



## Glastuinbouw: ondernemerscompetenties in semigesloten kassen

Marc Ruijs

Aan de energie-innovatie 'semigesloten kassen' zijn hoge verwachtingen verbonden ten aanzien van energiebesparing en productieverbetering. De introductie van semigesloten kassen verloopt echter nog steeds aarzelend. Kan het verbeteren van het ondernemerschap de introductie van semigesloten telen versnellen? Wageningen UR Glastuinbouw en het LEI zijn op deze vraag langs 3 wegen ingegaan:

1. methodologisch kader: ontwerpen van een methodologisch kader om de strategische besluitvorming ten aanzien van semigesloten telen te analyseren
2. stakeholderanalyse: hoe beoordelen relevante stakeholders het ondernemerschap van tuinders in relatie tot semigesloten telen?
3. analyse ondernemers: toetsen van de hypothese dat competenties een bepalende rol spelen in de strategische besluitvorming bij ondernemers.

Het onderzoek is gebaseerd op de analyse van 7 stakeholders en op interviews met 14 ondernemers met belangstelling in semigesloten telen (early adopters).

### *Methodologisch kader*

Het methodologisch kader bestaat uit de adoptiecurve, het schakelpunten schema of beliefstelsel voor het meten van de strategische besluitvorming (figuur 1), de competenties en de persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer. Alle onderdelen van het methodologisch kader brengen het ondernemerschap in relatie tot semigesloten telen in beeld. Het schakelpunten schema is door de stakeholders gebruikt om de positie van ondernemers in de strategische besluitvorming te beschrijven. De competenties en persoonlijkheidskenmerken van de ondernemers zijn door een vragenlijst, een ondernemerscan en een persoonlijkheidscan in beeld gebracht.

### *Stakeholderanalyse*

De stakeholders uit toelevering, advies, banken en onderwijs noemen 4 belangrijke punten voor de stimulering van semigesloten telen:

- meer R&D;
- praktijkdemonstraties van bewezen technieken;
- zorgen voor gunstig innovatieklimaat;
- versterken van het ondernemerschap.

Volgens de stakeholders hebben ondernemers bij het doorlopen van de strategische besluitvorming de meeste moeite met:

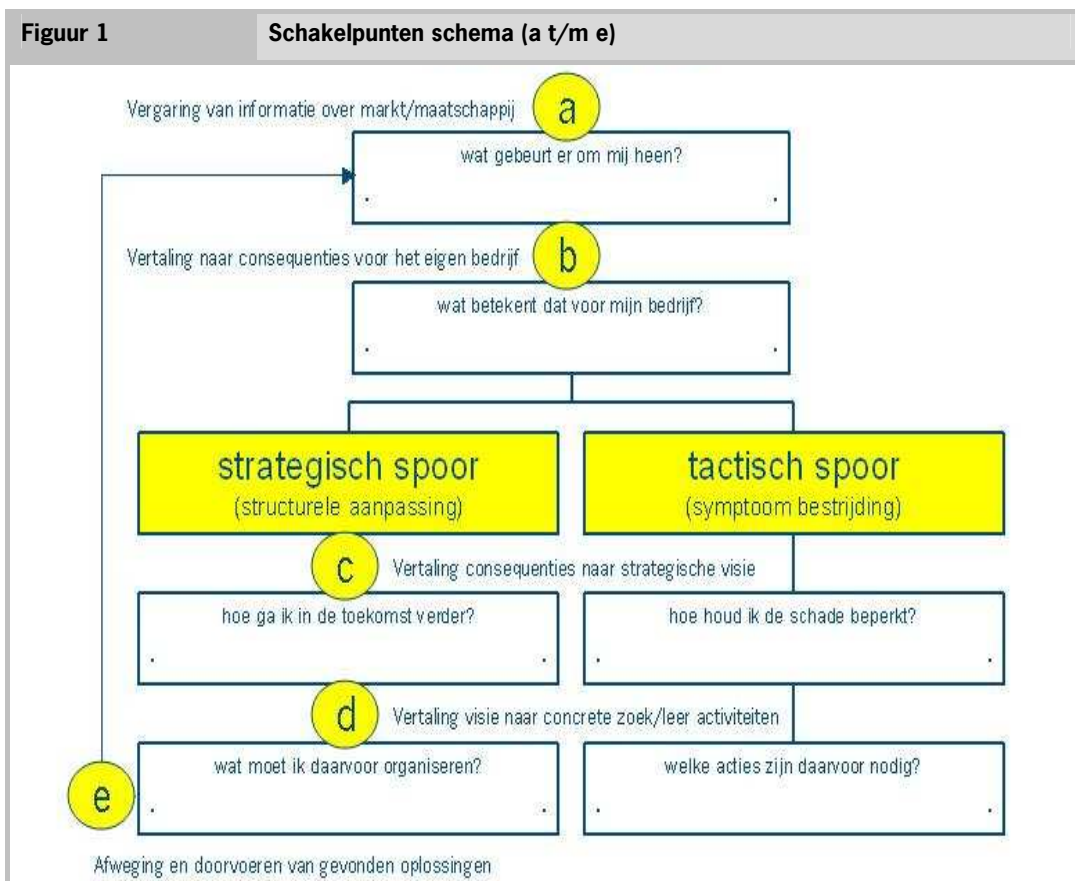
- het vertalen van omgevingssignalen naar een energievisie (Wat moet ik doen? - de Wat-vraag) en;
- het realiseren van de financiering en implementatie van semigesloten telen (Hoe moet ik het doen? - de Hoe-vraag).

Het versterken van het ondernemerschap moet volgens de stakeholders daarom ook ten dienste staan van visievorming rond energiesystemen (de Wat-vraag) en vormgeving van semigesloten telen (de Hoe-vraag). De percepties worden mede gekleurd door de belangen van diezelfde stakeholders.

### *Analyse ondernemers*

De geïnterviewde ondernemers zijn sterk geïnteresseerd in de mogelijkheden van semigesloten telen, maar verschillen in de fase van de strategische besluitvorming. Ondanks de selecte steekproef zijn de onderlinge verschillen behoorlijk groot. De pioniers en vroege volgers zijn daadwerkelijk verder in het

besluitvormingsproces dan de vroege en late middenmoters. De competenties zijn breder ontwikkeld naarmate de ondernemers zich verder in het besluitvormingsproces bevinden en de kennisvragen zijn specifiek. Verder lijkt er een samenhang te bestaan tussen het verder gevorderd zijn in het schakelpuntenschema en de competentiegebieden als geheel. De samenhang is het duidelijkst bij de onderliggende competenties 'opportuniteit' en 'relationeel'. Zo verwachten ondernemers die hoog scoren op 'relationele competenties' minder obstakels bij lokale overheden, bijvoorbeeld bij de vergunningverlening. Ook is een hogere score op het persoonskenmerk 'initiatief (nemen)' bevorderlijk voor het doorlopen van het besluitvormingsproces. Alle ondernemers die binnen 2 jaar een strategische keuze willen maken scoren minimaal een C op het schakelpuntenschema. Daarnaast gaat een lage score op de adoptiecurve (meer richting innovator) vaak samen met het verder gevorderd zijn in het besluitvormingsproces (en het schakelpuntenschema).



### *Kennisbehoefte bij ondernemers*

De meeste kennisvragen van de ondernemers hebben betrekking op een overzicht van de verschillende systemen en het optimaliseren van het nieuwe teeltsysteem. Er is grote belangstelling voor het opzetten van een praktijkproef als startpunt voor verdere discussie. Ondernemers zien semigesloten telen als een kans voor een betere sturing van de teelt en kwaliteitsverbetering. De positie van de ondernemer in het schakelpuntenschema is een momentopname en geeft daarmee geen inzicht of een ondernemer 'vast zit' in het besluitvormingsproces. De gehanteerde ondernemerschapsscan is een leerfunctie voor de ondernemers (zelfevaluatie). Het is ook te gebruiken als 'meetinstrument' voor het meten van de kwaliteit van ondernemerschapcompetenties. De waarde van de ondernemerschapsscan is echter relatief, omdat de bereidheid van ondernemers om te investeren in semigesloten telen ook wordt bepaald door de bedrijfscontext, de persoonskenmerken, risicoperceptie/houding en de motivatie of drive van de ondernemer.

### *Conclusies*

De stakeholderanalyse leert dat de interesse voor het ontwikkelen van het ondernemerschap vooral ligt bij banken en onderwijsinstellingen en die voor ontwikkeling van semigesloten telen bij techniek en teelt. Binnen de early adopters hangt een hoge score voor ondernemerscompetenties samen met het verder gevorderd zijn in de strategische besluitvorming. Deze samenhang was specifiek aanwezig bij competenties rond het zien van kansen en relationele competenties (het netwerken). De hypothese 'competenties spelen een bepalende rol in de strategische besluitvorming' kan echter noch worden aanvaard noch worden verworpen op basis van dit gegevensmateriaal. Het doorlopen van de strategische besluitvorming wordt eerder bepaald door een combinatie van factoren, zoals bedrijfscontext, competenties, persoonskenmerken, risicobeheersing en motivatie.

### *Aanbevelingen*

Interventietrajecten gericht op de introductie van semigesloten telen kunnen baat hebben bij het ontwikkelen van competenties op het vlak van relaties (netwerken) en het zien van kansen. Het netwerken doelt op het verbeteren van de interne en externe communicatie van het bedrijf en het onderhouden van externe relaties, zoals met lokale overheden, financiële instellingen, enzovoort. Het zien van kansen richt zich op de oriëntatie op de trends in de markt en het vertalen daarvan naar het eigen bedrijf.

### **Meer informatie:**

M. Ruijs et al., *Ondernemerschap, competenties en strategische besluitvorming over semigesloten kassen*  
Nota 534, Wageningen UR Glastuinbouw, Bleiswijk, 2008