



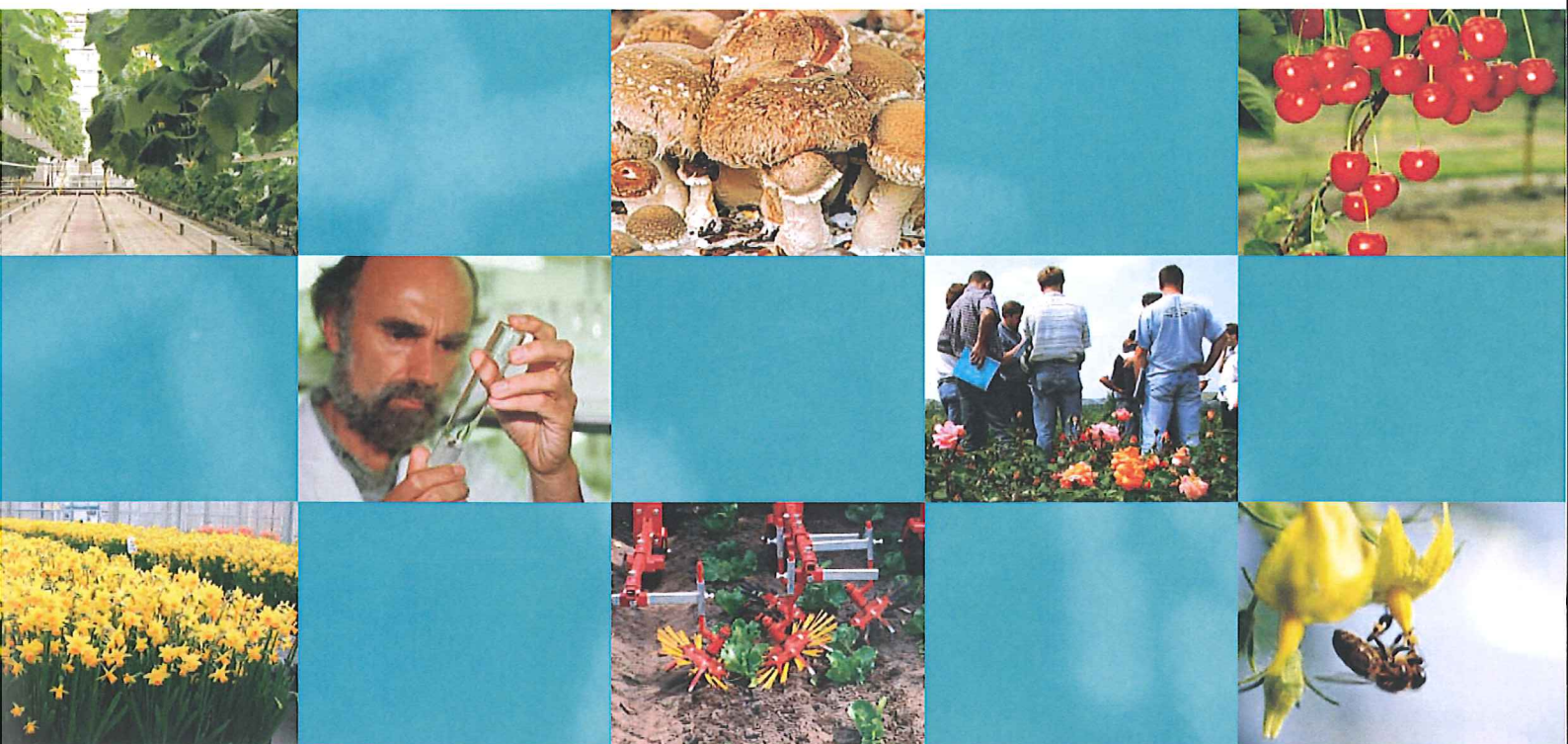
WAGENINGENUR

For quality of life

Samen Ondernemen in de agrosector

Een zoektocht naar de perspectieven

Pieter de Wolf, Jos Verstegen, Ruud van der Meer, Pieter van Reeuwijk,
Marcel van der Voort, Jelle Zijlstra



PPO publicatienummer: 387

Samen Ondernemen in de agrosector

Een zoektocht naar de perspectieven

Pieter de Wolf, Jos Verstegen, Ruud van der Meer, Pieter van Reeuwijk, Marcel van der Voort, Jelle Zijlstra

© 2009 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO publicatienummer: 387, prijs: € 15,00

Dit onderzoek werd gefinancierd door het ministerie van LNV via Kennisbasis Thema 7 Transities en het Beleidsondersteunend Onderzoeksthema 07 Ondernemerschap in Markt en Maatschappij.



Ministerie van Landbouw, Natuur en
Voedselkwaliteit

Projectnummer: 32501026-08/09 (PPO)

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Cluster Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroente

Adres : Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
: Postbus 430, 8200 AK Lelystad
Tel. : 0320 – 291 111
Fax : 0320 – 230 479
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

LEI

Adres : Alexanderveld 5, 2585 DB Den Haag
: Postbus 29703, 2502 LS Den Haag
Tel : 070 – 33 58 330
Fax : 070 – 36 15 624
Email : informatie.lei@wur.nl
Internet : www.lei.wur.nl

Wageningen Livestock Research (Animal sciences group)

Adres : Edelhertweg 15, 8219 PH Lelystad
: Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Tel. : 0320 - 238 238
Fax : 0320 – 238 050
Email : info.livestockresearch@wur.nl
Internet : www.asg.wur.nl

Inhoudsopgave

pagina

SAMENVATTING.....	5
SUMMARY	9
1 INLEIDING	13
1.1 Vraagstelling	13
1.2 Definities en afbakening	13
1.3 Aanpak	14
2 SAMEN ONDERNEMEN IN CIJFERS.....	17
2.1 Aantal bedrijven	17
2.2 Bedrijfsomvang.....	17
2.3 Rechtsvormen	18
2.4 Aantal ondernemers	19
2.5 Relatie tussen de bedrijfshoofden.....	21
2.6 Enkele conclusies	23
3 LITERATUURSTUDIE SAMENWERKING	25
3.1 Doel van de samenwerking	25
3.2 Fasen in samenwerking	25
3.3 Vormen van samenwerking.....	26
3.4 Sociale, psychologische en emotionele aspecten	27
3.5 De drie O's van samenwerking	28
3.5.1 Ondernemers	28
3.5.2 Organisatie.....	28
3.5.3 Omgeving	29
3.6 Aanbevelingen uit literatuur	29
4 SAMEN ONDERNEMEN OF TOCH NIET?	31
4.1 Samen ondernemen: waarom wel?	31
4.1.1 Bedrijfskundig.....	31
4.1.2 Cultuur	34
4.1.3 Psychologie.....	34
4.2 Samen Ondernemen: waarom niet?	35
4.2.1 Bedrijfskundig.....	35
4.2.2 Cultuur	36
4.2.3 Psychologie.....	36
4.3 Nuancering: de praktijk	37
4.3.1 Balanceren en combineren	37
4.3.2 Feit en beleving	39
4.3.3 Rechtvaardigen van eigen keuzes.....	39
5 CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	41
5.1 Conclusies	41
5.2 Discussie	42
5.3 Aanbevelingen	43
REFERENTIES.....	47

Samenvatting

De primaire agrarische sector wordt nog steeds gedomineerd door zelfstandige familiebedrijven. Hoewel deze bedrijven – net als hun toeleveranciers en afnemers – volop bezig zijn met efficiëntieverbetering en schaalvergroting, wordt relatief weinig gebruik gemaakt van fusies of vergaande samenwerkingsvormen om dit te realiseren. Weliswaar krijgt vergaande samenwerking tussen primaire bedrijven steeds meer aandacht in de land- en tuinbouw, maar de meeste agrarische ondernemers zijn huiverig. Wageningen UR heeft onderzoek gedaan naar het perspectief van deze ontwikkeling: zullen we in de toekomst steeds meer voorbeelden zien van vergaande samenwerking? Welke factoren spelen een rol bij de besluitvorming door ondernemers daarover, zowel positief als negatief?

Statistische analyse

Uit een analyse van de statistische gegevens van LEI/CBS blijkt een lichte toename van meerhoofdige ondernemingen over de laatste decennia. Het aantal bedrijfshoofden op persoonlijke ondernemingen neemt toe van ongeveer 1,1 in 1980 tot ongeveer 1,5 in 2005. Bedrijven met meerdere bedrijfshoofden zijn gemiddeld ook groter dan bedrijven met één bedrijfshoofd. In de meeste gevallen wordt samengewerkt binnen familieverband: bij ondernemingen met twee bedrijfshoofden wordt het grootste deel bepaald door man-vrouw en ouder-kind samenwerking; bij ondernemingen met drie bedrijfshoofden domineren man-vrouw-kind samenwerkingen.

Literatuurstudie

Uit een korte literatuurstudie blijkt dat bij samenwerking in het midden- en kleinbedrijf drie hoofdredenen worden onderscheiden: efficiëntieverbetering, aanvullende competenties en positionering in de markt (Rosenbrand *et al*, 2003). Het grootste deel van de samenwerking in het MKB bestaat uit kleine bedrijfsnetwerken (41%) en inkoopverenigingen (24%). Bij 45% van de ondernemingen is de samenwerking vrijblijvend zonder vaste afspraken, bij 22% is er sprake van niet-geformaliseerde vaste afspraken (Rabobank, 2006).

Rosenbrand *et al* (2003) onderscheiden drie soorten vertrouwen bij samenwerking: het initieel vertrouwen is de grondhouding van personen ten opzichte van anderen, iets wat afhankelijk is van o.a. opvoeding, achtergrond en context. Het cognitief vertrouwen is vooral gebaseerd op kennis van de ander(e) onderneming). Het affectieve vertrouwen heeft te maken met gevoelens van loyaliteit en genegenheid, de 'klik'. Klein Woolthuis (1999) stelt dat vertrouwen leidt tot een opwaartse spiraal in de samenwerking, terwijl het ontbreken van (voldoende) vertrouwen vaak resulteert in een neerwaartse beweging. Du Chatenier (2009) constateert dat het succes van zogenaamde 'open innovatie trajecten' (samenwerking tussen meerdere ondernemingen om een nieuw product of dienst te ontwikkelen) afhangt van het kunnen creëren van een goede teamsfeer, het elkaar kunnen vertrouwen en met het op tijd en open delen van informatie en successen met elkaar.

Argumenten voor en tegen intensieve samenwerking

Intensieve samenwerking in de primaire agrarische sector blijkt een complex verhaal te zijn, waarin bedrijfskundige, culturele en sociaal-psychologische factoren een rol spelen. In dit onderzoek zijn deze factoren geïdentificeerd en uitgewerkt, door de vergelijking te maken tussen een éénhoofdige onderneming en een meerhoofdige onderneming van vergelijkbare grootte. Deze vergelijking is gemaakt vanuit het perspectief van een ondernemer van een zelfstandig familiebedrijf, die fors wil groeien om ook in de toekomst een levensvatbare onderneming te realiseren.

Bedrijfskundig

Bedrijfseconomisch gezien is groei door intensieve samenwerking (fusie) veel voordeliger dan groei op eigen kracht. Vooral in de akkerbouw en melkveehouderij blijkt groei op eigen kracht niet haalbaar vanwege de enorme financieringsbehoefte. Dat leidt tot forse rentelasten, waardoor het rendement onder druk komt te staan. Uit de berekeningen blijkt dat de fusie-onderneming na vijf jaar al weer in staat is om de volgende

investering te doen, terwijl de solo-onderneming in die periode nog nauwelijks of niet uit de rode cijfers is gekomen. Een belangrijk bedrijfskundig voordeel van de gezamenlijke onderneming is dat de besluitvorming kwalitatief verbetert doordat deze in teamverband plaatsvindt. Arbeidsorganisatorisch is er voordeel te behalen omdat er minder vreemde arbeid nodig is. Daarnaast is langdurige uitval op te vangen binnen het team. Het grootste bedrijfskundige nadeel van de gezamenlijke onderneming is dat het beëindigen ervan vaak ingrijpende financiële consequenties heeft voor alle betrokkenen.

Cultureel

Intensieve samenwerking staat op gespannen voet met het informele karakter van de agrarische sector, waarin vertrouwen gevoelsmatig strijdig is met formele afspraken over het voeren en het eventueel beëindigen van de gezamenlijke onderneming.

Het grootste culturele nadeel van intensieve samenwerking is dat het *traditionele* gezinsbedrijf min of meer vervalt. De besluitvorming over het familiekapitaal verschuift van het gezin naar de samenwerkende ondernemers. Anderzijds kan intensieve samenwerking wel een aantrekkelijke optie zijn om het familiebedrijf als agrarisch bedrijf voort te zetten en als gezin op het bedrijf te blijven wonen en werken.

De cultuur van opvolging binnen de familie blijkt ook tot een dilemma te leiden rond intensieve samenwerking: het blijkt in de praktijk niet eenvoudig om met opvolging om te gaan binnen samenwerkingsverbanden. Anderzijds kan een samenwerkingsverband wel de beste (of enige) kans bieden voor een opvolger om als fulltime agrarisch ondernemer tegen een redelijk inkomen werkzaam te zijn.

Sociaal-psychologisch

De meeste weerstand tegen intensieve samenwerking zit op het sociaal-psychologische vlak. Agrarische ondernemers zijn vaak sterk gehecht aan hun vrijheid en autonomie, die volgens hen wordt bedreigd als ze gaan samenwerken met anderen. Daarnaast ervaren veel ondernemers niet de sense of urgency om samenwerking serieus te overwegen, met name in de grondgebonden sectoren. Deze beide punten leiden tot de conclusie dat samenwerking niet past bij de cultuur van de agrarische sector. Die sector zal ondernemers die samenwerking wel in overweging willen nemen, daardoor vaak ontmoedigen..

Anderzijds blijkt dat agrarische ondernemers soms worstelen met de last van de onderneming, die ze alleen dragen. Samenwerking biedt dan de mogelijkheid om de zorg van de onderneming te delen. Daarnaast blijkt dat ondernemers die samenwerken (weer) zelfbewustzijn en trots op de gezamenlijke onderneming ontwikkelen. Het derde grote argument voor samenwerking is de gezamenlijke beleving van werkplezier, die samenwerkende ondernemers ervaren.

Balanceren tussen voor- en nadelen

In de praktijk blijken ondernemers te balanceren tussen voor- en nadelen. Dat blijkt onder andere uit het zoeken naar samenwerkingsvormen die wel een redelijk voordeel bieden, maar ook de mogelijkheid van ontbinding open houden. De mate van specialisatie binnen het team wordt in balans gebracht met de onderlinge vervangbaarheid, terwijl bij de besluitvorming geoptimaliseerd wordt tussen snelheid en kwaliteit. Samenwerkende ondernemers blijken hiervoor een scala aan oplossingen te gebruiken.

Feit en beleving

Opvallend is dat veel argumenten ook afhangen van iemands perceptie. Dat blijkt onder andere bij het thema 'eigenaarschap en zeggenschap', waarbij de ene ondernemer samenwerking ervaart als een vermindering van de zeggenschap, terwijl de andere ondernemer juist vindt dat zijn zeggenschap toeneemt omdat hij onderdeel is van een grotere onderneming. Datzelfde geldt voor het thema 'vrijheid': Waar de ene ondernemer vindt dat samenwerking bedreigend is voor zijn vrijheid, ervaart de ander samenwerking als een bevrijding. Ook rond het gezinsbedrijf speelt perceptie een grote rol: samenwerking wordt door de één ervaren als het einde van het gezinsbedrijf, terwijl samenwerking voor de ander de ideale mogelijkheid biedt om het gezinsbedrijf voort te zetten.

Conclusies

De conclusies van dit onderzoek zijn:

- Het aantal meerhoofdige ondernemingen neemt licht toe, blijkt uit de statistische gegevens van LEI/CBS.

- Intensieve samenwerking vraagt een genuanceerde benadering.
 - Intensieve samenwerking is economisch aantrekkelijker dan groei op eigen kracht.
 - De belangrijkste argumenten tegen samenwerking zijn cultureel en psychologisch van aard.
 - De afweging van voor- en tegenargumenten is persoonsafhankelijk.
- Horizontale samenwerking kan voordeel opleveren in de keten en kan zelfs leiden tot verticale samenwerking.

Discussie

Samen ondernemen is weliswaar niet sterk in opmars, maar een aantal signalen ondersteunen de verwachting dat de positieve trend doorzet, onder andere de positievere houding van de jonge generatie (toekomstige) ondernemers.

Het is de vraag of agrarische ondernemers rationeel en bewust afwegingen en keuzes maken. Het zou kunnen dat dit één van de oorzaken is dat agrarische ondernemers soms 'doormodderen' op een doodlopende weg, terwijl een radicale strategiewijziging voor een buitenstaander of adviseur veel perspectiefvoller lijkt. Daarnaast ontbreekt met name in de grondgebonden sectoren de prikkel om te veranderen en keuzes te maken voor de toekomst.

De indruk uit sommige interviews was dat het onderlinge vertrouwen enigszins krampachtig wordt ingevuld en daardoor een goede onderlinge communicatie belemmert. Dat is een groot risico voor de voortzetting van de samenwerking in de toekomst.

Het realiseren van de potentiële voordelen uit samenwerking vereist professioneel ondernemerschap.

Anderzijds zijn professionele ondernemers wellicht ook in staat om zelfstandig een gezonde onderneming op te bouwen en voort te zetten.

Samenwerking gaat ook in tegen de heersende opvattingen in de agrarische sector. De indruk bestaat dat agrarische ondernemers niet kunnen samenwerken, maar onze indruk is dat het vooral aan de wil tot samenwerking ontbreekt. Dat blijkt vooral uit de interviews met samenwerkende ondernemers, die 'nu niet anders meer willen.'

