

Niet alles hoeft snel.....als het maar op tijd is

Logistiek en service van het tuinbouwcluster

*Drs. W.E. van de Geijn,
Van de Geijn Partners, Houten*

Dit rapport is opgesteld in opdracht van de Stichting Innovatie Glastuinbouw en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster door.
Het rapport is onderdeel van het programma 'Glastuinbouw 2020', speerpunt 'Logistiek en distributie op het internationale speelveld'.

Programmaleider:
Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN, InnovatieNetwerk)

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

Stichting Innovatie Glastuinbouw
Postbus 29773
2502 LT Den Haag
tel. : 070 338 27 55
internet: <http://www.lto.nl>

ISBN: 90 – 5059 – 250 – 3

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 05.2.092 (serie achtergrondrapporten), Utrecht, maart 2005

Voorwoord

In een discussie met het bedrijfsleven in 2001 over de toekomst van het Nederlands tuinbouwcluster (*Glastuinbouw 2020*) werd als speerpunt benoemd: logistiek en distributie in het internationale speelveld. Er werd in die bijeenkomst gewezen op het belang van Nederland als logistieke draaischijf van tuinbouwproducten en op de noodzaak deze functie te behouden of te versterken. Tegelijkertijd rees de vraag of het concept van logistieke draaischijf op langere termijn houdbaar is uit oogpunt van een duurzame ontwikkeling en het ontstaan van een wereldmarkt met rechtstreekse leveringen van producenten naar afzetmarkten. Over deze problematiek schreef W.E. van de Geijn in samenwerking met SIGN en InnovatieNetwerk een boeiend essay: *Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk*. Dit essay heeft het debat in het tuinbouwcluster sterk gestimuleerd. Het heeft geleid tot een aantal projecten die illustreren welke veranderingen op het tuinbouwcluster af komen.

We zijn nu bijna 3 jaar verder.

SIGN en InnovatieNetwerk hebben Van de Geijn gevraagd in een beknopt document weer te geven waartoe het gedachtegoed in het essay heeft geleid. De conclusie is dat de hoofdlijnen in het essay doorzetten, veel ingrijpender zijn dan verwacht, dat ontwikkelingen van buiten de sector dominant zijn en dat processen verlopen in een veel hoger tempo dan toen (2001) voor mogelijk werd gehouden.

De uitdagende titel van dit rapport is:

niet alles hoeft snel.....als het maar op tijd is.

Daarin zit een sterk veranderende wereld opgesloten: de dienstverlening aan de klant wordt maatgevend. De markt bepaalt en de glastuinbouw dient de services aan marktpartijen en de logistieke processen daarop af te stemmen.

SIGN en InnovatieNetwerk verwachten dat het scherpe beeld dat in dit rapport wordt geschetst niet alleen het debat in de tuinbouw zal aanwakkeren, maar ook zal leiden tot versnelling van actie.

G. Vos
Directeur InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster

F. Hoogervorst
Voorzitter bestuur
Stichting Innovatie Glastuinbouw

Inhoudsopgave

	Blz.
Voorwoord	i
1. Naar een duurzaam servicenetwerk	1
1.1. Logistiek, distributie en herallocatie	1
1.2. Leeswijzer	1
2. Als het maar op tijd is ...	3
2.1. Het gaat sneller dan voorzien...	3
2.2. ... en het is ingrijpender	3
2.3. Van kas naar kassa	4
2.4. Snelle uitbreiding van de EU	4
2.5. Het hoeft niet altijd snel, als het maar op tijd is	6
2.6. Het tempo komt van buiten het tuinbouwcluster	7
3. Internationale logistiek	9
3.1. Coolboxx	9
3.2. Europese standaard	11
3.3. Besturing van kwaliteit onderweg	11
3.4. Versparken op multimodale locaties in Europa	12
3.5. Logistieke netwerkoperators	14
4. Serviceorganisaties	17
4.1. Service is de achilleshiel	17
4.2. Meer dan een goed product voor een lage prijs	18
4.3. Verschillen en overeenkomsten met merkproducenten	18
4.4. Traditionele rolpatronen doorbreken	20
4.5. Service organiseren	20
4.6. Servicenetwerken van zelfstandige ondernemers	21
5. Herallocatie	23
5.1. Internationale overslag naar zuidoever van de Maas	23
5.2. Specialisatie van glastuinbouwregio's	24
6. Infrastructuur	27

7. Tempo van vernieuwing	29
7.1. Druk en tempo komen van buiten	29
7.2. Meningen lopen uiteen	29
8. Tuinbouwcluster Academie	31
9. Werk aan de winkel	33
9.1. Internationale logistiek	33
9.2. Service voor retailkanalen	33
9.3. Herallocatie	34
9.4. Infrastructuur	34
9.5. Proces van vernieuwing	34

1. Naar een duurzaam servicenetwerk

1.1. Logistiek, distributie en herallocatie

Kan vanuit duurzame ontwikkeling, Europese integratie en globalisering het concept van ‘Nederland als logistieke draaischijf’ op langere termijn standhouden of ontstaat een netwerk van draaischijven bij Europese bevolkingscentra? Welke positie kunnen Nederlandse ondernemers in zo’n netwerk innemen en welke actie is daarvoor nodig?

Met deze vraagstelling is het thema **logistiek, distributie en herallocatie** door InnovatieNetwerk/SIGN geagendeerd en uitgewerkt in het essay Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk, Nederlands tuinbouwcluster in het Europa van 2020. Het essay is in maart 2002 gepresenteerd en is in brede kring positief onthaald. De relevantie voor de toekomst van het tuinbouwcluster is breed onderschreven. Ondernemers hebben zich bereid verklaard gezamenlijk in actie te komen.

In de jaren die sindsdien verstreken zijn, is er veel gebeurd. De opdrachtgevers van weleer hebben gevraagd in beeld te brengen wat er sindsdien is gedaan in het tuinbouwcluster en welke acties aandacht vereisen. Het rapport geeft daarvan een weerslag.

1.2. Leeswijzer

Hierna treft u in hoofdstuk 2 een korte evaluatie aan van de ontwikkeling waarvoor het tuinbouwcluster geplaatst is.

De hoofdstukken 3, 4 en 5 hebben betrekking op de thema’s **internationale logistiek, service en herallocatie**. Service heeft in het thema de plaats ingenomen van distributie: het gaat erom vat te krijgen op de behoefte van de consument en de vraag van de retail.

Hoofdstuk 6 is gewijd aan het tempo van vernieuwing. De druk komt van buiten, het cluster heeft het tempo niet zelf in handen.

Hoofdstuk 7 bevat een korte samenvatting van initiatieven op het gebied van de vervoersinfrastructuur in de westelijke Randstad.

In hoofdstuk 8 wordt ingegaan op de Tuinbouwcluster Academie, als een instrument voor het cluster om te leren van buiten.

Elk van de hoofdstukken is van een korte aanbeveling voorzien. De aanbevelingen zijn samengebracht in een afsluitend hoofdstuk 9.

2. Als het maar op tijd is ...

2.1. Het gaat sneller dan voorzien...

In de sierteelt neemt het marktaandeel van de retailkanalen sneller toe dan voorzien. 'Ga liever uit van 80% in 2010 dan 60% in 2020.' De gevolgen voor de inrichting van ketens en netwerken in de sierteelt grijpen dieper in dan verwacht. 'Als u zich niet tijdig inricht op de retail, vervalt u tot de bedelstaf, met onvoldoende onderscheidende waarde op de duurste plek in de wereld.'¹

Voor groenten en fruit is het marktaandeel van de retail in veel landen 80% of meer. De Nederlandse voedingstuinbouw staat net als de sierteelt voor de opgave zich te onderscheiden en meerwaarde te ontwikkelen in de relatie met de retail. Zo kan het cluster weggkomen uit de voortdurende kostenspiraal. Gebeurt dat niet, dan wordt de Nederlandse sector gedwongen op prijs te concurreren met kwalitatief het beste product, gemaakt op de duurste plek ter wereld. Dat is niet vol te houden.

