetings, study groups, game simulations, regional facilitators and communications from the farmers union (LTO) were listed as means to do so. It is also crucial that they have their own views on cooperation and that they actively participate and take the initiative to establish cooperation.
- *Education and students*
Education needs to embed cooperation as a strategic option in learning programmes and to challenge students to explore their own qualities in practical situations. Students must develop skills for self-reflection, have an open attitude towards cooperation and new company forms (e.g. through practical periods), learn to consider cooperation as a strategic option and develop the skills that are related to cooperation.
- *Advisers*
Advisers need in the first place to be open to various forms of partnership and to facilitate entrepreneurs who are interested in forming partnerships. Here, practical tools are checklists, workshops and regional (physical or virtual) platforms for entrepreneurs with different backgrounds. A checklist that includes questions about cooperation should be developed in order to lead entrepreneurs to the most suitable advisers. Advisers can facilitate the process by bringing together potential partners and making concrete the content of cooperation.

Table 3 Type of partnerships that best fit the listed trends and developments

Trend and/or development	Potential for type of partnership							
	network	regional cluster	temporary organisation	co-makership	joint venture	franchise & voluntary chain store	dealer-ship	
Increasing prosperity	++++	++	++	++	++	0	++	++
Interest in environmental friendliness and animal welfare	++	+	0	-	+	0	+	+
Globalisation	0	+	+	+	+	+++	+	+
Expansion	0	+	+	+	+	+++	+	+
Liberalisation	+	+	++	0	0	+	0	0
Knowledge management and construction	++	++	+	0	+	0	0	0
Depletion of natural resources	++	++	+	0	+	0	0	0
Interest in health	+++	++	+	0	++	+	++	++
Ageing	+++	++	+	0	++	+	++	++
Changing ratio between supply and demand	+++	+++	+	+	+	+	+	+
Technological renewal	++	+++	++	++	++	0	++	+
Attractive and accessible countryside: linked with the surrounding urban regions	+++	++	0	0	+	-	+	+
Changing taste and preference structure: diversity/individualisation	++++	++	+	+	++	+	++	+++
Knowledge economy	+	+	0	0	++	+	++	+
Emancipation of inhabitants/farmers in rural areas	++	++	+	0	+	0	+	0

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De wereld verandert snel en dat stelt eisen aan het ondernemerschap. De ontwikkelingen in de sociaaleconomische en maatschappelijke omgeving van de agrarische ondernemer¹ en de ontwikkelingen in de technologische mogelijkheden die hem/haar ter beschikking staan zijn dusdanig dat de ondernemers en hun ondernemingen, in de land- en tuinbouw maar ook de ondernemers en ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf (mkb) aan steeds hogere eisen moeten voldoen.

Om de concurrentiekracht te verbeteren en nieuwe uitdagingen te kunnen realiseren zal samenwerking steeds belangrijker worden. Door samenwerking kan beter gereageerd worden op voortdurende ontwikkeling van nieuwe structuren, markten en producten. Het wordt voor bedrijven steeds moeilijker om op alle bedrijfsterreinen goed thuis te zijn. De kennis schiet op een gegeven moment tekort en het vergt veel tijd en geld om kennis en vaardigheden door de snelle ontwikkelingen actueel te houden. Samenwerking met andere (collega-)bedrijven kan hierin uitkomst geven. Vooral in een tijd dat het economisch gezien wat minder goed gaat kan samenwerking bovendien een bijdrage leveren aan het verminderen van de kosten door zogenoemde schaaleardeffecten.

Uit de literatuur blijkt dat samenwerking allerlei voordelen heeft (zie bijlage 1 en hoofdstuk 6) en dus in principe lonend is. De vraag is waarom ondernemers in de landbouw en het mkb dan niet méér met elkaar samenwerken. Wat is de keerzijde van de medaille en wat kunnen agrarische ondernemers van mkb-ondernemers van elkaar leren als het gaat om samenwerking? In het onderzoek wordt antwoord gegeven op deze vragen en komt aan de orde welke eisen er aan samenwerking worden gesteld.

Met het uitbrengen van de nota *Kiezen voor landbouw* (Veerman, 2004) is de ondernemer, meer dan in het verleden, centraal komen te staan in het LNV-

¹ Het begrip ondernemer wordt in dit rapport voornamelijk in brede zin gebruikt, dat wil zeggen als 'iemand die een onderneming leidt'. Op die manier worden boeren, tuinders en mkb'ers vergelijkbare 'entiteiten'. Er is echter ook een smaller gebruik van de term mogelijk, ter onderscheid van de vakman en de manager. De vakman en de manager zullen er vooral voor kiezen om de dingen goed te doen, terwijl de ondernemer zich er op richt de goede dingen te doen (L.C. Zachariasse, pers. med., 2007).

beleid. Het zijn immers de ondernemers zelf die de toekomst van hun bedrijf en van hun sector bepalen. Vanuit het oogpunt van een perspectiefvolle, duurzame en concurrerende landbouw is vooral succesvol ondernemerschap nodig: ondernemers die met een duidelijk eigen strategie ondernemen:

- in een concurrerende en internationaal georiënteerde omgeving;
- met gerichtheid op markt, maatschappij en omgeving;
- op innovatieve wijze;
- optredend als interessante en goede werkgever.

LNV wil dit proces graag faciliteren door een goed ondernemersklimaat te bieden. Inzicht in de drijfveren van ondernemers in het agro-foodcomplex is noodzakelijk. Enerzijds kan daarmee ondersteuning geboden worden aan ondernemers zelf; anderzijds biedt kennis hierover voor de beleidsbepalers aangrijpingspunten voor beleid. Daarnaast is er binnen het kennisbeleid toemende aandacht voor de benutting van kennis onder andere binnen het agrarisch onderwijs. Voor het ministerie van EZ gelden in grote lijnen dezelfde belangen. De ondernemer en het ondernemerschap zijn belangrijke aspecten bij de ontwikkeling van onder andere de mkb-sectoren. LNV en EZ zijn de opdrachtgevers van dit onderzoek.

In dit rapport staat 'horizontale samenwerking' centraal ofwel de samenwerking tussen ondernemers c.q. ondernemingen. Daarbij gaat het niet alleen over het uitwisselen van machines en arbeid in drukke periodes, maar ook om meer tactische of strategische vormen van samenwerking met eventueel ook een markt- en maatschappelijke gerichtheid. De samenwerking kan bestaan uit ondernemers binnen dezelfde sector of in verschillende sectoren binnen en buiten de land- en tuinbouw en eventueel dus ook met andere partijen, zoals kruideniers, groothandelaren, dierenartsen en overheidsorganisaties. Al deze vormen van horizontale samenwerking komen in dit rapport aan de orde.

In dit project gaat het om het perspectief van de individuele ondernemer en zijn/haar eigen onderneming. De persoonlijke keuze om de toekomst op bepaalde manier tegemoet te treden staat centraal. Dat kan zijn via samenwerking met andere ondernemers, maar dat kan ook door de eigen organisatie anders in te richten en/of zich op nieuwe klantgroepen toe te leggen. Optimalisering van de samenwerking binnen ketens als geheel ('verticale samenwerking') is geen onderwerp van studie, ter onderscheid van ander onderzoek in opdracht van het ministerie van LNV. In deze studie kan samenwerking zowel betrekking hebben op productieprocessen als op competenties, kennis en expertise.

Er is ook aandacht voor nieuwe vormen van samenwerking. Dat kan betekenen dat ondernemingsvormen die in het mkb gebruikelijk zijn ook perspectiefvol

zijn voor de agrarische sector en omgekeerd. In dit rapport gaat het vooral om het aan de landbouw aanverwante mkb (industrie, detailhandel, groothandel, ho-reca en zorg).

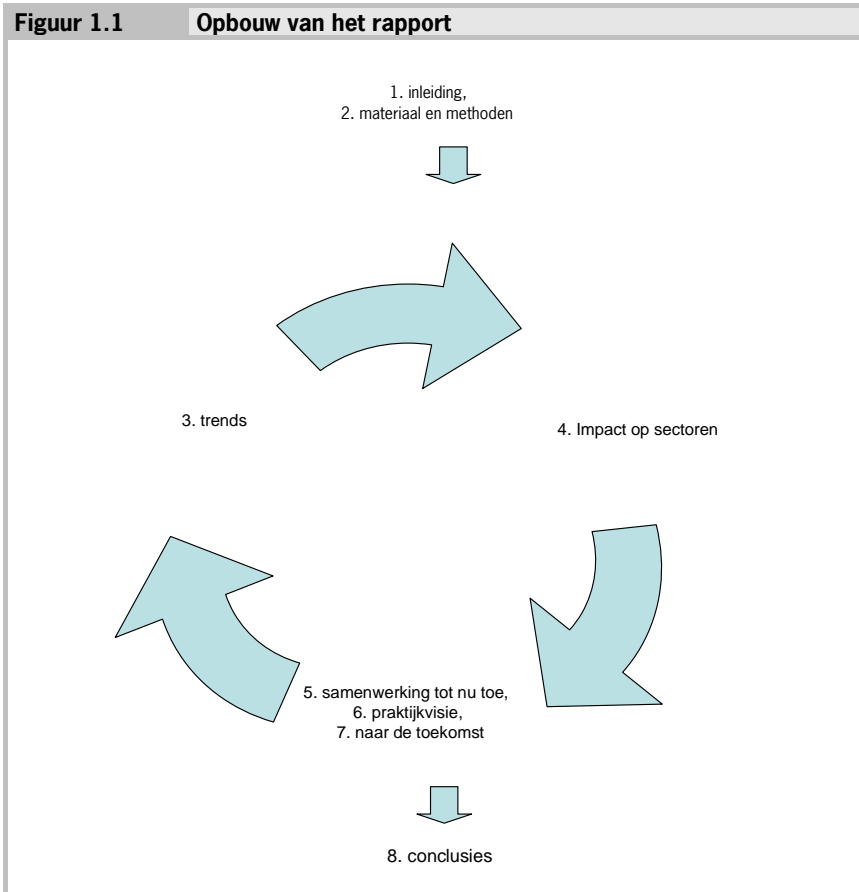
1.2 Onderzoeksvragen

De rapportage is vooral gericht op beantwoording van onderstaande onderzoeksvragen, die ook grofweg de structuur van het rapport vormen:

- *Hoofdstuk 3: trends*
 - Welke ontwikkelingen in de agrarische sector en het mkb zijn tot 2020 te verwachten?
- *Hoofdstuk 4: impact trends op sectoren*
 - Welke kansen en uitdagingen bieden deze ontwikkelingen voor ondernemerschap in het algemeen en voor samenwerking in het bijzonder?
- *Hoofdstuk 5: samenwerking tot nu toe*
 - Welke samenwerkings- en andere ondernemingsvormen zijn te onderscheiden in mkb en agrosector?
 - Hoe succesvol zijn deze vormen en welke voor- en nadelen zijn daarbij te benoemen?
 - Welke samenwerkings- en andere ondernemingsvormen sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen tot 2020?
- *Hoofdstuk 6: praktijkvisie op samenwerking*
 - Welke 'technische' en psychologische knelpunten kunnen zich voordoen bij het opzetten, continueren en afbouwen van dergelijke vormen en hoe zijn deze knelpunten op te lossen?
- *Hoofdstuk 7: naar de toekomst*
 - Aan welke nieuwe of aangepaste samenwerkings- of andere ondernemingsvormen is behoefte gezien de kansen en uitdagingen die zich in de komende jaren voor (zullen) doen en ervaringen met de huidige vormen?
 - Aan welke voorwaarden moeten dergelijke vormen voldoen om 'toekomstvast' te zijn?
 - Welke partij moet welke acties ondernemen om (meer) perspectievolle samenwerkings- en andere ondernemingsvormen te ontwikkelen en te faciliteren?

- *Hoofdstuk 8: conclusies*
- Hoe zijn de resultaten uit dit project optimaal door te geven aan ondernemers, adviseurs, overheid en onderwijs?

De opbouw van het rapport is ook in figuur 1.1 weergegeven.



1.3 Doelstelling

De ondernemer staat centraal in dit onderzoek. Ondernemers hebben behoefte aan inzicht in de mogelijkheden om hun bedrijf en sector te versterken door (horizontale) samenwerking en nieuwe, innovatieve ondernemingsvormen, de voor-

waarden waaronder samenwerking kansrijk is, de benodigde competenties en vaardigheden, juridische en financiële formats voor samenwerking en trainingen om samenwerking te leren en samenwerkingsverbanden op te zetten.

Het onderzoek heeft als doel om door het beantwoorden van de hierboven genoemde onderzoeksvragen inzicht toe te laten nemen, zodat ondernemers en hun institutionele omgeving samenwerking als een serieuze optie in de strategische besluitvorming van ondernemers meenemen. Duidelijk moet worden dat en hoe horizontale samenwerking kan bijdragen aan het bereiken van de doelen van ondernemers. De doelgroepen van het onderzoek zijn naast ondernemers ook onderwijs en adviseurs van ondernemers:

- *beleid van LNV en EZ*

Voor de overheid is het belangrijk om inzicht te krijgen in de institutionele belemmeringen waartegen op samenwerking gerichte ondernemers oplopen en in hoeverre deze weggenomen kunnen worden door het beleid. De studie geeft ook een beeld van de structuur van de agrarische sectoren in 2020, in de zin van adequate ondernemingsvormen, institutionele inbedding, enzovoort.

- *onderwijs*

Studenten uit het agrarische onderwijs zullen in hun loopbaan na afloop van de studie geconfronteerd worden met vragen rond samenwerking. Zij zullen dus behoefte hebben aan dezelfde inzichten, formats en trainingen als de ondernemers. Docenten uit het agrarische onderwijs zullen wellicht in het regulier of cursorisch onderwijs cursusvormen willen ontwikkelen en toepassen waarbij de ontwikkelde inzichten, formats en tools worden uitgelegd en toegepast.

- *intermediaire organisaties*

Zij zullen geconfronteerd worden met vragen rond samenwerking. Zij zullen dus behoefte hebben aan dezelfde inzichten en formats als de ondernemers. Daarnaast zal een aantal organisaties wellicht ondernemers willen trainen in de benodigde competenties voor samenwerking of groepen ondernemers begeleiden bij het opzetten en realiseren van samenwerkingsverbanden en andere nieuwe ondernemingsvormen.

1.4 Werkwijze

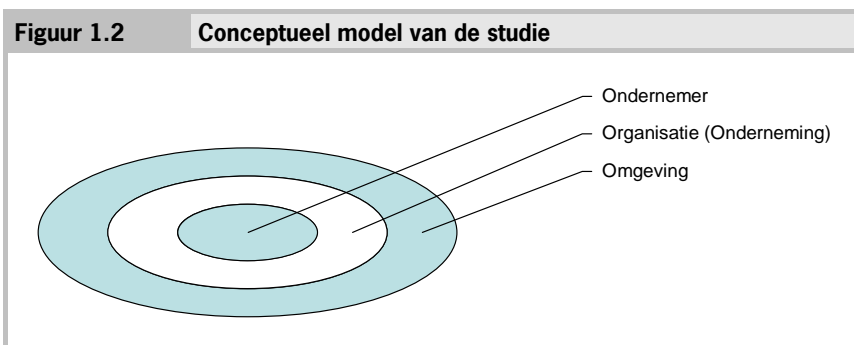
Er zijn in het verleden door zowel Wageningen UR als het EIM diverse onderzoeken verricht over het thema samenwerking. Vernieuwend van dit onderzoek is de samenwerking tussen Wageningen UR en EIM om tot een confrontatie tussen

de wetenschap en praktijkkennis vanuit de landbouw en mkb te komen. De bedoeling van deze samenwerking is dat ondernemers vanuit de landbouw kunnen leren van ervaringen van ondernemers uit het mkb en vice versa. Nadere informatie over de werkwijze is gegeven in hoofdstuk 2.

1.5 Analytisch kader

Op basis van de onderzoeksvragen uit paragraaf 1.2 is bij het analytisch kader ervoor gekozen om te kijken wat er in de toekomst, vanuit de omgeving, op de ondernemer afkomt en hoe hij daar dan het beste op kan anticiperen om als ondernemer voldoende perspectief te kunnen behouden.

Figuur 1.2 geeft schetsmatig ons onderzoeksmodel weer. Centraal staat de ondernemer die beslissingen neemt over zijn organisatie (onderneming) binnen zijn specifieke en dynamische omgeving (zie ook Smit, 2004).



Onze analyse begint bij de trends in de omgeving en de manier waarop veranderingen in die omgeving beïnvloeden dat er van alles kan en zal veranderen voor de ondernemer en zijn organisatie:

- generieke en specifieke trends en ontwikkelingen creëren kansen en uitdagingen voor de ondernemer;
- ondernemerschap, innovatie en duurzaamheid geven een mooie samenvatting van wat de diverse trends betekenen voor de praktijk van ondernemers. Ondernemers hebben daarmee een directe maatschappelijke functie.

Als gevolg van de veranderingen in de omgeving staat de ondernemer voor strategische keuzes. Voor welke strategische keuzes komt de ondernemer grofweg te staan en hoe kan de ondernemer met de keuzemogelijkheden omgaan? De ondernemer kiest doel en strategie voor zijn eigen organisatie.

- Een ondernemer schat vanuit zijn eigen mogelijkheden de trends en ontwikkelingen in. Deze mogelijkheden worden bepaald door waar je staat als ondernemer en als onderneming: welke unieke middelen en welke unieke competenties heeft de ondernemer tot zijn beschikking? En hoe kan de ondernemer deze middelen en competenties zo goed mogelijk inzetten?
- De inschatting van de kansen en bedreigingen van de trends en ontwikkelingen doet de ondernemer mede onder invloed van het beleid van de overheid (speerpunten momenteel: ruimte voor ondernemerschap en innovatie zodat duurzaamheid en sociale cohesie worden gewaarborgd en vergroot).
- Vanuit de sterkten en zwakten van de eigen organisatie kiest de ondernemer voor een bepaalde strategie. Hij kan zich grofweg concentreren op:
 - lage kosten;
 - toegevoegde waarde.Daarbij kan hij zich wel of niet focussen op:
 - specialisatie/niche;
 - diversificatie.
- Als de ondernemer zich concentreert op zijn *bestaande markten*, richt hij zich vooral op efficiency: hij doet mee aan de schaalvergroting en bepaalt een specifieke rol in de keten. Hij concentreert zichzelf op efficiency in het vervullen van die rol. In de focus op efficiency kan het heel zinvol zijn om heel intensief samen te werken met andere partijen in de keten en/of met soortgelijke ondernemers. Na verloop van tijd kan (en veel gevallen zal) het aantrekkelijk zijn om ook daadwerkelijk activiteiten te integreren en daarmee te fuseren tot grotere bedrijfseenheden. Alleen in een heel dynamische omgeving zal het op de bestaande ketens en bij een focus op efficiency lonen om klein te blijven.
- Als de ondernemer zich concentreert op *nieuwe markten* zijn er twee hoofdvormen van nieuwe markten: de markten die bepaald worden door private financiering en de markten die bepaald worden door collectieve/publieke financiering. De ondernemer heeft bij het verbreden naar nieuwe markten vervolgens twee hoofdstrategieën die hij kan volgen. Hij kan zich diversificeren (dingen erbij doen en 'van zo veel mogelijk markten thuis zijn') of hij kan zich concentreren op een segment of niche (en vervolgens samenwerken met allerlei partijen zodat hij zo goed mogelijke producten en diensten kan aanbieden). De keuze tussen differentiatie of een focus op een segment of

niche is een cruciale beslissing voor ondernemers die nieuwe markten willen veroveren.

De derde stap is het inrichten van de onderneming. Op basis van zijn strategiekeuze en onder invloed van de ingeschatte relevante trends en ontwikkelingen in de omgeving kiest de ondernemer ervoor om (eventueel op termijn) functies en ondernemingsvorm (her) in te richten.

De ondernemer moet op diverse vlakken tot verantwoorde keuzes komen. Een daarvan kan het kiezen voor de strategie van samenwerking zijn. Deze keuzes zijn niet statisch, maar worden steeds opnieuw (her)overwogen en eventueel aangepast, aansluitend bij de ontwikkelingen die de ondernemer, zijn organisatie en de omgeving doormaken. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn:

- Loont samenwerking?
- Zo ja, op welke functies biedt samenwerking kansen en in welke vorm en intensiteit?
- Wat zijn de doelen en welke strategie wordt gekozen om invulling te geven aan het niveau en de intensiteit van de samenwerking?
- Welke fasen moeten worden doorlopen om samenwerking te realiseren en te laten functioneren?
- Welke (juridische) samenwerkingsvorm past het beste bij mij als ondernemer en bij mijn onderneming?
- Is een nieuwe ondernemingsvorm nodig gezien de vorm die ik voor ogen heb met het samenwerkingsverband?

De keuze voor een strategie en de keuze voor een organisatievorm (bijvoorbeeld samenwerking) is een persoonlijke keuze, een keuze van de ondernemer gegeven zijn specifieke, individuele organisatie en gegeven bepaalde aspecten van zijn specifieke omgeving. De individuele factoren bepalen de manier waarop de trends en ontwikkelingen zullen worden ingeschat, de manier waarop er wordt gekozen wat met deze ontwikkelingen in de omgeving te doen, qua strategie van de ondernemer en qua organisatie van de onderneming. De ondernemer kiest voor een bepaalde vorm vanwege persoonlijke motieven (vertrouwen, tijd, feedback, enzovoort). Factoren die daarbij een rol spelen zijn onder andere emotie (opgeven autonomie) en 'politiek' (thuis- en bedrijfssituatie).

1.6 Effecten

Dit rapport is erop gericht het inzicht van ondernemers, onderwijs, overheid en adviesorganisaties (zie bijlage 7 voor een overzicht van adviesorganisaties in het mkb) in de mogelijkheden van samenwerking en andere nieuwe ondernemingsvormen en de bijbehorende kritische succesfactoren te vergroten. Als deze inzichten worden ingepast in het beleid en de houding van onderwijs, overheid en adviesorganisaties wordt het voor agrarische en mkb-ondernemers gemakkelijker bespreekbaar om een vernieuwende samenwerkings- of andere ondernemingsvorm op te zetten. Daarmee kunnen aan ondernemers en indirect ook hun sector(en) en de maatschappij als geheel een nieuwe impuls qua vitaliteit worden gegeven. Door in het project samen met ondernemers en hun organisaties, onderwijs en adviesorganisaties op te trekken (met name in de Begeleidingscommissie) wordt ook de samenwerking tussen deze partijen bevorderd, zoals onder andere beoogd wordt door de Partners voor Ondernemerschap.¹

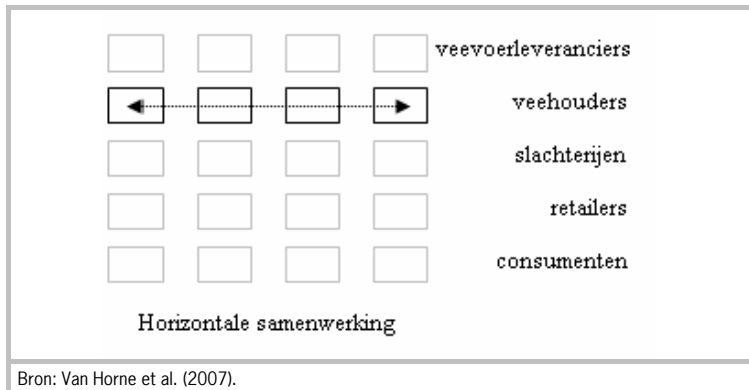
1.7 Afbakening

Ter afbakening van het onderzoek wordt aangegeven welke definities er in de rapportage worden gehanteerd voor belangrijke begrippen in het onderzoek. (Zie ook Bijlage 2).

- *Horizontale samenwerking*

Samenwerkingsrelaties tussen primaire producenten binnen één branche. Dit betekent dat directe concurrenten met elkaar samenwerken. In onderstaande figuur is dit grafisch weergegeven voor bedrijven in de vleessector (De Haan, 2002). Man-vrouw- en ouder-kindmaatschappen zijn in deze studie buiten beschouwing gelaten.

¹ Partners voor Ondernemerschap is op initiatief van LTO, Wageningen UR en LNV in 2006 opgericht om het niveau van ondernemerschap in de land- en tuinbouw te verhogen. Aanleiding daarvoor was het accent van toenmalig minister Veerman op de eigen verantwoordelijkheid en het ondernemerschap van boeren en tuinders (Veerman, 2005). In de discussie hierover binnen de Partners werd 'samenwerking' als speerpunt genoemd naast onder andere optimalisatie en strategievorming.



- *Ondernemer*
De *ondernemer* is iemand die gericht is op de externe omgeving, om zo doende maximaal de opzet van zijn bedrijf aan te passen aan de wensen van de markt en maatschappij en hiermee maximaal de kansen in de markt weet te grijpen (Verstegen et al., 2006; zie ook de voetnoot op pagina 34).
- *Aanverwante mkb-sectoren*
Er is voor gekozen niet het gehele mkb in de studie mee te nemen maar die sectoren die een bepaalde relatie met de landbouwsector hebben, bijvoorbeeld doordat ze in de groene ruimte actief zijn of betrokken zijn bij de handel en verwerking in agrarische producten en diensten. Als zogenaamde aanverwante mkb-sectoren worden onderscheiden: industrie, detailhandel, groothandel, horeca en zorg.

2 Materiaal en methoden

Dit rapport is tot stand gekomen in vier globale stappen, die deels na en deels naast elkaar zijn uitgevoerd:

- deskstudie (2.1);
- workshops (2.2);
- symposium (2.3);
- rapportage en kennisverspreiding (2.4).

In dit hoofdstuk worden deze stappen nader toegelicht. Globaal is het beeld als volgt. De deskstudie leidde tot inzicht in aspecten die bij horizontale samenwerking een rol spelen en een overzicht van ondernemingsvormen in verschillende sectoren. Op basis hiervan is aan de workshops vorm gegeven. De combinatie van theoretische inzichten uit de deskstudie en praktische inzichten uit de workshops is verwoord in dit rapport en samengebracht in het symposium. In het symposium bestond ook weer de mogelijkheid om vanuit verschillende doelgroepen op de conclusies te reflecteren. De bevindingen zijn vervolgens gerapporteerd en op verschillende manieren naar buiten gebracht.

2.1 Deskstudie

De deskstudie bestond uit:

- het inventariseren van relevante theorieën en praktische voorbeelden uit de literatuur;
- het samenbrengen van deze theorieën en voorbeelden in overzichten en interne workshops als onderzoeksteam om de informatie een duidelijke structuur te geven;
- het opstellen van doelen en vragen voor de workshops (zie 2.2);
- het organiseren van een afsluitend symposium (2.3).

2.2 Workshops

In workshops is de verkregen informatie vanuit de literatuur getoetst aan de ervaringen in de praktijk en verder uitgewerkt. Daartoe kwamen vertegenwoordigers van de drie doelgroepen in het onderzoek, ondernemers, adviseurs,

docenten en studenten, aan het woord over verschillende aspecten van samenwerking. De opbouw van de workshops liep parallel met de lijn van de deskstudie, zoals weergegeven in paragraaf 1.2. Er werden twee series workshops gehouden:

1. Een drietal workshops georganiseerd door Wageningen UR met respectievelijk vertegenwoordigers van de doelgroepen ondernemers, adviseurs en onderwijs. Het programma van deze workshops is weergegeven als een GDR-agenda (zie verderop voor nadere uitleg) in bijlage 3.¹ Samengevat hadden de vragen betrekking op de voor- en nadelen van samenwerking, redenen en belemmeringen om te gaan samenwerken, de bedrijfsfuncties waarbij men kan gaan samenwerken, de manier waarop samenwerking tot stand wordt gebracht en hoe men een samenwerkingsverband gezond houdt en de vorm waarin samenwerking georganiseerd wordt;
2. Een tweetal workshops georganiseerd door het EIM met ondernemers en adviseurs uit mkb en landbouw. De workshops waren gegroepeerd naar ondernemers en adviseurs die ofwel zich vooral richten op kansen in bestaande markten, ofwel zich vooral richten op kansen in nieuwe markten. De aandacht ging daarbij vooral uit naar de trends en ontwikkelingen en de kansen voor samenwerking die daaruit voortvloeiden en vervolgens de knelpunten en oplossingsrichtingen om deze samenwerking zoveel mogelijk de ruimte te bieden.

Praktische informatie over de verschillende workshops is weergegeven in tabel 2.1 en bijlage 3. De in de workshops gehanteerde methode was die van de GDR (Group Decision Room). Een Group Decision Room is een ruimte met elektronische hulpmiddelen om een vergadering te ondersteunen. Elke werkplek in deze vergaderruimte is voorzien van een computer. De deelnemers zijn behalve via mondeling contact via deze computers met elkaar verbonden. Een GDR biedt ondersteuning bij een creatieve sessie, het selecteren van oplossingen, een projectevaluatie, strategische planning of budgettering. Een besluit nemen is niet noodzakelijk. Het systeem is ook zeer geschikt om een overzicht te creëren van de meningen en verhoudingen binnen de groep. Deze optie kan gebruikt worden om standpunten te inventariseren maar ook om een product te

¹ GDR (Group Decision Room) of GS (Group Systems) is een methodiek waarbij de deelnemers vragen kunnen beantwoorden achter een pc en vervolgens elkaars antwoorden op het scherm zien; zij kunnen vervolgens ook op elkaar reageren. Zo kunnen in korte tijd veel ideeën geformuleerd en uitgewisseld worden, die vervolgens een goede basis vormen voor groepsdiscussie.

evalueren of om strategie te bepalen (met enkele aanpassingen geciteerd van www.beleidsimpuls.nl/versnellingskamer.php).

Tabel 2.1 Data workshops, doelgroepen en aantal deelnemers		
Datum workshop	Doelgroep	Aantal deelnemers
Wageningen UR: 20 september 2007	Agrarische ondernemers (afkomstig uit diverse sectoren) die samenwerken	7
Wageningen UR: 21 september 2007	Adviseurs van agrarische ondernemers die adviseren over samenwerking	10
Wageningen UR: 25 september 2007	Docenten en studenten vanuit onderwijs die gespecialiseerd zijn in het thema ondernemerschap	10
EIM: oktober 2007	Ondernemers en adviseurs die zich richten op bestaande markten	4
EIM: oktober 2007	Ondernemers en adviseurs die zich richten op nieuwe markten	5

De GDR-methode maakt het mogelijk dat een groep deelnemers in korte tijd veel ideeën intypt naar aanleiding van vragen of stellingen.¹ Het is daarbij mogelijk om niet alleen de eigen ideeën te zien, maar ook, op een groot scherm, die van de andere deelnemers. Dat geeft dikwijls weer inspiratie tot nieuwe gedachten. Ook kan men op elkaar reageren door commentaar bij elkaars antwoorden te geven. Na elke 'type-sessie' van ongeveer 10 minuten was er tijd om de gegeven antwoorden met elkaar te bespreken. In dit project is die tijd vooral benut om toelichting bij de gegeven antwoorden en eventueel commentaar van andere deelnemers te verkrijgen. Ook zijn ten behoeve van de rapportage antwoorden die veel op elkaar leken samengevoegd. In de sessies bij het EIM zijn de antwoorden met de groep daarnaast ingedeeld in categorieën en is gestemd/gescoord. Het GDR-systeem is zo ingericht dat dergelijke acties in korte tijd met een groep kunnen worden uitgevoerd. Daarmee geeft GDR de mogelijkheid om in korte tijd tot een groot aantal ideeën te komen, die te bespreken en eventueel te categoriseren en te beoordelen.

¹ In de GDR-sessies in dit project zijn geen antwoorden door de onderzoekers vooraf aan de deelnemers voorgelegd, behalve de trends en scenario's uit de deskstudie in hoofdstuk 3. Door deze 'blanco' benadering functioneerden de workshops als een goede toets van de theorie.

2.3 Symposium

Op 6 december 2007 is een afsluitend symposium gehouden. Het programma bestond uit de volgende onderdelen:

- Opening;
- Presentatie van praktische ervaringen van twee ondernemers, te weten: Marinus Post, samenwerkingsverband/streekproductenwinkel 'De Baander' en Joost van Strien, Stichting Bodembescherming Flevoland/gecombineerd akkerbouwbedrijf;
- Presentatie van onderzoeksresultaten, inclusief aanbevelingen per doelgroep (ondernemers, adviseurs en onderwijs);
- Doelgroepen aan de slag met de aanbevelingen uit het onderzoek in de vorm van brainstormsessies in groepjes;
- Forumdiscussie met vertegenwoordigers van de drie doelgroepen: Jan Breembroek (GIBO-groep), Frits Mandersloot (LTO) en Ernest van den Boezem (CAH, Groene Kenniscoöperatie).
- Conclusies en afsluiting;
- Informele nabespreking.

Op het symposium zijn ongeveer 40 bezoekers afgekomen, naast de leden van het projectteam. De adviseurs vormden daarvan de grootste doelgroep. Ook LNV was vertegenwoordigd in de persoon van Ineke Peters-van de Weijgaert, voorzitter van de Begeleidingscommissie.

2.4 Rapportage en kennisverspreiding

Samengevat zijn heel veel schriftelijke en mondelinge bronnen geraadpleegd. De verzamelde inzichten zijn vervolgens weer bij vertegenwoordigers van de diverse doelgroepen getoetst. De uitkomsten van het project zijn daarmee goed onderbouwd en getoetst.

Behalve in dit rapport zijn de opgedane inzichten verwerkt in een ondernemersgerichte brochure (Smit et al., 2008). Deze brochure is toegezonden aan alle betrokkenen bij de workshops, het symposium en de begeleidingscommissie en is ook op de internetsite van het LEI verschenen. Op basis hiervan zijn interviews met A.B. Smit in de *Boerderij* en *Veeteelt* verschenen (Beukema, 2008, Van Drie en Pelikaan, 2009) en een artikel in *Agri-Monitor* (Smit en Kortstee, 2008). Ook zijn de inzichten gedeeld op een workshop op de Onderwijs-

dag van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen en de Groene Kennis Co-operatie op 18 november 2008 in Dronten (Smit, 2008).

3 Trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving

3.1 Theoretisch kader en samenvatting

De landbouwsector is sterk verbonden met zijn omgeving. De landbouw levert een bijdrage aan het bruto regionaal product (door productie van voedsel, bloemen, veevoer en grondstoffen voor diverse producten) en de werkgelegenheid, maar is ook een belangrijke beheerder van het landelijke gebied. De Nederlandse agrarische sector heeft een aantal gunstige uitgangspunten, maar wordt geconfronteerd met sterk veranderende omstandigheden die een grote impact op ondernemers in de sector en aanverwante mkb-sectoren zullen hebben. Deze sterk veranderende omstandigheden worden gestuurd door drijvende krachten. De drijvende krachten (min of meer autonome processen) die van invloed zijn op de land- en tuinbouw hebben betrekking op demografische, sociaal-culturele, ecologische, economische, politiek-juridische en technologische ontwikkelingen volgens een DEPEST-analyse.¹ In dit hoofdstuk worden deze ontwikkelingen in vogelvlucht beschreven op macroniveau. De omgevingsfactoren worden niet beschreven vanuit één samenhangend theoretisch model met een 'sluitende' verklaring, maar ze dienen meer als illustraties van belangrijke krachten die het vliegwiel op gang brachten en hielden.

De keuze van de onderwerpen sluit aan bij studies die in het verleden zijn gedaan naar toekomstige ontwikkelingen in relatie tot mkb en landbouw, bijvoorbeeld in Smit (2002), Smit en Venema (2004), Silvis en De Bont (2005) en Silvis en De Bont (2009). Een samenvatting van de trends en ontwikkelingen is gegeven in tabel 3.1. Meer uitgebreide informatie is te vinden in bijlage 4A.

¹ De DEPEST-analyse is bedoeld om een beeld te geven van externe invloeden, ook wel externe analyse genoemd. De afkorting 'DEPEST' heeft betrekking op Demografisch, Ecologisch, Politiek/juridisch, Economisch, Sociaal-cultureel en Technologisch (bijlage 1).

Tabel 3.1 Samenvatting van de trends en ontwikkelingen tot 2020 die voor mkb en landbouw belangrijk zijn		
Uitwerking in paragraaf	Aspect van de macro-omgeving	Ontwikkelingen
3.2	Demografisch	Groei wereldbevolking, meer multiculturele kenmerken door groei immigratie
3.3	Sociaal-cultureel	Individualisering, people, planet en profit, voedselveiligheid en kwaliteit, aandacht voor gezondheid, verbinding boer en burger
3.4	Ecologisch	Opwarming klimaat, toenemende aandacht voor milieu, uitputting van hulpbronnen, zoals energie
3.5	Economisch	Toename van welvaart, globalisering, vermindering van marktbescherming, verplaatsing van arbeidsintensieve productie naar lagelonenlanden, opkomst van landen als China en India
3.6	Politiek-juridisch	Toenemende wet- en regelgeving op het gebied van milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur
3.7	Technologisch	Innovaties gericht op vermindering van belasting milieu en verbetering dierenwelzijn, mechanisering, automatisering en robotisering

3.2 Demografische ontwikkelingen

De wereldbevolking zal in de komende jaren blijven groeien, naar verwachting van zes miljard mensen nu naar bijna acht miljard in 2025 (LTO Nederland, 2007). Silvis en De Bont (2009) schatten een groei naar 7,6 miljard mensen in 2020. Dat betekent een groeiende vraag naar voedsel en andere landbouwproducten, zeker omdat de consumptie per hoofd van de bevolking ook zal toenemen (LTO Nederland, 2007).

Immigratie is het komende decennium de belangrijkste bron van bevolkingsgroei in de Europese Unie. Voor de vraag naar voedsel betekent dit een grotere behoefte aan producten die in de landen van herkomst van de immigranten veel gegeten worden. Voor een deel gaat het om voedselproducten die traditioneel gezien niet in Nederland geproduceerd worden. In Europa in het algemeen en Nederland in het bijzonder zal de gemiddelde omvang van de huishoudens afnemen door met name afname in kindertal en vergrijzing. Met name het aantal

eenpersoonshuishoudens stijgt en zal in 2025 naar schatting 41% bedragen (Silvis en De Bont, 2009).

Veranderingen in de bevolkingsopbouw en het toenemend inkomen gaan samen met veranderingen in levensstijl en voedselperceptie. Consumenten hebben meer geld te besteden, waardoor de vraag naar bijzondere en luxe producten groeit. De consument besteedt steeds minder tijd aan de bereiding van voedsel en de huishoudens zijn kleiner. Dit leidt tot een grotere vraag naar kleinere porties en gemakproducten. Een andere trend is de koppeling van voeding en gezondheid. Steeds meer consumenten besteden aandacht aan gezondheid. De voedingsindustrie speelt op deze trend in middels zogenaamde 'functional foods' (met extra vitaminen en mineralen). Deze trends worden samengevat als de drie 3 G's: Gemak (opkomst van kant-en-klaarmaaltijden), Genieten (vraag naar producten met hoge kwaliteit) en Gezondheid (producten die gezond zijn evenals producten die op een meer natuurlijke wijze zijn geproduceerd). Men verwacht dat de aandacht voor gezondheid nog verder zal toenemen (Silvis en De Bont, 2005).

3.3 Sociaal-culturele ontwikkelingen

Onze samenleving individualiseert. Dat uit zich onder andere in het koopgedrag, waarin mensen zich willen onderscheiden. De individualisering uit zich ook in het kleiner worden van het gemiddelde huishouden, mede veroorzaakt door een toename van het aantal éénpersoonshuishoudens. Mede door de groei van het aantal huishoudens zal in de toekomst sprake zijn van een toenemende verstedelijking. Hoewel er waarschijnlijk wel een meer diffuse verstedelijking van het platteland zal ontstaan, is de vraag naar wonen op het platteland vrij klein, zeker in verhouding tot de totale omvang van het platteland. In die zin zal deze trend weinig invloed hebben op de omvang van het landbouwareaal, dat jaarlijks met een derde procent daalt en dat vermoedelijk zal blijven doen (Silvis en De Bont, 2005).

Burgers vragen steeds meer om gezond, gevarieerd en voldoende voedsel. De productie moet op een duurzame wijze plaatsvinden met respect voor landschap, natuur en cultuur. Burgers en consumenten stellen steeds hogere eisen aan de producten die zij kopen en aan de omgeving waarin ze leven. De consument gedraagt zich bovendien steeds grilliger. In de winkel spelen verschillende aankoopmotieven een rol. Soms geeft prijs de doorslag, soms emotie, dan weer productiewijze (LTO Nederland, 2007). De consument is betrokken bij thema's als milieuvuiling, kinderarbeid en dierenleed. De verschillende uitbra-

ken van dierziekte hebben de discussie mede over dierwelzijn opgevoerd. Agrarische bedrijven zullen daarom de komende jaren steeds meer op zoek moeten gaan naar een goede balans tussen people, planet en profit (Crem, 2002).

3.4 Ecologische ontwikkelingen

Tegelijkertijd met hun toenemende consumenteneisen maken de burgers in Europa zich zorgen over de wereldwijde klimaatveranderingen. Daardoor groeit in de Europese Unie de behoefte aan duurzame (groene) energie. Groene energie zal de afhankelijkheid van Europa van fossiele brandstoffen uit derde landen verminderen en het klimaatvraagstuk voor een deel oplossen. Ook neemt de maatschappelijke aandacht toe voor de rol die land- en tuinbouw speelt in het beheer en de leefbaarheid van het platteland (LTO Nederland, 2007).

Klimaatverandering heeft mogelijk zowel positieve als negatieve effecten op de landbouwproductie en de landbouweconomische situatie. De negatieve effecten zijn groter als extreme klimaatomstandigheden vaker voorkomen of langer aanhouden. Mogelijke effecten zijn (Bresser et al., 2005):

- hogere, maar ook lagere opbrengst, wellicht een andere gewaskeuze;
- zaai- en oogstproblemen en glas- en gewasschade door extreme regen of hagel;
- oogstverliezen door insecten en schimmelplassen;
- nachtvorstschade vooral in de fruitteelt;
- niet gelijk oplopen van gewasontwikkeling en bestuiving door insecten;
- gevolgen van verzilting;
- een lagere energierekening in de glastuinbouw en een hogere in de veeteelt door de noodzaak van het koelen van stallen;
- minder gunstige productieomstandigheden in Zuid-Europa en mogelijk gunstiger in Noord-Europa.

Anticipatie op klimaatverandering kan risico's beperken en kansen vergroten. Toenemende piekafvoeren verhogen de behoefte aan waterbufferende en waterbergende functies. Dit kan de toegankelijkheid van het land voor bemesting, grondbewerking en weidegang voor vee beperken. Blauwe diensten bieden in dit opzicht ook kansen voor agrariërs.

3.5 Economische ontwikkelingen

De internationale markt voor landbouwproducten wordt steeds vrijer. Handelsbelemmerende maatregelen verdwijnen langzaam maar zeker. Dit betekent dat producten uit andere landen gemakkelijker toegang krijgen tot de Europese markt. Dat zijn producten die vaak onder andere, minder strikte voorwaarden geproduceerd worden (LTO Nederland, 2007). Door de afspraken in WTO-verband kan de Europese landbouw zich minder van de wereldmarkt afschermen. Vermindering van marktbescherming zal de komende jaren een dominante trend blijven. De liberalisatie werkt door in het Europese landbouwbeleid. Voor het EU-landbouwbeleid betekent dit een verdere daling van de garantieprijzen richting wereldmarktprijs, ontkoppeling van de steun (toeslagen) en de productie, afroaming van reeds geïntroduceerde inkomenstoelagen en een sterkere koppeling aan eisen op het gebied van voedselveiligheid, milieu, dierwelzijn, plantgezondheid en natuurbeheer (Silvis en De Bont, 2005; Silvis en De Bont, 2009).

De EU stapt in toenemende mate af van productiebeheersing, zoals melkquotering. Sectoren proberen met wisselend succes druk op prijzen als gevolg van overproductie te voorkomen. Te noemen zijn de inzet van de Nederlandse Akkerbouw Vakbond (NAV) ten behoeve van de aardappelsector en verschillende producentenorganisaties in de glasgroenteteelt (komkommer, paprika, tomaat). Als deze vorm van samenwerking onvoldoende lukt, zal een deel van de betreffende bedrijven beëindigd moeten worden, met name in een periode van achterblijvende vraag ten gevolge van economische neergang.

De opkomst van landen als China en India als economisch snel ontwikkelende landen heeft grote gevolgen voor het energiegebruik in Azië en de vraag naar voedsel. Door stijgende welvaart in dergelijke landen neemt de vleesconsumptie en daarmee de vraag naar met name graan toe (Banse et al., 2008).

3.6 Politiek-juridische ontwikkelingen

Er zal binnen Europa tot 2020 sprake zijn van een toenemende betekenis van regelgeving op het gebied van milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur. Daarbij zullen met name de volgende Europese en nationale beleidsdoelstellingen de komende jaren aanpassingen van de agrarische sector vergen: gewasbeschermingsbeleid, broeikasgas- en energiebeleid, mineralenbeleid, Kaderrichtlijnen Water en Bodem, Ammoniak- en stankbeleid en Vogelrichtlijn en Habitatrichtlijn (Silvis en De Bont, 2005). Verder streeft de EU naar het creëren

van een level playing field in Europa, dat wil zeggen dat in alle lidstaten dezelfde regels gelden bij gelijke omstandigheden.

3.7 Technologische ontwikkelingen

Nederland heeft altijd vooropgelopen met agrarische innovaties. De sector is in Europa toonaangevend. De ontwikkelingen met automatisering gaan verder. Daarnaast richten innovaties zich onder meer op de vermindering van de belasting van het milieu en verbetering van het dierenwelzijn. Transformatie van een industriële naar een kennis- en netwerkeconomie vindt ook plaats in de landbouwsector. Dat betekent dat een steeds groter deel van de werkzaamheden bestaat uit het uitwisselen van data en kennis met verschillende partijen in de keten en met overheids-, advies- en controleorganisaties. Het bedenken van nieuwe producten, nieuwe marketingvormen en logistieke concepten is aan de orde van de dag (VROM, 2004; RPB, 2003).

In het verleden is de productiviteit verhoogd door meer te produceren met dezelfde productiemiddelen. Veel ontwikkelingen zijn gericht (geweest) op de vermindering van de arbeidskosten per eenheid product (mechanisering, automatisering en robotisering; zie ook Leenstra en Van der Peet, 2009). Mede vanwege de milieudruk is de afgelopen jaren de aandacht meer uitgegaan naar besparing op de inputs (energie, bemesting en bestrijdingsmiddelen). In de tuinbouw vinden regelmatig productinnovaties plaats, zoals de trostomaat, nieuwe kleuren paprika's en talloze varianten op bloemen en planten. Ontwikkelingen op het gebied van conserveren van levensmiddelen maken het mogelijk om producten te leveren met een hoge voedingswaarde, een kortere bereidingstijd en goede kwaliteit ('gezond gemaksvoedsel'). Zo sluiten ontwikkelingen in proces- en productinnovatie aan bij de toenemende vraag naar gezondheidsbevorderende producten.

Het benutten van hernieuwbare, groene grondstoffen is in opmars. Er worden mogelijkheden gezien voor een 'Bio-based economy' (zie ook Leenstra en Van der Peet, 2009). Ook binnen de industrie wordt steeds vaker nagedacht over het gebruik van bio-based (grond)stoffen voor niet-voedseltoepassingen. Bedrijven zien hier op dit gebied een toenemende mate marktniches en concurrentievoordeel. Extra drijfveren zijn bovendien de hoge olieprijs en de trend naar duurzame oplossingen. Het benutten van het marktpotentieel van 'bio-based' toepassingen vraagt vaak om nieuwe ketenverbindingen. Er ontstaan steeds meer verbindingen met sectoren en kennisgebieden buiten het eigenlijke agrarische cluster. Het betreft onder meer verbindingen tussen de landbouwweten-

schappen en life-sciences. Daarnaast is er een toename in het gebruik van hoogwaardige logistieke en ICT-systemen voor de besturing van (internationale) productieketens en de beheersing van informatiestromen (Stuurgroep Tuinbouwinnovatie, 2005).

3.8 Invloed van ontwikkelingen op mkb en landbouw

Mkb en landbouw opereren in dezelfde wereld met dezelfde trends en ontwikkelingen, die dan ook beide sectoren beïnvloeden. De verschillen tussen beide sectoren zijn dan ook niet zo groot. De verschillen tussen ondernemers binnen sectoren zijn echter wel groot (Theuws et al., 2002).

De mate waarin men in staat zal zijn om in te spelen op de gesignaleerde trends en ontwikkelingen, hangt sterk af van de innovatiekracht in bedrijven en sectoren. Binnen de landbouwsector staat met name de glastuinbouwsector bekend als innovatief. Voor de champignonenteelt en de intensieve veehouderij is dat minder het geval en de opengrondssectoren (akkerbouw, opengrondstuinbouw en melkveehouderij) zijn gemiddeld het minst vooruitstrevend. Zoals eerder opgemerkt zijn de verschillen tussen ondernemers binnen dezelfde sector groot.

Overigens wordt ook geconstateerd dat in alle sectoren gemakkelijk te adopteren innovaties met een relatief groot technisch of financieel rendement vrij snel en breed worden opgepakt (De Lauwere et al., 2003). Voorbeelden daarvan zijn de opkomst van de nettenteelt in de bloembollensector en van de melkrobot in de melkveehouderij. Bloembollen worden tegenwoordig op netten geteeld, zodat er uitbreiding op de zwaardere gronden heeft plaatsgevonden, die vroeger niet bruikbaar waren voor deze teelten. De opkomst van de melkrobot heeft melkveehouders de mogelijkheid gegeven hun sociale leven anders in te vullen. Op de bedrijven die deze technologie geadopteerd hebben zijn de ondernemers veel minder gebonden aan vaste melktijden.

In het mkb geldt dat de verschillen tussen deelsectoren groot zijn in het belang dat de verschillende trends en ontwikkelingen voor de praktijk van de ondernemers zullen hebben. In veel branches van de industrie en groothandel zijn de verandering in termen van bedrijfsvoering groot door de adoptie van allerlei toepassingen van informatie- en communicatietechnologie. Ketenstructuren zijn aan flinke veranderingen onderhevig. Voorbeelden hiervan zijn kop-staartbedrijven waar de productiecomponent geheel is overgebracht naar leveranciers in het buitenland, maar waar zowel productontwikkeling en ontwerp, als verkoop en marketing wel nog hier plaatsvinden, door één bedrijf (zie hieronder en voorbeelden in kaders) en BOT-bedrijven (zie kader). In de detailhandel en horeca

vindt ook op dit vlak innovatie plaats, maar liggen voor de meeste ondernemers de grootste uitdagingen in het creëren van meerwaarde voor klantgroepen door toevoeging van extra service of 'beleving' aan allerlei producten, en ook in de mogelijkheden en toegenomen concurrentie vanwege de verdere ontwikkeling van het internet. Onmiskenbaar ligt voor veel bedrijven ook een kans in het combineren van de eigen producten en diensten met de productiemiddelen, rust, ruimte en sfeer van de grondgebonden agrarische ondernemers. Dit geldt nog het sterkst voor allerlei bedrijven in de horeca en de zorg.

Kop-staartbedrijven

Kop-staartbedrijven zijn bedrijven die ontwerpen (de kop), verkopen, 'marketen' en distribueren (de staart), maar de feitelijke productie elders uitbesteden, doorgaans in lagelonenlanden. Het kan gaan om van origine industriële ondernemingen die hun productie elders onderbrengen, of om handelsbedrijven die productontwerp erbij pakken en het maakwerk elders laten doen door een industriële 'jobber'. Deze bedrijven verenigen industriële, groothandels- en dienstverleningsfuncties. Ze zijn in Nederland met name in groten getale te vinden in de kledingbranche. Maar ook elders is dit organisatie-model in opkomst.

Een kop-staartbedrijf in de textiel

Sylvia Barbier is directeur van een klein kop-staartbedrijf dat onder twee eigen merknamen met 20 medewerkers casual kleding ontwerpt. Zij verzorgen zelf de sales en salespromotion. De productie heeft volledig plaatsgevonden bij enkele kleine ateliers in Azië.

Vanuit Nederland sturen wij de productie aan. De samenwerking tussen het team hier en het team in Azië moet perfect zijn. We zijn maar een kleine onderneming en juist daarom is iedere medewerker een onmisbare schakel. Bovendien voegt elke schakel specifieke ervaring aan ons bedrijf toe.

Om deze ervaring te behouden en ervoor te zorgen dat kennis up-to-date blijft, volgen de directeur en haar medewerkers regelmatig cursussen.

Zo is samen met de inkoop, de productiebegeleider en de logistieke medewerker een clinic sourcing en productie-uitbesteding gevolgd.

Zakendoen met Azië vraagt naast logistieke kennis ook heel wat inlevingsvermogen in een andere cultuur. Daar hebben we ook een training voor gevolgd. Met een paar collega's en inkoopers van kop-staartbedrijven zijn we wegwijs gemaakt in de etiquette en onderhandelingsrituelen van de Oosterse cultuur. Een echte eye-opener!

Bron: www.liftgroup.nl.

Zonder productie zijn deze bedrijven logischerwijs kleiner dan mét, dus komt mkb er relatief veel in voor. Maar die moeten wél voldoen aan hoge eisen aan management en organisatie: zij moeten zorgen voor voldoende garanties en controles dat het bestelde volgens de opgegeven specificaties wordt gemaakt en (op tijd) geleverd. Ook krijgen zij te maken met buitenlandse wet- en regelgeving en procedures, taal- en cultuurverschillen.

