

Frank Engelbart en Sera Yeramian van Rijnconsult

# ‘MOOI OM TE ZIEN dat Plantion doorpakt’

Bij het formuleren van een toekomstvisie en een nieuw beleidsplan heeft Plantion zich laten begeleiden door Frank Engelbart en Sera Yeramian van organisatieadviesbureau Rijnconsult. “De directie wilde geprikkeld worden en vroeg ons vanuit andere perspectieven naar de sierteeltsector te kijken.”

Zonder te overdrijven, hebben Sera en Frank een belangrijke bijdrage geleverd aan de visie op 2025 en het beleidsplan 2017-2020 van Plantion. Van september tot en met december 2016 waren zij veelvuldig in Ede om samen met het managementteam richtingen te verkennen en tot een keuze te komen. Een nadere kennismaking.

## Vertel eens iets over Rijnconsult?

Frank: “Rijnconsult bestaat al bijna veertig jaar. Tegenwoordig staat ons kantoor in Houten, maar de oorsprong ligt in de interne adviesclub van het toenmalige AKZO-bedrijf in Arnhem. De afgelopen twee decennia is agrifood een belangrijke speerpunt binnen Rijnconsult geworden.”

Sera: “Typisch voor Rijnconsult is dat we langdurig voor dezelfde klanten werken. Bijzonder is ook dat bijna alle veertig medewerkers aandeelhouder zijn. We hebben een platte organisatie met korte lijnen. Dat is heel prettig.”

## Hebben jullie ervaring met bedrijven zoals Plantion?

Frank: “Elk jaar komen er wel vragen vanuit de agrifood en ook vanuit de

sierteelt op ons af. Denk bijvoorbeeld aan Friesland Campina, Royal Lemkes, Selman Transport en Container Centralen (CC). Maar ook met Plantion zelf onderhouden we al jaren een relatie.”  
Sera: “We hebben ook veel ervaring met ledenorganisaties in andere sectoren, we snappen het businessmodel van Plantion.”

‘Verfrissend plan, ambitieus én haalbaar’

## Wanneer zijn jullie met Plantion in gesprek geraakt?

Frank: “We kenden elkaar en dronken al geregeld een kopje koffie. Maar in de eerste helft van 2016 kwam de vraag op tafel om mee te denken over een nieuw beleidsplan.”

## Welke uitdaging zagen jullie hierin voor jezelf?

Sera: “Peter en Guus gaven zelf aan dat ze geprikkeld wilden worden. Ze vroegen ons om buiten de gebaande paden te denken en vanuit andere perspectieven naar de sierteeltsector te kijken. Dat heeft een stempel gedrukt op de hele aanpak. We gingen in gesprek met futurologen, virtual reality specialisten, trendwatchers en deskundigen op het gebied van online retailing. Dat zorgde voor verfrissende inzichten.”

Frank: “Ik zag het als een kans om een goede en loyale klant te helpen om de volgende stap te zetten.”

## Wat was jullie eerste indruk van Plantion?

Sera: “Zelf kende ik Plantion nog niet. Het eerste wat me opviel was: een prachtig pand! Bij de medewerkers zag ik een opvallende passie voor bloemen en planten. Plantion kwam niet over als een fabriek maar als een mensgerichte organisatie met liefde voor het product en verbondenheid met de regio, de klanten en de leden.”

Frank: “Ik kende Plantion al wel, maar ik zag wel iets nieuws. Naast het karakter

‘Om groots te zijn hoeft je niet de grootste te zijn’

van ‘doe maar gewoon...’ stralenden de mensen meer trots uit dan voorheen.”

## Welke opdracht gaf Plantion jullie?

Frank: “Help ons met het formuleren van het beleid voor de komende jaren, gebaseerd op een visie op de nog wat verdere toekomst. Pak die visie gedegen aan, neem er de tijd voor. En kom met een verfrissende aanpak!”

## Hoe hebben jullie het aangepakt?

Frank: “We hebben in de periode september tot en met december 2016 vier belangrijke stappen doorlopen. Stap 1 was het verkennen van trends buiten Plantion: waar gaat de wereld naartoe? Onder andere met futuroloog Peter van der Wel hebben we hierover nagedacht, en dit vertaald naar tien bruikbare ontwikkelingen voor Plantion.”  
Sera: “Stap 2 was het toetsen van deze ontwikkelingen bij tien partijen binnen en buiten de sierteelt. We vroegen of zij deze trends ook

zagen en wat de impact zou kunnen zijn voor Plantion.”  
Frank: “Stap 3 was het uitschrijven en bespreken van mogelijke scenario's. Bijvoorbeeld: blijft Plantion een fysieke marktplaats of een digitale? Ligt de focus op de bloemist of wordt de blik verbreed? Handhaaft Plantion haar zuivere rol als schakel tussen kweker en koper of niet? In overleg met MT, bestuur, raad van commissarissen en later ook de commissie van de handel zijn hierin duidelijke keuzes gemaakt.”  
Sera: “Stap 4 was: hoe vertalen we de gekozen visie naar de kweker, de klant, de klok en de keten en welke concrete actielijnen en projecten zijn er nodig. We hebben elf projecten geformuleerd, daarvan zijn er inmiddels vijf gestart.”

## Hoe kijken jullie terug op die periode?

Sera: “Het MT had een open houding, dat is echt niet vanzelfsprekend.”  
Frank: “We merkten soms aarzeling bij het maken van keuzes. Kiezen voelt vaak als verliezen. Toch is het belangrijk om te zeggen: de focus ligt op de bloemist en de handelaar die de meerwaarde van Plantion erkent. Dat

betekent niet dat je andere klanten links laat liggen, maar het zorgt wel voor een duidelijk profiel.”

## Waren er ook grappige momenten?

Sera: “Aan het begin van het traject lieten we een filmpje uit 1998 zien. Aan mensen op straat werd gevraagd of ze behoefte hadden aan een mobieltje. Iedereen antwoordde: nee. Ze hadden toch een telefoon, konden een voicemail inspreken of desnoods een brief sturen...? De boodschap was duidelijk: wijs technologie niet bij voorbaat af, want je weet niet hoe de wereld zich ontwikkelt. Dit filmpje is later nog regelmatig aangehaald als we het over nieuwe technologieën hadden. Het werd een running gag.”

## Waar staan we nu?

Frank: “Het beleidsplan 2017-2020, gebaseerd op een visie op 2025, staat op papier. Maar dat is pas stap één. Begin 2017 is Plantion meteen begonnen met de implementatie, in de vorm van de

lees verder op pagina 8 en 9 >







‘De ogen moeten op de buitenwereld gericht blijven’

vervolg van pagina 7 >

eerste vijf projecten. Sera kijkt eens in de maand samen met Plantion naar de voortgang en eventuele knelpunten.”

#### Hoe ambitieus of bijzonder is het beleidsplan van Plantion?

Frank: “Het gaat niet om de bijzonderheid van een plan maar om wat je ermee doet. Veel plannen blijven een plan. Er moet actie komen! Het is mooi om te zien dat Plantion doorpakt. Je

niet opeens een exportveiling. Het blijft allemaal herkenbaar voor de medewerkers en de klanten. Maar het is wel ambitieus in de zin dat er echt naar de buitenwereld is gekeken. Dat heeft een verfrissend plan opgeleverd dat zowel ambitieus als haalbaar is.”

Vergt het implementeren van dit plan niet te veel van de medewerkers?

Frank: “We hebben daar samen met het MT goed naar gekeken. Wat kun je aan als organisatie? Het komt er ‘even’ bij, naast je gewone werkzaamheden. Uiteindelijk is gezegd dat het beleidsplan prioriteit heeft, maar dat het ook reëel moet blijven.”

Sera: “Daarom is het ook goed dat er nu met vijf projecten is begonnen in plaats van elf. Je moet wel doorpakken en afronden, maar het hoeft niet allemaal binnen een half jaar klaar te zijn.”

#### Waarvoor zou de missie kunnen mislukken?

Sera: “Het zou kunnen mislukken als je oogkleppen opzet en het plan letterlijk wilt uitvoeren. De ogen moeten op de buitenwereld gericht blijven.”

Frank: “Ik ben ervan overtuigd dat Plantion weet waar ze mee bezig is. Het

is daarbij belangrijk om wendbaar te blijven, want je weet niet wat er buiten gaat gebeuren. Je moet blijven toetsen of de gekozen richting nog steeds de goede is, en niet te benauwd zijn om zaken bij te stellen.”

#### Hoe lang blijft Rijnconsult in beeld?

Frank: “Zolang als dat nodig is. Wij helpen Plantion om een volgende stap te zetten, maar uiteindelijk moet het bedrijf het zelf doen.”

#### Is jullie beeld van Plantion bijgesteld?

Sera: “Het beeld van gepassioneerde mensen is hetzelfde. Daarnaast zijn de mensen nu ook echt geprikkeld. Ze zijn zich bewust van de kracht van Plantion maar willen ook vooruit. Dat betekent niet per se dat Plantion heel hard moet groeien. Om groots te zijn hoef je niet de grootste te zijn.”

Frank: “De mensen zijn hetzelfde maar ze kijken anders om zich heen. Ellis stuurde me bijvoorbeeld het bericht door dat PostNL denkt dat de verkoop van bloemen en planten via internet doorzet. Die alertheid is kenmerkend.” ●



#### Frank Engelbart

Organisatieadviseur Frank Engelbart werkt bijna twintig jaar bij Rijnconsult. Hij is een boerenzoon, studeerde in Wageningen en adviseert bedrijven in de agrifood. Voor uiteenlopende opdrachtgevers doet hij opdrachten op het gebied van visie & strategie en samenwerking.

#### Sera Yeramian

Sera is tien jaar werkzaam als organisatieadviseur, waarvan vier jaar bij Rijnconsult. Ze komt uit een ondernemersfamilie met een transportbedrijf. Haar achtergrond is bedrijfskundig, ze deed een master in verandermanagement. Haar specialisaties zijn het ontwikkelen en het helpen realiseren van strategie.

‘Niet te benauwd zijn om zaken bij te stellen’

kunt wel fantastische vergezichten maken, maar het gaat er uiteindelijk om wat je er morgen mee doet.”

Sera: “Als je naar de ‘draaischijf’ (zie pagina 27) kijkt waarop visie en beleid zijn samengevat, dan zie je geen onverwachte richtingen. Plantion wordt