

Naar een Tuinbouwcluster-Academie

Leren "VAN BUITEN" om sterker te staan

Drs. W.E. van de Geijn, Van de Geijn Partners

Dr.ir. H.J. van Oosten, InnovatieNetwerk / Stichting Innovatie Glastuinbouw

Ir. H.J.H. Koehorst MBA, Stichting Innovatie Glastuinbouw

Rapport in opdracht van Stichting Innovatie Glastuinbouw en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en vormt een onderdeel van het programma Glastuinbouw 2020.

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

Stichting Innovatie Glastuinbouw

Postbus 29773

2502 LT Den Haag

tel. : 070 338 27 55

internet : <http://www.lto.nl/>

ISBN: 90 - 5059 – 153 - 1

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 02.2.011 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, september 2002

Ten geleide

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN) hebben het initiatief genomen om samen een ambitieus thema tot ontwikkeling te brengen: "Glastuinbouw 2020: naar een vitale, duurzame en gerespecteerde glastuinbouw". Na een eerste fase van toekomstverkenningen is gewerkt aan het opstellen van een concrete actieagenda. In verschillende brainstormsessies met opinion leaders uit het glastuinbouwcluster zijn thema's geïnventariseerd die individuele spelers overstijgen en waarin gezamenlijk zou worden gewerkt. Eén van die thema's is "Logistiek en distributie in het internationale speelveld" en een ander is "versterken van het leervermogen van ondernemers". In dit rapport wordt een voorstel uitgewerkt dat raakvlakken heeft met

Recent hebben SIGN en InnovatieNetwerk op het thema "Logistiek en distributie" een verkennend essay uitgebracht: "Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk; Nederlands tuinbouwcluster in Europa in 2020". In het bedrijfsleven werd dit essay ontvangen als zeer inspirerend. In vervolgdiscussies is een aantal concrete acties (in de vorm van pilots) voorgesteld, maar het bedrijfsleven gaf aan meer te voelen voor initiatieven in het precompetitieve bereik. Er bleek interesse in initiatieven om strategische vraagstukken gezamenlijk te doordenken.

Op basis daarvan hebben SIGN en InnovatieNetwerk met Van de Geijn Partners te Houten een voorstel ontwikkeld om een flexibele leeromgeving te creëren die gelegenheid biedt om met elkaar en anderen strategische vraagstukken te doordenken. Die anderen zijn interessante mensen en organisaties die met opmerkelijke vernieuwingen bezig zijn of daar ideeën over hebben. Het zijn vooral mensen "van buiten" het tuinbouwcluster (marktpartijen, maatschappelijke organisaties, andere sectoren).

Dit voorstel "Naar een Tuinbouwcluster-Academie; leren van buiten om sterker te staan", legt de basis voor deze flexibele leeromgeving.

Het voorstel is ontwikkeld vanuit het thema "Logistiek en distributie in het internationale speelveld" en daarom zijn vooral voorbeelden opgenomen over strategische vragen op dat terrein. De Tuinbouwcluster-Academie beoogt ook andere thema's aan de orde te stellen die van strategisch belang zijn voor het cluster, zoals licht, energie, water, arbeid, ruimte, assortimenten en markten.

InnovatieNetwerk en SIGN vertrouwen dat ontwikkeling van een Tuinbouwcluster-Academie bij zal dragen aan versterking van de service-infrastructuur, de concurrentiekracht en de maatschappelijke meerwaarde van de glastuinbouw.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster

F.H. Hoogervorst,
Voorzitter Bestuur Stichting
Innovatie Glastuinbouw

Inhoudsopgave

Ten Geleide	i
Hoofdpunten	1
1. Naar een Tuinbouwcluster-Academie	3
1.1. Van essay naar actie	3
1.2. Van productie- naar service-infrastructuur	3
1.3. Naar een Tuinbouwcluster-Academie	4
1.4. Leeswijzer	5
2. Tuinbouwcluster-Academie	6
2.1. Missie en doelgroep	6
2.2. Vanuit logistiek focus verbreden	6
2.3. Werkwijze	7
2.4. Leervormen	8
2.5. Leren van spiegelsituaties	9
3. Cluster van wereldformaat	12
3.1. Clusterstrategie	12
3.2. Service-infrastructuur	12
3.3. Van productie-infrastructuur	13
3.4. naar service-infrastructuur	14
3.5. Overeenkomsten en verschillen	17
3.6. Voortgaande ontwikkeling van de service-infrastructuur	18
3.7. De service-infrastructuur: het startpunt is de markt	19
4. Businessplan voor de Tuinbouwcluster-Academie	21
4.1. Naar een Tuinbouwcluster-Academie	21
4.2. Inhoud van het businessplan	21
4.3. Plan van Aanpak	22

Hoofdpunten

1. Van een productie-infrastructuur naar een service-infrastructuur

Recent hebben SIGN en InnovatieNetwerk het essay uitgebracht 'Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk, Nederlands tuinbouwcluster in het Europa van 2020'. Voor het Nederlands tuinbouwcluster is het van eminent belang dat ze zich weet te ontwikkelen van een logistieke draaischijf naar een prominente speler in een duurzaam internationaal servicenetwerk.

De vraag van de markt neemt in alle verscheidenheid de sturende rol over van het aanbod van de productie: de sturing verschuift van kas naar kassa. Dit heeft grote consequenties voor de infrastructuur van het glastuinbouwcluster. De afgelopen eeuw is het cluster groot geworden door een vooraanstaande productie-infrastructuur: hoogwaardige producten, vakmanschap, veilingen en kennisinfrastructuur hebben de sector een prominente plaats gegeven in Europa.

Nu de markt en de services sturend zijn geworden, is de tijd rijp voor een service-infrastructuur: vakmanschap, logistieke inrichting en kennisinfrastructuur gericht op de vraag van de markt en inspeland op maatschappelijke randvoorwaarden. De service-infrastructuur zal het cluster verder kunnen dragen van excellente producent naar een vooraanstaande positie in de markt.

2. Serviceconcepten en serviceorganisaties

Bij services staat marktorientatie centraal: de vraag van retailkanalen, out of home, speciaalzaken en ambulante handel, die op hun beurt inspelen op veranderende eisen van de consument. Serviceconcepten worden belangrijker dan producten als zodanig: op tijd geleverd, jaarrond beschikbaar, verpakt volgens de eisen van de markt, met transparante informatie door de keten heen en heldere informatie voor bereiding, toepassing en duurzaamheid. Productontwikkeling, productieprocessen en logistiek zullen steeds meer aansluiten op de eisen van de distributiekkanalen en de voorkeuren van de consument, in al zijn verscheidenheid.

Deze veranderingen vergen nieuwe samenwerkingsvormen door de keten heen: serviceorganisaties als partner van de distributiekkanalen, logistieke netwerkoperators die zorgdragen voor beschikbaarheid in de kanalen, samenwerkingsverbanden van producenten die zorgdragen voor jaarrond kwaliteit en marktorientatie in alle schakels van de keten, van productveredeling tot serviceverlening.

Daarbij passen nieuwe kennisbronnen, leerprocessen, organisatievormen en financieringsinstrumenten om het innovatievermogen van het cluster als geheel te ontwikkelen en de concurrentiekracht van (combinaties van) marktpartijen te vergroten.

3. Naar een “Tuinbouwcluster-Academie”

*Aanbod*begrippen als Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek (OVO) die de Nederlandse producten en producenten faam hebben bezorgd, zijn toe aan nieuwe invulling, met de markt als vertrekpunt en inspiratiebron. *Werkwoorden* als Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen passen daarbij.

- Ontdekken wat de markten willen, wat concurrenten en voorlopers in andere sectoren doen, welke eisen en randvoorwaarden de maatschappij stelt.
- Verkennen wat er technologisch kan, welke oplossingen zich aandienen voor strategische vraagstukken op het gebied van ICT, logistiek, arbeid, licht, energie, water en ruimte.
- Ontwikkelen van nieuwe concepten op basis van de verworven inzichten, competitief in samenwerkingsverbanden binnen en waar van toepassing buiten de keten, of precompetitief, voor het cluster als geheel.

Het motto van de Tuinbouwcluster-Academie luidt **Leren van buiten om sterker te staan**. Dat schept ruimte voor permanente innovatie door (combinaties van) marktpartijen en het cluster als geheel.