BOT-projecten

BOT staat voor Build Operate Transfer. De aannemer van een BOT-project bouwt, financiert, exploiteert en onderhoudt een bepaalde infrastructurele voorziening, zoals een vliegveld of een waterleidinginstallatie. Tijdens de exploitatie brengt hij de gebruikers tolgeld, huur of andere onkosten in rekening, voldoende om zijn investering, exploitatie- en onderhoudsuitgaven terug te verdienen, plus een redelijk winstpercentage. Na een vastgestelde termijn wordt de voorziening weer overgedragen aan de desbetreffende overheidsinstantie.

Een variant op het BOT-model is het Supply-and-Operate-contract. Dit is een overeenkomst waarbij de leverancier van apparatuur en machines voor een bepaalde voorziening de werkzaamheden uitvoert, terwijl hij in dit uitvoeringsproces technologieoverdracht aan en training van ingezetenen opneemt. Andere varianten zijn Build-Lease-Transfer, Build-Transfer, Develop-Operate-Transfer en Rehabilitate-Operate-Transfer.

Doorgaans krijgt een hoofdaannemer de opdracht, en formeert die vervolgens een team van uitvoerende bedrijven. Afhankelijk van de aard van het project en de daarvoor noodzakelijke expertise en 'handjes' kan die hoofdaannemer een bouwbedrijf zijn, of bijvoorbeeld een ingenieursbureau, of een (geprivatiseerd) nutsbedrijf.

3.9 Uitkomsten workshops

De uitkomsten van de deskstudie zijn voorgelegd aan ondernemers en adviseurs (zie ook 2.2 voor de werkwijze). De trends en ontwikkelingen in de macro-omgeving en de gevolgen op keuzes over samenwerking waren specifiek aan de orde in twee sessies. In tabel 3.2 worden de scores qua belang vermeld die de deelnemers gaven aan trends en ontwikkelingen. De ene sessie was met ondernemers en de adviseurs van ondernemers die zich vooral op bestaande markten richten, de andere sessie met ondernemers en de adviseurs van ondernemers die zich meer richten op nieuwe markten. Als startpunt werden de trends genomen, zoals geschetst in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk. De cursief gedrukte trends zijn trends die door de deelnemers van de workshops zelf wer-

den toegevoegd, omdat ze volgens hen niet mochten ontbreken in de lijst. Deze toegevoegde trends zijn vervolgens meegenomen in de stemrondes voor de prioriteit van de diverse trends en ontwikkelingen volgens de deelnemers van de workshops.

Het valt op dat er een aantal verschillen tussen beide groepen deelnemers zijn, waarbij de hoge scores voor schaalvergroting en liberalisering opvallen in de eerste lijst en het belang van kennismanagement en kennisopbouw in de tweede lijst. Liberalisering heeft grote gevolgen voor bestaande ketens, onder andere door toenemende concurrentie. Schaalvergroting is daar een mogelijk antwoord op.

Trend en/of ontwikkeling	Score op prioriteit in de workshop b)	
	ketens efficiënter maken	nieuwe ketens ontwikkelen
Toename welvaart	++	+++
Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid	++	++
Globalisering	++	++
<i>Schaalvergroting</i>	+++	
<i>Liberalisering</i>	+++	
<i>Kennismanagement en kennisopbouw</i>		+++
Uitputting natuurlijke hulpbronnen	++	+
Aandacht voor gezondheid	+	++
Vergrijzing	+	++
<i>Veranderende verhouding vraag en aanbod</i>	++	
Technologische vernieuwing	+	+
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	+	+
Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering	+	+
<i>Kenniseconomie</i>	+	
<i>Emancipatie ondernemers en bewoners in landelijk gebied</i>		+

a) Cursief weergegeven trends en ontwikkelingen zijn door de deelnemers zelf toegevoegd aan de lijst die vanuit tabel 3.1 en bijlage 4A aan hen was voorgelegd. Op de cursieve onderwerpen is daarom niet in beide workshops gescoord; b) Uitleg: +++ = zeer sterke prioriteit, ++ = sterke prioriteit, + = zwakke prioriteit.

Voor de bedrijven met een jonge ondernemer en/of een opvolger wordt het noodzakelijk geacht om toekomstgericht te ondernemen, met duidelijke doelen en kansen en van daaruit zonnig ingrijpende keuzes. Dit betekent volgens een aantal respondenten marktgerichtheid. Maar ook schaalvergroting, specialisatie, differentiatie, horizontale (over sectorgrenzen heen) en verticale samenwerking, verdieping en verbreding (minicamping, zorg, groene en blauwe diensten en andere maatschappelijke functies) worden veelvuldig genoemd. Omzet- of margevergroting zullen noodzakelijk zijn; vaak zal hierin een keuze gemaakt moeten worden. Streven naar maatschappelijke acceptatie is daarbij noodzakelijk. Tegelijkertijd leiden al deze ontwikkelingen en aanpassingen er toe dat er steeds meer van de ondernemers gevraagd wordt qua management- en werkgeverskwaliteiten, strategische oriëntatie, netwerkvaardigheden, externe gerichtheid en zelfreflectie en creativiteit. Een adviseur zei: 'Juist nu de omgeving zoveel sneller verandert, moeten ondernemers leren verder vooruit te kijken.' Of individuele ondernemers voor samenwerking kiezen hangt sterk af van hun strategische oriëntatie en of men werkelijk ondernemer wil zijn naast producent en manager.

Schaalvergroting geeft overigens vragen over de financierbaarheid van bedrijven bij met name overname. Verwacht wordt dat er in de toekomst een sterkere scheiding tussen kapitaal en management zal komen, bijvoorbeeld in de vorm van een aandelenstructuur. In dit verband is ook de term 'familiesysteembedrijf' of 'familiebedrijf plus' gevallen, waarin meerdere familieleden en/of meerdere vaste werknemers betrokken c.q. werkzaam zijn (zie ook Backus et al., 2009). In de toekomst zal de concurrentie tussen ondernemers toenemen, maar tegelijk zal er meer samengewerkt worden. Een aantal ondernemers zal een heel andere weg kiezen, namelijk het bedrijf in deeltijd doen of verhuren en buiten het bedrijf een baan zoeken of nevenactiviteiten uitvoeren. Dit biedt kansen voor de 'blijvers'.

3.10 Conclusie

Zowel vanuit de deskstudie als vanuit de workshops worden een aantal belangrijke trends en ontwikkelingen genoemd die grote gevolgen kunnen hebben voor de agro- en mkb-sectoren. De wereldbevolking groeit snel en daarmee neemt de behoefte aan voedsel toe. Omdat ook de welvaart toeneemt, neemt de aandacht voor kwaliteit en gezondheid van dat voedsel toe; ook stijgt de consumptie van vlees, waardoor de vraag naar veevoeder ook toeneemt. De vraagstukken rond voedseltekorten en uitputting van hulpbronnen zijn groot.

Daarin liggen grote opgaven en uitdagingen voor de landbouw en aanverwante mkb-sectoren. Die uitdagingen liggen behalve in voedselproductie ook in het beheer en gebruik van de groene ruimte voor onder andere recreatie, energieproductie, zorgdiensten en dergelijke.

Genoemde uitdagingen vragen steeds meer van de ondernemers qua management- en werkgeverskwaliteiten, strategische oriëntatie, netwerkvaardigheden, externe gerichtheid en zelfreflectie en creativiteit. Of individuele ondernemers voor samenwerking kiezen hangt sterk af van hun strategische oriëntatie en of men werkelijk ondernemer wil zijn naast producent en manager. In de toekomst zal de concurrentie tussen ondernemers toenemen, maar tegelijk zal er meer samengewerkt worden. Een aantal ondernemers zal een heel andere weg kiezen, namelijk het bedrijf in deeltijd doen of verhuren en buiten het bedrijf een baan zoeken of nevenactiviteiten uitvoeren. Hoofdstuk 4 gaat hier nader op in.

4 Impact van trends en ontwikkelingen op verschillende landbouw- en mkb-sectoren

4.1 Theoretisch kader

De in hoofdstuk 3 genoemde ontwikkelingen in de macro-omgeving zorgen voor veranderingen in de land- en tuinbouw en aanverwante mkb-sectoren. De ondernemers binnen de verschillende deelsectoren staan voor grote opgaven. Deze volgen onder meer uit strengere regelgeving (milieu, kwaliteit, enzovoort), stijgende kosten en minder bescherming op de wereldmarkt. Dat zijn externe factoren. Ook interne factoren dwingen tot aanpassingen, zoals de gevolgen van de crises met veeziekten, de vergrijzing van de sector en gebrek aan opvolgers. Daarbij springt de voortdurende schaalvergroting van primaire bedrijven het meest in het oog. Bedrijven groeien en specialiseren: om de kostprijs te verlagen én omdat kennis en marktinformatie steeds specifiekere worden. Schaalvergroting is een succesvol middel om groei en schaalvergroting te realiseren (Galama en Zijlstra, 2009).

Boeren en tuinders worden door de trends en ontwikkelingen in de operationele omgeving gedwongen strategische keuzes te maken. In de bestaande agroketen worden globaal vijf deelsectoren onderscheiden: glastuinbouw, opengrondstuinbouw, akkerbouw, intensieve veehouderij en melkveehouderij. Niet alle bedrijven nemen toe in omvang. Een deel van de ondernemers kiest voor verbreding in nieuwe markten en maatschappelijke functies. Ze stappen in recreatie of toerisme, ontwikkelen zorgactiviteiten, beheren natuur of gaan duurzame energie produceren. Deze bedrijven combineren het primaire landbouwbedrijf met nieuwe markten (LTO Nederland, 2007; Beldman et al., 2009). Hierbij zijn twee groepen activiteiten te onderscheiden:

- Diversificatie en multifunctionaliteit (privaat betaald);
- Uitoefenen van maatschappelijke diensten (publiek betaald).

Ook zijn er ondernemers die voor biologische landbouw kiezen. Omdat ondernemers in de verbrede landbouw en biologische landbouw te maken hebben met specifieke trends en ontwikkelingen worden deze vormen van landbouw als aparte deelsectoren onderscheiden. Verbrede landbouw en biologische land-

bouw wordt in dit onderzoek aangeduid als 'nieuwe markten'. Als aanverwante mkb-sectoren worden onderscheiden: industrie, detailhandel, groothandel, horeca en zorg.

Volgens Porter (1980) zullen ondernemers zich richten op een drietal generieke strategieën:

- *kostleiderschap*
Met een lage-kostenstrategie tracht het bedrijf een marktpositie als prijsaanbieder te verwerven. Een voorbeeld van deze strategie is schaalvergroting.
- *differentiatie*
De onderneming tracht zich ten opzichte van haar concurrenten te onderscheiden door op de wensen van de consument in te spelen en toegevoegde waarde te behalen. Een voorbeeld van deze strategie is specialisatie in bijvoorbeeld pootgoed.
- *focusstrategie*
Dit past een bedrijf toe dat zich als buitenbeentje volledig richt op de wensen van een klein, maar koopkrachtig marktsegment. Een voorbeeld van deze strategie is biologische landbouw.

Er zijn ook bedrijven die geen duidelijke keuzes maken en meerdere strategieën volgen. Deze strategie noemt Porter 'stuck in the middle'.

In dit hoofdstuk worden in het kort de belangrijkste trends per deelsector in de landbouw en aanverwante mkb-sectoren weergegeven en beschreven hoe de trends invulling geven aan de drie strategische opties van Porter. Een samenvatting hiervan staat in tabel 4.1, gebaseerd op de informatie uit bijlage 4. Deze tabel wordt nader besproken in 4.4, nadat aandacht is besteed aan de ontwikkelingen in de diverse sectoren van de land- en tuinbouw (4.2) en aan de privaat dan wel publiek betaalde diensten en producten op nieuwe markten (4.3).

Tabel 4.1 Samenvatting van de strategieën die passen bij de kansen en uitdagingen op basis van de trends en ontwikkelingen tot 2020, ingedeeld naar Porter (1980) a)		
Type markt	Strategie of focus	
	lage kosten	toegevoegde waarde
<i>Bestaande markten</i>		
Algemeen	Uitbreiding Europese markt, geavanceerde technologie (GPS, automatisering, robotisering, enzovoort), schaalvergroting, aandacht voor opbrengstverhoging en resistentie (mogelijk deels door genetische modificatie)	Verse en gezonde producten, biologische en streekproducten, gemaksvvoeding
Glastuinbouw	Teelt/vermeerdering in derde landen, telersverenigingen	Assortimentsverbreding
Opengrondstuintbouw		Jaarrond leveren, nieuwe (appel)rassen
Akkerbouw		Ketensamenwerking
Intensieve veehouderij	Reconstructie	
Melkveehouderij		Productinnovatie
<i>Nieuwe markten</i>		
Algemeen	Webwinkel, nieuwe markten buiten EU, zoals China	Bedrijfsverdieping (groter deel van de keten zelf invullen), bedrijfsverbreding, o.a. groene diensten, toerisme, zorg, natuur- en landschapsbeheer, educatie, verbinding boer - burger, visitekaartje naar burgers toe
Glastuinbouw	Energieproductie, CO ₂ -benutting	Gezonde tussendoor-producten
Opengrondstuintbouw		Beleving en exclusiviteit, traditionele rassen en soorten fruit en groente
Akkerbouw	Energiegewassen	Inhoudsstoffen (voor bijvoorbeeld medicijnproductie)
Intensieve veehouderij	Mestvergisting	Vierkantsverwaarding, diervriendelijke stalsystemen, mestverwerking
Melkveehouderij	Mestvergisting	Extra gezonde melk

a) Voor meer informatie wordt verwezen naar bijlage 4B en Silvis en De Bont (2009)..

4.2 Trends en ontwikkelingen in bestaande markten¹

4.2.1 Glastuinbouw

De vooruitzichten voor de groente- en sierteeltsector zijn over het algemeen goed. De glastuinbouw vergroot zijn positie binnen de agrarische sector. Binnen de glastuinbouw groeit vooral de sierteelt, maar ook de afzet van groenten stagneert (Silvis en De Bont, 2009). De glastuinbouw zal voortdurend worden aangesproken op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Trends en ontwikkelingen

- *Markt met certificaten*

Voor groenten zijn en blijven voedselveiligheid, kwaliteit en 'tracking en tracing' belangrijke thema's. De detailhandel vertaalt die thema's in een 'Eurep-GAP' of voor Duitsland QS-eisen, waaraan telers moeten voldoen. Op het vlak van kwaliteitsgaranties heeft Nederland een voorsprong, maar dat wordt straks wellicht gemeengoed.

- *Gewasbescherming*

Nederland kent een streng beleid ten aanzien van gewasbeschermingsmiddelen. Een verdere aanscherping van de Europese normen zal hierdoor weinig invloed hebben op de Nederlandse teelten, die veelal reeds aan die normen voldoen.

- *Energie en CO₂*

Na arbeid vormt energie veruit de belangrijkste kostenpost op een glastuinbouwbedrijf. Energie maakt tien tot twintig procent van de totale kosten uit. De prijs van gas is gekoppeld aan de prijs van olie. De hoog opgelopen olieprijs hebben daardoor rechtstreeks effect op de kosten voor de glastuinders. Voor energiebesparing investeren tuinders ook in nieuwe ontwikkelingen als de gesloten kas of de energieleverende kas. Naar verwachting is het lagere niveau van de olieprijs in 2009 tijdelijk (Silvis en De Bont, 2009).

- *Mestbeleid*

De EU schrijft voor dat er ook gebruiksnormen voor bemesting moeten komen voor de glastuinbouw.

- *Ruimte*

In belangrijke glastuinbouwgebieden als het Westland, Aalsmeer en Venlo is

¹ Deels gebaseerd op Silvis en De Bont (2005, 2009).

de sector uitgegroeid tot een tuinbouwcluster van wereldformaat (zogenaamde Greenports). Dan gaat het om een uniek samenspel van teelt, handel, verwerking, dienstverlening en logistiek (alles dichtbij elkaar). Van daaruit kunnen de producten wereldwijd naar de klant. Omgekeerd kunnen producten vanuit de wereld in dit cluster neerstrijken voor verdere handel.

- *Technologie*

De glastuinbouw heeft altijd vooropgelopen met innovaties. De sector is in technologisch opzicht in Europa toonaangevend. Na de automatisering volgt het tijdperk van robotisering en biotechnologie. Ten aanzien van sterkere en nieuwe gewassen gaat genetische modificatie een grotere rol spelen, bijvoorbeeld bij het zoeken naar resistenties. Technisch kan er veel. De vraag is of toepassing ten behoeve van voedselproductie maatschappelijk geaccepteerd zal worden.

Strategische opties

- *Lage kosten*

In de glastuinbouw treedt momenteel een grote schaalvergroting op. Daarnaast gaan automatisering en robotisering volop door, mede om op arbeidskosten te kunnen besparen. Bundeling van teelt, aanbod en logistiek door telersverenigingen is een belangrijke kracht geworden richting onder andere The Greenery en de retail. Met name voor de sierteeltsector is teelt in derde landen een manier om tot kostenverlaging te komen en jaarrond te kunnen leveren. Bij de huidige hoge transportkosten komt deze optie onder druk te staan.

- *Toegevoegde waarde*

Zowel in de sierteelt- als de glasgroentesector vindt verbreding van het assortiment plaats. Een deel van de consumenten kiest voor een exclusief product. Ook versheid en houdbaarheid geven onderscheidend vermogen. Silvis en De Bont (2009) verwachten dat de glasgroentesector in de komende jaren in areaal af zal nemen en de potplanten- en snijbloemensectoren zullen groeien.

- *Focus of niet?*

Nichemarkten in de glastuinbouw zijn onder andere de biologische markt.

4.2.2 Opengrondstuinbouw

De opengrondstuinbouw in totaliteit groeit economisch gezien in betekenis. Dat is vooral te danken aan de boomteelt en de bloembollenteelt. Fruit- en opengrondsgroententeelt doen een stapje terug. Daar is ook de grootste teruggang

in het aantal bedrijven te verwachten. De verwachte welvaarts groei in de wereld biedt gunstige vooruitzichten voor de boom- en bloembollenteelt. Daarbij zal de groei in de bollenteelt minder groot zijn dan in de afgelopen 25 jaar. Uitgegaan wordt van een gematigde groei. Bij de boomteelt zet de ontwikkeling zich in hetzelfde tempo voort, waarbij groei vooral in de productie per vierkante meter zit. De marktperspectieven voor de groente- en fruittelers zijn minder gunstig. Men wacht een versterkte concurrentie van goedkoper producerende buitenlandse aanbieders. Innovaties zetten aan tot schaalvergroting.

Trends en ontwikkelingen in de opengrondstuinbouw

- Uitbreiding EU en WTO

Een belangrijk kenmerk van de vier sectoren in de opengrondstuinbouw is de sterke gerichtheid op export. Het leeuwendeel moet verdiend worden in het buitenland. Circa 85% van de productie (uitgedrukt in toegevoegde waarde) gaat de grens over. De uitbreiding van de EU is wat dat betreft gunstig, omdat die de markt heeft vergroot. Anderzijds kan er met name bij groenten en fruit een grotere concurrentie vanuit de nieuwe EU-landen ontstaan. De WTO-onderhandelingen zorgen eveneens voor een betere markttoegang. Een belangrijk aspect bij de export zijn de fytosanitaire eisen in met name importlanden, die voortdurend worden opgeschroefd.

- Binnen de markt voor groente en fruit neemt de concurrentie toe. Een land als Polen, maar ook andere Midden- en Oost-Europese landen kunnen geduchte concurrenten worden, zeker als ze zich verder professionaliseren. Deze landen hebben een voorsprong op het gebied van grond- en arbeidskosten. Ook China manifesteert zich bij fruit als nieuwe concurrent in het bijzonder met appels.

- Markt met certificaten

De markt verandert omdat de voorkeuren van consumenten veranderen. Voor groente en fruit zijn voedselveiligheid en kwaliteit de belangrijke thema's. De detailhandel vertaalt die thema's in 'Eurep-GAP' of voor Duitsland QS-eisen, waaraan telers moeten voldoen. Om een en ander te waarborgen moeten de productiebedrijven zich laten certificeren. 'Tracking' en 'tracing' is een voorwaarde. Dat wordt in alle sectoren gemeengoed. Bij bollen, bomen en andere sierteeltproducten zijn beleving en exclusiviteit belangrijke trends.

- Gewasbescherming

De opengrondstuinbouw kent vergeleken bij de andere sectoren een fors gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en middelen voor de bewaring. Vooral in de bollenteelt is dat het geval. De boomkwekerij benut veelvuldig

grondontsmettingsmiddelen. Milieuvriendelijk telen met minder middelen en meer mechanische onkruidbestrijding is een opgave. Het zoeken naar nieuwe middelen en methoden is daarbij een uitdaging. Nederland kent een streng beleid voor het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen. Een verdere aanscherping van de Europese normen zal hierdoor weinig invloed hebben op de Nederlandse teelten, die veelal reeds aan die normen voldoen. Dit hangt echter samen met het Europese toelatingsbeleid (Spruijt et al., 2009).

- *Mestbeleid*

Het mestbeleid zal voor de opengrondstuinbouw een flinke opgave worden. De opengrondstuinbouw heeft al een flinke teruggang in het mineralengebruik gerealiseerd. Op zand- en lössgronden moeten de mineralenverliezen nog sterk worden teruggedrongen, met name in de groenteteelt. Om dit te bereiken bij optimale gewasopbrengsten zal de wijze van telen (bemesten en benutten van gewasresten) fors moeten worden aangepast (zie ook Silvis en De Bont, 2009).

- *Ruimte*

De opengrondstuinbouw is breed verspreid over Nederland met enkele concentratiegebieden. Met name de boomteelt loopt in de concentratiegebieden tegen de grenzen van ruimte aan. De gebieden raken of zijn al vol. Dat belemmert de expansie. De verwachting is toch dat de boomteelt verder in areaal zal groeien. Dat zal vooral in het zuidoostelijk deel van Nederland gebeuren. Daar zal de teelt andere sectoren met lagere saldi per hectare verdringen.

- *Technologie*

Agrarisch Nederland heeft altijd voorop gelopen met innovaties. De ontwikkelingen met automatisering gaan verder. GPS, robots, satellietbeelden, sensoren zullen straks gemeengoed zijn. Nauwkeurig rijden, strooien en spuiten is mogelijk, zelfs zonder bestuurder. Satellietbeelden geven een schat aan informatie over de stand van het gewas en de bodem. Minder bemesting, minder middelen en meer opbrengsten zijn het gevolg. Precisielandbouw (rijenbemesting, druppelbevloeiing, rijenbespuiting en precisiezaai) kan de opbrengsten verhogen. Een keerzijde is de hoge investeringskosten.

Strategische opties

- *Lage kosten*

De vollegrondsgroenteteelt heeft het niet gemakkelijk. De concurrentiepositie is verslechterd. Het aantal bedrijven is de laatste jaren sterk gedaald: met een kwart sinds 2000. Daar staat een flinke schaalvergroting bij de blijvers tegenover. Een aantal neemt er een vestiging in het buitenland bij, niet

alleen vanwege de lagere kostprijs (met name door lagere arbeidskosten), maar ook om jaarrond producten te kunnen afleveren. Daarmee kan aan de vraag van afnemers worden tegemoet gekomen. Het probleem van te weinig arbeidskrachten is kleiner geworden door de uitbreiding van de EU.

De kostprijs van de Nederlandse appels is hoog vanwege de arbeidskosten. Telers hebben flink geïnvesteerd in nieuwe rassen. Er is sprake van een duidelijke schaalvergroting. Het gemiddelde fruitteeltbedrijf telt nu tien hectare. Wereldwijd is Nederland dominant bij de productie en handel in bloembollen. De boomkwekerij was de afgelopen decennia de meest succesvolle tak van de Nederlandse land- en tuinbouw.

- *Toegevoegde waarde*

Nieuwe smaakvolle apperassen kunnen een tegenwicht bieden tegen de toenemende concurrentie. De markt voor producten uit de boom- en plantenkwekerij ziet er gunstig uit. Door de stijging van de welvaart neemt de vraag toe. Die moet vooral van consumenten komen, want de overheid als 'traditionele' afnemer zal vanwege de krimpende budgetten minder uitgeven aan bomen en planten. De consument laat zich meer leiden door impulsaankopen, mede aangewakkerd door het weer of acties van bouw- en tuinmarkten. Bloembollen moeten op de markt meer concurreren met bolbloemen en snijbloemen, die het voordeel hebben van gemak en visuele aantrekkelijkheid.

De bloembollensector kan profiteren van de ontwikkelingen in de snijbloemensector. Meer vraag naar snijbloemen zorgt immers voor meer vraag naar bollen. Veel bloembollen kunnen alleen in de Nederlandse klimaatzone worden geteeld. Ook bij de opkomst van teeltgebieden elders zijn het vaak Nederlanders die de regie hebben. Het combineren van de verschillende klimaatzones met een grotere verscheidenheid aan bolgewassen biedt kansen om langer aan de markt te zijn en het bredere pakket te leveren waar de 'flowerproviders' (handelshuizen) om vragen. Om dat te kunnen realiseren moet gewerkt worden aan een betere ketenregie.

- *Focus of niet?*

Nichemarkten in de opengrondstuinbouw zijn onder andere de biologische markt (ook voor bloembollen en bomen) en streekproducten, zoals oude rassen en soorten fruit en groente.

4.2.3 Akkerbouw

De ontwikkeling van de akkerbouw is moeilijk voorspelbaar. Aan de ene kant zijn er kansen, aan de andere kant moeten de telers het hoofd zien te bieden aan

majeure ontwikkelingen die op hen afkomen. Binnen het akkerbouwcluster verdient ketensamenwerking aandacht. Er is verbetering mogelijk. Daarmee valt de kracht van de veredelingsbedrijven en de verwerkende industrie te combineren met het vakmanschap van de telers. Tussen verwerking en groothandel is die samenwerking er al wel, maar er is bijvoorbeeld nauwelijks een directe lijn met de detailhandel. De wensen vanuit de markt komen daardoor soms gebrekkig bij de andere schakels van de keten terecht.

Trends en ontwikkelingen

- *Minder bedrijven. Overige gewassen in opkomst*

In 2004 telde Nederland ongeveer 12.500 gespecialiseerde akkerbouwbedrijven. Een kwart eeuw geleden waren dat er enkele duizenden meer. Het totale akkerbouwareaal is vrijwel gelijk gebleven, maar het bouwplan is wel veranderd. De gewassen waarvoor een productieregeling (quotum) geldt - zetmeelaardappelen en suikerbieten - hebben terrein prijsgegeven aan overige gewassen, waaronder bloembollen en groenten. Het klassieke trio aardappelen, graan en bieten neemt nog driekwart van het areaal in. Ten aanzien van akkerbouwmatig geteelde groenten als uien, kool en peen is er door de uitbreiding van de EU vanuit bijvoorbeeld Polen meer concurrentie te verwachten.

- *Minder stedelijke druk*

De akkerbouw is na de melkveehouderij de grootste grondgebruiker. De sector is daarmee gezichtsbepalend voor Nederland. Een aantal bedrijven combineert natuur- en landschapsbeheer met akkerbouw. Op een aantal regio's na - in Brabant, de Hollanden en Limburg - voelt de akkerbouw niet zo zeer de druk van de stedelijke gebieden en natuurontwikkeling. Wel merkt de sector dit indirect. Melkveebedrijven moeten wijken voor de stad en de natuur. Een deel van deze bedrijven verhuist naar de akkerbouwgebieden in het noorden, die geleidelijk aan een meer gemengd beeld laten zien.

- *Precisielandbouw en milieu*

Technologische vernieuwingen zijn vooral te verwachten op het gebied van precisielandbouw en nieuwe milieuvriendelijke producten en processen. Biotechnologie kan helpen bij de ontwikkeling van ziekteresistente rassen. Het in kaart brengen van de genetische eigenschappen van de aardappel kan wellicht een doorbraak tot stand brengen in het zoeken naar een phytothoraresistent aardappelras. Wageningen UR is daarmee bezig. Een dergelijke vinding zou de milieubelasting in deze teelt fors verminderen. Dat levert ook kostenbesparingen voor arbeid en gewasbeschermingsmiddelen op. De effecten van biotechnologie voor de omgeving en de maatschappelijke ac-

ceptatie bij alle toepassingen is echter onderwerp van nauwkeurige afweging.

- *Mest en gewasbescherming*

De akkerbouwers krijgen met een scherper mest- en gewasbeschermingsbeleid te maken, maar dat kunnen ze waarschijnlijk aan. De ervaring van biologische akkerbouwers die met nog scherpere voorwaarden werken, schept vertrouwen. Zij kunnen soms nagenoeg dezelfde fysieke opbrengst per hectare halen als hun collega's met een gangbaar bedrijf.

Strategische opties

- *Lage kosten*

De Nederlandse akkerbouwbedrijven zijn in oppervlakte verhoudingsgewijs klein. Omdat grond duur is verloopt de schaalvergroting trager dan in omringende landen. In het verleden compenseerden akkerbouwers dat met een intensief bouwplan, maar de milieurandvoorwaarden (met name de regels voor bemesting) stellen grenzen aan verdere intensivering.

Na de automatisering volgt het tijdperk van precisielandbouw en biotechnologie. Dat gaat gepaard met schaalvergroting. GPS, robots en satellietbeelden zullen straks gemeengoed zijn in de akkerbouw. Nauwkeurig rijden, strooien en spuiten is mogelijk, zelfs zonder bestuurder. Satellietbeelden vanuit de ruimte geven een schat aan informatie over de stand van het gewas en de bodem. Minder bemesting, minder middelen en hogere opbrengsten zijn het gevolg.

- *Toegevoegde waarde*

De sector speelt in op de consumententrends met producten als extra smaakvolle groenten met hogere gehalten aan gezonde stoffen, of producten die beter houdbaar zijn. Ook werken de veredelaars aan ziekteresistente gewassen.

Genetische modificatie kan invloed krijgen op de kwaliteit en kwantiteit van de productie van akkerbouwgewassen. Genetische modificatie wordt onder andere toegepast om andere verhoudingen van voedingsstoffen in een plant te genereren.

Gezien de blijvende variatie en onvoorspelbaarheid van de opbrengsten en productspecificaties in de opengrondstuinbouw zijn er perspectieven voor technologische ontwikkeling in het naoogst-traject. Deze fase is van belang voor de productkwaliteit. Ontwikkelingen in logistieke processen zullen hiermee samengaan, waardoor nieuwe toepassingen en diensten voor afnemers mogelijk worden.

- *Focus of niet?*

De Nederlandse pootaardappelsector is de grootste leverancier van Europa. Er zijn kansen voor groei. De nieuwe EU-landen zullen meer pootgoed vragen. Liberalisatie van de wereldmarkt kan nieuwe markten toegankelijker maken, waaronder mogelijk China. Kansrijk blijft de internationaal vooraanstaande veredeling en vermeerdering van groentezaden, graszaden en aardappelen.

Biomassa omzetten in energie of grondstoffen voor de chemie staat mede door de hoge olieprijs sterk in de belangstelling. Gewasresten, maar ook complete akkerbouwgewassen (suikerbieten, koolzaad) komen in aanmerking. De technologieën zijn nu ook voor installaties op plaatselijke schaal beschikbaar. De verwachting is dat biomassa over 15 jaar maximaal enkele procenten bijdraagt aan de energievoorziening. Teelt voor uitsluitend energiedoelinden lijkt in Nederland economisch niet direct aantrekkelijk. Een keerzijde zijn namelijk de hoge investeringskosten.

4.2.4 Intensieve veehouderij

Zonder grote aanpassingen zijn de vooruitzichten voor de intensieve veehouderij (met name voor de varkenshouderij en de pluimveehouderij) niet gunstig. De prijzen kunnen mogelijk op een wat beter niveau komen, maar de concurrentie van overzee neemt toe. Een aantal uitbraken van dierziekten heeft in de afgelopen jaren de ontwikkeling van de intensieve veehouderij ernstig verstoord. Tegelijk is door de stijging van de Europese graanprijzen het voerprijsvoordeel goeddeels verdwenen en hebben milieu- en welzijnsmaatregelen tot stijgende kosten geleid. De sector is dan ook zijn kostprijsleiderschap in Europa kwijtgeraakt. Deze tegenslagen remden de bedrijfsontwikkeling af inclusief het invoeren van technologische vernieuwingen.

Trends en ontwikkelingen

- *Wereldwijde concurrentie*

De markt verandert de komende jaren flink. Dat proces is al aan de gang. Het is met name het gevolg van wereldwijde afspraken in WTO-verband over grensbescherming en invoerrechten. Behalve vanuit Europa krijgen veehouders nadrukkelijk te maken met concurrentie uit landen overzee. In de vleeskuikenhouderij is dat goed zichtbaar. De invoerrechten zijn hier verminderd. Voor landen als Brazilië en Thailand die met een zeer lage kostprijs werken, is het lonend om naar de EU te exporteren. Het Zuid-Amerikaanse pluimveevlees is in prijs concurrerend met Europees pluimveevlees. Het is een voor-

bode van wat de varkenshouderij te wachten staat. Verdere afspraken in het kader van de WTO zal voor derde landen de toegang tot de Europese markt vergemakkelijken. Er ontstaat meer druk van de concurrentie uit die landen.

- *Mest en ammoniak*

Het nieuwe mestbeleid dat in 2006 is gestart, zorgt voor meer druk op de mestmarkt. Dat vertaalt zich in hogere kosten voor mestafzet. Er ontstaat concurrentie op de mestmarkt tussen rundveedrijfmest en varkensdrijfmest, waarbij rundveedrijfmest waarschijnlijk aan de winnende hand is. Voor de intensieve veehouderij hebben de stijgende mestafzetkosten aanzienlijke inkomensgevolgen. Een aantal bedrijven komt daardoor in de problemen. Mestverwerking kan die ontwikkeling ombuigen. Technisch kan het, maar obstakels zitten in de prijs van de verwerking. Voor verbranding van pluimveemest en het co-vergisten van mest zijn de vooruitzichten het beste. Bij het vergisten van mest wordt de bemestende waarde verbeterd en ook energie geproduceerd. Ook voor het terugdringen van de ammoniakuitstoot zullen bedrijven maatregelen moeten treffen. Er komen goedkopere technieken beschikbaar die de uitstoot reduceren. De kosten voor mestafzet en voor de milieu-investeringen in stallen zullen een negatieve invloed houden op de winstgevendheid van de intensieve veehouderijbedrijven. Voor mest geldt dat er verdergaande maatregelen noodzakelijk zijn als de nieuwe mestregelgeving onvoldoende is voor de Kaderrichtlijn Water. Het is dus belangrijk dat het nieuwe mestbeleid tot de gewenste resultaten leidt.

- *Dierenwelzijn*

In de komende periode moet de legpluimveehouderij volledig omschakelen naar scharrelsystemen (2012) en de varkenshouderij naar groepshuisvesting voor dragende zeugen (2013). Die omschakeling is al volop aan de gang. Ook is er veel maatschappelijke aandacht voor transport van levende dieren. Voor de vleeskuikenhouderij staat er een verlaging van de bezetting per vierkante meter op stapel.

- *Ruimte*

De intensieve veehouderij is van oudsher geconcentreerd in Noord-Brabant, Noord-Limburg, de Gelderse Vallei en delen van Overijssel. Het gaat daarbij grotendeels om verstedelijkte landelijke gebieden en gebieden die erg in trek zijn om te wonen, te werken en te recreëren. Dat heeft invloed op de ontwikkelingsmogelijkheden van de intensieve veehouderij aldaar. Aan de andere kant zijn er de mogelijkheden die de reconstructie biedt. Bedrijven die nauwelijks ontwikkelingsmogelijkheden hebben, kunnen verhuizen naar een plek waar die mogelijkheden wel zijn. Een dergelijke verhuizing is duur.

Grote verschuivingen zijn niet te verwachten. Wat de ontwikkelingsmogelijkheden betreft wordt de huidige vergunningverlening als een beletsel ervaren.

- *Technologie*

Agrarisch Nederland heeft altijd vooropgelopen met innovaties. De sector is in technologisch opzicht in Europa toonaangevend. De ontwikkelingen met automatisering gaan verder. Robotisering doet haar intrede, onder meer via een schoonmaakrobot in de stal en via automatische weeg- en selectiesystemen voor vleesvarkens.

- *Kwetsbaarheid, punt van zorg*

De kwetsbaarheid van de sector blijft een punt van zorg. Dat geldt uiteraard in de eerste plaats voor het uitbreken van dierziekten. Een nieuwe grote uitbraak van een dierziekte zal voor een aantal bedrijven het einde betekenen. Daar komt bij dat door de schaalvergroting de effecten steeds omvangrijker worden. Intensieve monitoring en preventie vormen hier het adequate antwoord. Daarnaast blijft wat betreft incidenten de structuur van de (toeleverende) diervoederindustrie een aandachtspunt. De eisen voortvloeiend uit de nieuwe hygiëneregels vormen hier een stimulans voor een sterkere ketenvorming. De uitdaging wordt de keten zo in te richten dat risico's op dierziekten en incidenten sterk worden verminderd.

Strategische opties

- *Lage kosten*

Hogere kwaliteitseisen - ook op het gebied van diergezondheid, voedselveiligheid en dierenwelzijn - zullen verdere aanpassingen en investeringen vergen, investeringen die alleen bij voldoende omvang rendabel zijn. Ook dit proces zal leiden tot verdere schaalvergroting. Na de recente tegenslagen, zoals dierziekten en stijgende kostprijzen, zullen waarschijnlijk niet alle ondernemers in de sector bereid of in staat zijn opnieuw te investeren in nieuwe technologieën. Die investeringen zijn niet alleen noodzakelijk om de beoogde kwaliteitsslag te maken maar ook om de milieubelasting maximaal terug te dringen, bijvoorbeeld door emissiearme stallen, luchtwassers en mestverwerking.

- *Toegevoegde waarde*

In Noordwest-Europa is een blijvende vraag naar een vers kwaliteitsproduct. De verdere liberalisering van de handel biedt kansen voor de export van de delen die minder waard zijn, de zogenaamde vierkantsverwaarding.

- *Focus of niet?*

Binnen de intensieve veehouderij zijn ook enkele niche-markten ontwikkeld. Voorbeelden zijn de biologische sector, milieukeur en lokale initiatieven.

Hoewel beperkt van omvang leveren dergelijke initiatieven vaak een goede bijdrage aan het draagvlak van de sector in de samenleving. Ook hebben ze waarde omdat ze voor de grotere ondernemingen fungeren als een soort proeftuin.

4.2.5 Melkveehouderij

De komende tien jaar staat de melkveehouderij grote veranderingen te wachten, zoals deze zich ook in de voorbije periode hebben voorgedaan. De belangrijkste trefwoorden die bij de veranderingen horen zijn: schaalvergroting, kostenbesparingen, minder veehouders, minder koeien en meer specialisatie. De inkomens in de melkveehouderij komen verder onder druk te staan door de hervormingen van het Europese zuivelbeleid. Prijsondersteuning maakt plaats voor inkomens-toeslagen, die voor een deel de lagere zuivelprijzen compenseren, en de melkquotering verdwijnt geleidelijk. Mestafzet gaat voor een groot aantal melkveebedrijven voor een hogere kostenpost zorgen. Dat is een gevolg van het nieuwe mestbeleid dat in 2006 in is gegaan.

Trends en ontwikkelingen

- Minder bedrijven

De trend van een gestage vermindering van het aantal bedrijven gaat door. Bij de blijvers groeit de omvang. Gemiddeld hebben de Nederlandse melkveehouders nu 60 melkkoeien en 40 ha grond. Dat aantal groeit in de komende tien jaar naar gemiddeld minimaal 80 melkkoeien en 50 ha grond. Die koeien geven circa 1.500 kg melk meer dan op dit moment. Dat is vooral een gevolg van de genetische vooruitgang dankzij fokkerij. De daling van de veestapel zet verder door maar vlakt af door verruiming van het melkquotum. Te verwachten is dat de afname in het Westen het grootst zal zijn. Die melkproductie verschuift vooral naar de Noordelijke provincies.

- Nitraatrichtlijn en Kaderrichtlijn Water

De maatregelen als gevolg van de Nitraatrichtlijn en de Kaderrichtlijn Water (twee Europees afgesproken verplichtingen) zorgen voor beperkingen op intensieve melkveebedrijven. Vooral op de zandgronden zijn nu intensieve melkveebedrijven gevestigd. Ze zullen extra grond moeten pachten of kopen of mest moeten afvoeren. De ontwikkeling dat melkveebedrijven verplaatsen naar de akkerbouwgebieden zal doorgaan. Naast de nu algemeen geldende voorschriften wat betreft het uitrijden van mest en de mestopslag om de ammoniakuitstoot te verminderen zullen melkveehouders in de toekomst mogelijk te maken krijgen met aanvullende eisen bijvoorbeeld om de uitstoot

uit de stallen te beperken. In de buurt van Vogel- en Habitatrichtlijngebieden kunnen melkveehouders die uitbreiden ook te maken krijgen met extra eisen, die onder andere de bedrijfsvoering en uitbreiding sterk zullen bemoeilijken

- *Positief imago*

De samenleving heeft over het algemeen een positief beeld van de melkveehouderij. Het is niet vanzelfsprekend dat dat zo blijft. Schaalvergroting en rationalisatie hebben effect op de aanblik van het bedrijf en op het landschap. Een helder inzicht bieden in wat de melkveehouderij doet en communicatie met de burger zijn in dit verband belangrijk, bijvoorbeeld over de weidegang van koeien. De melkveehouderij krijgt in delen van het land te maken met verstedelijking. Met name is dat het geval in het Groene Hart en bij steden en dorpen die uitbreiden. De melkveehouderij op de zandgronden van Overijssel, de Achterhoek en Noord-Brabant opereert in gebieden met vele groene en landschappelijke kwaliteiten. De recreërende stedeling zal hier sterk over de schouders van de veehouder meekijken. Verstedelijking biedt ook kansen in de sfeer van verbreding.

- *Markt*

De keuzes worden mede bepaald door het product dat de ondernemer via zijn zuivelbedrijf aan de man brengt. Bij die afzet is sprake van verdringingsmarkten en een scherpe concurrentiestrijd. In 'een dergelijke markt moeten de producenten zich onderscheiden van de concurrent. Dat kan door voortdurend met nieuwe producten of variaties op de markt te komen die zich richten op de consumententrends. Daarbij zijn gezondheid en gemak heel belangrijk voor de komende jaren. Schaalvergroting, afstemming en rationalisatie van het productieproces in de hele keten zijn nodig om de concurrentiestrijd te kunnen volhouden.

Strategische opties

- *Lage kosten*

Om lagere prijzen en hogere kosten het hoofd te bieden zien veel melkveehouders schaalvergroting als oplossing. Er is ook nog veel te winnen met efficiënt produceren. Cijfers geven aan dat er grote inkomens- en kostprijnsverschillen bestaan tussen vergelijkbare bedrijven. In scherp op de kosten letten zit voor individuele ondernemers een sleutel om hun inkomen te verbeteren.

- *Toegevoegde waarde*

Specialisatie is evenzeer een weg die veel melkveehouders kunnen begaan. Daarbij kan bijvoorbeeld het ene bedrijf zich specialiseren in jongvee, het ander in melkvee. Denkbaar is ook het laten uitvoeren van de voederwinning

door een loonwerker of door een collega. In dat kader is ook samenwerking van bedrijven een optie. Van de zuivelondernemingen verwachten de veehouders dat ze door product vernieuwing en innovaties de melkprijs op een zo hoog mogelijk peil houden.

- *Focus of niet?*

Net als bij de melkveebedrijven doet zich in de zuivelindustrie een verdere schaalvergroting voor, die zich vooral over de grenzen heen zal afspelen. De markt vraagt innovatieve producten die gericht zijn op trends als gezondheid en genieten. Door daarop in te spelen heeft de zuivelsector een belangrijke troef in handen om waarde toe te voegen aan de grondstof melk.

4.3 Trends en ontwikkelingen in nieuwe markten

In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt tussen privaat en publiek betaalde activiteiten in nieuwe markten. De reden daarvoor is dat de eerste groep commerciële activiteiten betreft en de tweede groep maatschappelijke functies. De mechanismen, drives en mogelijke samenwerkingspartners verschillen bij deze twee groepen.

In 4.2 is duidelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende sectoren. Dat is in deze paragraaf niet gedaan. De mogelijkheden om privaat of publiek betaalde activiteiten te ontwikkelen in het verlengde van het bedrijf variëren weliswaar per type bedrijf, maar belangrijker is de omgeving waarin het bedrijf zich bevindt (voor huisverkoop is bijvoorbeeld nabijheid van een bevolkingscentrum of van toeristen van belang; voor toerisme een aantrekkelijk landschap) en de motivatie van de ondernemer (of zijn partner) om dergelijke activiteiten op te pakken. In tabel 4.1 zijn de mogelijkheden wel per sector nader uitgewerkt.

4.3.1 Privaat betaald

Trends en ontwikkelingen

De weg van diversificatie en multifunctionaliteit lijkt in eerste instantie niet zo toegesneden op de (kapitaal)intensieve Nederlandse landbouw; de bedrijven zijn in het algemeen ingesteld op een zo efficiënt mogelijke productie. Maar er zijn andere wegen naast intensivering en productieverhoging om de rentabiliteit op peil te houden. Ondernemers die zich ontwikkelen in nieuwe markten richten zich naast de primaire landbouw op het ontwikkelen van nieuwe private diensten in voor hen en voor de landbouw nieuwe markten. De diensten worden vanuit privaat geld betaald. Deze diensten hebben betrekking op onder meer verbreding,

verdieping en herfundering (Van de Ploeg, 2002). Onder verbreding worden alle extra activiteiten verstaan die op het agrarische bedrijf plaatsvinden door boer of boerengezin en die zorgen voor neveninkomsten. Voorbeelden van verbredingsactiviteiten zijn agro-toerisme, zorglandbouw, stalling (bijvoorbeeld caravans in leegstaande stallen) en windenergie, maar ook diversificatie van de productie, zoals het telen van energiegewassen. Met verdieping van de landbouw gaat het niet om nieuwe activiteit, maar om een activiteit uit te bouwen, waardoor de (toegevoegde) waarde van het product toeneemt en de winst toeneemt, zoals biologische landbouw, kwaliteitsproductie, streekproducten en verwerking en verkoop van producten op de boerderij (sap, kaas, ijs, enzovoort). Bij herfundering wordt gekeken naar andere strategieën, zoals arbeid buitenshuis en kostenbesparing op het bedrijf, door alternatieve productiewijzen of samenwerkingsvormen.

De ontwikkelingsrichtingen van verbreding en verdieping sluiten aan bij de behoefte van de Nederlandse samenleving aan rust, ruimte en recreatie, enzovoort, waar agrarische bedrijven op tal van manieren in kunnen voorzien. Dit geldt vooral voor grondgebonden bedrijven. Het belang van deze activiteiten (natuur en landschap, agrotoerisme, zorglandbouw) voor de inkomens van de bedrijven is momenteel op het totaal van de agrarische sector nog bescheiden. Maar voor individuele bedrijven is het verbreden vaak al wel een inkomensbron die de continuïteit mede bepaalt. Bovendien is het gezien de ontwikkelingen in de samenleving (bevolkingsdichtheid, vergrijzing) een markt die niet snel verzadigd raakt. Met de rust en ruimte op het platteland kan een antwoord worden gegeven op de recreatieve vraag van de stedelijke bevolking. Vierentwintig procent van de bebouwing in Nederland bevindt zich in het buitengebied. De bebouwing neemt duidelijk toe. Toenemende bebouwing betekent dat in het landelijk gebied meer niet-agrarische activiteiten gaan plaatsvinden, waarmee de betekenis van de landbouw als economische drager relatief vermindert. Daarnaast groeit de vraag naar ruimte voor recreatief groen, infrastructuur en waterbeheer, vooral in de nabijheid van grote steden. Er liggen hier kansen voor de landbouwsector om in te spelen op de verweving van stad en platteland.

De luxe voedselvoorziening in de westerse wereld geeft, bij een olopemde schaarste aan (fossiele) energiebronnen, de landbouw ook meer ruimte om als energieproducent te functioneren (Silvis en De Bont, 2005). De agrarische sector kan als energieleverancier via warmte, wind, co-vergisting en biofuel oplossingen bieden aan de uitputting van energiebronnen. Het aantal windmolens kan verder toenemen. Het beleid zal zich richten op verdere vergroting van het aandeel duurzame energie. Door het produceren van energie door co-vergisting (bi-

omassa en mest) wordt elektriciteit geleverd aan het openbare net. Een hogere olieprijs kan daarvoor een stimulans zijn.

Strategische opties

- *Lage kosten*
Ook in de verbrede landbouw zal men door professionalisering en schaalvergroting tot kostenverlaging proberen te komen.
- *Toegevoegde waarde*
Onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten gaat ook in de verbrede landbouw een rol spelen, met name wanneer bedrijven met vergelijkbare activiteiten relatief dicht bij elkaar gevestigd zijn.
- *Focus of niet?*
Nichemarkten worden ook in de verbrede landbouw gezocht, bijvoorbeeld bij de aanboding van zorg of recreatiemogelijkheden aan specifieke doelgroepen.

4.3.2 Publiek betaald

Trends en ontwikkelingen

Boeren en tuinders zijn de belangrijkste beheerders en vormgevers van het landelijk gebied. De land- en tuinbouw zorgt in hoge mate voor een open en toegankelijk landschap waar burgers kunnen verpozen en recreëren. Tegelijkertijd is de land- en tuinbouw een belangrijke pijler onder regionale economieën en onmisbaar voor een vitaal platteland. Echter, de markt beloont deze prestaties van de sector (aantrekkelijk landschap, vitaal platteland, gezonde regionale economie) onvoldoende. In een aantal regio's in Europa dreigt de land- en tuinbouw te verdwijnen omdat boeren en tuinders moeten opereren onder ongunstige productieomstandigheden of omdat de sector een grote omslag moet maken door wijziging van beleid. Als de maatschappij de aanwezigheid van land- en tuinbouw in deze streken toch wenselijk acht (bijvoorbeeld om het landschap in stand te houden), is een beloning vanuit de overheid noodzakelijk. Ondernemers die zich ontwikkelen in maatschappelijke functies richten zich naast de primaire landbouw op het uitvoeren van maatschappelijke functies voor de publieke sector. Deze functies leveren een bijdrage aan maatschappelijke belangen, zoals de kwaliteit van natuur, landschap, water en cultuurhistorie in het landelijk gebied. Deze diensten worden vanuit publiek geld gefinancierd.

Omdat het belang van de land- en tuinbouw in de verschillende regio's varieert, ligt ook een variatie in publieke beloning voor de hand (LTO Nederland, 2007). Waar het voor een deel om collectieve belangen en geen of nauwelijks

individueel betalende consumenten gaat (natuur- en landschapsbeheer) is er dus een afhankelijkheid van financiering via de overheid. Nu de (Europese) overheid door de veranderingen in het landbouwbeleid met bedrijfstoelagen rechtstreeks betaler aan agrariërs is geworden, ligt er een (extra) mogelijkheid om ook via deze weg de behoefte (vraag) en aanbod meer op elkaar af te stemmen. In die zin zullen er nog wel meer veranderingen in het beleid te verwachten zijn, om het maatschappelijke draagvlak van de bedrijfstoelagen te verstevigen (Silvis en De Bont, 2005). Agrarische ondernemers sluiten al met overheden overeenkomsten over bijvoorbeeld het beheer van akkerranden of de tijdelijke opvang van overtollig water (zogeheten groene en blauwe diensten).

Strategische opties

- *Lage kosten*
Maatschappelijke diensten zullen de komende jaren door professionalisering en schaalvergroting van karakter veranderen.
- *Toegevoegde waarde*
Nagenoeg per definitie zijn de meeste activiteiten gericht op de maatschappelijke functie gericht op het te gelde maken van nieuwe toegevoegde waarde aan bestaande producten en bestaande publieke goederen.
- *Focus of niet?*
Verschillende maatschappelijke dienstverleners zullen zich specialiseren op specifieke nichemarkten, bijvoorbeeld wateropvang, akker- en faunaranden of natuurbeheer door schapen.

4.4 Synthese van mogelijke strategieën in bestaande ketens en op nieuwe markten

In deze paragraaf worden de mogelijkheden besproken die de verschillende sectoren hebben om bestaande ketens of nieuwe markten te bedienen, hetzij met een focus op lage kosten, hetzij op toegevoegde waarde. Zoals ook blijkt uit tabel 4.1 zijn er qua strategie of focus verschillen tussen de verschillende sectoren. In een omgeving van globalisering en liberalisering zal de nadruk in veel sectoren liggen op het zoveel mogelijk behouden van de bestaande markten bij lage kosten. Schaalvergroting, automatisering en/of robotisering, opbrengstverhoging en ziekteresistentie zijn zaken die in alle sectoren aandacht hebben en daaraan kunnen bijdragen. In de glastuinbouw spelen daarbij de telersverenigingen een belangrijke rol en is teelt c.q. vermeerdering van uitgangsmateriaal in met name Afrika een belangrijke methode om die kostenverlaging te bereiken.

De mogelijkheden voor het creëren van meer toegevoegde waarde of tenminste onderscheidend vermogen ligt in alle sectoren met name in aspecten als versheid, gezondheid en gemak. Daarnaast geven biologische en/of streekproducten in alle sectoren een hogere bijdrage aan de toegevoegde waarde dan gangbare producten, maar de productiekosten zijn ook hoger. Een professionele aanpak is nodig om deze strategie voldoende vitaliteit te geven. Voor het overige zijn de mogelijkheden om tot verhoging van de toegevoegde waarde te komen tussen sectoren zeer verschillend. In de intensieve vee- en melkveehouderij liggen die mogelijkheden vooral bij de verwerkers, omdat een zeer groot deel van hun producten grondstof is voor de vlees- en zuivelindustrie; een enkele ondernemer zal in staat zijn zelf consumentenproducten te maken en af te zetten op nieuwe markten. Dergelijke ondernemers hebben een groter deel van de keten in handen op hun eigen bedrijf (verbreding) en zetten hun producten direct aan de consument af (huisverkoop) of via geselecteerde winkel(keten)s. De ontwikkeling van webwinkels is hierbij een relatief nieuw fenomeen, waarbij klanten via internet bij specifieke (combinaties van) agrarische bedrijven hun bestellingen kunnen doen.

