

+

Scenarioplanning bij Bloemenveiling Aalsmeer

Opmaat naar een wereldspeler.

1. Inleiding

De grootste bloemenveilingen in Nederland opereren sinds 1 januari 2008 onder één vlag. Twee organisaties, die elkaar in 2006 nog beconcurrerden, Flora Holland en Bloemenveiling Aalsmeer, gaan vanaf nu samen de internationale concurrentiestrijd aan. Terwijl in de jaren daarvoor Bloemenveiling Aalsmeer nadrukkelijk een één-vestigingbeleid¹ voerde, ging vier maanden na de komst van Timo Huges, algemeen directeur van het huidige FloraHolland, de kogel door de kerk. Wat maakte dat de beslissing om te fuseren juist toen zo snel tot stand kon komen? Welke omstandigheden hebben bijgedragen aan de besluitvorming en welke randvoorwaarden waren ingevuld om deze stap mogelijk te maken? In dit artikel laten de auteurs zien hoe het proces naar de fusie van Flora Holland en Bloemenveiling Aalsmeer eruit heeft gezien en hoe 'scenarioplanning' de ruimte heeft geboden om buiten de bestaande en overheersende denkkaders een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen. Ondanks een onzekere context en verschillende percepties van stakeholders op de te voeren koers in relatie tot de ontwikkelingen in de internationale bloemen en planten markt. In combinatie met 'nieuw' leiderschap heeft dit geleid tot een besluitvormingsproces waarin snel geschakeld en beslist kon worden.

Bernard Oosterom, voorzitter van het bestuur van voormalig Bloemenveiling Aalsmeer en Jan Straver, voormalig commercieel directeur van Bloemenveiling Aalsmeer en initiatiefnemer van dit project blikken terug op 2006.

2. Onzekerheid.

Eind 2005 constateerden bestuur en directie van Bloemenveiling Aalsmeer dat de ontwikkelingen in de sierteeltsector zich steeds sneller voltrokken en er geen adequaat antwoord was om alle ontwikkelingen het hoofd te bieden.

De sierteeltsector werd (en wordt nog steeds) geconfronteerd met majeure veranderingen in haar omgeving. Globalisering, virtualisering, verschuivingen en schaalvergroting binnen de traditionele keten en de groei van de afzet van bloemen en planten via het grootwinkelbedrijf, maken dat het traditionele businessmodel aan het wankelen wordt gebracht.

Daar waar Nederland en de Nederlandse productie van oudsher een centrale positie in de sierteelt innam, (tot 2006 werd 60% van de totale consumptie van bloemen en planten in Europa via Nederland geëxporteerd) zien we die positie eroderen. Bernard Oosterom geeft aan dat er een kanteling aan de gang was van "oud naar nieuw", van "intern naar extern gericht", van een 'familiecultuur naar een marktcultuur'. De omgeving maakte majeure ingrepen noodzakelijk.

Van oudsher is de belangrijkste functie van veilingen het bij elkaar brengen van vraag en aanbod. In de 'oude' wereld van veel verschillende (kleinschalige) producenten en veel verschillende (kleinschalige) handelsorganisaties vormde de veilingen daarbij een onmisbare schakel. Als gevolg van de schaalvergroting in de sector, zowel aan productie- als aan afzetzijde, zien we echter dat de positie van de marktplaats onder druk komt te staan doordat producenten en handelsorganisaties elkaar steeds vaker rechtstreeks weten te vinden. Deze trend wordt versterkt door de toename van de afzet via ketens en het grootwinkelbedrijf; de rol van de grootschalige (geclusterde) inkoop wordt steeds dominantier.

¹ Een-vestigingbeleid: De meest efficiënte en effectieve marktplaats is te realiseren door op een centrale plek in Nederland het meest uitgebreide assortiment bloemen en planten aan klanten te kunnen aanbieden.