Aanbevelingen

Samenwerking verdient een serieuze en genuanceerde overweging van agrarische ondernemers, zeker gezien de grote voordelen voor de concurrentiepositie van de onderneming in de toekomst.

Onderzoek en beleid moeten meer aandacht besteden aan de culturele en sociaal-psychologische dimensies van samenwerking. Dit voorkomt onbegrip van wat er gaande is en leidt ook tot een meer begripvolle benadering van agrarische ondernemers. Het is wel wenselijk dat samenwerking nog nadrukkelijker als kans onder de aandacht wordt gebracht bij ondernemers, omdat het hun (internationale) concurrentiepositie kan versterken.

Commerciële dienstverlening bij samenwerking vereist niet alleen professioneel advies vanuit meerdere disciplines, maar ook aandacht voor de sociale druk waarmee ondernemers te maken (kunnen) hebben. Als tweede: de behoefte aan begeleiding en advies houdt meestal niet op als de samenwerking tot stand is gekomen.

Het (groen) onderwijs kan toekomstige ondernemers veel meegeven met betrekking tot samenwerking.

Voor een deel kan dit door bestaande onderwijs-elementen hiervoor te benutten, omdat studenten daarin met elkaar (leren) samenwerken. Daarnaast kunnen voorbeelden uit de praktijk worden gebruikt. Aandacht vanuit het onderwijs voor de rol van de ouders is wenselijk, zeker als deze de ambities van de toekomstige ondernemer in de weg staan.

Summary

Dutch primary Agricultural production is still dominated by family businesses. Although working on higher efficiency and larger scales is increasing – the same is true for their supply chain partners – intensive partnerships and mergers are still exceptional in primary production. However, intensive co-operation gets more attention, despite the resistance of primary producers. Wageningen UR searched for the perspectives of this development: will we see more examples of co-operation or mergers of primary businesses? Which factors are stimulating or hindering this process?

Statistical analysis

An analysis of data from LEI/CBS shows a slight increase of personal enterprises with more entrepreneurs (owners) in the last decades. The number of entrepreneurs per farm increases from about 1.1 in 1980 till about 1.5 in 2005. Farms with more entrepreneurs are on average bigger than farms with one entrepreneur. In most cases the entrepreneurs are members of one family: With two entrepreneurs, most of them are a couple or parent-child co-operations. With three entrepreneurs, a couple with a child is the dominant co-operation form.

Literature review

A brief literature review shows that co-operation in small- and medium business (SMB, non-agro) is based on three main drivers: efficiency, matching competencies and positioning in the market (Rosenbrand *et al*, 2003). The largest part of co-operation in SMB exists of small enterprise networks (41%) and purchase unions (24%). 45% of the enterprises co-operates on informal base, without any agreements, 22% has informal agreements (Rabobank, 2006).

Rosenbrand *et al* (2003) mentions three types of confidence, related to co-operation: Initial confidence is the basic attitude of one person towards another, depending on personal background and situational context. Cognitive confidence is based on the information one person has about the other (and his/her organization). The affective confidence has to do with feelings of loyalty and affection, the personal 'click'. Klein Woolthuis (1999) states that confidence will result in an upward movement in the co-operation, while the lack of confidence will result in a downward movement. Du Chatenier (2009) studied open innovation initiatives, when enterprises co-operate to develop a shared product or service. She concludes that success of this type of co-operation depends on a good team spirit, the ability to trust each other and the ability to share information and success.

Arguments pro and contra co-operation

Intensive co-operation in primary agriculture is a complicated topic, determined by business-like, cultural and psychological factors. In this research, these factors are identified and described, comparing a single-entrepreneur business with a multiple-entrepreneur business. This comparison is done with the perspective of a farmer with a family farm, willing to enlarge his business to realize a competitive business for the future.

Business-like

Farm expansion is much easier and financially attractive in co-operation (merging the business processes) than individually. In arable and dairy farming, the need for capital is limiting the growth possibilities of a single business, which can be overcome by merging with other farms. The bigger loans of a single farm causes also higher costs, lowering the financial result of the farm. In contrary, the merged farm business is able to do new investments already within a period of five years. Another business-like benefit of co-operation is the better quality of the common decision making. A third benefit is the lower need for external labor forces and the possibility to replace one of the entrepreneurs within the co-operation, in case of illness or holidays. The far-reaching financial consequences for all partners of dismantling the co-operation is the biggest business-disadvantage of co-operation.

Cultural

Intensive co-operation is not very familiar to the agricultural sector, when formal agreements about operational processes and termination are conflicting with the highly prevailing notions of trust and informality. The biggest disadvantage of intensive co-operation is its consequence for the traditional family business, while the authority about the family capital shifts from the family members to the co-operating entrepreneurs. However, intensive co-operation could also be an attractive option to continue the family business and to be able to keep living on the family farm.

The traditional succession within the family is also a difficult topic in relation to co-operation. In practice, succession often causes problems in co-operations or problems are foreseen by the current generation. On the other side, co-operation could be an opportunity for the next generation to be fulltime farmer with a reasonable income level.

Socio-psychological

Most of the aversion against intensive co-operation is linked to socio-cultural issues. Farmers are appreciating their individual freedom and autonomy. They expect to lose these values in a co-operation with other farmers. Besides this, lots of farmers do not feel the sense of urgency to consider the opportunity of co-operation. This all means that co-operation is not part of the sector culture and that is why farmers are feeling social pressure when they are considering co-operation for themselves.

However, many farmers are feeling the individual responsibility for their business as a heavy burden on their shoulders. Co-operation gives the possibility to share this responsibility with others. Besides this, co-operating farmers seem to become more proud and self-conscious. The third psychological benefit of co-operation is the pleasure of co-operation with others.

Balancing between pro and contra

In practice, farmers are balancing between arguments pro and contra. This is shown in the search for co-operation concepts that give reasonable benefits, but also offer the ability to dismantle. The level of specialization within the team is also balanced with the possibility to replace each other, while the decision making process is optimized between speed and quality. Co-operating farmers have developed a large range of solutions for these issues.

Fact and perception

It is remarkable to see that many arguments are depending on somebody's perception. When one farmer perceives that co-operation decreases his authority, another farmer feels that his authority increases, because he is co-operating within a larger business. The same happens with the issue of individual freedom and autonomy. Also for the family business issue: co-operation is seen as the end of family farming, while others perceive co-operation as the best opportunity to continue the family business.

Conclusions

The conclusions are:

- The number of personal farm enterprises with more entrepreneurs is slightly increasing, according to statistical data of LEI/CBS.
- Intensive co-operation demands a differentiating approach.
 - It is financially more attractive than individual business expansion.
 - The most important contra arguments are cultural and psychological issues.
 - The evaluation of all arguments is personally.
- Co-operation between farms could be beneficial in the supply chain and might lead to vertical co-operation.

Discussion

Intensive co-operation shows only a slight positive trend, but some signals - like a more open attitude towards co-operation of young farmers - are supporting the expectation of a continuing increase.

It could be questioned whether farmers have a very rational and explicit process of evaluation and decision making. This could be one of the reasons that farmers just continue existing strategies instead of considering co-operation. Besides this, mainly in arable and dairy farming, the sense of urgency for co-

operation is quite weak.

In some interviews with co-operating farmers, their mutual confidence missed a solid foundation and this can easily cause hinder an open communication. This is a big risk for the co-operation itself.

The realization of potential benefits of co-operation needs professional entrepreneurship. On the other hand, professional entrepreneurs are often able to develop a competitive business themselves.

Intensive co-operation is also diverging from the dominant culture of agriculture. Some people have the idea that farmers are not able to co-operate. Our impression is that they mainly lack the willingness to co-operate. This is also shown in the interviews with co-operating farmers, who were all firmly convinced of the benefits of co-operation.

Recommendations

Co-operation should be considered by farmers seriously and in a differentiated way, first of all because of the large benefits for the competitiveness of the business in the future.

Research and policy should pay more attention to the cultural and psychological dimensions of co-operation. This helps to understand what is happening and it enables also a better approach of farmers. It is necessary to present co-operation to farmers as an interesting business option, related to the increasing competition on the (world) market.

Co-operation does not only need professional support with a multi-disciplinary approach, but also attention to the social pressure from within agriculture that co-operating farmers have to deal with. Second: the need for professional support does often not end with the realization of the co-operation.

Agricultural education can serve future farmers very well on this topic: existing education could be utilized much more, because students are learning to co-operate during their study. Practical examples could be used in different courses. Colleges and universities should also pay attention to the role of parents, especially when they are hindering the ambitions of their successor.

1 Inleiding

De gedachte is vrij algemeen dat kleine ondernemingen minder concurrentiekracht hebben dan grotere bedrijven en dat grote organisaties efficiënter zijn dan kleine organisaties. Dit denken heeft in vrijwel alle sectoren geleid tot fusies en overnames, die op hun beurt bij toeleveranciers en afnemers tot eenzelfde reactie leiden. Een uitzondering hierop is de primaire agrarische sector, waar de zelfstandige familiebedrijven nog steeds het overgrote deel van de ondernemingen vormen. Deze familiebedrijven zijn binnen dit kader wel bezig met schaalvergroting en efficiëntieverbetering, maar de bedrijfsstructuur van het familiebedrijf wordt daarbij echter niet wezenlijk aangepast en er ontstaan - op enkele uitzonderingen na - geen grote ondernemingen met aandeelhouders en directies.

Door enkele recente initiatieven in de agrarische sector¹ is de aandacht voor intensieve samenwerking tussen bedrijven toegenomen. Het blijkt niet ingewikkeld te zijn om aannemelijk te maken dat er grote voordelen te behalen zijn door het vormen van een gezamenlijke onderneming uit meerdere kleine ondernemingen (Smit *et al*, 2008). Tegelijkertijd blijkt dat veel agrarische ondernemers op voorhand huiverig zijn voor deze ontwikkeling. Bovendien blijkt dat het daadwerkelijk samenvoegen van bedrijven niet zo eenvoudig te zijn (de Wolf, 2009).

1.1 Vraagstelling

De kernvraag binnen dit onderzoek was: is het te verwachten dat we in de toekomst meer fusies en overnames van ondernemingen zien ontstaan? Zijn de spaarzame initiatieven op dit terrein de eerste van een toekomstige reeks of zijn en blijven dit uitzonderingen?

De vraag kan in tweeën worden gesplitst:

- Is er sprake van een trend waarbij meer gezamenlijke ondernemingen in de primaire sectoren ontstaan?
- Welke factoren spelen een rol (positief en negatief) in deze ontwikkeling? Met andere woorden: kunnen we de eventuele ontwikkeling duiden? En kunnen we op basis van deze factoren een inschatting maken hoe het "samen ondernemen" zich in de agrarische sector zal ontwikkelen?

Het onderzoeksproject werd gefinancierd door het ministerie van LNV, deels vanuit strategische onderzoeksmiddelen (Kennisbasis) en deels vanuit middelen voor beleidsondersteunend onderzoek. Door deze combinatie heeft dit project een brede scope, waarbij een onderzoeksgerichte benadering wordt gecombineerd met een meer toepassingsgerichte insteek. In de eerste plaats is het project gericht op het verkennen van ontwikkelingen en de impact daarvan op de beleids- en kennisvragen op langere termijn. Daar blijft het echter niet bij: juist door onderzoek te doen naar de huidige ontwikkelingen, is het mogelijk om ook te komen tot conclusies en aanbevelingen voor de korte termijn, gericht op beleid en praktijk.

1.2 Definities en afbakening

Samenwerking op zich is een heel breed begrip. De mens is van nature een sociaal wezen die in veel opzichten samenwerkt met anderen. Het is daarom belangrijk om scherp te definiëren waar dit project over gaat en waarover niet. Het project richt zich op gezamenlijke ondernemingen; dat zijn primaire ondernemingen met meerdere ondernemers. De juridische vorm is niet afgebakend en kan bestaan uit meerdere zelfstandige ondernemingen die intensief samenwerken, maar ook uit een onderneming met meerdere ondernemers, al dan niet ontstaan uit samenvoeging. Strikt genomen valt fusie niet onder samenwerking, maar in dit onderzoek ligt de focus niet op de juridische, maar op de menselijke en praktische kant.

Ondernemers zijn personen die een onderneming runnen, die daar productiemiddelen inbrengen en daarmee risico lopen, anders dan bijvoorbeeld betaald personeel, dat geen risico loopt of aandeelhouders

¹ Bijvoorbeeld de Sjalon (www.desjalon.nl), Texelsun, Ko-Alitie

die de onderneming niet zelf runnen.

Het project richt zich specifiek op het menselijke aspect van samen ondernemen, en niet in de eerste plaats op de economische, organisatorische, fiscaal-juridische of andere meer technische aspecten. Het menselijke aspect betreft onder andere de competenties, de relaties en de communicatie van de samenwerkende ondernemers onderling. Het project richt zich niet op de min of meer tijdelijke gezamenlijke ondernemingen die in de bedrijfsoverdracht van ouder naar kind worden gevormd, o.a. ook vanuit fiscale motieven. Aan dit onderwerp is al veel aandacht besteed in andere onderzoeken.

Het project is afgebakend tot de agrarische sector, maar wel met aandacht voor de verscheidenheid daarbinnen. Het projectteam was daarom samengesteld uit onderzoekers die hun achtergrond hebben in de akkerbouw, melkveehouderij, varkenshouderij en glastuinbouw.

1.3 Aanpak

Het onderzoek is gestart in 2008 en afgerond in 2009. Het project was opgebouwd uit verschillende activiteiten, die hieronder worden beschreven.

Workshop met projectteam

Een workshop met het projectteam, waarin vraagstelling, definities en afbakening van het project werden geformuleerd op basis van het oorspronkelijke projectplan. Het resultaat hiervan is weergegeven in paragraaf 1.2 en is gebruikt als uitgangspunt voor het project.

Analyse van LEI/CBS statistieken

Vervolgens zijn de statistische gegevens van LEI/CBS geanalyseerd over een periode van 20 jaar (1985-2005). Deze analyse moest inzicht geven in de getalsmatige ontwikkeling van samenwerking in de diverse sectoren over een langere periode. De volgende vragen zijn beantwoord:

- Is er sprake van een toename van het aantal gezamenlijke ondernemingen in de diverse sectoren, ten koste van het aantal persoonlijke ondernemingen?
- Kunnen deze bedrijven nader getypeerd worden ten opzichte van de persoonlijke ondernemingen? Zijn ze bijvoorbeeld gemiddeld groter?
- Is er sprake van familieverbanden bij meerhoofdige ondernemingen?
- Welke andere relevante informatie kan deze statistische analyse opleveren?
- Omgekeerd: welke beperkingen heeft deze analyse?

De resultaten hiervan zijn beschreven in hoofdstuk 2.

Praktijkliteratuur

Samenwerking krijgt ook de nodige aandacht in het midden- en kleinbedrijf. Door een analyse van diverse praktijkpublicaties van onder andere het Economisch Instituut voor het MKB (EIM) is de kennis uit die sector beschikbaar gemaakt voor de agrarische sector. Deze beknopte literatuurstudie is weergegeven in hoofdstuk 3.

Oriënterende interviews en bundeling van praktijkkennis

Eind 2008 en begin 2009 is een aantal oriënterende interviews uitgevoerd met ondernemers uit een achttal samenwerkingsverbanden. Voorafgaand aan deze interviews zijn enkele werkhypothesen geformuleerd, die getoetst zijn in deze interviews. De belangrijkste hypothesen waren:

- Er is verschil tussen een samenwerkingsverband tussen familieleden en een samenwerkingsverband tussen niet-familieleden.
- Kleine samenwerkingsverbanden zijn anders dan grote samenwerkingsverbanden.

Er is specifiek gevraagd naar de voor- en nadelen van de samenwerking die de ondernemers ervaren. Een andere belangrijke vraag ging over de voorbereiding van de samenwerking en de mate waarin ondernemers afspraken hebben over het eventueel beëindigen ervan.

Gaandeweg bleek dat de leden van het projectteam veel praktijkexpertise hebben opgebouwd rond het onderzoeksthema. De oriënterende interviews bleken vooral de bestaande inzichten te bevestigen, maar weinig nieuwe informatie toe te voegen. Tijdens een projectbijeenkomst is de conclusie getrokken dat binnen het projectteam zoveel praktijkexpertise aanwezig is, dat het de moeite waard is om die te bundelen en beschikbaar te maken voor 'de buitenwereld.' Daarnaast bleek het waardevol dat het projectteam was samengesteld uit onderzoekers met langjarige ervaring in verschillende sectoren. De onderlinge verschillen

tussen sectoren hielpen om de inzichten helder te krijgen.

Om de kennis binnen het projectteam te inventariseren en te benoemen is een workshop gehouden met het projectteam waarin de pro's en contra's van intensieve samenwerking zijn benoemd, ten opzichte van individueel ondernemerschap. De resultaten zijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Economische berekening

Halverwege 2009 ontstond de behoefte om het vermeende economische voordeel van intensieve samenwerking vast te stellen. Een belangrijke vraag is immers of het samen ondernemen leidt tot een dusdanig sterke concurrentiepositie dat andere bedrijven wel zullen moeten volgen, of dat het op eigen kracht doorgaan ook tot de mogelijkheden blijft behoren. Daarom is voor drie sectoren een economische vergelijking gemaakt tussen groei door samenwerking en sologroei: is groei door samenwerking economisch aantrekkelijker dan groei op eigen kracht? Zowel voor de akkerbouw als voor de melkveehouderij zijn bestaande berekeningen gebruikt als basis en is tegelijk getoetst of deze berekeningen gebaseerd zijn op aannemelijke uitgangspunten.

De belangrijkste resultaten van het rekenwerk zijn weergegeven in hoofdstuk 4. Daarnaast leverde het opzetten en uitvoeren van deze economische vergelijking ook allerlei bruikbare inzichten op over andere aspecten van samenwerking. Deze zijn ook in hoofdstuk 4 verwerkt.

Afronding

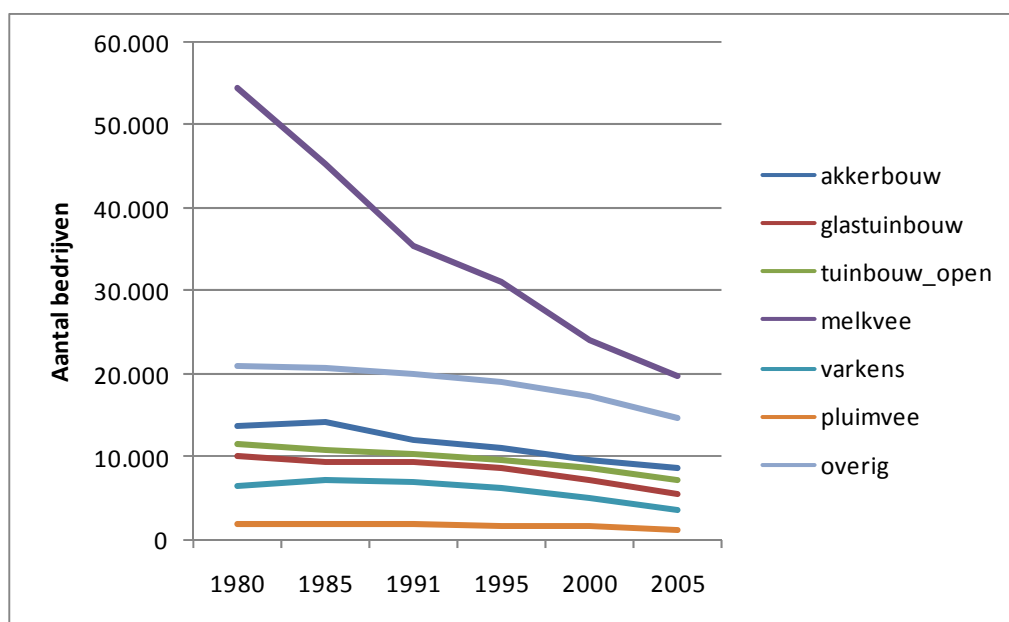
Eind 2009 heeft het projectteam in twee bijeenkomsten een synthese gemaakt van alle projectactiviteiten, gericht op het formuleren van conclusies en het scherp krijgen van discussiepunten. Daarnaast zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor beleid, onderzoek, dienstverleners, onderwijsinstellingen en ondernemers.

2 Samen ondernemen in cijfers

Op basis van de Landbouwtelling van het CBS is een analyse uitgevoerd naar samen ondernemen. Er zal worden ingegaan op het aantal ondernemers per bedrijf, bedrijfsgrootte per ondernemer, arbeidsinzet van de ondernemers en de familierelaties tussen samenwerkende ondernemers. De data zijn opgevraagd met stappen van vijf jaar vanaf 1980. Van het jaar 1990 zijn geen data beschikbaar, daarom is uitgeweken naar 1991. Het jaar 2005 is het meest recente jaar waarvan gedetailleerde gegevens beschikbaar zijn van aantallen ondernemers en arbeidsinzet. De resultaten worden uitgesplitst naar diverse bedrijfstypen en hebben betrekking op hoofdberoepsbedrijven.

2.1 Aantal bedrijven

Het aantal bedrijven laat een gestage daling zien (Figuur 2.1). Dit geldt voor alle sectoren. Bij de melkveehouderij is de daling het grootst, zowel absoluut als relatief. Sinds 1980 is het aantal melkveebedrijven met ruim 60% gedaald. Bij de andere sectoren is de daling beperkter, tussen de 30 en 45%.

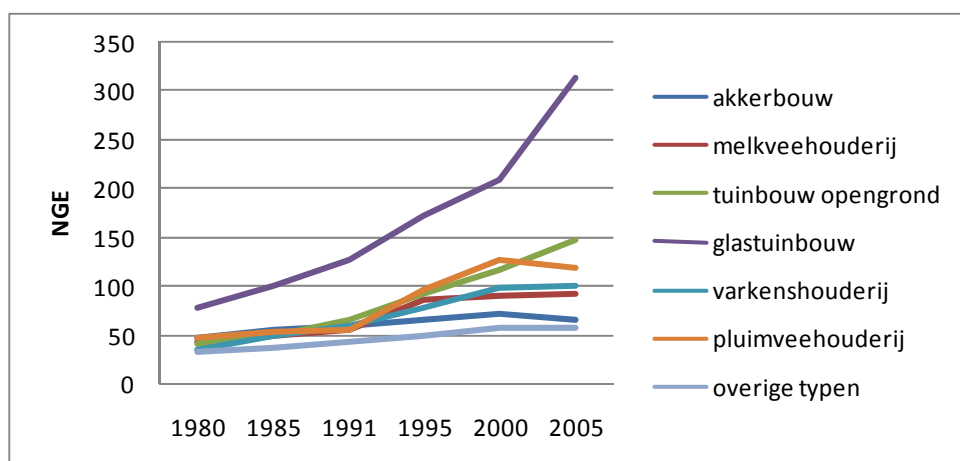


Figuur 2.1.: Ontwikkeling aantal bedrijven per bedrijfstype (1980 – 2005)

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

2.2 Bedrijfsomvang

Bij alle bedrijfstypen is er sprake van schaalvergroting. Dat blijkt ook uit Figuur 2.2 waarin de gemiddelde bedrijfsomvang van de bedrijven is weergegeven. Om de verschillende bedrijfstypen met elkaar te kunnen vergelijken is de bedrijfsomvang uitgedrukt in Nederlandse grootte-eenheden (nge). Een nge is een maat voor het standaardsaldo per hectare gewas of per dier. De glastuinbouwbedrijven zijn gemiddeld het grootst en zijn in de jaren 2000 – 2005 sterk gegroeid. De andere bedrijfstypen kenden in 1980 een omvang van iets minder dan 50 nge en zijn allen gegroeid. De pluimveehouderij- en opengrondstuinbouwbedrijven groeiden naar een omvang boven de 100 nge.



Figuur 2.2: Gemiddeld aantal nge per bedrijf per bedrijfstype
Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

2.3 Rechtsvormen

Met de stijging van de bedrijfsomvang, stijgt ook het percentage rechtspersonen (voornamelijk BV's) in de land- en tuinbouw (Tabel 2.1a en 2.1b). Redenen om van een bedrijf een BV te maken zijn: fiscaal voordeel bij hogere winsten en de mogelijkheid om privé vermogen af te schermen van het totale vermogen. In de glastuinbouw zijn relatief de meeste rechtspersonen te vinden, namelijk bijna 20%. In de melkveehouderij komen nauwelijks rechtspersonen voor.

Tabel 2.1a: Aantal rechtspersonen per bedrijfstype

	1980	1985	1991	1995	2000	2005
akkerbouw	146	155	211	277	324	341
glastuinbouw	407	424	726	867	1.127	1.063
tuinbouw_open	388	328	459	508	737	687
melkvee	101	87	74	107	138	125
varkens	119	147	217	298	458	387
pluimvee	111	106	129	139	133	108
overig	146	120	279	402	576	583

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

Tabel 2.1b: Percentage rechtspersonen per bedrijfstype

Type	1980	1985	1991	1995	2000	2005
akkerbouw	1	2	2	3	4	4
glastuinbouw	6	7	11	10	17	19
tuinbouw_open	5	5	6	5	9	9
melkvee	0	0	0	0	1	1
varkens	3	3	4	5	10	11
pluimvee	8	9	10	8	9	9
overig	1	1	2	2	4	4

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

Zoals is te zien in tabel 2.2, zijn de rechtspersonen gemiddeld beduidend groter dan de persoonlijke ondernemingen. Niet alleen in omvang, maar ook in het aantal arbeidskrachten en arbeidsjaareenheden.

Tabel 2.2.: Gemiddeld aantal nge, arbeidskrachten en arbeidsjaareenheden per bedrijf per sector voor rechtspersonen en persoonlijke ondernemingen in 2005

	akkerbouw	glastuinbouw	tuinbouw (open)	melkvee	varkens	pluimvee	overig
<i>rechtspersonen</i>							
nge	104	578	391	154	171	215	132
arbeidskrachten	4	19	13	4	4	5	6
arbeidsjaareenheden	3	13	10	3	3	3	4
<i>persoonlijke ondernemingen</i>							
nge	64	252	123	93	92	110	56
arbeidskrachten	2	9	6	3	3	3	2
arbeidsjaareenheden	2	5	3	2	2	2	2

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

2.4 Aantal ondernemers

In de landbouwtelling wordt sinds 2005 van rechtspersonen niet meer vastgelegd hoeveel bedrijfshoofden het bedrijf telt. Daarom zijn voor de analyses rondom het aantal ondernemers per ondernemers alleen de persoonlijk ondernemingsvormen meegenomen en zijn de rechtspersonen als aparte groep gerapporteerd. Bij het bepalen van het aantal ondernemers wordt geen onderscheid gemaakt naar arbeidsinzet. Dit betekent bijvoorbeeld dat er bij een man – vrouw maatschap sprake kan zijn van twee ondernemers, maar dat de arbeidsinzet mogelijk overwegend door één persoon wordt gedaan.

Door de groei van de bedrijven, is er ruimte voor meerdere ondernemers. In 1980 lag het gemiddelde aantal ondernemers per bedrijf op 1 tot 1,2 (zie tabel 2.3). Gedurende de jaren is het aantal ondernemers per bedrijf langzaam gegroeid. In de dierlijke sectoren tot 1,7 en de glastuinbouw tot 1,8 ondernemers per bedrijf in 2005. Bij het bedrijfstype 'overig' is het gemiddelde aantal ondernemers het laagst; 1,4.

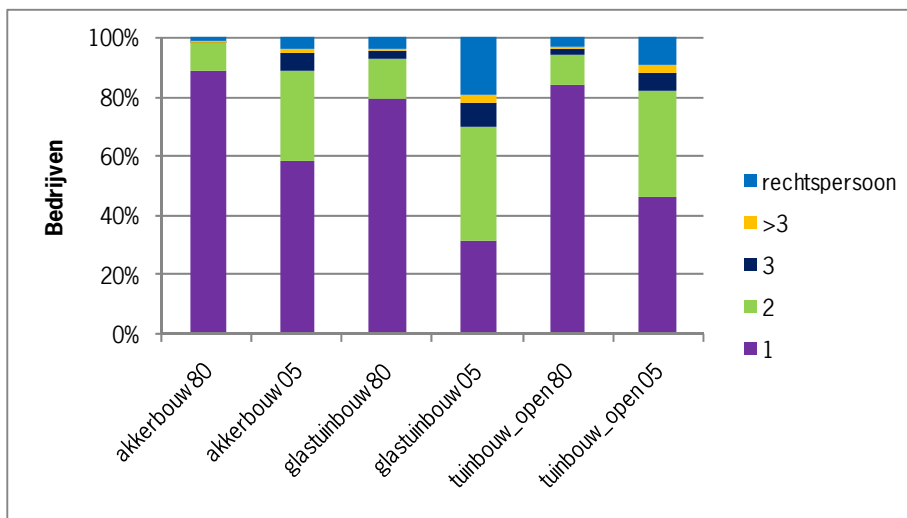
Tabel 2.3.: Aantal ondernemers per bedrijf per bedrijfstype exclusief rechtspersonen

Type	1980	1985	1991	1995	2000	2005
Akkerbouw	1,1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
Glastuinbouw	1,2	1,3	1,4	1,5	1,7	1,8
tuinbouw opengrond	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5	1,6
Melkvee	1,1	1,2	1,3	1,5	1,6	1,7
Varkens	1,0	1,1	1,2	1,4	1,6	1,7
Pluimvee	1,0	1,1	1,2	1,4	1,6	1,7
Overig	1,1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,4

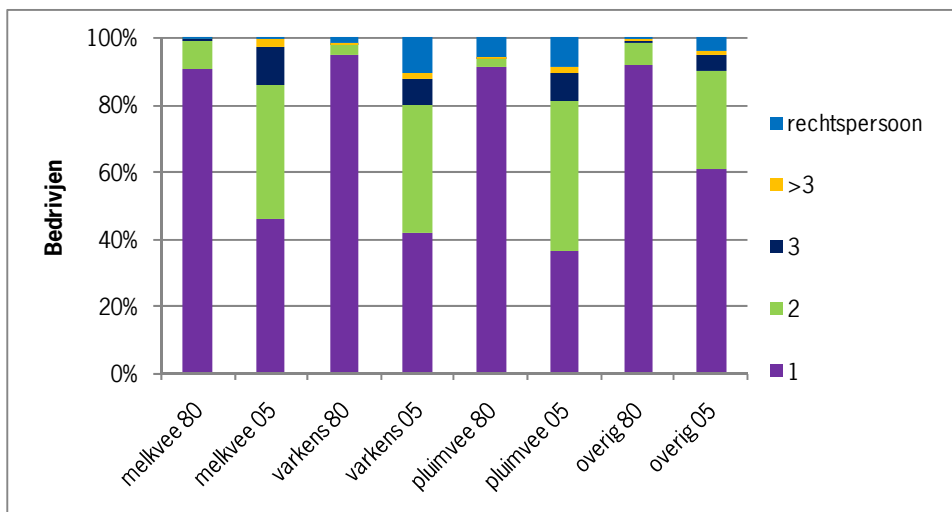
Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

In de figuren 2.3a en 2.3b is te zien dat bij vrijwel alle bedrijfstypen minimaal 40% van de bedrijven wordt geleid door één bedrijfshoofd. In de melkveehouderij komen relatief de meeste bedrijven voor met drie bedrijfshoofden of meer, namelijk 14%. Ook bij de glastuinbouw en pluimveebedrijven komt het percentage bedrijven met drie of meer bedrijfshoofden boven de 10% uit.

In 1980 was er nog nauwelijks sprake van bedrijven die werden geleid door drie personen of meer. Het percentage bedrijven met twee bedrijfshoofden bleef bij alle sectoren onder de 20%.

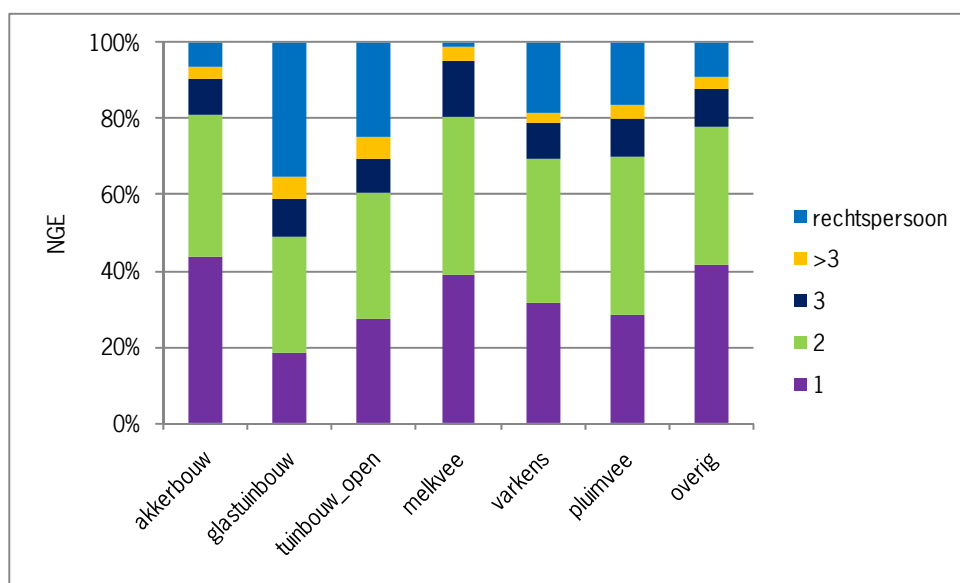


Figuur 2.3a: Verdeling bedrijven per type naar aantal ondernemers rechtspersoon (%) in 1980 en 2005 (plantaardige sectoren)



Figuur 2.3b: Verdeling bedrijven per type naar aantal ondernemers cq. rechtspersoon (%) in 2005 (dierlijke sectoren en 'overig')

Zoals hierboven is beschreven zijn de rechtspersonen gemiddeld genomen groter dan de persoonlijke rechtsvormen. De bedrijven met meerdere ondernemers zijn groter dan de eenmanszaken. Dit blijkt ook uit de vergelijking tussen de figuren 2.3a en 2.3b met figuur 2.4. In figuur 2.4 zijn de bedrijven evenals in de figuren 3 ingedeeld naar aantal ondernemers. In figuur 4 wordt het economisch belang van de bedrijven weergegeven doordat op de Y-as de nge's staan. In de glastuinbouw wordt 30% van de bedrijven geleid door drie ondernemers of meer of is een rechtspersoon (figuur 2.3a en 2.3b). Deze zelfde groep bedrijven heeft qua economische omvang een aandeel van ongeveer 50% (figuur 2.4). De bedrijven die worden geleid door één persoon hebben in alle sectoren een belang van 43% of minder als gekeken wordt naar economische omvang. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het economische belang van meerhoofdige ondernemingen groter is dan op basis van het aantal bedrijven blijkt.



Figuur 2.4.: Verdeling nge's per type naar aantal ondernemers cq. rechtspersoon (%) in 2005

2.5 Relatie tussen de bedrijfshoofden

Voor de studie 'samen ondernemen' is het interessant om te weten hoe de relatie is tussen de verschillende bedrijfshoofden. Dus gaat het bijvoorbeeld om een man – vrouw maatschap of vader – zoon maatschap of is er sprake van samenwerking door personen zonder familiebanden? Vanuit de landbouw telling is dit niet bekend. Wel is het mogelijk een schatting te maken op basis van de leeftijd van de ondernemers en het geslacht.