Voor alle sectoren geldt ook dat een lage kostprijs nagestreefd kan worden door nieuwe markten (buiten de EU) aan te boren. Veel andere mogelijkheden om op nieuwe markten een lage kostprijs na te streven, zijn er voorshands niet. Uitzonderingen daarop vormen de mogelijkheden voor de glastuinbouw om energie te produceren (met name door wkk-centrales) en om CO₂ te benutten. Beide toepassingen zorgen ervoor dat het hoofdproduct (het gewas) per saldo met een lagere kostprijs kan worden geteeld (hogere gewasopbrengsten en een hoger rendement van de wkk-installatie). Iets dergelijks zou gezegd kunnen worden van de teelt van energiegewassen in de akkerbouw en de vergisting van mest in de veehouderij.

De meeste mogelijkheden op nieuwe markten liggen echter op het terrein van toegevoegde waarde. Land- en tuinbouwbedrijven liggen vaak in een landelijke omgeving en bieden daarmee mogelijkheden om producten en diensten aan te bieden die daarmee een 'plus' hebben. Het kan dan gaan om huisverkoop, waarbij 'boerenproducten' tegen een relatief gunstige prijs-kwaliteitverhouding worden aangeboden. Dergelijke producten kunnen ook toeristisch van aard zijn, zoals 'kamperen bij de boer' of 'boerengolf'. In veel andere gevallen betaalt de consument c.q. gebruiker van de diensten daar niet rechtstreeks voor, maar via een zorgverzekering (zorg) of via de overheid (educatie, natuur- en landschapsbeheer).

De voordelen die de ligging van bedrijven op het platteland heeft, wordt dikwijls nog versterkt door nieuwe producten met exclusieve eigenschappen aan te

bieden. Het kan dan onder ander gaan om juist 'oude' fruitrassen en 'vergeten' groentesoorten, daarbij deels inspeland op de behoefte aan smaak en/of nostalgie. Deze mogelijkheden doen zich vooral voor op bedrijven met groente, fruit en zuivelproducten. Daarnaast zijn er ook grootschaligere nieuwe markten denkbaar, zoals gezonde tussendoorproducten (met name voor de glastuinbouw), inhoudsstoffen (met name voor de productie van medicijnen, parfums, enzovoort in de akkerbouw/vollegrondstuintbouw en extra gezonde melk in de veehouderij). De intensieve veehouderij heeft mogelijkheden op het gebied van extra aandacht voor diervriendelijkheid, mestverwerking (en -export) en vierkantsverwaarding (het geven van (extra) toegevoegde waarde aan restproducten van geslachte dieren).

In de tabel worden ook 'verbinding boer - burger' en 'visitekaartje naar burgers toe' genoemd. Door allerlei activiteiten op het platteland, zoals fairs, bazaars, 'Kom in de kas' en dergelijke, wordt geprobeerd de niet-agrarische bevolking te betrekken bij thema's als voedselproductie en platteland. De producten hiervan zijn in de eerste plaats bewustwording en imagoversterking. De kosten hiervan vormen een investering in de mogelijkheid voor de agrarische sector om ook op langere termijn een plek te blijven houden in een relatief dichtbevolkt land.

4.5 Trends en ontwikkelingen in verwante mkb-sectoren

4.5.1 Industrie

Trends en ontwikkelingen

De trend naar meer luxe, naar gemaksvvoeding en naar een groter aantal eetmomenten (tussendoortjes) zorgt voor een groeiende vraag naar *bewerkte voedingsmiddelen* met een hogere toegevoegde waarde waarvan de voedings- en genotmiddelenindustrie profiteert. Veelal profiteert de landbouwsector weinig van dergelijke ontwikkelingen, omdat de marges vooral naar de bewerkers gaan (zie bijvoorbeeld Janssens et al., 2006).

Er is een toenemende vraag naar *gezonde producten*, mede met het oog op het toenemen van overgewicht, en dus een groeiemarkt voor producten van de voedingsmiddelenindustrie met een positieve claim inzake gezondheid, zoals een laag gehalte aan 'verkeerde' vetten en suiker, of toevoeging van micro-nutriënten zoals vitaminen en mineralen. Voor een deel van de agrarische ondernemers biedt dit kansen, bijvoorbeeld voor de groente- en fruitsectoren en voor de biologische sector.

Ketenbeheer wint snel terrein, afgedwongen door zowel regelgeving als door negatieve publiciteit en kopersstakingen naar aanleiding van dierziektes, hygiëne- en kwaliteitsproblemen, 'verdachte' ingrediënten en dergelijke. Dit geeft afnemers van agrarische producten ook een krachtig motief om controle te verwerven over de voortbrenging, via kwaliteitsgaranties en het kunnen traceren van de precieze herkomst van producten. Voor de primaire agrarische sector betekenen dergelijke ontwikkelingen over het algemeen een toename van de beperkingen in de bedrijfsvoering en van de administratieve lastendruk.

Een snel *groeïende middenklasse* in nieuwe industrielanden als China, India en Brazilië vergroot de markt voor industrieel bewerkte voedingsmiddelen daar, en daarmee de exportkansen voor de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie, maar vooral voor de bouwers en leveranciers van machines, apparaten en complete systemen voor bewerking van voedsel. Bij industriële *processtechnologie* wordt in snel toenemende mate werktuigbouw geïntegreerd met elektronica en ICT, met verdergaande automatisering en koppeling van verschillende bewerkingen, en zelfs controle-op-afstand als uitkomst. Deze trend heeft voor de primaire agrarische sector geen directe gevolgen. Wel zijn de voedselprijzen in 2007 gestegen door een toenemende vraag naar voedsel in met name China en India. Dat heeft toen een gunstig effect op de prijsvorming van agrarische producten gehad. In de loop van 2008 en 2009 werd de prijsvorming negatief beïnvloed door onder andere de kredietcrisis, waardoor de vraag naar bijvoorbeeld vlees en aardolie daalde en daardoor ook de vraag naar graan voor veevoeding en ethanolproductie (De Bont, 2008).

Belangrijke trends in de industrie van dit moment zijn *offshoring en outsourcing*: het overbrengen, respectievelijk uitbesteden van productie naar het buitenland, vanuit kostenoverwegingen ('lagelonenlanden') en om nieuwe groeimarkten te kunnen bedienen. Daardoor verschuift het accent in de Nederlandse industrie naar ontwerp en productie van kleinere series hoogwaardiger producten, en neemt de vraag naar hoger geschoolde arbeidskrachten dus toe, en die naar lagergeschoolde operators af.

Strategische opties

- *Lage kosten*

Veel industriële bedrijven zijn sterk gericht op lage kosten. Voor de industriële bedrijven geldt dat in termen van pure kosten de concurrentie met Midden- en Oost-Europa en andere regio's, zoals Zuid-Amerika, Afrika en Centraal Azië niet kan worden gewonnen. Hier moeten dus ofwel slimme constructies worden verzonnen in termen van offshoring en outsourcing of

wel moet er gekozen worden voor specialisatie op nichemarkten met een focus op een grote toegevoegde waarde.

- *Toegevoegde waarde*

Een focus op toegevoegde waarde is een goede strategie voor industriebedrijven in branches waar een technologische voorsprong kan worden uitgebouwd of waarbij de koppeling met lokale voorkeuren cruciaal is. Dat kan gaan om allerlei branches en niches, maar ondernemers kunnen het zich niet permitteren om achterover te leunen en moeten (al dan niet voor zichzelf) goed begrijpen of offshoring en outsourcing een goed alternatief zou zijn (al was het maar om in te kunnen schatten wat de concurrentie zal doen).

- *Focus of niet?*

Wanneer offshoring en outsourcing op een goede en efficiënte manier wordt aangepakt, kunnen bedrijven zich permitteren om dat als concurrentievoordeel te gebruiken en dus niet al te veel focussen op een beperkt aantal producten of product-dienstcombinaties. In alle andere gevallen lijkt de enige houdbare strategie voor industriebedrijven specialisatie op lokale of hoog-technologische producten waarbij een concurrentievoorsprong (op zijn minst tijdelijk) kan worden behouden.

4.5.2 Detailhandel

Trends en ontwikkelingen

Aankopen via internet nemen toe. Tot voor kort gebruikte de consument het internet met name voor productinformatie en productvergelijking. Verder vervaagt het onderscheid tussen food- en non-foodwinkels en tussen branches onderling doordat veel ketens actiematig andersoortige producten in hun assortiment opnemen. Ook in de agrarische sector komen webwinkels op.

Op korte termijn neemt het belang van de prijs bij de aankoop van artikelen weer af, en wordt de drempel om een winkel binnen te stappen lager. Consumenten doen meer impulsaankopen en kiezen vaker voor de duurdere varianten. Ook is de consument weer meer bereid om te betalen voor extra's, zoals service en advies. Agrariërs die zelf of in combinatie met mkb eigen producten verkopen kunnen hiermee hun voordeel doen. Een kanttekening hierbij is dat de kredietcrisis de tendens naar duurdere aankopen wel afgezwakt heeft, mogelijk tijdelijk (De Bont et al., 2008).

De Nederlandse bevolking krimpt de komende jaren, maar het aantal huishoudens neemt toe. De gemiddelde omvang van de gezinnen neemt dus af. Het gevolg is dat de vraag naar kleinere porties en verpakkingen voor eenpersoons-

huishoudens zal toenemen. Dit heeft ook gevolgen voor agrarische bedrijven die zelf producten inpakken en verkopen.

Verder zet de vergrijzing door, waarbij de nieuwe ouderen actiever in het leven staan. Zij hebben relatief veel te besteden en kiezen veelal voor kwaliteit: 'the silver economy'. Ook de 'verkleuring' van Nederland zet de komende jaren door, met de kanttkening dat de effecten voor de detailhandel afzwakken, omdat de tweede en volgende generatie allochtonen minder verschilt van de autochtone Nederlanders dan de eerste generatie.

De aandacht voor gezondheid en gezonde producten neemt verder toe, ook blijkt de afname van het aantal rokers en de toenemende aandacht voor sport en bewegen. Voor de agrarische sector betekent dit een toename van het aantal wandelaars en fietsers op het platteland. Daar kan op worden ingespeeld door producten met een gezond imago, zoals biologische en/of verse producten te verkopen, te investeren in wandel- en fietspaden en dergelijke.

Strategische opties

- Lage kosten

Grote detailhandelbedrijven zijn sterk gericht op lage kosten en op het tegen lage kosten kunnen aanbieden van een efficiënt assortiment dat hun klanten blij houdt. Zij zullen om dat laatste te bereiken een dynamisch assortiment proberen aan te houden met actieproducten die zo veel mogelijk verschillende consumenten aanspreken. De grote detailhandelbedrijven ondervinden in toenemende mate concurrentie van internetbedrijven, al is voor dit laatste type bedrijven de distributie vaak vrij kostbaar en willen veel consumenten vaak ook producten fysiek kunnen vasthouden voordat zij tot aankoop overgaan. De mogelijkheden voor individuele agrarische ondernemers om aan te sluiten bij de grote retailers zijn beperkt gezien hun eisen rond 'jaarrond leveren', 'uniforme kwaliteit' en dergelijke. Als men toch zoiets wil doen, is samenwerking in groepen ondernemers, zoals telersverenigingen, vaak noodzakelijk.

- Toegevoegde waarde

Kleinere detaillisten kunnen zich feitelijk niet mengen in de concurrentie op kosten en moeten het hebben van nichemarkten en specialisatie. Zij moeten zich richten op kwaliteits- en serviceniveaus die de grotere bedrijven zich niet kunnen permitteren uit efficiëntieoverwegingen. Vanwege de huidige welvaartsniveaus in Nederland is er uitgebreide ruimte voor kleine detaillisten met een goed netwerk van leveranciers om creatief allerlei producten en diensten te leveren waar (eventueel kleine groepen van) consumenten bereid zijn meer voor te betalen. Traiteurs, speciale modewinkels en streekwinkels

zijn voorbeelden. Voor de agrarische sector liggen hier meer mogelijkheden, namelijk door de producten voor deze nichemarkten voort te brengen. Samenwerking met dergelijke detaillisten ligt in veel gevallen voor de hand.

- *Focus of niet?*

Feitelijk zijn er twee parallelle werelden met een stroom van opschaling van de tweede wereld naar de eerste wereld. De tweede wereld gaat hier om kleine gespecialiseerde ondernemingen met een directe en sterke band met de klant, die proberen te zorgen voor producten met een hoge en steeds weer vernieuwde toegevoegde waarde. De eerste wereld gaat om de grotere en gediversificeerde detaillisten die proberen tegen lage kosten trends uit de tweede wereld over te brengen naar 'het grote publiek' van de eerste. Dit betekent dat ondernemingen in de eerste wereld steeds de druk om te innoveren en kopiëren uit de tweede wereld voelen, en dat andersom de ondernemingen uit de tweede wereld steeds de druk om te innoveren en niet 'gewoon te worden' voelen uit de eerste wereld.

4.5.3 Groothandel

Trends en ontwikkelingen

De groothandel is intermediair in distributie. Nieuwe mogelijkheden op het gebied van *ICT* hebben er een grote impact: zowel door *ICT*-toepassingen bij leveranciers en afnemers als bij de groothandel zelf. Wat de groothandel zelf betreft stellen *track-and-trace* systemen en *RFID-toepassingen* (nog in ontwikkeling) gekoppeld aan *ICT* in staat tot verdergaande automatisering, kunnen 'volgen' van goederen die onderweg zijn, en directe registratie van voorraadveranderingen. Ook wordt het mogelijk de systemen van partijen in de keten van grondstofleverancier tot detailhandel aan elkaar te koppelen, en zo de hele keten te bestrijken. Maar de impact voor de groothandel gaat verder, doordat wederpartijen in de keten hun systemen ook kunnen gebruiken om rechtstreeks met elkaar zaken te doen, bijvoorbeeld detailhandel met fabrikant (op voorwaarde dat het om voldoende volume gaat, gelet op transport- en transactiekosten).

De toegenomen dynamiek impliceert bedreigingen, maar ook nieuwe kansen voor groothandelsbedrijven, zoals voorwaartse integratie vanuit de groothandel in voedings- en genotmiddelen, gebruik van e-commerce in de agrarische groothandel en uitbesteding van een deel van de logistieke diensten aan de transportsector.

Een studie van de Amerikaanse groothandel noemt vier trends in de groothandel, eveneens samenhangend met *ICT*. In de eerste plaats kunnen afnemers veel gemakkelijker zelf komen aan (product)informatie die de groothandel hen

tot nu toe leverde. In de tweede plaats beschikken zij over betere informatie waarmee zij kosten en opbrengsten van hun inkoop kunnen beoordelen, en vervolgens ook de toegevoegde waarde van hun groothandel. In de derde plaats is er de opkomst van gedifferentieerde dienstenpakketten: de groothandel alleen inschakelen en betalen voor diensten waarmee zij toegevoegde waarde levert (fee-based services and pricing). En tot slot: toenemende concurrentie van logistieke dienstverleners, van wie de diensten die van de distribuerende groothandel deels overlappen.

Een deel van de agrarische ondernemers zal in toenemende mate met deze trends in de groothandel te maken krijgen, omdat zij hun producten via dit kanaal naar de consument brengen. Dit heeft als consequentie dat ze hun eigen transport-, administratie- en communicatiesystemen professioneel op orde moeten hebben.

Strategische opties

- *Lage kosten*

De technologische ontwikkelingen maken het vooral voor de groothandelssector cruciaal om te letten op lage kosten en om bij te blijven bij de meest efficiënte oplossingen in het vervullen van de dienstverlening. De technologische mogelijkheden maken het mogelijk om tegen relatief geringe meerkosten een breed assortiment te voeren, al zijn de coördinatiekosten niet te verwaarlozen. Uiteindelijk gaat het toch om de fysieke levering van goederen.

- *Toegevoegde waarde*

Groothandelaren vormen de schakel tussen allerlei bedrijven die zich ofwel op lage kosten ofwel op toegevoegde waarde concentreren. Gegeven dit palet aan klanten zijn er belangrijke keuzes om je als groothandelaar ook te specialiseren op bepaalde markten en type producten. Vaak doe je ofwel mee in de concurrentie op kosten, ofwel mee in de concurrentie op creativiteit en diversiteit van het kleinschalige productaanbod.

- *Focus of niet?*

Bij de groothandel geldt dat een sterke focus goed kan werken maar tegelijk een flink risico inhoudt omdat men ten eerste sterk afhankelijk is van leveranciers en ten tweede omdat men overgeslagen kan gaan worden als de handelingen niet al te complex zijn. Zonder focus zijn de risico's anders maar van een vergelijkbare orde, omdat dan juist internationaal en met grote ondernemingen moet worden geconcurrereerd en er dan een duidelijke extra service-component moet worden geboden om overeind te blijven.

4.5.4 Horeca

Trends en ontwikkelingen

Ook in de horeca doet ICT zijn invloed gelden, met name in de vorm van boekings- en reserveringssystemen, en mogelijkheden voor online bestellen. De sector kan profiteren van een trendmatige groei in het aantal korte vakanties. Daarvoor zal doorgaans een bestemming dichtbij huis gezocht. Daarvan profiteren met name hotels, maar daarnaast ook restaurants en recreatiebedrijven (campings, verhuur van vakantiewoningen).

Schaalvergroting is een duidelijke trend in de horeca, met name in de hotelsector. Maar ook in de restaurantsector neemt het aantal merkketens toe. Overheidsmaatregelen om alcoholmisbruik tegen te gaan en veiligheidsbeleid in met name uitgaansgebieden raken de sector eveneens. Prijsverhogingen van drank leiden onder meer tot uitwijk naar thuisdrinken, 'vóórdrinken' door jongeren en toenemend bezoek van alternatieve outlets, zoals kantines en keten. Daarnaast moet de horeca voldaan aan regelgeving op het gebied van hygiëne, gezondheid en milieu, en zijn zij volgens de warenwet verplicht tot het voeren van een HACCP-systeem.¹

Daarnaast zijn grofweg de geschetste trends in de detailhandel ook voor de horeca heel belangrijk. Mensen hebben het geld om te betalen voor een extra belevenis of een extra specialiteit in smaak of service. Dat biedt ruimte voor kleinschalige en hoogkwalitatieve gelegenheden en meteen daaroverheen ruimte voor franchises van gelegenheden die ook hoge kwaliteit leveren maar dan weer met een sterke franchisenaam en de daarbij behorende schaalvoordelen. Ook voor de agrarische sector biedt dit kansen, namelijk door in samenwerking met horeca-gelegenheden specialiteiten met een 'gezond' of 'natuurlijk' imago aan te bieden.

Strategische opties

- *Lage kosten*
De technologische mogelijkheden maken het mogelijk voor horecagelegenheden om flinke kosten- efficiëntievoordelen te behalen. Dat biedt extra voordelen voor schaalvergroting, franchising, horizontale samenwerking en bijvoorbeeld ook het uitbesteden van onderdelen van het bedrijfsproces.
- *Toegevoegde waarde*
Vanwege de welvaartsontwikkeling zijn er veel mogelijkheden voor creatieve

¹ Hazard Analysis and Critical Control Point, een certificatiesysteem voor voedselveiligheid.

ondernemers met vakmanschap om unieke meerwaarde te bieden in smaak en/of service. Internet maakt het bovendien mogelijk om via allerlei kanalen heel specifieke doelgroepen bekend te maken met nieuw aanbod. Er zijn flink wat gespecialiseerde sites waardoor ook klanten met specifieke voorkeuren, van verder weg kunnen worden bereikt en bediend.

- *Focus of niet?*

Gegeven de geschetste trends en ontwikkelingen is een focusstrategie voor veel ondernemers heel zinvol. Verandering van smaak doet ook eten. Er liggen dus ook flinke mogelijkheden om juist door verbreding van de dienstverlening te komen tot toegevoegde waarde en daarmee meer en meer tevreden klanten. Het onderling doorverwijzen van klanten kan hierbij lokaal een zachte vorm van samenwerking zijn die heel effectief werkt (en dit is van alle tijden).

4.5.5 Zorg

Trends en ontwikkelingen

De zorg is een groeisector bij uitstek. De bevolking wordt ouder, met een versnelling nu de babyboomgeneratie opschuift richting de pensioengerechtigde leeftijd, nieuwe behandelmethoden, en ook patiënten die gemakkelijker een beroep doen op zorg. Om de kostenconsequenties van de groei op te vangen en het effect van de 'wet van Beaumol' (bij arbeidsintensieve diensten zoals zorg is productiviteitsverbetering maar beperkt haalbaar) enigszins te counteren zet de overheid in op versterking van *marktwerking* in de zorg. Dat heeft per 2006 geleid tot een nieuw verzekeringsstelsel met een grotere rol voor de ziektekostenverzekeraars.

Schaalvergroting in de zorg manifesteert zich in de concentratie van huisartsenzorg binnen lokale gezondheidscentra, waar doorgaans apotheken en vaak ook fysiotherapiepraktijken aan verbonden zijn, en bijvoorbeeld in de thuiszorg.

ICT in de zorg is door het grote aantal vaak kleinschalig opererende partijen in de zorg (huisartsen, specialistenmaatschappen, fysiotherapiepraktijken, enzovoort) tot dusverre voornamelijk het domein van grote partijen, zoals ziekenhuizen. Met de introductie van het *electronisch patiëntendossier* waar momenteel aan wordt gewerkt kan echter een belangrijke doorbraak worden gerealiseerd (www.nictiz.nl).

Voorbeeld van samenwerking tussen landbouw en zorg: 'Boerderij-therapie' voor verstandelijk gehandicapten

Heimerstein/Kastanje in Rhenen is een ondersteuningsorganisatie met ruim 400 medewerkers voor jongeren en volwassenen met een verstandelijke beperking, met inbegrip van meervoudige problematiek, zoals sociaal-emotionele problemen, psychosociale problematiek en lichamelijke beperkingen. Momenteel biedt zij zorg en begeleidt werk voor 300 cliënten met een verstandelijke beperking.

Eén van de projecten omvat bezoeken aan de zorgboerderij van Henk en Gerda van Zetten aan de Wageningse Grebbedijk, met name voor verstandelijk gehandicapten van een 'lager niveau'. Het accent ligt op 'beleving' en eenvoudige werkzaamheden onder begeleiding. Het gaat om twee dagen, die worden doorgebracht in het gezin Van Zetten. Deze bijzondere regeling is mede tot stand gekomen doordat Gerda van Zetten eerder in de zorg heeft gewerkt. Zij is voor twee dagen in de week in vaste dienst bij de Stichting.

Bij de normale bedrijfsvoering op de boerderij wordt rekening gehouden met de aanwezigheid van de 'Heimersteiners': als die er zijn wordt er bijvoorbeeld niet gegierd, maar waar mogelijk worden andere werkzaamheden die leuk en/of nuttig voor hen zijn op die dagen geland. Ook lopen er nu wat extra kippen en konijnen rond.

Zie ook www.opbouwnet.nl/ > instellingen > Heimerstein/De Kastanje.

Regelgeving van de overheid en beslissingen van verzekeraars hebben sterke invloed op de markt van zorg. Zo hebben fysiotherapeuten hun omzet zien dalen nadat hun diensten waren geschrapt uit het basispakket van de meeste verzekeraars. De Nederlandse Zorgautoriteit is belast met het toezicht op de sector.

Er is momenteel een *tekort aan professionals* in verschillende categorieën in de zorg, en in de huisartszorg een sterk groeiend aandeel vrouwen waarvan de meeste *parttime* werken.

Voor de agrarische sector liggen er veel kansen in de zorg, omdat opvang, begeleiding en arbeidstherapie op een boerderij positieve effecten heeft, waardoor hiervoor een markt is ontstaan. Door de hierboven beschreven ontwikkelingen moeten ook agrarische zorgaanbieders in toenemende mate aan regelgeving voldoen en is samenwerking met zorgverzekeraars noodzakelijk. Professionalisering is nodig en vraagt ook keuzes in de bedrijfsvoering. Het aanbieden van zorg gaat meestal niet samen met een zeer efficiënte bedrijfsvoering.

Strategische opties

- *Lage kosten*

In grote delen van de zorg zijn er ontwikkelingen die ervoor zorgen dat hulpverlening en diensten op een andere manier gegroepeerd en georganiseerd zullen gaan worden zodat de kosten ervan beduidend omlaag kunnen (specifieke vaakvoorkomende handelingen).

- *Toegevoegde waarde*

In de eerstelijns- en langdurige zorg geldt ook dat de kostenstructuur relevant is, maar gaat het toch vooral ook om de meerwaarde die je binnen de kaders van het zorgstelsel weet te bieden aan de patiënten. Op het punt van deze toegevoegde waarde liggen allerlei mogelijkheden om de beleving van en de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Voor de agrarische sector liggen hier kansen.

- *Focus of niet?*

In de zorg geldt dat er waarschijnlijk juist voor ondernemers en zorginstellingen die zich goed weten te focussen op bepaalde doelgroepen goede mogelijkheden liggen om meerwaarde te bieden en een tevreden klantenbestand op te bouwen.

4.6 Raakvlakken en verschillen tussen mkb en landbouw

De kansen en uitdagingen voor de mkb- en agrosectoren zijn vergelijkbaar, vooral op aanpalend gebied. Er liggen veel kansen in het produceren van toegevoegde waarde wat betreft zowel fysieke producten (voedsel, bloemen, grondstoffen, energie) als groene ruimte (recreatie, groene en blauwe diensten, enzovoort). De Nederlandse economie zal in het algemeen de concurrentieslag op lage kosten verliezen met landen waar kosten van productiemiddelen (met name van arbeid en grond) relatief laag zijn.

In alle cellen van tabel 4.1 kan samenwerking een rol spelen. In bestaande markten zijn de coöperaties bekende voorbeelden van samenwerkingsverbanden waarin de aankoop, verwerking en vermarkting van producten door grootschaligheid tegen lage kosten is en wordt uitgevoerd. Ook op nieuwe markten is horizontale én verticale samenwerking vaak geboden om op een effectieve en efficiënte wijze de afnemers en consumenten te bedienen. Daarbij is vaak ook samenwerking met specialisten op het terrein van productontwikkeling en marketing noodzakelijk. Dat geldt in nog sterkere mate wanneer ingezet wordt op toegevoegde waarde. Het gaat dan vaak om activiteiten waarmee de ondernemer van oorsprong weinig ervaring heeft. Het is dan zaak om te grote opstart-

problemen te vermijden door te leren van anderen die het wiel al eerder hebben uitgevonden. In bestaande markten zijn de benodigde partners vaak al in beeld, maar bij het aanboren van nieuwe markten moet vaak gezocht worden naar nieuwe partners. Als een agrarisch ondernemer tot bedrijfsverbreding of -verdieping overgaat, heeft hij in principe drie keuzes:

1. zelf de nieuwe activiteiten opzetten en uitvoeren;
2. dit samen te doen met een specialist, bijvoorbeeld een winkelier als het gaat om de huisverkoop van zelf geproduceerde voedingsmiddelen;
3. de nieuwe activiteiten volledig uitbesteden.

Vooraf in het tweede geval is er veel aanleiding tot samenwerking tussen de landbouwsector en aanverwante mkb-sectoren. Deze samenwerking biedt zowel de mkb- als de landbouwsector mogelijkheden om:

1. nieuwe activiteiten professioneel op te zetten;
2. de groene ruimte beter te benutten (bijvoorbeeld bij recreatie);
3. te profiteren van elkaars netwerken, klantenkringen en expertises.

De indruk bestaat dat de mkb-sector meer gewend is om over sectorgrenzen heen te kijken dan de landbouwsector. Maar de verschillen tussen ondernemers zowel binnen de mkb- als de landbouwsector zijn groot. Die verschillen hangen deels samen met de mate waarin de bedrijven rechtstreeks contact hebben met consumenten, al gewend zijn om zich op de wereldmarkt te richten (vooral in de tuinbouwsector) of waar men door allerlei belemmeringen, zoals ruimtegebrek, innovatieve oplossingen heeft moeten verzinnen om bestaansrecht en -mogelijkheden te houden, zoals melkveebedrijven in de buurt van grote steden.

Strategische opties

- Lage kosten

Schaalvergroting gaat in de glastuinbouw hand in hand met technologische vernieuwingen op het gebied van teelt, product, kassenbouw, klimaatbeheersing en energiebesparing. De snelheid waarmee dergelijke innovaties toegepast worden zorgt ervoor dat de sector toonaangevend blijft. Het aantrekken van geschikt personeel is een knelpunt. Telers zullen daarom zoeken naar arbeidsbesparende technologische vernieuwingen. De technologie kan mogelijk ook een oplossing bieden voor de jaarrondvraag naar verse producten. Ook zijn nieuwe verpakkings- en bewaar technieken in ontwikkeling.

De overige agrarische sectoren zullen zich ook voor een groot deel blijven richten op hoogwaardige productie tegen lage kosten, ook gezien de trends richting globalisering en liberalisering.

- *Toegevoegde waarde*

Supermarkten vormen in toenemende mate het belangrijkste distributiekanaal voor groenten. De grootste drie ketens hebben in Nederland al een marktaandeel van bijna zeventig procent. Verwacht wordt dat rond 2010 ongeveer tien grote supermarktketens de Europese markt zullen domineren. Deze ketens - waarvan de formules variëren van kwaliteitszaak tot discounter - wensen een geïntegreerd en compleet aanbod. Gecertificeerde toeleveranciers zijn nodig die aan de product- en productiespecificaties kunnen voldoen. Met name de Nederlandse glastuinbouw heeft hier een voorsprong. De glasgroenteteelt is sterk gericht op de export en het leveren van kwalitatief hoogwaardige producten. De groentesector toont zich zeer flexibel in het voortdurend aanpassen aan veranderende eisen van de klant, zowel qua assortiment (trostomaten, meerkleurige paprika, selectie van smaakvolle rassen, enzovoort) als qua service (het snijden, voorbereiden of combineren van groenten). Dit wordt mede mogelijk gemaakt door de aanwezigheid van een vooraanstaande veredelingssector.

In de komende jaren worden grootwinkelbedrijven, tuincentra en bouwmarkten belangrijker voor de afzet van sierteeltproducten. Verwacht wordt dat deze rond 2010 al meer dan de helft van de afzet voor hun rekening zullen nemen. Met name richting grootafnemers is het nodig om een totaalpakket te kunnen bieden, bijvoorbeeld zowel potplanten als snijbloemen. Deze afzetketens zullen specifieke kwaliteiten en boeketten wensen. Dit zal de opkomst stimuleren van 'flowerproviders', handelshuizen die mondiaal inkopen bij individuele telers(verenigingen) om het hele jaar door een compleet assortiment te kunnen leveren. De veiling zal voor hen nog slechts aanvullende betekenis hebben. In de afzet van pot- en perkplanten doen zich vergelijkbare ontwikkelingen voor als bij bloemen. Deze sector zal verder moeten werken aan een betere ketenhechtheid. Met name is directer contact wenselijk met de detailhandel om beter te kunnen reageren op de veranderingen in consumentenwensen.

De agrarische sector zal nichemarkten in horeca en detailhandel blijven bedienen, maar zal er rekening mee moeten houden dat ook hier de schaalvergroting doorgaat. Daardoor zullen het vergroten van het aanbod en professionalisering dikwijls nodig zijn.

- *Focus of niet?*

De glastuinbouwsector is sterk innovatief in het ontwikkelen van nichepro-

ducten, met name wat betreft speciale soorten bloemen en planten. Maar ook in de groentesector is productverbreding tot stand gekomen, die evenwel qua omvang de nichemarkt al weer ontgroeit (trostomaten, minikomkommers, enzovoort).

De overige agrarische sectoren zullen zich in veel gevallen niet al te sterk focussen, om markt- en prijsrisico's beperkt te houden.

4.7 Uitkomsten workshops

Koppeling trends en samenwerking

Ook in de workshops is niet alleen gevraagd naar de trends en ontwikkelingen sec, maar ook naar de kansen en uitdagingen die ze met zich meebrengen voor de landbouwsector met een focus op samenwerking. Per trend/ontwikkeling is door de ondernemers en adviseurs van ondernemers aangegeven welke samenwerkingsvorm het meest geschikt is, op welke functies zij meer zouden samenwerken, met welke partners zij zouden samenwerken en met welk doel zij zouden samenwerken. Meer informatie over de aangehaalde samenwerkingsvormen is gegeven in hoofdstuk 6 en bijlage 6A. Een samenvatting is gegeven in tabel 4.2.

Door zowel de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral op nieuwe markten richten als hun collega's die zich meer richten op bestaande ketens is aangegeven in hoeverre trends samenwerking stimuleren. Het valt op dat er flinke verschillen tussen beide groepen zijn, waarbij het belang van schaalvergroting, globalisering en liberalisering opvalt bij de bestaande ketens en het belang van kennismanagement en kennisopbouw en de aandacht voor gezondheid bij de nieuwe markten (tabel 4.2).

Toename welvaart

Volgens de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op bestaande ketens, is een *netwerk* als samenwerkingsverband de meest geschikte vorm. Er wordt aangegeven dat er meer samengewerkt zou worden wat betreft het inspelen op de veranderende marktvaart door de toenemende welvaart. Hierbij zou samengewerkt worden met de bevolking en het bedrijfsleven (zuivel en recreatie). Het uiteindelijke doel van de samenwerking vormt het zelf deel kunnen nemen aan de samenleving met een verbeterde 'Licence to exist' en 'Licence to produce'.

Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid

Met betrekking tot deze trend geven de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe markten aan, dat een Joint Venture de meest geschikte samenwerkingsvorm is. Samen met fabrikanten zou een eigen ecolijn ontwikkeld kunnen worden, die verschillende assortimentsgroepen kan beslaan.

Globalisering

De ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op bestaande ketens geven aan, dat multinationals steeds verder uitgroeien en daardoor steeds meer invloed krijgen. Voor primaire producenten zou het verstandig zijn om hun productieproces zodanig met collega ondernemers af te stemmen, dat ze kunnen voldoen aan de specifieke wensen die door dergelijke multinationals worden gesteld. Op deze wijze kan wellicht een meerprijs gerealiseerd worden. Van groot belang hierbij zijn zowel kwantiteit en flexibiliteit als responsiviteit.

Schaalvergroting

Door de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op bestaande ketens wordt aangegeven, dat een maatschap of joint venture de meest geschikte vorm van samenwerking is. Er zal meer worden samengewerkt op het gebied van operationele activiteiten, de in- en verkoop, marketing, maatschappelijke taken en investeringen. Verder worden collega's in dezelfde of andere sectoren met toegevoegde waarde uit bouwplanverruiming en aanvullende competenties als partners genoemd. Het uiteindelijke doel van de samenwerking vormt kostenbesparing, kwantumkortingen bij de aankoop en preferred supplier worden door een grotere afzethoeveelheid, omzetverhoging, verhoging van de arbeidsproductiviteit en meer sociale ruimte. Ten slotte wordt er aangegeven dat er in essentie twee belangrijke concurrentiestrategieën zijn, namelijk kostenleiderschap of differentiatie. Als individuele primaire producent of groep van producenten is het lastig om te kiezen voor een differentiatie strategie, omdat men andere ketenpartijen vaak nodig heeft. De strategie van kostenleiderschap blijft over, waarvoor een steeds grotere schaal nodig is om op het wereldtoneel concurrerend te blijven. Gezien de schaarste aan productiemiddelen in Nederland en de kritische houding van de maatschappij, zal ook deze strategie binnen Nederland problematisch zijn, echter wel de hoogst haalbare. Samenwerking kan dan een mogelijkheid zijn om schaalvoordelen te behalen, zonder dat er noodzakelijkerwijs nieuwe productie ontstaat. Hierbij valt te denken aan in- en/of verkooporganisaties, waardoor zowel de inkoop als logistieke

functie geoptimaliseerd wordt aan de toeleveringskant. Aan de verkoopkant vormt men een interessantere partij en daardoor kan men in beginsel een beter onderhandelingsresultaat bereiken.

Liberalisering

Door de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op bestaande ketens wordt aangegeven, dat een verticaal samenwerkingsverband de meest geschikte vorm is. Verdergaande samenwerking zal moeten plaatsvinden tussen producent en afnemer, aangezien ze elkaar nodig hebben. Ook wordt aangegeven dat liberalisering wordt gestimuleerd door de afname van EU-subsidies. Opgemerkt wordt dat veel ondernemers liberalisering nog niet op waarde schatten. Tegenstrijdig is dat de burger duurzaamheid en hoge kwalitatieve producten verwacht en dat de boer tegelijkertijd concurrerend moet zijn en blijven op de wereldmarkt.

Kennismanagement en -opbouw

Wat betreft deze trend geven de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe markten aan, dat *projectmatige* samenwerking de meeste geschikte vorm is. Samengewerkt zal worden met een aantal collega (branche) bedrijven, kennisinstellingen en eventueel een intermediair om een businessplan te ontwikkelen. Netwerken is bij deze trend van essentieel belang. Verder is het doel van de samenwerking om kenniscentra te ontwikkelen, waarin naast kennisinstututen en de overheid ook het bedrijfsleven vanuit de verschillende sectoren participeert. Deze centra kunnen van tijdelijke aard zijn of kunnen een meer vaste basis krijgen om bijvoorbeeld mogelijkheden van multifunctionaliteit van een regio uit te werken. Ten slotte wordt opgemerkt dat het oprichten van kenniskringen toepasbaar is voor meerdere sectoren.

Aandacht voor gezondheid

Volgens de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe markten, is een *verticaal* samenwerkingsverband met zorginstellingen (psychiatrie/RIAGG, streetcornerwork, thuiszorg), ziektekostenverzekeraars en plattelandsondernemers om agrarische activiteiten/groene ruimte te vermarkten als gebied om te herstellen de meest geschikte vorm. Ook vormt een medianetwerk, waarbij de verschillende partijen in de keten hun mediabudget bundelen, een belangrijke mogelijke samenwerking. Deze samenwerkingsvorm kan grote positieve invloed hebben op de verkoop van groen aan de consument. Goede partners in het netwerk lijken promotie-instanties als PPH (boomkwekerij), IBC (bloembollen) en BBH (planten en bloemen). Het uiteindelijke doel van de

samenwerking is om de afzet van groenproducten aan de consument te verhogen. Hiervoor is het bekend maken aan de consument van de heilzame werking van groen in de leefomgeving noodzakelijk. Door gebruik te maken van elkaars budgetten kan er optimaal rendement behaald worden en dit kan zelfs leiden tot een tijdelijke organisatie.

Vergrijzing

Volgens de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe markten, zullen door vergrijzing de noodzakelijke en recreatieve behoeften naar de toekomst aan verandering onderhevig zijn. Ook zullen oudere mkb'ers nog meer dan voorheen samen moeten gaan werken of aansluiting moeten zoeken om in hun vakgebied bij te blijven. Samenwerking is noodzakelijk om het bedrijf levensvatbaar te houden. Verder vormt de toenemende vergrijzing een belangrijke ontwikkeling. Er zal samengewerkt worden met een televisiezender als MAX, met de ouderenbond en met leveranciers. Daarbij zal sprake zijn van een netwerk of tijdelijke organisatie.

Technologische vernieuwing

Door de ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe markten wordt aangegeven, dat samenwerking gezocht moet worden met technologische toeleveranciers. Het uiteindelijke doel van deze samenwerking is om tot verbeteringen/vernieuwingen te komen van bestaande en toekomstige technieken.

Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied

Als meest geschikte samenwerkingsvorm voor deze trend wordt een regionaal cluster (bijvoorbeeld vereniging of landschapcoöperatie) genoemd. Via deze samenwerkingsvorm kan tot gebiedsmarketing en productontwikkeling worden gekomen. Verder zal er meer samengewerkt worden op het gebied van operationele functies en de promotie en verkoop van streekproducten, recreatie en zorg. Ook wordt de oprichting van een gebiedsvereniging genoemd, om een aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied te realiseren. Hierin zullen vertegenwoordigers van waterschap(pen), gemeente(n), provincies, dorpsbelangen/dorpsraad, ondernemingsvereniging, boeren en tuinders, burgers in het gebied en alle andere stakeholders zitten. Daarnaast worden collegaboeren met gelijke of aanvullende producten, het mkb en zorgaanbieders als mogelijke partners voor samenwerking genoemd. Het uiteindelijke doel vormt het afzetten van een gezamenlijk product en het vervolgens efficiënt promoten en verkopen.

Ook vormen logistieke optimalisatie (kostenverlaging) en verbreding van inkomensbronnen naast primaire takken belangrijke doelen van samenwerking.

Tabel 4.2		
Inschatting door deelnemers in de sessies 'Bestaande ketens' respectievelijk 'Nieuwe markten' in welke mate de 'trends en ontwikkelingen' uit tabel 3.2 samenwerking stimuleren a)		
Trend en/of ontwikkeling	Score op belang voor samenwerking in de workshop b)	
	ketens efficiënter maken	nieuwe ketens ontwikkelen
Toename welvaart	+	0
Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid	+	0
Globalisering	++	0
<i>Schaalvergroting</i>	+++	
<i>Liberalisering</i>	++	
<i>Kennismanagement en kennisopbouw</i>		++
Uitputting natuurlijke hulpbronnen	0	+
Aandacht voor gezondheid	0	++
Vergrijzing	+	0
<i>Veranderende verhouding vraag en aanbod</i>	+	
Technologische vernieuwing	++	++
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	++	++
Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering	+	++
<i>Kenniseconomie</i>	+++	
<i>Emancipatie ondernemers en bewoners in landelijk gebied</i>		0

a) Cursief weergegeven trends en ontwikkelingen zijn door de deelnemers zelf toegevoegd aan de lijst die vanuit tabel 3.1 en bijlage 3A aan hen was voorgelegd. Op de cursieve onderwerpen is daarom niet in beide workshops gescoord; b) Uitleg:+++ = zeer sterk belang, ++ = sterk belang, + = zwak belang, 0 = neutraal.

De ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op bestaande ketens geven aan dat voornamelijk schaalvergroting, aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied, globalisering, de toenemende welvaart en de veranderende verhouding tussen vraag en aanbod samenwerking stimuleren. Volgens deze groep ligt bij liberalisering de nadruk op permanente samenwerking

tussen de producent en de afnemer. Wat betreft schaalvergroting wordt aangegeven dat er samengewerkt moet worden op Europees niveau.

De ondernemers en adviseurs van ondernemers die zich vooral richten op nieuwe ketens geven aan dat voornamelijk technologische vernieuwing en kennismanagement en kennisopbouw samenwerking stimuleren. Verder wordt aangegeven dat *angst* de samenwerking stimuleert. De trend 'uitputting van natuurlijk hulpbronnen' wordt niet ervaren als een groot probleem en stimuleert nauwelijks tot samenwerking. De ondernemers en adviseurs vrezen dat in samenwerkingsverbanden weinig aan deze trend gedaan kan worden.

4.8 Conclusie

De trends en ontwikkelingen in markt en maatschappij leiden tot veel kansen en uitdagingen voor de landbouw en het mkb. Dat zal ertoe leiden dat in beide sectoren verschillende strategische opties uitgedacht en toegepast zullen worden om stand te houden in bestaande markten en nieuwe markten te veroveren. In veel van die opties kan samenwerking een rol spelen. In welke mate samenwerking kan helpen om gestelde doelen te halen en welke vorm zich daartoe het beste leent is sterk afhankelijk van het doel dat men voor ogen heeft, de trend of ontwikkeling waarop men in wil spelen en ook de sector. In een omgeving van globalisering en liberalisering zal de nadruk in veel sectoren liggen op het zoveel mogelijk behouden van de bestaande markten bij lage kosten. Daarbij passen bijvoorbeeld heel goed de in- en verkooporganisatie, de maatschap en de joint venture als samenwerkingsvorm. Ligt de nadruk op toegevoegde waarde, dan kunnen handelshuizen, coöperaties en telersverenigingen een goede rol spelen. Bij nieuwe markten zijn de samenwerkingsvormen vaak kleinschaliger van aard, bijvoorbeeld in de vorm van tijdelijke netwerken en projecten.

De landbouwsector kiest traditioneel veelal voor andere vormen van samenwerking dan de mkb-sector. Dat heeft te maken met de historie van beide sectoren, die nader wordt toegelicht in hoofdstuk 5.

5 Samenwerking in landbouw en mkb tot nu toe

5.1 Historie van samenwerking in landbouw en mkb

In de hoofdstukken 3 en 4 is gekeken naar de trends en ontwikkelingen tot 2020. De analyse en vertaling daarvan spitst zich toe op samenwerking. In hoofdstuk 5 wordt de historie van samenwerking in de agrarische sector en het mkb behandeld als basisinzicht hoe men in beide sectoren tegenover samenwerking staat. Daarna wordt op verschillende aspecten van samenwerking ingegaan, zoals voor- en nadelen, doelen en vormen.

5.1.1 Historie van samenwerking in landbouw

Samenwerking in de landbouw is een aloude begrip. Al in 1877 is de eerste landbouw-aankoopcoöperatie opgericht in Zeeland. Deze zogenaamde 'Welbegrepen Eigenbelang' coöperatie is een zeer duidelijk voorbeeld van economische samenwerking tussen boeren. De oprichters zochten namelijk naar een middel om betere kwaliteiten kunstmest tegen lagere prijzen te kunnen inkopen. Dit voorbeeld werd spoedig door vele andere gevolgd. Ook op het terrein van verwerking en afzet werden in dezelfde periode coöperaties opgericht. In 1886 werd de eerste zuivelcoöperatie gesticht in Warga (Friesland); in 1887 de eerste coöperatieve groenteveiling in Broek op Langedijk (Noord-Holland); in 1896 werden de eerste landbouwkredietbanken gevestigd. Voor 1900 nog werden een coöperatieve bietsuikerfabriek opgericht, een coöperatieve aardappelzetmeelfabriek en een coöperatieve strokartonfabriek. Tussen deze beginfase en de Tweede Wereldoorlog werd Nederland bedekt met een netwerk van land- en tuinbouwcoöperaties. Deze groei werd sterk bevorderd door de expansie van de wereldeconomie vanaf 1890. Ook hing deze ontwikkeling nauw samen met de fundamentele veranderingen in het patroon van de landbouwproductie. In die regio's waar de overgang van zelfvoorziening naar productie voor markt zich voltrok, werden de coöperaties als marktinstrumenten ontwikkeld.

Coöperaties bleken in staat om de voordelen van de grootschalige productie door te geven aan de (kleine) individuele boerenbedrijven. Het is opvallend dat er in Nederland bijna uitsluitend enkelvoudige coöperaties bestaan, dit in tegenstelling tot vele andere landen waar de meervoudige coöperaties een bekend

verschijnsel zijn. Dit komt omdat vanaf het begin de Nederlandse boeren coöperaties hebben opgericht voor speciale marktfuncties met een zuiver economisch doel. In Nederland is de coöperatie nooit beschouwd als een 'beweging' of als een doel op zichzelf. Coöperaties werden steeds toegepast als instrument tot 'countervailing power' op een bepaald moment. Daarom ook zijn ze in hoge mate gespecialiseerd c.q. enkelvoudig. Het systeem van enkelvoudige coöperaties brengt met zich mee dat de meeste Nederlandse boeren en tuinders lid zijn van meerdere coöperaties.

Bij het opzetten van coöperaties werden boeren vaak geholpen door landbouworganisaties of door individuele personen. De bereidheid van boeren om samen te werken werd mede gestimuleerd door onderwijs- en voorlichtingsprogramma's. Door deze bijdrage waren de boeren beter in staat hun eigen posities te beoordelen en hun ondernemerschap te verbeteren. De landbouw-gemeenschap werd gekenmerkt door een sociale structuur met slechts geringe onderlinge verschillen. Dit heeft mede bijgedragen tot de bereidheid tot samenwerking.

Het aantal coöperaties is tussen 1949 en 1989 sterk verminderd. Dit is toe te schrijven aan een proces van concentraties en fusies tussen lokale en regionale coöperaties. In die periode zijn er coöperaties in de land- en tuinbouw ontstaan op het gebied van krediet, aankoop, verwerking en afzet. In een aantal van deze sectoren is het coöperatieve marktaandeel in vergelijking met de private bedrijven in dezelfde marktsegmenten tussen 1949 en 1990 behoorlijk gestegen. Ook zijn de coöperatieve ondernemingen in absolute zin enorm gegroeid. Hiervoor kunnen twee hoofdredenen worden aangevoerd. In de eerste plaats is de groei een gevolg van de enorme toename van de Nederlandse land- en tuinbouwproductie. In de tweede plaats is de groei van de coöperatieve ondernemingen het gevolg van concentraties en fusies, waardoor het aantal coöperaties aanmerkelijk is afgenomen (NCR, 1991).

In het begin van de jaren negentig zijn de eerste telersverenigingen in de Nederlandse (glas)tuinbouw ontstaan als gevolg van veranderde marktomstandigheden en het uitblijven van gewenste veranderingen bij traditionele veilingen. Het aantal telersverenigingen is sinds die tijd fors toegenomen en zijn verder geprofessionaliseerd, waarbij ze steeds meer activiteiten naar zich toe hebben getrokken.

Het feit dat de meeste boeren en tuinders nog steeds lid zijn van één of meerdere coöperaties of producentenverenigingen, geeft al aan dat samenwerking niet achterhaald is. Nog steeds gelden de motieven van het benutten van schaalvoordelen en het versterken van de marktpositie. Vooral het belang van

countervailing power is eerder toegenomen dan afgenomen door concentratie in de voedingsmiddelenindustrie en de retail (Bijman, 2002).

5.1.2 Historie van samenwerking in Midden- en Kleinbedrijf

Er bestaan verschillen in de opzet van samenwerking tussen 'oude' en 'nieuwe' organisaties, die in of vóór 1980 respectievelijk na 1980 zijn opgericht. Nieuwe organisaties zijn voor het overgrote deel franchiseorganisaties, terwijl bij de oude organisaties traditionele vormen als de inkoopvereniging en de in- en verkoopvereniging het meeste voorkomen.

Een kenmerkende ontwikkeling in de periode 1980-1990 was de vermindering van het aantal zuivere inkoopverenigingen. De inkoopvereniging werd als samenwerkingsvorm langzamerhand losgelaten. Belangrijker zijn vooral de in- en verkoopvereniging en franchiseketen geworden. Vrijwillig-filiaalbedrijven lopen over het geheel terug en filiaalvorming door centrale organisaties neemt slechts weinig in belang toe. Filialisering blijft beperkt tot franchiseketens en vrijwillig-filiaalbedrijven. Verder verloopt de groei van het aantal samenwerkingsverbanden in de sector 'verse producten' duidelijk minder snel dan in de andere sectoren. Daarentegen is de toename zeer sterk in de sectoren 'modeproducten' en 'dagelijkse producten' (met uitzondering van de algemene levensmiddelenhandel).

De juridische status van de organisatie is bij vrijwel alle organisaties gelijk gebleven. Vele organisaties zijn in deze periode overgegaan tot het sluiten van individuele contracten en het stellen van inkoopverplichtingen. Verder is er over het geheel sprake van een sterke groei in het aantal diensten. Facturering, overname van betalingsrisico's, het geven van bedrijfsadviezen, reclamediensten, automatiseringsdiensten, marktonderzoek en opleiding zijn belangrijker geworden. Daarnaast heeft het merendeel van de organisaties te maken gehad met problemen met de leden als gevolg van veranderingen in de relatie tot de leden, met name:

- (gaan) werken met winkelformules;
- opleggen van inkoopverplichtingen;
- introductie van automatiseringsdiensten.

De uitbreiding naar andere branches neemt wel toe, echter slechts weinig organisaties zijn hiertoe overgegaan. Verder kiezen steeds meer organisaties voor een krachtige vorm van externe profilering en gaan vele organisaties over tot een (sterkere) segmentatie van de gehanteerde winkelsystemen. Ten slotte is er sprake van een sterk toenemende belangstelling voor samenwerking met

binnen- en buitenlandse commerciële organisaties bij zowel inkoopverenigingen als in- en verkoopverenigingen.

5.2 Huidige stand van samenwerking

5.2.1 Huidige stand van samenwerking in de agrarische sector

De grote Nederlandse landbouwcoöperaties hebben traditioneel een open karakter. Als antwoord op de verhevigde concurrentie en de liberalisering van de landbouw is veel managementkennis en ervaring van buiten aangetrokken. De traditionele scheiding tussen coöperaties en gewone ondernemingen vervaagt snel. Uit een inventarisatie blijkt dat de meeste directies van de tien grootste coöperaties bestaan uit personen die afkomstig zijn van particuliere bedrijven. Ook in de toezichtsorganen van coöperaties, het boerenbestuur en de raad van commissarissen, dringt de invloed van buiten door, waarbij expertise van managers uit beursgenoteerde bedrijven wordt aangetrokken.

Sommige Nederlandse coöperatieve ondernemingen bestaan al meer dan honderd jaar en zijn tot grote ondernemingen uitgegroeid. Andere zijn relatief jong en hebben een heel specifieke taak, zoals de telersverenigingen. De coöperaties hebben als gemeenschappelijk kenmerk de nauwe band tussen twee soorten ondernemingen: de ledenondernemingen en de coöperatieve markt-ondernemingen (Leterme, 2007).

Uit het Informatienet van het LEI, waarin alle sectoren van de land- en tuinbouw via een representatieve steekproef vertegenwoordigd zijn, is informatie gehaald over het aantal samenwerkingsverbanden (tabel 5.1). Uit de tabel blijkt dat in 2007 bijna 60% van de land- en tuinbouwbedrijven in één of meerdere horizontale samenwerkingsverbanden participeerde, inclusief sectorale belangenbehartigers. Sommige bedrijven maken deel uit van meerdere categorieën. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat in het Informatienet alleen de officieel geregistreerde vormen vermeld staan. Veel incidentele en minder structurele vormen van samenwerking, zoals uitwisseling van mest, machines, arbeid en wellicht zelfs grond, vallen hier buiten. In ieder geval komen geregistreerde samenwerkingsverbanden op het gebied van daadwerkelijke productie weinig voor op land- en tuinbouwbedrijven. Het gaat vooral om tuinbouwbedrijven (5% uit 8%) die in een telersvereniging/producentenorganisatie participeren en graasdierbedrijven (voornamelijk melkveebedrijven) die samenwerken in studieclubs (13% van 25%). Deze percentages zijn laag ten opzichte van de mkb-sectoren die in

tabel 5.2 zijn benoemd, maar geven geen volledig beeld door het vermoedelijk grote aantal informele samenwerkingsverbanden in de agrarische sector.

In de jaren 2004-2006 werkte 19,3% van de primaire bedrijven in de agrarische sector samen met andere partijen in vernieuwingsprojecten (Van Galen en Verstegen, 2008). Die samenwerking was vooral met leveranciers, concurrenten, klanten, advies- of ingenieursbureaus, research-instellingen, universiteiten, hbo-instellingen en afnemers. Gemiddeld gaat het hierbij dus om meer intensieve en meer doelgerichte vormen dan in tabel 5.1 vermeld. Voor het mkb bedroeg het percentage samenwerkers overigens 15,1.

Tabel 5.1 Horizontale samenwerkingsverbanden in de land- en tuinbouw in 2007 a), b)	
Type horizontaal samenwerkingsverband/Aandeel van de bedrijven (%) met een dergelijke samenwerking	
Sectorale belangenorganisatie	24
Producenten-/telersvereniging	10
Praktijknetwerk of studieclub	40
Anders (bijvoorbeeld werktuigenvereniging)	10
Totaal c)	59

a) Hierbij is de vraag gesteld: 'Bent u in 2007 aangesloten geweest bij een horizontaal samenwerkingsverband met collega producenten? (Denk hierbij aan producentenvereniging/telersvereniging, studieclub, maar niet aan veiling of coöperatieve melkfabriek, want die vallen onder (verticale) afzetkanalen.) Zo ja, welk?' (LEI, 2004); b) Man-vrouw-maatschappen en maatschappen tussen ouders en kinderen zijn buiten beschouwing gelaten; c) Voor dubbeltellingen is gecorrigeerd, zodat bijna 2/3 van de agrarische bedrijven in 2007 één of meer vormen van horizontale samenwerking had.
Bron: Informatienet (2007) (zie ook Vrolijk et al., 2007 en Van Galen en Verstegen, 2008).

5.2.2 Huidige stand van samenwerking in het mkb

5.2.2.1 Ontwikkelingen bij mkb-organisaties in de jaren negentig

Van one-serviceorganisatie naar full-servicesorganisatie

Veruit de belangrijkste ontwikkeling in de jaren negentig bij de meeste commerciële organisaties vormt de uitbreiding en intensivering van het dienstenpakket dat aan de leden wordt aangeboden. De organisaties werken duidelijk aan een breder opgezet en kwalitatief beter dienstenpakket. Partieel opererende ketens zijn (full-)serviceorganisaties geworden en full-serviceorganisaties werken weer aan een versterking van de achterliggende diensten.

Van vrijblijvendheid naar uniformiteit en gebondenheid

Er is een sterkere uniformering gekomen in de wijze waarop aangesloten bedrijven naar buiten treden. Voor kleinere marktsegmenten zijn kwalitatief hoogwaardige winkelsystemen ontwikkeld. Deze systemen worden door de aangesloten bedrijven op basis van strakke regels gevoerd. Het centrale management van de keten is sterker sturend gaan optreden voor het bedrijfsbeleid van de aangesloten zaken.

Diensten voor de jaren negentig: automatisering en telecommunicatie

Onder de diensten waar de aandacht van de organisaties vooral naar uitgaat nemen met name de diensten op het gebied van automatisering en telecommunicatie een belangrijke plaats in. De snelle ontwikkeling in elektronische informatieuitwisseling (EDI) heeft de commerciële organisaties de mogelijkheid gegeven tot snellere communicatie met de leden, met andere commerciële organisaties en met belangrijke handelspartners.

Samenwerking is internationaal geworden

Een vierde belangrijke algemene ontwikkeling vormt de toegenomen interesse om met andere samenwerkingsverbanden en leveranciers op nationaal en internationaal niveau nauwer te gaan samenwerken. De internationalisatie van de handel en de daarmee gepaard gaande effecten van (inter)nationale blokvorming zijn duidelijk waarneembaar binnen de commerciële organisaties.

Tussen oude en nieuwe organisaties treden wel enige verschillen op in samenwerking, echter deze verschillen zijn niet dermate zwaar van betekenis dat gesproken kan worden van een verdere uiteenlopende ontwikkeling. Voor zover er sprake is van een structureel verschil in ontwikkeling, moet de oorzaak niet zozeer gezocht worden in het aspect 'leeftijd', maar in andere factoren, zoals de vorm van samenwerking en de aard van de branche.

Verschillen in ontwikkeling naar vorm van samenwerking

Doorgaans vertonen de belangrijkste vormen van commerciële samenwerking ongeveer dezelfde ontwikkeling. Er worden meer diensten in het pakket opgenomen of geïntensiveerd: organisaties zijn steeds meer dezelfde soort diensten gaan aanbieden. Dit impliceert dat de traditionele inkoopvereniging van duidelijk mindere betekenis is geworden en dat in- en verkoopverenigingen, vrijwillig-filiaalbedrijven en franchiseketens met een complexe dienstverlening een zwaarder stempel zijn gaan drukken op (de effecten van) commerciële samenwerking in de detailhandel. Verder is een verschil in kwaliteit van de ontwikkeling merkbaar tussen de onderscheiden vormen van samenwerking.

Daar waar inkoopverenigingen en kleine, nieuwe franchiseketens zijn gaan werken aan een uitbreiding van het dienstenpakket, werken de in- en verkoopverenigingen, vrijwillig-filiaalbedrijven en de grote franchiseketens aan een duidelijke versterking van de diensten. Deze versterking kan er op termijn toe leiden dat de organisaties het gehele proces van goederenproductie tot goederenverkoop aan de consument gaan beheersen.

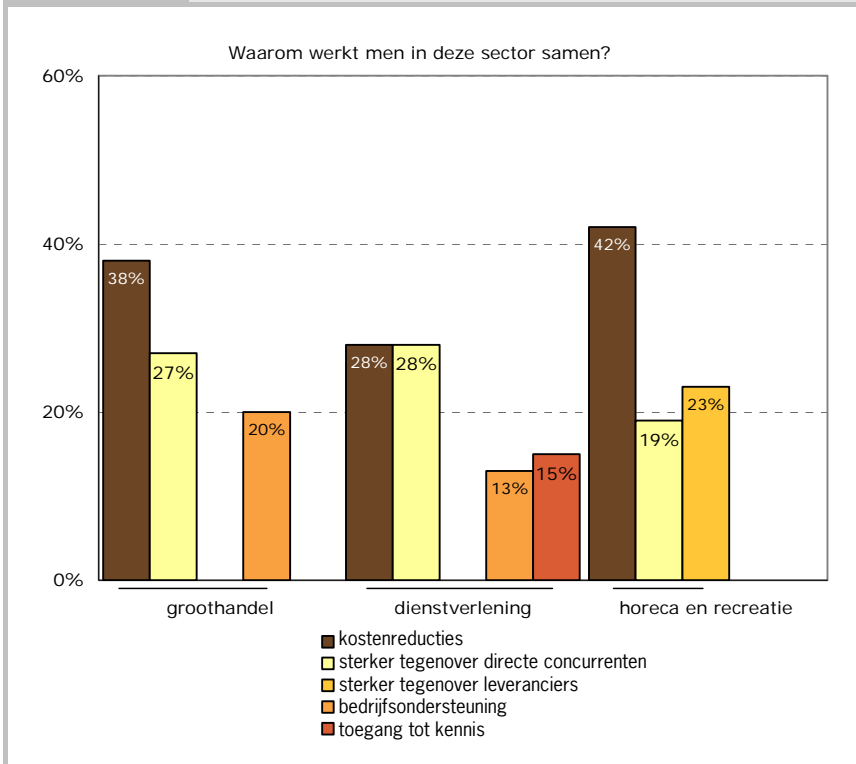
Over het algemeen is er geen sprake van duidelijk tegengestelde ontwikkelingen tussen de sectoren. Dat wil zeggen dat binnen alle sectoren de aandacht vooral uitgaat naar meer diensten, sterkere onderlinge binding en uniforme consumentbenadering. Wel is het zo dat organisaties in de 'verssector' doorgaans wat minder ver gaan in hun aanpassingen op het gebied van regelgeving en centraal gestuurde marktbenadering.

5.2.2.2 Samenwerking binnen groothandel, diensten en horeca/recreatie

Voor drie sectoren binnen het mkb zijn meer gedetailleerde gegevens beschikbaar over de aard en het waarom van samenwerking: groothandel, dienstensector en horeca/recreatiesector. Het dominante motief om samen te werken in deze drie handels- en dienstensectoren is realiseren van kostenbesparingen, vooral in de horeca- en recreatiesector. Daarna komt het versterken van de eigen positie tegenover directe concurrenten. Ondersteuning voor het bedrijf vanuit een centrale organisatie speelt ook nog een rol in groothandel en dienstverlening. In de dienstverlening is het toegang verwerven tot *kennis* van belang en in de horeca- en recreatiesector een vuist kunnen maken richting *leveranciers*. Zie verder figuur 5.1.

Wat betreft organisaties en verenigingen waarvan men lid is, komen informele bedrijfsnetwerken het meest voor, gevolgd door inkoopverenigingen. Die staan in de horeca- en recreatiesector zelfs op de eerste plaats.

Figuur 5.1 Redenen om samen te werken, in drie mkb-sectoren



Bron: EIM (2007).

In de groothandel werkt men verder op uiteenlopende gebieden samen, met gezamenlijke inkoop als uitschieter (bijna vier op elke vijf bedrijven), en verder marketing, informatievoorziening, automatisering en distributie/logistieke diensten. In de dienstverlening wordt samenwerking bij (het aanbieden van) de dienst zelf het meest genoemd. In de horeca- en recreatiesector wordt voornamelijk samengewerkt bij inkoop en marketing/verkoopbevordering, zie verder tabel 5.2. Samenwerkende bedrijven in de drie sectoren blijken het qua omzetontwikkeling wat beter te doen dan niet-samenwerkende. Ook veel niet-samenwerkers erkennen het nut van samenwerking, maar zij hebben met name bezwaar tegen mogelijk verlies van beslissingsbevoegdheden en eigen identiteit.

De Rabobank (2006) meldt dat 25% van de 530.000 kleine en middelgrote bedrijven op een of andere manier samenwerkt: met elkaar, met leveranciers,

met opdrachtgevers of met dienstverleners. Dit aantal varieert van 12% in de bouwnijverheid tot 48% in de detailhandel.

Tabel 5.2 Activiteiten waarbij groothandel, dienstverlening en horeca-/recreatiesector samenwerken			
Activiteit	Samenwerking in branche (% van de bedrijven)		
	groothandel	dienstverlening	horeca en recreatie
Inkoop	79		49
Marketing en verkoopbevordering	45	32	53
Informatievoorziening	43	43	
Automatisering	39		
Kernactiviteit	38	68	
Innovatie		30	

Bron: EIM (2007).

Voorbeeld van samenwerking tussen horeca en agrarische sector: Restaurant 'De Librije'

Restaurant 'De Librije' in Zwolle heeft in januari 2004 als tweede restaurant in de Nederlandse geschiedenis een derde Michelin-ster ontvangen. Johnnie Boer, chef-kok en eigenaar van De Librije:

Een derde Michelin-ster ontvang je niet na één dag; daarvoor moet je jarenlang op het hoogste niveau presteren. Samenwerken met leveranciers speelt daarbij een cruciale rol. Ik leef van deze samenwerking, omdat ik een constante aanvoer van kwaliteitsproducten nodig heb. Daar heb ik een hogere prijs voor over. Ik kook zo veel mogelijk met regionale producten en weet daarom precies wat ik van wie krijg. Zo komen de asperges uit Raalte, de snoekbaars uit een zijarm van de Vecht en plukken we onze kruiden langs de IJssel. Wat vlees betreft wil ik dat het dier onder goede omstandigheden heeft geleefd. Dat betekent: natuurlijke voeding, voldoende ruimte en een dier-vriendelijke behandeling. Ook het slachten dient met gevoel voor het dier te gebeuren.

Samenwerking in de industrie

In de industrie wordt minder horizontaal (met 'concollega's') samengewerkt dan in andere sectoren, als gevolg van sterke specialisatie en een doorgaans boven-regionale marktorientatie. Daardoor zijn er minder 'dezelfde' bedrijven, en die zijn bovendien directe concurrenten, anders dan de slager of de makelaar uit verschillende plaatsen.

Samenwerking in de industrie heeft vaak een specifiek doel met specifieke partners, samenhangend met de aard van het product en de toegepaste techniek. Het gaat dus om samenwerking met één of een beperkt aantal partners. De maker van een speciaal product kan bijvoorbeeld commercieel samenwerken met fabrikanten van complementaire producten, om afnemers een compleet pakket te kunnen bieden.

Het meest voorkomende terrein van samenwerking tussen industriebedrijven, en ook van industriebedrijven met kennisinstellingen, zoals universiteiten en onderzoeksinstituten,¹ is ontwikkeling van een nieuwe techniek of een nieuw product. Reden om hiervoor samenwerking te zoeken is in de eerste plaats het delen van de kosten van precompetitief onderzoek (ontwikkeling van veelbelovende nieuwe technologie), en in de tweede plaats combineren van complementaire kennis en toegang verwerven tot technische kennis waarover een bedrijf zelf niet beschikt. Dat krijgt steeds meer gewicht, door de toenemende technische specialisatie en de eveneens toenemende combinatie van technieken: bijvoorbeeld werktuigbouw, elektronica en al dan niet 'embedded' software bij nieuwe machines en machinesystemen. Het gegeven dat deze samenwerking is beperkt tot de innovatieve voorhoede van de industrie verklaart ook waarom de industrie in zijn totaliteit niet hoog scoort op samenwerking.

5.3 Verschillen tussen mkb en landbouw

Er bestaan flinke verschillen tussen landbouw en mkb-sectoren in de intensiteit en vormen van samenwerking. Deels heeft dit te maken met verschillen in het historisch pad dat de ondernemers en ondernemingen in de sectoren van het mkb en de landbouw hebben doorgemaakt, deels is het ook inherent aan de technologieën die vooral worden ingezet in het primaire proces van de ondernemingen. Mogelijk is er ook een relatie met de mate waarin verschillende sectoren in het verleden zijn ondersteund c.q. hun marktgerichtheid. Het mkb heeft weinig subsidies ontvangen en scoort op allerlei samenwerkingsterreinen 30% of meer. De landbouw (met name de akkerbouw en de melkveehouderij) heeft in het verleden diverse vormen van steun vanuit het GLB ontvangen en blijktbaar

¹ Energieonderzoek Centrum Nederland ECN, Marin, Telematica-instituut, Dutch Polymer Institute DPI, Wageningen Centre for Food Sciences WCFS, Netherlands Institute for Metal Research NIMR, enzovoort. Nederlandse technologiebedrijven werken overigens ook deels samen met *buitenlandse* bedrijven en instellingen.

minder noodzaak ondervonden om samen te werken (afgezien van de coöperaties en informele samenwerkingsverbanden). In de landbouwsector wordt op telersverenigingen 8% gescoord en dan gaat het meestal om glastuinbouwbedrijven, de sector met de minste ondersteuning en de meeste samenwerking. Dit zou ook kunnen betekenen dat de noodzaak of stimulans tot samenwerking toeneemt nu de ondersteuning vanuit het GLB afneemt en de boeren gestimuleerd worden meer marktgericht te gaan werken.

In de landbouw spelen coöperaties al een eeuw of langer een belangrijke rol voor gezamenlijke inkoop, verwerking en verkoop van producten. In de glastuinbouw spelen telersverenigingen tegenwoordig een belangrijke rol. In deze gevallen is een deel van de werkzaamheden van het primaire bedrijf gedelegeerd naar een gezamenlijke organisatie buiten het eigen bedrijf. Daarnaast werken individuele bedrijven ook vaak samen, soms structureel en geformaliseerd, maar veel vaker ad hoc en informeel (zie ook hoofdstuk 6). In het mkb wordt vooral samengewerkt in de sectoren groothandel, dienstverlening en horeca en recreatie op de terreinen inkoop, marketing en verkoopbevordering, informatievoorziening, automatisering en innovatie.

Deels ook werken bedrijven binnen de agrarische sector samen om krachtiger te staan tegenover het mkb, namelijk wanneer het mkb optreedt als afnemer van land- en tuinbouwproducten of als concurrent op dezelfde deelmarkt optreedt, bijvoorbeeld bij het aanbieden van recreatieve voorzieningen ('gangbare' versus agro-toerisme, bijvoorbeeld 'gewone' golf versus 'boerengolf'), levensmiddelen ('gangbare' retail versus huisverkoop op agrarische bedrijven) en dergelijke. Omgekeerd zoeken mkb'ers onderling samenwerking om tot inkoopvoordelen tegenover de agrarische sector te komen of hun concurrentiepositie tegenover agrarische collega's te versterken. Waarschijnlijk roept samenwerking in het mkb samenwerking in de agrarische sector op en omgekeerd. Daarnaast is het natuurlijk ook mogelijk samenwerking te zoeken tussen agrarische bedrijven enerzijds en mkb-bedrijven anderzijds. Dat kan in principe op individuele basis, zoals het leveren van kwaliteitsvlees aan een of meer geselecteerde restaurants. Anderzijds vindt ook interactie plaats tussen samenwerkingsverbanden uit beide sectoren, zoals de levering van bepaalde groenten door telersverenigingen aan supermarktketens. Dergelijke afspraken maken jaarrond levering van uniforme producten aan meerdere vestigingen van een retailer mogelijk en hebben daardoor een grote potentie qua klantbediening, logistiek en kostenbeheersing. Dit wordt in hoofdstuk 6 nader uitgewerkt.

5.4 Slotopmerkingen

Samenwerking is één van de mogelijke strategieën voor alle ondernemers. Het is een goede manier om nieuwe combinaties te maken wanneer 'de markt' hen prikkelt om nieuwe dingen te gaan doen, bestaande dingen beter te gaan doen of extra dingen bij de bestaande activiteiten erbij te gaan doen. Voor lagere kosten dan wel extra toegevoegde waarde voor klanten is het vaak slim om kennis en competenties van andere ondernemers en ondernemingen binnen te brengen. Samenwerking maakt duidelijke afspraken over korte- en langetermijnpobbrengsten mogelijk. De intensiteit en variëteit van samenwerking(svormen) lijkt in de groothandel, detailhandel en horeca groter dan in de hoofdsectoren van de landbouw, zeker de vormen gericht op lagere kosten. In de landbouw lijkt er weer meer samenwerking plaats te vinden gericht op kennisopbouw (studieclubs).

Grotere ondernemingen werken vaker samen dan kleinere (Hessels en Meijaard, 2004). Het lijkt logisch dat juist kleinere bedrijven samenwerking zouden zoeken om hun positie te versterken, maar het tegendeel blijkt waar. Dit heeft mogelijk ook te maken met de wijze waarop kleine bedrijven worden geleid in vergelijking met grote bedrijven. In hoofdstuk 6 wordt hier verder op ingegaan.

Bedrijven die samenwerken, blijken meer uitgesproken strategieën te hebben, gericht op innovatie, differentiatie en service. Zij zijn in sterkere mate centraal georganiseerd en gespecialiseerd, en doen meer aan product- en procesinnovatie dan niet-samenwerkende bedrijven (Hessels en Meijaard, 2004). Samenwerking is een strategie om bijvoorbeeld innovatie te versterken. Dit wordt in hoofdstuk 6 verder uitgewerkt.

5.5 Conclusie

Samenwerking in de landbouw is een oud begrip, met name in de vorm van landbouwcoöperaties die vanaf 1877 in Nederland zijn opgericht. Deze coöperaties hielden/houden zich bezig met bundeling van aankoop (inclusief krediet), verwerking en verkoop van producten en diensten. Coöperaties fungeerden als instrument tot 'countervailing power' en bleken in staat om de voordelen van de grootschalige productie door te geven aan de (kleine) individuele boerenbedrijven. De meeste boeren en tuinders zijn (nog steeds) lid zijn van één of meerdere coöperaties of producentenverenigingen. Behalve in deze vormen werken boeren en tuinders ook 'direct' met elkaar samen, veelal in incidentele, informele en minder structurele vormen die niet officieel geregistreerd zijn. De meeste vor-

men die wel geregistreerd zijn, zijn telersverenigingen die vooral in de tuinbouw actief zijn.

In het mkb bestaan verschillen tussen 'oude' en 'nieuwe' organisaties, die in of vóór 1980 respectievelijk na 1980 zijn opgericht. Nieuwe organisaties zijn voor het overgrote deel franchiseorganisaties, terwijl bij de oude organisaties traditionele vormen als de inkoopvereniging en de in- en verkoopvereniging het meeste voorkomen.

Er bestaan flinke verschillen tussen landbouw en mkb-sectoren in de intensiteit en vormen van samenwerking. Deels heeft dit te maken met verschillen in het historisch pad dat de ondernemers en ondernemingen in de sectoren van het mkb en de landbouw hebben doorgemaakt, deels is het ook inherent aan de technologieën die vooral worden ingezet in het primaire proces van de ondernemingen. Landbouw en mkb werken soms samen tegenover elkaar en in andere situaties mét elkaar.

Samenwerking is één van de mogelijke strategieën voor alle ondernemers. Het is een goede manier om nieuwe combinaties te maken wanneer 'de markt' hen prikkelt om nieuwe dingen te gaan doen, bestaande dingen beter te gaan doen of extra dingen bij de bestaande activiteiten erbij te gaan doen. Voor lagere kosten dan wel extra toegevoegde waarde voor klanten is het vaak slim om kennis en competenties van andere ondernemers en ondernemingen binnen te brengen. Samenwerking is een middel om gezamenlijke doelen te bereiken.

6 Praktijkvisie op samenwerking

Dit hoofdstuk gaat in op de technische en persoonlijke aspecten van samenwerking. Met de technische aspecten wordt bedoeld:

1. motieven waarom men samenwerkt en doelen die men daarbij nastreeft (6.1);
2. niveaus (operationeel, tactisch of strategisch) en intensiteit van samenwerking (6.2);
3. terreinen waarop en functies waarin men samenwerkt (6.2);
4. vormen van samenwerking (organisatorisch en juridisch (6.3).

De persoonlijke aspecten hebben betrekking op:

1. kritische succesfactoren (6.4), onder te verdelen in: 1) culturele overeenkomst; 2) relatieve afhankelijkheid; 3) coördinatie en motivatie; en 4) competenties en vaardigheden om samen te werken;
2. voor- en nadelen van samenwerking (6.5).

In het hoofdstuk worden ook uitkomsten van workshops over bovenstaande onderwerpen weergegeven (6.6). Daarnaast zijn enkele aanvullende onderwerpen in de workshops naar voren gekomen:

1. Proces bij het opzetten van samenwerking (6.6.4);
2. Voorwaarden en belemmeringen bij het aantrekkelijk houden van samenwerking (6.6.5);

6.1 Motieven voor en doelen van samenwerking

6.1.1 Theoretisch kader

Er zijn drie stereotype hoofddoelen om te gaan samenwerken, die elkaar niet uitsluiten maar dikwijls aanvullen en versterken:

1. Verbetering van de efficiency en kostenbesparingen; dit kan ook inhouden dat door gedeeld gebruik van bijvoorbeeld machines beter materieel kan worden ingezet;
2. Verbetering van de bedrijfspositionering, met name ten opzichte van directe concurrenten en leveranciers;

3. Benutting van complementaire competenties, onder andere voor het verwerven van toegang tot kennis en door gezamenlijke R&D.

Voor kleinere mkb-ondernemingen zijn de doelen die te maken hebben met de positionering van de onderneming en de 'machtspositie' in de keten belangrijk: 'samen sterk staan' en samen beter hun belangen kunnen behartigen. Voor middelgrote ondernemingen zijn belangrijke doelstellingen: 1) het verbeteren van de efficiency en het besparen van kosten, en 2) het binnenhalen van complementaire kennis en vaardigheden van de andere onderneming en op die manier het eigen leervermogen bevorderen. Het past bij de theorie over coördinatie- en transactiekosten dat dit soort voordelen voor kleine ondernemingen minder gemakkelijk te bereiken zijn via een samenwerkingsrelatie (Rosenbrand et al., 2003).

Sluiten de doelen van samenwerking van de verschillende partners goed op elkaar aan, dan is daarmee een basis gelegd voor succesvolle samenwerking. Doelinden van potentiële samenwerkingspartners hoeven niet volledig overeen te stemmen. Van belang is vooral dat zij complementair zijn, elkaar aanvullen (Zuurbier et al., 1996). Belangrijk bij het opstellen van samenwerkingsdoelen is om alert te zijn op de eventuele verschillen tussen partners. De betekenis van de samenwerking kan voor de ene partner anders zijn dan voor de andere. Voor de samenwerking is het belangrijk om inzicht te hebben in deze verschillen. De verwachtingen kunnen dan aangepast worden aan de individuele doelen. De inzet van de partij met het grootste belang (de hoogst gestelde doelen) zal vaak het grootst zijn. Wanneer andere partijen zich minder inzetten kan dit tot teleurstelling kunnen leiden. Om deze valkuil te vermijden is het nodig dat (potentiële) samenwerkingspartners openhartig met elkaar spreken over wederzijdse verwachtingen (Klein Woolthuis, 1998).

Agrarische en mkb-ondernemingen die (nog) niet samenwerken vinden doorgaans dat zij alleen sterk genoeg staan, en/of zien meer nadelen dan voordelen van samenwerkingsverbanden. Ook vrees voor verlies aan eigen identiteit en autonomie is een belangrijk motief, vooral bij kleine ondernemingen (Rosenbrand et al., 2003; zie ook 6.2.2). De invloed van de omgeving (instituties, organisaties¹) op het individuele bedrijf neemt toe. Daardoor staat de mogelijkheid van agrariërs om invloed uit te oefenen op de eigen omgeving onder druk (Benvenuti, 1982, 2005; Horlings, 1996). Tegenover die groeiende afhankelijkheid staat

¹ Door Benvenuti omschreven als de Technisch Administratieve Taakomgeving (TATE) waarin agrarische bedrijven zijn ingebed.

bij ondernemers de neiging om mentaal vast te houden aan principes als autonomie en vrijheid.

6.1.2 Toepassing in de landbouw- en mkb-sectoren

In deze paragraaf worden de doelen uit de voorgaande paragraaf nader uitgewerkt voor de landbouw- en mkb-sectoren.

Verbetering van de efficiency en kostenbesparingen door schaalvoordelen
Ondernemers in de landbouw en het mkb hebben zich al lange tijd gerealiseerd dat zij bepaalde activiteiten beter samen dan individueel kunnen doen (Bijman, 2004). 'Beter' betekent hier tegen lagere kosten of met hogere opbrengsten door grootschalige productie. Het streven naar efficiëntie is altijd een belangrijke drijfveer geweest om met collega's gezamenlijk bedrijfsbenodigdheden in te kopen, risico's te spreiden en gezamenlijk producten te verkopen. Door deze samenwerking kunnen ondernemers profiteren van schaalvoordelen die zij individueel nooit kunnen behalen. De landbouw (inclusief tuinbouw) en verwante mkb-sectoren bestaan voornamelijk uit relatief kleinschalige gezinsbedrijven. In veel gevallen zijn het bedrijven met één ondernemer, waar het werk wordt verricht door de ondernemer zelf, eventueel met hulp van de overige gezinsleden. De omvang van deze bedrijven is veelal onvoldoende om de productiefactoren (arbeid, grond, kapitaal) op individuele basis optimaal in te zetten en te benutten.

Voorbeeld van kostenbesparing in de akkerbouw: het delen van machines

De kosten per eenheid product (bijvoorbeeld per kilogram tarwe) zijn te hoog wanneer elke akkerbouwer zelf een oogstmachine aanschaft, die hij slechts enkele dagen per jaar op het eigen bedrijf zal benutten. Niet iedere akkerbouwer beschikt bovendien over de kennis voor het werken met en het onderhouden van deze machines. Bij een gezamenlijke aanschaf door enkele akkerbouwers van bijvoorbeeld verschillende oogstmachines voor diverse gewassen (graan, aardappelen, bieten en dergelijke) kunnen afspraken worden gemaakt over de verdeling van de oogst- en onderhoudswerkzaamheden. Tegen deze achtergrond zijn in het verleden machinecoöperaties (ook wel machinerings genoemd) opgericht. In dat geval is sprake van een officiële of formele, geïnstitutionaliseerde vorm van samenwerking tussen boeren. In de praktijk wisselen landbouwers vaak op meer informele wijze arbeid en machines uit om elkaar te helpen bij bepaalde werkzaamheden, al dan niet met gesloten beurzen (Vrolijk et al., 2007).

Verbetering van de bedrijfspositionering door het versterken van de marktpositie

Versterking van de marktpositie kan volgens Meulenbergh (2002) in Bijman (2004) ook een motief vormen voor samenwerking tussen boeren en tuinders, opdat een hogere prijs of een groter afzetvolume gerealiseerd kan worden. Alle collectieve marketinginspanningen zoals de voordelen van gemeenschappelijke promotie, gemeenschappelijke bedrijfsformules, landelijke naamsbekendheid, kennis-sharing en dergelijke vallen onder dit motief (EIM, 2005), maar ook het neerzetten van een kwaliteitsstandaard of merkproduct. Om op nieuwe markten te opereren of deze te ontsluiten kan het ook zinvol en nodig zijn samenwerking met collega-agrariërs of mkb'ers aan te gaan.

Onderhandelingsverenigingen en coöperaties hebben vaak tot doel de marktmacht van de leden te versterken. De landbouw opereert in een keten van bedrijven, tussen de toeleveranciers van verschillende benodigdheden voor de productie en de afnemers van de landbouwproducten in. Aan beide zijden van het landbouwbedrijf opereren grotere, vaak internationaal opererende bedrijven (coöperatieve en grote particuliere ondernemingen). De bedrijven die landbouwproducten afnemen en verwerken, bijvoorbeeld de zuivelcoöperaties en slachtereijen, dienen voldoende omvang te hebben. Zij moeten zowel de internationale concurrentie het hoofd kunnen bieden als de detailhandel de gewenste hoeveelheid en kwaliteit product kunnen leveren. De detailhandel is steeds meer in handen van grote supermarktketens. Voor de toeleverende bedrijven, bijvoorbeeld van veevoer, geldt hetzelfde. Het product is samengesteld uit uiteenlopende op de internationale markten beschikbare grondstoffen en moet tegen zo laag mogelijke prijzen aan de veehouder worden geleverd. In het krachtenveld tussen deze grote ondernemingen opereren boeren en tuinders soms met het gevoel dat de grote ondernemingen niet aan hun wensen kunnen of willen voldoen. Dat heeft vaak te maken met de prijs van het product en de dienstverlening. Daarom zoeken agrarische ondernemers naar oplossingen in een eigentijdse en nieuwe aanpak, bijvoorbeeld:

- gezamenlijke inkoop van producten (meststoffen, voer, enzovoort);
- gezamenlijke verkoop, bijvoorbeeld als leveranciersvereniging van melk;
- gezamenlijke sortering, verpakking en dergelijke en verkoop van producten (bijvoorbeeld van groenten door telersverenigingen).

In sommige gevallen wordt hiermee dus de taak van de voorliggende of opvolgende schakel (groothandel) in de productieketen overgenomen (Vrolijk et al., 2007).

Verbetering van de bedrijfspositionering door versterking van het innovatievermogen

Ondernemingen zien zich door toegenomen concurrentie gedwongen tot meer en sneller innoveren. In een verzadigde markt zoeken ondernemingen naar versterking van de eigen concurrentiepositie door verbetering van de dienstverlening aan de klant. Dat kan door voortdurend nieuwe of complementaire producten en diensten op de markt te brengen. Hierbij gaat het meestal om technologische verandering van een product of dienst of van het bedrijfsproces zelf, zoals nieuwe, efficiëntere transactiemethoden middels toepassing van ICT (Van Wagenberg, 2001; Hessels en Meijaard, 2004).

Innovatie wordt tegenwoordig beschouwd als een essentiële voorwaarde voor continuïteit van een organisatie. Nieuwe producten zorgen immers op langere termijn voor een stabiel of groeiend marktaandeel. Ook de markt zelf verandert voortdurend waardoor er kansen ontstaan voor nieuwe producten of diensten. Voorbeelden van resultaten van innovatieve samenwerkingstrajecten in de landbouw zijn een nieuw luchtwassersysteem in de varkenshouderij (ontwikkeld door een groep varkenshouders in samenwerking met andere partijen) en de nieuwe smakelijke tomaat 'tasty tom' (ZTLO, 2006).

Verbetering van de bedrijfspositionering door het delen van risico

Een andere doelstelling voor samenwerken is risicodeling. Van Dijk en Klep (2005) stellen dat in zekere zin elk gemeenschappelijk bedrijf als 'risicoverdeler' wordt beschouwd. Grote pieken en dalen in productie, afzet en prijsvorming vormen voor de continuïteit van een klein bedrijf een groot risico. In een gemeenschappelijke onderneming worden marktrisico's en investeringen gedeeld. Samenwerking geeft de mogelijkheid activiteiten te ontplooiën die voor een individuele ondernemer te riskant zijn.

Risicomanagement kan vele vormen aannemen. Bij bederfelijke waar is het zinvol gemeenschappelijk capaciteit te hebben om het product te verduurzamen, zodat niemand met geheel onverkoopbare overschotten blijft zitten. Bij duurzame producten is het handig als een gezamenlijke verkoop- of inkooporganisatie kan bepalen wat het beste moment is voor koop of verkoop, zonder dat dit afhankelijk is van de actuele financiële situatie van de individuele partners (Van Dijk en Klep, 2005).

Samenwerken in de agrarische sector kan in moeilijke tijden voor stabiliteit en voorspelbaarheid zorgen. In dit verband kan samenwerken gezien worden als een 'coping strategy': een manier van handelen om moeilijke situaties het hoofd te bieden, zoals de toegenomen onzekerheid en dynamiek in de sector (ZLTO, 2006).

Verbetering van de bedrijfspositionering door verbeterde toegang tot financiering

Eigen vermogen is enerzijds nodig als basis om vreemd vermogen te kunnen aantrekken en anderzijds om werkelijk risicodragende investeringen te kunnen financieren (Van Dijk en Klep, 2005). Door samenwerking van verschillende partners ontstaat er een groter geheel aan beschikbaar (eigen) vermogen (kapitaalcrachtigheid) wat dient als basis om vreemd vermogen voor gezamenlijke investeringen aan te trekken. Anders gezegd kan het gezamenlijke vermogen van de verschillende samenwerkende collega's dienen als onderpand voor de lening. Een bank beoordeelt een aanvraag voor een lening vaak op drie onderdelen: het eigen vermogen van de aanvrager, de zekerheden en de verwachte rentabiliteit. Vaak is het zo dat naarmate het risico van de geldschieters kleiner wordt er een lager rentetarief betaald hoeft te worden door de lenende partij. Dit betekent dat door samenwerking er meer zekerheid kan worden geboden aan de investeerder. Een mogelijk nadeel is, dat een bedrijf wel moet samenwerken met een bedrijf met hetzelfde risicoprofiel, eigen vermogen en rentabiliteit. Dit zal in de praktijk niet altijd eenvoudig zijn. Door op papier duidelijk te maken wie wanneer aansprakelijk is en zekerheden juridisch goed af te dekken, kan aan een bank of andere geldschieter meer duidelijkheid worden verschaft (Kingmans, 2004).

Voorbeeld van samenwerking tussen mkb en landbouw: de potgrond-magnetron

Potveer bv is een machinebouwer uit Avenhorn in de kop van Noord-Holland. Het bedrijf is opgericht in 1926 en gespecialiseerd in machines voor de land- en (glas)tuinbouw, in het bijzonder voor de sierteelt. Potveer heeft samen met een bollenkwekerij en een leverancier van hoogfrequenttechniek, en met steun van Syntens, een nieuwe methode ontwikkeld voor het ontsmetten van potgrond voor bloembollenteelt. Dat gebeurt tot nu toe door toepassing van stoom, wat veel energie kost, en bovendien de 'structuur' van de grond aantast.

In plaats daarvan heeft Potveer met zijn partners een installatie ontwikkeld om de grond *diëlektrisch* te ontsmetten: door toepassing van magnetrontechniek. Daarbij heeft selectieve opwarming plaats, waardoor schimmels en bacteriën worden gedood. Weliswaar kost ook dit procédé vrij veel energie, maar de resulterende kwaliteit van de potgrond is een stuk beter.

In 2005 kreeg Piet Stroet, directeur van Potveer bv, er de 'Gouden Kans 2005' voor uitgereikt, een innovatieprijs voor het Noordhollandse mkb.

Zie ook www.potveer.nl.

Benutting van complementaire competenties door uitwisseling van kennis en ervaring en verdediging van gemeenschappelijke belangen

Volgens Bijman (2004) zijn het uitwisselen van kennis en ervaring een motief om te gaan samenwerken. Dat geldt ook voor het verdedigen van de gemeenschappelijke belangen jegens overheid, sociale partners of ondernemingen uit andere sectoren.

Benutting van complementaire competenties met de nadruk op sociale motieven

De keuze voor samenwerking kan door sociale overwegingen zijn ingegeven. Ondernemers blijken samenwerken als een 'coping strategy' te beschouwen waardoor ze beter om kunnen gaan met de dynamiek en onzekerheid in de sector. Het gaat in dit verband bijvoorbeeld om het terugverdienen van (lange-termijn)investeringen, de noodzaak van kostprijsreductie, de lage prijzen voor producten of knellende, onduidelijke regelgeving. Het valt voor veel agrarische ondernemers en hun gezinnen niet mee om met dergelijke onzekerheden te leven, maar het delen daarvan met 'lotgenoten' kan de druk verlagen (De Jong et al., 2000).

De wijze waarop agrariërs hun situatie ervaren, wordt beïnvloed door allerlei factoren: karakter, gezins- en familieomstandigheden, gezondheid, contacten met collega's, positie in zakelijke en sociale netwerken, financiële mogelijkheden, opleiding, bedrijfsvisie en bedrijfsstijl. De binnenste kring (inner circle) van het sociale netwerk van een boer of boerin bestaat uit levenspartner, kinderen, directe familie, vrienden, soms de buren en vertrouwensfiguren in kerkelijke of maatschappelijke kring (pastor, dominee, huisarts, hulpverleners). Agrariërs maken daarnaast deel uit van een bedrijfseconomisch netwerk. Met name bij de relatief grote veranderingen van dit moment wordt een sterke sociale vitaliteit gevraagd van individuele ondernemers in de land- en tuinbouw maar ook van de sector als geheel. Sociaal-vitale ondernemers zijn weerbaar genoeg om met steun van hun netwerken te anticiperen op de toekomst en in dat kader de juiste beslissingen te nemen voor bedrijf en gezin. Dit netwerk omvat onder andere de zogenaamde 'erfbetreders': leveranciers van producten en diensten, adviseurs, overheden en collega's (Duffhues en Horlings, 2007). Samenwerking tussen agrarische ondernemers onderling bevordert de sociale vitaliteit van ondernemers. Samen voelt men zich sterker. Bovendien kan samenwerking sociale steun bieden in de vorm van gezelligheid, bij iemand terecht kunnen, concrete hulp of feedback krijgen. Dit is vooral van belang nu relatief veel agrariërs het bedrijf alleen kunnen runnen en contacten met 'erfbetreders' steeds meer digitaal verlopen (ZLTO, 2007).

Resumerend kiest de ondernemer voor samenwerking zowel uit directe operationele overwegingen als uit strategische overwegingen. De belangrijkste redenen om samen te werken zijn gelegen in de mogelijkheid om kosten te reduceren, in versterking van de concurrentiekracht ten opzichte van de directe concurrenten, in het versterken van de bedrijfsvoering, in versterking van de inkoopkracht en in verbetering van het eigen aanbod aan diensten en producten (EIM, 2005).

6.2 Niveaus, intensiteit, terreinen en functies van samenwerking: theoretisch kader

6.2.1 Niveaus van samenwerking

Samenwerking kan betrekking hebben op verschillende niveaus (Klein Woolthuis, 1998):

- operationeel: ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden. Voorbeelden van operationele samenwerking in de landbouw zijn uitwisseling van arbeid en machines op ad hoc-basis;
- tactisch: ter ondersteuning van productieprocessen die één of twee jaar duren. Voorbeelden van tactische samenwerking in de landbouw zijn: 1) grondhuur of grondruil tussen akkerbouwers en veehouders, en 2) uitwisseling van mest en voer tussen veehouders en akkerbouwers;
- strategisch: samenwerking gericht op een langdurig concurrentievoordeel (meer dan twee jaren). Voorbeelden van strategische samenwerking in de landbouw zijn samenwerking in melkproductie en opfok van vee tussen veehouders onderling en samenwerking tussen biologische boeren om een 'kringloopproductie' tot stand te brengen.

Het gewenste niveau van samenwerking hangt samen met de doelen die de samenwerkingspartners nastreven en het ambitieniveau dat zij hebben. Wanneer de doelen van de samenwerking eenvoudig zijn, dient de samenwerkingsvorm dat ook te zijn. Voor samenwerking bij de invoering van milieunormen zal regelmatig overleg wellicht volstaan, terwijl voor het ontwikkelen van een nieuw concept voor boerderijwinkels misschien wel een franchise opgericht zal moeten worden. In het algemeen geldt dat ook bij hooggestelde doelen, een voorzichtig begin vaak raadzaam is. Wanneer een dergelijke samenwerking goed bevalt, kan men een volgende stap maken. Dit zou kunnen betekenen dat een boer begint met het uitwisselen van machines met zijn buurman. Deze samenwerking

kan uitgroeien tot een strategische samenwerking door ook op kapitaal en arbeid te gaan samenwerken. Dit zou uiteindelijk kunnen leiden tot een fusie van de partners (Klein Woolthuis, 1998). Het niveau van samenwerking kan dus gaandeweg opschuiven.

6.2.2 Intensiteit van samenwerking en autonomie

Niveau en intensiteit van samenwerking zijn niet per definitie gecorreleerd. Het is mogelijk een strategische samenwerking aan te gaan die toch vrij extensief is. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking van een landbouwer met een windmolen met een energiebedrijf. Hij levert jarenlang stroom aan het elektriciteitsnet, maar de contacten tussen de partners zijn normaal gesproken niet intensief. Een operationele vorm van samenwerking kan daarentegen zeer intensief zijn, bijvoorbeeld als er veel afstemming nodig is voor het ad hoc uitwisselen van machines.

Oliver (1991, in: Sampermans, 2005) en Klein Woolthuis (1998) geven aan dat toenemende intensiteit in samenwerking gepaard gaat met afnemende autonomie. Autonomie heeft betrekking op de zelfstandigheid in met name besluitvorming die een ondernemer behoudt bij het aangaan van een samenwerkingsverband. Intensiteit heeft betrekking op de sterkte van het samenwerkingsverband, met andere woorden de betrokkenheid van de organisatie bij de samenwerkingsrelatie. Een voorbeeld van lage intensiteit en hoge autonomie is informele ontmoetingen om informatie uit te wisselen. De intensiteit neemt toe en de autonomie neemt af wanneer materiaal en personeel worden uitgewisseld. Van een hoge intensiteit is sprake als gezamenlijk plannen worden gemaakt en activiteiten worden uitgevoerd, vooral als daarbij sprake is van uitgeschreven contracten. Figuur 6.1 geeft een overzicht.

Hoe hoger de doelen zijn die voor de samenwerking worden gesteld, hoe complexer het samenwerkingsverband. De te kiezen vorm van samenwerking inclusief niveau en intensiteit moet hier bij aansluiten (Klein Woolthuis, 1998). Uit een verkennend onderzoek naar agrariërs in Brabant komt naar voren dat de huidige vormen van samenwerking in Brabant vooral gekenmerkt worden door een lage intensiteit en hoge mate van autonomie. De onderzochte agrariërs geven aan dat voor hen belangrijk is in de keuze voor samenwerking: 1) vertrouwen hebben in de ander, 2) het bewaren van de eigen autonomie, en 3) een partner met dezelfde belangen en nabijheid (Sampermans, 2006).

Figuur 6.1**Intensiteit van samenwerken bij verschillende samenwerkingsvormen**

Intensiteit van de samenwerking				
◀		▶		
Autonoom handelen	Samenwerken op projectbasis	Langdurige relatie	Co-development	Integratie van activiteiten
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, project-leider maakt regels per project	Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijvoorbeeld een stichting, bv, coöperatie, franchise

Bron: Woolthuis (1998).

Wat de aard of intensiteit van de samenwerking betreft, bij 45% van de mkb-ondernemingen heeft deze het karakter van 'vrijblijvend zonder vaste afspraken' en bij 22% is er sprake van 'niet-geformaliseerde vaste afspraken'. De overige ondernemingen werken op formele basis samen: 16% op een beperkt terrein en eveneens 16% op een breed terrein. Dit laatste is de strakste vorm van samenwerking, waartoe onder andere de formules van de franchiseorganisaties behoren (EIM, 2005).

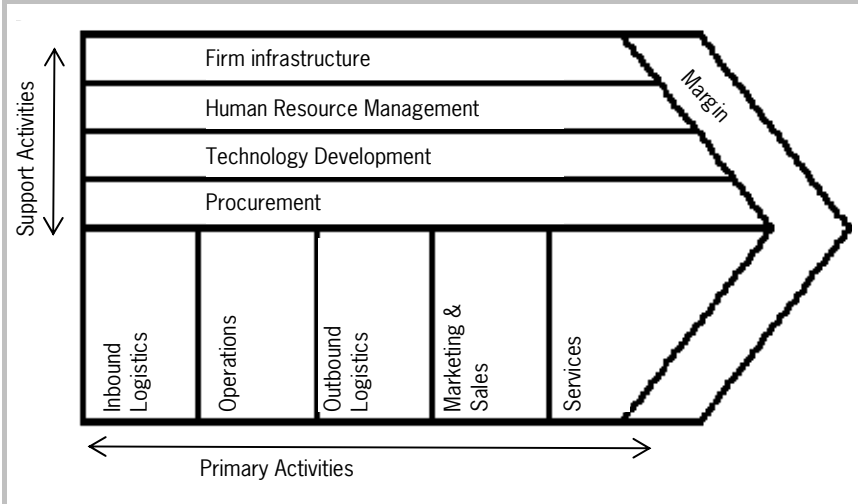
6.2.3 Terreinen en functies van samenwerking

Het Value Chain Framework van M. Porter (1985) gaat in op functionele gebieden. Een value chain (waardeketen) beschrijft de activiteiten die nodig zijn om een product vanaf ideevorming via ontwerp, grondstoffen, marketing, distributie en ondersteuning bij de finale klant te brengen, zie figuur 6.2. Volgens Porter kunnen bedrijven extra waarde en concurrentievoordeel realiseren door goed hun specifieke activiteiten te analyseren en te optimaliseren. Onderscheid wordt gemaakt tussen primaire en ondersteunende activiteiten:

1. Primaire activiteiten:
 - inkomende logistiek;
 - operaties;
 - uitgaande logistiek;
 - marketing en verkoop;
 - service.
2. Ondersteunende activiteiten:
 - inkoop;

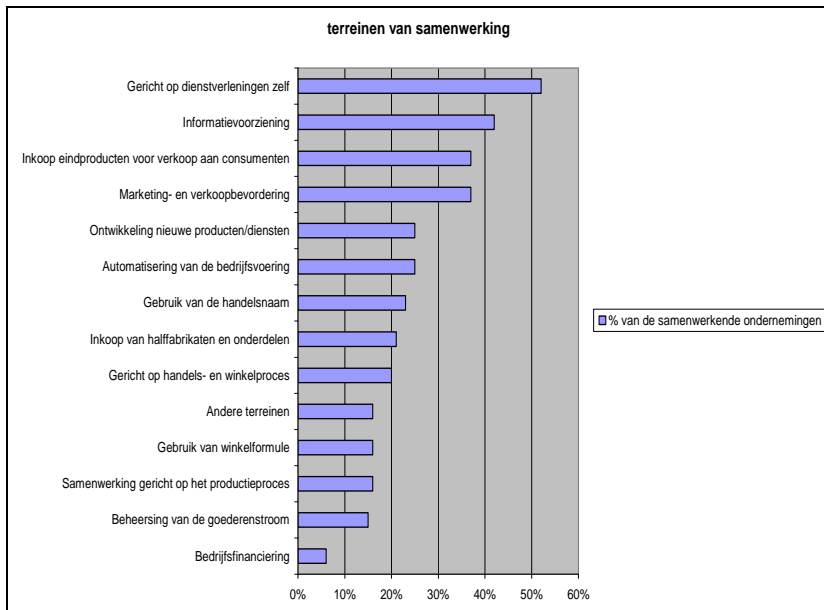
- technologieontwikkeling;
- personeelsmanagement;
- bedrijfsinfrastructuur.

Figuur 6.2 De value chain volgens Porter



Bedrijven kunnen ervoor kiezen om op deze primaire en secundaire activiteiten samen te werken. De samenwerking in het mkb is met name gericht op de dienstverlening zelf en de informatievoorziening. Als derde en vierde terrein van samenwerking komen de inkoop en marketing naar voren. Daarnaast scoren automatisering en innovatie relatief hoog als samenwerkingsterreinen. Bij een kwart van de samenwerkende mkb-bedrijven zijn dit belangrijke terreinen van samenwerking (EIM, 2005). Figuur 6.3 toont de belangrijkste terreinen van samenwerking voor samenwerkende ondernemingen.

Net als bij 'doelen' is er een verschil in terreinen tussen grotere en kleinere mkb-ondernemingen. Kleine bedrijven werken minder vaak dan grotere ondernemingen samen bij de inkoop van onderdelen en de automatisering van de bedrijfsvoering. Dat hangt samen met de omvang, de kosten van coördinatie en de (relatief) kleinere meerwaarde van optimaal 'matchende' kennis en automatisering op kleinere bedrijven (Rosenbrand et al., 2003).

Figuur 6.3**Belangrijkste terreinen van samenwerking in het mkb**

Bron: EIM (2005).

6.3 Vormen van samenwerking

6.3.1 Veel voorkomende samenwerkingsvormen

In deze paragraaf worden veel voorkomende horizontale samenwerkingsvormen in de landbouw en het mkb aangegeven. Daarnaast worden voor- en nadelen van verschillende samenwerkingsvormen benoemd. De keuze ten aanzien van de gewenste intensiteit en autonomie is bepalend voor de vorm waarin de samenwerking (juridisch) vastgelegd wordt. Deze varieert van zeer losse vormen (transacties, netwerken, allianties) via contractuele afspraken (SLA's (Service Level Agreements), franchising e.a.) tot aan gezamenlijk eigendom (consortia, joint ventures en dergelijke) (ZLTO, 2006). Bij het oprichten van een samenwerkingsvorm moet vooraf een keuze worden gemaakt voor een formele samenwerkingsvorm of een alliantie.

Voorbeeld van samenwerking tussen mkb en landbouw: streekproducten in de horeca

De Veldkeuken is een kleinschalig horecabedrijf, gevestigd op landgoed Nieuw Amelisweerd bij Utrecht. René van der Veer en Juliëtte Borggreve verzorgen er op aanvraag taarten, buffetten, picknicks en maaltijden. Hun specialiteit: picknicks, tea, zoete en hartige taarten en lunches met producten uit de eigen landgoedbakkerij. Ook verzorgen zij catering op locatie en bij mensen thuis en leveren zij producten aan biologische winkels in Utrecht en Bunnik.

De Veldkeuken is gespecialiseerd in vegetarische en ambachtelijke gerechten en maakt daarbij mede gebruik van daslook, snijbiet, kruisbessen, aardpeer, paksoy en andere producten die tuinderij de Aardvlo teelt op hetzelfde landgoed. De Veldkeuken en de Aardvlo zijn erburen. Lastig is dat de tuinderij niet precies kan vertellen wanneer er geoogst wordt. Een vaste menukaart is dan niet mogelijk. Maar je zit dicht bij elkaar en kan dus altijd even bij elkaar binnenlopen om te horen wat er aan komt.

De Veldkeuken doet ook zaken met het Streek & Smaak Verbond: een samenwerkingsverband van agrarische producenten die een pakket streekproducten van hoge kwaliteit leveren aan afnemers in de horeca. Het Streek & Smaak Verbond biedt daarnaast een servicepunt van waaruit desgewenst bijvoorbeeld 'het verhaal achter het product' kan worden verteld aan de klanten van hun afnemers in de horeca.

Zie www.veldkeuken.nl en www.streeksmaakverbond.nl.

Bij formele samenwerkingsvormen kan de samenwerkingsvorm in een bepaalde rechtspersoon worden ondergebracht. Voorafgaand aan het samenwerken moet bepaald worden wat door de verschillende partners wordt ingebracht: arbeid, goederen, goodwill of geld (Kamer van Koophandel, 2004). Er zijn twee soorten rechtsvorm in Nederland, rechtsvormen met en zonder persoonlijke aansprakelijkheid. Een rechtsvorm zonder rechtspersoonlijkheid heeft als eigenschap, dat de eigenaar/aandeelhouder met zijn privé-vermogen voor 100% aansprakelijk gesteld kan worden voor de schulden van de onderneming (Kamer van Koophandel, 2004). Te denken valt aan de volgende rechtsvormen:

- eenmanszaak;
- maatschap;
- vennootschap onder firma (vof);
- commanditaire vennootschap (cv).

