



2014

Versneld naar marktgerichtheid De Innovatiesprong

De Nederlandse glastuinbouw kent prachtige voorbeelden van bedrijven die succesvol zijn met een marktgerichte aanpak, ook in crisistijden. Een groot deel van de sector leunt echter zwaar op procesinnovatie. Er zijn te weinig marktgerichte initiatieven. Gevolg is matig perspectief voor veel bedrijven door slechte bedrijfsrendementen. Met *De Innovatiesprong* wil SIGN de transitie naar een marktgericht innovatielandschap versnellen.

Groen, geld, gezondheid en geluk: de thema's van het SIGN programma 2012-2015

Download de aanzet voor het programmaplan 'Marktgericht innovatiesysteem glastuinbouw' via innovatieglastuinbouw.nl

Symposium
De InnovatieSprong
26 maart 2014



Bij het overgrote deel van de sector is het systeem van vernieuwing sterk gericht op het productieproces. Dit leidt tot steeds efficiëntere productie van bloemen, planten en groenten die steeds minder waard zijn. Ondanks kwalitatieve topproducten en wereldwijde bewondering voor de Nederlandse efficiency zijn bedrijfsrendementen bij veel tuinbouwbedrijven jaar op jaar negatief.

Dit negatieve tij is te keren met een transitie van het innovatiesysteem. Dit systeem is het samenspel van ondernemersactiviteiten, markt, instituties/organisaties, wet- en regelgeving en financiering. De wisselwerking tussen tuinders en hun omgeving moet de voorwaarden creëren voor marktgericht ondernemen. Die transitie zal niet vanzelf plaatsvinden. Het is noodzakelijk om de drijvende krachten achter het dominante systeem van procesinnovatie om te buigen naar het stimuleren van marktgerichte innovaties.

Waarde creatie en concurrentiekracht

Voorbeelden van marktgerichte strategieën zijn product-, markt-, marketing-, afzet- en distributievernieuwing. Denk aan:

- creëren meerwaarde met bestaande producten met bijvoorbeeld aanvullende diensten voor de klant ('ontzorgen')
- creëren nieuwe markten en/of nieuwe producten
- creëren nieuwe (verticale) samenwerkingsvormen en -verbanden, zowel binnen als buiten de glastuinbouw-sector

Een goed functionerend innovatiesysteem leidt tot continue waarde creatie en versterking van de concurrentiekracht. Vernieuwende activiteiten voegen waarde toe aan producten en bedrijfsactiviteiten, zorgen voor een evenwichtig verdienmodel

en resulteren in goed renderende bedrijven. Daarbij draagt een variatie aan vers product, be- en verwerkt product en/of groene bestanddelen bij aan maatschappelijke waarden als:

- gezondheid, via gezonde voeding
- welbevinden, via een groene, gezonde omgeving
- een circulaire economie gebaseerd op plantaardige grondstoffen (biobased economy)

Marktgerichte koplopers lukt het ondanks het huidige innovatielandschap nieuwe producten te introduceren. De afstand tot het peloton groeit echter. Het innovatiesysteem creëert nauwelijks de voorwaarden die nodig zijn om meer tuinders marktgericht te laten ondernemen.

Sleutelprocessen

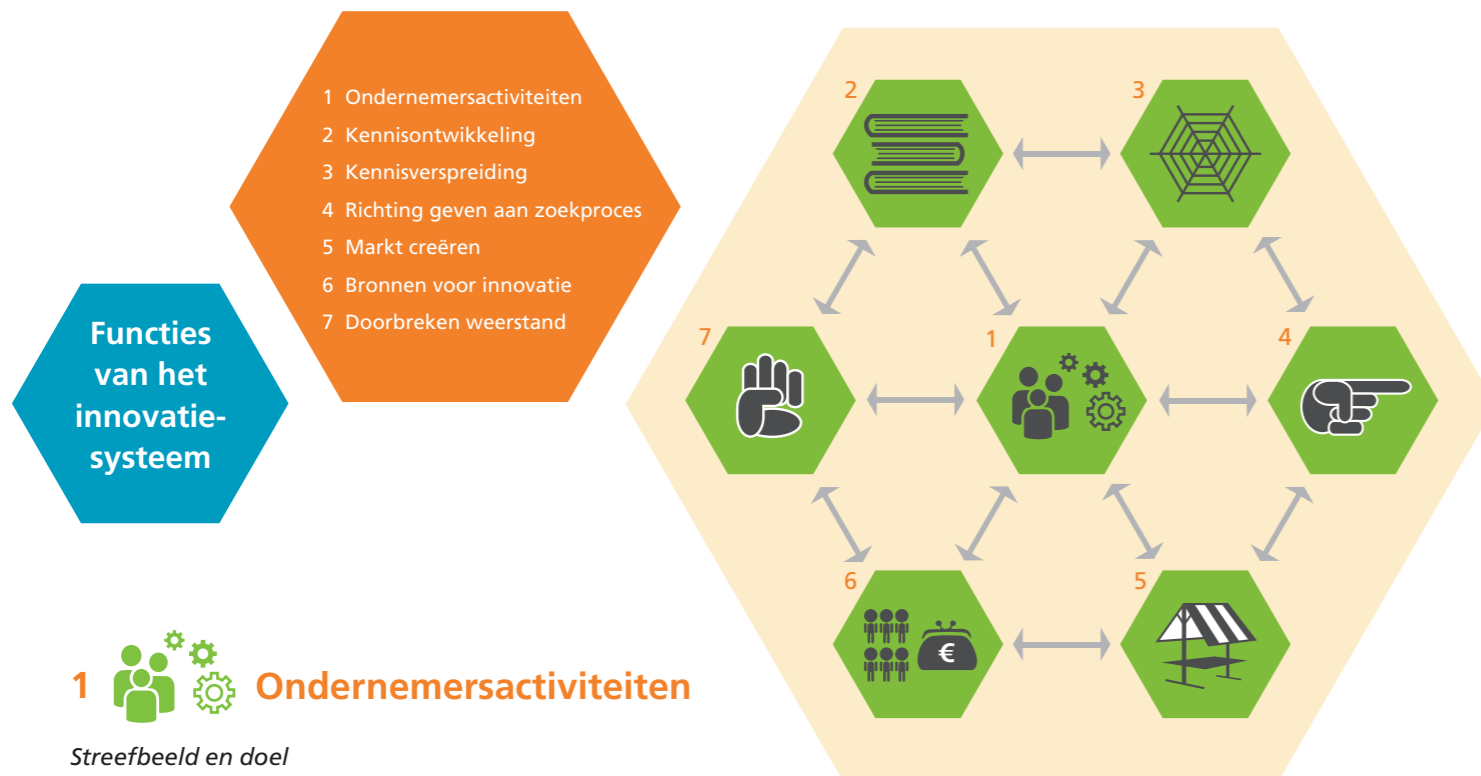
Voor een innovatiesysteem dat ondernemerschap, marktgerichte strategieën en concurrentiekracht versterkt, is sociale vernieuwing nodig. Van het systeem en van individuele ondernemers. Er is dan sprake van een wisselwerking:

- marktgerichte ondernemers zijn tot voorbeeld en vervullen een voortrekkersrol. Dit verrijkt ondernemers en de sector als geheel met 'vraag gedreven ideeën' en versnelt aanpassing van het innovatiesysteem
- het innovatiesysteem creëert voorwaarden die nodig zijn voor marktgericht ondernemen

De vereiste transitie heeft twee routes. De één via ondernemers (als voortrekkers of volger). De andere via instituties als overheden, kennisinstellingen, adviseurs en banken.

SIGN heeft het programmaplan 'Marktgericht innovatiesysteem glastuinbouw' opgesteld, dat de zeven functies of sleutelprocessen van het innovatiesysteem volgt. Ieder proces is als aparte actielijn uitgewerkt.

Benutten van de interactie tussen actielijnen levert synergievoordelen op en voorkomt dat activiteiten niet op elkaar aansluiten.



Figuur: Functies van het innovatiesysteem (naar Hekkert e.a., 2012)

1 Ondernemersactiviteiten

Streefbeeld en doel

Tuinders:

- zetten kennis in en nemen risico's om nieuwe producten en diensten (business modellen) te ontwikkelen
- weten welke nieuwe markt- en marketingkennis beschikbaar is en/of gaan gericht op zoek naar ontbrekende kennis
- zijn bereid voor marktgerichte innovaties samen te werken om (nieuwe) markten te ontwikkelen en/of te bedienen
- zijn als marktgerichte ondernemer tot voorbeeld van collega-tuinders en vervullen een voortrekkersrol
- willen leren van marktgerichte ondernemers, binnen en buiten de eigen sector
- halen alles uit kosten-reducerende verduurzaming van hun bedrijf, bewegen zich steeds verder naar geld verdienen met duurzaam ondernemen (nieuwe business modellen, nieuwe producten)

Huidige situatie en barrières

- veel tuinders zijn vooral vakman, gericht op optimalisatie van teelt(omstandigheden). Ze hebben marktgerichtheid 'uitbesteed' aan afzetorganisaties en staan te ver van eindklant / consument af
- onderwijs en opleiding dragen te weinig bij aan aanpassing van de mentaliteit
- de sociale context moedigt verandering niet aan

2 Kennisontwikkeling

Streefbeeld en doel

- ondernemers bepalen zelf met welke partners zij kennis ontwikkelen dan wel kennis vergaren, die bijdraagt aan marktgerichte innovaties
- kennis vergaren en ontwikkelen beperkt zich niet tot onderzoek
- bij kennisontwikkeling gaat het uitdrukkelijk om toevoegen van waarde op basis van klantbehoeftes

Huidige situatie en barrières

- kennisontwikkeling is sterk gericht op procesinnovatie
- kennisontwikkeling beperkt zich hoofdzakelijk tot onderzoek
- 'gedwongen winkelnering' bij overheidssubsidie onderzoek

3 Kennisverspreiding

Streefbeeld en doel

- ondernemers staan open voor en beschikken over kennis om marktgerichte strategieën uit te werken en nieuwe product marktcombinaties te ontwikkelen
- kennis om marktkracht, toegevoegde waarde en onderscheid te realiseren is bekend en wordt toegepast
- ondernemers benutten netwerken voor kennis vergaren en valorisatie van kennis uit andere sectoren (crossovers)
- kennisinstellingen hebben heldere portfolio's en ontsluiten benodigde kennis

Huidige situatie en barrières

- kennisdeling sterk gericht op vakmanschap (optimale teelt en teeltomstandigheden) en op procesinnovatie
- benodigde kennis over markten en marketing wordt te veel gezien als concurrentieel
- onderwijs draagt niet bij aan vereiste mentaliteitsverandering

4 Richting geven zoekproces

Streefbeeld en doel

- op sectorniveau zijn maatschappelijke ontwikkelingen en trends in beeld en concreet vertaald in kansrijke richtingen voor de glastuinbouw; beschikbare kennis en kennishiaten worden voortdurend gemonitord en via innovatieprogramma's aangevuld
- ondernemers kennen maatschappelijke ontwikkelingen en trends en zijn in staat ze te vertalen naar ontwikkelen en vermarkten van (nieuwe) producten
- organisaties identificeren competenties marktgericht ondernemerschap en vertalen dit voor ondernemers in hun activiteiten

Huidige situatie en barrières

- sociaal-culturele context van ondernemers stuurt te eenzijdig op kostenreductie en productieverhoging / procesinnovatie
- geen flexibiliteit in productieproces, door kapitaalintensieve bedrijven, geschikt voor één teelt(type)
- beschikbare kennis over trends en ontwikkelingen maatschappij en ambities en kansen glastuinbouw stroomt slecht tot niet door
- vernieuwers te weinig als inspiratiebron en voorbeeld benut



5 Markt creëren

Streefbeeld en doel

- ondernemers identificeren marktkansen en weten deze te ontsluiten – met andere partijen als afzetorganisaties, bedrijven uit eigen of andere sectoren, NGO's
- overheden en bedrijven stimuleren nieuwe markten door innovaties te belonen bij aanbestedingen

Huidige situatie en barrières

- veel tuinders staan te ver van (eind)klant en hebben er geen contact mee
- traditionele afzet is dominant, van zowel product als afzetkanaal
- marktgerichtheid tuinder leidt tot dominantere positie in keten en leidt tot andere positie van ketenpartners
- aandacht is gericht op marktmacht met 'blokvorming' tegen retail, terwijl uniek product, unieke (niche)markt en/of unieke productmarktcombinatie tot marktkracht en meer profijt kan leiden

6 Bronnen voor innovatie

Streefbeeld en doel

- ondernemers en werknemers beschikken over vaardigheden om marktgericht te zijn; ze ontwikkelen marktgerichte innovaties, zetten ze rendabel in de markt en schatten markt-risico's verantwoord in
- ondernemers hebben voor marktgerichte initiatieven toegang tot risicodragende financieringsvormen
- financiers denken mee over nieuwe financieringsvormen, ontwikkelen ze en bieden ze aan

Huidige situatie en barrières

- ondernemerschap beperkt ingevuld in opleidingen
- banken zijn terughoudend in hun financieringen
- amper risicodragende financieringsconstructies
- Europese subsidies en regelgeving ondersteunen voornamelijk proces-innovaties en stimuleren schaalvergroting en eenvormige bedrijven
- vermogenspositie bedrijven slecht
- afname van vaste medewerkers, inzet losse krachten neemt toe
- marktgerichtheid vaak ook bij medewerkers op te laag niveau

7 Doorbreken van weerstand

Streefbeeld en doel

- barrières voor marktgerichte innovaties zijn continu in beeld en worden voortdurend afgebroken

Huidige situatie en barrières

- barrières zijn niet bekend en/of worden niet erkend
- barrières zijn niet of nauwelijks te omzeilen
- het huidige, dominante innovatiesysteem en de sociaal-culturele context van tuinders zijn een barrière op zich
- misgunnen van andere positie (marktgerichte) tuinder in de keten bij andere ketenschakels
- de vereiste transitie is een langjarig proces, terwijl korte termijn problemen en oplossingen de agenda bepalen
- het ontbreekt aan een geschikte en erkende 'trekker' van het vereiste transitieproces

De Innovatiesprong

Onder de noemer De Innovatiesprong Tuinbouw organiseren SIGN en InnovatieNetwerk diverse activiteiten om de transitie naar een marktgericht innovatiesysteem te versnellen:

- inspiratieboek 'Op weg naar marktgericht innoveren'
- programmaplan 'Marktgericht innovatiesysteem glastuinbouw'
- het animatiefilmpje Kas Helder
- symposium op Ministerie van Economische Zaken op 26 maart 2014

Het symposium is voor alle actoren die een rol spelen bij innovatie in de tuinbouw, zowel binnen als buiten de sector. Zij kunnen hun eigen initiatieven verbinden met die van andere actoren. Dit gebeurt tijdens 'Raat'-tafelsessies aan de hand van de zeven functies van het innovatiesysteem. Het resultaat van het symposium vindt u terug op de website www.innovatieglastuinbouw.nl.

Kas Helder

Kas is tuinder en hij leeft voor zijn vak. Hij levert kwaliteit, tegen een scherpe kostprijs. Als ondernemer ziet hij dat zijn kosten voortdurend stijgen; zijn opbrengstprijzen staan onder druk. Net als veel van zijn collega's lost Kas dit op door te investeren in optimalisatie van het productieproces. Gevolg is grootschaligere bedrijven, efficiënter en meer gespecialiseerd, terwijl hun producten steeds minder waard zijn. Geen aantrekkelijk vooruitzicht en vaak niet rendabel. Dat stelt ook Kas voor een dilemma, blijkt uit het animatiefilmpje dat SIGN liet maken. Daarin ziet Kas voorbeelden van collega's die meer marktgericht zijn. En hij krijgt een compact stappenplan voorgelegd. Het filmpje is te vinden op het Youtube-kanaal van SIGN.



Stills uit animatie Kas Helder

Stappenplan

Marktgerichte innovatie vereist lef en doorzettingsvermogen van de ondernemer. Iedere (bedrijfs)situatie kent een eigen aanpak, maar er zijn vuistregels.

1. Maak een plan

Vertaal je eigen kracht naar kansen in de markt.

2. Zoek de benodigde kennis

Goede marktinformatie is een basisvoorwaarde. Ook op andere terreinen is kennis nodig.

3. Laat je inspireren

Kijk hoe voorlopers hun succesfactoren benutten en blokkades overwinnen.

4. Kies je partners

Werk samen met bijvoorbeeld een retailer of een veredelaar. Dat maakt je onderscheidend en geeft je toegang tot nieuwe markten.

5. Volg bijscholing

Marktgericht ondernemerschap vergt nieuwe vaardigheden.

6. Vraag ondersteuning

Je kunt niet alles zelf. Schakel deskundigheid in op onderdelen waarin je zelf niet goed bent.

Colofon SIGNaal 23

SIGN, Postbus 51, 2665 ZH Bleiswijk
www.innovatieglastuinbouw.nl
E: sign@innovatieglastuinbouw.nl

Programmadirecteur:
Peter Oei Tel. 06 515 42 882
Programmamanager:
Dewi Hartkamp Tel. 010-800 84 06
Samenstelling en redactie:
P&Co, Geert Pinxterhuis
Vormgeving:
Meta Menkveld Ontwerp
SIGNaal gebruikt FSC-gecertificeerd papier.



Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) is een initiatief van LTO Glaskracht Nederland. SIGN heeft voor de uitvoering van haar werkprogramma een alliantie met InnovatieNetwerk. InnovatieNetwerk is een initiatief van het ministerie van Economische Zaken.

