



LUCAS VOS, ALGEMEEN DIRECTEUR FLORAHOLLAND

# ‘Strategie in het tek

Onlangs presenteerde FloraHolland haar nieuwe strategie. Onder het motto ‘Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members - 2020’ zet de bloemenveiling een nieuwe koers in. Een koers die nog het beste te kenmerken is als ‘terug naar de basis’. BloembollenVisie sprak over het proces van totstandkoming en de verdere uitwerking van de strategie met algemeen directeur Lucas Vos, die inmiddels een jaar op deze post zit. ‘Het was een enerverende periode.’

Tekst:  
Monique Ooms  
Fotografie: René Faas

**H**et is inmiddels een jaar geleden dat Lucas Vos aantrad als opvolger van Timo Hughes. Samen met financieel directeur Rens Buchwaldt vormt hij de directie van Bloemenveiling FloraHolland. Vos is afkomstig uit de scheepvaartwereld - waar hij chieft commercial officer was in de board van Maersk - en gepokt en gemazeld in de wereld van de logistiek. Ook op de bloemenveiling is logistiek een essentieel element, maar dat was niet het eerste waar Vos in dook. Er waren andere zaken die direct zijn aandacht vroegen.

## Hoe kijkt u terug op dat eerste jaar?

“Het was beslist een enerverend jaar, maar het begon allemaal niet zo leuk. Er was veel gedoe dat uiteindelijk allemaal was te herleiden naar de slechte relatie tussen het bedrijf en haar klanten. Klanten vonden onze koers onduidelijk, de coöperatie had 340 diensten, maar toch vond men ons niet dienstverlenend genoeg. Er was meer geïnvesteerd in gebouwen dan in mensen, de afstand tussen management en medewerkers was - na zeven jaar fusieeeld - steeds groter geworden. Toen leden vervolgens tegen de financiële reorganisatie stemden, was

duidelijk dat er iets moest gebeuren.”

## Welke stappen heeft u gezet om het tij te keren?

“Ik ben in gesprek gegaan met mensen: met leden, met klanten, met medewerkers. Door goed te luisteren probeerde ik mij een beeld te vormen van wat er leeft onder onze stakeholders. Ik ben de organisatie in gegaan en heb ‘koffiemomenten’ georganiseerd met medewerkers om te horen wat er leeft. We hebben een panel gevormd van vijftig jonge medewerkers waarmee we regelmatig hebben gebrainstormd over vragen als: voor wie zijn wij op aarde? Wat zijn onze doelstellingen? Waar ligt onze kracht? Waarop willen wij ons focussen? Ook klanten hebben we meegenomen in dat proces. Om de antwoorden te vinden op onze vragen zijn we teruggegaan naar de oorsprong van het bedrijf in 1911: wat zijn onze lessen sindsdien geweest, welke stappen hebben we gezet? Maar ook: waar ging het mis, waarom realiseerden wij ons dat zo laat, en wat gaan we nu doen? Al die input heeft uiteindelijk een 80%-versie van onze nieuwe strategie opgeleverd. Deze versie hebben we voorgelegd aan al onze stakeholders die daarop hebben



# en van verbinden'

kunnen reageren. Vervolgens is die input verwerkt en de definitieve versie is bekrachtigd tijdens onze algemene ledenvergadering op 26 november 2014. De reacties waren enthousiast, ik kreeg een mail van een van de leden die schreef 'als een trots lid' naar huis te zijn gegaan na deze ALV. Dat vind ik een mooi compliment."

## **De nieuwe missie luidt: 'Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members - 2020'. Waar draait deze missie in essentie om?**

"Met 'flowering' en 'planting' verwijzen we naar de kernproducten van onze leden en klanten. 'Together' gaat over het belang van samenwerking, deze strategie is gericht op verbinding maken tussen partijen: wij zien FloraHolland daarin een centrale rol spelen. Met 'seeds of opportunity' doelen we op het creëren van kansen voor de sector, wat wij zien als onze belangrijkste taak. 'For our members' benadrukt nog eens dat wij hier niet zijn voor onszelf, maar voor onze leden en hun klanten. Beter marges realiseren voor hen is een van onze voornaamste opdrachten. Daarbij is 'the world' ons speelveld."

## **Een van jullie ambities is consumenten meer te laten uitgeven aan bloemen en planten.**

**Hoe gaan jullie dat aanpakken?** "De dalende besteding is duidelijk zichtbaar vanaf 2011. Ons product heeft concurrentie gekregen van andere cadeauartikelen en dat hebben we te laat ontdekt; we waren te veel met onszelf bezig. Nu is onze opdracht die consument beter te leren begrijpen. Waarom koopt de consument bijvoorbeeld liever een product van Rituals dan een boeket bloemen? Waarom bereiken we de vrouw vanaf 45 jaar wel en die vanaf 35 jaar niet? Dat willen we onder andere bereiken via panels,

enquêtes en Social Media. Als we inzicht krijgen in hoe we die consument kunnen beïnvloeden, kunnen we daarop gerichte acties ontwikkelen en op die manier vraag creëren. Je kent wellicht de campagne 'Bloemen houden van mensen' nog wel. Misschien moeten we weer terug naar die basis. Die was immers heel herkenbaar. Zeker is wel dat FloraHolland op het gebied van generieke promotie het voortouw zal moeten nemen; onze leden en hun klanten hebben niet de omvang om een eigen merk te kunnen creëren."