Rechtsvormen met een eigen rechtspersoonlijkheid waarbij de eigenaar/aandeelhouder niet met zijn privé-vermogen aansprakelijk is, worden rechtspersoon genoemd. Een rechtspersoon is dan zelf drager van rechten en plichten (Kamer van Koophandel, 2004). De mogelijke rechtspersonen in Nederland zijn:

- besloten vennootschap (bv);
- naamloze vennootschap (nv);
- vereniging;
- coöperatieve vereniging (coöperatie);
- stichting.

Overige samenwerkingsverbanden zijn vaak te scharen onder alliantie. Een alliantie is een breed begrip; alle vormen van samenwerken zijn eigenlijk allianties. In de wetenschappelijke (vak)literatuur wordt vaak gesproken over strategische allianties. Een alliantie betreft volgens Gulati en Singh (1998) een uitwisseling, deelneming, of medeontwikkeling en kan een bijdrage bevatten van partners in kapitaal, technologie, of bedrijfsspecifieke activa. Door Contractor en Lorange (2002) is een alliantie als volgt gedefinieerd: enige vorm van samenwerking tussen bedrijven, die tussen het uiterste van afzonderlijke korte termijncontracten valt en de volledige fusie van twee of meer organisaties. Er bestaan dus formele en informele allianties. Voorbeelden van allianties die zich voordoen in de landbouw en mkb zijn:

- formele allianties:
 - joint venture;
 - franchise;
 - dealerschap;
 - vrijwillig filiaalbedrijf.
- informele allianties:
 - netwerken;
 - businessgroepen;
 - co-makership;
 - regionale clusters;
 - tijdelijke organisaties.

In tabel 6.1 zijn de voor- en nadelen van de genoemde horizontale samenwerkingsverbanden genoemd. In bijlage 6A zijn de bestaande rechtsvormen voor het uitoefenen voor een gezamenlijke onderneming beschreven. De eenmanszaak is buiten beschouwing gelaten omdat er bij een eenmanszaak geen sprake is van een samenwerking.

6.3.2 Praktijkinvulling van samenwerkingsvormen in de landbouw

De noodzaak van samenwerking is door boeren en tuinders al eeuwen geleden ingezien in verband met kleinschaligheid en gebrek aan marktmacht van indivi-

duale producenten. Samen hebben ze onder meer landbouworganisaties (verenigingen voor belangenbehartiging) en coöperaties (voor de inkoop, afzet en verwerking van producten en voor diensten, zoals verzekeringen en kredietverlening) opgericht. In de huidige fase van ontwikkeling van de landbouw 'ontluiken' nieuwe vormen van samenwerking (Vrolijk, 2007). Backus et al. (2009) noemen als sleutelwoorden bij de keuze van bedrijfsvormen specialisatie, flexibiliteit, beheersbaarheid van het productieproces, kritische massa, aansluiting op de markt en afdekken van risico's. Ondernemers redden het niet alleen. Samenwerking is minstens op deelgebieden nodig om voldoende kritische massa en aansluiting op de markt te realiseren.

In deze paragraaf worden enkele van deze nieuwe vormen van samenwerkingsverbanden in de landbouw besproken. Voor verschillende sectoren van de landbouw worden voorbeelden genoemd, die in bijlage 6B concreet beschreven worden.

Tuinbouwsector (glas)

Een belangrijke vorm van horizontale samenwerkingsverbanden in de tuinbouw is de telersvereniging. De oprichting hiervan is bedoeld om beter aan te kunnen sluiten bij de wensen van consumenten en maatschappij (Van der Kroon et al., 2002). Andere motieven waren de verslechterende onderhandelingspositie in de markt en het ontbreken van veranderingsbereidheid in de keten. Bij een aantal telersverenigingen leeft het idee dat de markt met veilen niet optimaal bediend wordt en dat de afzetorganisatie te groot en te log is. Door middel van een telersvereniging probeert men sneller en beter de markt te bedienen. De activiteiten van telersverenigingen concentreren zich op gezamenlijke in- en verkoop. Opvallend is dat veel telersverenigingen actief bezig zijn met productontwikkeling (Van der Kroon et al., 2002).

De Gemeenschappelijke Marktordening (GMO) heeft een rol gespeeld bij het ontstaan van telersverenigingen. De GMO was de opvolger van de interventieregeling die een tegemoetkoming gaf bij het doordraaien van producten. Binnen de GMO is er een stimulering voor investeringen in risicovolle projecten. Individuele telers komen hier niet voor in aanmerking, maar telersverenigingen wel.

Tabel 6.1 Voor- en nadelen van formele(1-3) en informele(4-7) horizontale samenwerkingsverbanden voor de betreffende ondernemers

Vorm	Voordelen	Nadelen
1 Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde kosten - Kennis van de lokale markt door samenwerking met lokale partners - Vaak gaat het om een tijdelijke overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde zeggenschap (joint control) - Het tot stand brengen van een joint venture is een tijdrovend proces
2 Franchise en vrijwillig filiaal bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Het kunnen bieden van tegenwicht aan het grootbedrijf ('countervailing power') - De franchisenemer kan gebruik maken van de merknaam van de franchisegever; het gebruik van een bekend merk spreekt het publiek aan - Collectieve voordelen op allerlei onderdelen (lagere rente/inkoopvoordelen/naamsbekendheid/administratieve handelingen/marketingactiviteiten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Het verliezen van een deel van de zelfstandigheid - Het betalen van een entree-fee en jaarcontributie. - Het verplicht gebruiken van een voorgeschreven naam/assortiment/winkelinrichting/promotiemateriaal - Voorgeschreven administratieve procedures
3 Dealerschap	<ul style="list-style-type: none"> - Het recht op exclusieve verkoop. Hierdoor heeft de detailist een exclusief product in handen dat hem onderscheidend vermogen geeft ten opzichte van de concurrentie 	<ul style="list-style-type: none"> - De producent wil vaak vrij veel zeggenschap hebben over de strategie en bedrijfsvoering van de detailist. Dit kan frictie opleveren bij verschil van mening
4 Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> - De bundeling van synergie, kennis en kracht - Behoud van de eigen identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontstaan van (een beperkte mate van) afhankelijkheid - Blootgeven van bedrijfsinformatie en bedrijfsgegevens

Tabel 6.1 Voor- en nadelen van formele(1-3) en informele(4-7) horizontale samenwerkingsverbanden voor de betreffende ondernemers (vervolg)

Vorm	Voordelen	Nadelen
5 Co-makership	<ul style="list-style-type: none"> - Door de intensieve samenwerking krijgen bedrijven vaak betere producten en/of een toename van kennis. De marktpositie van bedrijven kan zo verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> - De intensieve samenwerking brengt met zich mee dat bedrijfsgeheimen moeilijk bewaard kunnen blijven - Door een grote mate van specialisatie en inflexibiliteit (door investeringen in specifieke machines of gereedschappen) hebben ondernemingen te maken met grotere marktrisico's.
6 Regionale cluster	<ul style="list-style-type: none"> - Door de samenwerking kan men efficiënter de procedures uit wet- en regelgeving doorlopen - Men komt eerder in aanmerking voor subsidies, nieuwe financieringsvormen of andere vormen van ondersteuning - Milieu, natuur en streekproducten kunnen beter uitgedragen worden - Doordat de samenwerking op regionaal niveau is blijft deze overzichtelijk - Men is vooraf vaak al bekend/vertrouwd met de samenwerkingspartners 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkt bereik van het samenwerkingsverband door het regionale karakter - Inleveren van een deel van de onafhankelijkheid - Grotere betrokkenheid/inspraak van de maatschappij bij de eigen bedrijfsvoering van de individuele ondernemer
7 Tijdelijke organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Krachtenbundeling zodat grotere projecten succesvol kunnen worden uitgevoerd (individuele bedrijven kunnen projecten van een dergelijke omvang niet aan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Minder vergaande relatie tussen bedrijven dan wanneer een meer permanent samenwerkingsverband opgericht wordt - Door het tijdelijke karakter risico op 'free riding'

In 2000 waren er in Nederland veertien door de EU erkende telersverenigingen (Bijman en Hendrikse, 2001). Deze verenigingen namen in dat jaar gezamenlijk ruim 70% van de afzet van Nederlandse groenten en fruit voor hun rekening. In het jaar 2000 ontvingen ze in totaal 135 mln. gulden aan GMO steun (*Agrarisch Dagblad*, 2001). Voorbeelden zijn Decorum Plants bv, Coöperatieve telersvereniging Komosa en Coöperatieve Vereniging Bergerden u.a.

Akkerbouw en vollegrondsgroenteseCTOR

In de akkerbouw zijn De Sjalon en Ecolana voorbeelden van samenwerking tussen akkerbouwers respectievelijk van akkerbouwers met veehouders. Een heel ander voorbeeld van samenwerking is het netwerk 'Telen met toekomst', waarin akkerbouwers en vollegrondsgroentetelers samen met onderzoekers en bedrijfsadviseurs het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen en nutriënten proberen te minimaliseren met behoud van inkomen.

Grondgebonden veehouderij

In de grondgebonden veehouderij zijn Farmers4all bv, Ko-alitie en een quotum-of melkmaatschap voorbeelden van samenwerking. Daarbij worden onder andere schaalvoordelen nagestreefd door gezamenlijke inkoop, samenvoeging van machineparken en een soepele bedrijfsuitbreiding voor 'blijvers'.

Intensieve veehouderij

Er blijken binnen de varkens- en pluimveehouderij relatief weinig horizontale samenwerkingsverbanden (producentenorganisaties) te zijn. Een eerste inventarisatie heeft geleid tot een groslijst van 30 tot 40 samenwerkingsverbanden in vier categorieën:

- gezamenlijke inkoop/verkoop;
- nieuwe producten/nieuwe markten;
- energieopwekking;
- clustering.

Voorbeelden van deze categorieën zijn beschreven in bijlage 6B, te weten: Coöperatie Duurzame Energieproductie Pluimveehouderij (DEP), Producentenvereniging De Hoeve Milieukeur, Coöperatie Biogeen (Van Horne et al., 2007).

Nieuwe markten

Er zijn ook initiatieven ontstaan om nieuwe markten te bedienen, zoals de coöperatie Landwinkel en vereniging Ark & Eemlandschap. In het eerste geval ligt

de nadruk op regionale productie en producten; in het tweede geval gaat het om natuurbeheer, recreatie en educatie.

In tabel 6.2 zijn de landbouwvoorbeelden ingedeeld naar lage-kosten- of toevoegedewaardestrategie, met of zonder focus en in bestaande of nieuwe ketenstructuren. De voorbeelden blijken goed verdeeld te zijn over alle cellen van de matrix.

Backus et al. (2009) hanteren het volgende overzicht van vormen van bedrijfsorganisatie in de primaire land- en tuinbouw:

1. Zelfstandig, in eigendom.
2. Tijdelijke huurcontracten.
3. Samenwerking;
 - 3a. bij de inbreng van arbeid en kapitaal;;
 - 3b. met collectief eigendom;
 - 3c. in de productie;
 - 3d. in de productie, op één locatie;
 - 3e. in de verwerking en exploitatie;
 - 3f. in de inkoop en verkoop;
 - 3g. in de regionale afzet.
4. Franchiseformules en onafhankelijke logo's.
5. Verticale integratie.
6. Industrieel geleide bedrijven.

6.3.3 Praktijkinvulling van samenwerkingsvormen in het mkb

In deze paragraaf worden enkele praktijkvoorbeelden van samenwerkingsverbanden in het mkb besproken worden. In verschillende sectoren van het mkb zijn voorbeelden gezocht. Per sector is een aantal voorbeelden concreet beschreven in bijlage 6C.

Industrie en installatiesector

Slechts weinig bedrijven werken samen in de industrie (circa 17% van de bedrijven actief binnen het industriële mkb). Samenwerking betreft in de industrie veelal kleine groepen bedrijven die voor dezelfde klanten werken en gezamenlijk meer of grotere orders binnen kunnen halen dan wanneer ze alleen zouden opereren. Behalve door de kleine informele bedrijfsnetwerken kenmerkt de industrie zich vooral door de samenwerkingsvormen inkoopverenigingen en in- en verkoopverenigingen (Rabobank, 2006). Voorbeelden zijn Moulds & Dies Europe (MDE) en ComforTrend.

Tabel 6.2 Voorbeelden van samenwerkingsvormen in de landbouw

	Lage kosten		Toegevoegde waarde	
	specialisatie/ schaalvergroting (focus)	diversificatie/ schaalvergroting (geen focus)	specialisatie/ nichespeler (focus)	diversificatie/ verbreding (geen focus)
Bestaande ketenstructuur	- Vereniging Ecolana - Farmers4all bv	- Coöperatieve Vereniging Bergerden u.a. - Coöperatieve telersvereniging Komosa	- De Sjalon - Telen met toekomst	- Coöperatie Landwinkel - Coöperatie Duurzame Energieproductie Pluimveehouderij (DEP)
Nieuwe ketenstructuren	- Koalitie - Quotum maatschap	- Decorum Plants bv	- Producentenvereniging De Hoeve Milieukeur	- Coöperatie Biogeen - De Vereniging Ark & Eemlandschap

Groothandel

Van de 56.000 mkb-ondernemingen die actief zijn in de groothandel, werken er ongeveer 16.000 samen (bijna 30%). Van de samenwerkende bedrijven geeft ongeveer 1/3 aan dit te doen via informele kleine bedrijfsnetwerken. Daarnaast zijn inkoopverenigingen en franchise-organisaties populair binnen deze groep (Rabobank, 2006). Voorbeelden zijn BouwCenter Groep en Superunie.

Horeca- en recreatiesector

In de horeca- en recreatiesector (samenwerkingsgraad: 22%) is de concurrentie groot, zowel op het internationale vlak (in de fastfoodwereld en tussen hotels) als in de recreatiesector (toenemende aanbod aan mogelijkheden voor dag- en verblijfsrecreatie). Samenwerking wordt vooral gebruikt om de kosten binnen de marges te houden en het onderscheidend vermogen van de sector te vergroten. De inkoopvereniging, marketingorganisatie (promotionele activiteiten) en informele kleine bedrijfsnetwerken zijn de meest populaire samenwerkingsvormen binnen deze sector (Rabobank, 2006). Voorbeelden zijn: Zilverberkparken, Roompotvakanties en Zorgstroom, Délifrance en Spare Rib Express.

Transportsector

De transportsector is de sector van de 'free riders'. Vervoerders zien elkaar als zeer directe concurrenten met wie zij niet kunnen samenwerken. Binnen deze sector werkt ongeveer 22% van de bedrijven samen, voornamelijk in de vorm van collegiale verbanden: samenwerking met niet-gelijksoortige bedrijven die elkaar in het distributieproces aanvullen of samen facilitaire diensten delen. Van de bedrijven die samenwerken geeft 2/3 aan dit te doen via informele kleine bedrijfsnetwerken. Na kleine bedrijfsnetwerken is de inkoopvereniging de populairste samenwerkingsvorm (Rabobank, 2006). Een voorbeeld is DailyFresh Logistics cv.

Dienstverlening

Ongeveer een kwart van de mkb-ondernemingen in de dienstensector (kleinschalige particuliere en grootschalige bedrijfsmatige diensten) werkt samen. De diversiteit aan ondernemingen die binnen de dienstverlenende sector bediend worden, geeft ondernemingen nog voldoende mogelijkheden zich op de markt te onderscheiden. Samenwerking wordt door veel dienstverlenende bedrijven dan ook niet als 'een must' gezien. Indien er samengewerkt wordt, gebeurt dit in bijna 60% van de gevallen in informele, kleine bedrijfsnetwerken (zie ook Rabobank, 2006). Voorbeelden zijn Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland (GGN) en Office for Metropolitan Architecture (OMA).

Detailhandel

Samenwerking is in de detailhandel een zeer veel voorkomend verschijnsel: bijna de helft van de mkb-ondernemingen in deze sector werkt samen. De concurrentie op prijs is groot. Veel voorkomende samenwerkingsvormen in de detailhandel zijn de inkoopvereniging en de franchiseorganisatie (Rabobank, 2006). Hier binnen zijn te onderscheiden (de voorbeelden zijn verder uitgewerkt in bijlage 6B):

- Bloemendetailhandel; voorbeelden zijn Fleurop en The Green Room;
- Groenten- en fruitzaken; voorbeelden hiervan zijn De Echte Groenteman en De Twee Gebroeders bv;
- Bakkerijen; voorbeelden zijn Bakker Bart, De Echte Bakker, Top Bakkers en Supervlaai;
- Slagerijen, zoals De Keurslager;
- Visdetailhandel, zoals het Visgilde;
- Dierenspecialzaken, zoals Pet's Place, Discus en Happy Huisdier;

- Bouwmarkten, zoals Intergamma en Agri Retail;
- Supermarkten, zoals C1000 en Plus Retail;
- Tuincentra, zoals Garden Retail Service.

In tabel 6.3 zijn de mkb-voorbeelden ingedeeld naar lage-kosten- of toegevoegde waardestrategie, met of zonder focus en in bestaande of nieuwe ketenstructuren. De voorbeelden blijken goed verdeeld te zijn over alle cellen van de matrix.

Tabel 6.3		Voorbeelden van samenwerkingsvormen in diverse sectoren van het mkb			
	Lage kosten		Toegevoegde waarde		
	specialisatie/ schaalvergroting (focus)	diversificatie/ schaalvergroting (geen focus)	specialisatie/ nichespeler (focus)	diversificatie/ verbreding (geen focus)	
Bestaande ketenstructuur	<ul style="list-style-type: none"> - ComforTrend - Spare Rib Express - Keurslager - Visgilde - De Echte Groenteman - De Echte Bakker 	<ul style="list-style-type: none"> - Superunie - Discus - C1000 - Pet's Place - Agri Retail - Plus Retail - Garden Retail Services - Intergamma 	<ul style="list-style-type: none"> - ComforTrend - Green Room - Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland (GGN) - Top Bakkers - Zilverberkparken - Supervlaai - Délifrance 	<ul style="list-style-type: none"> - Bouwcenter groep - Zilverberkparken - Daily Fresh logistics 	
Nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none"> - Moulds & Dies Europe (MDE) - De Twee Gebroeders 	<ul style="list-style-type: none"> - Fleurop - Happy Huisdier 	<ul style="list-style-type: none"> - De Twee Gebroeders - Office for Metropolitan Architecture (OMA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Roompot vakanties en zorgstroom - Daily Fresh logistics 	

6.3.4 Overzicht samenwerkingsverbanden naar strategische oriëntatie

De voorbeelden uit mkb en landbouw zijn samengevat in de tabellen 6.2 en 6.3. Ze laten zien dat in beide contexten allerlei vormen voorkomen. De intensiteit van de samenwerking en de terreinen van samenwerking zijn heel verschillend, waarbij de coöperaties, in- en verkoopverenigingen en franchiseorganisaties vaak een focus op het verlagen van de kosten hebben. Grofweg zien we in beide omgevingen in de helft van de strategische combinaties vooral co-makership,

joint ventures en tijdelijke organisaties en in de andere helft vooral in-/verkooporganisaties, franchises en regionale clusters. Daar waar bestaande partijen genoeg eigen kennis (denken te) hebben komt men vooral uit op de in-/verkooporganisaties, regionale clusters en franchises; daar waar nieuwe of tijdelijke combinaties moeten worden gemaakt komt men meer uit op co-makership, joint ventures, tijdelijke organisaties en netwerken. In tabel 6.4 is deze indeling gemaakt voor een reeks van vormen.

		Samenvatting samenwerkingsvormen naar strategische keuze			
		Lage kosten		Toegevoegde waarde	
		specialisatie/ schaalvergroting (focus)	diversificatie/ schaalvergroting (geen focus)	specialisatie/ nichespeler (focus)	diversificatie/ verbreding (geen focus)
Bestaande keten-structuur	<ul style="list-style-type: none"> - In-/verkooporganisaties - Regionale clusters - Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> - In-/verkooporganisaties - Regionale clusters - Franchising 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-makership - Joint venture - Tijdelijke organisaties - Netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - In-/verkooporganisaties - Regionale clusters - Franchising - 	
Nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none"> - Co-makership - Joint venture - Tijdelijke organisaties 	<ul style="list-style-type: none"> - In-/verkooporganisaties - Regionale clusters 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-makership - Joint venture - Tijdelijke organisaties - Netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-makership - Joint venture - Tijdelijke organisaties 	

Voorbeeld van samenwerking tussen mkb en landbouw: Groothandel in biologisch vers

Vof De Zaaï-Ster is een groothandel in biologische verswaren met een breed assortiment, bemand door zes vennoten en een dertigtal werknemers. Het bedrijf betreft zijn producten van circa vijftig telers in Noord-Nederland en bevoorraadt er natuurvoedingswinkels en reformzaken, AGF-speciaalzaken en restaurants mee, eveneens in Noord-Nederland.

Met zijn agrarische leveranciers onderhoudt De Zaaï-Ster van oudsher een wat meer dan alleen zakelijke relatie. Een aantal levert al meer dan 20 jaar aan het bedrijf. Binnenkort lanceert het bedrijf 'Puur Noord Nederland': een nieuw merk dat staat voor biologische en ambachtelijke productie en voor kwaliteit, authenticiteit en streekgebondenheid. In samenwerking met de aangesloten telers zal ook 'de mens achter product en bedrijf' voor de eindgebruikers zichtbaar worden gemaakt.

De praktijk dwingt de telers tot professionalisering en schaalvergroting: de Zaai-Ster werkt deels met kleinschalige telers, maar gegeven het grote werkterrein (heel Noord-Nederland) is dat een hachelijke combinatie uit het oogpunt van transport en logistiek. Daarnaast zijn er seizoensschommelingen, met (te) veel groente van de koude grond in de zomer, samenvallend met de vakantiedip in de verkoop: incidenteel een bron van spanning tussen producent en afnemer.

Zie ook www.zaai-ster.nl en www.zaai-ster.nl/pnn.

6.4 Persoonlijke aspecten van samenwerking: kritische succesfactoren

Als kritische succesfactoren van samenwerking kunnen worden aangemerkt (Zuurbier et al., 1996):

- culturele overeenkomst;
- relatieve afhankelijkheid;
- coördinatie en motivatie;
- competenties en vaardigheden om samen te werken.

Deze succesfactoren worden hierna verder toegelicht en uitgewerkt.

6.4.1 Culturele overeenkomst

Verschillen in bedrijfscultuur van de samenwerkende partijen zorgen voor meer problemen dan de financiële, fiscale en juridische aspecten van samenwerking (Huyzer et al., 1991). Het gaat hier om botsende, c.q. voor misverstanden zorgende verschillen in de cultuur van partijen. Verschillen in bedrijfscultuur hangen vaak samen met organisatorische verschillen: medewerkers in vergelijkbare functies zijn bij de ene partner autonoomer dan bij de andere, doelstellingen, stijl van leidinggeven en beloningsstructuur verschillen en hetzelfde geldt voor de werkverdeling tussen medewerkers, werkdruk, enzovoort (Boschma, 2005).

Ook de mate waarin taal, kennis en competenties van partijen overeenkomen kan worden aangemerkt als een kritische succesfactor voor onder andere *innovaties*. De overeenkomst tussen samenwerkingspartners mag niet te gering is, maar zeker ook niet te groot (Nootboom et al., 2006). Voor samenwerking van bedrijven met *kennisinstellingen* geldt dat deze succesvoller is naarmate de basiskennis van beide meer overlapt (De Man en Duysters, 2002).

De samenwerkingscultuur wordt bepaald door waarden, opvattingen, werkwijzen, stijl van omgang met elkaar of normen voor gedrag. Twee aspecten van

culturele overeenkomst vormen een kritische succesfactor in samenwerking (Zuurbier et al., 1996): vertrouwen en betrokkenheid.

6.4.1.1 Vertrouwen

In discussies over samenwerking wordt vertrouwen in het algemeen als succesfactor beschouwd. Vertrouwen vergt een basisovereenstemming waarin partners bereid zijn gevoelige informatie uit te wisselen en aan elkaar beschikbaar te stellen. Vertrouwen kan verschillende achtergronden hebben: persoonlijke attitude en 'chemie' tussen partners, goede ervaringen, zoals leverbetrouwbaarheid en nakomen van afspraken en beschikken over adequate sancties (Goddijn en De Vlieger, 2004).

Bij bepaalde vormen van samenwerking, zoals inkoopcombinaties en dealer- of franchisecontracten, weten toetreders doorgaans goed waar zij aan toe zijn: 1) de rechten en plichten zijn bekend; 2) grote verrassingen zijn niet waarschijnlijk; 3) er zijn hooguit wel eens 'kleine lettertjes' om attent op te zijn. Vertrouwen speelt dan maar beperkt een rol. Wanneer bedrijven echter samenwerken en het uiteindelijk resultaat *onzeker* is (bijvoorbeeld bij gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe technologie) is ook de balans van kosten en baten onzeker, en speelt vertrouwen een grote rol: partijen moeten er op kunnen vertrouwen dat hun partners geen misbruik maken van deze onzekerheid (Nootboom et al., 2006).

6.4.1.2 Betrokkenheid

Betrokkenheid houdt in: engagement van de leiding, tot uiting komend in het geven van voldoende prioriteit aan de samenwerking, het vertalen daarvan in mensen en middelen die er voor vrijgemaakt worden en het afstemmen van de interne bedrijfsorganisatie op de eisen van het samenwerkingsverband.

Betrokkenheid heeft ook te maken met geografische afstand. Hoe verder de partners van elkaar zitten, hoe minder mogelijkheden voor face-to-face overleg en daarmee ook voor overdracht van taciete kennis. Ook de mogelijkheden om toezicht te houden en conflictsituaties snel en effectief op te lossen zijn dan kleiner, vaak ten koste van de kwaliteit van de communicatie tussen partners en van de mogelijkheden om kritische informatie te delen (Mohr en Spekman, 1994). Verbeterde communicatiemiddelen ondervangen dit knelpunt maar zeer ten dele. Een klassiek voorbeeld van de voordelen die fysieke nabijheid biedt voor samenwerking is het Westlandse tuinbouwcomplex, met zijn aan de directe nabijheid van telers en hun leveranciers van grondstoffen, materialen en diensten ontleende agglomeratievoordelen.

6.4.2 Relatieve afhankelijkheid

Voor succesvolle samenwerking is wederzijdse afhankelijkheid of complementariteit tussen partners noodzakelijk. Die kan betrekking hebben op elkaar aanvullende of ondersteunende functies op uiteenlopend gebied: kennis en management, logistiek en distributie, informatietechnologie, R&D, toegang tot markten, machines en laboratoriumfaciliteiten, personeel, enzovoort (Zuurbier et al., 1996; Klein Woolthuis, 1998).

Behalve complementariteit is het *belang* dat partners hebben bij de samenwerking een belangrijke succesfactor, in termen van de voordelen die het voor hen oplevert. Mogelijke voordelen zijn: lagere kosten, tijdwinst, schaalvoordelen, profiteren van kennis van partners, en toegang krijgen tot een nieuwe markt of tot subsidiestromen (Hoffman en Schlosser, 2001; Mohr en Spekman, 1994).

6.4.3 Coördinatie en motivatie

Het belangrijkste economische voordeel van samenwerking is het realiseren van productiviteitswinst via specialisatie. Om dat voordeel te incasseren is adequate coördinatie tussen samenwerkende partijen en individuele medewerkers bij die partijen noodzakelijk, moeten partijen en hun medewerkers worden gemotiveerd tot het uitvoeren van hun deel en moeten de transactiekosten voor het realiseren van die coördinatie-inspanning tot een aanvaardbaar minimum worden beperkt (Milgrom en Roberts, 1992; Hendrikse, 2003).

Bij coördinatie gaat het om de vraag wie wát moet doen en hóe en vervolgens ook: wie beslist, op basis van welke informatie en hoe komt die informatie beschikbaar? Bij motivatie gaat het om een 'wij-gevoel' bij het samenwerkingsverband, van waaruit men vereiste informatie beschikbaar stelt en afspraken nakomt. Het binnen de perken houden van transactiekosten voor onderhandelen, afstemming en het oplossen van conflicten is voor samenwerking een kritische succesfactor bij uitstek. Bij gebrek aan motivatie en bij wrijving of conflicten bij de afstemming van elkaars inspanningen en bij het 'leveren' van noodzakelijke middelen en informatie kunnen de transactiekosten spectaculair oplopen.

Samenwerking, waarbij 'bedrijfskapitaal' in de vorm van kennis mede beschikbaar wordt gesteld aan partner(s), bijvoorbeeld bij innovatieprojecten, ligt vaak gevoelig: dit kan leiden tot onenigheid over de vraag hoe ver men kan of moet gaan bij die overdracht, ook omdat vooraf vaak niet precies is vast te leggen welk resultaat de samenwerking zal opleveren (Oerlemans en Meeus,

2000). Eerdere studies concluderen dat het vrijwel altijd verstandig is om vooraf op schrift vast te leggen wat de doelstellingen, taakverdeling, enzovoort van een samenwerkingsverband is. Heldere afspraken vooraf kunnen later in een samenwerkingsverband conflictsituaties helpen voorkomen (Huyzer et al., 1991; Hoffman en Schlosser, 2001).

Een goede planning van te leveren inspanningen, evenals fasering en onderlinge taakverdeling is een kritische succesfactor bij samenwerking. Succesvolle samenwerking blijkt vaak samen te gaan met gedegen planning vooraf en een actieve bewaking van de voortgang. Daarbij leggen partners vast welke middelen, inzet en inspanningen zij zullen leveren. Een goede planning helpt bovendien om realistische verwachtingen over de duur van de samenwerking te bewerkstelligen.

6.4.4 Competenties en vaardigheden om samen te werken

Voor succesvolle samenwerking dienen partners te beschikken over competenties en vaardigheden waarvoor 'ondernemerschap' de gemeenschappelijke noemer is. Zowel in de agro- als in de mkb-sectoren zijn die geen gemeengoed (Verstegen en Lans, 2006). Man et al. (2002; aangehaald door Verstegen en Lans, 2006) onderscheiden de volgende competenties waarover het samenwerkingsverband dan wel de afzonderlijke partijen idealiter moeten beschikken:

- (markt)kansen zien en benutten;
- relaties kunnen opbouwen met anderen (communicatieve en onderhandelingsvaardigheden, in een team kunnen werken);
- managementvaardigheden om de verschillende in- en externe menselijke, materiële en financiële bronnen te kunnen organiseren;
- strategische vaardigheid in het uitstippelen, evalueren en toepassen van de bedrijfsstrategieën;
- motivatie en 'drive' van de ondernemer om iets te maken van zijn bedrijf en de samenwerking.

In een samenwerkingsverband moeten twee soorten competenties aanwezig zijn: competenties waarover iedereen moet beschikken en competenties die aanwezig moeten zijn bij minimaal één persoon in het samenwerkingsverband:

- alle partners moeten beschikken over communicatieve vaardigheden en in een team kunnen werken, visie hebben, willen leren, resultaatgericht zijn en beschikken over vaardigheden op het gebied van zelfmanagement;

- (minstens één partner in) het samenwerkingsverband moet beschikken over marktorientatie, onderhandelingsvaardigheden, kunnen 'netwerken', beschikken over analytische en leiderschapsvaardigheden, en kunnen plannen en organiseren.

6.5 Voor- en nadelen van samenwerking

6.5.1 Voordelen

Bij samenwerkende ondernemingen is vaker een sterke personeelsgroei te zien dan bij niet-samenwerkende ondernemingen. Verder is de omzet per medewerker hoger bij samenwerkende bedrijven, althans in het geval van meer *duurzame* samenwerkingsrelaties: een belangrijke aanwijzing dat samenwerking op termijn ook echt loont. In het algemeen gesproken is de omzet en de winst per medewerker echter bij samenwerkende ondernemingen niet hoger dan bij niet-samenwerkende.

Deze twee resultaten zijn goed te rijmen vanuit het perspectief dat samenwerken weliswaar een gunstig effect heeft op productiviteit en prestaties, maar dat daar wél noodzakelijke investeringen en commitment tegenover staan. Kortom: de winst op korte termijn wordt uitgesteld ten gunste van de continuïteit en optimalisering van de samenwerking.

6.5.2 Nadelen

Vrees voor verlies aan autonomie, eigen identiteit en zeggenschap is een belangrijke factor in zowel het mkb als de agrarische sector om *niet* samen te gaan werken. Ook zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) noemen als nadeel van samenwerking vaak dat zij hun onafhankelijkheid gedeeltelijk moeten inleveren, zelfs bij informele samenwerking met andere zzp'ers. Andere door hen genoemde nadelen zijn (mogelijke) conflicten tijdens de samenwerkingsrelatie en het gevaar dat de samenwerkingspartners in contact worden gebracht met eigen vaste klanten. Heldere en eventueel op schrift vastgelegde afspraken kunnen wantrouwen en onzekerheid deels verminderen, al kunnen de transactiekosten van de samenwerking hierdoor wel stijgen (Rosenbrand et al., 2003).

6.6 Uitkomsten workshops¹

6.6.1 Redenen voor samenwerking

De trends in hoofdstuk 4 geven in verschillende mate aanleiding tot samenwerking. De redenen die door de workshopdeelnemers zijn aangegeven, zijn in drie groepen te verdelen:

- *fiscaal/economische redenen*
om een lagere kostprijs te realiseren, om in- en verkoop- en distribievoordelen te realiseren, om specialisatie mogelijk te maken (met als gevolg schaalvoordelen en een meer efficiënte inzet van arbeid, kennis en andere productiemiddelen) en om het productieproces en de productkwaliteit te verbeteren; in alle gevallen wordt een hoger rendement nagestreefd. In de workshop met adviseurs is aangegeven dat het samen met anderen vaak gemakkelijker is om subsidie binnen te halen;
- *strategische redenen*
jezelf als ondernemer klaar maken voor de toekomst; samen met anderen kom je sneller tot een 'schaalsprong', mede omdat die dan ook gemakkelijker door de bank gefinancierd wordt. Dit kan het animo voor bedrijfsopvolging vergroten of het ontbreken van een opvolger opvangen. Het bedienen van de markt en marktverbreding kunnen gemakkelijker opgepakt worden door een samenwerkingsverband. Investerings in innovatie, technologie en schaalvergroting worden in een samenwerkingsverband sneller terugverdiend. Samen met anderen ontstaat ook meer ruimte voor de 'echte' ondernemersgeest, waarbij buiten de dagelijkse kaders gedacht en gehandeld kan worden. MVO-doelen kunnen daardoor ook sneller in beeld komen;
- *persoonlijke redenen*
een deel van de ondernemers ervaart meer arbeidsvreugde door met anderen samen te werken; ook vindt men in de maten sparring partners waardoor strategische beslissingen beter doordacht genomen kunnen worden en problemen sneller en gemakkelijker opgelost; daarbij vullen ondernemers elkaar aan met verschillende competenties, vaardigheden en kennis, eventueel ook met machines, arbeid, grond en gebouwen. Gedeelde verantwoordelijkheid betekent naast risicospreiding ook dat men wat gemakkelijker op vakantie kan, wat wordt gezien als sociale vooruitgang.

¹ Een meer uitgebreide weergave van de workshopresultaten is gegeven in bijlage 5.

Deze driedeling lijkt sterk op de indeling in paragraaf 6.1.

Samenwerking is voor de meeste respondenten geen doel op zich zelf maar een middel voor rendementsverbetering, ondernemerschap en sociale kwaliteit. Hoewel de huidige grote coöperaties zijn ontstaan om rendementsverbetering voor de leden te realiseren, ervaart een deel van de ondernemers die organisaties als 'te ver bij hen vandaan'. Als antwoord daarop zijn telersverenigingen en andere kleinere samenwerkingsvormen ontstaan, bijvoorbeeld op regionale basis ten behoeve van verkoop van streekproducten.

De sociale kant van samenwerking is voor een deel van de ondernemers het argument bij uitstek om samen te gaan werken. Een respondent zei: 'Het begint eenzaam te worden op het platteland.' In met name de akkerbouw en melkveehouderij komen veel eenmansbedrijven voor. Contacten met vertegenwoordigers verlopen in toenemende mate per e-mail. De individualisering van de maatschappij speelt hierbij ook een rol. Ondernemers moeten meer moeite doen dan vroeger om met anderen in contact te komen, wat wel nodig is om sociaal levend te blijven. Overigens kunnen verschillende redenen elkaar aanvullen en versterken. Als bijvoorbeeld de ene maat een sociale reden en de andere een financiële heeft om te gaan samenwerken, dan kan dat prima tot een vruchtbare samenwerking leiden.

Een speciale reden om samen te werken is de overdracht van het bedrijf naar de volgende generatie als men zelf geen opvolger heeft. In plaats van de gebruikelijke vader/moeder-kind(eren)-maatschap ontstaat dan een samenwerking met een opvolger van buiten de familie.

In de workshop met adviseurs werd een opmerkelijk uitspraak gedaan, namelijk: 'Zodra de boeren merken dat ze ondernemer in plaats van boer zijn gaan ze automatisch samenwerken.' Anders gezegd: als ondernemers verder gaan kijken dan vakmanschap en management komt samenwerking als vanzelfsprekend als optie naar voren.

In discussies of samenwerking nu een 'kans' of 'noodzaak' is, kiezen de meeste respondenten voor de eerste optie. Als samenwerking op korte termijn een noodzaak is, dan is het vaak al te laat. Samenwerking vraagt meestal ook investeringen, zodat bij financiële problemen samenwerking vaak niet meer als oplossingsrichting kan worden gezien. Op langere termijn kan samenwerking voor veel bedrijven noodzakelijk zijn om de trends en ontwikkelingen te kunnen pareren. Op kortere termijn is samenwerking dan een kans om op langere termijn niet in de financiële problemen te komen.

Volgens de ondernemers en adviseurs van ondernemers die vooral gericht zijn op nieuwe markten, leiden de trends/ontwikkelingen uiteindelijk tot het prin-

cipe 'Survival of the Fittest'. De deelnemers geven aan dat samenwerking tot bestaansrecht leidt. Samenwerking is volgens de deelnemers *noodzakelijk* vanwege rendement en concurrentieoverwegingen. Echter, volgens de ondernemers en adviseurs van ondernemers die vooral gericht zijn op bestaande ketens is niet alleen samenwerking maar ook *schaalvergroting* de manier om te overleven.

6.6.2 Niveaus, intensiteit, terreinen en functies van samenwerking

In de toekomst zullen meer ondernemers horizontaal gaan samenwerken op grond van de redenen die in 6.6.1 genoemd zijn. De doelen zijn in die paragraaf al benoemd en kunnen samengevat worden met de termen 'rendement', 'continuïteit' en 'sociale kwaliteit'. Daarbij is een breed scala van functies mogelijk waarin men samenwerkt, zoals door Porter (1985) in zijn Value Chain Framework weergegeven. In de workshops kwamen de volgende functies naar voren:

- inkoop van grondstoffen, inclusief verzekeringen;
- marktwerking; samen kun je grotere accounts bedienen en voor de opdrachtgever word je een sterkere partner;
- afzet van producten, inclusief mest;
- uitwisseling van arbeid, machines en gebouwen om elkaars pieken op te vangen;
- uitwisseling van grond, gewassen (bijvoorbeeld energiegewassen) en mest tussen akkerbouwers en veehouders, bijvoorbeeld voor bouwplanverruiming en mestvergisting;
- gezamenlijke uitvoering van operationele werkzaamheden;
- (experimenteren met) proces-, product- en/of marktinnovaties;
- risicovolle investeringen, bijvoorbeeld in mestverwerking;
- investeringen in grond, gebouwen en machines ten behoeve van schaalvergroting;
- bedrijfsopvolging, bijvoorbeeld als de een wil afbouwen en de ander uitbreiden.

In de workshops met ondernemers kwam naar sterk naar voren dat samenwerking niet statisch is. Men begint vaak op bescheiden schaal met samenwerking en bouwt die bij goede ervaringen verder uit naar nog meer functies en operaties. Vooral het 'goede gevoel' (vergelijk 'vertrouwen', paragraaf 6.4.1) is hierbij doorslaggevend. Kansen ziet men volop, zowel in de onderlinge relatie als in gemeenschappelijke activiteiten naar buiten toe. Een van de ondernemers zei zelfs dat het helemaal niet uitmaakt op welke functie je samenwerkt: 'De

vraag op welke terreinen je samenwerkt, is niet interessant; als je maar samen wil, dan begin je ergens en groeit de samenwerking verder' (Vergelijk 'motivatie', paragraaf 6.4.3). In de beleving van veel workshopdeelnemers zijn vormen en intensiteit afgeleiden van het type samenwerking waar men voor wil gaan. De lijst met samenwerkingsvormen wordt hieronder getoond (tabel 6.5). De cursief gedrukte samenwerkingsvormen zijn door de deelnemers zelf toegevoegd.

Tabel 6.5		Lijst van samenwerkingsvormen, genoemd in workshops
Netwerken		Vrijwillig filiaalbedrijf
Co-makership		Tijdelijke organisaties
Franchising		Joint Venture
In- en verkooporganisaties		Exploitatie bv
Regionale clusters		<i>Full-serviceorganisatie</i>
Dealerschap		<i>Consignatiesysteem¹</i>

6.6.3 Voor- en nadelen van samenwerking

De door de deelnemers genoemde voordelen van samenwerking zijn voornamelijk van *fiscaal-economische* aard. Door de deelnemers worden voordelen als efficiëntieverbetering, het genereren van meer winst en minder faalkosten door suboptimalisatie genoemd. Voordelen van *strategische* aard zijn onder andere betere aansluiting bij de marktwensen, een machtsbasis vormen richting afnemer(s), het verkrijgen van de noodzakelijke schaalgrootte en een betere benutting van competenties en kennis. Ook worden arbeidsvreugde, minder sociale vereenzaming, het gevoel van er niet alleen voor staan en het ontstaan van meer begrip voor elkaars standpunten als voordelen van *persoonlijke* aard aangegeven. De voordelen van *horizontale* samenwerking zijn volgens de deelnemers benutting van competenties van anderen, het gezamenlijk nemen van beslissingen waardoor een grotere 'span of control' ontstaat, meer visievorming en meer investeringsruimte. De voordelen van *verticale* samenwerking zijn voornamelijk van fiscaal-economische aard. De deelnemers geven aan dat deze vorm van samenwerking leidt tot kostenbesparing en ketenoptimalisatie. Door ketenoptimalisatie ontstaat er meer marge voor alle schakels volgens de deel-

¹ Consignatiesysteem = Boeren blijven eigenaar van de producten die in de winkel liggen en er bestaat een rechtstreekse binding met consument, producten en keten (bijvoorbeeld een winkel in streekproducten).

nemers. Ten slotte leidt *laterale* samenwerking volgens de deelnemers tot een verbetering van de efficiëntie en tot meer sociale cohesie op het platteland. Maar er bestaan volgens de deelnemers ook relatief veel nadelen van samenwerking. Het feit dat soms de regie uit handen moet worden gegeven, het verlies aan identiteit, het delen van zeggenschap, gehinderd worden door de zwakste schakel en de afhankelijkheid worden door de deelnemers als nadeel beschouwd (Vergelijk 6.2.2). Ook worden nadelen als 'no room to move', het investeren van veel tijd en energie, het lang kunnen doorwerken van problemen en eindeloos vergaderen genoemd.

6.6.4 Proces bij het opzetten van samenwerking

In de workshops is behalve aan bestaande vormen van samenwerking ook aandacht besteed aan het opzetten van een samenwerkingsverband. Hoe loopt dat proces en welke belemmeringen kunnen zich daarbij voordoen? Welke kwaliteiten zijn daarbij nodig en hoe kan daarbij ondersteuning gegeven worden. Uitgebreide informatie hierover is gegeven in de bijlagen B5.1 en B5.2 en in de brochure (Smit et al., 2008).

Samengevat is vooral het zoeken en vinden van een of meerdere geschikte samenwerkingspartners belangrijk. Hierbij vormen netwerken en goede communicatie over wie de verschillende samenwerkingspartners zijn en wat ze nu precies willen essentiële stappen. Opvallend was dat de adviseurs veel meer potentiële belemmeringen noemden dan de ondernemers. Dit kan te maken hebben met het aantal situaties dat de adviseurs hebben meegemaakt, maar ook met het type ondernemer dat actief met samenwerking bezig is. De ondernemers in de workshop zagen vooral kansen in samenwerking en vormen daarmee geen dwarsdoorsnede door de Nederlandse landbouwsector. Uit bovenstaande opsomming blijkt al dat met name persoonlijke factoren belemmerend kunnen zijn bij het opzetten van een samenwerkingsverband. Vereiste kwaliteiten voor het opzetten van een samenwerkingsverband zijn dan ook vooral daarop gericht, bijvoorbeeld inlevingsvermogen, incasseringsvermogen, eerlijkheid en sociale vaardigheden. Ondersteuning bij het opzetten van een samenwerkingsverband wordt ook belangrijk geacht. Daarbij gaat het deels om procesondersteuning en coaching en anderzijds om financiële, juridische en andere technische informatie, bijvoorbeeld door het doorrekenen van verschillende scenario's. Een onderdeel is een analyse van de ondernemers zelf, hun capaciteiten en hun samenwerkingsbereidheid.

6.6.5 Voorwaarden en belemmeringen bij het aantrekkelijk houden van samenwerking

Bijlage B5.3 vermeldt de voorwaarden en belemmeringen bij het aantrekkelijk houden van samenwerking die in de workshops zijn genoemd. Het opzetten van een samenwerkingsverband kan lastig zijn; het aantrekkelijk houden van de samenwerking is een apart te onderscheiden fase met specifieke vragen en problemen. Lukt het niet om de samenwerking aantrekkelijk te houden, dan is het gevaar aanwezig dat een of meerdere samenwerkingspartners hun voldoening verliezen en uit de samenwerking stappen. Dat is jammer van alle moeite die gedaan is om het verband op te zetten. Bovendien worden dan (een deel van) de individuele en gezamenlijke doelen niet bereikt, met alle gevolgen van dien. Net als bij het opzetten van een samenwerkingsverband is ook bij het aantrekkelijk houden 'communicatie' een kernbegrip. Open en eerlijke gesprekken zijn nodig om:

1. irritaties te vermijden of uit de weg te ruimen;
2. goed van elkaar te weten wie wat wil en doet;
3. resultaten te bespreken en nieuwe plannen te maken.

Daarbij is een zekere balans tussen nabijheid en distantie noodzakelijk, dat wil zeggen dat enerzijds de relatie persoonlijk is, maar anderzijds ook zakelijk, zodat de privélevens van de maten en hun gezinnen beschermd worden tegen een te grote mate van verweving.

Daarnaast is het ook noodzakelijk dat de doelen die men verwacht te kunnen realiseren in en met de samenwerking ook bereikt worden of ten minste voor een aanvaardbaar deel. Met name adviseurs wijzen op dit zakelijke belang. Boeren benadrukken meer het goede gevoel, dat wil zeggen de sociale en menselijke kanten van samenwerking. Wat ook opvalt is, dat veel ondernemers een 'exitmogelijkheid' noemen als randvoorwaarde om de samenwerking goed te houden. Heldere afspraken over de mogelijkheden om en de voorwaarden waaronder het samenwerkingsverband beëindigd kan worden of individuele maten er uit kunnen stappen geven een stuk rust.

Mogelijke belemmeringen bij het gezond houden van het samenwerkingsverband zijn onder te verdelen in:

- financieel-economische belemmeringen, met name financiële tegenvallers;
- strategische belemmeringen, samen te vatten als het uiteen (gaan) lopen van doelstellingen;
- persoonlijke en sociale belemmeringen, met name gebrek aan goede communicatie en betrouwbare rapportage, elkaar vrijheid gunnen of een onderscheid in inbreng. Opvallend is dat een cynische omgeving genoemd wordt

- als belemmering. Blijkbaar kan de omgeving zodanig demotiverend reageren, dat dit een gezonde voortzetting van de samenwerking moeilijk maakt;
- juridische belemmeringen, met name bij de overheid en de fiscus.

6.7 Conclusies

In het mkb wegen economische motieven voor samenwerking, zoals kostenbesparing en concurrentievoordeel, het zwaarst. In de agrarische sector krijgen persoonlijke motieven wat meer accent, maar de 'zakelijke' motieven zijn ook hier terug te voeren tot betere efficiency en lagere kosten. Ondernemers in beide sectoren noemen vrees voor verlies van autonomie vaak als reden om *niet* samen te werken, in de agrarische sector waarschijnlijk wat meer dan in het mkb. Voor het overige zijn er tussen de sectoren geen wezenlijke verschillen tussen de persoonlijke aspecten bij samenwerking.

Kritische succesfactoren voor samenwerking zijn vertrouwen en voldoende overeenkomst in 'bedrijfscultuur', complementariteit en het wederzijds voordeel van samenwerking, goede afspraken over de verdeling van taken en het leveren van middelen en informatie, en het (dientengevolge) binnen de perken houden van de transactiekosten voor afstemming en coördinatie van activiteiten, en oplossing van eventuele conflicten.

Samenwerkende ondernemingen groeien vaak meer. De omzet en winst per medewerker is niet gunstiger, maar bij meer *duurzame* samenwerking is dat wél zo. Kennelijk 'gaat de kost voor de baat uit': er moet eerst geïnvesteerd worden, en commitment getoond, daarna komen de resultaten.

In discussies of samenwerking nu een 'kans' of 'noodzaak' is, kiezen de meeste respondenten in de workshops voor de eerste optie. Als samenwerking op korte termijn een noodzaak is, dan is het vaak al te laat. Samenwerking vraagt meestal ook investeringen, zodat bij financiële problemen samenwerking vaak niet meer als oplossingsrichting kan worden gezien. Op langere termijn kan samenwerking en/of schaalvergroting voor veel bedrijven noodzakelijk zijn om de trends en ontwikkelingen te kunnen pareren. Op kortere termijn is samenwerking dan een kans om op langere termijn niet in de financiële problemen te komen.

Als een ondernemer kiest voor samenwerking is vooral het zoeken en vinden van een of meerdere geschikte samenwerkingspartners belangrijk. Hierbij vormen netwerken en goede communicatie over wie de verschillende samenwerkingspartners zijn en wat ze nu precies willen essentiële stappen. Dit stappenplan is verder uitgewerkt in een brochure, dat van internet te downloaden is

(Smit et al., 2007). Met name persoonlijke factoren kunnen belemmerend zijn bij het opzetten van een samenwerkingsverband. Vereiste kwaliteiten voor het opzetten van een samenwerkingsverband zijn dan ook vooral daarop gericht, bijvoorbeeld inlevingsvermogen, incasseringsvermogen, eerlijkheid en sociale vaardigheden.

Ondersteuning bij het opzetten van een samenwerkingsverband wordt ook belangrijk geacht. Daarbij gaat het deels om procesondersteuning en coaching en anderzijds om financiële, juridische en andere technische informatie, bijvoorbeeld voor het doorrekenen van verschillende scenario's. Een onderdeel is een analyse van de ondernemers zelf, hun capaciteiten en hun samenwerkingsbereidheid.

Behalve aan het opzetten van een samenwerkingsverband moet aandacht besteed worden aan het aantrekkelijk houden daarvan. Dat is een apart te onderscheiden fase met specifieke vragen en problemen. Goede communicatie, een goede balans tussen nabijheid en distantie, een 'goed gevoel' en het gezamenlijk bereiken van goede resultaten zijn hierbij wezenlijk. Heldere afspraken over de mogelijkheden om en de voorwaarden waaronder het samenwerkingsverband beëindigd kan worden of individuele maten er uit kunnen stappen geven een stuk rust. Het voortzetten van een samenwerkingsverband kan in gevaar komen door: 1) financiële tegenvallers, 2) het uiteen (gaan) lopen van doelstellingen, 3) communicatieproblemen, een cynische omgeving en dergelijke, en 4) juridische belemmeringen, met name bij de overheid en de fiscus.

7 Naar de toekomst toe

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de toekomst. Allereerst wordt een synthese gegeven van voorgaande hoofdstukken. Daarna volgen enkele paragrafen met lijnen uit de workshops en het afsluitende symposium. Enerzijds is aan de deelnemers van workshops gevraagd om te benoemen welke samenwerkingsvormen in de toekomst perspectiefvol of nodig zullen zijn. Anderzijds is het project afgesloten met een symposium waarin benoemd is wat nodig is om samenwerking als strategische optie beter op de agenda te krijgen.

7.1 Synthese

7.1.1 Gevolgen van trends en ontwikkelingen op bestaande ketens en nieuwe markten

In tabel 7.1 is samengevat welke trends en ontwikkelingen in workshops zijn gesignaleerd en wat het belang daarvan is voor bestaande ketens en nieuwe markten. De trends hebben gevolgen voor de bedrijfsvoering en voor de kansen voor ondernemers:

- De trends zorgen voor veranderingen in de concurrentieomgeving: aantallen concurrenten, aantallen klanten, prijzen, enzovoort;
- De trends zorgen voor veranderingen in de gewenste producten: kwaliteit, kenmerken, enzovoort;
- De trends zorgen voor veranderingen in de optimale organisatiestructuur.

Samenwerking is een oplossingsrichting om met genoemde veranderingen om te gaan; er is geen directe relatie met de trends.

