



Floreren met flexibiliteit

De Nederlandse tuinbouw
op weg naar 2030

Founder



Rabobank

**FLO
RIA
DE** HORTICULTURAL
WORLD EXPO
VENLO 2012 HOLLAND

Inleiding

De Floriade is voor de Rabobank traditioneel het moment om te reflecteren waar de tuinbouwsector staat en welke kanten het uit kan of moet. Omdat de sector de afgelopen jaren veel voor zijn kiezen heeft gehad en wij verwachten dat het aantal veranderingen verder zal toenemen de komende jaren, hebben wij dit keer de flexibiliteit van de tuinbouwsector onderzocht. Want om succesvol te kunnen zijn, moeten tuinbouwbedrijven flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Ook hebben we vier toekomstscenario's voor de tuinbouwwereld in 2030 geschetst, geven we mogelijke veranderingsrichtingen en een concreet stappenplan richting toekomst.



1. Nu de tuinbouwsector langs de meetlat

Het flexibiliteitsonderzoek is uitgevoerd door het kenniscentrum INSCOPE Research for Innovation van de Erasmus Universiteit. Dat is gebeurd met de Flexibiliteitsscan. Deze scan meet 'de mate waarin en snelheid waarmee een organisatie in staat is om adequaat in te spelen op omgevingseisen'. Liefst 880 tuinbouwbedrijven hebben aan het onderzoek meegewerkt. Daardoor kunnen representatieve conclusies getrokken worden voor de sector als geheel, maar ook voor de acht subsectoren fruit, vollegrondsgroenten, glasgroenten, paddenstoelen, bloembollen, snijbloemen, pot- en perkplanten en boomkwekerij. Omdat de Flexibiliteitsscan ook in veel andere branches gebruikt wordt, is een vergelijking met het Nederlandse bedrijfsleven in het algemeen gemaakt.

De uitkomsten van de Flexibiliteitsscan in het kort:

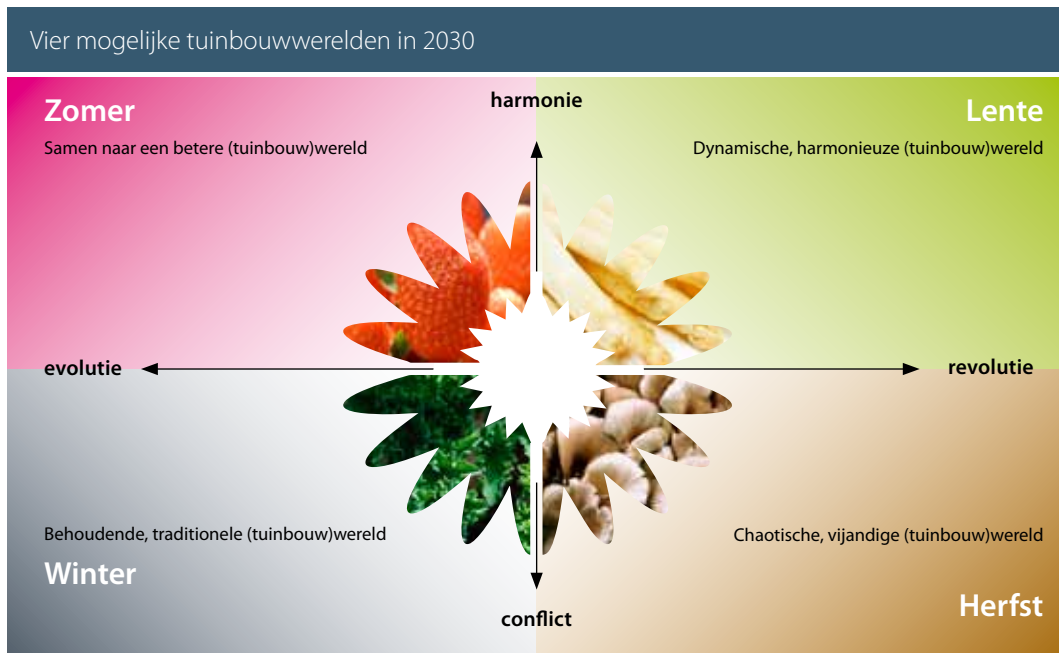
- Tuinbouwondernemers vinden dat ze te maken hebben met een turbulente omgeving. Ontwikkelingen in vraag, aanbod en concurrentie zijn moeilijker te voorspellen dan buiten de tuinbouwsector. Ondernemers van grote tuinbouwbedrijven vinden de omgeving beter voorspelbaar dan kleine en middelgrote bedrijven. Ondernemers in de fruitteelt, vollegrondsgroenteteelt en boomkwekerij vinden de omgeving minder turbulent dan hun collega's in de andere subsectoren.
- Onvoorspelbaarheid vraagt om operationele, structurele en strategische flexibiliteit. Vooral op het gebied van strategische flexibiliteit schieten tuinbouwondernemingen vaak tekort. Daarbij gaat het om op het juiste moment de bakens verzetten vanwege structurele ontwikkelingen in de markt.
- De technologie in de tuinbouw biedt geen belemmeringen om flexibel te ondernemen, de bedrijfscultuur wel: die is in het algemeen conservatief, staat weinig open voor innovaties als nieuwe organisatievormen, co-creatie en vernieuwend leiderschap.
- De sensorfunctie, het vermogen om relevante signalen uit de omgeving op te pikken, is in de tuinbouwsector onvoldoende ontwikkeld. Grotere bedrijven presteren op dit gebied beter dan kleinere.
- Hetzelfde geldt voor het omzetten van signalen in producten, concepten, diensten of bedrijfsprocessen die voor een hogere winstgevendheid zorgen. Ook hier doen grote bedrijven het beter dan kleine, siertelers innoveren meer dan voedingstuinbouwbedrijven. De scan toont aan dat bedrijven die veel aandacht besteden aan vernieuwing, beter presteren.
- De organisatievorm van de onderneming sluit vaak niet goed aan bij wat de omgeving vraagt.
- De winstgevendheid van de tuinbouw blijft achter bij het Nederlandse bedrijfsleven. Grotere bedrijven doen het beter dan kleinere, maar nog altijd minder dan het gemiddelde van het Nederlandse bedrijfsleven.

