



Onderwijs.

Innoveren: ontwikkelingen en kans

De Nederlandse overheid wil dat Nederland een land wordt van innovatie en ondernemerschap. Dit geldt ook voor bos- en natuurbeheer. Maar in hoeverre is de sector bos- en natuurbeheer in staat tot innovatie en ondernemerschap? Oosterbaan en Spijker schreven in 2005 in hun rapport 'Innovatie in het bos-, natuur- en landschapsbeheer' dat "het beheerwerkveld niet tot de meest sprankelende sectoren behoort wanneer het om innovatie gaat". En InnovatieNetwerk schrijft op haar website dat "de innovatieve kracht van de natuursector op dit moment nog niet voldoende ontwikkeld lijkt". Nieuw onderzoek laat iets anders zien: innovatie vindt volop plaats. En er kan nog veel meer, als je maar wilt. Ook in het bos- en natuurbeheer.

— Marjanke Hoogstra-Klein (Leerstoelgroep Bos- en natuurbeleid, Wageningen Universiteit), Leon Op de Beek (Zuivere Speeltijd)

> INNOVATIE BETEKENT VERNIEUWING. Dit kan gaan om alles wat als nieuw wordt ervaren: een idee, een product, wat dan ook. Uit een onderzoek dat wij onder tweehonderd publieke en private bos- en natuurbeheerders deden, blijkt dat bijna een kwart van hen de afgelopen jaren een of meer voor het eigen bedrijf nieuwe producten op de markt heeft gebracht. Van alle bedrijven heeft een kwart ook nog plannen om de komende jaren te innoveren en denkt 12% van de bedrijven na over mogelijkheden te innoveren. Dit lijkt misschien niet zo'n hoog percentage, maar uit het onderzoek blijkt dat innovaties sterk afhankelijk zijn van het type beheerder. Bij beheerders waar het bos- en natuurbeheer geld op moet leveren, is het percentage innovaties veel hoger dan bij beheerders waar geld veel minder een rol speelt, zoals bij zogenaamde hobbybedrijven. Uit het onderzoek blijkt ook dat beheerders die niet innoveren, dit vooral achterwege laten omdat het voor hen financieel gezien niet noodzakelijk

is. Als we deze beheerders buiten beschouwing laten, is het percentage dat heeft geïnnoveerd ruim een derde. Het percentage bedrijven dat nog gaat innoveren is dan 38%.

De meest genoemde nieuwe producten hebben te maken met recreatie en toerisme, zoals ATB-routes, wandelpaden en wandelroutes, blotevoetenpaden, kunstroutes, evenementen, excursies en safari's. Verder lijken veel bedrijven nieuwe houtproducten, waaronder vooral ook biomassa, op de markt te hebben gebracht. Andere, minder vaak genoemde producten zijn groen voor sierteelt, kerstbomen, vergoeding voor waterberging, verbeteren van biodiversiteit en het verlenen van diensten aan derde partijen, zoals het opstellen van beheerplannen voor andere bos- en natuurbeheerders.

Kansen en belemmeringen

Ongeveer de helft van de bos- en natuurbeheerders die een nieuw product op de markt brengt, realiseert een positief resultaat met het product. Voor een kwart van de innovaties geldt dat ze evenveel kosten als dat ze opleveren. En voor het vierde kwart geldt dat bedrijven er geld op toe moeten leggen. Soms hebben deze ondernemers gewoon pech. Een innovatie kan anders lopen dan gepland. Als ondernemer loop je immers altijd een risico als je iets nieuws begint. Maar de bos- en natuurbeheerders komen ook veel obstakels tegen die zij niet altijd direct

in de hand hebben:

- **Bedrijfs-/gebiedskennmerken**
Het ontbreken van kennis, het niet kunnen vinden van de juiste partners, niet voldoende tijd of arbeid hebben, het niet passen van nieuwe producten binnen de bedrijfsfilosofie of de status van het natuurgebied (bijvoorbeeld beschermd gebied), of te klein bezit.
- **Overheden/wet- en regelgeving**
Overheden werken niet altijd mee aan een innovatie. Soms staat ook de bestaande wet- en regelgeving een innovatie in de weg.
- **Product en markt**
Soms is een product moeilijk te verkopen, levert het product te weinig op of is er nauwelijks vraag naar het product. Ook kan de onbetrouwbaarheid van kopers de verkoop van een innovatie frustreren.
- **Financiële middelen**
Het ontbreken van geld om te kunnen investeren in innovaties.
- **Maatschappelijke problemen als vandalisme en vernielingen**
Er zijn de nodige innovaties bedacht die uiteindelijk weinig succesvol bleken. Soms voert een eigenaar een innovatie niet eens uit, uit vrees voor vandalisme. Anderen hebben de harde werkelijkheid van vandalisme ervaren en hebben weinig trek om er mee door te gaan.

- **Vermindering van privacy**

Beheerders zouden hun bezit tegen vergoeding wel open kunnen stellen, maar hebben weinig trek in horden bezoekers omdat het een aanslag op hun privacy zal betekenen. Ook bij winkelverkoop, houtverkoop of andere producten moeten eigenaren 'vreemden' op hun terrein dulden en dat stuit nogal eens op bezwaren.

Uitdagingen

Met de opgedane positieve en negatieve ervaringen met innovaties in het beheer, moet het mogelijk zijn om nog meer succesvolle innovaties tot stand te brengen. Met een groeiende behoefte aan rust en ruimte en vraag naar producten die gemaakt zijn van natuurlijke materialen liggen er volop kansen in de recreatie- en gastvrijheidssector, de energiesector, de bouw en bij de consument. Maar ook de kinderopvang, het onderwijs en de zorg hebben steeds meer behoefte aan groen omdat zij de waarde van bos en natuur voor hun werk steeds meer inzien.

En natuurlijk is het zo dat de beheerder, net zoals veel andere primaire producenten, slechts een basisbedrag voor zijn producten en diensten krijgt, terwijl verwerkers, handelaren en eindverkopers het (samengestelde) product voor een steeds hogere prijs kunnen verkopen. Dat is inderdaad lastig. En natuurlijk is het ook

nansen in het bos- en natuurbeheer



Met Nederlands hout is veel meer mogelijk.

zo dat mensen op een vrije dag heel veel andere dingen kunnen doen dan naar een bos gaan, en dat er steeds meer alternatieve bouwstoffen komen voor hout en papier. En natuurlijk is het voor een bosbeheerder lastig dat mensen tot nu toe altijd gratis gebruik mochten maken van de natuur en de bossen en dat ze dus misschien in het verweer komen als blijkt dat straks niet alles zo maar meer gratis is.

Op zoek naar inspiratie

Deze omstandigheden zijn echter des te meer een aanwijzing dat het nodig is om als sector creatief te zoeken naar nieuwe mogelijkheden, naar nieuwe verbindingen. Wellicht is daar scholing van de medewerkers voor nodig, meer kennis van de doelgroepen, meer samenwerking tussen de ketenpartners en natuurorganisaties. Het aangaan van al die uitdagingen is niet eenvoudig. Het vergt een planmatige aanpak, die door natuurorganisaties in gezamenlijkheid zal moeten worden bepaald, omdat oplossingen in het ene natuurgebied verwachtingen scheppen bij de natuurliefhebbers voor oplossingen in een ander natuurgebied. Eens te meer wordt duidelijk dat een gedeelde en gedragen visie voor de toekomst voor de natuursector noodzakelijk is.

Het goede nieuws is dat de natuursector niet de eerste is die voor deze uitdaging staat. Natuurlijk is geen enkele ander sector of industrie een op een vergelijkbaar met de natuursector, maar anderen hebben wel oplossingen gezocht voor diezelfde uitdagingen. De stappen die elders gemaakt zijn, zijn interessant voor de natuursector om te analyseren en te vertalen naar de specifieke eigen problematiek. De behaalde resultaten kunnen leiden tot richting en inzicht voor een succesvolle eigen aanpak. Ter inspiratie twee cases: een uit de cultuur en een uit de horeca.