Tabel 7.1 Belang van de trends voor de twee omgevingstypen: verbeteren van bestaande ketens en ontwikkelen van nieuwe markten

Trend en/of ontwikkeling	Belang voor	
	ketens efficiënter maken	nieuwe markten ontwikkelen
Toename welvaart	++	+++
Aandacht voor milieu- en dier-vriendelijkheid	++	++
Globalisering	++	++
<i>Schaalvergroting</i>	+++	
<i>Liberalisering</i>	+++	
<i>Kennismanagement en kennisopbouw</i>		+++
Uitputting natuurlijke hulpbronnen	++	+
Aandacht voor gezondheid	+	++
Vergrijzing	+	++
<i>Veranderende verhouding vraag en aanbod</i>	++	
Technologische vernieuwing	+	+
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	+	+
Veranderende smaak- en preferentie-structuur: diversiteit/individualisering	+	+
<i>Kenniseconomie</i>	+	
<i>Emancipatie ondernemers en bewoners in landelijk gebied</i>		+

7.1.2 Gevolgen voor samenwerking

De veranderingen voor agrariërs en mkb'ers die het gevolg kunnen zijn van de trends zijn divers van aard. Grofweg kunnen deze gevolgen (eisen/wensen) worden samengevat als in tabel 7.2 weergegeven. Samenwerking kan een rol spelen om de productie en dienstverlening 'groter', 'flexibeler', 'sneller', 'efficiënter', 'gevarieerder', 'slimmer', 'professioneler' en/of 'origineler' te maken, zoals hieronder per trend weergegeven.

Toename welvaart

Bij deze trend is het de uitdaging om de toegenomen koopkracht en nieuwe wensen van de consument zo goed mogelijk (flexibeler, sneller, gevarieerder, slimmer en origineler) in te vullen. Samenwerking in de vorm van gecombineerde arrangementen op het grensvlak van mkb en landbouw versterkt daarbij de mogelijkheden om op professionele wijze deze kansen te benutten. Op deze groeiende en deels nieuwe markt zal het erop aankomen om zich te onderscheiden van anderen en innovatief te zijn in diensten- en productenassortiment. Professionalisering is dus noodzakelijk, waarbij de interactie tussen mkb en landbouw wezenlijk is.

Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid

Vanuit de markt gedacht is het opzetten van een zich onderscheidende, gecertificeerde productlijn bij deze trend een kans. Dat is een ingewikkeld proces waarbij per definitie verschillende partijen (leveranciers, producenten, transporteurs, sorteerders, verpakkers, afnemers, tussenhandel, retail, certificeerders en marketeers) betrokken zijn en dus slimme, professionele en originele samenwerking aan de orde is. Maar ook aan de productiekant zal innovatie van het proces nodig zijn, waarbij samenwerking tussen producenten(organisaties) enerzijds en kennisinstellingen, teeltbegeleiders en adviseurs noodzakelijk zal zijn om het gewenste product in de gevraagde hoeveelheid en kwaliteit tijdig bij de consument te krijgen.

Globalisering

Bij deze trend nemen zowel de concurrentie als de omvang van afnemende partijen toe. Door de toenemende concurrentie wordt het belangrijker om een goede prijs-/kwaliteitverhouding te bereiken. Samenwerking tussen collega's om schaalvoordelen te bereiken of ketenverkorting door de lijnen naar winkels en supermarktketens in eigen hand te houden zijn dan mogelijkheden om in de markt een sterke positie op te bouwen. Voor de in omvang toenemende afnemers zal aanbodbundeling noodzakelijk zijn, wat bijvoorbeeld in de vorm van telersverenigingen al gedaan wordt (efficiënter en professioneler). Daarnaast nemen de mogelijkheden toe om producten af te zetten op diverse markten in diverse delen van de wereld. Afhankelijk van de vraag of men dit grootschalig of op niche-niveau wil doen, zal het aantal samenwerkers groter of kleiner zijn. In de context van een niche-markt kan de uitdaging zijn de marktpotentie en de winstgevendheid optimaal te benutten door de samenwerking juist te beperken tot een klein aantal spelers.

Trend en/of ontwikkeling									
Gevolgen van de trends en ontwikkelingen voor de productie en dienstverlening door agrariërs en mkb'ers									
Productie/ dienstverlening moet									
	groter	flexibeler	sneller	efficiënter	gevaarlijker	slimmer	professioneler	origineler	
Toename welvaart		+	+			+			+
Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid	+/-		-			+			+
Globalisering	+			+					+
<i>Schaalvergroting</i>	+			+					+
<i>Liberalisering</i>	+								+
<i>Kennismanagement en kennisopbouw</i>						+			+
Uitputting natuurlijke hulpbronnen						+			+
Aandacht voor gezondheid					+				+
Vergrijzing					+				+
<i>Veranderende verhouding vraag en aanbod</i>				+	+				+
Technologische vernieuwing			+		+				
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	-					+			+
Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering		+				+			+
<i>Kennis economie</i>									+
<i>Emancipatie bewoners/boeren in landelijk gebied</i>									+

Schaalvergroting

Deze trend zal gezien vele andere ontwikkelingen nodig zijn om in bestaande ketens staande te blijven en in nieuwe ketens zich te kunnen profileren. Schaalvergroting brengt met zich mee dat er meer werk op het bedrijf komt. Dat zal men deels opvangen door de bedrijfsuitrusting aan de grotere schaal aan te passen, waardoor de gewenste schaalvoordelen ook daadwerkelijk behaald zullen worden. Anderzijds zal men meer (vast of tijdelijk) personeel gaan inhuren, werk uitbesteden aan bijvoorbeeld loonwerkers of gezamenlijk met collega's oppakken. Al deze veranderingen zullen meer efficiënte en professionele samenwerking opleveren met diverse partijen.

Liberalisering

Door deze trend komen productprijzen op producentenniveau en inkomens onder druk te staan. Dat zal aanzetten tot schaalvergroting en het zoeken van nieuwe markten (origineler), activiteiten waarbij samenwerking met collega's en/of met partijen uit andere sectoren aan de orde zullen zijn om de gewenste schaaffecten en marktcreatie of -uitbreiding te realiseren.

Kennismanagement en -opbouw

Deze trends zijn dienstbaar bij onder andere innovatie (slimmer, origineler) op product-, proces-, bedrijfs- en systeemniveau en bij marktcreatie en -uitbreiding. Daarbij is samenwerking met diverse partijen, zoals kennis- en voorlichtingsorganisaties, noodzakelijk. Bovendien komt de kennis sneller tot meerwaarde in studiegroepen en kenniskringen, waarin collega-ondernemers samenwerken.

Uitputting natuurlijke hulpbronnen

Deze tendens biedt grote kansen voor slimme en originele vormen van samenwerking, bijvoorbeeld door het gezamenlijk bouwen van een windmolenpark, de uitruil van mest en afvalproducten via biovergisting met gas, stroom en warmte en de teelt van biobrandstoffen voor biodiesel en -ethanol. Samenwerking van boeren met collega's, gemeenten en provincies, (grote) energieproducenten, verwerkende industrie en anderen is daarbij aan de orde.

Aandacht voor gezondheid

Deze trend lijkt in sterke mate op 'toenemende welvaart', in die zin dat nieuwe producten en diensten ontwikkeld kunnen worden waarvoor een plek op de (nieuwe of groeiende) markt moet worden gevonden (gevarieerder, slimmer, professioneler en origineler). Samenwerking is daarbij vaak noodzakelijk om het doel te bereiken. In het geval dat zorgdiensten (zorglandbouw, kinderopvang,

enzovoort) worden geleverd is intensieve samenwerking met diverse organisaties op het terrein van zorg onvermijdelijk.

Vergrijzing

Door vergrijzing is er behoefte aan meer zorg en aan specifiek voor ouderen ontwikkelde producten en diensten. Deze trend vertoont daarom overeenkomsten met andere trends, zoals aandacht voor gezondheid en voor dier- en milieuvriendelijke producten (gevarieerder, slimmer, professioneler en origineler). Het professioneel benutten van de bijbehorende kansen komt dichterbij door samenwerking met diverse partijen.

Veranderende verhouding vraag en aanbod

Deze trend kan twee kanten op werken. Als het aanbod stijgt ten opzichte van de vraag neemt de concurrentie toe. Het wordt dan nog belangrijker om een goede opbrengstprijis-/kostprijisverhouding te realiseren (efficiënter). Samenwerking kan daarbij een middel zijn, zoals onder andere bij 'schaalvergroting' besproken. Als het aanbod daalt ten opzichte van de vraag doet zich een gat in de markt voor. In dat geval is het zaak het gat te benutten door de productie te verhogen (gevarieerder, slimmer en origineler). Samenwerking kan daarvoor een optie zijn.

Technologische vernieuwing

Deze trend heeft in het verleden steeds geleid tot verhoging van productie en productiviteit. Door technologische vernieuwing te benutten kan men relatief sneller, efficiënter en slimmer produceren dan concurrenten die hiervan geen gebruik kunnen maken. Het is een trend die wellicht schaalvergroting stimuleert, omdat men per persoon meer kan produceren. Samenwerking wordt er minder door bevorderd, hoewel de ontwikkelingen in de ICT samenwerking wel bevorderen in die zin dat communicatie en uitwisseling van data, werkplannen en dergelijke gemakkelijker worden. De workshopdeelnemers zagen in ieder geval weinig relatie tussen deze trend en samenwerking.

Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden

Om in te kunnen spelen op deze trend zullen agrarische en mkb-ondernemers zich gezamenlijk inspannen om 'het platteland' aan de stadsbewoners ten goede te laten komen. Arrangementen, zoals onder 'toename welvaart', liggen dan voor de hand, waarbij de kernwoorden 'gevarieerder', 'slimmer' en 'origineler' zijn. Het zal er op aankomen de juiste allianties te sluiten om zich in deze markt

te onderscheiden. In dit geval is 'groter' niet aan de orde, omdat de stadsbewoner daar niet op zit te wachten.

Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering

Deze trend heeft soortgelijke trekken als 'toenemende welvaart', met nog meer nadruk op flexibeler en gevarieerder. Samenwerking is een middel om hieraan tegemoet te komen.

Kenniseconomie

Doordat Nederland steeds meer een kenniseconomie wordt, zullen we ons vooral moeten richten op producten met hoge toegevoegde waarde (slimmer, professioneler). Om dit te kunnen realiseren zal samenwerking met kennisinstellingen, consultants en ontwerpers nog belangrijker worden.

Emancipatie bewoners/boeren in landelijk gebied

Door deze trend neemt de behoefte aan vrije tijd, ontspanning, reizen, aandacht voor het gezin en andere aspecten van het leven buiten het bedrijf toe. Dat stimuleert samenwerking, omdat taken in een samenwerkingsverband gedeeld kunnen worden en niet iedereen altijd beschikbaar hoeft te zijn. Met name voor bedrijven met vee en met glastuinbouw geeft dit meer ruimte voor andersoortige activiteiten.

Samenvatting

Zoals eerder aangegeven hebben de geïnventariseerde trends en ontwikkelingen geen directe relatie met samenwerking. Maar ze dagen ondernemers in verschillende sectoren wel uit om stappen te nemen om op deze ontwikkelingen in te spelen ten behoeve van de vitaliteit en continuïteit van hun bedrijf. In veel gevallen is samenwerking daarbij een middel, de ene keer vooral tussen ondernemers met gelijksoortig bedrijf, de andere keer tussen ondernemers uit (verschillende schakels uit) de agrarische of mkb-wereld. In de workshops werd dit ook geconstateerd.

7.1.3 Gevolgen voor keuze van samenwerkingsvormen

Tabel 7.3 geeft een overzicht van de voor- en nadelen van verschillende vormen van samenwerking. Samenwerking is niet statisch. De doelen, intensiteit, terreinen, relaties en vormen kunnen veranderen in de tijd. Dat betekent ook dat de beoordeling van de voor- en nadelen van de verschillende vormen voor een spe-

cifieke (groep van) ondernemer(s) in verschillende fasen anders uit kan pakken, zodat ook de gekozen vorm aan verandering onderhevig kan zijn.

De behoefte aan specifieke samenwerkingsvormen is steeds weer heel individueel bepaald, gegeven de specifieke, tijdgebonden context van de ondernemer. De voor- en nadelen van de samenwerkingsvormen hebben een directe link met de wensen en eisen die voortvloeien uit de trends. Deze kunnen worden samengevat zoals in tabel 7.4. Netwerken lenen zich met name voor samenwerking om flexibeler, gevarieerder, slimmer en origineler te kunnen opereren. Voor gezamenlijke professionalisering zijn met name de joint venture, de franchise en het vrijwillig filiaalbedrijf en het dealerschap geschikt.

De combinatie van de tabellen 7.2 (welke actie is nodig bij elk van de trends?) en 7.4 (welk type samenwerkingsverband leent zich het beste voor welke actie?) levert tabel 7.5 op: in welke mate lenen de verschillende types samenwerkingsverbanden zich voor de benodigde actie bij de verschillende trends en ontwikkelingen (afgezien van de individuele behoeftes van ondernemers die hier boven zijn benoemd)? Zo zijn volgens deze tabel eigenlijk alle typen samenwerkingsverband uitgezonderd franchise en filiaalbedrijf wel geschikt om in te springen op de kansen en uitdagingen bij toename van de welvaart. Netwerken, regionale clusters en in mindere mate joint ventures zijn bij diverse trends goed bruikbaar. Franchise en vrijwillig filiaalbedrijf zijn vooral geschikt om in te zetten bij globalisering en schaalvergroting, maar onbruikbaar bij het aantrekkelijk en toegankelijk maken van het landelijk gebied.

Met tabel 7.5 is de cirkel rond. De trends en ontwikkelingen zijn duidelijk, evenals de acties die daaruit voortvloeien om kansen te benutten en uitdagingen op te pakken. De geschiktheid van de diverse samenwerkingsvormen om die acties gestalte te geven zijn in kaart gebracht en daardoor weten we nu welke samenwerkingsvormen het beste passen bij elk van de trends en ontwikkelingen. Andersom geeft de tabel inzicht in de vraag voor welke trends ieder van de vormen een geschikt instrument is, aangenomen dat men samenwerking als strategie kiest.

Tabel 7.5 is een keuzetabel met relatieve waardering. De uiteindelijke keuze moet passen bij de ondernemer, zijn bedrijf en de context van het bedrijf en die van de partners waarmee hij wil gaan samenwerken.

Tabel 7.3 Voor- en nadelen van verschillende vormen van samenwerking		
Vorm	Voordelen	Nadelen
Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> - De bundeling van synergie, kennis en kracht - Behoud van de eigen identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Het ontstaan van (een beperkte mate van) afhankelijkheid - Blootgeven van bedrijfsinformatie en bedrijfsgeheimen
Regionaal cluster	<ul style="list-style-type: none"> - Door de samenwerking kan men efficiënter de procedures uit wet- en regelgeving doorlopen - Men komt eerder in aanmerking voor subsidies, nieuwe financieringsvormen of andere vormen van ondersteuning - Milieu, natuur en streekproducten kunnen beter uitgedragen worden - Doordat de samenwerking op regionaal niveau is blijft deze overzichtelijk - Men is vooraf vaak al bekend/vertrouwd met de samenwerkingspartners 	<ul style="list-style-type: none"> - Beperkt bereik van het samenwerkingsverband door het regionale karakter - Inleveren van een deel van de onafhankelijkheid - Grotere betrokkenheid/inspraak van de maatschappij bij de eigen bedrijfsvoering van de individuele ondernemer
Tijdelijke organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Krachtenbundeling zodat grotere projecten succesvol kunnen worden uitgevoerd (individuele bedrijven kunnen projecten van een dergelijke omvang niet aan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Minder vergaande relatie tussen bedrijven dan wanneer een meer permanent samenwerkingsverband opgericht wordt - Door het tijdelijke karakter risico op 'free riding'
Co-makership	<ul style="list-style-type: none"> - Door de intensieve samenwerking krijgen bedrijven vaak betere producten en/of een toename van kennis. De marktpositie van bedrijven kan zo verbeteren 	<ul style="list-style-type: none"> - De intensieve samenwerking brengt met zich mee dat bedrijfsgeheimen moeilijk bewaard kunnen blijven; - Door een grote mate van specialisatie en inflexibiliteit (door investeringen in specifieke machines of gereedschappen) hebben ondernemingen te maken met grotere marktrisico's

Tabel 7.3 Voor- en nadelen van verschillende vormen van samenwerking (vervolg)		
Vorm	Voordelen	Nadelen
Joint venture	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde kosten - Kennis van de lokale markt door samenwerking met lokale partners - Vaak gaat het om een tijdelijke overeenkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Gedeelde zeggenschap (joint control) - Het tot stand brengen van een joint venture is een tijdrovend proces
Franchise en vrijwillig filiaalbedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Het kunnen bieden van tegenwicht aan het grootbedrijf ('countervailing power') - De franchisenemer kan gebruik maken van de merknaam van de franchisegever; het gebruik van een bekend merk spreekt het publiek aan - Collectieve voordelen op allerlei onderdelen (lagere rente/inkoopvoordelen/naamsbekendheid/administratieve handelingen/marketingactiviteiten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Het verliezen van een deel van de zelfstandigheid - Het betalen van een entree-fee en jaarcontributie - Het verplicht gebruiken van een voorgeschreven naam/assortiment/winkelinrichting/promotiemateriaal - Voorgeschreven administratieve procedures
Dealerschap	<ul style="list-style-type: none"> - Het recht op exclusieve verkoop. Hierdoor heeft de detaillist een exclusief product in handen dat hem onderscheidend vermogen geeft ten opzichte van de concurrentie 	<ul style="list-style-type: none"> - De producent wil vaak vrij veel zeggenschap hebben over de strategie en bedrijfsvoering van de detaillist. Dit kan frictie opleveren bij verschil van mening

Tabel 7.4 Noodzakelijke aanpassingen voortvloeiend uit de trends en ontwikkelingen en het type samenwerkingsverband dat daar bij past										
Type samenwerkingsverband/actie	Samen groter	Samen flexibeler	Samen sneller	Samen efficiënter	Samen gevarieerder	Samen slimmer	Samen professioneler	Samen maar toch jezelf		
Netwerken		+				+			+	
Regionaal cluster				+					+	
Tijdelijke organisatie	+		+							+
Co-makership		+	+	+						
Joint venture			+						+	
Franchise en vrijwillig filiaalbedrijf	+			+					+	
Dealerschap		+				+			+	

Trend en/of ontwikkeling	Type samenwerkingsverband dat het beste past bij de geïnventariseerde trends en ontwikkelingen									
	net- werken	regionaal cluster	tijdelijke organisatie	co- makership	joint venture	franchise en vrij- willig filiaalbedrijf	dealer- dealer- schap			
Toename welvaart	++++	++	++	++	++	0	++			
Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid	++	+	0	-	+	0	+			
Globalisering	0	+	+	+	+	+++	+			
<i>Schaalvergroting</i>	0	+	+	+	+	+++	+			
<i>Liberalisering</i>	+	+	++	0	0	+	0			
<i>Kennismanagement en kennisopbouw</i>	++	++	+	0	+	0	0			
Uitputting natuurlijke hulpbronnen	++	++	+	0	+	0	0			
Aandacht voor gezondheid	+++	++	+	0	++	+	++			
Vergrijzing	+++	++	+	0	++	+	++			
<i>Veranderende verhouding vraag en aanbod</i>	+++	+++	+	+	+	+	+			
Technologische vernieuwing	++	+++	++	++	++	0	+			
Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied: in samenhang met omliggende stedelijke gebieden	+++	++	0	0	+	-	+			
Veranderende smaak- en preferentiestructuur: diversiteit/individualisering	++++	++	+	+	++	+	+++			
<i>Kennis economie</i>	+	+	0	0	++	+	+			
<i>Emancipatie bewoners/boeren in landelijk gebied</i>	++	++	+	0	+	0	0			

7.2 Toekomstbeelden in de workshops

In de workshops met ondernemers, adviseurs en onderwijs is gevraagd naar de tendensen en behoeftes die men ziet wat betreft nieuwe samenwerkingsvormen en veranderingen om samenwerking gemakkelijker te maken.

7.2.1 Nieuwe samenwerkingsvormen: tendensen en behoeftes

De antwoorden in de workshops zijn uitgebreid genoemd in bijlage B5.4. Opvallend is dat historische banden en familie minder een rol gaan spelen bij samenwerking. Termen als 'aandelen' en 'nieuwe coöperaties' drukken dat goed uit. De ondernemers in de workshops waren geneigd te denken vanuit de huidige samenwerkingsvormen en na te gaan hoe die vormen ook in juridische zin verbeterd kunnen worden. Adviseurs en mensen uit het onderwijs keken wat verder en benoemden ook vormen als publiek-private samenwerking (PPS), franchise- en co-makershipsconstructies, eventueel met vrijwilligers en een exploitatie-bv als mogelijkheden die in de landbouw nu nog minder gebruikelijk zijn maar in de toekomst wel degelijk perspectiefvol zouden kunnen zijn.

7.2.2 Gewenste veranderingen

De laatste vraag in de workshops had betrekking op datgene wat als eerste nodig zou zijn om samenwerking aantrekkelijk te maken en wie dat zou moeten doen. De antwoorden op deze vragen staan beschreven in bijlage B5.5. Samengevat kan gesteld worden dat de ondernemers in de workshops op twee sporen zaten: 1) het 'bekende' spoor van verbetering van wetgeving op het gebied van met name fiscus en ruimtelijke ordening; 2) een 'nieuw' spoor met een mentaliteitsverandering in de landbouw als insteek: een meer zakelijke insteek, een kleinere historische gebondenheid en een gerichtheid op persoonlijke ontwikkeling in een samenwerkingsverband. Uit de advieshoek kwamen vooral suggesties richting bewustwording van de noodzaak en de mogelijkheden om samen te werken door middel van bijeenkomsten, studiegroepen, spelsimulatie, regionale begeleiders en LTO-boodschappen. Ook gaven de adviseurs aan dat competentieontwikkeling van ondernemers belangrijk is. Uit de onderwijswereld kwamen soortgelijke geluiden.

7.2.3 Slotbeschouwing

Aan het eind van de workshops werd gevraagd wat nog niet samenwerkende ondernemers moeten doen om tot samenwerking te komen. Daarop kwamen de volgende antwoorden, die als het ware een samenvatting geven van wat er met name in die workshop gezegd is:

- nadenken of ze geschikt zijn;
- hun trots overboord zetten;
- de juiste partner zoeken;
- minder rekening houden met wat de omgeving vindt;
- gewoon doen;
- openstaan voor positieve signalen;
- kijken naar persoonlijke aspecten;
- kijken naar welke vormen er zijn (geweest) en ervan leren;
- niet laten leiden door nadelen;
- vertrouwen is de basis voor samenwerking en (citaat) 'Vertrouwen krijg je door samen dingen te doen, bijvoorbeeld producten bij elkaar in de winkel leggen, samen rooien, enzovoort.'

Uit de vijf workshops komen veel nuances naar boven over wanneer samenwerking belangrijk is, wat er komt kijken bij samenwerking en wie er wat aan het ondernemersklimaat zou kunnen verbeteren. De workshops geven een genuanceerd en gezien het aantal workshops ook een redelijk representatief beeld. Om de beelden verder te toetsen is het wenselijk om onder een bredere groep ondernemers toetsend onderzoek te doen.

Wel duidelijk is dat de drive om bepaalde doelen te bereiken en de persoonlijke competenties een belangrijke rol spelen bij het kiezen voor samenwerking als bedrijfsstrategie.

7.3 Symposium 'Samen werken aan samenwerking'

7.3.1 Inleiding

Op 6 december 2007 heeft er een symposium plaatsgevonden waarbij de resultaten uit dit project, het uitgewerkte concept theoretisch kader en de resultaten uit de workshops met de praktijk zijn voorgelegd aan de doelgroepen uit het bedrijfsleven. De ruim 40 aanwezigen (naast projectmedewerkers) waren verte-

genwoordigers van de doelgroepen ondernemers, adviseurs en onderwijs. Ook LNV was vertegenwoordigd.

7.3.2 Benoemde acties

Door de aanwezigen zijn uit het concept theoretisch kader en de workshops met de praktijk de volgende acties benoemd.

Mogelijke actiepunten voor de doelgroep ondernemers:

- Accountants en banken zouden bijeenkomsten voor ondernemers met als thema 'samenwerking' kunnen organiseren;
- Selecteren en etaleren van voorbeeld samenwerkingsverbanden door brancheorganisaties, zoals LTO;
- De ondernemer moet zelf een visie ontwikkelen en actief initiatief nemen;
- Opstellen van een handleiding met stappenplan voor ondernemers om tot een samenwerking te komen (zie ook Smit et al., 2008);
- In deze handleiding dient ook aandacht te zijn voor het ontwikkelen van draagvlak bij gezin en personeel;
- Mondeling gemaakte afspraken moeten schriftelijk 'concreet' worden vastgelegd.

Mogelijke actiepunten voor de doelgroep onderwijs:

- Stimuleren van zelfreflectie bij leerlingen (wie ben ik, wat past bij mij?);
- Open houding creëren door stages in het bedrijfsleven;
- Samenwerking als strategische optie in onderwijs opnemen;
- Vaardigheden voor samenwerking bij leerlingen ontwikkelen.

Mogelijke actiepunten voor de doelgroep adviseurs:

- Creëer (elektronische) ontmoetingsplaatsen voor ondernemers met verschillende achtergronden in dezelfde regio;
- Laat ondernemers oefenen/spelen met samenwerking;
- Faciliteer ondernemers die elkaar al hebben 'gevonden', zodat zij effectief en efficiënt tot een betere samenwerking komen;
- Adviseurs moeten zelf ook beter samenwerken en naar elkaar doorverwijzen;
- Informeer ondernemers over voor- en nadelen via een prikkelende checklist voor samenwerking;

- Bekijk of je als adviseur zelf wel geschikt bent om over samenwerking te adviseren. Hiervoor zou een checklist ontwikkeld kunnen worden die ondernemers kunnen gebruiken om de juiste adviseur te zoeken.

7.3.3 Kernpunten

Samengevat komt naar voren dat voor de doelgroep ondernemers het cruciaal is dat zij een eigen visie hebben op het gebied van samenwerking en daarin zelf actief initiatief nemen. Een handleiding of stappenplan zou hen hierin kunnen ondersteunen. Bij de doelgroep onderwijs dient samenwerking meer als strategische optie in het curriculum ingebed te worden waarbij leerlingen worden uitgedaagd om in praktijksituaties hun eigen kwaliteiten wat dat betreft zelf te verkennen. De doelgroep adviseurs dient meer procesmatig te gaan faciliteren bij het vinden van samenwerkingspartners door ondernemers en het inhoudelijk concretiseren van die samenwerking. Zij zouden kritischer kunnen kijken naar hun eigen houding ten aanzien van het thema samenwerking en de betekenis daarvan in hun advisering. Er zouden checklists moeten komen voor het prikkelen tot samenwerking en het toetsen van de meerwaarde van de betreffende adviseur.

Bij iedere doelgroep zit een element waarin mensen zichzelf moeten leren kennen ten aanzien van aanwezige en benodigde kwaliteiten om samen te gaan werken of op dat gebied te adviseren. Een actieve naar buiten gerichte houding is daarbij noodzakelijk. In de praktijk wordt nog niet in alle doelgroepen hier fundamenteel aandacht aan besteed. Kenmerkende opmerkingen daarvoor zijn de roep om een stappenplan voor samenwerking, een prikkelende checklist om tot samenwerking te komen en een toetsmogelijkheid voor kwaliteiten van adviseurs bij samenwerking. Er is bij de doelgroepen uit de praktijk een behoefte aan procesmatige ondersteuningsmiddelen om het proces rond samenwerking nadrukkelijker te kunnen prikkelen en faciliteren.

Deze roep om procesmatige ondersteuningsmiddelen kunnen als volgt vertaald worden. Het kernwoord is de 'kennis' over samenwerking. Kennis wordt in de volgende formule nader uitgewerkt: Kennis = Informatie x (Ervaring + Vaardigheden + Attitude). In het symposium is nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de procesmatige onderdelen ervaring, vaardigheden en houding/attitude. Daarbij wordt gevraagd naar protocollen om daarin kwaliteiten van personen in te ver- en onderkennen. De benoemde protocollen die door de doelgroepen zijn gevraagd, zijn:

- voor ondernemers, om tot samenwerking te komen;

- een prikkelende checklist om voor- en nadelen te benoemen;
- een toetsingskader voor ondernemers bij het verkennen van de geschiktheid van adviseurs op het terrein van 'samenwerking'.

De eerste twee benoemde protocollen zijn op basis van de theoretische concepten en resultaten van de workshops ontworpen en opgenomen in de brochure 'Samenwerking: kansen voor u als ondernemer; Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking' (Smit et al., 2008). Het toetsingskader voor adviseurs is nog niet ontworpen, maar zou in grote lijnen kunnen bestaan uit de volgende onderdelen bij de vraag: 'Waar moet een goede adviseur voor samenwerking aan voldoen?': hij/zij moet:

- gevoel hebben voor strategie;
- goed kunnen luisteren naar de wens van de ondernemer en vraaggestuurd vanuit de ondernemer kunnen opereren;
- goede voorbeelden kunnen uitdragen;
- buiten bestaande kaders kunnen denken en nieuwe ontwikkelingen kunnen inbrengen;
- zich er bewust van zijn dat samenwerking een goede strategische optie kan zijn;
- samenwerking zelf ook mee beleven en zelf ook een goede samenwerker zijn;
- een coach zijn voor het proces en geen inhoudelijke specialist.

Het voorgaande zou een toetsingskader kunnen zijn voor de ondernemer om zijn adviseur te toetsen of deze hiervoor de geschikte persoon kan zijn om hem in samenwerkingsplannen te begeleiden.

8 Conclusies

- Veel trends en ontwikkelingen in markt, beleid en maatschappij vormen een kans of uitdaging die met samenwerking kunnen worden opgepakt.
- Samenwerking is in de landbouw al heel lang bekend, met name in de vorm van coöperaties, werktuigringen en telersverenigingen, naast vele vormen van informele samenwerking. In het mkb zijn vele innovatieve vormen ontwikkeld, die gezamenlijk een groot belang vertegenwoordigen. Te denken valt aan franchise-constructies, joint ventures en dealerschap.
- Samenwerking is er in allerlei vormen, waarbij de doelen verschillen en daardoor de niveaus, de intensiteit, de tijdsduur, de werkterreinen en de functies.
- Samenwerking heeft voor- en nadelen. Er is op economisch, sociaal en ondernemerschapsgedebiet veel te winnen door samenwerking, maar de partners moeten rekening met elkaar houden en veel overleg plegen. Ook is er risico op onenigheid, met name als allerlei zaken, zoals doelen, strategie, risico's en exit-mogelijkheden niet goed doorgesproken en/of vastgelegd zijn.
- Het aangaan en aantrekkelijk houden van een samenwerkingsverband vraagt veel van de houding en competenties van de deelnemers. De mate waarin verschilt overigens naar vorm, niveau, intensiteit en terreinen van de samenwerking.
- Afhankelijk van de trend waarop men in wil spelen is de ene vorm beter geschikt dan de andere. Ook is met de ene vorm een groter aantal kansen uit trends te benutten dan met de andere.
- Er is bewustwording nodig bij ondernemers, adviseurs en onderwijs over de noodzaak en mogelijkheden van samenwerking. De brochure in dit project (Smit et al., 2008) is daarbij bruikbaar, maar vooral moet het onderwerp gaan leven door allerlei actieve presentaties en ontmoetingsdagen en -podia waarop het onderwerp als middel om rendement te verbeteren, ondernemerschap te bevorderen en meer vrije tijd te creëren wordt gepresenteerd.

Literatuur

Agrarisch Dagblad, 14 februari 2001.

Arthur, B., *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. University of Michigan Press, Ann Arbor, MI, 1994.

Backus, G., W. Baltussen, M. van Galen, H. van der Meulen en K. Poppe. *Voorbij het gezinsbedrijf? Organisatie van het agrarische bedrijf, nu en in de toekomst*. Rapport 2009-051. LEI Wageningen UR, Wageningen, 2009.

Baden-Fuller, C. en J. Stopford, 'The firm matters, not the industry'. In: De Wit, B. en R. Meyer (red.), *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*, Thomson Learning, London, 1992, pp. 391-398.

Banse, M, P. Nowicki en H. van Meijl, *Why are current world food prices so high?* Memo 2008-040. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2008.

Beldman, A.C.G., J.W. van der Schans, C. Smit, C. Wierda, J. Poelarends, H. Kortstee en I. Enting, *Inspirerende kolomstrategieën; Lessen van buiten en binnen de agrarische sector*. Rapport 2008-089. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Benvenuti, B., 'De technologisch-administratieve taakomgeving (TATE) van landbouwbedrijven'. In: *Marquetalia* 5 (1982) 4, pp. 11-36.

Benvenuti, B., 'Van Tate naar endo-culturele gemeenschappen'. In: Ploeg, D. van de en H. Wiskerke (red.), *Het landbouwpolitieke gebeuren: liber amicorum voor Jaap Frouws*, Wageningen UR, Leerstoelgroep Rurale Sociologie (Studies van landbouw en platteland 34), Wageningen, 2005.

Beukema, E., 'Samenwerking is een hot item. Boeren kunnen niet meer om samenwerken met elkaar heen. Dat stelt het LEI'. Naar aanleiding van de brochure over samenwerking en een interview met B. Smit. In: *De Boerderij* 94 (2008) 7, p. 5.

Bijman, J., 'Van horizontale naar verticale samenwerking in de agrosector: verklaring vanuit de institutionele economie'. In: *TSL* 19 (2004) 3, p. 143.

Bijman, J., *Producentenverenigingen in de land- en tuinbouw: nieuwe taken voor een oude institutie*. LEI, Den Haag, 2001.

Bijman, W.J.J. en G.W.J. Hendrikse. 'Opkomst van telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw'. In: *Maandblad voor accountancy en bedrijfs-economie* 6 (2001).

Bommel, K.H.M. van, J.H. Jager, M.J. Voskuilen, *Dynamiek in bedrijven, Schatting aantal starters, bedrijfsovernames en -beëindigingen in de land- en tuinbouw*. LEI Wageningen UR, Den Haag, oktober 2007.

Bont, K. de, J. Bolhuis, K. Boone, N. de Groot, J. Luijt, H. van der Meulen, H. van Oostenbrugge en B. Pronk, *Raakt de kredietcrisis de agrosector?* Rapport 2008-092. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2008.

Boschma, R.A., 'Proximity and innovation: A critical assessment'. In: *Regional Studies* 39 (2005), pp. 61-74.

Bresnahan, T.F. en M. Trajtenberg, 'General Purpose Technologies: Engines of Growth'. In: *Journal of Econometrics* 65 (1995), pp. 83-108.

Cantell, R.B., *The Scientific Analysis of Personality*. Penguin, Baltimore, 1965.

Chandler, A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Boston, 1962.

Coase, R.H., 'The nature of the firm'. In: *Economica* 4 (1937), p. 386.

Cyert, R. en J. March, *Behavioural Theory of the Firm*. Blackwell, Oxford, 1963.

Diepen, M. van, *Een inventarisatie van de situatie van telersverenigingen in de groente- en fruitsector in Polen*. LNV-Bureau Warschau, Polen, december 2004.

Contractor, F.J. en P. Lorange, *Cooperative Strategies and Alliances*. Pergamon, Amsterdam, 2002.

Dijk, G. van en L.F.M. Klep, *Als 'de markt' faalt - Inleiding tot coöperatie*. Sdu, Den Haag, 2005.

Douma, S. en H. Schreuder, *Economic Approaches to Organisations*. Financial Times/Prentice Hall, Harlow, 2002.

Drie, van, I. & F. Pelikaan, 'Eén plus één wordt drie. Special samenwerken', (Op basis van telefonisch interview van Bert Smit e.a.). In: *Veeteelt*. Op basis van telefonisch interview van Bert Smit e.a., pp. 26-28, 2009.

Duffhues, T. en I. Horlings, *Mijn mond doet zeer van het zwijgen. In gesprek met agrarische ondernemers over de beleving van sociale vitaliteit*. Telos, Brabants Centrum voor Duurzaamheidvraagstukken en de Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie, Tilburg, april 2007.

EIM, *Kansrijker door samenwerking, Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen*. Raad voor het zelfstandig Ondernemerschap, Den Haag, 2003.

Franchise en Formulegids, *De nationale Franchise & Formulegids 2007*. First Formula uitgeverij bv, Weesp, 2007.

Galama, P. & J. Zijlstra, *Samenwerking. Strategisch, sociaal en slim*. Folder 5, Project Koe & Cultuur, Animal Sciences Group van Wageningen UR, Lelystad, 2009.

Galen, M. van en M.J. Verstegen, *Innovatie in de agrarische sector; We kunnen er niet genoeg van krijgen!* Rapport 2008-067. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2008.

- Galbraith, J.A., 'Designing Complex Organisations'. In: *Strategy: process, content, context*. Addison-Wesley Longman Publishing Co, Boston, pp. 610-617, 1998.
- Gianotten, H.J., F. Pleijster en A.B. Zwaard, *Commerciële samenwerking in de detailhandel*. EIM, Zoetermeer, 1988.
- Goddijn, S.T. en J.J. de Vlieger, *MVO in ketens, Een MVO-ketensamenwerkingsmodel en een voorstel tot ontwikkeling van een GRI-jaarrapport voor de food-sector*. LEI, Den Haag, 2004.
- Gulati, R. en H. Singh, 'The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances'. In *Administrative Science Quarterly* 43 (1998), pp. 781-814.
- Haan, D. de, *Samenwerking als overlevingsstrategie. Drie casestudies naar marktgerichte samenwerkingsinitiatieven van varkenshouderij*. Afstudeerscriptie. Katholieke Universiteit Nijmegen, mei 2002.
- Hendrikse, G., *Economics and management of Organisations; Co-ordination, motivation and strategy*. McGraw-Hill Education, Maidenhead, 2003.
- Hoffman, W.H. en R. Schlosser, 'Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises: An empirical survey'. In: *Long range planning* 34 (2001), pp. 357-381.
- Horlings, I. en T. Duffhues, *Sociale vitaliteit in de landbouw; Verslag van een expertmeeting op 28 juni 2005 te Tilburg*. Telos en ZLTO, 2005.
- Horne, P. van, H. Kortstee, E. Oosterkamp en T. Veldkamp, *Producentenorganisaties in de varkens- en pluimveehouderij: een instrument voor verandering?* LEI Wageningen UR, Den Haag, april 2007.
- Huyzer, S.E., J. Moëd, M.G.M. Spitholt, W. Luimes, H. Kroodsmas en M.U. Douma, *Strategische samenwerking: de praktijk in Nederland*. Coopers & Lybrand, Dijkster van Dien, Amsterdam en Universiteit Twente, 1991.
- Janssens, S.R.M., A. Netjes en C.N. Verdouw, *Visie op de aardappelkolom*. Rapport 228.2006, LEI Wageningen UR, Den Haag, 2006.

Jong, R. de, L. Noorduyt, L. Schagen en M. van Vonk, *Boerenkringen in beweging: handreikingen om de kloof tussen agrariërs en hulpverlening te verkleinen*. Roodbont Uitgeverij, Zutphen, 2000.

Kauffman, S.A., 'The Evolution of Economic Webs'. In: Anderson, P.W., K.J. Arrow en D. Pines (red.), *The economy as an evolving complex system. Santa Fe Institute Studies in the Sciences of Complexity* 5 (1988), pp. 125-46.

Klein Woolthuis, R., *Winnen kan ook samen, handleiding voor samenwerking*. Code 25-B-17. Faculteit Technologie en Management van de Universiteit Twente, 1998.

Koopman, P.L. en J. Pool, 'Organisational Decision Making: Models, Contingencies and Strategies'. In: J. Rasmussen, B. Brehmer en J. Leplat, *Distributed Decision Making: Cognitive Models for Cooperative Work* (1990), Wiley Chichester, UK, pp. 19-46, 1991.

Kroon, S.M.A. van der, G.M.L. Tacken, R.L.M. van Uffelen, R.A.F. van Paassen, E.H. Poot en A.J. de Buck, *Producentenverenigingen in beeld*. Rapport 5.02.15. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2002.

Lamain, M. en C.W. Kristelijn, *SCHAAK*. Kollumerwaard, SPNA Agro Research, Weister Klap Advies, Provincie Groningen, 2006.

Lauwere, C.C. de, A.J. de Buck, A.B. Smit, J.S. Buurma, H. Drost, H. Prins en L.W. Theuws, *Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt. Motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer*. Rapport 2003-02. Wageningen UR, Wageningen, 2003.

Leenstra, F. en G. van der Peet, *Technologische verkenningen agrosector*. Rapport 209, Animal Sciences Group van Wageningen UR, Lelystad, 2009.

Leterme, Y., (minister van Landbouw, Zeevisserij en Plattelandsbeleid in België), *Samenwerking in de landbouw*. Coöperatie Platform Departement Landbouw en Visserij, Brussel, januari 2007.

LNV (ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit), Nederlandse Voedingsmiddelenindustrie VAI en Land- en Tuinbouworganisatie LTO Nederland, *Samen werken aan winst. Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont*. LNV, Den Haag, 2004.

LNV (ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit), *Kiezen voor landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector*. Den Haag, 2005.

Man, T.W.Y., T. Lau en K.F. Chan, 'The competitiveness of small and medium enterprises - A conceptualisation with focus on entrepreneurial competences'. In: *Journal of Business Venturing* 17 (2002), pp. 123-142.

Man, A.P. de en G.M. Duysters, *Samenwerking en Innovatie, Literatuuroverzicht van de relatie tussen innovatiekracht en interorganisatorische samenwerking*. Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 2002.

Migchels, N., *The ties that bind, a dynamic model of chain cooperation development*. Proefschrift. Wageningen, 2001.

Milgrom, P. en J. Roberts, *Economics, organisation and management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1992.

Miller, D., 'The Generic Strategy Trap'. In: *Journal of Business Strategy* 13 (1992), pp. 37-41.

Mohr, J. en R. Spekman, 'Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques'. In: *Strategic management Journal* 15 (1994), pp. 135-152.

NCR (Nationale Coöperatieve Raad voor land- en tuinbouw), *Land- en tuinbouwcoöperaties in Nederland*. Zesde druk, april 1991.

Nooteboom, B., W. Vanhaverbeke, G. Duysters, V. Gilsing en A. van den Oord, *Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity*. Working paper 05.05, ECIS, Eindhoven, 2006.

Oerlemans, L.A.G. en M.T.H. Meeus, 'Clusters en IOP's. Clusterbeleid in internationaal perspectief'. In: *Economisch Statistische Berichten* no. (2002) 4283.

Oliver, C., 'The Determinants of Interorganisational Relationships: Integration and future directions'. In: *Academy of Management Review* 16 (1990), pp. 241-265.

Pleijster, F., *Een kansrijk boeket*. EIM, Zoetermeer, 2005.

Porter, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York, 1980.

Porter, M.E., *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*. The Free Press. New York, 1985.

Rabobank, *Rabobank Cijfers & Trends 2005/2006*. Sector Detailhandel Food, Utrecht, 2006.

Reijnders, W.J.M., *Prestaties van netwerken in de detailhandel*. Stenfert Kroese, Houten, 1994.

Rosenbrand, M.E., F.R. Dirks en J. Meijaard, *Kansrijker door samenwerking*. EIM en RZO, Zoetermeer, 2003.

Sampermans, B., *Dynamiek en onzekerheid op het Brabantse platteland; De kracht van samenwerken*. Afstudeerscriptie, Universiteit van Tilburg, 2006.

Schumpeter, J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Row, New York, 1942.

Shapiro, C. en H.R. Varian, *Information Rules*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA, 1998.

Silvis, H. en K. de Bont (red.), *Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland; Achtergrondrapport bij 'Kiezen voor landbouw'*. Rapport PR.05.05. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2005.

Silvis, H.J., C.J.A.M. de Bont, J.F.M. Helming, M.G.A. van Leeuwen, F. Bunte en J.C.M. van Meijl, *De agrarische sector in Nederland naar 2020; Perspectieven en onzekerheden*. Rapport 2009-021. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Simon, H., 'A Behavioural Model of Rational Choice'. In: *Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behaviour in a Social Setting*. Wiley Chichester, UK, 1957.

Smit, A.B., 'Ruimte voor akkers en tuinen, bomen en bollen'. In: C.P.C.M. van der Hamsvoort (red.), *Trendverkenningen Nederlandse landbouw. Wageningen, Natuurplanbureau, Natuurplanbureaustudies 4* (2002), pp. 65-81.

Smit, B., 'Samenwerking tussen ondernemers kansrijk'. In: Berkmortel, N. van de, A. Beldman, H. Kortstee, W. Oosterhoff en M. Vrolijk (red.), *Van kennis op de plank' naar 'kennissen in beweging*. Brochure van de Onderwijsdag Ondernemerschap op 18 november 2008 in Dronten, p. 22, 2008.
http://www.lei.wur.nl/NR/rdonlyres/2A3C9F9F-BAD0-4BB3-8769-53B40EABC049/71866/Samenwerking_totaalpdf.pdf

Smit, A.B., 'Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture'. In: W. Bökelmann (red.) *Acta Horticulturae 655, Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management*. Berlijn, 29 augustus-3 september 2004, pp. 167-173.

Smit, A.B. en H.J.M. Kortstee, 'Nieuwe vormen van samenwerking tussen ondernemers'. In: *Agri-Monitor*, oktober 2008.

Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema, J. Meijaard en M. Warmink, *Samenwerking: kansen voor u als ondernemer; Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking*. Brochure. Wageningen UR, 2008.

Smit, A.B. en G.S. Venema (red.), *Langetermijnperspectieven voor de landbouw in de provincie Noord-Holland; Een doorkijk van 2004 naar 2015*. Rapport 6.04.11. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2004.

Spruijt, J., T. Vermeulen, E. Beerling, P. Roelofs, G. Heijerman, B. Smit, H. van der Veen, R. van der Meer, J. Helming, M. van Galen en F. Tjink, *Impact EU-*

Gewasbeschermingsverordening. Economische impact van de voorgestelde cut-off criteria voor een aantal Nederlandse gewassen. PPO, LEI Wageningen UR en IRS, Lelystad, 2008.

Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot en A.J.J. van Roestel, *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt.* Rapport 7.02.06. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2002.

Treacy, M. en F. Wiersema, 'Customer intimacy and other value disciplines'. In: *Harvard Business Review*, Jan/Feb., 1993.

Treacy, M. en F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders.* 1994.

VAB, *Jaarverslag 2007 Vereniging Agrarische Bedrijfsadviseurs.* Amersfoort, 2007.

Varian, H.R., *The Law of Recombinant Growth.* The Industry Standard, 28-2-2000, <www.thestandard.com/article/display/0,1151,11884,00.html> 2000.

Verstegen, J.A.A.M. en T.L. Lans. *De kunst van het zien en realiseren. Competenties voor succesvol ondernemerschap in de agrarische sector.* Rapport 06.02, LEI Wageningen UR, 2006.

Vrolijk, H.C.J., W.H.M. Baltussen, C.J.A.M. de Bont, W.H.G.J. Hennen en P.I. Ingenbleek, *Horizontale en verticale samenwerking in het bedrijven-informatienet; Een verkenning van wensen en mogelijkheden.* Rapport 1.07.03. LEI Wageningen UR, Den Haag, 2007.

Wagenberg, A.F.G.M. van, *Facility management innovatie: utopie of noodzakelijkheid.* Wageningen Universiteit, Wageningen, 2001.

Williamson, O.E., 'The economics of organisation: the transaction cost approach'. In: *American journal of sociology* 87 (1981) 2, p. 233.

ZLTO, *De kracht van samenwerking in de land- en tuinbouw. Strategie van de ZLTO.* Tilburg, juni 2006.

Zuurbier, P.J.P, J. Trienekens en G.W. Ziggers, *Verticale samenwerking; Het ontwikkelen van partnerships in de food en agribusiness is hét concept om de concurrentiekracht op de markten van nu en morgen te vergroten*. Kluwer, Deventer, 1996. <www.kvk.nl/artikel/artikel.asp?artikelID=47262>

Bijlage 1

Theoretische achtergronden

De analyses in dit rapport vinden plaats op drie niveaus: de ondernemer, zijn/haar onderneming en de omgeving daaromheen. Dat betekent dat we heen en weer moeten koppelen tussen deze drie niveaus en inzichten overdragen van het ene naar het andere niveau.

B1.1 Theorie over de impact van trends en ontwikkelingen

Ten eerste hebben we het over trends en hun impact op bedrijven. Hierbij horen theorie en literatuur over hoe trends doorwerken op de maatschappij en de economie in het bijzonder. Hierbij moet worden gedacht aan vergezichten, zoals die van het CPB, maar ook visionaire beschouwingen, zoals van Brian Arthur en Joseph Schumpeter.

Economieën zijn voortdurend in beweging. Zo ook de Nederlandse, waarin zich allerlei verschillende trends voordoen die niet alleen de macro-economie en de consumenten raken maar ook het bedrijfsleven. Het betreft trends, zoals: de vergrijzing van de bevolking, de toenemende mate van internationalisering van en samenwerking in het bedrijfsleven, verplaatsing van werkgelegenheid naar lagelonenlanden waardoor met name industriële bedrijvigheid uit Nederland verdwijnt, het toenemende belang van de dienstensectoren, overheidsacties om de administratieve lasten voor het bedrijfsleven te verlagen en het ondernemingsklimaat te verbeteren, en de groei van het aantal allochtone, vrouwelijke en oudere ondernemers en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Op middellange termijn kunnen sterke veranderingen in de economie zich ook voordoen als gevolg van (1) belangrijke internationale (EU-)afspraken waardoor internationale politieke besluiten prevaleren boven nationale, en/of (2) substantiële wijzigingen in de welvaartsstaat waarin individualisme het wint van collectivisme (Prince et al., 2006). Hoe zullen dergelijke belangrijke veranderingen de ontwikkeling van verschillende vormen van ondernemerschap beïnvloeden?

Scenariostudies brengen in kaart welke mogelijke veranderingen zich kunnen doen. EIM publiceerde in 2006 een dergelijke studie (Prince et al., 2006), waarbij dankbaar gebruik werd gemaakt van de CPB-vergezichten die in november

2004 verschenen (Huizinga en Smid, 2004). Deze vergezichten bouwen voort op de in 2003 gepubliceerde CPB-studie 'Four Futures of Europe' (De Mooij en Tang, 2003). De vergezichten laten verschillende ontwikkelingen zien ten aanzien van de mate van internationale samenwerking en de mate waarin de maatschappij verschuift van een publieke naar een private samenleving.

Ondernemers die experimenteren met nieuwe combinaties van bestaande componenten zorgen voor nieuwe en grote dynamiek in de economie, een proces dat vergelijkbaar is met de situatie aan het begin van de 20e eeuw, waar nieuwe combinaties van machinale en communicatietechnologie ook zorgden voor golven van vernieuwing en ondernemerschap (Schumpeter, 1911). Wijdverbreide adoptie en incorporatie van nieuwe informatie- en communicatietechnologieën staat centraal in deze ontwikkelingen. Dit kan op twee manieren de bron vormen voor maatschappelijke veranderingen. Door de hernieuwde combinatie van de 'componenten' van technologie kunnen reeksen meer en minder radicale innovaties ontstaan (Kauffman, 1988; Varian, 2000). Bovendien kunnen allerlei economische activiteiten door de uitzonderlijk brede bruikbaarheid van dit soort technologie een vernieuwingsimpuls krijgen (*general purpose* technologieën, Bresnahan en Trajtenberg, 1995; Helpman, 1998). Als zodanig zullen dit soort processen op termijn veranderingen creëren in eigenlijk alle bedrijfstakken van de economie. Twee kenmerken van zowel de 'nieuwe' als de 'vernieuwde' producten en diensten zijn anno 2007 doorslaggevend. Ten eerste hebben informatie-intensieve producten en diensten zeer lage marginale kosten (Shapiro and Varian, 1998). Dit is voor de meeste managers en beslissers een ongebruikelijk kenmerk en dat zorgt dat zij bij complexe keuzes tussen onzekere alternatieven moeite hebben goede keuzes te maken. De relatief lage marginale kosten van informatie-intensieve producten zorgen er bijvoorbeeld voor dat het relatief aantrekkelijk is allerlei variaties aan te bieden (in service, imago en kwaliteit). Ook treden voor informatie- en communicatieproducten en -diensten vrij snel toenemende schaalopbrengsten op. Hoe meer gebruikers, hoe groter de toegevoegde waarde voor zowel producenten als consumenten (Arthur, 1994).

Het hele palet van ontwikkelingen wordt vaak samengevat via een zogenoemde PEST-analyse waarbij politieke, economische, sociale en technologische trends en ontwikkelingen worden geordend. Variaties zijn de SEPTED (sociaal-cultureel, economie, politiek, technologie, ecologie, en demografie) en de PESTLE (politieke, economische, sociaal-culturele, technologische, legale and ecologische factoren) analyse. Wij zullen de trends en ontwikkelingen ook

via een dergelijke indeling bespreken omdat het een handige en handzame manier is om een overzicht van relevante trends en ontwikkelingen te presenteren.

B1.2 Theorie over strategievorming

Ten tweede hebben we het over strategievorming en doelbepaling door ondernemers. Hierbij horen theorie en literatuur over de manieren waarop ondernemers hun omgeving tegemoet kunnen treden. Het gaat daarbij vooral om de keuze om op aspecten van het ondernemerschap te concentreren. Hierbij moet worden gedacht aan bespiegelingen, zoals die van Porter en Ansoff.

In de loop der tijd zijn er allerlei pogingen gedaan om strategievorming te classificeren. Een van de eerste pogingen was die van Ansoff (1965). Hij onderscheidde product-markt combinaties voor een ondernemer in termen van nieuwheid van het product en nieuwheid van de markt voor de ondernemer (en zijn onderneming). Porter (1980) voegde hieraan toe dat een onderscheid naar lage kosten (kostenleiderschap) dan wel toegevoegde waarde (differentiatie) cruciaal is, ondermeer omdat een ondernemer op de lange termijn ook een systematische strategie moet voeren. Daarbij is het volgens Porter cruciaal om niet het midden te houden, maar om te kiezen. Behalve het onderscheid kosten vs. toegevoegde waarde benadrukt Porter ook het kiezen tussen een smalle of een brede focus, waarbij vooral ook de focus op een niche een op de lange termijn houdbare strategie vormt.

