

DAVINCI³I



DaVinc³i: Sierteeltlogistiek in een dynamische eeuw

Van onderbuik naar onderbouwing

COLOFON EN CONTACT



Projectleider DaVinc³i: Prof. dr. ir. Jack G.A.J. van der Vorst – Wageningen Universiteit:
jack.vandervorst@wur.nl.

Projectmanager DaVinc³i: Robert Ossevoort.

Website: www.davinc3i.com

Teksten: Piet Kralt Tekst & Advies, Woubrugge.

Correcties: WG-TUINBOUW tekst & onderzoek, Maasland.

Fotografie: Shutterstock, Wageningen Universiteit, Bloemenbureau Holland en FloraHolland.

Vormgeving: ProjektvanAtotZ, Badhoevedorp.

Druk: Van Deventer, 's-Gravenzande, februari 2015.

DaVinc³i:

Dutch Agricultural Virtualized International Network with Consolidation, Coordination, Collaboration and Information availability.

DaVinc³i heeft aan de ene kant een breed, 'wetenschappelijk' kader gecreëerd, en daarbinnen vooral praktische handvatten en zelfs concrete oplossingen geboden voor individuele ondernemers in onze sector. Dat leek bij de aanvang van het project misschien een bijna onhaalbaar schizofrene doelstelling, maar dat is toch heel goed gelukt.

Rens Buchwaldt, financieel directeur FloraHolland en lid van de stuurgroep DaVinc³i

De bloemisterijsector is hypercompetatief. Dit leidt tot en vraagt om een dynamische logistiek, die vooral gericht moet zijn op onderscheidend vermogen, flexibiliteit, bewegelijkheid en aanpassingsvermogen. Het gaat daarbij om voortdurend anticiperen op veranderende omstandigheden en in mindere mate ook op het optimaliseren van samenwerkingsconstructies en het creëren van vaste patronen, gericht op kostenverlaging.

Herman de Boon, voorzitter VGB en lid van de stuurgroep DaVinc³i

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
DaVinc³i in het kort	8
Samenwerken in nieuwe businessmodellen – onderzoek Ard-Pieter de Man	12
Logistieke netwerken – onderzoek Jack van der Vorst	14
Retourlogistiek en planning – onderzoek Tom Van Woensel	16
ICT in de sierteeltketen – onderzoek Cor Verdouw	18
Scenario's	20
Aanbevelingen en praktijk	24
Algemene bedrijfsstrategie	26
Bunnik Plants	26
FleuraMetz	27
Roselife	27
Logistiek directe handel	30
Holstein Flowers	30
Greenport Logistics	31
Hubs en logistieke samenwerking	32
FloraHolland en de VGB	32
ICT in de sierteeltketen	34
OZ Import	34
Oriental Group	35
Horizontaal en verticaal samenwerken	36
Muscari Magic	36
Greenport Logistics	37
Logistiek van alledag	38
Kwekerij A. Baas	39
HubWays	40
Van der Plas	41
DaVinc³i, mooie mix van theorie en praktijk	42
Cultuurschok of win-winsituatie	45





VOORWOORD

Sierteeltlogistiek in een dynamische eeuw. Die titel veronderstelt een eeuw die anders is, dynamischer dan eerdere eeuwen. Hij veronderstelt dat er een nieuwe tijd is, waarin dingen niet meer zijn zoals ze waren.

Dat geldt zeker voor de Nederlandse sierteeltsector. Nieuwe producenten in nieuwe productiegebieden bepalen mede de ontwikkelingen. Nieuwe markten ontstaan, verder weg van Nederland. De sector internationaliseert en virtualiseert tegelijk. Virtuele afzet is geen toekomstmuziek meer. Naast detail en retail komt e-tail (online verkoop) er bij. Consumenten gebruiken ook het web om bloemen en planten te kopen. Er ontstaat een andere sierteeltsector. Internationaal en virtueel. Met andere logistieke systemen. Daarin is Nederland niet meer automatisch de draaischijf. Die verandering werd in 2010 erkend door veel bedrijven uit alle schakels van de sierteeltketen. Elk van die partijen zag de noodzaak om na te denken over hun strategie en logistiek concept en ook over de mogelijkheden die verdergaande samenwerking in de logistiek kan brengen.

Vandaar het DaVinc³i onderzoek. De afgelopen vier jaar uitgevoerd door drie Nederlandse universiteiten en een groot aantal bedrijven. Een strategisch project voor de langere termijn dat moet bijdragen aan een sterke Nederlandse sierteeltsector. Dat tegelijkertijd veel concrete resultaten op bedrijfsniveau opleverde. Dit boekje vertelt daarover. Wij presenteren u met trots wat we in brede samenwerking op tafel hebben gekregen.

**Prof. dr. ir. Jack G.A.J. van der Vorst –
Wageningen Universiteit
Projectleider DaVinc³i**

**Robert Ossevoort
Projectmanager DaVinc³i**

DaVinc³i: van onderbuik naar onderbouwning

Met welke logistieke ketens en afzetketens krijgt de sierteeltsector in de toekomst te maken? Welke functies en processen zijn aan die ketens verbonden? Waar kun je die functies geografisch gezien het best uitoefenen? Hoe ondersteun je dat optimaal met ICT-toepassingen en businessmodellen? Wat betekent dit alles voor de sierteeltlogistiek?

Die vragen spelen eens te meer gezien de voortschrijdende virtualisering van de sierteeltsector. Die heeft impact op de afzet, maar zeker ook op de logistiek. “De informatievoorziening vindt steeds meer digitaal plaats, en dat maakt het mogelijk om in de logistieke keten de goederenstroom te scheiden van de informatiestroom”, constateert Jack van der Vorst. “Het kan zijn dat goederen direct van kweker naar eindafnemer gaan, maar dat de relevante informatie, net als nu, langs een veiling, een exporteur en een of meer logistieke dienstverleners gaat. Die verandering vraagt om anders handelen, en ook om betere standaarden voor de logistieke keten.”

DAVINCI³ IN HET KORT

In een notendop zijn dat de issues, waaraan in het onderzoek DaVinc³i de afgelopen jaren werd gewerkt. De praktijk van de sierteelt ondervindt steeds duidelijker, dat de huidige systemen knellen. Te kleine marges. Te grote logistieke uitdagingen. Te veel versnippering.

“DaVinc³i was eerst en vooral strategisch onderzoek, niet gericht op concrete acties op bedrijfsniveau”, aldus Edwin Wenink van FloraHolland. “Er zijn wel denkrichtingen bepaald voor de komende vijf à tien jaar. Er is veel informatie verzameld op grond waarvan de sector de komende jaren zijn keuzes kan bepalen. Niet alleen op logistiek gebied, maar ook op gebieden als commerciële en operationele sturing, internationalisering en virtualisering.

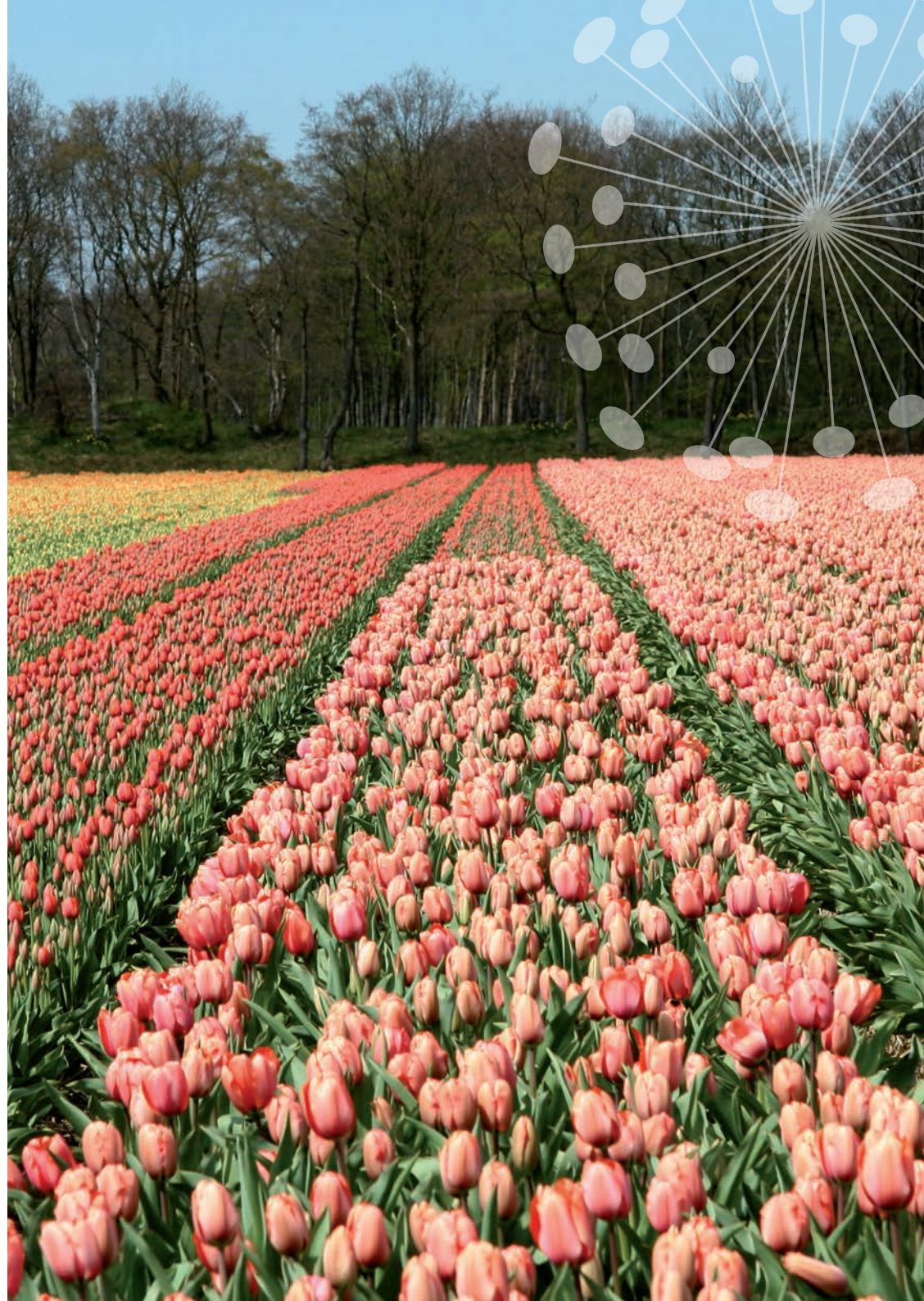
Kenmerkend voor de aanpak van het DaVinc³i onderzoek was de grote openheid waarmee het werd uitgevoerd. In vergelijkbaar onderzoek in andere sectoren opereren bedrijven vaak relatief gesloten. Hier was, hoewel veel bedrijven en instellingen bij het onderzoek betrokken waren, sprake van een open kennisuitwisseling. Dat bleek vooral tijdens de regelmatige workshops en masterclasses tijdens de onderzoeksperiode.”



De deelnemende bedrijven konden op bedrijfsniveau uiteenlopende vragen stellen, waarvoor het onderzoek inzichten formuleerde. Voor het ene bedrijf was dat een concrete oplossing voor een actueel probleem. Voor het andere bedrijf was dat strategisch onderzoek, dat helpt bij het maken van toekomstige keuzes.

“Het feit dat uit het onderzoek bij veel mensen in de keten een nieuw bewustzijn is ontstaan, is misschien wel het belangrijkste resultaat van DaVinc³i”, stelt Robert Ossevoort. “De sierteeltsector van de afgelopen vijftig jaar, waarin Nederland als vanzelf de hoofdrol speelde, is sterk veranderd. De rol van Nederland is niet meer vanzelfsprekend. Het besef groeit dat Nederland Sierteeltland op logistiek, commercieel en op ICT-gebied moet mee veranderen. De kunst is om dat verstandig te doen. De binnen het DaVinc³i onderzoek opgedane kennis en ervaring kunnen de sector helpen bij het maken van de juiste keuzes. In het verleden werd er vaak op gevoel ondernomen en gekozen. DaVinc³i heeft bijgedragen aan betere, wetenschappelijk onderbouwde keuzes. Van onderbuik naar onderbouwing dus.”

In het DaVinc³i onderzoek deden hoogleraren, onderzoekers en meer dan zestig studenten van Wageningen Universiteit, Technische Universiteit Eindhoven en Vrije Universiteit Amsterdam, strategisch onderzoek naar deelgebieden van de sierteeltlogistiek. Die deelgebieden zijn: samenwerking/ businessmodellen, logistieke netwerken, retourlogistiek/plannen en ICT in de sector. Bij veel bedrijven is concreet en strategisch onderzoek gedaan op basis van onderzoeksvragen op bedrijfsniveau. Dit boekje verhaalt, in een aantal interviews, eerst over de algemene strategische onderzoeken en de daaruit voortvloeiende scenario's. Daarna komt de bedrijfspraktijk aan de orde.



SAMENWERKEN IN NIEUWE BUSINESS- MODELLEN

Ard-Pieter de Man: Meer businessmodellen naast elkaar

Kwekers brachten hun producten naar de veiling. Handelaren kochten die en brachten ze naar de bloemist, die ze vervolgens aan de consument verkocht.

De eenduidigheid van dat businessmodel is weg. De keten heeft andere businessmodellen nodig, aldus Ard-Pieter de Man, hoogleraar Management Studies in het bijzonder Consulting, Kennisnetwerken en Innovatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

“Het huidige businessmodel is aan het eind van zijn levenscyclus. Nieuwe modellen komen te langzaam tot stand. Uit onderzoek dat ik met Souren Arzlanian heb gedaan, blijkt dat de keten kansen laat liggen omdat ze bestaande informatie van consumenten onvoldoende krijgt en benut. Pas als dat gebeurt, kun je in samenwerking vraaggestuurde, gesloten ketens creëren.”

“**Sierteeltlogistiek** stoelt op het sterk op de veiling geënte businessmodel. Er zijn nieuwe businessmodellen nodig waarop de logistiek moet worden afgestemd. Geen punt als dat tot hogere logistieke kosten leidt. Zolang dat maar bijdraagt aan hogere prijzen. Online bestelde bloemen mogen best hoge bezorgkosten hebben.”

“**Voor de productgeoriënteerde sierteeltsector** is deze denkwijze lastig. Maar je kunt veel met deze producten als je de consument centraal stelt, daar je keten op inricht, en ervoor zorgt dat de totale keten consumenteninformatie kan benutten voor een optimale schapinrichting. Roselife, een van de deelnemers aan DaVinci, laat zien hoe het kan. Roselife neemt de verantwoordelijkheid voor het bloemen- en plantenschap over van de supermarkt en bekijkt wat waar verkocht wordt. Op basis van kassascans bieden zij witte anjers aan in Amsterdam Zuid-Oost en paarse Freesia in Noord-Groningen. Retail- en e-tailketens vragen om die fijnmazigheid. In de nieuwe businessmodellen zijn gegevensuitwisseling en samenwerking kernwoorden. Al moet daarvoor wel het nodige wantrouwen uit de weg worden geruimd.



Ard-Pieter de Man

De huidige keten is vaak nog een kruiwagen met kikers. Een gesloten keten begint met een gedeelde visie op de markt waarin wordt geopereerd. Dan weet elke deelnemer waarom bepaalde afspraken onvermijdelijk zijn. Vervolgens komt het aan op het verzamelen van kennis. Ook binnen ketens denken mensen in vaste patronen en dus in een bepaalde margeverdeling. Maar wie de taart vergroot met het juiste aanbod of minder weggooit, realiseert betere marges. Greenport Logistics is daar een voorbeeld van. Door gezamenlijk aanbod te plannen, komen vervoerders over en weer bij elkaars klanten. Maar daardoor wint de logistiek wel aan efficiency met een veel hogere beladingsgraad van de vrachtwagens als gevolg.”

“**Wie samenwerkt**, moet anderen hun deel van de winst gunnen en samen verlies durven nemen. Dat vraagt om vertrouwen, goede afspraken en visie op langere termijn. Samenwerking moet ook versnippering tegengaan. Sierteeltbedrijven hebben onvoldoende stootkracht voor echte systeeminnovaties, die voor nieuwe businessmodellen nodig zijn. Samen kan die stootkracht wel worden ontwikkeld.”



LOGISTIEKE NETWERKEN

Jack van der Vorst: Van draaischijf naar servicenetwerk

Ooit verkochten we vrijwel alleen Nederlandse bloemen en planten binnen een straal van duizend kilometer vanaf West-Nederland. Nu zitten klanten in heel Europa en sourcen we wereldwijd. Bloemisten hebben concurrentie gekregen van retailers en krijgen concurrentie van e-tailers. Dat vraagt om andere logistieke netwerken met meer oog voor informatie-uitwisseling en kwaliteitsbehoud.

“Logistieke netwerken moeten ervoor zorgen dat de juiste producten in juiste aantallen en van de juiste kwaliteit op het juiste moment in het schap liggen. Bij de detail, de retail en de e-tail.” Dat zegt Jack van der Vorst, hoogleraar Logistiek en Operations Research aan Wageningen Universiteit. “Handel van A naar B vervoeren volstaat niet meer. Het gaat om de totale keten tussen producent en consument, vraaggestuurd en kwaliteitsgestuurd.”

Antwoorden op diversiteit

“De huidige logistieke netwerken zijn divers en daarom niet altijd efficiënt”, vervolgt Van der Vorst. “Diversiteit aan producten, stromen en ondernemers met een levend product, waarvan vraag en aanbod sterk wisselen. Er zijn nu twee stromen, in hoofdzaak aanbodgedreven met relatief veel klokinkoop richting de detail en in hoofdzaak vraaggestuurd met veel directe inkoop richting retail en e-tail. In die setting laat de sector zich vooral leiden door spoedorders binnen de daghandel, een bron van inefficiëntie en stress. Verbetering kan worden gevonden in nieuwe logistieke systemen, zoals vooruitgeschoven voorraden en een metrosysteem waarin bloemen en



Jack van der Vorst

“de juiste producten in juiste aantallen en van de juiste kwaliteit op het juiste moment in het schap”

planten via multimodale ‘metrostations’ tussen producent en consument door heel Europa bewegen. Steeds meer sierteeltketens worden vraaggestuurd. Ketenpartijen moeten daar hun bedrijfsprocessen op aanpassen. Dat kan tot hogere logistieke kosten leiden, maar daartegenover staat een betere performance richting klant.”

Snelheid van reageren

Onlineverkoop neemt wereldwijd een hoge vlucht, ook bij bloemen en planten. “E-tail stelt specifieke eisen aan de sierteeltlogistiek”, weet Van der Vorst. “Snel reageren op de vraag vergt nadenken over de vraag waar je waarde toevoegt en over de logistieke consequenties daarvan. Die consequenties gaan daarbij verder dan kosten. Ons onderzoek toont aan dat een logistiek netwerk alleen goed ontworpen kan worden als ook rekening gehouden wordt met het verloop van productkwaliteit in de keten van teler tot consument. Multimodaal transport is daarbij zeker haalbaar, mits dat gebeurt in heldere ketens met goede afspraken over wie wat doet.”

Kosten en diensten

Onderzoek door promovenda Marlies de Keizer binnen DaVinci laat zien dat goede ketensamenwerking in logistieke netwerken tot dertig procent lagere logistieke kosten kan leiden. Van der Vorst: “De kern daarin is dat elke deelnemende partij afwegingen maakt tussen logistieke kosten en de daaronder liggende diensten. Veranderen die diensten, bijvoorbeeld omdat je op verder weg gelegen markten gaat opereren, dan moet je wellicht je logistieke netwerk aanpassen. Bijvoorbeeld door je voorraden verder vooruitgeschoven aan te houden en daar waarde toe te voegen. Aan die voorraden kun je vervolgens local for local productie toevoegen, wat je als ketenpartner interessanter maakt. Dat alles vergt een hoge omloopsnelheid en dat lukt alleen met ketensamenwerking.”



RETOUR- LOGISTIEK EN PLANNING



Tom Van Woensel

Tom Van Woensel: Kansen voor ketenkar

Een van onze conclusies is dat een ketenkar voor bloemen lagere operationele kosten oplevert, vooral omdat logistieke dienstverleners de retourvracht dan beter kunnen plannen. Met zo'n bloemenkar zijn forse investeringen gemoed. En de partijen die er in moeten investeren, zijn niet per definitie de partijen die de vruchten ervan plukken. Maar dat er een significant ketenvoordeel te behalen is, staat vast.

Met promovenda Maryam Steadie Seifi en een aantal studenten bekeek Tom Van Woensel, hoogleraar Freight Transport & Logistics aan de Technische Universiteit Eindhoven de efficiency van retourstromen in de sierteeltlogistiek. Daarbij bleven de logistieke dragers niet onbesproken, stapelwagens, CC containers (Deense Containers) en eigen karren van handelaren en kwekers. "Een spannende materie, want die dingen zijn nooit waar je ze wilt hebben. Onze onderzoeksvraag was hoe je de retourstromen van logistieke dragers efficiënter beter kunt plannen."

Sprekend over een uniforme ketenbrede logistieke drager is Van Woensel reëel. "Gegeven de omvang van de benodigde investeringen en de recent gedane investeringen van FloraHolland en Container Centralen moet dit via de weg der geleidelijkheid. Maar de terugverdientijd is relatief kort en de ketenbesparing loopt in de miljoenen euro's."

Van Woensel en zijn mensen onderzochten ook mogelijkheden voor een meer vraaggestuurde, efficiënte sierteeltlogistiek. "Nu is de sierteeltlogistiek soms inefficiënt, omdat al aan de bron de laatste logistieke kilometers tot en met de aflevering bij de eindklant worden geregeld. Wij opteren voor een metromodel. Binnen dat model zijn er stations in heel Europa. In veilingen, maar ook ergens in Noord-Holland waar tien grote tulpenbroeiers aan een weg wonen. Andere stations liggen in bijvoorbeeld Polen of Tsjechië nabij grote steden. Ketenpartners benutten deze stations om daarvandaan partijen en retourvracht te verzenden. Dat kan via dezelfde rittenpatronen verlopen als nu al bestaan, maar dan wel in een veel groter, geïntegreerd netwerk met een hoge rittenfrequentie."

Samenwerking is het sleutelwoord, of het nu om uniforme logistieke dragers gaat of om nieuwe logistieke systemen. Van Woensel: "Er is veel reden voor samenwerking. Want de bestelhoeveelheden worden kleiner, waardoor het transport duurder wordt. Samenwerking draagt bij aan beheersbare ketenkosten. Theoretisch zijn de voordelen goed aan te tonen. De vraag is hoe je ketenpartijen efficiënt laat samenwerken, zodanig dat elke partij zijn voordeel ziet en krijgt. De taak van het proces is om elke partij het veronderstelde voordeel daadwerkelijk te bieden.

Er is echter nog een element. De keten verandert. Markten komen op grotere afstand van West-Europa te liggen. Alleen al daarom moet de ketenlogistiek efficiënter en dat lukt alleen met samenwerking."



Cor Verdouw: Goede ICT vergt heldere afspraken

Goede ICT is onlosmakelijk verbonden met efficiënte sierteeltlogistiek. Informatievoorziening vindt steeds meer digitaal plaats. Daardoor is in de logistieke keten de goederenstroom te scheiden van de informatiestroom. Dat kan tot meer ketenefficiëntie en lagere kosten leiden. Het creëren van die goede ICT lijkt vooral een kwestie van techniek, en dus haalbaar. De onderzoekers en de studenten, die het onderwerp ICT binnen DaVinc³i bestudeerden, weten inmiddels beter. "Samenwerking op ICT-gebied is ingewikkeld en staat of valt met goede afspraken", zeggen senior onderzoeker Cor Verdouw en hoogleraar Adrie Beulens van LEI Wageningen UR.

"Virtualisering volgens DaVinc³i betekent ICT gebruiken om de hele keten transparant te maken, zodat die van afstand te monitoren en te bewaken is. Commercieel wordt virtualisering al volop toegepast, bijvoorbeeld in virtueel veilen en webshops. De logistiek loopt daarop achter, ondanks allerlei inspanningen. In een transparante, van afstand volgbare keten, zijn alle partijenmerken gedurende het hele traject actueel beschikbaar. Niet alleen: waar zijn die bloemen? Ook: hoe worden ze bewaard en hoe ontwikkelt de productkwaliteit zich? Pas met al die kennis kun je desgewenst monitoren en bijsturen. Alleen als je de historie van een product echt kent, kun je de toekomst ervan simuleren. Vaak zitten er dataloggers in de doos om temperatuur en luchtvochtigheid te meten. Nieuwe technologieën maken het mogelijk die gegevens op te nemen in een realtime kwaliteitsvolg- en -voorspelsysteem. Daarmee kun je dan direct bijsturen. Stel, een partij bloemen is onderweg naar Moskou, maar arriveert daar volgens de kwaliteitsvoorspelling niet in optimale conditie. Dan zijn die bloemen misschien in Praag nog wel goed te verkopen. Of je verkoopt ze niet aan supermarkt X, maar aan supermarkt Y, omdat die net wat minder strenge kwaliteitseisen stelt.

Randvoorwaarden

Deze logistieke virtualisering staat in de sierteelt nog in de kinderschoenen. Belangrijk is bijvoorbeeld dat de partijinformatie van bron tot eindklant bekend is. Actueel. Dat is lastig. Het moet bovendien allemaal ook nog eens betaalbaar zijn om sierteeltbedrijven aangehaakt te houden. Standardisatie van

ICT IN DE SIERTEELT- LOGISTIEK



Cor Verdouw

(product) identificatie en berichten is daarvoor een belangrijke randvoorwaarde. Bij het ontwikkelen van standaarden moet de eindklant het uitgangspunt zijn. Omdat Floricode al met internationale standaarden werkt, ligt er een goede basis. Toch is de uitdaging groot. Uniforme productcodering is bijvoorbeeld een lastig knelpunt.

Voordelen

Als de sierteelt erin slaagt deze knelpunten op te lossen en de virtualisering van de logistiek voortvarend oppakt, liggen er mooie kansen. Als je veel beter op afstand kunt sturen, kunnen efficiëntie en snelheid van de logistiek worden verbeterd en kan de kwaliteit van bloemen en planten beter gegarandeerd worden. Daarnaast resulteert het ook in allerlei nieuwe mogelijkheden om toegevoegde waarde te bieden. Je kunt bijvoorbeeld via internet de conditie van het product in het schap monitoren of via een app de consument adviseren over een betere behandeling van het product. Dat maakt Nederland Sierteeltland alleen maar sterker."

Een van de uitdagingen die de ontwikkeling van de virtualisering van de sector in de weg zit, is een vorm van de wet van de remmende voorsprong. We kunnen het eens zijn over een optimaal (DaVinc³i) model voor de toekomst, maar omdat (bijna) iedere marktpartij van zichzelf vindt dat hij of zij op dit moment, in de huidige realiteit, een voorsprong op de concurrentie heeft, is er een rem op de bereidheid om aan het bouwen van dat nieuwe model mee te werken. Een ondernemer denkt al gauw: beter één individuele voorsprong in de hand, dan tien toekomstige collectieve voordelen in de lucht. De uitdaging voor ons allen is om die collectieve voordelen tastbaar te maken en op basis van een beter, meer toekomst vast, model alle ondernemers betere kansen te bieden.

Rens Buchwaldt, financieel directeur FloraHolland en lid van de stuurgroep DaVinc³i

SCENARIO'S

In het DaVinc³i onderzoek zijn scenario's ontwikkeld voor de sierteeltsector van morgen. Die scenario's geven een indruk van hoe de toekomst er wellicht gaat uitzien. Ze beschrijven mogelijke commerciële ketens voor zowel bloemen als planten. Zo wordt duidelijk welke schakels samen de verantwoordelijkheid nemen voor het bedienen van de Europese consument. In totaal zijn er twaalf scenario's ontwikkeld. Er is rekening gehouden met waar de consument koopt, of hij bloemen of planten koopt en de mate waarin de keten verandert (evolutie of revolutie).

Begrippen

Voor een goed begrip van de scenario's allereerst een toelichting van enkele begrippen.

Er zijn drie afzetkanalen gedefinieerd, retail, detail en e-tail.

Retail is het ongespecialiseerde marktsegment, het grootwinkelbedrijf (supermarkten, bouwmarkten of ketens van tuincentra). Consumenten kopen er bloemen en planten voor eigen gebruik, vooral op impuls. Voor de winkelier in dit afzetkanaal zijn bloemen en planten vaker een bijproduct.

Detail is het gespecialiseerde marktsegment, de bloemist, het gespecialiseerde tuincentrum of de markthandelaar. Consumenten kopen er voor cadeaus, voor speciale, soms zakelijke gelegenheden of voor het interieur. Voor winkeliers in dit afzetkanaal zijn bloemen en planten primaire producten.

E-tail is de verkoop van bloemen en planten via internet, losstaand van de bestaande kanalen en de bijbehorende infrastructuur. Consumenten kopen er op grond van uiteenlopende aankoopmotieven, maar gemak speelt altijd een rol. Dit kanaal kenmerkt zich door een grote variëteit en door grote hoeveelheden van bloemen en planten.

Elk van de drie afzetkanalen kan binnen een scenario het dominante verkoopkanaal zijn.

Binnen de ketens, die uit de scenario's voortvloeien, is een aantal schakels gedefinieerd.

De Floraprovider ondersteunt partijen in het verkoopkanaal in het voeren van een assortiment. Dat kan gebeuren door sourcing, value added logistics, break/bulk functie, etc. De Floraprovider wordt eigenaar van het

product.

De Floramarkt brengt vraag en aanbod samen, maakt handel in bloemen en planten mogelijk en beheert een aanbodsbank, wat wereldwijde sourcing eenvoudig maakt. De Floramarkt wordt geen eigenaar van het product.

De Freshprovider is een internationaal georiënteerde partij, die zich gespecialiseerd heeft in bepaalde marktsegmenten en in versproducten in het algemeen, die aan internationale sourcing doet en eigenaar wordt van het product. De Freshprovider richt zich op het verzorgen van een volledig versassortiment aan e-tailers.

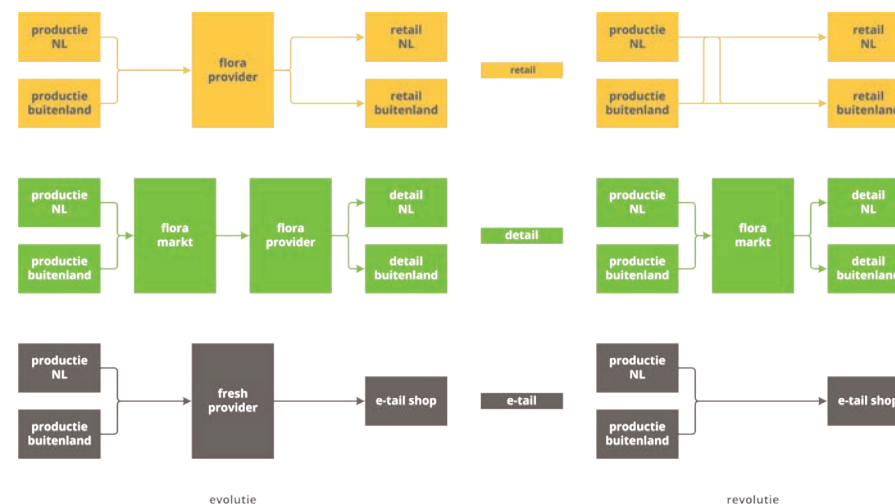
Elke keten begint uiteraard met een veredelaar/vermeerderaar en een kweker, en eindigt bij de consument.

Scenario's

De twaalf scenario's (zes voor bloemen en zes voor planten) beschrijven voor welke partijen er een rol is binnen de verschillende afzetkanalen retail, detail en e-tail. De algemene tendens is dat ketens korter zullen worden en dat er dus schakels verdwijnen. Dit wordt extra zichtbaar als de evolutiescenario's naast de revolutiescenario's gelegd worden.

Schematisch zien de scenario's er als volgt uit.

12 commerciële scenario's



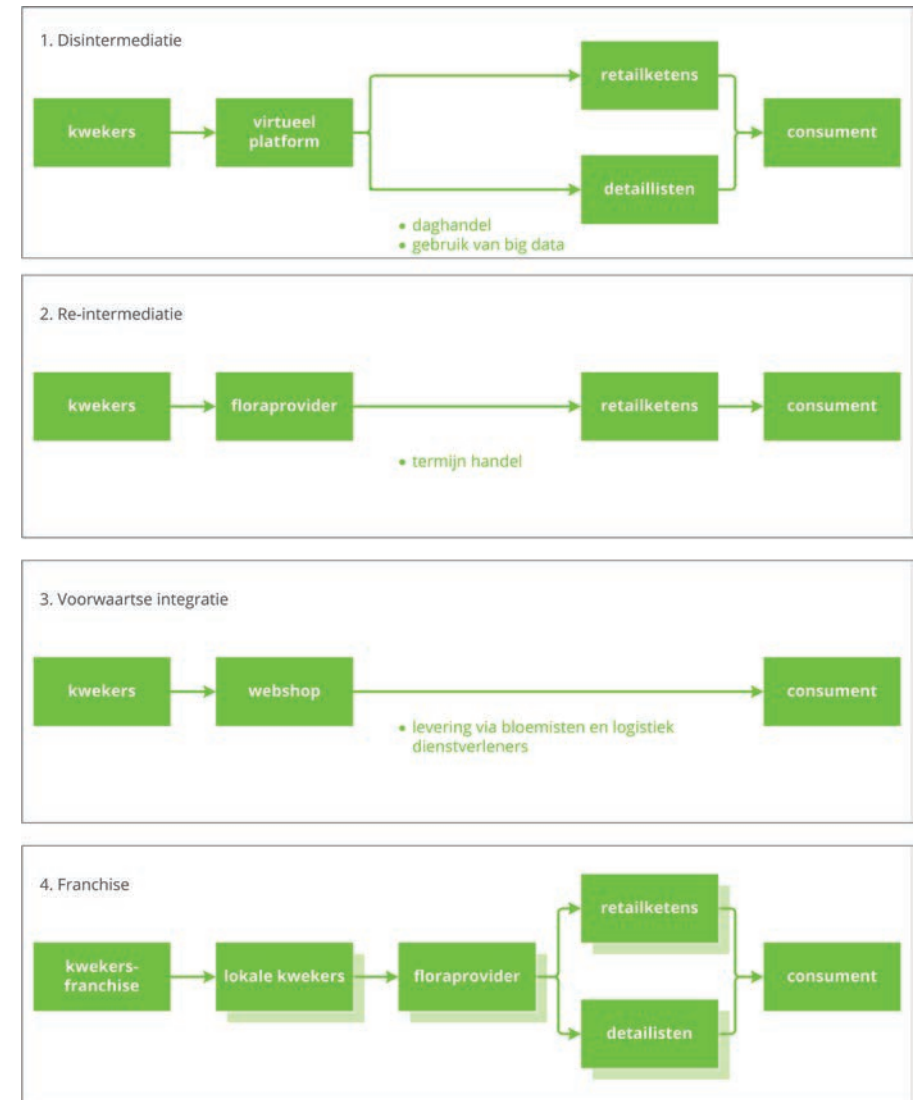
Logistieke activiteiten



Binnen iedere keten moeten bovenstaande activiteiten plaatsvinden, elk met de eigen logistieke consequenties. Naarmate de keten korter wordt en er schakels uit verdwijnen, moeten andere schakels die activiteiten overnemen, al dan niet geholpen door logistieke dienstverleners.

Op grond van deze scenario's (en afhankelijk daarvan) zijn uiteenlopende businessmodellen te ontwikkelen, waarbinnen de verhouding tussen de ketenpartners vorm krijgt. Het plaatje laat dat zien. In het model disintermediatie vindt de handel tussen telers en retailers/detailers plaats op een virtueel platform. Dat betekent dat de telers (en het platform) meer logistieke activiteiten naar zich toe moeten trekken. In het model re-intermediatie zal die rol meer toevallen aan de Floraprovider. Bij voorwaartse integratie kan de teler in beginsel direct aan de consument leveren met alle logistieke consequenties van dien. Hij kan ook kiezen voor samenwerking met andere ketenpartijen, bijvoorbeeld de bloemist.

Mogelijke businessmodellen



AANBEVELINGEN EN PRAKTIJK

In het DaVinc³i onderzoek is er steeds een wisselwerking geweest tussen wetenschap en bedrijfsleven. Daarom is het goed om in deze uitgave de conclusies van het onderzoek te staven aan wat er op de bedrijven is gebeurd. We doen dat achtereenvolgens bij de volgende deelgebieden: algemene bedrijfsstrategie, logistiek directe handel, hubs en logistieke samenwerking, ICT in de keten en horizontaal en verticaal samenwerken.

Liberalisering, globalisering, democratisering, privatisering en individualisering dragen bij aan het ontbinden van gestolde, hiërarchische maatschappelijke samenwerkingsverbanden. Het zoeken is gericht op nieuwe verbindingen in de samenleving, gebaseerd op nieuwe, snel wisselende principes. Deze ontwikkeling heeft ook invloed op het denken in de tuinbouw en de logistiek en leidt tot een mental shift en nieuwe verbanden.

Herman de Boon, voorzitter VGB en lid van de stuurgroep DaVinc³i

ALGEMENE BEDRIJFS- STRATEGIE

Er is onderlinge afhankelijkheid tussen ketenpartners. Elke keten is zo sterk als zijn zwakste schakel.

De duizend dagen van Bunnik Plants

Op een bijzondere datum, 11-11-11, begon bij Bunnik Plants een verbeterproces van duizend dagen, B-leaf. Dat liep vrijwel gelijk op met DaVinc³i en moest het fundament onder het bedrijf versterken en mensen leren duidelijker te vertellen waar Bunnik Plants voor staat. Commercieel directeur Johan van Barneveldt kijkt terug.

“**Onderdeel** van B-leaf was het aanscherpen van onze logistiek. Wij bieden klanten nu meer service met meer ritten, maar rijden strak op tijd. Je kunt geen klanten tevreden stellen door anderen ontevreden te maken. Wat niet kan, kan niet. Bol.com belooft levering binnen 24 uur, niet binnen zes uur.

De keten legt voorraadrisico's bij ons neer en wil vervolgens maximale leveringszekerheid. Maar leveringszekerheid en enig voorraadrisico gaan nu eenmaal samen. Drie keer per dag op de exportveilingen leveren, is een goede service. Onze klanten kennen die service en weten wanneer we nee zeggen.”

“**Logistiek** kan altijd beter. Misschien met minder vrachtwagens, maar met een paar busjes erbij voor spoedklussen of goede afspraken met logistieke dienstverleners. Onze totale logistiek is complex. Zowel verzamelen als afleveren doen we op meer locaties. We lopen al onze processen met de belangrijkste spelers door. Wat gaat goed? Wat moet beter? Hoe kan informatie helpen het aantal fouten terug te dringen? De bevindingen van DaVinc³i en specifiek de inzichten die afstudeerders ons hebben gegeven, helpen ons. Wij hebben onze detail- en retaillogistiek al uit elkaar getrokken.”

“**Bunnik Plants** is de afgelopen decennia enorm gegroeid. Er klonk nooit een belletje dat de organisatie moest worden aangepast. Vandaar B-leaf. Met B-leaf en de inzichten van DaVinc³i hebben we een nieuw fundament onder onze organisatie gelegd.”



Johan van Barneveldt

De horizontale samenwerking binnen FleuraMetz

FleuraMetz levert fijnmazig aan eigen cash & carry's en aan bloemisten in verschillende Europese landen en de VS. Directeur Inkoop Danny van Bergen Henegouwen legt uit hoe de logistiek bij FleuraMetz werkt en hoe die wordt verbeterd.

“**Dankzij onze schaalgrootte** kunnen wij direct bij kwekers partijen inkopen en die 's nachts laten afleveren. Zelf halen we alleen op wat dagvers moet zijn, zeer kleinschalig is of speciaal voor ons is verpakt.

In onze afvoerlogistiek kiezen we voor horizontale samenwerking. Cash & carry's worden naast verkooppunten steeds meer hubs. Bloemisten bestellen via onze webshops, krijgen aan huis geleverd of halen hun handel op in onze dichtstbijzijnde cash & carry en kunnen daar nog bijkopen.”

“**Logistiek** is er om afspraken met klanten waar te maken. Dus bepaalt de logistiek steeds meer hoe de commercie zich moet gedragen. Bij ons is 's maandags om 08.00 uur honderd procent van ons aanbod al verdeeld. Op de klok wachten kan niet meer. Alleen op basis van harde in- en verkoopafspraken kun je klanten leveren wat zij vragen.”

“**Een student van DaVinc³i** onderzoekt momenteel modellen van vraagvoorspelling. Die kunnen ons wellicht helpen om kwekers eerder te vertellen wat wij nodig hebben. De modellen kunnen onze cash & carry's en onze klanten helpen bij het bepalen van hun bestellingen. Met die kennis kun je producten vroeger verzendklaar maken, dus sneller afleveren en de keten verkorten. Menigeen betwijfelt of dit kan; wij gaan het toch proberen.”

Roselife, keten van de toekomst?

Misschien is bij het bedrijf Roselife wel een keten van de toekomst te zien. Roselife ontzorgt retailers op het gebied van bloemen en planten. Directeur Madelon Balm vertelt hoe dat werkt.



Danny van Bergen
Henegouwen



Madelon Balm

“Roselife is serviceprovider in vraaggedreven, gesloten, transparante ketens. Wij ontzorgen category managers en bedenken de totale marketingmix. We bezoeken winkels en begeleiden winkelmedewerkers in schaponderhoud en verzorging. Op basis van scandata per winkel verzorgen we wekelijks op individuele winkels afgestemde besteladviezen. We onderscheiden vijf consumentengroepen en weten in welke verhoudingen die winkels bezoeken. Extra verkoop van witte anjers in Amsterdam Zuid-Oost en van paarse Freesia in Noord-Groningen komt tot uitdrukking in ons besteladvies. In het kader van DaVinci3 onderzoekt een student of we dat advies nog kunnen verbeteren en hoe we daar slimme logistieke concepten aan kunnen koppelen.”

“Voor een retailer mag het niet uitmaken of hij hagelslag of bloemen bestelt. Onze systemen sluiten dus aan op de bestelsystemen van de retailer. De winkelmanager benut voor beide productcategorieën hetzelfde bestelsysteem. Uiteraard heeft hij bestelvrijheid. Maar wij bellen wel als zijn bestelling erg afwijkt van ons besteladvies.

Hoewel we werken met een uiterste verkoopdatum gooien onze klanten weinig weg. Dat komt de marge direct ten goede.

Dat we geen voorraad hebben, is een serieuze logistieke uitdaging. Wij plaatsen onze orders direct bij onze vaste kwekers. Het proces tussen het orderen bij de kweker en het aanleveren bij ons moet korter. We willen terug van 48 naar 24 uur. Dat geeft ons tijd om waarde toe te voegen en toch snel te leveren.

Onze praktijk en deze onderzoeken leren hoe complex het is om retailers echt te ontzorgen. Foutloos, retailklaar leveren door kwekers op basis van correcte, complete productinformatie hoort daar echt bij.”



LOGISTIEK DIRECTE HANDEL



Leo van Holstein

“de klant eist dagvers”

De toename van directe transacties maakt continu nadenken over logistieke processen nodig in afstemming en samenwerking met ketenpartners.

Holstein Flowers: De hectiek blijft

Holstein Flowers kent het klappen van de zweep. Elke morgen hooibouw. Reeksen bestellingen in alle soorten en maten. En iedereen zit er op te wachten, want het is daghandel. Een DaVinci³ onderzoek bracht veranderingen in de oogstvolgorde mee plus een betere informatievoorziening en aangescherpte logistieke systemen, afgestemd op de directe handel: van aanbodgedreven naar vraaggestuurd. De lijnen werden korter, maar de hectiek blijft.

“We leveren nu eenmaal een dagvers product, dat voor aflevering nog eens drie à vier uur op water moet staan”, zegt Leo van Holstein. “Vooruit werken kan niet. De klant eist dagvers.

Iedereen loopt te rennen voor die dagverse levering, maar tegen welke prijs? Zeg jij nee, dan ben je een klant kwijt. We maken elkaar gek. Niemand wil voorraad aanhouden. Iedereen wil dagvers. En de kweker is de achterste schakel.

Het bestelgedrag wordt ook veroorzaakt door de grillige prijsvorming. Je kunt het aanbod wel voorspellen, maar de waarde van dat aanbod niet. Er zijn wel patronen, maar theorie en praktijk liggen doorgaans ver uit elkaar.

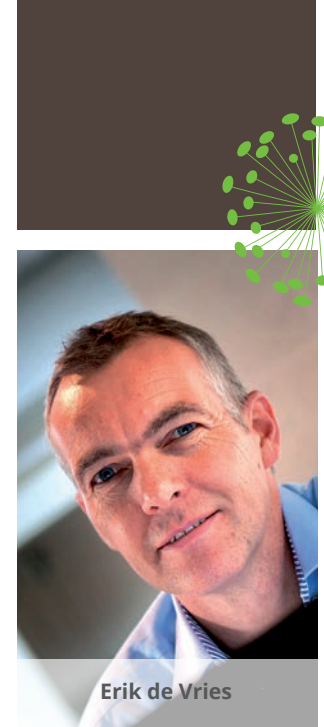
We praten over ketensamenwerking, maar morgenochtend is het weer ieder voor zich. Toch is ketensamenwerking onvermijdelijk, willen we de directe handel op termijn in goede banen leiden. Want dit houdt geen kweker vol.”

Greenport Logistics: kleinschalig metromodel

Binnen de coöperatie Greenport Logistics plant een groep vervoerders gezamenlijk hun ritten van klanten buiten het eigen werkgebied. Dat bespaart kosten, verhoogt de beladingsgraad van vrachtwagens aanzienlijk en omdat er meer ritten kunnen worden uitgevoerd, is de logistieke dienstverlening veel fijnmaziger.

Erik de Vries van Greenport Logistics vertelt erover.

“Als lid van de stuurgroep DaVinci³ was ik bij masterclasses waar logistieke toekomstmodellen werden gepresenteerd. Vooral het metromodel is interessant voor Greenport Logistics. Vergelijk het maar met een metronet. Via allerlei slimme verbindingpunten ben je met een paar keer overstappen razendsnel aan de andere kant van de stad. Door de hoge rittenfrequentie heeft het product nog nauwelijks met wachttijden te maken. En omdat er altijd vracht klaarstaat, rijden vrachtwagens vrijwel altijd vol. Het metromodel ontdoet de sierteeltlogistiek van het probleem van de eerste en de laatste kilometer. Het zorgt ervoor dat producten zo snel mogelijk na de bron in dikke stromen terecht komen en daar blijven tot vlak voor de bestemming.”



Erik de Vries

Een groot handelsbedrijf onderzoekt momenteel een eigen metromodel. Het haalt producten op bij kwekers in de regio Bleiswijk, verzamelt die in Bleiswijk en brengt ze vervolgens naar de verschillende bedrijfsonderdelen in Aalsmeer en Naaldwijk. Normaal gesproken leveren individuele kwekers aan veel klanten. Hier gaat het juist andersom.

Het opzetten van hubs maakt de sierteeltlogistiek sneller, beter en efficiënter

De logistieke structuur is al fijnmaziger dan je denkt

Als je nadenkt over hubs en logistieke samenwerking en ketenontwikkeling, ontkom je niet aan het gesprek met handel en veiling. Een gesprek over stellingen.

Anton Bril (VGB): Sierteeltlogistiek is fijnmaziger dan je denkt.

“DaVinc*i* denkt wetenschappelijk en modelmatig na over hubs, maar eigenlijk beschikt de sector al over hubs. Er zijn zo veel cash & carry's in Duitsland en Frankrijk. Dit is echter geen centraal gestuurd proces. Het ontstaat 'dagelijks' vanuit de business. Voor een echt metromodel moet je wellicht aan de producentenkant een soortgelijke fijnmazigheid organiseren.”

Edwin Wenink (FloraHolland): Het metromodel is een echte systeeminnovatie.

“Het metromodel maakt markten beter bereikbaar. Er ontstaan andere collectie- en distributiepunten bij grote agglomeraties. Dat is nodig nu ons marktaandeel in Europa afneemt. Het sluit bovendien onze productie aan op die van andere Europese landen.

Het model biedt ons als sector vooral meer inzicht in hoe dingen kunnen. Het is een model, een uitgewerkt concept, dat je kunt inrichten om je eigen logistiek te versterken.”

Robbert van Willegen (VGB): Zonder systeeminnovaties raakt de keten achterop.

“Onlineverkoop (e-tail) is een hele nieuwe tak van sport. We moeten leren dat spel te spelen. Met systeeminnovaties. Nog geen bedrijf weet echt hoe je met bloemen en planten de e-tail moet organiseren. Maar een ding staat vast: een nieuwe keten met oude technieken is een dure keten.”

Anton Bril: Het gaat niet om concurrentiekracht maar om ketenkracht.

“Omdat de keten verandert, bepaalt niet de onderlinge concurrentie, maar bepalen ketenkracht, ketenorganisatie en ketensamenwerking het succes. Je kunt met vijf collega-groothandelaren concurreren om een bloemist, maar als

HUBS EN LOGISTIEKE SAMENWERKING



vervolgens een e-tailer de zaken doet, word je links en rechts ingehaald.”

Edwin Wenink: Nieuwe consumenten zoeken nieuwe afzetkanalen.

“In Turkije is de helft van de consumenten jonger dan 25 jaar. Veel van hun aankoopgedrag houdt verband met wat familieleden aanbevelen. DaVinc*i* heeft onderzocht hoe andere bedrijven met die kennis omgaan bij het inrichten van hun afzet en hun logistiek. Daar kunnen we van leren.”

Robbert van Willegen: Versnippering is inefficiënt.

“Veel ketenpartners richten nu al gesloten ketens in richting detail, retail en e-tail. DaVinc*i* leert ons het belang van gezamenlijke sectoruitdagingen. Om je keten en je logistiek goed te kunnen inrichten, moet je weten wat de uitdagingen zijn, wat wij goed kunnen en wat niet. Juist bij het ontwikkelen van structuren en systemen hebben ketenpartijen elkaar de komende jaren hard nodig.”

Rob Koppes (FloraHolland): Er ontstaan nieuwe consumptiemomenten in nieuwe markten.

“In China bijvoorbeeld, is men traditioneel ingesteld. Maar mensen adopteren tegelijk nieuwe gebruiken en gewoonten uit andere culturen. Dit biedt perspectief voor de introductie van nieuwe consumptiemomenten, ook voor bloemen en planten. Zouden naamdagen, zoals van oorsprong katholieke landen die kennen, geen idee zijn. Slimme marketing kan wellicht wonderen verrichten. Want aan potentie is daar geen gebrek.”



ICT IN DE SIERTEELTKETEN



Stephan van Maldegem



Teunis Jan Klein

Tijdig en transparant informatie delen, maakt de logistiek efficiënter en het product waardevoller.

OZ Import: Op weg naar kwaliteitsgestuurde logistiek

Welke kennis over de productkwaliteit moet een handelaar hebben als het product bij hem binnenkomt en als het op weg gaat naar de klant? Die vraag stond centraal in een DaVinc³i onderzoek bij OZ Import. Stephan van Maldegem vertelt. Van Maldegem werkt voor drie bedrijven, Green Connect, Rose Connect & OZ Import. Drie importbedrijven met een eigen specialiteit, die samen management, ICT en logistiek delen.

“Met actuele kwaliteitskennis kun je bedrijfsprocessen aanscherpen en klanten beter informeren. Het onderzoek heeft laten zien welke parameters daarvoor nodig zijn en hoe de specificaties moeten zijn voor de verschillende productcategorieën. Zodat je niet over knopgrootte praat als er een partij blad binnenkomt. Het onderzoek is daarin vrij ver gegaan. Het is nu zaak dat zodanig te vertalen dat mbo-ers met praktijkervaring er mee kunnen werken, dat medewerkers producten kunnen keuren en dat de daaruit voortvloeiende informatie relevant is voor kweker en klant. Zelf probeer ik de productinformatie van het begin tot het eind van de keten te koppelen. Dat is complex. Nederland dringt zijn informatiestandaarden op aan de Afrikaanse landen, maar die sluiten niet aan op de wereldstandaarden, al werkt Floricode daar wel aan.

Oriental Group: We moeten de suboptimalisatie voorbij

Teunis Jan Klein van de Oriental Group ziet zeker het belang van goede ICT-toepassingen in de sierteeltlogistiek. Maar het pad daarheen is moeilijk begaanbaar.

“Voor de Oriental Group is het een zoektocht. Duidelijk krijgen wat partijen willen. Gemene delers vinden. Projecten ontwikkelen waarin we elkaar kunnen vinden. Want iedereen heeft inmiddels een eigen aanpak bedacht. Bij integrale oplossingen zullen binnen de keten kosten en opbrengsten verschuiven. Wie kosten maakt, hoeft daarvan niet te profiteren. Oplossingen ontstaan moeilijk omdat er geen algemeen verdienmodel ligt. Als exporteur 1 niet de besparingen ziet die exporteur 2 wel ziet, en je hebt ze allebei nodig, dan gebeurt er niets. Kortom, iedereen ziet het belang van een ‘ketenbrede EAB’ om het zo maar te noemen, maar iedereen ziet ook leeuwen en beren. Wat ontbreekt, is een partij met een vanzelfsprekend aanvaarde autoriteit, die een regiefunctie kan oppakken. Ik zie dat FloraHolland graag doen, maar weet als kweker niet of we deze bal daar wel kunnen neerleggen. Wellicht zal het eerder een VGB/VBN-oplossing worden. Een gezamenlijk ICT-bedrijf, dat standaarden en middelen ontwikkelt. Dat zal investeringen vergen, maar die zijn, denk ik, verrassend snel terug te verdienen.”



HORizontaal en Verticaal Samenwerken



Bij samenwerking moet er sprake zijn van wederzijds belang en van operationele, contractueel vastgelegde afspraken.

Het verhaal van Muscari Magic

Muscari Magic is een serie kwalitatief hoogstaande blauwe en witte druifjes voor binnen en buiten. De rassen zijn ontwikkeld door bollenbedrijf Boltha en vallen onder kwekersrecht. De bollen worden geteeld binnen een kwekersvereniging Muscari Magic met naast Boltha nog zes andere leden. De vereniging bestaat inmiddels vijftien jaar en heeft haar kracht en waarde bewezen in deze jaren. Toch liet Muscari Magic een onderzoek op samenwerking uitvoeren via het DaVinci³i-project.

“De kracht van dat onderzoek was dat alle belanghebbenden door een fris, onafhankelijke persoon werden geïnterviewd en dus vrijuit konden praten”, kijkt Truus van den Berg van Boltha terug. “De deelnemende bedrijven bleken zich uiteenlopend te hebben ontwikkeld. Daardoor was het waarom van het lidmaatschap minder duidelijk geworden. De doelstellingen van vijftien jaar geleden waren niet altijd meer de doelstellingen van nu. Nadat het onderzoek medio 2013 was afgerond, hebben we een en ander eerst laten bezinken. Onze sterke punten waren weer helder in beeld gekomen: de goede onderlinge verhoudingen, de informatie-uitwisseling en het gezamenlijke belang. Dit alles hebben we met elkaar besproken waarna de samenwerking is geïntensiveerd! Door een professionelere opzet en meer betrokkenheid behouden we de regie over onze producten en zijn we klaar voor de toekomst.”

Het verhaal van Greenport Logistics

Greenport Logistics is een coöperatief samenwerkingsverband van sierteeltvervoerders. De coöperatie plant gezamenlijk ritten tussen het werkgebied van de individuele leden. Dat zorgt voor lagere kosten, een hogere bezettingsgraad van materieel en fijnmaziger logistiek. Erik de Vries vertelt hoe die samenwerking is georganiseerd.

“Een DaVinci³i onderzoeksproject heeft duidelijk gemaakt hoe wij binnen onze samenwerking lusten en lasten eerlijk kunnen verdelen. Binnen Greenport Logistics werken grote en kleine bedrijven samen. Kleine bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat ze niet worden opgegeten. Grote bedrijven moeten niet hoeven vrezen te worden geparasiteerd door de kleine. Die problematiek hebben we binnen onze lidmaatschapsvormen opgelost. Aan het lidmaatschap is als voorwaarde gesteld, dat je bestaande leden in hun eigen werkgebied niet mag beconcurreren. Een onafhankelijke manager ziet erop toe dat leden geen klanten benaderen van andere leden. Klanten zijn overigens altijd vrij om van vervoerder te wisselen. Daarmee is een belangrijke reden voor onenigheid verdwenen.”



Sierteeltlogistiek is zeer divers. Bedrijven zitten er op veel verschillende manieren in en dat leidt tot verschillende oplossingen. In deze uitgave drie portretten van bedrijven die de weerbaarheid van de logistieke praktijk dagelijks aan den lijve ondervinden.

LOGISTIEK VAN ALLEDAG, DRIE BEDRIJFS- VOORBEELDEN



Het is bijzonder te zien hoeveel partijen er met heel vergelijkbare vraagstukken zitten, en hoeveel tijd, energie en geld individuele partijen steken in het oplossen van die vraagstukken. We kunnen veel van elkaar leren, en dat hebben we binnen DaVinc³i ook gedaan, in ieder geval over de bredere context van de vraagstukken waar individuele partijen mee worstelen. Wat je wel ziet is dat de vertrekpunten van een ieder, vaak op veel details - zoals de precieze functionaliteit van de huidige bedrijfsautomatisering, erg van elkaar verschillen.

Rens Buchwaldt, financieel directeur FloraHolland en lid van de stuurgroep DaVinc³i

Kwekerij A. Baas: In een mooi weekeind wil iedereen violen

Kwekerij A. Baas in Ens levert grote partijen tuinplanten en kamerplanten. De afvoerlogistiek daarvan is relatief overzichtelijk, maar de uitdaging is om producten verzendklaar te hebben als de klant erom vraagt. "Want", zegt Cor Zieleman van Kwekerij A. Baas, "in een mooi voorjaarsweekend wil iedereen violen."

"Bij ons lopen er vier logistieke stromen door elkaar", vervolgt Zieleman. "Wij vervoeren zelf en laten dat logistieke dienstverleners doen. Ook exporteurs en eindklanten halen hier handel op. Wat we zelf niet kunnen vervoeren, besteden we uit aan vervoerders op basis van vaste, transparante afspraken, zodat niemand halve vrachten rijdt. Als exporteurs of eindklanten transport verzorgen, zijn zij daarvan de kostendrager. Dat wordt in de prijs verdisconteerd. Transacties met exporteurs lopen over de veiling. Een EAB naar FloraHolland en de zaak is financieel geregeld. Bij directe levering aan eindklanten dragen wij het betalingsrisico."

Klanten mijden voorraadrisico

Door faillissementen zijn er minder spelers in de tuinplantenmarkt. "Op zich geen punt", zegt Zieleman. "Die tuintjes moeten toch vol. Klanten neigen wel meer naar kleinere voorraden. Niet dat het aantal orders daalt, maar er wordt vaker handel afgeroepen en in kleinere, vaak wisselende hoeveelheden. Dat maakt onze daghandel onvoorspelbaarder. De ene dag vraagt een klant anderhalve Deense Container, de andere dag 26. Wij zetten daarom nu aparte teams van uitzendkrachten in voor de daghandel en voor de grote orders."

Als onderdeel van het DaVinc³i onderzoek bekeek een student bij Kwekerij A. Baas de value added logistics. Hoe organiseer je dat? Wie draagt de risico's? Hoe verdeel je de opbrengsten? "Uiteindelijk bepaalt de eindklant wat hij wil en de exporteur bepaalt of we die waarde al tijdens de teelt of in de verwerking toevoegen", zegt Cor Zieleman. "Dat vraagt een strakke organisatie omdat onze partijen mede door de weersinvloeden altijd door elkaar lopen.

Gegeven ons product hoeven wij betrekkelijk weinig waarde toe te voegen. Toch is het gezien de omvang van ons bedrijf zinvol om ook deze logistiek te stroomlijnen. Het onderzoek heeft ons geleerd om daarbij al vroegtijdig en ketenbreed (van zaadboer tot eindklant) informatie te delen. Weten wat je van elkaar nodig hebt om efficiënt te werken.

Verder moet je het type order benoemen en aan de hand daarvan de randvoorwaarden voor je logistiek bepalen. Bij grote, tijdig afgesloten orders kun je vooraf de waardetoevoeging in je logistiek meenemen. Bij serviceorders kan de exporteur dat vaak beter doen. Kortom, je handelen wordt bepaald door het type order dat je te verwerken hebt."

HubWays: Eenduidige informatie voor efficiënte processen

Ging het bij DaVinc³i vooral om het nadenken over sierteeltlogistiek, bij HubWays zijn ze in de fase van doen. HubWays is een bedrijf dat de digitale ontwikkeling en de samenwerking in sierteelttransport stimuleert ten behoeve van een grotere ketenefficiëntie. HubWays is opgezet door de Vereniging Sierteelt Vervoerders (VSV, onderdeel van Transport & Logistiek Nederland), de VGB, FloraHolland en Eyefreight (leveranciers van TMS software). HubWays levert echter diensten aan bedrijven in de gehele sierteeltsector.

“We zijn al een flink stuk in de testfase van een ICT-platform voor logistieke berichten”, vertelt HubWays directeur Henny van Hamersveld. “In 2015 bouwen we het verder uit. Deze verandering is strategisch. Het platform maakt samenwerking mogelijk, waardoor de sierteeltlogistiek anders, lees efficiënter, kan worden georganiseerd. Het is aan de markt om die kansen in te vullen. Door de beschikbaarheid van tijdige, complete en eenduidige informatie kun je beter en vroeger plannen. Omdat je zendingen kunt volgen, weet je wanneer en in welke staat ze aankomen.

Daartoe moeten de gegevens van de inkooporder bij de bron worden ingevoerd. En dat vraagt weer om goed aangepaste, uniforme softwareproducten in de hele keten. Wat dat betreft is er nog een weg te gaan.

Vooralsnog gaat het op het HubWays-platform nog om operationele informatie. In het kader van DaVinc³i is al wel onderzoek gedaan naar kwaliteitsgestuurde sierteeltlogistiek. Dat is logistiek die bijdraagt aan het kwaliteitsbehoud van het product in de keten. Beide projecten, HubWays en DaVinc³i, hebben naast elkaar gelopen, zijn beide strategisch en in wezen complementair. Veel van wat er binnen DaVinc³i is aangedragen, kan binnen HubWays worden toegepast.”

“De noodzaak van samenwerking is door DaVinc³i nadrukkelijk onderstreept. Het HubWays-platform maakt die samenwerking mogelijk. In nieuwe vormen. Wat Greenport Logistics doet, loopt daarop vooruit. Maar ook als kwekers en handelaren willen samenwerken, dan kan dat op basis van de gegevens van ons platform.

Al hebben we uiteenlopende trajecten gelopen, DaVinc³i en HubWays sluiten naadloos op elkaar aan. Waar DaVinc³i virtuele werelden ziet ontstaan binnen de sierteelthandel, zien wij dat net zo. Een partij kan via de veiling worden verhandeld, maar net zo goed direct bij de eindklant of zelfs de consument terecht komen. En dat kan logistiek gezien allemaal op grond van informatie van hetzelfde platform.

DaVinc³i draagt wat ons betreft sterk bij aan de bewustwording van de sector. De richting die zij aangeven, is de richting die HubWays volgt. Met als aantrekkelijke ‘bijvangst’ het feit dat vanuit DaVinc³i allerlei samenwerkingsverbanden ontstaan. Mensen raken over allerlei onderwerpen in gesprek.”

Van der Plas: Logistieke regie over de voorraad

De Van der Plas Groep levert bloemen, planten en decoratiematerialen aan groothandelaren, detaillisten en retailers in Nederland, Duitsland, Frankrijk, Italië en Finland. Die levering loopt via het commissiebedrijf, eigen cash & carry's en bloemenlijnen. Dat ziet er logistiek gezien best ingewikkeld uit.

“Valt mee”, reageert Machiel van der Bent van Van der Plas. “Onze logistiek is relatief overzichtelijk. Ons commissiebedrijf fungeert intern als operationeel bedrijf. Het doet de inkoop, de verwerking en de verzamellogistiek. De units krijgen zo veel als wenselijk een kant-en-klaar product. Het commissiebedrijf zorgt ook voor de coördinatie van de afvoerlogistiek. Bijvoorbeeld de bestellingen van lijnrijdersklanten via onze webshop. Onze hele operatie vindt plaats in ons nieuwe pand in Rijnsburg.

Vroeger lieten we ons interveilingtransport uitvoeren door logistieke dienstverleners. Nu doen we dat zelf omdat dat sneller werkt. Dat is belangrijk, want we kunnen producten pas op onze webshop zetten als ze in Rijnsburg zijn en we ze hebben gezien. Hoe eerder we een product beschikbaar hebben, hoe sneller we kunnen beginnen met onze afvoerlogistiek.”

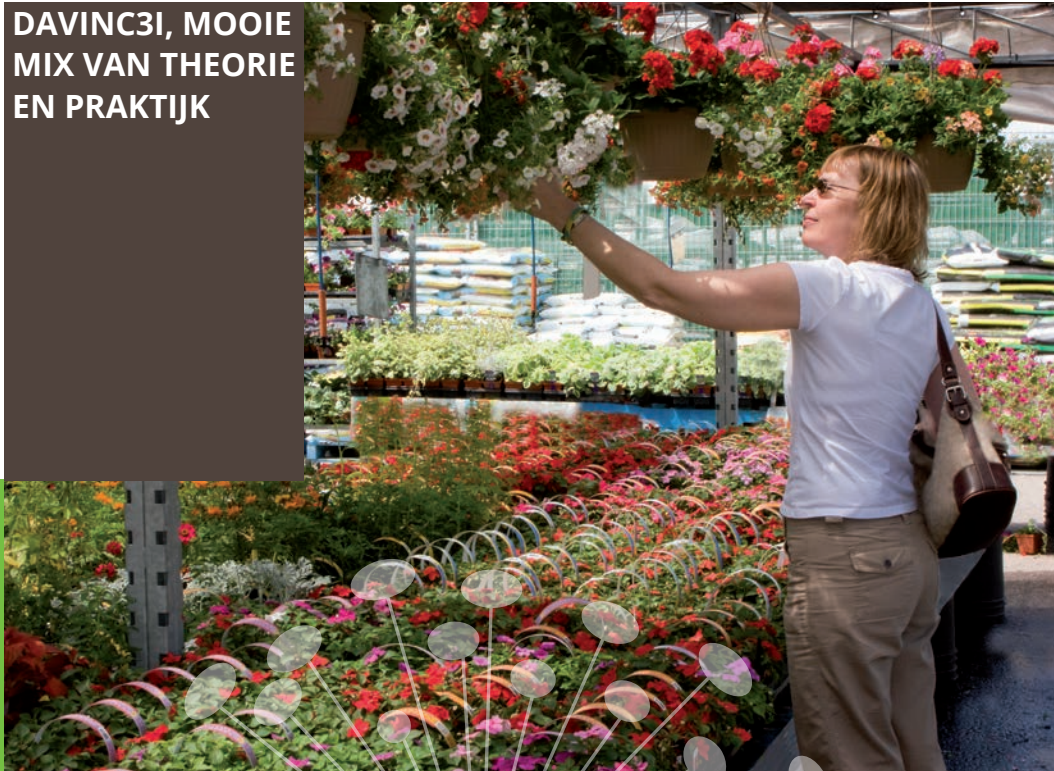
Het nut van het koppelen van voorraden

Heeft het zin om voorraden te koppelen en wat is daar mee te bereiken? Die puur strategische vraag had Van der Plas in het kader van DaVinc³i. Van der Plas heeft weliswaar een aantal cash & carry's in Frankrijk, maar acute noodzaak om de voorraden ervan te koppelen is er niet. Toch dit onderzoek. Als vingeroefening voor de toekomst. “Het blijkt theoretisch aantrekkelijk om voorraden van cash & carry's te koppelen”, vertelt Machiel van der Bent van Van der Plas. “Je kunt dus met busjes heen en weer rijden, maar alleen als elke cash & carry een zekere hoeveelheid eigen verkoop behoudt. Bloemisten moeten er wel blijven komen.

De student in kwestie heeft dit onderzoek los van de commerciële relevantie uitgevoerd en gekeken naar aspecten als netwerk, afstanden en kosten. Inmiddels hebben wij zelf een nieuw concept neergezet: DEX Drive. Bloemisten kunnen binnen dat concept op centrale locaties producten ophalen of uitgeleverd krijgen, zonder dat daar een cash & carry hoeft te zijn. Met voorraadkoppeling kun je zulke locaties nog beter inrichten. Wij hechten waarde aan dergelijk onderzoek omdat onze wereld snel verandert. Toekomstgericht denken is strategisch denken. Is weten hoe je op veranderingen kunt inspelen. We hebben nu niet onderzocht wat de klant precies wil. Maar we weten wel wat we kunnen doen als klanten andere vragen gaan stellen.”



DAVINCI, MOOIE MIX VAN THEORIE EN PRAKTIJK



Jack van der Vorst en Robert Ossevoort zijn respectievelijk projectleider en projectmanager van DaVinci³i. Edwin Wenink en Rob Koppes van FloraHolland en Anton Brill en Robbert van Willegen van de VGB waren mede-trekkers van het project. Vier jaar wetenschappelijk onderzoek en praktijkonderzoek met als doel de sierteeltlogistiek op een hoger plan te brengen en zo Nederland Sierteeltland te versterken. Hoe kijken ze terug?

“DaVinci³i was succesvol omdat het een mooie mix heeft opgeleverd tussen de wetenschappelijke theorie en de praktijk van de sierteeltsector. We wisten MKB-bedrijven aangehaakt te krijgen, die normaal gesproken weinig interesse hebben in zulk strategisch onderzoek. De bedrijven zien de relevantie van DaVinci³i en de relevantie van ketensamenwerking op logistiek gebied. Kenmerkend voor DaVinci³i was de grote openheid waarmee deelnemende bedrijven in het proces stonden. Het was een algemeen platform, zodat niemand zijn kaarten tegen de borst hield. Dat gebeurde vanuit vertrouwen en vanuit respect voor elkaars positie. Dat is bij vergelijkbaar onderzoek in andere sectoren wel eens anders.

Strategische projecten zijn vaak vaag. Wij zijn erin geslaagd de wetenschappelijke problematiek te vertalen naar actuele vragen. Soms concreet, soms strategisch, maar altijd relevant en altijd met een uitstraling naar 2020 en daarna.

In onze onderzoekstructuur hebben we valkuilen vermeden. Geen ellenlange bijeenkomsten met zwaar wetenschappelijke betogen, maar een kernteam van wetenschappers en deskundigen van FloraHolland en de VGB. En vervolgens geregeld workshops om wetenschap en praktijk te verbinden. Voor de deelnemende bedrijven was daar altijd iets te halen.

Bovendien hadden we in de persoon van Robert Ossevoort een neutrale onderzoekscoördinator. We hebben bewust niet gekozen voor een vrijgestelde medewerker van een veiling of van een handelsorganisatie. Hij kwam door die neutraliteit bij iedereen binnen, en zo kon hij naar hartenlust mensen en bedrijven aan elkaar koppelen. Dat leidde tot veel gericht onderzoek, leverde veel informatie op en zorgde voor een efficiënt, doelgericht verloop van het onderzoeksproces.”

“DaVinci³i was interessant, onder meer dankzij de studentenprojecten. Het was een belangrijk innovatieproces, waarin bedrijven werden gestimuleerd met nieuwe elementen de eigen bedrijfsvoering te verbeteren. Die masterclasses werden door iedereen gewaardeerd. Deelnemende bedrijven stuurden zelf hun medewerkers ernaartoe. Dat wettigt de verwachting dat de sector ook echt iets kan met de uitkomsten van dit onderzoek.”

“DaVinci³i kwam op tijd. Een jaar of vier geleden was er best het nodige gaande. FloraHolland had een hub in Bremen opgezet. Kwekers, handelaren en logistieke dienstverleners zagen allemaal de noodzaak tot verandering. Maar iedereen was bezig zelf het wiel uit te vinden, waardoor de richting ontbrak. De kracht van DaVinci³i is dat er vanuit een helder en gedeeld toekomstbeeld van de sector naar strategische verbeteringen van de sierteeltlogistiek voor de lange termijn is gekeken.”

“DaVinci³i moet door. Natuurlijk hoor je dat vaker aan het eind van een lang wetenschappelijk onderzoek. Maar in dit geval moet het echt. De problematiek schreeuwt om verdere verdieping. Bovendien hebben we in de loop van het onderzoek een groep sterke bedrijven om ons heen weten te verzamelen. Bedrijven die de relevantie van dit onderzoek zien. Productiebedrijven en handelsbedrijven. Ook uit de reacties in dit boekje blijkt dat mensen inmiddels de strategische richtingen van DaVinci³i zien en onderschrijven. Het ontbreekt echter nog aan een instrumentarium om van die strategie operatie te maken. Zodat bedrijven vanuit de bevindingen van DaVinci³i met eigen cases hun eigen positie en die van Nederland Sierteeltland als geheel versterken.

We praten al met bedrijven over mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dat is niet tegen dovemansoren gezegd. Veel bedrijven hebben die ambitie eveneens. Ook in Nederland zijn de afgelopen decennia sectoren omgevallen, omdat niemand er echt voor ging staan. Dat mag met de sierteeltsector niet gebeuren.”



CULTUURSHOCK OF WIN-WIN- SITUATIE

Wie kan, die doet. Wie niet kan, die onderwijst. De man die dat zei was geen wetenschapper, maar kweker. Toen binnen DaVinc³i wetenschap en praktijk elkaar ontmoetten, had dat best een stevige cultuurschok kunnen opleveren. Hoe ging dat eigenlijk, studenten in de praktijk van de sierteelt? We verzamelden wat ervaringen.

Robbert van Willegen (VGB): “Die zestig studenten hebben in de sector een frisse blik gebracht. Dat heeft nieuwe inzichten opgeleverd, waarmee we nu ons voordeel kunnen doen.”

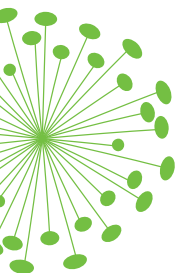
Cor Zieleman (Kwekerij A. Baas): “Voor de studente die bij ons onderzoek deed, was het haar eerste kennismaking met de sierteelt. Daardoor vroeg ze wel eens naar wat voor ons de bekende weg was, maar het leverde wel een hoop frisse inzichten op.”

Machiel van der Bent (Van der Plas): “Meestal zijn stagiairs bij ons tamelijk concreet bezig. Wij hebben een meer strategische onderzoeksvraag bij DaVinc³i op tafel gelegd en DaVinc³i heeft die opgepakt. Dat is goed bevallen, omdat zowel de aanpak van het onderzoek als de onderzoeksresultaten voor ons interessant waren. Sinds een half jaar hebben wij een stageklas opgezet. We willen continu drie tot vijf stagiairs aan het werk hebben van wo-, hbo- of mbo4-niveau, ieder met een eigen opdracht. Met die stagiairs en hun begeleiders zitten we wekelijks bij elkaar om terug te kijken en vooruit te kijken. Zij bieden ons nieuwe inzichten. Die hebben we hard nodig omdat ons bedrijf snel groeit en snel professionaliseert.”

Johan van Barneveldt (Bunnik Plants): “Mede dankzij de inbreng van de studenten van DaVinc³i hebben we nu een proces dat beter loopt. Maar vooral bij het kijken naar de langere termijn wil je wel eens vanaf een wit vel papier kunnen redeneren. Dan kan de inbreng van studenten heel goed werken.”

Rob Koppes (FloraHolland): “De studentenonderzoeken laten zien dat internet ook in het buitenland een enorme impact heeft. Qua ontwikkeling van het fysieke winkellandschap loopt men bijvoorbeeld achter op Europa, maar nieuwe initiatieven plukken daar nu wel de vruchten van. E-tailers herdefiniëren het commerciële en logistieke proces zonder daarbij de last te dragen van erfenissen uit het verleden zoals vastgoedportefeuilles, voorraden en personeel. Hierdoor is men in staat om stappen over te slaan en snel te groeien. Want zeg nu zelf; wie kende twee jaar geleden het Chinese Alibaba?”

Danny van Bergen Henegouwen (FleuraMetz): “Onze branche kan best wat professionele buitenstaanders gebruiken. Mensen die buiten de sector hebben gekeken en durven te kijken. Out of the box. Veel managers op tuinbouwbedrijven, of dat nu productie of handel is, zijn doorgegroeid vanuit de praktijk. Daar is niks mis mee, maar het ontbreekt soms aan bepaalde vormen van kennis, die academici nu net wel kunnen inbrengen. In het kader van DaVinc³i heeft een groot aantal studenten kennism gemaakt met onze sector. Ik zie dat sommige van hen zich aan de branche willen verbinden. Dat is goed, want de sector heeft goede, hoogopgeleide professionals hard nodig.”





DAVINCI

Wij bedanken de volgende organisaties voor hun steun aan en betrokkenheid bij DaVinci:

