

Dynamiek in internationale netwerken van de (glas-)tuinbouw

Deze studie werd uitgevoerd in opdracht van de Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) en de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO) door:

Dr. J.T.W. Alleblas en Drs. N.S.P. de Groot (LEI, Den Haag)

S. Klaver en Dr. J.C.A.C. van Wijk (Erasmus Universiteit, Rotterdam)

Onder redactie van:

Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN, NRLO)

Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/nrlo/>

Stichting Innovatie Glastuinbouw

Postbus 29773

2502 LT Den Haag

ISBN: 90 - 5059 - 118 - 3

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

NRLO-rapport nr. 2000/13, Den Haag, september 2000

Ten Geleide

De NRLO (Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek) en SIGN (Stichting Innovatie Glastuinbouw, opgezet door de vakgroep Glastuinbouw van LTO Nederland) hebben gezamenlijk een initiatief genomen het thema "Glastuinbouw 2020" te ontwikkelen met als doel een duurzame, vitale én gerespecteerde glastuinbouw in Nederland te realiseren. Binnen dit thema zijn verschillende speerpunten geselecteerd. Deze selectie werd gebaseerd op de resultaten van interviews en workshops met ondernemers uit de glastuinbouw. Eén van de 5 speerpunten betreft "Internationalisering en globalisering". Op zich is de keuze van dit speerpunt opmerkelijk omdat de glastuinbouw algemeen wordt gezien als een dynamische internationaal georiënteerde sector. Toch waren ondernemers van mening dat het karakter van de internationalisering aan het veranderen is. Daarom is besloten om een beperkte verkennende studie (een quick scan) uit te voeren om meer inzicht te krijgen in de dynamiek in internationale netwerken van de glastuinbouw.

Het Landbouw-Economisch Instituut (LEI) heeft in samenwerking met de vakgroep Internationale Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit te Rotterdam deze verkennende studie uitgevoerd. Men heeft het onderwerp benaderd vanuit de internationale omgeving van de glastuinbouw en de belangrijkste drijvende krachten als uitgangspunt genomen voor een aantal case studies. De ondernemingen die vervolgens zijn geselecteerd voor de case studies geven een opmerkelijk beeld van de diversiteit van de veranderingen waar de glastuinbouw mee te maken krijgt, en van de dilemma's en vragen die daaruit voortvloeien.

De glastuinbouw bestaat uit tal van actoren. Daardoor is niet altijd helder wie daarmee wordt aangesproken. In deze verkenning ligt het accent op de vraag wat de diverse veranderingen voor producenten en hun organisaties kunnen betekenen.

De NRLO en SIGN hopen dat de resultaten van deze verkenning zullen bijdragen aan een beter inzicht in internationaliseringsprocessen en aan de strategievorming van individuele ondernemers en hun organisaties.

Dr.Ir. A.P. Verkaik,
Directeur NRLO

F.H. Hoogervorst,
Voorzitter bestuur SIGN

Inhoudsopgave

Ten Geleide	i
Managementsamenvatting	1
1. Inleiding	5
1.1. Doel	5
1.2. Aanpak	6
1.3. Leeswijzer	6
2. Internationale dynamiek in en rond de glastuinbouw	9
2.1. Een bloemlezing uit interviews	9
2.2. Omgevingsfactoren als basis voor case studies	13
3. Case studies	17
3.1. Dutch Flower Group: internationale netwerkvorming voor sourcing, marketing en afzet	17
3.1.1. De onderneming in vogelvlucht	17
3.1.2. Strategische speerpunten	19
3.1.3. Conclusies	21
3.2. Floraplex: een nieuw elektronisch handelsplatform uit een onverwachte hoek	22
3.2.1. De onderneming in vogelvlucht	22
3.2.2. Floraplex: e-commerce in de sierteeltsector	23
3.2.3. Meninge van (potentiële) gebruikers	25
3.2.4. Een eigen systeem van veilingen: Florecom	27
3.2.5. Floraplex als bedreiging of kans?	27
3.2.6. Conclusies	29
3.3. Fyffes: service provider voor grote supermarkten en marketeer voor producenten	30
3.3.1. De onderneming in vogelvlucht	30
3.3.2. Organisatie en strategie	32
3.3.3. Noodzaak tot schaalvergroting	35
3.3.4. Internethandel (e-commerce)	37
3.3.5. Conclusies	39
3.4. Rijk Zwaan: consumentengedreven productontwikkeling en ketenzorg	40
3.4.1. De onderneming in vogelvlucht	40
3.4.2. Strategisch speerpunt: uitgaan van consumentenwensen	41

