

Terug naar Marknesse

Krijn J. Poppe

Marknesse geniet recent enige bekendheid omdat het plaatsje in de Noordoostpolder de laagste temperatuur ooit in Nederland gemeten op zijn naam bracht – overigens niet tot vreugde van de lokale fruitteilers. Ruim dertig jaar geleden had Marknesse regionaal en landelijk een andere betekenis. Aan de Sloefweg was daar indertijd de proefboerderij De Kandelaar gevestigd. De Kandelaar was een mooie exponent van het OVO-drieluik. Op het akkerbouwbedrijf lagen rotatie-, rassen- en kunstmestproeven en zomers bezochten groepen boeren uit de wijde omgeving de velddagen om de resultaten te aanschouwen en te bediscussiëren.

Het werk van De Kandelaar zouden we nu vooral als 'beta-onderzoek' classificeren. Maar er was ook beta-gamma interactie: verschillende proeven lieten zien dat economie een rol speelde want de laatste kilogram stikstof leverde dan wel meer tonnen op, maar niet altijd meer gulden. En aan het hele concept van de velddagen lag natuurlijk de voorlichtingskunde ten grondslag.

Op steenworp afstand van De Kandelaar lag de boerderij van de familie Zachariasse. Wie daar kwam, hoorde dat de jongste zoon in Wageningen met een onderzoek bezig was. Dat zou in 1974 uitmonden in de fameuze dissertatie 'Boer en bedrijfsresultaat'. Het was een studie die we nu als puur gamma-onderzoek zouden classificeren, namelijk naar verschillen in bedrijfsresultaat en ondernemerschap. Zachariasse maakte slim gebruik van de

onderzoekskansen die de in 1942 drooggelegde Noordoostpolder bood. Bij de verklaring van verschillen in bedrijfsresultaten speelt het probleem dat bedrijven sterk van elkaar verschillen. Maar de 29 akkerbouwbedrijven in zijn studie waren allemaal in hetzelfde jaar gestart, op gelijke grondsoort met gelijke kavels, gebouwen en bedrijfsgrootte. Boeren waren ooit geselecteerd bij de uitgifte, en daarmee wellicht wat beter dan gemiddeld. Des te verrassender was het grote verschil in inkomen tussen de bedrijven. In 1968 was dat ongeveer 25.000 euro, en het dubbele in het jaar erna. Zachariasse toonde aan dat de belangrijkste oorzaak voor het verschil in resultaat gelegen was in het dagelijkse management van de boer. Sommige ondernemers hadden problemen om hun aandacht te verdelen tussen de dagelijkse werkdruk en langetermijn-beslissingen.

Een groot deel van de verschillen in opbrengsten per ha kon worden verklaard uit verschillen in technische vaardigheden, vooral met betrekking tot de kennis van groeiprocessen van planten. Aangetoond werd ook dat de bereidheid om resultaten van beslissingen en activiteiten te evalueren en steeds te leren van ervaringen van doorslaggevend belang waren voor de winstgevendheid van het bedrijf.

Boeren en voorlichters waren indertijd verrast door de uitkomsten van deze studie. Men had niet verwacht dat verschillen in inkomen zo hoog opliepen. Bedrijfsvergelijking was indertijd wel gangbaar, maar beperkte zich vaak tot technische resultaten in vergelijking met normen. Een van de meer praktische gevolgen van de studie was dan ook een belangstelling voor financiële bedrijfsvergelijking. Een ander gevolg was

dat de studie school maakte en leidde tot een groot aantal vervolgonderzoekingen, aanvankelijk rond operationeel management, later in tactisch en strategisch management. De aandacht voor verschillen tussen ondernemers is terug te vinden in verschillende proefschriften vanuit het LEI en heeft ook menig beleidsadvies beïnvloed (Poppe en Van Meijl, 2004).

De les die in deze historie schuilt, is dat naast de noodzaak van beta-gamma interactie er een zelfstandige positie gerechtvaardigd is voor gamma-onderzoek. Naast de welbekende technologische bron voor innovatie is er namelijk ook een organisatorische (of institutionele) Dat geldt niet alleen in de landbouw. Zo kent de historie van de auto-industrie drie uiterst belangrijke organisatorische innovaties (Magretta, 2002).

- **Henry Ford** maakte zijn droom waar om de auto te transformeren van een speeltje voor rijkelui naar een vervoermiddel voor de gewone man door in 1908 de lopende band te introduceren, nadat hij in een slachterij de karkassen had zien bewegen langs verschillende arbeiders. Dat was meer een organisatorische dan een technische vernieuwing. Jarenlang uitermate succesvol, maar in mei 1927 zette Ford eigenhandig de lopende band stil voor een reorganisatie. Er was teveel marktaandeel verloren aan General Motors.

- **GM** had veel merken opgekocht en bood aantrekkelijker producten voor kopers die wat meer luxe wilden. Daarmee was



Krijn J. Poppe

Bedrijfseconoom, is hoofd van de Afdeling Dier van het LEI, een lijnmanagement-functie die eindverantwoordelijkheid inhoudt voor meer dan 90 medewerkers en 9,3 miljoen euro omzet. Trekt voor Wageningen UR een kennisbasisthema rond transitieprocessen. Zijn grijze haren waren er al voordat hij aan deze taken begon.

Henry Ford klem gezet. GM kon dit alleen realiseren door een revolutionaire organisatievorm: de divisiestructuur waarin een aantal beslissingen werden gedecentraliseerd om marktgericht te zijn, en anderen centraal bleven om kostenvoordelen te behalen.

- *De derde organisatorische innovatie is die van **Toyota**, dat na de oorlog geen geld had voor voorraden, maar wel auto's wilde maken en de oplossing vond in het kwaliteitsdenken en just-in-time beleving. Waarmee de basis werd gelegd voor een verovering van internationale markten met kwalitatief goede auto's.*

De behoefte aan organisatorische of institutionele veranderingen bepaalt de vraag naar kennis uit de sociale wetenschappen (Ruttan, 2003). Juist in tijden waarin internationale schaarsteverhoudingen zich wijzigen en transactiekosten onder invloed van ICT veranderen, is de vraag naar institutionele veranderingen groot. Zo constateerde ook het Innovatieplatform recent dat meer nadruk op zijn plaats is voor zogenoemde 'sociale innovatie' als middel tot een meer concurrerende economie.

Ten tijde van de introductie van de output-sturing introduceerde Zachariasse in het LEI het begrip ondernemende onderzoeker. Ook het concept 'ondernemende universiteit' heeft aan belang gewonnen, en komt in Wageningen onder andere tot uiting in koppeling met startende bedrijven en samenwerkingsverbanden als Food Valley. Wat we onder maatschappelijk

Literatuur



J. Magretta: *What management is*, London, 2002

K.J. Poppe and H. van Meijl: *Adjustments and differences in farm performance – a management perspective from the Netherlands*, LEI, Den Haag, 2004

V.W. Ruttan: *Social science knowledge and economic development*, Ann Arbor, 2003

L.C. Zachariasse: *Boer en bedrijfsresultaat*, Wageningen 1974

verantwoord ondernemen voor organisaties als Wageningen UR moeten verstaan is nog niet zo helder. Vooralsnog omvat het idee het schenken van Max Havelaar koffie, een ethische gedragslijn voor onderzoekers en je bezighouden met maatschappelijk relevante onderwerpen. Wat dat laatste betreft is onderzoek naar organisatorische innovaties, waaronder het concept Maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf, zeer op zijn plaats. Afgelopen decennium heeft Zachariasse mogen merken dat binnen Wageningen van tijd tot tijd de temperatuur oploopt als het gaat om nut, noodzaak en positie van de sociale wetenschappen. Mocht zich dat weer voordoen, dan kan op een of andere wijze afkoeling worden gezocht in de geschiedenis van Marknesse.