

Pioniers onder de loep

Vijfentwintig pioniers, even zovele manieren van werken. De onderzoekers hebben de innovaties van de pioniers getypeerd in drie innovatierichtingen: herfundering, verdieping en verbreding, met daarbinnen weer verschillende bedrijfsstrategieën. Waartoe dit dient? Door te laten zien wat hen drijft, kunnen overheden, onderzoek en advisering pioniers gericht en op maat ondersteunen. Dit versnelt de omslag van de land- en tuinbouw en de pioniers zelf komen makkelijker vooruit.

Elke pionier is anders: ieder heeft zijn eigen drijfveer, een eigen manier van werken en de diversiteit in vernieuwingen is enorm. De een begint een bezorgdienst van zijn biologische producten, de ander neemt de handel van zijn product zelf ter hand, probeert te scoren met een residuvrij product, verkoopt 'arrangementen' op zijn bedrijf of concentreert zich op technische vernieuwing.

Om van al deze verschillende strategieën te leren is het handig om te weten of bepaalde aspecten van vernieuwingen overeenkomen en in te delen zijn in innovatierichtingen en bijbehorende strategieën. De onderzoekers onderscheiden innovaties op basis van het punt waar die in de agrarische keten aangrijpt en komen daarmee uit op de innovatierichtingen verdieping, verbreding en herfundering (zie kader Innovatierichtingen, pag 4). Innovaties beginnen in een van deze richtingen, maar uiteindelijk zijn pioniers vaak actief in alle drie de innovatierichtingen. Met hun strategieën dragen de ondernemers ieder op hun eigen manier bij aan een meer duurzame landbouw. De geïnterviewde ondernemers zijn geselecteerd, omdat zij bij dragen aan tenminste twee van de drie p's people, planet en profit (zie tabel 1, p.10).

>> Knelpunten oplossen

De innovatierichtingen kennen ieder hun eigen hobbels en knelpunten. Als de overheid met haar beleid innovaties wil stimuleren, dan moet zij oog hebben voor deze verschillen en flexibel inspelen op de behoeften per innovatierichting.

Herfundeerders zetten in op het anders aanwenden van de bestaande

productiefactoren. Daarbij blijkt dat vernieuwingen in de bedrijfsvoering vaak niet passen in de huidige regelgeving. Het is bijvoorbeeld een ware zoektocht om te achterhalen of de nieuwe onderneming waar grond van verschillende bedrijven is samen gegaan voldoet aan de voorschriften uit de pachtwetgeving.

Herfundeerders die inzetten op techniek lopen door het hoog technologische niveau steeds vaker tegen (te) hoge financiële aanloopkosten aan. Waar het belang van de innovatie verder reikt dan de individuele ondernemer, kunnen innovatiegelden deze lasten verlichten. Probleem is dat dit soort fondsen vaak te bureaucratisch zijn voor pioniers. Zij zijn meer gebaat bij een soort borgstellingsfonds waarbij ze pas bij succes het geld terug hoeven betalen. Hierdoor wordt experimenteerterruimte gecreëerd en risico's gedeeld.

Verbreders zetten in op het combineren van productielandbouw met andere diensten. Zij merken vooral dat hun nieuwe functies niet in het agrarisch bestemmingsplan passen. Ook erkennen vooral lagere overheden nog onvoldoende dat deze bedrijven een rol hebben in het aantrekkelijk houden van het buitengebied. Overheden, ook de lagere, zouden ondernemers kunnen betrekken bij het opstellen van een gebiedsplan en zelf mogelijke botsingen tussen het plan en de regelgeving kunnen oplossen. Daarvoor is het essentieel dat de overheden de bijdrage van ondernemers aan het platteland erkennen en ondernemers vertrouwen. Regelgeving moet de ondernemers ruimte laten om nieuwe wegen te bewandelen. Verbredende ondernemers merken dat het lastig kan zijn om de verschillende functies professioneel en efficiënt te

Inspiratie voor transitie

Voor hun onderzoek 'Inspiratie voor transitie' hebben Jorieke Potters en Jan Buurma van Wageningen UR 25 pioniers geïnterviewd. De ondernemers verschillen in de richting waarin ze innoveren. Met het onderzoek willen de onderzoekers andere ondernemers inspireren de voorbeelden te volgen en overheden en intermediairs stimuleren de pioniers te steunen. Drie artikelen brengen de lessen uit het onderzoek naar voren. Na dit artikel ook de artikelen 'Beweegredenen van pioniers om te vernieuwen' en 'Pionieren is te leren'. Verder kwam één van de onderzochte pioniers – Eric Mensen – aan het woord (p.5).

Pionieren

Innovatierichting

People

Planet

Profit

herfundering (anders aanwenden van de productiefactoren)

verbreding (combineren productie landbouw met andere diensten)

verdieping (hogere toegevoegde waarde per eenheid product)

- prettiger werkomstandigheden

- meer afwisselend werk
- dichten kloof stad-platteland

beter gebruik bodem en middelen;

hergebruik van afvalstromen;

indirect: duurzame productiewijze wordt zichtbaar en minder anoniem waardoor aantrekkelijker;

continuïteit van het bedrijf;

breder economische basis bedrijf;

beter doorrekening hogere kosten van ecologisch duurzaam produceren; groter deel prijs bij ondernemer.

Tabel 1. Bijdrage innovatierichting aan maatschappij vanuit perspectief onderzoekers

combineren. Pioniers op dit vlak hebben er vaak baat bij met elkaar een netwerk te vormen om ervaringen uit te wisselen en samen op te trekken in het wegnemen van knelpunten.