Sinds de indeling van Porter in 1980 zijn er vele pogingen gedaan om tot een betere classificatie van strategieën te komen. Geen van de pogingen leverde echter een beter simpel, praktisch en intuïtief model op. De marginale bijdrage voor het begrip van de strategie van een ondernemer en zijn onderneming daalt heel snel bij elke nuancering die men probeert te maken (zie bijvoorbeeld Baden-Fuller en Stopford (1992), De Wit en Meyer (1998), Miller (1992), Treacy en Wiersema (1993)).

B1.3 Theorie over organisatieverandering

Ten derde hebben we het over de (her)inrichting van organisaties. Hierbij horen theorie en literatuur over de keuze om activiteiten zelf te doen of samen met anderen. Hierbij moet worden gedacht aan Chandler, Galbraith, March en Williamson.

Wanneer een onderneming een bepaald type producten, diensten of combinatie van producten en diensten zou willen aanbieden heeft het nagenoeg per definitie allerlei (fysieke en niet-fysieke) middelen nodig om deze producten en diensten te kunnen aanbieden. Volgens Williamson (1981) heeft een ondernemer drie keuzes: 1) de middelen kunnen worden ingekocht, 2) de middelen kunnen zelf worden gemaakt of 3) de middelen kunnen worden betrokken via 'gemengde vormen'. Elk van de keuzes is even interessant, maar de gemengde vormen zijn primair de organisatievormen die we onder 'samenwerking' scharen. Chandler (1962) en Galbraith (1973) gaan al uitgebreid in op de logica van organisaties zonder samenwerking. De kwaliteit van deze werken is nagenoeg ongeëvenaard.

Samenwerking kan op diverse manieren worden geclassificeerd, al naar gelang de doelen, de terreinen van samenwerking, het aantal partners en de specifieke vorm van de afspraken die worden gemaakt. Samenwerking vindt vooral plaats wanneer er organisatiespecifieke 'assets' zijn die één van de twee partijen nodig heeft om de concurrentie te kunnen aangaan en die de andere beschikbaar heeft om in te zetten (bijvoorbeeld patenten of specifieke, individuele competenties). Ook kunnen er locatiegebonden 'assets' zijn waar de ene partij van gebruik zou willen maken en die de andere partij in bezit heeft. Ten derde kan het zo zijn dat er een gezamenlijke kans of bedreiging is waardoor het loont om samen op te trekken. Tot slot is het soms simpelweg onmogelijk om bepaalde middelen via een marktcontract (dat wil zeggen zonder samenwerking) te verhandelen (Williamson, 1981).

Ook een meer op gedrag gerichte theorie op organisaties en samenwerking is relevant. Cyert en March (1963) doen dit uitvoerig uit de doeken. Kern van het betoog is dat veel van de beslissingen over de organisatie van een onderneming onder beperkte rationaliteit moeten worden genomen en dat dit consequenties heeft voor de manier waarop er naar samenwerking moet worden gekeken.

B1.4 Theorie over persoonlijke en sociaal ingebedde besluitvorming

Ten vierde hebben we het over persoonlijke beslissingen door ondernemers. Hierbij horen theorieën over besluitvorming door ondernemers binnen hun organisatiecontext. Hierbij moet worden gedacht aan Simon, Child en Koopman en Pool.

Afhankelijk van allerlei factoren in de omgeving van de ondernemer, het onderwerp van een beslissing en de organisatieprocessen binnen de onderneming kan het proces van besluitvorming drastisch verschillen (Koopman en Pool,

1990). Buiten kijf staat dat een ondernemer zijn beslissingen neemt in beperkte rationaliteit (Simon, 1957). Deze beperkte rationaliteit zorgt ervoor dat voor een goed begrip van het gedrag van ondernemers en ondernemingen het cruciaal is meer dan alleen de puur rationele argumenten en factoren in beschouwing te nemen. Individuele aspecten spelen een rol, zoals persoonlijkheid, intelligentie, houding, motivatie, percepties en andere 'persoonlijke' variabelen, zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en culturele achtergrond (Catell, 1965). Sociale aspecten spelen een rol, zoals de persoonlijkheid, houding en percepties van familie en direct bij de onderneming betrokkenen als financiers, managers en werknemers. In het sociale proces dat de samenwerkende ondernemers omgeeft spelen allerlei factoren een rol, zoals de culturele overeenkomst, de relatieve afhankelijkheid, de coördinatie en motivatie en de vaardigheden om samen te werken (Oliver, 1990).

In dit rapport grijpen wij terug op deze theorieën specifiek voor de context van *ondernemers* die nu beslissingen moeten nemen over strategie en organisatie van *ondernemingen* gegeven de trends en ontwikkelingen in de *omgeving* van technologie en maatschappij.

Bijlage 2

Begrippenlijst

Bestaande keten

Ondernemers die zich ontwikkelen in de primaire landbouwtaak focussen op primaire productie en versterking van hun positie in de markt. Strategieën die ze daarvoor ontwikkelen zijn gericht op specialisatie, productontwikkeling- en productkwaliteit en ketensamenwerking.

Bedrijfsverbreding

Dienstverlening op agrarische bedrijven op het gebied van onder andere natuurbeheer, recreatie, zorg en energie. Deze diensten worden verleend naast de primaire productie van voer, voedsel en grondstoffen (website LEI).

Bedrijfsverdieping

De realisatie van een hogere economische toegevoegde waarde op het agrarische bedrijf door extra zorg of bewerkingen in aanwezige productietakken (Van Everdingen et al., 1999).

Blauwe diensten

Waterbeheerstaken die door agrariërs (grondgebruikers) uitgevoerd worden en waarvoor zij een zakelijke vergoeding krijgen. De blauwe diensten zijn vraaggestuurd en richten zich vooral op het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Water houdt zich niet aan perceelsgrenzen, maar heeft effect op deelstroomgebieden, waardoor agrarisch waterbeheer min of meer tot collectiviteit verplicht. Mogelijke blauwe diensten zijn: waterconservering (water vasthouden om droge perioden te overbruggen), waterberging (bij neerslagpieken), waterlevering (voor drinkwater of industrie), verwerking van afvalwater, en landschapsversterking (door peilverhoging) (Persbericht LEI, CLM en Alterra, 2000. Perspectief voor Blauwe diensten).

Creativiteit

Deze dimensie gaat om innovatie: nieuwe producten en diensten, wellicht ook voor nieuwe markten. Het gaat dus om nieuwe combinaties.

Duurzaamheid

Deze dimensie gaat om het reduceren van risico's, voor de maatschappij, voor de klant en voor het bedrijf zelf. Het gaat dus om de continuïteit en positie op de lange termijn.

Effectiviteit

Deze dimensie effectiviteit gaat om doeltreffendheid: producten en diensten beter laten aansluiten bij de wensen van klanten en eindconsumenten. Het gaat dus om verbeteringen aan de kwaliteit.

Efficiëntie

Deze dimensie gaat om doelmatigheid: (bestaande) producten en diensten goedkoper te maken. Het gaat dus om verbeteringen aan de prijs.

Groene diensten

Activiteiten op het gebied van natuur, water, landschap en toegankelijkheid van het landelijk gebied. Ze vinden plaats naast de gewone agrarische bedrijfsvoering, maar een ondernemer is niet wettelijk verplicht deze uit te voeren. Groene Diensten verhogen uiteindelijk de kwaliteit van het landelijk gebied. Een voorbeeld is agrarisch natuurbeheer (website LEI).

Maatschappelijke functie

Ondernemers die zich ontwikkelen in de maatschappelijke functie richten zich naast de primaire landbouw op het uitvoeren van de maatschappelijke functie voor de publieke sector. Deze functies leveren een bijdrage aan maatschappelijke belangen, zoals de kwaliteit van natuur, landschap, water en cultuurhistorie in het landelijk gebied. Deze diensten worden vanuit publiek geld gefinancierd.

Nieuwe markten

Ondernemers die zich ontwikkelen in nieuwe markten richten zich naast de primaire landbouw op het ontwikkelen van nieuwe private diensten in voor hen en voor de landbouw nieuwe markten. De diensten worden vanuit privaat geld betaald.

Uitdaging

Stimulerende formulering voor het begrip 'bedreiging'.

Bijlage 3

Programma workshops met GDR (Group Decision Room)

Versie voor de workshop met ondernemers

20/09/2007

09:45 AM	Ontvangst Met koffie en thee
10:00 AM	Welkom, opening en voorstelronde Bert Smit
10:05 AM	1. Doel van workshop en toelichting programma Bert Smit
10:15 AM	Uitleg GDR Marijn Poel
10:20 AM	2. Trends en ontwikkelingen Presentatie Bert Smit
10:30 AM	3a. Kansen en uitdagingen (Categorizer) Opwarmvraag
10:45 AM	Blik op onderzoeksresultaten Bert Smit
10:55 AM	3b. Redenen voor samenwerking (Categorizer)
11:05 AM	Blik op onderzoeksresultaten Bert Smit
11:15 AM	Pauze

11:30 AM	4a. Opzetten van samenwerking (Categorizer) Intro door Bert Smit
11:45 AM	4b. Belemmeringen bij opzet samenwerking (Categorizer)
12:00 PM	4c. Kwaliteiten voor samenwerking (Categorizer)
12:15 PM	4d. Ondersteuning samenwerking (Categorizer)
12:30 PM	Lunch In de hal, naast deze zaal
01:15 PM	5a. Functioneren samenwerkingsverband (Categorizer) Intro door Bert Smit
01:25 PM	5b. Belemmeringen tijdens samenwerking (Categorizer)
01:35 PM	Blik op onderzoeksresultaten
01:40 PM	5c. Voor- en nadelen van samenwerking (Categorizer)
01:50 PM	5d. Tendens samenwerkingsvormen (Categorizer)
02:00 PM	5e. Nieuwe samenwerkingsvormen? (Categorizer)
02:10 PM	Blik op onderzoeksresultaten
02:15 PM	6. Doorbraakagenda (Group Outliner) Intro door Bert Smit
02:45 PM	Conclusies en afronding
03:00 PM	Einde workshop

Bijlage 4A

Macro-omgevingstrends, technologische trends en bedrijfstaktrends in agrocluster tot 2020

Macro-omgeving	Concrete trends tot 2020	Algemene kansen en uitdagingen die uit de trend voortvloeien
<i>Demografisch</i>	Groei wereldbevolking	Toenemende vraag naar voedsel en hogere voedselprijzen
	Verandering demografische structuur van Europa met meer multiculturele kenmerken door toestroom van immigranten	Aanpassing van 'gemiddelde' voedselpakket en dus van te leveren assortiment
	Vergrijzing en ontgroening	Idem
<i>Economisch</i>	Toename welvaart	Meer ruimte voor hoogwaardig/exclusief voedsel en recreatie op het platteland
	Globalisering	Meer concurrentie met voedselproducenten elders
	Economische groei in andere regio's van de wereld	Groekansen via export en internationalisering
	Verplaatsing van arbeidsintensieve productie naar lagelonenlanden	Verschuiving van arbeidsintensieve productie met lage toegevoegde waarde naar buitenland
	Toenemende aandacht voor marktwerking	Potentiële misrekeningen van leveranciers, klanten en intermediairs
	Nederlandse agrocluster heeft relatieve schaarste aan grond en arbeid	Intensivering heeft grenzen bereikt. Hoge grondprijzen beperken mogelijkheden tot kostprijsverlaging door schaalvergroting Arbeid vervangen door kapitaal door op die manier de productiviteit te vergroten
	Ketenintegratie, schaalvergroting	

Macro-omgeving	Concrete trends tot 2020	Algemene kansen en uitdagingen die uit de trend voortvloeien
<i>Politiek-juridisch</i>	Druk op inkomens door WTO en hervorming Europees Landbouwbeleid (minder exportsteun en meer voorwaarden steun voor agrarische productie)	Inkomens van boeren komen onder druk waardoor investeringen moeten worden gedaan om nieuwe inkomensbronnen te genereren. Dit brengt financiële risico's en onzekerheid met zich mee
	Level playing field	Minder 'oneerlijke' concurrentie vanuit buitenland
	Europese en nationale beleidsdoelstellingen op het gebied van milieu, welzijn, gezondheid, voedselveiligheid en natuur	Kansen voor duurzame landbouwproductie
	Streven overheid dat in 2010 10% van het landbouwareaal biologisch is	Kansen voor biologische landbouwproductie
	Toenemende wet- en regelgeving (als gevolg van aanscherping beleidsdoelstellingen)	Toenemende administratieve lastendruk en dus kosten; minder begrip voor overheid
<i>Ecologisch</i>	Opwarming klimaat	Stijging zeespiegel leidt tot krimp van landbouwoppervlakte en grotere kans op wateroverlast Voedselzekerheid neemt af, prijzen vertonen meer variatie
		Langere droogteperioden. Voedselzekerheid neemt af, prijzen vertonen meer variatie
		Verzilting: Voedselzekerheid neemt af, prijzen vertonen meer variatie.
	Toenemende aandacht voor milieu	Besparing op inputs; hogere kosten voor gewasbescherming en bemesting; grotere risico's op misoogsten
	Uitputting hulpbronnen (zoals energie)	Stijgende prijzen van energie op de wereldmarkt; kansen voor bio-

Macro-omgeving	Concrete trends tot 2020	Algemene kansen en uitdagingen die uit de trend voortvloeien
		energie
	Toename stankoverlast	Beperking van vestigings- en groeimogelijkheden van met name intensieve veehouderij; hogere zuiveringskosten
	Afname landbouwareaal in 2020 tot 60% van totaal oppervlak.	Verdwijnen van vruchtbare landbouwgronden, afname Nederlandse kwantiteit en kwaliteit
	Landbouwproductie in urbane omgeving in Nederland	Mogelijkheden voor stadslandbouw
<i>Sociaal-cultureel</i>	Dierenwelzijn	Nieuwe stalsystemen met hogere kosten
	Toenemende eisen ten aanzien van voedselveiligheid en productkwaliteit	Hogere eisen aan voedselproductie; kostenverhoging maar ook kansen voor kennisintensieve landbouw
	Balans People, Planet, Profit (aandacht voor mens, milieu en dier-vriendelijke productie)	Kansen voor duurzame en biologische landbouw, mits goed onderscheidend
	Aandacht voor gezondheid	Idem
	Veranderende smaak- en preferentiestructuur	Aanpassing van 'gemiddelde' voedselpakket en dus van te leveren assortiment
	Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied	Kansen voor nieuwe markten en de maatschappelijke functie
	Back to basic	Kansen voor nieuwe markten en de maatschappelijke functie
	Verbinding burger en boer	Idem
<i>Technologie</i>		
<i>ICT</i>	Toenemend ICT-gebruik	Onzekerheid voor boeren over de kansen van ICT
		Aanpassingskosten bedrijven
		Onzekerheid over de kwaliteit van de informatie

Macro-omgeving	Concrete trends tot 2020	Algemene kansen en uitdagingen die uit de trend voortvloeien
		De kwaliteit van de informatie is moeilijker hard te maken
		Agrariër kan makkelijker leren via internet
		Innovaties zijn makkelijker en sneller overdraagbaar via internet. Bovendien wordt informatie goedkoper
		Het effectief beschermen van de eigen innovatie is lastig. Het toe-eigenen van de opbrengsten van informatie wordt moeilijker

Bijlage 4B

Kansen en uitdagingen vanuit trends en ontwikkelingen tot 2020

Bestaande keten

Kansen

- *Aandacht voor gezondheid*
 - vraag naar producten die op natuurlijke wijze zijn geproduceerd, verse producten, dieetproducten, producten met minder vet en/of suiker, koffie zonder cafeïne, alcoholvrije dranken, en andere producten met al dan niet onderbouwde gezondheidsclaims
 - aandacht voor inhoudsstoffen van gewassen
- *Toename welvaart*
 - vraag naar verse producten
 - vraag naar producten op natuurlijke en biologische wijze geproduceerd
 - toename naar vraag van producten die een korte bereidingstijd hebben
 - nieuwe vriesdroogtechnieken laat het gebruiksgemak van producten verder toenemen
- *Vergrijzing*
 - vraag naar producten met minder vet en/of suiker, calorieën en andere producten met al dan niet onderbouwde gezondheidsclaims
 - kleinere voedselbehoefte
 - meer vraag naar pot- en tuinplanten
 - meer vrije tijd en financiële mogelijkheden om buitenshuis te eten
- *Aandacht voor milieu- en diervriendelijkheid*
 - Overheid streeft er naar dat in 2010 10% van het Nederlandse landbouwareaal biologisch is
- *Individualisering*
 - toename eenpersoonshuishoudingen waardoor meer vraag naar kleinere verpakkingen ontstaat
 - minder tijd voor koken, daardoor meer vraag naar kippenvlees en kant-en klaarmaaltijden
 - toenemende macht consumenten

- *Veranderende smaak- en preferentiestructuur*
 - meer vraag naar Slowfood
 - verbinding met behoeftes allochtone deel van de bevolking
- *Back to basic*
 - streekproducten
- *Level playing field*
 - meer exportmogelijkheden
 - inspelen op de markt vraag
- *Globalisering*
 - outsourcing
 - grotere afzetmarkt. De inkomens in de nieuwe EU-lidstaten zullen toenemen en dat zal een groei van de vraag naar kwalitatief hoogwaardig voedsel met zich meebrengen
 - specialisatie op kennisintensieve gewassen
 - door machtsconcentraties onder retailers staan prijzen onder druk en wordt een toenemend aantal huismerken aangeboden
- *Technologische vernieuwingen*
 - perceelsinformatie per satelliet via robotisering
 - gebruik van sensors en nanotech
 - precisiebemesting
- *Uitputting hulpbronnen*
 - ontzien van uitputbare hulpbronnen door overstappen op andere gewassen (bijvoorbeeld koolzaad) die door nieuwe technieken (bijvoorbeeld bio-vergisting) kunnen bijdragen in oplossingen van energietekort
- *Aandacht voor voedselveiligheid en productkwaliteit*
 - producten produceren die boven de wettelijke eisen uitgaan, zodat meer garanties worden gegeven

Uitdagingen

- *Vergrijzing*
 - minder vraag naar snijbloemen
- *Level playing field*
 - afbouwen van steun en tarieven waardoor inkomens van boeren onder druk komen te staan, meer voorwaarden aan interne steun
- *Globalisering*
 - grotere concurrentie van lage lonenlanden
 - markt wordt minder transparant (ook door machtsconcentraties onder retailers), waardoor er minder zicht is op prijsvorming

- *Toenemende wet- en regelgeving*
 - de volgende Europese en nationale beleidsdoelstellingen zullen de komende jaren aanpassingen van de agrarische sector vergen: gewasbeschermingsbeleid, broeikasgas- en energiebeleid, mineralenbeleid, Kaderrichtlijn Water, Ammoniak- en stankbeleid en Vogelrichtlijn en Habitatrichtlijn
- *Aandacht voor milieu- en dierenwelzijn*
 - - biotechnologie

Nieuwe markten

Kansen

- *Ketenintegratie, schaalvergroting:*
 - groter deel van de productieketen op het primaire bedrijf in te vullen (bedrijfsverdieping, bijvoorbeeld sorteren, wassen, verwerken, verpakken, vermarkten en vervoeren)
- *Technologische ontwikkeling*
 - Het aanbieden van producten via een internetwinkel (hofweb-winkel)
- *Ontgroening*
 - Jongeren benutten meer tussendoorproducten (groentesnacks kunnen hier op inspelen)
- *Druk op inkomens door hervormingen (WTO en EU en verbinding burger en boer):*
 - uitbreiding bestaande keten met verbrede activiteiten:
 - Recreatie: poldersport, kinderfeestjes
 - Horeca: bed en breakfast, kookworkshops op boerderij
 - Zorg: kinderopvang en vakanties voor gehandicapten op boerderij
 - Boerderijeducatie: voor gezin
 - Huisverkoop van eigengemaakte producten (appelsap)
 - Back to basic: interesse voor oude gebruiken, streektaalen, enzovoort
 - Stalling
- *Agrarische sector als energieleverancier (warmte, wind, co-vergisting, bio-fuel, enzovoort)*
 - nieuwe kasdekmaterialen
 - kassen als energieleveranciers
 - bioraffinage
 - efficiëntere gewassen die minder inputs nodig hebben
 - blauwe biotechnologie (algen)

- *Toenemende aandacht voor milieu*
 - gebruik van restproducten (verwaarding van restproducten tot groentesap)
- *Verbinding boer en burger*
 - adoptie dieren (kip of lam)
 - burgers laten betalen voor onderhoud landschap (bijvoorbeeld boomknotdag)
- *Uitputting energiebronnen*
 - Agrarische sector als energieleverancier (warmte, wind, co-vergisting, biofuel, enzovoort)
- *Landbouwproductie in urbane omgeving in NL.*
 - boeren bepalen aanzien van NL. landschap en kunnen daar door middel van subsidies van profiteren (koeien in de wei)
 - agrarisch cultuurlandschap is consumptieruimte voor NL. bevolking: recreatieomgeving of aantrekkelijke woonomgeving. Boeren kunnen hun land voor een goede prijs verkopen

Uitdagingen

- *Internationalisering:*
 - Betere prijzen via markten buiten de veilingen om en toenemende specialisatie via internationale termijnhandel
- *Landbouwproductie in urbane omgeving in Nederland:*
 - kritische blik van burgers hoe schaalvergroting en verdere rationalisatie in de landbouw zich ontwikkelt
 - bestemmingsplannen gemeente verhinderen uitbreidingsplannen van ondernemers

Maatschappelijke functie

Kansen

- *Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied*
 - Europees beleid ondersteunt steeds meer groene en blauwe diensten die bijdragen aan maatschappelijke belangen, zoals kwaliteit van natuur, landschap, water en cultuurhistorie in landelijk gebied
- *Verbinding burger en boer*
 - uitbreiding bestaande keten met verbrede activiteiten
- *Zorg: zorgboerderijen voor zorginstellingen*
- *Boerderijeducatie: voor basisscholen en voortgezet onderwijs*
- *Aandacht voor milieu- en dierenwelzijn*

- producten die maatschappelijk verantwoord zijn geproduceerd (keurmerk)
- *Verbinding burger en boer*
 - door open dagen burger gevoel te geven voor landbouw/voedselproductie, zodat burger niet vervreemdt van voedsel, platteland en dergelijke

Uitdagingen

- *Aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied*
 - weinig zekerheid over structurele vergoeding groene en blauwe diensten vanuit Rijk en provincies. De financiering van groene (bijvoorbeeld filtering lucht, agrarisch natuurbeheer) en blauwe diensten (bijvoorbeeld zuivering afvalwater) staat op gespannen voet met Europese regelgeving die een dergelijke financiering met publiek geld niet toestaat, tenzij als onderdeel van de tweede pijler van het GLB
 - In de huidige systematiek zijn beheersvergoedingen gekoppeld aan de prijs van (ruw)voeder. Als die omlaag gaat, komen ook de vergoedingen onder druk
 - Veel burgers genieten van aantrekkelijk en toegankelijk landelijk gebied maar niemand voelt zich verantwoordelijk om dergelijke diensten te betalen
 - In toenemende mate heeft de overheid de neiging om prestaties op het gebied van natuur- en landschapsbeheer als voorwaarden te stellen voor het ontvangen van inkomens toeslagen, de veelal ontkoppelde steunbedragen van de EU

Bijlage 5

Uitkomsten GDR-workshops in detail

B5.1 Proces bij het opzetten van samenwerking

In de workshops met ondernemers zaten 'ervaringsdeskundigen'. Aan hen is gevraagd hoe een nieuw samenwerkingsverband tot stand komt. Deze vraag heeft twee onderdelen: 1) Hoe vind je de juiste samenwerkingspartners? 2) Waar moet je op letten bij het tot stand brengen van samenwerking?

Bij het opzetten van een nieuwe samenwerking zijn in de workshops de volgende zaken benoemd:

- Ondernemers benoemen in het algemeen het opbouwen en benutten van een netwerk als essentieel bij het opzetten van een samenwerkingsverband. Aspecten die hierbij genoemd zijn, zijn: 1) veel vertellen over samenwerking; 2) kandidaten vragen naar hun behoeften en toekomstplannen; 3) kijken in hoeverre je een ander aan kunt vullen c.q. in een behoefte kunt voorzien; 4) nagaan of er een klik is met die ander;
- Adviseurs benoemen meer een planmatige aanpak bij het gesprek met kandidaten, bijvoorbeeld: 1) verwachtingen onderzoeken; 2) nagaan of de partner(s) in spé gelijk gestemd en betrouwbaar is/zijn; 3) een goed verhaal en voorstel maken ten behoeve van het gesprek, eventueel met gebruikmaking van het vijfkrachtenmodel van Porter; 4) persoonlijkheidsprofielen vergelijken met bijvoorbeeld Belbin; 5) elkaar bevragen op knelpunten en details ten behoeve van een realistisch beeld; 6) het aanstellen van een projectmanager of het betrekken van een onafhankelijk persoon.

In het algemeen vindt men dat je als ondernemer zelf op zoek moet gaan naar een samenwerkingspartner. Je moet namelijk zelf onderzoeken of er een klik is. Daarbij is het belangrijk om zelf een goed verhaal te hebben, maar ook goed bij die ander door te vragen wat hem bezig houdt. Een duidelijke en gelijksoortige visie en verwachtingen zijn belangrijk. Bij het maken van plannen is het belangrijk dat alle stakeholders betrokken zijn, zoals gezinsleden, bank en accountant. Bijeenkomsten over samenwerking of bestaande samenwerkingsverbanden kunnen potentieel geïnteresseerden bij elkaar brengen.

Over het daadwerkelijk tot stand brengen van samenwerkingsverbanden werden de volgende acties als noodzakelijk benoemd:

- De intenties en doelstellingen op langere termijn uitspreken en commitment zien te verkrijgen;
- De organisatie strak opzetten;
- Een rechtsvorm kiezen die past bij samenwerking en doel;
- Een heldere verhouding tussen beloning van operationele, management- en ondernemerstaken regelen;
- Knelpunten inventariseren en uitdiscussiëren;
- Proces om tot samenwerking te komen inrichten en voortgang bewaken;
- Essentiële dingen vastleggen met hulp van een expert, waaronder de spelregels voor ontbinding van het samenwerkingsverband.

Bij vergaande vormen van samenwerking kan het gevoel 'Dit is en blijft van mij' bij bepaalde percelen of machines remmend werken. In dat geval kan het helpen om een aandelenstructuur te kiezen. Vooral complexe vormen van samenwerking vragen een intensieve voorbereiding en een goede organisatievorm.

B5.2 Belemmeringen, kwaliteiten en ondersteuning bij het opzetten van samenwerking

In het verlengde van en naast de zaken die in B5.1 genoemd zijn kunnen zich belemmeringen voordoen bij het opzetten van een samenwerkingsverband. In de workshops zijn de volgende zaken genoemd, die in grote lijnen onderverdeeld kunnen worden in enerzijds persoonlijke en anderzijds externe belemmeringen:

- De ondernemer(s) zelf. Gedacht moet worden aan:
 - Gebrek aan motivatie, urgentie of noodzaak;
 - Gebrek aan zicht op de eigen kwaliteiten en valkuilen;
 - Gebrek aan openheid of communicatief vermogen;
 - Angst voor het onbekende, gebrek aan durf, risicomijdend gedrag;
 - Gebrek aan kennis hoe de opzet van het samenwerkingsverband aangepakt moet worden;
- Te weinig tijd en energie besteden aan het opzetten van de samenwerking, mede door de waan van de dag;
- Moeite met het opgeven van een stuk zelfstandig handelen;

- Gebondenheid aan de historie van het eigen bedrijf (bijvoorbeeld met het oog op opvolging) of historische contacten;
- Verschillen in denken en verwachting, onduidelijkheid over de eigen doelstellingen;
- Problemen met hiërarchie en rolverdeling, met name de trekkersrol, botsende karakters;
- Onvoldoende scheiding tussen privé- en zakelijk leven;
- Te weinig draagvlak bij eigen partner of medewerkers;
- Te snel resultaat willen zien;
- Verschillen in financiële inbreng met als gevolg ongelijkwaardigheid;
- Niet de juiste samenwerkingspartner kunnen vinden.
- Financiële, juridische en administratieve problemen:
 - Fiscale problemen;
 - Moeite om passende juridische vorm te vinden;
 - Vastleggen van productierechten;
 - Administratieve rompslomp of juist het ontbreken van afspraken.

Opvallend was dat de adviseurs veel meer potentiële belemmeringen noemden dan de ondernemers. Dit kan te maken hebben met het aantal situaties dat de adviseurs hebben meegemaakt, maar ook met het type ondernemer dat actief met samenwerking bezig is. De ondernemers in de workshop zagen vooral kansen in samenwerking en vormen daarmee geen dwarsdoorsnede door de Nederlandse landbouwsector.

Uit bovenstaande opsomming blijkt al dat persoonlijke factoren belemmerend kunnen zijn bij het opzetten van een samenwerkingsverband. In de workshops is ook nog apart gevraagd naar de benodigde kwaliteiten van potentiële samenwerkers om een samenwerking op te zetten. Dat leverde de volgende lijst op:

- Inlevingsvermogen, begrip voor de sterke en zwakke punten van de ander; open 'mind' voor de gedachtengang van de ander(en); wederzijds respect;
- Incasservermogen; het erkennen van de eigen zwakke punten en die als een uitdaging zien; flexibiliteit;
- Vaardigheid en eerlijkheid om de samenwerking te kunnen evalueren en feedback te kunnen geven en ontvangen;
- Realisme, zakelijkheid, bereidheid om compromissen te sluiten;
- Goed evenwicht tussen ratio en emotie, tussen zakelijkheid en sociaal gedrag;
- Het niet uitsluitend op eigen belang uit zijn en het elkaar gunnen van een bepaald voordeel; gerichtheid op gemeenschappelijk belang en bedrijf;

- Teamplayer met goede communicatieve (inclusief luisteren), sociale vaardigheden en mensenkennis;
- Vertrouwen kunnen geven, je aan afspraken houden en afstand kunnen nemen;
- Enthousiasme en energie over kunnen brengen op de collega's en commitment creëren; heldere en gezamenlijke visie kunnen ontwikkelen en delen van kennis;
- Lef, daadkracht, initiatiefrijk, geduld, onderhandelingsvaardigheden.

Ook Galama en Zijlstra (2009) noemen lef, inzet, openheid en sociale vaardigheden als noodzakelijk voor samenwerking.

Opvallend was dat de adviseurs over onderhandelingsvaardigheden spreken, terwijl de ondernemers inlevingsvermogen benoemen.

Bovengenoemde kwaliteiten heeft niet iedereen in voldoende mate om samen te kunnen werken. Vooral als niet de stap van 'mijn bedrijf' naar 'ons bedrijf' gemaakt kan worden, wordt het erg moeilijk om tot een goede samenwerking te komen. Zonder wederzijds vertrouwen en gelijkwaardigheid heeft de samenwerking geen goede basis. Qua rolverdeling is er iemand nodig die de leiding heeft om problemen te beheersen en op te lossen. Dat lijkt in eerste instantie haaks te staan op een behoefte aan gelijkwaardigheid, maar een gebrek aan machts-evenwicht is evenwel desastreus. Openheid naar elkaar toe over elkaars visie, ambitie, sterke en zwakke punten en ook over cijfers is erg belangrijk.

Aan de workshopdeelnemers is ook gevraagd op welke manier zij ondersteund zouden willen worden bij het opzetten van een samenwerking. De ondernemers noemden vooral personen; de adviseurs noemden vooral processen:

- Personen:
 - Vriend(in)/vrouw;
 - Gezamenlijke accountant;
 - Gezamenlijke arbeidskundige;
 - Onafhankelijke, gezamenlijke procesbegeleider
 - Eigen adviseur per afzonderlijke ondernemer voor het doorrekenen van de plannen;
 - Juridisch adviseur;
 - Netwerken (moet je hebben (zelfstandig naamwoord) en moet je kunnen (werkwoord));
 - Ondernemerscoach;
 - Onafhankelijk adviseur.

- Processen:
 - Procesondersteuning;
 - Analyse van huidige bedrijfs- en persoonlijke situatie;
 - Analyse van kansen en randvoorwaarden, waaronder financiële consequenties;
 - In beeld brengen van knelpunten en oplossingen;
 - Gezamenlijke bepaling van doel en strategie;
 - Zoektocht naar partner en informal investors;
 - Branche kennis;
 - Vorming van innovatieteams en bepaling van het innovatiebudget;
 - Activiteiten gericht op netwerken en inspirerende voorbeelden;
 - Uit elkaar gaan als het niet goed gaat.

De ondernemers gaven aan dat het nodig is in de beginfase met je eigen adviseur analyses te maken waarin je eigen belangen centraal staan. In een later stadium stappen de samenwerkers gezamenlijk over op één neutrale adviseur/ accountant. In de beginfase moeten er minimaal drie scenario's doorgerekend worden: 1) op eigen kracht verder; 2) op eigen kracht groeien; 3) samen verder. Er moet een afweging gemaakt worden tussen verschillende opties. Anders kan de keuze voor samenwerking niet goed gemaakt worden.

Zowel ondernemers als adviseurs noemden het belang van netwerken, onder andere met de toekomstige maten. Het gaat dan om kennis vergaren, vertellen waar je mee bezig bent en regelmatig samen optrekken om tot innovatie te komen. Door een adviseur werd opgemerkt dat er een proces ingericht moet worden om na te gaan of de betreffende ondernemer echt wil samenwerken.

B5.3 Voorwaarden en belemmeringen bij het aantrekkelijk houden van samenwerking

Als een samenwerkingsverband tot stand is gekomen, is het niet vanzelfsprekend dat dit verband ook goed en aantrekkelijk blijft. Aan de workshop-deelnemers werd gevraagd wat daarvoor nodig was, waarop de volgende antwoorden werden gegeven:

- Open en efficiënt communiceren;
- De samenwerking regelmatig evalueren en opnieuw afstemmen, inclusief de voordelen, visie en doelen; die doelen moeten enerzijds ambitieus zijn maar anderzijds haalbaar en ook daadwerkelijk nagestreefd;

- Goede afspraken maken over onder andere rolverdeling, functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en die ook vastleggen;
- Irritaties geen kans geven of bespreekbaar maken; flexibiliteit;
- Samen regelmatig iets leuks c.q. iets anders doen;
- Aan de andere kant: privé en zakelijk gescheiden houden; niet proberen vrienden te worden;
- Uitdagingen blijven zoeken en creëren en nieuwe ideeën met elkaar afstemmen; dat kan onder andere door nieuwe product-marktcombinaties te definiëren en nieuwe samenwerkingspartners te zoeken;
- Elkaar complimenteren en motiveren; successen vieren;
- Bouwen aan vertrouwen, onder andere door niet alles zelf te willen doen en te bouwen aan het 'wij-gevoel';
- Winst maken;
- Helder inzicht in kosten/batenverhoudingen;
- Individuele inbreng van ieder in de bedrijfsopbrengst zichtbaar maken;
- Vermogen en exploitatie gescheiden houden;
- Intreden en uittreden per jaar mogelijk laten zijn.

De laatste vijf punten zijn genoemd door adviseurs, die relatief veel nadruk leggen op het expliciet benoemen van de zakelijke en financiële aspecten van de samenwerking ofwel (citaat): 'Het gaat om de plussen en de minnen bij elkaar te zetten.' De ondernemers daarentegen leggen veel meer nadruk op de sociale en menselijke kanten van de samenwerking. Een aantal citaten die dat laten zien: 'Niet zozeer cijfers, maar zeker ook gevoel/verwachtingen uitspreken.' 'Dicht bij elkaar zitten kan een valkuil zijn, want dan kunnen zakelijke ergernissen ook privé doorwerken. Zakelijk en privé zoveel mogelijk gescheiden houden.' 'Vrouwen moeten het goed met elkaar kunnen vinden. Die lossen de problemen op.'

Voor een deel komen de hier genoemde voorwaarden overeen met de vereiste kwaliteiten bij het opzetten van een samenwerkingsverband in B5.5. Met name een open communicatie en het helder benoemen van allerlei zaken rond doelen, rollen, taken en verantwoordelijkheden blijkt zowel bij het opstarten als bij het gezond houden van wezenlijk belang. Een deel van deze voorwaarden komt ook terug bij de inventarisatie van belemmeringen:

- Financieel-economische belemmeringen:
 - Financiële tegenvallers
- Strategische belemmeringen:

- Wegvallen van het oorspronkelijke doel van de samenwerking of het niet kunnen realiseren van de doelstellingen;
- Uiteenlopende ontwikkeling/groei van de afzonderlijke bedrijven;
- Plotselinge veranderingen in de bedrijfssituatie, zoals ziekte, ongeluk, verlies, enzovoort;
- Persoonlijke en sociale belemmeringen:
 - Verkeerde keuze van samenwerkingspartners of de toetreding van een nieuwe partner in een bestaand samenwerkingsverband; het wegblijven of verdwijnen van het 'wij-gevoel';
 - Weerstand tegen samenwerking uit onwennigheid of elkaar niet meer aanspreken;
 - Niet durven toegeven van fouten;
 - Beschadiging van vertrouwen, bijvoorbeeld door het niet nakomen van afspraken of doordat er lijken uit de kast komen;
 - Geen verantwoording naar elkaar afleggen en het ontbreken van 'eerlijke' rapportages;
 - Het uit elkaar groeien van inzichten en van de aanpak van de bedrijfsvoering;
 - Verschil in persoonlijke ontwikkeling door de tijd, bijvoorbeeld van interesses;
 - Het (niet) op elkaar afstemmen van ieders agenda;
 - Elkaar privé niet voldoende vrijheid gunnen of een onderscheid in inbreng;
 - Een cynische omgeving.
- Juridische belemmeringen:
 - Fiscale wetgeving;
 - Administratieve regelgeving;
 - Trage totstandkoming van bestemmingsplannen;
 - Onwil van instanties; het niet zoeken naar oplossingen.

Ook in deze lijst is het aantal persoonlijke/sociale belemmeringen het grootst. Met name blijkt gebrek aan goede communicatie en betrouwbare rapportage een grote belemmering te zijn om de samenwerking goed te houden. Opvallend is ook dat een cynische omgeving genoemd is als belemmering. Blijkbaar kan de omgeving zodanig demotiverend reageren, dat dit een gezonde voortzetting van de samenwerking moeilijk maakt. Opvallend is ook dat door de adviseurs calamiteiten als belemmering wordt genoemd, bijvoorbeeld de vraag bij wie het eerste geogst wordt bij extreem weer. De ondernemers noemden

deze factor niet. Dat komt waarschijnlijk omdat zij er groot voorstander van waren om de exploitatie via één rekening te laten lopen en het 'dat is mijn stuk grond-gevoel' zo snel mogelijk te laten verdwijnen.

B5.4 Nieuwe samenwerkingsvormen: tendensen en behoeftes

In deze paragraaf staat de vraag centraal of er tendensen zijn in de richting van nieuwe samenwerkingsvormen. De antwoorden daarop waren als volgt:

- Samenwerking bij in- en verkoop;
- Deelsamenwerkingen, bijvoorbeeld op de deelgebieden in- en verkoop, machines, arbeid, energie, mest en dergelijke;
- Tijdelijke samenwerkingsverbanden, eventueel op contractbasis, per activiteit;
- Vormen met minder historische binding c.q. buiten de familiesfeer;
- Vormen met een aandelenstructuur, waardoor privé- en bedrijfsvermogen van elkaar gescheiden zijn, bijvoorbeeld een holding; deze vormen geven de mogelijkheden om de taken van vakman, manager en ondernemer te onderscheiden.
- Samenwerking tussen akkerbouwers en veehouders;
- Samenwerking met de omgeving (mkb, dorp/stad), bijvoorbeeld in de recreatieve sector of door het ontwikkelen van gemeenschappelijke activiteiten;
- Clustervorming om nieuwe business te ontwikkelen;
- Samenwerking tussen landbouw en zorg op basis van gelijkwaardigheid;
- Nieuwe coöperaties;
- Verticale samenwerking, dus van meerdere of alle schakels in een keten;

Ondernemers en vooral adviseurs zien tal van mogelijkheden voor horizontale samenwerking. Ook ketensamenwerking wordt door beide genoemd. Opvallend is dat historische banden en familie minder een rol gaan spelen bij samenwerking. Verder valt op dat de adviseurs veel specifiekere zijn in het benoemen van tendensen. Zowel adviseurs als ondernemers noemen aandelenstructuur. Bij de adviseurs leefden ook de volgende gedachten:

- dat er in vergelijking met een gemeenschappelijk machinepark meer en verdergaande samenwerkingen op het gebied van informatiemanagement via internet ontstaan, dus richting fusies;
- dat er minder gelijkwaardigheid in samenwerkingsverbanden is, namelijk meer op basis van gezag en ondergeschiktheid, dus richting overnames;

- dat sommige ondernemers sociale aspecten combineren met inkomen.

De bv- en cv-structuur is per 1 januari 2008 veranderd. Een aantal ondernemers wil graag dat een bedrijfsovername, zoals die in een maatschap mogelijk is, ook bij een bv/cv-constructie mogelijk wordt. Er zijn echter ook adviseurs en ondernemers die niet zoveel noodzaak zien voor nieuwe samenwerkingsvormen. Als die vraag expliciet wordt gesteld, komen de volgende antwoorden:

- Vormen waarmee het vermogen flexibeler gemaakt wordt en eenvoudiger toegang verkregen wordt tot de kapitaalmarkt;
- Vormen, bijvoorbeeld een agrarische bv, waarbij de agrarische fiscale voordelen behouden blijven;
- Vormen, bijvoorbeeld een exploitatie-bv, waarin het kapitaal en de exploitatie van elkaar gescheiden zijn;
- Vormen waarin privé en bedrijf gescheiden zijn;
- Vormen die concurrerend zijn met traditionele vormen, zoals de VOF;
- Vormen voor publiek-private samenwerking (PPS);
- Vormen voor ketensamenwerking of met partners van buiten de landbouw, bijvoorbeeld gebiedsgericht;
- Franchise- en co-makershipsconstructies, eventueel met vrijwilligers.

Opvallend was dat bij de beantwoording van deze vraag de ondernemers vooral keken naar nieuwe vormen voor hun huidige activiteiten, terwijl de deelnemers uit de advies- en onderwijswereld verder keken, dus ook naar verdergaande samenwerkingsopties.

B5.5 Gewenste veranderingen

De laatste vraag in de workshops had betrekking op datgene wat als eerste nodig zou zijn om samenwerking aantrekkelijk te maken en wie dat zou moeten doen. In dit geval zijn de antwoorden per doelgroep weergegeven. De ondernemers noemden als gewenste veranderingen:

- De historische gebondenheid moet verdwijnen bij de ondernemer en zijn familie; dat is een kwestie van tijd;
- Er moet duidelijkheid en eenvoud komen in de fiscale en juridische regelgeving. De Fiscus, belangenorganisaties, ondernemers en onderzoekers zouden dit moeten aankaarten bij de ministeries van LNV en Financiën. Deze verandering is ook door de doelgroepen adviseurs en onderwijs genoemd;

- Samenwerking wordt bevorderd door lage marges, bijvoorbeeld door het afschaffen van de inkomstenstoeslagen;
- Zakelijkheid moet boven emotie komen te staan. Dat is de verantwoordelijkheid van de procesbegeleider en de ondernemer;
- Traditionele denkpatronen moeten doorbroken worden. Hier ligt een taak voor de kennisinstellingen en het onderwijs samen met innovatieve ondernemers en een procesbegeleider. Deze gedachte wordt gedeeld door de adviseurs en het onderwijs. Men ziet hier een taak voor de ondernemer zelf, adviseurs, coaches en onderwijs.
- Het persoonlijk doel moet door de ondernemers van het samenwerkingsverband ondergeschikt gemaakt worden aan het bedrijfsdoel;
- Bestemmingsplannen moeten sneller aangepast worden door gemeenten en provincie. De bureaucratie moet verminderen en de inspraakprocedures moeten ingekort worden. Deze gedachte werd gedeeld door adviseurs en onderwijs, maar werd tegelijk breder getrokken naar 'de procedures voor vergunningen en dergelijke' bij de landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden en naar het opheffen van alle administratieve beperkingen bij de overheid en ondernemersorganisaties;

Bij de adviseurs kwamen de volgende antwoorden (aanvullend aan wat bij de ondernemers al genoemd is):

- Bewustwording van de noodzaak. Dat zou een taak voor LTO zijn;
- Uitzonderingen in regelgeving bieden vanuit de overheid, waarbij het Instituut voor Agrarisch Recht behulpzaam zou kunnen zijn;
- Bijeenkomsten over samenwerking organiseren om de bekendheid te vergroten, de financiële voor- en nadelen te laten zien, helderheid te verschaffen over de relatie tussen behoeften en mogelijkheden en daarbij de beste voorbeelden noemen, bijvoorbeeld in een gezamenlijke campagne van het Netwerk Nieuwe Neventak, Syntens met LNV, adviesorganisaties/coaches, overheid, Rabobank, NAJK, LTO's, aoc's, LEI, onderwijs en vakbladen met hulp van kunstenaars; dit antwoord werd ook in de onderwijsworkshop gegeven;
- Ondernemerschap en met name samenwerkingscompetenties en werkverdeling ontwikkelen door onderwijs en adviseurs of met de hulp van Incubator, een ontwikkelcentrum voor (nieuwe) ondernemers; dit antwoord werd ook in de onderwijsworkshop gegeven;
- Een virtuele spelsimulatie voor samenwerking uitwerken, samen met een opleidingsinstituut, en het oprichten van studiegroepen;

- Het faciliteren van 'kartrekkers' door LNV middels regionale centra voor co-ondernemerschap (landelijke aanpak) of agrarische ontwikkelings- en innovatiecentra door OREILLON in samenwerking met Wageningen UR, aoc en Aequor;
- Acceptatie dat niet iedere boer een geschikte ondernemer is middels een test door Syntens, waarbij het ondernemersprofiel vast gesteld wordt door LTO;
- De eenmanszaak afschaffen;
- Meer subsidie voor samenwerkingsverbanden.

De antwoorden uit de onderwijswereld zijn aan de orde gekomen bij de twee andere doelgroepen.

Bijlage 6A

Nadere informatie over samenwerkingsvormen algemeen

RECHTSVORMEN

Maatschap

Een maatschap is een samenwerkingsvorm uit minimaal twee personen welke maten worden genoemd. Bij een maatschap brengen de maten ieder een vermogensdeel in, met als doel een voordeel hieruit te behalen en gezamenlijk onder de maten te delen. Kenmerk van een maatschap is dat het niet verplicht is een contract op te stellen en dat de winstverdeling van te voren wordt vastgesteld, welke zal geschieden naar de mate van inbreng. Deze rechtsvorm is vooral geschikt voor vrije beroepsbeoefenaren die elkaar vertrouwen; bijvoorbeeld een vader en zoon die een agrarisch bedrijf runnen (Kamer van Koophandel, 2004, EIM, 2003).

Vennootschap onder firma (vof)

De vennootschap onder firma is een samenwerkingsvorm waarin door twee of meer partners een bedrijf wordt uitgeoefend. Iedere partner kan worden gezien als zelfstandig ondernemer. Kenmerk van deze rechtsvorm is dat elke partner een vermogensdeel in brengt en het niet verplicht is vooraf een contract op te stellen (Kamer van Koophandel, 2004, EIM 2003).

Commanditaire vennootschap (cv)

De commanditaire vennootschap is een bijzondere vorm van de vennootschap onder firma. Het belangrijke verschil met de vennootschap onder firma is dat meerder vennoten worden onderscheiden, wat betekent dat de beherende vennoten worden onderscheiden van de Commanditaire vennoten/stille vennoten. De stille vennoten treden op als financiers van de onderneming en mogen niet namens de commanditaire vennootschap naar buiten treden. Voor de oprichting van deze ondernemingsvorm is het niet verplicht van te voren een contract op te stellen, want de oprichting is vormvrij (Kamer van Koophandel, 2004).

RECHTSPERSONEN

Besloten vennootschap (bv)

Bij de besloten vennootschap is het kapitaal in aandelen verdeeld. Een besloten vennootschap kan door één of meer personen worden opgericht. De aandelen zijn in handen van aandeelhouder(s)/eigenaar(en), waarbij de aandelen niet vrij verhandelbaar zijn. Eén of meerdere directeuren hebben de dagelijkse leiding en zijn in dienst van, en handelen namens de besloten vennootschap. Kenmerken van de besloten vennootschap zijn: een bij notariële oprichtingsakte, een minimumkapitaal eis van 18.000 euro, een verklaring van geen bezwaar bij oprichting van ministerie van Justitie, inschrijving in het handelsregister en het opstellen en openbaar maken van jaarstukken (Kamer van Koophandel, 2004, EIM 2003).

Naamloze vennootschap (nv)

Bij de naamloze vennootschap is het kapitaal net als bij de besloten vennootschap in aandelen verdeeld. Een belangrijk verschil met de besloten vennootschap is dat de aandelen wel vrij verhandelbaar zijn en dat er een minimum kapitaaleis van 45.000 euro wordt gehanteerd. Een naamloze vennootschap kan mogelijk beursgenoteerd zijn waar de aandelen kunnen worden verhandeld. De eisen van oprichting en eigenschappen zijn (vrijwel) gelijk aan de die van de besloten vennootschap (Kamer van Koophandel, 2004).

Vereniging

De vereniging is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen welke ook de leden zijn. De vereniging wordt opgericht om een bepaald doel van de leden te verwezenlijken. Een vereniging mag niet als doel hebben het maken van winst en dit onder de leden te verdelen. Het maken van winst is uitsluitend toegestaan als het ten goede komt aan het maatschappelijke doel. Een bestuur heeft de dagelijkse leiding. Het bestuur wordt verkozen in de algemene ledenvergadering. Deze vergadering is ook het hoogste machtsorgaan binnen de vereniging (Kamer van Koophandel, 2004). Er zijn twee soorten verenigingen:

1. Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid met de volgende kenmerken:
 - Opgericht bij notariële akte;
 - Opname van de statuten in die akte;
 - Volledige rechtsbevoegdheid;
 - Inschrijving in het handelsregister.

2. Een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid met de volgende kenmerken:
 - Statuten zijn niet opgenomen in een notariële akte;
 - Kan geen erfgenaam zijn;
 - Geen registergoederen verkrijgbaar;
 - Mag maar hoeft niet te worden ingeschreven in het handelsregister.

Coöperatie

Een coöperatie is een bijzondere verenigingsvorm welke als doel heeft te voorzien in de materiële doelen voor haar leden. Dit gebeurt door overeenkomsten af te sluiten met haar leden. Bij een coöperatie mag winst worden gemaakt. Deze winst kan worden uitgekeerd aan haar leden. Een coöperatie dient opgericht te worden door minimaal twee leden. Bij de oprichting dient een akte opgesteld te worden, de coöperatie moet ingeschreven worden in het handelsregister en is het verplicht jaarstukken op te stellen. Deze jaarstukken moeten openbaar gemaakt worden bij de Kamer van Koophandel (Kamer van Koophandel, 2004, EIM, 2003).

Er bestaan drie soorten coöperaties:

1. Bedrijfscoöperaties, de leden oefenen een bedrijf uit en de coöperatie verzorgt bepaalde in- of verkoop activiteiten voor haar leden;
2. Consumentencoöperaties, de leden kopen de goederen die de coöperatie (grootschalig) heeft ingekocht;
3. Producten- en/of dienstencoöperaties, waarbij de leden tegelijkertijd werknemer van de coöperatie zijn.

Stichting

Een stichting dient om met een bepaalde hoeveelheid vermogen een doel te realiseren. Een stichting kent geen leden en in de statuten staat wat de doelstelling is. Toegestaan is het maken van winst, waarbij de winst met bepaalde beperkingen mag worden uitgekeerd. Deze uitkeringen moeten sociale of ideële strekkingen hebben. Om deze redenen is de stichting geen vorm om een onderneming op te richten. Een stichting kan door één of meerdere (rechts)personen worden opgericht bij notariële akte of testament. De notariële akte bevat naast de oprichtingsverklaring ook de statuten (Kamer van Koophandel, 2004).

ALLIANTIES

Formele alliantie

Bij formele samenwerking (een formele alliantie) is er sprake van een contractuele overeenkomst met een omschrijving van de rechten en plichten van ieder van de samenwerkende partners en is er mogelijk sprake van een rechtspersoon (EIM 2003). Voorbeelden van formele samenwerkingsvormen zijn een joint venture en franchising.

Joint venture

Er is sprake van een joint venture wanneer twee gevestigde bedrijven besluiten een nieuw bedrijf op te zetten in een nieuw gevormde organisatie (Douma en Schreuder, 2002; Contractor en Lorange, 2002). Partnerbedrijven die de joint venture hebben opgericht moeten vertrouwen hebben in elkaars capaciteiten en hulpbronnen om de joint venture succesvol te maken (Contractor en Lorange, 2002). Een joint venture is opgericht om ontastbare activa te combineren. Ontastbare activa zijn onder andere technologische kennis en vaardigheden, leidinggevende kennis en vaardigheden, of locale contacten. Een kenmerk van ontastbare activa is dat het niet geprijsd en of niet verhandelbaar is. Een andere manier om ontastbare activa te combineren is een fusiebedrijf. Weer een andere mogelijkheid is dat het ene bedrijf het andere bedrijf verwerft. Wanneer zich een gelegenheid voordoet waarbij hulpbronnen vereist zijn van twee bestaande bedrijven (A en B), is het moeilijk of zelfs onmogelijk om de ontastbare activa te verhandelen. Hier zou het aangaan van een joint venture de voorkeur hebben. Een mogelijke alternatieve oplossing van een joint venture is dat bedrijf A bedrijf B koopt, of andersom. Bij het overnemen van een bedrijf worden er vaak ook hulpbronnen overgenomen die het overnemende bedrijf niet nodig heeft (Douma en Schreuder, 2002).