SIGN en InnovatieNetwerk stellen voor om een Tuinbouwcluster-Academie in te richten gericht op een permanente versterking van de positie van het cluster door “van buiten” te leren (markt, maatschappij, toekomst, technologie). De Academie biedt een inspirerende omgeving en impulsen tot innovatie, zowel voor het cluster als geheel als voor individuele bedrijven

1. Naar een Tuinbouwcluster-Academie

1.1. Van essay naar actie

In vervolg op de discussie op 21 maart 2002 te Zoetermeer over het essay '*Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk, Nederlands tuinbouwcluster in het Europa van 2020*' hebben InnovatieNetwerk en SIGN aan Van de Geijn Partners gevraagd projectvoorstellen te ontwikkelen die gericht zijn op versterking van de concurrentiekracht van de cluster, met de positie van de Nederlandse Tuinbouwcluster in het Europa 2020 als richtpunt.

Het essay heeft een positief onthaal gekregen in de sector, met in brede kring de behoefte om actie te ondernemen. De vraag is vervolgens welke vorm dat precies moet krijgen. Daarover zijn intensieve gesprekken gevoerd met InnovatieNetwerk, SIGN en in de sector uitmondend in een bijeenkomst op 12 juni 2002 bij het Productschap Tuinbouw met vertegenwoordigers uit de sector.

1.2. Van productie- naar service-infrastructuur

De begrenzing is in de besprekingen gelegd bij de *pre-competitieve* maatregelen. De wijze waarop *competitieve* posities worden bepaald en ingenomen, is een zaak van de betrokken marktpartijen, ook al heeft dat invloed op de concurrentiekracht van de cluster. Voor het pakket pre-competitieve maatregelen is het begrip *service-infrastructuur* geïntroduceerd: een samenhangend geheel van generieke maatregelen waardoor (combinaties van) marktpartijen in staat worden gesteld hoogwaardige competitieve serviceconcepten voor de markt te ontwikkelen. De combinatie van een sterke service-infrastructuur en krachtige competitieve posities aan de marktzijde geven de cluster als geheel de ruimte om een vooraanstaande positie in te blijven nemen.

Begrippen uit de vertrouwde *productie-infrastructuur* als onderzoek, voorlichting, opleidingen, financiering, inkoop- en afzetcoöperaties krijgen in de service-infrastructuur een nieuwe inhoud. Marktleiderschap in de productie (excellent vakmanschap) kan zo worden gekoppeld aan marktleiderschap in de markt (excellente marktperformance).

In zijn boek (Porter) over Concurrentie is een deel gewijd aan de concurrentiekracht van clusters, met enkele heldere voorbeelden. De effectieve, precompetitieve interactie tussen overheid en marktsector wordt daar gezien als de succesfactor voor clusters, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, onderzoek, ruimtelijke condities en andere zogeheten factoromstandigheden.

Het begrip service-infrastructuur is hier geïntroduceerd om aan te geven dat het om maatregelen gaat ten algemene nutte (het begrip infrastructuur), op basis waarvan marktpartijen hoogwaardige dienstverlening voor de verschillende markten kunnen ontwikkelen (het begrip service).

Het niveau van de service-infrastructuur is permanent in ontwikkeling. De infrastructuur voor telecommunicatie bestond in 1980 nog uit het harde koper. Daarop functioneerde PTT Telecom als monopolist. 20 jaar later is het koper aan het zicht onttrokken en is er een hoogwaardige (service-)infrastructuur (mobiel en vast) die een veelheid van marktgerichte operators ondersteunt. De dienstverlening aan de markt en de kennisinhoud van de telecomwereld zijn onvergelijkbaar met 20 jaar terug. Naarmate de tijd voortschrijdt, verdwijnen steeds meer functies in de infra en wordt de daarop gebaseerde competitieve dienstverlening steeds hoogwaardiger.

De *service-infrastructuur* betreft het geheel van technische maatregelen (ICT, ketenlogistiek, duurzame logistieke netwerken, ruimtelijke inrichting), kennis, onderzoek, opleidingen, competenties, ondernemerschap en innovatief vermogen, de dienstverlenende structuur en organisatorische en financiële maatregelen voor innovatie van de cluster en gericht op de clusterstrategie.

Het spreekt vanzelf dat inrichting van de service-infrastructuur een voortschrijdend karakter heeft, in de pas loopt met de ontwikkeling van serviceconcepten die daarvan gebruik maken en die op hun beurt inspelen op veranderende behoeften in de verschillende markten. De *productie-infrastructuur* is door de decennia meegegroeid met de ontwikkeling van de cluster en zo zal het ook gaan met de *service-infrastructuur*.

1.3. Naar een Tuinbouwcluster-Academie

Prioriteit is gegeven aan de inrichting van een *Tuinbouwcluster-Academie*, gericht op permanente positieversterking van de cluster door *van buiten te leren (de markt, de maatschappij, de toekomst, de technologie)* rekening houdend met unieke sterkten van de cluster en specifieke eisen van (vers)producten.

De Academie biedt (combinaties van) partijen inspiratie en impulsen tot innovatie in het pre-competitieve bereik (versterking van de service-infrastructuur) en in het competitieve bereik (innovatieve serviceconcepten), zonder daar zelf in deel te nemen. Deze samenhang van samenwerking en concurrentie leidt tot permanente versterking van de positie van de cluster.

De Academie biedt een omgeving voor het denken, discussiëren en leren over strategische vraagstukken waarvoor het tuinbouwcluster en individuele bedrijven, die

daartoe behoren staan. Het gaat over de bewegingen en veranderingsprocessen, die zich voordoen buiten het tuinbouwcluster, in de markt, de maatschappij en het internationale speelveld. Welke onzekerheden en dus kansen brengt dat met zich mee en wat betekent dat voor de strategische positionering van het cluster en de individuele bedrijven daarin? Het kan gaan over de ruimtelijke inrichting van Nederland (kan de glastuinbouw een blijvende positie innemen in een hoog stedelijk gebied?), de klimaatsproblematiek (gebruik van duurzame energie?), ontstaan van nieuwe logistieke dienstverleners en service providers, nieuwe wensen vanuit de markt, het leren denken vanuit de wensen van de klant en consument etc. De Academie draagt bij aan de noodzakelijke omslag in denken, van een productie gedreven infrastructuur naar de ontwikkeling van een service-infrastructuur. Te voorzien is dat dit grote invloed kan hebben op de gewenste competentieontwikkeling, het leren en de kennisportefeuille en het innovatief vermogen in het glastuinbouwcluster.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de Tuinbouwcluster-Academie, ondersteund met enkele voorbeelden. Hoofdstuk 3 is gewijd aan de service-infrastructuur voor de Nederlandse tuinbouwcluster – een cluster van wereldformaat. Hoofdstuk 4 bevat het voorstel om vanuit InnovatieNetwerk en SIGN in nauwe samenspraak met strategische partners uit de sector (sierteelt, groenten en fruit) het businessplan te ontwikkelen voor de Academie.

2. Tuinbouwcluster-Academie

2.1. Missie en doelgroep

De Tuinbouwcluster-Academie heeft als missie het leerproces en de meningsvorming te organiseren in de cluster gericht op de clusterstrategie: een marktleidende positie van de Nederlandse tuinbouwcluster als onderdeel van een duurzaam servicenetwerk in het Europa van 2020.

De Academie brengt de missie in praktijk door de cluster gelegenheid te bieden permanent van *buiten te leren* (markt, maatschappij, toekomst, technologie), inspiratie en impulsen voor innovatie te genereren, uitdagingen en onzekerheden bespreekbaar te maken en de zekerheid van de status-quo te doorbreken, alles gericht op de clusterstrategie. De Academie biedt de cluster tevens gelegenheid invloed te nemen op haar omgeving (markt, maatschappij, technologie).

De Academie start vanuit de logistieke invalshoek met de toekomstbeelden van het essay als referentiekader. Vervolgens kunnen andere strategische vraagstukken van de cluster aandacht krijgen, zoals energie- en waterhuishouding, veiligheid en gezondheid, meervoudig ruimtegebruik en ruimtelijke inpassing, kennismanagement, product- en procesinnovatie en arbeid, kortom het scala aan factoromstandigheden voor de cluster.

De doelgroep van de Academie is het leidinggevend kader in de cluster: ondernemers in de verschillende schakels in de keten (primaire producenten, importeurs en exporteurs, veilingen, distributieorganisaties, kennisinstututen in de cluster), direct bij de cluster betrokken overheden en deskundigen (logistiek, ICT, product- en procesinnovatie).