Verdiepers zetten in op een hogere toegevoegde waarde per eenheid product. Zij lopen aan tegen de normale moeilijkheden van vermarkting: concurrentie, ondoorzichtige markten en het bereiken van de consument. Daarnaast is het combineren van afzet en productie soms lastig. Ondernemers hebben soms moeite hun nichemarkt werkelijk te bereiken. Onderzoek naar nichemarkten en ondersteuning in het strategisch positioneren kan hen helpen nieuwe markten aan te boren en te behouden. Samenwerking tussen producenten om transparante markt-informatie te verkrijgen kan ook helpen. Daarnaast heeft deze groep, net als de groep van verbreders, ruimte nodig in wet- en regelgeving. Als de verdiepende activiteit succes heeft, kan de afzet belangrijker

worden dan de primaire productie, waardoor het bedrijf niet langer onder een agrarische bestemming valt. Het is voor de overheid belangrijk een visie en strategieën te ontwikkelen voor deze situaties en regels daarbij te laten aansluiten.

>> Vertrouwen in ondernemers

Wat bij alle pioniers belangrijk is, is dat zij de ruimte krijgen, wettelijk en financieel, om hun vernieuwingen door te voeren. Het risico hierbij is dat de ondernemers ook activiteiten gaan ontplooiën die niet gewenst zijn. Voor innovatie is daarom enig vertrouwen in de bedoelingen van ondernemers noodzakelijk, vindt Jorieke Potters. Het past ook bij het beleid van LNV waarin de ondernemer een centrale rol krijgt toebedeeld. Daarbij wijst zij erop dat het goed is als de overheid zich bewust is van de verschillende manieren waarop ondernemers aankijken tegen



Innovatierichting	Typering	Pionier ziet duurzaamheid als benadering planet	
herfundeerder	ontwerper teler	technische uitdaging fundament voor bedrijfscontinuïteit	natuurlijke productiefactoren zo efficiënt mogelijk benutten zorgvuldige omgang met bodem en leefomgeving
verbreder	idealist	doel op zich	de aarde waarop wij in harmonie leven
verbreder én verdieper	zakelijk	verkoopargument	een manier om je te onderscheiden in de markt
verdieper	pragmatisch idealist	randvoorwaarde waarbinnen je zakelijk succes neerzet	goede omgang met bodem en omgeving is vanzelfsprekend

Tabel 2. Zienwijzen van pioniers op duurzaamheid

het begrip duurzaamheid. De onderzoekers ontdekten namelijk dat de manier waarop de pioniers tegen duurzaamheid aankijken sterk uiteenloopt (zie tabel 2).

>> Boodschap aanpassen

Deze typeringen brengen in beeld hoe de verschillende groepen pioniers het brede begrip duurzaamheid benaderen en hoe zij het beste aangesproken kunnen worden. Hebben ze hetzelfde perspectief op duurzaamheid, dan spreken ze dezelfde taal en begrijpen ze elkaar makkelijker en kunnen ze ook makkelijk met elkaar samenwerken en een netwerk vormen. De boodschap over duurzaamheid van bijvoorbeeld de overheid moet hier op aansluiten. Een zakelijk ondernemer voelt zich niet aangesproken met de boodschap dat je moet streven naar evenwicht of harmonie, terwijl een idealist mogelijk afhaakt zodra

duurzaamheid wordt gereduceerd tot een verkoopargument. Het onderzoek heeft geleerd dat de diversiteit van pionierende ondernemers weliswaar groot is, maar dat er toch een aantal overeenkomsten is waar overheden en ondersteunende organisaties, zoals banken en adviesdiensten, gericht op kunnen inspelen. Dit kunnen stimulerende maatregelen zijn, zoals ondersteuning in netwerkvorming of een innovatiefonds, of het wegnemen van knellende wetgeving. Ook kan de overheid haar beleid toespitsen op het mogelijk maken van meer wenselijke innovatierichtingen, zoals subsidie voor biomassavergisting om van mestoverschotten af te komen. Tegelijk kan zij ontwikkelingen die niet bijdragen aan een beter evenwicht tussen de drie p's van duurzaamheid lastiger maken. Pioniers vormen dus niet alleen een inspiratiebron voor andere ondernemers, maar óók voor overheden en intermediairs.

Innovatierichtingen

Herfundering De ondernemer is vernieuwend in het slim aanwenden van arbeid, land, kapitaal en kennis. Vernieuwing in de bedrijfsvoering is bijvoorbeeld het compleet samenvoegen van bedrijven, waarbij zelfs arbeid en grond samen gaan. Wie het productieproces vernieuwt, zet techniek in om een hoger rendement te halen uit de beschikbare productiemiddelen, bijvoorbeeld GPS-sturing of nieuwe energiezuinige kasconcepten.

Verbreding De ondernemers combineren landbouw met nieuwe diensten, zoals zorg, natuurbeheer, recreatie-activiteiten of verhuur van ruimten. Andere ondernemers produceren nieuwe agrarische producten, zoals energie uit wind of energiegewassen. Zo verbreedt de ondernemer de economische basis van zijn bedrijf en heeft hij meer afwisseling in zijn activiteiten.

Verdieping Bij verdieping haalt de ondernemer zijn voordeel in het laatste segment van de keten: de afzet. Hij verdient per eenheid product meer door producten en diensten te leveren waar de maatschappij om vraagt en deze slim in de markt te zetten, bijvoorbeeld door zijn producten als streekproducten te verkopen of direct op zijn bedrijf te verkopen, zoals de tuinder die inzet op 'de smaak van vroeger'.

Pionieren

Meer informatie: Jorieke Potters, t 0320-291216, e jorieke.potters@wur.nl, Jan Buurma, t 070-3358303, e jan.buurma@wur.nl