

Ondernemers maken de toekomst

De transitie naar een duurzame landbouw kan en zal alleen slagen als agrarisch ondernemers massaal in beweging komen. Er zijn wel groepjes agrariërs goed op weg, maar hoe krijg je de grote groep mee? Daarvoor moet voldaan worden aan een aantal randvoorwaarden die te maken hebben met de 'ingrediënten' van het transitieproces en de wil en mogelijkheid van ondernemers om om te schakelen naar duurzame vormen van landbouw.

>> De ondernemer in zijn omgeving

Ondernemers worden geconfronteerd met steeds hogere eisen vanuit de markt en de omgeving. Om aan de eisen te kunnen voldoen en om de kansen van deze ontwikkelingen te benutten zijn zowel veranderingen in de individuele bedrijfsvoering als in de keten of op gebiedsniveau nodig. Bovendien zijn er steeds meer vraagstukken die individuele ondernemers niet meer alleen aankunnen. In samenwerkingsverbanden worden daarvoor oplossingen gezocht. Door innovaties door de hele keten heen of in een gebied ontstaan nieuwe producten, processen en activiteiten, die passen bij en aansluiten op maatschappelijke wensen en ontwikkelingen.

Op het moment lijkt de maatschappij echter sneller te veranderen dan dat de onderneming, ondernemer en haar medewerkers mee veranderen. Er is in dit opzicht sprake van een trendbreuk. Dat hangt waarschijnlijk samen met het gegeven dat ondernemen en werken in deze setting aanzienlijk complexer is dan het functioneren in de traditionele productiekolom. Dat stelt hoge eisen aan het ondernemerschap, vooral aan het vermogen om om te gaan met de benodigde complexe innovaties en om samen met anderen vorm te geven aan de gewenste veranderingen. Ook de ondernemers zelf onderkennen dit en geven aan behoefte te hebben aan een versterking van hun leer- en innovatievermogen en het verwerven van de (nieuwe) competenties om als ondernemer te kunnen (blijven) functioneren in een snel veranderende omgeving.

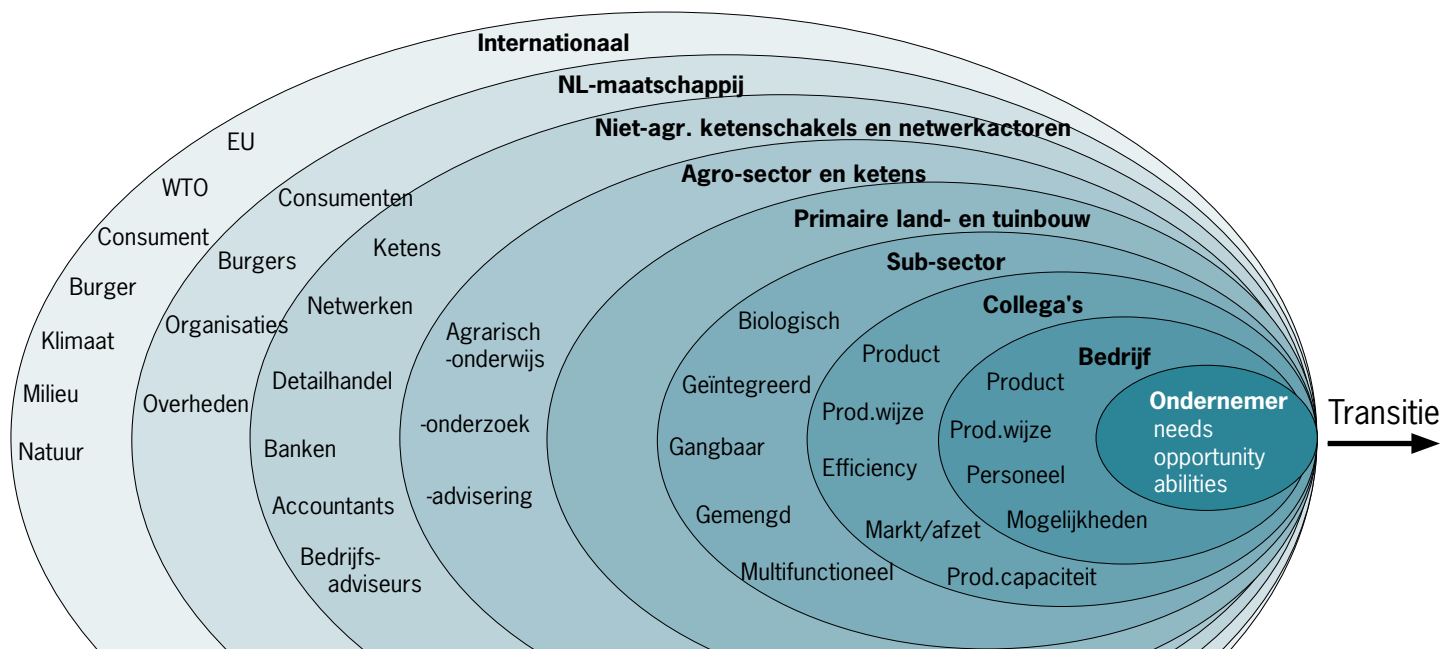
Uit recent onderzoek⁶ is gebleken dat ondernemers die diverse actoren rondom hun bedrijf bij de bedrijfsontwikkeling en innovaties betrekken, vaak betere bedrijfsresultaten halen dan meer 'geïsoleerd' werkende ondernemers. Denk daarbij aan actoren zoals ketenpartijen, adviseurs, accountmanagers, overheden, maatschappelijke organisaties, collega ondernemers, en kennisinstellingen. De mate waarin zij actoren betrekken varieert van een beperkte betrokken-

heid – als 'op de hoogte houden', 'rekening houden met hun wensen' en 'samenwerken bij ontwerp en uitvoering' – tot zelfs een 'samen gaan in een integratie of bedrijvencluster'. Door actoren uit de omgeving van het bedrijf niet te beschouwen als lastige, randvoorwaardenstellende entiteiten, maar actief te betrekken bij bedrijfsontwikkeling en innovatie, wordt een schijnbaar competitief 'nadeel' (de kritische markt en maatschappij) omgebogen naar een voordeel. De bedrijfsresultaten worden er vaak beter van en bedrijfsontwikkeling en innovaties vinden plaats in een maatschappelijk gewenste richting (zie figuur 1).

>> Voorwaarden voor verandering

Samenwerking tussen allerlei actoren is dus van essentieel belang voor de transitie naar een duurzame landbouw. Om de beweging in de juiste richting te krijgen, moeten de belangen congruent zijn. Ze hoeven niet per se hetzelfde te zijn, maar mogen in ieder geval niet tegenstrijdig zijn⁷. In een transitieproces is het dus belangrijk dat de betrokken actoren kennis nemen van elkaars belevingswereld. Alleen dan is het mogelijk om de neuzen dezelfde kant op te krijgen en gezamenlijk aan oplossingen te werken. Sociotechnische netwerken kunnen daarbij behulpzaam zijn⁸. In het artikel 'Innovatie als inspiratie' worden ervaringen met sociotechnische netwerken uitgebreider besproken.

Als we te maken hebben met ingrijpende veranderingsopgaven is het van belang dat ontwikkelingen op diverse schaalniveaus op elkaar aansluiten⁹: initiatieven van agrarisch ondernemers op bedrijfsniveau (microniveau) die bijdragen aan duurzame landbouw, moeten hun weg vinden via steeds kritisch wordende consumenten (mesoniveau) en aansluiten bij nationale of Europese regelgeving (macroniveau) die duurzaamheid beoogt te stimuleren. Dit zien we ook terug in agrarische ontwikkelingen in het verleden. De landbouw