2.2. Vanuit logistiek focus verbreden

De Academie start vanuit de invalshoek van duurzame logistieke servicenetwerken, met de toekomstbeelden van het essay als referentiekader. Vervolgens kunnen andere strategische vraagstukken van de cluster aandacht krijgen zoals duurzame licht-, energie- en waterhuishouding, veiligheid en gezondheid, meervoudig ruimtegebruik en ruimtelijke inpassing, technologie voor verpakking en conditionering, kennismanagement, product- en procesinnovatie, arbeid, kortom het scala aan zogeheten factoromstandigheden voor de cluster.

Vanuit een logistiek focus kan de Academie op deze wijze een breed programma van onderwerpen omvatten, in een open, op permanente innovatieve gerichte interactie tussen de cluster en de maatschappelijke omgeving. Daardoor de cluster over een breed front van strategische onderwerpen van buiten leren en tegelijk meerwaarde etaleren en bieden voor de maatschappelijke omgeving.

2.3. Werkwijze

Het leerproces in de Academie *van buiten naar binnen* is erop gericht het voordeel te doen met inzichten en *voorsprong van omringende sectoren* (levensmiddelen, logistieke netwerken), andere *schakels in de keten* (retailkanalen, out of home, ketens van speciaalzaken, ambulante handel), de *maatschappij* (politiek, overheden) in binnen- en buitenland en de *technologie* (producten, productieprocessen, logistiek, ICT). De inzichten worden *geconfronteerd met de unieke sterkten van de Nederlandse tuinbouwcluster*: krachtig en innovatief ondernemerschap aan de basis, sterke marktpositie, unieke infrastructuur voor prijsvorming en distributie van versproducten, te onderscheiden naar sierteelt (bloemen en planten), groenten en fruit.

Het gaat in de Academie om een met feiten (inventariserende onderzoeken, technologische verkenningen, state of the art, politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en trends) en scenario's (gekwantificeerde toekomstbeelden, historische perspectieven, toekomstverkenningen) onderbouwde interactie, met zodanige vormen dat daarop in brede kring binnen de cluster en in de maatschappelijke omgeving (politiek, overheden, belangenorganisaties) meningsvorming kan worden gebaseerd.

De meningsvorming in de Academie kan leiden tot initiatieven van (combinaties van) marktpartijen en overheden om de service-infrastructuur te versterken (kennis, duurzaamheid, ICT, logistiek, opleidingen, onderzoek), en tevens tot initiatieven van (combinaties van) marktpartijen om competitieve serviceconcepten te ontwikkelen. In samenhang leidt dat tot een krachtige, concurrerende positie van de cluster in Europa: een steeds hoogwaardiger, duurzame service infrastructuur met daarop gebaseerde hoogwaardige competitieve serviceconcepten voor de verschillende categorieën (sierteelt, groenten en fruit) en markten (retailketens, speciaalzaken, ambulante handel, out of home).

De Academie is een voedingsbodem en inspiratiebron voor initiatieven, reikt materiaal en inzichten aan, ondersteund met onderzoeken (gekwantificeerde toekomstbeelden, scenario's, inventarisaties, verkenningen) en biedt gelegenheid voor meningsvorming en verrassende ontmoetingen. De Academie neemt geen deel in innovaties, anders dan door mee te groeien met de ontwikkeling van de cluster.

In de autobiografie *Waar het om gaat* van Jack Welch, president directeur van General Electric, staan mooie voorbeelden van leren van buiten. General Electric wordt algemeen beschouwd als één van de meest succesvolle ondernemingen, door een krachtige strategie gericht op innovatie en marktleiderschap op de terreinen waarop ze actief is. Twee voorbeelden geven een beeld van de aanpak, waaraan binnen GE het begrip *Grenzeloos* is gehecht: leren van ideeën buiten, uitbannen van het NIH (not invented here) syndroom, permanent vernieuwen om de sterkste te blijven.

In het hoofdstuk *Grenzeloos, het verzilveren van ideeën* beschrijft Welch een bezoek aan Wal-Mart, de grootste retailer ter wereld en distributiekanaal voor verlichtingsproducten van GE. Samen met Sam Walton, grondlegger van Wal-Mart, hield hij een verhaal voor het management van Wal-Mart.

Bij een nadere kennismaking komt het systeem ter sprake waarmee Wal-Mart de voorraden tussen de regio's en winkels in de retailketen bestuurt, op grond van verkooppatronen. Bij plotselinge koude in een regio ontstaat een grote behoefte aan antivries die in andere regio's juist in de aanbieding gaat. Omgekeerd roept onvoorziene warmte de behoefte op aan barbecues, vlees en sauzen, die in koudere regio's niet zijn te slijten. De enorme omvang en regionale aanwezigheid van Wal-Mart maakt het mogelijk grote winsten te behalen door de voorraden op actuele basis te bewegen naar de markten. Wal-Mart heeft daarvoor een hoogstaand informatiesysteem ontwikkeld.

Het systeem, het gebruik en de opbrengsten maken veel indruk op Welch. Hij maakt de afspraak dat een groep experts van GE de werking van het systeem komt bespreken. Zij ontwikkelen een voor GE geschikte systeem, op de grondslagen van de werkwijze bij Wal-Mart. Als voorname, niet direct voorziene opbrengst signaleert Welch dat de gehele organisatie aanzienlijk sterker markt- en klant georiëteerd leert handelen: de klant komt dichterbij.

Dit voorbeeld van leren van buiten speelt tussen afnemer (Wal-Mart) en leverancier (GE). Een ander voorbeeld betreft de overname van RCA, waaraan in het boek een hoofdstuk is gewijd. De overname bracht een fundamentele verandering teweeg in General Electric vanwege de transformatie van productiebedrijf (chemie) naar serviceorganisatie (NBC, media). De aanleiding voor was dan ook fundamenteel.

Welch was met een delegatie op bezoek Japan bij een concurrent van één van zijn productiedivisies. Hij zag daar een werkwijze die nooit zou kunnen worden benaderd in de fabrieken in de VS, laat staan verbeterd. Dat was in strijd met de missie van GE: wees de beste in de arena en nummer 1, 2 of 3 in de markt. Thuisgekomen was de onmiddellijke conclusie de activiteit af te bouwen en actief te zoeken naar activiteiten die deze kwetsbaarheid voor de Japanse werkwijze niet hadden. Op grond daarvan zijn drie sectoren geselecteerd: pharma, levensmiddelen en media. Bij verdere beoordeling bleef media over, op grond waarvan RCA werd geëquipeerd.

Dit tweede voorbeeld (nieuwe business) is uiteraard aanzienlijk riskanter dan het eerste (verbeter performance). Er zijn zeker de laatste jaren - veel mislukkingen te zijn waarbij traditionele bedrijven hun heil zochten in e-commerce. Niettemin is de aanleiding voor de beweging bij GE heel tekenend: leren van een niet in te halen performance bij de

2.4. Leervormen

De Academie is gericht op effectieve leerprocessen, ontwikkelen van nieuwe inzichten en meningsvorming. Daartoe ontwikkelt de Academie onorthodoxe, informele leeromgevingen en zal zij bestaande tuinbouwnetwerken betrekken bij de strategische

thema's . De vakgroep onderwijskunde van Wageningen UR ontwikkelt momenteel een aantal nieuwe leeromgevingen voor dit doel. Deze "leerpilots" zullen binnenkort wordt getoetst. Daarnaast zullen traditionele vormen en moderne media worden toegepast: workshops, conferenties, special interest groups, publicaties, TV (Teleac), CD-ROM, Internet debat, leergroepen (peer groups) op het Internet. Standaard leertrajecten (vakmanschap voor telen, kweken en verdelen, logistiek, ICT, marketing, retail), zoals opgenomen in curricula van gevestigde instituten (bijvoorbeeld het tuinbouwonderwijs, Nyenrode, Erasmus Universiteit, Wageningen UR, Vereniging Logistiek Management, TU Eindhoven, etc.) behoren *niet* tot de Academie, maar kunnen er uitstekend mee in verbinding staan. Op die manier komen kennis en inzicht beschikbaar voor de Academie en kan de meningsvorming binnen en buiten de cluster winnen aan kwaliteit.

De Academie heeft een initiërende rol voor scenario- en strategieontwikkeling, het versterken van het kwantitatief inzicht in de ontwikkelingen zoals geschetst bij de toekomstbeelden, risicoanalyses, what-if scenario's en inventarisaties, voor zover dat het leerproces en de meningsvorming ondersteunt. De Academie heeft geen – directe – rol bij het initiëren van trajecten ter versterking van de service-infrastructuur en bij het initiëren van competitieve trajecten. Dat is aan de betrokken marktpartijen en overheden en andere organisaties, voortbouwend op meningsvorming en inzichten uit de Academie. SIGN en InnovatieNetwerk kunnen bijdragen om innovatietrajecten op gang te brengen.

2.5. Leren van spiegelsituaties

De Academie wordt hierna gespiegeld aan – tot op zekere hoogte – vergelijkbare initiatieven mede om leermomenten te benutten.

Netwerk Massa-Individualisering

Het Netwerk Massa-Individualisering werd ongeveer 5 jaar geleden geïnitieerd door Ahold (Dhr. C. van der Hoeven) in overleg met de toenmalig Minister van Economische Zaken (Dhr. H. Wijers). Drijfveer was de impact van de individualisering van consumentenmarkten op de economie. Voor Ahold als (multichannel) retailer was en is dat een belangrijk fenomeen.

Door de keten heen (productontwikkeling, productie, logistiek, ICT, marktcommunicatie, retail) zijn daarvoor maatregelen nodig. Geen van de spelers kan daarvoor in zijn eentje het voortouw nemen: er is een (service)-infrastructuur nodig om de markt te ontplooien.

Naast Ahold participeerden onder meer Unilever, Philips, TPG, ING Bank, ABN-AMRO, KBB Vendex en de Ministeries van EZ en LNV. Het netwerk functioneerde als platform

voor kennisuitwisseling tussen de participanten onderling, met beperkte voeding uit onderzoek. Dat brengt het risico met zich van een vertraagd leerproces zonder werkelijke impulsen voor vernieuwing.

Een voornaam leermoment uit het Netwerk Massa-individualisering is dat de uitwisseling van ervaringen gevoed en onderbouwd dienen te worden met concreet onderzoek, (kwantitatieve) beelden, toekomstscenario's en feitenmateriaal. Dat is een voorwaarde om de meningsvorming permanent te laten vooruitlopen op de werkelijkheid en te accelereren. Daarom behoort het initiëren van onderbouwende studies, onderzoeken, verkenningen en kwalitatieve en kwantitatieve toekomstbeelden tot de rol van de Academie. In feite heeft het essay dezelfde werking: een prikkel tot vernieuwing, aangedreven door een kwalitatief toekomstbeeld.

Infodrome

Enkele jaren geleden heeft het Kabinet besloten een maatschappelijk debat te starten over de impact van de Nieuwe Economie op het maatschappelijk functioneren. De opdracht daartoe is verstrekt aan de Staatssecretaris van Cultuur, R. van der Ploeg. Het programma omvatte diverse uitingen (gebundelde essays, workshops, zogeheten 24 uurs ministeries, conferenties, internet gespreksgroepen en thematische uitwerkingen).

Eén van de producten van Infodrome is het initiatief voor een Wet op de Openbaarheid van Productinformatie (transparantie van ketens), onder meer gesteund door Ahold, Campina Melkunie en maatschappelijke organisaties zoals de Consumentenbond en het Voedingscentrum.

Nyenrode en De Baak

Nyenrode kent naast de reguliere business opleidingen een Management Development Center, waar leergangen (kennis, vaardigheden), conferenties en besloten workshops op niveau van topmanagement worden georganiseerd om kennis, vaardigheden en practices uit te wisselen en te laten botsen.

De Baak heeft soortgelijke structuren, met als doelgroepen topmanagement, middle management en high potentials, met als kern een permanent leerproces te organiseren om gereed te blijven staan in een voortdurend veranderende maatschappij.

Bedrijfsgebonden Academies

AKZO Nobel kent al een aantal jaren een interne 'Academie' waarbij high potentials op het gebied van logistiek uit alle internationale geledingen van het bedrijf elkaar in Nederland treffen om inzichten uit te wisselen, nieuwe inzichten op te doen en het relatienetwerk (de kennisinfrastructuur) te versterken.

Ahold kent internationale peer groups voor een aantal kerncompetenties, die via Internet best practices en inzichten uitwisselen, ondersteund met bijeenkomsten wederzijdse ondersteuning. Daardoor groeit de onderneming als geheel naar excellence.

Dergelijke structuren bestaan eveneens voor concerns als Philips, Shell en Unilever, waarbij ervaringen en competenties in de lijnorganisatie worden geëxploiteerd met het oog op versterking van de (kennis)infrastructuur in de onderneming.

Tuinbouwcluster-Academie

De Tuinbouwcluster-Academie kan de leermomenten van maatschappelijke (Netwerk Massa-individualisering, Infodrome), institutionele (Nyenrode, De Baak) en bedrijfsgebonden Academies (AKZO Nobel, Unilever Bestfoods, Ahold) benutten om een eigen leerproces effectief in te richten, gericht op een vooraanstaande positie van de cluster in het Europa van 2020.

Het is van groot belang de meningsvorming in de Academie te onderbouwen met concrete inzichten, inventarisaties, (waar mogelijk) kwantitatieve marktscenario's, risicoanalyses (bijvoorbeeld op het gebied van gezondheid, aansprakelijkheid, vestigingsvoorwaarden) en what-if scenario's. Dat is nodig om het risico te vermijden dat de Academie een plaats voor debat wordt zonder inspiratie tot actie of een plaats van kennisuitwisseling zonder feitelijke invloed op de werkelijkheid.

De samenhang binnen de cluster, het gegeven dat partijen elkaar nodig hebben om succesvol te zijn in de clusterstrategie en het vereiste samenspel tussen de afzonderlijke marktpartijen en overheden, kan de Academie een krachtige, bindende functie geven. Bij het Netwerk Massa-individualisering deelden participanten – afgezien van enkele ketenpartners zoals Ahold en Unilever - slechts het gemeenschappelijk besef van het toenemend belang van vraagsturing en massa-individualisering. Bij de tuinbouwcluster hebben marktpartijen en overheden elkaar daadwerkelijk nodig om de clusterstrategie te realiseren en daarmee hun eigen belang veilig te stellen.

3. Cluster van wereldformaat

3.1. Clusterstrategie

Clusters zijn, volgens Porter, combinaties van bedrijvigheid, competenties en hoogwaardige faciliteiten voor onderzoek, opleiding en ontwikkeling die door hun schaal en uniciteit een duurzame positie hebben verworven op de wereldkaart. De kracht van de cluster wordt versterkt door de wisselwerking tussen marktsector en overheid, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, onderzoek, ruimtelijke inrichting en een attractief vestigings- en arbeidsklimaat.

De tuinbouwcluster is volgens Porter de enige cluster van wereldformaat in Nederland. Het essay duidt erop dat de cluster voor een trendbreuk staat. Extrapolaties van spectaculaire ontwikkeling van de cluster in de afgelopen decennia en reageren op kansen en bedreigingen brengen de cluster niet vanzelfsprekend naar een vooraanstaande positie in het Europa van 2020. De maatregelen die de cluster groot hebben gemaakt, leiden niet zonder meer naar een vooraanstaande positie in 2020. Porter noemt een expliciete, door marktsector en overheden begrepen en onderschreven clusterstrategie, als belangrijkste succesfactor voor bestendige ontwikkeling van een cluster. De gedachten in het essay kunnen gezien de positieve reacties als zodanig gelden. In voorliggende rapportage worden maatregelen vastgelegd met het oog op de trendbreuk en om de vooraanstaande positie van de cluster in 2020 zeker te stellen.

3.2. Service-infrastructuur

Aan de clusterstrategie kunnen infrastructurele maatregelen worden ontleend die ten goede komen aan de concurrentiekracht van de cluster als geheel. (Combinaties van) marktpartijen kunnen daaraan hun voordeel ontleenen, door beperking van investeringen, verkorting van de time-to-market en verhoging van servicelevels. Het samenhangende pakket op de clusterstrategie afgestemde, pre-competitieve randvoorwaarden wordt hier de **service-infrastructuur van het tuinbouwcluster** genoemd. De service-infrastructuur stelt (combinaties van) marktpartijen in staat succesvol hun eigen, hoogwaardige, competitieve serviceconcepten in te richten, afgestemd op de eisen van afzetmarkten. Het biedt individuele handelspartijen, telers en andere partijen in de keten ruimte in de nieuwe marktverhoudingen op competitieve basis hun meerwaarde te vinden.

