

Edwin van der Knaap, DLV Plant:

'Netwerk garandeert geen beter bedrijfsresultaat'

Telers werken nog veel samen. In het huidige economische tuinbouw klimaat lijkt echter de vanzelfsprekendheid om gezamenlijk doelen te bereiken af te nemen. Dit maakte Edwin van der Knaap nieuwsgierig in hoeverre samenwerkingsverbanden effectief zijn en bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Hij deed er studie naar.

Peter van Leth

pvanleth@hortipoint.nl

„Het is goed voor iedere ondernemer om te leren wat samenwerking inhoudt, iets wat nu vaak uitsluitend intuïtief wordt bepaald”, ervaart Edwin van der Knaap. Als bedrijfsadviseur bij DLV Plant heeft hij van dichtbij meegemaakt welke vaardigheden nodig zijn om nieuwe kennis en strategieën te formuleren uit de gegevensstroom die een dergelijke activiteit oplevert. „Deelnemers pikken het geleerde pas op als ze er klaar voor zijn”, meent de adviseur. Voor Van der Knaap reden om de rol van competenties binnen horizontale netwerken te bombarderen tot onderwerp van zijn afstudeerscriptie voor zijn masteropleiding bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit.

Werkterrein de glastuinbouw

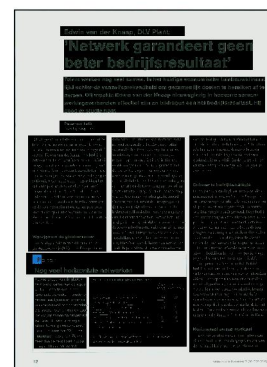
Het huidige ondernemersklimaat in de glastuinbouw vindt Van der Knaap een uitstekend werkterrein voor zijn studie. Zeker nu veel bestaande collectieve instituties, waaronder het Productschap Tuinbouw, worden afgebroken en veel nieuwe, van onderaf opkomende kleinere initiatieven worden opgestart. „De huidige tijd vraagt dat de kosten nog verder worden verlaagd ofwel dat er optimaal waarde wordt gecreëerd in de hele keten. Dit vergt in ieder geval een niet aflatende toewijding aan coördinatie en samenwerking. Partijen die te weinig waarde toevoegen, worden geëlimineerd. Ondernemers kunnen de uitdagingen van de toekomst niet alleen aan. Succesvolle bedrijven zullen deel uitmaken van grotere en/of kleinere netwerken. Netwerken die nodig zijn om de middelen te verwerven om de gekozen bedrijfsstrategie waar te kunnen maken. Tegelijkertijd concurreren telers in verschillende netwerken ook weer onderling. Hierdoor kan de keuze van netwerken mede bepalend worden voor de toekomst

van het bedrijf”, verwacht Van der Knaap. Om zijn studie af te bakken, heeft hij alleen gekeken naar samenwerkingsverbanden tussen telers onderling (horizontale netwerken), die nog talrijk in de sector zijn en waarin veel tijd en energie worden gestopt (zie kader).

Coherente bedrijfsstrategie

De meest succesvolle glastuinbouwondernemingen zijn volgens Van der Knaap die ondernemingen waarbij alle bedrijfsfacetten kloppen, waar een zogenoemde coherente bedrijfsstrategie wordt gevoerd. Deze bedrijven laten weinig stekken vallen op productieprocessen, marketing, financieel -, energie-, en personeelmanagement. Als de adviseur een grove schatting moet maken, dan vallen daar een derde van alle glastuinbouwbedrijven onder met grote variaties per subsector.

De ondernemer of ondernemers op succesvolle bedrijven hoeven niet per se hoog opgeleid te zijn. De benodigde middelen en competenties die voor een coherente bedrijfsstrategie nodig zijn, hebben ze of vullen ze aan door onder meer te netwerken. „Netwerken op terreinen waar een ondernemer al goed in is, is zonde van de energie. Netwerken moet direct voordeel opleveren voor de onderneming. Het binnenhalen van relevante kennis is een, maar misschien



nog belangrijk is dat die kennis landt in het bedrijf. Dat zowel werkgever als werknemers ermee aan de slag gaan”, stelt Van der Knaap.

Horizontaal versus verticaal

Tussen horizontaal en verticaal netwerken zit een duidelijke scheidingslijn, meent Van der Knaap. Horizontale netwerken zijn er

voor om de bedrijfsvoering te optimaliseren, verticale netwerken meer voor innovaties. Een goed voorbeeld is het Nieuwe Telen. In de pioniersfase wordt verticaal samengewerkt met onder meer toeleveranciers, maar de uitontwikkeling van de innovatie in de praktijk verloopt via horizontale samenwerkingsverbanden.

Er komt tegenwoordig veel op bedrijven af. Dit heeft het aantal horizontale samenwerkingsverbanden doen toenemen. Door moderne communicatiekanalen is netwerken ook veel eenvoudiger geworden. „Of netwerken nu verbaal, op papier of via het internet verloopt, de kwaliteit van kennisuitwisseling staat of valt bij het open karakter van het netwerk. Openheid heeft zijn grenzen, maar als er binnen een netwerk geen vertrouwen heerst om kennis te delen dan heeft samenwerking weinig zin”, redeneert Van der Knaap.

Een trend die de DLV'er waarneemt, is de concurrentie tussen horizontale netwerkverbanden. „Het lijkt af en toe wel een race tegen de klok om elkaar de loef af te steken.” Netwerken moet volgens Van der Knaap echter een persoonlijke drijfveer hebben. Een drijfveer om tekortkomingen van de onderneming op te lossen. Van daaruit begint en eindigt een samenwerkingsverband. „Het gevaar van netwerken is dat de deelnemers steeds meer op elkaar gaan lijken, waardoor de verschillen afnemen. Het rendement van een netwerk zit hem in de diversiteit. Daar moet een ondernemer zich bewust van blijven. Binnen een netwerk moet hij altijd zijn persoonlijke drijfveer voor ogen houden. Als het hem minder oplevert of zijn doel is bereikt, dan moet hij bereid zijn weer uit een netwerk te stappen.”

Laag, midden, hoog

In zijn studie probeert Van der Knaap na te gaan wanneer netwerken zinvol is. Gebaseerd op antwoorden van respondenten maakt hij onderscheid (laag, midden, hoog) in het competentieniveau van glastuinders. Het bedrijfsresultaat van de middengroep stijgt het meest wanneer ondernemers uit deze groep zich aansluiten bij meer netwerken. Zij slagen het beste erin relevante kennis te identificeren, binnen te halen

in de onderneming en toe te passen in de bedrijfsvoering. Voor ondernemers die veel vaardigheden bezitten of in huis hebben binnen het managementteam, levert netwerken al minder op. Zij runnen over het algemeen succesvolle bedrijven zodat netwerken relatief minder bijdraagt aan nog betere bedrijfsresultaten. Netwerken is het minst zinvol voor ondernemers met weinig vaardigheden. Zij kunnen hun energie beter steken in bijscholing alvorens samenwerkingsverbanden aan te knopen. „Netwerken om maar te netwerken is een zwaktebod. Het kan de verkeerde focus zijn: het op orde brengen van bijvoorbeeld de bedrijfsorgani-

satie een veel betere. Vaak zijn antwoorden op vragen van ondernemers al voorhanden, maar ligt het aan gebrekkige informatievoorziening en communicatie dat die antwoorden het management niet bereiken”, zegt Van der Knaap.

Netwerken is een investering

Een recente Rabobankstudie concludeert dat de continuïteit van glastuinbouwbedrijven het best is gewaarborgd als wordt samengewerkt. Van der Knaap is het daar helemaal mee eens, waarbij het beste uitgangspunt is om netwerken te beschouwen als een investering. Dus goed te bezien of het de tijd en de energie waard is. Want door zijn studie weet Van der Knaap nog beter dat netwerken geen garantie is voor een beter bedrijfsresultaat. >

In het kort

- Volgens Edwin van der Knaap doen ondernemers er goed aan om te weten waarom ze samenwerken. Iets wat nu vaak uitsluitend intuïtief wordt bepaald.
- Het merendeel van de glastuinders werkt samen met collega's, vaak op meerdere terreinen.
- Concurrentie tussen horizontale netwerkverbanden neemt toe.

Feiten

Nog veel horizontale netwerken

Het merendeel van de glastuinders werkt samen met collega's, vaak op meerdere terreinen. Groentetelers maken intensiever gebruik van fysieke en organisatorische netwerken dan siertelers. Die laatste werken daarentegen intensiever samen op het gebied van promotie en marketing (zie

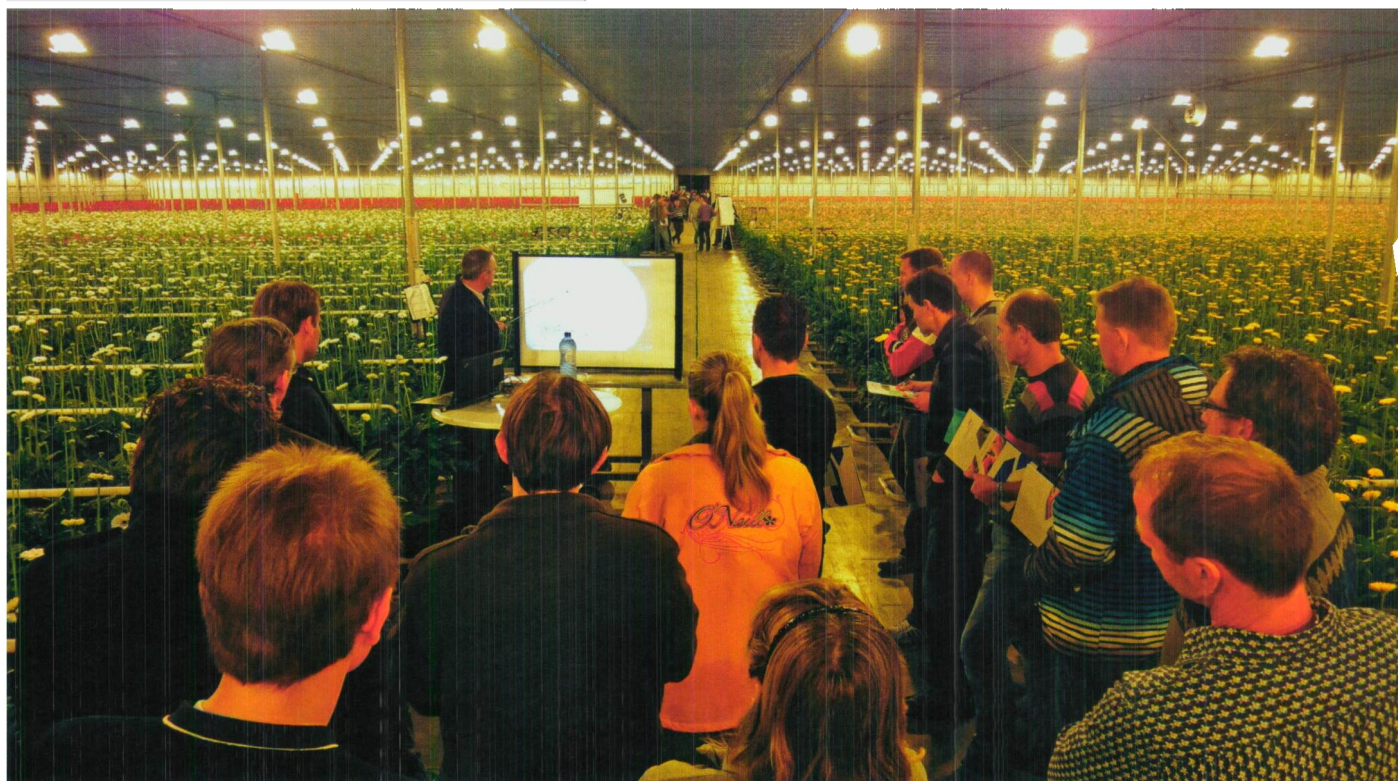


tabel). Sommige ondernemers besteden meer dan 50 uur per maand aan netwerken. Echter, meer dan de helft houdt het op hooguit 10 uur per maand.

Horizontale netwerken glastuinders (%)

	Glas- sierteelt	Glas - groenteteelt
Kennis (excursiegroepen, innovatie)	84	84
Financiën (vergelijk boekhoudgegevens)	23	16
Fysiek (energiecluster, machinepark)	34	42
Personeel (HMR, delen personeel)	20	20
Organisatie (gezamenlijke inkoop, transport)	51	75
Technisch (collectieve watervoorziening, software)	24	17
Promotie en marketing	41	29

N.B. Tussen haakjes staan voorbeelden genoemd van bedoelde netwerkverbanden tussen glastuinders.



Het merendeel van de glastuinders werkt samen met collega's, vaak op meerdere terreinen. Zowel glasier- als glasgroentetelers werken het meest samen in excursiegroepen.

