

# Vrijheid in gebondenheid

## Samen ondernemen in markt en maatschappij

Rede uitgesproken ter gelegenheid van de inauguratie van Dr. Ir. Jos A.A.M. Versteegen als lector Ondernemerschap en Samenleving

CAH Dronten, 17 maart 2011

### Inhoudsopgave

Inleiding.....	1
Vrijheid in gebondenheid .....	1
De noodzaak van samen ondernemen.....	3
Samen naar buiten treden .....	5
Samen ondernemen.....	8
Plan van aanpak.....	13
Enkele woorden tot slot .....	17
Literatuur .....	19

### Inleiding

#### Geachte collega's, familie, vrienden en bekenden,

*"Vrijheid in gebondenheid: "Hebt elkander lief, maar maakt van de liefde geen band; laat zij veeleer zijn een golvende zee tussen de kusten van je zielen. Vult elkanders bekers, maar drinkt niet uit dezelfde beker. Geeft elkander van je brood, maar eet niet van hetzelfde stuk. Zingt en dans tezamen en weest blij, maar bent ieder alleen, zoals de snaren van een luit op zichzelf zijn, al doortrilt hen dezelfde muziek. Geeft je harten, maar geeft ze niet aan elkaar in bewaring. Want alleen de hand des levens kan je harten bevatten. En staat tezamen, maar niet te dicht bijeen: want de zuilen van de tempel staan ieder op zichzelf, en de eik en de cypres groeien niet in elkaars schaduw."*

Aldus de wijsgeer Kahlil Gibran in zijn werk "Vrijheid in Gebondenheid"

Graag heet ik u allen van harte welkom bij mijn inaugurele rede "Vrijheid in Gebondenheid: samen ondernemen in markt en maatschappij". Deze rede vormt de officiële start van mijn lectoraat Ondernemerschap en Samenleving die feitelijk op 1 januari 2010 van start is gegaan.

### Vrijheid in gebondenheid

Waarom dit citaat en deze titel bij dit lectoraat en aan deze Hogeschool? Waarom vrijheid in gebondenheid? Zoals u heeft kunnen lezen is de ondertitel van mijn rede "samen ondernemen in markt en maatschappij". Ondernemerschap en vrijheid c.q. autonomie worden vaak met elkaar in verband gebracht. De vraag is in hoeverre dat terecht is. Natuurlijk heb je als ondernemer wel vrijheid, bijv. om

bepaalde investeringen te doen, om je eigen dagindeling te bepalen en om een keer een middag vrij te nemen als je dat wilt. Mijn ouders (die hier ook vooraan zitten) hadden een eigen varkensbedrijf en wezen mij als enige zoon, en misschien wel bedrijfsopvolger, er vaak op: "het is misschien wel hard werken, maar je bent vrij man en als je voor een baas moet werken, dan is het ook altijd wel iets". Inmiddels weet ik dat ze, wat dat laatste betreft, zeker wel een punt hadden. Maar in hoeverre je als ondernemer vrij man bent, is maar net hoe je het bekijkt. Als ondernemer ben je net als ieder ander onderdeel van de samenleving, van de markt en van de maatschappij en die leggen bewust of onbewust ook bepaalde grenzen op aan je vrijheid. Om dit te illustreren pak ik de foto van de uitnodiging er nog even bij:



Ik sta er niet op, ben geen roeier, maar heb wel bewust deze foto gekozen van een roeiteam. Ik zie dat als een metafoor voor ondernemers die samen werken. Je zou de roeiers kunnen zien als schakels in een keten, maar ook als ondernemers die in de regio samenwerken. Elke roeier die in de boot zit, heeft er ongetwijfeld uit vrije wil voor gekozen om in die boot te stappen. In die zin is er sprake van ondernemersvrijheid. Hij had er ook voor kunnen kiezen om in zijn eentje te gaan peddelen. Of om helemaal niet te gaan roeien. Maar hij heeft hier voor gekozen. En op het moment dat hij deze keuze gemaakt heeft, heeft hij zijn eigen vrijheid ingeperkt. Want door in die boot te stappen is hij verplicht om zijn gedrag (zijn roeislagen) af te stemmen op die van de anderen. Doet hij dat niet, dan zullen de andere roeiers hem dat niet in dank afnemen omdat deze boot het in een race dan zeker zal afleggen tegen de andere boten. Dat schiet dan letterlijk niet op. Ik weet niet of u die mop ook kent van het Nederlandse team dat bij de Olympische Spelen van Vancouver ging bobsleeën? ... Ze gingen niet!!! De stuurman van de bobslee haakte af waardoor nota bene de vlaggendrager van het Nederlands Olympisch team helemaal niet in actie geweest is op de Olympische Spelen. Een probleem dus. Als je als agrarisch ondernemer bepaalde diergeneesmiddelen gebruikt die niet toegestaan zijn binnen een bepaald ketenconcept, dan heb je ook een probleem. Als je als ondernemer mee doet in een toeristisch regio-arrangement en je legt op een warme dag kadavers langs het fietspad, dan ben je op z'n zachtst gezegd niet constructief bezig, niet richting je collega's maar zeker ook niet richting de samenleving als geheel. Kortom, ja, je hebt als ondernemer een zekere vrijheid, maar omdat je altijd rekening moet houden met anderen, is het een vrijheid in gebondenheid.

Kahlil Gibran draait het ook om. Op het moment dat je intensief samenwerkt, dan moet je ook elkaar wat vrijheid geven. Als de ene roeier zweert bij een macaroni-maaltijd voorafgaand aan een race en een andere roeier wil vijf boterhammen met pindakaas, dan moet die ruimte er zijn. Als je samen onderneemt, dan moet je elkaar ook ruimte geven. Zeker ondernemende types willen ook binnen een samenwerkingsverband een bepaalde vrijheid en vertrouwen om zelf keuzes te mogen maken. Is die

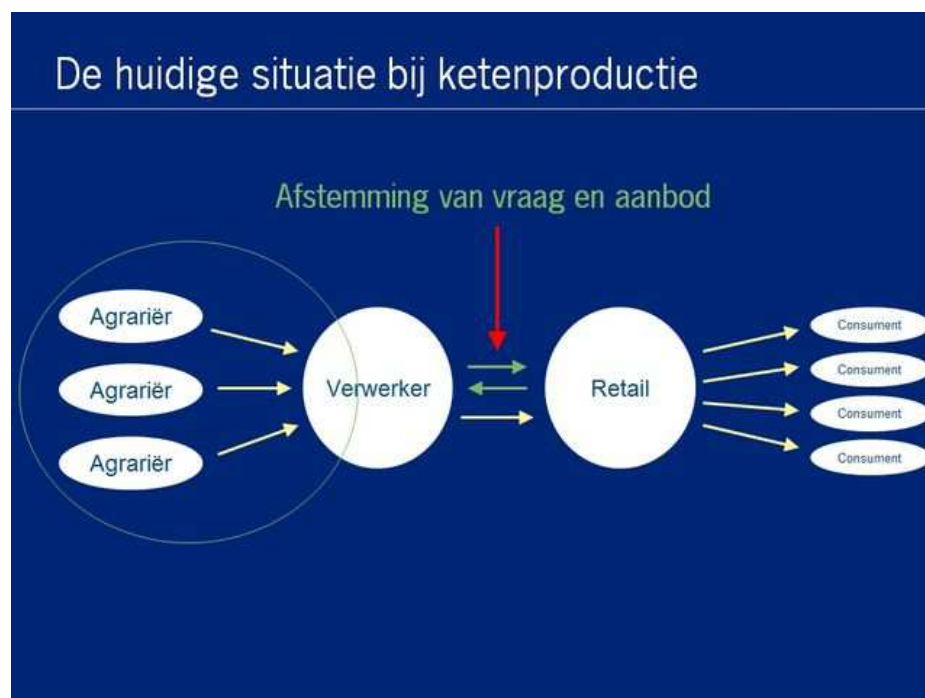
ruimte er niet, dan zal het samenwerkingsverband geen lang leven beschoren zijn. Ik kom daar aan het eind nog op terug.

## De noodzaak van samen ondernemen

Waarom kan een ondernemer niet gewoon autonoom opereren? De ondernemerschapsdeskundigen Lumpkin en Dess, niet de geringsten op dit terrein, hebben toch niet voor niks de volgende vijf kenmerken van een ondernemer benoemd, zijnde competitieve agressiviteit, bereidheid tot het nemen van risico's, proactiviteit, innovativiteit en autonomie?