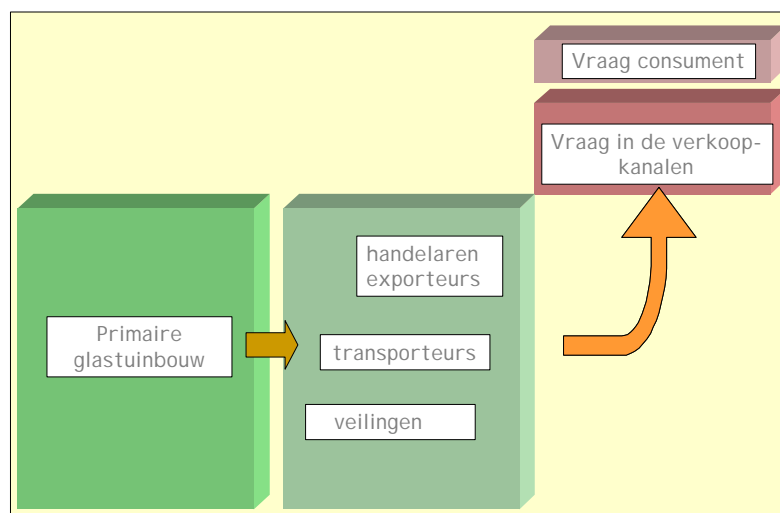
Voor het begrip service-infrastructuur is een vergelijking op zijn plaats met de voedingsmiddelensector: barcodes op de pakken, europallets en collomodulen tot scankassa's met elektronisch betalingsverkeer, klantkaartsystemen, ERP en ECR systemen voor ketenmanagement, management systemen voor distributiecentra maar ook opleidingsinstituten, reclamebureaus, marktonderzoekorganisaties en zo verder, die Albert Heijn, Edah, Schuitema, Jumbo, Hoogvliet, Casino, Carrefour, Tesco, Edeka en vele anderen in staat stellen competitieve concepten in de markt te zetten en Unilever, SaraLee, Campina Melkunie en vele andere producenten in staat stellen uiteenlopende ketens te bedienen met een hoge performance, brede assortimenten en permanente innovatie van producten en specifieke customer service. Zonder het pakket generieke randvoorwaarden, zou geen van de formules en geen van de producenten kunnen slagen.

De service-infrastructuur betreft het geheel van technische maatregelen (ICT, ketenlogistiek, duurzame logistieke netwerken, ruimtelijke inrichting), kennis, onderzoek, opleidingen, competenties, ondernemerschap en innovatief vermogen, de dienstverlenende structuur en organisatorische en financiële maatregelen voor innovatie van de cluster, gericht op de clusterstrategie.

3.3. Van productie-infrastructuur

De cluster is groot geworden door een sterke **productie-infrastructuur**. Dat vindt zijn wortels in de maatregelen die eind negentiende eeuw zijn genomen bij de landbouwcrisis ter versterking van de concurrentiekracht van de Nederlandse agrocluster. Die maatregelen hebben Nederland als vooraanstaand productieland op de wereldkaart gezet, met een hoge productiviteit, hoogwaardige producten en een hoog kennisniveau.

Tuinbouwcluster Nederland: productie-infrastructuur



De maatregelen rond de landbouwcrisis betroffen onder meer een infrastructuur voor onderzoek, voorlichting en opleiding (OVO), de oprichting van veilingen en coöperaties voor inkoop en verwerking, oprichting van coöperatieve financieringsinstellingen. Dat heeft na de crisis tot een spectaculaire ontwikkeling van de landbouwsector geleid, in volume, waarde en vakmanschap.

De **productie-infrastructuur** van de tuinbouwcluster heeft zijn startpunt in de kas en is gericht op efficiënte productie van hoogwaardige producten. De productie-infrastructuur omvat onder meer de kassenarealen, veilingen, de voorzieningen voor logistiek en ICT die daarmee verband houden, de product- en procesgerichte kennisinfrastructuur, met Wageningen, Praktijkonderzoek, kwaliteitsinstituten en zo verder.

De productie-infrastructuur richt zich op de productiekolom. De productiekolom wordt van onderop opgebouwd, beginnend in de kas en eindigend aan de kassa, bij de consument. In beginsel zijn informatie en logistiek tussen alle schakels (schijven) van de kolom ontkoppeld. De volgende schijf wordt in de productiekolom 'los' bovenop de voorgaande geplaatst. In de traditionele structuur van primaire productie, veiling, handel en afzetkanaal is de kolomsgewijze structuur goed te zien.

3.4. naar service-infrastructuur

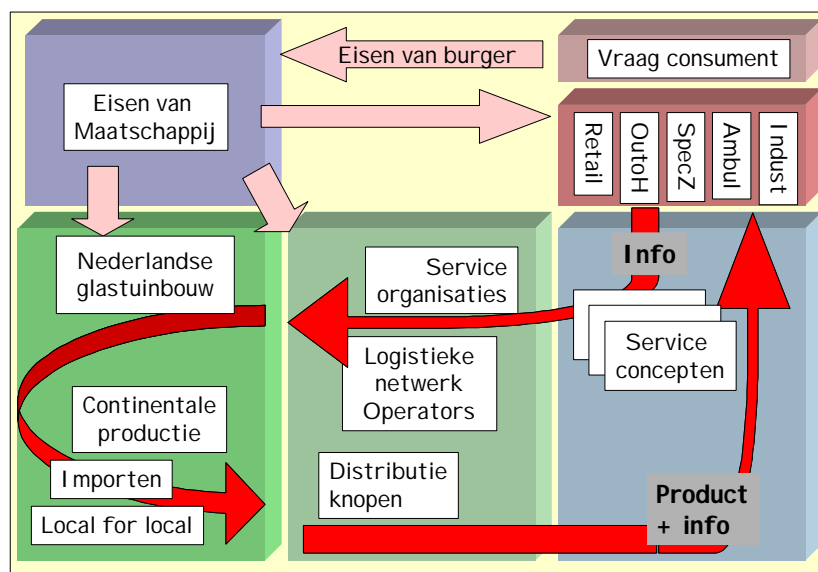
De **productie-infrastructuur** wordt thans omgebogen naar een **service-infrastructuur**, gericht op duurzame en effectieve marktgerichte service. Dat proces is al geruime tijd in de sector gaande. De **service-infrastructuur** heeft zijn startpunt niet in de kas maar in de markt en is niet gericht op kolommen maar op **ketens** en duurzame servicenetwerken.

Waar de productiekolom wordt opgebouwd vanuit de kas tot aan de kassa, worden keten aangetrokken vanaf de kassa tot in de kas. Waar in de productiekolom na elke schakel ontkoppeling van informatie en logistiek plaatsheeft, zijn ketens transparant, van kas tot kassa. Door flexibele sourcing vormen ketens in de praktijk servicenetwerken: een kweker levert aan meerdere serviceorganisaties, retailkanalen of industriële verwerkers, met specifiek op de keten afgestemde specificaties van producten, services en meegeleverde informatie.

Om de service-infrastructuur te kunnen plaatsen en te beargumenteren is een logische ketenstructuur van de cluster ontwikkeld. Daarin zijn in onderling verband opgenomen de consumenten, kanalen (retail, out of home, speciaalzaken, ambulante handel, voedingsmiddelenindustrie), serviceorganisaties die serviceconcepten aanbieden aan de kanalen, de operators van de logistieke netwerkstructuur die serviceorganisaties

ondersteunen, de primaire sector en de maatschappelijke invloeden (duurzaamheid, gezondheid, aansprakelijkheid, verantwoord ondernemen) die op de cluster inwerken. Waardetoevoeging heeft plaats in transparante **ketens**, waarbij informatie tussen de schakels onderling behouden blijft en waarde krijgt. Logistieke sturing heeft plaats door de hele keten heen, zodat de kas functioneert zoals de kassa het wil: kwaliteit, hoeveelheid, producten en bijbehorende product- en procesinformatie zijn afgestemd op de specifieke eisen van de markt. De ketens vormen netwerken, waarbij producenten in de keten aan meerdere partijen leveren en omgekeerd service-organisaties bij verschillende partijen sourcen, volgens overeengekomen specificaties.

Tuinbouwcluster Nederland: naar duurzaam service-netwerk



Het werken in ketens (duurzame, multi-client servicenetwerken) is aanzienlijk complexer dan het functioneren in de traditionele productiekolom en stelt veel hogere eisen aan informatievoorziening en logistiek. De specifieke eisen van de markt (afzetkanalen, in al hun diversiteit) dringen veel dieper door in de keten.

Aan de bestuurbaarheid, de informatievoorziening en het ondernemerschap worden aanzienlijk hogere eisen gesteld, door de hele keten heen.