Figuur 1. De ondernemer en zijn omgeving samen in een gewenste transitie (bron: LNV-programma 'Ondernemerschap tussen maatschappij en markt')

kon ongebreideld groeien omdat 'nooit meer honger' het adagium was na WOII, en dus alles op alles gezet werd om zoveel mogelijk te produceren tegen een zo laag mogelijke kostprijs. Op bedrijfsniveau is het van belang dat er een gevoel van urgentie en ruimte ontstaat om te veranderen. Een kleine groep van ondernemers, de innovatoren, is continu in beweging omdat ze analytisch sterk zijn en voldoende 'drive and skills' hebben om gericht aan de verwezenlijking van hun doelen te werken. Deze innovatoren zijn van groot belang voor transitieprocessen, omdat ze snel in beweging komen en omdat ze een bron zijn voor anderen om van te leren. Voor de meeste ondernemers is echter méér nodig om in beweging komen. Willen ondernemers zelf wel veranderen, maar kunnen ze het geen 'handen en voeten' geven, dan is faciliteren het sleutelwoord, bijvoorbeeld via voorlichting en/of kennisoverdracht. Is een verandering gewenst vanuit de maatschappij, maar wordt deze opvatting niet gedeeld door de ondernemer, dan is het belangrijk om naar de achterliggende redenen hiervan te kijken. Blijken nu de belangen van de ondernemer tegenstrijdig te zijn aan die van de maatschappij, dan is het wellicht mogelijk om de belangen op één lijn te krijgen via financiële instrumenten. Een andere mogelijkheid om veranderingen te bewerkstelligen is de invoering van wet- en regelgeving.

>> De rol van de ondernemer

De aanwezigheid van alle 'ingrediënten' voor een transitieproces – een (gemeenschappelijk) probleem, congruente belangen, ruimte om te veranderen, een gunstig klimaat – is nog geen garantie dat ondernemers in beweging komen. De laatste, en misschien wel doorslaggevende factor, is de ondernemer zelf. Hij – of zij – moet

