



**KENNIS  
CENTRUM**

Agrofood en  
Ondernemen

*inspireren, creëren en waarderen*

# DE KUNST VAN HET DOORZETTEN

*Leerervaringen uit  
Het Nieuwe Veehouden*

**Bart Bremmer |**  
Innovatiesocioloog

**Wiggele Oosterhoff |**  
CAH Vilentum

**Harry Kortstee |**  
LEI, onderdeel van Wageningen UR



## Colofon

Uitgave:  
CAH Vilentum,  
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen  
Tel 088 – 0206000  
[www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl)

Auteurs:  
Ir. Bart Bremmer  
Ir. Wiggele Oosterhoff  
Ing. Harry Kortstee MAB  
Ir. Ernest van den Boezem

Met dank aan andere leden van de  
projectgroep Het Nieuwe Veehouden:  
Drs. Jelmer Vierstra, Stichting Natuur & Milieu  
Dhr. Maarten Vrolijk, Wageningen Livestock Research  
Ir. Yvette van Wichen, LTO Noord Projecten  
Ing. Kristel van Veen, LTO Noord Projecten

Eerste druk, december 2015  
Oplage, 200 exemplaren

Bestellingen:  
[info@kcagro.nl](mailto:info@kcagro.nl)

Publicatienummer:  
15 – 006 pp

Foto cover:  
Cor Vos

# DE KUNST VAN HET DOORZETTEN

*Leerervaringen uit Het Nieuwe Veehouden*



## Inhoud

Woord vooraf	6
1. Duurzaam Ondernemen in de veehouderij	8
2. Puzzelen met de theorie van het Multi-level Perspectief	13
3. De innovatiespiraal	16
4. Vragen in de inspiratiefase	18
5. Team en coach	22
6. Obstakels in de ontwikkel- en realisatiefase	25
7. Mogelijk-makers	36
8. Bronnen	38

## Woord vooraf

**Voor u ligt een publicatie die nog het meeste lijkt op een reisverslag. Of zoals een Britse onderzoeker/ondernemer laatst tegen me zei: 'in agriculture we still are on a journey'.**

Deze publicatie is een verslag van ondernemers, onderzoekers, medewerkers van maatschappelijke instellingen en belangenbehartigers en studenten van een reis naar Het Nieuwe Veehouden. Naar de toekomst van de veehouderij in Nederland, zonder precies te weten hoe die er uitziet. De reisbagage bestaat vooral uit innoverend vermogen en doorzettingsvermogen.

In drie projecten (Het Nieuwe Veehouden 1, 2 en 3) is deze reis gemaakt, die bestond uit workshops, interviews, studies, bijeenkomsten, enz.. Steeds kwam bij ondernemers de wens naar voren om in de veehouderij diepgaand te vernieuwen, om naast voortreffelijke technische resultaten ook het draagvlak voor de veehouderij in de samenleving te vergroten. Ondernemers blijken dan bereid te zijn om de risico's

te nemen die deze innovaties vragen, omdat ze trots willen zijn en blijven op hun bedrijf en hun producten. Het Nieuwe Veehouden heeft veel inzicht opgeleverd over de moeilijkheidsgraad van innoveren, écht innoveren. Het is niet gemakkelijk om nieuwe productiemethoden te ontwikkelen en nieuwe markten aan te boren om zo te komen tot nieuwe product-markt combinaties. Daarbij werd duidelijk dat het vakmanschap van de ondernemer uitermate hoog moet zijn; dat doorzetten een kritische succesfactor is, en dat de ondernemer op zoek moet naar personen in zijn omgeving die hem helpen de innovatie die hij in gedachte heeft ook mogelijk te maken. 'Mogelijkmakers' hebben we ze genoemd. Ze zitten overal; bij gemeentes, banken, bedrijven, maar het kunnen ook burens en familieleden zijn. Zelfs tot dan toe onbekenden kunnen helpen om de reis tot een succesvol einde te brengen, met middelen, vergunningen, markttoegang of nieuwe technische mogelijkheden.

De drie projecten "Het Nieuwe Veehouden" laten zien hoe moeilijk het echte innoveren soms is en hoeveel

doorzettingsvermogen ervoor nodig is. Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat er aan de basis van de veehouderij in Nederland voldoende innovatief vermogen is voor een toekomst van diezelfde veehouderij in Nederland.

Ik dank de vele ondernemers, onderzoekers en anderen die hebben bijgedragen aan deze publicatie en wens u veel leesplezier en inspiratie toe. Dank voor de reis van ontdekken, via uitproberen en ontwikkelen, naar realiseren.

We still are on a journey!



ir. Ernest van de Boezem,  
lector Vitale Landbouw, CAH Vilentum



# 1. Duurzaam Ondernemen in de veehouderij

## Opgaven voor de Nederlandse veehouderij

Vanaf de jaren '50 van de vorige eeuw heeft de Nederlandse veehouderij enorme stappen gezet als het gaat om arbeidsproductiviteit en kostprijsefficiëntie. Overheid, onderwijs, voorlichting en onderzoek hebben deze ontwikkeling mede mogelijk gemaakt. Nederland is daarmee wereldwijd een toonaangevende speler geworden als het gaat om de productie van dierlijke eiwitten. Uit diverse landen komen ondernemers, onderzoekers en experts leren van de Nederlandse veehouderij.

De Nederlandse veehouderij lijkt echter slachtoffer te worden van haar eigen succes. Met de modernisering van de landbouw zijn er in Nederland diverse problemen ontstaan, vooral op het gebied van milieu en maatschappelijke waardering. De veehouderij heeft een groot aandeel in het versterkte broeikas effect. Door massale import van krachtvoer en kunstmest ontstaat er in Nederland een mestoverschot. Daar komt bij dat de samenleving veranderd is. Burgers zijn anders naar het platteland gaan kijken. Het platteland is niet meer het domein van de landbouw alleen. Consumenten vinden dat dieren met meer respect behandeld moeten worden.

Ondertussen staat het inkomen van de veehouders al jaren onder druk. Nederlandse veehouders zijn voor hun inkomen afhankelijk van de wereldmarkt. Zij moeten concurreren met ondernemers in bijvoorbeeld China en Brazilië. Dat is lastig, want de kosten voor arbeid en grond zijn in Nederland hoog en markt en overheid stellen vaak aanvullende eisen.

De problemen hebben nog een diepere laag. Er wordt wel gesproken over een drievoudige crisis in de landbouw:

### 1. Ecologische crisis

Uitstoot broeikasgassen, mestoverschot, dreigend mineralentekort, afname biodiversiteit, ziektedruk, antibioticagebruik.

### 2. Sociale crisis

Verlies van draagvlak door vleeschandalen, dierziekten, stank en andere overlast. Spanningen tussen veehouders en huizenbezitters in de directe omgeving van het bedrijf. Veranderende visie op het dier bij burgers, belangengroeperingen en NGO's. En ook sociaal isolement bij boerengezinnen en afnemend werkplezier.

### 3. Economische crisis

Stijgende kosten bovenop stagnerende en fluctuerende opbrengsten. Toenemende concurrentie vanuit andere delen van de wereld. Hoge investeringen en schulden. Een groot aantal bedrijven staat 'onder water' (de totale schuld is groter dan de totale waarde).

### De problemen en crisis leiden tot een tweetal grote opgaven.

Allereerst is er de roep om meer duurzaamheid. Een veehouderij die produceert met minder schadelijke effecten voor milieu en volksgezondheid, met respect voor het dier, en in evenwicht met de omgeving. Het is hoopgevend dat de roep om duurzaamheid gepaard gaat met een bereidheid van een groeiende groep consumenten om meer te betalen voor producten die echt onderscheidend zijn.

Daarnaast is er een grote behoefte aan nieuwe verdienmodellen voor veehouderijen. Die nieuwe verdienmodellen zijn nodig omdat er anders maar voor een hele

kleine groep veehouders een toekomst in Nederland is. En ook voor die kleine groep is het de vraag in hoeverre zij de 'licences to produce and to exist' kunnen behouden. Ook hier geldt dat steeds meer ketenpartijen het initiatief nemen om producten met toegevoegde waarde in de markt te zetten, vaak onder druk van én met hulp van NGO's.

## Een markt met vier ketens

In de afgelopen jaren is er echter veel veranderd in de markt van voedselketens.

Er tekent zich diversificatie af. Er ontstaan verschillende soorten ketens, zie figuur 1. Elk van die ketens heeft niet alleen zijn eigen eisen, maar kent ook specifieke 'spelregels' die anders zijn dan die van andere ketens.

	VOLUME MARKT, REGULIERE AFZET	OPEN KETEN, PLUSSEGMENT	GESLOTEN KETEN	MERKPRODUCTEN, NICHE MARKT
AFZET KANALEN	Internationale markt, gangbare slagerijen.	Vrij verkrijgbare concepten.	Concepten in eigen-dom van de keten, via specifieke bestaande kanalen.	Eigen merk van één of meerdere ondernemers.
MARKTWAARDE	Prijznemer. Marge wordt bepaald door kostprijs.	Prijznemer. Marge wordt bepaald door kostprijs en markt van vraag en aanbod.	Onderhandelingspositie vanuit de keten. Marge wordt bepaald door onderscheidend vermogen van concept en kostprijs (incl. extra's die concept vraagt).	Onderscheidend vermogen dat het totaal van de duurzame innovatie in de (beoogde niche-) markt heeft.
TYPE ONDERNEMER	Sturen op efficiëntie is primaire kwaliteit en drijfveer.	Intrinsiek gemotiveerd om het anders te doen. Behoefte aan zekerheid van grote keten, waarbinnen stappen passen.	Behoefte om het met collega's samen te doen. Bereidheid om informatie en kennis te delen en van elkaar te leren.	Onderscheidend vermogen dat het totaal van de duurzame innovatie in de (beoogde niche-) markt heeft.

Figuur 1. Markt met vier ketens

### 1. Volume markt, reguliere afzet

Dit is de traditionele markt van bulkproductie. Hier worden uniforme, anonieme producten geproduceerd die over de hele wereld worden afgezet tegen eenzelfde prijs. De producten moeten voldoen aan de wettelijke eisen die gesteld worden op bijvoorbeeld het gebied van voedselveiligheid. De markt stelt geen aanvullende eisen. Er is geen onderscheid tussen producten van verschillende producenten, wat ertoe leidt dat veehouders alleen invloed kunnen uitoefenen op hun inkomen door hun kostprijsefficiëntie te verhogen en hun schaal te vergroten. De veehouder heeft geen mogelijkheden om een meerprijs te ontvangen voor onderscheidendheid van zijn product of productiewijze. In de supermarkt zijn de producten uit deze keten terug te vinden als gangbare producten, met de laagste prijs in het schap. Veehouders hebben in deze ketens geen macht, aangezien de ene veehouder eenvoudig ingewisseld kan worden voor de ander. Tegelijkertijd hebben ook veehouders de mogelijkheid om over te stappen op een andere afnemer.

### 2. Open keten, plussegment

In open ketens worden bovenwettelijke eisen gesteld. De producten worden onder een specifiek certificaat of keurmerk op de markt gebracht. Producenten binnen een dergelijke keten brengt extra kosten met zich mee. Daar staat een hogere opbrengstprijstegenover. Voorbeelden: 1 ster Beter Leven Keurmerk, biologische productie. Aangezien het hier om open markten gaat, gelden vrijwel dezelfde spelregels als bij de volumemarkt. Er is vrije toetreding mogelijk. Veehouders zijn onderling inwisselbaar. Veehouders kunnen op hun beurt eenvoudig switchen van afnemer. Voor alle extra's die je als veehouder verricht bovenop de 'plus', is er geen meerprijs. De bovenwettelijke eisen zorgen er weliswaar voor dat het product zich onderscheidt van het gangbare segment, maar onderling zijn de producten identiek. Dat leidt ertoe dat ook hier kostprijsefficiëntie en schaalvergroting de enige

instrumenten zijn voor veehouders om hun inkomen te vergroten.

### 3. Gesloten ketens

Wanneer partijen binnen een keten afspraken met elkaar maken en daarbij hun kwaliteitsnormen verhogen ten opzichte van andere ketens ontstaat een gesloten keten. Dit geeft ketenpartijen meer mogelijkheden om te werken aan productkwaliteit, voedselveiligheid en duurzaamheid, om zich daarmee in de markt te onderscheiden. Ketenpartijen creëren daarmee wederzijdse afhankelijkheid. Ze hebben elkaar nodig om de keten optimaal te laten functioneren en de kwaliteit van het eindproduct te kunnen garanderen. De onderscheidendheid ontstaat door het commitment dat partijen met elkaar aangaan: over en weer continuïteit bieden en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het eindproduct. De veehouder is binnen de gesloten keten verzekerd van een meerprijs voor zijn product. Ook zijn er binnen een gesloten keten meer mogelijkheden om tot prijsafspraken te komen. Voor supermarkten en andere ketenpartijen zorgt een gesloten keten voor meer zekerheid wat betreft de kwantiteit en kwaliteit van de producten. De opbrengstprijst komt niet één op één voort uit de kostprijst. Voorbeeld: Lekker en Duurzaam Varkensvlees.

### 4. Merkproducten, nichemarkt

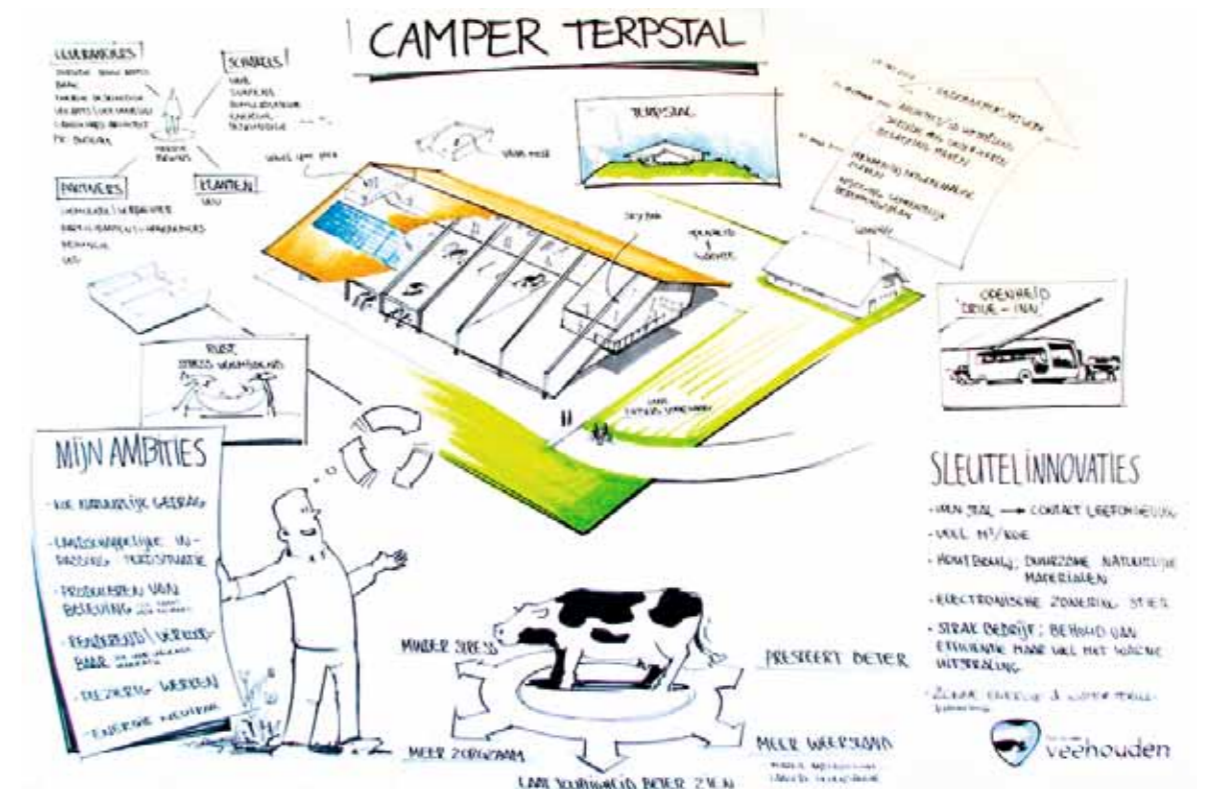
Bij merkproducten werken producenten en ketenpartijen samen aan de opbouw van een imago. Daarin gaan ze verder dan bij gesloten ketens. Er wordt een product of productlijn geproduceerd waar een verhaal bij hoort en waar consumenten zich mee kunnen identificeren. Authenticiteit is een belangrijk onderdeel van de marketingstrategie. Een merk staat ergens voor en weet een bepaalde groep consumenten aan zich te binden. Wat betreft dierlijke eiwitten laten bijvoorbeeld Rondeleieren, Livar en Vair zien dat het kan. Bij merkproducten is continuïteit belangrijk. Tegelijkertijd moet een merk

zich blijven vernieuwen. Meer dan bij de gesloten keten kan het de veehouder zelf zijn die hier de regie heeft. Bij merkproducten moeten de ketenpartijen nauwer samenwerken dan bij de eerder genoemde gesloten ketens. Het 'overslaan' of integreren van ketenschakels kan daarbij helpen. De keten moet als één geheel functioneren. Alleen door intensieve samenwerking kan een product zoveel vertrouwen en authenticiteit uitstralen, dat een consument zich laat verleiden om het onderdeel te maken van zijn identiteit. De consument wordt geraakt door een gevoel of een compleet verhaal. Dat wordt ondersteund door smaak, het gezicht van de producent, duurzaamheidsmaatregelen, vergaande transparantie, enz. Merkproducten vragen toewijding en oprechtheid van de partners die het merk produceren.

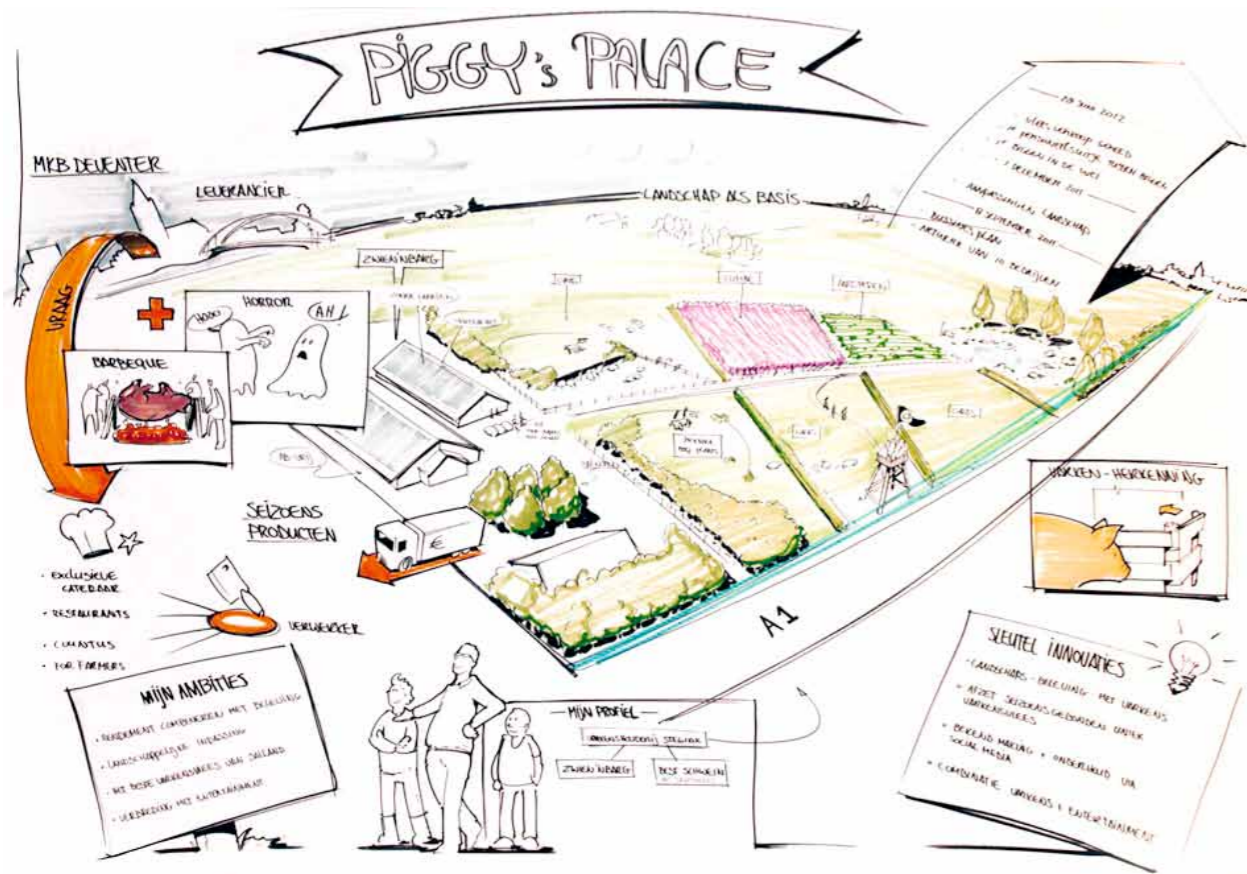
*Theorie en praktijk gaan in deze publicatie hand in hand. Want innoveren leer je niet uit een boekje, dat moet je zelf doen.*

### Zoektocht van innovatieve ondernemers

Innovatieve ondernemers wachten niet op het collectief. Zij gaan zelf aan de slag. Diverse veranderingen in markt en maatschappij bieden kansen voor (individuele of groepen) veehouders om een alternatief te vinden. Een groeiende groep ondernemers in de veehouderij heeft plannen voor innovatieve duurzame veehouderijssystemen. Plannen die afwijken van bestaande stelsystemen, marktconcepten en verdienmodellen.



Bron: <http://erf1.nl>



Bron: [www.piggypalace.nl](http://www.piggypalace.nl)

Deze innovatieve ondernemers zijn op zoek naar nieuwe vormen van veehouderij die beter tegemoet komen aan de behoeften van markt en maatschappij. Juist deze veehouders lopen tegen obstakels van onkunde en onbegrip op. Het is een kwestie van doorzetten om de plannen te realiseren.

In opeenvolgende projecten van Het Nieuwe Veehouden (1, 2 en 3) zijn tientallen veehouders gefaciliteerd om hun individuele plannen verder uit te werken en te realiseren. De deelnemende veehouders hebben ervaren dat zo'n innovatietraject nieuwe kennis, capaciteiten en rollen met zich meebrengt. Tegelijkertijd

laat Het Nieuwe Veehouden zien dat 'een aanpak die anders is dan anders' loont. Ondernemers vergroten hun werkplezier en trots. Ze hebben weer meer invloed op hun inkomen en het toekomstperspectief van het bedrijf verbetert. Deze publicatie wil ondernemers (in opleiding) helpen om het innovatietraject richting te geven, houvast te bieden in keuzeprocessen. Het wil helpen om het grotere plaatje te blijven zien en te prikkelen om vooral de volgende stap te zetten!