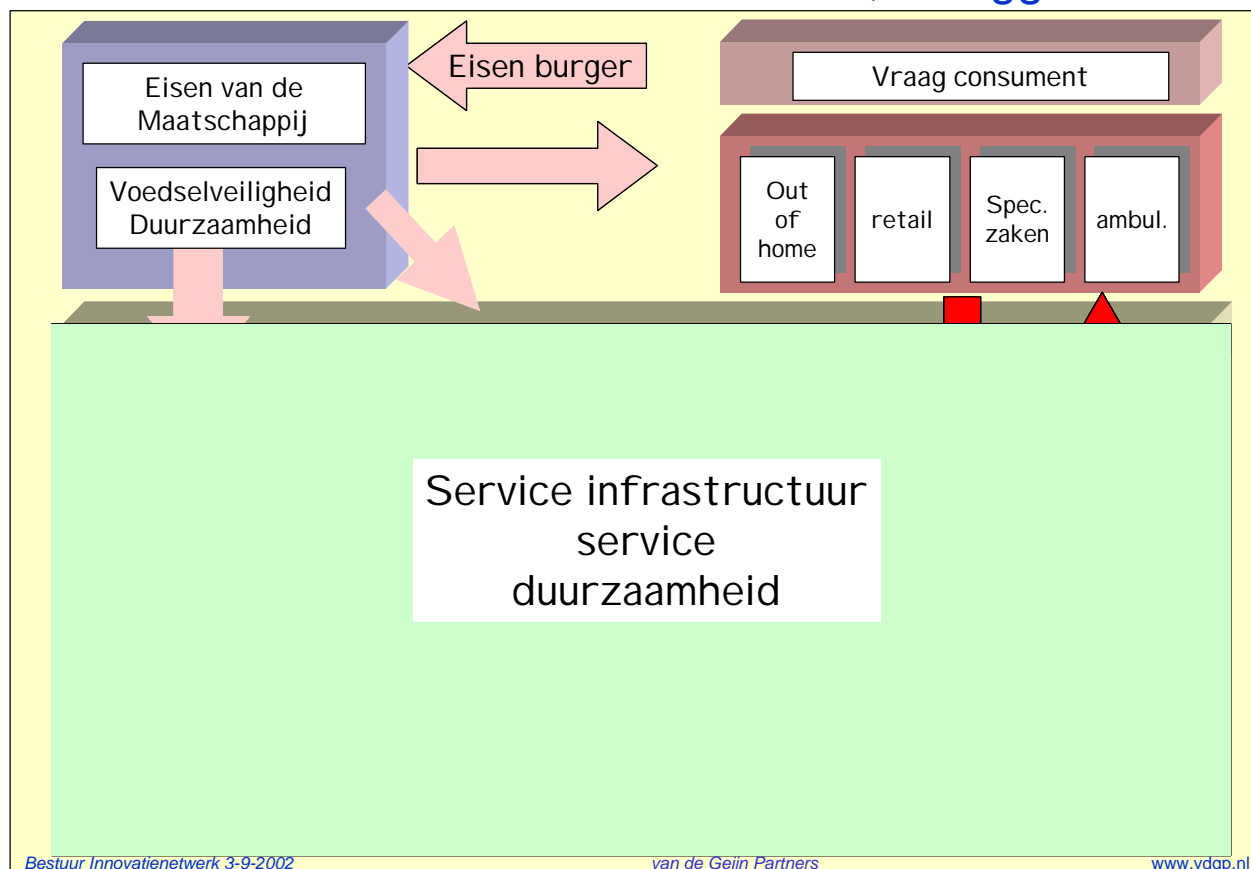
De **service-infrastructuur** is bedoeld om te voorzien in een generiek servicelevel voor de cluster als geheel. Naarmate de **service-infrastructuur** hoogwaardiger is, kunnen (combinaties van) bedrijven daaraan een hogere waarde ontleen bij hun dienstverlening aan de markt, met een kortere 'time to market' en lagere specifieke investeringen. Naarmate de service-infrastructuur meer is ingericht op duurzaamheid, kan ook de cluster als geheel duurzamer functioneren. Dat is in de kern de kracht van de cluster, de waarde voor de marktgerichte partijen en de betekenis voor de maatschappij.

In de nieuwe service-infrastructuur verschuiven ook de inhoud én de positie van de klassieke OVO-functies. Aanbodbegrippen, behorend bij de productie-infrastructuur, zoals Onderwijs, Voorlichting en Onderzoek behoeven een nieuwe invulling, met de markt en de maatschappij als vertrekpunt en inspiratiebron. Deze nieuwe invulling is dynamisch en wordt getypeerd met werkwoorden zoals Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen: geen aanbodwoorden maar werkwoorden.

- Ontdekken wat de markten willen, wat concurrenten en voorlopers in andere sectoren doen, welke eisen en randvoorwaarden de maatschappij stelt.
- Verkennen wat technologisch kan, welke oplossingen zich aandienen voor strategische vraagstukken op het gebied van ICT, logistiek, arbeid, licht, energie, water en ruimte.
- Ontwikkelen van nieuwe concepten op basis van verworven inzichten, competitief in samenwerkingsverbanden binnen en waar van toepassing buiten de keten, of precompetitief, voor het cluster als geheel.

Naast de inhoud verschuift ook de positie van de nieuwe OVO-functies. Niet meer nauw aansluitend aan de primaire productie, maar vooraan tegen de markt en de maatschappij. Het leren van buiten (de omgeving, markt en maatschappij) staat daarin centraal. Deze verschuiving is geïllustreerd in onderstaande figuur.

Toekomst: duurzaam service-netwerk, vraaggestuurd



3.5. Overeenkomsten en verschillen

De maatregelen voor een gemeenschappelijke *productie*-infrastructuur, gericht op marktleiderschap van de *productie*cluster met onderlinge concurrentie op basis van een sterke gemeenschappelijke (kennis)infrastructuur hebben veel overeenkomsten met de maatregelen *service*-infrastructuur, gericht op marktleiderschap van de servicecluster. Ook nu speelt samenwerking tussen overheid en marktsector een vitale rol in de concurrentiekracht van de cluster. *De onderwerpen (onderzoek, voorlichting, opleidings- en leertrajecten, kennisexploitatie) zijn identiek, maar de inhoud, oriëntatie en uitwerking daarvan is anders.*

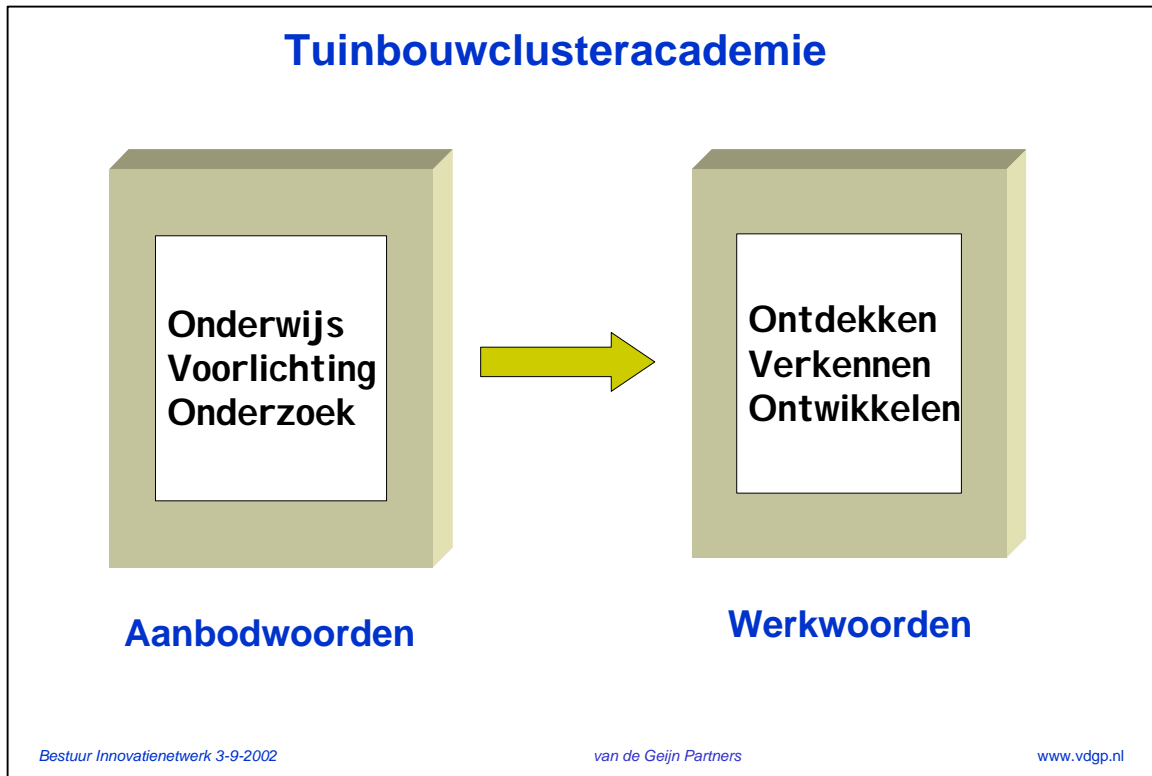
Toen ging het om vakmanschap en marktleiderschap in de productie. *Nu* gaat het daarnaast om marktorientatie, servicegerichtheid, innovatie, duurzaamheid, ICT, logistiek en ondernemerschap in de cluster als geheel. Daarbij horen andere organisatievormen en nieuwe financieringsinstrumenten om het innovatie-, onderzoeks- en opleidingscomplex dienstbaar te maken aan de clusterstrategie: een duurzaam servicenetwerk in Europa.

