

Rozen groeien aan de boom, tomaten komen van Albert Heijn.

Ideeën voor glastuinbouw en communicatie.

Essay in opdracht van Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) en
InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

H.P. Brandt
B. Brian
F. Nysingh
Total Identity, Amsterdam

Het essay is onderdeel van het speerpunt 'Imago, beeldvorming en identiteit
glastuinbouw' in het programma Glastuinbouw 2020.
Programmaleiding: Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN, InnovatieNetwerk)

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Postbus 20401
2500 EK Den Haag
tel.: 070 378 56 53
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

Stichting Innovatie Glastuinbouw
Postbus 29773
2502 LT Den Haag
tel. : 070 338 27 55
internet : <http://www.lto.nl/>

ISBN: 90 – 5059 – 157 – 4

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.
Rapportnr. 02.2.018 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, oktober 2002

Inhoudsopgave

Ten Geleide	3
Samenvatting	4
Achtergrond	5
1. Inleiding en probleemstelling	6
Het 'Ik'-tijdperk	7
2. Het belang van communicatie	8
3. De communicatiematrix van de glastuinbouw	9
Matrix: Nederlandse glastuinbouw	10
4. De communicatie opnieuw bekeken	13
Het actuele communicatiedilemma van de Nederlandse glastuinbouw	15
Het tijdperk van de 'kwaliteit van het leven'	16
5. Het identiteitsdenken	17
Het merkscenario vs. het identiteitsscenario in schematische weergave	18
6. Het identiteitsscenario voor de glastuinbouw	20
Conclusie	21
Op weg naar het 'Ruimte om te leven'-tijdperk	22
7. Ter afsluiting	23
Bronnen	24

Ten geleide

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) hebben het initiatief genomen om samen een ambitieus thema tot ontwikkeling te brengen: 'Glastuinbouw 2020: naar een vitale, duurzame en gerespecteerde glastuinbouw'. Na een eerste fase van toekomstverkenningen is gewerkt aan het opstellen van een concrete actieagenda. In verschillende brainstormsessies met opinion leaders uit de glastuinbouwcluster is de vraag gesteld, wat er nú gezamenlijk zou moeten gebeuren om het doel te bereiken. Waar heb je elkaar voor nodig? Er zijn thema's geïventariseerd die individuele spelers overstijgen en waarin gezamenlijk zou moeten worden geïnvesteerd. Eén van die thema's is 'imago, beeldvorming en identiteit van de glastuinbouw'.

Het onderwerp 'Imago, beeldvorming en identiteit glastuinbouw' heeft van het bedrijfsleven een hoge prioriteit gekregen. Men was het er over eens dat de tuinbouw veel inspanningen doet om een goede beeldvorming bij de overheid, de burger en consument te bereiken. Er werd geconcludeerd dat de tuinbouw bij die communicatie er vanuit zichzelf (het goede product, de nette bedrijfsvoering) redeneert, maar veel minder uit gaat van wat de burger of consument belangrijk vindt. De mogelijkheid werd geopperd om in een communicatiestrategie uit te gaan van de 'kwaliteit van het leven' zoals de burger deze ervaart. Dat zou kunnen betekenen dat de communicatiestrategie van het tuinbouwcluster een nieuwe aanpak zou moeten ontwikkelen.

Met enkele experts op het gebied van communicatiestrategieën is gesproken over denkbare strategieën. Het bureau Total Identity is uiteindelijk gevraagd om in een essay nieuwe denkbeelden aan te reiken voor discussie in de tuinbouw.

Het essay van Total Identity is in dit rapport opgenomen. Het bevat een analyse van de gangbare communicatie van de tuinbouw met zijn omgeving en biedt een inspirerende gedachtelijn voor een nieuwe aanpak. SIGN en InnovatieNetwerk hopen met dit essay bij te dragen aan het denkproces over nieuwe vormen van communicatie van de glastuinbouw met zijn omgeving.

*Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster*

*F.H. Hoogervorst,
Voorzitter Bestuur Stichting
Innovatie Glastuinbouw*

Samenvatting

Wanneer we het glastuinbouwcluster plaatsen in de brede maatschappelijke omgeving waarin het zich begeeft, zien we dat deze voortdurend in beweging is en aan verandering onderhevig. Nieuwe onderwerpen dienen zich bovendien steeds sneller aan, accenten verschuiven. Dit vraagt veel van het cluster. De communicatieaanpak van het cluster gaat echter niet in op de eisen die de maatschappelijke omgeving stelt. Hierdoor slaagt de glastuinbouw er niet in zich te positioneren als een sterk cluster met een goed imago.

Een reden hiervan is het feit dat het cluster als zender van communicatieboodschappen te weinig georganiseerd is; de verschillende actoren communiceren hoe en wanneer zij dat gewenst achten. Om als cluster een relatie op te bouwen met de ontvanger, moet het als één partij communiceren. Het is nodig om een waarde te bepalen die alle spelers binnen het cluster delen én die aansluit bij de eisen die de maatschappelijke omgeving stelt. Een gemeenschappelijk gedeelde waarde dus.

In de tweede plaats is de communicatieboodschap niet meegegaan met de steeds sneller gaande veranderingen in de maatschappelijke omgeving. De boodschap blijft draaien om het glastuinbouwproduct en het romantiseren van het ambachtelijke aspect ervan. Het product zelf is de laatste jaren aanzienlijk minder relevant geworden in de beleving van zowel het cluster als de ontvanger van de communicatieboodschappen.

Ten derde is het onduidelijk wie die ontvanger is die het cluster voor ogen heeft met zijn communicatie. Is dat de consument of de burger? Hoewel veel activiteiten doen vermoeden dat het hier om de burger gaat, is de boodschap in veel gevallen alleen interessant voor de burger in de rol van consument. Strategisch gezien is het slim de burger als belangrijkste doelgroep te beschouwen. De communicatie moet niet langer gaan over het glastuinbouwproduct, maar over het produceren van leven en het hebben van ruimte om te leven.

Het is tijd dat het glastuinbouwcluster na gaat denken over een gedegen en gestructureerd communicatiebeleid. Het identiteitsscenario dat Total Identity heeft ontwikkeld, biedt hiertoe handvatten. Dit scenario is erop gericht bekend te maken waar een organisatie voor staat en via deze weg tot betekenis te komen voor de omgeving. Voor de glastuinbouw betekent dit het samen met de burger bouwen aan het Nederland van de toekomst.

Het cluster zal zich open moeten stellen voor de burger, zijn mening uitdragen, de dialoog aangaan en uiteindelijk een relatie opbouwen, gebaseerd op vertrouwen. Op die manier kan het cluster tot betekenis komen voor de samenleving waarvan het deel uitmaakt.

Achtergrond

De Nederlandse tuinbouw is toonaangevend in de wereld en met een productiewaarde van 6,7 miljard euro per jaar uitgegroeid tot de belangrijkste agrarische bedrijfstak van Nederland. Het aandeel van de glastuinbouw hierin bedraagt 36 procent.

De waarde van de tuinbouwexport bedroeg in 2000 10,3 miljard euro. Het aandeel van de glastuinbouw hierin is 54 procent.

Bijna tweederde van de wereldhandel in tuinbouwproducten loopt via Nederland. Nederland is daarmee ook een zeer belangrijk distributieland.

Het ruimtelijk beslag van de Nederlandse glastuinbouw is nog geen 11.000 hectare, oftewel 0,25 procent van het totale Nederlandse grondgebied. De opbrengst per vierkante meter is dus hoog. De moderne glastuinbouw maakt het mogelijk op een minimaal oppervlak met een optimale inzet van techniek een maximale opbrengst van hoge kwaliteit te behalen.

In 2000 teelden 3.433 bedrijven groenten onder glas op een oppervlakte van 3.913 hectare. Zij waren goed voor een productiewaarde van 1,26 miljard euro. 142 bedrijven teelden in datzelfde jaar fruit onder glas op 193 hectare kassen. In totaal waren er in 2000 6.575 bedrijven met bloemkwekerijgewassen onder glas. Zij besloegen 5.927 hectare grond. De totale productiewaarde van sierteelproducten was dat jaar 3,24 miljard euro, de exportwaarde was 4,19 miljard euro.

In 60 procent van de Nederlandse kassen worden snijbloemen of potplanten geteeld. Ongeveer 8.000 tuinders leveren dagelijks snijbloemen, kamerplanten en tuinplanten aan bij vijf bloemenveilingen. Jaarlijks wordt via de veilingen voor ruim 3 miljard euro aan sierteelproducten verhandeld via 1.300 groothandelaren. Nederland heeft wereldwijd 58 procent van de bloemenexport en 53 procent van de plantenexport in handen.

In Nederland zijn ruim 10.000 bedrijven actief in de glastuinbouw, die werk bieden aan zo'n 150.000 mensen.

1. Inleiding en probleemstelling

De Nederlandse burger oordeelt positief over de beroepsgroep tuinders en de kwaliteit van producten uit de kas. Hij koopt deze producten in de winkel zonder aarzeling.

Daar staat echter tegenover dat de burger onverschillig of zelfs negatief is over het achter de producten schuilgaande tuinbouwcluster¹. Zijn beeld beperkt zich veelal tot aan het glastuinbouwproduct gerelateerde zaken die negatief in het nieuws komen, namelijk de bedrijfsprocessen. Transportcongestie, gewasbescherming, illegale werknemers, het omgaan met energie en milieu zijn in hoge mate bepalend voor het imago van het cluster bij de burger.

¹ Onder het glastuinbouwcluster verstaan we in dit essay de gehele keten van productie tot handel. Hiertoe behoren dus de zaadleveranciers, de tuinders, de veiling, de transportbedrijven en de (groot)handel.

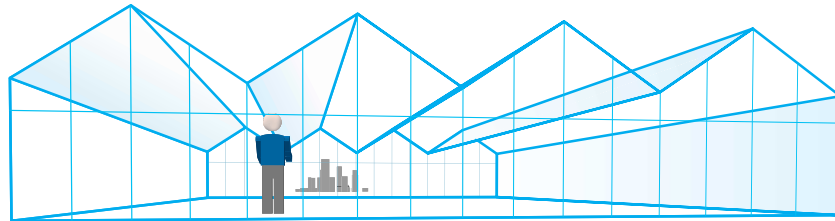
Om het voortbestaan van het cluster in Nederland te kunnen bewaken, is een sterk, eenduidig imago noodzakelijk. In dit essay beschrijft Total Identity het communicatieprobleem waar het cluster voor staat en doen we een voorstel voor een communicatietraject, dat bijdraagt aan het rechtvaardigen van het bestaansrecht van het cluster door het tot betekenis ervan komen bij de Nederlander. Instrumenten hiervoor zijn het identiteitsscenario, zoals beschreven in de publicatie 'Van merkpropositie naar betrokkenheid en dialoog' (Hans P Brandt en Jurjen Bügel, Amsterdam 2001), en de communicatiematrix voor de glastuinbouw die we in paragraaf 3 introduceren.

Het Ik -tijdperk

Een tuinder loopt door zijn kas. De eindeloze rijen groenten vormen zijn horizon. Alleen als hij heel goed kijkt, onderscheidt hij in de verte de contouren van de stad. Daar wonen de mensen die zijn product kopen als het rijp is voor de verkoop. Alleen zij weten in veel gevallen niet beter dan dat de groente die 's avonds op hun bord ligt, afkomstig is van Albert Heijn. Het productieproces erachter zijn ze vergeten of hebben ze nooit gekend. Het doet er in hun ogen ook niet toe. Als die producten maar voor handen zijn in de winkel, van een goede kwaliteit zijn en op een zo milieuvriendelijk mogelijke wijze zijn gekweekt.

De tuinder vindt het best. Hij wil slechts dat zijn producten aftrek vinden bij de consument. Dus vertelt hij de (groot)handel hoe goed zijn product is. Hoe milieuvriendelijk. Hoe Nederlands. De (groot)handel vertelt het in zijn winkel aan de consument.

De communicatie van het glastuinbouwcluster is kortom – via de (groot)handel - gefocust op het product. Het product is zijn horizon. De kennis ontbreekt van wat zich buiten deze horizon bevindt.



2. Het belang van communicatie

Het beeld dat de buitenwereld heeft van een organisatie (het imago), wordt voor een groot deel bepaald door de communicatie vanuit de organisatie met de doelgroepen.

Een simpele schematische weergave van hoe communicatie verloopt, is de volgende:



De zender formuleert een boodschap, die hij uitdraagt aan een ontvanger, die hem op een bepaalde manier interpreteert. Om een beeld te krijgen van hoe de communicatie verloopt, gaan we na hoe zender, boodschap en ontvanger eruitzien binnen het glastuinbouwcluster.

Zender

Het glastuinbouwcluster kent in zijn communicatie vele afzenders. Niet alleen het cluster zelf, maar ook de organisaties die ertoe behoren², zenden hun boodschap uit naar beoogde ontvangers. Zij zetten zich in voor de ontwikkeling van de Nederlandse groente- en/of sierteelt en communiceren daarover. Het cluster en zijn vertegenwoordigers profileren zich dus niet als één partij: ieder communiceert op zijn eigen wijze en via zijn eigen kanalen. Dit schept een diffuus beeld van het cluster bij de Nederlandse burger.

Het is reëel te veronderstellen dat de burger het cluster waarneemt als een veelkoppig monster, niet als één partij waarmee een dialoog kan worden gevoerd.

Boodschap

In de afgelopen jaren zagen vele campagnes het licht om het glastuinbouwcluster onder de aandacht te brengen van de Nederlandse consument. Een campagne als 'Kom in de Kas' trekt nog altijd veel bezoekers en ook de in 1998 gestarte campagne 'Boeren en tuinders, Ondernemers van Nature' is succesvol. Zo vindt jaarlijks een 'Week van het platteland' plaats, waarin duizenden bezoekers naar het platteland trekken om kennis te maken met het werk van boeren en tuinders.

Meetpuntcontroles, tientallen websites, stapels rapporten, een milieujaarverslag: het cluster spaart bovendien kosten noch moeite om zijn beleid voortdurend inzichtelijk te maken en te verantwoorden voor wie er naar op zoek is.

De communicatieboodschap in de hierboven beschreven activiteiten is sterk gericht op het product onder glas. Het ambachtelijke aspect ervan wordt benadrukt in de communicatie.

Daarbij komt dat de communicatieboodschap zeer zendergericht is (de diverse afzenders profileren zichzelf zonder hun ontvanger voor ogen te hebben) en zeer reactief is (de ontvanger moet actief op zoek naar de informatie; het cluster brengt het hem niet).

Ten slotte ontbreekt een duidelijk kader van waaruit de boodschap gestalte krijgt.

² Hieronder verstaan we brancheverenigingen, belangenbehartigers, publiek-private samenwerkingsverbanden, kwaliteitscontrole en -bewakingsbureaus, vaktechnische organisaties, voorlichting- en promotieorganisaties, kenniscentra, keuringsinstanties, overlegplatformen, certificeringorganisaties, onderzoeksinstellingen etc.

Ontvanger

We moeten ons afvragen wie eigenlijk de beoogde ontvanger is van de communicatie-inspanningen van het glastuinbouwcluster.

Bij wie wil het cluster een sterk imago creëren? Is dat de consument of de burger? Hoewel veel activiteiten doen vermoeden dat het hier om de burger gaat, is de boodschap in veel gevallen alleen interessant voor de burger in de rol van consument. Deze boodschap benadrukt immers het product, wat aansluit bij de behoefte van de consument.

De maatschappelijke omgeving waarin het cluster zich beweegt, en die dichter aansluit bij de belevingswereld van de burger, komt onvoldoende tot uiting in de communicatie.

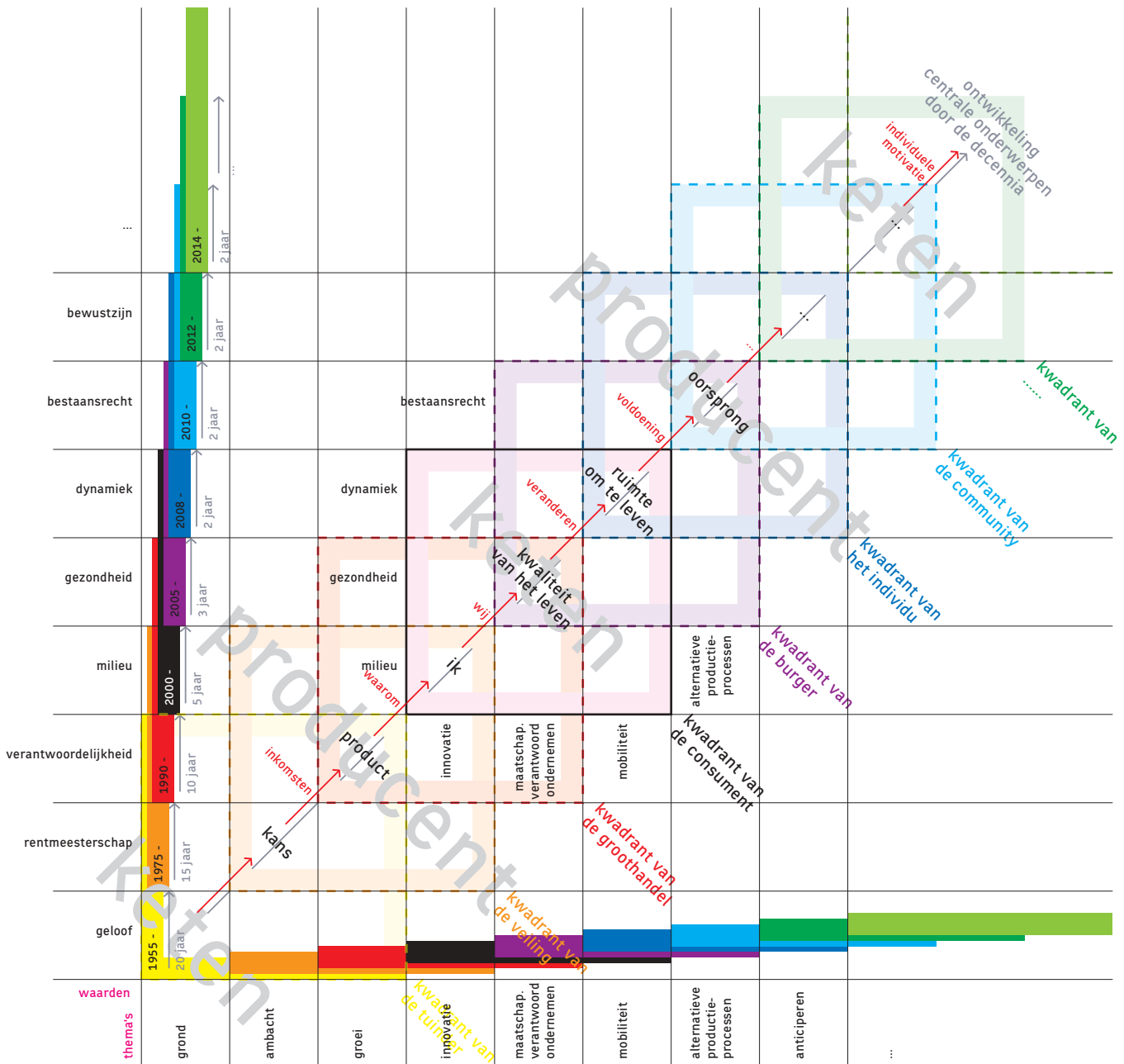
3. De communicatiematrix van de glastuinbouw

Blijkbaar volstaat bovenstaande communicatieaanpak niet om een sterk imago te creëren. Hier is een aantal verklaringen voor te bedenken. Deze lichten we toe aan de hand van een communicatiematrix van de Nederlandse glastuinbouw op basis van in de tijd veranderende thema's en waarden (zie volgende pagina).

Onder thema's binnen de glastuinbouw verstaan we de onderwerpen waarmee de glastuinbouw in de loop der tijd te maken heeft. Onder waarden verstaan we de houding van het cluster tegenover deze zaken, al dan niet gedwongen door de maatschappelijke omgeving waarbinnen het opereert.

Nederlandse glastuinbouw

Communicatiematrix (→ thema's & waarden) door de jaren heen
incl. tijdscorrectie



De aard van keten en product verandert in een cyclische beweging.

In de matrix zien we dat de Nederlandse landbouw – en daarmee de glastuinbouw – opkomt na de Tweede Wereldoorlog, wanneer het land een groot voedseltekort kent. Alles draait om een zo groot mogelijke productie om de bevolking van voedsel te kunnen voorzien. Centrale thema's zijn de grond om te kunnen produceren, het ambacht en de kwantiteit van de productie. Voor de kleine, gelovige boer biedt deze nieuwe ontwikkeling de kans op voorziening in het eigen levensonderhoud met vele mogelijkheden tot groei en rentmeesterschap en een hoge mate van verantwoordelijkheid.

In de jaren zeventig doet zich een verschuiving voor in de situatie. De kans om te produceren staat niet langer centraal; alles draait om het product van de groente- en sierteelt zelf. De waarde milieu doet zijn intrede en drukt een stempel op de innovaties die het cluster doorvoert om aan de productievraag te voldoen.

Deze twee begrippen worden in de jaren negentig steeds belangrijker; het product alleen legitimeert niet langer het bestaansrecht van het cluster. De consument wordt zelfbewuster en stelt via de (groot)handel hoge eisen aan het glastuinbouwproduct, ook op het gebied van gezondheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat er dan om wat het cluster betekent voor het welzijn van de mensen. Deze trend zet zich voort tot na de eeuwwisseling. Dan verschijnen echter ook een nieuw thema en bijbehorende waarde ten tonele: (de noodzaak tot) mobiliteit en dynamiek. De kwaliteit van leven die de burger nastreeft, wordt minder belangrijk vanuit gezondheidsoogpunt (het vertrouwen in het Nederlandse glastuinbouwproduct is groot), maar vanuit een toenemende individualisering aan het eind van de twintigste eeuw: de behoefte aan ruimte om te kunnen leven. Deze ontwikkeling dwingt het cluster na te denken over mogelijke alternatieven in de eigen bedrijfsprocessen en de impact die deze hebben op het omgaan met ruimte. Naar verwachting zal deze tendens zich de komende jaren nog versterken en de noodzaak voor het cluster groter worden om zijn bestaansrecht aan te tonen.

We hebben het cluster hiermee geplaatst in de brede maatschappelijke omgeving waarin het zich begeeft; een omgeving die voortdurend in beweging is en aan verandering onderhevig. Deze veranderingen gaan bovendien steeds sneller, zoals te zien is in de matrix zonder tijdscorrectie. Nieuwe onderwerpen dienen zich steeds sneller aan, accenten verschuiven. Het is nadrukkelijk niet zo dat waarden en thema's verdwijnen, maar zij stapelen zich op en er zijn telkens onderwerpen die om een reactie vragen van de glastuinbouw, waardoor 'oudere' thema's (in elk geval tijdelijk) naar de achtergrond verschuiven.

Dit vraagt veel van het cluster. Zo moet het een positie innemen ten aanzien van de steeds veranderende waarden en thema's. Elke verandering vergt aanpassingen binnen het cluster; bijvoorbeeld op het gebied van productie, energieverbruik, innovatie of transport, maar zeker ook op het gebied van de communicatie. De omgeving wil dat het cluster als het ware verantwoording aflegt voor de wijze waarop het inspeelt op maatschappelijke veranderingen.

Zo lang de communicatieaanpak van het cluster niet meegaat in de eisen die de maatschappelijke omgeving stelt, zal de glastuinbouw er niet in slagen zijn doel te bereiken: het positioneren van een sterk cluster met een goed imago.

4. De communicatie opnieuw bekeken

Hieronder bekijken we nogmaals zender, boodschap en ontvanger en schetsen aan de hand van de communicatiematrix waar het aan schort in de huidige communicatie van het glastuinbouwcluster.

Zender

Het cluster is als afzender te weinig georganiseerd om in zijn communicatie adequaat te kunnen reageren op de steeds sneller gaande veranderingen in de maatschappij en de eisen die dit aan hem stelt. De verschillende actoren leveren elk hun bijdrage aan de glastuinbouw en communiceren hierover hoe en wanneer zij dat gewenst achten. Om als cluster een relatie op te bouwen met de ontvanger, moet het als één partij communiceren. Het is nodig om een waarde te bepalen die alle spelers binnen het cluster delen én die aansluit bij de eisen die de maatschappelijke omgeving stelt. Een gemeenschappelijk gedeelde waarde dus.

Om te komen tot deze gemeenschappelijk gedeelde waarde, vormt de matrix het uitgangspunt. Momenteel zijn de belangrijkste thema's bijvoorbeeld innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en mobiliteit. De houding van het cluster hiertegenover kenmerkt zich door de nadruk op de waarden milieu, gezondheid en dynamiek.

Deze waarden en thema's staan op dit moment voor de ambitie iets bij te willen dragen aan de 'kwaliteit van het leven'. Dit is de gemeenschappelijk gedeelde waarde, die het cluster een handvat biedt om zich te organiseren als een gezamenlijke zender die zich op een of andere manier bezighoudt met de kwaliteit van leven in al haar facetten. De matrix vormt op deze manier een uitgangspunt voor zowel gedrag als communicatie, aansluitend bij de maatschappelijke context waarbinnen het cluster opereert.

De matrix is daardoor ook niet statisch, maar beweegt mee met de periode waarin het cluster zich bevindt. Zo zien we in de matrix dat het accent binnen afzienbare tijd zal verschuiven van de kwaliteit van leven naar de ruimte om te leven. De eerste signalen in deze richting zijn al gegeven en de glastuinbouw moet zich hiervan terdege bewust zijn.

Boodschap

In het vorige hoofdstuk zagen we dat de boodschap die het cluster uitdraagt, zeer zendergericht is en handelt over het product onder glas. Dit reflecteert de kenniskloof die lijkt te bestaan tussen glastuinbouw en burger. Het cluster ziet met zijn boodschap niet onder ogen dat het deel uitmaakt van een maatschappelijke context die veel breder is dan alleen het product. Zijn horizon reikt niet ver genoeg, terwijl de burger de glastuinbouw automatisch plaatst in een veel breder perspectief. Transportcongestie, gewasbescherming, illegale arbeiders, het energieverbruik: bedrijfsprocessen en verschijningsvormen zijn zaken waaraan de burger óók denkt als het om de glastuinbouw gaat. Zaken die direct van invloed zijn op zijn kwaliteit van leven en ook al de ruimte om te leven. Zaken waarover hij liever zou communiceren met het cluster dan over het product zelf. Deze kenniskloof heeft dus tot gevolg dat beiden elkaar niet begrijpen. Het cluster zou zijn blikveld moeten verbreden naar de omgeving waarvan het deel uitmaakt.

Refererend aan de communicatiematrix, concluderen we dat de boodschap is blijven hangen in een stadium dat het cluster zelf reeds is gepasseerd. Het manifesteren van het glastuinbouwproduct en het romantiseren van het ambachtelijke aspect ervan is de laatste jaren aanzienlijk minder relevant geworden in de beleving van zowel het cluster als de ontvanger van de communicatieboodschappen.

Daarbij komt nog dat we in het vorige hoofdstuk al vaststelden dat veel communicatiemiddelen die het cluster inzet om gehoord te worden, reactief van aard zijn. Dit wil zeggen dat de ontvanger de informatie moet komen halen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vele websites (de gewenste informatie is er wel, als men maar goed zoekt) en een campagne als 'Kom in de Kas'. Waarom komt de kas niet naar de ontvanger, kan men zich afvragen?.

De beoogde ontvanger voelt zich namelijk niet geroepen om de informatie te gaan halen, temeer doordat deze boodschap niet aansluit bij zijn, in de matrix geschetste belevingswereld. De vele campagnes en internetsites waarop het cluster zich profileert, dreigen daarmee hun doel te missen.

Ontvanger

We stelden reeds dat het onduidelijk is, wie de ontvanger is die het cluster voor ogen heeft met zijn communicatie. Bij wie wil het cluster een sterk imago creëren? Is dat de consument of de burger? Hoewel veel activiteiten doen vermoeden dat het hier om de burger gaat, is de boodschap in veel gevallen alleen interessant voor de burger in de rol van consument.

Het cluster heeft over het hoofd gezien dat de in de matrix beschreven maatschappelijke ontwikkelingen gepaard zijn gegaan met een verlenging van de keten. In eerste instantie bestond deze immers alleen uit de tuinder (kans om te telen). Met de toename van de productie werd deze uitgebreid met de veiler-/distributiekanaal. Toen innovatie en milieu hun intrede deden als thema/waarde, namen de (groot)handelaren een steeds centralere plek in binnen de keten, om te kunnen voldoen aan de behoeften van hun belangrijkste doelgroep: de consument. De consument voegde zich zo als het ware ook toe aan de keten, zeker vanaf het moment dat de kwaliteit van leven centraal kwam te staan. Het is echter niet zinvol om de communicatie nog op de consument te richten. Daarmee zou het cluster achter de feiten aan blijven lopen. Strategisch gezien is het slimmer een grote sprong te maken en de ontvanger vóór te zijn. Deze ontvanger zou in dit geval de burger zijn (wiens kwadrant volgens de matrix in aantocht is). Het cluster zou deze burger op moeten wachten, ontmoeten en met hem de dialoog aan gaan⁴. Zie hiervoor ook 'Het actuele communicatiedilemma van de Nederlandse glastuinbouw'.

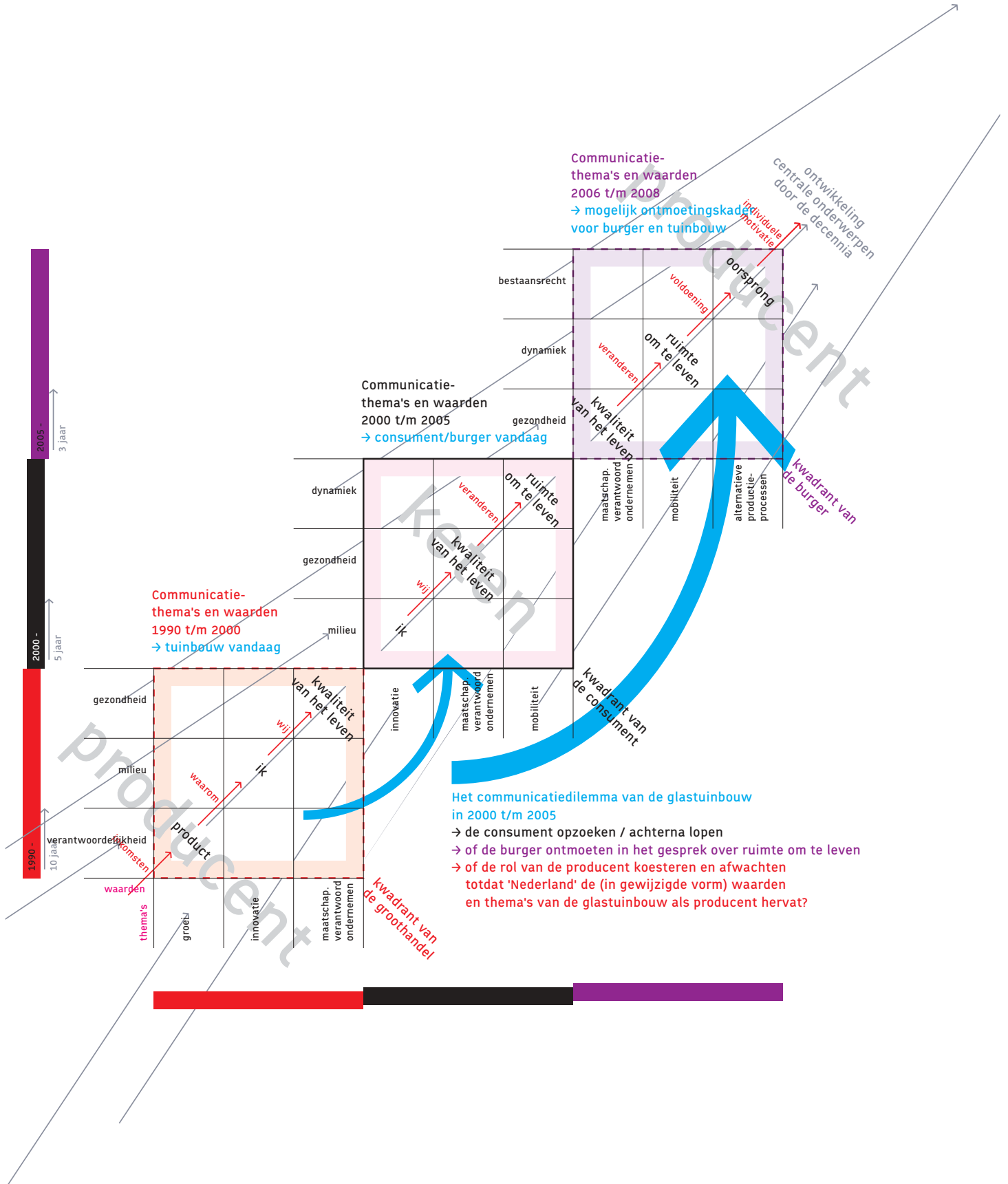
Deze dialoog is wezenlijk anders dan die met de consument. Niet iedere burger is immers een consument, maar elke consument is wel een burger. Het cluster zal zich erop moeten voorbereiden de dialoog over de kwaliteit van leven te belichten vanuit de optiek van de burger, niet vanuit die van de consument.

De dialoog moet niet langer gaan over het glastuinbouwproduct, maar over het produceren van leven en het hebben van ruimte om te leven.

⁴ Het is belangrijk hierbij op te merken dat een rechtstreekse dialoog met de burger vaak niet haalbaar is. Deze dialoog zal in de praktijk in veel gevallen verlopen via publieksgroepen die de schakel vormen met de burger, zoals overheden, NGO's, de politiek, de pers, opinion leaders etc.

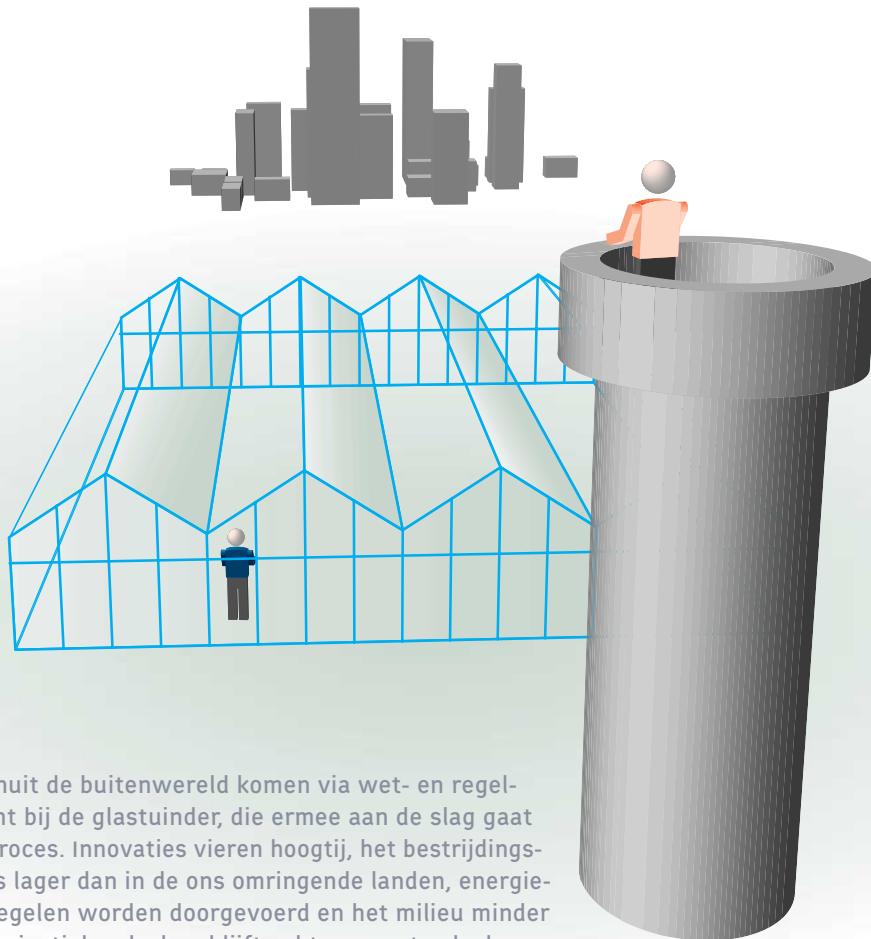
Het actuele communicatiedilemma van de Nederlandse glastuinbouw

op basis van de communicatiematrix



Het tijdperk van de 'Kwaliteit van het leven'

Een man op een toren ziet een tuinder in zijn kas en de aangrenzende stad. Vanuit zijn positie ziet hij het glastuinbouwproduct in een bredere context dan de tuinder dat kan. In die stad woont de steeds kritischer geworden consument, die een betrouwbaar product wil, dat onder optimale omstandigheden is gekweekt. Milieuvriendelijk nog steeds, maar vooral gezond. Zonder bestrijdingsmiddelen, of in elk geval zo min mogelijk. De kwaliteit van het leven staat centraal. De consument wordt zich in toenemende mate bewust van de bedrijfsprocessen die schuil gaan achter het product uit de kas en die zijn kwaliteit van leven beïnvloeden.



Deze signalen vanuit de buitenwereld komen via wet- en regelgeving ook terecht bij de glastuinder, die ermee aan de slag gaat in zijn productieproces. Innovaties vieren hoogtij, het bestrijdingsmiddeleniveau is lager dan in de ons omringende landen, energiebesparingsmaatregelen worden doorgevoerd en het milieu minder belast. De communicatieboodschap blijft echter nog steeds dezelfde: die van het product. Dat de consument behoefte heeft aan informatie over het achter het product schuilgaande proces, dat weet de tuinder niet.

Samenvattend kunnen we stellen dat de glastuinbouw op het gebied van communicatie een grote stap moet maken. Een georganiseerde, eenduidige afzender, een bij de belevingswereld van cluster en ontvanger aansluitende boodschap, een duidelijke doelgroep en een interactieve aanpak kunnen een grote bijdrage leveren aan het versterken van het imago van het cluster en zijn voortbestaan in Nederland.

5. Het identiteitsdenken

Om even terug te komen op het simpele communicatiemodel uit paragraaf 2: te veronderstellen dat communicatie alleen uit het zenden en ontvangen van een boodschap bestaat, is natuurlijk te beperkt. Met de ontwikkeling van het vak is men in de loop der jaren meer en meer gaan inzien dat effectieve communicatie zo niet werkt, omdat het te zeer eenrichtingsverkeer betreft. Het model biedt geen ruimte voor interactie. Men realiseerde zich dat communicatie pas echt effectief kan zijn, als de zender weet hoe de ontvanger zijn boodschap heeft ontvangen en geïnterpreteerd, als hij feedback krijgt van zijn ontvanger, zodat hij zijn boodschap zo nodig aan kan passen. Als er kortom sprake is van interactie en dialoog.

Deze gedachte staat ook centraal in het identiteitsdenken van Total Identity. Communicatie die beklijft, vereist een relatie met de ontvanger. Nodig is een vorm van verbondenheid en zelfs een mate van identificatie. Wie gezien wil worden, moet voelbaar zijn. Wie gehoord wil worden, moet kunnen overtuigen. Er is sprake van een paradox: een belangrijke mate van vertrouwen is nodig voordat er ook maar kan worden begonnen aan de ontwikkeling van een relatie tussen cluster en burger, tussen afzender en ontvanger.

Total Identity heeft hiertoe een model ontwikkeld dat we het identiteitsscenario noemen. Om te begrijpen waar dit scenario voor staat, zetten we het hieronder kort af tegen het meer traditionele denken over communicatie, dat plaatsvindt binnen het merkscenario (zie ook volgende pagina).

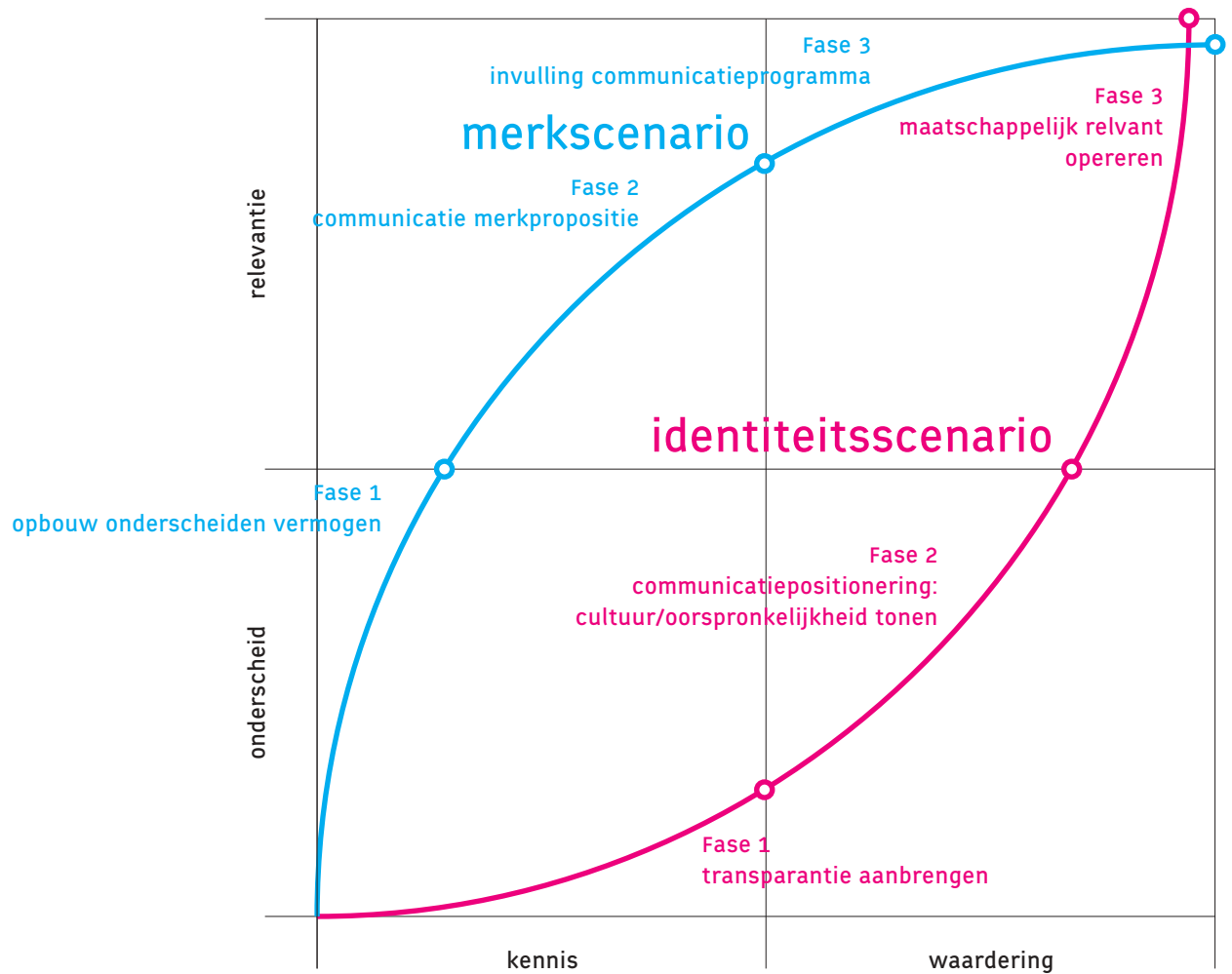
Het merkscenario vs. het identiteitsscenario

Het merkscenario bewijst al vele jaren zijn diensten als instrument om een merk te presenteren en te onderhouden.

Dit scenario heeft als doel waardering voor het merk te krijgen. Hiertoe is het in de eerste plaats zaak dat het merk zich, op welke wijze dan ook, weet te onderscheiden van andere, om zich op die manier een positie te verwerven op de markt. Wanneer het merk eenmaal aanwezig is op deze markt en bekend is bij de ontvanger (wederom op welke wijze dan ook), richt het scenario zich op het communiceren van het merk. De communicatie moet bewerkstelligen dat mensen zich reflecteren, spiegelen in het merk. Men moet in het merk zien wat men erin wil zien. Een marketingcommunicatieprogramma ten slotte, moet ervoor zorgen dat het merk beklijft, autorisatie krijgt en natuurlijk leidt tot een stijgende verkoop van het bijbehorende product.

Een bekend voorbeeld van een merk dat zich optimaal heeft bediend van het merkscenario, is Nike. Met de sportschoen geheel ondergeschikt aan het merk zelf, vertegenwoordigt Nike een manier van leven waarin een zeer divers publiek zich kan vinden. Oud, jong, arm, rijk, blank en zwart: Nike spreekt iedereen aan en heeft zich dankzij sterke marketingcommunicatie verzekert van oneindige – zo lijkt het nu althans - waardering.

Het merkscenario vs. het identiteitsscenario in schematische weergave



Merkscenario

- wil onderscheiden
- wil aanwezig zijn
- via *durf* naar *sympathie*
- ideologisch programma
- streeft naar waardering

Identiteitsscenario

- wil verbanden leggen
- wil transparant zijn
- via *aandacht voor inhoud* naar *sympathie*
- beoordeelbaar programma
- streeft naar relevantie

Hoe succesvol het merkscenario dus ook kan zijn, in onze ogen is het niet geschikt om een sterk imago neer te zetten voor het glastuinbouwcluster. Daarvoor is de werkwijze binnen dit scenario te sterk zendergericht. Het merkscenario gaat geen dialoog aan met zijn ontvanger en heeft geen eigen mening (iedereen kan er immers in zien wat hij of zij wenselijk acht).

De glastuinbouw hanteert op dit moment niet echt een merkscenario. Hoewel we de communicatie als zendergericht omschreven, heeft het cluster interactie met de burger steeds hoger in het vaandel staan (denk aan de Floriade). Communicatie wordt ingezet om de consument de glastuinbouw te laten voelen en beleven, maar van een daadwerkelijke relatie is nog steeds geen sprake. Daarvoor gaat de communicatie nog te zeer uit van een verkoopfocus op de consument.

Het identiteitsscenario biedt in dit geval meer mogelijkheden. Waar het merkscenario zich in eerste instantie wil onderscheiden van andere merken, om daarmee op langere termijn waardering te oogsten, werkt het identiteitsscenario in feite omgekeerd. Dit scenario is erop gericht bekend te maken waar de organisatie voor staat en via deze weg tot betekenis te komen voor de omgeving. Voor de glastuinbouw betekent dit het samen met de burger bouwen aan het Nederland van de toekomst.

Openheid is waar het om draait in het identiteitsscenario. Door open te zijn en te staan voor de omgeving, wil de organisatie in dit scenario respect afdwingen en een relatie opbouwen met die omgeving. De relevantie van de organisatie is gericht op beleving ervan door de doelgroep. De communicatie moet aansluiten bij de beleving van de burger door de centraal gedeelde waarde (de kwaliteit van leven, met de nadruk op de ruimte om te leven) te benadrukken. Het cluster is zich terdege bewust van het belang van dit onderwerp in de samenleving en heeft het ook voortdurend op de eigen agenda staan. Met dynamische veranderingsprocessen en mobiliteit draagt het cluster bij aan de ruimte om te leven. Helaas is dit niet bekend bij de burger. Er is niet of nauwelijks sprake van identificatie van de burger bij het cluster. Anders gezegd, van de zo belangrijk geachte gedeelde waarde, is men zich niet bewust. Pas als er sprake is van wederzijds begrip, kan de burger zich daadwerkelijk identificeren met het cluster achter de kasproducten en de waarden die het uitdraagt.

Total Identity is van mening dat het identiteitsscenario vele handvatten biedt om de communicatie van de glastuinbouw sterk te verbeteren en zo bij te dragen aan een sterk imago. In de volgende paragraaf doen we suggesties voor het invullen van het identiteitsscenario voor het cluster. Deze suggesties kunnen als uitgangspunt dienen voor de te ontwikkelen strategie om het imago van het cluster te verbeteren.

6. Het identiteitsscenario voor de glastuinbouw

Fase 1 Positionering via transparantie

Het identiteitsscenario kent drie stappen. De eerste stap is gericht op het positioneren van het cluster. De glastuinbouw moet zich positioneren door een aantal thema's en waarden te formuleren waar het voor staat en waar het in gelooft. Op die manier maakt het cluster de maatschappelijke context transparant waarin het opereert. En waarmee de burger zich kan identificeren.

In onze communicatiematrix schetsten wij reeds de thema's en waarden die op dit moment spelen in de glastuinbouw. Op dit moment zijn de waarden: milieu, gezondheid en dynamiek (plus in de nabije toekomst bestaansrecht) en de thema's: innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en mobiliteit (plus alternatieve productiemethoden).

Waarden en thema's staan op dit moment voor de ambitie iets bij te willen dragen aan de 'kwaliteit van het leven' als gemeenschappelijk gedeelde waarde die het cluster verbindt met elkaar (en die het deelt met de burger), waarbij die kwaliteit zich steeds explicieter richt op de ruimte om te leven.

Bij alle onderwerpen die spelen binnen de glastuinbouw, moet het cluster telkens de kwaliteit van leven/de ruimte om te leven voor ogen hebben. Deze centrale waarde, die burger en cluster delen, kan dus via velerlei boodschappen en onderwerpen worden uitgedragen. De matrix vormt het vertrekpunt voor de tweede fase van het identiteitsscenario, de communicatiepositionering.

Fase 2 Een relatie aangaan via communicatie

Als het cluster zijn houding heeft bepaald ten opzichte van de thema's waar het mee te maken heeft en waarmee het zich via transparantie zo heeft gepositieerd dat de burger zich ermee identificeert, is het zaak actief de communicatie aan te gaan. Met communicatie kan een relatie worden opgebouwd met de burger. Communicatie biedt het cluster de kans zijn cultuur te tonen, zijn oorspronkelijkheid te laten zien.

Dit houdt in dat het cluster zich af moet vragen hoe het de kernwaarde gaat uitdragen naar de burger, op zo'n wijze dat het respect afdwingt voor zijn houding in de hierboven genoemde onderwerpen. Het cluster moet ze verklaren en inzichtelijk maken. Dit vergt een andere manier van communiceren, één die de ontvanger centraal stelt en die aansluit bij diens belevingswereld. (Laat bijvoorbeeld merken dat je weet dat een kas niet bijzonder fraai staat in het landschap, maar dat wij als burgers dankzij de teelt in de kas wel betrouwbare groente eten of wereldwijd befaamd zijn om onze snijbloemen. Of dat de glastuinbouw een bron van werkgelegenheid is voor mensen uit de stad, voor zowel laaggeschoolden in de productie als hooggeschoolden in de dienstverlening).

Het cluster moet in deze fase een plan opstellen dat, uitgaande van de communicatiematrix, bepaalt volgens welke strategie het gaat communiceren: wie is er verantwoordelijk voor het vertonen van welk gedrag en op welke wijze zal daarover worden gecommuniceerd? Hierbij is het van belang dat het cluster met

één stem naar buiten treedt. Met een eenduidige boodschap (binnen de kaders die de matrix schetst) profileert het cluster zich sterker dan de boodschap van de talloze kanalen en media die betrokken partijen momenteel inzetten. Dat laatste veroorzaakt vooral ruis.

Fase 3 Relevantie aantonen via dialoog

Wanneer een relatie tot stand is gekomen, toont de glastuinbouw in de derde fase van het identiteitsscenario zijn relevantie aan voor de samenleving en probeert hij invloed uit te oefenen op het imago bij het Nederlands publiek. Het aantonen van zijn relevantie en de algehele acceptatie hiervan, is het ultieme doel van de communicatie. Onderdeel van deze 'oogstfase' moet dan ook zijn het peilen in hoeverre de eigenschappen en onderwerpen uit de communicatiematrix bekend zijn en welke mate van 'onmiskkenbaar vertrouwen' dit het cluster oplevert.

Door op basis van deze onderzoeksgegevens de dialoog aan te gaan, zal het cluster tot betekenis komen voor de samenleving waarvan het deel uitmaakt. Als het zijn relevantie heeft aangetoond en de samenleving deze breed draagt, heeft de glastuinbouw zijn eerste doel bereikt.

Wanneer de relevantie van het cluster niet meer ter discussie staat, kan dat wederzijdse vertrouwen uitmonden in interactieve beleidsvorming. Hierin participeert de burger actief in de processen van beleidsvoorbereiding, –ontwikkeling en –uitvoering die binnen het cluster spelen. Hierbij kan men denken aan inspraakavonden, interactie via de website, voorlichtingsbijeenkomsten etc. Zo komt de glastuinbouw dichterbij de burger, wat de kwaliteit van de werkwijze binnen het cluster ten goede komt én er draagvlak voor creëert.

Uit het bovenstaande blijkt dat bij een thematische, op beleving gerichte positionering, niet alleen de accenten in de communicatie van de glastuinbouw moeten verschuiven, maar dat het eveneens gaat om fundamenteel andere parameters: denk aan emotie in plaats van informatie, beleving in plaats van beelden, affectie in plaats van attractie, commitment in plaats van profilering, interactiviteit in plaats van serviceverlening, geloofwaardig in plaats van volledig en transparantie in plaats van overtuiging.

Conclusie

Om zijn maatschappelijk belang aan te tonen en de burger in te laten zien dat er een gemeenschappelijke waarde is (de kwaliteit van leven met nadruk op de ruimte om te leven), moet het cluster zich kortom open stellen voor deze burger, zijn mening uitdragen, de dialoog aangaan en uiteindelijk een relatie opbouwen, gebaseerd op vertrouwen.

Op weg naar het 'Ruimte om te leven'-tijdperk

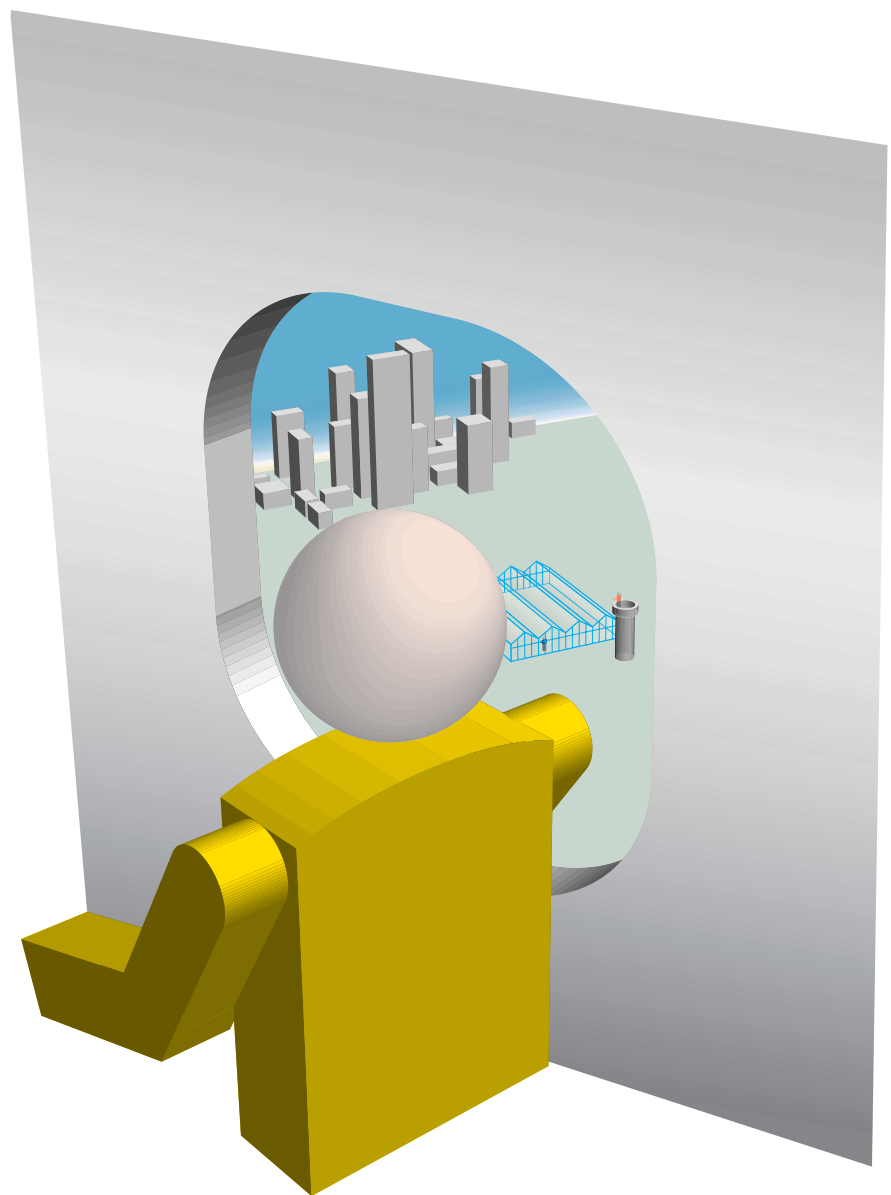
Een piloot ziet onder zich een stad, gelegen tussen zee en platteland. Hij heeft wat je noemt een heli-copterview: hij kan het geheel goed overzien.

Hij kan de tuinder als het ware plaatsen in het maatschappelijk krachtenveld waarbinnen hij opereert. Een maatschappelijk krachtenveld waarin de burger meer van het glastuinbouwcluster eist dan hij vanuit zijn rol als consument zou doen. Het gaat niet meer alleen om de wijze waarop het glastuinbouwcluster bijdraagt aan de kwaliteit van leven, maar om de ruimte om dit leven te leiden. Hij ziet dat Nederland steeds dichter wordt bebouwd, vindt dat kassen de horizon vervuilen en ervaart dat de wegen dichtslibben.

Ook het cluster zelf ziet het belang in van de ruimte om te leven. In de eerste plaats omdat zij zelf ook burger zijn, maar daarnaast omdat zij moeten voorzien in hun levensonderhoud binnen de kaders die hen worden geboden.

De glastuinbouw ziet zich geplaatst voor een communicatiedilemma. De tijd dat het cluster in zijn communicatie kon volstaan met het berichten over het product, behoren definitief tot het verleden.

De vraag is nu of het cluster de grote stap wil maken om de bestaande kenniskloof te overbruggen en samen met de burger op zoek gaan naar een gemeenschappelijk referentiekader? Wil het cluster de burger ontmoeten in een gesprek over de ruimte om te leven? Wil en kan het cluster deze grote stap in zijn communicatie maken?



7. Ter afsluiting

Het traject dat wordt doorlopen in het identiteitsscenario is lineair noch eindig. Het is een proces dat altijd doorgaat en voortdurend monitoring en aanscherping behoeft. Activiteiten in het kader van transparantie, respect, relatie, dialoog en invloed blijven van belang. Tien jaar geleden stonden het product en de producent centraal in de gedeelde waarden en thema's van cluster en burger, vandaag de dag zijn het de keten in zijn geheel en zijn bijdrage aan de kwaliteit van leven. De ruimte om te leven wordt een steeds belangrijker onderwerp waarover cluster en burger van gedachten moeten wisselen. Op een dag zal de glastuinbouw zijn bestaansrecht moeten aantonen door in de relatie met de burger in te gaan op de oorsprong van het product onder glas als een product van nationale trots. Daarmee keert de aandacht zich dan weer af van de keten en worden product en producent weer belangrijker in de beleving van cluster en maatschappij. Zo zal de maatschappij het glastuinbouwcluster dwingen in beweging te blijven en te blijven investeren in de relatie met de doelgroep. Onderhoud van de identiteit vergt dus doorlopend de aandacht.

Attitudeverandering

Tot slot benadrukken we hier dat de in dit essay beschreven benadering van communicatie ook grote consequenties heeft binnen het cluster zelf. Een bij deze tijd passende omgang met de burger betekent veel meer dan het slechts aanpassen van de communicatiestrategie; het vergt ook intern een andere benadering van mensen en processen. Waar het om gaat, is een attitudeverandering, die ook haar weerslag moet vinden in personeelsbeleid, klantbenadering, productontwikkeling en kennismanagement. Zonder zo'n attitudeverandering is communicatie volgens het identiteitsscenario een cosmetische aanpassing, die de ongelooftwaardigheid slechts zal vergroten.

Bronnen essay 'Rozen groeien aan de boom, tomaten komen van Albert Heijn'

Interviews:

- Mw. Bijman – rozenkweker, bestuurslid LTO, journalist Agrarisch Dagblad
- Dhr. Steijn - radijzen- en snijbonenkweker, oud-bestuurslid WLTO Westland
- Dhr. Van der Veen - voorzitter Productschap Tuinbouw
- Dhr. Leendertse – senior projectleider CLM (Centrum voor Landbouw en Milieu)
- Dhr. Waalkens – 2e kamerlid PvdA, portefeuille Land- en Tuinbouw
- Dhr. Geluk – 2e kamerlid VVD, portefeuille Land- en Tuinbouw
- Dhr. Van Duyn – president Dutch Flower Group

Rapporten:

- Nederland Tuinbouwland, de volgende stap – LTO Nederland – april 2001
- Ruimtelijke kwaliteit en glastuinbouw – SIGN en Stichting Innovatie Glastuinbouw – februari 2001
- Imago & kennismetingen 2000 sector-PR-plan glastuinbouw – Entrada Market Research – juli 2000
- Wat is de kracht van kennis? – NRLO – februari 2000
- Innoveren in een veranderende samenleving NRLO – september 2000
- Glastuinbouw 2020 (wat te doen voor een duurzame, gerespecteerde glastuinbouw in Nederland?) – NRLO – februari 2000
- Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk – SIGN en Stichting Innovatie Glastuinbouw – februari 2002
- Nieuwe energie voor de glastuinbouw – Stichting Innovatie Glastuinbouw – september 2000
- Glastuinbouw 2020 (samenvatting van interviews met ondernemers in de glastuinbouw) – Stichting Innovatie Glastuinbouw – februari 2000
- Bestuurlijk opereren van de glastuinbouwsector bij nieuwe locaties – NRLO en Stichting Innovatie Glastuinbouw – september 2000
- Dynamiek in internationale netwerken van de (glas)tuinbouw - NRLO en Stichting Innovatie Glastuinbouw – september 2000
- Innoveren met ambitie – NRLO – juli 1999
- Agroproductieparken – SIGN – oktober 2000

Brochures, artikelen en websites:

- Diverse brochures van het Productschap Tuinbouw (Prachtiger kan ik niet leven; Tuinbouwgids 2002; Growing fruit and vegetables; Groenten, bloemen en planten uit een glazen huis; Holland, the heartland of the Horti-business)
- Consument zeer positief over boer en tuinder – www.ondernemersvannature.nl
- www.behappyatwork.nl
- Informatieblad aarde en waarde – www.ah.nl
- Imagocampagne mikt op boerentrots en modern ondernemerschap – Agrarisch Dagblad – 18 februari 1998
- Toekomst van glasgroenteteelt aan diggelen – Volkskrant – 25 juni 1996
- Glastuinbouw zet noodgedwongen groene pet op – FD – 16 februari 1996
- Glastuinbouw gaat zich op nieuwe leest schoeien – FD – 10 februari 1996
- Dramatische situatie bedreigt glastuinders – Volkskrant – 1 september 1995
- Nederland digitaliseert glastuinbouw – PT/industrie – 13 april 2000
- Bedrijven van 20ha en groter worden meer regel dan uitzondering – Vakblad voor de Bloemisterij – 20 oktober 2000
- VS derde afnemen van glasgroenten – Vakblad voor de handel in aard., groente – 10 september 1998
- Minder tuinders, meer glas – Vakblad voor de Bloemisterij – 4 december 1998
- Europese tuinbouw opponeert tegen handelsbarrières VS – FD – 10 januari 2002
- Nieuwsbrief 3 – Boeren en tuinders, ondernemers van nature