## **FloraHolland wil een marktplaats van betekenis zijn. Zal de fysieke marktplaats uiteindelijk verdwijnen?**

"Nee, want mensen hebben er behoefte aan om fysiek bij elkaar te komen. De virtuele marktplaats zal wel verder vorm krijgen, wellicht met een Social Media component. Daarbij kijken we ook hoe bestaande aanbieders dat doen, zoals Amazon en airbnb, om er iets van te leren. We merken echter wel dat - naast de virtuele handel - men blijft kijken naar de prijs op de klok. Het aandeel van de fysieke marktplaats zal wel afnemen, ook daar moeten we naar kijken. Het veilingterrein beslaat nu zo'n 2,5 miljoen vierkante meter: dat is de omvang van Monaco. De meeste vierkante meters worden per dag maar zo'n drie uur gebruikt en voegen dus relatief weinig waarde toe. Dat kan wellicht anders. Hoe dan? Wat zijn de voor- en nadelen daarvan? Wat zijn de gevolgen voor de prijsvorming? Al deze zaken gaan we met klanten en kwekers onderzoeken. Zeker is wel dat die veranderingen gevolgen zullen hebben voor het personeel en het vastgoed, maar hoe dat uitpakt is nu nog niet helder."

## **De nieuwe strategie spreekt ook van 'klantgericht werken' en 'weer de verbindende kracht**

## **worden in de sierteelt'. In hoeverre is dat nieuw?**

"We dachten misschien wel dat we klantgericht waren - met onze 180 projecten en 340 diensten - maar uiteindelijk kon niemand een totaalbeeld geven en bleek dat klanten zich buitengesloten voelden. Toen ik medewerkers vroeg wie onze klanten zijn, antwoordde 50 procent 'kwekers' en 50 procent 'kopers'. Er was dus geen helderheid, dan kun je ook geen duidelijke koers varen. Nu hebben we vastgesteld: FloraHolland is van de kwekers, dit is hun bedrijf. En hun klanten zijn dus ook onze klanten. Het woord 'kopers' wil ik nooit meer horen, wie dat nog zegt in mijn bijzijn mag 'voor straf' 1 euro betalen."

## **Hoe wil FloraHolland betere marges realiseren?**

"Het begint natuurlijk allemaal met het terugbrengen van de kosten. Dat kunnen we onder meer bereiken door meer zaken te standaardiseren. Verder moeten we zoveel mogelijk klanten naar ons bedrijf zien te halen. FloraHolland moet zichzelf waarmaken als dé verzamelplaats voor alle sierteeltproducten, mooi gepresenteerd, voorzien van de juiste informatie tegen een goede prijs. Dan komt de vraag vanzelf. Wij moeten leren denken vanuit waardecreatie voor de klant. Als iets niet blijkt te werken, moeten we een keuze maken tussen aanpassen of stoppen. Kortom: meer bedrijfsmatig gaan denken en wegblijven van stroperige processen."

## **Uiteindelijk zijn het de medewerkers die de veranderingen moeten gaan waarmaken. En 'veranderen' zit niet in de natuur van elk mens. Hoe krijgt u alle neuzen de goede kant op?**

"De vijftig jonge medewerkers die vanaf het begin bij het proces zijn betrokken, vervullen een belangrijke rol. Zij hebben elk een kring met collega's om zich heen met

wie zij de totstandkoming van de nieuwe strategie hebben gedeeld, ieder vanuit zijn eigen benadering en in zijn eigen woorden. Dat proces gaat door. Verder is het management cruciaal, zij moeten zelf het goede voorbeeld geven en hun medewerkers meenemen. De tijd dat je als medewerker kon klagen en vervolgens ging zitten wachten tot een ander het probleem voor je oploste, ligt achter ons. Die knop moet echt om. Dat zal voor de een wat makkelijker zijn dan voor de ander. Uiteindelijk zullen we allemaal mee moeten gaan met de veranderingen die nu worden ingezet."

## **Tot nu toe is de strategie nog niet veel meer dan een mooi plan. Hoe gaat u de voortgang monitoren?**

"Met het vaststellen van de strategie zijn de piketpalen geslagen, nu gaan we concretiseren. Exacte targets - wanneer we wat moeten hebben bereikt - zijn nog niet geformuleerd. De richting is helder, de ruis is weggenomen. Daarmee hebben we al winst geboekt ten opzichte van vorig jaar. We kunnen weer vol trots spreken over onze organisatie, daardoor is het werk weer wat lichter geworden. Nu gaan we samen aan de slag en zullen we al werkend onze doelen gaan bereiken."

## **Hoe houdt u onderweg de spirit erin?**

"Doordat er echt wel het nodige gaat veranderen, zal de aandacht niet verslappen. Zo gaan we onze 340 diensten tegen het licht houden en onszelf afvragen: wat moeten we wel en niet doen? Daar gaan medewerkers wel het nodige van merken. Het zal allemaal niet vanzelf gaan, dat realiseer ik me heel goed. Veranderen moet je leren. Zo lang we in gesprek blijven met elkaar en hetzelfde doel voor ogen houden, heb ik er veel vertrouwen in dat we in onze opzet gaan slagen."