In concerns als Philips of Unilever Bestfoods, waarmee de kengetallen van de tuinbouwcluster zich laten vergelijken, zijn drastische veranderingen doorgevoerd in de aansturing en financiering van onderzoek, ontwikkeling en product- en procesinnovatie om ze dienstbaar te maken aan de businessstrategie van het concern. Zij richten concernstaven in op het gebied van ICT, onderzoek en product- en procesinnovatie (Natlab, URL) en sluiten daarvoor exclusieve partnerships, onder besturing van de business lines. Deze voorbeelden geven te zien dat de draai van excellente producent naar excellente serviceverlener aan markten grote investeringen vereist met een strakke aansturing vanuit

Grote internationale concerns die richting 2020 als mededinger gelden van de tuinbouwcluster, begrijpen deze beweging en kunnen daaraan door hun concernstructuur financiële sturing geven. Zij kunnen zich eenvoudig toegang verschaffen tot de kennis binnen de cluster. Voor de tuinbouwcluster is het daarom des te belangrijker structuren te vinden om onderzoek, ontwikkeling, proces- en productinnovatie en de financiering daarvan dienstbaar te kunnen maken aan de clusterstrategie.

Met de vergelijking tussen de inrichting van de productie- en service-infrastructuur is impliciet gezegd dat de cluster op een draaipunt staat die bepalend is voor de positie in 2020: van een door excellente productie aangedreven logistieke draaischijf naar een door excellente service aangedreven positie in een duurzaam servicenetwerk.

Een groot verschil tussen de productie- en serviceinfrastructuur betreft de inhoud en positionering van de OVO-functies (zie paragraaf 3.4.). In navolgende figuur is de inhoudelijke verschuiving nogmaals geschetst.



3.6. Voortgaande ontwikkeling van de service- infrastructuur

Het spreekt vanzelf dat inrichting van de service-infrastructuur een voortschrijdend karakter heeft en in de pas loopt met de ontwikkeling van serviceconcepten die daarvan gebruik maken of afhankelijk zijn. De productie-infrastructuur is door de decennia meegegroeid met de ontwikkeling van de cluster en zo zal het ook gaan met de service-infrastructuur. Het gaat er in dit stadium om de juiste richting in te slaan, en misschien nog belangrijker: te vermijden dat de energie in de verkeerde richting wordt besteed.

De sector kan – zeker ten aanzien van de infrastructuur – veel profijt hebben van het adopteren van inzichten, oplossingen, standaards en systemen uit aanpalende sectoren. Daardoor kunnen kostbare ontwikkeltrajecten worden kortgesloten en kan alle aandacht uitgaan naar implementatie in de sector. Minstens zo belangrijk is dat – bij goede keuze van partners – de sector aansluiting krijgt bij dominante ontwikkelingen in andere sectoren.

In een separaat werkdocument (rapport InnovatieNetwerk 02.2.016 “De service-infrastructuur. Een eerste uitwerking op hoofdlijnen”) is een eerste uitwerking gegeven in meer operationele termen van het begrip “service-infrastructuur”. Het is een bron van ideeën voor discussie.

3.7. De service-infrastructuur: het startpunt is de markt

Organisatie van het leervermogen van de cluster staat centraal in de service-infrastructuur. Door permanent te leren en inzichten, die daaruit ontstaan in de cluster in de praktijk te brengen, kan de service-infrastructuur voortdurend worden verbeterd. Het ligt voor de hand dat de Tuinbouwcluster-Academie begint met de kern: het denken vanuit de klant, de markt en de noodzakelijke services. Dat kan, als voorbeeld, het volgende inhouden.

Versterken van het leervermogen in de cluster op gebied van markten, customer service, innovatie, ondernemerschap en logistiek, door de keten heen. De focus zal liggen op de ontwikkeling van strategieën van belangrijke afzetkanalen (retailers, out of home spelers), aanpalende sectoren (levensmiddelenproducenten, logistieke dienstverleners, nieuwe netwerk operators buiten het cluster). Daarnaast komen aan de orde de dynamiek in markten (Duitsland, Engeland) en productiegebieden (Spanje, Italië). Kennisbronnen op het gebied van retail (Erasmus, Nyenrode), logistiek en ICT (TU Eindhoven) uit Nederland zelf of het buitenland worden voor hun specifieke terrein in het programma betrokken.

Communicatie, in een interactie binnen de sector en tussen de sector en markten, consumenten en maatschappij, maakt een essentieel onderdeel uit van het leerproces. Het leren geschiedt op deze wijze van buiten (markt, medespelers, maatschappij, technologie) naar binnen (inrichting van de cluster), in een permanente interactie met de omgeving. Hiermee wordt voordeel gedaan met inzichten, prikkels en eisen van buiten en met de state of the art in omringende sectoren en andere schakels in de keten. Door de interactie met de omgeving actief te zoeken, kan de cluster voorsprong opbouwen, daarop invloed nemen en meerwaarde ontwikkelen voor de markt en de maatschappelijke omgeving.

Om het leerproces effectief te onderbouwen en op feiten te baseren (af te bakenen, te schragen), kan gaandeweg (mede aangestuurd door het leerproces) een aantal onderwerpen aandacht krijgen:

- *Kwantitatieve toekomstbeelden:* voor 2020 en bijvoorbeeld ook 2010 en 2005 van de markten, afzetkanalen (retailketens, out of home, speciaalzaken en ambulante handel) rekening houdend met demografische ontwikkelingen, welvaartsverdeling en regionale omstandigheden, onder meer met effecten voor local-for-local productie en all season sourcing. De toekomstbeelden dienen als basis voor de inrichting en dimensionering van de Europese service-infrastructuur en de positiebepaling van de Nederlandse cluster. Uitvoering kan bijvoorbeeld geschieden in samenwerking met LEI, Nyfer, Rabobank, Erasmus en instellingen op Europees niveau.

- *Duurzame logistieke netwerken*: inzicht in maatschappelijke effecten (duurzaamheid, gezondheid, traceability), condities (ruimtelijke inrichting, marktwerking) en meeropbrengsten (kwaliteit, versheid, kosten) van duurzame logistieke netwerken in Europa en Nederland, gebaseerd op multimodaal (weg, spoor, water) vervoer op de hoofdassen (bundelen en duurzaam verbinden) met waardetoevoeging in de vorm van handels- en distributieactiviteiten voor groenten, fruit en sierteelt op knooppunten in de voornaamste afzetgebieden
- *Productiestructuur op Europees niveau*: inzicht in de verdeling van de productie op Europese schaal (grootschalige productielocaties aan de zeezijde, local-for-local in consumptiegebieden, intercontinentale import- en exportstromen) gebaseerd op de kwantitatieve scenario's en als basis voor de inrichting van duurzame logistieke netwerken (shortsea verbindingen, toepassing van spoor en binnenvaart, dimensionering van knooppunten).
- *De Nederlandse (productie)cluster in Europees perspectief*: in het bijzonder inzicht in de positie en inrichting van veilingen (sierteelt), handelscomplexen (groenten en fruit), import- en exportcentra (Rotterdam, Schiphol) en de interactie met verkassen op Europees en nationaal niveau.
- *Organisatie, financiering en programmering van clusterinnovatie*: inzicht in maatregelen en programma's om innovatie, onderzoek en ontwikkeling dienstbaar te maken aan de clusterstrategie, met de vereiste organisatorische en financiële maatregelen en instrumenten, in interactie tussen overheid en marktsector en met het oog op innovatiekracht en dienstbaarheid aan de clusterstrategie.
- *Netwerklogistiek*: inzicht in infrastructuur (ICT en logistieke technologie) voor netwerklogistiek zoals gebruikelijk bij logistieke netwerkoperators (Frans Maas, Danzas, Tibbet & Britten, Hays) om de aansluiting met de levensmiddelenindustrie en de retail te versterken en met het oog op service, kosten en duurzaamheid van transport en distributie.
- *Ketentransparantie*: inzicht in infrastructuur voor toepassen van de – in de levensmiddelen industrie gebruikelijke – ICT en logistiek voor ketentransparantie, om in te spelen op de behoefte aan veiligheid en profilering van retailketens in het versschap.
- *Ketenlogistiek*: inzicht in infrastructuur voor toepassen van logistieke besturing door de keten om de retail en de consument effectief van dienst te kunnen zijn met logistieke dienstverlening, zoals events, acties, smaak- en weergevoelige regionale verschillen en zo verder, zoals bijvoorbeeld toegepast bij zuivel, bier en ijs.