In principe kan een ondernemer ook wel redelijk autonoom blijven mits hij of zij produceert binnen de maatschappelijke randvoorwaarden van milieu, landschap, dierenwelzijn, etc.), de grondstoffen van diverse leveranciers kan betrekken, het grootste deel van een productieproces in eigen handen heeft en er vele partijen zijn waaraan hij of zij het product kan verkopen. Ambachtelijke boeren en tuinders die produceren voor een lokale markt komen een heel eind in de richting van deze beschrijving. Feit is echter dat een groot deel van de agrarische producten na de boerderijschakel nog verder verwerkt wordt en dat ongeveer driekwart van de Nederlandse agrarische producten geëxporteerd wordt. Dit betekent dat er geproduceerd wordt in ketens van verwerkers, handelaren, distributeurs en retail en dat er afspraken in de keten gemaakt worden en taakspecialisatie plaatsvindt om de juiste producten op de juiste wijze, in de juiste hoeveelheid, op de juiste plaats en tijd, en voor een uitonderhandelde prijs te produceren, te verwerken en te vermarkten. Het voordeel hiervan is dat er uiterst efficiënt gewerkt kan worden, maar een belangrijk nadeel is dat de afstand tussen de boer en tuinders enerzijds en die van de consument anderzijds groot wordt. Hierdoor ontstaat er wat ik dan noem "ketenruis" waardoor de wensen van de consument niet meer goed doorkomen bij de producent en ook wordt het product anoniem. Bij een standaardproduct (of zo u wilt een bulkproduct) is dat niet zo erg, maar juist als je meerwaarde uit de markt wil halen, bijv. om de meerkosten van duurzame productie terug te verdienen, dan is dat wel een probleem.

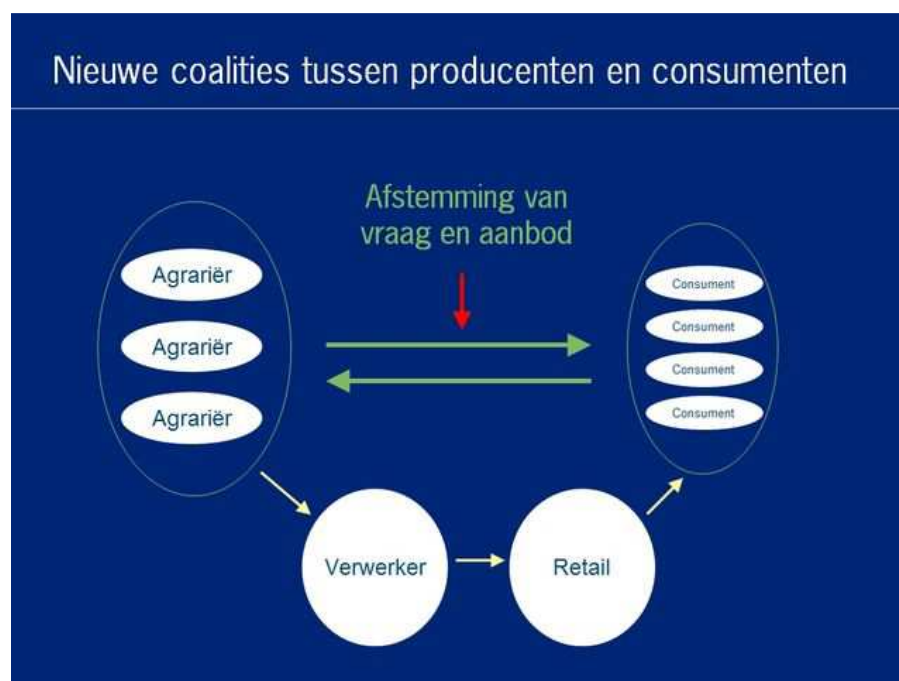
Ongeveer een jaar geleden, op 4 maart 2010 om precies te zijn, hield ik over dit probleem mijn "maiden speech" als lector. Dit was toen ter gelegenheid van de ondertekening van een samenwerkingsovereenkomst tussen CAH Dronten en LEI. Ik sprak toen over de noodzaak van het vormen van nieuwe coalities tussen producenten en consumenten. Degene die daar toen bij aanwezig waren zullen de volgende twee plaatjes mogelijk nog wel herkennen.



In dit eerste plaatje zie je een vereenvoudigde weergave van een keten zoals we die nu her en der in de agrarische sector tegenkomen. De boeren en tuinders leveren hun producten aan een verwerker (waarvan ze vaak ook mede-eigenaar zijn op het moment dat het een coöperatie betreft). De verwerker verkoopt de producten door aan de retailers (bijv. supermarkten en cateraars) en die verkopen het weer aan de eindconsument. De afstemming tussen de vraag van de consument en het aanbod van de producent vindt hierbij plaats door enerzijds inkopers in de retail-schakel die de vraag van de consument proberen te vertalen (maar ook andere belangen hebben, zoals bijv. risico's vermijden, efficiënte logistiek en coherentie van het supermarkt-concept) en anderzijds verwerkers die zich ook inleven in de vraag van de consument en dit proberen te vertalen naar allerlei soorten producten die ze kunnen maken op basis van de grondstoffen die ze aangeleverd kunnen krijgen. Dit is weergegeven met de groene pijlen. Doordat de afstemming van vraag en aanbod niet rechtstreeks plaatsvindt tussen producenten en consumenten ontstaat ketenruis en ontstaat er geen binding tussen de producent en de consument. Bij de "local for local"-productie (lokale verkoop, voedselabbonnementen, boerenmarkten) is deze rechtstreekse interactie er wel en daar zie je dat er relatief veel innovaties uit voort komen, dat er kennis en begrip is voor hoe er geproduceerd wordt en er dat er vrijwel geen consumenten zijn die zich druk maken over een aanschafprijs die een paar procent hoger ligt dan bij een anoniem product. En zeg nu zelf: als je in een supermarkt de keuze hebt tussen het ene anonieme product of het andere anonieme product, is het dan zo raar dat je kiest voor de goedkoopste variant? Een verwijt dat vaak gemaakt wordt richting de consument.

Zoals gezegd kan "local for local" nooit een volledig alternatief zijn voor een sector die driekwart van de productie exporteert. Al kan er hier mogelijk meer dan we op het eerste ogenblik denken. In een recente studie in de Mid-West van de Verenigde Staten is ook gekeken naar regio-productie. Daar werd het gedefinieerd als productie waarvan de afzet binnen 400 mijl van de producent plaatsvond. Ik heb even gekeken op de landkaart, maar dat is van Enschede tot aan de Poolse grens en van Maastricht tot Lyon. Zo beschouwd komen we al een heel eind als we ons realiseren dat onze mainstream-agrarische productie voor 95% in West-Europa wordt afgezet.

Maar ik zie nog niet gebeuren dat allerlei Nederlandse agrariërs individueel of in kleine groepjes hun producten gaan verwerken om ze vervolgens te verkopen op allerlei markten tot aan de Poolse grens. Dat zou ook geen recht doen aan de coöperaties en andere verwerkers met hun kennis van productverwerking, marketing en hun logistieke infrastructuur. Vandaar dat ik vorig jaar een voorzet heb gemaakt voor een nieuw model waarbij de gewenste verandering tot stand komt en het goede van onze keten-infrastructuur behouden blijft. Dat is weergegeven in de volgende figuur:



In dit plaatje blijven de goederenstromen lopen zoals voorheen, wat goed is is goed, maar worden nieuwe coalities gevormd tussen producenten en consumenten bij de afstemming van vraag en aanbod. Natuurlijk is dit een wat gechargeerd plaatje, omdat op het moment dat er nieuwe producten ontwikkeld moeten gaan worden, er natuurlijk ook veel afstemming zal zijn met de verwerkers en de retail. Maar toch is het goed om meer de nadruk te leggen op de directe contacten. Het gevaar als je dit niet doet hebben we een aantal jaren geleden mogen ervaren met de "Wasserbombe"-affaire in de tomatenteelt. Pas toen de Duitse consument het Nederlandse product massaal de rug toekeerde, kwam er een signaal door richting de telers dat het anders moest. Mijn stelling is dat dit in het oude veilingssysteem, waarbij de telers zelf hun producten naar de veiling brachten en onder een kop koffie direct feedback kregen van de groenteman, nooit zover had kunnen komen. Pas na de "Wasserbombe-affaire" kwam de zoektocht naar oplossingen op gang die uiteindelijk resulteerde in de tomatomaat en daarna nog vele andere varianten. Ik realiseer me dat het wel verschil uitmaakt of je een tomaat hebt die als onbewerkt product in de schappen ligt of dat je producten als Rivella of Valesse hebt die bijna niet meer als zuivelproducten herkenbaar zijn. Maar ook daarvoor geldt dat de consument die bereid is om iets meer te betalen ook meer wil weten over hoe het nu echt geproduceerd is. Op termijn kom je niet meer weg met reclames zoals die van Bertolli die suggereren dat oude Italiaanse vrouwen in een grote ton de pastasaus maken die u in de supermarkt koopt. Bovendien, als er directer contact is tussen producent en consument dan kan een producent ook veel beter aangeven richting de verwerker hoe hij bij zijn productie rekening kan houden met de wensen van de consument. Nu wordt vaak beweerd dat agrariërs vooral vanuit hun product denken en geen idee hebben wat de consument wil. En waarschijnlijk is dat waar. Maar dat is mijns inziens vooral een gevolg van de ketenstructuur zoals we die nu hebben in de agrarische sector. In heel veel andere sectoren van de economie is het ondenkbaar dat je als ondernemer iets gaat produceren zonder dat je nagedacht hebt over de afzet. Het delegeren van deze taak en verantwoordelijkheid aan coöperaties en andere verwerkers heeft natuurlijk specialisatievoordelen, maar je kunt daar ook te ver in doorschieten. In mijn ogen is dat nu vaak het geval. En ik wil daar nog wel verder in gaan. Dit delegeren van verantwoordelijkheden, in feite een stuk negeren van wat bij ondernemerschap hoort, heeft niet alleen plaatsgevonden aan de marktkant, bij de afzet van producten. Eenzelfde trend van het delegeren van verantwoordelijkheden heeft ook plaatsgevonden aan de maatschappijkant. Op het laatste ZLTO-congres hield oud-minister Pieter Winsemius een lezing en hij verbaasde zich erover dat bij de ontwikkeling van het agropark "Nieuw Gemengd Bedrijf" in Limburg niemand zich de vraag gesteld heeft of de buurtbewoners zo'n agropark wel in hun achtertuin zouden willen hebben. Ik kan u verzekeren: die vraag is wel degelijk gesteld! En er lagen kant-en-klare voorstellen om vanaf het begin de omwonenden bij de plannen te betrekken om een economisch, ecologisch en sociaal robuust agropark te krijgen. Maar tot op de dag van vandaag heerst de opvatting dat de bezwaren van de omwonenden toch vooral een probleem van de overheid is, want zo hoorde ik een half jaar geleden tijdens een bijeenkomst één van de betrokken ondernemers verzuchten: "als er elders een industrieterrein komt, dan zorgt de overheid toch ook dat omwonenden weggekocht worden..." Van zo'n opmerking kan ik intens gelukkig worden, want dan weet ik dat er voor het ondernemerschapsonderwijs en -onderzoek voorlopig nog werk genoeg is.

## Samen naar buiten treden

Werk genoeg. Zo'n opmerking lokt natuurlijk meteen de vraag uit: wat dan? En daarmee komen we uit bij wat u toegezegd is in de uitnodiging, namelijk dat ik in mijn inaugurele rede in zal gaan op de *eisen die markt en maatschappij stellen aan ondernemerschap en ondernemendheid* in het agrifoodcluster en hoe onderzoek en onderwijs hier samen met het bedrijfsleven op kunnen inspelen.

Impliciet heb ik in het voorgaande hier al iets over gezegd. Het is duidelijk dat agrarische ondernemers zich in het verleden teveel naar binnen gekeerd hebben en zich vooral met het maken van een goed en goedkoop product hebben bezig gehouden. In de jaren '90 van de vorige eeuw, het klinkt al heel ver weg, werden bij de toenmalige vakgroep Agrarische Bedrijfseconomie van de Landbouwuniversiteit Wageningen, door dr. Huirne en anderen, psychologische testen (de zogenaamde Myers-Briggs-testen) afgenomen. Hierbij werden in workshops op basis van een verkorte vragenlijst, agrariërs ingedeeld op basis van twee psychologische dimensies (vier categorieën, zie onderstaande figuur).



## Myers-Briggs test

	Introvert	Extravert
Denkend	Wetenschapper Vakman	Innovator Opzichter
Voelend	Kunstenaar Idealist	CEO Onderwijzer

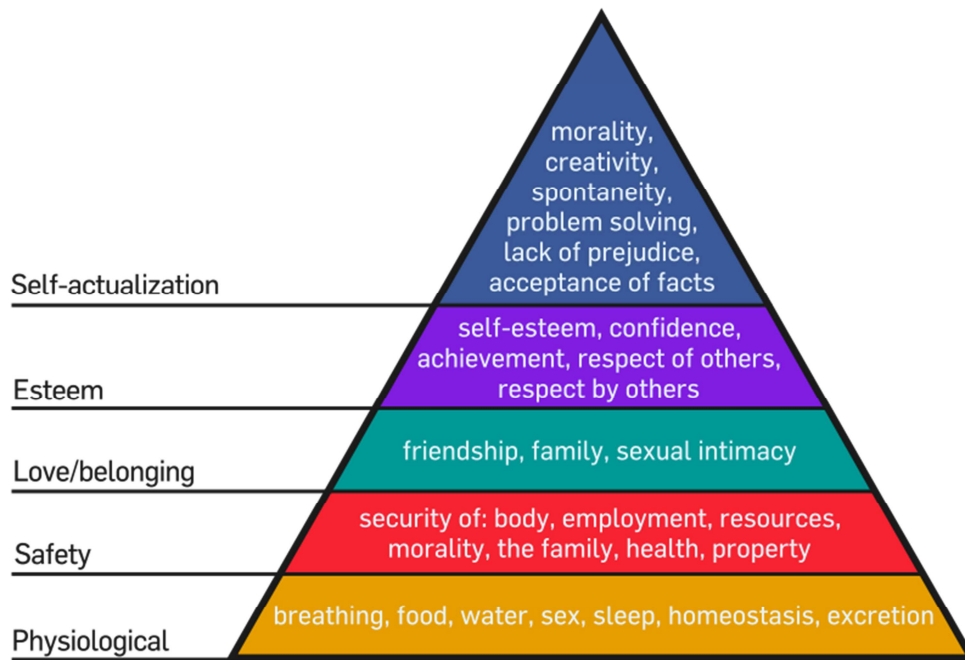
**CAH DRONTEN**  
CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOOGESCHOOL



Het was een indeling op basis van de dimensie "introvert-extravert" en de dimensie "denkend-voelend".

Als je zoals hier de archetypes erbij invult, dan zitten in het kwadrant "introvert-denkend" de wetenschappers en de vakmensen. Bij "extravert-denkend" zitten de innovatoren en de opzichteners. Bij "introvert-voelend" vind je de kunstenaars en de idealisten. En tot slot: bij "extravert-voelend" zitten de onderwijzers en de CEO's. Ik hoorde onlangs dat Cees 't Hart van FrieslandCampina vroeger onderwijzer was, dus je kan blijkbaar soms ook nog de overstap maken. Perspectieven genoeg, zou ik zo zeggen. Uit de workshops kwam steevast naar voren dat minimaal driekwart van de agrariërs "introvert-denkend" was. Ik zeg "was", want we zijn nu bijna twintig jaar verder. Toch is dit beeld nog steeds herkenbaar. Veel Nederlandse boeren en tuinders zijn echte vaklui die heel goed zijn in het produceren tegen een zo laag mogelijke kostprijs. En dat is op zich ook niet verkeerd, al was het maar omdat een efficiënte productie in zijn algemeenheid ook goed is voor het milieu.

Desalniettemin dreigt de sector hiermee op een dood spoor te komen, want door haar blik teveel op schaalvergroting en optimalisatie te houden, dat is een interne gerichtheid op efficiëntie, raakt ze vervreemd van de burgers en consumenten. Eigenlijk was mijn insteek ten aanzien van "de eisen die markt en maatschappij stellen aan het ondernemerschap" geen goede. Want nog maar weinig burgers en consumenten hebben achtergrond in, dan wel kennis en affiniteit met de agrarische sector. Voor velen van hen hoeft al die agrarische sector in Nederland eigenlijk helemaal niet (en zeker niet als die in de achtertuin komt). Dit betekent dus dat agrarische ondernemers niet zozeer moeten reageren op de eisen vanuit de markt en maatschappij, maar eerder nog pro-actief een "license to produce", een vergunning om te mogen produceren, en een "license to sell", een vergunning om te mogen verkopen, moeten zien te verwerven. En de mogelijkheden zijn er want juist de agrarische sector kan een bijdrage leveren aan de meest basale behoeften van de mens, zoals voedsel en, dat wordt vaak vergeten, wat genoemd wordt, homeostasis: balans in je lichaam, rust en beleving (Maslow-piramide).



Je ziet ook dat de zorgboerderijen hier al duidelijk op in spelen. De agrarische sector heeft heel veel kwaliteiten om juist op de basisbehoeften van mensen in te kunnen spelen. Als je het hebt over West-Europa, dan heb je het over een hele haastige maatschappij, dan is dat een hele belangrijke eigenschap, dus je hebt wat te bieden.

Maar het betekent wel dat agrarische ondernemers meer dan nu het geval is naar buiten zullen moeten treden. En samen verantwoordelijkheid moeten nemen om de sector in een goed daglicht te zetten en meerwaarde in de markt en maatschappij te realiseren. Noem het wat mij betreft "nieuw coöperatief ondernemerschap". "Samen ondernemen" is in ieder geval de sleutel en dat zal het kernbegrip worden binnen mijn lectoraat. "Samen ondernemen" kent vele verschijningsvormen. Ik noem er enkele ter illustratie:

1. Samen ondernemen om risico's af te dekken. Precies 200 jaar geleden, in 1811 dus, werd in Achlum Friesland, de onderlinge waarborgmaatschappij Achlum opgericht. Een verre voorloper van Achmea, vandaar ook die naam. Iedere maand legden 39 boeren en notabelen geld in, om daarmee hun bezittingen tegen brand te verzekeren. Je zou kunnen zeggen dat dit één van de eerste vormen van coöperatie was, ook al heette dat toen nog niet zo.
2. Samen ondernemen met collega's om krachten te bundelen bij de inkoop van grondstoffen en de verkoop van producten; hierbij denken we natuurlijk weer meteen aan coöperaties (en andere producentenverenigingen). Maar je kunt ook denken aan franchiseconcepten waarbij ondernemers onder één merknaam of label producten op de markt brengen. Een andere vorm van samenwerking is die met één of enkele collega's, niet zozeer vanwege de marktmacht want daar moet je heel groot voor zijn, maar meer om productietechnisch gezien schaalvoordelen te benutten (bijvoorbeeld bij de bouw van een gezamenlijke stal of bij investeringen in een machinepark). Voor veel primaire agrarische bedrijven kan schaalvergroting via samenwerking een interessante optie zijn; dan heb je wel de schaalvoordelen maar een veel minder hoge stijging van de kostprijs (De Wolf et al., 2009). Uit recent onderzoek blijkt dat bedrijven die op eigen houtje een forse schaalvergroting hebben doorgevoerd niet of nauwelijks meer inkomen overhouden dan bedrijven die niet uitgebreid hebben, terwijl ze door de hogere percentages vreemd vermogen en vreemde arbeid wel veel kwetsbaarder geworden zijn (Van der Meulen et al., 2011). Samenwerken is dan een veel robuustere strategie, maar om samenwerkingsverbanden te kunnen vormen, moeten er natuurlijk wel voldoende competente ondernemers zijn om mee samen te werken;
3. Samen ondernemen met andere ketenpartijen om de juiste producten op de juiste wijze, in de juiste hoeveelheid en op de juiste plaats en tijd, en voor de juiste prijs te produceren, te verwerken en te vermarkten en samen tot innovaties te komen; ook hierbij kan je denken aan coöperaties

omdat velen naast het creëren van marktmacht via bundeling ook werken aan toegevoegde waarde door verdere verwerking van de agrarische producten. Wanneer verschillende ketenpartijen samen werken aan de ontwikkeling en vermarkting van een nieuw product, dan wordt dat ook wel aangeduid als open innovatie (Du Chatenier, 2009; Du Chatenier et al., 2009). Een bekend voorbeeld hiervan van buiten de agrarische sector, is de samenwerking tussen Douwe Egberts en Philips bij de ontwikkeling en vermarkting van de Senseo;

4. Samen ondernemen in de regio: regio-arrangementen met andere agrarische en niet-agrarische bedrijven, bijv. ten behoeve van verkoop van streekproductie, toerisme en recreatie of ten behoeve van energieclustering; ook hier zie je dat er coöperaties gevormd worden;
5. Samen ondernemen met maatschappelijke organisaties om daarbij naar wegen te zoeken waarbij de agrarische sector toekomst geboden wordt en tegelijkertijd voldaan wordt aan allerlei maatschappelijke randvoorwaarden, m.b.t. volksgezondheid, dierenwelzijn, milieu en landschap, voedselveiligheid en voedselzekerheid. Tot een paar jaar geleden hadden weinigen gedacht dat er een Beter-Leven-keurmerk in de markt gezet zou worden dat het resultaat is van een samenwerking tussen de agrarische sector, de Dierenbescherming, VION en Albert Heijn. Het sluiten van nieuwe coalities tussen producenten en consumenten valt hier ook onder. Misschien ook iets om in coöperatieve vorm te gaan doen? Voor zover ik weet zijn hiervoor nog geen echte coöperaties gevormd, al komt de Stadslandbouw met community-supported-agriculture hier dichtbij in de buurt. Want daar zie je consumenten samenwerken om geld bij elkaar te leggen om een boerderij financieel mogelijk te maken (Veen et al., 2010). Precies een week geleden kwam de Gemeente Utrecht ook met een idee dat veel weg had van een coöperatie. Ze wilden toen met behulp van leden-consumenten een wietkwekerij opzetten om zo de wetgeving te omzeilen. Ieder lid brengt dan zijn of haar wettelijk maximum van vijf planten in. Vanochtend was op de radio te horen dat het toch niet toegestaan gaat worden, dus we zullen nog even op nieuwe voorbeelden moeten wachten.

## Samen ondernemen

O.k. samen ondernemen dus. Maar wat is dat dan: Samen Ondernemen?

Het gaat in de eerste plaats over ondernemen, ondernemerschap oftewel het vertonen van ondernemend gedrag. In het spraakgebruik denken we dan in de eerste plaats aan ondernemers die voor eigen rekening en risico een bedrijf runnen. Deze ondernemers kunnen inderdaad ondernemend gedrag vertonen; dat wil zeggen dat ze kansen zien in de markt en maatschappij en deze kansen ook weten om te zetten in acties om daarmee hun doelstellingen te realiseren (Verstegen en Lans, 2006), maar in de praktijk is dat lang niet bij alle ondernemers het geval. Daarentegen komt ondernemend gedrag ook voor bij mensen die in loondienst zijn in het bedrijfsleven (de zogenaamde corporate entrepreneurs) en ook bij overheden en maatschappelijke organisaties. Ik maak dus duidelijk onderscheid tussen de positie die iemand al dan niet kan hebben als ondernemer en het ondernemend gedrag dat vertoond wordt.

Sinds het promotieonderzoek van Thomas Lans weten we dat ondernemende types om kansen te zien en te realiseren de beschikking moeten hebben over drie clusters van competenties: 1) analyseren en onderscheiden, 2) initiëren en doorzetten en 3) netwerken en interacteren.

Tot zover kort het deel "ondernemen" van "samen ondernemen". Dan nu het "samen ondernemen". Bij het zojuist genoemde competentiecluster "netwerken en interacteren" zat natuurlijk al iets van het "samen" in want als het goed is doe je het netwerken en interacteren niet met jezelf maar met anderen. Maar er is natuurlijk veel meer van te zeggen.

De eerdergenoemde verschijningsvormen van "samen ondernemen" gaan verder dan "netwerken en interacteren".

In een ruime definitie gaat "samen ondernemen" over twee of meer personen die samenwerken omdat voor ieder van hen geldt dat hij of zij veronderstelt dat door de samenwerking de eigen doelstellingen beter of sneller behaald kunnen worden.

Wat die "eigen doelstellingen" zijn, kan van situatie tot situatie verschillen. Soms zijn het echt persoonlijke doelstellingen "als ik met een ander ga samenwerken, heb ik ook eens een weekend vrij",



maar meestal zijn het doelstellingen voortvloeiend uit de functie die iemand vervult. Als bijvoorbeeld mijn co-referent de directie van FrieslandCampina adviseert om een joint-venture met een ander bedrijf te gaan opzetten, dan doet hij dat (als het goed is) omdat hij veronderstelt dat dit vroeg of laat voor de leden-melkveehouders tot een hogere prestatietoeslag bovenop de melkprijs zal leiden. En als de directeur van de Dierenbescherming besluit om de naam van de organisatie te verbinden aan het Beter-Leven-keurmerk, dan doet hij dat niet omdat hij de veehouders graag wat meer inkomen gunt, maar omdat hij denkt dat hiermee een stap vooruit gezet kan worden bij het verbeteren van het dierenwelzijn. Op zo'n moment vertoont zo'n directeur ondernemend gedrag door bewust een strategische coalitie te vormen met partijen waar je dat niet direct van zou verwachten, bijvoorbeeld slachterij VION. En dat alles om de eigen doelstellingen, namelijk om dieren te beschermen, dichterbij te brengen. Dat er bij maatschappelijke organisaties zoals de Dierenbescherming, Oxfam-Novib, Greenpeace, etcetera, ook ondernemend gedrag vertoond wordt is overigens niet zo gek. Deze organisaties worden meestal ook zeer bedrijfsmatig gerund, waarbij de donaties van de leden een belangrijk onderdeel van hun verdienmodel is. Het is goed om dat ook te weten van je "coalitiepartner". Dan begrijp je ook beter waarom er vanuit deze organisaties altijd een prikkel zal uitgaan om het dierenwelzijn nog verder te verbeteren (bijvoorbeeld van één naar drie sterren).

