

Scenario's voor een vitaal Nederlands snijbloemencluster in 2010

Naar robuuste strategieën voor bedrijfsleven en overheid

K.L. Zimmermann

E.H. Poot

C.S.M. Mol

K. Weening

A.D. Westerman



Projectcode 64415

Augustus 2003

Rapport 2.03.17

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Scenario's voor een vitaal Nederlands snijbloemencluster in 2010; Naar robuuste strategieën voor bedrijfsleven en overheid

Zimmermann, K.L., E.H. Poot, C.S.M. Mol, K. Weening en A.D. Westerman

Den Haag, LEI, 2003

Rapport 2.03.17; ISBN 90-5242-842-5; Prijs € 17,- (inclusief 6% BTW)

69 p., fig., tab., bijl.

Hoe kan in 2010 het economische belang van het Nederlandse snijbloemencluster behouden blijven? Op basis van de strategische thema's 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie' zijn drie toekomstscenario's ontwikkeld, namelijk:

1. grenzeloze netwerken van geïntegreerde serviceorganisaties;
2. Nederland als bloemencentrum van de wereld;
3. twee snelheden.

Middels een strategische reflectie, met deze scenario's als uitgangspunt, zijn robuuste strategieën voor zowel het bedrijfsleven als de overheid ontwikkeld.

Het onderzoek, dat in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit en in samenwerking met de bloemisterijsector heeft plaatsgevonden, bestond hoofdzakelijk uit het verzamelen van kwalitatieve data op het gebied van de strategische thema's, het ontwikkelen van de genoemde scenario's en het voeren van gesprekken met (sector)deskundigen.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2003

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Afbakening	13
1.3 Probleemstelling	13
1.4 Doelstelling	14
1.5 Leeswijzer	14
2. Scenariomethode	15
2.1 Scenarioanalyse als onderzoeksmethode	15
2.2 Strategische vraag van het onderzoek	17
2.3 Strategische thema's	17
2.4 Keuzes van scenario's	18
3. Nulscenario: Verwachte ontwikkelingen in de snijbloemensector tot 2010	20
3.1 Uitgangspositie van het Nederlandse snijbloemencluster	20
3.2 Verwachte ontwikkelingen ten aanzien van 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie'	21
3.3 Ontwikkelingen per schakel	22
3.4 Economisch belang en massa	25
4. Scenario 1: Grenzeloze netwerken van geïntegreerde serviceorganisaties	29
4.1 Uitgangspunten	29
4.2 Agrologistiek	30
4.3 Kennis & innovatie	31
4.4 Economische belang en massa	31
5. Scenario 2: Nederland als bloemencentrum van de wereld	33
5.1 Uitgangspunten	33
5.2 Agrologistiek	33
5.3 Kennis & innovatie	34
5.4 Economische belang en massa	35

	Blz.
6. Scenario 3: Twee snelheden	36
6.1 Uitgangspunten	36
6.2 Agrologistiek	36
6.3 Kennis & innovatie	37
6.4 Economische belang en massa	38
7. Effecten van scenario's op economische kengetallen	40
8. Nederlands snijbloemencluster als 'multinational'	42
8.1 Inleiding	42
8.2 'Definitie' vitaal snijbloemencluster over tien jaar	42
8.3 Naar robuuste strategieën	43
8.4 Rol van de overheid	50
Literatuur	53
Bijlagen	
1 Overzicht van de relevante thema's per schakel van het Nederlandse snijbloemencluster	55
2 Strategisch thema: internationalisering	56
3 Strategisch thema: agrologistiek	58
4 Strategisch thema: kennis & innovatie	63
5 Gesprekspartners	68

Woord vooraf

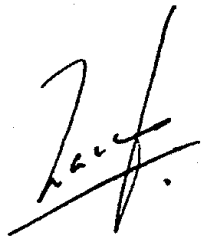
Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) wil naast het traditionele onderzoek op het gebied van primaire productie meer aandacht schenken aan ketengerelateerde problematiek. Omdat diverse clusters in de sierteeltsector een meerjarige toekomstvisie aan het voorbereiden zijn, meent LNV dit proces van strategisch denken te faciliteren in het kader van het behoud van het economische belang op lange termijn en de strategische reflectie van ontwikkelingen op de huidige toekomstvisies van het snijbloemencluster. Als eerste sector voor dit soort toekomstgericht onderzoek is gekozen voor het snijbloemencluster.

Het onderzoek is uitgevoerd door de sector glastuinbouw van het Praktijkonderzoek Plant & Omgeving (PPO) en de afdeling Plant van het LEI. Dit in nauwe samenwerking met een klankbordgroep, bestaande uit:

A. Wolthuis	LNV, Directie Industrie en Handel
H. van Oosten	LTO-Nederland/Innovatienetwerken Groene Ruimte en Agrocluster
H. van der Salm	FloraHolland
J. Lanning	Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemisterijproducten (BGB)
T. Zwitserlood	Centrale Vereniging voor Bloemendetailhandel (VBW)

Gedurende het onderzoek zijn diverse malen en op diverse wijzen partijen uit het snijbloemencluster geraadpleegd. Wij danken deze personen en de leden van de Klankbordgroep voor hun bijdrage.

Het LEI en PPO zijn verantwoordelijk voor de uitvoering en rapportage van het onderzoek. De volgende onderzoekers werkten mee: K.L. Zimmermann (LEI, projectleiding), E.H. Poot (PPO), C.S.M. Mol (LEI), K. Weening (PPO) en A.D. Westerman (LEI).



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen directeur LEI B.V.



Dr. D. Kuiper
Managing Director PPO-Glasshouse Horticulture

Samenvatting

Doel van de studie

In dit rapport staat de vraag centraal naar de strategie die het Nederlandse snijbloemencluster moet volgen om in 2010 nog vitaal te zijn. Onder vitaal wordt in dit verband verstaan: alle schakels uit de keten zijn in het cluster vertegenwoordigd, er is sprake van een groeiende omzet en toegevoegde waarde, het cluster is een trekker van vernieuwingen en het geniet respect vanuit de maatschappij en de markt, onder meer op grond van een duurzame aanpak van productie en distributie.

Scenario's

Voor de zoektocht naar de juiste strategie zijn drie toekomstscenario's ontwikkeld. Elk scenario draait om de thema's agrologistiek, kennis & innovatiekracht, en internationalisering. De verschillende scenario's zien er als volgt uit:

- Scenario I *Grenzeloze netwerken van geïntegreerde service organisaties.*
De agrologistiek ontwikkelt zich in de richting van een internationaal servicenetwerk. De ontwikkeling van kennis & innovatie wordt volgens de lijnen van de ketennetwerken grensoverschrijdend aangestuurd.
- Scenario II *Nederland als bloemencentrum van de wereld.*
De Nederlandse centrumfunctie rond handel en veiling samen met hoogwaardige productie wordt verder uitgebouwd. Ontwikkelingen in kennis & innovatie worden collectief gefinancierd en aangestuurd.
- Scenario III *Twee snelheden.*
De agrologistiek ontwikkelt zich in de richting van een internationaal servicenetwerk, maar kennis & innovatie blijven collectief gefinancierd en aangestuurd.

Naast deze scenario's fungeert een nulscenario, gebaseerd op geaccepteerde risico's en onzekerheden, als referentiekader.

Aan de hand van deze scenario's zijn in samenspraak met deskundigen 'robuuste' strategieën opgesteld, dat wil zeggen strategieën die bij alle toekomstige ontwikkelingen van waarde kunnen zijn. Vervolgens is nagegaan welke taken daarbij zijn weggelegd voor het bedrijfsleven, en welke rol het bedrijfsleven verwacht van de overheid.

Het bedrijfsleven

Het bedrijfsleven binnen het cluster zal rond grote thema's naar buiten toe als een multinational, met één stem, moeten opereren, met het oog op imago en maatschappelijk

draagvlak. De collectieve kennisstructuur blijft overeind, om adequaat te kunnen reageren op problemen die te groot zijn voor individuele schakels en bedrijven. Daarbij wordt voldoende ruimte gelaten voor groepswijze, commerciële initiatieven. De innovatiekracht wordt bevorderd, om sneller te kunnen vernieuwen dan de internationale concurrentie. Een pro-actieve instelling van individuele spelers is daarbij van groot belang. Voor de verschillende schakels gelden daarnaast afzonderlijke strategieën:

Detailhandel

Meer onderlinge samenwerking moet onder andere leiden tot bundeling van inkoop, waarbij door toepassing van ICT directere bestelsystemen kunnen worden ingevoerd. Verder zijn specialisatie en voortgaande professionalisering belangrijke speerpunten. Dit vereist meer aandacht voor het onderwijssysteem.

Bloemengroothandel

Voor de bloemenhandel bestaat de basisstrategie uit het kiezen van een bepaald type afzetkanaal. Overigens moeten andere schakels uit de bloemenketen die keuze ook in mindere mate maken. Bij focus op het internationale grootwinkelbedrijf wordt een 'eindproduct' geleverd, met hoge eisen aan het serviceniveau. Kennisontwikkeling binnen de afzonderlijke ketens is daarvoor belangrijk. Verder is aanwezigheid dicht bij de klant gewenst, wat noodzaakt tot buitenlandse vestigingen. Voor bedrijven die zich op traditionele bloemistwinkeliers richten zijn de veranderingen minder ingrijpend.

De verkeerscongestie bemoeilijkt de toenemende behoefte aan frequente en snelle leveringen. Dit noopt tot een collectieve aanpak met grootschalige projecten gericht op alternatieve vervoersmogelijkheden en standaardisering van transportmiddelen.

Veilingen

Naast het aanbieden van een 'marktplaats' gaan veilingen zich meer richten op het faciliteren van logistieke processen. Dit omvat bijvoorbeeld ook de informatiestromen en de financiële afwikkeling, maar niet alle productstromen hoeven fysiek via de Nederlandse veilinglocatie te lopen. Daarnaast blijven de veilingen het initiatief nemen bij de aanpak van de grote thema's binnen de sector, zoals het stroomlijnen van processen door middel van standaardisering.

Primaire productie

Logistiek en samenwerking in de keten krijgen ook bij de primaire producenten een plek op de agenda. Belangrijke elementen in hun strategie zullen moeten zijn: het open staan voor nieuwe ontwikkelingen, het accepteren van risico's, het aangaan van allianties, en het doorvoeren van productdiversificatie, automatisering en schaalvergroting.

Naast de bestaande collectieve kennisontwikkeling zullen ondernemers meer vermogen moeten ontwikkelen om zelf te leren. Grote en kostbare innovaties, zoals

oogstrobotisering, worden gezamenlijk ontwikkeld door consortia van bedrijven in combinatie met collectief onderzoek.

Veredeling en vermeerdering

Voor de uitgangsmaterialensector vormt de hele wereld al de marktplaats. Verdergaande internationalisering betekent voor deze schakel dan ook geen fundamentele verandering in strategie. Ketenomkering in de zin van denken vanuit de consument vereist echter wel meer afstemming met andere ketenpartners, voornamelijk de handel. Door schaalvergroting zullen de bedrijven meer individueel gaan investeren in Research & Development. Voor fundamenteel onderzoek, bijvoorbeeld de ontwikkeling van nieuwe resistenties of veredelings technieken blijven samenwerkingsverbanden belangrijk.

Overheid

Wat verwacht het bedrijfsleven van de overheid? Alle onderdelen van het snijbloemencluster dringen aan op:

- voldoende samenhang in het overheidsbeleid; specifiek beleid voor een bepaalde schakel heeft consequenties voor de andere schakels;
- het instandhouden van het kennisnetwerk en het faciliteren van innovatief vermogen;
- veel aandacht voor agrologistiek, uitmondend in oplossingen voor logistieke knelpunten en de ontwikkeling van nieuwe logistieke concepten;
- het bevorderen van de internationalisering.

De verschillende schakels hebben daarnaast ook elk hun specifieke verwachting ten aanzien van de overheid.

De *bloemistwinkeliers* zien de rol van de overheid vooral bij het onderwijs en bij het verbeteren van de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderzoek.

De *bloemengroothandel* verwacht steun bij haar streven om zich dichter bij de markt te vestigen. Mogelijke instrumenten hierbij zijn: voorstudies, pilotprojecten, fiscale regelingen, begeleiding en aanpassen van bestaande subsidieregelingen (bijvoorbeeld gericht op Oost-Europa).

De *veilingen* willen meer aandacht voor agrologistieke thema's in onderzoek en onderwijs; hierbij is zowel voor het bedrijfsleven als voor de overheid een rol weggelegd.

De *primaire sector* verwacht van de overheid een faciliterende rol. Sleutelwoord is: gezamenlijke verantwoordelijkheid. Bedrijfsleven en overheid moeten samen werken aan duidelijk gestelde doelen, bijvoorbeeld ten aanzien van gewasbescherming, energie en meststoffenverbruik.

- De *veredelings- en vermeerderingssector* ziet als belangrijke taken voor de overheid:
- het waarborgen van vrij verkeer van uitgangsmaterialen onder nieuwe fytosanitaire richtlijnen;
 - een betere bescherming van intellectueel eigendom op internationaal niveau;
 - het instandhouden van Nederland als vitaal kenniscentrum op bloemengebied, met aandacht voor onderwijs, afstemming tussen onderzoek en praktijk, en behoud van veredelingsactiviteiten.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten (VGB) schetst in haar visie *Naar een bloeiend 2000...* (VGB, 1996) een turbulente wereld waarin de centrale positie van de Nederlandse groothandel niet langer vanzelfsprekend is. Het aanbod neemt toe, de vraag is geen automatische meer en de internationale concurrentie groeit. Daarnaast heeft de groothandel te maken met stormachtige ontwikkelingen in de ICT binnen Nederland en Europa, logistieke en milieuknelpunten en veranderende markten.

De vraag voor het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) is welke consequenties genoemde ontwikkelingen hebben voor de afzonderlijke schakels in het bloemencluster én in het bijzonder voor de groothandel. Welke functies blijven of worden belangrijk? Welke rol zullen de diverse schakels in het bloemencluster krijgen en welke taakverdeling is daaraan gekoppeld?

Omdat ook in de toekomst de Nederlandse groothandel een vooraanstaande rol zal blijven spelen, hebben enkele sectororganisaties het initiatief genomen om een visie op de nabije toekomst te ontwikkelen. LNV wenst in het (faciliterende) overheidsbeleid ten aanzien van het tuinbouwcluster aan te sluiten op concrete initiatieven van lange termijn denken in de bloemensector. Dit onderzoek dient hiervoor de benodigde informatie te verstrekken en discussie (binnen de sector) te initiëren.

1.2 Afbakening

Momenteel zijn of komen diverse studies beschikbaar op het gebied van visievorming met betrekking tot de sierteeltsector. Een aantal studies is gericht op de gehele sector (zoals: Rabobank, 2002 en Nederland Bloemenland, 2002). Andere studies zijn geïnitieerd vanuit een schakel binnen de sierteeltsector (zoals: VGB-visie en Plantum-visie).

Deze scenariostudie heeft alleen betrekking op het snijbloemencluster, waaronder ook de bolbloemen vallen. Het snijbloemencluster omvat, volgens de definitie van dit onderzoek, de volgende schakels: veredeling en vermeerdering - producent - veiling - handel - retail - consument. Sectoren zoals de toelevering, bloembollen, (pot)planten, en dergelijke worden in dit onderzoek niet meegenomen.

1.3 Probleemstelling

Zowel LNV als het snijbloemencluster (met name de handel) willen in de toekomst een vitale Nederlandse bloemenketen. Dit roept de volgende vragen op:

- zijn er nieuwe ontwikkelingen gaande waarmee de overheid en het bloemencluster rekening moeten houden?

- op welke punten bestaan onzekerheden over de toekomstontwikkelingen en hoe groot zijn de risico's?
- welke opties heeft het snijbloemencluster om de voortrekkersrol van het Nederlandse snijbloemencluster in de toekomst te continueren en wat is de rol van de overheid daarbij?
- welke factoren onderbouwen de huidige strategie en waar is nuancering nodig?

1.4 Doelstelling

De doelstelling van deze studie is het uitvoeren van een scenariostudie binnen het snijbloemencluster, aan de hand van een aantal belangrijke strategische thema's, om zowel de sector zelf als de overheid te ondersteunen en voor te bereiden op het behoud van een vitale Nederlandse snijbloemencluster in de toekomst.

Op hoofdlijnen bevat deze studie vier stappen, namelijk:

1. het formuleren van de strategische vraag;
2. het benoemen van de strategische thema's;
3. het ontwikkelen van de scenario's;
4. de strategische reflectie, met andere woorden: betekenis van de scenario's voor de visie en strategie van LNV en het snijbloemencluster.

Bij elke stap is het van belang dat kennis vanuit het onderzoek de kennis uit de praktijk ontmoet. Na afloop van elke stap moet er overeenstemming zijn over het resultaat. Deze rapportage sluit stap 3 af en vormt een basisdocument ten behoeve van de strategische reflectie.

1.5 Leeswijzer

Deze publicatie omvat een drietal scenario's voor het Nederlandse snijbloemencluster tot 2010 en beschrijft op hoofdlijnen de gevolgde werkwijze. Dit laatste is beschreven in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 wordt het zogenaamde nulscenario uiteengezet, als referentiekader voor de ontwikkelde scenario's. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 worden de drie onderscheiden scenario's uitgewerkt. In hoofdstuk 7 worden de veronderstelde effecten van de drie scenario's ten aanzien van economische kengetallen samengevat en vindt een korte beschouwing op de scenario's plaats. In hoofdstuk 8 wordt verslag gedaan van de strategische reflectie die middels een aantal gesprekken met sectordeskundigen heeft plaatsgevonden. Deze strategische reflectie heeft geresulteerd in robuuste strategieën voor het bedrijfsleven en de overheid gericht op een vitale Nederlandse snijbloemencluster in 2010.

Als achtergrondinformatie voor dit rapport zijn de volgende interne nota's in overleg met de onderzoekers beschikbaar:

- ontwikkelingen in het Nederlandse snijbloemencluster;
- verslag van de GDR-sessie en gespreksverslagen met sectorgenoten.

2. Scenariomethode

2.1 Scenarioanalyse als onderzoeksmethode

Behoud van een vitale Nederlandse snijbloemencluster in de toekomst is een doelstelling die door de sector zelf en de overheid wordt onderschreven. Deze studie beoogt met het schetsen van een aantal ontwikkelingsscenario's van het snijbloemencluster een ondersteuning te zijn voor het bereiken van de genoemde doelstelling.

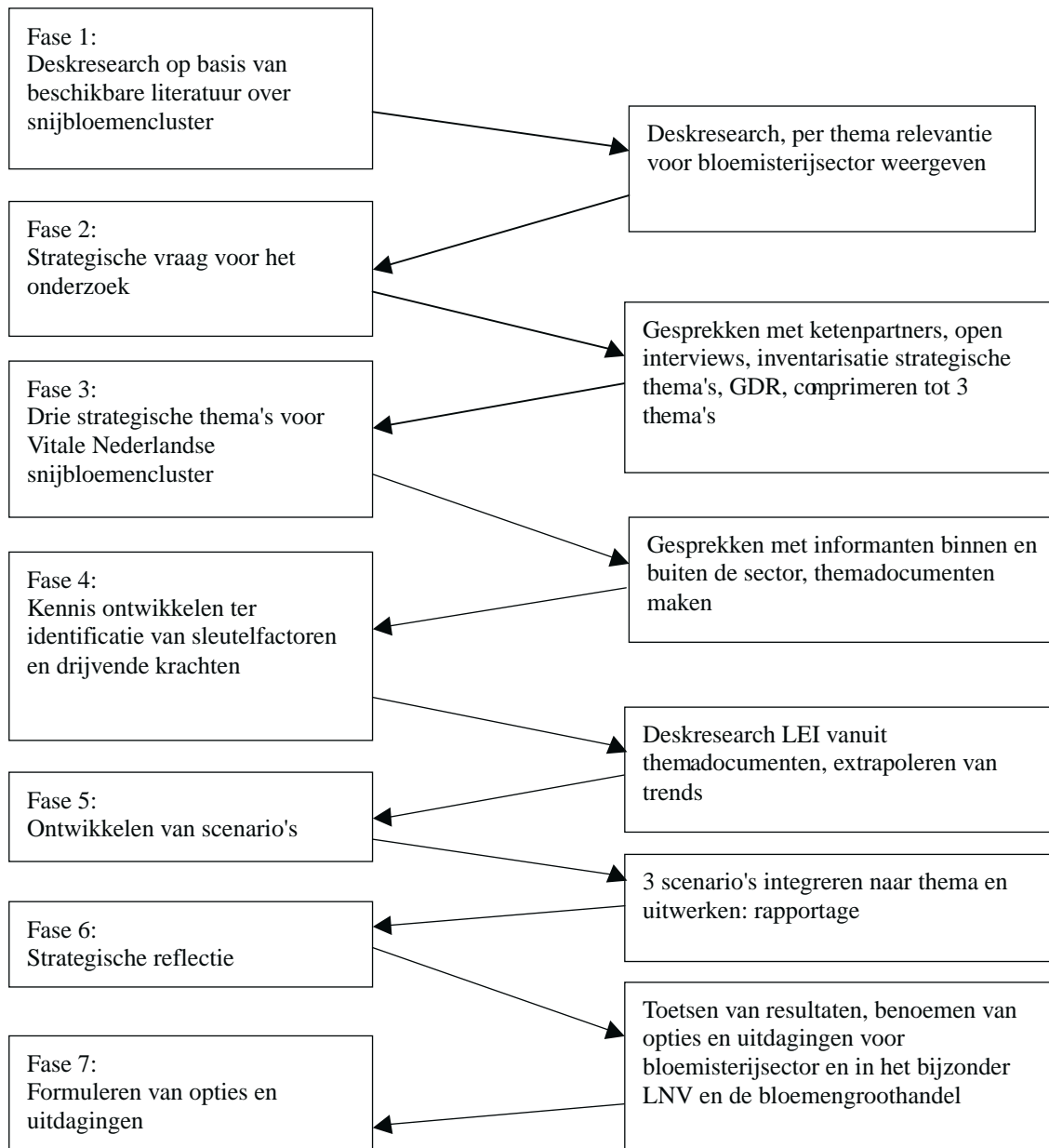
Scenario's kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een toekomstvisie voor de toekomst van het snijbloemencluster. Van der Heijden (1995) noemt een viertal doelstellingen die met behulp van scenarioplanning gehaald kunnen worden (binnen een grote multinational), namelijk:

1. het genereren van toekomstbeelden die een goed inzicht geven in de waarde en risico's van voorstellen en plannen;
2. het verbeteren van de kwaliteit van het nadenken over de toekomst;
3. het verbeteren van institutionele perceptie, in de zin van het zien en onderkennen van gebeurtenissen als onderdeel van een veelomvattender patroon; dit scherpt het reactievermogen van de ondernemingen aan;
4. het uitzetten van een context voor de strategieontwikkeling in een gedecentraliseerde onderneming.

De scenario's in deze studie vormen gezamenlijk input voor een strategische reflectie in de snijbloemensector, met als doel 'bouwstenen' aan te leveren voor de vorming van een strategische visie voor het Nederlandse snijbloemencluster. Figuur 2.1 toont het denkmodel scenariomethode dat als rode draad heeft gediend voor deze studie (fase 1 tot en met 7). Bij elke stap vindt interactie plaats tussen de kennis vanuit het onderzoek en de kennis vanuit de praktijk (zie de rechterkaders). Deze rapportage maakt onderdeel uit van fase 5.

De kwaliteit van de gekozen scenario's bepaalt in belangrijke mate het succes van de scenariomethode. Een scenario dient, grofweg, te voldoen aan een aantal criteria:

- a. *relevantie*: een scenario dient te wortelen in de denkstructuren van de klant, gebaseerd op zijn hoop/zorgen;
- b. *plausibiliteit*: elk scenario vindt zijn oorsprong in de historie en vertoont een duidelijke causaliteit in de verdere ontwikkeling;
- c. *interne consistentie*: scenario's zijn gebaseerd op een logica die vele maatschappelijke fenomenen op een logische wijze met elkaar in verband brengt;
- d. *een uitdaging voor bestaande denkpatronen*: scenario's presenteren nieuwe ideeën die opnieuw nadenken vereisen en het denken verder helpen.



Figuur 2.1 Denkmiddel scenariomethode

2.2 Strategische vraag van het onderzoek

Aan de hand van de resultaten van de deskresearch (Mol et al., 2003) met betrekking tot ontwikkelingen in het Nederlandse snijbloemencluster en de daaropvolgende discussie met de klankbordgroep (fase 1) is een strategische vraag opgesteld. Deze vraag luidt als volgt:

'Hoe behoudt het Nederlandse snijbloemencluster zijn economische belang?'

Een aantal subvragen die daarbij aan de orde komen zijn:

- hoe is het economische belang over de verschillende schakels van het snijbloemencluster verdeeld? En hoe zal zich dit kunnen ontwikkelen tot 2010?
- hoe blijft de kennis & innovatiekracht van het Nederlandse snijbloemencluster behouden?
- welke massa (per schakel) is nodig om voldoende draagkracht te hebben om de voortrekkersrol van het Nederlandse snijbloemencluster te kunnen waarborgen?
- welke organisaties kunnen invloed uitoefenen op toekomstige ontwikkelingen?
- wat zijn de kritische succesfactoren van het Nederlandse snijbloemencluster?

In deze studie bepalen twee kenmerken het economische belang van het snijbloemencluster (en de verschillende schakels), namelijk (1) de werkgelegenheid en (2) de nettotoegevoegde waarde. De *massa*, die nodig is voor voldoende draagkracht voor toekomstige ontwikkelingen, wordt uitgedrukt in termen van bruto-omzet.

2.3 Strategische thema's

Uit het desk-research kwamen veel thema's naar voren gekomen die voor de verschillende schakels in het snijbloemencluster relevant en belangrijk zijn en de input vormen voor het formuleren van mogelijke strategische thema's (zie bijlage 1). Er bestaat een duidelijke relatie tussen deze thema's en de kritische succesfactoren voor de verschillende schakels van het Nederlandse snijbloemencluster. Een aantal criteria heeft de keuze van de strategische thema's in het kader van dit onderzoek bepaald. Een strategisch thema:

- moet meerdere raakvlakken in het snijbloemencluster hebben om te winnen aan strategisch belang;
- heeft of krijgt bij meerdere schakels een relatief grote impact én kent een grote mate van onzekerheid.

Uiteindelijk bepalen de strategische thema's de richting van de verschillende scenario's. Hoe groter de onzekerheid des te groter het onderscheidende vermogen van de scenario's. Thema's zoals arbeidsproblematiek, energie en ruimtelijke ordening zijn bijvoorbeeld zeer relevant voor de schakel primaire productie, maar minder relevant voor de overige schakels. Dit is de reden waarom dergelijke thema's in het kader van deze studie niet verder zijn uitgewerkt.

Op basis van bovenstaande criteria is een drietal strategische thema's verder uitgewerkt:

1. internationalisering (zie bijlage 2);
2. agrologistiek (zie bijlage 3);
3. kennis & innovatiekracht (zie bijlage 4)

Uitgebreide beschrijvingen van de strategische thema's zijn opgenomen in de genoemde bijlagen.

Tabel 2.1 geeft aan in welke mate de voorgestelde thema's relevant zijn voor de verschillende schakels binnen het Nederlandse snijbloemencluster.

Tabel 2.1 De veronderstelde relevantie van drie strategische thema's voor de verschillende schakels in het Nederlandse snijbloemencluster

Schakel	Veredeling	Teelt	Veiling	Groothandel	Detailhandel
Thema					
1. Internationalisering	+	+	+	++	0/+
2. Agrologistiek	0	0/+	++	++	+
3. Kennis- en innovatiekracht	++	++	+	+	-/+

Mate van belang: ++ groot belang, + gemiddeld belang, 0 weinig belang, -geen belang.

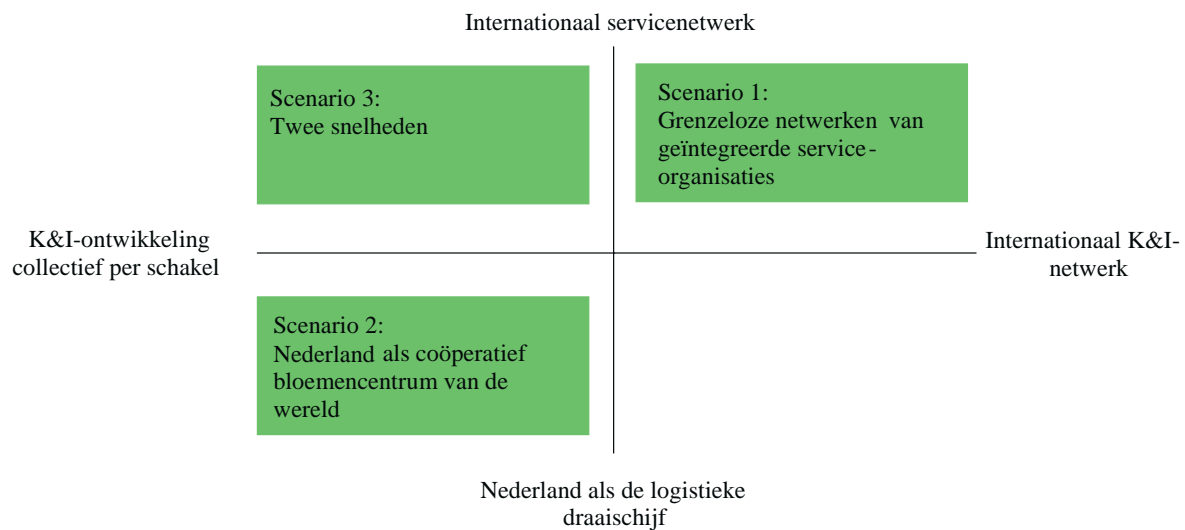
2.4 Keuze van scenario's

Voor het ontwikkelen van onderscheidende scenario's vormen de twee strategische thema's die de meeste onzekerheid in zich hebben (1) 'agrologistiek' en (2) 'kennis & innovatie' de basis. Het voortschrijdende proces van internationalisering kent minder onzekerheden vanwege het onomkeerbare karakter. Bovendien is het bestaan van de thema's 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie' in belangrijke mate ingegeven door het proces van internationalisering.

Ontwikkelingen met betrekking tot het thema 'agrologistiek' zullen zich binnen een bepaald spanningsveld voltrekken (zie verticale as in figuur 2.2). Enerzijds kunnen ontwikkelingen de richting uitgaan van het ontstaan van een internationaal service-netwerk. Drijvende kracht hierachter is de *groeïende complexiteit en vereïste flexibiliteit*. Anderzijds kunnen ontwikkelingen de richting uitgaan van het ontstaan van Nederland als logistieke draaischijf binnen het internationale snijbloemencluster. Drijvende kracht achter deze 'centrale' gedachte is de *efficiëntie*.

Ontwikkelingen met betrekking tot het thema 'kennis & innovatie' zullen zich binnen het volgende spanningsveld voltrekken (zie horizontale as in figuur 2.2). Enerzijds kunnen ontwikkelingen de richting uitgaan van het ontstaan van privaat gefinancierd en georganiseerd, internationale kennis & innovatienetwerk. De drijvende kracht achter deze ontwikkelingsrichting is het 'individualisme'. Anderzijds kunnen ontwikkelingen de richting uitgaan van een kennis & innovatiesysteem dat collectief gefinancierd en georganiseerd is; vaak per schakel. De drijvende kracht achter deze ontwikkelingsrichting

is het 'coöperatisme'. Uiteindelijk bepaalt de winst- en verliesrekening de keuze voor het inslaan van een meer individuele of juist meer coöperatieve richting. Ofwel, wat levert de individuele bedrijven het meeste rendement op



Figuur 2.2 Assenstelsel dat krachtenveld aangeeft tussen de twee strategische thema's 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie'

Figuur 2.2 geeft schematisch het totale krachtenveld weer tussen beide strategische thema's. Per kwadrant kan een scenario uitgewerkt worden. De drie aangegeven scenario's voldoen het beste aan de criteria voor kwalitatief goede scenario's, zoals beschreven in paragraaf 2.1. In de hoofdstukken 4, 5 en 6 zullen deze scenario's verder worden uitgewerkt. Voorafgaand worden, in hoofdstuk 3, een aantal verwachte ontwikkelingen in de snijbloemensector tot 2010 geschetst. De nadruk ligt daarbij op de thema's 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie'. Dit is een 'scenario' met een geaccepteerd risico en onzekerheid, voortkomend uit een aantal visies van diverse organisaties binnen het snijbloemencluster en uit de resultaten van de GDR-sessie.

Per scenario zullen de uitgangspunten en effecten voor de verschillende schakels in het snijbloemencluster aan de orde komen. Onderscheid wordt gemaakt in de volgende schakels:

- verdeling (en vermeerdering);
- primaire productie;
- veiling;
- groothandel;
- detailhandel.

Daarnaast zullen ontwikkelingen ten aanzien van verticale en diagonale interacties tussen de schakels behandeld worden.

3. Nulscenario: Verwachte ontwikkelingen in de snijbloemensector tot 2010

3.1 Uitgangspositie van het Nederlandse snijbloemencluster

Ten aanzien van de teelt en handel van snijbloemen heeft Nederland anno 2002 een leidende positie in de wereld. De Nederlandse bloemenveilingen hebben een belangrijke spilfunctie in de wereldhandel van bloemen. Transportkosten bepalen in belangrijke mate het grotendeels regionale karakter van de handel in snijbloemen. Wereldwijd zijn er twee grote handelsclusters te onderscheiden: (1) het Europese cluster cq. de Europese Unie en (2) het Noord-Amerikaanse cluster (Van Meijl et al., 2001, p. 10-11). Een derde cluster, handel gericht op Zuidoost-Azië, is in opkomst.

Nederland, Kenia en Israël zijn grote spelers op de Europese markt. Ongeveer twee derde van de Keniaanse en Israëlische export is gericht op Europa. De import van Zuid- en Midden-Amerikaanse snijbloemen op de Europese markt is echter niet te verwaarlozen. De import van Noord-Amerika vindt vooral plaats vanuit Zuid- en Midden-Amerika (Colombia, Ecuador en Mexico). De Nederlandse export naar de Verenigde Staten is de laatste jaren gegroeid vooral door gunstige wisselkoersen. De Japanse markt wordt steeds meer beleverd vanuit de regio zelf (Thailand, Korea, India en Nieuw-Zeeland). Traditionele snijbloemenlanden als Nederland en Israël verliezen aandeel op deze markt.

Nederland

De sterke concurrentiepositie van het Nederlandse snijbloemencluster is gebaseerd op de volgende factoren:

- A. het Nederlands tuinbouwcluster van productie, toelevering, handel en logistiek is zeer hecht en innovatief. Veel bedrijven en organisaties hebben sterk ingezet op internationalisering, waardoor de grip van het Nederlandse tuinbouwcluster op de wereldhandel en -productie van snijbloemen groot is;
- B. de Nederlandse productie van snijbloemen kenmerkt zich door een grote diversiteit aan producten met een goede kwaliteit. Het aanpassingsvermogen aan veranderingen in de markt is groot. Echter, door directe exporten van opkomende (vooral Zuid-Europese en Oost-Afrikaanse) landen naar traditionele Nederlandse markten dreigt Nederland de regiefunctie, zoals hierboven beschreven te verliezen (Wijnands en Silvis, 2000);
- C. Nederland kent een relatief gunstig klimaat. Mede door de hoge technologische ontwikkeling zijn mogelijkheden om groeiomstandigheden te optimaliseren groter dan in andere productielanden;
- D. daarnaast heeft Nederland een gunstige geografische ligging; grote bevolkingscentra liggen dichtbij en internationale concurrenten veraf (Van Meijl et al., 2001, p. 10).

Hoge prijzen voor arbeid en grond hebben een negatieve invloed op de kostprijs van de Nederlandse producten. Tot nu toe compenseren een hoge kwaliteit, productiviteit en

sterk ondernemerschap deze negatieve invloed. Verschillen in kwaliteit en efficiency met concurrerende landen nemen echter af.

3.2 Verwachte ontwikkelingen ten aanzien van 'agrologistiek' en 'kennis & innovatie'

Dit 'nulscenario' schetst een beeld van de ontwikkelingen binnen het snijbloemencluster tot 2010, voortkomend uit een aantal visies van diverse organisaties binnen het snijbloemencluster en uit de resultaten van de GDR-sessie. Het betreft een scenario met een geaccepteerd risico en onzekerheid.

Tijdens de 'Group Decision Room'-sessie is aan de deelnemers gevraagd een aantal belangrijke ontwikkelingen ten aanzien van de twee strategische thema's te noemen. De groep van deelnemers bestond uit vertegenwoordigers van alle schakels uit het snijbloemencluster (uitgezonderd de detailhandel)¹. Aan de genoemde ontwikkelingen is een prioriteit toegekend op basis van de waarschijnlijkheid dat een ontwikkeling zich in het tijdsbestek tot 2010 voordoet en de impact die een ontwikkeling zal hebben op de economische positie van het snijbloemencluster. Het laatste is verder gedifferentieerd naar de impact van een ontwikkeling op de organisatie en bedrijfsvoering van de verschillende schakels in het cluster.

Agrologistiek

Met betrekking tot het strategische thema 'agrologistiek' hebben de deelnemers aan de volgende zes ontwikkelingen de meeste prioriteit toegekend:

1. groei van het supermarktkanaal;
2. vraag naar snellere, fijnmazigere en tijdige levering;
3. centrumfunctie van een cluster wordt belangrijker;
4. ontwikkeling van virtuele handel (zonder fysieke tussenkomst van het Nederlandse snijbloemencluster);
5. ontwikkeling van alternatieve vervoersmodaliteiten;
6. dichtslibben van wegen, toenemende congestie.

Kennis & innovatie

Met betrekking tot het thema 'kennis & innovatie' hebben de deelnemers de meeste prioriteit toegekend aan de volgende ontwikkelingen:

1. afname van de bereidheid voor collectieve financiering van onderzoek;
2. investeren in strategisch onderzoek;
3. openheid van kennis in de sector;
4. het creëren van innovatienetwerken in de ketens in plaats van horizontaal;
5. ontwikkelingen van e-commerce binnen Europa;
6. minder onderzoek, meer innovatie (het wordt belangrijker dat ondernemers zelf kennis toepassen en zelf innoveren).

¹ Voor een beschrijving van de werking GDR-sessie, de resultaten en de deelnemerslijst, zie Poot et al., 2002.

In paragraaf 3.3 vindt een verdere beschrijving plaats van bovenstaande ontwikkelingen. Daarbij wordt onderscheidt gemaakt naar schakel.

3.3 Ontwikkelingen per schakel

De verandering van een aanbodgerichte markt naar een vraaggerichte markt bepaalt een groot deel van de toekomstige ontwikkelingen in het Nederlandse snijbloemencluster. De toenemende welvaart in West-Europa zal leiden tot een verhoging van de bloemenconsumptie. Het aankoopgedrag van de consument wordt grilliger, wat resulteert in meer impulsaankopen. De consument richt zich steeds meer op gemakconsumptie; dit veroorzaakt een groei van het supermarktsegment en een stijgende verkoop van kant-en-klaar producten (bijvoorbeeld boeketten). Bovendien stelt de consument steeds meer eisen ten aanzien van duurzaamheid en veiligheid. De vraag naar luxeproducten zal verder stijgen.

Detailhandel

Het aandeel van supermarkten in de afzet van bloemisterijproducten zal in de toekomst stijgen. Deze *agrologistieke* ontwikkeling heeft een grote invloed op de ontwikkelingen in de gehele Nederlandse snijbloemencluster. Beleving van grootwinkelbedrijven, tuincentra en bouwmarkten vereist een navenante schaalgrootte van leveranciers én een efficiënt functionerende keten. In 2010 zal naar verwachting het aandeel van het grootwinkelbedrijf in de afzet van snijbloemen 40-50% zijn van de West-Europese detailhandel (Bunte en Deneux, 2001, p. 21). Ondanks het stijgende aandeel van supermarkten zal het aandeel van bloemenspecialzaken belangrijk blijven in de afzet van snijbloemen. De bloemist zal zich meer richten op specialiteiten en service, terwijl de grootwinkelbedrijven zich grotendeels zullen toeleggen op massaproducten en een beperkt assortiment. Mogelijk zullen bloemisten wel overgaan tot verdergaande (horizontale) samenwerking, bijvoorbeeld ten aanzien van inkoopactiviteiten.

Naast de groei van het supermarktkanaal heeft het dichtslibben van de wegen een grote impact op de detailhandel. Het dichtslibben van wegen staat in schril contrast tot de behoefte aan snellere en fijnmazige beleving.

Ten aanzien van *kennis & innovatie* achten de GDR-deelnemers de impact op de detailhandel als klein tot zeer klein. Zij verwachten van de ontwikkelingen van e-commerce en innovatienetwerken nog de meeste invloed.

Groothandel

De geschetste ontwikkelingen ten aanzien van de consumptie van snijbloemen hebben een tweetal directe effecten voor de schakel groothandel, namelijk:

1. de vraag naar exotische en jaarrond producten zal toenemen;
2. de behoefte aan snelle, tijdige en fijnmazige beleving zal toenemen.

Het is dan ook niet vreemd dat de geselecteerde ontwikkelingen in de *agrologistiek*, naast de veilingen, vooral een hoge impact hebben op de schakel groothandel. De GDR-deelnemers waarderen de invloed van de vraag naar een snellere en fijnere beleving, de ontwikkeling van virtuele handel en alternatieve vervoersmodaliteiten en het dichtslibben

van wegen 'zeer groot' voor de schakel groothandel. Zowel de interne logistiek op de Nederlandse veilingen als de externe logistiek staat steeds meer onder druk, terwijl juist steeds snellere levertijden vereist worden.

Het aantal gesloten ketens zal toenemen, resulterend in zogenaamde ketenomkering: koopgedrag van consumenten bepaalt het voorliggende distributieproces. Het loskoppelen van de commerciële transactie en fysieke distributie gaat gestaag door. Enerzijds, betekent dit een verlichting ten aanzien van congestieproblemen op de veilingen en wegen. Anderzijds, raakt hierdoor de positie van bijvoorbeeld lijnrijders steeds meer overbodig. Lijnrijders moeten wellicht samenwerken met grote distributiecentra en/of regionale Cash & Carry's om hun toegevoegde waarde in logistiek maatwerk en klantenbinding scherp te bewaken

Het opzetten van grote distributiecentra en regionale Cash & Carry's biedt mogelijkheden om congestieproblemen te omzeilen cq. te voorkomen en om te kunnen voldoen aan de toenemende eis van snellere, fijnere en tijdige beleving. Bovendien kan de distributie van de 'ingedikte' stroom producten tussen diverse distributiecentra op een andere manier dan via de weg plaatsvinden.

De afzet van snijbloemen via het supermarktkanaal stijgt. Dit biedt kansen voor de groothandel, omdat supermarkten steeds meer geneigd zijn de logistieke dienstverlening en coördinatie uit te besteden. De groothandel zal steeds meer de rol van *serviceprovider* op zich nemen: leverancier met toegevoegde waarde door middel van optimalisering van de logistiek, ontwikkeling van verkoopconcepten, productinformatie, gezamenlijke verkoopacties, enzovoort (Bunte en Deneux, 2001, p. 16).

De GDR-deelnemers achten, ten aanzien van *kennis & innovatie*, de impact van e-commerce binnen Europa 'zeer groot' voor de schakel groothandel. Door het scheiden van de commerciële transactie en de fysieke distributie zal de transportfunctie van de groothandel in belang afnemen. Daarnaast zal de creatie van verticale innovatienetwerken grote impact hebben op de groothandel, evenals op de veiling en de primaire productie. De lijnen binnen de gesloten ketens worden steeds korter en zullen over minder schakels lopen. Kortom, de groothandel zal hierop in moeten spelen en mogelijk meer de rol van *serviceprovider* op zich nemen.

Veilingen

De huidige spilfunctie van de Nederlandse bloemenveilingen binnen het Nederlandse snijbloemencluster staat onder druk. Vooral ontwikkelingen op het gebied van *agrologistiek* spelen hierbij een belangrijke rol. De congestie op de wegen zal door een verwachte toename van de bloemenhandel verder toenemen. Daarnaast zal de toenemende behoefte aan een fijnmaziger distributienet resulteren in het opzetten van nieuwe distributiecentra (clusters), dichterbij de afzetgebieden. Ook het clustervorming, een direct gevolg van de groei van het supermarktkanaal, vormt een druk op de huidige intermediaire functie van de veilingen. De functie van de klok zal afnemen en de bemiddelingsrol toenemen. Ook zal meer product rechtstreeks buiten de veiling om worden afgezet. Voor de veilingen is het vinden van een antwoord op de volgende vraag cruciaal: 'Hoe behouden de veilingen hun functie op de internationale markt voor snijbloemen?' In dit kader is de grotere nadruk op facilitaire dienstverlening een reeds ingeslagen weg.

De GDR-deelnemers schatten de impact van ontwikkelingen op het gebied van *kennis & innovatie* op de Nederlandse veilingen 'gemiddeld' in. Grote impact wordt verwacht van de ontwikkelingen van innovatienetwerken binnen ketens en de ontwikkeling van e-commerce in Europa. Ontwikkelingen in e-commerce zouden voor vele agrologistieke items een (deel)oplossing kunnen bieden. De distributie van de het fysieke product hoeft niet meer via de veilingen te verlopen. Daarentegen kan de veiling wel regie blijven voeren, als internationale marktplaats, over het virtuele handelsproces. Het ontwikkelen van innovatienetwerken binnen ketens is van groot belang, omdat dit de mogelijkheid biedt om allerlei (veelal) logistieke processen over de schakels heen op elkaar af te stemmen.

Primaire productie

In paragraaf 3.1 is reeds aangegeven dat de concurrentie vanuit het buitenland toeneemt, alhoewel deze productiegebieden ook met problemen van structurele aard kampen. Naar verwachting zal de concurrentie vanuit het buitenland verder toenemen en bijvoorbeeld het aandeel van de import op de bloemenveilingen verder stijgen. Deze concurrentie zal leiden tot stabiliserende of dalende bloemenprijzen en dwingt Nederlandse telers naar andere producten, met een hoge toegevoegde waarde of relatief hoge transportkosten, over te schakelen.

De GDR-deelnemers verwachten van een tweetal ontwikkelingen met betrekking tot *agrologistiek* een 'redelijk grote' impact op de primaire snijbloemenproductie in Nederland: (1) de verwachte groei van het supermarktkanaal en (2) de centrumfunctie van een cluster.

Het supermarktkanaal stelt steeds meer maatschappelijke eisen aan de productie (MVO). Daarnaast stelt dit afzetkanaal specifieke eisen aan de beleving: onder andere jaarrond aanvoer, bepaalde kwaliteitsstandaard en flexibiliteit. Genoemde ontwikkeling dwingt Nederlandse telers te kiezen voor één van de volgende strategieën:

- a. kostprijsstrategie: een segment van industriële bedrijven voor bulkproducten gericht op het hoge kwaliteitssegment op de grootwinkelbedrijven en tuincentra. Een optie om jaarrondproductie te realiseren is het vestigen van een nevenvestiging in het buitenland;
- b. nichemarktstrategie: een segment van kleinere bedrijven met specialistische teelten gericht op kwaliteit en exclusiviteit (speciaalzaken).

Het belang van de centrumfunctie binnen het snijbloemencluster neemt toe. In een centrum worden bijvoorbeeld winkelklare producten gemaakt (concepten). Vanwege de transportkilometers en distributietijd is het van belang dat teelt en verwerking zich op beperkte afstand van elkaar bevinden. In de toekomst zal de teelt zich steeds meer bij de handel gaan vestigen in plaats van andersom.

Alle zes genoemde ontwikkelingen op het gebied van *kennis & innovatie* hebben grote impact op de primaire sector. De toekomst van de Nederlandse primaire sector is sterk afhankelijk van de innovatiekracht in brede zin; dat wil zeggen product- en procesinnovaties en organisatorische innovaties. Zoals bij andere schakels bleek, gaat het daarbij niet alleen om innovaties die direct gericht zijn op deze schakel, maar ook om innovaties die gericht zijn op andere schakels binnen het snijbloemencluster.

Veredeling en vermeerdering

De veredeling (en vermeerdering) is een reeds sterk geïnternationaliseerde schakel binnen het snijbloemencluster. Dit is het gevolg van (kosten)voordelen die deze bedrijven in het buitenland kunnen behalen. Zo is bijvoorbeeld jaarrond stekproductie mogelijk en zijn voordelen te behalen in het kader van arbeidskosten. Daarnaast worden ontwikkelingskosten van nieuwe rassen steeds hoger. Hierdoor is er een steeds groter afzetvolume nodig om de gemaakte ontwikkelingskosten terug te verdienen. Deze internationalisering zal zich verder voortzetten. Concentratie zal in de uitgangsmateriaalsector onverminderd doorgaan. Dure R&D technieken en een goed marketingapparaat vereisen voldoende schaalgrootte.

De schakel veredeling wordt binnen het snijbloemencluster het minst beïnvloed door ontwikkelingen met betrekking tot *agrologistiek*. Als onderscheid wordt gemaakt tussen veredeling en vermeerdering, dan geldt dat voor vermeerderaars de impact van de genoemde ontwikkelingen zwaarder kan worden ingeschat. Verticale samenwerkingsvormen tussen veredelaars en andere schakels in de keten hebben een zeer kleine kans van slagen: zodra een concurrent een beter ras op de markt brengt, staan de ketenrelaties onder druk. Het succes van de samenwerking hangt vaak te sterk af van het succes van een product. Hierdoor is de invloed van ketenvorming op de veredeling zeer beperkt.

Nederland is wel een aantrekkelijke vestigingsplaats voor veredelingsbedrijven door de omvangrijke productie in combinatie met de aanwezigheid van kenniscentra en laboratoria. Ontwikkelingen ten aanzien van de primaire productie kunnen daardoor indirect van invloed zijn op mogelijkheden van de uitgangsmateriaalsector in Nederland.

De veredeling is een zeer kennisintensieve schakel binnen het snijbloemencluster. Veel productinnovaties worden geïntroduceerd vanuit deze sector. Ten aanzien van *kennis & innovatie* hebben de genoemde ontwikkelingen meer invloed (ten opzichte van *agrologistiek*) op de schakel veredeling: met name de impact van strategisch onderzoek wordt groot geacht. Biotechnologie (genetische modificatie) biedt veel mogelijkheden voor veredelaars om positieve eigenschappen in nieuwe rassen in te brengen. De Nederlandse maatschappij en politiek staan echter kritisch tegenover de toepassing van genetische modificatie. Aan de commerciële toepassingen van biotechnologie worden daarom grote beperkingen opgelegd. Het onderzoek naar biotechnologische mogelijkheden om tot meer duurzaam te telen gewassen te komen, zal wel doorgaan. Voor de veredeling die gericht is op cosmetische veranderingen, bieden klassieke verdelingsmethoden voorlopig nog voldoende alternatieven.

3.4 Economisch belang en massa

Om het *economische belang* te kunnen waarborgen staat het Nederlandse snijbloemencluster voor een aantal uitdagingen. Deze uitdagingen vloeien voort uit de bovenstaande beschrijving van de verwachte ontwikkelingen tot 2010. Samenvattend kunnen deze uitdagingen als volgt worden omschreven:

- a. het optimaal kunnen bedienen van de verschillende marktsegmenten, met toenemende eisen ten aanzien van snelheid, tijdigheid en fijnmazigheid van levering;
- b. het verder verbreden van de exportportfolio: op alle Europese markten en in alle marktsegmenten wil Nederland een vooraanstaande positie hebben. Daarbij moet

- worden ingespeeld op de toenemende eisen die gesteld worden ten aanzien van transparantie en betrouwbaarheid;
- c. het leidend zijn in het servicenetwerk; dit vereist een goede logistiek, kostenefficiëntie en optimale afstemming tussen schakels;
 - d. de markt dwingt Nederlandse telers, vanwege het hoge kostenniveau, zich steeds meer toe te leggen op het produceren in het hoge kwaliteitssegment. Innovatie in het assortiment producten is daarbij zeer belangrijk;
 - e. het behouden van de leidende en innovatieve positie in de wereld, ofwel de huidige kennisvoorsprong zal gehandhaafd moeten worden. Internationaliseren is daarvoor een belangrijke voorwaarde.

Voor het behoud van het economische belang van het Nederlandse snijbloemencluster en de schakels daarbinnen is een bepaalde *massa* nodig. De massa van een schakel wordt in dit onderzoek gedefinieerd als de omvang van een activiteit die nodig is om voldoende draagkracht voor toekomstige ontwikkelingen te kunnen waarborgen. De massa wordt uitgedrukt in termen van bruto-omzet. Voor het Nederlandse snijbloemencluster is de interactie tussen de schakels van groot belang. Een bepaalde omvang van een schakel kan daarom ook bepalend zijn voor het bestaansrecht van een andere schakel. Het Nederlands snijbloemencluster is uniek in de wereld vanwege zijn compleetheid: alle schakels zijn in voldoende sterke mate in Nederland vertegenwoordigd.

Een bepaalde massa van de *verdelings- en vermeerderingssector* is vereist om beter in te kunnen spelen op zowel de wensen van de consument (variëteiten) als de wensen van de teler (teeltverbeteringen). Daarnaast zorgt een bepaalde massa van veredeling/vermeerdering voor onderlinge versterking, uitwisseling van (gemeenschappelijke) kennis en gezamenlijke marketing en afzet. Voor de veredeling zijn de beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen en technische voorzieningen en de aanwezigheid van een kennisnetwerk belangrijkere locatiefactoren dan het hebben van een stevige thuismarkt van producenten. Technisch gezien, kunnen in Nederland veredelingsactiviteiten plaatsvinden gericht op andere werelddelen en andere klimaatomstandigheden. Voor de vermeerdering is een stevige thuismarkt van producenten belangrijker dan voor de veredeling: om kostprijssredenen wijkt men bij een afnemende afzet van uitgangsmateriaal in Nederland naar het buitenland uit. Dit geldt voor de fysieke activiteiten, de aansturing en daarmee de regie kan in Nederlandse handen blijven.

Een bepaalde massa van de *primaire productie* zorgt voor fysieke ruimte voor glastuinbouwcomplexen, onderlinge kennisuitwisseling en collectief transport. Daarnaast biedt het individuele bedrijven de mogelijkheid zich, vanuit efficiëntieoverwegingen te kunnen specialiseren. Tegelijkertijd kan vanuit de sector als geheel een totaalpakket aan producten worden aangeboden. Bij een substantiële daling van de productiewaarde ontstaat de situatie van onvoldoende draagkracht voor kostbare innovatieontwikkelingen. De teelt vaart wel bij een zekere mate van collectievorming van de handel; daarvoor is een massa nodig.

De *veiling* ontleent zijn functie aan het binnen zijn grenzen kunnen verhandelen van het complexe assortiment producten. Hierdoor wil de handel er zitten en wil de teler zijn product er brengen. Indien de elementaire functie van een veiling (verzamelen, hergroeperen, distribueren) versnipperd wordt over meerdere/andere vormen van 'veilen', of verplaatst wordt naar producent en/of groothandel, is het niet meer rendabel de veiling als

centrumfunctie te hebben. Een bepaalde massa is van belang om een breed assortiment met een bepaald volume aan te kunnen bieden.

De *groothandel* is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen binnen het grootwinkelbedrijf. De groothandel zorgt voor de fijnverdeling. Verder is een bepaalde massa van belang voor meermalige distributie per dag, samenwerking in distributie en een verwerking naar een gemengd boeket. Een bepaalde massa is nodig om de grote klanten te bedienen en meer conceptmatig te kunnen werken. Als de handel de slag mist bij de opkomst van het grootwinkelbedrijf, dan is de huidige regierol en de zuigende werking van het Nederlandse snijbloemencluster weg. Concentratie van de groothandel versterkt de aanzuigende werking naar de markt (concurrentiepositie) en biedt een basis voor gespecialiseerde toeleveranciers.

Van de verschillende schakels is de massa voor de *detailhandel* wellicht het minst van belang. Een bepaalde massa houdt verband met de relatie tussen het aantal distributiepunten en de consumptie per capita. De detailhandel is van belang voor de creativiteit (toegevoegde waarde, verschillende boeketten). Een bepaalde massa is van belang, waarbij het grootwinkelbedrijf zich richt op de massa en de bloemisten op de niches. Een massa is van belang omdat de supermarkt als regisseur in de keten een geweldige invloed heeft op de voorafgaande schakels in de keten.

Tabel 3.1 Extrapolatie van geschetste ontwikkelingen naar 2010

Kengetal	Schakel	2000	2010 a)
Verdeling (percentage) van het economische belang over de schakels in termen van <i>werkgelegenheid</i>	Veredeling	3	3,1
	Teelt	44,5	41,6
	Veiling	8,5	7,6
	Groothandel	19	21,0
	Detailhandel (NL)	25	26,3
Verdeling (percentage) van het economische belang over de schakels in termen van <i>netto toegevoede waarde</i>	Veredeling	12,7	12,5
	Teelt	44,8	43,8
	Veiling	5,8	5,1
	Groothandel	30,5	30,3
	Detailhandel (NL)	6,2	7,0
Massa in termen van bruto-omzet (in miljoenen euro's)	Veredeling	515	438
	Teelt	2.050	1.908
	Veiling	2.250	2.067
	Groothandel	4.000	4.417
	Detailhandel (NL)	500	533

a) Op basis van schattingen door deelnemers GDR-sessie.

Aan de hand van de GDR-sessie zijn bovenstaande ontwikkelingen in termen van economisch belang en massa geëxtrapoleerd naar 2010. Daarbij zijn de kengetallen van 2000 als uitgangssituatie genomen (tabel 3.1).

De volgende hoofdstukken schetsen een beeld van drie genoemde scenario's. De gehanteerde strategieën zullen bepaalde effecten hebben op de genoemde kengetallen van tabel 3.1. Deze effecten zullen overzichtelijk worden weergegeven in hoofdstuk 7.

4. Scenario 1: Grenzeloze netwerken van geïntegreerde serviceorganisaties

4.1 Uitgangspunten

Met betrekking tot scenario 1 gelden de volgende uitgangspunten:

A. *met betrekking tot agrobiologie ontwikkelt het Nederlandse snijbloemencluster zich op internationaal niveau als een servicenetwerk van clusters;*

Drijvende kracht achter het ontstaan van een netwerk is de groeiende complexiteit en flexibiliteit. De sterke ontwikkeling van het grootwinkelbedrijf als afzetkanaal voor snijbloemen (aandeel groter dan 50%) ligt hieraan ten grondslag. Hierdoor ontstaan gesloten ketens en netwerken, waarvan ook telers deel uitmaken en waarin termijnafspraken en contractteelt de regel vormen. In het kader van verdergaande logistieke optimalisatie zullen sector overschrijdende netwerken ontstaan, resulterend in zogenaamde versnetwerken.

B. *ontwikkelingen in kennis & innovatie worden internationaal en privaat gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd;*

Drijvend kracht is het *individualisme*: door de internationalisering en het clustervorming neemt het draagvlak voor collectieve financiering van de ontwikkeling van kennis & innovatie af. Ontwikkeling van kennis & innovatie wordt nu vrijwel geheel per keten aangestuurd.

Ten aanzien van dit scenario zijn daarbij twee randvoorwaarden van toepassing, namelijk:

1. het Nederlandse snijbloemencluster zet sterk in op internationalisering en is prominent aanwezig in de nieuwe sierteeltcentra. De bedrijven hebben het meest complete en uitgebreide cluster als hun thuisbasis;
2. de bescherming van 'intellectual properties' van veredelaars is internationaal goed geregeld. Bovendien worden deze regels ook goed nageleefd.

In dit scenario zet de trend van ketenvorming zich sterker door dan het nulscenario beschrijft. Dit betekent concreet dat het supermarktkanaal een nog groter aandeel krijgt in de afzet van snijbloemen. Door de sterke regiefunctie van de supermarkten zal het clustering binnen het snijbloemencluster zich nog sterker ontwikkelen. Er zullen hechte, onderling concurrerende ketens ontstaan. Hierdoor zal op horizontaal niveau, binnen schakels, de concurrentie toenemen en individuele bedrijven zullen steeds minder geneigd zijn collectieve kennisontwikkeling te financieren. Collectieve financiering van kennis & innovatie zal verdwijnen.

Het vervolg van dit hoofdstuk schetst het Nederlandse snijbloemencluster in 2010, als een resultante van ontwikkelingen die zijn geïnitieerd door bovengenoemde uitgangspunten en drijvende krachten.

4.2 Agrologistiek

De invloed van de supermarktketens heeft de Europese sierteelt grondig gewijzigd. Het aantal retailers is weliswaar gedaald, maar hun marktaandeel is in de belangrijkste landen gestegen tot boven de 50%. Om de concurrentie aan te kunnen, hebben ook de traditionele bloemisten samenwerkingsverbanden, met centrale inkoop, opgericht. Kwaliteitseisen zijn almaar hoger geworden, en een houdbaarheidgarantie voor bloemen is gemeengoed. De centrale inkoopssystemen, in combinatie met nieuwe ICT-technologie, maakt het mogelijk dat leveringen steeds frequenter en sneller plaatsvinden. De fijndistributie wordt door de detailhandel zelf verzorgd of uitbesteed.

Overall in Europa zijn rond de grote bevolkingscentra zogenaamde Mega Consolidation Centers (MCC's) ontstaan. In deze centra hebben grote (retail)bedrijven hun distributievestigingen en vindt marktgerichte samenstelling van producten plaats (bijvoorbeeld het samenstellen van boeketten). Deze centra zijn met elkaar verbonden via multimodale vervoersaders. Naast het Nederlandse sierteeltcluster zijn bij deze MCC's (Milaan, Zuid-Frankrijk, Londen, Frankfurt) diverse andere sierteeltcentra, met hoogwaardige faciliteiten, tot stand gekomen. De handelsbedrijven maken daarbij optimaal gebruik van de bestaande internationale logistieke verbindingen en de fijndistributie wordt gecombineerd met andere versproducten. De lokale productie rond de MCC's heeft door de aanwezigheid van moderne handelsbedrijven een sterke impuls gekregen. Daarnaast zijn enkele specifieke productiecentra, vooral in Zuid-Europa maar ook in Afrika, tot grote bloei gekomen. Het Nederlandse snijbloemencluster blijft overigens op afstand de grootste.

Door de groei van de lokale productie rond de MCC's en de productietoename in Zuid-Europa en Afrika is de omvang van de Nederlandse primaire sector afgenomen. Bulkproducten hebben in de Nederlandse kassen plaats gemaakt voor een grote variatie aan 'specialties', die meer toegevoegde waarde per producteenheid opleveren. Ook *telers* maken deel uit van de ketennetwerken waarin termijnafspraken en contractteelt de regel vormen. Daardoor is de beroemde Nederlandse veilingklok inmiddels een marginaal bestaan gaan leiden. Wel zijn de *veilingen* belangrijke centra gebleven voor vestiging van internationale handelsbedrijven, veelal zelfs de hoofdkantoren. Doordat steeds meer bloemen van buiten Europa worden geïmporteerd, is ook Schiphol een belangrijk internationaal centrum gebleven.

De traditionele exporteurs en fenomenen als lijnrijders, die vanuit één centrale locatie opereren, behoren tot het verleden of beperken zich tot niches in de markt. Grote handelsbedrijven met meerdere internationale vestigingen maken de dienst uit. Middels strategische allianties weten deze bedrijven hun armslag nogmaals flink te vergroten. Door het grote aantal internationale overnames zijn, met name binnen Europa, de grenzen vervaagd.

Vervoer is niet langer een kerntaak van de *groothandel* en wordt uitbesteed aan grote internationale transportbedrijven. Om de versheid van de producten te waarborgen en transportkosten te beperken, worden producten zoveel mogelijk rechtstreeks van teeltgebied naar consument vervoerd. Dit vereist een heel hoge mate van afstemming binnen de ketens, waarbij veel nieuwe ICT-technieken worden toegepast. Bijkomend voordeel is dat ondanks de volumetoename in Europa het aantal transportkilometers veel minder snel is gegroeid.

4.3 Kennis & innovatie

Doordat de *primaire productie* in de voorgaande jaren een steeds internationaler karakter heeft gekregen, is het draagvlak voor collectieve financiering ook in Nederland geërodeerd. De drastische afname van het aantal spelers heeft de markt in feite een oligopolistisch karakter gegeven. Dit betekende de nekslag voor het collectieve gevoel. Ontwikkeling van innovaties (ook voor de teelt) worden nu vrijwel geheel per keten aangestuurd. De competitieve gevoelens tussen de ketens, hebben overigens wel een bijzonder versterkende invloed gehad op de samenwerking binnen de ketens. Middels hechte afspraken zijn enkele hardnekkige problemen aangepakt en ook de marktgedreven aandacht voor MVO¹-aspecten staat bij alle schakels hoog op de agenda.

De openheid ten aanzien van kennis die de primaire sector in Nederland zolang gekenmerkt heeft is in de loop van het decennium snel verdwenen. Om in de groeiende kennisbehoefte te voorzien is een bloeiende en deels ook internationale markt voor voorlichters en consultants ontstaan.

De *veredelaars* zijn naast de verkoop van uitgangsmateriaal nog meer dan in het verleden de rol van verspreider van (teelt)kennis gaan vervullen. Voor de veredelingsbedrijven is relatief weinig veranderd. Ondanks het vertrek van veel teelten uit Nederland hebben ze hun concurrentie positie niet verloren. De Nederlandse primaire productie blijft een belangrijke thuisbasis voor nieuwe ontwikkelingen, omdat het zich juist richt op 'specialties'. Innoveren is de kracht van de primaire productie in Nederland. Dankzij de goed werkende bescherming van hun 'intellectual properties' in de nieuwe markten en productiegebieden, zoals China, is de markt van de veredelaars zelfs flink toegenomen.

Veel innovaties worden middels interne deskundigen ingevoerd. Strategisch onderzoek wordt nog wel grotendeels door gespecialiseerde organisaties uitgevoerd, maar de financiering komt deels vanuit individuele ketens. Alleen voor breed gedragen, fundamentele onderwerpen wordt incidenteel een draagvlak gecreëerd voor gezamenlijke financiering.

Om zich van de concurrentie te onderscheiden nemen handelsbedrijven het voortouw bij de ontwikkeling van nieuwe concepten op het gebied van vervoer. Nieuwe ICT-technologie maakt het mogelijk om steeds kleinere units toch op snelle en efficiënte wijze door het Europese netwerk te loodsen. Na jaren van stagnatie heeft dit uiteindelijk de deur geopend voor toepassing van virtuele handel in de sierteelt.

4.4 Economische belang en massa

Bovengeschetste ontwikkelingen van scenario 1 hebben gevolgen voor het economische belang en de massa van het Nederlandse snijbloemencluster ten opzichte van verwachte ontwikkelingen tot 2010 (nulscenario). Zie ook tabel 7.1 voor de onderlinge vergelijking van effecten tussen de scenario's.

¹ MVO= Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Massa

De bruto-omzet van met name de veiling neemt sterk af ten opzichte van het nulscenario doordat een steeds grotere productstroom buiten de veiling om wordt verhandeld. De Nederlandse groothandel neemt een deel van deze rechtstreekse handel voor haar rekening, en ziet haar bruto-omzet stijgen. Ook de omzet van de veredeling neemt door sterke internationale uitbreiding toe. De bruto-omzet van de Nederlandse detailhandel met betrekking tot sierteeltproducten zal stijgen, meegezogen door de internationale ontwikkeling van ketens en netwerken.

Werkgelegenheid

De totale werkgelegenheid binnen het Nederlandse snijbloemencluster zal ten opzichte van het nulscenario afnemen. Door de internationalisering verplaatst veel werkgelegenheid naar het buitenland. De relatieve afname van de werkgelegenheid in de primaire productie wordt veroorzaakt door verplaatsing van productie naar de regio's rond MCC's en de groeiende productiegebieden in Zuid-Europa en Afrika. De relatieve daling van de werkgelegenheid op de Nederlandse veilingen is een direct gevolg van het marginaliseren van de klokfunctie en break-bulk-functie van de veilingen: een groeiende productstroom gaat totaal buiten de veilingen om. Ook de werkgelegenheid binnen de Nederlandse groothandel verplaatst zich gedeeltelijk naar de MCC's). Bovendien levert de sterke schaalvergroting binnen deze schakel, tengevolge van de keten- en netwerkontwikkeling, efficiëntievoordelen op. Hierdoor wordt met name op de inzet van arbeid bespaard. Door de stijgende afzet van sierteeltproducten binnen de Nederlandse supermarkten kan extra werkgelegenheid ontstaan. In hoeverre dit het mogelijke verlies aan werkgelegenheid bij bloemenspecialzaken overtreft is moeilijk in te schatten.

Netto toegevoegde waarde

De totale netto toegevoegde waarde zal relatief minder afnemen dan de werkgelegenheid en kan mogelijk zelfs iets toenemen ten opzichte van het nulscenario. De sterke internationale groei van de veredelingssector en de sterke internationalisering van de Nederlandse groothandel dragen hieraan bij. Ondanks het feit dat veel handelsactiviteiten naar de MCC's verplaatst zijn, blijft het Nederlandse snijbloemencluster de regie op de internationale snijbloemenmarkt behouden. De netto toegevoegde waarde van de primaire productie zal afnemen, veroorzaakt door het afstoten van onrendabele 'bulkproductie' en de toenemende buitenlandse concurrentie.

5. Scenario 2: Nederland als bloemencentrum van de wereld

5.1 Uitgangspunten

Met betrekking tot scenario 2 gelden de volgende uitgangspunten:

- a. *met betrekking tot agrologistiek specialiseert het Nederlandse snijbloemencluster zich in de internationale handel van bloemen, waarin men zich onderscheidt in excellente logistiek.*

Drijvende kracht is de efficiëntie. Binnen de Nederlandse grenzen vindt voortgaande concentratie plaats van handel en veilingen samen met hoogwaardige primaire productie;

- b. *ontwikkelingen in kennis & innovatie worden op nationaal niveau collectief gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd.*

Drijvend kracht is het *collectivisme*: er wordt geïnvesteerd in onderzoek waarvan het belang het bedrijfsniveau overstijgt en er wordt ook aan strategische thema's gewerkt. Onderzoek is vrij sterk per schakel georiënteerd.

Dit scenario vormt in allerlei opzicht een tegenpool van scenario 1. Ten opzichte van het nulscenario zal het aandeel van de supermarkten in de afzet van snijbloemen juist achterblijven. Het complex van veilingen en groothandel zet sterk in op het behoud van de regiefunctie binnen het Nederlandse snijbloemencluster. Op het niveau van schakels blijven ondernemers veelal coöperatief optreden, wat leidt tot het in stand houden van de collectieve financiering van kennis & innovatie.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt het Nederlandse snijbloemencluster geschetst in 2010, als een resultante van ontwikkelingen die zijn geïnitieerd door de genoemde uitgangspunten en drijvende krachten.

5.2 Agrologistiek

Het snijbloemencluster in Nederland bestaat anno 2010 uit een zeer sterk ontwikkeld veilingcomplex en groothandelsnetwerk. De regio's rond de bloemenveilingen in Aalsmeer en Naaldwijk vormen in 2010, ook fysiek, hét centrum van de internationale bloemenhandel. Deze centrumfunctie is sinds 2002 nog verbeterd. Het totale volume door Aalsmeer en Naaldwijk te verwerken bloemen is fors groter geworden. Het zijn vooral in het buitenland geteelde bloemen die hebben bijgedragen aan deze volumes: de grootte en het belang van de Nederlandse centra hebben een sterke aanzuigende werking gehad. De Nederlandse primaire sector richt zich steeds meer op specialties, hoogwaardige productie. Door deze ontwikkelingen is het Nederlandse handelscentrum vooral minder afhankelijk geworden van de Nederlandse primaire productie.

De structuur van de *groothandel* is niet wezenlijk veranderd. Er bestaan nog steeds vrij veel relatief kleine ondernemingen (groothandelaren, exporteurs en andere bedrijven uit het cluster zoals boeketteriën) met vergelijkbare functies en specialismen als in 2002. De core-business van de handelsbedrijven blijft de handel, eventueel uitgebreid met een aantal serviceactiviteiten. Een transformatie naar serviceprovider vindt niet noodzakelijkerwijs plaats. De groothandelsbedrijven zijn nog steeds veelal op of in de directe nabijheid van de bloemenveilingen gevestigd.

Een nadeel van de grote logistieke centra in het westen van Nederland is de verkeerscongestie, deels mede veroorzaakt door de toename van het vrachtverkeer. Hierdoor is er de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van alternatieve vervoersmodaliteiten. De collectieve financiering van de benodigde kennis heeft dit mogelijk gemaakt. De zogenaamde 'dikke' productstromen van enerzijds Europese productiecentra naar de veilingcomplexen en anderzijds van deze complexen naar verdeelcentra (Distributie Centra's en Cash & Carry's), worden in belangrijke mate geleid over spoor (deels ondergronds), water en door de lucht (ook binnen Europa). Door deze efficiënte en hoogfrequente afwikkeling van de 'dikke' stromen wordt ook aan een belangrijke randvoorwaarde voor fijnmazige distributie richting de detailhandel voldaan: verdeelcentra worden frequent en 'just-in-time' beleverd.

Doordat de coöperatieve *bloemenveilingen* een sterke 'regiefunctie' op de internationale snijbloemenmarkt hebben behouden, zijn directe lijnen tussen producenten en de grootwinkelbedrijven nauwelijks tot stand gekomen. De vorming van 'gesloten ketens' is achter gebleven bij de verwachting. Hierdoor heeft de groei van het marktaandeel van het supermarktkanaal niet aan de verwachtingen voldaan. De in 2002 voorspelde opkomst van grote 'flowerproviders' en de bijbehorende herverdeling van functies (bijvoorbeeld 'outsourcing van vervoer') is, bovendien, uitgebleven.

Door de instandhouding van grote fysieke marktplaatsen is er minder behoefte geweest om virtuele marktplaatsen te creëren (dan in scenario 1). Dit wil niet zeggen dat er geen ontwikkelingen zijn geweest op het gebied van ICT en E-commerce. ICT is een belangrijke 'enabling technology' en speelt een cruciale rol bij het beheersen van de enorme en complexe logistieke processen op de veilingen.

5.3 Kennis & innovatie

In 2010 financiert het collectief sierteeltbedrijfsleven in belangrijke mate het genereren van kennis. Hieruit zijn vele innovaties tot stand gekomen. Wel is dit vrij sterk per schakel georiënteerd. Hierdoor is per schakel de openheid van de onderlinge kennisuitwisseling versterkt: men is deels teruggekomen van de individualisering die zich rond de millenniumwisseling heeft voorgedaan. De collectieve gedachte uit zich niet alleen in een collectieve organisatie van het onderzoek, maar draagt ook bij aan de instandhouding en versterking van coöperatieve organisaties zoals de bloemenveilingen en daarmee aan de logistieke centra in Nederland. Ook het befaamde Nederlandse kennisnetwerk (onderzoek, praktijknetwerken) is grotendeels in tact gebleven.

Onderzoeksresultaten zijn beschikbaar voor de leden van het collectief. De bundeling van kapitaal maken behoorlijk grote uitgaven voor onderzoek en innovatie mogelijk. Inves-

teringen vinden plaats in onderzoek waarvan het belang het bedrijfsniveau overstijgt, denk bijvoorbeeld aan de ruimtelijke inpassing van snijbloemenproductie en handelscentra. Onderwerpen die echter alleen individuele belangen dienen, worden nauwelijks opgepakt. Hierdoor sluit de gegenereerde kennis niet altijd goed aan op vragen die werkelijk op bedrijfsniveau leven. Dit remt innovatieve ontwikkelingen op bedrijven, wat een negatief effect heeft op de concurrentiekracht van het hele snijbloemencluster. Een ander nadeel is dat door de schakelgeoriënteerde kennisstructuur er weinig in de keten wordt geïnnoveerd, en dat leidt tot suboptimale ketenperformances (denk bijvoorbeeld aan onvoldoende afstemming tussen schakels, onnodig uitval van product en het missen van marktkansen).

5.4 Economisch belang en massa

Bovengeschetste ontwikkelingen van scenario 2 hebben gevolgen voor het economische belang en de massa van het Nederlandse snijbloemencluster ten opzichte van verwachte ontwikkelingen tot 2010 (nulscenario). Zie ook tabel 7.1 voor de onderlinge vergelijking van effecten tussen de scenario's.

Massa

De bruto-omzet van veiling en groothandel zal sterk stijgen, vooral tengevolge van een toename van de buitenlandse aanvoer van bloemen. In dit scenario zal weinig product buiten de Nederlandse veilingen om verhandeld worden. De bruto-omzet van de primaire productie zal ongeveer gelijk zijn aan de verwachtingen binnen het nulscenario, waarbij een verschuiving optreedt van bulkproducten naar de producten met meer toegevoegde waarde en/of hoge transportkosten.

Werkgelegenheid

De totale werkgelegenheid binnen het snijbloemencluster zal ten opzichte van het nulscenario toenemen. Een sterke groei van de werkgelegenheid vindt plaats bij de bloemenveilingen en Nederlandse groothandel. De werkgelegenheid bij de primaire productie neemt ten opzichte van het nulscenario af tengevolge van toenemende buitenlandse concurrentie. De werkgelegenheid binnen de Nederlandse detailhandel zal ook afnemen omdat ten opzichte van het nulscenario de groei van de bloemenafzet via de detailhandel zal achterblijven.

Netto toegevoegde waarde

De netto toegevoegde waarde van het Nederlandse snijbloemencluster zal relatief minder sterk stijgen dan de werkgelegenheid. Door toenemende logistieke kosten en achterblijvende schaalvergroting (ten opzichte van het nulscenario) nemen de marges af. Bovendien is de omzetgroei van de Nederlandse veilingen en groothandel vooral veroorzaakt door toenemende buitenlandse aanvoer en fungeren deze schakels van Nederlands snijbloemencluster relatief steeds meer als 'doorvoerhaven'.

6. Scenario 3: Twee snelheden

6.1 Uitgangspunten

Met betrekking tot scenario 3 gelden de volgende uitgangspunten:

- a. *met betrekking tot agrologistiek ontwikkelt het Nederlandse snijbloemencluster zich op internationaal niveau als een servicenetwerk van clusters;*
Drijvende kracht achter het ontstaan van een netwerk is de groeiende complexiteit en flexibiliteit. De sterke ontwikkeling van het grootwinkelbedrijf als afzetkanaal voor snijbloemen (aandeel groter dan 50%) ligt hieraan ten grondslag. Hierdoor ontstaan gesloten ketennetwerken, waarvan ook telers deel uitmaken en waarin termijnafspraken en contractteelt de regel vormen.
- b. *ontwikkelingen in kennis & innovatie worden op nationaal niveau collectief gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd.*
Drijvend kracht is het *collectivisme*: er wordt geïnvesteerd in onderzoek waarvan het belang het bedrijfsniveau overstijgt en er wordt ook aan strategische thema's gewerkt. Onderzoek is vrij sterk per schakel georiënteerd.

'Twee snelheden' duidt in dit scenario op enerzijds de voortvarende ontwikkelingen ten aanzien van de ketenvorming binnen het Nederlandse snijbloemencluster en anderzijds op de 'achterblijvende' ontwikkelingen ten aanzien van kennis & innovatie. Ondanks de ketenvorming, zoals beschreven in scenario 1, blijft kennis & innovatie collectief gefinancierd en aangestuurd. Hoewel deze combinatie in eerste instantie niet logisch lijkt, geeft dit scenario een beeld van de consequenties van het vasthouden aan het algemene sectorbelang in de situatie dat de ketenontwikkeling binnen het snijbloemencluster wel sterk doorzet.

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt het Nederlandse snijbloemencluster geschetst in 2010, als een resultante van ontwikkelingen die zijn geïnitieerd door de genoemde uitgangspunten en drijvende krachten.

6.2 Agrologistiek

De markt blijkt anno 2010 gunstig te zijn voor het ontwikkelen van netwerken die eisen dat (nieuwe) technologieën snel worden geadopteerd, mede om steeds meer tegemoet te komen aan de servicevraag van allerlei ketens in het internationale bloemencluster. De waardecreatie is opgeschoven van kassen (primaire productie) naar wegen (distributie) en ten slotte naar schappen (service). Een en ander heeft geresulteerd in het ontstaan van een netwerk van draaischijven bij de grote Europese bevolkingscentra (Amsterdam, Milaan, Londen, Frankfurt, Zuid-Frankrijk). Doordat in deze bevolkingscentra waarde en volume bijeenkomen in zogenaamde Mega Consolidation Centres (MCC's) is het mogelijk opti-

maal en marktgericht assortimenten samen te stellen uit producten van eigen bodem en importstromen. Het MCC functioneert als plek waar multimodale vervoersaders bijeenkomen en waar grote (retail)bedrijven hun distributievevestigingen hebben. In dit service-netwerk staat Nederland in economische zin centraal en wordt hierbij onder andere ondersteund door Schiphol als internationaal centrum. In de toegenomen virtuele handel is Nederland tevens het virtuele sierteeltcentrum. Maar het gaat natuurlijk in beperkte mate over het fysieke product. De mate waarin op maat geleverd kan worden en dus toegevoegde waarde gecreëerd kan worden, is maatgevend voor het economische belang van het Nederlandse snijbloemencluster.

De markt en de servicestrategie zijn mondiaal en de logistieke dienstverlener is een *serviceprovider*. Professionele infrastructurele dienstverleners verzorgen het mondiale transport. Netwerken en de daarbij behorende (gesloten) ketens kennen een hoge graad van efficiëntie, waarbij 'outsourcing' aan een serviceprovider van activiteiten die niet tot de 'core business' behoren, het devies is. De handel heeft vervoer niet langer als kerntaak. Volumestromen zullen door de verbeterde logistieke besturing en beschikbaarheid van logistieke netwerken en consolidatiecentra veel minder door Nederland gaan, zonder dat het ten koste gaat van de toenemende servicevraag. Naarmate de internationale servicenetwerken beter werken, neemt de fijnmazige distributie af. Dankzij de minder fijnmazige distributie en EG-investeringen is er ook minder sprake van dichtslibbende wegen. Het marktaandeel van het *supermarktkanaal* is gegroeid tot boven de 50%. Deze groei van het supermarktkanaal heeft een positieve stimulans gehad op het vormen van internationale servicenetwerken en gesloten ketens in het Nederlandse snijbloemencluster en het bundelen van het brede internationale aanbod. Deze ontwikkeling versterkt vervolgens weer de afzet van bloemen via het supermarktkanaal.

6.3 Kennis & innovatie

Ontwikkelingen op het gebied van kennis & innovatie worden in 2010 vooral gefinancierd door het collectieve bedrijfsleven. Met deze collectieve financiering lijkt het Nederlandse snijbloemencluster vast te houden aan het concept van het algemene sectorbelang. Dit is echter schijn. Anno 2010 dreigt de effectiviteit van het collectieve financieren verloren te gaan. Ofschoon de sector mede de richting van kennis & innovatie aanstuurt en het gemeenschappelijk (economisch) belang erkent, begint de aansturing van kennis & innovaties zich haaks daarop te ontwikkelen. Nieuwe clustergerichte concepten of strategieën die slechts een specifieke schakel bevoordelen, worden door de andere schakels niet geaccepteerd. Onderzoek op het gebied van kennis & innovatie wordt geïnitieerd door problemen die het bedrijfsniveau overstijgen, maar die het belang van een schakel vaak niet overstijgen. De bedrijfstak raakt meer en meer in zichzelf gekeerd en er is sprake van 'navelstaren' van de verschillende schakels.

Horizontale uitwisseling gaat gesmeerd; de verticale en diagonale uitwisseling (vooral door de keten heen) is beperkt door de hokjesaanpak waardoor veel synergie in het verwerven van kennis & innovaties verloren gaat. Voordeel is dat tot een zekere hoogte de ontwikkelde kennis & innovaties voor het gehele bloemencluster toegankelijk blijven; schakels zijn vrij om zelf te bepalen in hoeverre de verworvenheden in kennis & innovaties

op hen van toepassing zijn om hun eigen concurrentiepositie te verbeteren. Daarmee is de kans dat binnen een schakel het vakmanschap collectief toeneemt groot. Door de bundeling van kapitaal zijn gezamenlijke bedrijven in een schakel in staat behoorlijk grote uitgaven voor onderzoek en innovatie te doen. Afzonderlijk van elkaar blijven de schakels innovatief en ondernemend.

De vraag is of collectieve kennis- en innovatieontwikkeling per schakel anno 2010 nog voldoende snelheid in zich heeft om zich op tijd aan te passen aan de markt. De snelheid in de vernieuwing en dus de slagvaardigheid in de concurrentie verdwijnt. Het Nederlandse snijbloemencluster dreigt uiteen te vallen in afzonderlijke schakels met allemaal hun eigen optimalisatie welke direct ondersteund wordt door de eigen kennis- en innovatieontwikkelingen. De synergie in het Nederlandse snijbloemencluster valt weg en daarmee een deel van de toegevoegde waarde in het totale cluster (één plus één is kleiner dan twee). De concurrentiepositie, het economische belang en de toegevoegde waarde worden geformuleerd op het ambitieniveau van de schakel in plaats van op het niveau van het Nederlandse snijbloemencluster. Op korte termijn (2010-2012) vormt de collectieve kennisontwikkeling geen duw in de rug in de ondersteuning van de concurrentiepositie van internationale servicenetwerken.

6.4 Economisch belang en massa

Bovengeschetste ontwikkelingen van scenario 3 hebben gevolgen voor het economische belang en de massa van het Nederlandse snijbloemencluster ten opzichte van verwachte ontwikkelingen tot 2010 (nulscenario). Zie ook tabel 7.1 voor de onderlinge vergelijking van effecten tussen de scenario's.

Massa

Doordat de primaire productie profiteert van de collectieve financiering van het kennis & innovatienetwerk stijgt de bruto-omzet van de Nederlandse primaire productie ten opzichte van het nulscenario. De concurrentiepositie van deze schakel versterkt zich ten opzichte van buitenlandse producenten. De bruto-omzet van de groothandel en de detailhandel zal sneller stijgen dan in het nulscenario wordt verwacht. De groothandel neemt een deel van de functie van de veiling over, resulterend in een daling van de bruto-omzet van de veilingen ten opzichte van het nulscenario. De effecten zijn minder sterk dan in scenario 1, omdat de kennis & innovatie ontwikkeling minder schakeloverschrijdend is. De realisatie van schaal- en ketenvoordelen blijft achter door de mindere ketenintegratie.

Werkgelegenheid

De totale werkgelegenheid in het Nederlandse snijbloemencluster zal ten opzichte van het nulscenario afnemen. Met name op de veiling en in mindere mate binnen de schakels groothandel en teelt zal de werkgelegenheid afnemen. Dit wordt veroorzaakt door het clustervorming, waardoor de break-bulk-functie van de veilingen sterk afneemt. De werkgelegenheid binnen de teelt zal afnemen door enerzijds de verschuiving van bulkproductie naar productie met meer toegevoegde waarde en anderzijds door introductie van nieuwe arbeidsbesparende technieken mogelijk gemaakt door collectieve financiering van

het kennis & innovatienetwerk. Een deel van de Nederlandse werkgelegenheid in de groothandel verplaatst zich naar de MCC's in het buitenland.

Netto toegevoegde waarde

Door sterke innovatie in de schakel primaire productie zal de ontwikkeling van de netto toegevoegde waarde niet afnemen ten opzichte van het nulscenario. Mede door de ontwikkelingen in de Nederlandse teelt kan de netto toegevoegde waarde van de veredeling licht stijgen. Het aandeel van de netto toegevoegde waarde van de groothandel zal toenemen. De groothandel neemt taken over van veilingen, legt zich minder toe op de transportfunctie en legt zich meer toe op het toevoegen van waarde (als serviceprovider).

7. Effecten van geschetste scenario's op economische kengetallen

In de voorgaande hoofdstukken zijn drie scenario's beschreven met betrekking tot ontwikkelingen van het Nederlandse snijbloemencluster richting 2010. De uitgangspunten van elk scenario zijn hieronder beknopt weergegeven:

Scenario I: Grenzeloze netwerken van geïntegreerde serviceorganisaties

Agrologistiek ontwikkelt zich richting een internationaal servicenetwerk. Kennis & innovatie ontwikkelt zich internationaal en privaat gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd.

Scenario II: Nederland als bloemencentrum van de wereld

Het Nederlandse snijbloemencluster specialiseert zich in internationale handel van bloemen, zich onderscheidend in excellente logistiek. De ontwikkelingen met betrekking tot kennis & innovatie worden collectief gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd.

Scenario III: Twee snelheden

Agrologistiek ontwikkelt zich richting een internationaal servicenetwerk. De ontwikkelingen in kennis & innovatie worden collectief gefinancierd, aangestuurd en uitgevoerd.

Tabel 7.1 Ontwikkelingen ten aanzien van het economische belang en de massa van de schakels in het Nederlandse snijbloemencluster in 2010

Kengetal	Schakel	2000	Nulscenario	Scenario I	Scenario II	Scenario III
Verdeling van het economische belang in termen van werkgelegenheid (%)	Veredeling	3,0	3,1	+	0	0
	Teelt	44,5	41,6	--	-	-
	Veiling	8,5	7,6	--	++	-
	Groothandel	19,0	21,0	-	++	-
	Detailhandel	25,0	26,3	0	0	0
Verdeling van het economische belang in termen van netto toegevoegde waarde (%)	Veredeling	12,7	12,5	++	0	+
	Teelt	44,8	43,8	-	0	0
	Veiling	5,8	5,1	-	+	-
	Groothandel	30,5	30,3	++	+	++
	Detailhandel	6,2	7,0	+	-	0
Massa in termen van bruto-omzet (in miljoenen euro's)	Veredeling	515	438	++	0	0
	Teelt	2.050	1.908	--	0	+
	Veiling	2.250	2.067	---	++	-
	Groothandel	4.000	4.417	++	+++	+
	Detailhandel	500	533	+	-	0

Tabel 7.1 geeft een overzicht van de verwachte effecten van de scenario's op een aantal economische kengetallen: netto toegevoegde waarde, bruto-omzet en werkgelegenheid. De drie scenario's zijn via plussen en minnen afgezet tegen het nulscenario. Het nulscenario geeft de verwachte ontwikkeling weer ten aanzien van de verdeling van het economische belang en de massa (in bruto-omzet) van de verschillende schakels binnen het cluster in 2010.

Scenario I heeft relatief de meeste invloed op de massa van de individuele schakels van het Nederlandse snijbloemencluster. Door het negatieve effect op de bruto-omzet van voornamelijk de teelt en de veilingen zal het Nederlandse snijbloemencluster in de huidige vorm zeker niet blijven bestaan. Deze ontwikkelingen passen in de (maatschappelijke) ontwikkelingen, die zich ook in andere sectoren in de Nederlandse economie voordoen. Sectoren gaan zich steeds meer toeleggen op de toegevoegde waarde strategie. De nadruk komt steeds meer te liggen op diensten, terwijl de fysieke productie naar andere productiegebieden, met relatief gunstigere locatiefactoren, verdwijnt. Het behoud van het snijbloemencluster hangt zeer sterk af van de mate waarin de Nederlandse veilingen en groothandel grip kunnen behouden op de buitenlandse productie en handel. De sterke nadruk op de onderlinge concurrentie tussen ketens en het gebrek aan overkoepelend sectorbrede kennisontwikkeling kan het economische belang van het Nederlandse snijbloemencluster op de lange termijn ondermijnen.

Scenario II lijkt de benodigde massa van de verschillende schakels niet sterk aan te tasten. De break-bulk-functie van de veilingen speelt een belangrijke rol. Factoren aan zowel de aanbod- als de afzetkant kunnen echter de internationale concurrentiepositie ondermijnen. De Nederlandse productie en thuismarkt zijn ondergeschikt geraakt aan de handel. Nederlandse producenten hebben zich noodgedwongen moeten specialiseren. De collectieve kennisorganisatie past hier niet goed bij en draagt nog onvoldoende bij aan het innovatieve vermogen. Het Nederlandse cluster wordt steeds meer afhankelijk van de buitenlandse aanvoer. Maatschappelijk gezien komt er steeds meer weerstand tegen het onnodige bloementransport via Nederland (energieverbruik, milieuvervuiling, ruimtebeslag). Aan de afzetkant draagt de gemarginaliseerde thuismarkt nog nauwelijks bij aan de innovativiteit van de Nederlandse marketing. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat men niet goed in staat is om klantgerichte ketens te organiseren. Mondiaal gezien kan nog steeds niemand om het Nederlandse cluster heen, maar het is de vraag hoe lang het concurrentievoordeel voor het Nederlandse snijbloemencluster nog houdbaar is?

Het centrale kenmerk van *scenario III* is dat de collectieve kennis- en innovatieontwikkeling en het logistieke servicenetwerk in eerste instantie paradoxaal lijken, maar dat deze elkaar op langere termijn juist aanvullen. Voor het goed functioneren van een internationaal logistiek servicenetwerk is op een gegeven moment wel degelijk een bepaalde collectiviteit in financiering en aansturing van kennis & innovatie nodig, maar dan op internationaal niveau. Er zullen (met behulp van collectieve EG-financiering) innovatienetwerken in ketens ontstaan. Op langere termijn kan het Nederlandse snijbloemencluster zijn economisch belang dus behouden. De cruciale vraag is of de actoren binnen het Nederlandse snijbloemencluster, op de korte termijn, in staat zijn om vanuit de individuele ketens het collectieve belang te blijven inzien en bereid zijn daarin te investeren. Dit druist in tegen de op individualisme gerichte ketenontwikkelingen.

8. Nederlands snijbloemencluster als 'multinational'

8.1 Inleiding

De laatste fase van dit onderzoek behelst een strategische reflectie op de scenario's. Daartoe zijn zeven gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van verschillende schakels van het Nederlandse snijbloemencluster (zie bijlage 5). Het doel is om robuuste strategieën te ontwikkelen, voor bedrijf en beleid, om het Nederlandse snijbloemencluster vitaal te houden. Onder robuuste strategieën wordt verstaan strategieën die succesvol zijn (zorgen voor een vitale cluster) in meerdere scenario's. Om tot de formulering van deze strategieën te komen, stonden twee vragen centraal, waarbij de ontwikkelde scenario's als input dienden:

1. welke taak heeft het bedrijfsleven met betrekking tot het behoud van een vitale Nederlandse snijbloemencluster in 2010? Welke randvoorwaarden en speerpunten gelden daarvoor?
2. wat verwacht het bedrijfsleven van de overheid in het kader van het behoud van een vitale Nederlandse snijbloemencluster? Welke randvoorwaarden en speerpunten gelden daarvoor?

In paragraaf 8.2 wordt beschreven wat door de gesprekspartners, in de praktijk, wordt verstaan onder de term 'een vitale snijbloemencluster in 2010'. In paragraaf 8.3 worden robuuste strategieën opgesteld, zowel per thema als per schakel. De rol van de overheid ten aanzien van het behoud van een vitale snijbloemencluster wordt in paragraaf 8.4 nader belicht.

8.2 'Definitie' vitaal snijbloemencluster over tien jaar

Een cluster kan gedefinieerd worden als een complex van bedrijven dat met elkaar een integraal samenwerkingsverband vormt en als eenheid de afstand tussen productie en markt overbrugt. Een vitale cluster duidt dan op een goed draaiend complex met een sterke samenwerking tussen de verschillende schakels. In de gesprekken kwam daarbij een aantal aspecten naar voren dat een concretere invulling geeft aan het begrip 'vitale snijbloemencluster over tien jaar'. Het snijbloemencluster is in 2010 vitaal als:

- a. samenwerking/complementariteit:
 - alle sectoren/schakels in het cluster vertegenwoordigd zijn;
 - er sprake is van een gemeenschappelijk besef dat je met elkaar wereldspeler kunt blijven;
 - verschillende actoren in het cluster ieders kwaliteiten respecteren in een partnership;

- b. prestatie:
 - er sprake is van een blijvende omzetgroei uitgedrukt in geld, inclusief internationale activiteiten van het cluster, onder andere door groei van de toegevoegde waarde;
 - het cluster trekker is van vernieuwing, excelleert in nieuwe functionaliteiten en producten produceert van hoge kwaliteit;
- c. maatschappelijke acceptatie:
 - het cluster gerespecteerd is in zijn omgeving door markt en maatschappij, hetgeen onder andere tot uiting komt in het imago van het cluster. Dit vereist bijvoorbeeld een duurzame productie- en distributiewijze en een goede communicatie naar de omgeving.

Voor het voortbestaan van specifieke schakels in het cluster gelden specifieke voorwaarden met betrekking tot vitaliteit. Dit hangt onder andere af van de afhankelijkheidsrelatie tussen de betreffende schakel en het cluster.

8.3 Naar robuuste strategieën

De gesprekspartners zijn uitgedaagd, geïnspireerd door de scenario's, strategieën te ontwikkelen, voornamelijk ten aanzien van de thema's agrologistiek en kennis & innovatie. Kader 8.1 geeft een schematisch overzicht van de robuuste strategieën voor het snijbloemencluster als geheel en specifiek per schakel, die in de diverse gesprekken naar voren zijn gekomen.

Het Nederlandse snijbloemencluster als geheel

Het Nederlandse snijbloemencluster staat voor een groot aantal uitdagingen, voortkomend uit de toenemende internationale concurrentie en het toenemende belang van maatschappelijk draagvlak (onder andere 'license to produce'). Tegelijkertijd bestaat er een tendens van toenemende individualisering in de verschillende schakels van het tuinbouwcluster. Uit de 'definitie' van een vitale snijbloemencluster in 2010 in paragraaf 8.2 blijkt dat verschillende schakels (en bedrijven) in het cluster elkaar nodig hebben. Er is samenwerking vereist om grote thema's aan te pakken. Redenerend vanuit de hele cluster is een viertal robuuste strategieën te onderscheiden, namelijk:

- (1) het Nederlandse snijbloemencluster zal als multinational¹ (als één geheel) naar buiten moeten opereren, vooral waar het gaat om het creëren van maatschappelijk draagvlak, een goed imago en de ruimteproblematiek. Het cluster als geheel moet meer haar stem laten horen, om de eigen positie op de thuismarkt te verstevigen;
- (2) de verschillende spelers in het cluster moeten zich pro-actief opstellen ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen. Om de 'regie' te behouden in de internationale bloemenhandel en -productie zal het cluster nauw betrokken moeten zijn bij het organiseren

¹ De vergelijking met een multinational betreft vooral het economische belang van het snijbloemencluster. De grote diversiteit en het grote aantal spelers in het cluster vereist een andere sturing dan in een multinational. Van een BV Tuinbouw is dan ook geen sprake.

- van nieuwe ontwikkelingen, zoals productie in het buitenland en het opzetten van clusters rond grote bevolkingscentra;
- (3) de innovatiekracht van het cluster (individuele sectoren) moet worden bevorderd, om daardoor sneller en beter te innoveren dan de internationale concurrentie;
 - (4) ondanks de tendens tot individualisering en ketenvorming moet een collectieve kennisstructuur (onderwijs en onderzoek) blijven bestaan om algemene problemen snel aan te kunnen pakken. Daarbij ruimte latend voor groepsgewijze, commerciële initiatieven.

Daarnaast is een aantal strategieën te onderscheiden per schakel die de positie van de individuele schakels zullen versterken en nodig zijn om de kansen van nieuwe ontwikkelingen te benutten en de bedreigingen het hoofd te bieden. Deze zijn afgeleid van bovenstaande robuuste strategieën van de totale cluster of zijn juist een aanvulling daarop.

Detailhandel

De detailhandel is een verzamelwoord voor verschillende afzetkanalen. In deze paragraaf staat de positie van de Nederlandse bloemistwinkeliers centraal. In Nederland is dit nog steeds het belangrijkste afzetkanaal voor bloemen. De ontwikkelingen ten aanzien van afzet via het grootwinkelbedrijf (GWB) zal een grote impact hebben op de bloemistwinkeliers en vereist strategieën om op mogelijke ontwikkelingen in te spelen. De bloemenspecialisten leggen zich al toe op arbeidsintensieve producten, maar zullen zich steeds beter in de markt moeten profileren met kwaliteit, toegevoegde waarde en een andere presentatie van producten. De ondernemers zullen zich moeten positioneren ten opzichte van de concurrentie in de omgeving, bijvoorbeeld door het kiezen van een eigen marktsegment.

Om de inkoopkracht van de bloemistwinkeliers te vergroten en logistieke voordelen te kunnen behalen is de huidige strategie (geïnitieerd vanuit de brancheorganisatie) gericht op het stimuleren van samenwerking tussen bedrijven binnen de branche. Dit blijkt een lastig traject te zijn: vertrouwensrelaties ontbreken en de ondernemers zien elkaar eerder als concurrent dan als collega. Een andere optie voor (samenwerkende) bloemistwinkeliers is het realiseren van samenwerking met andere schakels binnen de keten. Het stimuleren van samenwerking tussen bloemistwinkeliers of in de keten is in alle scenario's een belangrijke strategie; wel kunnen verschillende accenten worden gelegd.

Het ontstaan van een internationaal netwerk van clusters (scenario I en III) vormt enerzijds een bedreiging (concurrentie van het GWB), maar biedt ook nieuwe kansen. Ook in de nieuwe clusters zal er behoefte bestaan aan producten met een grote toegevoegde waarde. Naast onderlinge samenwerking zal intensievere samenwerking gezocht moeten worden met de groothandel om in te spelen op de geschetste ontwikkelingen.

Naar verwachting zal in de 24-uurseconomie de handel zich steeds meer spreiden over de gehele dag. In verband met de toenemende verkeerscongestie is het belangrijk om de aanvoer van producten op gunstigere tijdstippen te laten plaatsvinden. Een bestelsysteem van producten (bijvoorbeeld via internet) biedt in dit kader mogelijkheden. Voorwaarde is dat de drempel met betrekking tot het uithanden geven van inkoopactiviteiten wordt overwonnen. Het stimuleren van direct contact tussen teler en bloemist, voor uitwisseling van informatie en afstemming, is in dit kader zeer belangrijk. De fragmentatie

die door bovenstaande ontwikkelingen zal ontstaan leidt automatisch tot nieuwe logistieke vragen.

De fijnmazigheid van distributie is voor de bloemistwinkelier zeer belangrijk: de aard van het product beperkt de mogelijkheden om met voorraden te werken. Een andere strategie om risico's met betrekking tot het beperken van voorraden te spreiden is het kiezen van meerdere inkoopkanalen. Deze strategie is al door meerdere bedrijven ingezet.

De huidige organisatie van kennisontwikkeling is vooral gericht op scholing, zowel collectief als gericht op het individuele bedrijf. Vanuit de brancheorganisatie is nauw contact met een AOC en is een eigen diplomalijn opgezet. Ook is er vanuit de brancheorganisatie een strategie om de penetratie van computergebruik te vergroten en de mogelijkheden van ICT beter te benutten. Hoe minder bloemistwinkeliers zelf naar de veiling gaan om in te kopen, des te belangrijker wordt de communicatie tussen diverse handelspartijen. ICT is daarvoor een belangrijke insteek.

Samenwerking binnen deze schakel lijkt noodzakelijk om voornamelijk het besef van kansen en bedreigingen te verbeteren: bijvoorbeeld een denktank met betrekking tot strategische ontwikkelingen. Nadrukkelijk moet ingespeeld worden op ontwikkelingen in de keten.

Bloemengroothandel

De bloemengroothandel heeft een belangrijke functie als organisator van de goederenstroom. Naast het bewerkstelligen van transacties en het nemen van risico's daarin, heeft de groothandel een rol als adviseur naar zowel kwekers als afnemers. De Nederlandse bloemengroothandel wordt een steeds meer internationaal opererende schakel. Om het grote belang in de bloemenhandel binnen het Afrikaans-Europese cluster te behouden is een sterke controle op productstromen belangrijk, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin. De bloemengroothandel zal, zowel aan de inkoop- als aan de verkoopzijde, door middel van het ontwikkelen van distributie- en verwerkingsfaciliteiten de grip op concurrerende productstromen moeten zien te behouden en/of vergroten.

De huidige strategieën met betrekking tot agrologistiek zijn vooral gericht op het uitbesteden van transportactiviteiten en het bestuderen van alternatieve vervoersmodaliteiten voor het wegtransport (bijvoorbeeld trein). Gezien het toenemende belang van fijnmazige distributie zal dit een belangrijke strategie blijven.

Bovendien is een belangrijke strategie het kiezen van klanten. Het wordt steeds belangrijker om vanuit kostenefficiëntie en kennisoogpunt een keuze te maken voor het beleveren van één bepaald afzetkanaal. Ook de keuze van afzetgebied (onder andere nationaal versus internationaal) zal een onderdeel zijn van deze keuze. Alleen door specialisatie is het mogelijk om, gezien de grote variatie in het assortiment, voldoende schaalgrootte te realiseren.

Als een bedrijf zich richt op het *supermarktsegment* is het genoodzaakt zich dicht bij de klant te vestigen. Daardoor zal een zekere regionalisering van activiteiten plaatsvinden, bepaald door vervoerskosten, vertragingen en arbeidskosten (denk aan directe import, regionale productie, en dergelijke). Indien een bedrijf zich richt op *bloemistwinkeliers* dan zal er minder veranderen ten opzichte van de huidige situatie. Er is een essentieel verschil tussen de beleving van beide segmenten: bloemisten kopen een 'halfproduct', supermarkten nemen een 'eindproduct' af. Dit stelt andere eisen aan bijvoorbeeld het serviceniveau.

In scenario II (zie hoofdstuk 5) blijft het beleven van bloemistwinkeliers de centrale activiteit van de groothandel. Mede vanwege de verkeerscongestie moet de strategie gericht zijn op het realiseren van meer directe lijnen tussen teler en bloemist. Daarbij komt meer nadruk te liggen op bestelling en minder nadruk op lijnrijden. Het realiseren van directe logistieke lijnen tussen teler en (een samenwerkingsverband van) bloemisten is onder andere afhankelijk van de grootte van de partijen. Voor kleine partijen is de logistieke afhandeling via de veiling(klok) het meest efficiënt (break-bulk-functie).

Het ontwikkelen en toepassen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) speelt een belangrijke rol met betrekking tot het behoud en/of verstevigen van de positie van de Nederlandse groothandel in de internationale bloemenhandel. Enerzijds biedt het (deel)oplossingen voor logistieke problemen, anderzijds biedt het mogelijkheden om nieuwe markten aan te boren en/of beter te voldoen aan de consumentenwensen. Het definiëren van de kwaliteit van het product door de hele keten is hiervoor een belangrijke voorwaarde (VGB, 2002). Keteninformatiesystemen, bijvoorbeeld, kunnen een rol spelen om belemmeringen op dit terrein op te lossen. Bovendien kan ICT worden ontwikkeld ten behoeve van het opzetten van nieuwe marketingconcepten, de introductie van nieuwe logistieke innovaties en het loskoppelen van product en transactie. Het is belangrijk dat spelers van deze schakel deze mogelijkheden zoveel mogelijk benutten.

De toegepaste kennis in de groothandel is veelal niet branchespecifiek. Alleen technologie ten aanzien van houdbaarheid en koeltechniek is specifiek voor de bloemenhandel. Marktkennis wordt collectief verzorgd via het Bloemen Bureau Holland. Kennis en inzicht in de teelt is weinig ontwikkeld doordat het veilingssysteem dit niet noodzakelijk maakt. Naarmate groothandelsbedrijven zich meer gaan toeleggen op de beleving van supermarkten zal de integrale kennisontwikkeling binnen ketens belangrijker worden.

Samenwerking binnen de schakel bloemengroothandel is noodzakelijk voor de ontwikkeling van grootschalige projecten zoals de ontwikkeling van alternatieve vervoersmodaliteiten en standaardisering van transportmiddelen. Daarnaast moet gezamenlijk beleid ontwikkeld worden ten aanzien van de kwaliteit van het product: de kwaliteit moet worden gewaarborgd door betrouwbare en toegankelijke kwaliteitsinformatie.

Veilingen

De veilingorganisaties spelen een centrale rol ten aanzien van de agrologistiek binnen het snijbloemencluster. Tot op heden zijn de strategieën vooral gericht op het verstevigen van de positie van Nederland als logistieke draaischijf, met als speerpunten centrumfunctie, marktplaatsgedachte en fysieke logistiek. Tengevolge van ontwikkelingen op verschillende afzetmarkten en de groei van het marktaandeel van het GWB staat een heroriëntatie op deze strategie op stapel. Als het marktaandeel van het GWB verder stijgt, wordt het fenomeen marktplaats steeds minder relevant. Daardoor zal de aandacht verschuiven van het verschaffen van een marktplaats naar het faciliteren van logistieke bewegingen (onder andere beheren van informatiestromen). Dit omvat ook productstromen die fysiek niet langer via de veiling en Nederland lopen, maar waarbij de veiling wel service verleent (informatie, financiële afwikkeling, enzovoort). De veiling zal daarbij wel een rol als marktplaats, al zij het virtueel, blijven vervullen voor voornamelijk dag- en kortetermijnhandel.

Met betrekking tot scenario II (zie hoofdstuk 5), dat door de veilingen wordt omarmd als het meest waarschijnlijke scenario, zal de strategie van de veilingen nauwelijks afwijken van de huidige strategie (inclusief een mogelijke heroriëntatie). De verkeerscongestie zal wel een steeds belangrijker aandachtspunt worden. Strategieën zullen meer gericht worden op efficiëntere vervoersbewegingen, andere rijtijden en alternatieve vervoersmodaliteiten.

Een robuuste strategie voor de veilingen is dat zij zich meer gaan richten op de agrologistiek en minder op de fysieke marktplaatsfunctie.

De huidige kennisontwikkeling is veelal gekoppeld aan diverse deelgebieden en vestigingen. Belangrijke onderwerpen zijn internationalisering, productie, kwaliteit/assortiment, commercie en logistiek. Daarnaast blijven de veilingen het initiatief nemen om de grotere thema's binnen de sector aan te pakken, zoals MPS in het verleden. Er is samenwerking tussen de veilingorganisaties met betrekking tot zaken als standaardisering van logistieke middelen en van het commerciële traject (e-commerce). Het stroomlijnen van processen door standaardisering levert efficiëntievoordelen op en is voor het cluster als geheel belangrijk om het hoofd te kunnen bieden aan verschillende uitdagingen van de toekomst.

Primaire productie

Uit de gesprekken is voor deze schakel een drietal robuuste strategieën naar voren gekomen:

- (1) de 'lead' houden in internationale ontwikkelingen;
- (2) het imagoprobleem van de glastuinbouw wegnemen, in verband met het creëren van maatschappelijk draagvlak en het aantrekken van voldoende (gekwalificeerd) personeel;
- (3) productdiversificatie: ten opzichte van concurrerende productiegebieden ligt de kracht van de Nederlandse primaire sector in het complete en innovatieve samenstellen van het productpakket.

De primaire sector heeft nauwelijks een strategie ten aanzien van agrologistiek ontwikkeld. De productie is daarvoor te veel versnipperd. In het algemeen wordt de strategie voor logistiek bepaald door het afzetkanaal. Wel staat de primaire productie aan het begin van strategievorming ten aanzien van agrologistiek, dit proces wordt mede aangezwengeld door de sierteeltvisie van VGB (VGB, 2002). Aandachtspunten in dit proces zijn bijvoorbeeld het organiseren van ketenverkorting, het mechaniseren en automatiseren van handelingen in de naoogstfase en het elimineren van dubbele handelingen in de keten. In dit kader wordt ook voor de teeltbedrijven de keuze voor een bepaald marktsegment steeds belangrijker.

De teeltsector moet niet weggelopen voor de concurrentie tengevolge van de ontwikkelingen in scenario I en III (zie hoofdstuk 4 en 6). Gesloten ketens zijn prima, zolang er maar een grote diversiteit aan de koopkant blijft. In een dergelijke situatie is het belangrijk dat de primaire sector zich internationaal actief opstelt en (een deel van) de organisatie van de lokale productie in het buitenland op zich neemt. De Nederlandse primaire productie moet de 'lead' houden in de wereldproductie. Een belangrijk onderwerp hierbij is dat be-

lemmeringen in wet- en regelgeving met betrekking tot internationale activiteiten moeten worden weggenomen.

De Nederlandse primaire sector heeft er belang bij dat Nederland een belangrijke logistieke draaischijf blijft. Informatiestromen moeten via Nederland blijven lopen, ook als fysieke stromen buiten Nederland om zouden gaan. Naast de toenemende buitenlandse concurrentie is ook de maatschappelijke acceptatie van de sector een belangrijk (toekomstig) item. Elementen van de bovenstaande robuuste strategieën zijn: openstaan voor nieuwe ontwikkelingen, niet bang zijn voor risico's, opzoeken van partners, actieve en open houding, automatisering en schaalvergroting.

De huidige organisatie van kennisontwikkeling is nog veelal collectief geregeld. De kennisstructuur in Nederland is uniek en bepaalt in belangrijke mate de kracht van de Nederlandse primaire sector. De financiering hiervan geschiedt via contributies en heffingen. Onder invloed van individualisering richten steeds meer ondernemers zich op andere kennisbronnen; vooral op het gebied van management en ondernemerschap. Elke ondernemer moet het vermogen hebben om zelf te leren. Het opzetten van het Tuinbouwclusteracademie is hiervan een voorbeeld om dit te faciliteren (Van de Geijn et al., 2002).

Wel is er een tendens tot samenwerking ten behoeve van de politieke lobby. Voor de grote kwesties, zoals het creëren van maatschappelijk draagvlak en grote innovatieve ontwikkelingen, zijn zelfs de grootste tuinbouwbedrijven te klein. Het evenwicht tussen collectiviteit en individueel bedrijf wordt mede bepaald door de mate waarin een innovatie te beschermen (octrooi) valt.

Veredeling/vermeerdering

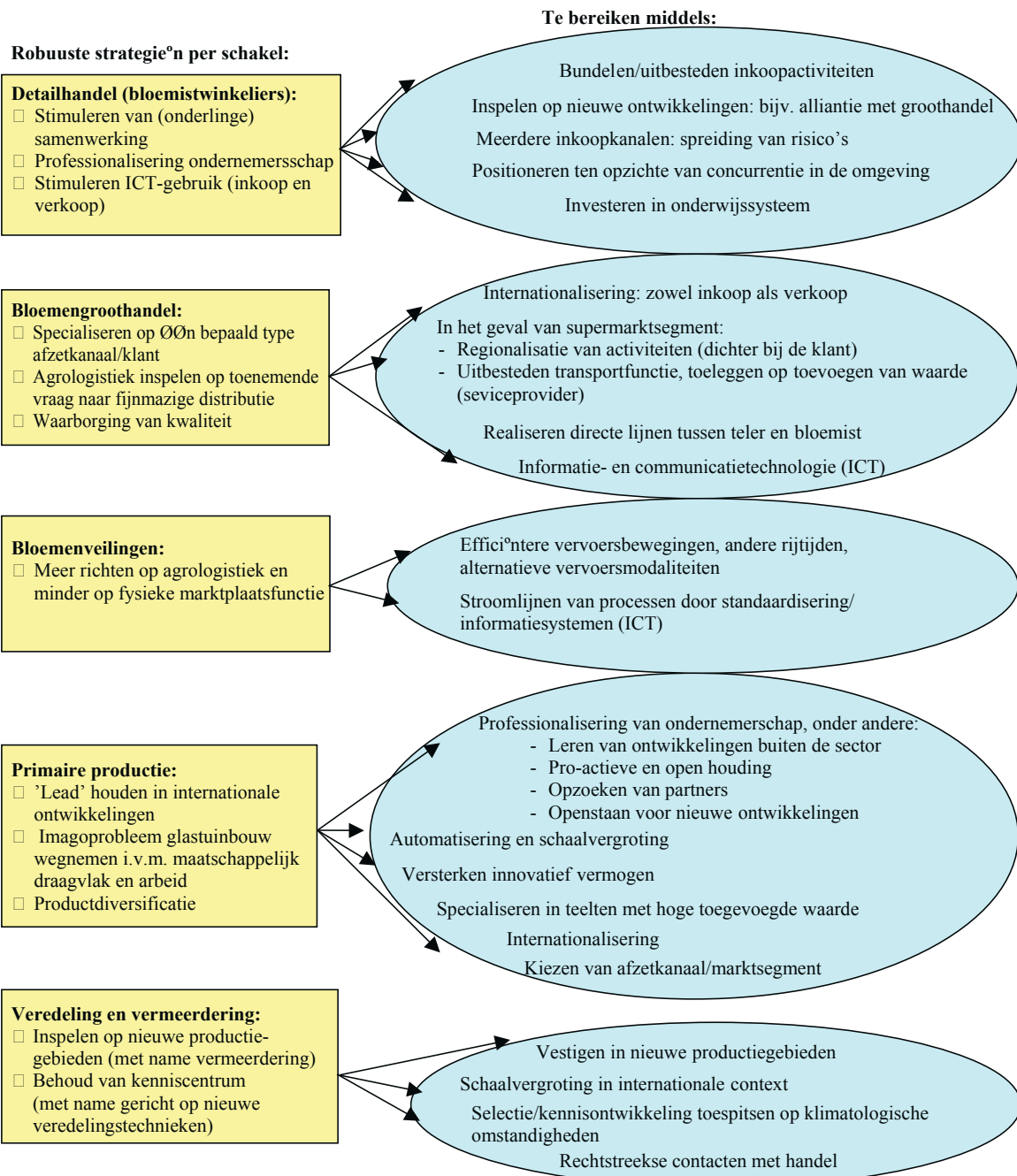
Agrologistiek speelt binnen deze schakel een geringe rol. In de regel zijn volumes klein. Er is in deze schakel geen algemene visie op agrologistiek. Volumes bepalen de reikwijdte van de activiteiten. Mochten er nieuwe productiegebieden ontstaan met voldoende schaal-grootte dan is het zeker denkbaar dat bepaalde vermeerderingsactiviteiten naar deze nieuwe productiegebieden zullen verplaatsen. Arbeidskosten en kwaliteit zijn daarbij de bepalende factoren.

In combinatie met schaalvergroting wordt er in de veredeling en vermeerdering steeds meer individueel geïnvesteerd in Research & Development. Drijvende krachten hierachter zijn: (1) marktontwikkeling vereist snelheid en onafhankelijkheid van trage instituten én (2) een terugtrekkende overheid. Voor kleine bedrijven is de (collectieve) kennisinfrastructuur nog wel belangrijk.

Mede vanuit de ontwikkelingen richting een meer vraaggestuurde markt zijn meer rechtstreekse contacten tussen veredeling en handel wenselijk. Van een betere afstemming op de wensen van de markt kan het cluster als geheel profiteren.

Robuuste strategieën voor de cluster als geheel:

- Als 'multinational' naar buiten opereren: creëren van maatschappelijk draagvlak en imago
- Proactieve houding ten aanzien van nieuwe ontwikkelingen, met name internationale samenwerking
- Bevorderen innovatiekracht (van cluster en individuele schakels)
- Investeren in collectieve kennisstructuur, ruimte latend voor groepswijze commerciële activiteiten



8.4 Rol van de overheid

Een belangrijke vraag die gekoppeld is aan de strategische reflectie is welke rol de overheid wordt toegedicht met betrekking tot bovenbeschreven strategieën. Onderstaand is een inventarisatie gemaakt, waarbij ook andere thema's dan agrobiologie en kennis & innovatie aan de orde komen. In kader 8.2 is deze inventarisatie schematisch weergegeven.

Uit de gesprekken kunnen de volgende algemene aandachtspunten met betrekking tot de rol van overheid worden gedestilleerd:

- a. het is belangrijk dat er voldoende samenhang is in het overheidsbeleid, met als uitgangspunt een vitaal Nederlands snijbloemencluster in 2010 (paragraaf 7.2). Specifiek beleid voor één schakel heeft vaak consequenties voor andere schakels in het cluster. Een voorwaarde hiervoor is dat de sector zich als cluster presenteert richting de overheid;
- b. kennis & innovatiekracht van de sector worden als belangrijke concurrentiefactoren voor het cluster gezien. Ten aanzien van het instandhouden van het kennisnetwerk en het faciliteren van het innovatieve vermogen van het cluster wordt de overheid een belangrijke taak toegedicht, bijvoorbeeld in het faciliteren en participeren in een Innovatiefonds voor Strategische innovaties. Vooral de situatie rond het onderwijs wordt in dit kader als zorgwekkend ervaren. Het stimuleren van publieke-private samenwerkingsverbanden in het onderwijs en onderzoek is in dit kader een belangrijk onderwerp;
- c. agrobiologie is een centraal thema voor de komende jaren. Naast algemene taken ten aanzien van de infrastructuur, wordt de overheid een coördinerende rol toegedicht in het ondersteunen van pilotprojecten gericht op het oplossen van logistieke knelpunten en het ontwikkelen van nieuwe logistieke concepten;
- d. om het mogelijk te maken dat verschillende partijen in het Nederlandse snijbloemencluster kunnen (blijven) inspelen op de verdergaande internationalisatie, speelt de overheid een belangrijke rol in het wegnemen en/of voorkomen van belemmeringen, die het realiseren van een internationaal netwerk in de weg staan. In dit kader kan onder andere gedacht worden aan:
 - harmonisatie van fytosanitaire wet- en regelgeving, inclusief de controles;
 - bescherming van intellectueel eigendom;
 - bevordering van internationalisering van het tuinbouwcluster.

Onderstaand wordt specifiek ingegaan op de rol van de overheid vanuit het gezichtspunt van de verschillende schakels in het snijbloemencluster. Het betreft dan een verdere invulling van bovenstaande aandachtspunten en sectorspecifieke aanvullingen.

Vanuit de brancheorganisatie van de *bloemistwinkeliers* wordt, behoudens de reguliere taken ten aanzien van bijvoorbeeld de kwaliteit van de wegen, met betrekking tot agrobiologie niet veel extra verwacht van de overheid. De aansturing van veranderingsprocessen van logistieke processen moet vooral vanuit de markt en de sector zelf komen. Ten aanzien van kennis & innovatie moet de overheid een stimulerende en faciliterende rol vervullen, die voornamelijk gericht is op de kwaliteit van het onderwijs en verbetering van de samenwerking tussen het bedrijfsleven en het onderwijs/onderzoek.

Vanuit het gezichtspunt van de *bloemengroothandel* wordt de overheid vooral een ondersteunende rol toegedicht, bijvoorbeeld met betrekking tot het stimuleren van bedrijven zich dicht bij de afzetmarkt te vestigen. In 'public-private-partnership' zijn mogelijke instrumenten die de overheid kan inzetten: voorstudies, infrastructuur, ondersteuning/ontwikkeling pilotprojecten, subsidieregelingen en begeleiding. Ten aanzien van kennisontwikkeling moet de overheid vooral oplossingsgericht zijn: bijvoorbeeld het faciliteren van studies naar nieuwe logistieke concepten.

Vanuit het gezichtspunt van de *veilingen* worden de thema's agrologistiek en kennis & innovatie aan elkaar gekoppeld. Om de agrologistieke knelpunten van de toekomst op te lossen moet de overheid onderzoek en onderwijs met betrekking tot agrologistiek meer op de kaart zetten. Er zal meer strategisch aan de slag gegaan moeten worden met het onderwijsbeleid; hierin is voor zowel de overheid als het bedrijfsleven een rol voorzien.

Voor de Nederlandse veilingen is het behoud van een sterke primaire sector in Nederland cruciaal.

De *primaire sector* dicht de overheid vooral een faciliterende rol toe. Dit kan tot uiting komen door het laten uitvoeren van onderzoek, studies, verstrekken van startkapitaal voor innovaties en/of kennisontwikkeling, het regelmatig in kaart brengen van internationale marktontwikkelingen (landbouwattachés) en het in stand houden van een sterk kennisnetwerk (ook wetenschappelijk). Belangrijk is dat vernieuwers voldoende ruimte krijgen.

Medeverantwoordelijkheid van zowel overheid als bedrijfsleven dient het sleutelwoord te zijn voor het overheidsbeleid ten aanzien van bijvoorbeeld gewasbescherming, energieverbruik en meststoffenverbruik. Duidelijke doelstellingen moeten bijdragen aan het gezamenlijke doel: een gezonde, maatschappelijk geaccepteerde sector. De overheid stelt de randvoorwaarden op en stimuleert nieuwe ontwikkelingen. Met betrekking tot ruimtelijke ordening heeft de overheid een voorwaardenscheppende taak om de vereiste schaalvergroting mogelijk te maken.

Voor de *veredelings- en vermeerderingssector* is het belangrijk dat de overheid zorgdraagt voor goede voorzieningen voor het invliegen en doorvoeren van uitgangsmateriaal. Daarbij moeten mogelijke belemmeringen op fyto-sanitair gebied (lees: lastenverzwaringen en mogelijk oneigenlijke concurrentie) zoveel mogelijk voorkomen worden. Men voorziet problemen met de nieuwe fyto-sanitaire EU-richtlijnen.

Met betrekking tot het thema kennis & innovatie zijn de volgende punten aangedragen. De overheid:

- heeft een belangrijke taak in de bescherming van intellectueel eigendom; het is absolute noodzaak om dit op internationaal niveau beter te regelen;
- dient zich in te zetten om het kenniscentrum vitaal te houden; ontwikkelingen ten aanzien van het onderwijs zijn zorgwekkend;
- moet het onderzoek blijven faciliteren, met specifieke aandacht voor de kloof die is ontstaan tussen de behoeften van de sector en de 'scope' van het Wageningen onderzoek (te ver van de praktijk, te lange termijn);
- moet zich in het kader van het behoud van het kenniscentrum inzetten om het wegstromen van hoogwaardige werkgelegenheid en kennisontwikkeling te voorkomen. Het uitsluiten van de klassieke verdeling van de WBSO (loonkostensubsidie) zal mogelijk leiden tot verplaatsing van veredelingsactiviteiten naar lage lonenlanden. Veel

subsectoren binnen de snijbloemensector zijn nog afhankelijk van klassieke veredelingsmethoden.

Kader 8.2 Taken toegedicht aan de overheid met betrekking tot het Nederlands snijbloemencluster

Overheidsbeleid voor snijbloemencluster

- Samenhang in beleid: richten op een vitaal Nederlands snijbloemencluster in 2010
- Behouden/versterken van het kennisnetwerk: onderwijs als speerpunt
- Faciliteer innovatief vermogen van de cluster: innovatiekracht als concurrentiefactor
- Agrologistiek: faciliteren van het oplossen van logistieke knelpunten en ontwikkelen van nieuwe logistieke concepten
- Bevorderen van internationalisatie

Aandachtspunten per schakel:

Detailhandel (bloemistwinkeliers):

- Faciliterende en stimulerende rol: kwaliteit onderwijs en samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs/onderzoek
- Reguliere taken in verband met logistiek (bijvoorbeeld kwaliteit wegnen)

Bloemengroothandel:

- Ondersteunen van processen om bedrijven dicht bij de klant te laten vestigen (public-private-partnership)
- Faciliteren van studies naar nieuwe logistieke concepten

Bloemenveilingen:

- Onderzoek en onderwijs met betrekking tot agrologistiek meer op de kaart zetten
- Binnen maatschappelijke acceptatiegrenzen koesteren van de primaire productie in Nederland

Primaire productie:

- In standhouden van sterk kennisnetwerk
- Faciliterende rol: monitoring van internationale marktontwikkelingen, startkapitaal innovaties en dergelijke
- Medeverantwoordelijkheid nemen voor een gezonde, maatschappelijk geaccepteerde sector
- Voorwaardenscheppend beleid: bijv. ruimtelijke ordening, energiebeleid en nutsvoorzieningen

Veredeling

- Bescherming intellectueel eigendom; op internationaal niveau regelen
- Kenniscentrum vitaal houden: met name onderwijs
- Kloof verkleinen tussen (Wagenings) onderzoek en de behoeften van de sector
- Behoud veredelingsactiviteiten in Nederland: hoogwaardige werkgelegenheid en kennisontwikkeling

Vermeerdering:

- Goede voorzieningen voor invliegen en doorvoeren van uitgangsmateriaal
- Mogelijke belemmeringen op fytosanitair gebied (EU-richtlijnen) zoveel mogelijk voorkomen

Literatuur

Literatuur waar naar verwezen is

Bloemenveiling Holland, *Meerjarenbeleidsplan 2001*. 2001.

Nederland Bloemenland, 2002. Met vertrouwen naar de toekomst, Sectorvisie bloemisterij, 2002.

Bunte, F. en S. Deneux, *Tweestromenland - De Nederlandse sierteeltketen in 2012*. Floriade-studies 2002, Internationale concurrentie Nederlandse tuinbouw. Intern Rapport LEI, Den Haag, oktober 2001, 2002.

Geijn, W.E. van de, H.J. van Oosten en H.J.H. Koehorst, *Naar een Tuinbouwcluster-Academie. Leren 'van buiten' om sterker te staan*. Rapportnummer 02.2.011. In opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw, Den Haag, 2002.

Heijden, C.A.J.M van der, *Toekomstdenken met scenario's: lessen uit 25 jaar praktische ervaring (Shell)*. 1995.

LNV, *Visie Agrologistiek*. Ministerie van LNV, Den Haag, 2001.

Meijl, H. van, A. Wolters, R. Thoen en H. Vis, *'Onderweg naar de top' - Wie de berggoden dient, zal beloond worden: de Nederlandse tuinbouw in 2012*. Intern Rapport Floriade-studies 2002: Internationale concurrentie Nederlandse tuinbouw, LEI/VEK, Den Haag, 2001.

Mol, C.S.M., E.H. Poot, K. Weening en K.L. Zimmermann, *Ontwikkelingen in het Nederlandse snijbloemencluster*. Interne Nota. LEI, Den Haag, 2003.

Poot, E.H., C.S.M. Mol en C. Teeuwen, *Verslag van de GDR sessie: Scenario's voor een vitaal Nederlands Snijbloemencluster in 2010*. Interne Nota. LEI, Den Haag, 2002.

Rabobank, *De kleur van samenwerking; ontwikkelingen in de sierteelt: van solisme naar partnerschap in ketens*. Rabobank Nederland, Agrarische Zaken, Eindhoven, 2002.

VGB, *Naar een bloeiend 2000...* Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten, Aalsmeer, 1996.

VGB, *Een B(l)oeiende sector; de visie van de sierteeltgroothandel 2002-2007*. Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten, Aalsmeer, 2002.

Wijnands, J. en H.J. Silvis, *Onderweg - Concurrentiepositie Nederlandse agrosector*. LEI, Den Haag, 2000.

Verder geraadpleegde literatuur

Agroketens en ruimte, Buck Consultants International, Den Haag, 2001.

Dagevos, J.C., *Zoeken naar de toekomst. Een beknopte handleiding*. LEI, Den Haag, 1999.

Geijn, W.E. van de, *Van logistieke draaischijf naar duurzaam service netwerk*. Innovatie Netwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Stichting Innovatie Glastuinbouw, Den Haag, 2002.

Johnson, G. en K. Scholes, *Exploring corporate strategy*. Fourth edition, p. 85-87. London, 1997.

Postma, Th.J.B.M., A.M.M. Vijverberg, R.P. Bood en S. Terpstra, *Toekomstscenario's: hulpmiddel bij de strategische koers van een organisatie*. Bedrijfskunde Jaargang 67, nr. 2, p. 13-19, 1995.

Reinhard, A.J., J.C. Dagevos, R. Jongeneel en L.H.G. Slangen, *Wenken voor scenariodenken: voorstudie naar een toekomstverkenning landbouw 2025*. Notitie kennisseenheid maatschappij KE 01.01. LEI, Den Haag, 2001.

Bijlage 1 Overzicht van relevante thema's per schakel van de Nederlandse snijbloemencluster

Actor	Belangrijke thema's
1. Detailhandel	<ul style="list-style-type: none"> - Professionalisering - Garanties - Milieu - ICT & Internet - Codering - Verschuiving marktaandelen (detailhandelstructuur) - Ketenafspraken
2. Groothandel	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisering - ICT - Handelsconcepten (type groothandelaren) - Infrastructuur en distributie - Specialisatie - Ketenverkorting en -samenwerking - Concentratie en schaalvergroting - MVO
3. Veiling	<ul style="list-style-type: none"> - Logistiek - Mondialisering - Kwaliteitsbeleid (standaardisatie) - E-commerce - Transparantie in ketens - MVO - Schaalgrootte
4. Primaire productie	<ul style="list-style-type: none"> - Teelttechnische ontwikkeling - Productinnovatie - Arbeid - Milieu en MVO - Professionalisering ondernemerschap - Schaalgrootte - Ruimtelijke ordening - Internationalisatie
5. Veredeling	<ul style="list-style-type: none"> - Internationalisering - Biotechnologie - Biodiversiteit - Intellectueel eigendom - MVO - Productinnovatie - Keten en/of sectorstructuur

Bijlage 2 Strategisch thema: internationalisering

Definitie

Internationalisering is enerzijds het verschijnsel dat bedrijven actief worden/zijn op andere markten dan de thuismarkt, bijvoorbeeld door export, het openen van een handelsvestiging, het verstrekken van een licentie aan een buitenlandse onderneming, het aangaan van een strategische allianties, of het openen van een productievestiging in het buitenland. Anderzijds is internationalisering de macro-ontwikkeling dat een steeds groter percentage bedrijven op meerdere nationale markten actief is.

Ontwikkelingen

Ook in de agri-business is internationalisering een ontwikkeling waar men niet omheen kan. Diverse internationale ontwikkelingen leiden tot een sterk veranderende omgeving van de glastuinbouw. Enkele ontwikkelingen zijn:

- *snelle demografische veranderingen*. De wereldbevolking groeit snel met enerzijds een verjonging in 'opkomende markten' als Zwitserland en Scandinavië en anderzijds vergrijzing in de Westerse markten en 'opkomende markten' als Oost-Europa en China. Verder is er de ontwikkeling van veroudering in 'bestaande Westerse markten';
- internationaal komt het *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO) op de agenda. Burgers (consumenten) stellen meer eisen aan internationale bedrijven ten aanzien van hun maatschappelijk gedrag.

In tegenstelling tot de handel in andere agrarische producten, is de snijbloemenhandel niet erg onderhevig aan handelsbelemmeringen. Fytosanitaire beperkingen vormen waarschijnlijk de enige belemmeringen. Belangrijke locatie bepalende factoren zijn de productie- en transportkosten (olieprijzen, afstand tussen productiegebieden en consumptiegebieden) en de ontwikkeling van nieuwe consumptiegebieden.

Het snijbloemencluster

Nederland heeft in de afgelopen decennia een uitgesproken dominante positie opgebouwd op gebied van productie en handel in snijbloemen. Maar liefst 58% van de wereldexport en 85% van de EU-export vindt plaats vanuit Nederland. De teelt en internationale handel hebben zich daarbij zeer sterk geconcentreerd rond het unieke concept van de Nederlandse veilingen. Momenteel neemt de productie buiten Nederland echter duidelijk toe en de kwaliteit van dit product wordt steeds beter. Nederlandse veredelings- en vermeerderingsbedrijven, toeleveringsbedrijven en expertise spelen hierbij ook een belangrijke rol. Daarnaast vindt toename van de vraag vooral plaats in de verder van Nederland gelegen markten. In de regio zijn dit Oost-Europa en de Zuidelijke EU-landen, en in verdere markten met name Oostelijk Azië, maar ook Zuid-Amerika. Deze ontwikkelingen leiden tot een internationalisering van de bloemensector. Dit heeft tot gevolg dat de individuele schakels in de keten op een meer internationale schaal moeten gaan opereren om hun leidende rol te handhaven. De tendens naar internationalisering lijkt vast te staan. De snelheid van het proces zal bepalen of de diverse partijen tijdig hun maatregelen kunnen nemen.

De *veredelings- en vermeerderingsbedrijven* zijn al meer dan twintig jaar geleden de weg naar internationalisering ingeslagen. Om goedkoper uitgangsmaterialen te produceren, hebben ze vestigingen buiten Nederland opgestart. Dit heeft tevens de toegang tot telers/afnemers op buitenlandse markten vergemakkelijkt. Inmiddels heeft deze branche, internationaal, een bijzonder sterke positie verworven. De voortgang van de internationalisering valt vanuit Nederland natuurlijk moeilijk te beheersen. De mate waarin de schakels in de keten hierop gaan inspelen, ligt uiteraard meer onder eigen controle. De veredeling heeft al een wereldwijde oriëntatie opgebouwd. Toch is ook hier de vraag relevant of ze zich zullen handhaven voor producten, waarbij de thuisbasis Nederland niet langer het belangrijkste teeltgebied zal blijven, bijvoorbeeld anjer en kleinbloemige rozen.

Zoals hierboven vermeld, neemt de productie in sommige landen sterk toe. Dit wordt gestuurd door gunstige productieomstandigheden (temperatuur, licht en goedkope arbeid) en wordt ondersteund door betere beschikbaarheid van expertise en transportfaciliteiten. Nederlandse *primaire productiebedrijven* nemen deel aan de internationalisatie door het opzetten van vestigingen in met name Zuid-Europa, Afrika en ook in Zuid-Amerika. Telen in het buitenland lijkt echter een nog grotere potentie te hebben dan momenteel in de praktijk wordt gebracht. Mede hierdoor zijn enkele veredelingsbedrijven recentelijk met primaire productie (roos) in Afrika begonnen. Telers kunnen vestigingen in het buitenland starten, maar dit is geen eenvoudige stap en voor velen geen reële optie. Specialiseren in teelten waarvoor de internationale concurrentie minder hevig is, zal voor de Nederlandse telers de meest aangewezen weg zijn.

Bij de *veiling* is slechts in geringe mate iets te merken van internationalisatie. Uiteraard komt steeds meer importproduct via dit verkoopkanaal, maar de productstromen blijven via de bestaande Nederlandse locaties lopen. Wel hebben de veilingen enkele buitenlandse kantoren geopend ten behoeve van de importstromen. Veilingen zijn als coöperaties van Nederlandse telers tamelijk plaatsgebonden. Bovendien zijn er grote investeringen gedaan in de huidige faciliteiten. Het zal voor de veilingen lastig zijn om grip te houden op de productstromen, wanneer deze in toenemende mate buiten Nederland gaan lopen. Misschien zijn er mogelijkheden via nieuwe initiatieven zoals Tele-veilen waarbij het product niet fysiek voor de klok hoeft te passeren. Productstromen zullen niet langer als vanzelfsprekend via Nederland lopen. Dit zal als eerste voordoen bij de bulkproducten, en voor afnemers die grote hoeveelheden kunnen afnemen (supermarkten). Daarna zullen ook kleinere producten op de nieuwe stromen 'meeliften' en zal dit proces zichzelf versterken. Op korte termijn zal de impact niet direct voelbaar zijn, of zal de natuurlijke groei het bovengenoemde effect nog compenseren. Op langere termijn is echter niet ondenkbaar dat veilingen met overcapaciteit te maken krijgen.

Handelsbedrijven hebben wellicht goede kaarten om in te spelen op de internationalisering. Voorwaarde is dat ze de aanvoer via de veilingen gaan aanvullen met buitenlandse bronnen en op belangrijke markten tevens een full-service distributienetwerk opzetten. De hiervoor noodzakelijke kennis van zaken is aanwezig. Hiermee zullen internationaal opererende handelsbedrijven in internationaal product ontstaan (VGB, 1996). Om hun vooraanstaande rol te behouden, zullen handelsbedrijven internationaler moeten opereren en ook meer kennis van de aanvoerszijde moeten ontwikkelen. Om dit te realiseren zal een schaalvergroting in de sector noodzakelijk zijn.

Bijlage 3 Strategisch thema: agrologistiek

Definitie

De definitie van agrologistiek die in deze studie geldt, luidt: het transport, de opslag, de distributie en de regie (besturing, beheersing en organisatie) van de agrostromen in de gehele snijbloemenketen, van grondstoffen tot consument (LNV, 2001, p. 3). Hierbij zijn de volgende voertuigbewegingen te onderscheiden:

- a. toelevering van grondstoffen aan primaire producten;
- b. collectieervoer van de primaire productie naar de verwerking (bijvoorbeeld de veiling);
- c. verplaatsingervoer van de verwerking/veiling naar het (internationale) distributiecentrum;
- d. fijndistributie van het distributiecentrum naar de detailhandel.

De internationale snijbloemenhandel kenmerkt zich door een enorme productvariëteit afkomstig uit veel herkomstgebieden. Deze variatie aan producten en herkomstlanden zal alleen maar groter worden, waardoor de *complexiteit* van beleving van snijbloemen toeneemt. De Nederlandse veilingcomplexen spelen een centrale rol in het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, en het opsplitsen van partijen (*break-bulk-functie*¹). De distributiekanaalen brengen deze veelheid aan producten vervolgens via een fijnmazig netwerk naar hun (wereldwijde) bestemming. Bloemen zijn een kwetsbaar en bederfelijk product; de houdbaarheid bepaalt een belangrijk deel van de waarde van het product. Mede daarom is het belangrijk de keten zo kort mogelijk te houden en het aantal handelingen door middel van een optimale agrologistiek zoveel mogelijk te beperken.

Knelpunten

Knelpunten ten aanzien van agrologistiek doen zich met name voor op het gebied van de ruimtelijke ordening en de bereikbaarheid van knooppunten van productie, distributie en detailhandel. Deze knelpunten vragen om intelligente logistieke oplossingen, die minder ruimte vragen, minder milieubelastend zijn en de congestie verminderen. Thema's die daarbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld:

- de maatschappelijke acceptatie van vrachtvervoer;
- de milieueffecten van wegtransport;
- het aantal transportkilometers groeit sneller dan de omzet door verdere verspreiding van productie (ontwikkelingen in Zuid-Europa en Afrika) en exportgroei richting verder weg gelegen markten (Oost- en Zuid-Europa);
- fijnmazige distributie, frequente beleving en de invloed van e-commerce verhogen het aantal transportkilometers.

¹ Definitie break-bulk-functie: het vermogen om grootschalige partijen in een korte tijd in kleinschalige partijen te verdelen en die samengevoegd bij (vooral kleinere) kopers af te leveren.

Veranderingen in de ketenstructuur

Momenteel zijn tegengestelde tendensen waarneembaar. Aan de ene kant heeft het cluster baat bij een centrale verhandelplaats door de grote diversiteit aan producten. Daartegenover staan de genoemde knelpunten ten aanzien van extra transport en de algemene tendens naar 'fijnere' beleving en toenemende eisen ten aanzien van snelle en directe levering. Vooral de eisen ten aanzien van directe en snelle levering zijn moeilijk verenigbaar met centrale verhandeling. De ketenstructuur is aan het veranderen. Door de toenemende rol van supermarkten in de verkoop van snijbloemen ontstaan (gedeeltelijk) gesloten ketens, met als voordelen: doorlooptijdverkorting en besparingen als gevolg van gerichte afspraken. De algemene tendens naar 'fijnere' beleving, dat wil zeggen frequenter en in kleinere hoeveelheden leveren, vormt daarentegen een belemmerende factor voor de ontwikkeling van gesloten ketens. Ook bij veilingen leidt deze tendens tot complicaties; het aantal transactie neemt toe zonder dat de totale omzet stijgt. In de traditionele afzetkanalen (groothandel - bloemist) is de ontwikkeling van gesloten ketens tot dusver niet van de grond gekomen. Misschien bestaan er mogelijkheden om via gezamenlijke inkoop initiatieven in deze richting te ontwikkelen.

Draaischijf versus netwerk

Momenteel vormen de Nederlandse veilingcomplexen de draaischijf voor de internationale bloemenhandel. Blijft dit ook in de toekomst het geval, of verandert dit in een soort Europees netwerk van kleinere clusters? Deze vraag is essentieel voor handelsbedrijven bij hun strategische planning en locatiekeuze. Een eenvoudig antwoord valt niet te geven, wel kan van een aantal tendensen worden aangegeven welke richting ze opwerken.

- *Supermarkten:* nemen grote hoeveelheden per artikel af binnen een relatief beperkt assortiment, en zijn daardoor minder afhankelijk van klokverkoop via veilingen, oftewel de break-bulk-functie. Door de volumes kunnen ze een deel van het assortiment direct van de teler afnemen. Veelal hebben ze vestigingen rond grote distributie centra. Een toenemend marktaandeel van supermarkten bevordert het netwerkconcept.
- *Veiling:* de break-bulk-functie van de veiling wordt steeds belangrijker. De tendens naar fijnere beleving met frequentere en kleinere partijen versterkt deze behoefte. De veiling zal voor zowel kleine als grote handelaren een belangrijke verdeelfunctie blijven hebben. Desondanks lijkt de betekenis van de klokverkoop af te nemen, terwijl de verkoop via bemiddeling stijgt. De omzetgroei is de laatste tijd gestagneerd en de resterende toename komt vrijwel geheel voor rekening van import. Mechanisatie en elektronische aansturing zijn voor de veiling de antwoorden in het onder controle houden van de distributietijd. De strategie van de veilingen is er op gericht, bij een afnemende functie van de klok, te investeren in faciliteiten (en in vierkante meters) om hun klanten te binden!
- *Transportbehoefte:* de groeiende transportafstanden en de toenemende belemmeringen (kosten, files en maatschappelijke weerstand) vormen een obstakel om alle producten via een centraal punt te laten lopen. Dit knelpunt stimuleert de totstandkoming van een netwerkconcept. Ontwikkeling van alternatief vervoer, bijvoorbeeld per hogesnelheidstrein, kan de positie van het veilingcomplex versterken, terwijl tegelijkertijd rond de eindpunten ook de vorming van (kleinere) clusters gestimuleerd wordt.

- *Verschuiving teelt*: de verschuiving van sierteelt naar andere gebieden (Zuid-Europa en Afrika) werkt de ontwikkeling van nieuwe clusters in de hand. Vooralsnog blijft een groot deel van deze bloemen via Nederland (veilingen en importeurs) lopen.
- *Europees beleid*: Is er sprake van een Europees beleid om te komen tot een (agro-) logistieke visie? Zal de ontwikkeling van sierteeltclusters gekoppeld zijn aan andere sectoren, zoals AGF of Retail Distributie Centra's? Zonder enige mate van regie zullen de verschillende elementen moeilijk tot stand komen. Een voorbeeld is de Verstrein, die zonder een geclusterde groep afnemers niet levensvatbaar kan zijn.

Samenvattend: de relatiematrix agrologistiek geeft een overzicht van bovengenoemde (mogelijke) ontwikkelingen en hun onderlinge samenhang.

Y⇒ X ↓	Groei supermarkt kanaal	Snellere, kleinschaligere en tijdige distributie	Centrumfunctie NL wordt belangrijker	Virtuele handel, zonder fysieke tussenkomst NL	Ontwikkeling alternatieve vervoersmodaliteiten	Dichtslibben wegen
Groei supermarkt kanaal		+ ¹	+/- ²	+ ³	0 ⁴	+/- ⁵
Snellere, kleinschaligere en tijdige distributie	0 ⁶		+/- ⁷	+ ⁸	+/- ⁹	+ ¹⁰
Centrumfunctie NL wordt belangrijker	0 ¹¹	0 ¹²		- ¹³	+ ¹⁴	+ ¹⁵
Virtuele handel, geen fysieke tussenkomst NL	0 ¹⁶	+ ¹⁷	- ¹⁸		- ¹⁹	- ²⁰
Ontwikkeling alternatieve vervoersmodaliteiten	0 ²¹	+/- ²²	+ ²³	0 ²⁴		- ²⁵
Dichtslibben wegen	- ²⁶	- ²⁷	- ²⁸	+ ²⁹	+ ³⁰	

Legenda:

- + = Ontwikkeling X heeft een positieve invloed op ontwikkeling Y
- = Ontwikkeling X heeft een negatieve invloed op ontwikkeling Y
- 0 = Ontwikkeling X heeft geen invloed op ontwikkeling Y
- +/- = Ontwikkeling X heeft wel invloed op ontwikkeling Y, maar deze kan zowel negatief als positief zijn.

Leeswijzer bij relatiematrix agrologistiek:

De matrix dient van links naar rechts gelezen te worden. In de linkerkolom staan de mogelijke oorzaken (X: verklarende variabelen), op de bovenste rij staan de mogelijke gevolgen (Y: verklaarde variabelen).

- Bijvoorbeeld het eerste vakje wordt als volgt gelezen: 'Doordat (X) het supermarktkanaal groeit, neemt (Y) de vraag naar kleiner, frequentere en tijdige beleving toe'. (Evident.)
- Bijvoorbeeld het eerste vakje in de laatste regel: 'Doordat (X) de wegen dichtslibben, neemt (Y) de groei van het supermarktkanaal niet toe'. (De congestie op de wegen wordt namelijk als een beperkende factor gezien in de beleving van supermarkten.)

Noten bij relatiematrix agrologistiek:

1. Praktijk.
2. Door de groei van het supermarktkanaal neemt de functie van snijbloemcentra zoals Aalsmeer en Naaldwijk toe, omdat deze centra (door de aanwezigheid van breed assortiment en boeketterieën) kant-en-klare winkelproducten kunnen leveren. Aan de andere kant neemt het belang van sterke centra af, doordat supermarkten de capaciteit hebben om direct in andere (buitenlandse) productiecentra in te kopen (meestal smaller assortiment, monobossen).
3. Elektronisch bestellen.
4. Geen relatie.
5. Door de groei van het supermarktkanaal neemt de drukte op de wegen toe, indien deze groei additioneel is op de huidige vraag (veelal in het buitenland). Indien deze groei ten koste gaat van andere afzetkanalen (in Nederland), nemen noch het transportvolume noch de transportafstand toe, en zal het niet zoveel uitmaken, logistiek is dan zelfs efficiënter te organiseren (mixed-loads).
6. Vraag naar fijnere beleving is gevolg van supermarktgroei, niet andersom.
7. Door toename van de vraag naar een fijnere distributie zal de centrumfunctie belangrijker worden, omdat dan nog slechts in het bloemencentrum een breed assortiment op 'voorraad' kan worden gehouden (niet meer in DC's en in retailoutlets). Aan de andere kant lijkt de vraag naar fijnere beleving slechts ingevuld te kunnen worden, als er sprake is van korte distributielijnen.
8. Virtuele handel kan door een toenemende vraag naar fijnere beleving bevorderd worden, mits aan een aantal kritische randvoorwaarden wordt voldaan (op logistiek gebied).
9. In de relatie 'fijnere beleving' - 'alternatief vervoer' speelt de plek in de keten een belangrijke rol. Als er slechts alternatieven gevonden worden voor de 'dikke' productstromen van bijvoorbeeld veiling naar DC, dan zijn slechts weinig alternatieven flexibeler dan wegvervoer (er is meer asfalt dan treinrails, auto's kunnen de gehele dag rijden, vliegtuigen zijn aan vluchtschema's gebonden) en is de relatie negatief. Als er voor het fijnmazige stuk tussen DC en retailoutlet alternatieven worden gevonden (bijvoorbeeld de horizontale lift door een stad), dan is er wel een positieve relatie.
10. Evident: meer vervoersbewegingen.
11. Oorzaak - gevolg lijkt niet waarschijnlijk.

12. Oorzaak - gevolg lijkt niet waarschijnlijk.
13. Druk op ontwikkeling virtuele handel ontbreekt indien alles fysiek via bestaande bloemencentra blijft lopen.
14. Evident: om logistieke problemen op te lossen.
15. Evident.
16. Oorzaak - gevolg lijkt niet waarschijnlijk.
17. ICT is enabling technology voor fijnere distributie
18. ICT maakt loskoppeling informatie en productstroom mogelijk
19. Druk op ontwikkeling alternatief vervoer wordt minder bij inzet ICT.
20. Evident.
21. Oorzaak - gevolg lijkt niet waarschijnlijk.
22. In de relatie 'fijnere beleving' - 'alternatief vervoer' speelt de plek in de keten een belangrijke rol. Als er slechts alternatieven gevonden worden voor de 'dikke' productstromen van bijvoorbeeld veiling naar DC, dan zijn slechts weinig alternatieven flexibeler dan wegvervoer (er is meer asfalt dan treinrails, auto's kunnen de gehele dag rijden, vliegtuigen zijn aan vluchtschema's gebonden) en is de relatie negatief. Als er voor het fijnmazige stuk tussen DC en retailoutlet alternatieven worden gevonden (bijvoorbeeld de horizontale lift door een stad), dan is er wel een positieve relatie.
23. Knooppunten tussen (alternatieve) vervoersmodaliteiten (treinstations, luchthavens) zijn van groot belang voor en hebben een versterkend effect op agrologistieke centra.
24. Oorzaak - gevolg lijkt niet waarschijnlijk.
25. Evident.
26. De congestie op de wegen beperkt de beleving van supermarkten en daarmee de groei van dit kanaal.
27. Evident
28. Drive voor het uitwijken naar alternatieven
29. Evident
30. Evident

Bijlage 4 Strategisch thema: kennis & innovatie

Definitie

Kennis- en innovatiekracht kan worden omschreven als het vermogen kansen te zien en deze te benutten. Kennis en het vermogen om te kunnen innoveren bepalen in belangrijke mate de concurrentiekracht van een cluster, vooral op de lange termijn. Kennis & innovatiekracht zijn nodig om onderscheidende producten en processen te creëren, die aansluiten bij behoeften in de markt. Innovaties kunnen op verschillende manieren worden ingedeeld. Onderstaand is een indeling gemaakt in productinnovatie, procesinnovatie en organisatorische innovatie.

Productinnovatie

- A. *Veredeling*: vooral de veredelingsbedrijven doen veel onderzoek naar productvernieuwingen (nieuwe variëteiten). Dit is belangrijk voor hun internationale concurrentiepositie. In het verdelings- en selectieprogramma en bij de introductie van nieuwe rassen is er veel samenwerking met teelt en handel. De (fysieke) nabijheid van afnemers, van telers maar vooral ook van handelaren, wordt van essentieel belang geacht vanwege de feedback uit markt.
- B. *Biotechnologie*: ontwikkelingen in de biotechnologie (genetische modificatie) vormen zeker een aspect dat de kennis & innovatiekracht van het Nederlandse snijbloemencluster mede bepaalt. Gezien de hoge kosten van biotechnologisch onderzoek is dit voorbehouden aan kapitaalcrachtige ondernemingen, of kan door middel van samenwerking worden gedaan. Deze samenwerking blijft niet beperkt tot het sierteeltcluster, maar omvat ook andere agrarische sectoren, die gelijksoortige technieken kunnen toepassen. Ook innovatieve vormen van weefselkweek kunnen tot de biotechnologie worden gerekend. Dergelijke innovaties kunnen fors ingrijpen op de gehele bedrijfsvoering van vermeerderingsbedrijven. Draagvlak in de maatschappij en bij consumenten, al dan niet geformaliseerd in wet- en regelgeving, is een belangrijke randvoorwaarde (kritische succesfactor) bij gentechnologische ontwikkelingen.
- C. *Bescherming 'intellectual properties'*: veel sierteeltgewassen worden vegetatief vermeerderd, waardoor illegale opkweek lastig valt te voorkomen. In Nederland is de afdracht van 'royalties' goed geregeld, mede door de centrale verhandeling via de veilingen. In andere landen, waaronder Zuid-Europa, verloopt deze inning veel moeizamer. Deze situatie bemoeilijkt een verschuiving van teelten naar buiten Nederland en daarmee de positie van de verdelers. Daardoor kan de potentiële internationale groei niet worden gerealiseerd. Ook voor Nederlandse telers vormt deze situatie een bron van concurrentievervalsing. Internationale afspraken tussen overheden, en vooral het toezicht op de naleving ervan zijn cruciaal en kunnen worden gezien als drijvende kracht achter de bescherming van 'intellectual properties'.

Procesinnovatie

Veel procesinnovaties zijn van technische aard. Achtereenvolgens zullen innovaties in de ICT, (teelt)technische innovaties en transportinnovaties worden besproken.

A. *Informatie en Communicatie Technologie (ICT)*: in vergelijking met andere clusters in de agro- en foodsector loopt het sierteeltcluster voorop als het gaat om het gebruik van ICT. Volgens de algemene opinie gaan de ontwikkelingen echter langzamer dan verwacht. Mogelijke oorzaak is dat de ICT-toepassingen veelal meerdere schakels omvatten en een hechte organisatie in de keten vereisen, die binnen de sierteeltcluster nog niet gerealiseerd is. Toch spelen nieuwe vormen van elektronische informatie-uitwisseling in het Nederlandse sierteeltcluster een steeds grotere rol. Dankzij ICT nemen de mogelijkheden om kennis te nemen van consumentengedrag en daarop direct in te spelen toe. Middels bijvoorbeeld 'Efficient Consumer Response' en 'Category Management' kunnen leveranciers hun informatiestroom koppelen aan die van hun afnemers. Dit stelt groothandelaren en exporteurs (en producenten) beter in staat de informatie van de consument en detailhandel om te zetten in marketingconcepten. De toepassing van ICT stelt echter ook steeds hogere eisen aan de logistieke organisatie van een groothandel. Een belangrijke innovatie in ICT en logistiek is de opkomst van elektronische handel, ofwel e-commerce. Het is evident dat bij handelsinnovaties ICT als 'enabling technology' een cruciale rol speelt. Enkele mogelijkheden en ontwikkelingen van ICT binnen het snijbloemencluster zijn:

- *E-commerce*: Na Denemarken - waar voor bloemisten het bestellen via internet de gewoonste zaak van de wereld is - zien we ook de opkomst van internet in de Nederlandse groothandel. Naast een fysieke vestiging heeft een groothandel ook een internetsite waarop de producten besteld kunnen worden. Ook steeds meer telers grijpen de mogelijkheid aan om zich te presenteren via internet. De sites dienen vooral (nog) als een bedrijfsprofiel en voor het opbouwen van bekendheid. Ook op het retailfront ('business-to-consumer') zijn ontwikkelingen gaande. Een Amerikaans voorbeeld is I-800 Flower, gestart als telefonische dienst en heeft nu een omzet van bijna 50 miljoen dollar in drie jaar bereikt met het internet. Een vroege speler in Nederland is de bloemenvereniging Fleurop. Een voorbeeld uit de sierteelt van een elektronisch systeem voor koop- en verkooptransacties is 'FlorEcom'. In 'FlorEcom' worden groot- en detailhandel, veilingen en producten elektronisch aan elkaar gekoppeld. Ook het tele- en beeldveilen, oftewel het Kopen Op Afstand (KOA)¹ is een e-commerce toepassing. KOA vermijdt overbodig transport met bloemen langs de klok en biedt mogelijkheid tot kopen zonder fysieke aanwezigheid van de koper. In de verdere toekomst kan mogelijk zelfs product worden geveild dat (nog) niet op de veiling aanwezig is, maar bij de producent staat. Indien logistieke processen dit mogelijk maken kan dan direct aan de koper geleverd worden. Zowel bij 'FlorEcom' als bij Flower Acces' is e-commerce is eigenlijk geïntegreerd in een

¹ Een voorbeeld van KOA is het 'Flower Acces System' van Bloemenveiling Aalsmeer. Via dit systeem staan detaillisten in contact met meerdere groothandelaren en kunnen via het digitale netwerk vanaf hun werkplek inkopen doen op de veiling.

bestaand systeem. De verwachting is dat e-commerce niet zozeer de huidige verkoopsystemen fundamenteel verandert, maar wel verbetert.

- *Loskoppelen informatie en productstroom*: hierdoor kan de groothandel met gebruikmaking van elektronische hulpmiddelen zich de positie verwerven van 'makelaar' in het wereldwijde spel van vraag en aanbod. Een voorbeeld van een ICT-toepassing, dat product en transactie loskoppelt, is de Elektronische Aanvoer Brief (EAB), die de informatieoverdracht van producent naar veiling vergemakkelijkt en versnelt.
 - *Tracking & Tracing*: ook voor de introductie van logistieke innovaties (agrologistiek) speelt ICT een cruciale rol. Innovaties in ICT kunnen zorgen voor een kwaliteitsgerichte 'Tracking & Tracing' in de keten. Een regievoerende kwaliteitsgerichte 'Tracking & Tracing' is in staat om bijvoorbeeld on-line bewaarcondities en transportsnelheden aan te passen, zodat het product met de gewenste kwaliteit en op tijd bij de afnemer arriveert. Op initiatief van de Nederlandse tuincentra en bouwmarktketens wordt momenteel gewerkt aan een codering voor de sierteeltsector, die niet alleen ter identificatie, maar ook voor 'Tracking & Tracing' van elk artikel in de afzetketen moet dienen¹. Het coderen van sierteeltproducten moet ketensystemen mogelijk maken die meer informatie over de wensen van de consument verschaffen, kosten reduceren en elektronische handel ondersteunen in de hele keten.
- B. *(Teelt)technische innovaties*: voor de schakels teelt en veredeling uit de kennis & innovatie met betrekking tot het proces zich onder meer in (teelt)technische innovaties (bijvoorbeeld automatisering en robotisering). (teelt)technische innovaties zijn van oudsher gericht op een efficiënter gebruik van inputs (kostenverlaging) en verhoging van de waarde van de outputs. Het actuele teelttechnische onderzoek wordt voor een groot deel gedreven door besparing op arbeid. Bij dergelijke teelttechnische innovaties werken vaak meerdere teeltbedrijven en toeleveringsbedrijven samen. Ook is er samenhang met andere vormen van innovatie en kennisontwikkeling, bijvoorbeeld met intern transport (roltafels) en innovaties op plantenfysiologisch en -morfologisch gebied (de plant aanpassen aan de teeltomstandigheden in plaats van andersom). In het algemeen is er bij teelttechnische innovatie weinig directe betrokkenheid van andere schakels in de keten. Indien er wel betrokkenheid vanuit de rest van de keten is, kan er meer planmatig en daardoor meer vraaggestuurd worden geproduceerd.
- C. *Transportinnovaties (agrologistiek)*: door congestie op de Nederlandse wegen staat het transport tussen teeltbedrijven, veiling en distributiecentra zwaar onder druk. Enerzijds worden de logistieke eisen die aan verladers worden gesteld steeds hoger, terwijl anderzijds de flexibiliteit van het wegtransport terugloopt. Dit vraagt om innovaties in transport².

¹ Het project Codering Levend Groen (CLG).

² Een voorbeeld van een innovatie op het gebied van transport is het in begin 2002 gestarte onderzoek naar railoplossingen voor tijdkritische goederen, onder de naam 'CO-ACT' (Combined Air/Rail Cargo Transport). Dit is een samenwerkingsproject van onder andere Bloemenveiling Aalsmeer, de NS, KLM en Schiphol.

D. Innovaties op het gebied van bewaring en verpakkingen

Organisatorische innovatie

Organisatorische innovaties zijn vernieuwingen in de organisatie van productie- en afzetprocessen. Ze grijpen vaak diep in op de bedrijfsvoering van bedrijven en zijn, zeker bij afzetprocessen, ook vaak schakeloverschrijdend. Voorbeelden van organisatorische innovaties zijn (strategische) samenwerking, fusies en overnames, zowel horizontaal als verticaal binnen het cluster. Ook vernieuwingen in de manier waarop de markt wordt bewerkt worden hier onder de noemer van organisatorische innovatie geschaard.

Bekende marketingconcepten vanuit de detailhandel zijn 'Efficient Consumer Respons', 'Category Management' en 'Customer Relationship Management'; deze worden voornamelijk in supermarkten en groothandel toegepast. In de verschillende tuinbouwclusters wordt door de verschillende ketenpartners steeds vaker samengewerkt in het ontwerpen van specifieke ketenconcepten waarmee een keten zich binnen zijn cluster kan onderscheiden. Producenten en handel in het snijbloemencluster houden zich steeds meer bezig met assortimentsontwikkeling en positionering, door middel van bijvoorbeeld verpakking, van producten. In toenemende mate kiezen kwekers bewust voor bepaalde producten, afhankelijk van de vraag vanuit de markt. Een trendgericht ketenconcept (dat bijvoorbeeld inspeelt op de tijdfunctuaties in het jaar) kan hierbij behulpzaam zijn. Een ander voorbeeld is een ketenconcept dat is gericht op een onderscheidende manier van produceren en vermarkten van het product, met het accent op bijvoorbeeld duurzaamheid, milieubewust, maatschappelijk verantwoord ondernemen of biologisch. Ook het hanteren van een keurmerk kan een middel zijn om de markt te bewerken.

Tot slot kan worden gesteld dat ook internationalisering van activiteiten tot organisatorische innovatie wordt gerekend. ICT (als procesinnovaties) kan een belangrijke ondersteunende rol spelen bij organisatorische innovaties.

Financiering van onderzoek en delen van kennis

Door de sector wordt onderkend dat het huidige succes van het Nederlandse snijbloemencluster in belangrijke mate te danken is aan het door collectieve financiering uitgevoerde onderzoek en de vrije kennisverspreiding. Doordat de structuur van het tuinbouwclusters sterk verandert, staat deze wijze van onderzoeksfinanciering onder grote druk. Bedrijven opereren steeds meer op individualistische basis en zijn steeds minder bereid om kennis te delen: kennis wordt steeds meer als een competitief voordeel voor individuele bedrijven gezien. Individuele bedrijven (uit alle schakels uit het cluster) en consortia van bedrijven (telersverenigingen) zullen daarentegen steeds meer onderzoek privaat financieren.

Samenvattend: de onderstaande relatiematrix kennis & innovatie geeft een overzicht van bovengenoemde (mogelijke) ontwikkelingen en hun onderlinge samenhang.

Y⇒ X⇓	Afname bereidheid collectieve financiering	Toename investering strategisch onderzoek	Toename openheid kennis in de sector als geheel	Toename creëren innovatienetwerken in ketens	Toename e-business in Europa	Afname onderzoek vs. toename innovaties
Afname bereidheid collectieve financiering ¹		-	-	+	0	+
Toename investeringen in strategisch onderzoek	-		+/-	+	0	-
Toename openheid kennis in de sector als geheel	-	0		+	+	0
Toename creëren innovatienetwerken in ketens ²	+	+	-		+	+
Toename e-business in Europa	0	0	+	+		0
Afname onderzoek vs. toename innovaties ^{3/4}	+	-	-	+	+	

Legenda:

- + = Ontwikkeling X heeft een positieve relatie met /invloed op ontwikkeling Y
- = Ontwikkeling X heeft een negatieve relatie met /invloed op ontwikkeling Y
- 0 = Ontwikkeling X heeft geen relatie met/invloed op ontwikkeling Y
- +/- = Ontwikkeling X heeft wel een relatie met/invloed op ontwikkeling Y, maar deze is noch negatief, noch positief.

Noot bij relatiematrix kennis & innovatie:

- 1 = Zegt iets over 'Wie betaalt?'
- 2 = Zegt iets over 'Wie organiseert?'
- 3 = Zegt iets over 'Wie voert uit?'
- 4 = Deze ontwikkeling impliceert minder facilitair en meer praktijkgericht onderzoek.

Bijlage 5 Gesprekspartners

Deelnemers GDR-sessie (fase 2):

1. Bloemengroothandel:
 - Dhr. J. Lanning (Hoofdbedrijfsschap Agrarische Handel)
 - Dhr. F. Erdtsieck (Vereniging van Groothandelaren in Bloemisterijproducten)
2. Veilingen:
 - Dhr. H. van der Salm (Bloemenveiling Flora Holland - Markt & Productinnovatie)
 - Dhr. J. Vrieze (Bloemenveiling Aalsmeer)
3. Primaire sector:
 - Dhr. M. Gerritse (Productschap Tuinbouw)
4. Veredeling en vermeerdering:
 - Dhr. C. Moerman (Sector secretaris Plantum NL)
5. Totale cluster:
 - Dhr. A. Wolthuis (Ministerie LNV - Directie Industrie & Handel)
 - Dhr. C. Robbemond (Rabobank Midden Westland)
 - Dhr. H.J. van Oosten (INGRA: Innovatienetwerk Groene Ruimte in Agrocluster, LTO Nederland)

Gesprekspartners scenario's (fase 3, 4 en 5):

Expertgesprekken

1. Thema agrologistiek:
 - Dhr. W. van der Geijn (Van de Geijn Partners BV)
 - Dhr. S. tromp (ATO, verpakking & transport)
2. Thema kennis & innovatie:
 - Dhr. S. de Groot (LEI, afdeling DIER, sectie Bedrijf en Beleid)
 - Dhr. R. van Reekum (TNO-STB, afdeling Kennis, Economie en Innovatie)
3. Beide thema's:
 - Dhr. G. Beers (LEI, afdeling Maatschappijvraagstukken)

Sectorgesprekken

1. Bloemengroothandel:
 - Dhr. P. van Dam (P. van Dam & Zn. BV)
2. Primaire sector:
 - Dhr. C. Zuurbier (Zuurbier & Co. Rozenkwekerijen BV)
3. Veredeling en vermeerdering:
 - Dhr. M. Tas (Hilverda: NV Snijbloemenculturen Hilverda & Zn. & Co.)
 - Dhr. R. Le Clerc (Fides Straathof)

Gesprekspartners strategische reflectie

1. Bloemistwinkeliers: Dhr. A.J.M. Zwitserlood (Vereniging van Bloemist Winkeliers)
2. Bloemengroothandel: Dhr. J. Lanning (Senior consultant international trade, Hoofdbedrijfsschap Agrarische Handel)
3. Veilingen: Dhr. H. van der Salm (Hoofd Markt Product Innovatie, Bloemenveiling FloraHolland)
4. Primaire sector:
 - Dhr. N. Groenewegen (Chrysantenteler in Tinte, ZH)
 - Dhr. F.H. Hoogervorst (Voorzitter van de vakgroep LTO Glastuinbouw)
5. Veredeling en vermeerdering: Dhr. C. Moerman (Sectorsecretaris Plantum NL)
6. Totale cluster: Dhr. H.J. van Oosten (INGRA: Innovatienetwerk Groene Ruimte in Agrocluster)