4. Businessplan voor de Tuinbouwcluster-Academie

4.1. Naar een Tuinbouwcluster-Academie

De vervolgaanpak is gericht op de ontwikkeling van een businessplan voor de Tuinbouwcluster-Academie, met een jaarplan van activiteiten voor de eerste jaarschijf en ondersteund door enkele inventarisaties en kwantitatieve toekomstbeelden. Eerste stap houdt in de ontwikkeling van een concreet en door de betrokken partijen binnen en buiten de cluster gedragen Plan van Aanpak. Onderdeel daarvan zijn plannen van aanpak voor (enkele van) de projectvoorstellen (deze zijn in de bijlage nader toegelicht).

Ontwikkeling van het businessplan is een zoekproces naar een goede positie, programmering, structuur en financieringsvorm, meegroeiend met de voortgaande ontwikkeling van de cluster. Als het goed is, houdt de motor (de Academie) de innovatie van het voertuig (de cluster) in beweging en houdt innovatie in de cluster de Academie draaiende, permanent aangedreven door brandstof van buiten: input uit markt, maatschappij, technologie en toekomst.

4.2. Inhoud van het businessplan

Het businessplan van de Academie omvat:

- Uitwerking en invulling van de contouren van de Academie die in hoofdstuk 2 zijn geschetst.
- Concretisering van de werkvormen van de Academie (onorthodoxe flexibele werkvormen naast workshops, conferenties, ronde tafelgesprekken, internetgroepen, publicaties (op papier, elektronisch)).
- Concretisering van de samenwerkingsvormen met bedrijven, organisaties en deskundigen binnen de cluster, zodat de ontwikkelde inzichten wortelen in de cluster en tot een voedingsbodemp voor vernieuwing leiden: leren door samen te werken aan onderwerpen.
- Concretisering van uitvoerende samenwerkingsvormen voor de Academie (Nyenrode, Wageningen UR, Erasmus en zo verder).

- Concretisering van de werkwijze met inspirerende actoren van buiten (mensen die beweging veroorzaken in andere sectoren, markten, politiek, overheid, maatschappelijke organisaties).
- Vaststelling van het startthema van de Tuinbouwcluster Academie: de service-infrastructuur en het uitwerken van de programmaonderdelen.
- Vaststelling van de begroting voor de Academie en voor de onderbouwende inventarisaties, scenario's en analyses, vast te stellen op basis van te ontwikkelen plannen van aanpak.
- Vaststelling van de financiering van de Academie, uit private middelen (fondsen in de sector, zoals Productschap Tuinbouw, Groothandelsfondsen, Bedrijfschap, banken, overheid en middelen uit ICES).
- Facilitaire inrichting van de Academie, in samenwerking met uitvoerende partners zoals Nijenrode (business oriëntatie, faciliteiten zoals Management Development Center), Wageningen (cultuur, versterken van toppositie en daarmee trekkracht voor de cluster).
- Rechtsvorm van de Academie met statuten en overige formele maatregelen.
- Bestuursvorm en bestuurssamenstelling, met effectieve, vernieuwingsgerichte betrokkenheid van strategische partners uit de cluster en mogelijk ook van buiten.
- Eigenaarschap en organisatie van de Academie, bijvoorbeeld het tuinbouw-bedrijfsleven, al dan niet ondersteund door InnovatieNetwerk en SIGN, alsmede de leiding (management en inhoud) en de vereiste bureauondersteuning.
- Bij bovenstaande zal nauwlettend de samenloop worden opgezocht met lopende initiatieven (waaronder andere opdrachten van het Innovatienetwerk gericht op leertrajecten) en bestaande instituten in de sector, zodat de Academie kan voortbouwen op energie die al aanwezig is.

4.3. Plan van Aanpak

Na verdere besluitvorming kan in de komende maanden een Plan van Aanpak worden opgesteld voor het businessplan omvattend:

- Vaststelling van (initiële) strategische partners binnen de cluster (sierteelt, groenten, fruit) in de verschillende schakels van de keten (handel, veilingen, primaire sector, veredeling), op basis van te voeren gesprekken en toelichtingen binnen de cluster.
- Vaststelling van samenwerkingspartners buiten (Nijenrode, Erasmus, TU Eindhoven) en binnen (Wageningen) de cluster.

- Vaststelling van de contouren voor het startjaar: themakeuze (vertrekpunt: serviceinfrastructuur), inrichting van het leerproces (gericht op de cluster) en ondersteunende processen.
- Indicaties voor de begroting, op basis van eerste beoordelingen in samenspraak met Innovatienetwerk en SIGN, strategische partners en samenwerkingspartners.
- Contouren van de organisatie (eigenaarschap, bestuursstructuur, financiering) van de Academie, bijvoorbeeld als onderdeel van het bedrijfsleven, Innovatienetwerk en/of SIGN.

Een uitwerking voor het eerste jaar zou kunnen omvatten (gelet op de focus op de ontwikkeling van de service-infrastructuur):

- Inventarisatie ICT-ketenlogistiek: inventarisatie van ICT ontwikkelingen en logistieke en organisatorische initiatieven binnen en buiten de cluster gericht op effectieve ketensturing (de kas ademt in het ritme van de kassa, op basis van acties, speciale events, trends, (weers)omstandigheden en ketenafspraken.
- Inventarisatie transparantie in ketens; inventarisatie van ontwikkelingen en initiatieven voor transparantie van ketens, van kassa tot kas, in verband met gezondheid, veiligheid, recalls, duurzaamheid en bijvoorbeeld ook sociale claims.
- Kwantitatieve toekomstbeelden voor 2020. Verwerven van kwantitatief inzicht in toekomstige marktstructuren voor versproducten (sierteelt, groenten, fruit) gebaseerd op toekomstbeelden en gevoed door demografische gegevens, scenario's voor ontwikkeling van de welvaart en koopgedrag in de verschillende regio's, verdeling tussen retailketens, out of home, ambulant, speciaalzaken en eventueel nieuwe kanalen, scenario's voor de verdeling tussen local-for-local en sourcing uit productieregio's in Europa en overzee.

De Tuinbouwcluster-Academie ontleent straks haar recht van bestaan aan haar (dan) gevestigde reputatie, aan het belang en de aantrekkelijkheid van de producten en diensten die ze partijen in de tuinbouwcluster ter beschikking kan stellen. Daartoe zal een geëigende organisatie met daarbij behorende processen moeten worden opgezet.

Echter, geen output zonder input. Die input – kennis, ervaring, inzicht – komt natuurlijk voor een belangrijk deel 'mee' met de binnen de Academie deelnemende partijen, sprekers en deskundigen van buiten en de aan de Academie verbonden medewerkers en specialisten. Maar die 'passieve' input zal zeker aangevuld moeten worden door 'actief' kennis te ontwikkelen door het plaatsen van opdrachten voor onderzoek en studie bij gespecialiseerde en deskundige instituten en organisaties en het entameren van projecten.

De resultaten komen ter beschikking van de Academie en haar deelnemers en medewerkers. Zij zullen hun weg vinden in/naar door de Academie aan de tuinbouwcluster aan te bieden producten en diensten. Maar ook kunnen ze direct van belang zijn voor belangstellende partijen, op twee manieren:

- Als heldere basis voor en onderbouwing van besluitvorming over op feiten gestoelde precompetitieve en competitieve initiatieven.
- Versnelling van de uitvoering van lopende initiatieven en plannen, omdat kan worden voortgebouwd op feiten.

De wijze waarop de Academie haar kennis en inzicht zal vergaren is een essentieel onderdeel van het business plan voor de Academie. Het verdient aanbeveling een verdere uitwerking daarvan in concrete plannen van aanpak – om een voortvarende start van de Academie te garanderen – uit te voeren, parallel aan het opstellen van het business plan van de Academie

Voor het ontwikkelen van een Businessplan voor de Tuinbouwcluster- Academie nemen InnovatieNetwerk en SIGN het initiatief.