Wat kan er nog meer over samen ondernemen gezegd worden?

Het is uit de eerdere genoemde voorbeelden al wel duidelijk dat er heel veel varianten van samen ondernemen zijn. Horizontale samenwerking met collega-ondernemers in dezelfde branch, horizontale samenwerking met andere agrariërs, of in de regio bijv. samen met de lokale vvv of horeca, verticale samenwerking in de keten, of allerlei combinaties hiervan, soms ook wel diagonale samenwerking genoemd.

Soms gaat "samen ondernemen" heel ver en worden bedrijven gefuseerd; soms is de samenwerking tussen ondernemers heel basaal en betreft het bijvoorbeeld het uitwisselen van ervaringen in een studieclub of het aan elkaar uitlenen van machines. Daartussen in zitten heel veel varianten variërend van lidmaatschap van een coöperatie, ketensamenwerking, deelname in een agropark, gezamenlijk grondgebruik, franchiseformules, joint-ventures, enzovoorts.

Intensiteit van de samenwerking				
Laag				Hoog
<b>Autonoom handelen</b>	<b>Samenwerken op projectbasis</b>	<b>Langdurige relatie</b>	<b>Co-development</b>	<b>Integratie van activiteiten</b>
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, projectleider maakt regels per project	Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijv. oprichten van J.V., Stichting of B.V.

Bron: Klein Woolthuis, 1999

Daarnaast kan ook worden gekeken naar het doel van de samenwerking waarbij onderscheid gemaakt kan worden in het operationeel niveau, het tactisch niveau en het strategische niveau. Bij het operationeel niveau gaat het om samenwerking ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden (bijv. uitlenen van machines), bij tactisch niveau gaat het om samenwerking ter ondersteuning van het beleid van de organisatie (hier zou je bijv. grondruil onder kunnen verstaan, omdat je hiermee een beter bouwplan kan realiseren). Bij samenwerking op strategisch niveau gaat het volgens de literatuur (Klein Woolthuis, 1999) om het behalen van langdurig concurrentievoordeel. Het zal u duidelijk zijn dat "samen ondernemen" vooral te maken heeft met samenwerking op strategisch niveau, al zie ik dat liever wat breder dan langdurig concurrentievoordeel. Het kan ook te maken hebben met persoonlijke

doelstellingen rond het "verkrijgen van meer vrije tijd" en zaken als behoud van draagvlak in de samenleving ('license to produce') vallen hier in mijn ogen ook zeker onder.

Wat bepaalt of en zo ja welke vorm van "samen ondernemen" tot stand komt? In een vrij land als Nederland zijn dat de samenwerkingspartijen zelf. En op basis van onze eerdere definitie hangt deze keuze voor een belangrijk deel af van de inschatting van elk van de samenwerkingspartijen of door de samenwerking de eigen doelstellingen beter of sneller behaald kunnen worden.

Dit is natuurlijk nog erg algemeen. Laten we de voor- en nadelen van "samen ondernemen" eens op een rijtje zetten. In een studie van het EIM en de Raad voor Zelfstandig Ondernemerschap (Rosenbrand et al., 2003) worden een drietal hoofddoelen met daarbij een aantal afgeleide doelen besproken. Het doel van samenwerking voor ondernemers ligt veelal op meerdere van deze aspecten.

- Efficiency/kostenbesparing:
  - Overcapaciteit voorkomen;
  - Risicospreiding van kosten bij gezamenlijk onderzoek en/of productontwikkeling.
  - Economy of scale/scope:
  - Gezamenlijke inkoop/distributie/opleiding etc.;
  - Stafmanco: eigen gespecialiseerde staffuncties zijn niet rendabel (administratie, marketing, etc.);
  - Betere benutting technologische en organisatorische infrastructuur (vb. bedrijfsverzamelgebouw);
  - Verbeteren productieproces door betrekken toeleveranciers.
- Complementariteit competenties:
  - Gebruik maken van elkaars competenties;
  - Bevorderen leervermogen/kennisuitwisseling.
- Bedrijfspositionering:
  - Meeliften op de merknaam van de andere partij;
  - Marktpositionering:
    - Toegang tot nieuwe markten;
    - Time to market: snel op de markt kunnen brengen van producten;
    - Samen ideale team op de markt.
  - Creëren van een standaard in de markt;
  - Vormen van een machtsblok tegen een andere machtsblokken (countervailing power);
  - Gezamenlijke (politieke) belangenbehartiging.

Nadelen die door Rosenbrand et al. 2003 genoemd worden zijn:

- Ongewenste kennistransfer; als de samenwerking intensief is, dan kan de andere partij ook meekijken in de keuken en het misschien later zelf gaan doen en de zaak afsplitsen;
- Afhankelijk worden van de partner(s); doordat je samenwerkt ontwikkel je een deel van het bedrijf mogelijk wat minder omdat de samenwerkingspartner dat deel doet en dat kan bedreigend worden om het moment dat je de samenwerking zou willen beëindigen (of als de andere partij dat doet).

Met collega's van PPO en van Livestock Research in Lelystad en met een aantal mensen van het LEI hebben we ook onderzoek gedaan naar samenwerking in de agrarische sector. We hebben hier gekeken naar bedrijven die helemaal gefuseerd zijn, waar meerdere ondernemers samen een managementteam vormen, en hen gevraagd welke voordelen en nadelen dit allemaal met zich meebrengt.



## Voor- en nadelen in agrosector

### Voordelen

- Schaalvoordelen benutten zonder diepte-investering
- Betere besluitvorming
- Betere arbeidsorganisatie (achtervang)
- Werkplezier

### Nadelen

- Verlies aan autonomie en slagkracht
- Meer formele afspraken nodig
- De weg terug is moeilijk
- Karakter van gezinsbedrijf verdwijnt
- Bedrijfsopvolging binnen de familie minder automatisch

### Onbeslist

- Zeggenschap
- Vrijheid

Bron: De Wolf et al., 2009

**AI DRONTEN**  
CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOOGESCHOOL

**cah**  
Eindhoven

Er zijn heel veel dingen die ongeveer hetzelfde zijn als eerder genoemd.

Het eerste wat naar voren kwam, is dat als je samen gaat werken, dan kun je bepaalde schaalvoordelen benutten zonder eerst een diepte-investering te hoeven doen. We hebben er ook nog aan gerekend; of het ongeveer zou kunnen kloppen. Als voorbeeld kun je denken aan twee melkveebedrijven die samen gaan en samen toch één grote stal kunnen bouwen en een melkrobot aanschaffen en dan heb je een efficiënter bedrijf zonder dat je 30 hectare land bij hoeft te kopen, iets wat vaak moeilijk rendabel te rekenen is.

Je krijgt een betere besluitvorming. Je gaat veel meer overleggen: "Zullen we dit nou wel doen? Welke argumenten heb jij om dit te doen?" Je wisselt argumenten uit.

Je krijgt een betere arbeidsorganisatie. Wordt er iemand ziek, dan kan iemand anders het gemakkelijker opvangen.

En wat we ook vaak hoorden was dat samen ondernemen het werkplezier verhoogde. De zorgen die een ondernemer soms met zich meedraagt, die worden gedeeld en er is meer vertrouwen dat de goede beslissingen genomen worden. Dat alles zorgt ervoor dat het werkplezier toeneemt.

Het heeft natuurlijk ook nadelen en die worden hier ook genoemd.

Verlies aan autonomie: op het moment dat je dingen samen gaat doen, dan kan je niet meer alles zelf beslissen en daarmee neemt ook de slagkracht/daadkracht van het bedrijf af. Dat is althans de beleving. Hier staat dan wel de betere besluitvorming weer tegenover, maar soms wil je dingen snel kunnen regelen en dat wordt dan moeilijk.