Franchising

Douma en Schreuder (2002) beschouwen franchising vanuit contractuele vormen en stellen het volgende: Ondernemers sluiten contracten af met een organisatie om hiermee het recht te verkrijgen om onder de naam van de organisatie te opereren. De twee partijen in een franchising zijn de franchisegever (de centrale organisatie) en de franchisenemer (de lokale ondernemer). Bij een franchisesecontract is het voor de franchisenemers toegestaan om de formule van de organisatie te gebruiken, in ruil voor een vast verschuldigd bedrag aan de franchisegever. Meestal is dit een vast bedrag plus een percentage van de verkoop

(EIM, 2003). Franchiseformules kunnen onderling sterk verschillen, bijvoorbeeld in de mate waarin de franchisenemers zelf de bedrijfsvoering kunnen bepalen. Een voorbeeld van het ontstaan van franchising is dat een bedrijf een succesvolle formule heeft ontwikkeld en snel wil uitbreiden. Bij het uitbreiden is het mogelijk dat dit bedrijf geconfronteerd wordt met hulpbronbeperkingen, zoals een gebrek aan kapitaal en managers. In dit geval zou franchising een oplossing kunnen bieden. Volgens EIM (2003) is van franchising sprake wanneer de samenwerking van ondernemingen er op gericht is een bepaald uniek handels- of dienstverleningssysteem gezamenlijk uit te dragen. EIM (2003) onderscheidt binnen het terrein van franchising:

- Hard franchise: de franchisenemer wordt binnen de kaders van zijn uitoefening van zijn zelfstandig ondernemerschap weinig vrijheid gelaten. McDonald's en Albert Hein zijn voorbeelden van hard franchise;
- Soft franchise: de franchisenemer wordt binnen de kaders van zijn uitoefening van zijn ondernemerschap veel vrijheid gelaten;
- Coöperatieve franchise: franchisenemers zijn zelf eigenaar van de formule. Melkveehouders in een melkcoöperatie zijn voorbeelden van coöperatieve franchise.

Dealerschap

Verticale samenwerking tussen producent en detaillist, waarbij de detaillist het recht verkrijgt van een min of meer exclusieve verkoop van een bepaald product binnen een bepaalde regio. Deze samenwerking wordt niet altijd contractueel vastgelegd. Bij dealerschap is er sprake van verticale samenwerking tussen leverancier en detaillist. Deze samenwerkingsvorm zien we veelvuldig terug binnen de rijwielsector en de bruin- en witgoedsector. De voorwaarden van het dealerschap kunnen soms zeer strak zijn en zelfs bepalend zijn voor de volledige winkelformule, waardoor de samenwerking het karakter krijgt van verticale strategische samenwerking voor de langere termijn. In veel andere gevallen is de samenwerking echter nog grotendeels vrijblijvend en met name operationeel van aard.

Vrijwillig filiaalbedrijf

Deze term wordt uitsluitend gebruikt binnen de algemene levensmiddelenhandel en de detailhandel in melk- en zuivelproducten. De term wordt gebruikt om samenwerking tussen groothandel en detailhandel (vaak supermarkten) te typeren. De samenwerking is van oorsprong gebaseerd op het verenigingsmodel en heeft betrekking op zowel de inkoop- als de verkoopactiviteiten van de detaillist,

maar krijgt steeds meer het karakter van een franchiseorganisatie. Het vrijwillig filiaalbedrijf is een strategische verticale samenwerkingsvorm voor de lange termijn.

Informele alliantie

Ondernemers kunnen ook informeel samenwerken (een informele alliantie). De ondernemers stellen (continu) in onderling overleg de resultaten en werkwijze van hun informele samenwerking vast en kunnen (flexibel) inspelen op veranderende omstandigheden. Dit is een manier waarbij de overeenkomst tot samenwerking niet in een schriftelijke overeenkomst is vastgelegd. Zo ontstaat een informele samenwerking in de vorm van een (belangen)groep. Dit is een groep mensen die over een bepaald onderwerp kennis uitwisselen en elkaar ondersteunen bij activiteiten waarin dit onderwerp een rol speelt. (EIM 2003).

Voorbeelden van informele samenwerkingsvormen zijn in-, verkoop- en be-/verwerkingsorganisaties, netwerken en businessgroepen.

Netwerk

Een netwerk is een 'platte' organisatievorm die is opgebouwd uit essentieel 'gelijke' leden die onderling informele relaties met elkaar hebben (Douma en Schreuder, 2002). De basis van deze relaties berust op vertrouwen. Netwerken kunnen zowel binnen als buiten een organisatie ontstaan. Netwerken ontstaan door mensen met dezelfde achtergrond (netwerk van boeren of tuinders). Het mechanisme van onderlinge afstemming verwijst naar de coördinatie die wordt bereikt bij informele (horizontale) communicatie (Mintzberg, in Douma en Schreuder, 2002), waarbij coördinatiemechanismen onder andere vertrouwen en reputatie zijn. Het vertrouwen is onderliggend aan de operatie van netwerken en wordt vertaald als ontwikkeling van standaardisatie van normen (door socialisatie of selectie) en het vertrouwen kan hiermee worden gezien als sociaal kapitaal.

Businessgroups

Businessgroups bestaan uit een groep bedrijven die zaken doen in verschillende markten. Leden van bedrijfsgroepen kunnen kleine, middelmatige of grote bedrijven zijn, waarbij de grote bedrijven meestal de groepen domineren (Douma en Schreuder, 2002). Simpelweg kunnen we zeggen dat een zakengroep een groep is van onafhankelijke bedrijven, welke verbonden zijn door één of meer formele of informele banden.

Co-makership

Het is een zeer hechte, intensieve relatie op lange termijn tussen een zelfstandige uitbesteder en een zelfstandige toeleverancier, gebaseerd op complementariteit tussen beide ondernemers. De term co-makership wordt vaak gebruikt voor verhoudingen tussen ondernemingen binnen de industriële sector. De aard van de samenwerking is verticaal en operationeel. Soms wordt de samenwerking alleen voor speciale projecten opgezet. De term co-makership wordt de laatste jaren niet veel meer gebruikt. Kleinere ondernemingen zijn vaak als specialist actief binnen een co-makership.

Regionale clusters

Een regionaal cluster is een samenwerkingsverband met als strategisch doel het behouden of vergroten van het concurrentievermogen van de afzonderlijke deelnemers. Een regionaal cluster heeft in ieder geval een geografische dimensie, een clustering van economische activiteiten in een bepaalde plaats of regio. Dit samenwerkingsverband wordt dikwijls vanuit een maatschappelijk beeld gebruikt om milieu, natuur en streekproducten in grote hoeveelheden en tegen betere condities af te zetten.

Tijdelijke organisaties

Tijdelijke organisaties zijn tijdelijke samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Deze tijdelijke organisaties kunnen op allerlei manieren gedefinieerd worden. Binnen onderzoek van EIM¹ wordt een verband gekarakteriseerd als tijdelijke organisatie als aan ten minste drie voorwaarden is voldaan:

- Er moet sprake zijn van samenwerking tussen verschillende organisaties die samenwerken aan de uitvoering van een bepaalde taak of het bereiken van een bepaald doel;
- Het samenwerkingsverband is tijdelijk, dat wil zeggen dat vooraf is afgesproken wanneer de samenwerking zal ophouden;
- Er is sprake van een gezamenlijke uitvoering (alle betrokken organisaties werken aan de uitvoering mee) en/of gezamenlijk risico dragen (financiële risico's van de samenwerking worden door alle organisaties samen gedragen).

¹ Zie Kok, J. de (2007), Tijdelijke organisaties in het Nederlandse mkb, EIM, Zoetermeer.

Tijdelijke organisaties worden vaak gebruikt om (grote) evenementen tot een succes te maken. Voorbeelden van tijdelijke organisaties zijn de Floriade en Pinkpop. De Floriade is een Nederlandse wereldtuinbouwtentoonstelling die eens in de tien jaar georganiseerd wordt. De organisatoren van de Floriade in 2012 zijn de Nederlandse Tuinbouwraad en de regio Venlo, een samenwerkingsverband bestaande uit de gemeenten Gennip, Helden, Horst aan de Maas, Venlo en Venray.

De laatste jaren zijn er allerlei nieuwe vormen van samenwerking ontstaan tussen primaire producenten in de landbouw, zoals (Horne et al., 2007):

- *Milieucoöperaties en agrarische natuurverenigingen*
Milieucoöperaties zijn opgericht als gevolg van teruglopende opbrengsten uit de primaire landbouw en spanningen tussen landbouw en natuur en milieu (vaak via toenemende regelgeving van de overheid). Er zijn steeds meer dergelijke groeperingen die zich met ontwikkelingen op het platteland bezighouden. De landbouw wordt gezien als voornaamste beheerder van het landschap en daarom ontstaan er steeds meer agrarische natuurverenigingen. Vooral melkveehouders en akkerbouwers nemen deel aan milieucoöperaties en agrarische natuurverenigingen.
- *Gemengd bedrijf nieuwe stijl*
Dit gaat om samenwerking tussen ondernemers vanuit verschillende sectoren bijvoorbeeld om te komen tot een bijna sluitende kringloop van voer, mest en grond of om zich te vestigen op een agropark.
- *Bio-energieprojecten*
In Nederland werken momenteel meerdere samenwerkingsverbanden aan biogasprojecten. Hierbij wordt biogas opgewekt, waarbij het gas vervolgens wordt gebruikt voor de opwekking van elektriciteit. Het vergisten van mest en andere producten vindt opgang door de maatschappelijke vraag om groene stroom. In het verleden werd mestvergisting amper toegepast in Nederland. Dit werd vooral veroorzaakt doordat co-vergisting in Nederland niet mogelijk was. Met de nieuwe regels aangaande co-vergisting staat deze vorm van energieopwekking volop in de belangstelling. Een individueel bedrijf is in het algemeen te klein voor een biogasinstallatie. In de praktijk ontstaan er dan ook samenwerkingsverbanden tussen bedrijven. Akkerbouwers (teelt van energiegewassen en afvoer van digestaat) werken samen met melkveehouders of varkenshouders (productie van drijfmest).

Bijlage 6B

Nadere informatie over specifieke samenwerkingsvormen in de landbouw

Decorum Plants bv

Decorum Plants bv is in 1995 gestart als vereniging. Zij vormen nu een *joint venture* van ongeveer 40 vooruitstrevende potplantenkwekers met 40 exporteurs als geselecteerde afnemers. Het doel is a) het opbouwen van duurzame samenwerkingsverbanden tussen teler, exporteur en groothandel en detaillist; b) de naamsbekendheid van Decorum Plants te vergroten en een voorkeur voor producten van Decorum Plants te creëren bij de detailhandel en consument in Europa. De strategie is:

- Een geconcentreerde marktbenadering (met één marketingmix wordt één marktsegment benaderd);
- Gecontroleerde afzet via geselecteerde verkooppunten;
- Goede communicatie tussen de verschillende partners in de keten;
- Het waarborgen van productkwaliteiten die aan de wensen van de afnemers voldoen. Onderscheidend naar buiten treden d.m.v. onderscheidende producten, betrouwbare levering, uniforme uitstraling, leveren van 'totaalproducten', enzovoort;
- Het voortdurend zoeken naar mogelijkheden voor vernieuwing van de verkoopconcepten.

Bron: www.decorum-plants.com.

Coöperatieve telersvereniging Komosa

Als zelfstandige *verkooporganisatie* vermarkt Komosa bv de producten van de komkommertelers die bij de coöperatieve telersvereniging Komosa zijn aangesloten. De telersvereniging, die al in 1996 werd opgericht, telt inmiddels vijftig leden met bedrijven in Limburg en Noord Brabant. Gezamenlijk staan deze telers voor 140 ha komkommers. Daarnaast biedt de helft van de telers in de herfst ook tomaten en een beperkt kwantum sla aan.

Komosa is een van de veertien door het Productschap Tuinbouw erkende telersverenigingen die GMO-subsidie (Gemeenschappelijke Markt Ordening voor Groenten en Fruit) kunnen aanvragen. Deze door de Europese Unie verstrekte

subsidie is bedoeld voor projecten op het gebied van kwaliteit, milieu en afzetbevordering.

Bron: www.komosa.nl.

Coöperatieve Vereniging Bergerden u.a.

De regiocluster Bergerden (gemeente Lingewaard) is één van de 10 door de landelijke overheid aangewezen projectlocaties voor de glastuinbouw. Het gebied is 350 ha groot met 217 ha uitgeefbare grond voor de tuinbouw. De eerste zes ondernemingen zijn in gebruik genomen. Uiteindelijk zal er voor circa 42 bedrijven ruimte zijn. Alle bedrijven die zich vestigen in Bergerden zijn lid van de Coöperatieve Vereniging Bergerden u.a. De Coöperatieve Vereniging stelt zich ten doel belangen te behartigen voor aangesloten leden binnen Bergerden om het primaire productieproces voor tuinbouwbedrijven mogelijk te maken.

Bij de ontwikkeling van Bergerden is gekozen voor het collectief verzorgen van de gehele energievoorziening en de watervoorziening. Dit betekent dat de individuele tuinbouwbedrijven geen eigen energie-omzettingsinstallaties hebben voor het maken van warmte, elektriciteit, CO₂ en eventueel koude.

De doelstelling van de collectieve energievoorziening is om door clustering in combinatie met schaalvergroting een hoge energie-efficiency te realiseren waarbij vrijwel geen energieverliezen optreden. Daarnaast heeft de collectieve energievoorziening als doel een kostenreductie. Restproducten kunnen vrijwel altijd nuttig worden aangewend omdat de ene tuinder veel warmte nodig heeft en de ander veel elektriciteit en/of CO₂. Daarnaast zorgt de schaalvergroting en clustering voor afvlakking van de pieken in de energievraag. Een collectief energiebedrijf zorgt voor de aanleg van de energie-infrastructuur in het gebied en houdt zich namens de tuinders bezig met de in- en verkoop van energie.

Bron: www.bergerdendemo.nl.

Telen met toekomst

Het *praktijknetwerk Telen met toekomst* is in 2004 opgericht. Doel van het netwerk is het zo breed mogelijk toepassen van duurzame gewasbescherming en bemesting in de praktijk, met behoud van opbrengst en kwaliteit. De kaders worden gegeven door het convenant gewasbescherming en de gebruiksnormen voor bemesting.

Het praktijknetwerk Telen met toekomst vervult een spilfunctie in de kennis-circulatie over duurzame gewasbescherming en bemesting. Zij stimuleert de toepassing van beschikbare kennis in de praktijk van de agrarisch ondernemer, knelpunten vormen de basis voor verder onderzoek en beleid.

De basis van het project zijn de 35 studiegroepen met zo'n 400 agrarisch ondernemers uit alle plantaardige sectoren: akkerbouw, vollegrondsgroente-teelt, bollenteelt, champignonteelt, boomkwekerij, fruitteelt en groenten en sierteelt onder glas. Ondernemers in de studiegroepen testen en beproeven nieuwe kennis. Haalbaar en effectief gebleken methoden en technieken worden onder de aandacht gebracht van zo veel mogelijk collega ondernemers. Hiertoe wordt gezocht naar nieuwe samenwerkingsvormen tussen agribusiness, overheden, waterschappen, toeleveranciers en belangenbehartigers.

Bron: www.telenmettoekomst.nl.

De Sjalon

Met De Sjalon willen zeven ondernemers, in een *samenwerkings- of regiocluster*, in de akkerbouwketen met collega's een schaa sprong bewerkstelligen naar een 600 à 1.500 ha groot akkerbouwbedrijf dat tegelijkertijd nieuwe economische (specialisatie, schaalgrootte), ecologische (ruimer bouwplan, randen- en landschapsbeheer) en sociale (een lerend netwerk) voordelen zal opleveren. Het nieuwe bedrijf zal draaien op pootaardappels maar in het verruimde bouwplan kunnen experimenteren met energieteelt en andere grondstoffen voor biobased economy. Op termijn zal wellicht (intensieve) veehouderij worden toegevoegd. De deelnemers brengen niet alleen grond en onroerend goed in, maar ook kapitaal, machines, arbeid en kennis. Bijzondere aandacht zal uitgaan naar de verkavelings- en grondruilaspecten en het ontwerpen van een multifunctioneel landschap.

Bron: www.transforum.nl/html/project.php?id=23.

Vereniging Ecolana

De vereniging EcoLaNa is een regiocluster. Het is opgericht in 2001 door 4 ondernemers uit Friesland en heeft als doel een economisch en ecologisch verantwoorde landbouw waarin ook plaats is voor natuur. Het is een moderne vorm van een gemengd bedrijf waarbij het grondgebruik van de 2 akkerbouwbedrijven, 1 melkvee- en 1 schapenhouderijbedrijf wordt samengevoegd naar één gezamenlijk bouwplan van 280 ha en daarbij nog 80 ha buitendijkse gronden in beheer van Staatsbosbeheer. Door het gezamenlijke bouwplan kan de verschillende kwaliteit in de grondsoort beter uitgebuit worden waardoor elke ondernemer voor zijn bedrijfsvoering een hoger financieel rendement verwacht.

Bron: www.ecolana.nl.

Farmers4all bv

Farmers4all is een collectieve inkooporganisatie voor agrarische ondernemers die voor kostprijsverlaging kiezen. De deelnemers vormen geen vereniging, coöperatie of vennootschap onder firma en zijn dus niet aansprakelijk voor elkaar wat betreft transacties en overeenkomsten geregeld via Farmers4All bv.

De deelnemers sluiten contracten en overeenkomsten rechtstreeks met de leveranciers en Farmers4All bv is dus niet aansprakelijk voor deze transacties en overeenkomsten jegens deelnemers en/of leveranciers. De doelen van Farmers4all zijn:

- Onderhandelen over prijzen van agrarische producten en diensten;
- Het bundelen van de krachten voor een lagere kostprijs;
- Het creëren van grote productvolumes;
- Het bedingen van zo scherp mogelijke prijzen voor de deelnemers;
- Een scherpe prijs/kwaliteit verhouding.

Bron: www.farmers4all.nl.

Ko-alitie

Een grootschalig melkveebedrijf ontstaat normaal doordat kleine bedrijven stoppen en de grote geleidelijk doorgroeien. Maar kan zo'n bedrijf de internationale concurrentie wel aan? De kosten stijgen ten slotte, de arbeidsdruk wordt almaar groter en de inkomsten dalen. *Het netwerk Ko-alitie* onderzoekt of een coalitie van landbouwbedrijven een optie is. Op die manier kunnen arbeid en specialismen, gebouwen, grond en materieel van alle ondernemingen die in zo'n groot bedrijf opgaan optimaal en zeer efficiënt ingezet worden, terwijl de risico's wellicht beter kunnen worden gedragen. Ondernemen in zo'n 'Ko-alitie' melkveebedrijf vraagt om actuele kennis en vaardigheden op ondermeer technisch, economisch, sociaal en logistiek gebied.

Bron: www.verantwoordeveehouderij.nl.

Quotum maatschap

Een melkmaatschap is een samenwerking tussen een melkveehouder die wil groeien en een melkveehouder die wil afbouwen. Een melkmaatschap maakt het mogelijk om het melkquotum veilig te stellen en te exploiteren. Een melkmaatschap *is een tijdelijke organisatie* en moet minimaal 3 jaar duren. Het biedt economische en sociale voordelen door opschaling van een bestaand melkveebedrijf.

Voor de melkveehouder die wil groeien zijn de voordelen:

- Lagere quotumkosten (inclusief lagere afschrijvingen) en lagere investeringslasten gebouwen, machines en mogelijk grond;
 - Betere verdeling arbeid.
- Ook de melkveehouder die (geleidelijk) wil afbouwen heeft voordelen:
- Verkoop quotum zonder afrekening;
 - Hij blijft ondernemer met bijbehorende fiscale voordelen.

Door de schaalvergroting en mogelijk betere verdeling ofwel inzet van de arbeid ontstaat een gemeenschappelijk financieel voordeel.
www.overnamepunt.nl/Diensten/Agrarisch/Samenwerken/Melkmaatschap/tabid/961/Default.aspx.

Coöperatie Duurzame Energieproductie Pluimveehouderij (DEP)

Het ledenaantal van *de be-/verwerkingscoöperatie* DEP bedraagt 626. Met de 626 ledenpluimveehouders heeft DEP een overeenkomst afgesloten voor de levering en afname van stapelbare pluimveemest met een looptijd van tien jaar. De looptijd van deze overeenkomst gaat in bij de start van de operationele fase van de centrale in 2007-2008.

Nederland telt circa 2.800 bedrijven waar bedrijfsmatig pluimvee wordt gehouden. Zij produceren jaarlijks 1,2 mln. ton stapelbare pluimveemest. Begin 1998 bleek dat er een groot draagvlak in de pluimveehouderij was voor duurzame energieproductie. Daarom werd in 1998 vanuit de pluimveehouders DEP opgericht om gezamenlijk stapelbare pluimveemest te gaan verwerken via een zelf gebouwde biomassa centrale. Deze vorm van verwerking lost het stapelbare pluimveemest probleem op voor de deelnemende bedrijven, anderzijds leverde het een bijdrage aan de doelstelling van Nederland om meer energie uit vernieuwbare bronnen te produceren. Met de gebouwde biomassa centrale wordt een substantieel deel van het overschot aan stapelbare pluimveemest ingezet als brandstof voor de opwekking van energie.

Het ministerie van LNV heeft begin 2006 een vrijstellingsregeling voor de aankoop van dierrechten opgesteld. Deze regeling is bedoeld om structurele oplossingen voor de afzet van stapelbare pluimveemest te stimuleren. DEP met BMC Moerdijk voldoet aan de criteria van deze regeling van het ministerie van LNV. Pluimveehouders met een pluimveemestovereenkomst met DEP, hebben in 2006 dan ook van deze regeling gebruik gemaakt. Voor de regeling is 1 mln. kg fosfaat beschikbaar, wat overeenkomt met circa 60.000 ton stapelbare pluimveemest. Hiermee kunnen zij gedeeltelijk pluimvee houden zonder dat daarvoor dierrechten aangekocht dienen te worden. Ruim 200 DEP-leden hebben zich

voor de regeling aangemeld. Uiteindelijk is van zo'n 100 leden van DEP de aanvraag goedgekeurd.

Bron: www.cooperatiedep.nl.

Producentenvereniging De Hoeve Milieukeur

Een *verkoop of afzetvereniging* van ongeveer 20 producenten in de varkenshouderij die sinds medio 1998 varkensvlees produceert voor keurslagers met extra toegevoegde waarde volgens het Milieukeur concept. De Hoeve is thans de enige producent van Milieukeurvarkens. Het milieukeur concept bevat duurzaamheidsaspecten bij de productie van varkensvlees. De gezamenlijke visie is om op een duurzame, veilige en ambachtelijke wijze varkens te houden voor de Nederlandse markt.

De aanleiding voor de oprichting is het ideaal van één varkenshouder geweest die alleen voor de Nederlandse markt wil produceren met een extra toegevoegde waarde. Op dit moment worden de duurzaamheidsaspecten in het concept verder aangescherpt en vindt er in samenwerking met de slachterij een opschaling plaats van het aantal producenten om landelijk de keurslagers te kunnen beleveren.

Bron: www.dehoeve.nl.

Coöperatie Biogeen

Coöperatie Biogeen heeft in 2007 de biogasinstallatie Greenpower Salland in gebruik genomen. Deze be-/verwerkingsorganisatie vergist mest tot biogas voor de levering van groene energie aan 5000 huishoudens. Deze coöperatie bestaat uit 50 agrariërs uit Salland en is ontstaan uit een eerdere opgerichte leveranciersvereniging. Vanaf 2001 zijn ongeveer 80 agrariërs druk doende deze biogasinstallatie te ontwikkelen. De coöperatie heeft de volgende doelstellingen:

- GreenpowerSalland wil voor haar leden een duurzame oplossing voor de afzet van dierlijke mest tegen een betaalbare prijs;
- Omzetten van broeikasgassen in duurzame energie;
- Optimalisering van de hoeveelheid en kwaliteit van de mest;
- Verbetering van de totale kringloop in hun sector en maximale optimalisatie van de ecologie.

Naast het primaire vergistingsproces wordt het ontstane digestaat verder verwerkt tot een stapelbare, rulle fractie en een vloeistofrijke fractie. Deze vloeistofrijke fractie wordt verder verwerkt door enkele omgekeerde osmose- en ultra-filtratieinstallaties.

Bron: www.Greenpowersalland.nl.

Coöperatie Landwinkel

De coöperatie Landwinkel is een *franchise formule* van een landelijk netwerk van ruim 40 leden. De landwinkel is in 2006 ontstaan uit het samengaan van verschillende individuele en regionale boerderijwinkels. Het doel is om tegen zo min mogelijke kosten een landelijke winkelformule aan de leden ter beschikking te stellen. Om deze rendabel te kunnen laten functioneren zijn er eind 2008 ongeveer 100 landwinkels nodig. De voordelen worden behaald op een onderscheidend assortiment van ambachtelijke streekproducten, efficiënte distributie op winkel niveau door rechtstreekse inkoop en distributie, landelijke promotie door een eenduidige uitstraling en een positief imago van de agrarische sector. Voor een deel worden de producten op de eigen boerderij gemaakt, andere producten worden door collega's of geselecteerde ambachtelijke verwerkers gemaakt.

Bron: www.landwinkel.nl.

De vereniging Ark & Eemlandschap

Het netwerk de agrarische natuur- en landschapsvereniging Ark & Eemlandschap is in 1999 opgericht om een bijdrage te leveren aan een duurzame en waarde(n)volle invulling van de gebieden Arkemheen en Eemland. Omdat boeren en burgers zich samen verantwoordelijk weten voor het fraaie open polderlandschap, zijn ze samen lid van Ark & Eemlandschap.

De vereniging Ark & Eemlandschap bestaat nu uit ongeveer 150 boeren en zet zich in voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer in Arkemheen en Eemland en probeert boeren en burgers dichter bij elkaar te brengen.

De vereniging heeft 3 doelstellingen:

- Agrarisch natuurbeheer
De agrarische leden van de vereniging kunnen een contract afsluiten, waarbij zij afspreken dat zij tegen een vergoeding het landschap op een bepaalde wijze beheren, zodat bepaalde planten en diersoorten in stand worden gehouden of worden ontwikkeld.

- Plattelandstoerisme.
- Educatie.

Via deze activiteiten kunnen burgers, recreanten en scholieren een kijkje nemen op de boerderij en met eigen ogen zien wat er allemaal gebeurt op en rond een agrarisch bedrijf. Recreatie, toerisme en educatie op de boerderij is voor veel agrariërs ook een mogelijkheid om een extra centje bij te verdienen en zo hun bedrijf in stand te houden.

Bron: www.arkeneemlandschap.nl.

Bijlage 6C

Nadere informatie over specifieke samenwerkingsvormen in het mkb

Moulds & Dies Europe (MDE)

Een samenwerkingsverband tussen participerende bedrijven binnen de industrie. MDE is actief op de internationale markt, de participerende Nederlandse bedrijven opereren ieder zelfstandig op de Nederlandse markt. Het samenwerkingsverband doet acquisitie en verdeelt de projecten onder de bedrijven op basis van gevraagde specificaties en kerncompetenties van de zes deelnemende gereedschapmakerijen. Omdat het samenwerkingsverband verschillende disciplines in huis heeft, kunnen de voordelen van mkb-specialisaties gecombineerd worden met voordelen van het grootbedrijf, zoals schaalgrootte en efficiency (zie ook Rabobank, 2006).

ComforTrend

Een samenwerkingsverband van 43 middelgrote installatiebedrijven. Het samenwerkingsverband wordt gekenmerkt door verkoopsamenwerking met formule en inkoopfunctie. De bij ComforTrend aangesloten bedrijven presenteren zich als kwaliteitsinstallateurs die kwaliteitsproducten leveren. Het is een vrijblijvende samenwerking: deelnemers krijgen ondersteuning op het gebied van marktwerking, innovatie, aandacht voor design, inkoop en backoffice. Deelnemende bedrijven kunnen op deze manier de bedrijfskosten beter beheeren en zich meer richten op de verkoop- en orderportefeuille (zie ook Rabobank, 2006).

BouwCenter Groep

Een samenwerkingsverband van zo'n 30 zelfstandige handelaren in bouwmaterialen. De voordelen van het samenwerkingsverband liggen voornamelijk in het behalen van substantiële inkoopvoordelen waardoor leden de producten concurrerend in de markt kunnen zetten. Daarnaast biedt het samenwerkingsverband voordelen op marketing-, opleidings- en automatiseringsgebied (zie ook Rabobank, 2006).

Superunie

Superunie is een inkooporganisatie, die 15 onafhankelijke retailorganisaties vertegenwoordigt in Nederland. De organisatie dekt de markt met 1.600 winkels en heeft een marktaandeel van ruim 25%. Superunie is inmiddels 50 jaar succesvol. De beste manier om het succes van Superunie te verklaren is de commerciële kracht van haar leden in hun verschillende lokale markten in Nederland. Veel Superunieleiden zijn marktleiders in het gebied waarin zij zijn gevestigd en zijn in staat om te concurreren met machtige nationale supermarktketens. De professionele kennis van de regionale en lokale markt geeft de leden die bij Superunie zijn aangesloten vaak een voorsprong. Veel van de supermarktketens zijn familiebedrijven, wat voor loyaliteit van de lokale consument zorgt (bron: www.superunie.nl). De samenwerking kan worden aangemerkt als een samenwerking tussen groothandelsorganisaties in de levensmiddelensector met eigen retailketens. De samenwerking kan gekwalificeerd worden als operationeel, horizontaal en voor de langere termijn.

Zilverberkparken

Een samenwerkingsverband van 10 individuele recreatiebedrijven die hun boekings- en reserveringstraject en de sales en marketing hebben uitbesteed aan een andere organisatie (zie ook Rabobank, 2006). De samenwerking is daarmee vooral operationeel en horizontaal van aard.

Roompot vakanties en Zorgstroom

Een samenwerkingsverband tussen twee bedrijven, een recreatiebedrijf en een thuiszorgorganisatie. De recreatieorganisatie verzorgt vakanties voor patiënten van de thuiszorgorganisatie, die normaliter niet op vakantie kunnen, door ze alle benodigde faciliteiten te bieden. Deze samenwerking verhoogt het maatschappelijk verantwoord ondernemen van het recreatiebedrijf (zie ook Rabobank, 2006). De samenwerking kan worden gekenmerkt als lateraal (twee verschillende bedrijfskolommen) en operationeel van aard, hoewel aan het unieke promotionele onderscheidende element ook een zekere strategische waarde kan worden gehecht.

Délifrance

De eerste Délifrance-winkel is ruim 20 jaar geleden in Nederland geopend. Délifrance is een franchiseconcept. Inmiddels telt de formule ruim 70 vestigingen door heel Nederland. De formule heeft drie soorten winkels:

- Restaurants: voor mensen die willen lunchen of een kop koffie of thee willen drinken;
- take away: mensen die snel willen eten of iets willen afhalen;
- catering: bezorg- of afhaalcatering voor bedrijfslunches en dergelijke.

Een franchisenemer die is aangesloten bij Délifrance mag gebruik maken van de merknaam Délifrance. Daarnaast schrijft Délifrance de huisstijl voor, is de franchisenemer verplicht zijn assortiment bij een aangewezen distributeur af te nemen, heeft de ondernemer recht op training en ondersteuning van Délifrance, kan hij gebruik maken van (een eigen homepage op) de internetsite van Délifrance en kan de ondernemer gebruik maken van de mogelijkheden van lokale promotie (bron: www.delifrance.nl).

Spare Rib Express

Spare Rib Express is een zogenaamd 'hard franchise'; dit houdt in dat de uitstraling en het assortiment van iedere vestiging hetzelfde zijn. In 2006 waren 29 vestigingen aangesloten bij Spare Rib Express. De franchisegever heeft een arrangement afgesloten met een bank, zodat aangesloten ondernemers voordeliger kunnen lenen. Verder heeft Spare Rib Express een handboek opgesteld voor de hygiëne in de vestigingen. Eens per maand wordt een vestiging door een onafhankelijk bureau gecontroleerd. Franchisenemers kunnen kosteloos deelnemen aan een aantal cursussen die aangeboden worden. Spare Rib Express beschikt over een eigen groothandel: leden kunnen hier de spareribs inkopen. Deze inkoop is echter niet verplicht: franchisenemers zijn vrij om de inkoop elders te doen (Franchise & Formulegids, 2007).

DailyFresh Logistics cv

Een samenwerkingsverband van drie grote vervoerders van groenten, fruit en bloemen. Het is een coöperatie die de volledige verkoop van ritten voor haar rekening neemt. Doordat drie bedrijven samenwerken wordt een grotere efficiency bereikt dan toen de drie bedrijven afzonderlijk werkten: de bezettingsgraad per vrachtwagen is verbeterd. Daarnaast zijn de groeipotentie en het innovatievermogen toegenomen (zie ook Rabobank, 2006). De samenwerking is horizontaal, voornamelijk operationeel met strategische karaktertrekken.

Groep Gerechtsdeurwaarders Nederland (GGN)

Zeventien kantoren door heel Nederland hebben dit samenwerkingsverband in 2002 opgericht. Het is een franchisesamenwerkingsverband tussen incassobureaus en gerechtsdeurwaarders. GGN verzorgt de regionale acquisitie voor haar leden, waardoor één backoffice volstaat (zie ook Rabobank, 2006). De samenwerking is voornamelijk operationeel, maar de groeiende merknaam GGN geeft ook een toegevoegde waarde aan de samenwerking, waardoor we wellicht ook van strategische samenwerking kunnen spreken.

Office for Metropolitan Architecture (OMA)

The Office for Metropolitan Architecture (OMA) is een goed voorbeeld van een netwerk. OMA is een toonaangevend architectenbureau in Rotterdam. Anno 2007 werken er meer dan 200 architecten en ontwerpers voor OMA, met meer dan 30 nationaliteiten. Om de grote verscheidenheid aan (internationale) projecten uit te voeren zijn eigenlijk nooit alle benodigde competenties en middelen in huis om zelfstandig succesvol te kunnen concurreren. Om toch zo veel mogelijk typen projecten te kunnen uitvoeren beschikt OMA over een groot internationaal netwerk met strategische partners. Per project wordt gekeken welke partners benaderd moeten worden, waarbij gemiddeld 2 of 3 partners deel uitmaken van het eenmalige projectnetwerk. OMA laat het internationale netwerk bewust niet al te groot worden omdat het anders 'onoverzichtelijk, onbeheersbaar en inefficiënt wordt' (zie EIM en RZO (2003) en www.oma.nl).

Fleurop

Fleurop Interflora Nederland is al ruim 80 jaar gespecialiseerd in het verzenden van bloemen, nationaal en internationaal. In Nederland zijn ruim 1.300 bloemisten aangesloten bij Fleurop, wereldwijd zijn er 51.000 bloemisten aangesloten. Fleurop stelt bepaalde kwaliteitseisen aan haar bloemisten. Naast samenwerking op het gebied van de bloemengroeten verzorgt Fleurop geregeld verkoopacties met haar leden en wordt voor sommige producten de inkoop centraal geregeld. Fleurop kan gezien worden als operationele samenwerking (horizontaal) voor de langere termijn (zie ook: www.fleurop.nl).

The Green Room

Het terrein van de franchiseketen The Green Room beperkt zich niet tot de operationele samenwerking voor de inkoop, gezamenlijke promotie of het imagoconcept. Samenwerking volgens het concept van The Green Room is strategische horizontale samenwerking en omvat de totale winkelformule en de

daarbij behorende organisatie van naamstelling, logo, winkelstijl en communicatie tot en met inkoop, voorraadbeheer en winkelmanagement. Deze winkelformule is in eigendom van The Green Room bv (de franchisegever). De bloemist-franchisenemer verkrijgt tegen een vergoeding het recht om deze formule te gebruiken in zijn eigen winkel. Als hij zich bij de franchiseorganisatie aansluit, wordt er een samenwerkingscontract afgesloten met de franchisegever. Hierin verplicht de nemer zich om de winkelformule van A tot Z toe te passen en verplicht de franchisegever zich om deze toepassing ook integraal mogelijk te maken, met alle noodzakelijke dagelijkse ondersteuning. Inmiddels telt de keten 11 vestigingen, verspreid over geheel Nederland (zie ook: Een kansrijk boeket, EIM, 2005).

De Echte Groenteman

De Echte Groenteman is een organisatie (stichting) van ca. 60 toonaangevende speciaalzaken in aardappelen, groenten en fruit. Dit zijn stuk voor stuk zelfstandige ondernemers. De Echte Groenteman kan gezien worden als een vorm van operationele horizontale samenwerking voor de langere termijn op het gebied van verkoop, winkelorganisatie en promotie. Daartoe ondersteunt De Echte Groenteman zijn aangesloten ondernemers op het gebied van marketing, hygiëne, productontwikkeling, huisstijl en diverse andere zaken om een gezonde bedrijfsvoering mogelijk te maken. Speerpunten in dit programma zijn het marketingconcept en de kwaliteitsbewaking (zie ook: www.de-echte-groenteman.nl).

De Twee Gebroeders bv

De Twee Gebroeders is een franchiseorganisatie die nu 18 winkels heeft. De Twee Gebroeders zijn al ruim 20 jaar met succes actief in verse groenten en fruit. De Twee Gebroeders verkoopt aardappelen, verse groenten en fruit (AGF). Het assortiment bestaat uit het traditionele AGF-assortiment aangevuld met exoten, primeurs, rauwkost en panklare producten. De panklare producten komen uit de eigen snijkeuken in Zwaag. De Twee Gebroeders-winkel heeft een duidelijke uitstraling en is hierdoor herkenbaar voor de consument. Kwaliteit, versheid en een scherpe prijsstelling zijn de belangrijkste succesfactoren. De Twee Gebroeders kan gekwalificeerd worden als strategische horizontale samenwerking voor de langere termijn (zie ook: www.franchiseplus.nl).

Bakker Bart

De franchiseketen Bakker Bart (Barts Retail bv) onderscheidt zich door de combinatie van bakkerij en horecagelegenheid in één formule. Er is sprake van een centrale bakkerij en van een centraal aangestuurde organisatie. Bakker Bart is in 1977 opgericht en telt inmiddels 170 vestigingen. De ontwikkeling van de formule en van de aangesloten bedrijven wordt centraal aangestuurd vanuit het hoofdkantoor. Voor de aangesloten ondernemers (franchisenemers) is er een eigen opleidingsinstituut 'Bart's University'. De franchiseketen Bakker Bart kan worden aangemerkt als een verticaal strategisch samenwerkingsverband voor de lange termijn (zie ook De Nationale Franchise en Formule gids, editie 2007 en www.bakkerbart.nl).

De Echte Bakker

Het gilde De Echte Bakker is een horizontaal operationeel samenwerkingsverband van 230 bakkers. De organisatie ondersteunt haar leden met promotiemateriaal, huisstijl, gemeenschappelijke reclame-uitingen, enzovoort (zie ook www.echtebakker.nl).

Top Bakkers

Top Bakkers heeft de missie om marktleider te zijn en te blijven in dagverse broodleveringen aan de buitenhuishoudelijke markt. Hiertoe maakt ze gebruik van circa 100 aangesloten bakkerijen. Deze bakkerijen worden begeleid en ondersteund om te kunnen voldoen aan de actuele en moderne eisen en wensen van de klanten. De activiteiten van de organisatie Top Bakkers zijn primair dienstverlenend en verkoopgeoriënteerd. Hierbij streeft zij naar een niveau van uitstekende dienstverlening aan zowel de afnemersorganisaties als de samenwerkende bakkers. Top Bakkers streeft daarmee naar volledige en geborgde klanttevredenheid. De TopBakkers kunnen daarmee worden aangemerkt als een horizontaal operationeel samenwerkingsverband (zie ook www.topbakkers.nl).

Supervlaai

Supervlaai is een franchiseformule met 26 vestigingen in Nederland in 2006. Supervlaai beschikt over een eigen bakkerij en een eigen logistiek centrum. Iedere nacht worden verse vlaaien naar de 26 franchisenemers gebracht, zodat deze elke dag over verse producten beschikken. In de winkels is een coffee-corner ingericht waar de klant, behalve van een vlaaipunt, kan genieten van een hapje en drankje. Voor de franchisenemer worden zaken als actieplanning, prijsstelling, advies inzake assortiment en overige marketingaspecten geregeld. De

ondernemer kan zich op deze manier volledig bezighouden met het runnen van zijn winkel. Daarnaast kan de aankleding van de winkel voor een deel bepaald worden door de franchisenemer, en is het plegen van acquisitie voor eigen rekening. De opleiding van de nieuwe franchisenemer bestaat uit een stage in een supervlaai-stagewinkel (Franchise & Formulegids 2007).

De Keurslager

De Vereniging De Keurslager is een krachtige marketingorganisatie met in Nederland 570 leden. Daarnaast telt België 220 Keurslagers die zijn aangesloten bij de Belgische zusterorganisatie van de Vereniging van Keurslagers. De kernactiviteit van de organisatie is van oorspong en in zekere zin nog steeds 'gemeenschappelijk reclame maken'. Hieraan is echter in de loop van de jaren zoveel toegevoegd dat nu zelfs branding, oftewel het ontwikkelen, organiseren, uitdragen en versterken van het merk 'Keurslager', gezien moet worden als de kernactiviteit van de vereniging. De leden zijn in Nederland gegroepeerd naar 25 werkgroepen. De werkgroepen vormen het overlegorgaan voor de leden op regionaal niveau. De werkgroepen kunnen zelf regionale acties formuleren en hebben via eigen vertegenwoordigers directe inbreng bij de ontwikkeling van het landelijke beleid van de Vereniging. In die zin zijn de werkgroepen zeker ook drijvende krachten achter en binnen de Vereniging van Keurslagers.

Enkele jaren geleden heeft de Vereniging besloten actief mee te werken aan het behoud van vestigingspunten voor de organisatie door jonge startende ondernemers te interesseren voor vrijvallende vestigingspunten van leden van de Vereniging die hun bedrijf aan een opvolger willen overdragen. Voor deze jonge ondernemers wordt het winkelconcept De Keurslager ter beschikking gesteld binnen een af te sluiten franchisecontract. Dit concept gaat uit van het bestaande concept van de Keurslager. Er wordt geen nieuw systeem of nieuwe formule ontwikkeld. Alle faciliteiten staan open voor de franchisenemer, alle diensten en alle ondersteuning. In tegenstelling tot het verenigingslid is de franchisenemer echter nu wel strak gebonden aan het gebruik van de diensten en de inschakeling van de voorkeurleveranciers. De inhoud van de samenwerking is niet anders tussen franchisenemers en de gewone leden, maar voor de franchisenemer is de uitvoering duidelijk strak gebonden aan regels.

De samenwerking binnen de Vereniging kan voor de franchiseleden worden aangemerkt als horizontale strategische samenwerking voor de lange termijn en voor de overige leden als horizontale operationele samenwerking voor de langere termijn (zie ook: Een kansrijk boeket, EIM, 2005).

Visgilde

Visgilde is een coöperatief samenwerkingsverband van visspecialiteitzaken. Doel van het samenwerkingsverband is om de marketingactiviteiten van de vispecialzaken te versterken. De aangesloten bedrijven krijgen ondersteuning op het gebied van inkoop en marketing (reclame, kwaliteitszorg en commerciële acties). De vispecialzaken kunnen de eigen creativiteit behouden, ook kunnen ze zelf beslissen waar ze inkopen (zie ook Rabobank, 2006). Het Visgilde telt momenteel 54 aangesloten zaken. De kracht van het Visgilde is vooral gelegen in de unieke winkelformule volgens welke alle aangesloten winkels worden opgezet. Het Visgilde typeert de samenwerking als soft franchise, met name ook vanwege het coöperatieve karakter van het samenwerkingsverband. De samenwerking kan worden aangeduid als een horizontaal strategisch samenwerkingsverband voor de lange termijn (zie ook: www.visgilde.nl en Rabobank, 2006).

C1000

C1000 is de klantgerichte fullservice supermarkt die voortdurend meegroeit met de wensen en behoeften van de consument. Het is een sterke, succesvolle formule waarin een prijsagressief karakter op natuurlijke wijze samengaat met een goede kwaliteit. Eigenaar van de formule is de groothandelsorganisatie Schuitema. Schuitema levert de kracht van grootschalige ondersteuning, de supermarktondernemers vullen die ondersteuning aan met hun kennis van de lokale markt. De samenwerking tussen Schuitema en de ondernemers is uniek, aldus Schuitema. Schuitema zet de lijnen uit, de ondernemers zorgen in hun winkel voor de lokale invulling. Zij kennen de plaatselijke situatie en weten wat werkt. De krachtige ondersteuning van Schuitema in combinatie met het lokale inzicht van de ondernemers maken van elke C1000 een uniek succes. Momenteel zijn er 458 vestigingen van C1000 in Nederland, met een totale jaaromzet van € 4 miljard (zie ook www.schuitema.nl). De C1000-organisatie is een vrijwillig filiaalbedrijf, waarvan de samenwerkingsvorm kan worden geclassificeerd als strategisch, verticaal en voor de langere termijn.

Plus Retail

PLUS Retail bv, de serviceorganisatie achter meer dan 230 PLUS-ondernemers, is onderdeel van de Sperwer Groep. Sperwer is een full service supermarktorganisatie, gebaseerd op samenwerking tussen zelfstandige ondernemers. De aangesloten ondernemers exploiteren de PLUS-formule. Onder de formulenaam PLUS is er begin 2001 een waardige opvolger gekomen van de zo succesvolle

Plusmarkt-formule. De ontwikkeling van de formule wordt centraal ingevuld door Plus Retail bv.

De distributie van gekoelde producten wordt uitgevoerd door één service-provider die hiervoor het Vers distributiecentrum voor PLUS Retail exploiteert. De distributie van diepvriesproducten is op dezelfde wijze georganiseerd via het Diepvries distributiecentrum. Het servicekantoor voor de PLUS-activiteiten en het hoofdkantoor van de Sperwer Groep zijn gevestigd in De Bilt (zie ook www.plusretail.nl). De samenwerking in deze full serviceorganisatie (inkoop, verkoop, formuleontwikkeling en -beheer, strategieontwikkeling) kan worden geclassificeerd als horizontaal, strategisch voor de langere termijn.

Pet's Place

Pet's Place is een franchiseketen met meer dan 200 aangesloten vestigingen waarvan 10 eigendom zijn van de franchisegever. De franchisegever bepaalt het concept, de inkoop, de winkelpresentatie, enzovoort en stelt de strategische doelstellingen van de keten voor de lange termijn vast. Pet's Place wordt aangemerkt als een hard franchiseorganisatie (ook wel aangeduid als business format franchise). De samenwerking kan gekwalificeerd worden als strategische horizontale samenwerking voor de langere termijn (zie ook: www.denationalefranchisegids.nl).

Discus

Discus is een samenwerkingsverband van meer dan 180 dierenpecialzaken in Nederland, opgezet als in- en verkoopvereniging. De Discusorganisatie is ongeveer 30 jaar geleden ontstaan uit een DISCUSsiegroep van een zestal winkeliers die regelmatig bij elkaar kwamen om te discussiëren over ontwikkelingen in de branche. De Discusleden werken samen op het gebied van inkoop, automatisering, voorlichting over het houden van huisdieren en het maken van een aanbiedingsfolder die regelmatig door 2.500.000 brievenbussen bij de consument op de deurmat valt. Steeds duidelijker ontwikkelt de Discusorganisatie zich tot een horizontaal strategisch samenwerkingsverband, waarbij de aandacht met name gericht wordt op de ontwikkeling van de winkelformule, maar het operationele karakter overheerst nog. Discus kan daarmee gekwalificeerd worden als een horizontaal operationeel samenwerkingsverband voor de lange termijn (zie ook www.meritmedia.nl).

Happy Huisdier

Onder de naam Happy Huisdier bestaat er een samenwerkingverband tussen 40 dierenpeciaalzaken. Het samenwerkingsverband is een in- en verkoopvereniging. De vereniging houdt zich bezig met verkoopactiviteiten naar de klant en inkoopactiviteiten naar verschillende leveranciers. Doel is deze activiteiten op een herkenbare manier te positioneren. Om deze activiteiten in goede banen te leiden beschikt de vereniging over een dagelijks bestuur bestaande uit vijf personen (www.happyhuisdier.nl).

Intergamma

Intergamma bv is een franchiseorganisatie voor bouwmarkten in Nederland en België. Met de exploitatie van de winkelformules GAMMA en KARWEI is Intergamma marktleider in de doe-het-zelfmarkt in de Benelux. In Europa behoort Intergamma tot de vijftien grootsten. Intergamma levert aan haar franchisenemers een compleet scala van professionele diensten, zoals per formule assortimentsamenstelling, verkoopbegeleiding en publiciteit. Verder levert Intergamma diensten op het gebied van opleidingen, automatisering en logistiek. In het totaal telt intergamma in Nederland 154 Gamma-bouwmarkten en 106 Karwei-bouwmarkten. De samenwerking bij Gamma en Karwei kan worden aangemerkt als horizontale strategische samenwerking voor de lange termijn (zie ook www.intergamma.nl).

Agri Retail

Bij Agri Retail zijn ongeveer honderd individuele franchisenemers aangesloten. Ze krijgen vanuit de centrale organisatie een compleet assortiment geleverd en diensten als reclame, automatisering, winkelinrichting, schappenplannen, opleidingen en advies. De aangesloten bedrijven zijn werkzaam in de detailhandel non-food (doe-het-zelf/tuinbenodigdheden) onder de namen Welkoop en Boerenbond. De organisatie Agri Retail typeert zich als een fullservice franchiseorganisatie en telt momenteel 212 aangesloten vestigingen (zie ook Rabobank, 2006). Agri Retail is steeds meer richtinggevend voor het strategisch beleid van de aangesloten zaken (in het bijzonder het formulebeleid). De samenwerking kan daarmee getypeerd worden als horizontaal en strategisch voor de langere termijn (zie ook www.boerenbond.nl en Rabobank, 2006).

Garden Retail Service

Tuinspectrum en Vesatuin zijn in 2005 samengegaan onder de naam Garden Retail Service. Door de fusie is Garden Retail Services de grootste full service organisatie met ruim 290 aangesloten tuincentra. Het merendeel daarvan is aandeelhouder van Garden Retail Services en heeft medezeggenschap over het te voeren beleid. De helft van alle Nederlandse tuincentra valt dan onder GRS. De nieuwe formule zal zich toeleggen op dienstverlening voor de detailhandel in tuinartikelen. Ook zal GRS inkoop- en verkoopondersteuning geven. De aangesloten tuincentra kunnen zelf bepalen of zij onder de gemeenschappelijke naam of onder eigen naam willen opereren. Ook de 47 vestigingen van GroenRijk vallen onder deze nieuwe combinatie (zie ook www.denationalefranchisegids.nl en www.gardenrs.nl). De samenwerking in deze full serviceorganisatie (inkoop, verkoop, formuleontwikkeling en beheer, strategieontwikkeling) kan worden geclassificeerd als horizontaal, strategisch voor de langere termijn.

Bijlage 7

Adviesorganisaties in het mkb

www.syntens.nl

Landelijk opererende non-profit organisatie voor onder andere innovatieadvies. Syntens is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken. Daardoor is de onafhankelijkheid van de advisering gewaarborgd en worden aan ondernemers geen kosten in rekening gebracht.

www.kvk.nl, Ondernemerspleinen

Met de realisatie van zogenaamde 'Ondernemerspleinen' kunnen ondernemers al hun verplichte ondernemerszaken op één plek regelen. Naast inschrijven in het handelsregister of het opvragen van informatie bij de KvK kan een ondernemer op het Ondernemersplein ook terecht om bijvoorbeeld een btw-nummer of een vergunning aan te vragen. De ondernemerspleinen worden zoveel mogelijk in de kantoren van de Kamer van Koophandel gerealiseerd. De infrastructuur van de Kamers van Koophandel (kantoren, website, media) zal beschikbaar worden gesteld aan landelijke en regionale partners (zoals Syntens, CWI en gemeenten). Er zal zo sneller en beter naar de juiste landelijke en regionale organisatie worden doorverwezen. Hierdoor neemt de kwaliteit van de dienstverlening aan ondernemers aanzienlijk toe. Door deze centrale voorzieningen en de regionale infrastructuur vormen de Kamers van Koophandel een belangrijk kennisnetwerk voor ondernemend Nederland.

www.nebib.nl

NeBIB staat voor Nederlandse Beurs voor Investerings in Bedrijven en Ondernemingen. Doelstelling is het bevorderen van het aantal geslaagde particuliere participaties in jonge innovatieve bedrijven.

www.ondernemersklankbord.nl

Het ondernemersklankbord is een organisatie van 225 oud-ondernemers, managers en specialisten uit het bedrijfsleven die zich belangeloos inzetten om de succeschansen van het Midden- en Kleinbedrijf (mkb) te verbeteren.

www.innovatietest.nl

Website bedoeld voor mkb-ondernemers met een tool waarmee inzicht kan worden verkregen in de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

www.debaak.nl

Voor informatie over cursussen van De Baak, maar ook een ondernemerstest: www.debaak.nl/NL/ondernemen/test.asp.

www.coachinggids.nl

De toegevoegde waarde van een coach kan groot zijn. Als het eigen netwerk geen toegang biedt door coaches, kan coachnet helpen. Coachnet biedt de mogelijkheid om in contact te komen met ondernemers, investeerders en specialisten die hun kennis willen delen.

Zie coachinggids voor meer persoonlijke begeleiding. Nebib is een voorbeeld van een instantie die coaching kan verzorgen.

www.mkbalans.nl

Toolkit waarmee een bedrijf zijn innovativiteit kan meten en vergelijken met die van andere bedrijven.

LEI Wageningen UR ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

