



Nieuwe vormen van samenwerking tussen ondernemers

Bert Smit en Harry Kortstee

Horizontale samenwerking -de samenwerking tussen ondernemers- is naast verticale samenwerking -de samenwerking in de keten- een manier om bedrijfs- en privédoelen beter te bereiken. Ondernemers die al samenwerken geven aan dat ze veel voordelen ondervinden in hun samenwerking. Die voordelen kunnen zo groot zijn, dat iedere agrarische of MKB-ondernemer toch een keer grondig zou moeten overwegen om een samenwerkingsverband aan te gaan.

Voordelen van samenwerking

Samenwerking tussen boeren, tuinders en MKB-ers is van alle tijden. De manier waarop samengewerkt wordt, kan heel verschillend zijn: van incidenteel tot structureel en van 'licht' tot 'zeer vergaand'. Machines en arbeid uitlenen in de oogsttijd is een bekende vorm van samenwerking. Voorbeelden van verdergaande vormen zijn gezamenlijk een nieuwe stal bouwen of in een telersvereniging gezamenlijk producten bewerken en afzetten. Deze variatie biedt ondernemers de mogelijkheid een vorm te kiezen die bij hen en hun bedrijfssituatie past. Het kiezen van de juiste vorm is een voorwaarde voor succes, dus voor voldoende voordeel om de samenwerking voort te zetten op financieel-economisch of ander gebied. Gezamenlijk lukt het bijvoorbeeld om met grotere machines en relatief minder arbeid te werken, waardoor kostenvoordelen ontstaan. Als ondernemers binnen een samenwerkingsverband de kans krijgen om zich te specialiseren in die taken waarin ze goed zijn, kunnen door samenwerking betere resultaten worden bereikt dan op de afzonderlijke bedrijven het geval was. Ook kunnen ondernemers gezamenlijk meer bereiken bij, bijvoorbeeld, investeringen in grond en gebouwen. Verder kan (tijdelijke) samenwerking een mooie vorm van schaalvergroting zijn voor de ene ondernemer en terzelfder tijd een geleidelijke manier van afbouw voor de andere ondernemer in hetzelfde verband. Om tot een goed onderbouwde en doordachte beslissing over het samenwerken te komen, moeten alle afspraken helder zijn en moeten visie, creativiteit en nuchterheid goed gecombineerd worden.

Nadelen van samenwerking

Er zitten ook nadelen aan samenwerking. In eerste instantie raakt de ondernemer een stukje onafhankelijkheid kwijt: hij of zij moet meer met anderen rekening houden en kan grote beslissingen niet meer alleen nemen. Sommige samenwerkingsverbanden zijn voortijdig beëindigd doordat er geen goede verstandhouding was tussen de samenwerkingspartners en/of hun gezinnen. Niet iedere ondernemer is geschikt voor intensieve samenwerking, maar ook voor deze ondernemers kan een 'lichte' vorm al voordeel brengen. Belangrijk is dat de voorbeelden van 'mislukking' niet telkens weer worden benadrukt, maar dat iedere ondernemer serieus zijn mogelijkheden en kansen voor samenwerking onderzoekt.

Stapsgewijze benadering

Om dit stukje onderzoek gestructureerd te kunnen doen, hebben Wageningen UR en EIM (Onderzoek voor bedrijf en beleid) een stappenplan ontwikkeld waarin een reeks overwegingen en besluiten wordt doorlopen. De ondernemer kan met behulp daarvan ontdekken of samenwerking bij hem of haar past en of het hem of haar kan helpen om de doelen te verwezenlijken, zoals kostenverlaging, meer vrije tijd of minder gebondenheid aan het bedrijf. Ook wordt aandacht besteed aan de vraag naar het vinden van goede samenwerkingspartners.

Zaken waarop moet worden gelet om tot een goede samenwerking te komen.

Alvorens aan samenwerking te beginnen is het wezenlijk om grondig met elkaar in gesprek te gaan over elkaars missie en visie, doelen en strategische keuzes. In samenwerkingsverbanden die niet goed lopen of voortijdig beëindigd worden is die voorbereiding vaak niet voldoende diepgaand geweest. Maar ook als de samenwerking eenmaal een feit is, blijft een open communicatie van groot belang om gezamenlijk op te kunnen blijven trekken en de samenwerking levend en aantrekkelijk te houden.

Figuur 1	Stappenplan 'Hoe kom ik tot een succesvol samenwerkingsverband?'
	<ul style="list-style-type: none"> • Start → Vaststellen van missie, visie en doelen (bedrijf en privé) • Duidelijk? → Worden de doelen met de huidige bedrijfsopzet gehaald? • Nee? → Kan ik mijn doelen alleen bereiken of gaat het beter in samenwerking met anderen? • Samen? → Ben ik geschikt voor samenwerking? • Ja? → Welke vorm van samenwerking past bij mij en mijn bedrijf? • Duidelijk? → Met wie werk ik al samen of zou ik (meer) samen willen werken? • Duidelijk? → Wat kan ik voor die ondernemer betekenen en omgekeerd? • Duidelijk? → Laten we kijken of we echt kunnen en willen samenwerken! • Duidelijk? → Is er een klik? Vertrouwen we elkaar? • Ja? → Hoe starten we de samenwerking op? Wie kan ons daarbij helpen? • Duidelijk? → Welke afspraken moeten we maken en hoe leggen we die vast? • Duidelijk? → Hoe houden we de samenwerking levendig en vitaal? • Duidelijk? → Hoe gaan we om met moeilijke of gewijzigde omstandigheden? • Duidelijk? → Hoe succesvol is onze samenwerking en hoe bouwen we die verder uit?

Procesbegeleiding

Samenwerking gaat niet zo maar goed. Een dergelijke optie vraagt veel inzet van de samenwerkingspartners, de bereidheid om naar elkaar te luisteren en zaken met elkaar te delen. Het kan van voordeel zijn om in de verkennings- en opstartfase een procesbegeleider of adviseur in de arm te nemen die de samenwerkingspartners ondersteunt bij het in kaart brengen van missie, visie, doelstellingen en strategische keuzes en bij het nemen van optimale beslissingen over het niveau en de intensiteit van samenwerking en over de voorwaarden waaronder het samenwerkingsverband eventueel weer uit elkaar zou kunnen gaan. Dit laatste kan actueel zijn als bijvoorbeeld een van de partners een bedrijfsopvolger heeft die in het bedrijf wil participeren.

Sectoroverstijgende voordelen

Behalve dat samenwerking voordelen voor de ondernemers zelf op kan leveren, kan in sommige gevallen ook het platteland profiteren. Dat is bijvoorbeeld het geval als boeren gezamenlijk aan natuur- en landschapsbeheer gaan doen. Een ander mooi voorbeeld is wanneer de plaatselijke MKB-er producten uit de eigen regio gaat verwerken en verkopen. De samenwerking strekt zich in dat geval zelfs uit over sectorgrenzen van landbouw en MKB. Het voordeel van dergelijke samenwerkingsvormen, eventueel zelfs in een nieuw jasje zoals een franchise-constructie, is dat expertise uit verschillende bronnen samengebracht en tot meerwaarde gebracht wordt.

Meer informatie:

Brochure *Samenwerking: kansen voor u als ondernemer; Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking*