

Glastuinbouw in ontwikkeling

DLV glastuinbouw studiedag
13 september 2005
Peter Vermeulen



PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING
WAGENINGEN UR

Programma

- Huidige situatie
- Ontwikkelingen tot 2015
- Vraagstukken ondernemer
- Wat moet er gebeuren
- Rol DLV, PPO en onderwijs



Huidige situatie

■ Markt

- Enkele grote partijenbepalende vraag.
- Is verzadigd.
- Veel concurrentie nationaal en internationaal
- Vraagt constante kwaliteit en levering

■ Maatschappij

- Burger eist schone productie
- Overheid legt regels op
- Gebrek aan ruimte
- Imago is slecht

■ Sector

- Schaalvergroting
- Tekort aan goed personeel



Ontwikkelingen van 2005 tot 2015

- Markt
- Sector
- Ondernemers
- Bedrijfsorganisatie
- Middelen
- Personeel



Ontwikkeling markt van 2005 tot 2015

- Toenemende concurrentie uit midden en zuid europa
 - Gaan meer produceren dan de toenemende vraag daar
 - Worden kwalitatief beter
- Toenemende concentratie afnemers
 - Grootwinkelbedrijf is prijszetter
 - Tuinder is prijsvolger
 - Concurreren op service en diensten ofwel een continue levering van een afgesproken kwaliteit
 - Traceerbaarheid
- Beperkte ruimte voor top kwaliteitsproducten
- Meer samenwerking en invloed in de keten



Ontwikkeling sector van 2005 tot 2015

- Rendement blijft laag 90 – 100 %
- Aantal bedrijven halveert
- Bedrijfsoppervlakte groeit naar units 5 – 10 ha
- Helft van de ondernemers stopt
- Deel hiervan wil verder in tuinbouw
- Ondernemers gaan samenwerken



Ontwikkeling ondernemers van 2005 tot 2015

- Ondernemers
- Van meewerker naar ondernemer
- Van zelfbeslisser naar teamspeler
- Toename aantal ondernemers per bedrijf
- Bemensing: vakman, manager en ondernemers deel
- Duidelijke taakverdeling
 - Teelt
 - Personeel
 - Afzet
 - Financiën
 - (Visie en strategie vorming)



Ontwikkeling bedrijfsorganisatie van 2005 tot 2015

- Van familiebedrijf naar echte onderneming
- Van plat naar piramide met middenkader
- Meer zelfstandige afdelingen / vestigingen
- Complexer → duidelijkheid via organogram



Ontwikkelingen personeel van 2005 tot 2015

- Keuze voor stijl van leiding geven
 - Baas – knecht relatie \leftrightarrow democratisch organisatie
cq
 - Inleenkrachten \leftrightarrow gemotiveerd vast team
 - Buitenlands \leftrightarrow Nederlands



Ontwikkeling middelen van 2005 tot 2015

■ Kennis

- Van vakman naar ondernemer
- Van receptadvisering naar klankbord
- Van teeltadvisering naar coaching van de ondernemer
- Ontbrekende kennis inkopen

■ Energie

- Schaarste
- CO₂-emissie
- Zoektocht naar alternatieven
- Efficiëntie → van maximalisatie naar optimalisatie output / input



Ontwikkeling middelen van 2005 tot 2015

■ Grond

- Concurrereert met andere bestemmingen
- Inpassing in omgeving en meervoudig gebruik

■ Kapitaal

- Andere vormen van financiering
- Vereist betere rendementen en transparantie

■ Techniek

- Gericht op optimalisatie van het gebruik van productiemiddelen
- Gericht op teeltsturing tbv vraaggerichte productie



Vraagstukken ondernemer

Cursus Kijk mijn bedrijf:

- Mezelf als ondernemer
- Strategievorming
- Mijn positie in de markt
- Personeelsbeleid
- Financiën
- Ontwikkelen en investeren
- Leren van het MKB



Vraagstukken ondernemer

- Optimaliseren interne processen
 - Heb ik mijn bedrijf op orde, sluit alles op elkaar aan?
- Ontwikkelen beleid en strategie
 - Wat wil ik met mijn bedrijf de komende 5 -10 jaar?
- Communicatie intern en extern
 - Kloppen mijn ideeën (medewerkers, partners, afnemers)?
- Betrokkenheid medewerkers
 - Gaan mijn medewerkers voor mijn bedrijf?
- Markt of keten keuze
 - Sluit mijn bedrijfsvoering aan bij deze markt?



Wat moet er gebeuren?



PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING

WAGENINGEN UR

Wat moet er gebeuren? Flowers & Food:

- Greenports:
 - Tuinbouw inpassen in functies van omgeving
- Markt en consument en Gezondheid en welbevinden :
 - Productvernieuwing
- Energie:
 - Kas als Energiebron
- Automatisering en mechanisering:
 - Afstemming teelt op vraag
- Kennis:
 - Tuinder van vakman → innovatieve ondernemer



Wat moet er gebeuren? Toekomstbeelden:

■ Transitieproces

- Zoek nieuwe samenwerkingsvormen
- Communiceer over gezamenlijke doelen

■ Ondernemerschap

- Wat is drijvende kracht ondernemerschap
- Einddoelen en afzetstrategie doorrekenen



Wat moet er gebeuren? Toekomstbeelden:

■ Energie

- Alternatieven zoeken.
- Zonne-energie → Waterstof
- Biomassa → Waterstof

■ Ruimtelijke kwaliteit

- Meervoudig ruimte gebruik
- Combineren met wonen



Wat moet er gebeuren?

- Aandacht verschillende niveaus ondernemers
 - Voorlopers
 - Middengroep
 - Vroege volgers
 - Late volgers
 - Staartgroep



Oriëntatieniveaus van Totale Kwaliteit INK:

Oriëntatie	Aandachtsgebied	Ondernemer
Product	Product	Beslist alleen
Proces	Productieprocessen	Luistert naar directe omgeving
Systeem	Afstemming processen bewaken en controle	Betrekt omgeving bij besluitvorming
Keten	Afstemming met keten	Betrekt keten bij besluitvorming
Maatschappij	Verantwoordelijkheid in de maatschappij	Anticipeert mede op maatschappelijke wensen



Wat moet er gebeuren?

- De ondernemer moet veranderen
 - Van vrije vogel en solist naar teamspeler
 - Van doener naar manager
 - Van vakman naar ondernemer
 - Gaan samen werken met collega's
 - Gaan samen werken met ketenpartijen

- Zo niet dan op tijd stoppen
 - Ruimte maken voor anderen



Eigenschappen voorlopers

- Vakmatig en methodisch
 - Innovatief: Neemt initiatief nieuwe teelttechniek te ontwikkelen
 - Relatiebeheer: Voert klachten terug in organisatie,
 - Relatiebeheer: Zoekt partnership met leverancier en klanten
 - Moed en risico: Schat de risico's voor de continuïteit onderneming in



Eigenschappen voorlopers

- Strategisch en bestuurlijk
 - Visie: Betreft ketenpartners en stakeholders bij veranderingen
 - Verandermanagement: Bespreekt meningen met stakeholders en medewerkers,
 - Systeemdenken: Is in staat complexe problemen te analyseren
 - Creativiteit: Bouwt omgeving waarin creativiteit wordt gewaard als bron van strategisch voordeel.



Eigenschappen voorlopers

- Sociaal communicatief en normatief
 - Conflict: Is in staat op alle niveau conflicten om te zetten in win-win situaties
 - Communiceren: Houdt rekening met persoonlijke en organisatorische doelen bij verbeteringen
 - Waardegevoel: Draagt waarden eigen organisatie uit. Is ambassadeur voor glastuinbouw



Eigenschappen voorlopers

■ Leer- en vormgeving

- Leeromgeving: Zorgt dat relevante info gestructureerd bij iedereen binnen en buiten organisatie komt.
- Kennis: Deelt en benut kennis van en met anderen
- Reflecteren: Zoekt bewust nieuwe situaties om blikveld te verruimen



Rol onderzoek, voorlichting en onderwijs



Rol OVO drieluik:

- Een vernieuwd (B)OVO drieluik
 - Onderwijs, onderzoek en voorlichting meer samen op trekken.
 - De ondernemer is veel gelijkwaardiger

Rol OVO drieluik: Voor voorlopers

- Klankbord bij:
 - Visievorming
 - Strategisch management
 - Opzetten organisatie bedrijf

- Ondersteuning:
 - Persoonlijke vorming
 - Vorming van managementstructuur
 - Vorming samenwerkingsvormen
 - Oplossen technische, soc. economische institutionele knelpunten en belemmeringen

Rol OVO drieluik: Voor voorlopers

- Organiseren van ontmoetingsplaatsen voor ideevorming en ervaringsuitwisseling
 - (Praktijk)netwerken
 - Ondernemersgroepen
 - Ketennetwerken
 - Benchmarking
 - Clusters
 - Masterclas
 - Clinic
 - Etc.



Rol OVO drieluik : Voor voorlopers

- Ondersteunen activiteiten ondernemerschap:
 - Personeels werving en selectie
 - Trainen middenkader

- Ondersteunen ontwikkeling nieuwe teelt of markt concepten
 - Program van eisen
 - Prototype
 - Haalbaarheid
 - Begeleiding implementatie
 - Teelt technische innovaties



Rol OVO drieluik: Voor midden groep

- Ondersteuning
 - Matchen met andere partners
 - Samenwerking andere collega's
 - Samenvoegen van bedrijven
- Trainen ondernemers:
 - Persoonlijkheidsvorming
 - Visie- en strategieontwikkeling
 - Financieel beleid
 - Personeelsbeleid



Rol OVO drieluik: Voor midden groep

■ Ondersteuning:

- Persoonlijke vorming
- Vorming van managementstructuur
- Vorming samenwerkingsvormen
- Oplossen technische, soc. economische institutionele knelpunten en belemmeringen



Rol OVO drieluik: staart groep

- Ondersteuning:
 - Ontwikkeling afbouwplan
 - Vorming verkoopclusters grond
 - Prijsvaststelling grond
 - Plaatsing andere werkomgeving
 - Schuldsanering



Bedankt voor de aandacht



PRAKTIJKONDERZOEK
PLANT & OMGEVING

WAGENINGEN UR