Daarnaast is de logistieke draaischijffunctie van de Nederlandse veilingen van oudsher belangrijk, maar staat ook deze onder druk. In de laatste jaren verplaatst de productie zich steeds meer naar gebieden onder de evenaar zoals Kenia en Ethiopië en manifesteren de groeiemarkten qua afzet van sierteeltproducten zich eveneens op steeds grotere afstand van Nederland (bijvoorbeeld Oost-Europa en Rusland.) Dit heeft grote gevolgen voor de inrichting van het logistieke netwerk. Juist omdat het gaat om versproducten, waarbij de tijd tussen het gereed komen van het product en het moment van aanschaf door de consument zo kort mogelijk moet worden gehouden, komen rechtstreekse lijnen tussen productiecentra en consumptiegebieden tot stand, buiten Nederland om..

Bovendien leidt virtualisering en de enorme toename van internet-gebruik tot nieuwe en andere aan- en verkoopconcepten, waarbij de vermarkting en fysieke goederenstromen van elkaar losgekoppeld worden. De fysieke productstromen raken dus steeds verder ontkoppeld van het commerciële verkoopproces en de fysieke aanwezigheid van koopkracht binnen de veilingmuren wordt steeds minder noodzakelijk.

3. Herbevestiging bestand beleid versus 'echte vernieuwing'

Alhoewel alle stakeholders binnen de sector deze trends al reeds jaren onderkenden, was eind 2005 binnen Bloemenveiling Aalsmeer de teneur dat een afwachtende houding niet langer kon worden getolereerd. Er was grote behoefte aan innovatieve oplossingen en daadkracht om de tendens om te buigen voordat de wal het schip vanzelf zou doen keren. Het traditionele strategieproces van (meerjaren)-beleidsplannen leek hiervoor geen goed middel, omdat volgens Jan Straver *"vaak de nijging bestaat een ingeslagen koers eerder te herbevestigen dan deze kritisch tegen het licht te houden"*. *"Daarnaast bekreep ons het ongemakkelijke gevoel dat de herbevestiging van het beleid niet kon stroken met de grote veranderingen die er in de markt gaande zijn"*. Scenarioplanning leek een goede methode om buiten bestaande kaders te treden en echte vernieuwing in de discussies toe te laten.

Bernard Oosterom benadrukt het belang van de interactieve opbouw met de diverse stakeholders en de eigen inbreng in een dergelijk traject. *"Een strategie die werkelijk van de organisatie zelf is, is een strategie die tot executie en implementatie leidt en daar zit de sleutel tot succes"*. Met andere woorden: adviesbureaus kunnen hun plannen nog zo mooi hebben uitgewerkt in adviezen en businessplannen, *"je gelooft er pas echt in en je wilt er pas echt mee aan de gang als je het zelf (met alle relevante stakeholders) ontwikkeld en bedacht hebt"*. Tenslotte, als het plannen betreft met een significante impact die, zoals elk investeringsplan, gebaseerd zijn op aannames en hypothesen over de toekomst weten we inmiddels een ding zeker: resultaten uit het verleden bieden geen zekerheid voor de toekomst.

Binnen de context van de coöperatieve organisatie van de bloemenveiling heb je met een grotere diversiteit van stakeholders en complexere besluitvormingsstructuur te maken dan bij een beursgenoteerde organisatie. Mede door de grote en verschillende belangen tussen kwekers, exporteurs en de veiling zelf is het in het verleden gebleken dat het vaak niet lukt om een strategie te ontwikkelen, die door alle partijen wordt gedragen. Laat staan draagvlak te krijgen voor radicale strategische koerswijzigingen zoals een fusie.

4. Scenarioplanning als oplossing om diversiteit hanteerbaar te maken.

Om de verschillen in inzichten en beelden van de werkelijkheid hanteerbaar te maken, is gekozen voor een interactief scenarioplanningstraject. Hierbij zijn de scenario's slechts een middel om de dialoog aan te gaan over de ontwikkelingen in de omgeving en hun impact voor de verschillende partijen in de keten. Verschil in inzicht, inschatting van de snelheid waarmee een en ander zich voltrekt en haar ingeschatte impact worden steeds duidelijker waardoor er wederzijds meer begrip en ruimte voor dialoog ontstaat. In plaats van elkaar te

trachten te overtuigen met data komt er ruimte voor een gesprek over het verschil van inzicht en strategie.

Onder directe verantwoordelijkheid van de directie van Bloemenveiling Aalsmeer werden er samen met de leden van het Bestuur en de Raad van Commissarissen op basis van de belangrijkste trends en ontwikkelingen in de omgeving, gezamenlijk een drietal verrassende, plausibele en inspirerende toekomstbeelden ontwikkeld.

<p>Buigen of barsten. De economische groei is teruggevallen tot een schamele een procent, complexe maatschappelijke problemen liggen als een verstikkende deken over de BV Nederland. Niet vreemd dat de consument zich in dat klimaat angstig en behoudend gedraagt. Nederland verliest haar dominante positie in de productie en logistiek van sierteelproducten. Nederlandse kwekers hebben het moeilijk. Er woedt een keiharde concurrentie op prijs en kosten. Waar is het optimisme van weleer?</p>	<p>Samen sterk Opkomende markten als Oost-Europa bieden West Europese ondernemers volop kansen. Nederland heeft zich ontwikkeld tot een vreedzame, multiculturele smeltkroes. De economische groei is hoog. De consument, op zoek naar 'echt' en 'puur, is bereid veel geld neer te tellen voor bijzondere, exotische sierteelproducten. Nederlandse producenten zetten de toon in de wereld, buitenlandse productie blijft achter.</p>	<p>Ketens aan kop De consument mag dan koning zijn, de keten regeert in deze wereld. Retailketens, hotelketens, reisketens; in 2015 bestaat de commerciële wereld uit ketens. Zo ook de sierteeltsector. Nederland is daarin niet meer dan een schakel. Onze dominante positie op het gebied van productie, vermarketing en verwerking zijn we kwijtgeraakt.</p>
--	--	---

Op basis van deze toekomstbeelden kan iedere speler in de sector zichzelf de vraag stellen: *“Stel dat deze wereld zich voordoet; wat zijn de consequenties voor mijn bedrijf en hoe moet ik hier op reageren?”* Door deze exercitie per scenario uit te voeren, werden voor Bloemenveiling Aalsmeer diverse strategische opties ontwikkeld. Volgens Jan Straver was het opmerkelijk, dat voor 2006 vooral besproken werd waarom het *onverstandig* zou zijn om te fuseren, terwijl tijdens het scenarioplanningstraject juist naar voren kwam dat dit een hele interessante optie zou zijn.

5. Keuze voor de meest optimale strategische optie

Om uit het scala van opties de meest optimale strategische optie te kiezen is het nodig om af te wegen welke opties in *alle* scenario's de beste zijn. Scenarioplanning voorspelt de toekomst niet; “Een ding is zeker; in 2015 is niet een van de drie scenario's de volledige werkelijkheid geworden. Vraag is dan natuurlijkheid hoe de lange termijn perspectieven een bedrijf kunnen helpen om het beleid van morgen te bepalen.

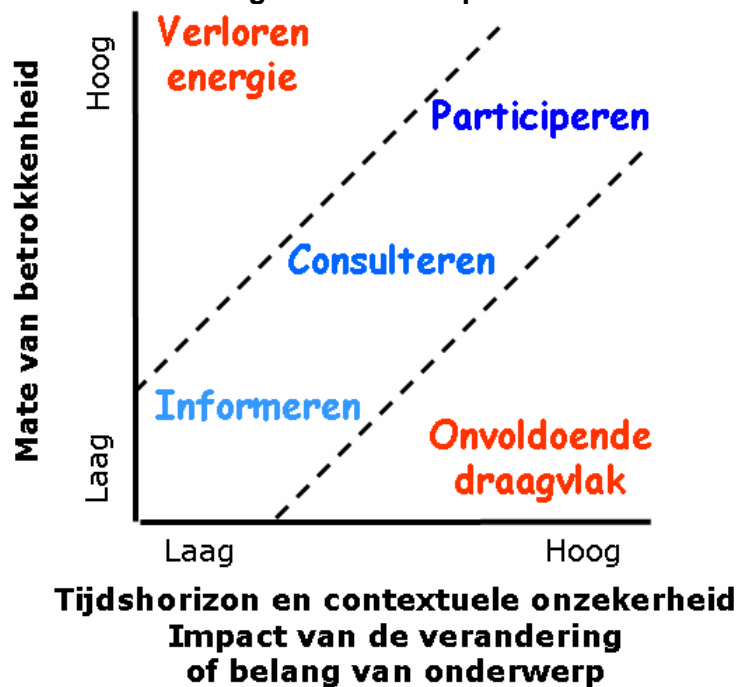
Optietheorie helpt erbij om de lange termijn perspectieven te vertalen naar concrete acties die de organisatie nu moet ondernemen. De weg hier naartoe is om per scenario niet te discussiëren of deze werkelijkheid gaat plaatsvinden maar de vraag te stellen *wat gaan we als bedrijf doen als de ontwikkelingen in de markt die kant op gaan?* De uitkomsten van deze strategische dialoog is een lijst opties (keuzen en investeringen) die onder te verdelen zijn in drie groepen.

- call-opties: investeringen en mogelijkheden die onder bepaalde markt omstandigheden interessant zijn en dan dus sneller dan de concurrent opgepakt moeten worden;
- put opties: die producten of mogelijkheden die als gevolg van bepaalde marktontwikkelingen niet meer interessant zijn en waar het bedrijf dan ook afscheid van moet nemen; .
- robuuste opties: investeringen en strategische mogelijkheden die in alle scenario's succesvol zijn;

Het gaat er om dat een robuuste strategische weg wordt ingeslagen die houdbaar en succesvol is in alledrie de scenario's. Voor Bloemenveiling Aalsmeer was dit verdergaande schaalvergroting door een fusie met Flora Holland. In scenario 1 noodzakelijk om de schaal te hebben om efficiencyverbeteringen door te voeren en de aandacht af te leiden van concurrentie binnen de landsgrenzen, waar de concurrentiestrijd juist over de landsgrenzen moet plaatsvinden. In scenario 2 noodzakelijk om de schaal en het investeringsniveau te kunnen bereiken dat nodig is om het kenniscentrum van de wereld te zijn en te blijven en

qua innovaties voorop te kunnen (blijven) lopen. En in scenario 3 om de schaal te hebben om aan de vraag van grootschalig inkopende partijen te kunnen blijven voldoen.

6. Besluitvorming en leiderschap



Model 1: Betrokkenheid, onzekerheid en impact.

Bij strategische besluitvormingsprojecten moet er altijd vooraf nagedacht worden over de mate van betrokkenheid van de organisatie in het voortraject om draagvlak te creëren voor de uiteindelijke beslissing. Bij een coöperatieve organisatie geldt dit, behalve voor de medewerkers, ook nadrukkelijk voor de leden en bestuurders van de coöperatie, die als “eigenaren” van de organisatie het laatste woord hebben en de uiteindelijke beslissingen over koerswijzigingen en strategie moeten nemen. Door in een vroegtijdig stadium betrokken te zijn bij de beeldvorming, wordt snelle en adequate besluitvorming in het vervolgtraject gestimuleerd.

Hoewel dit in de ogen van menig manager die de hete adem van de waan van de dag in zijn nek voelt, vaak wordt genegeerd zien we dat organisaties die hieraan voorbij gaan, in de implementatie fase deze tijd dubbel en dwars kwijt zijn om de organisatie op te lijnen en draagvlak te creëren. Zeker als het vraagstukken betreft waar sprake is van een grote mate van omgevingsonzekerheid dan wel impact op de organisatie hebben is dit van belang. Teveel betrokkenheid en er is sprake van verloren energie en tijd, maar te weinig betrokkenheid resulteert in implementatie problemen als gevolg van een gebrek aan draagvlak bij medewerkers en stroperige besluitvorming binnen de coöperatieve organen.

De directie van Bloemenveiling Aalsmeer werd met de komst van Timo Huges, nu algemeen directeur van het geïntegreerde FloraHolland en Rens Buchwaldt, nu directeur logistiek en ICT van FloraHolland, naast coryfee Jan Straver in 2006 ingrijpend vernieuwd. Voor Bernard Oosterom was het scenarioplanningstraject het eerste strategische project dat hij als voorzitter van het bestuur van Bloemenveiling Aalsmeer initieerde. Als Bernard Oosterom terugkijkt op het snelle besluitvormingsproces, geeft hij aan dat ook de verandering in de sleutelposities heeft bijgedragen aan snellere besluitvorming. “De strategische koerswijziging heeft zich toen ingezet”. “Bij zowel het bestuur als de directie was als resultante van het scenariotraject een ‘sense of urgency’ aanwezig, die maakte dat de besluitvorming

voortvarend ter hand werd genomen.” Mede als gevolg van het gezamenlijke strategietraject, en de samen met alle betrokkenen ontwikkelde opties maakte dat er inmiddels een vluchtbare bodem was gecreëerd om de eerste gesprekken over een mogelijke samenwerking aan te gaan. Daar waar in eerste instantie werd ingezet op een samenvoeging van de bemiddelingsorganisaties, werd na de eerste gesprekken met het toenmalige FloraHolland toch gekozen voor een volledige integratie van beide organisaties. FloraHolland, dat in de jaren '90 ontstond uit een fusie van diverse veilingen in Nederland en daarmee meteen het grootste marktaandeel binnen Nederland veroverde, was al jaren voorstander van een meervestigingenbeleid en een voorstander van verdergaande schaalvergroting.

7. Conclusie

Scenario's bieden een goede grondslag voor strategische besluitvorming over langere termijn en daar waar een radicale koersverlegging noodzakelijk is als gevolg van de substantiële veranderingen in de omgeving en concurrentieveld. Vaak zijn investeringsbeslissingen over langere termijn lastig omdat stakeholders verschillende percepties hebben van de ontwikkelingen in de toekomst waardoor de waarden van strategische opties op een andere manier worden ingeschat. Bovendien geeft een jaarlijks terugkomend proces van (meer-)jarenbeleidsplannen vaak onvoldoende aanleiding om buiten de bestaande kaders te treden en terug te komen op eerder genomen besluiten en strategische koers. Door als Bestuur, Directie, RVC gezamenlijk (in dialoog met de omgeving) bezig te zijn met het ontwikkelen van een toekomstvisie volgt de besluitvorming er logischerwijs uit. Dat wil niet zeggen dat iedereen een gezamenlijk beeld heeft van de toekomst maar men begrijpt vanuit welke aannames men tot een besluit komt en realiseert zich welke indicatoren essentieel zijn om te volgen om het succes van de beslissingen te toetsen. Juist door met elkaar de mogelijke toekomst te bespreken, was het binnen de Bloemenveiling Aalsmeer voor alle betrokkenen glashelder dat vanuit de internationale dynamiek in de sector een fusie met flora Holland niet alleen onvermijdelijk was maar tegelijk noodzakelijk en wenselijk. Noodzakelijk om de internationale positie van Nederland in de handel en doorvoer van planten en bloemen te garanderen en daarmee de kwaliteit van haar dienstverlening aan haar leden ook in de toekomst veilig te stellen.