Er zijn veel overeenkomsten tussen sierteelt en voedingstuinbouw, afgezien van een faseverschil van een decennium. De afzet van groente en fruit via retailkanalen nam tien jaar geleden de overhand. De fricties met de traditionele inrichting van ketens hebben tot ingrijpende veranderingen geleid. En nog altijd is er veel te verdienen door betere aansluiting op de vraag van de retail. Wat toen speelde in de voedings- tuinbouw, staat nu voor de deur in de sierteelt.

2.2. ... en het is ingrijpender

De retail vraagt transparantie van ketens, afspraken en voorspelbaarheid van aanbod over een langere termijn, lage voorraden, levering in het ritme van de kassa, weinig bewerkingen op de winkelvloer en gemak voor de consument. Het assortiment mag smaller zijn en is meer kanaalgebonden. Aan de service - inspelen op de behoeften van de consument en de eisen van de retail - worden hogere eisen gesteld. De service-eisen zijn steeds sterker gekoppeld aan de specifieke kanalen, ook al zijn de producten gelijk. En juist service is de achilleshiel van het tuinbouwcluster.

¹ Beide citaten zijn van F. Maljers, voorheen bestuursvoorzitter van Unilever, tijdens de werkbijeenkomsten in de sierteelt in oktober 2003/4.

Het is noodzakelijk het cluster in te richten op de retail, door de hele keten heen. Anders shopt juist de groeimarkt met meer gemak, betere service en lagere kosten elders, ten koste van de positie van het Nederlandse tuinbouwcluster.

De verhoudingen in de retail zijn de afgelopen jaren drastisch verscherpt. De opmars van de retail, ook in de sierteelt, leidt tot schaalvergroting in alle schakels van de keten. Het leidt tot directe productstromen tussen grote producenten en afnemers, ook buiten Nederland om. De specifieke, kanaalgebonden eisen dringen steeds dieper door in de keten, tot in de kas en bij de veredeling, met ingrijpende gevolgen voor de keten-inrichting, van kas tot kassa.

2.3. Van kas naar kassa

Waarcreatie had in het verleden zijn oorsprong in de kassen, gebaseerd op excellent vakmanschap. Daar is handel en distributie bijgekomen, door combinatie met importstromen en excellente beleving van afzetkanalen. In de toekomst ligt de bron van waarde bij de service in de schappen en op andere plaatsen waar de consument het product wil aantreffen. De waarden van de voorgaande stap blijven daarbij steeds onverminderd van kracht. Ook al vormt service in de toekomst de bron van waarde, excellent vakmanschap blijft van het grootste belang.

Het gaat niet langer om opslagen op de waarde in de kassen, voorwaarts in de keten, maar om verdeling van de waarde die in de schappen en aan de kassa wordt gecreëerd, ver van de kassen, terugwaarts in de keten. De verschuiving van kas naar kassa is van grote invloed op ketenlogistiek, veilingcomplexen, transport en distributie, inrichting van de primaire sector en organisatie van de keten. Per saldo is het de sleutel voor het voortbestaan van het cluster.²

2.4. Snelle uitbreiding van de EU

Een tweede snelle verandering voltrekt zich in de internationale logistiek. Europa is uitgebreid met tien nieuwe lidstaten. Drie andere landen treden op afzienbare termijn toe. Met Turkije gaan de onderhandelingen beginnen. De liberalisatie van de internationale handel is voortgegaan. De urgentie om in te spelen op maatregelen en belemmeringen in het wegvervoer op Europees niveau is aanzienlijk toegenomen.

² *Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk*, hoofdstuk 'Luisteren naar markt en maatschappij' (2002).

Door de uitbreiding van de EU nemen afstanden toe. Nieuwe productiegebieden en afzetmarkten komen beschikbaar. Ontwikkelingen in het wegvervoer, zoals invoering van de Maut in Duitsland in januari 2005, leiden tot kostenverhoging voor de lange afstanden. Nu gaat het om een dubbeltje per kilometer, straks om een kwartje. De heffing is bedoeld om wegvervoer over grote afstanden af te remmen en multimodaal vervoer te bevorderen. Vroeger of later zal dat de structuur van de internationale verslogistiek raken.

De Spaanse coöperatie Anacoop ontwikkelt een groot distributiecentrum in Poznan, ongeveer 100 km oostelijk van Berlijn, als een verspark voor belevring van de nieuwe markten in Oost-Europa. Elders in Oost- en Midden- Europa ontstaan soortgelijke platforms waar stromen samenkomen en marktgerichte service wordt georganiseerd.

‘Boven 1000 kilometer is effectieve logistiek, passend bij de hoge eisen van markten, niet mogelijk. De EU breidt snel uit boven die grens.’ Door congestie en regelgeving neemt de actieradius steeds verder af, terwijl hoogwaardige assortimenten juist markt bereik en responsiviteit vragen.



De internationale verslogistiek staat voor de uitdaging om daarop antwoorden te vinden, bestaande verre markten bereikbaar te houden en marktaandeel te verwerven bij nieuwe toetreders van de EU in Oost-Europa. 'In alle hoogwaardige distributiemarkten ontstaan internationale logistieke netwerken met hubs en platforms in de voornaamste afzetgebieden. Anders kun je domweg niet voldoen aan de steeds hogere service-eisen. Het kan zijn dat verslogistiek daarop de enige uitzondering vormt, maar het is beter daarop niet te vertrouwen.'³

De uitbreiding van de EU en de liberalisering van de wereldhandel brengen nieuwe afzetmarkten en nieuwe productiegebieden binnen bereik. Roemenië, Polen, Hongarije en Turkije zijn al aanzienlijke producenten en zullen zich door toetreding tot de EU verder kunnen ontwikkelen. Daardoor ontstaat een netwerk van productiegebieden in Europa. Voor het Nederlandse tuinbouwcluster is het belangrijk daarbij aan te sluiten.

2.5. Het hoeft niet altijd snel, als het maar op tijd is

Snelheid, korte afstand tot de markt, improvisatievermogen en een breed totaalassortiment waren in het verleden bepalend voor verskwaliteit en vormden de grondslag voor de logistieke draaischijf. Tegenwoordig is het belangrijk om op tijd te zijn, binnen krappe tijdvensters, steeds kleinere zendingen te leveren in het ritme van de kassa, met lage voorraden in de keten en verskwaliteit in de schappen. Het is noodzakelijk de logistiek duurzaam en tegen lage kosten te organiseren, afgestemd op service-eisen van afzetkanalen, verre markten bereikbaar te houden terwijl hindernissen onderweg toenemen en service-eisen hoger worden.

Snelheid en improvisatievermogen voor levering aan nabije markten hebben de logistieke draaischijf groot gemaakt. Stiptheid en organiserend vermogen gericht op een groot marktgebied zijn de succesfactoren van een duurzaam servicenetwerk.

Het antwoord op de vraag of een hoogwaardige tuinbouwcluster kan blijven vertrouwen op de logistieke draaischijf is: 'Neen, dat kan ze niet.' De draaischijf is er niet op ingericht om marktgebied te maximaliseren en stiptheid te garanderen. En die zijn cruciaal voor hoogwaardige assortimenten waarin het Nederlandse tuinbouwcluster kan excelleren. Dat doet zich voelen nu door belemmeringen in het wegvervoer de actieradius afneemt, terwijl markten drastisch uitbreiden en de concurrentie voor volumeproducten steeds heftiger wordt.

³ Beide uitspraken zijn ontleend aan bijdragen van Frans Maas aan werkbijeenkomsten met ondernemers in de sierteelt en groenten en fruit in 2003/4.

2.6. Het tempo komt van buiten het tuinbouwcluster

Het Nederlandse tuinbouwcluster kan minder dan voorzien zelf het tempo en de richting bepalen.

- De Nederlandse *voedingstuinbouw* (eigen productie en import) heeft in de voornaamste afzetmarkten een beperkt marktaandeel van 5 tot 10%, ondanks de sterke exportpositie. De rest komt van lokale productie en rechtstreeks uit productiegebieden elders in Europa. De voedingstuinbouw staat voor de opgave om aansluiting te vinden bij ontwikkelingen die buiten Nederland hun oorsprong hebben.
- De Nederlandse *sierteelt* heeft – voor snijbloemen en planten verschillend - een marktaandeel in Europa van meer dan 50%. Steeds meer stromen gaan rechtstreeks tussen grote overzeese producenten en de sterk groeiende markt van internationale retailkanalen.
- De inrichting van het Nederlandse cluster vindt zijn oorsprong in kleinschalige aanbieders met afzet via kleinschalige, gespecialiseerde kanalen. De veilingen zijn daarvan het sprekende voorbeeld. De schakelsgewijze organisatie van de sector (veredeling, teelt, handel) is daarvan een afspiegeling. De groeiemarkten van de grootschalige retail stellen nieuwe eisen ten aanzien van transparantie, service en voorspelbaarheid en schaalgrootte van aanbieders. Juist voor de eisen van groeiemarkten is het Nederlandse tuinbouwcluster van oorsprong zwak. Spelers uit andere landen staan daar sterker.

Ondernemingen uit andere sectoren, buitenlandse spelers en maatregelen op Europees niveau, bijvoorbeeld in het wegvervoer of ten aanzien van transparantie en duurzaamheid, bepalen het tempo. Dat leidt tot kansen als ondernemers snel handelen en vormt een bedreiging als ze afwachten.

3. Internationale logistiek

3.1. Coolboxx

Analyse

In samenwerking tussen Frugi Venta, het Havenbedrijf Rotterdam en Innovatie-Netwerk/SIGN en met steun van Productschap Tuinbouw is het initiatief genomen voor de analyse van de containerisatie van internationale verslogistiek. Voor import van overzees fruit wordt al op ruime schaal gebruikgemaakt van reefer containers (gekoelde zeecontainers) die on-deck meekomen met koelschepen. Containerisatie zal de komende jaren toenemen tot meer dan 50% van de import. Reefer containers worden daarnaast op beperkte schaal toegepast voor export van groente naar de VS.

Verslogistiek binnen Europa

Naast toepassing van reefer containers voor overzeese import en export is containerisatie in opkomst voor verslogistiek binnen Europa. De oprichting van Coolboxx bv door Visbeen Transport Groep, Post Kogeko en Geest North Sea Lines getuigt daarvan. Coolboxx bv maakt gebruik van eenheden die uitwisselbaar zijn met de gangbare gekoelde trailers. Door specifieke maatvoering en constructie bedraagt de transportcapaciteit 33 europallets. De efficiency voor vervoer van pallets is aanzienlijk beter dan bij de reefer containers, waarvan de capaciteit door ongunstige maatvoering voor de Europese markt beperkt is tot 22 pallets.



Toepassing van coolboxx – op de Europese logistieke standaards afgestemde eenheden voor internationale verslogistiek – kan een aanzienlijke impact krijgen op de internationale verslogistiek. De mogelijkheden van duurzaam, multimodaal vervoer nemen toe: short sea voor stromen vanuit Zuid-Europa, spoor voor export naar verre markten in Oost- en Zuid-Europa, binnenvaart voor aansluitend vervoer in Europa van overzees fruit. De eenheden kunnen tegen lage kosten worden overgeslagen tussen wegvervoer, trein, shortsea, deepsea en binnenvaart. Ze kunnen tijdelijk, ongeopend worden opgeslagen in afwachting van verder vervoer, zonder dat de kwaliteit eronder leidt.

Coolboxx vergroot de mogelijkheden van gesloten koelketens van het oogstmoment tot vlak voor de markt. Daarmee ontstaan – zeker bij toepassing van controlled atmosphere (CA) mogelijkheden voor onderscheidende verskwaliteit en transparantie van ketens. Toepassing van coolboxx voor multimodaal vervoer draagt bij aan duurzame bereikbaarheid van verre markten, ondanks belemmeringen in het wegvervoer.

Import uit overzeese productiegebieden

In samenwerking tussen het Havenbedrijf Rotterdam en InnovatieNetwerk/SIGN zijn ketenpartners samengebracht voor toepassing van coolboxx op koelschepen voor overzees fruit. Koelschepen nemen on- deck al veel reefer containers mee. Door aanpassingen in verband met de afwijkende maatvoering kunnen de koelschepen eveneens coolboxx meenemen, met aansluitend (multimodaal) vervoer binnen Europa. In de verdere toekomst zal containerisatie van koelschepen naar verwachting sterk toenemen door nieuwe ontwerpen van de koelschepen. Bij het groter worden van de Europese markt zal een toenemend deel daarvan afgestemd zijn op de maatvoering van de Europese logistiek, zodat importstromen direct en ongeopend door kunnen naar afzetmarkten.

De opmars van containerisatie (coolboxx, reefer containers) voor internationale verslogistiek kan grote invloed gaan uitoefenen op de concurrentiepositie van het Nederlandse tuinbouwcluster door kostenverlaging in de keten, verhoging van productkwaliteit, verbetering van transparantie en bestuurbaarheid van stromen en vergroting van bereikbaarheid van markten.

Aanbeveling 1

Voer een grondige discussie in het cluster over de impact van containerisatie en in het bijzonder coolboxx op de verslogistiek in Europa, bijvoorbeeld aan de hand van de position paper van Frugi Venta over de impact van coolboxx op internationale groente- en fruithandel.

3.2. Europese standaard

De oprichting van Coolboxx bv heeft onder meer de aandacht getrokken van TIP General Electric, wereldmarktleider voor leasing van trailers met een sterke positie op de Europese markt en aanwezig in vrijwel alle Europese landen. TIP wil beoordelen of ze coolboxx (koelcontainers met Europese maatvoering) in haar assortiment opneemt, waardoor het een (Europese) standaard wordt. Logistieke dienstverleners kunnen dan equipment leasen uit de pool van TIP en hoeven daarin niet te investeren. Dat leidt tot een aanzienlijke drempelverlaging voor brede introductie en daarmee ook tot versnelling van multimodaal vervoer. TIP zoekt overleg en samenwerking met een coalitie van handelspartijen uit het tuinbouwcluster om te beoordelen of coolboxx een standaard kan zijn.

Aanbeveling 2

Breng geïnteresseerde internationale producenten en logistieke dienstverleners bijeen om vast te stellen op welke wijze kansen benut kunnen worden door ontwikkeling van coolboxx tot internationale standaard.

3.3. Besturing van kwaliteit onderweg

Naarmate de afstanden langer worden, versproducten langer onderweg zijn, technologische mogelijkheden (versnellen en afremmen van rijpen) worden ontwikkeld, en door toepassing van ICT meer informatie in de keten beschikbaar is over de marktvraag, wordt het interessanter om de kwaliteit van versproducten onderweg te besturen. Oogstkwaliteit en eetgereed in het schap vormen krachtige lading voor service aan retailkanalen, die er op hun beurt consumenten mee binden.

Om kwaliteit onderweg te kunnen besturen, is een infrastructuur vereist waarmee wereldwijd producten kunnen worden getraceerd en op afstand beslissingen genomen kunnen worden over temperatuur, conditionering en zo verder, afhankelijk van de aard en kwaliteit van producten. General Electric biedt een dergelijke infrastructuur aan voor de transportsector gebaseerd op positiebepaling van equipment (trailers, trucks, containers) en gebruikmakend van Geostat-satellieten en global positioning.