Case 1: Rotterdams Philharmonisch Orkest

Het Rotterdams Philharmonisch Orkest (RPO) staat bekend om zijn technisch hoogstaande bewerkingen van vooral Russische klassieke muziek. De huidige afnemers zijn relatief oud en hebben veel kennis van klassieke muziek. Om toekomstige inkomsten te verzekeren zullen jongere doelgroepen moeten worden benaderd. Dit kan echter niet met dezelfde "taal" als die voor de bestaande doelgroep, omdat deze taal niet begrepen wordt door nieuwe doelgroepen. Bovendien zullen andere producten nodig zijn die beter aansluiten bij de behoeften van de potentiële klanten. Hierbij loopt het RPO tegen een probleem aan dat vergelijkbaar is met dat van de natuursector: een deel van de werknemers van het RPO heeft de overtuiging dat de nieuwe doelgroepen verleid kunnen worden te gaan luisteren naar klassieke uitvoe-



Voor de campagne Russische Herfst, een cyclus uitvoeringen van Russische componisten, reden musici van het Rotterdams Philharmonisch Orkest rond in een opvallende rode Lada en deden 'invallen' in cafés, restaurants, dansclubs. De stad hing vol met Sovjet-Russische propaganda.

ringen door nog beter uit te leggen waarom deze muziek zo belangrijk en bijzonder is. Dat is een aanbodgerichte manier van denken, die onvoldoende invulling geeft aan het luisteren naar wat de daadwerkelijke behoeften van de beoogde nieuwe klanten zijn.

De directeur is in 2011 gestart met de ontwikkeling van alternatieve producten voor zogenoemde 'light users' van klassieke muziek. Zo worden in Rotterdam Classic Club Nights georganiseerd, waarbij klassieke muziek wordt uitgevoerd op locatie en in de atmosfeer van de clubs waar het jongere publiek komt. Daarnaast worden uitvoeringen gegeven in thema's van filmmuziek, zoals de uitvoeringen van de films van 'The Lord Of The Rings'. Om nieuwe doelgroepen te interesseren voor de klassieke uitvoeringen is ook een alternatieve aanpak bedacht. Voor de campagne van Russische Herfst, een cyclus uitvoeringen van Russische componisten, reed een aantal musici, verkleed als de Russische maffia, rond door Rotterdam in een opvallende rode Lada. De musici deden 'invallen' op plekken waar een jong publiek vaak komt: cafés, restaurants, dansclubs. Verder hing de stad vol met Sovjet-Russische propaganda. De belangrijkste resultaten waren 30% meer kaartverkoop en een hogere bezettingsgraad van de concertzalen, vooral te danken aan een

nieuwe, jongere doelgroep. De natuursector kan hiervan leren dat het kan lonen om behoeftes van nieuwe doelgroepen te achterhalen, en daar met nieuwe producten en diensten op in te spelen. Dit hoeft niet ten koste te gaan van de traditionele belangen, zolang er maar een visie is over wanneer er welk belang de boventoon voert. Bovendien kunnen nieuwe doelgroepen geïnteresseerd worden door ze te benaderen op de plekken waar die doelgroepen vaak komen. Wellicht dat er slimme combinaties van producten en diensten met locaties te verzinnen zijn (een natuurcafé in een grote stad?).

Case 2: Rémy Martin

Ondanks de crisis heeft de cognacindustrie de afgelopen jaren een flinke groei doorgemaakt. De markt groeide in 2012 met 4,5%. De sterkste groei kwam van het segment 'oude cognacs', aangeduid met VSOP (Very Superior Old Pale) en XO (Extra Old), een specialisme van vooral het merk Rémy Martin. Dit zijn cognacs die soms meer dan dertig jaar rijpen in speciale vaten in kelders, voordat ze verkocht mogen worden. Dat betekent dat de 'Cellar Master', de persoon die verantwoordelijk is voor dat rijpingsproces, het uiteindelijke eindresultaat meestal niet meemaakt. Hier is een vergelijking

