



# Vlugschrift Innovatiekracht van de Nederlandse Glastuinbouw

Dit vlugschrift werd opgesteld in opdracht  
van InnovatieNetwerk  
door Edith Bentvelsen, MENT  
en met medewerking van Corianne Roza, Rozatekst  
Utrecht, februari 2007

Nadere informatie over dit concept kunt u verkrijgen bij:

Dr. H.J. (Henk) Huizing  
InnovatieNetwerk  
Telefoon: 070 378 5777  
E-mail: [h.j.huizing@innonet.agro.nl](mailto:h.j.huizing@innonet.agro.nl)

# EEN IDEAAL INNOVATIEKLIMAAT SCHEPPEN

## Inleiding

De tuinbouw heeft in de afgelopen jaren een uitstekende naam weten op te bouwen. Vooral de glastuinbouw wordt gezien als een innoverende sector, die substantieel bijdraagt aan de Nederlandse economie. Een sector die er tevens in slaagt om via baanbrekende vernieuwingen het milieu te ontzien. Het goede imago van de glastuinbouw is waardevol én breekbaar; iets om te koesteren.

De glastuinbouw heeft haar goede naam en haar goede concurrentiepositie in de afgelopen decennia voor een belangrijk deel zelfstandig opgebouwd. Ondernemers, onderzoekers en beleidsmakers binnen de sector namen vaak al initiatief voor een vernieuwing als de verf van de vorige nog niet droog was.

Momenteel zijn glastuinbouwbedrijven echter terughoudend in hun investeringen in innovatie. Ze ervaren belemmeringen, het lijkt alsof de vaart eruit is.

Onderzoek bevestigt die tendens. De Leerstoelgroep Bedrijfskunde van Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) heeft in de afgelopen jaren op initiatief van InnovatieNetwerk een uitgebreid onderzoek gehouden onder een breed scala bedrijven in de agrofoodsector. Hieronder waren ook tuinbouwondernemingen. Hieruit kwam een stagnerende innovatiekracht naar voren.

Dit vlugschrift belicht de uitkomst van een aantal intensieve gesprekken met voortrekkers en beleidsmakers uit de glastuinbouw naar aanleiding van het onderzoek van Wageningen UR.

## Ideaal innovatieklimaat

Om de huidige goede positie van de glastuinbouw vast te houden, is voortdurende vernieuwing een vereiste. De tuinbouw buiten Nederland ontwikkelt zich immers in hoog tempo. In die concurrentiestrijd onderscheidt Nederland zich met een hoge productiviteit en een hoge kwaliteit.

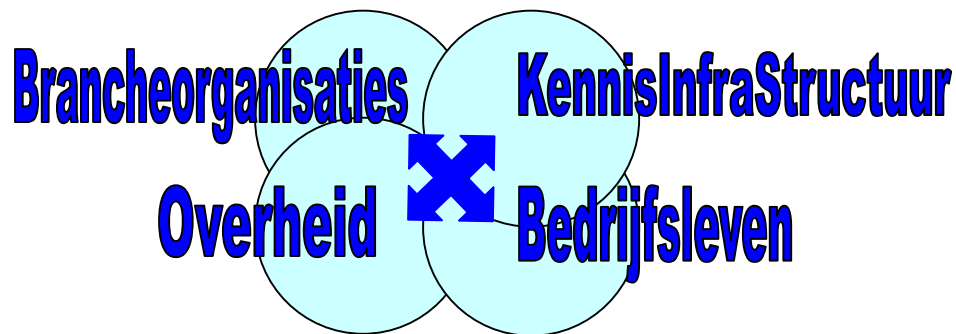
Maar die sterke punten zijn in de toekomst wellicht niet langer bepalend voor het onderscheidend vermogen van de Nederlandse glastuinbouw. De enige factoren waarmee momenteel nog een leidende positie valt te behouden of te bevechten, zijn een hoog tempo in innovatie, het bieden van een uniek product in een hoog kwaliteitssegment (zoals de tomaat Tasty Tom) of het realiseren van unieke doorbraken (zoals Kas als Energiebron). Knelpunten die de continuïteit van innovatie in gevaar brengen, moeten snel uit de weg worden geruimd. Alleen op die manier kunnen we het perfecte innovatieklimaat creëren.

### *Het ideale innovatieklimaat*

Voor het ideale innovatieklimaat gelden ten minste vier randvoorwaarden:

- Goede stimuleringsmaatregelen, toegespitst op een efficiënte implementatie van kennis en breed bekend bij de praktijk.
- Frequent en uitgebreid marktonderzoek, ruim aanwezige marktkennis over binnen- en buitenland, optimaal gebruik van marketing.
- Optimale toe-eigeningsmogelijkheden, zodat ondernemers voldoende rendement halen uit een voortrekkersrol.
- Goede opleidingsmogelijkheden (kennis én competentie) om te leren innoveren.

Optimale samenwerking c.q. uitwisseling en toepassing van kennis tussen kennisinstellingen, brancheorganisaties, overheid en bedrijfsleven is een vereiste bij alle vier de randvoorwaarden. De sector is er niet bij gebaat als partijen langs elkaar heen werken.



*Idealiter benaderen glastuinbouwbedrijven, hun afnemers, hun leveranciers, onderzoeksinstellingen, onderwijsinstellingen, brancheorganisaties en overheid elkaar zo dicht, dat ze elkaars behoeften door en door kennen. Ze spreken elkaars taal. In deze perfecte omstandigheden onderzoeken praktijkgerichte kennisinstellingen zaken waarmee ondernemers in de verschillende schakels van de keten daadwerkelijk worstelen. Uitkomsten van proeven presenteren onderzoekers aan alle ondernemers, op zo'n begrijpelijke en praktische manier, dat de sector er meteen profijt van kan trekken. Fundamenteel onderzoek staat in open verbinding met onderwijs. Brancheorganisaties financieren en faciliteren onderzoek waar behoefte aan is. Zij zijn geen filter van kennis, maar verspreiden groot-schalig uitgebreide onderzoeksgegevens. De tuinders verstaan de taal van de overheid en vice versa, zodat investeringsregelingen en innovatiesubsidies breed bekend zijn en aansluiten op de innovatiemores in de tuinbouw.*

*Kortom: de afstemming tussen vraag naar en aanbod van kennis verloopt vlekkeloos en er is onbelemmerde kennisuitwisseling.*

*In de ideale situatie voeren niet alleen de vijftig voorlopers in de glastuinbouw jaarlijks nieuwe producten en processen in. Ook de vijftienhonderd telers die gewend waren snel te volgen, nemen zelf regelmatig initiatieven voor innovatie. De totale groep is overtuigd van het belang van de succesfactoren voor innovatie, zoals samenwerking met ketenpartners en een visie op je markt. Het eigendomsrecht van innovaties is in deze rooskleurige toekomst wettelijk goed beschermd, zodat innovatoren langer de vruchten kunnen plukken van hun inspanningen. Er zijn stimulerende, substantiële investeringsregelingen. Hoge kosten - zoals de energieprijis - of lage inkomsten fungeren niet als rem, maar zijn een uitdaging en inspiratiebron voor vernieuwing. Ondernemers in de glastuinbouw steken niet alleen veel energie in sales, maar ook in marketing. Ondernemers hebben gedetailleerde kennis van markten in het buitenland en even goed zicht op regionale kansen. Benchmarking met andere sectoren of contact met creatieve (design)centra stimuleren ondernemers om buiten de vaste kaders te denken.*

## **Aanleiding**

Aanleiding om de aandacht te richten op het scheppen van het perfecte klimaat voor vernieuwing zijn twee onderzoeken van de Leerstoelgroep Bedrijfskunde van Wageningen Universiteit en Researchcentrum.

### *Teruglopende innovatiekracht*

Een onderzoek naar de vernieuwingskracht in de agrofoodsector uit november 2005 toont aan dat een steeds kleiner percentage van de Nederlandse glastuinbouwbedrijven innoveert. Uit het onderzoek blijkt ook dat de glastuinbouw voor wat betreft het aandeel innovatieve ondernemingen in vergelijking met de andere onderzochte agrovoedingssectoren onder het gemiddelde zit. Daarnaast geeft de sector sinds 2001 veel minder uit aan innovatie dan voorheen. Wageningen UR onderzocht de innovativiteit van bijna honderd (grotere) glastuinbouwbedrijven (primair en veredeling) over de periode 1997 tot en met 2003. De uitkomsten van het onderzoek zijn robuust. Ook bij het filteren van de resultaten op uitschieters blijft de uitkomst gelijk.

### *Succesfactoren voor innovatie*

Het tweede onderzoek formuleert de factoren waarvan het succes van een innovatie afhangt. Dit onderzoek heeft Wageningen UR in 2005 uitgevoerd onder bijna vijftig leidende tuinbouwbedrijven.

De uitkomst:

- *De economie* bepaalt de mate van vernieuwing bij innovatieve tuinders. Zij geven in het onderzoek aan dat de economische situatie hen parten speelt. De tijd die nodig is om een investering terug te verdienen is lang. Langer in elk geval dan de concurrentie hen gunt. Daardoor loont investeren in vernieuwing te weinig.
- *De organisatie* is eveneens van belang. Bij niet-innovatieve tuinders blijkt hun organisatie niet op vernieuwing ingesteld. Ze weten eenvoudigweg niet hoe ze het moeten aanpakken.
- *Samenwerking* is een breekpunt. Verticale samenwerking blijkt een sleutelfactor voor succes te zijn. Tuinbouwbedrijven varen wel bij samenwerking met leveranciers en afnemers, vanaf het krijgen van het idee tot en met de realisatie. Hoe meer partijen uit de keten samenwerken aan een innovatief proces, des te groter is de kans van slagen. De samenwerking in de tuinbouw was altijd horizontaal georganiseerd. Die verbanden brokkelen af; de bereidheid om kennis te delen slinkt. De verticale samenwerkingsverbanden zijn nog onvoldoende gegroeid om dat gat te vullen. Daarnaast is de uitwisseling van ideeën tussen bedrijfsleven enerzijds en kennisinstellingen en brancheorganisaties anderzijds minimaal.
- *Marktgerichtheid* is essentieel voor succesvol innoveren. Ondernemers die veel innoveren, blijken altijd een visie te hebben op hoe ze de markt het best kunnen bedienen en hoe ze waarde kunnen creëren. Marktkennis is bepalend voor het ontwikkelen van een product of proces dat beter is dan zijn voorganger.

## **Doel**

Als een sector niet voldoende doorgaat met innoveren, pakt dat funest uit. Dat illustreren bijvoorbeeld de teloorgang van de Nederlandse textielsector en de parallellen met de oude schoenenindustrie, de scheepvaartsector en de luchtvaartsector. Binnen de agrarische sector zijn de akkerbouw, de vollegrondsgroententeelt, de champignonenteelt en de conservenindustrie ook niet bepaald goudhaantjes.

Het percentage innoverende bedrijven vergroten en het aantal succesvolle innovaties verhogen, is cruciaal voor de toekomst van de Nederlandse glastuinbouw. Innovatie moet niet afhankelijk zijn van een stuk of vijftig voorlopers. InnovatieNetwerk wil met de lopende studies en het daaraan gekoppelde communicatietraject een brede laag ondernemers in de glastuinbouwsector in een pril stadium attent maken op de verminderende vernieuwingskracht van de glastuinbouw. Daarnaast wil ze verschillende partijen samenbrengen om met elkaar een optimaal innovatieklimaat te scheppen en belemmeringen weg te werken.

***InnovatieNetwerk: een vroeg signaal***

*Om de complexe vraagstukken van de agrovoedingssector in Nederland duurzaam op te lossen, zijn drastische stappen nodig. InnovatieNetwerk is ingesteld door het Ministerie van LNV om deze rigoureuze omwentelingen in de land- en tuinbouw te stimuleren. De organisatie is door haar functie alert op alles wat innovatie aangaat en signaleert ontwikkelingen in de kiem.*

*De terugloop in vernieuwingskracht in de glastuinbouw is één van die ontwikkelingen. Die terugloop stuiten, is cruciaal voor de toekomst van de Nederlandse glasteeltbedrijven.*

*InnovatieNetwerk wil de ondernemers en organisaties in de agrovoedingssector - met daarbinnen de glastuinbouwsector - hier in een pril stadium op attent maken. Daarom deze early warning.*

Dit project is hiermee voor InnovatieNetwerk beëindigd. Om het onderwerp verdere verdieping te geven heeft InnovatieNetwerk contact gelegd met de Stichting Innovatie Flowers & Food. Binnen het speerpunt Leren Innoveren van Flowers & Food wordt nu gewerkt aan de ontwikkeling van kennis en competenties die nodig zijn voor verdere innovatie in de tuinbouw. De aanbevelingen van het onderzoek naar de innovativiteit in de agrovoedingssector van Wageningen UR worden momenteel geïntegreerd in de planontwikkeling van Flowers & Food.

Daarnaast gaat InnovatieNetwerk in het kader van het thema Innovatiestimulerende Omgevingen op zoek naar de meer fundamentele belemmeringen op systeemniveau die een optimaal innovatieklimaat verhinderen. Dat is een breed thema, dat zich als eerste case richt op de glastuinbouw.