

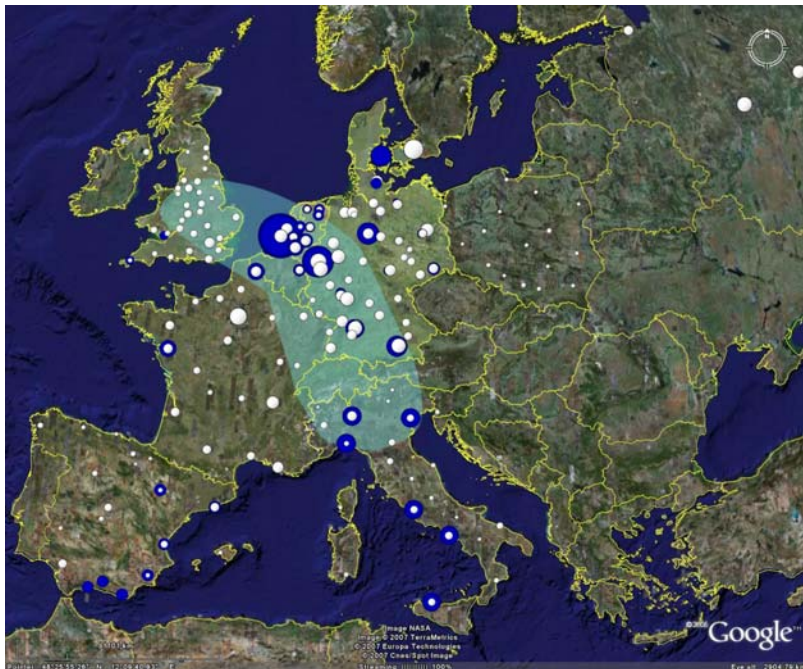
## Evaluatie “Flor-i-Log” (IN-001)

**Periode:** januari 2006- september 2008

**Projectdeelnemers:** FloraHolland, HBAG, Rijnconsult, TransForum, Universiteiten van Rotterdam en Wageningen (AFSG, LEI), VBA en VGB.

### De uitdaging

Het Flor-i-log project was specifiek gericht op nieuwe logistieke concepten in de internationale sierteeltsector. Het project Flor-i-Log-regie had tot doel om meer inzicht te geven in de internationalisering van de sierteeltsector, en de manier waarop Nederland hier in logistieke zin en op een duurzame manier op in kan spelen. De vraag was hoe het project die regiefunctie kon uitbouwen om de concurrentiepositie verder te versterken. Het project heeft geresulteerd in een nieuw business concept dat voorziet in een vermindering van de distributiekilometers voor Europese potplantenstromen. Het Nederlandse potplantencluster kan mogelijk tientallen procenten omzet winnen door lokale productie te vervlechten met de productie uit Nederland, via een Europees netwerk van “tradeparks”. Dergelijke handelsknooppunten combineren de logistieke functie met commerciële, kwaliteits- en coördinatiefuncties. De generieke resultaten van het project Flor-i-Log-regie worden nu in een vervolgtraject geconcretiseerd en op haalbaarheid getoetst.



**Figuur:** Overzicht van productie-locaties van potplanten (in blauw) en afzetgebieden (in wit). Vanuit deze data is bepaald wat de meest logische plekken kunnen zijn voor nieuw op te zetten “Tradeparks”.

### Resultaat van het project

Bij aanvang van het TransForum project was er geen samenwerking tussen veiling en handel welke gericht was op het ontwikkelen van een internationaal netwerk. De bestaande machtsverhoudingen in de sector (veilingen versus handel) en wantrouwen belemmerden elke vorm van coöperatieve samenwerking. Het project heeft geresulteerd in een nieuw business concept voor Europese potplantenstromen. Onderzoekers hebben door deskresearch en door diepte-interviews met groothandelaren inzichten gekregen in de bestaande logistieke potplantenstromen. Logistieke efficiencywinst kan worden behaald door gezamenlijk schaalgroottes te realiseren en door het inweven van lokale productie in een Europees

netwerk door het opzetten van verschillende "Tradeparks". Dit project is voor TransForum geslaagd omdat het zowel inhoudelijk als procesmatig een doorbraak heeft gecreëerd.

**De inhoudelijke doorbraak** was het inzicht dat Nederland niet de logistieke draaischijf voor Europa is, is vertaald naar een kans (beter inspelen op de 62% local to local stromen). Een logistiek optimalisatie-model is ontwikkeld dat verschillende collectie- en distributie scenario's kan doorrekenen. Dit model kan helpen om de Nederlandse regiefunctie te versterken. Het model maakt het mogelijk om snel de consequenties van toekomstige scenario's in kaart te brengen. Het beter organiseren van local to local stromen zal leiden tot een professionalisering van de sector, en dat was waar de Europese klant sterk behoefte aan had. Er waren vele grote klanten die klachten hadden over de "local" toelevering en de service omdat logistiek en kwaliteit slecht georganiseerd waren. Dit is te verbeteren door het inweven van lokale productie in een Europees netwerk van Tradeparks, die de logistieke functie combineren met een breder aanbod van commerciële, kwaliteits- en regiefuncties. Voor alle partijen biedt dit voordelen:

- De Nederlandse kweker levert een breed assortiment kwaliteitsproducten. Via de Europese tradeparks komt het Nederlands product beter in beeld en beschikbaar voor de Europese consument;
- Voor de Nederlandse plantenexporteurs biedt het Europese tradepark een potentieel nieuw marktaandeel, de mogelijkheid om het assortiment op meerdere plekken in Europa samen te stellen, efficiëntere beleving van verre bestemmingen én logistieke voordelen;
- De functie van de veiling wordt internationaal. Het regelen van Europese sourcing, het organiseren van de (internationale) telers, de transacties (financieel) faciliteren, fysieke ruimtes beschikbaar stellen, de systeeminnovatie faciliteren;
- Het fysieke transport wordt door de transporteurs geregeld en uitgevoerd. Daarvoor hebben ze ruimte beschikbaar en kunnen zij voor buffering zorgen. Dat resulteert in volumevergroting op de heenreis, meer retourvracht, kansen voor alternatieve vervoersmodaliteiten, het tegengaan van hoge pieken en tenslotte verbetering van de planbaarheid en dus betrouwbaarheid van het transport..

### **Doorbraak in het proces**

In dit project was het doel om de Nederlandse concurrentiepositie in de internationale potplantensector te versterken. Nederlandse bloemenveilingen en -handelaren vormden vooral de fysieke knooppunten van de sierteeltsector. De concurrentiepositie kwam onder druk te staan, omdat in een internationaliserende omgeving, de fysieke stromen, informatiestromen en financiële stromen ontkoppeld werden. De bestaande machtsverhoudingen (en het gesignaleerde gebrek aan vertrouwen) de belangrijkste belemmeringen in de ontwikkeling van een internationaal netwerk. Door in dit project samen te werken met onderzoekers kon op een veilige manier met elkaar worden gesproken over mogelijke opties en gezamenlijke doelstellingen. In de sector traden essentiële veranderingen op die gezamenlijk optreden hebben gestimuleerd.

In de tweede helft van dit project was duidelijk sprake van een co-creatieproces waarin veilingen en handel samen een strategie ontwikkelden om waarde te creëren. In een veilige en vertrouwde omgeving is constructief gesproken over elkaars rollen, taken en verantwoordelijkheden in de ontwikkeling van Tradeparks. Daardoor hebben de participanten een hogere ambitie met elkaar vastgesteld dan oorspronkelijk beloofd: niet alleen inzicht (kennis) maar ook aanbevelingen voor gezamenlijke actie (in de ontwikkeling van de Tradeparks). Daarmee hebben de participanten voor zichzelf de lat bewust hoger gelegd. Aan het einde van het project zijn beide resultaten behaald en is een gezamenlijke vervolgactie van start gegaan. De business case Tradepark Duitsland wordt nu samen door Lemkes, FloraHolland en VGB Trade Services verder uitgewerkt. De generieke resultaten van het project FloriLog-regie worden dus geconcretiseerd. Onderzocht zal worden met welke partners de business case gerealiseerd kan worden, wat de kritische succesfactoren (haalbaarheid) voor de realisatie van een Tradepark Duitsland zijn, en welke stappen voor realisatie genomen kunnen worden. De ontwikkelde strategie moet gebruikt kunnen worden als "blauwdruk" voor vergelijkbare Tradeparks in Europa. VGB Trade Services gaat de FloriLog-regie kennis breed communiceren naar de sierteelthandel. Zo wil men meer handelaren motiveren om met Europese Tradeparks aan de slag te gaan.

### **Bijdrage aan Metropolitan Agriculture**

De kern van de visie Metropolitan Agriculture is dat de landbouw en de (groot)stedelijke omgeving zich (opnieuw) met elkaar moeten verbinden. De essentie is dat de verstedelijkte omgeving juist enorme kansen biedt voor een meer duurzame ontwikkeling van de landbouw. En omgekeerd, dat de landbouw

onmisbaar is voor een meer duurzame ontwikkeling van die stedelijke gebieden. Onder metropolitane landbouw kunnen allerlei vormen van landbouw en inrichting van de agroproductieketen vallen (bijvoorbeeld agroparken, zorglandbouw, alternatieve distributievormen die duurzame waarde helpen verzilveren). Voor allemaal geldt dat ze plaatsvinden in een metropolitane omgeving, expliciet gericht zijn op de uiteenlopende behoeften van de stedelijke populatie en gebruikmaken van de stedelijke karakteristieken van die omgeving.

In dit project zijn heel nadrukkelijk de landsgrenzen losgelaten. In plaats van goederenstromen van en naar landen te bekijken, zijn de goederenstromen internationaal gevolgd. Zoals gezegd leidde de informatie van de onderzoekers tot de verrassende conclusie dat Nederland voor potplanten geen logistieke draaifunctie heeft. Tegelijkertijd verkreeg men het inzicht dat hier ook een kans lag. Door beter in te spelen op de 62% local-to-local stromen kan men toegevoegde waarde realiseren in deze stromen, en zo kan de internationale positie worden versterigd.

Een logistiek optimalisatiemodel is ontwikkeld dat verschillende collectie- en distributie scenario's kan doorrekenen. Dit model kan helpen om de Nederlandse regiefunctie te versterken. Het model maakt het mogelijk om snel de consequenties van toekomstige scenario's in kaart te brengen.

Een gezamenlijke business case voor een Tradepark in Duitsland is het vervolg op het FloriLog regie-project. Hierdoor ontstaat de innovatieve mogelijkheid om multimodaal transport (water en railtransport) in te zetten om geconcentreerde logistieke stromen te vervoeren.

Nieuwe combinaties van (product)stromen leiden tot een reductie van kilometers (en dus CO2-reductie) en de mogelijkheid om beter in te spelen op klantwensen (snellere levering).

### **Bijdrage aan Connected Value Development**

Kenmerk van alle vormen van metropolitane landbouw zijn de nieuwe verbindingen die daarin aanwezig zijn. Hiervoor is vaak samenwerking nodig met branches en sectoren die eerst geen traditionele partners van de landbouw waren. Omdat de duurzaamheidvraagstukken vaak ingewikkeld zijn, is natuurlijk ook samenwerking nodig met wetenschappelijke instituten. Het gaat dus om intensieve samenwerking tussen partijen die misschien nog nooit contact met elkaar hebben gehad en die in sommige gevallen zelfs gewend waren elkaar als 'de tegenstander' te zien. Partijen die vanuit verschillende drijfveren en belangen werken en die verschillende prioriteiten in de te realiseren duurzaamheidswaarden hebben. Partijen die nog geen vanzelfsprekende gezamenlijke samenwerkingsvorm hebben ontwikkeld. Het vraagt in projecten vaak de nodige inspanning om die partijen aan tafel te krijgen en met elkaar in gesprek te brengen over een gezamenlijk doel.

In Flor-i-Log hebben zowel de veiling als de handel een rol en verantwoordelijkheid in de ontwikkeling van de Tradeparks. Het unieke in dit project is dat over deze rollen en verantwoordelijkheden in een open en constructieve discussie met elkaar van gedachten is gewisseld. Partijen die normaal gesproken tegenover elkaar aan tafel zitten, hebben samen een strategie bedacht hoe zij in kunnen spelen op de internationale ontwikkelingen. Het project is een voorbeeld van tweezijdige uitwisseling tussen onderzoek en praktijk. Kennis vanuit de kennisinstellingen is gekoppeld aan praktijkkennis, waarmee een basis werd gelegd voor nieuwe logistieke modellen voor internationale potplantenstromen.

### **Leerervaringen**

In dit project was er continu spanning tussen het beantwoorden van bottom-up vragen van bedrijven en anderzijds de top-down benadering vanuit de lange-termijnvisie van directie en bestuurders van veilingen en VGB. Bedrijven gingen pas bewegen toen de 'kansen' aan het licht werden gebracht. Een sense of opportunity, focus en een goed verhaal bleken nodig om in beweging te komen. Pas in mei 2007 formuleerden de projectpartners een realiseerbaar en wenselijk toekomstbeeld met elkaar. Vanaf dat moment werd Gezamenlijke Waarde-Creatie mogelijk. Interne én externe factoren hebben bijgedragen aan het ontstaan van deze Gezamenlijke Waarde-Creatie. Externe factoren zijn de fusie van de twee grote veilingen, en een extern persoon die publiekelijk het project afbrandde. De fusie van de veilingen maakte de samenwerking en internationale oriëntatie gemakkelijker. Doordat de Nederlandse veilingen niet meer met elkaar hoefden te concurreren, ontstond er ruimte om te innoveren. Kritiek op het project (tijdens de Hortifair) maakte de participanten bewust van het (lage) ambitieniveau van het project. Hierdoor gingen de leden bij elkaar te raden: wat willen we precies met dit project bereiken? En doen we nu de goede dingen om dat doel te bereiken?

De twee externe factoren zijn essentieel geweest voor de verschuiving in de houding en de werkwijze van de participanten van het project. Hoewel dergelijke externe processen niet te regisseren zijn, kun je als intermediair of projectleider wel anticiperen op externe processen. Flor-i-log-regie heeft voor haar interne dynamiek gebruik gemaakt van de externe factoren door hierop aan te haken. Het is dus belangrijk om de externe dynamiek te volgen en waar mogelijk verbinding te realiseren.

#### **van Mode-1 naar Mode-2 onderzoek**

Bij de start van het project zijn wetenschappers met een zeer open vraag het onderzoek gaan uitvoeren. Door logistieke databases te raadplegen wilden de onderzoekers inzicht krijgen in internationale logistieke stromen van de potplantensector. Voor de praktijk werden deze cijfers pas interessant nadat er betekenis aan werd gegeven. Deze betekenis kon echter alleen gegeven worden vanuit de context van de sector. Dit was een analyseslag die de wetenschappers samen met de praktijkparticipanten moesten uitvoeren. Bij de start van het project was er bij zowel de wetenschappers als bij de praktijkmensen onvoldoende besef dat deze analyse in gezamenlijkheid moest plaatsvinden. Het lijkt alsof de bedrijven impliciet verwachten dat de wetenschappers direct een voor hen betekenisvolle analyse zouden presenteren. De cijfers van de onderzoekers, samen met enkele externe factoren zorgen voor een "sense of opportunity". Dit veroorzaakte een verandering in de houding van de projectparticipanten: er ontstond energie en actiebereidheid.

#### **Ambitie met realiseerbare focus**

De oorspronkelijke doelstelling van het project (in 2005) was erg breed en weinig specifiek. Het bleek essentieel om gedurende het project meer specifiek te worden over wat men wilde bereiken. Zonder focus was het moeilijk om te bepalen welke activiteiten er in gang moesten worden gezet en welke niet. Deze *risicoloze* doelstelling spoorde niet aan tot verandering. Begin 2007 werd de ambitie van het project verhoogd en de doelstelling opnieuw gedefinieerd. In plaats van "het in kaart brengen van de internationalisering in de sierteeltsector...", wilden de participanten een Tradepark in Duitsland ontwerpen. Een 'Tradepark opzetten in Duitsland' is een meer actieve, spannende en reële ambitie.

#### **Samenwerking noodzakelijk om schaalgrootte te realiseren**

De belangrijkste leerervaring voor de sector is dat voor schaalgrootte samenwerking essentieel is. Een tradepark in Duitsland kan alleen worden gerealiseerd met een bepaalde schaalgrootte. In dit project is een stap gezet om de samenwerking vorm te geven.