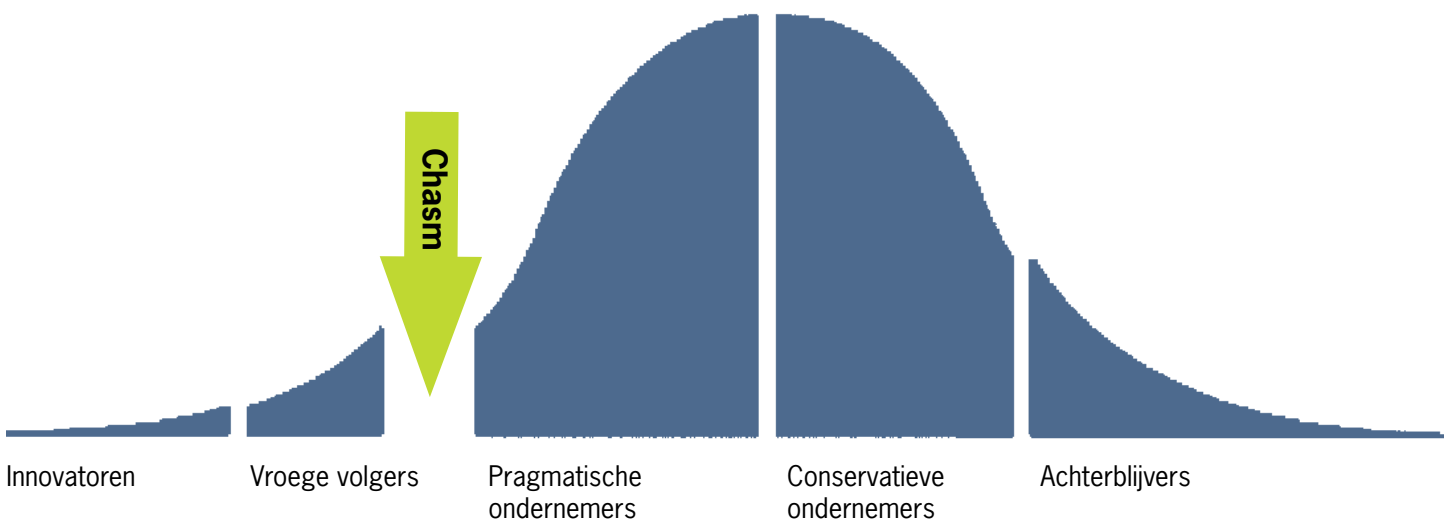
in de eerste plaats bereid maar ook in staat zijn om – bijvoorbeeld – om te schakelen naar duurzame landbouw. Daarvoor heeft hij lef en ambitie nodig, en een zekere gedrevenheid. Verder moet hij in staat zijn om ongebaande paden in te slaan en tegen de stroom in te roeien¹⁰. Moore¹¹ onderscheidt enerzijds innovatoren en vroege volgers – ondernemers die snel op nieuwe ontwikkelingen inspringen – en anderzijds pragmatische ondernemers, conservatieve ondernemers en achterblijvers die later in de tijd reageren (zie figuur 2). Het is niet al te ingewikkeld om innovatoren en vroege volgers (early adaptors) in beweging te krijgen. Vaak zijn ze al volop aan het innoveren en lopen daarbij (ver) vooruit op hun omgeving. Dit kan soms wrijvingen geven. De institutionele omgeving van de innoverende ondernemers werkt dan niet bepaald mee. Zolang wet- en regelgeving niet al te knellend werken, zullen innoverende ondernemers zich hier echter weinig van aantrekken. Lef, ambitie, veel initiatief, creativiteit en 'drive' zijn kerneigenschappen van dit type ondernemers^{10,12}. Ze worden ook wel 'bedurfde' ondernemers genoemd¹³. Anders is dit voor de meer pragmatische ondernemers, de 'early' en 'late majority'. Zij wachten liever eerst af en pakken verandering op als er voldoende zekerheid is op inpasbaarheid en succes. Hun ondernemerschap kenmerkt zich door een meer 'voorzichtige' houding, ook wel 'bedaarde' ondernemers genoemd¹³. De laatste groep van ondernemers, de achterblijvers, veranderen alleen als de wet het voorschrijft. Hun ondernemerschap kenmerkt zich door passiviteit en behoudendheid. Overigens moet men altijd voorzichtig zijn met het geven van een waardeoordeel aan een bepaald type ondernemer. (Financiële) behoudendheid en passiviteit kunnen een bewuste keuze zijn; bijvoorbeeld omdat de ondernemer al wat ouder is en geen opvolger heeft¹².



>> De ondernemers in beweging

De gewenste transitie naar een meer duurzame landbouw kan alleen gerealiseerd worden als ondernemers massaal in beweging komen. Niet alleen de innovatoren, maar juist ook de grote groep van ondernemers die het liefst de kat uit de boom kijkt. Moore¹¹ noemt dit 'crossing the chasm'. Wat is hiervoor nodig? In ieder geval moeten alle 'ingrediënten' die nodig zijn voor een transitieproces aanwezig zijn, zodat ruimte gecreëerd wordt om te veranderen. En wat betekent dit voor individuele ondernemers? De ene innoveert uit zichzelf, de ander heeft een duwtje of een zet in de rug nodig en aan nog een ander moet hard worden getrokken. Dergelijke ondernemers

komen waarschijnlijk alleen in beweging als dwingende maatregelen worden opgelegd. Dit onderstreept het belang van maatwerk per ondernemerstype. Maatwerk per ondernemerstype op microniveau maakt het mogelijk dat op meso-/macroniveau systeeminnovaties plaats kunnen vinden die bijdragen aan de gewenste transitie. De wens van ondernemers om hun leer- en innovatievermogen te versterken, zal zich moeten vertalen in nieuwe leerarrangementen in netwerken en aandacht voor strategisch ondernemerschap in het onderwijs. Zodat ook de ondernemers van morgen op hun toekomst zijn voorbereid en samen in beweging zijn en blijven.



Figuur 2. Innovatoren en ondernemers die snel op nieuwe ontwikkelingen inspringen, komen gemakkelijk in beweging. Andere ondernemers kijken liever eerst de kat uit de boom.