Waar ze ook een beetje een "broertje dood aan hebben" in de agrarische sector is dat je dingen moet gaan afspreken met elkaar. Je ontkomt er niet aan, maar in de beleving botst het een beetje met de vrije-ondernemerschaps-gedachte.

Verder "de weg terug is erg moeilijk" en dat wordt gezien als een belemmering. Op het moment dat je samen één stal gebouwd hebt, kan je even later moeilijk zeggen dat je er mee op wilt houden.

Het karakter van het gezinsbedrijf verdwijnt en daar wordt toch veel waarde aan gehecht, en de bedrijfsopvolging binnen de familie wordt natuurlijk minder automatisch. Er kunnen meerdere

gegadigden zijn. Het is overigens soms ook een reden om te gaan samenwerken, op het moment dat er geen opvolger is. Als er wel twee zijn, dan kan er een probleem ontstaan.

Dan hebben we nog een categorie "onbeslist". Dat wil zeggen dat hierin dingen staan waarvan sommige mensen zeggen dat het juist een voordeel is van samenwerking terwijl anderen juist zeggen dat het een nadeel is.

Bijvoorbeeld "zeggenschap". De ene ondernemer geeft aan dat je bij samenwerking minder te zeggen hebt, terwijl de andere ondernemer juist aangeeft dat je door de samenwerking een groter bedrijf hebt gekregen en nu dus echt wat te zeggen hebt.

De tweede is "vrijheid", een centraal begrip in deze lezing, in combinatie met "gebondenheid". En ook bij vrijheid is het maar net hoe je het interpreteert. Sommigen zeggen "we hebben nu pas echt vrijheid, want door de samenwerking kunnen we nu af en toe weg". Anderen zeggen "we hebben nu minder vrijheid, want we kunnen niet meer zelf beslissen". We hebben gemerkt dat degenen die ervaring hebben met samen ondernemen vaak positief zijn over de vrijheid die ze gekregen hebben, terwijl degenen die nog zelfstandig ondernemen vaak zeggen dat samen ondernemen vrijheid kost. Het maakt dus blijkbaar uit vanuit welke ervaring en vanuit welk perspectief je het bekijkt.

De les die ik getrokken heb uit die studie is dat het in het algemeen toch zo is dat ondernemers geen behoefte hebben om te gaan fuseren. Bij heel veel van de bedrijven waar meerdere ondernemers op zitten zie je ook dat de situatie zo gegroeid is vanuit een familiebedrijf. Een bedrijf groeit en gaat door met meerdere broers en zussen en uiteindelijk is het dan een bedrijf met meerdere ondernemers. Echte fusie van meerdere zelfstandige bedrijven zie je toch erg weinig. Het zelf ondernemen is blijkbaar toch nog een erg belangrijke waarde in de agrarische sector. Bovendien heb je ook nog allerlei tussenvormen zonder dat je volledig hoeft te fuseren. Hierbij pak je toch veel van de voordelen die je in de samenwerking hebt, door onderling afspraken te maken. Als voorbeeld heb ik hier genoemd "family-farmers", een soort franchiseformule in de varkenshouderij, waarbij heel veel zaken centraal geregeld worden (voer, ras, administratie) en waarbij er toch nog zelfstandige ondernemers zijn die afspreken volgens het concept te werken. Dat is natuurlijk een beperking, maar je hebt als ondernemer de vrijheid om te bepalen of je in zo'n systeem mee gaat doen. Het voordeel is wel dat de bedrijven onderling goed vergelijkbaar zijn en sprongen vooruit kunnen maken.

Als je het hebt over schaalvoordelen benutten, dan zie je dat gezonde bedrijven de groei die nodig is om de meeste schaalvoordelen, afkomstig van technologische vooruitgang te kunnen benutten, ik denk daarbij bijvoorbeeld uit het gebruik van een melkrobot, nog wel kunnen realiseren.

Als je echt heel groot wil worden, om misschien ook nog wat marktvoordelen te realiseren, dan zal je echt wel moeten fuseren, maar en daarbij kom ik bij het laatste punt, het creëren van marktmacht door samengaan van agrarische bedrijven, is meer fictie dan werkelijkheid. Dan moet je gigantisch groot worden en dat zie ik in Nederland nog niet gebeuren.

De vraag is ook, even los van wat de ondernemer ervan vindt, of we dit als sector zouden moeten willen. U had natuurlijk al gehoord dat ik uit Brabant kom en als je het Brabants Dagblad openslaat en je leest iets over bijvoorbeeld Provinciale Verkiezingen, dan gaat het al snel over megastallen. De weerstand ertegen zit blijkbaar erg diep, dus als je bedrijven gaat fuseren en je gaat één grote stal bouwen, dan krijg je daar problemen door.

Bovendien, kijk je naar het innovatiepotentieel van een sector, dan is het altijd zo dat hoe meer bedrijven er zijn, hoe meer innovatiepotentieel er is. Je moet dan natuurlijk wel goede ondernemers hebben, dat is een randvoorwaarde, maar als je die hebt, dan is het "laat duizend bloemen bloeien" en komt er meer nieuws naar voren dan met slechts een paar ondernemers.

Heb ik dan in het voorgaande voor niks gepleit voor meer samen ondernemen? Nee, zeker niet, maar samen ondernemen zal dan vooral gericht zijn op de varianten tussen vrij ondernemerschap en volledige fusie. Deze vorm van samen ondernemen is zeker nodig richting markt om de klant beter te kunnen begrijpen en bedienen. En samen ondernemen is ook zeker nodig om een "license to produce" te behouden. Over het hoe-wat-wanneer-en-wie van samen ondernemen is nog veel uit te zoeken. En dat is mooi, want daar hebben we een lectoraat voor.

## Plan van aanpak

Dan nu mijn plan van aanpak voor het lectoraat. Want ik heb u nu hopelijk duidelijk gemaakt dat "samen ondernemen" voor boeren en tuinders, andere ketenpartijen en maatschappelijke organisaties allerlei kansen biedt om de eigen doelstellingen beter of sneller te realiseren. Het beeld van de zelfstandige ondernemer die volledig autonoom zijn of haar strategische beslissingen kan nemen is, zeker voor de agrarische sector die met haar productie van voedsel, rust en ruimte, midden in de samenleving staat, inmiddels grotendeels achterhaald. Maar enkel door te stellen dat "samen ondernemen" moet, heb ik nog weinig afgebakend. Want er zijn heel veel verschijningsvormen van "samen ondernemen" met elk zijn voor- en nadelen. De partijen die overwegen om, nu of later, samen te gaan ondernemen moeten een afweging maken of en zo ja op welke wijze ze willen samenwerken. Ik zeg nu of later omdat we binnen de CAH natuurlijk veel te maken hebben met toekomstige ondernemers, bedrijfsopvolgers waarvan er ook een paar in deze zaal aanwezig zijn, maar steeds vaker ook zogenaamde start-ups (nieuwe starters). Dit lectoraat wil deze partijen via kennisontwikkeling en – verspreiding ondersteunen. En ik wil dat insteken via drie hoofdlijnen:

- Leren ondernemen in samenwerkingsverbanden
- Duurzaam ondernemen in samenwerkingsverbanden
- Risico's bij ondernemen in samenwerkingsverbanden

Ik zal deze drie hoofdlijnen nu kort even toelichten en daarbij aangeven wat de vraagstukken zijn en bij welke initiatieven en projecten het lectoraat nu betrokken is. En met het lectoraat bedoel ik niet alleen mezelf, maar daar zit nog een hele kenniskring omheen, waar ik straks iets meer van zal vertellen.

### Leren Ondernemen in samenwerkingsverbanden

Bij "leren ondernemen in samenwerkingsverbanden" gaat het om de volgende vragen:

1. Welke eigenschappen en competenties moeten (toekomstige) ondernemers hebben om samen te ondernemen?
2. Kan je dit überhaupt aanleren, en zo ja hoe moet je zo'n opleidings- of trainingstraject vormgeven?
3. In hoeverre zijn de benodigde competenties anders voor "zelfstandige" ondernemers (voor eigen rekening en risico) dan voor ondernemende professionals (corporate entrepreneurs) binnen een organisatie?