Aan deze infrastructuur (een wereldwijde Telecom-operator voor de transportsector) kunnen transportgerichte services gekoppeld worden voor ontgrendeling en diefstal-detectie. Eveneens kunnen ladinggerichte services worden toegevoegd voor monitoring en besturing van temperatuur en conditionering onderweg, en tracking en tracing.

Door services voor het koelsegment te ontwikkelen, kan de kwaliteit van producten onderweg worden bestuurd. Dergelijke services kunnen gekoppeld worden aan ICT-systemen van logistieke dienstverleners, waardoor meerwaarde kan ontstaan voor afnemers. Ontwikkelingen en competenties in Wageningen (A&F) sluiten aan bij de infrastructuur die op deze wijze wereldwijd beschikbaar komt.

Aanbeveling 3

Breng internationale producenten, logistieke dienstverleners, retailers, Wageningen Universiteit, andere deskundigen en technologiepartners uit de markt bijeen om vast te stellen wat de kansen zijn van wereldwijde services om de productkwaliteit te besturen onderweg van oogst naar schap en daarvoor producten en dienstverlening te ontwikkelen.

3.4. Versparken op multimodale locaties in Europa

Een aantal werkbijeenkomsten is belegd over de ontwikkeling van versparken in Europa met ondernemers uit de verschillende geledingen van de keten in de sierteelt, groenten en fruit. Twee modellen zijn gehanteerd:

- Versparken volgens het Nederlandse ‘aanbodmodel’ voor sierteelt en groenten en fruit. Daarbij is door combinatie van importstromen en productie van eigen bodem een volledig assortiment beschikbaar. Vanuit de versparken heeft beleving plaats van distributiecentra van retailketens en groothandelsmarkten in binnen- en buitenland, binnen een actieradius van ruwweg 1000 km en een markt van (enkele) honderd(en) miljoen(en) consumenten.
- Versparken volgens het model van Rungis bij Parijs, als ‘vraagmodel’ met een volledig assortiment van vis, vlees, groenten, fruit en sierteelt, voor fijndistributie naar de stedelijke agglomeratie. Deze variant heeft een actieradius van enige tientallen kilometers en enkele tientallen miljoenen consumenten.

Voor het Nederlandse tuinbouwcluster liggen de grootste kansen bij versparken volgens het aanbodmodel in een grofmazig netwerk van grootschalige versparken op multimodale knooppunten in Europa. De versparken kunnen direct beleverd worden met multimodaal vervoer, rechtstreeks uit grote productiegebieden en uit Nederland. Toepassing van gesloten eenheden (coolboxx) verlaagt daarvoor de drempel.



Versparken kunnen een oplossing bieden voor duurzame bereikbaarheid van verre markten, boven de grens van ruwweg 1000 kilometer waar effectieve logistiek niet meer mogelijk is. Voor ontwikkeling van versparken is samenwerking noodzakelijk tussen (handels)partijen in het cluster en met buitenlandse partners. In een verkrapende markt is dat voor concurrerende handelspartijen een moeilijk te nemen barrière.

In de discussies hebben logistieke dienstverleners Frans Maas en Jan de Rijk hun visie gegeven op basis van hun dienstverlening en waarnemingen buiten het cluster. Voor de bediening van markten waarin zij actief zijn (luchtvracht, hightech, automotive, fijnchemie) zetten zij in op internationale netwerken en multimodaal vervoer om ondanks belemmeringen in het wegvervoer te kunnen voldoen aan de service-eisen van afnemers.

Zij voorzien dat logistieke netwerken ook voor verslogistiek van steeds groter belang worden om verre markten bereikbaar te houden met de vereiste hoge service levels, juist voor hoogwaardige producten en services waarin het Nederlandse tuinbouwcluster kan excelleren.

Aanbeveling 4

Zet activiteiten voort om op multimodale locaties in Europa versparken te ontwikkelen om ook boven de grens van 1000 km effectieve logistiek te kunnen aanbieden en verre markten duurzaam bereikbaar te houden.

3.5. Logistieke netwerkoperators

Veel wijst erop dat logistieke netwerkoperators zullen ontstaan die de internationale verslogistiek gaan verzorgen. Logistieke netwerkoperators van buiten het cluster (houdbare levensmiddelen, non-food) zijn met hun competenties en investeringen (hubs, platforms, ICT) krachtige nieuwe toetreders. Door vers en houdbaar in hun netwerken te combineren, realiseren ze een hoge servicegraad, lage kosten en duurzaamheid.

Voor de sierteelt zijn naast wegvervoer, luchtvracht en spoor de dominante modaliteiten. Te verwachten is dat logistieke netwerkoperators uit deze wereld toetreden tot de sierteelt. Jan de Rijk heeft de afgelopen jaren door overnames in de sierteelt een positie opgebouwd voor internationaal koeltransport, als logische aanvulling op luchtvracht en hightech.

Voor groente en fruit zijn naast wegvervoer juist spoor en water de belangrijke modaliteiten. Hier zullen nieuwe toetreders uit deze wereld afkomstig kunnen zijn. De combinatie Coolboxx bv, met de participanten Post Kogeko, Visbeen Transport Groep en Geest North Sea Lines, is daarvan een voorbeeld, met competenties voor de versmarkt en multimodale logistieke netwerken in Europa.

Netwerklogistiek vergt grote investeringen in ICT, een gedisciplineerde organisatie, hubs in markten en een Europese schaalgrootte. De stap van transport naar netwerklogistiek heeft ingrijpende gevolgen voor de organisatie en het businessmodel. Het geld wordt verdiend vóór de wagen gaat rijden, met de ICT-systemen, en niet door het rijden zelf.

Toetreders van buiten het cluster (internationale logistieke dienstverleners) beschikken over distributiehubs en platforms voor waardetoevoeging in Europa. De stap van houdbaar naar vers betekent voor hen een relatief 'eenvoudige' toepassing van bestaande competenties en investeringen (ICT, hubs, organisatie) voor nieuwe markten.

De stap naar netwerklogistiek plaatst handelspartijen in de verssector voor een grote inspanning. De inrichting van ICT, organisatie en hubs vergt grote en langdurige investeringen. Om de investeringen te gelde te maken en een efficiënte operatie te realiseren, is bovendien uitbreiding nodig van de markt, van vers naar houdbaar of non-food. Daarin komen ze gevestigde internationale netwerkoperators tegen die juist de omgekeerde beweging maken, van houdbaar naar vers. Versparken kunnen zich ontwikkelen als 'koelplatforms' van logistieke netwerkoperators: multimodale

knooppunten in de distributienetwerken waar productstromen samenkomen en waardetoevoeging plaatsheeft.

De kwetsbaarheid van de draai van logistieke draaischijf naar duurzaam service-netwerk is hier in de kern aan de orde. Het tuinbouwcluster is groot geworden met de logistieke draaischijf. Het is duidelijk hoe de draaischijf werkt en hoe daarmee opbrengst wordt gerealiseerd. De handel is bedreven in transport en improvisatie om markten van dienst te zijn. Het is onvoldoende bekend wat het betekent om de logistiek te organiseren en hoe daarmee geld te verdienen. Dat remt vernieuwing af, terwijl juist versnelling nodig is. Het biedt ruimte aan partijen van het cluster of van buiten Nederland om in te stappen.

De puzzel kan op verschillende manieren en vanuit verschillende posities in de keten worden gelegd. Dat levert uiteenlopende businessmodellen en waarde op voor de betrokken partijen. Daarbij heeft de organisatie van de service een sleutelrol: logistiek is dienend aan de vraag van de markt. De belangrijkste opgave is om de behoefte van de consument en de daarmee samenhangende servicevraag van de retail te kennen. De logistiek moet daarop antwoord geven. Daarop wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreid ingegaan.

Aanbeveling 5

Zet, bijvoorbeeld in samenwerking met bestaande partijen buiten de sector, in op ontwikkeling van internationale logistieke netwerkoperators voor versproducten om verre markten duurzaam, met een hoge servicegraad en tegen lage kosten bereikbaar te houden.

4. Serviceorganisaties

4.1. Service is de achilleshiel

Service is de achilleshiel van het tuinbouwcluster. Alle schakels in de keten op weg naar de consument zijn gefixeerd op product en prijs. De (latente) behoefte van de consument en servicevraag van de retail staan daarbij op de achtergrond. 'Wat weten we weinig van de consument als je ziet hoe goed merkproducenten hun afnemers kennen', aldus een vooraanstaand ondernemer in de sierteelt tijdens een werk-bijeenkomst met core line innovation management van SaraLee DE.

Het kennen en ontwikkelen van de behoefte van de consument en het inspelen op doelstellingen en succesfactoren van de retailkanalen is een bron van waarde. De invulling van service varieert sterk per winkelketen. Consumenten hebben een andere verwachting bij supermarkten, bouwmarkten en tuincentra en afzonderlijke formules hebben hun eigen uitstraling en serviceprofiel. Vaak zijn producten identiek en maakt de service op de winkelvloer of de aankleding het verschil. Wat succesvol is in het ene kanaal, kan elders een mislukking zijn.



Het verschil wordt niet zozeer gemaakt door het product of door productinnovaties. De samenstelling van het assortiment en de service daaromheen zijn minstens zo belangrijk. Service level agreements voor levering in het ritme van de kassa, op de winkel of op het distributiecentrum. Waarborgen over het productieproces, de herkomst en de behandeling in de keten. Programma's, acties en gezamenlijke promotie. Verzorging op de winkelvloer zelf om kosten te besparen en uitstraling en feitelijke kwaliteit te verbeteren. Dienstverlening aan de consument, bijvoorbeeld voor bereiding of verzorging. Presentatie, vertrouwen en belevingswaarde zijn minstens zo belangrijk als het feitelijke product.

De 'zachtere' waarden zijn voor vers nog belangrijker dan voor houdbare producten. En toch is service voor versproducten een nauwelijks ontgonnen terrein terwijl producenten van houdbare producten – met de merkproducenten voorop – er de strijd op voeren.

4.2. Meer dan een goed product voor een lage prijs

Voor retailketens bepaalt vers het gezicht, is vers de publiekstrekker en winstmaker. De retail heeft behoefte aan onderscheidende, innovatieve producten en marktgerichte services om daarmee consumenten te binden en zich te profileren ten opzichte van concurrenten. De behoefte aan onderscheid gaat veel verder dan de prijs alleen. Aanbieders voeren de strijd om het schap vooral met de laagste prijs. De retail maakt zijn keuzes vooral op grond van de laagste kosten. Daardoor gaat voor alle spelers in de keten veel waarde verloren: van de consument, de retail en in het cluster, tot in de kassen.

Het is noodzakelijk aan de zijde van de markt waarde te ontwikkelen, anders zijn de kassen (ten onrechte) veroordeeld tot costleadership. En dat kan het tuinbouwcluster op termijn niet winnen 'op de duurste plek van de wereld'.

4.3. Verschillen en overeenkomsten met merkproducenten

De afgelopen jaren is in workshops van InnovatieNetwerk/SIGN en de Tuinbouwcluster Academie uitvoerig aandacht gegeven aan service voor de retail, in bijeenkomsten met onder meer SaraLee DE, Jumbo Supermarkten, Schuitema, Sodexho, Unilever en Numico. Daarmee is niet gezegd dat versmerken de oplossing zijn, naar het voorbeeld van merkproducenten voor houdbare levensmiddelen. Er valt wél veel te leren van de marktgerichte benadering van merkproducenten. De bijeenkomsten hebben

verschillende ondernemers geïnspireerd om actie te ondernemen, gezamenlijk of afzonderlijk, zowel in de sierteelt als in de voedingstuinbouw.

Merkproducenten:

- Weten 'alles' van hun doelgroepen en consumenten. Op basis daarvan voeren ze het gesprek met retailkanalen en ontwikkelen ze producten. Hun *core* is marketing, productinnovatie en productie.
- Besteden hun distributie uit aan gespecialiseerde logistieke operators die daarin beter zijn omdat ze ook hun concurrenten van dienst zijn. Ze bevorderen dat actief en zien logistiek niet als concurrentiefactor.
- Kunnen zich mede door uitbesteding richten op hun *core*: marketing, ontwikkeling van onderscheidende producten en services, productie.
- Zijn grootschalig en opereren internationaal.
- Hebben geen export; het gaat om marktaandelen.

Verssector:

- Voor de verssector eindigt het werkveld bij de dockboard aan de achterzijde van het distributiecentrum. De consument en de schappen worden overgelaten aan de retail.
- Voor de verssector is de logistiek nog nadrukkelijk een concurrentiefactor: iedere handelaar en exporteur heeft zijn eigen vervoer.
- De inrichting en rolverdeling in de keten met gespecialiseerde, elkaar toeleverende schakels van veredeling, teelt en handel houdt eerder innovaties tegen dan dat ze bevordert.
- Marketing is collectief gefinancierd en niet gericht op onderscheid maar op bevordering van de verkoop. Dat bevordert de afzet maar creëert geen onderscheidende waarde in de schappen.
- Het aanbod is versnipperd tussen een groot aantal aanbieders en producten zijn uitwisselbaar.
- Marktaandelen bestaan niet, het draait om export.

Interactie met de retail:

- Het gesprek met retailkanalen is aan weerszijden gericht op kosten. Over en weer blijven veel kansen liggen voor services en innovaties die door goede samenwerking in de keten kunnen worden benut.
- Voor een deel komen de verschillen tussen merkproducenten en verssector voort uit de rolbepaling van de retail. Voor vers is de rolverdeling eerder te vergelijken met producten onder eigen label van de retail dan met merkartikelen.
- In verschillende kiemgroepen van de Tuinbouwcluster Academie met ondernemers uit de sierteelt en voedingstuinbouw en vertegenwoordigers van de retail en out of home, zijn concrete initiatieven ontstaan voor nieuwe producten en services.

Concrete mogelijkheden zijn gesignaleerd voor gezamenlijke initiatieven en ook door ondernemers in praktijk gebracht.

4.4. Traditionele rolpatronen doorbreken

Bij vers zijn er traditionele 'rolpatronen' in de keten, waarbij de één de aardappelen schilt, de ander ze opdiert en de volgende de tafel afruimt, ieder met zijn eigen zin en tegenzin, omdat het zo gegroeid is. Door de specialisatie op rollen is het cluster groot geworden. De traditionele rolpatronen houden tegelijk marktgerichte innovaties van producten en services tegen.

Er zijn sprekende voorbeelden van succesvolle serviceformules en innovaties, zowel voor sierteelt als voor groenten en fruit. Weliswaar zijn die meestal kleinschalig (zoals te verwachten bij het doorbreken van rolpatronen; dat begint altijd klein), maar ze laten zien wat er mogelijk is en welke waarde ontstaat als de partijen in de keten niet alleen praten over kosten en volume, maar ook over onderscheid, service en waarde.

Opvallend is dat de successen vaak geboekt worden door mensen in de retail die door hun persoonlijke achtergrond de ins en outs van het cluster (sierteelt en voedings-tuinbouw) kennen. Het omgekeerde gebeurt ook, door mensen in het cluster die door hun persoonlijke achtergrond van binnenuit vertrouwd zijn met de retail.

Onbekendheid, ingeslepen rolpatronen en fixatie op product en prijs houden successen kennelijk tegen. Maar de mogelijkheden zijn er wel degelijk als rolpatronen doorbroken kunnen worden. Door de wijze van organiseren en door de permanente onderhandeling in de keten krijgt de ontwikkeling van waarde onvoldoende kans.

4.5. Service organiseren

Door - volgens het model van merkproducenten - de behoefte scherper in beeld te brengen, die te ontwikkelen en er met innovatieve producten en services op in te spelen, ontstaat meerwaarde voor alle betrokken partijen. Dat veronderstelt het doorbreken van traditionele rolpatronen in de keten en samenwerking door de keten heen en een keuze voor competitieve, marktgerichte serviceorganisaties.

Serviceorganisaties zijn te vergelijken met SaraLee, Unilever of Nutreco. Zij maken producten of laten dat doen onder eigen merk of in samenwerking met retailkanalen, ze sluiten de contracten met de retail, verzorgen de marketing en productontwikkeling. Ze besteden de logistiek veelal uit op basis van service level

agreements aan logistieke netwerkkoperators. Ze nemen verantwoordelijkheid voor de service aan afnemers en sluiten service level agreements met toeleveranciers.

De kernopgave voor serviceorganisaties is: ontdekken en ontwikkelen van behoeften bij retailers en consumenten, ontwikkelen en marketen van producten en serviceconcepten en zorgdragen voor uitvoering volgens afspraak. Daarvoor zijn geïntegreerde ondernemingen nodig of samenwerkingsverbanden van zelfstandige ondernemingen met voldoende schaalgrootte en control door de keten heen, die met elkaar de service kunnen organiseren.

Aanbeveling 6

Ontwikkel competenties voor retailgebonden services in het tuinbouwcluster, bijvoorbeeld door opleidingen en expertisecentra, om te voorkomen dat waardecreatie buiten bereik van het cluster valt en het cluster veroordeeld wordt (of blijft) tot de strijd om de laagste prijs.

4.6. Servicenetwerken van zelfstandige ondernemers

In samenspraak met vooraanstaande ondernemers uit de sierteelt is het projectvoorstel 'servicenetwerken van zelfstandige ondernemers voor de retail' opgesteld. Het initiatief is ontwikkeld in enkele kiemgroepbijeenkomsten van de Tuinbouwcluster Academie en ingebracht in het programma van Transforum. Bij verdere ontwikkeling kan het voorstel daardoor steunen op inbreng vanuit de wetenschap.

Het projectvoorstel voor servicenetwerken in de sierteelt sluit nauw aan bij voornemens van ondernemers in de groentesector om vernieuwende concepten met toegevoegde waarde te ontwikkelen in samenwerking met retailkanalen. In 'Schoon, Veilig en Gezond' van LTO Glastuinbouw zijn in samenwerking met Erasmus en LEI serviceconcepten uitgewerkt die de komende jaren ontwikkeld kunnen worden.

Aanbeveling 7

Zet met kracht in op ontwikkeling van serviceorganisaties die zich richten op het ontdekken en ontwikkelen van behoeften bij retailers en consumenten, het ontwikkelen en marketen van producten en serviceconcepten en het zorgdragen voor uitvoering volgens afspraak. Dat is noodzakelijk om marktgericht waarde te ontwikkelen en zo het voortdurende gevecht om de laagste kosten te ontstijgen.

5. Herallocatie

5.1. Internationale overslag naar zuidoever van de Maas

Mede door voortgaande containerisatie van intercontinentale verslogistiek is er een beweging ingezet waarbij de overslag van overzees fruit verschuift van de Merwehaven aan de noordzijde van de Maas naar één of meer locaties aan de zuidzijde. Aan de zuidzijde ligt het zwaartepunt van de internationale containerlogistiek met opslag en overslag voor deepsea, binnenvaart, spoorvervoer en wegvervoer.

De opkomst van shortsea voor import uit Zuid-Europese landen versterkt deze beweging. Aanlanding van shortsea heeft plaats aan de zuidzijde van de Maas, onder meer in de Waalhaven en Eemhaven. Bij toepassing van shortsea voor verslogistiek uit Spanje, Griekenland, Turkije zullen productstromen die nu over de weg aankomen bij de handelsgebieden in Barendrecht, Bleiswijk en het Westland, de route kiezen via het havengebied. Ook een deel van de productstromen die nu rechtstreeks met wegvervoer naar bestemmingen in Midden-Europa gaan, zal naar verwachting deze route kiezen. De dynamiek van containerlogistiek met multimodale vervoersnetwerken gaat dan gelden voor verslogistiek.

In een gezamenlijk project van de Provincie Zuid-Holland, Havenbedrijf Rotterdam, Rijkswaterstaat Zuid-Holland, Drechtsteden, Frugi Venta en InnovatieNetwerk worden scenario's uitgewerkt voor de inrichting van de overslag van groente en fruit aan de zuidzijde van de Maas, in nauwe samenspraak met het direct betrokken bedrijfsleven. Doelstelling is een samenhangend inzicht te verschaffen over effecten van de ruimtelijke inrichting voor concurrentiekracht en duurzaamheid, zodat overheden en bedrijven daarmee rekening kunnen houden bij hun beslissingen.

Aanbeveling 8

Voer de discussie met handelspartijen en primaire bedrijven in de voedingstuinbouw over effecten van de verschuiving van de internationale overslag naar de zuidoever van de Maas, zodat ze daarmee bij hun bedrijfsvoering ten volle rekening kunnen houden.

5.2. Specialisatie van glastuinbouwregio's

In de glastuinbouw is een herallocatie gaande van productie in regionale clusters, met als hoofdlijn:

- Verschuiving van de groenteteelt naar Zuidwest-Nederland. De verschuiving is onder meer aan de orde gekomen in de analyse van coolboxx en scenario's voor verschuiving van de overslag van groente en fruit naar de zuidoever van de Maas. In de praktijk gaat de herallocatie sneller dan verwacht en ontwikkelen vooral de grote glastuindersvestigingen in Zuidwest-Nederland zich.
- De verschuiving van het zwaartepunt van de internationale groente- en fruitverslag naar de zuidoever van de Maas kan de verschuiving van de teelt naar Zuidwest-Nederland versterken. Op deze wijze krijgt een cluster voor de voedingstuinbouw gestalte in Zuidwest-Nederland, met teelt onder glas en op de volle grond en internationale handels- en logistieke centra ten zuiden van de Maas.
- De verschuiving van het groentecoluster scheidt ruimte voor het sierteeltcluster in de westelijke Randstad, in de nabijheid van de handelscomplexen rond de bloemenveilingen en Schiphol. Op deze manier schuiven de clusters voor sierteelt en voedingstuinbouw geleidelijk uit elkaar, met sierteelt in de Randstad en voedingstuinbouw ten zuiden daarvan. Beide clusters formeren zich rond eigen zwaartepunten voor de internationale logistiek, waar productie van eigen bodem en import samenkomen en marktgerichte samenstelling kan plaatshebben.
- In het oosten van Nederland kunnen Venlo en Arnhem Nijmegen een eigen profiel krijgen voor groente- en sierteelt. In werkbijeenkomsten van de Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV en de Provincie Gelderland in verband met positionering van het Knooppunt Arnhem Nijmegen en het glastuinbouwgebied Bergerden is daarop uitgebreid ingegaan. In Venlo speelt een soortgelijke regionale positionering, bijvoorbeeld door ontwikkeling van een sierteelt retailcentrum bij de vestiging van Flora Holland. Daar is Knowhouse een motor voor regionale ontwikkeling.

De clusters in het westen van het land richten zich, vooral voor sierteelt, op de volle breedte van het assortiment. Daarbij hebben ze profijt van de kracht van de logistieke centra en de unieke ligging ten opzichte van de mainports. In het oosten van het land zijn er door de nabijheid van internationale markten juist kansen voor productie- en handelsclusters voor retailkanalen, met smallere, op het betreffende kanaal afgestemde assortimenten.

Het groentecoluster schuift naar de goedkopere grond ten zuiden van de Randstad. De verschuiving van de overslag van groente en fruit naar de zuidzijde van de Maas versterkt dat proces. De goedkopere gebieden in het oosten van het land richten zich met relatief smalle assortimenten op de retail. En het full service cluster voor de sierteelt, met brede assortimenten, heeft het zwaartepunt op de dure grond in de Randstad, in de nabijheid van de handelscomplexen rond de bloemenveilingen. Deze specialisatie kan van grote betekenis zijn voor de concurrentiekracht van het tuinbouwcluster. In de Randstad (Westland, omgeving Aalsmeer) bedragen de kosten € 75,- tot € 100,- per m². In de omgeving van Arnhem, in Zuidwest-Nederland en de regio Venlo bedragen deze kosten ongeveer € 25,- tot € 40,- per m². De verschillen in grondprijs bedragen omstreeks € 50,- per m² of € 500.000,- per ha.

De grondprijs is niet de enige en meest bepalende factor voor de locatiekeuze. Twee andere factoren spelen daarbij een rol:

- De verhandelbaarheid van de grond bij verandering van bestemming of eigenaar. In het westen is dat in het algemeen beter verzekerd dan in het oosten van het land, door de veelheid van claims op de ruimte. Deze overweging blijft hier verder onbesproken;
- De kosten en de service levels van de logistiek. Als productstromen via de logistieke centra in het westen hun weg kiezen naar afzetmarkten, veroorzaakt dat kosten en druk op de service. Dat is niet voor alle markten even belangrijk. Productstromen tussen grootschalige producenten en retailkanalen gaan steeds vaker rechtstreeks. Door in te zetten op relatief smalle, voorspelbare assortimenten voor retailkanalen kan het nadeel van 'excentrische' ligging worden weggenomen en omgebogen in een voordeel.

De praktische invulling van deze regionale profilering heeft zeker in de sierteelt veel voeten in de aarde, vanwege de verweving van het assortiment. Dat weerhoudt partijen uit het westen ervan naar het oosten te gaan, ondanks de grote verschillen in grondprijs.

Investeringen in 1000 ha op toplocaties in de Randstad liggen 500 miljoen euro hoger dan in goedkopere regio's in Nederland. Voor een fractie van dat verschil in (arbeids)kosten gaat Philips naar Polen of China.

Voor de concurrentiekracht van het Nederlandse tuinbouwcluster als geheel kan regionale specialisatie van groot belang zijn, om zo productie in Nederland te houden die anders wegloopt naar landen met lage lonen en lage grondkosten. Juist die landen specialiseren zich op de groeiemarkt van grote retailketens met grote volumes en smalle assortimenten. Het verschil in grondprijs tussen Arnhem of Zeeland en toplocaties in het Westland is twee tot driemaal zo groot als tussen Arnhem en Afrika.

Als door verregaande mechanisering oplossingen kunnen worden gevonden voor de arbeidsvraag, kan door regionale specialisatie veel productie in Nederland blijven die anders verschuift naar verre landen.

Aanbeveling 9

Zet in op regionale specialisatie om de verschillen in vestigingsvoorwaarden en -kosten uit te buiten. Zet in op verregaande mechanisatie om het verschil in arbeidskosten te verkleinen met lagelonenlanden. De combinatie van beide factoren kan veel productie in Nederland houden, niet alleen van specialties en brede assortimenten, maar ook productie van volumeproducten voor de retail.

6. Infrastructuur

Eind 2003 hebben de Provincie Zuid-Holland en Govera (Goederen Vervoer Randstad) het initiatief genomen voor de ontwikkeling van scenario's voor de infrastructuur van het Agri Business Park Westelijke Randstad. In dit gebied liggen de voornaamste greenports van de bloemen, groente, fruit, bollen en bomen en de mainports van Schiphol en de Rotterdamse haven. In dezelfde periode hebben Rabobank Westland en Kamers van Koophandel Haaglanden een themastudie opgesteld met als titel *'Wat hebben het Westland en de Rotterdamse haven met elkaar'*. Medio 2003 is de studie in een conferentie ondernemers en bestuurders aangeboden aan de minister van V&W.

In de scenario's voor de infrastructuur is het tuinbouwcluster in de westelijke Randstad opgevat als één internationaal opererend agri business park, met een substantiële bijdrage aan de economie en werkgelegenheid, een groot beroep op infrastructuur en een strategisch belang bij interne en externe ontsluiting. Maatregelen zijn uitgewerkt voor verbindingen, knooppunten en locaties voor bedrijvigheid.

De ruggengraat wordt gevormd door de verlengde A4, als verbinding tussen de mainports Schiphol en Rotterdam, zoveel mogelijk westelijk doorgetrokken naar het havengebied in Rotterdam en verder naar het zuiden. De verschillende greenports liggen als zenuwknopen rond de ruggengraat, parallel aan de kustlijn. Scenario's voor de ferryhavens van Hoek van Holland en Scheveningen – een zesde van de export van sierteelt en groente en fruit gaat naar het Verenigd Koninkrijk - zijn uitgewerkt in het licht van de voortgaande containerisatie.

De verbinding (verlegde N201) tussen Bloemenveiling Aalsmeer en de hoofdinfrastructuur is opgenomen. Tevens zijn multimodale knooppunten aangegeven voor ontsluiting van het Agri Business Park naar continentale markten en intercontinentaal via de Luchthaven Schiphol en het Rotterdamse havengebied. Ontwikkeling van grondvormen voor de inrichting overslag van fruit en groente in het Rijnmodngebied (Frame) houdt daarmee verband.

De integrale benadering (tuinbouwcluster als één samenhangend stelsel met onderling samenhangende, gespecialiseerde greenports), toekomstgerichte uitwerking (containerisatie, multimodaal vervoer) en interactie tussen ruimtelijke inrichting en vervoer, is positief ontvangen.

Aanbeveling 10

Ontwikkel scenario's voor de infrastructuur van het tuinbouwcluster, rekening houdend met de profilering en specialisatie van greenports in de verschillende regio's.

7. Tempo van vernieuwing

7.1. Druk en tempo komen van buiten

Sterker dan voorzien wordt het tempo van vernieuwing buiten, in de omgeving van het tuinbouwcluster, bepaald. Wet- en regelgeving, belemmeringen in het wegvervoer en service-eisen van markten bepalen het tempo. De regels in Europa worden scherper en de bereidheid tot uitstel en uitzondering 'omdat het product dat vraagt' neemt af. Slimme oplossingen in de logistiek winnen het van afspraken met de politiek.

Logistieke netwerkoperators uit andere sectoren bepalen sterker dan voorzien wat er gebeurt. Merkproducenten zoals Bonduelle en Unilever van buiten het cluster hebben door hun servicerelatie met de retail een voorsprong op handelspartijen uit de voedingstuinbouw.

Nieuwe toetreders kunnen kansen bieden voor de continuïteit van het cluster. Voor de primaire sector kan het een kans zijn als merkproducenten zich gaan richten op vers en sourcen in Nederland. 'De sector moet zich daarvoor beter organiseren, met meer schaalgrootte, transparantie en voorspelbaarheid', aldus één van de grote merkproducenten. Het is duidelijk wat de sector te doen staat. Logistieke netwerkoperators van buiten het cluster kunnen kansen bieden om verre markten duurzaam bereikbaar te houden, terwijl de actieradius van de logistieke draaischijf krimpt door belemmeringen in het wegvervoer.

Aanbeveling 11

Beoordeel zorgvuldig de kansen en bedreigingen van de beweging naar een duurzaam servicenetwerk in Europa op het niveau van het cluster en voor afzonderlijke schakels in de keten. Inzicht in de kansen kan helpen om remmende factoren weg te nemen en maximaal te versnellen.

7.2. Meninge n lopen uiteen

Over de impact en de wenselijkheid van de beweging van logistieke draaischijf naar een duurzaam servicenetwerk lopen de meningen binnen het tuinbouwcluster uiteen. De situatie lijkt enigszins op de toelating van import, waarover de meningen eveneens uiteenliepen.

Telers waren lange tijd tegen import, omdat de draaischijf ten dienste kwam van buitenlandse concurrentie. Handel was aanjager vanwege de additionele dekking voor de bedrijfsvoering, breedte van het assortiment en continuïteit van de servicerelatie, met de seizoenen mee.

Nu zijn de supporters voor de beweging naar duurzame servicenetwerken te vinden in de primaire sector vanwege vergroting van het markt bereik. De handel levert het meeste weerwerk omdat veranderingen nodig zijn in de bedrijfsvoering en een keuze tussen service en logistiek.

Net als bij toelating van de import zullen de eisen van de markt de doorslag geven. Dat heeft het tuinbouwcluster niet zelf in de hand.

Aanbeveling 12

Zet het debat voort over de beweging van logistieke draaischijf naar een duurzaam servicenetwerk zoals ondernemers in 2002 van start zijn gegaan: het is relevant voor de continuïteit van het cluster, het is urgent in actie te komen en bereid te zijn er de schouders onder te zetten.

8. Tuinbouwcluster Academie

Met de Tuinbouwcluster Academie heeft het cluster een krachtig instrument beschikbaar om te leren van buiten, inspiratie op te doen en samenwerking te zoeken.

Het besluit om de Tuinbouwcluster Academie op te richten is medio 2002 genomen. Vanaf begin 2003 tot het voorjaar van 2004 is een mobilisatieprogramma uitgevoerd, voor vooraanstaande ondernemers in de groenten, fruit en sierteelt. In maart 2004 is de Tuinbouwcluster Academie formeel van start gegaan, met een programmadirecteur uit eigen gelederen.

Een groot aantal werkconferenties en kiemgroepen is georganiseerd, waaraan enkele honderden ondernemers uit alle geledingen van het cluster hebben deelgenomen. Vertegenwoordigers van enkele tientallen ondernemingen van buiten het cluster hebben hun bijdrage geleverd. Ondernemers hebben veel waardering voor de Tuinbouwcluster Academie, om te leren van buiten en als trefpunt tussen vernieuwende collega's en ketenpartners. De Tuinbouwcluster Academie wordt gekenmerkt door de werkwoorden *ontdekken*, *verkennen* en *ontwikkelen*.

- In **ontdekken** en inspiratie opdoen voorziet de Tuinbouwcluster Academie door te leren van buiten en van elkaar.
- Met belangstellenden de mogelijkheden **verkennen** en initiatieven vorm geven, stelt eisen aan *procesmanagement*. In de praktijk is daarin moeilijk te voorzien, omdat er wél belangstellenden zijn maar de eigenaren nog naar voren moeten treden.
- Daadwerkelijk **ontwikkelen** gebeurt door de eigenaren, die daarvoor gezamenlijk programma- of projectmanagement inrichten. Dan zijn er eigenaren en worden belangstellenden vaak juist geweerd.

Ondernemers kunnen de inspiratie die ze opdoen in de Tuinbouwcluster Academie op eigen kracht en met hun eigen timing doorzetten in concrete vernieuwingen. Als daarvoor samenwerking nodig is tussen ketenpartners of met collega's, is procesmanagement nodig tussen de partijen onderling. Anders stopt het vernieuwingsproces omdat er geen eigenaar is die de vernieuwing initieert.

Aanbeveling 13

Voorzie binnen of in aanvulling op de Tuinbouwcluster Academie in maatregelen voor procesmanagement, zodat inspiratie kan doorzetten in daadwerkelijke innovaties tussen samenwerkende ondernemers.

9. Werk aan de winkel

De aanbevelingen in de tekst zijn als volgt samen te vatten:

9.1. Internationale logistiek

- **Containerisatie:** Voer een grondige discussie in het cluster over de impact van containerisatie en in het bijzonder Coolboxx op de verslogistiek in Europa, bijvoorbeeld aan de hand van de positionpaper van Frugi Venta over de impact van Coolboxx op de internationale groente- en fruithandel.
- **Coolboxx als standaard:** Breng geïnteresseerde internationale producenten en logistieke dienstverleners bijeen om vast te stellen op welke wijze kansen benut kunnen worden door ontwikkeling van coolboxx tot internationale standaard.
- **Besturing van verskwaliteit:** Breng internationale producenten, logistieke dienstverleners, retailers, Wageningen Universiteit, andere deskundigen en technologiepartners uit de markt bijeen om vast te stellen wat de kansen zijn van wereldwijde services om de productkwaliteit te besturen onderweg van oogst naar schap en daarvoor producten en dienstverlening te ontwikkelen.
- **Versparken in Europa:** Zet activiteiten voort om op multimodale locaties in Europa versparken te ontwikkelen om ook boven de grens van 1000 km effectieve logistiek te kunnen aanbieden en verre markten duurzaam bereikbaar te houden.
- **Logistieke netwerkoperators:** Zet, bijvoorbeeld in samenwerking met bestaande partijen buiten de sector, in op ontwikkeling van internationale logistieke netwerkoperators voor versproducten om verre markten duurzaam, met een hoge servicegraad en tegen lage kosten bereikbaar te houden.

9.2. Service voor retailkanalen

- **Servicecompetenties voor de retail:** Ontwikkel competenties voor retailgebonden services in het tuinbouwcluster, bijvoorbeeld door opleidingen en expertisecentra, om te voorkomen dat waardecreatie buiten bereik van het cluster valt en het cluster veroordeeld wordt of blijft tot de strijd om de laagste prijs.
- **Serviceorganisaties:** Zet met kracht in op ontwikkeling van serviceorganisaties die zich richten op het ontdekken en ontwikkelen van behoeften bij retailers en consumenten, het ontwikkelen en marketen van producten en serviceconcepten en het zorgdragen voor uitvoering volgens afspraak. Dat is noodzakelijk om marktgericht waarde te ontwikkelen en zo voorbij te komen aan het voortdurende gevecht om de laagste kosten.

9.3. Herallocatie

- **Inrichting zuidoever Rotterdamse havengebied:** Voer de discussie met handelspartijen en primaire bedrijven in de voedingstuinbouw over effecten van de verschuiving van de internationale overslag naar de zuidoever van de Maas, zodat ze daarmee bij hun bedrijfsvoering ten volle rekening kunnen houden.
- **Regionale clustering en specialisatie:** Zet in op regionale specialisatie om de verschillen in vestigingsvoorwaarden en -kosten uit te buiten. Zet in op verregaande mechanisatie om het verschil in arbeidskosten te verkleinen met lagelonenlanden. De combinatie van beide factoren kan veel productie in Nederland houden, niet alleen van specialties en brede assortimenten, maar ook productie van volume-producten voor de retail.

9.4. Infrastructuur

- **Scenario's voor infrastructuur:** Ontwikkel op nationale schaal scenario's voor interne en externe ontsluiting van het tuinbouwcluster, rekening houdend met de profilering en specialisatie van greenports in de verschillende regio's.

9.5. Proces van vernieuwing

- **Versnelling van het proces:** Beoordeel zorgvuldig de kansen en bedreigingen van de beweging naar een duurzaam servicenetwerk in Europa op het niveau van het cluster en voor afzonderlijke schakels in de keten. Inzicht in de kansen kan helpen om remmende factoren weg te nemen en maximaal te versnellen.
- **Belang en urgentie:** Zet het debat voort over de beweging van logistieke draaischijf naar een duurzaam servicenetwerk zoals ondernemers in 2002 van start zijn gegaan: het is relevant voor de continuïteit van het cluster, het is urgent in actie te komen en we zijn bereid er de schouders onder te zetten.
- **Procesmanagement:** Voorzie binnen of in aanvulling op de Tuinbouwcluster Academie in maatregelen voor procesmanagement, zodat inspiratie kan doorzetten in daadwerkelijke innovaties tussen samenwerkende ondernemers.