2. Straks vier toekomst-scenario's

Hoe ziet de wereld er nu uit in 2030? Economen van de Rabobank hebben in het boek *IN2030: Vier vergezichten* (www.in2030.nl) vier mogelijke scenario's uitgewerkt voor onze economie en samenleving: van harmonieus tot conflictueus, van evolutionair tot revolutionair. Of, anders gezegd, van een wereld die wordt gekenmerkt door gematigde en geleidelijke ontwikkelingen tot een samenleving die snel en schoksgewijs verandert, in zowel een vreedzaam als een vijandig klimaat. Analoog aan deze toekomstbeelden schetsen wij in deze studie vier scenario's voor de tuinbouw in 2030: Zomer, Herfst, Winter en Lente. Dat doen we op basis van de trends en ontwikkeling van zeven drijvende krachten: demografie en arbeid, geopolitiek, maatschappelijke verhoudingen, schaarste aan fossiele grondstoffen, technologie, duurzame voedsel- en watervoorziening en beschikbaarheid van kapitaal. De scenario's zijn geen voorspellingen, maar reële vergezichten van de tuinbouwwereld in 2030. Het decor waarmee de tuinbouwondernemer van nu al rekening zal moeten houden bij het nemen van strategische beslissingen.

Zomer

Optimisme, een goede economische groei en een prettig klimaat: Zomer! Op planmatige wijze heeft de tuinbouwsector in 2030 veel van de stappen gerealiseerd die ze in 2012 voor ogen had. Telers hebben zich gegroepeerd in enkele afzetorganisaties, de bulkproductie is afgenomen ten gunste van specialties en op duurzaamheidsgebied is veel verbeterd. Alleen de technologie ontwikkelt langzaam. Echt succesvol zijn degenen die samen met collega's vernieuwende concepten of producten in de markt zetten. Zij concurreren op waarde in plaats van prijs. Enkele ondernemers nemen daarbij het voortouw, het peloton beweegt mee met het collectief. Op deze manier heeft de Nederlandse tuinbouw zich langzaam maar zeker versterkt en is de belangrijke positie in Europa behouden.



Bron: Rabobank, www.IN2030.nl

Herfst

In Herfst overheersen achterdocht, spanningen, eigenbelang en protectionisme. De positie van de Nederlandse tuinbouw is aanzienlijk afgebrokkeld. Aanvallen of stevig verdedigen is het motto in de kleine Nederlandse tuinbouwsector. De macht in de Europese tuinbouw ligt in handen van enkele mega-producenten, die hun vermogende positie benutten in de strijd om schaarse natuurlijke hulpbronnen, energie en kapitaal. De internationale handel wordt belemmerd door geopolitieke spanningen en hoge kosten van productie en handel; vooral de markten voor groenten, fruit en bloemen regionaliseren sterk. Potplanten- en boomkwekers profiteren op kleine schaal van de groeiende vraag vanuit overheden en instellingen. De grote kapitaalkrachtige tuinbouwbedrijven overleven prijsdalingen en calamiteiten, zij hebben ook toegang tot marktinformatie, nieuwe technologie en financiering. De overige bedrijven moeten vindingrijk, creatief en erg flexibel zijn om het hoofd boven water te houden.

Winter

Winter is een wereld van protectionisme en nauwelijks economische groei. Regulering, hoge inflatie, rente en grondstofprijzen zetten de rem op investeringen en consumentenbestedingen. Door een gebrek aan besluitvorming, samenwerking en openheid worden mogelijkheden simpelweg niet benut. In deze wereld is de Nederlandse tuinbouw in een diepe winterslaap verzonken. De teeltbedrijven zijn behoudend, star, risicomijdend. Ze grijpen terug naar oude recepten als kostenverlagingen en eenvoudige productiesystemen. Door het gebrek aan ondernemerschap en innovatie loopt het aantal bedrijven en het areaal langzaam terug. Meer en meer wordt het een sector die vooral gericht is op de regionale markt. Local-for-local is populair en op kleine schaal zijn er wel kansen in bepaalde niches, maar ook deze worden beperkt gegrepen.

Lente

Turbulent, duurzaam en internationaal. Dat is de tuinbouwwereld Lente, waar veel nieuws groeit en bloeit. Veranderingen gaan schoksgewijs en in hoog tempo. Zowel grote (internationale) gemengde bedrijven als kleine spelers hebben zich massaal op allerlei niches en premiumproducten gestort; bulkproducten komen meestal uit het buitenland. De kleine bedrijven hebben vaak productie-units in steden, in voormalige kantoorpanden en fabrieken. Bij de ondernemingen werken flexibele netwerkers. Zij hebben veel contacten, trekken moeiteloos de juiste mensen en kapitaal aan en weten precies aan welke knoppen ze moeten draaien om processen bij te sturen. Ook participeren ze in wereldwijde kennisnetwerken waar nieuwe innovaties ontstaan. Een belangrijke rol hebben ook de vakspecialisten, de ondernemers die doen waarin ze uitblinken, zoals de teelt, de verkoop, het personeelsbeleid of andere specialismen. In die rol nemen ze ook tijdelijk klussen aan bij andere bedrijven. Daardoor neemt hun kennis en kunde nog verder toe.

3. Actie! van nu naar straks

Het is duidelijk dat tuinbouwondernemingen nu en in de toekomst hun organisatie en management beter moeten laten aansluiten op de omgeving. Dat vraagt om het denken in flexibiliteit: meer als het nodig is, minder als het moet. In totaal onderscheiden we vier veranderingsrichtingen:

1. Flexibiliseer de organisatie

– dit over het algemeen voor snijbloemen, pot- en perkplanten, glasgroenten, bloembollen en paddenstoelen

Veel tuinbouwondernemers vinden hun omgeving zeer onvoorspelbaar. Om daarop goed in te spelen, is een flexibele organisatie nodig. Neem actief deel aan relevante netwerken, stel mensen aan met een hoog werk- en denkniveau of met kennis in andere disciplines. Creëer een plattere organisatiestructuur, formeer zelfsturende teams. Geef medewerkers veel vertrouwen, zorg voor een prettige werksfeer en goede arbeidsverhoudingen. Wissel kennis uit met afnemers en leveranciers. Of ga een stap verder en nodig consumenten uit om feedback te geven.

2. Flexibiliseer het management

– dit over het algemeen voor paddenstoelen

Het management moet in staat zijn om kennis van de veranderende omgeving te absorberen en om te zetten in commercieel succesvolle vernieuwingen. Dat vraagt om een brede kennisbasis en een brede kijk op ontwikkelingen. Durf buiten de kaders te denken en te doen. Een switch binnen een teelt, binnen een sector, binnen de branche? Het kan, alle opties moeten openstaan. Dat vraagt om dromen, intuïtie en volharding. Ondernemers die zichzelf niet in zo'n rol zien, kunnen deze taken uitbesteden, bijvoorbeeld door ze in te kopen of samen te werken met andere ondernemingen.

3. Focus op winst

– dit over het algemeen voor fruitteelt

Als beperkte winstgevendheid een gegeven is in de branche, is focus op winst noodzakelijk. Bedrijven zullen meer uit de huidige organisatie en productiemiddelen moeten halen en opschalen of afschalen tot de voor hen optimale grootte. Levert dat te weinig op, dan moet het roer om. Hoe? Bijvoorbeeld door een ander gewas te telen -bijvoorbeeld in de vorm van afgeschermd clubras-, door de productie (deels) naar een ander land te verplaatsen, nieuwe product-marktcombinaties te ontwikkelen of zelfs een compleet ander productiesysteem.

4. Werk routinematiger

– dit over het algemeen voor vollegrondsgroenten en boomkwekerij

Sommige bedrijven zijn té flexibel voor hun omgeving, zij zijn gebaat bij meer routines. Meer planmatigheid, procesbeheersing en risicomanagement kan voor deze bedrijven zinvol zijn. Het (tijdelijk) inleveren van flexibiliteit levert namelijk kostenbesparingen op. Experimenten, innovaties en nieuwe product-marktcombinaties kosten nu eenmaal veel geld en gaan gepaard met risico's. In een markt waarin ontwikkelingen redelijk voorspelbaar en weinig talrijk zijn, kan een bedrijf deze risico's niet zonder meer nemen, omdat er vaak geen opbrengsten tegenover staan.

Een concreet stappenplan

Of een tuinbouwonderneming één van genoemde veranderingsrichtingen moet inslaan, verschilt per bedrijf. En van de visie op de toekomst van de ondernemer: een lange Winter vereist een meer rigide organisatie, terwijl je in Herfst extreem flexibel moet kunnen handelen. De Rabobank helpt ondernemers graag bij het verder vertalen van de studie 'Floreren met flexibiliteit' naar het eigen bedrijf. Daarom organiseren wij op lokale Rabobanken in 2012 en 2013 de Rabo Floriade Master. Daarnaast vindt u op Rabobank.nl/agrarisch, Rabobank.nl/floreren en In2030.nl informatie rondom de studie. En natuurlijk kent ook uw eigen Rabobank de inhoud en impact van deze studie. Uw adviseur treedt graag op als sparringpartner voor u en uw bedrijf. Wij adviseren het volgende stappenplan.

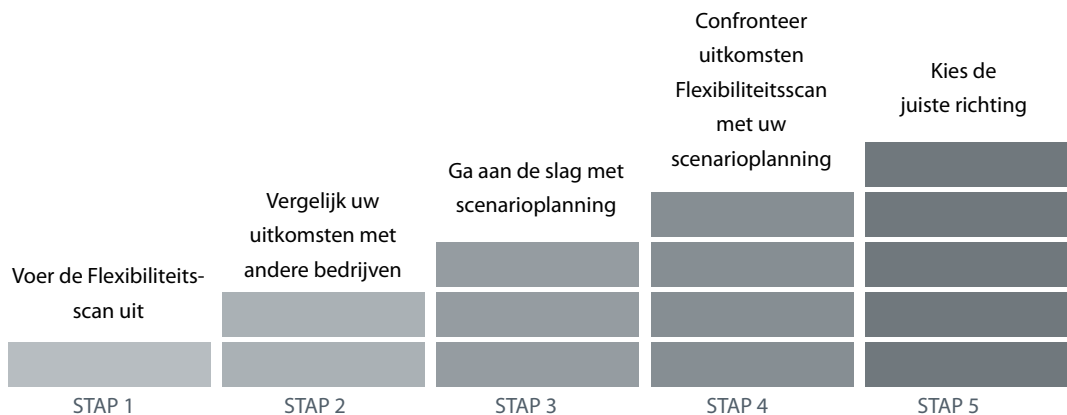
Stap 1: voer de Flexibiliteitsscan uit

Stap 2: vergelijk uw uitkomsten met andere bedrijven

Stap 3: ga aan de slag met scenarioplanning

Stap 4: confronteer de uitkomsten van de Flexibiliteitsscan met uw scenarioplanning

Stap 5: kies de juiste richting



Tot slot

De wereld staat niet stil. En uw bedrijf dus ook niet. Scenarioplanning en het meten van flexibiliteit zijn dan ook geen eenmalige processen. Doe het regelmatig en pas uw organisatie op basis van de uitkomsten aan. Want om te floreren, is flexibiliteit nodig. Wij wensen u veel succes op weg naar 2030.

Vraag de studie 'Floreren met flexibiliteit' aan bij uw accountmanager en ga met hem in gesprek over uw toekomstmogelijkheden.