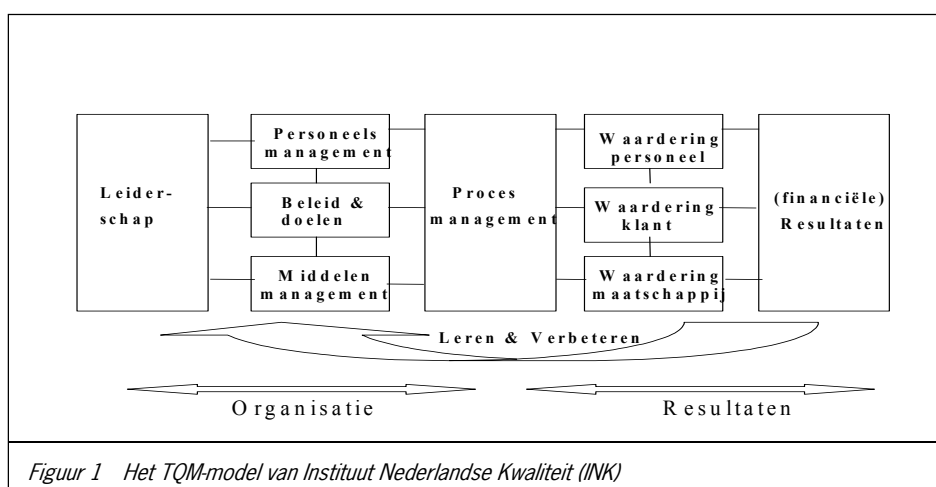


DE 'BEDRIJFSVOERING VAN DE TOEKOMST' VOLDOET AAN IEDERS WENSEN

Ruud van Uffelen en Eric Poot (PPO-Naaldwijk)

Op de Floriade wordt door LTO de Kas van de Toekomst gepresenteerd. Daarmee wordt gedemonstreerd hoe een glastuinbouwbedrijf in 2010 duurzaam kan produceren. De visie op die bedrijfsvoering is gevormd vanuit de huidige bedrijfsvoering en trends die de komende jaren hun effect krijgen. Markten worden bijvoorbeeld steeds beter bereikbaar door vermindering van handelsbarrières en ontwikkelingen in logistiek en ICT. Consumenten vragen aantoonbaar veilige, gezonde en gemakkelijke, en ook exclusieve producten. Supermarkten spelen hierop in door zich met 'vers' te onderscheiden wat frequentere beleving en schapverzorging vraagt. Daarbij vraagt ook hun schaalvergroting en internationalisering om reactie. De concurrenten vanuit Middellandse Zeelanden en Afrika staan niet stil. Hun productie en kwaliteit groeien bij een lage kostprijs en ze zoeken aansluiting bij keurmerken. Daarnaast veranderen eisen vanuit overheid (milieudoelen) en maatschappij (bijvoorbeeld over omgaan met genetische modificatie, milieubelasting, arbo, ruimtelijke beleving en biodiversiteit). Ook de periferie speelt in op deze veranderingen. Veilingen, banken, onderzoek, voorlichting en belangenbehartiging, professionaliseren hun diensten en vergroten hun schaal. *Voldoen aan ieders wensen*

De ketengerichte bedrijfsvoering die op de Floriade wordt gepresenteerd, is gebaseerd op Total Quality Management (TQM). TQM is een model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) dat geadopteerd is in het MKB. Het bestaat uit 5 organisatie- en 4 resultaatgebieden in een verbetercyclus, waarin een bedrijf zich in vijf fasen ontwikkelt van activiteit- naar procesgericht en via bedrijfs- en ketengericht naar een excellente, duurzame onderneming (figuur 1). Vanuit de huidige situatie leidt deze bedrijfsvoering tot een viertal boodschappen, die hierna worden besproken.



1) Professionalisering ondernemerschap

Het bedrijf heeft meerdere (internationale) vestigingen en wordt geleid door meerdere ondernemers om alle aspecten van bedrijfsvoering goed te kunnen beheersen. Zij volgen de ontwikkelingen door voortdurende afstemming met medewerkers, klanten, leveranciers, financiers en maatschappelijke groeperingen. Samen met medewerkers en ketenpartners stelt men strategie en doelen op. Daarbij kiest men product-markt-technologiecombinaties die bij hen passen. Daarin werkt men al dan niet samen met collega's en ketenpartners om schaalgrootte en onderscheidend vermogen af te stemmen op de markt. Voortdurend past men de bedrijfsuitrusting en -organisatie hierop aan. In de 'bedrijfscockpit' tonen prestatie-indicatoren de mate waar-

in doelen worden bereikt. Door regelmatige evaluatie van afwijkingen stuurt men de organisatie bij en initieert men verbetering.

2) Klantgerichte productie

De ondernemers en de medewerkers hebben vanuit hun visie klanten gekozen die bij hen passen. Per klant zijn doelen opgesteld voor bijvoorbeeld de beoogde omzet en productontwikkeling. De marketingafdeling brengt de klantbehoeften in kaart met betrekking tot de kwaliteit van het product en de rol als leverancier. Samen met de R&D-afdeling ontwikkelt men op basis hiervan innovatieve productconcepten.

Het productieproces is met behulp van groeimodellen en intelligente sensoren zo ingericht dat de afgesproken hoeveelheid en kwaliteit product 'just in time' kan worden geleverd. De productbewerking voor de afzet vindt ordergestuurd plaats. Teams van medewerkers benaderen daarbij elkaar als interne klanten en hun handelingen worden automatisch geregistreerd, wat het proces transparant maakt. Om na te gaan of de doelen worden bereikt wordt de klanttevredenheid regelmatig gemeten.

3) Medewerkers als bedrijfskapitaal

Om de beoogde (top)prestatie aan de klanten te kunnen leveren, zijn gemotiveerde en capabele medewerkers nodig. Daarbij heeft men aandacht voor een aantrekkelijke en veilige werkomgeving. De ondernemers geven op inspirerende wijze het goede voorbeeld. Zij vertalen samen met de medewerkers de doelen naar activiteiten in de werkzaamheden. Vanuit een heldere taakverdeling werkt men met zelfsturende teams. Hun prestatie wordt gemeten met indicatoren. In werkoverleg communiceert men zowel over (team)resultaten als over samenwerking. Medewerkers worden gecoacht in hun werken en persoonlijke ontwikkeling. Daarbij meten de ondernemers regelmatig of hun personeelsmanagement ook leidt tot 'medewerkerstevredenheid'.

4) Licence to produce

De ondernemers weten dat ze minimaal aan de milieuwetgeving moeten voldoen en dat maatschappelijke goodwill de bedrijfscontinuïteit ten goede komt. Op het gebied van milieu kent men daarom de wetgeving en de wensen van klanten, personeel en omgeving. Het motto is: 'Zonder verspilling en overlast, steeds efficiënter werken aan een gezond product.' Het bedrijf werkt hiervoor in een cluster. In de werkprocessen is 'milieuvriendelijk opereren' ingebakken. Zo wordt klimaatbeheersing ondersteund met modellen voor gewasgroei en energimanagement. Deze combineren optimale gewas- en vruchtontwikkeling met minimale energie-input. Bij de geïntegreerde gewasbescherming worden gemelde ziekten en plagen deskundig beoordeeld. Bij benodigde acties werkt men planmatig en 'maximaal biologisch'. Voor eventuele (lokale) chemische bespuiting gebruikt men de minst milieubelastende middelen. Medewerkers volgen opleidingen om deze handelswijze te kunnen toepassen, ook voor bemesting en afvalverwerking. De milieuprestatie wordt gemonitord. Door evaluatie en kennismanagement leert men steeds milieuvriendelijker te werken. De ondernemers vinden maatschappelijke waardering oogsten belangrijk. Hiervoor houdt men contact met de lokale bevolking en maatschappelijke groeperingen. Samen met medewerkers denkt men na over mogelijke activiteiten op dit terrein in een win-win-situatie met de bedrijfsactiviteiten. Het kunnen sociale activiteiten zijn voor het compenseren van de omgeving voor eventuele overlast of het creëren van werker-varianten. Verder zet men zich in voor natuurbeheer rondom het bedrijf en past men het bedrijfsuiterlijk aan voor de ruimtelijke beleving van omwonenden. Voorbeelden van culturele activiteiten zijn sponsoring van sportclubs of lokale culturele activiteiten. Deze denkwijze wordt steeds meer verankerd in de bedrijfsvoering. Publiciteit hierover verbetert het imago van het bedrijf en versterkt daarmee de bedrijfscontinuïteit.

Meer informatie:

Rapporten over de Bedrijfsvoering van de toekomst zijn verkrijgbaar bij PPO-Naaldwijk (0174 -636 700).