Initiatieven en projecten waar het lectoraat bij betrokken is

1. Dafne-project gericht op de ontwikkeling van de Master Agribusiness Development. Daar had ik alleen al drie kwartier over kunnen vertellen, want daar zijn we het afgelopen jaar heel intensief mee bezig geweest om een manier te vinden om corporate entrepreneurship te ontwikkelen waarbij studenten een groot deel van de tijd bij een multinational in het Nederlandse agrifood werkzaam zijn.
2. Promotieonderzoek van Ron Methorst. Hij gaat zich de komende jaren verdiepen in de vraag hoe we het omgevingsbewustzijn van agrarische ondernemers kunnen versterken. Ik heb al aangegeven dat agrarische ondernemers meer naar buiten moeten treden, proactief opereren, niet wachten tot een Gemeente een bestemmingsplan of een Provincie een streekplan neerlegt, maar kijken hoe je er heel adequaat op kan anticiperen en snel in gesprek komen met verschillende partijen in de regio.
3. Ondernemersacademie / Agrarisch Ondernemerschap 2.0: Er gebeurt heel veel in Nederland op het gebied van ondernemerschapsontwikkeling en –training maar het is heel erg versnipperd. Individuele partijen hebben vaak niet de massa om echt vernieuwing op het gebied van ondernemerschap van de grond te krijgen. We zijn aan het kijken in hoeverre we coalities kunnen vormen om dit wel te kunnen realiseren, vandaar dat het project "Coalities in het kennissysteem" hieraan gekoppeld is. Wat kunnen we doen om als Nederland met ondernemerschap in de frontlinie te blijven?
4. Project in samenwerking met de Nationale Coöperatieve Raad om een coöperatiespel te ontwikkelen. Leden betrokken houden bij de coöperatie is één van de belangrijkste uitdagingen van een coöperatie en daarom is het van belang dat leden van een coöperatie goed snappen

hoe een coöperatie te werk gaat en waarom bepaalde beslissingen genomen worden, bijvoorbeeld de beslissing om onderscheid te maken in uitbetaling tussen verschillende leden.

5. Studium Generale: een onderdeel waar ik erg blij mee ben. Mijn stelling is dat als je wil dat ondernemers gaan samenwerken met maatschappelijke organisaties je in een vroeg stadium moet leren om in gesprek te gaan met maatschappijkritische partijen. Niet zeggen "ze snappen toch niet waar wij mee bezig zijn; ze hebben er geen verstand van". Dat kan best zo zijn maar ze hebben er wel een mening over. Je zult dus, ook al in je studie, moeten leren om hiermee in gesprek te gaan. Vandaar dat we recent het Studium Generale in het leven geroepen hebben om te kijken of we de studenten niet hun eigen tegenspraak kunnen laten organiseren via thema-avonden of mini-symposia en daar ook een werkstuk over te schrijven.
6. Verder hebben we in het verleden al uitvoerig gewerkt met competentiescans en strategietools, met name vanuit het LEI zijn we hier heel actief mee geweest. Als we nu aangeven dat samen ondernemen heel belangrijk is dan zal dat ook als strategie verder uitgewerkt moeten worden in de tools.
7. Als laatste hebben we "Dodo". Docenten ontwikkelen doelgericht ondernemerschap. Een project om via de docenten het ondernemerschap bij de studenten versterkt te krijgen.

### Duurzaam ondernemen in samenwerkingsverbanden

Bij duurzaam ondernemen in samenwerkingsverbanden gaat het om de volgende vragen:

1. Hoe ontwikkel je ketenbusinessmodellen, of met een vergelijkbare term kolomstrategieën (Beldman et al. 2009), voor een succesvolle marktintroductie van meerwaardeconcepten? Als we in Nederland bestaansrecht willen houden, dan zullen we ons vooral op de toegewaardeconcepten moeten richten, omdat we nu eenmaal meerkosten hebben bij de door ons gewenste duurzame productie. Hoe kun je de businessmodellen en verdienmodellen op een goede manier vormgeven? Wie moet je wanneer erbij betrekken?
2. Hoe weeg je dilemma's rond people, planet en profit af in de keten?
3. Hoe houd je leden betrokken bij de coöperatie? Hoe geef je voldoende ruimte aan duurzaamheidsinitiatieven van innoverende, ondernemende leden? Hoe beloon je deze ondernemers voor hun inspanningen? Hoe voorkom je dat andere leden als het ware een hindermacht gaan vormen? Hoe neem je die ook mee in het traject?

Initiatieven en projecten waar het lectoraat bij betrokken is

1. Project in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, en in samenwerking met Syntens, getiteld "Duurzaamheid door de keten heen". Hierbij wordt een aanpak ontwikkeld om keteninitiatieven die er overal in het land zijn en waar overal leergeld betaald wordt, gericht op verduurzaming van de agrarische productie, te faciliteren en verder te brengen richting marktintroductie.
2. KIGO-voorstel Maatschappelijk verantwoorde ketens. Wellicht heeft u deze workshop al gevolgd? Het project is erop gericht om dilemma's in de keten m.b.t. maatschappelijk verantwoord ondernemen te herkennen, te hanteren en er praktisch mee om te kunnen gaan. Als je iets doet in het ene deel van de keten, wat heeft dat dan voor consequenties in een ander deel van de keten? Belangrijk om daar een goede afweging in te kunnen maken. Een kenmerk van dilemma's is dat je ze moeilijk op kan lossen, maar je moet ze wel kunnen hanteren en er een strategie op kunnen uitzetten.
3. Een derde project waar we al een tijd mee bezig zijn is een promotieonderzoek, een aio-project op het gebied van robuustheid van coöperatievormen. Hierbij maken we gebruik van een techniek, experimentele economie, die kan ingezet worden om voordat je iets invoert in de praktijk te toetsen hoe bepaalde instituties, bepaalde coöperatievormen, zullen gaan werken in de praktijk. Dat doe je met experimenten waarbij mensen, bijvoorbeeld leden van een coöperatie, beslissingen nemen op bepaalde vooraf goeddoordachte opdrachten. Als je dat doet, dan kan je testen hoe een coöperatie op een goede manier kan functioneren. Moet je intreegelden vragen aan nieuwe leden of moet je heffingen opleggen aan leden die de coöperatie willen verlaten? Moet je differentiëren in de uitbetalingsprijs binnen de coöperatie en hoe doe je dat dan? En hoe zorg je, zoals eerder gezegd, dat de innovatieve ondernemers ruimte krijgen binnen de coöperatie? Dat is een aio-project dat we uitvoeren in samenwerking met de Wageningen Universiteit en dat wordt uitgevoerd door Vera Wiedemann.

## Risico's in samenwerkingsverbanden

Bij risico's in samenwerkingsverbanden gaat het om de volgende vragen:

- Welke specifieke risico's kunnen zich voordoen als iemand besluit om in een samenwerkingsverband te participeren?
  - o Bijv. hold-up risico, risico van afwaardering, risico's van vraaguitval bij meerwaardeconcepten in tijden van laagconjunctuur (alhoewel de huidige crisis laat zien dat de aankoop van biologisch eten stabiel blijft of zelfs nog groeit).
- Welke specifieke risico's kunnen juist vermeden worden door samen te gaan werken?
  - o Zie bijv. de onderlinge waarborgmaatschappijen
- Welke specifieke risico's lopen collectieve initiatieven? Leden die vertrekken bij een coöperatie, bijvoorbeeld omdat ze denken dat ze het zelf beter kunnen regelen, geven daarmee ook een signaal af aan de andere leden, die daarmee ook op de gedachten kunnen komen om de coöperatie te gaan verlaten. En voor je het weet kan je een behoorlijke leegloop krijgen. Dit fenomeen wordt ook wel aangeduid met de term "information cascading", een waterval van informatie. Hoe kan je zo'n neerwaartse spiraal voorkomen?

Projecten / initiatieven die er nu lopen, zijn:

- WURKS – Risicomanagement (waarbij een boek voor in het hoger onderwijs ontwikkeld wordt)
- Ontwikkeling minor bank- en verzekeringswezen
- Module agrarisch risicomanagement
- Transforum-project Risicoanalyse agroparken

Kortom, er staat al heel wat in de steigers. Er is dan ook veel werk te verzetten, dat is kennis te ontwikkelen en te verspreiden rond samen ondernemen.

Gelukkig mag ik ook als lector samen met anderen ondernemen.



## Samen Ondernemen



LEI  
WAGENINGEN UR



Agro  
Center  
voor Duurzaam Ondernemen



NCR  
Nationale Coöperatieve Raad  
voor land- en tuinbouw



ABN-AMRO



dafne StartLife  
FOLTERING ENTREPRENEURSHIP



nutreco



CAH DRONTEN  
CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOOGESCHOOL



cah  
amersfoort

Er zijn bij mijn lectoraat veel partijen betrokken. Maar zoals ik ook in mijn betoog zei. Samen ondernemen gebeurt niet door bedrijven, maar door personen. Gelukkig zitten er achter die logo's ook mensen van vlees en bloed.

## De kenniskring



En hier hebben we ze. Het heeft me gisteren twee uur photoshopen gekost om het plaatje compleet te krijgen, maar het is gelukt. Zoals u ziet, heb ik als lector een uitgebreide kenniskring van mensen om me heen die samen met mij de komende jaren aan de slag gaan. In het boekje dat verschijnt n.a.v. deze inaugurele rede en dat u allen krijgt toegestuurd, zullen ze zich allemaal aan u voorstellen. Ron Methorst (CAH), Taco Medema (CAH), Pieter Greijdanus (CAH), Albert Swinkels (Nutreco en CAH), Eric Zwaard (ABN-AMRO), Harry Kortstee (LEI en Agrocenter), Erik Hassink (CAH), Sybren Miedema (CAH), Egbert Limburg (CAH), Wiggele Oosterhoff (CAH), Ernest van den Boezem (CAH), Rolph ten Hulzen (CAH), Alfons Beldman (LEI en Agrocenter), Linda de Bie (Nationale Coöperatieve Raad) en Pierre Berntsen (ABN-AMRO). We hebben een prachtige mix van expertises en ervaring bij elkaar in deze groep. Ik twijfel er niet aan dat we er samen iets moois van gaan maken. Bedankt dat jullie mee willen bouwen aan dit lectoraat.



## Onderzoeksprogramma





Daarnaast maak ik als lector ook onderdeel uit van het onderzoeksprogramma met daarin de onderzoeksprogrammaleider (Wiggele) en mijn collega-lectoren Han, Gaston en Dinand. De laatste is nog maar net twee weken in functie, dus die ontbreekt helaas nog op de foto. Zoals jullie hebben kunnen horen zitten er rond samen ondernemen met maatschappelijke organisaties en duurzaam ondernemen veel verbindingen naar jullie lectoraten. Ik kijk uit naar onze samenwerking op die terreinen.

## Enkele woorden tot slot

Hiermee kom ik zo langzamerhand bij het slot van mijn rede. Maar ik kan natuurlijk niet afsluiten zonder nog een aantal mensen te bedanken.

Ernest, Wiggele, Olaf en Alfons. Bedankt dat jullie bij de invulling van het lectoraat mijn naam hebben laten vallen. En de directeurs van de CAH en het LEI, Wim en Ruud, wil ik bedanken voor de samenwerkingsovereenkomst die ze zijn aangegaan en die dit lectoraat mogelijk heeft gemaakt. Al geruime tijd voordat het rapport Veerman uit kwam over de profilering van het Hoger Onderwijs, had de CAH al goed nagedacht over welk profiel ze als hogeschool zou willen hebben. Ondernemerschap is toen bestempeld als "core business", het thema waarop de CAH wil excelleren en waarvoor ze strategische samenwerkingsverbanden wil aangaan. Door de contacten die er al waren tussen CAH en LEI, was die verbinding snel gelegd.

Ik verwacht veel van deze samenwerking en zie goede mogelijkheden om samen (mede geholpen door Startlife) een Ondernemersloket / Center of Expertise rond ondernemerschap in Dronten van de grond te krijgen.

Als één na laatste wil ik Egbert Abrahams al op voorhand bedanken dat hij zometeen, vanuit het perspectief van het bedrijfsleven, als co-referent op mijn rede wil reflecteren. Ik heb enkele slides mogen zien, maar het verhaal wat er bij verteld gaat worden is ook voor mij een verrassing. Maar gebaseerd op mijn indruk tijdens ons kennismakingsgesprek heb ik hier alle vertrouwen in. Rond het thema "samen ondernemen" is er veel gaande binnen FrieslandCampina en ik hoop dat wij ook in de toekomst hier nog veel met elkaar over kunnen "sparren".



## Het 'familiebedrijf'



CAH DRONTEN  
CHRISTELIJKE AGRARISCHE HOOGESCHOOL

cah  
almere

Dames en heren. Geachte aanwezigen. Ik ga nu echt afronden. Vandaar nu de familieplaatjes. Want je kunt nog zoveel naar buiten kijken, extern gericht zijn en samen ondernemen. Als de eigen familie-onderneming thuis niet op orde is, dan komt er van de rest ook weinig terecht.



Ik ben begonnen met een citaat van Kahlil Gibran. Ditzelfde citaat maakte ook deel uit van de liturgie van de oecumenische huwelijkssluiting tussen 'mijn' Anja en mij. Oecumenisch omdat mijn vrouw zoals dat heet uit een Gereformeerd nest komt en ikzelf uit een Rooms Katholiek nest. In onze opvoeding hebben we dus zeker niet uit dezelfde beker gedronken. En als ik er dan ook nog bij vertel dat mijn vrouw een eigenwijze Friezin is en ikzelf een nog veel eigenwizere Brabander, dan zult u begrijpen dat elkaar van tijd tot tijd ruimte gunnen geen overbodige luxe is. En alhoewel we in de wetenschap nooit van een steekproef van één mogen uitgaan, durf ik op basis van een longitudinaal veld-experiment over 19 jaar te stellen dat Kahlil Gibran zeer toepasbare dingen gezegd heeft. Anja bedankt daarvoor. Tijdens onze huwelijkssluiting hebben we als symbool een huwelijkskars overhandigd gekregen met daarbij de opdracht die te ontsteken wanneer ons huwelijk in zwaar weer zou zijn beland. Ik heb 'm voor deze speciale gelegenheid even meegenomen. En u ziet het. Hij heeft hooguit 10 minuten gebrand in de afgelopen 19 jaar. Waardoor volgens mij maar één conclusie mogelijk is. Als wij ruzie maken gaan we echt geen kars aansteken.

Ik heb gezegd. Bedankt voor uw aandacht!

## Literatuur

Beldman, A.C.G., J.W. van der Schans, C. Smit, C. Wierda, J. Poelarends, H. Kortstee en I. Enting (2009). Inspirerende kolomstrategieën; Lessen van buiten en binnen de agrarische sector." *LEI-rapport 2008-089*. LEI Den Haag. 93pp.

Briggs Myers, I. en P.B. Myers (1980). *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

De Wolf, P.L.; Verstegen, J.A.A.M.; Van der Meer, R.W.; Van Reeuwijk, P.; Van der Voort, M.P.J. en J. Zijlstra (2009) "Samen ondernemen in de agrosector : een zoektocht naar de perspectieven." *PPO publicatiennr. 387*. Lelystad: PPO-AGV, 47 pp.

Du Chatenier, E., 2009. Open Innovation Competence - Towards a Competence Profile for Inter-Organizational Collaboration in Innovation Teams. Proefschrift Wageningen Universiteit, 9 september 2009, 200 pp.

Du Chatenier, E., J.A.A.M. Verstegen, H.J.A. Biemans, M. Mulder en S.W.F. Omta, 2009. The challenges of collaborative knowledge creation in open innovation teams. *Human Resource Development Review*, 8(3), September 2009: 350-381.

Klein Woolthuis, R., 1999. Winnen kan ook samen, Handleiding voor samenwerking, Ministerie van Economische Zaken, projectgroep Pionier!

Klein Woolthuis R.J.A. 1999a, Sleeping with the enemy – Trust, dependence and contract in interorganisational relationships, Proefschrift Universiteit Twente.

Lans, Thomas. Entrepreneurial competence in agriculture: characterization, identification, development and the role of the work environment. Proefschrift Wageningen Universiteit, 18 december 2009, 168 pp.

Lumpkin, G.T., and G.G. Dess. 1996. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance." *The Academy of Management Review* 21(1):135-172.

Rosenbrand, M.E.; Dirks, F.R. en J. Meijaard, 2003. Kansrijker door samenwerking, Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen, EIM, rZO, 116 pp.

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 (2009). "Samen werken aan samenwerking" *LEI-rapport 2009-082*, LEI Den Haag, 233 pp.

Van der Meulen, H.A.B., de Bont, C.J.A.M.; Agricola, H.J.; Van Horne, P.L.M.; Hoste, R.; Van der Knijff, A.; Leenstra, F.R.; Van der Meer, R.W. en A. de Smet (2011). Schaalvergroting in de land- en tuinbouw; Effecten bij veehouderij en glastuinbouw. *LEI-rapport 2010-094*, LEI Den Haag, 239 pp.

Veen, E.J.; Vermeulen, P.; De Wolf, P.L. en H.B. Schoorlemmer (2010). Verbindingen tussen agrarische ondernemers en burgers. Verkennend onderzoek naar verschillende typen verbindingen. *PPO publicatie*. Lelystad: PPO-AGV, 37 pp.