Als er op een bedrijf wordt samengewerkt door een 'oudere' en een 'jongere' persoon, kan dat een indicatie zijn dat er meerdere generaties van één familie op het bedrijf werkzaam zijn. Voor deze studie is er van uitgegaan dat er sprake is van twee generaties als de oudste ondernemer minstens 17 jaar ouder is dan de jongste ondernemer. In dat geval kan het om een ouder - kind maatschap gaan. Zowel bij de akkerbouw als de melkveehouderij komt dit voor op meer dan 20% van de bedrijven met twee ondernemers (tabel 2.4). In de andere sectoren is dit beduidend minder.

Bij een man - vrouw maatschap is er ook sprake van twee bedrijfshoofden waarvan er één vrouw en één man moet zijn. Tevens mag er geen sprake zijn van twee generaties. Dit blijkt een veel voorkomende combinatie te zijn. In de varkens- en pluimveehouderij bij 84% van de bedrijven met twee ondernemers (tabel 2.4). De man - vrouw maatschappen en de ouder – kind maatschappen komen in alle sectoren, met uitzondering van de glastuinbouw, voor. In 80% van de gevallen waarin er meerdere ondernemers betrokken zijn bij één onderneming gaat het om één van deze twee vormen.

Ook voor de bedrijven met drie ondernemers is nagegaan of er sprake is van familierelaties (tabel 2.5). Een bedrijf is aangemerkt als een man – vrouw – kind maatschap als het aantal ondernemers drie is, er sprake is van twee generaties en er minimaal één vrouwelijk bedrijfshoofd is. In de dierlijke sectoren blijkt dit het meest voor te komen, namelijk op meer dan 80% van de bedrijven met drie ondernemers.

Bovenstaande resultaten zijn schattingen van het aantal bedrijven met familierelaties. Het is mogelijk dat het aantal bedrijven met familierelaties door deze werkwijze wordt overschat. De uitkomsten geven daarom niet meer dan een indicatie van het percentage bedrijven dat bestaat uit bedrijfshoofden met familierelaties. De indicatie geeft aan dat bij een ruime meerderheid van de bedrijven sprake is van familierelaties.

Tabel 2.4.: **Inschatting van het percentage man-vrouw en ouder-kind maatschappen in 2005 (in % van totaal)**

Type	ouder kind ¹⁾	man vrouw ¹⁾
akkerbouw	21	63
glastuinbouw	11	67
tuinbouw_open	12	71
melkvee	22	68
varkens	10	84
pluimvee	11	84
overig	16	73

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

¹⁾ Percentage van totaal aantal persoonlijke ondernemingen met 2 ondernemersTabel 2.5.: **Inschatting van het percentage man-vrouw-kind maatschappen in 2005 (in % van totaal)**

Type	man vrouw kind ¹⁾
akkerbouw	69
glastuinbouw	56
tuinbouw_open	66
melkvee	86
varkens	85
pluimvee	81
overig	75

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

¹⁾ Percentage van totaal aantal persoonlijke ondernemingen met 3 ondernemers

In tabel 2.6 is te zien hoe de arbeidsinzet van de bedrijfshoofden verdeeld is over mannen en vrouwen. In de akkerbouw is 77% (9 + 68) van de bedrijfshoofden 'man'. Van de bedrijfshoofden in de akkerbouw is 68% man en werkt meer dan 20 uur per week voor het bedrijf. Van de ondernemers in de akkerbouw is 14% vrouwelijk met meer dan 20 uur per week arbeidsinzet in het bedrijf. De ondernemers die weinig werkzaam zijn op het bedrijf, hebben de mogelijkheid om ook inkomen buiten het bedrijf te realiseren. Voor de totale land- en tuinbouw geldt dat 11% van de bedrijfshoofden minder dan 20 uur per week werkzaam is op het bedrijf. Dit kan betekenen dat de betreffende ondernemer op papier wel bedrijfshoofd is, maar een beperkte arbeidsinzet pleegt. Fiscale redenen zijn in deze gevallen waarschijnlijk mede reden geweest om het samenwerkingsverband aan te gaan.

Tabel 2.6.: **Verdeling ondernemers per bedrijfstype op basis van geslacht en arbeidsinzet (%) en totaal aantal**

Type	Man		vrouw		totaal aantal ondernemers
	< 20 u (%)	> 20 u (%)	< 20 u (%)	> 20 u (%)	
akkerbouw	9	68	9	14	12.467
glastuinbouw	3	71	4	22	8.076
tuinbouw_open	4	71	4	21	10.580
melkvee	2	72	6	20	33.637
varkens	5	65	7	23	5.250
pluimvee	5	63	6	26	1.903
overig	9	66	7	19	20.563

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

In tabel 2.7 zijn de persoonlijke ondernemingen weergegeven met minimaal drie ondernemers waarbij er geen sprake is van man-vrouw-, ouder-kind- en man-vrouw-kind-maatschappen. Dit kunnen dus zowel bedrijven zijn waarbij ondernemers samenwerken met andere familieleden dan vrouw en kind (vaak broers en zwagers) en bedrijven waarbij niet-familieleden samenwerken. Deze groep bedrijven is voor de studie 'Samen ondernemen' met name interessant. Het betreft een klein deel van de bedrijven; maximaal 4% in de glastuinbouw. Hierbij geldt nogmaals de opmerking dat het een inschatting betreft, met mogelijk een

onderschatting van het aantal als gevolg van de gekozen definitie. Het aandeel bedrijven met een samenwerkingsverband is in de periode 2000 – 2005 licht toegenomen. Als naar het absolute aantal wordt gekeken blijkt de toename kleine aantallen betreft. In diverse sectoren is er zelfs sprake van een daling van het absolute aantal samenwerkingsverbanden. De verwachting is dat door de toenemende bedrijfsomvang het percentage en aantal samenwerkingsverbanden langzaam toe blijft nemen.

Tabel 2.7.: **Persoonlijke ondernemingen met 3 of meer bedrijfshoofden zonder generatie in 2000 en 2005 (aantal en % van totaal)**

Type	2000		2005	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
akkerbouw	126	1	130	2
glastuinbouw	183	3	175	4
tuinbouw_open	195	2	148	2
melkvee	184	1	199	1
varkens	49	1	47	1
pluimvee	17	1	20	2
overig	165	1	161	1

Bron: CBS Landbouwtelling, bewerking LEI

2.6 Enkele conclusies

- Aantal bedrijven is in de periode 1980 – 2005 in alle sectoren sterk afgenomen en de bedrijfsomvang (nge) toegenomen.
- In de glastuinbouw is het percentage rechtspersonen (vooral BV's) het hoogst namelijk 19%, het percentage rechtspersonen neemt in alle sectoren toe.
- De rechtspersonen zijn gemiddeld groter (uitgedrukt in nge) en hebben meer arbeidskrachten dan de persoonlijke ondernemingen.
- Het percentage bedrijven met drie of meer ondernemers in 2005 varieert tussen 6% (overig) tot 14% (melkvee) en is sterk gestegen sinds 1980.
- Het belang van eenmanszaken in de economische omvang van een sector in 2005 varieert van 43% (akkerbouw) tot 18% (glastuinbouw). De tendens is dat het belang afneemt.
- Inschattingen van de familierelaties op bedrijven met meerdere bedrijfshoofden laten zien dat het grootste deel van de samenwerkingsverbanden (meer dan 80%) binnen families plaatsvinden en hoofdzakelijk bestaat uit man-vrouw-maatschappen, ouder-kind-maatschappen en combinaties van deze beide vormen (man-vrouw-kind-maatschappen)
- Het percentage samenwerkingsverbanden (anders dan die tussen man, vrouw en kinderen uit één gezin) nam in de periode 2000 – 2005 licht toe. In absolute aantallen is de stijging zeer beperkt. De verwachting is dat het percentage langzaam toe blijft nemen, mede door de groei van de bedrijven.

3 Literatuurstudie Samenwerking

Vooraf buiten de agrarische sector zijn diverse publicaties verschenen over samenwerking, die ook bruikbaar zijn voor samen ondernemen in de agrosector. Dit hoofdstuk vat de belangrijkste inzichten uit deze publicaties samen.

3.1 Doel van de samenwerking

In 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.

Het doel van de samenwerking is medebepalend voor het type samenwerkingsrelatie. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheidt drie typen:

1. In horizontale samenwerkingsrelaties gaat het om gelijke bedrijven, veelal concurrenten, die met elkaar samenwerken.
2. Verticale samenwerkingsrelaties betreffen bedrijven binnen dezelfde bedrijfskolom, bijvoorbeeld samenwerking tussen toeleveranciers en afnemers.
3. Het derde type samenwerkingsrelatie is de diagonale samenwerking: de samenwerking met partijen uit andere sectoren, branches of buiten de eigen bedrijfskolom.

3.2 Fasen in samenwerking

De fasen die benoemd kunnen worden verschillen per literatuurbron. De Groot en Roelofswaard (z.j.) benoemen: a. initiatief nemen; b. bepalen van gezamenlijke richting; c. oriëntatiefase en d. definitief samenwerken. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheidt vijf fasen, gedacht vanuit het midden- en kleinbedrijf:

1. Aanleiding / 'trigger'

Voordat een onderneming aan samenwerking begint, doet zich veelal een bepaalde 'trigger' voor, een

aanleiding die de ondernemer aanzet om samenwerking te overwegen. Het kenmerk van de 'trigger' is dat het een afgebakend idee is, waarna de ondernemer het idee meer gaat uitwerken.

2. Bewustwordingsfase

Nadat de 'trigger' heeft plaatsgevonden, zal de ondernemer zich bewust worden van de mogelijke voor- en nadelen van samenwerking. Deze fase wordt gekenmerkt door een geleidelijk rijpingsproces van het idee in het hoofd van de ondernemer. In deze fase bakent de ondernemer gaandeweg af wat er met de samenwerkingsrelatie bereikt zou moeten worden (doel van de samenwerking).

3. Besluitvormingsfase 1 (ja/nee)

In de eerste besluitvormingsfase neemt de ondernemer de beslissing om wel of niet te gaan samenwerken. Het gaat hierbij om de feitelijke go/no-go beslissing dat er moet worden samengewerkt. Dit is een soort 'voorbeslissing'. Er wordt naar een invulling en een implementatietraject toegewerkt.

4. Besluitvormingsfase 2 (de invulling)

In deze fase worden allerlei (gezamenlijke) keuzes gemaakt rondom de invulling van het samenwerkingsverband. Behalve dat er keuzen worden gemaakt over bijvoorbeeld de uiteindelijke partner(s), het terrein (vb. inkoop, verkoop, PR, etc.) en de dimensie (formeel vs. informeel, etc.) van samenwerking, kunnen in deze fase ook eventuele contractonderhandelingen plaatsvinden. Daarnaast kan een projectplan worden gemaakt met een beschrijving van alle elementen van de samenwerking.

5. Implementatiefase

In deze fase vindt de start van de feitelijke samenwerking plaats. Dat kan voorafgegaan worden door het sluiten van een contract. Om met de samenwerking ook daadwerkelijk het beoogde doel te halen, is het van belang dat de ondernemingen/ondernemers elkaar vertrouwen.

3.3 Vormen van samenwerking

Rabobank (2006) geeft aan dat van de 530.000 MKB-ondernemingen in ons land 25% aangesloten is bij een samenwerkingsverband. Dit aantal varieert van 12% in de bouwnijverheid tot 48% in de detailhandel food. De stap naar samenwerking wordt meestal niet direct bij de start van het bedrijf, maar in een later stadium genomen. Per samenwerkingsvorm is een aandeel gegeven.

- Kleine bedrijfsnetwerken (41%)
- Inkoopvereniging (24%)
- Franchiseorganisatie (10%)
- Verkoop-/marketingorganisatie (8%)
- Retail-of in-/verkoopvereniging (8%)
- Dealerorganisatie (3%)
- Overige (6%)

De samenwerkers in het MKB doen dit vaak in de vorm van kleine informele bedrijfsnetwerken en geven hieraan uiteenlopende omschrijvingen. Daarnaast werkt bijna een kwart samen in een inkoopvereniging en een tiende in een franchiseorganisatie. Bij 45% van de ondernemingen is de samenwerking 'vrijblijvend zonder vaste afspraken' en bij 22% is er sprake van 'niet-geformaliseerde vaste afspraken'. De overige ondernemingen werken op formelere basis samen (Rabobank, 2006).

Voor samenwerkingsmogelijkheden wordt er een beslissingsmatrix in De Hondt (2007) gegeven.

	Niet delen van ondernemerschap	Wel delen van ondernemerschap
Wel structureel delen van werk	<i>Verticale samenwerking</i>	<i>Integrale samenwerking</i>
Niet structureel delen van werk	<i>Losse samenwerking</i>	<i>Kostendelende samenwerking</i>

De Hondt (2007) gaat in op samenwerking tussen vrije beroepsbeoefenaars. De beslissingsmatrix hierboven kan tevens voor samenwerking in het algemeen gebruikt worden. De Hondt (2007) stelt dat de overweging voor een samenwerkingsvorm moet worden afgewogen aan de hand van de voor- en nadelen die deze voor de concrete situatie met zich meebrengen.

3.4 Sociale, psychologische en emotionele aspecten

Sociale, psychologische en emotionele aspecten rond om samenwerking vormen een belangrijk onderdeel in samenwerking. Bij het mislukken van samenwerking spelen veelal de genoemde 'zachte aspecten' een belangrijke zo niet doorslaggevende rol. De organisatorisch, bedrijfskundige en bestuurskundige/juridische aspecten kunnen knelpunten zijn, maar veelal zijn deze 'harde aspecten' van samenwerking een aanleiding voor problemen met betrekking tot de zachte kant van samenwerking. Boonstra (2007) benoemt een aantal belemmeringen, namelijk stereotypering, uitsluiting, wantrouwen, gebrek aan open communicatie, en machtsspelletjes.

De Groot en Roelofswaard (z.j.) geven aan dat het begrip samenwerken een prettige en positieve klank heeft en eenvoudig lijkt, maar dat zelden wordt nagedacht over de exacte inhoud. Een samenwerking is dynamisch en continue in beweging. Tot stand brengen, vormen, uitbreiden, behouden en verbeteren is allemaal noodzakelijk om de gewenste vruchten van samenwerken te plukken. 'Harde' resultaten kunnen op papier worden gezet, maar voor de menselijke kant is geen papieren wet.

Rosenbrand *et al* (2003) benoemt drie verschillende vormen van vertrouwen in het samenwerkingstraject:

- Het initieel vertrouwen heeft te maken met de grondhouding van personen ten opzichte van andere personen. Initieel vertrouwen geeft met name weer dat er verschillen in grondhouding tussen mensen zijn (op basis van opvoeding, achtergrond en context) die ervoor zorgen dat sommige mensen anderen sneller vertrouwen.
- Bij partnerkeuze in een samenwerkingsverband speelt vervolgens ook het zogenoemde cognitief vertrouwen een rol. Wat weet ik al over de potentiële partner? Het vertrouwen kan vooraf worden gewekt door zogenoemde 'signalen', bijvoorbeeld de reputatie volgens bevriende kennis of organisatie. Ook 'institutionele' waarmerken, zoals een ISO-certificaat, diploma's van leidinggevend, etc., gelden als effectieve 'signalen'. Dit vertrouwen kan verder groeien tijdens het samenwerkingsproces, wanneer de partner zijn afspraken nakomt, goede kwaliteit levert, etc..
- Tot slot heeft het affectief vertrouwen te maken met gevoelens van loyaliteit en genegenheid. Deze vorm wordt bedoeld in uitdrukkingen als 'het klikt tussen mensen' of 'elkaar mogen'. Deze vorm van vertrouwen kan los staan van het zakelijke, cognitieve vertrouwen. Men kan elkaar mogen, maar toch niet willen samenwerken. De affectieve vorm van vertrouwen maakt het hele concept van vertrouwen nogal ongrijpbaar.

Klein Woolthuis (1999) voegt hieraan toe dat wanneer er in een relatie vertrouwen heerst, dit een positief effect zal hebben op een aantal zaken die de relatie beïnvloeden. Zo zal de openheid tussen partijen bevorderd worden en zullen partijen eerder iets van elkaar aannemen. Ook zullen onverwachte veranderingen in gezamenlijk overleg opgevangen kunnen worden, waardoor de flexibiliteit van de samenwerking toeneemt. Dit betekent dat er ruimte ontstaat voor een open en opbouwende uitwisseling van informatie en ervaring. De creativiteit en doelmatigheid van de relatie kan hierdoor sterk toenemen. Wanneer een relatie op deze manier goed verloopt zal het vertrouwen alleen maar toenemen en bevinden de partners zich dus in een spiraal van positief, opbouwend gedrag. In het omgekeerde geval, wanneer

vertrouwen afwezig is, zal een omgekeerd proces plaatsvinden. Hierdoor wordt de efficiëntie van de relatie geschaad en zal de productiviteit van de relatie afnemen. Bovendien kan bij de uitvoering van de samenwerking een 'hakken in het zand' mentaliteit ontstaan. Iedere mogelijkheid zal dan aangegrepen worden om tegen te werken en elk wissewasje kan leiden tot een groot probleem. Dit vermindert weer het vertrouwen en zo is de cirkel rond.