Deze publicatie wil erfbetreders helpen om veehouders beter te leren begrijpen en hen van het juiste instrumentarium te voorzien; advies, financiering, markt, vergunningen, enz..

## 2. Puzzelen met de theorie van het Multi-level Perspectief

### Multi-level Perspectief

Om de landbouwpraktijk beter te begrijpen, helpt het om een theoretische bril op te zetten. Daardoor zie je hoe verandering in de landbouw tot stand komt en in welk speelveld innoverende veehouders zich begeven. Het Multi-level Perspectief (MLP) is zo'n theoretische bril. Het is ontwikkeld door een groep Nederlandse wetenschappers om ingrijpende en veelomvattende veranderingen in de samenleving te kunnen begrijpen. Zo'n veranderingsproces is op dit moment gaande in het voedselproductiesysteem. MLP helpt bovendien om de samenhang tussen verschillende schaalniveaus te herkennen. Bijvoorbeeld hoe het innovatietraject van een individuele veehouder zich verhoudt tot veranderingen in het totale voedselproductiesysteem.

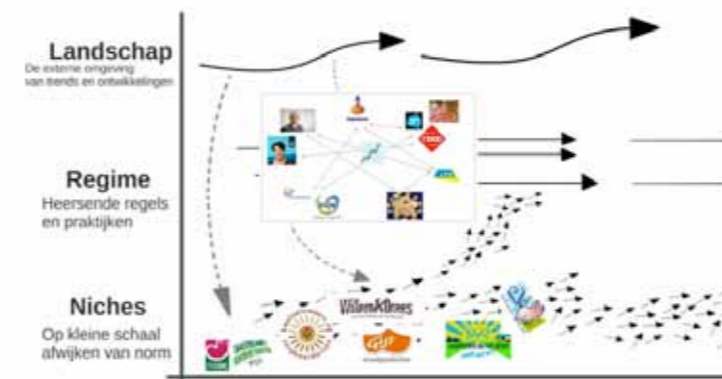
In het MLP worden 3 niveaus onderscheiden waarop verandering plaatsvindt, zie figuur 2.

### 1. Landschap

Het landschap is de achtergrond waartegen allerlei veranderingen zich voordoen. Het is de externe omgeving waar een individuele veehouder geen invloed op heeft. Dit gaat over macro-economische ontwikkelingen, geopolitieke spanningen tussen Rusland en Europa, ontwikkeling van prijzen op de wereldmarkt, klimaatverandering, rampen, oorlogen, veranderende burgeropvattingen over de waarde van dieren, enz..

### 2. Regime

Het regime bestaat uit regels, routines en praktijken die bepalen hoe ons dagelijks systeem functioneert. Niet alleen geschreven regels en concrete afspraken, maar juist ook gewoontes, vanzelfsprekenschappen, onbewuste drijfveren. Binnen het regime in de veehouderij is het thema kostprijsefficiëntie erg belangrijk. Vrijwel zonder erbij na te denken volgen veehouders, ketenpartijen en andere betrokkenen 'regels' die zorgen voor efficiënte productie, uniforme producten en lage consumentenprijzen. Dit systeem houden partijen met elkaar in stand, door deze 'regels' te volgen. Het ligt niet voor de hand om hier vanaf te kijken, omdat je jezelf daarmee buiten spel zet. Zelfs een grote speler als Albert Heijn kan niet plotseling overstappen op een systeem waarbij juist toegevoegde waarde centraal staat en waar hele andere regels gelden. Toeleveranciers zouden hier niet aan kunnen voldoen, consumenten zouden dit niet begrijpen, en concurrenten zouden hier hun voordeel mee doen en marktaandeel winnen. Het regime houdt zichzelf in stand, en verandert – onder normale omstandigheden – alleen in kleine stapjes.



Figuur 2: Niveaus van Multi-level-Perspectief

(Bron: Bart Bremmer)



## Innoveren

Als het in deze publicatie over innoveren gaat, dan gaat het over het creëren en ontwikkelen van niches. Het gaat over het loskomen van het dominante systeem dat gericht is op efficiëntie, specialisatie en schaalvergroting. In veel gevallen betekent dat de overgang van een bedrijf dat draait om kostprijsefficiëntie, naar een bedrijf dat draait om toegevoegde waarde.

Innovatie is daarmee overduidelijk méér dan een technische vernieuwing. Wanneer je een product met meerwaarde wilt gaan produceren, betekent dat ook dat je nieuwe ketenrelaties aan moet gaan. De 'oude' ketenpartijen zijn immers gefocust op kostprijreductie, uniformiteit en grote stromen. Die kunnen waarschijnlijk weinig met jouw product. Tegelijkertijd moet je op zoek naar nieuwe kennis. Het bestaande kennissysteem rondom veehouders is vooral gericht op productie-efficiëntie, schaalvergroting en specialisatie. Wanneer je een product met meerwaarde wilt produceren, heb je weinig aan die kennis. Je hebt dan behoefte aan kennis over kwaliteitsproductie, marketing en communicatie. Deze kennis is niet standaard te vinden in het huidige landbouwsysteem en/of bij erfbetreders.

### 3. Niches

Het derde niveau bestaat uit niches. Initiatieven waarin afgeweken wordt van de routines die door het regime bepaald worden. Hier vinden activiteiten plaats die niet passen binnen het systeem. Vaak kan dat alleen wanneer dit op kleine schaal plaatsvindt. In de veehouderij betekent dat: alternatieve stalconcepten, nieuwe verdienmodellen, maar ook compleet nieuwe producten en diensten die op veehouderijbedrijven geproduceerd worden.

#### En de veehouder zelf?

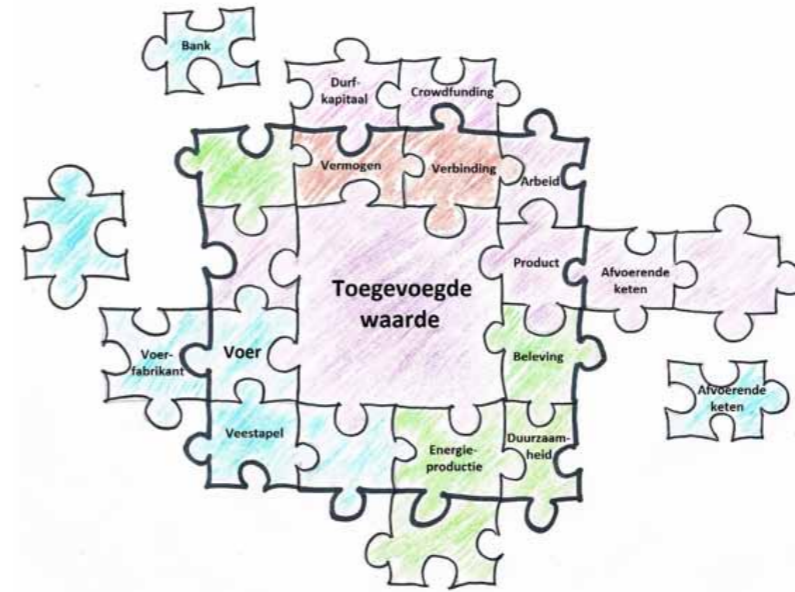
Als een ondernemer zich afzet tegen het regime en zijn eigen niche gaat ontwikkelen, verandert zijn verhaal. Hij gaat zichzelf op een andere manier positioneren ten opzichte van zijn omgeving, de keten en de maatschappij. Zijn definitie van succes wordt anders: niet langer de grootte van het bedrijf, de efficiëntie en de omzet zijn leidend. De productkwaliteit, de waardering van de afnemers, en de marge per product worden leidend. Hij moet het bestaande loslaten en een eigen alternatief ontwikkelen. Een hele puzzel...

### Puzzelen

Het veehouderijbedrijf kun je zien als een legpuzzel. De veehouder is voortdurend bezig om de puzzelstukjes (middelen, activiteiten, gebeurtenissen) op elkaar af te stemmen en zo het bedrijf zo goed mogelijk te laten functioneren. Die puzzel beperkt zich niet tot het eigen erf of de stal, het reikt over de grenzen van het bedrijf heen.

Zo moeten de puzzelstukjes van het bedrijf aansluiten op wat in het Multi-level Perspectief 'het regime' wordt genoemd. De puzzelstukjes van aanvoerende ketenpartijen, dienstverleners, verwerkende industrie, financiers, adviseurs, enz.

In de huidige veehouderij draait deze puzzel om kostprijsefficiëntie. Dat is niet zozeer een keuze van de veehouder zelf, het is meer iets dat van buitenaf wordt opgelegd. Het is waar de keten, het kennissysteem, het beleid en financiering op aansturen.



Bron: Bart Bremmer

De veehouder krijgt zijn puzzelstukjes alleen passend, als hij een uniform product produceert tegen een zo laag mogelijke prijs. Wanneer een veehouder 'anders dan anders' gaat ondernemen, creëert hij een niche. Hij verliest daarmee zijn aansluiting met het bestaande regime. Zeer waarschijnlijk passen de nieuwe puzzelstukjes niet meer bij de oude.

Een ondernemer kan zijn eigen bedrijf reorganiseren, maar heeft niet de mogelijkheid om de puzzelstukjes van die andere partijen te veranderen. Veel ondernemers lopen daarop vast en zo sterven veel innovatieve plannen een vroege dood. Vanuit het systeem wordt doorgaans weinig ruimte geboden voor innovatie. Zo lang de ondernemer aansluiting blijft zoeken bij het bestaande systeem – zijn vaste adviseur, financier, voerleverancier of afnemer – zijn de mogelijkheden om tot een andere puzzel te komen, zeer beperkt. Als een ondernemer zijn innovatieve plannen wil

doorzetten, moet hij zijn bestaande puzzel van tafel vegen en met een schone lei beginnen. Daarbij moet hij niet alleen de puzzel van zijn eigen bedrijf opnieuw leggen, maar ook nadenken over de puzzelstukjes buiten zijn bedrijf waar hij bij wil aansluiten. Innoveren en voor een niche produceren, betekent dat de veehouder misschien wel op zoek moet naar een andere afnemer, andere leveranciers, andere adviseurs. Dat weet je niet van tevoren. Je moet elk puzzelstukje opnieuw uitproberen.

Het spannende van de veranderingen die in en rondom de veehouderij gaande zijn, is dat er allerlei puzzels te leggen zijn. Tegelijkertijd is het in elkaar zetten van een nieuwe puzzel een complex proces. Het huidige landbouwsysteem, dat gericht is op kostprijsefficiëntie, heeft zich jarenlang in een bepaalde richting ontwikkeld.

*De puzzelstukjes zijn in de loop der jaren precies passend gemaakt. In technisch, economisch en sociaal-cultureel opzicht sluit alles precies op elkaar aan.*

Wanneer je een nieuwe puzzel gaat leggen, kom je allerlei spanningen tegen. Puzzelstukjes die niet goed op elkaar aansluiten, stukjes die moeilijk te vinden zijn, of stukjes die nog niet bestaan...

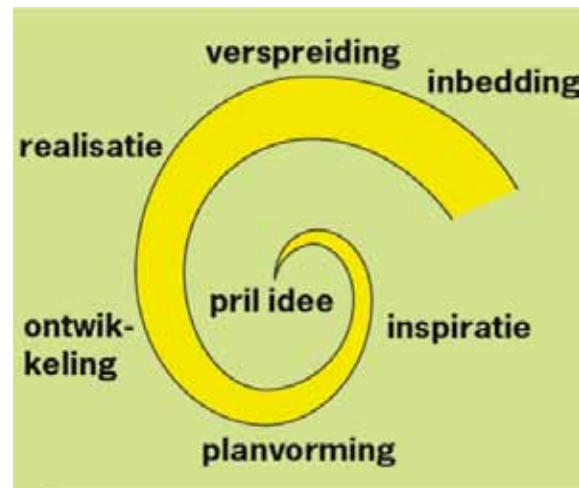
Innoveren vraagt daarom doorzettingsvermogen en tijd. Om het vol te kunnen houden, is het belangrijk om te weten welke weg er afgelegd moet worden. Daarom worden in het volgende hoofdstuk de verschillende fasen van de innovatiespiraal beschreven.



### 3. De innovatiespiraal

Een innovatietraject kost soms jaren tijd. Het traject bestaat uit verschillende fasen. Die fasen volgen elkaar op, maar lopen ook door elkaar heen. Soms moet je terugrijpen op een eerdere fase, omdat dingen anders lopen dan je had verwacht. Of je loopt juist vooruit op een bepaalde fase, omdat je daarmee je proces kunt versnellen.

De innovatiespiraal (zie figuur 3) kan helpen om te duiden waar je in je innovatietraject staat en wat dat betekent. Iedere fase kent zijn eigen activiteiten, mogelijkheden en valkuilen. De innovatiespiraal is geen planningsinstrument, maar kan je wel bewust maken van het proces dat je doormaakt en de stappen die je moet zetten.



Figuur 3. Innovatiespiraal  
Bron: Zaalmlink, et al.)

De innovatiespiraal onderscheidt zeven fasen in een innovatieproces:

#### 1. Pril idee

Een innovatie komt ergens vandaan. Dat kan van alles zijn: een specifiek probleem dat vraagt om een oplossing, een vage droom, een onverwachte gebeurtenis of een onderbuik gevoel. In deze fase komt dit idee boven drijven en besluit de veehouder dat het de moeite waard is om er iets mee te doen. Het grootste risico is dat een pril idee direct afgeschoten wordt en geen kans krijgt om zich te ontwikkelen.

#### 2. Inspiratie

Wanneer de ondernemer met zijn idee naar buiten treedt, start de inspiratiefase. Door te communiceren met anderen creëert de veehouder een beeld van waar hij naartoe wil werken, een ambitie of toekomstbeeld. Anderen kunnen niet alleen zorgen voor inspiratie, ze kunnen ook zelf geïnspireerd raken door het idee en aanhaken. Zo kan er een team met een gedeelde ambitie ontstaan. Hierdoor wordt energie gegenereerd die nodig is in fasen die nog komen.

#### 3. Planvorming

In deze fase stelt de ondernemer vast wat er moet gebeuren om van droom tot realisatie te komen. Het team maakt afspraken over wat er moet gebeuren; wie wat doet en wanneer. Er wordt nagedacht over hoe er ruimte (financiering en vergunningen) wordt gecreëerd die nodig is voor gewenste innovatie. Hoe worden burens in het proces meegenomen? In de planvormingsfase moeten de eerste gesprekken worden gevoerd met mensen buiten het team.

#### 4. Ontwikkeling

Als het plan klaar is, kan worden overgegaan tot actie. Maar omdat het hier om innovatie gaat en er buiten de gebaande paden wordt getreden, is dit nog steeds een zoekproces van uitproberen en reflecteren. Het gaat dan niet alleen om testen wat technisch wel en niet kan, maar ook uitproberen waar je partners enthousiast van worden en waar consumenten behoefte aan hebben. Het is een proces van 'trial and error' waar stappen vooruit, maar ook stappen achteruit worden gezet.

#### 5. Realisatie

Wanneer het zoekproces voorbij is, moet er doorgepakt worden. Nu moeten oplossingen die in de ontwikkelfase zijn gevonden ook echt gerealiseerd worden. Er ontstaat iets wat levensvatbaar is. Daarvoor moeten ook partijen buiten het team in beweging komen.

#### 6. Verspreiding

Wanneer een innovatie succesvol blijkt te zijn op één bedrijf, is er navolging mogelijk op andere bedrijven. Vaak zijn innoverende veehouders zelf niet direct gebaat bij verspreiding van hun initiatief. Het zijn vooral andere partijen (financiers, dienstverleners, ketenpartijen) die bij verspreiding van innovatie profiteren.

#### 7. Inbedding

Wanneer een innovatie zich verder verspreidt, kan het de omgeving rondom veehouderijen gaan beïnvloeden. Partijen rondom de veehouder gaan hun strategie en activiteiten aanpassen, zodat zij beter aansluiting vinden bij de innovatie.

Elk van deze fasen is van groot belang in een innovatieproces. In de praktijk blijkt overigens dat innovatietrajecten bij veehouders vaak stoppen bij de realisatiefase. Elk van de fasen kent eigen knelpunten. Bij iedere fase is aandacht vereist om niet vast te lopen in een volgende fase.

#### Les van Het Nieuw Veehouden

**In Het Nieuwe Veehouden bleken veehouders op twee punten in de innovatiespiraal vaak vast te lopen:**

- In de inspiratiefase, waar veehouders hun idee moeten omzetten in een ambitie. Hier wordt vaak te makkelijk over gedacht. Veehouders gaan dan zonder een duidelijk toekomstbeeld over op de planfase.
- In de ontwikkelings- en realisatiefase lopen veehouders aan tegen het feit dat zij niet kunnen rekenen op steun vanuit het dominante systeem. Met name op de thema's markt, financiering en vergunningen komen ze niet verder.

## 4. Vragen in de inspiratiefase

In de inspiratiefase bepaalt een veehouder of hij daadwerkelijk een niche wil creëren, en zo ja hoe die er dan uit komt te zien. Het gaat dus niet over het uitwerken van een plan, maar om het einddoel: wat wil je uiteindelijk bereiken? Hoe wil je dat het bedrijf er in de toekomst uit komt te zien? Het is belangrijk om hier een helder beeld van te hebben om verschillende redenen:

- Door na te denken over het toekomstbeeld ontstaat er tegelijkertijd een eerste realiteitscheck. Een ambitie is niet zomaar een droombeeld, het is juist geïnspireerd op de werkelijkheid; alleen dan op een nieuwe manier. Het toekomstbeeld is vooruitstrevend, maar tegelijkertijd realistisch.
- Een toekomstbeeld geeft richting aan de dagelijkse activiteiten. Of andersom: als je niet weet waar je naartoe wilt, is het onmogelijk te bepalen wat je moet doen om daar te komen. Toekomstbeeld en ambitie helpen je om vorm te geven aan je plan. Ze geven richting als zich kansen en knelpunten voordoen.
- Een toekomstbeeld helpt om de juiste mensen aan je te binden. Als jij goed weet wat je wilt, kun je makkelijker bepalen wie wel aansluit bij jouw ambitie en wie niet. Door individueel en samen na te denken over de toekomst, ontstaat een gezamenlijke ambitie en krijgen betrokkenen een goed idee wat ze aan elkaar hebben.
- Een toekomstbeeld geeft energie aan jou en je team. Het maakt duidelijk waar je het uiteindelijk allemaal voor doet. Dat kan enorm helpen om de vaart in het innovatietraject te houden en om door te zetten op het moment dat het tegengaat.

### Hoe bouw je dit toekomstperspectief?

In de metafoor van de legpuzzel, hoe bepaal je wat de eerste puzzelstukjes van je puzzel zijn? Een goede strategie bij een traditionele legpuzzel is om te beginnen bij de randen, om vervolgens van buiten naar binnen te werken.

Als ondernemer redeneer je ook van buiten naar binnen, en wel op twee manieren. Ten eerste moet je de context en de omgeving van je bedrijf duidelijk in beeld brengen en helder maken wat die omgeving voor de toekomst van het bedrijf betekent.

Ten tweede moet je jezelf in een vroegtijdig stadium afvragen voor welke markt je wilt gaan produceren. Wat dat voor mogelijkheden en onmogelijkheden met zich mee brengt.

De drie aspecten – **ondernemer, omgeving, markt** – bepalen de waarde van je toekomstige bedrijf. Daarbij is het heel belangrijk dat je zicht hebt op de wijze waarop deze aspecten met elkaar samenhangen. De manier waarop het toekomstige bedrijf in de markt past, moet ook passen bij de omgeving. De ambities en de capaciteiten van de ondernemer moeten passen bij de keuze voor een bepaalde markt.

Dit proces is iteratief. Puzzelstukjes die ergens neergelegd zijn, kunnen altijd weer worden weggehaald omdat blijkt dat ze toch niet goed passen. Wanneer in een latere fase bijvoorbeeld blijkt dat het onmogelijk is om een vergunning te krijgen, dan kan het verstandig zijn om keuzes die in een vroegtijdig stadium zijn gemaakt te herzien. Het is wel van belang om eerst keuzes te maken op basis van de drie aspecten die hier benoemd zijn, voordat er andere keuzes gemaakt worden. Het gaat om het verhelderen van je eigen inspiratieproces.

### Ondernemer

Wat vaak vergeten wordt in innovatieprocessen is het belang van de ondernemer als persoon. De veehouder is de spil in het bedrijf én in het innovatieproces. Daarom moet de ondernemer allereerst bij zichzelf nagaan, wie hij is, wat hij wil en wat hij kan.

Iets doen wat bij je past is om verschillende redenen belangrijk:

- Wanneer je ergens goed in bent, kun je excelleren in vergelijking met anderen;
- Wanneer iets je voldoening geeft, zorgt het ervoor dat je trots bent op je bedrijf;
- Wanneer je iets belangrijk vindt, blijf je gemotiveerd en geeft het je energie.

### Stel jezelf persoonlijke vragen als:

- Wat voor ondernemer ben ik?
- Waarom ben (en blijf) ik veehouder?
- Welke waarden zijn voor mij belangrijk?
- Wat wil ik (eigenlijk echt) en waarom?
- Wat wil ik achterlaten?
- Waar ben ik goed in? Waar liggen je talenten?
- Waarin wil ik mezelf verder ontwikkelen?
- Waar beleef ik plezier aan? Waar kom ik 's morgens mijn bed voor uit?
- Waar ben ik minder goed in?
- Ben ik bereid om aan mezelf te werken?
- Hoe ziet mijn eigen ontwikkeling er de komende jaren uit?

Het beantwoorden van dit soort vragen lijkt misschien heel eenvoudig, maar dat is het vaak niet. Zeker niet voor ondernemers die hier nooit eerder bij stil hebben gestaan. Die normaal gesproken (in hun eentje) in de stal werken. Hulpmiddelen om deze vragen te beantwoorden,

verschillen per persoon. Voor de één is dat een boek, voor de ander een cursus, of één op één gesprekken met een coach, reflectie in een studieclub, misschien wel meditatie; het kan van alles zijn. Tegelijkertijd moet je beseffen dat je er als ondernemer niet alleen voor staat. Zorg dat je op één lijn zit met familieleden, die actief zijn in het bedrijf. Stel jezelf in ieder geval de vraag: hoe zit mijn familie erin? Als je een team om je heen bouwt, die samen met jou aan innovatie gaat werken, is het belangrijk dat iedereen deze vragen voor zichzelf beantwoordt. Dat iedereen van elkaar weet hoe ze erin staan. Nog beter: zoek het antwoord op bovenstaande vragen met elkaar.

### Omgeving

De ontwikkeling van een veehouderij heeft niet alleen impact op jezelf en op je gezin. Er is ook een omgeving die hiermee geconfronteerd wordt. In de afgelopen jaren is die omgeving wel eens vergeten – niet alleen door de veehouder, maar ook door de overheid – en dat kan diverse situaties opleveren waarin burens niet meer met elkaar praten. Of erger, waar een voortdurende spanning heerst.

*Wanneer je je bedrijf op een toekomstbestendige wijze wilt ontwikkelen, moet je rekening houden met je omgeving.*

De omgeving van veehouderijen bestaat uit verschillende facetten. Een vaak vergeten aspect, maar misschien wel het belangrijkste, is het sociale aspect. Wat voor relatie bestaat er tussen de veehouder en de omwonenden? Naast het sociale aspect heeft het bedrijf ook een natuurlijke, ruimtelijke en economische omgeving.

Elk daarvan biedt bepaalde kansen en bepaalde onmogelijkheden. Wanneer er een natuurgebied vlakbij het bedrijf ligt, levert dat beperkingen op in wat er wel en niet is toegestaan.

Tegelijkertijd kan de ondernemer het misschien omzetten in een kans en zoeken naar manieren waarop het natuurgebied van toegevoegde waarde is voor het bedrijf.

Omgevingsbewust ondernemen houdt in dat er respect is voor de omgeving en dat er geluisterd wordt naar elkaar. Als veehouder heb je hierin een verantwoordelijkheid. Het toekomstperspectief dat jij creëert heeft invloed op het toekomstperspectief van anderen in je omgeving. Het is belangrijk dat deze met elkaar worden afgestemd.

#### Stel jezelf vragen als:

- Wie bevinden zich in de omgeving van mijn bedrijf?
- Wat hebben zij voor behoeften, wensen en belangen? Wat is hun toekomstbeeld?
- Op welke punten sluiten deze aan bij mijn behoeften, wensen en belangen? En waar botst dit?
- Wat ben ik bereid te doen om (eventuele) spanning tussen mij en mijn omgeving weg te nemen?
- In hoeverre neem ik angst, onbehagelijke gevoelens en emoties van mensen uit mijn omgeving serieus?
- Wat voor impact heeft de uitvoering van mijn plannen op de sociale cohesie?
- Hoe zou ik het zelf vinden als dergelijke plannen in mijn omgeving worden gerealiseerd?
- Houd ik (ook) voldoende rekening met de natuurlijke, ruimtelijke en economische omgeving?
- Durf ik de mensen in mijn omgeving naar hun (kritische) mening te vragen?

Het zijn spannende vragen. Jezelf kwetsbaar opstellen en zo vertrouwen winnen, is een spannende bezigheid.

## Markt

Met de behoeften en mogelijkheden die uit jezelf komen, de behoeften en mogelijkheden die vanuit de omgeving komen, is het heel goed mogelijk om een innovatieproces te starten. Maar daarbij wordt dan wel één ding vergeten: de markt. Veel innovatieve concepten leiden tot een hogere kostprijs. Ook het innovatieproces zelf kost tijd en geld, dat moet worden terugverdiend. Of het moet op een andere manier zoveel opleveren dat het deze extra kosten waard is. In ieder geval is het van groot belang om na te denken over het verdienmodel.

Marktoriëntatie biedt tegenwoordig meer mogelijkheden dan een aantal jaren geleden. Keurmerken, nichemarkten, korte ketens, streekproducten, supermarkten die op zoek zijn naar kwaliteitszekerheid en onderscheidendheid, bieden veel aan mogelijkheden voor veehouders om producten met meerwaarde ook daadwerkelijk te verwaarden. Daarbij hebben ondernemers de mogelijkheid om aan te haken bij bestaande ketens en om zelf een product in de markt te zetten.

Vaak maken veehouders de fout eerst te besluiten wat er op en rond het bedrijf moet veranderen, om vervolgens pas na te denken over de vraag wat dat in de markt betekent. Voor een gedegen plan moet er echter ook vanuit de andere richting (van buiten naar binnen) geredeneerd worden.

Als veehouder loont het de moeite om je te verdiepen in het perspectief van de consument, het functioneren van een supermarkt en de mogelijkheden van andere afzetkanalen. Dat kan door het lezen van boeken en rapporten, en (eigen) marktonderzoek. Maar ook door heel simpel met een kritische blik door de supermarkt te lopen. Hoe (waar) ligt mijn product in de supermarkt?

Door in gesprek te gaan met ketenpartijen en consumenten. Wanneer je vanuit de markt en de consument terug redeneert naar je eigen bedrijf, kom je waarschijnlijk tot heel andere inzichten en oordelen. Een goed toekomstperspectief ontstaat wanneer je een manier vindt waarop voor jou deze beide perspectieven (vanuit het bedrijf en vanuit de markt) met elkaar corresponderen.

#### Stel jezelf vragen als:

- Wat voor type markten en ketens zijn er?
- Wat betekent aansluiting bij elk van die typen voor mij en mijn bedrijf?
- Hoe hangt die aansluiting samen met wat ik wil en wat ik kan?
- Wat voor rol(len) wil en kan ik vervullen binnen de keten?
- Welke wensen en oordelen hebben consumenten over mijn product?
- Welke houding heb ik zelf ten opzichte van consumenten?
- Wil ik zelf iets opzetten of haak ik aan bij een bestaand marktinitiatief?

Bedenk dat je als ondernemer zelf ook burger en ook consument bent.

*Een goede marktoriëntatie bij de start van een innovatietraject is essentieel. Want hoe vernieuwend of duurzaam een initiatief ook is en hoe enthousiast je ook bent: uiteindelijk moet er wel geld worden verdiend.*



## 5. Team en coach

In de inspiratiefase werkt de veehouder niet alleen aan zijn toekomstbeeld, hij bouwt ook aan zijn team. 'Anders dan anders' ondernemen vraagt namelijk om een herziening van het team. Het zijn vaak de mensen die dichtbij de veehouder staan, die er ook voor zorgen dat ambities naar beneden worden bijgesteld.

Het bestaande netwerk (erfbetreders) heeft er doorgaans geen belang bij dat je gaat innoveren, zij hebben liever dat alles bij het oude blijft.

### Om te innoveren heb je mensen om je heen nodig, die:

- Je nieuwe prikkels geven en je inspireren tot nieuwe ideeën;
- Nieuwe verbindingen leggen, ze voegen nieuwe puzzelstukjes aan je bedrijf toe;
- Een frisse blik hebben, die je helpen om je netwerk te herorganiseren.

Innoveren doe je doorgaans met een team, een club van mensen waar je mee samenwerkt om je plan te realiseren. Dit hoeft geen formeel team te zijn, het is vaker een informeel team. Wel moeten ze op een bepaalde manier aan jou gecommitteerd zijn.

### Teambuilding

Net als in de sport, is de samenstelling van het team belangrijk voor het eindresultaat. Aandachtspunten voor teambuilding zijn:

- Nieuwe partners binden zich niet aan jou uit liefde. Zij hebben daar een bepaald belang bij. Dat kan een economisch belang zijn, maar ook een politiek belang of een ideëel belang.

- Er is een verschil tussen organisaties en de mensen die er werken. Wanneer je de juiste mensen in een organisatie weet te vinden, is er vaak meer mogelijk dan wanneer je een willekeurig iemand benadert. Dat sommige mensen verder met jouw plan willen, kan zowel met positie als ambitie te maken hebben. Positie: een manager heeft meer mogelijkheden dan iemand op de werkvloer. Ambitie: sommige mensen kijken verder dan het (korte termijn) belang van hun organisatie. Ze zijn eerder geneigd om kleinschalige initiatieven te ondersteunen.
- Let op intrinsieke motivatie van mensen. Zijn mensen echt vanuit zichzelf gemotiveerd om jou te helpen? Daarnaast moeten het natuurlijk mensen zijn die echt toegevoegde waarde hebben voor jouw innovatietraject. Kansrijke innovatie trekt vaak meelifters en praters aan. Die moet je zoveel mogelijk weren.
- De samenstelling van een team ligt niet vast, je kunt wisselen. Die kan in de loop van de tijd veranderen.

### Coach

Om het totale innovatietraject in goede banen te leiden, is het belangrijk om vanaf het begin de juiste ondersteuning te hebben. Een belangrijk aspect in de inspiratiefase!

Bij bedrijfsontwikkeling zijn normaliter één of meerdere adviseurs betrokken. Deze adviseurs beschikken voornamelijk over inhoudelijke kennis. De kennis en contacten van deze adviseurs zijn vaak gebouwd rondom een bepaalde manier van kijken naar de veehouderij. Wanneer een veehouder wil omschakelen van een bedrijf waar kostprijsefficiëntie centraal staat, naar een bedrijf waar toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen centraal staan, dan is de kennis

van desbetreffende adviseur(s) opeens weinig meer waard. Adviseurs hebben de neiging om hun kennis te blijven inzetten, ook bij ondernemers waar dat niet (meer) past. Daarmee stuurt de adviseur de ondernemer terug richting wat bekend en 'geoorloofd' is. De mogelijkheden voor innovatie en de ambities van de ondernemers worden daarmee ingeperkt.

### Samenwerking in een team vereist vertrouwen en duidelijkheid naar elkaar toe.

- Besteed voldoende tijd aan kennismaken, dat is een investering in de toekomst.
- Spreek verwachtingen uit en toon drijfveren naar elkaar. Praat over verantwoordelijkheden, ambities, intenties. Streef naar respect.
- Werk aan een open en eerlijke sfeer. Laat spanningen niet in de lucht hangen.
- Spreek dezelfde taal. Werk aan een gedeelde visie en gezamenlijke aanpak. Zet afspraken op papier.



#### Aandachtspunten voor coaching zijn:

- In een innovatieproces is niet de coach de uitvoerder, maar de veehouder. Realisatie van innovatieve ideeën is een proces van al doende leren en keuzes maken. Dat kun je niet uitbesteden. Juist door wat je onderweg tegenkomt en wat je leert, ontwikkel je jezelf in een bepaalde richting. Dit proces moet je als veehouder zelf doormaken. Een coach is in staat om de veehouder in dit proces terzijde te staan en voortdurend een spiegel voor te houden.
- In een innovatietraject heb je kennis nodig die 'anders is dan anders'. Ook kennis die binnen de agrarische wereld niet voorhanden is. Een coach kan je helpen om die kennis van buiten de sector te bemachtigen en je eigen te maken.
- Een innovatietraject vraagt om het bouwen van een nieuw team en een nieuw netwerk. Een coach kan suggesties doen voor nieuwe contacten en je helpen om de juiste personen te selecteren.
- Een coach komt niet zozeer met antwoorden, maar meer met vragen. Op die manier helpt hij je om te achterhalen wat je echt wilt en wat voor jou echt belangrijk is. Wanneer er belangrijke keuzes moeten worden gemaakt, kan hij helpen om die keuzes scherp te formuleren en tot een weloverwogen beslissing te komen.
- Een goede coach helpt ook om je enthousiasme en doorzettingsvermogen vast te houden.

Bij het uitzoeken van een coach is het belangrijk om iemand uit te zoeken die je kunt vertrouwen en waar je een persoonlijke klik mee hebt. Ook is het belangrijk dat hij gevoel heeft bij wat je van plan bent. Hij moet zich kunnen vinden in jouw toekomstbeeld.

*Wanneer je werkt aan een bedrijfsplan dat 'anders dan anders' is, heb je meer aan de ondersteuning van een coach dan aan die van een adviseur.*



Bron: Wiggele Oosterhoff

De perfecte coach is moeilijk te vinden, maar als je een traject in stapt dat 'anders is dan anders', is het wel van belang om het verschil tussen een adviseur en een coach goed helder te hebben. Bedenk goed waar jij zelf behoefte aan hebt!

## 6. Obstakels in de ontwikkel- en realisatiefase

In de ontwikkel- en de realisatiefase ga je de plannen die je in de planfase hebt gemaakt daadwerkelijk uitvoeren. Vaak blijken veehouders dan vast te lopen. Soms gebeurt dat op het eigen bedrijf, omdat zaken daar toch anders lopen dan verwacht. Maar meestal zit het probleem buiten het bedrijf: op het gebied van markt, financiering en vergunningverlening.

De niche waarin de ondernemer gaat opereren, heeft vaak een heel ander regime dan de keten waarin hij tot dan toe opereert. Wil je als veehouder financiering van de bank, dan moet je efficiënt en grootschalig produceren; wil je aansluiting bij de reguliere keten, dan moet je een uniform product in grote hoeveelheden leveren; wil je een vergunning, dan moet je binnen de kaders van de milieuwetgeving en ruimtelijke ordening passen.

Veel innovatieve veehouders lopen tegen één of meer van de genoemde obstakels aan. Vaak blijkt het heel moeilijk om daar vanuit het perspectief van de veehouder iets aan te doen. Een veehouder kan het systeem namelijk niet veranderen. Toch zijn er mogelijkheden om op het gebied van financiering, markt en vergunningverlening, voor elkaar te krijgen wat nodig is. Wat dat precies is, verschilt per situatie, uiteindelijk is innoveren maatwerk.

Hoewel de obstakels op het gebied van markt, financiering en vergunningen vaak in de ontwikkel- en realisatiefase aan het licht komen, is het beter wanneer ze in de planfase worden meegenomen.

### Markt

Doordat veel veehouders starten met verduurzaming, geredeneerd vanuit hun eigen bedrijf en hun eigen situatie, ontstaan veel unieke concepten. Op zich is dat goed. Unicité is één van de kenmerken die kan zorgen voor succes in de markt. Maar veel van de initiatieven en concepten die veehouders ontwikkelen zijn weliswaar uniek, maar niet echt onderscheidend. Het is vaak een variatie op iets wat al bestaat, een variatie die weinig toevoegt.

Daarnaast betekent een nieuw concept ook een nieuwe marktpropositie. Het product zal in de markt gepositioneerd moeten worden. Daarvoor moet vaak een flinke weg worden afgelegd waarvoor vaardigheden nodig zijn die de meeste veehouders onvoldoende in huis hebben.

### Creëren of aanhaken

Om deze twee redenen is het voor ieder nieuw concept van cruciaal belang dat serieus wordt overwogen om aan te haken bij een bestaand concept of een concept in oprichting. Daar moeten concessies voor worden gedaan, maar daar staat tegenover dat de ondernemer wordt vrijgesteld van allerlei taken als het opzetten van ketenrelaties, onderhandeling, productontwikkeling, marketing, prijsbepaling, certificering, enz. Ook het risico dat de veehouder loopt wordt hiermee drastisch teruggebracht.

Niet in alle gevallen is aanhaken bij een bestaand initiatief de beste optie. Maar zonder dit in overweging te nemen een poging doen om een eigen marktconcept te creëren, is voor innoverende veehouders een grote valkuil.

## Waarderen van duurzaamheid

Agrarische productie brengt ‘externe kosten’ met zich mee. Denk aan kosten voor dierenwelzijn, milieu en volksgezondheid. Deze kosten worden lang niet altijd in de opbrengstprijis meegerekend. Vaak worden deze kosten afgewenteld op het milieu, het dier en de omgeving.

Veehouders die aan duurzaamheid werken, verlagen deze externe kosten. Echter, het verlagen of geheel wegnemen van deze externe kosten wordt niet beloond in de markt. De consument is niet of nauwelijks bereid om extra te betalen voor een stukje vlees dat geproduceerd is zonder antibiotica, of met extra oog voor het milieu.

Wanneer je als veehouder een hogere prijs wilt voor je product, moet je een product produceren dat voor de consument meerwaarde heeft. Dat kan bijvoorbeeld door te werken aan herkomst, versheid, beleving en smaak. Vervolgens moeten de duurzaamheidsaspecten goed geregeld worden. Hoewel consumenten enerzijds niet of nauwelijks bereid zijn om extra te betalen voor duurzaamheid, accepteren zij het anderzijds niet dat de duurzaamheid van een product niet goed geregeld is. Deze ogenschijnlijke tegenstelling heeft te maken met het verschil tussen burger en consument. Een burger is (alleen) een consument, wanneer hij bijvoorbeeld voor het schap in de supermarkt staat en een productkeuze moet maken. Het grootste deel van de dag is een burger ‘gewoon’ een burger, die zich zorgen maakt over de toekomst van zijn kinderen, het milieu, enz.

## Financiering

Eén van de grootste knelpunten als het gaat om realisatie van innovatieve plannen is financiering. Hoe afwijkender het plan, hoe moeilijker het is om dit gefinancierd te krijgen. En als de veehouder zelf niet over voldoende eigen vermogen beschikt en de bank wil geen geld uitlenen, verdwijnen de innovatieve plannen vaak in de prullenbak.

### Niet naar de bank

Van oudsher zijn veehouders gewend om bij bedrijfsuitbreiding naar de bank te gaan voor financiering. Het ligt dan ook voor de hand om met een plan ‘dat anders is dan anders’ naar de(zelfde) bank te gaan. Daar gaat het vaak mis. Banken financieren doorgaans alleen bedrijven die opereren in volwassen markten, waar producten en bedrijven zich bewezen hebben, waar risico’s laag zijn en rendementen relatief stabiel. In het geval van innovatie moeten producten, processen en markten vaak nog ontwikkeld worden. Dat levert veel onzekerheid op. Voor banken is dat te riskant. Zij verlenen doorgaans geen financiering. Einde innovatie? Het is noodzakelijk om het innovatieproces opnieuw onder de loep te nemen en vervolgens op zoek te gaan naar andere financiers.

### Het financieren van een innovatieproces

Bij innovatie hoort een financieringsketen. Deze bestaat uit verschillende fasen en bij elke fase kunnen andere financiers betrokken zijn.

### Ontwikkelingsfase

De ontwikkelingsfase begint met een pril idee. Er wordt een eerste plan gemaakt en er worden experimenten uitgevoerd. Zie: fase 1 t/m 4 van de innovatiespiraal. Deze ontwikkelingsfase levert niet alleen potentiële innovaties op, maar ook veel doodlopende paadjes. In deze fase zijn er verschillende manieren om aan geld te komen:

- Bij grotere bedrijven is er vaak een R&D-afdeling die een budget ter beschikking heeft, om daarmee te zoeken naar nieuwe producten en processen;
- Bij kleinere ondernemingen (ook bij veehouders) wordt er in deze fase vaak eigen vermogen geïnvesteerd;
- Overheden stimuleren innovatie juist in de ontwikkelingsfase. Bedrijven (ook kleine bedrijven) kunnen gebruik maken van subsidies of innovatievouchers, en deelnemen aan een innovatieproject of coachingstraject;
- Ook is het voor veehouders mogelijk om samenwerking te zoeken met kennisinstellingen.

Vaak is een combinatie van R&D, subsidie en kennisinstelling mogelijk.

### Opstartfase

Als er uit de ontwikkelingsfase een vondst met potentie rolt, dan volgt de opstartfase. Wanneer het bijvoorbeeld om een nieuw (stal)stelsysteem gaat, wordt dit – als pilot – gebouwd. Als het om een nieuw product gaat, wordt er gewerkt aan marktintroductie. Hoewel er in deze fase geproduceerd en/of verkocht wordt, is de afzet nog niet geregeld en duiken er kinderziektes op. Er worden aanzienlijke kosten gemaakt en ondernemers kunnen in deze fase geen gebruik meer maken van innovatiesubsidies. Ze zullen op zoek moeten naar durfkapitaal, geld van partijen die bereid zijn te investeren in een innovatie in de hoop daar op termijn een mooi rendement voor terug te krijgen.

### Durfkapitalisten zijn te verdelen in:

- Informele investeerders (business angels) die met hun eigen kapitaal investeren en daarbij vaak ook kennis en contacten inbrengen;
- Formele investeerders die met geld van anderen investeren. Dit kunnen particuliere initiatieven zijn: zogenaamde venture capitalists, of regionale investeringsmaatschappijen, die voornamelijk met overheidsgeld investeren.

### Uitrolfase

Als de opstartfase succesvol is doorlopen, heeft de ondernemer opnieuw geld nodig. Ditmaal om tot opschaling van productie te komen en voor het eerst winst te maken. In deze uitrolfase gaat de bank voor het eerst een rol van betekenis spelen. Nu duidelijk is wat de kosten, opbrengsten en bijbehorende risico’s zijn, kan de bank een weloverwogen beslissing nemen of zij geld willen uitlenen. Daarnaast kunnen ook hier private formele investeerders een belangrijke bijdrage leveren. Het is ook mogelijk aandelen uit te schrijven en op die manier kapitaal te vergaren.



## De Valley of Death

Het grootste probleem met het vinden van financiering voor innovatie wordt aangeduid met de term Valley of Death, of in het Nederlands de Vallei des Doods.

In de opstartfase, juist op het moment dat de kapitaalbehoefte het grootst is, is de beschikbaarheid van kapitaal laag. Met andere woorden: er is een kloof tussen overheidsgeld enerzijds en bancaire financiering anderzijds, en dat komt door een tekort aan durfkapitaal. Vaak is de concurrentie om durfkapitaal tussen innoverende bedrijven zo groot dat ook kansrijke innovaties niet in aanmerking komen voor financiering.



Bron: Oost NV / Meesters van de Toekomst

Daar komt bij dat veel innovatieve veehouders zich in de opstartfase nog steeds eenzijdig focussen op het productieproces. De pilot van het product is vaak puur technisch van aard en een markt-pilot blijft achterwege. Ook dit is onderdeel van het financieringsprobleem. Doordat veehouders zich niet concentreren op de markt, blijft (te) lang onduidelijk hoe zij geld gaan verdienen met hun innovatie. De vraag blijft waar het rendement zit voor de financier.

### Creëren of aanhaken?

Als je als veehouder je bedrijf ontwikkelt tot iets dat 'anders is dan anders', wil dat nog niet zeggen dat je het hele innovatietraject en de hele financieringsketen moet doorlopen, zoals hier beschreven. Wanneer je aansluit bij een bestaande keten, of je ontwikkelt iets wat lijkt op iets bestaands, dan is de kans groot dat je je direct al in de opstartfase of de uitrolfase bevindt. Misschien is je plan zelfs zo goed onderbouwd en risicoloos dat het gewoon in aanmerking komt voor financiering door de bank. Maar in het algemeen is het wel van belang om te beseffen dat de bank in veel gevallen niet bereid is om alles te financieren, en dat er ook andere potentiële financiers bestaan.

### Diversiteit – financiers en eisen

Als je in aanmerking wilt komen voor financiering moet je te allen tijde een goed plan hebben. Er moet een compleet businessplan liggen, met een goed idee van de afzetmarkt. Het verhaal moet kloppen, je moet de cijfers goed op een rijtje hebben en het team om tot realisatie te komen moet compleet zijn.

De financier moet een goed idee krijgen van wat jij wilt gaan doen én het vertrouwen hebben dat dat ook gaat lukken. Dat laatste is niet alleen afhankelijk van wat je op papier hebt staan, maar vooral van hoe je jezelf presenteert.

### Ieder type financier stelt zijn eigen eisen:

- Een bank is op zoek naar zekerheid. Een bank wil lage risico's en stabiele rendementen.
- Om in aanmerking te komen voor (overheids-) subsidies is het vaak nodig om iets te doen wat in het belang van de samenleving is. Daarnaast zijn er aan veel subsidies thema's en randvoorwaarden verbonden, die moeten terugkomen in de aanvraag.
- Een durfkapitalist is bereid risico te lopen, maar daar moet wel een potentieel hoog rendement tegenover staan. Hij is daarmee op zoek naar initiatieven die op termijn breed uitrolbaar en opschaalbaar zijn. Een durfkapitalist die zijn eigen geld uitleent, investeert vaak alleen in sectoren en ideeën die aansluiten bij zijn kennis en/of passie. Vaak biedt de investeerder niet alleen geld, maar ook deskundigheid en contacten. Meer dan andere financiers zoeken zij naar ondernemers met passie en doorzettingsvermogen, waarmee zij een persoonlijke klik hebben.
- Mensen die deelnemen aan een crowdfunding-initiatief zijn vaak op zoek naar iets waar ze zich mee kunnen identificeren.

De eisen die financiers stellen worden niet altijd even expliciet gemaakt. Als veehouder is het belangrijk om je van te voren goed te verplaatsen in de persoon aan de andere kant van de tafel, zoveel mogelijk informatie in te winnen over de wensen en behoeften van de financier en de eisen die hij of zij stelt aan het financieren van een initiatief.

### Samenwerken in de keten

Veevoerleveranciers, stallenbouwers, stalinrichters en verwerkers hebben een heel andere positie dan (individuele) veehouders. Zij zijn veel groter, met een hogere omzet. Ze hebben veelal een merknaam die sector-breed bekend is. Vaak is er ervaring met het werken

aan innovaties. Voor innoverende veehouders kan het interessant zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan met zo'n partij.

De naam die deze bedrijven hoog te houden hebben en de ervaring die zij hebben uit eerdere innovatietrajecten, kunnen van doorslaggevend belang zijn bij financieringsaanvragen.

Met hulp van ketenpartijen en dienstverleners zijn innovaties veel eenvoudiger uit te rollen en op te schalen. Daardoor wordt het voor durfkapitalisten veel interessanter om te investeren.

Grotere bedrijven kunnen bovendien aanspraak maken op een ander scala aan subsidiemogelijkheden dan een

### Wat wil een investeerder weten?



Bron: Oost NV / Meesters van de Toekomst



Deze bedrijven hebben vaak mensen en kapitaal beschikbaar voor innovatie, waardoor de zogenaamde 'Valley of Death' makkelijker overbrugd kan worden. Voor de ketenpartij of dienstverlener kunnen zowel de creativiteit als het doorzettingsvermogen van de veehouder interessant zijn. Ook krijgen zij door een samenwerkingsverband de mogelijkheid om nieuwe ideeën direct op het bedrijf van de veehouder uit te proberen.

Om een dergelijke samenwerking aan te gaan moet de veehouder bereid zijn om zijn initiatief deels uit handen te geven. Dat betekent niet alleen het opzich zetten van eigen ideeën en eigenwijsheid, ook bestaat de mogelijkheid dat er afbreuk gedaan wordt aan het oorspronkelijke idee en plan van de veehouder. Het is voor beide partijen van belang om bij aanvang van de samenwerking goed de wederzijdse belangen, wensen en behoeften op tafel te leggen.

### **Financieringsmix, toch ook naar de bank...**

Bij innovatietrajecten is financiering dus vaak moeilijk, omdat er vrijwel nooit een financier te vinden is die het complete traject wil financieren. Er moet eigenlijk altijd een combinatie van geldschieters en financieringsvormen worden gevonden. Het vinden van de juiste financieringsmix is niet alleen in het belang van de ondernemer, maar ook van de participerende financiers. Wanneer zij namelijk zeker zijn van vervolg- of aanvullende financiering, vergroot dat voor hen de kans dat zij rendement krijgen van hun investeringen. Langzamerhand duiken steeds meer partijen op, die financieringsmixen organiseren. Ook banken pakken deze rol op. Nog steeds zal niet elke innovatieve veehouder bij de bank vinden wat hij zoekt, maar het is dus wel de moeite waard om ook bij de bank langs te gaan.

### **Vergunningen en omgeving**

Juist veehouders die werken aan bedrijfsontwikkeling die 'anders is dan anders' lopen tegen overheidsbeleid aan dat hen belemmert om hun plannen te realiseren. Veel innovatieve veehouders hebben ervaringen, waarbij ambtenaren alleen kijken naar wat er niet kan. Tegelijkertijd pretenderen gemeentes (wethouder, raadsleden en ambtenaren) juist ruimte te willen creëren voor duurzame landbouw, innovatieve ondernemers en nieuwe verdienmodellen. Toch lijkt het voor hen een worsteling te zijn om hier in de praktijk écht ruimte voor te bieden. Sterker, veel innovatieve veehouders komen in slepende procedures met gemeenten terecht. Wat is hier aan de hand? Waarom is de vergunningverlening van innovatieve concepten zo ingewikkeld? Nog belangrijker: wat is daaraan te doen?



### **Uit de praktijk ...**

Een varkenshouder uit het noorden van het land, vraagt een vergunning voor het houden van varkens die permanent buiten in natuurgebieden lopen. Hij geeft bij de gemeente aan dat hij voor zijn varkens geen andere huisvesting nodig heeft dan kleine hutjes. Het systeem van de gemeente vraagt echter om het bepalen van het type stal. 'Geen stal' behoort daarbij niet tot de mogelijkheden. Wanneer de ambtenaren de hutjes aanmerken als stal, voldoet de aanvraag niet aan het ammoniakbeleid. Volgens de varkenshouder mesten de varkens niet in de hutjes, zij gebruiken deze alleen om te schuilen. Door het extensieve houderijsysteem valt de ammoniakuitstoot juist uitermate laag uit. De ambtenaren kunnen hier echter niets mee. De varkenshouder gaat zonder vergunning en vol frustratie naar huis.



### Iedereen maakt keuzes

Als een veehouder voor een vergunningaanvraag staat, heeft hij de keuze tussen:

#### Alle kaarten op tafel

Hij kiest ervoor om ook de zwakheden en onzekerheden van het eigen plan naar buiten brengen. Hij is bereid om open het gesprek aan te gaan.

- Het volgen van procedures. Hij kiest ervoor om alleen de positieve kanten van het plan naar buiten brengen. Het eigen plan koste wat het kost doordrukken, gebruikmakend van juristen en mazen in de wet.

#### De gemeente staat voor een soortgelijke keuze:

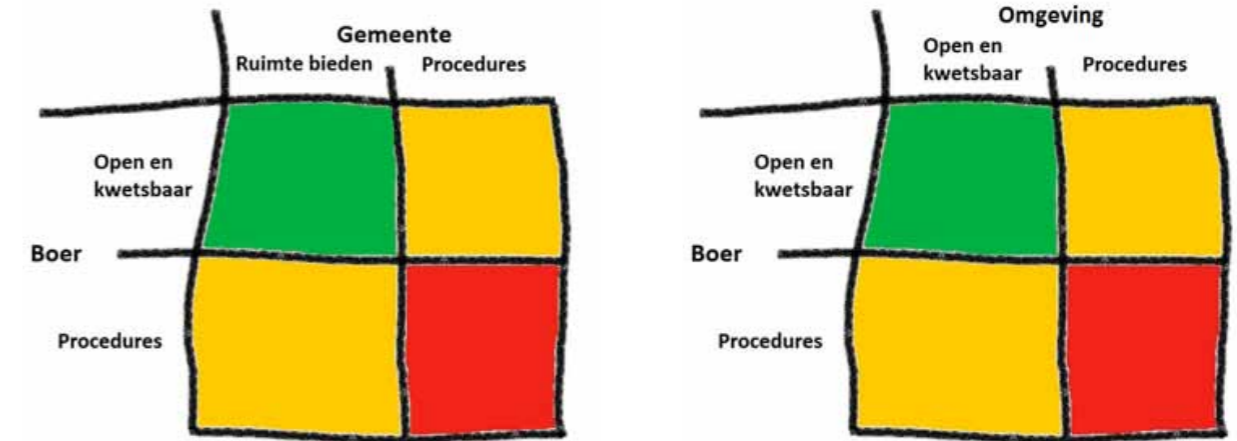
- Ruimte bieden aan innovatieve veehouders. (Intuïtief) bepalen of een plan waardevol is en wat het economisch, ecologisch, ruimtelijk en maatschappelijk betekent voor een gebied. Als dit goed lijkt, zorgen voor uitzonderingen en een soepele vergunningverlening.
- Het volgen van procedures. Toetsen of een veehouder voldoet aan de regels aan de hand van een technische en juridische checklist.

Deze keuzes van veehouder en gemeente leidt tot een matrix waarin er vier uitkomsten mogelijk zijn:

1. Regel is regel en daarmee uit. Als gemeenten en veehouder het niet eens zijn en beiden vasthouden aan procedures, kan er een langdurige strijd ontstaan. Beiden zetten juristen aan het werk om hun gelijk te halen. De gemeente houdt hiermee de bedrijfsontwikkeling tegen. De veehouder zet zijn juridisch adviseur(s) in om mazen in de wet te vinden, en zo nodig door middel van een rechtszaak het plan door te drukken.

Hoewel één van beide partijen uiteindelijk als 'winnaar' uit de bus komt, verliezen beiden veel tijd, geld en zeker werkplezier.

2. De veehouder is de grote winnaar, ten koste van gemeente en omgeving. Wanneer de gemeente ruimte biedt en de veehouder houdt vast aan procedures, geeft dat de veehouder de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van deze ruimte. Optimaal voor hemzelf, maar de gemeente krijgt hier niets voor terug. Zij loopt het risico op een bedrijf dat overlast veroorzaakt en niets bijdraagt aan de omgeving.
3. De veehouder is de grote verliezer, maar of de gemeente de winnaar is ...? Wanneer de veehouder zich open en kwetsbaar opstelt, terwijl de gemeente vasthoudt aan regels en procedures, levert de veehouder daarmee de instrumenten aan de gemeente om de aanvraag af te wijzen en de bedrijfsontwikkeling tegen te houden. Ook van flexibiliteit van de veehouder kan de gemeente misbruik maken om eigen risico's af te dekken. Of de gemeente de winnaar is, verschilt per situatie. Ze heeft in ieder geval potentiële ongewenste ontwikkelingen voorkomen.
4. Belangen van beiden worden gediend en er ontstaat een win-win-situatie. Wanneer de gemeente ruimte biedt aan innovatieve veehouders en de veehouder stelt zich open en kwetsbaar op, opent dat diverse mogelijkheden voor innovatie. Partijen kunnen met elkaar verkennen wat de mogelijkheden zijn en samen zoeken naar oplossingen voor problemen. Er is overigens geen garantie dat partijen tot een resultaat komen, waar beide partijen tevreden mee zijn.



Figuur 4. Drie partijen, veehouder, gemeente en omwonenden (Bron: Het Nieuwe Veehouden)

In veel gevallen zie je dat partijen elkaar gegijzeld houden in een situatie die nadelig is voor beiden (uitkomst 1). Innovatieve veehouders willen zich wel open opstellen, maar vertrouwen de gemeente niet en zijn bang dat deze misbruik zal maken van hun kwetsbare opstelling. Gemeenten willen wel meer ruimte bieden aan innovatie, maar vertrouwen veehouders niet en zijn bang dat er oneigenlijk gebruik gemaakt gaat worden van deze flexibiliteit. Kortom: vaak is gebrek aan vertrouwen het probleem!

Op steeds meer plaatsen in Nederland ondervinden omwonenden overlast van veehouderijen in hun buurt. Omwonenden laten daarom steeds vaker van zich horen, wanneer er in hun omgeving sprake is van mogelijke bedrijfsontwikkeling.

#### Richting de veehouder kunnen zij zich op twee manieren opstellen:

- Het volgen van procedures. Op basis van juridische instrumenten de veehouder dwarsbomen in zijn

bedrijfsontwikkeling. Alle mogelijke bezwaren worden aangedragen om de bedrijfsontwikkeling tegen te gaan.

- Op een open manier het gesprek aangaan met de veehouder. De werkelijke bezwaren uitspreken en loze argumenten achterwege laten. Samen zoeken naar een manier om er samen uit te komen.

De optimale uitkomst ontstaat pas wanneer alle drie de partijen (zie figuur 4) zich open opstellen. Zo lang één van de partijen vasthoudt aan procedures verloopt het proces moeizaam voor iedereen. Als innovatieve veehouder heb je er baat bij draagvlak te hebben bij gemeente en omwonenden, om op basis daarvan een vergunning te krijgen. Om te beginnen, zal je daarvoor zelf een andere rol en houding moeten aannemen. Maar dat is niet voldoende. Ook de gemeente en de omwonenden moeten hun strategie wijzigen. Als veehouder kun je nadenken over wat je kunt doen om de ander te verleiden of te overtuigen zich open en kwetsbaar op te stellen als jij dat ook doet.



# Tips voor veehouders

## Tip 1. Wees enthousiast over de voordelen voor anderen

Voor de veehouder is het vaak niet moeilijk om te verwoorden wat de voordelen van de bedrijfsontwikkeling voor hemzelf zijn. Terwijl communicatie hierover nu juist zo belangrijk is. Het is ook belangrijk om na te denken over de vraag wat de bedrijfsontwikkeling voor de omgeving en de omwonenden betekent. Wat kost het (overlast)? Wat levert het de omgeving op? Denk daarbij aan economische, ecologische, ruimtelijke en maatschappelijke aspecten.

## Tip 2. Verplaats je in de positie van de wethouder en ga met hem praten

Wanneer je een mooi plan hebt en je bent er enthousiast over, richt je dan tot de wethouder. Een wethouder is gebaat bij de ontwikkeling van vooruitstrevende bedrijven, omdat hij daarmee de pers kan bereiken. De wethouder heeft op die manier een persoonlijk belang bij innovatieve veehouderij. Vaak worden zij het liefst in een vroegtijdig stadium betrokken, zodat ze dan weten wat er speelt. Daarnaast zijn er binnen bepaalde gemeentes vooruitstrevende ambtenaren, die bereid zijn hun nek uit te steken voor innovatieve initiatieven. Met een welwillende ambtenaar of wethouder ben je er echter nog niet. Bedenk goed om welke reden deze persoon jou zou willen helpen. Vraag jezelf af wat je kunt doen om de baten voor de ander te vergroten en de risico's te verkleinen.

## Tip 3. Investeer vroeg in een goede relatie met de buurt

Het is aan te raden om van tevoren al te investeren in een goede relatie met de buurt, nog voordat je daar direct belang bij hebt. Dat kan door een open dag te organiseren, adequaat te reageren op vragen en klachten. Maar ook gewoon door onderdeel te zijn van de gemeenschap: actief lid worden van de voetbalclub, buurtvereniging, koor, kerk, enz. Naar de gemeente toe is het moeilijker om van tevoren te investeren. Zorg er in ieder geval voor dat je overlast voorkomt. Je kunt ook aan positieve naamsbekendheid werken, door bijvoorbeeld plaatselijke activiteiten te sponsoren. Ook in een vroegtijdig stadium laten weten wat je van plan bent, kan helpen om goodwill te kweken bij de gemeente.

## Tip 4. Investeer tijd in communicatie

Je bent zelf erg enthousiast over jouw innovatieve plan. Besef wel dat anderen dat enthousiasme niet direct zullen delen. Voor gemeente en omwonenden is jouw plan nieuw. Zij begrijpen wellicht niet alles direct of overzien het niet in één keer. Als je de gemeente en de omwonenden echt mee wilt nemen in je plan, dan moet je daar veel tijd en energie in steken. Je moet je plan begrijpelijk op papier zetten en voortdurend in gesprek blijven met gemeente en omwonenden.

## Tip 5. Investeer geld in communicatie

Wanneer er onder de omwonenden draagvlak is voor een bepaalde bedrijfsontwikkeling, heb je een veel beter verhaal richting de gemeente. Bij een constructieve dialoog komt veel kijken. Het uitspreken en checken van aannames kan veel spanning wegnemen. Het vermijden van vakjargon voorkomt onduidelijkheid. Het tonen van het gezicht van de ondernemer en zijn gezin kan het gesprek tussen partijen openen. Vaak is er een externe facilitator nodig om een goede dialoog goed te voeren. Bedenk goed wie je hiervoor vraagt. Is je (communicatie-) adviseur een coach, een jurist, een technicus, een marketingstrateeg?

## Tip 6. Gedraag je ook als burger

Als ondernemers hun bedrijf ontwikkelen, richten zij zich daarbij vaak en vooral op technische en economische aspecten. Ook duurzaamheidsaspecten worden vaak technisch en/of economisch benaderd. Omwonenden spreken echter vaak een 'andere taal'. Zij zijn meer geïnteresseerd in de mens achter het bedrijf, de passie die de ondernemer heeft voor zijn onderneming. Zij krijgen meer begrip voor de ondernemer wanneer ze zien dat hij hart heeft voor zijn dieren, dat hij kinderen heeft die hij een goede toekomst gunt.

*Ga als ondernemer naast de omwonenden staan. Je bent burger in hetzelfde gebied!*

## 7. Mogelijk-makers

In de voorgaande hoofdstukken is het innovatieproces van veehouders beschreven. Ook is aangegeven tegen welke obstakels innovatieve veehouders aanlopen. Vaak betreft het financiering, markt en/of vergunningen. In dit laatste hoofdstuk wordt een samenvattend stappenplan gepresenteerd om ze te helpen van de obstakel te overwinnen en hun innovatieve plan werkelijkheid te laten worden.

### Stap 1. Puzzelen

De puzzel van jouw innovatie heeft vier soorten stukjes:

- jijzelf als ondernemer;
- je bedrijf;
- je omgeving (omwonenden);
- de markt.

Zoek naar puzzelstukjes die onderscheidend zijn. Soms duurt het even voordat je ze vindt.

### Stap 2. Team-building

Voor innovatie is een team nodig. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Besteed voldoende aandacht aan scouting en teambuilding. Schroom niet om mensen in je team te wisselen. Soms zijn mensen alleen in een bepaalde fase van jouw plan van waarde.

### Stap 3. Mogelijk-makers

Maak gebruik van mogelijk-makers. Zij krijgen dingen voor elkaar die jij en je team niet kunnen, bijvoorbeeld op het gebied van markt, financiering en/of vergunningen. Een goede mogelijk-maker is niet degene die het dichtst bij je staat, maar iemand die je het verste brengt.

### Stap 4. Ga op pad met de mogelijk-makers-radar

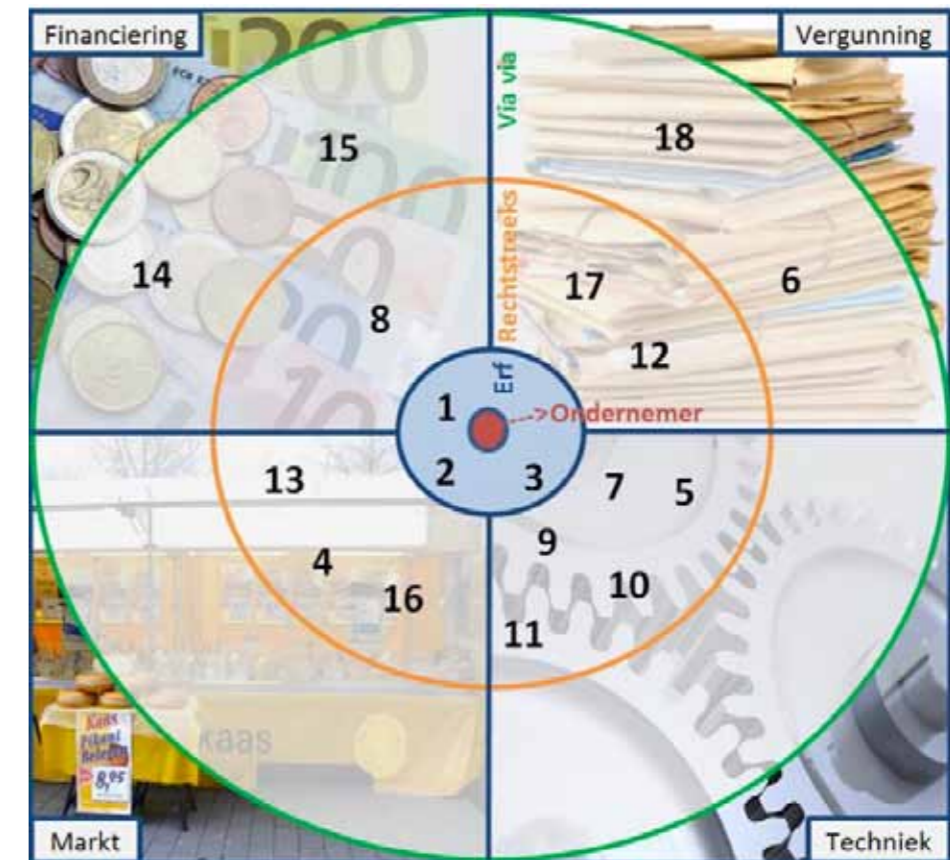
Visualiseer je netwerk met de mogelijk-makers-radar (zie figuur 5) en benoem de mogelijk-makers zo concreet mogelijk (naam, rol, telefoonnummer).

De mogelijk-makers-radar bestaat uit vier kwadranten en drie lagen. De kwadranten staan voor de vier typen belemmeringen:

- Markt;
- Financiering;
- Vergunningen;
- Techniek.

De drie lagen (cirkels) geven de afstand ten opzichte van de ondernemer weer:

- Erf: mensen die regelmatig fysiek op het bedrijf/erf komen;
- Contacten: mensen die de ondernemer rechtstreeks kan benaderen;
- Via-via: mensen die alleen via anderen te benaderen zijn.



Figuur 5 Mogelijk-makers-radar. (Bron: Het Nieuwe Veehouden)

## 8. Bronnen

### **Het Nieuwe Veehouden: ontwerpateliers.**

#### **Voor ondernemers en adviseurs die een verschil willen maken in duurzaam ondernemen.**

Spaas, G., Kaal, L.M.T.E., Eijk, O.N.M., Kortstee, H.J.M..

<http://edepot.wur.nl/240588>.

### **Het Nieuwe Veehouden: realisatietrajecten. Verdere verduurzaming in de veehouderij.**

Kortstee, H.J.M., Vrolijk, M., Bremmer, B., Doornewaard, G.J..

<http://edepot.wur.nl/310444>.

### **Netwerkgereedschappen voor vrije actoren.**

Zaalmink, B.W., Smit, C., Wielenga, E., Geerlig-Eiff, F.A., Hoogerwerf, E.C..

<http://edepot.wur.nl/38565>.





**KENNIS  
CENTRUM**

Agrofood en  
Ondernemen

De Drieslag 4  
8251 JZ Dronten

T. 088 - 020 6000

[info@kcagro.nl](mailto:info@kcagro.nl)  
[www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl)