

FloraHolland staat in deze moeilijke economische tijd aan de vooravond van een strategische keuze die vereist is om de internationale concurrentiepositie te kunnen behouden en verbeteren. Door de toenemende globalisering heeft de traditionele sierteeltindustrie zijn langste tijd gehad en volstaat het push-proces van de veiling niet langer. FloraHolland wil bloemen op afroep afleveren. Gefaciliteerd door een virtueel veilingproces is de coöperatie gestart met het ambitieuze project 'Flowers on Demand' en gaat het een grote mechaniseringslag maken.

Door Marieke Jansen

Ruim zestig procent van de wereldwijde export in snijbloemen en veertig procent van de internationale handel in planten loopt via Nederland. In de afgelopen decennia vertoonde de Nederlandse bloemen- en plantenexport een gestage en onafgebroken groei, tot het record van vijf miljard euro in 2005. Daarvan gaat ongeveer twee miljard door en over de marktplaats in Aalsmeer. Greenport Aalsmeer is één van de vijf door het kabinet benoemde greenports in Nederland, dat als cluster een cruciale rol vervult als internationale leverancier van bloemen en planten. Greenport Aalsmeer wil zijn positie als wereldmarktleider versterken en de exportwaarde van bloemen en planten verdubbelen tot negen miljard euro in 2025. De internationale concurrentiepositie wordt echter sterk onder druk gezet door de globalisering. Waar de sierteeltsector oorspronkelijk gedreven werd vanuit Nederland, slaat de globalisering hard toe volgens Marcel Claessen, vestigingsmanager FloraHolland Aalsmeer. 'Afrika, Midden-Amerika en een aantal mediterrane landen worden steeds belangrijker als sourcinggebieden. Het volume van de Nederlandse productiegebieden is stabiel of soms teruggelopen, terwijl er een groei is te zien in die buitenlandse productiegebieden.' Arbeidsloon en gestegen energieprijzen zijn de belangrijkste *drivers* voor deze verschuiving. 'Als je bedenkt dat dertig tot veertig procent van de kosten van de teler bestaan uit energiekosten, is een stijging van de gasprijs van 20 naar 40 cent enorm', merkt Claessen op. Ook de afzetgebieden veranderen. 'De groei zat vroeger in Centraal-Europa, nu in Zuid-Europa en Oost-Europa, vooral in Rusland. De sourcing-

en afzetgebieden komen dus verder van onze logistieke draaischijf af te liggen.' Om de internationale concurrentiepositie te handhaven en verder te versterken, heeft FloraHolland een ambitieus plan, dat veel voeten in de aarde heeft voor de hele supply chain van de sierteeltsector. Het wil een vraaggestuurde, in plaats van een aanbodgedreven supply chain. Het idee is om de fysieke goederenstroom op de marktplaats volledig los te koppelen van de verkooptransactie en de bloemen op afroep aan de kopers te gaan leveren. In de toekomstvisie van FloraHolland bepalen klanten het aflevermoment en de hoeveelheid. Recentelijk rondde adviesbureau Districon in opdracht van FloraHolland een complexe haalbaarheidsstudie af die antwoord geeft op de vraag hoe dit ingericht kan worden. 'Conceptueel is het allemaal leuk, maar kunnen we het ook realiseren?', zegt Claessen.

Virtualisering

Van oudsher ontleent de veiling haar sterke positie aan de klok. Wereldwijd

staat de manier van verkopen bij afslag bekend als de *Dutch auction*. De klok is er voor de prijsvorming en knipt zendingen van telers op in kleinere zendingen. Voorheen kwamen de fysieke stromen en de verkooptransacties samen op de marktplaats. De dagcyclus begint bij de kweker, die de bloemen snijdt en ze naar de veiling rijdt. De karren met bloemen worden vervolgens in de goede volgorde gezet. Om 6.00 uur begint de veiling. Zodra de bloemen zijn geveild, is het de sport om ze zo snel mogelijk bij de klant te krijgen. 'We hebben daar tweeënhalf uur voor, maar we doen er gemiddeld negentig minuten over. Klanten krijgen alles binnengeduwd en doen vervolgens hetzelfde richting hun afnemers.' Iedere dag ademt FloraHolland eigenlijk één keer heel diep in en vervolgens weer diep uit. Alsof de bloemenveiling bij het in- en uitslagproces een hele diepe zucht maakt. Een belangrijke verandering in het veilingproces de afgelopen tien jaar is de virtualisering. Tegenwoordig komt de helft van de bloemen en planten niet meer letterlijk voor de klok, maar worden er in de veilingzalen foto's van de producten getoond waardoor bloemen en planten na verkoop meteen vanuit de koelruimtes naar de klant kunnen worden gebracht. Deze technologie is via het web ontkoppeld. Daardoor kunnen klanten op afstand meebieden zolang ze maar een abonnement hebben. Claessen: 'Het ontkoppelen van de fysieke stroom en de verkooptransactie maakt dat je anders kunt gaan kijken naar

COÖPERATIE FLORAHOLLAND

Coöperatie FloraHolland heeft zes vestigingen, een landelijk werkende bemiddelingsorganisatie en een afdeling Import. De vestigingen hebben elk hun eigen karakter. Er zijn drie exportveilingen (Aalsmeer, Naaldwijk, Rijnsburg) en drie regionale veilingen (Venlo, Bleiswijk, Eelde). Het netwerk van vestigingen vormt één bedrijf: ze volgen één koers en zijn onderling verbonden door een sterk logistiek netwerk. FloraHolland ontwikkelt het Flowers on Demand-concept in eerste instantie op de marktplaats in Aalsmeer, gevestigd op 'locatie Centrum'. Op locatie 'Oost' had het al nieuwbouwplannen vanwege een groeiende behoefte aan handelshuisvesting. Volgens Marcel Claessen, vestigingsmanager van FloraHolland Aalsmeer, is dat de ultieme gelegenheid om daarin een nieuw logistiek concept te integreren.

► In de toekomstvisie van FloraHolland bepalen klanten het aflevermoment en de hoeveelheid



de inrichting van je logistieke proces.’ Volgens de vestigingsmanager is de druk op de kosten en doorlooptijd groter dan ooit. ‘Vroeger kocht een handelaar vijf karren rozen en keek wel hoe hij die aan de man zou brengen. Tegenwoordig koopt hij op bestelling. Kosten zijn zeer bepalend. Iedere schakel in de keten voegt kosten toe.’ Daarom denkt FloraHolland aan een centraal ontkoppelpunt waar de goederen stilstaan totdat de klant ze nodig heeft. Dit scheelt arbeid en handling. Daardoor vermindert de schade en de kosten. ‘Laat ons die voorraad aanhouden, die koelcel hebben we toch’, zegt Claessen.

Mechanisering

Conceptueel klinkt het goed, maar kan het in de praktijk ook? Om dit concept uit te voeren zonder verder iets te veranderen, zou er drie keer zoveel ruimte nodig zijn en de arbeidskosten zouden exploderen. ‘Op een drukke dag hebben we 50.000 transacties in vijf uur tijd en lopen hier tegelijkertijd 1.200 medewerkers rond. Als we de bloemen op afroep handmatig binnen een uur willen leveren, dan zouden we duizenden orderpickers nodig hebben. Manueel kan je alleen het standaard push-proces realiseren’, verklaart Claessen. De vestigingsmanager zocht extern advies. ‘Dit is zó out of the box-denken. Daarvoor heb je hulp van buitenaf nodig. We zochten een zeer senior consultant die er met een frisse blik naar kon kijken en voor ons een haalbaarheidsstudie kon doen.’ Claessen informeerde

daarom in zijn eigen netwerk. Districon kreeg de opdracht om een complexe studie naar de haalbaarheid van het concept te doen en het te ijken op drie punten: kan de techniek het? Kan het ruimtetech- nisch? En klopt het financiële plaatje? ‘Dat financiële plaatje kwam scherp om de hoek kijken’, merkt Wouter Nering Bögel van Districon tussendoor op. ‘FloraHolland wilde binnen eigen muren ten minste break-even draaien. Meer doen voor hetzelfde geld.’ Daarnaast geeft de studie antwoord op de vraag hoe het proces ingericht moet worden. ‘We willen stapsgewijs een grootschalige mechaniseringslag maken. Met als uiteindelijke doel een groot mechanisch magazijn dat werkt volgens het goederen naar de man-principe’, vervolgt Claessen. Een essentieel onderdeel van de mechanisatie is het ontwikkelen van een robot die geschikt is voor het orderpicken en overzetten van bloemenfusten. Volgens Claessen is deze innovatie niet alleen essentieel voor de hele keten, maar ook voor het verbeteren van de arbo-omstandigheden en het arbeidsimago in de sierteeltsector. ‘Het beeld van de teler die op zijn knieën en klompen in de tuin zit, bestaat nog steeds. Wat voor mij een enorme eyeopener was, was dat de technologie al veel verder was dan ik dacht.’

De uitkomst van de haalbaarheidsstudie mag dan positief zijn, er is een lange weg te gaan. ‘Technologisch is het al vrij ingewikkeld, maar moeilijker is om de opgedane kennis in te bedden in de organisatie. We voeren heel veel gesprekken met telers en exporteurs. Daarnaast maakt de kredietcrisis het project eerder langer dan korter.’ De sierteeltsector heeft daar behoorlijk last van, niet zozeer vanwege een verminderde afzet maar om het vreemd vermogen dat in de bloemensector zit. ‘Bloemen zijn een Gelegenheidsproduct. Mensen kopen misschien geen dure cadeaus meer, maar nog wel een bloemetje. De problemen zitten bij de exporteurs, die moeite hebben om hun handel te financieren.’ Inmiddels zijn systeemintegrator FKI en Eisenmann, een Duitse leverancier van materials handling equipment, reeds

onafhankelijk van elkaar bezig met een conceptontwerp van de robot die vijf fusten tegelijk kan oppakken. FloraHolland financiert deze productiepijl met middelen uit de sector en is eigenaar van het ontwerp. Tegelijkertijd zet de coöperatie de eerste stap met vraaggestuurde diensten: het bufferen van karren en op afroep leveren. De laatste stap is de ontwikkeling van het genoemde mechanische magazijn van waaruit de fusten op afroep per lopende band naar de koperslocatie wordt getransporteerd. Indien dit ambitieuze plan slaagt, kan FloraHolland de internationale concurrentie het hoofd bieden en eindelijk rustig ademhalen. <

CLUSTERTHEORIE

Greenport Aalsmeer is ingericht volgens het schillenmodel van de econoom Michael Porter, die het functioneren van clusters analyseerde. Volgens hem ligt de concurrentiekracht steeds meer verankerd in regionale verworvenheden. De verwerving van onderlinge diensten is relatief goedkoop en een cluster kan als geheel goed functioneren. Concurrentie is er in toenemende mate niet meer tussen onderlinge bedrijven, maar tussen clusters. ‘De samenwerking tussen greenports is cruciaal’, zegt Marcel Claessen, vestigingsmanager Aalsmeer.