Du Chatenier *et al* (2009) constateren dat bij "open innovatie"-trajecten waarbij twee of meer bedrijven met elkaar samenwerken om een nieuw product of dienst te ontwikkelen, er vaak problemen en conflicten ontstaan als gevolg van sociale en communicatieve dilemma's met het mislukken van het project tot gevolg. Aangezien er bij "open innovatie" sprake is van een minder verstrekkende vorm van samenwerking (namelijk tijdelijk en betrekking hebbende op een deel van het bedrijf) dan bij het daadwerkelijk samenvoegen van bedrijven, kan er van een dergelijke constatering een afschrikwekkende werking uit gaan. Tegelijkertijd constateren Du Chatenier *et al.* 2009 ook dat "open innovatie" ontstaan is vanuit een economische noodzaak bij bedrijven om te specialiseren op de kernactiviteiten en -expertises en daar een efficiënte schaal bij te ontwikkelen. Bij het ontwikkelen van innovaties waarbij meestal meerdere expertises nodig zijn, en snel tot resultaat gekomen moet worden, is samenwerken met andere bedrijven eerder een noodzaak dan een keuze geworden. Er lijkt een werterrein braak te liggen voor "human resources developers" om ervoor te zorgen dat de samenwerking een grote(re) kans van slagen krijgt. Na een competentieprofiel te hebben opgesteld en getoetst, komt Du Chatenier (2009) tot de conclusie dat de belangrijkste competenties voor samenwerking te maken hebben met het kunnen creëren van een goede teamsfeer, elkaar kunnen vertrouwen en met het op tijd en open delen van informatie en successen met elkaar. In het geval van "open innovatie" kan niet alles gedeeld worden, maar ook daar moet je dan open in zijn (Du Chatenier, 2009).

3.5 De drie O's van samenwerking

3.5.1 Ondernemers

Rosenbrand *et al* (2003) geven aan dat karaktereigenschappen en competenties van de ondernemer de motivatie om te gaan samenwerken beïnvloeden. Er wordt gesteld dat ondernemers in de MKB bij belangrijke beslissingen, zoals het aangaan van een samenwerkingsrelatie nauwelijks derden betrekken. Adviseurs worden slechts ingeschakeld om bepaalde (juridische en financiële) aspecten uit te werken. Kaats en Opheij (2009) stellen dat de persoonlijke beweegredenen van de ondernemer een belangrijke rol van betekenis spelen voor samenwerking. Rationele argumenten vormen slechts een beperkt deel van de beweegredenen tot samenwerking. Iedere ondernemer/bestuurder heeft specifieke dilemma's bij het aangaan van en acteren in samenwerkingsverbanden, die verband houden met zijn visie op samenwerken, persoonlijke positionering, stijl van opereren in een context van samenwerking en zijn relatie met de partners. Verder wordt door Kaats en Opheij aangehaald dat bestuurders gebruik maken van een gemeenschappelijke set spel- en gedragsregels op basis van kennis over de manier waarop ze in samenwerkingsverbanden dienen te handelen. Hiervoor worden drie stijlen benoemd: de strateeg, de netwerker en de procesregisseur. Bestuurders die betrokken zijn bij samenwerkingsverbanden, drukken er nadrukkelijk hun stempel op en laten ook hun eigen belang gelden, zij beïnvloeden de context. Aan de andere kant beïnvloedt de context, zowel die van de sector als die van de eigen organisatie, de opstelling van de bestuurder. De bestuurder en zijn omgeving beïnvloeden elkaar wederzijds.

3.5.2 Organisatie

Rosenbrand *et al* (2003) stelt dat de samenwerkingsrelatie mede wordt bepaald door de kenmerken van de organisatie/onderneming. Rosenbrand *et al* (2003) onderscheiden vijf ondernemingskenmerken.

- Concurrentiepositie t.o.v. branchegemiddelde;
- Mate van flexibiliteit en specialisatie;
- Kenniscompetenties;
- Personeelsbeleid;
- Mate van uniciteit product/dienst.

Ondernemingen met een sterke positie in de markt of een gezonde financiële basis zullen meer

mogelijkheden hebben om een samenwerkingsrelatie aan te gaan, of een interessante partij zijn voor in een samenwerkingsrelatie. Voor bedrijven in financiële nood wordt gesteld dat een samenwerkingsverband nooit als laatste redmiddel kan worden gezien, omdat de samenwerking op latere termijn de (financiële) vruchten hiervan levert (Rosenbrand et al., 2003).

De beschikbaarheid van kennis(competenties) is in toenemende mate een belangrijke productie- en concurrentiefactor. De mogelijkheden om samen te werken zal mede afhankelijk zijn van de mate waarin de kennis(competenties) aanwezig is binnen de organisatie. De kennis(competenties) zijn sterk persoonsgebonden. Hiermee is ook het personeelsbeleid een belangrijke factor om kennis en competenties binnen het bedrijf te behouden.

Het hebben van een uniek product, of juist niet, speelt tevens een rol. Dit bepaald in belangrijke mate hoeveel onderhandelingsruimte er is voor het aangaan van een samenwerkingsverband (Rosenbrand *et al* 2003).

3.5.3 Omgeving

Rosenbrand *et al* (2003) onderscheiden directe omgeving, indirecte omgeving en trends als bedrijfsexterne factoren. Voor de directe omgeving zijn de volgende aspecten van belang.

- Plaats ten opzichte van andere ondernemingen;
- Gevestigde belangen;
- Manier van kennisoverdracht;
- Belang van reputatie/merknaam.

De aard van de onderneming bepaalt de plaats in de keten. De afhankelijkheid van toeleveranciers bepaald mede wat voor soorten samenwerkingsverbanden in de betreffende sector veel voorkomen. Een samenwerkingsverband kan de gevestigde belangen in een keten aantasten. Hierdoor kunnen samenwerkingsinitiatieven worden gefrustreerd. Tevens kunnen samenwerkingsverbanden leiden tot nieuwe of verschuiving van belangen/macht.

De mate van kennisoverdracht is vooral van belang voor sectoren waarin ontwikkelingen snel gaan en kennis snel verouderd. Dit kan samenwerking noodzakelijk maken. Wanneer er in een sector sprake is van een belang voor een sterke reputatie, merknaam of naamsbekendheid, heeft dit zijn weerslag op de vormen van samenwerking die voorkomen.

De indirecte omgeving is de invloed die vooral de overheid heeft op samenwerkingsverbanden. Hierbij valt te denken aan subsidies en de rol van de NMA (Nederlandse Mededingingsautoriteit).

Bij trends wordt er een onderverdeling gemaakt naar externe en interne trends. Externe trends (van buiten naar binnen) zijn bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, globalisering en veranderingen in de vraag. Interne trends (van binnen naar buiten) zijn innovatievermogen, personeelsbeleid en samenwerking.

3.6 Aanbevelingen uit literatuur

De Groot en Roelofswaard (z.j.) geven een aantal richtlijnen voor samenwerking tussen organisaties.

- **Stel duidelijke doelen en prioriteiten en doe dit in begrijpbare termen**
Het hebben van een duidelijk inspirerend doel, afgestemd op de verschillende niveaus van de betrokken partijen en mensen, maakt dat iedereen zich kan en wil inzetten voor het gezamenlijk belang. Wees specifiek en definieer verwachtingen over en weer open duidelijk en meetbaar.
- **Creëer een gemeenschappelijk kader**
Door samen de definities vast te stellen, de samenwerkingsvorm te kiezen en de manier waarop je wilt samenwerken, creëer je een gemeenschappelijk kader. Dit helpt bij de communicatie in beide organisaties over het hoe en waarom. Het verhaal zal dan in elk geval in bedrijf A niet volledig afwijken van dat in bedrijf B.
- **Bekijk hoe het samenwerken zich verhoudt tot bestaande relaties**
In de huidige netwerkeconomie moeten beide organisaties het samenwerken tegen het licht houden van andere (bestaande) samenwerkingsverbanden. Er zijn misschien al onderdelen van de bedrijfsvoering uitbesteed die worden geraakt door een nieuwe samenwerking. Bestaande afspraken moeten misschien worden gewijzigd of kunnen zelfs strijdig zijn met elkaar.
- **Leg een exit-scenario vast voor beide organisaties**

Voor de meeste vormen van samenwerking is het goed om de route vast te leggen voor het beëindiging van een samenwerking. Dit is geen blijk van wantrouwen, maar krijgt helder wat de consequenties zijn van een eventuele beëindiging. In alle openheid over negatieve aspecten kunnen praten, draagt zeker ook bij tot het opbouwen van vertrouwen.

- **Zorg voor een (project)team dat elkaar goed verstaat**
Hoewel het samenstellen van een ideaal team met elkaar perfect aanvullende personen en vaardigheden zeldzaam is, verdient het zeker aanbeveling om dit te proberen of in elk geval te bespreken. Het team moet in staat zijn om elkaar zo goed mogelijk te verstaan en te begrijpen. Het vroegtijdig in beeld hebben en sturen op mogelijke lacunes in het team, is veel beter dan er later achterkomen dat de verkeerde mensen bij elkaar zijn gezet.
- **Zorg voor tijd en mogelijkheid**
Geef mensen de tijd en de mogelijkheid om relaties op te bouwen. Als de top er gezamenlijk uit is, is er in (grote) organisaties vaak nog een lange weg te gaan tot de medewerkers op de werkvloer elkaar ook hebben gevonden.
- **Zorg voor een win-win situatie**
Starten met samenwerking vanuit alleen financieel gewin of uitgaand van een eigen tekort is vaak geen vruchtbare grond voor een samenwerking. Samenwerken is balanceren tussen eigen belang en goede intenties.
- **Laat het tempo bepalen door de ontwikkeling en niet andersom**
Onderhandelingen in een samenwerking lopen in de pas met het ontwikkeltraject van de samenwerking zelf. Er is een afhankelijkheid tussen de snelheid en tijd die ontwikkeling van samenwerking vergt. Zo geeft een vroeg in het samenwerkingstraject afgesloten overeenkomst vaak geen volledig en/of bruikbaar beeld.

Rosenbrand *et al* (2003) benoemen een aantal nadelen van samenwerking. Gerelateerd aan deze nadelen formuleren zij enkele belangrijke condities voor een succesvolle samenwerking:

- Keuze voor behoud van meerdere partners om afhankelijkheid van één partner te voorkomen;
- Opstellen van exclusiviteitseisen tussen samenwerkende partijen om het lekken van ongewenste kennis naar de concurrentie te voorkomen;
- Opstellen van een contract om te voorkomen dat de partner de machtspositie misbruikt;
- Inspelen op eigenbelang van de partner om opportunisme te voorkomen bij 'oneffenheden' in contracten. Dit kan door middel van gelijkwaardige partnerships te realiseren, kennis of vaardigheden te hebben waar de partner niet zonder kan en/of beeldvorming te creëren van de uniciteitswaarde van de onderneming;
- Open communicatie en een vertrouwensbasis creëren om specifieke investeringen en omschakelkosten te verhogen;
- Het gebruiken van een derde partij ('go-betweens') om spill-over en uitbuiting van vertrouwen te voorkomen.

4 Samen ondernemen of toch niet?

Uit de verkennende interviews en uit de praktijkervaring van de onderzoekers is gebleken dat intensieve samenwerking een complex verhaal is. Samenwerking heeft niet alleen te maken met economie, maar vooral ook met psychologie. Daarnaast maakt iedere ondernemer andere afwegingen rond samenwerking. Dit hoofdstuk heeft als doel om de complexiteit van de afwegingen rond 'samen ondernemen' uit elkaar te rafelen, vanuit het perspectief van de ondernemer die een afweging maakt tussen 'solo' of 'samen'. We gaan daarbij uit van een ondernemer met een modern en qua bedrijfsresultaten bovengemiddeld bedrijf, met een ambitie voor groei en fulltime agrarisch ondernemerschap.

Daarbij kunnen enkele kanttekeningen gemaakt worden. De eerste is dat veel ondernemers deze afweging niet eens maken en samenwerking niet in de overwegingen rond de toekomst van het bedrijf betrekken. Dit hoofdstuk zou voor deze ondernemers duidelijk moeten maken dat er voldoende redenen zijn om samenwerking op z'n minst te overwegen. De tweede kanttekening is dat veel ondernemers wel de ambitie hebben om te groeien en fulltime boer te blijven, maar niet (meer) de mogelijkheden hebben om deze ambitie op eigen kracht te realiseren. Wellicht dat samenwerking voor hen een uitkomst kan zijn.

In dit hoofdstuk zetten we bewust eerst twee extreme situaties naast elkaar, namelijk 'groei op eigen kracht' en 'groei door fusie', om een heldere vergelijking mogelijk te maken. De argumenten zijn geordend volgens de driedeling 'bedrijfskundig', 'cultureel' en 'psychologisch'. Bedrijfskundige argumenten hebben vooral te maken met de economische, organisatorische en fiscaal-juridische aspecten, culturele zaken zijn gerelateerd aan de sectorcultuur, bijvoorbeeld het aspect van gezinsbedrijven. De psychologische aspecten betreffen vooral de gevoelsmatige, persoonlijke kant van samenwerking.

De nuancering van beide extremen (solo – fusie) volgt daarna, waarbij we putten uit de interviews die voor dit project gehouden zijn. Daaruit zal blijken dat ondernemers in de praktijk vaak kiezen voor tussenvormen, waarin gestreefd wordt naar het maximale voordeel met minimale nadelen.

4.1 Samen ondernemen: waarom wel?

4.1.1 Bedrijfskundig

Bedrijfseconomische voordelen

Het samenvoegen van de bedrijfsvoering van individuele bedrijven biedt economische voordelen ten opzichte van groei van het individuele bedrijf. Voor dit onderzoek is dit doorgerekend voor de akkerbouw, de melkveehouderij en de glastuinbouw. In alle gevallen was de uitgangssituatie een modern en financieel gezond bedrijf anno 2009 en het eindbeeld een bedrijf met een factor-5-grotere omvang (tabel 4.1).

Tabel 4.1: De uitgangs- en eindsituatie per sector

Sector	Uitgangssituatie	Eindsituatie
Akkerbouw	100 ha	500 ha
Melkveehouderij	100 melkkoeien, 1.000.000 kg melkquotum	500 melkkoeien, 5.000.000 kg melkquotum
Glastuinbouw	5 ha tomaten onder glas	25 ha tomaten onder glas

De stap van uitgangs- naar eindsituatie is steeds op twee manieren gemaakt, namelijk a. via groei op eigen kracht vanuit de uitgangssituatie (sologroei) en b. via het fuseren van drie van deze bedrijven en samen verder groeien (fusiegroei). Daarbij is steeds door de onderzoekers een 'slim' groeipad bedacht (zie tabel 4.2):

- Zo is voor de akkerbouw de inschatting gemaakt dat 400 ha grondaankoop (bij sologroei) überhaupt niet financieel haalbaar is, maar dat er binnen een redelijke straal rond de bedrijfslocatie ook geen 400 ha beschikbaar is om te huren of te pachten.
- Voor de melkveehouderij is voor gekozen om geen grond aan te kopen voor de ruwvoederwinning,

maar om grond te pachten en een deel van het ruwvoer aan te kopen. Daarnaast bleek de financierbaarheid van sologroei naar 5 miljoen kg melk onmogelijk en is gekozen voor een groei naar 'slechts' 1.850.000 kg melk.

- Bij de beide tuinbouwvarianten wordt in een duur tuinbouwgebied grond verkocht en in een goedkoper gebied een nieuwe moderne grote kas teruggebouwd.

Tabel 4.2.: Varianten 'sologroei' en 'fusiegroei' per sector

Sector	Sologroei	Fusiegroei
Akkerbouw	Uitgangssituatie + 100 ha aankoop, 100 ha huur en 200 ha pacht	3x uitgangssituatie + 100 ha huur en 100 ha pacht
Melkveehouderij	Uitgangssituatie + 60 ha pacht + 850.000 kg leasequotum	3x uitgangssituatie + 210 ha pacht + 2.000.000 kg leasequotum
Glastuinbouw	Verkoop oude locatie en 25 ha nieuwbouw op nieuwe locatie	Verkoop 3 oude locaties en 25 ha nieuwbouw op nieuwe locatie

In de vergelijkende berekeningen is de bedrijfseconomische situatie van jaar 1 t/m 5 berekend. In de drie sectoren ontstaat hetzelfde beeld, namelijk dat sologroei bedrijfseconomisch gezien zeer onaantrekkelijk is ten opzichte van fusiegroei. In de melkveehouderij is sologroei naar deze omvang zelfs onhaalbaar, omdat de financierbaarheid beperkt is.

Het economische voordeel van fusie wordt vooral veroorzaakt door de veel lagere behoefte aan vreemd vermogen, waardoor de betaalde rente veel lager is. Uit de berekeningen voor de akkerbouw blijkt bijvoorbeeld dat het percentage Eigen Vermogen bij de solovariant daalt van 75% naar 32% en bij de fusievariant slechts tot 68%. Bij sologroei is de financieringslast zo hoog, dat het rendement blijvend onder druk staat (tabel 4.3a en 4.3b). Omdat de financieringsmogelijkheden beperkt zijn, rest het bedrijf met sologroei geen andere keus dan grond te huren of te pachten (akkerbouw), melkquotum te leasen en grond te pachten (melkveehouderij). Hierdoor worden de jaarlijkse lasten verhoogd, hetgeen de tweede grote oorzaak is van het lagere rendement bij sologroei. Ook bij tuinbouw is te zien dat de kosten bij sologroei hoger liggen, doordat er meer vreemd vermogen nodig is.

N.B. Het gaat om de vergelijking tussen solo en fusie binnen een sector, de verschillen tussen sectoren zijn voor dit onderzoek niet relevant. De absolute getallen zijn ook minder van belang, omdat die sterk afhankelijk zijn van de aannames.

Tabel 4.3a: Verandering liquide middelen (€)

Sector	Variant	Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Akkerbouw	Solo	69.828	177.354	187.767	194.782	201.677	208.569
	Fusie	219.283	317.685	325.504	332.428	339.320	346.211
Melkvee	Solo	75.063	-11.558	-7.799	-3.852	292	4.644
	Fusie	200.190	-21.303	56.629	83.312	111.328	140.745
Glastuinb.	Solo	317.162	-450.585	-389.855	-326.087	-259.132	-188.829
	Fusie	951.485	212.847	302.749	397.147	496.264	600.337

Tabel 4.3b: **Rentabiliteit in Opbrengsten per €100 werkelijke kosten**

Sector	Variant	Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Jaar 4	Jaar 5
Akkerbouw	Solo	133	117	118	118	119	119
	Fusie	126	129	129	130	131	131
Melkvee	Solo	138	100	100	100	100	101
	Fusie	138	103	107	108	109	110
Glastuinb.	Solo	100	99	99	99	100	100
	Fusie	100	102	102	103	103	103

Uit deze berekeningen kan worden geconcludeerd dat vanuit een bedrijfseconomisch perspectief fusiegroei grote voordelen oplevert ten opzichte van sologroei. Daarnaast blijkt sologroei op deze snelheid (binnen vijf jaar) niet of nauwelijks haalbaar, terwijl bij fusiegroei al na 5 jaar een nieuwe groeistap mogelijk is.

Praktische haalbaarheid grondverwerving

Uit de vergelijkende berekeningen kwam duidelijk naar voren dat de praktische haalbaarheid van fusiegroei beter is dan van sologroei, vooral omdat verwerving van grond lastig is: het is niet alleen financieel onhaalbaar om 400 hectare akkerbouwgrond aan te kopen, het is ook onwaarschijnlijk dat deze op redelijke afstand van de bedrijfslocatie beschikbaar is. Voor pacht of huur van akkerbouwgrond geldt hetzelfde, in de praktijk blijkt dat het huren van extra areaal in de meeste regio's problematisch is door de grote vraag en het beperkte aanbod.

Specialisatievoordelen

In principe heeft een eenhoofdige onderneming evenveel mogelijkheden om te specialiseren als een meerhoofdige onderneming van vergelijkbare grootte. Door taken te delegeren naar medewerkers en als ondernemer op hoofdlijnen te sturen, kan één ondernemer ook een grote onderneming aansturen. In de tuinbouw en zeker buiten de agrarische sector zijn er diverse voorbeelden van succesvolle eenhoofdige ondernemingen.

In de brede agrarische praktijk ligt dat wellicht anders: zeker in de akkerbouw en melkveehouderij zijn er ook op grote bedrijven (500 ha akkerbouw, 500 melkkoeien) nog weinig mogelijkheden om middenkaderfuncties te creëren, waar de managementverantwoordelijkheid gelegd kan worden. Daarnaast zijn de meeste agrarische ondernemers niet gewend aan het delegeren van management- en ondernemersverantwoordelijkheden naar medewerkers.

Vanuit die situatie gedacht is het aannemelijk dat een gezamenlijke onderneming sneller tot specialisatievoordelen leidt dan een solo-onderneming: de management- en ondernemersverantwoordelijkheden worden dan verdeeld over de ondernemers. Hierbij kunnen de ondernemers zich focussen op een beperkt gebied, waardoor er in absolute zin meer aandacht is voor deze taken. Anderzijds biedt dit de mogelijkheid om expertise op dit terrein te ontwikkelen, waardoor de kwaliteit van het werk toeneemt. Dit vertaalt zich ook terug in een hoger rendement. Twee voorbeelden:

- Door betere monitoring van bedrijfsprocessen kan veel bespaard worden. De extra inspanning is waarschijnlijk snel terug verdiend: als er 5% op de totale kosten bespaard kan worden, is dit bij een groter bedrijf al snel een aardig bedrag.
- Door één ondernemer zich volledig te laten concentreren op de handel en externe relaties, is er veel meer aandacht voor relatiebeheer. Dit leidt tot stabiele en betere relaties met leveranciers, afnemers, dienstverleners, overheden etc., wat weer ten goede komt aan de onderhandelingspositie. Hierbij valt te denken aan prijsonderhandelingen, maar ook aan vergunningstrajecten. Daarnaast is het waarschijnlijk dat de onderneming via specialisatie beschikt over meer en betere marktinformatie. In de glastuinbouw kan hiermee veel verdiend worden door bijvoorbeeld op de juiste momenten gas in te kopen en elektriciteit aan het net te leveren.

Betere besluitvorming

Een belangrijk voordeel van intensieve samenwerking is dat de besluitvorming kwalitatief beter wordt. Dat geldt in de eerste plaats voor besluiten die gezamenlijk genomen worden; dit zijn in de praktijk de belangrijke beslissingen met grote (financiële) consequenties. Door deze beslissing samen te nemen

worden de, vaak verschillende, competenties van alle partners benut om tot een besluit te komen. De beslissing wordt ook beter overwogen en onderbouwd.

Dat geldt overigens ook voor kleinere besluiten die gemandateerd zijn naar één van de partners, omdat hij/zij wel verantwoording moet kunnen afleggen over het besluit. Dit vereist een betere onderbouwing en de ondernemer moet de achterliggende overwegingen transparant kunnen maken naar de partners.

Arbeidsorganisatie

De gezamenlijke onderneming biedt een aantal arbeidsorganisatorische voordelen. Het eerste voordeel is dat bij gezamenlijke ondernemingen een groter deel van de arbeid door ondernemers wordt uitgevoerd. In moeilijke financiële omstandigheden is het dan mogelijk om de arbeidsvergoeding tijdelijk te verlagen, terwijl medewerkers doorbetaald moeten worden. Daarnaast is het voor ondernemers makkelijker om met seizoenspieken of urgente situaties om te gaan, omdat weekend- of overuren niet verrekend of uitbetaald hoeven te worden.

Het tweede arbeidsorganisatorische voordeel van de gezamenlijke onderneming is de grotere continuïteit in de bedrijfsvoering. De praktijk is dat medewerkers vaak relatief kort werkzaam zijn binnen een agrarische onderneming (zowel bij sologroei als bij fusiegroei). Binnen de gezamenlijke onderneming via fusiegroei is het dan beter mogelijk om expertise op te bouwen en vast te houden, omdat dit binnen het ondernemersteam gebeurt. Dit geldt trouwens ook voor de externe relaties: een gezamenlijke onderneming kan zinvoller investeren in externe relaties voor de langere termijn. Daarnaast: veel personeelsverloop vraagt veel van de ondernemer, niet alleen tijd, maar ook vaardigheden, kennis en aandacht.

Het derde voordeel is de onderlinge vervangbaarheid binnen het team, vooral bij langdurige uitval door ziekte of andere persoonlijke omstandigheden. In die situatie kunnen binnen de gezamenlijke onderneming de andere ondernemers de ondernemerstaken en -verantwoordelijkheden overnemen. Juist de ondernemersverantwoordelijkheid is moeilijk of niet over te dragen aan medewerkers, wat eenhoofdige bedrijven veel kwetsbaarder maakt dan gezamenlijke ondernemingen.

4.1.2 Cultuur

Hoewel de agrarische cultuur gemiddeld genomen niet stimulerend is voor vergaande samenwerking, zijn er onder andere in de oriënterende interviews wel veel voordelen van samenwerking benoemd. Zo zien diverse ondernemers samenwerking als het beste middel om het familiebedrijf voort te zetten, iets wat ze op eigen kracht niet meer konden of wilden. De samenwerking bood hun de mogelijkheid om een redelijk inkomen te halen uit het bedrijf, voorkwam de min of meer gedwongen verkoop van het familiebedrijf of de verplichte baan buitenshuis. Daarnaast bleef het mogelijk om op het bedrijf te blijven wonen en een relatie met de grond (en/of de dieren) te houden. Vanuit de cultuur van de agrarische sector zijn dit belangrijke zaken. Hoewel opvolging vaak als problematisch wordt ervaren voor een samenwerkingsverband, geven diverse ondernemers ook aan dat samenwerking voor hen het middel is om opvolging mogelijk te maken. Het eigen bedrijf bood geen perspectief voor de opvolger, maar binnen de samenwerking is dat perspectief er wel. Dit is een ander argument om te stellen dat samenwerking kansen biedt voor familiebedrijven.

4.1.3 Psychologie

Hoewel op het sociale en psychologische vlak vaak veel tegenargumenten te vinden zijn voor het 'samen ondernemen', worden er toch ook diverse voordelen genoemd.

Zorg delen

Het gevoel dat het hele bedrijf van jou afhangt, is voor veel agrarische ondernemers een zware last.

Ondernemers die zijn gaan samenwerken, hebben dit soms ervaren als een bevrijding. Door samen te werken staat de ondernemer (met zijn gezin) er niet langer alleen voor. Het is mogelijk om zorgen te delen met elkaar, te overleggen en te delen in elkaars succes of enthousiasme.

Daarmee samenhangend: de meeste samenwerkende ondernemers noemen als groot voordeel van de samenwerking de mogelijkheid om verlof te nemen, omdat de andere ondernemers dan hun taken kunnen waarnemen. Dat geldt misschien nog het minst voor vakanties, maar vooral voor een weekendje weg, ziekte of een middag vrij voor het gezin. Uitspraken als 'voorheen kon ik niet ziek zijn,' 'sinds ik samenwerk kan ik thuis inspringen als mijn vrouw weg moet voor haar werk' of 'nu kan ik met een gerust hart op vakantie en ben ik er gewoon voor mijn gezin als dat moet' illustreren dit scherp.

Trots en zelfbewustzijn

Een belangrijk psychologisch voordeel van samenwerking is dat ondernemers zelfbewuster worden en weer trots zijn op hun (gezamenlijke) bedrijf en op zichzelf. Dat kan enerzijds gelegen zijn in het feit dat de gezamenlijke onderneming economisch beter draait en meer toekomstperspectief heeft, iets waar ondernemers zeker status aan kunnen ontleen. Anderzijds zijn ze nu ook mede-eigenaar van een grote onderneming. Je bent niet langer de eigenaar van een klein bedrijf zonder toekomstperspectief en met grote financiële zorgen.

Een andere belangrijke reden is dat ondernemers binnen de samenwerking zich kunnen specialiseren. Dat werkt positief op het zelfvertrouwen en (beroeps)trots. De praktijk wijst uit dat ondernemers binnen de samenwerking specialiseren op datgene waar ze goed in zijn en waar hun passie ligt. Ten opzichte van de eenmansonderneming is dat een groot verschil: daar is vaak sprake van een (te) grote diversiteit aan taken en verantwoordelijkheden, waarbij de ondernemer niet alles goed kan doen en ook een heleboel minder leuke dingen moet doen, wat beide frustrerend werkt. Samenwerking geeft dus de mogelijkheid om te excelleren, maar ook om dicht bij je persoonlijke kwaliteiten en passie te blijven.

Sociale context

Eén van de geïnterviewde ondernemers zei letterlijk: 'Ik wist niet dat samenwerken zo leuk zou zijn.' Bij een goed team geeft samenwerking ook veel werkplezier en het doorbreekt de eenzaamheid die veel individuele ondernemers ervaren. De gezelligheid, de sfeer onderling en de mogelijkheid om tijdens het werk een gesprekje te voeren, soms ook de onderlinge vriendschap zijn aspecten die in de interviews aan de orde kwamen. De samenwerking is vaak ook dynamischer, omdat de onderneming meer ontwikkelt en meer externe contacten heeft. Dit aspect wordt door samenwerkende ondernemers als zeer positief ervaren.

4.2 Samen Ondernemen: waarom niet?

De argumenten tegen samen ondernemen en voor eenhoofdige ondernemingen zijn divers, met een behoorlijk zwaartepunt op de culturele en psychologische kant.

4.2.1 Bedrijfskundig

Besluitvorming

Bij een gezamenlijke onderneming is de besluitvorming veel complexer. Belangrijke beslissingen moeten gezamenlijk genomen worden, iedereen moet overtuigd worden, eventueel nog met het eigen gezin afstemmen. Hoewel de kwaliteit van de besluiten vaak verbetert, zien ondernemers de complexe besluitvorming als een nadeel van samenwerking. Zeker bij belangrijke en urgente beslissingen moet daadkracht getoond worden en is er vaak geen tijd voor veel overleg. Daarnaast kunnen persoonlijke verschillen in de besluitvorming frustrerend werken: een impulsieve en daadkrachtige persoon zal zich snel gefrustreerd voelen door een bedachtzame en voorzichtige partner.

Starten is moeilijk en eindigen is mogelijk nog moeilijker

Een gezamenlijke onderneming opzetten is een complexe materie. Het is niet zo ingewikkeld om schaalvoordelen te berekenen, maar passen de karakters bij elkaar? En hoe zit het juridisch en fiscaal? Daarnaast: de praktijk is anders dan je vooraf kunt bedenken. Voor veel agrarische ondernemers is de gezamenlijke onderneming veel te complex. Het is wel mogelijk om deskundigheid in te huren, maar uiteindelijk moet de ondernemer een beslissing nemen, wat niet eenvoudig is als hij de materie niet helemaal begrijpt. Daarbij komt dat deze deskundigheid niet gratis is: voordat de samenwerking werkelijkheid is, zijn er al heel wat middelen (en tijd) besteed aan het inwinnen van advies en het uitwerken van plannen en documenten.

Het starten van de samenwerking is lastig, maar de beëindiging ervan (om wat voor reden dan ook) is mogelijk nog gecompliceerder en heeft vaak ingrijpende gevolgen. Het uittreden van één ondernemer uit de gezamenlijke onderneming legt enerzijds een zware claim op die gezamenlijke onderneming, terwijl anderzijds de uittreder waarschijnlijk niet in staat is om een nieuwe volwaardige onderneming op te zetten. Een voorbeeld: drie ondernemers hebben hun onderneming samengevoegd tot één groot akkerbouwbedrijf, waarbij één machinepark en één bedrijfslocatie is ontstaan. Bij uittreding van één ondernemer ontstaat het

volgende probleem: de uittreder heeft geen bedrijfsgebouwen en geen machinepark meer. Een financiële regeling zorgt voor acute financiële problemen bij de twee samenwerkende ondernemers die achterblijven, die toch al te maken krijgen met een flinke overcapaciteit aan machines en gebouwen aangezien de uittreder meestal wel de grond meeneemt. Zo niet, dan wordt de uitkoopsom waarschijnlijk te groot voor de gezamenlijke onderneming en zal een deel van het areaal moeten worden afgestoten.

4.2.2 Cultuur

Einde van traditionele gezinsbedrijf

Bij de vorming van een gezamenlijke onderneming vanuit enkele gezinsbedrijven wordt het traditionele familiebedrijf opgeheven. Het familiekapitaal wordt ingebracht in de gezamenlijke onderneming, maar de invloed van de familie/het gezin op het gebruik ervan neemt af. De traditionele besluitvorming 'aan de keukentafel' wordt vervangen door managementoverleg tussen de samenwerkende ondernemers, waarbij achteraf het gezin wordt geïnformeerd over de genomen beslissing.

In de gezamenlijke onderneming is het wellicht ook onwenselijk om het traditionele gezinsbedrijf intact te laten: als de partners of de kinderen actief participeren, wordt de besluitvorming extra complex en traag. Daarnaast en ontstaan er gemakkelijk verschillen in (ervaren) macht/invloed als één gezin met meerdere personen participeert. Dat geldt zeker als deze gezinsleden ook nog eens belangrijke taken binnen de gezamenlijke onderneming uitvoeren, zoals bijv. de bedrijfsadministratie.

Opvolgingssituatie

Binnen een gezamenlijke onderneming is de opvolgingssituatie heel anders dan binnen het gezinsbedrijf. Het is niet langer overdracht van één ondernemer naar één of twee opvolgers, maar van meerdere ondernemers naar meerdere opvolgers. Deze opvolgers dienen zich waarschijnlijk niet tegelijkertijd aan, zodat er (tijdelijk) sprake is van meerdere generaties. Dit kan tot scheve verhoudingen in het managementteam leiden.

En wat als één of meer ondernemers geen opvolgers hebben, maar de ander(en) wel? En wat als één of meer opvolgers wel hun ouder(s) op willen volgen, maar niet binnen de gezamenlijke onderneming? De vraag is ook of de eventuele opvolgers goed bij elkaar passen, of ze samen in staat zijn om de gezamenlijke onderneming succesvol te leiden. Er komen ook allerlei nieuwe vragen rond de fiscale en juridische kant van bedrijfsovername/opvolging.

Informeel karakter

Een gezamenlijke onderneming vereist goede interne communicatie en goede (werk)afspraken. Zeker bij een grotere onderneming moeten sommige dingen formeel geregeld worden. Uit de interviews in deze studie blijkt dat dit op weerstand stuit bij agrarische ondernemers: zaken te formeel regelen wordt ervaren als een motie van wantrouwen. Daarnaast: taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn begrippen die passen bij ambtenaren; boeren overleggen tijdens koffiepauzes en op allerlei andere plaatsen waar ze elkaar tegenkomen. Samenwerken kost veel vergadertijd, en dat is de schrik van veel agrarische ondernemers. Ook daar waar wel een gezamenlijke onderneming is ontstaan, zie je nog steeds dat zoveel mogelijk informeel gehouden wordt. Over een exit-strategie (voor als het mis gaat) is vooraf vaak wel even goed gesproken, maar buiten dat is het toch vooral een kwestie van vertrouwen hebben in elkaar want 'zonder dat is de samenwerking bij voorbaat mislukt; iedereen voelt wel aan wat ie zelf mag beslissen en wat even overlegd moet worden'.

4.2.3 Psychologie

Autonomie

Veel agrarische ondernemers hechten veel waarde aan autonomie op het eigen erf. In een gezamenlijke onderneming bepalen anderen mede wat er op het eigen erf gebeurt. Dat geldt niet alleen letterlijk, maar ook voor het familiekapitaal dat in de gezamenlijke onderneming is ingebracht. Daarnaast betekent autonomie voor een agrarische ondernemer ook dat hij zelf zijn werkzaamheden min of meer kan plannen, eventueel in samenspraak met het gezin. Binnen een gezamenlijke onderneming is dat waarschijnlijk veel minder het geval. Dit kan voelen als 'loondienst', waarin anderen mede je agenda bepalen. Een ander belangrijke consequentie bij een gezamenlijke onderneming is dat je verantwoording moet (kunnen) afleggen

aan de medeondernemers. Dat is strijdig met het gevoel van autonomie/individuele vrijheid.

Eigenaarschap

Binnen een (grote) gezamenlijke onderneming is de individuele ondernemer mede-eigenaar: een groot deel van de onderneming is feitelijk van anderen en een groot deel van het werk wordt ook door anderen gedaan. Het gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid kan daardoor kleiner zijn, vergeleken met de situatie waarin je de enige eigenaar/ondernemer bent. Daarbij komt dat je eigen bedrijf als locatie ook opgaat in het grote geheel, zeker als de eventuele hoofdlocatie elders is.

Acceptatie van ongelijkheid

In een gezamenlijke onderneming is altijd sprake van ongelijkheid: niet iedereen brengt evenveel kapitaal en/of arbeid in en persoonlijke kwaliteiten zijn verschillend. Al met al betekent dit ook dat de één meer invloed heeft dan de ander en/of een groter deel van het rendement opstrijkt. Rationeel is het niet meer dan logisch dat de winst- en verliesdeling plaatsvindt op basis van de inbreng van productiefactoren (kapitaal, grond, arbeid), maar de emotionele acceptatie hiervan is een moeilijk punt. Hetzelfde geldt voor ongelijke competenties: het is logisch dat iemand met uitstekende bestuurlijke kwaliteiten in de praktijk veel invloed zal hebben op de koers van de onderneming, en rationeel-economisch gezien is dit zelfs wenselijk. Emotioneel blijken mensen hier toch veel moeite mee te hebben.

Druk vanuit de omgeving

Vergaande samenwerking past niet bij de cultuur van de agrarische sector, waarin autonomie op eigen erf een groot goed is. Initiatieven om tot vergaande samenwerking te komen worden met argusogen bekeken en de initiatiefnemers worden soms onderwerp van allerlei roddels en verdachtmakingen. Daarnaast worden mislukte samenwerkingsverbanden vaak genoemd als afschrikwekkend voorbeeld, zelfs na tientallen jaren worden deze verhalen nog verteld door agrarische ondernemers. De analyses hiervan zijn vaak niet erg genuanceerd, waardoor het ook niet meevalt om ervan te leren. Ze versterken echter de vooroordelen over samenwerking *an sich* en over ondernemers die het initiatief nemen tot samenwerking.

Ondernemers die samenwerking overwegen of tot realisatie overgaan, zijn daarom vaak sterke en onafhankelijke persoonlijkheden, die handelen vanuit visie. Dit zijn overigens ook niet zelden de ondernemers die wat 'buiten de groep staan' en daarom door veel collega-ondernemers met argwaan worden bekeken en moeilijk aansluiting vinden.

Noodzaak ontbreekt

Bij veel agrarische ondernemers ontbreekt het gevoel van urgentie, met name in de grondgebonden sectoren. Er is zelden sprake van faillissementen, bedrijven kunnen vaak met wat extra krediet, lage privé-onttrekkingen en het uitstellen van (vervangings)investeringen toch weer (tijdelijk) verder. Daarnaast hebben ondernemers nog alternatieven achter de hand, variërend van bedrijfsbeëindiging tot een (parttime) baan buitenshuis. Deze situatie zorgt ervoor dat agrarische ondernemers zich afvragen waarom je 'al die moeite' zou moeten doen om samen te werken.

4.3 Nuancering: de praktijk

In de vorige paragraaf zijn twee extremen neergezet, zonder veel nuancering. Deze ongenueanceerde benadering is in grote lijnen wel realistisch: samenwerkende ondernemers zullen zich vooral herkennen in de argumenten voor, niet-samenwerkende ondernemers in de argumenten tegen. Anderzijds is een nuancering wel wenselijk, omdat de praktijk uitwijst dat de meeste samenwerkingsvormen een tussenpositie innemen, met het idee om de voordelen te behouden en de nadelen te voorkomen. Daarnaast is ook duidelijk bij het lezen van de vorige paragraaf dat de argumenten ook sterk afhangen van de perceptie en de gewichten die toegekend worden aan de voor- en nadelen, bijv. is samenwerking nadelig voor de besluitvorming vanwege de toegenomen complexiteit en traagheid, of juist voordelig vanwege de betere onderbouwing?

4.3.1 Balanceren en combineren

Een aantal voor- en nadelen van samenwerken hebben sterk met elkaar te maken. In de praktijk blijkt dat

ondernemers zoeken naar een balans, waarin ze het nadeel minimaliseren en het voordeel maximaliseren. Hieronder volgen enkele voorbeelden.

Voordelen – mogelijkheden om te ontbinden

Het belangrijkste thema waarop samenwerkingsverbanden een balans zoeken, is die tussen het maximaliseren van de voordelen uit de samenwerking en het voorkomen dat samenwerking onomkeerbaar is.

De cruciale vraag is daarom: hoe kan ik 80% van de voordelen halen tegen 20% van de nadelen? Kan ik door samenwerking op een of twee vlakken toch het grootste deel van de voordelen halen?

Telersverenigingen zijn wellicht een goed voorbeeld: door samen te werken in handel en afzet, soms ook in inkoop, kan veel voordeel in de keten worden behaald, terwijl de aangesloten bedrijven zelfstandige ondernemingen blijven. Wellicht is er nog meer voordeel te halen als de bedrijfsvoering wordt samengevoegd, maar ondernemers willen graag de vrijheid houden om weer te kunnen stoppen met de samenwerking.

Machinesamenwerking in de akkerbouw wordt vaak genoemd als voorbeeld van 'voordelen zonder veel nadelen.' Toch zijn de meningen niet eensluidend: het is in de praktijk niet eenvoudig om grote besparingen te realiseren door machinesamenwerking en daarnaast blijken veel machinesamenwerkingen niet bestand tegen moeilijke omstandigheden, omdat het teeltrisico niet wordt gedeeld. Een van de geïnterviewde samenwerkingsverbanden heeft daarom bewust een stap verder gezet en heeft ook de teelt in de samenwerking opgenomen.

Specialisatie – vervangbaarheid

Vergaande specialisatie binnen een team kan op gespannen voet staan met de onderlinge vervangbaarheid. De ene ondernemer weet niet meer in detail wat de andere doet, waardoor men elkaar ook niet meer kan vervangen. Daarnaast is ieder specialisme ook gekoppeld aan specifieke externe relaties, die door specialisatie ook bij één persoon terecht komen. Anderzijds: als vervangbaarheid voorop staat, hindert dat de specialisatie, terwijl specialisatie veel voordelen biedt.

In de praktijk proberen samenwerkende ondernemers een balans te vinden tussen specialisatie en vervangbaarheid. Ze zorgen bijvoorbeeld binnen het team voor duo's, waarbij een de eindverantwoordelijkheid draagt en de ander 'achtervang' is. Een praktisch voorbeeld: een ondernemer is verantwoordelijk voor de handel, maar bij belangrijke onderhandelingen met afnemers en leveranciers is een van de andere ondernemers aanwezig. Ook wordt vaak op heel specialistische zaken (bijv. energiemangement in de glastuinbouw) een bedrijfsleider meegenomen in de ontwikkeling zodat hij of zij indien nodig als achtervang kan fungeren.

Snelheid – kwaliteit van besluitvorming

Het mag duidelijk zijn dat de besluitvorming in een samenwerkingsverband complexer is dan op een individueel bedrijf. Daar staat tegenover dat gezamenlijke besluitvorming wel kan leiden tot een beter onderbouwd besluit. Samenwerkingsverbanden optimaliseren daarom ook tussen snelheid en kwaliteit. In de oriënterende interviews kwamen diverse praktijkoplossingen naar voren.

De meest eenvoudige oplossing is om een deel van de beslissingsbevoegdheid te mandateren naar individuen of duo's. Vooral bij operationele beslissingen is dat gebruikelijk, omdat die vaak ook in het verlengde van iemands specialisme behoren. Anders gezegd, voor operationele besluitvorming is het onwerkbaar om steeds te moeten overleggen.

In de meeste samenwerkingsverbanden is het gebruikelijk om belangrijke besluiten samen te nemen, omdat dit de kwaliteit ten goede komt. Om toch niet teveel slagvaardigheid te verliezen, wordt de besluitvorming voorbereid door de specialist op dit terrein, waarna een advies met onderbouwing wordt voorgelegd aan de anderen. Veel ondernemers merken hier trouwens bij op dat ook op individuele bedrijven tijd genomen wordt voor belangrijke beslissingen, bijvoorbeeld om een businessplan te maken en advies in te winnen. Geen van de geïnterviewde ondernemers noemde een voorbeeld van een grote kans die passeerde omdat teveel tijd voor interne afstemming nodig was.

Autonomie – Samen sterk

Een veelkomende aarzeling om te gaan samen werken komt voort uit het gevoel de autonomie c.q. het eigen bedrijf te verliezen. In de praktijk wordt dit soms opgelost door de verschillende bedrijfslocaties

binnen een gezamenlijke onderneming vrijwel zelfstandig te laten opereren en daarbij de bedrijfsvoering grotendeels over te laten aan één van de ondernemers die daarmee het gevoel behoudt zelf aan het roer te kunnen staan. Bijkomend voordeel hiervan is dat er ook binnen de gezamenlijke onderneming bedrijfsvergelijking kan plaatsvinden om hiermee de verschillende locaties op een hoger plan te brengen. (Uiteraard wordt hierbij wel geprofiteerd van de schaalvoordelen van de gezamenlijke onderneming bij inkoop, verkoop etc.).

4.3.2 Feit en beleving

Bij veel argumenten, zowel voor als tegen samenwerking, is de scheidslijn tussen feit en beleving moeilijk te trekken. Het hangt er maar vanaf hoe iemand het ziet.

Eigenaarschap en zeggenschap

Een partner van een samenwerkingsverband is feitelijk niet armer of rijker geworden: zijn inbreng/aandeel is even groot als zijn oorspronkelijke bedrijf, of na verloop van tijd misschien wel groter. Feitelijk gezien is het echter ook zo dat hij, zeker bij meerdere partners, slechts een klein deel van de totale onderneming in eigendom heeft. De eigendomsbeleving kan dus sterk verschillen: de ene ondernemer voelt zich eigenaar van het totaal, de ander voelt zich slechts een onbeduidend deel van het geheel. Hetzelfde gaat op voor zeggenschap: de ene ondernemer vindt dat alles (ook) van hem is geworden, de ander ervaart dat hij minder op zijn eigen bedrijf te zeggen heeft.

Vrijheid

Voor de ene ondernemer is samenwerking niet te verenigen met zijn behoefte aan vrijheid omdat het voelt alsof iemand anders zijn agenda bepaalt. Voor de andere ondernemer biedt samenwerking juist het gevoel van vrijheid omdat hij of zij nu eens zorgeloos een weekendje weg kan zonder zich zorgen te hoeven maken over het bedrijf. Sommige ondernemers noemen samenwerking zelfs een bevrijding, omdat de verantwoordelijkheid voor de onderneming gedeeld kan worden met elkaar.

Gezinsbedrijf

Voor de ene ondernemer is samenwerking niet te verenigen met het in stand houden van het gezinsbedrijf, voor de ander is het de beste oplossing. In de praktijk blijkt dat het traditionele gezinsbedrijf, waar het bedrijfshoofd met zijn gezinsleden het familiebedrijf (en dus het familiekapitaal) beheert, niet in die vorm blijft bestaan. In plaats daarvan gaan de samenwerkende ondernemers het gezamenlijke kapitaal beheren en gaat de invloed van de andere gezinsleden naar de achtergrond.

Bij dit thema is vaak sprake van een diffuse discussie, waarin het eigenlijk gaat over alternatieven: wie een financieel gezond gezinsbedrijf runt, zal samenwerking niet als de beste oplossing ervaren voor de voortzetting ervan. Wie echter kan kiezen tussen verkopen van het familiebedrijf of samenwerken, heeft een geheel andere beleving bij samenwerking. Hoewel er ook ondernemers zijn die intensieve samenwerking emotioneel hetzelfde zien als bedrijfsbeëindiging.

4.3.3 Rechtvaardigen van eigen keuzes

In gesprek met ondernemers over samenwerking is de ondernemer, vaak onbewust, bezig met het rechtvaardigen van zijn gedrag, de zogenaamde *confirmatory bias*. Wie gekozen heeft voor samenwerking, brengt argumenten naar voren die deze keus ondersteunen. Wie niet kiest voor samenwerking, komt vooral met argumenten tegen samenwerking. Onderzoekstechnisch is het belangrijk om dit te beseffen, omdat verhalen van ondernemers dus vaak gekleurd zijn vanuit hun eigen keuzes.

Wat echter ook opvalt is dat niet-samenwerkende ondernemers zelden een positieve kijk op samenwerking hebben. De meeste samenwerkende ondernemers zijn voorheen zelfstandig ondernemer geweest en kennen daarom zowel de voor- als tegenargumenten van samenwerking. Zij hebben vaak ook begrip voor ondernemers die ervoor kiezen om niet samen te werken.

Intermezzo ‘Het huwelijk als metafoor’

Het is opvallend dat in de meeste oriënterende interviews het huwelijk als metafoor wordt gebruikt om de samenwerking te typeren. Deze beeldspraak wordt toegepast op een aantal aspecten van de samenwerking:

- Bij een aantal samenwerkingsverbanden was sprake van ‘liefde op het eerste gezicht.’ Al bij de eerste ontmoeting was er sprake van een basisvertrouwen in de ander, ‘de klik.’ Ondernemers geven ook aan dat ze nooit aan de samenwerking waren begonnen als dit had ontbroken.
- De onderlinge relatie tijdens de samenwerking heeft veel trekjes van een huwelijk: Het vertrouwen in elkaar en loyaliteit aan elkaar zijn onvoorwaardelijk. Twijfels hieraan zijn dodelijk voor de relatie. Vandaar dat ondernemers erg terughoudend zijn in het formaliseren van afspraken en het bespreken van eventuele ontbinding van de samenwerking. Dit wordt ervaren als een motie van wantrouwen, wat volgens de ondernemers vrijwel zeker uitloopt op een ‘scheiding.’

Intermezzo ‘Samenwerken in familieverband’

Enkele interviews vonden plaats met familie-samenwerkingsverbanden. Het was met het beperkte aantal interviews niet mogelijk om daar conclusies aan te verbinden, maar enkele zaken vielen op:

- Deze samenwerkingsverbanden ontstaan niet door samenvoeging van afzonderlijke bedrijven, maar binnen één (ouderlijk) bedrijf. Soms is er sprake van de vorming van meerdere deelondernemingen binnen het oorspronkelijke bedrijf.
- De ouders spelen een belangrijke rol in de samenwerking. Dat is niet alleen het geval bij samenwerking tussen ouder(s) en kind(eren), maar opvallend genoeg ook wanneer ouders al uit de onderneming zijn gestapt of zelfs al zijn overleden. De ouders hebben vaak een stimulerende rol (gehad) richting hun kinderen om met elkaar de onderneming over te nemen. Daarnaast hebben ze de onderlinge verstandhouding tussen de kinderen vaak blijvend gevormd.
- De familieverhoudingen zijn historisch gegroeid en bepalen ook de onderlinge samenwerking., bijvoorbeeld tussen meerdere broers. Leeftijd kan dan een ordenend principe zijn in de samenwerking, waarbij soms voorbij gegaan wordt aan de competenties en ambities van jongere gezinsleden.
- Bij een samenwerking in familieverband is wellicht geen sprake van discussies over ‘het mijn en het dijn’, omdat alle partners zich verbonden voelen met hetzelfde familiebedrijf.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Aandeel meerhoofdige ondernemingen neemt licht toe

Uit de statistieken kan de conclusie worden getrokken dat ondernemingen met meerdere bedrijfshoofden een steeds groter aandeel hebben in de totale populatie. Dit wordt echter met name veroorzaakt doordat er steeds meer man-vrouw-kind-maatschappen ontstaan. Voor een deel wordt dit ook veroorzaakt doordat er bij de stoppende bedrijven relatief minder ondernemingen met meerdere bedrijfshoofden zijn. Het aandeel ondernemingen met een rechtsvorm (vaak BV's) neemt wel toe, maar die toename beperkt zich grotendeels tot de sectoren glastuinbouw en intensieve veehouderij. In al deze gevallen is nog steeds overwegend sprake van familiebedrijven, zeker bij de meerhoofdige ondernemingen en vermoedelijk ook bij rechtsvormen. Het aantal bedrijven met samenwerkende ondernemers buiten de man-vrouw-kindmaatschappen, is sinds 2005 vrijwel constant. In procenten van het totaal aantal ondernemingen varieert het van 4% in de glastuinbouw tot 1 of 2% in alle andere sectoren.

Intensieve samenwerking vraagt een genuanceerde benadering

Intensieve samenwerking tussen primaire bedrijven is een ingewikkeld onderwerp, wat een genuanceerde benadering vereist. Er zijn onmiskenbaar grote voordelen aan vergaande horizontale samenwerking, maar ook duidelijke schaduwkanten. Het is belangrijk om deze in samenhang te zien. Dit onderzoek kan helpen om de verschillende aspecten van samenwerking in beeld te krijgen en deze tegen elkaar af te wegen.

Intensieve samenwerking is economisch aantrekkelijker dan groei op eigen kracht

Economisch gezien is intensieve samenwerking aantrekkelijk ten opzichte van (forse) schaalvergroting op eigen kracht. Door kapitaal samen te voegen is de vermogensbasis sterker, zijn de rentelasten lager en is het investeringsvermogen groter. Feitelijk is hier dus sprake van fusievoordelen.

Culturele en psychologische factoren staan intensieve samenwerking vaak in de weg

Ondanks de grote en evidente economische voordelen kiezen de meeste agrarische ondernemers tot op heden niet voor intensieve samenwerking. De redenen zijn voornamelijk cultureel en psychologisch van aard.² Zo staat intensieve samenwerking op gespannen voet met het traditionele gezinsbedrijf en met de wens van ondernemers om baas op eigen erf te zijn. Deze zaken wegen blijkbaar zo zwaar, dat ondernemers de economische consequenties accepteren om deze zaken te behouden. Deze conclusie ligt in het verlengde van de conclusies van Schnabel (2001) in zijn essay 'waarom blijven boeren?'. Ook hij concludeert dat boer-zijn niet volledig verklaarbaar is vanuit economisch perspectief, maar dat culturele en psychologische factoren een belangrijke rol spelen.

Ook bedrijfskundige nadelen en culturele en psychologische voordelen van samenwerking

Intensieve samenwerking is dus geen puur bedrijfskundig of economisch verhaal, maar heeft nadrukkelijke culturele en psychologische dimensies. In grote lijnen zijn de voordelen sterk bedrijfskundig van aard, de nadelen vooral cultureel en psychologisch getint. Overigens is de werkelijkheid genuanceerder: de complexiteit van intensieve samenwerking is een groot bedrijfskundig nadeel, terwijl samenwerking ook grote psychologische voordelen kan bieden, zoals meer werkplezier en betere mogelijkheden voor vrije tijd en vakantie.

² Strikt geredeneerd mag dit niet los gezien worden van economische overwegingen. Indien een goed geïnformeerde ondernemer vanwege allerlei niet-economische motieven weerstanden houdt tegen samenwerking, dan is het ook economisch gezien niet verstandig om te gaan samenwerken. De vraag is echter of de optie 'samenwerking' wel ooit een eerlijke kans gekregen heeft bij vele ondernemers.

De afweging van voor- en nadelen is persoonsafhankelijk

De afweging van de verschillende aspecten van samenwerking is persoonlijk, afhankelijk van de waarden en normen van de ondernemer. Als iemand autonomie als belangrijkste waarde heeft, zal samenwerking weinig kans van slagen hebben. Andersom is samenwerking kansrijk als de ondernemer meer vrije tijd wil hebben en de zorg voor het bedrijf wil delen met anderen. Daarnaast speelt de persoonlijke beleving een belangrijke rol in de afweging: hetzelfde argument kan voor de één een reden zijn om niet aan samenwerking te beginnen en voor de ander om het juist wel te doen.

Verband tussen horizontale en verticale samenwerking

Horizontale samenwerking biedt veel kansen in de markt, zeker in meer kennisintensieve bedrijfstakken. Vooral de specialisatie binnen een team maakt het mogelijk om enerzijds de kwaliteit van producten en diensten (structureel) te verbeteren, anderzijds biedt dit mogelijkheden om de ketenrelaties professioneler in te vullen. Daarmee is er een rechtstreeks verband tussen horizontale en verticale samenwerking. In het MKB blijkt dat de ketenpositie een belangrijke motivatie kan zijn voor samenwerking (Rosenbrandt *et al*, 2003).

5.2 Discussie

Is samen ondernemen in opmars?

Er is in absolute aantallen geen duidelijk waarneembare trend van 'toenemend gezamenlijk ondernemerschap'. De statistieken wijzen dat niet uit en in de praktijk blijkt vergaande samenwerking een moeizaam tot stand komend fenomeen. Toch zijn er wel een aantal trends en ontwikkelingen die een vermoeden rechtvaardigen dat intensieve samenwerking toe zal nemen. Een paar voorbeelden:

- De verdergaande schaalvergroting in de keten vraagt om een antwoord van de zijde van primaire producenten. In de tuinbouw zijn telersverenigingen inmiddels gebruikelijk en ook in andere sectoren zijn ze in opkomst. Deze verenigingen bieden ondernemers de gelegenheid om samenwerking te ervaren, wat zou kunnen leiden tot verdergaande samenwerking.
- Grotere bedrijven en toenemende wensen vanuit markt en maatschappij zorgen ervoor dat de zelfstandige ondernemer, zelfs met behulp van zijn gezin, moeite heeft om alle werkzaamheden en verantwoordelijkheden goed in te vullen. Niet alleen omdat de tijd beperkend is, maar ook omdat het vrijwel onmogelijk is om overal goed in te zijn. Veel agrarische ondernemers hebben daarom het gevoel dat ze op hun tenen lopen en voortdurend op allerlei fronten tekort schieten. Door samen te werken met een andere ondernemer met andere kwaliteiten kan hier een grote stap voorwaarts worden gemaakt. Als ondernemers dit gaan beseffen, kan dit een stimulans zijn voor (intensieve) samenwerking.
- De jongere generatie ondernemers is in het voortgezet, middelbaar en hoger onderwijs getraind in samenwerken. Dit zal leiden tot minder koudwatervrees bij het verschijnsel 'samenwerking' maar de toekomst zal moeten uitwijzen of dit voldoende is om na de schoolbanken door te gaan met samenwerken.
- In diverse regio's ontstaan initiatieven waarin agrarische (en soms ook niet-agrarische) bedrijven samenwerken op het gebied van energie, logistiek, handel etc. Deze clustervorming biedt veel voordelen, maar vraagt wel samenwerkingsbereidheid van ondernemers. Indien deze clusters succesvol blijken te zijn zal hiervan een stimulerende werking uitgaan op de samenwerkingsbereidheid van andere agrarische ondernemers.

Kiezen agrarische ondernemers wel rationeel en bewust?

Het is de vraag of agrarische ondernemers wel zo expliciet en rationeel keuzes maken. Onze ervaring is dat veel ondernemers op het terrein van samenwerking vaak geen expliciete keuzes maken of de consequenties van hun (niet-)keuzes niet onder ogen zien. Op zichzelf genomen is er niks mis mee dat iemand 'autonomie op eigen erf' essentieel vindt, mits het een resultaat is van een bewuste afweging van voor- en nadelen.

Samenwerking op basis van vertrouwen

Het is opvallend dat ondernemers in de interviews het affectieve vertrouwen sterk benadrukken als basisvoorwaarde voor de samenwerking. Klein Woolthuis (1999) geeft aan dat een goede vertrouwensbasis de samenwerking in een positieve spiraal kan brengen. In de interviews lijkt het vertrouwen soms wat geforceerd, getuige uitspraken als “we moeten elkaar wel vertrouwen, want anders wordt het niks.” Daarmee is het risico aanwezig van de negatieve spiraal die Klein Woolthuis (1999) ook benoemt, waarin twijfels en beginnend wantrouwen het aanwezige vertrouwen in snel tempo ondergraven. In sommige interviews werden ook signalen gegeven in deze richting: het ontbreken van een goede, open communicatie waarin feedback mogelijk is en zelfs gewaardeerd wordt of de aversie tegen het vastleggen van afspraken. Dit lijkt een afbreukrisico voor de samenwerking.

In grondgebonden sectoren ontbreekt de prikkel tot kiezen

Vooraf in de grondgebonden sectoren ontbreekt de prikkel om keuzes te maken. Op korte termijn ontstaat er geen acuut probleem als de ondernemer op de oude voet doorgaat, op langere termijn blijft er altijd nog de mogelijkheid om het bedrijf te verkopen, waarna er toch vaak een behoorlijke hoeveelheid kapitaal vrijkomt. Dit leidt ook tot een soort gelatenheid, waardoor een gesprek over verandering, bijvoorbeeld richting samenwerking, vaak moeizaam verloopt.

Professioneel ondernemerschap is nodig om potentieel voordeel van samenwerking te realiseren

De economische voordelen van intensieve samenwerking ten opzichte van individueel ondernemen zijn goed te berekenen, maar hangen in de praktijk zeker af van de mate waarin de ondernemers erin slagen om de bedrijfsvoering professioneel vorm te geven: alleen bij een goede samenwerking kunnen de potentiële financiële voordelen gerealiseerd worden. Hier zit bijna iets tegenstrijdigs in wat mogelijk ook een oorzaak is voor het geringe aantal meerhoofdige samenwerkingsvormen: wanneer ondernemers goed in staat zijn om de samenwerking te doen slagen, dan zijn ze waarschijnlijk ook in staat om zelfstandig een behoorlijke bedrijfsontwikkeling te realiseren. Voor die bedrijven waarvoor samenwerking een duidelijk beter alternatief zou zijn in verband met continuïteit, geldt vaak dat die ondernemers, qua houding, meer moeite hebben met samenwerking.

Kunnen of willen agrarische ondernemers niet samenwerken?

Het wordt vaak gesteld dat agrarische ondernemers niet kunnen samenwerken. Het lijkt er echter meer op dat de wil (bereidheid) tot samenwerking ontbreekt. De sterke nadruk op autonomie en eigen baas zijn, zegt meer over de houding en een ingeslepen denkpatroon en wellicht minder over de samenwerkingscompetenties van de persoon. Dat dit zo is, zou ook onderbouwd kunnen worden uit verhalen van ondernemers die zijn gaan samenwerken: zij geven vaak aan dat de samenwerking heel erg is meegevallen, ‘dat het zo leuk is’ en ‘dat ze niet anders meer willen.’ Ook in het onderwijs blijkt dat studenten waarvan de ouders in een samenwerkingsverband deelnemen, meer open staan voor samenwerking.

Samenwerking gaat tegen de heersende opvattingen in

De sociale druk van de omgeving is soms benauwend: ondernemers die samenwerking overwegen, worden voor gek versleten door zakenrelaties, familieleden en collega-ondernemers (wellicht ook om het eigen gedrag te rechtvaardigen). Dit onderstreept eens te meer dat samenwerking wezensvreemd is aan de cultuur van de agrarische sector en dat ondernemers die willen samenwerken stevig in hun schoenen moeten staan.

5.3 Aanbevelingen

Voor ondernemers

- Samenwerking is niet alleen maar positief, maar ook niet alleen maar negatief. Het is vooral belangrijk om te beseffen wat je zelf belangrijk vindt (bijvoorbeeld autonomie op eigen erf), en of je bereid bent om daar andere dingen (bijvoorbeeld financieel voordeel) voor in te leveren.
- Wie nooit serieus over samenwerking heeft nagedacht weet ook niet of hij of zij kansen laat liggen. Een kansen zoekende ondernemer wuift samenwerking niet weg maar laat zich van alle kanten

informeren en maakt dan pas een eigen afweging. Intensieve samenwerking kan een grote bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van de bedrijven, een voordeel wat op eigen kracht niet of veel moeilijker te realiseren valt.

- Het is begrijpelijk dat ondernemers niet meteen voor de meest vergaande vorm van samenwerking kiezen. Het is echter wel aan te raden om een vorm van samenwerking te kiezen die voordeel op kan leveren en tegelijk ook de gelegenheid biedt om samenwerking echt te ervaren. Ervaren van samenwerking is trouwens de enige manier om het te kunnen beoordelen. Enige vorm van 'droog oefenen' is overigens ook mogelijk door bijv. in studieclubverband eens met andere ondernemers door te rekenen wat een samenwerking aan financiële voordelen zou kunnen opleveren en wat de overige voor- en nadelen zouden kunnen zijn. Als daarbij interessante voordelen naar voren komen en er ontstaat een 'klik' tussen de ondernemers dan zou dat in een aantal gevallen best kunnen leiden tot een verdere uitwerking en vervolgens zelfs kunnen uitgroeien tot een daadwerkelijke samenwerking in de praktijk.
- Professionalisering is altijd aan te bevelen: bij een grote eenhoofdige onderneming is het essentieel dat de ondernemer de juiste medewerkers weet aan te trekken en te binden, dat hij taken en verantwoordelijkheden kan delegeren en kan sturen op hoofdlijnen. Bij een meerhoofdige onderneming ligt het accent meer op professioneel samenwerken en interne communicatie.

Voor beleid en onderzoek

- Neem ook de culturele en psychologische dimensie van agrarisch ondernemerschap mee in onderzoek en beleid. De bedrijfskundige, rationele benadering schiet te kort en geeft geen afdoende antwoord op de vragen 'waarom blijven boeren?' en 'waarom blijven boeren alleen boeren?'
- Wat minstens zo belangrijk is: benader agrarische ondernemers ook vanuit het begrip dat er meer speelt dan de bedrijfseconomie. Hun, soms ongenueanceerde mening is vaak heel begrijpelijk vanuit culturele en psychologische optiek. Begrijpen is echter niet hetzelfde als begrip hebben voor: als onderzoek en beleid ligt er ook een opdracht om te nuanceren en de andere kant te laten zien, maar wel vanuit het begrip voor en respect voor de afwegingen van de agrarische ondernemer.
- Samenwerking is een perspectiefvolle optie om de concurrentiepositie van de Nederlandse agrosector te versterken. Het is wenselijk dat dit onder de aandacht van de agrosector (keten en primaire ondernemers) wordt gebracht, vooral omdat de concurrentiepositie van de Nederlandse sectoren steeds meer onder druk komt te staan en de machtspositie ten opzichte van de andere ketenschakels steeds minder wordt.
- De resultaten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor iedereen die ondernemers begeleidt in het opstarten en uitvoeren samenwerking. Een vertaling naar een bruikbare handleiding voor deze begeleiders is wenselijk.
- De resultaten zijn evengoed bruikbaar in onderwijs en advies, gericht op ondernemers. Adviseurs en begeleiders zouden met dit inzicht (toekomstige) ondernemers beter kunnen begeleiden in de afweging van samenwerking als kans. Het is de moeite waard om de resultaten te vertalen in een tool voor ondernemers en adviseurs.

Voor commerciële dienstverleners

- Samenwerking is een gevoelig onderwerp dat op gespannen voet staat met de cultuur van de agrosector. Ondernemers die samenwerking overwegen, stellen zich daarmee kwetsbaar op. In begeleiding en advies is het belangrijk om dit te beseffen en de ondernemer niet alleen inhoudelijk maar ook moreel te steunen in zijn overwegingen.
- Samenwerking is complex en vraagt verschillende expertises. Samenwerking tussen diverse dienstverleners is daarom wenselijk om ondernemers goed te kunnen ondersteunen en adviseren.
- De behoefte aan begeleiding en advies houdt meestal niet op als het samenwerkingsverband is opgericht. Zorg als dienstverlener dat je ondernemers kunt helpen bij het optimaliseren en eventueel uitbouwen van de samenwerking.

Voor onderwijs

- Leerlingen / studenten werken veel samen in het onderwijs. Zeker als het toekomstige ondernemers betreft, biedt dit veel kansen om te oefenen met samenwerking en daarop te

reflecteren.

- Laat studenten kennismaken met samenwerking in de praktijk, door rekenvoorbeelden, bedrijfsbezoeken etc. Zorg daarbij wel steeds voor een genuanceerde benadering, waarin aan studenten wordt geleerd om te nuanceren en een goede afweging te maken voor zichzelf.
- Ouders hebben veel invloed op de keuzes van bedrijfsopvolgers. Als de nieuwe generatie open staat voor samenwerking, wordt dit vaak afgeremd of zelfs geblokkeerd door hun ouders. Het is wenselijk dat scholen zich bezinnen op hun rol in dit krachtenveld en mogelijk ook ouders betrekken in het opleidingstraject om daarmee de opvolgers meer ruimte te geven voor hun eigen afweging.
- Naschoolse (extra-curriculaire) opleidingen en trainingen voor oud-leerlingen / -studenten kunnen interessant zijn om praktiserende ondernemers te laten nadenken over samenwerking. Deze groep is binnen de eerste 5 jaar na de opleiding hopelijk nog niet helemaal doordrenkt met de 'oude' sectorcultuur, maar hebben al wel de ervaring van het 'alleen boeren' na een hele sociale tijd op school.

Referenties

- Boonstra, Prof. Dr. J.J., 2007. Ondernemen in allianties en netwerken. In: M&O Tijdschrift voor management en organisatie, nummer 3/4, mei/augustus 2007.
- 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.
- 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.
- Groot, Luuk de en Albert Roelofswaard, z.j. Samenwerken tussen organisaties, Kiezen van vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing.
- Kaats, Edwin en Wilfrid Opheij, 2009. Besturen in complexe omstandigheden. In: Openbaar bestuur januari 2009, blz. 25-28
- Klein Woolthuis, R., 1999. Winnen kan ook samen, Handleiding voor samenwerking, Ministerie van Economische Zaken, projectgroep Pionier!
- Rosenbrand, Drs. M.E., Drs. F.R. Dirks, en Dr. J. Meijaard, 2003. Kansrijker door samenwerking, Kenmerken en resultaten van samenwerking door kleine ondernemingen, EIM, rZO, ISBN 90-371-0905-5
- Schnabel, P., 2001. Waarom blijven boeren? Over voortgang en beëindiging van het boerenbedrijf. Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Smit, A.B., H.J.M. Kortstee, N.J. Jukema, J. Meijaard en M. Warnink, 2008. Samenwerking: kansen voor u als ondernemer. Kansen voor lonend, innovatief en sociaal ondernemerschap door onderlinge samenwerking. Wageningen UR.
- Wolf, P.L. de (red.), verschijnt begin 2010. Samen sterk. De ontwikkeling van Grootlandbouwbedrijf De Sjalon. Lelystad, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Wageningen UR.

