

**ANNEMIEKE ROOBEEK**  
Professor Strategie en  
Transformatiemanagement aan  
Nyenrode Business Universiteit

*Groeisprong  
gloort voor de  
sierteelt*

*Het huidige Nederlandse sierteeltcluster met een centrale rol voor de veiling heeft zijn langste tijd gehad, stelt Annemieke Roobeek. Telers, veiling en ketenpartners staan samen met onder meer kassenbouwers en toeleveranciers voor de uitdaging te werken aan een internationaal duurzaam ecosysteem met productie op afstand.*



Als Professor voor Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit geeft Annemieke Roobeek college over onder meer clusters zoals het Nederlandse sierteeltcluster. Een prachtig voorbeeld van onderlinge samenwerking en afhankelijkheid, van innovatie en concurrentiekracht. Bij het doceren merkte ze echter dat de gerenommeerde Harvard-case over het Nederlandse sierteeltcluster een hopeloos verouderd beeld geeft. Zij vond dat de dynamiek erin ontbrak en besloot zelf onderzoek te doen naar de drijfveren achter de veranderingen in het sierteeltcluster.

#### **Wat maakte het sierteeltcluster in Nederland uniek?**

„De grote diversiteit aan bedrijven die weliswaar met elkaar concurreren, maar vooral ook samenwerken aan een gedeeld belang: de export van bloemen. In het geval van het sierteeltcluster werken telers samen met onder meer gespecialiseerde toeleveranciers, handelsbedrijven, logistieke dienstverleners en natuurlijk de veiling aan een kwaliteitsproduct. En dat alles geografisch geconcentreerd rond Aalsmeer en het Westland.”

#### **Heeft het sierteeltcluster toekomstperspectief?**

„Laat ik voorop stellen dat het huidige sierteeltcluster nog zeer dynamisch is, maar een groot deel van haar kracht aan het verliezen is. Het bijzondere karakter van de samenwerking ebt weg. Ook op innovatief vlak zien we minder activiteit. Er is nu een klein aantal sterspelers en de rollen van de spelers in het cluster zijn aan het veranderen, met name de centrale rol van de veiling. De digitalisering zorgt voor structurele veranderingen in elk onderdeel van het cluster. De sierteelt heeft zeker een toekomstperspectief, maar dan moet ze zich herpakken en zich anders dan vroeger gaan organiseren.”

#### **Dus de samenhang tussen de clusterpartners verdwijnt?**

„Min of meer wel. Het sierteeltcluster is niet meer de onbetwiste wereldspeler van formaat uit de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw. Na de eeuwwisseling zijn bedrijven en gespecialiseerde onderdelen meer op zichzelf gaan opereren en hebben met name onderne-

mingen die internationaal opereren een lossere binding gekregen met het sierteeltcluster. Het gezamenlijk op de lange termijn een visie ontwikkelen brokkelt af. De veiling kan dat niet opvangen, omdat er veel spelers zijn die het zonder de veiling kunnen of willen. De sterspelers van nu redden het met hun over het algemeen kortetermijnstrategieën, maar dat is geen toekomstbestendig perspectief voor het hele cluster.”

#### **Wat staat het sierteeltcluster te doen?**

„Kort en krachtig druk ik het uit in: Get your FlowerAct Together. Daarmee bedoel ik dat er een hergroepering van alle betrokkenen in en rond het sierteeltcluster moet plaatsvinden. Daarbij zullen met name de geavanceerde kassenbouw, de toeleveranciers van high-tech apparatuur en big data ontwikkelaars een rol gaan spelen. Verder moet rekening worden gehouden met een mondigere consument die een groter duurzaamheids- en kwaliteitsbesef heeft. Deze consument heeft er grote moeite mee dat bloemen en planten met veel energie en grondstoffen de hele wereld overgaan.”

#### **Waar leidt 'Get your FlowerAct Together' toe?**

„Naar een andere visie op de toekomst van de sierteelt in een internationaal perspectief. Alle spelers in het sierteeltcluster, groot en klein, moeten gezamenlijk werken aan een duurzame hightech sierteelt dat als een voorbeeld dient voor de hele wereld. Ook de overheid, het onderwijs, de financiële sector en belangenorganisaties zouden het moeten zien als een enorme kans om vanuit een sterke sector een grote, internationale sprong voorwaarts te maken.”

#### **Hoe ziet die sprong eruit?**

„Het uitventen van een totaalconcept inclusief kennis, informatie en data rondom de sierteelt. Dit betekent

*'De nieuwe generatie kijkt anders tegen telen van bloemen en planten aan'*



## 'Het sierteeltcluster is tegenwoordig niet meer de onbetwiste wereldspeler uit de jaren tachtig'

geen kennis weggeven, maar kennis op een geavanceerde manier verkopen met het product erbij. Dat levert voor alle partijen concurrentievoordeel op met hogere marges. Vooral zouden de groeistrategieën gericht moeten zijn op de megasteden in de wereld. In geavanceerde, klimaatgecontroleerde kassen bloemen en planten dichtbij een stad telen waar ook ter wereld. Door de unieke kennispositie in Nederland kan de kennis hier gebundeld worden in datasystemen en kan Nederland een regierol vervullen. Dat is handel met een hogere toegevoegde waarde dan alleen bloemen kweken en transporteren."

### **Dat is nogal een uitdaging. Is die realiseerbaar?**

„Groots denken is voor veel partijen moeilijk. Er zijn zeker telers die dit een brug te ver vinden. Een internationaal duurzaam ecosysteem realiseren, is inderdaad een enorme uitdaging waar alle partijen in het sierteeltcluster hun schouders onder moeten zetten. Het is echter een gemiste kans als deze uitdaging niet wordt aangegaan. Met zo'n ecosysteem is bijvoorbeeld veel kritiek te pareren betreffende milieu- en maatschappelijke vraagstukken waarmee het sierteeltcluster wordt geconfronteerd."

### **Wat houdt dit voor telers in?**

„Telers komen van een koude kermis thuis als ze blijven denken dat het wel goed komt met het afzetten hun bloemen en planten onder de vleugels van veilingen.

Voordat echter sprake zal zijn van een internationaal opererend duurzaam ecosysteem in Nederland is de sector ook weer jaren verder. Schaalvergroting zet zich voort, waarbij de telers zonder opvolgers hun tijd uitzitten. Productiebedrijven die echter de slag niet willen missen, zullen over een andere manier van telen moeten gaan denken. Telen voor lokale markten rond de megasteden in de wereld waar de vraag het grootst is."

### **Zijn telers daartoe bereid?**

„Sowieso kijkt de nieuwe generatie anders tegen het telen van bloemen en planten aan dan de oude generatie. Veel zonen en dochters van tuinders studeren nu niet voor niets informatica en big data. Zij zien nu al de potentie van een internationaal duurzaam ecosysteem in en staan in de startblokken om daarop te anticiperen. Onder meer met de ervaringskennis en kunde van hun ouders en grootouders die zij in bits en bites kunnen vertalen naar geavanceerde teeltprogramma's. Kennis en kunde die niet verloren gaan, maar op een andere manier worden ingezet en benut samen met dynamische ontwikkelingen om hen heen. Niet zozeer de productie van bloemen en planten wordt betaald als wel de kennis voor de productie van kwalitatief goede bloemen en planten."

TEKST **Peter van Leth**

BEELD **Gerdien de Nooy**

## **Annemieke Roobeek heeft als buitenstaander sierteeltcluster iets te bieden**

- Als 12-jarige scholier schreef Annemieke Roobeek een werkstuk over veiling VBA. Ze kwam op dit idee, omdat ze gefascineerd was van het Bloemencorso.
- De dynamiek zit nog steeds in het sierteeltcluster, maar dooft volgens de professor als niet vanuit de individuele concurrentiekracht van sterspelers de slag wordt gemaakt naar een samenwerking rondom doorbraakinnovaties.
- Spelers binnen het sierteeltcluster zien de noodzaak van verandering in. Ze weten die echter niet zelf te realiseren. Roobeek komt wel tot een overkoepelende visie van het sierteeltcluster met toekomstperspectief. Als strateeg en buitenstaander kijkt ze naar het grotere plaatje en het langetermijnperspectief, terwijl partijen in het veld vaker klein denken en op de korte termijn willen scoren.
- De reacties op haar strategisch vergezicht van het sierteeltcluster zijn positief. Ze is ervan overtuigd dat als haar concept van samenwerking in een ecosysteem wordt opgepakt in de sierteeltsector, dat het navolging krijgt zowel in de groente- als fruitteeltsector.