





ENZA ZADEN

Groenteveredeling is een bedrijfstak waar weinig Nederlanders weet van hebben, maar miljarden mensen over de hele wereld krijgen de resultaten ervan dagelijks op hun bord. Maar liefst de helft van de wereldwijde groenten heeft een oorsprong in Nederland, en daarmee is Nederland op dit gebied koploper. Seed Valley noemen we het gebied in Noord-Holland waar hét wereldwijde centrum voor plantenveredeling en zaadtechnologie te vinden is. De bedrijven in Seed Valley zijn met hun R&D en productie actief op 69 locaties in 35 landen, in alle werelddelen en klimaatzones. Ruim 3500 medewerkers werken er dagelijks aan de ontwikkeling van nieuwe groenten- en bloemenrassen die een hogere opbrengst geven, resistent zijn tegen alsmaar nieuwe ziekten, of lekkerder smaken.

DICK VAN GINKEL



'BREEDING TO FEED THE WORLD'

Enza Zaden is een van de oudste groenteveredelaars en een parel aan de lange ketting van Nederlandse familiebedrijven. Opgericht in 1938 als De Enkhuizer Zaadwinkel wordt het bedrijf inmiddels geleid door de derde generatie Mazereeuw. Een bedrijf met een missie: 'breeding to feed the world'. Over hoe zo'n bedrijf werkt spreek ik met Hein Bemelmans, Chief Commercial Officer bij Enza Zaden en ook voorzitter van Seed Valley.

Enza Zaden is momenteel in omvang de nummer 5 in Nederland, maar wel de snelst groeiende, en heeft als ambitie de beste te willen zijn. Wat is de basis voor deze ambitie?

'Enza Zaden wil groeien als een multi-local onderneming en niet als multinational,' aldus Hein Bemelmans. 'Alle klanten van Enza Zaden zijn ook familiebedrijf. Professionele bedrijven met een omzet boven de miljard, maar ook smallholder farms in India. Allemaal met het kenmerk van tuinbouwbedrijven, namelijk: boeren die met hun land enerzijds een goede boterham willen verdienen en anderzijds bezig zijn met de toekomstige generaties en hoe die met dat land verder kunnen. Dat begrijpen wij bij Enza Zaden heel goed omdat we zelf ook familiebedrijf zijn en al ruim tachtig jaar met telers werken. Onze kracht is daardoor dat we kunnen aansluiten bij de lokale markt en klanten, en kunnen groeien als *multi-local onderneming*.

De multi-local aanpak past ook bij ons uitgangspunt "groenteveredeling door en in de markt". Een aspect van veredeling is bijvoorbeeld het ontwikkelen van resistentie tegen ziekten, en dat doen we door het ontwikkelen van nieuwe rassen. Maar de teeltomstandigheden voor die nieuwe rassen verschillen per plek op de aarde, evenals ook de smaakpatronen van consumenten. IJsbergsla in Brazilië is een andere dan in Nederland of in India. Dat is niet aan te sturen vanuit een centrale

organisatie, maar vergt een decentrale multi-local-benadering met zoveel mogelijke lokale mensen en management.'

Hoe belangrijk is R&D voor de groenteveredeling?

'Groenteveredeling is tegenwoordig een "*numbers Game*". Wij doen jaarlijks 60 miljoen DNA-analyses en met de kennis van het DNA zijn delen van het veredelingsproces ook te modelleren. Let wel, dit is geen genetische modificatie maar gebruikmaken van de groeiende kennis van het DNA van groenten en planten. Waar in de natuur jaren over zou worden gedaan, kunnen we nu soms in enkele maanden. Jaarlijks investeert Enza Zaden rond de € 75 miljoen aan Research en Development, en onder de gemiddeld hoogopgeleide medewerkers neemt het aantal data-engineers alleen maar toe.'

Hoe bestuur je Enza Zaden als multi-local onderneming?

'Onze organisatie is gebouwd op drie pijlers: R&D met groenteveredeling en laboratoria, waar circa 50% van de in totaal 2500 medewerkers toe behoren; Seed Operations, ofwel het produceren en het verwerken en verzenden van zaad, inclusief de kwaliteitstoetsen; en Marketing en Sales. Vanuit die drie pijlers zitten we diep in de organisatie. Ik geloof niet in de matrixorga-

HEIN BEMELMANS (57)

- GEBOREN LIMBURGER, NU WASSENAAR
- HOGERE LANDBOUWSCHOOL, BEDRIJFSKUNDE, MBA
- EERSTE BAAN CONSULTANT IN NEW YORK
- VAN DIJK VEILING DELFT
- DIRECTEUR MARKETING GREENERY
- SINDS 2006 COO ENZA ZADEN



nisatie. De kracht zit in deze drie functies, je blijven focussen op de inhoud, en verbinding zoeken: lokaal, in de markt.'

Waarom een eigen Enza Academy?

'Groenteveredeling is een proces van lange adem. En als het even niet lukt moet de uitdaging zijn om te zeggen "we try harder", en als het dan nog niet lukt "let's try even harder". Dat is ook de bedrijfscultuur binnen Enza Zaden. Empoweren van medewerkers is vanaf de oprichting deel van de filosofie van het bedrijf. Wij willen een "can-do mentaliteit". Daar hoort dan bij dat medewerkers uitgedaagd worden en de kansen krijgen om te groeien. Dat wordt concreet als je kijkt naar de ruimte die we bieden aan initiatieven via bijvoorbeeld de Innovation Award, met als hoofdprijs "we gaan het doen!". Een belangrijke bijdrage aan empowerment en de bedrijfscultuur is de Enza Academy. In mijn eerste jaren bij Enza Zaden viel me op dat budgetten voor opleiding en training sterk versnipperd waren en er geen gemeenschappelijke ambitie of richting in zat. Samen met Erik van de Loo (Phileon) hebben we enkele pilots gehouden voor trainingen van een week, en uiteindelijk is daar de

ENZA ZADEN ENKHUIZEN:

- **OPGERICHT 1938**
- **DERDE GENERATIE FAMILIEBEDRIJF**
- **2500 MEDEWERKERS**
- **25 LANDEN, 45 VESTIGINGEN, 40 NATIONALITEITEN**
- **IN 10 JAAR DE OMZET VERVIERVOLDIGD**
- **100 NIEUWE RASSEN PER JAAR**
- **BIJNA 500 MILJOEN MENSEN ETEN DAGELIJKS GROENTERASSEN VAN ENZA ZADEN.**

Enza Academy uit ontwikkeld: opleiding op niveau met docenten van naam (in aanvang veel met lecturers van INSEAD). Op dit moment worden we bijgestaan door Vlerick business school. De Enza Academy is inmiddels uitgebreid met een Advanced Academy, en een Young Potentials Academy. Op die manier bieden we de hoogopgeleide medewerkers (HBO/Postdoc) en de meer technisch georiënteerde medewerkers uitdagingen en mogelijkheden om te groeien.'

--

DICK VAN GINKEL IS ORGANISATIEADVISEUR BIJ CONSORT.