te maken met een boscigenaar die het hout oogst dat door zijn of haar voorgangers is geproduceerd. De cognacindustrie heeft daardoor eenzelfde probleem als de natuursector: hoe bepaal je de vraag naar een product dat pas over vele jaren gereed is? De industrie wordt daardoor gedwongen vraaggestuurd te werken. Rémy Martin luistert daarom heel goed naar waar zijn doelgroepen gevoelig voor zijn. Dit bedrijf kent drie doelgroepen: de traditionele, oudere cognacdrinkers, de nieuwe rijken in Azië en de jongeren, die inkomsten voor de toekomst moeten garanderen. De omzetgroei van oude cognacs zit vooral in Azië en bij de jongeren. Rémy Martin probeert vraag te creëren door dicht tegen de cultuur van zijn doelgroepen te gaan zitten. Jongeren worden benaderd via hiphopartiesten met veel luxe en 'bling bling', terwijl de cognacfles wordt vormgegeven als bevatte deze een duur parfum. In Azië zijn het juist de succesvolle zakenmensen die het voorbeeld zijn voor nieuwe generaties en wordt met foto's van geslaagde zakenlieden geadverteerd. Bovendien gebruikt Rémy Martin in zijn marketing het nadeel van de lange productie-

tijd juist als een voordeel: ultieme kwaliteit. In elke uiting wordt verteld over het feit dat de cognac minimaal 25 jaar gerijpt heeft en dat dit noodzakelijk is voor de kwaliteit van de cognac. De lange productietijd voegt zo extra waarde toe aan het product. Tot slot wordt het ambacht op een voetstuk gezet. Pierrette Trichet, de huidige 'Cellar Master' van Rémy Martin is een van de sterren van het concern, waardoor ze op veel evenementen aanwezig is en ook een extra waarde vormt voor het product. De natuursector zou de productietijd van bijvoorbeeld hout ook positief kunnen gebruiken. Door het ambacht en de vele jaren van zorg te benadrukken bij de eindgebruiker kan extra (financiële) waarde worden toegevoegd aan de natuurproducten. Daarnaast zorgt de cognacindustrie voor een borging van de kennis over het ambacht. Een opvolger van de 'Cellar Master' moet dezelfde kwaliteit cognac kunnen leveren. In de natuursector worden vak- en terreinkennis, door bezuinigingen, de laatste jaren vaak weggesaneerd. Hierdoor worden partijen afhankelijk van de kennis van derden voor het eigen beheer. De cognacindustrie probeert het

probleem van het voorspellen van de vraag over vele jaren te omzeilen door merken in de markt te zetten en die populair te maken bij de eindafnemer. Zo zou je het landgoed of de naam van het natuurgebied kunnen gebruiken om extra toegevoegde waarde aan het eindproduct te geven. Een kast gemaakt van hout uit een Fries natuurgebied heeft bijvoorbeeld meer nostalgische waarde voor iemand die in Friesland geboren is.

Conclusie

Uit onze onderzoeken blijkt dat er volop innovatie plaatsvindt in het bos- en natuurbeheer. Er kan echter nog veel meer. Om nieuwe kansen optimaal te benutten, kan de sector inspiratie halen uit de manier waarop anderen oplossingen hebben gevonden hebben voor vergelijkbare uitdagingen.<

Marjanke Hoogstra-Klein

marjanke.hoogstra@wur.nl

Leon Op de Beek

leonopdebeek@zuiverespeeltijd.nl



Pierrette Trichet, de huidige 'Cellar Master' van Rémy Martin is een van de sterren van het concern, waardoor ze op veel evenementen aanwezig is en ook een extra waarde vormt voor het product.

Dit artikel is gebaseerd op drie onderzoeken. De rapporten van deze onderzoeken zijn te downloaden: M.A. Hoogstra-Klein, B. Arts, G. Elkhuisen, T. Mattijssen, 2013. Bedrijfsmatig werken in bos- en natuurbeheer - Ambities in relatie tot resultaten. Utrecht, InnovatieNetwerk. www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/558/Bedrijfsmatigwerkeninbosennatuurbeheer.html
L. Op de Beek, 2013. Inspiratie voor de natuursector. Utrecht, InnovatieNetwerk. www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/547/InspiratievoordeNatuursector.html
L. Op de Beek, 2013. SWOT-analyse van de natuursector. Utrecht, InnovatieNetwerk. www.innovatienetwerk.org/nl/bibliotheek/rapporten/531/SWOTanalysevandenatuursector.html