3.4.3. Internationalisatie	44
3.4.4. Conclusies	46
3.5. De Nieuwe Economie: kennisbescherming nieuwe stijl	47
3.5.1. Kennisbescherming oude en nieuwe stijl	47
3.5.2. Kennisbescherming in de huidige wet- en regelgeving	47
3.5.3. Kennisbescherming in de media- en software-industrie	51
3.5.4. Vrije(re) uitwisseling van kennis	54
3.5.5. Relevantie voor kennisbescherming in de land- en tuinbouw	56
3.5.6. Conclusies	57
4. Dilemma's en vragen voor producenten en producentenorganisaties	59
4.1. Dilemma's per case	59
4.2. Overall dilemma's	64
Geraadpleegde literatuur	65
Bijlagen:	
1. Overzicht van geïnterviewden	69
2. Leden klankbordgroep	71
3. Deelnemers bijeenkomst over de cases	73
Management Summary	75

Managementsamenvatting

Doel en kader

Wereldwijd is er sprake van een toenemende dynamiek in tal van veranderingsprocessen. Welke dat zijn en hoe die de nationale en internationale tuinbouw raken, is een belangrijke vraag in deze studie. Het antwoord daarop helpt bij het vaststellen op welke strategieën en welke kennis- en innovatiebehoefte de Nederlandse glastuinbouw zich moet gaan richten om als Nederlandse (glas-)tuinbouw in de komende decennia sterk te staan. Deze vraag geldt zowel individuele producenten als hun vertegenwoordigende organisaties.

Het ontstaan van internationale netwerken is één aspect van de veranderingsprocessen. De studie beoogt het inzicht te vergroten in de dynamiek van zich ontwikkelende internationale netwerken en de innovatieve kracht die daarvan uitgaat. Welke veranderingen zijn nodig? Welke rollen gaan nieuwe mondiaal werkende partijen spelen en hoe verhoudt zich dat tot de posities die tot dusver door de Nederlandse glastuinbouw worden ingenomen? Wat zijn de belangrijkste drijvende krachten die het proces van globalisering sturen? Welke dominante omgevingsfactoren?

Uit interviews, desk studies en brainstormsessies zijn de volgende omgevingsfactoren als dominant naar voren gekomen:

- Ontstaan van ondernemingen met mondiale netwerken
- Informatie, kennisontwikkeling en kennisbescherming
- Investerings door kapitaalkrachtige partijen, shareholders value
- ICT en e-commerce
- De consument en retailers als sturende factoren

In een vijftal case studies is onderzocht, hoe organisaties specifiek deze ontwikkelingen in hun strategisch beleid gebruiken. Per omgevingsfactor is één case studie uitgevoerd.

De verkennende studie heeft de aard van een quick scan en kent dus beperkingen. Zo is het begrip "glastuinbouw" beperkt ingevuld. Het onderwerp is benaderd vanuit een tweetal gezichtspunten: die van de individuele ondernemer (de producent of tuinder) en die van organisaties van deze ondernemers. Dat laat onverlet dat de verschillende case studies die zijn uitgevoerd zich ook lenen voor andere potentieel belanghebbenden in de glastuinbouw om te beoordelen hoe hun positie in de internationale dynamiek wordt

beïnvloed. Bij het benoemen van de drijvende krachten is niet gestreefd naar volledigheid, maar naar het zichtbaar maken van een aantal dominante omgevingsfactoren.

Case studies

Ondernemingen werden geselecteerd op specifieke betrokkenheid bij één van de omgevingsfactoren, alhoewel de meeste bedrijven ingespeeld bleken te hebben op meerdere omgevingsfactoren. Dat heeft geleid tot de volgende keuze:

(Dominante) omgevingsfactor	Cases
Mondiaal netwerk voor sourcing en marketing	Dutch Flower Group
ICT en e-commerce	Floraplex
Internationale marketing en ketenregie	Fyffes
Consumentgedreven product vernieuwing	Rijk Zwaan
Kennisbescherming in de Nieuwe Economie	Media- en software-industrie

Bij het Nederlandse bedrijf **Dutch Flower Group** is sprake van internationale netwerk- vorming voor het wereldwijd sourcen van producten, het wereldwijd marketen en onder- houden van relaties met afnemers. Deze schaalvergroting zet door. In de toekomst zal er waarschijnlijk sprake zijn van het ontstaan van een relatief beperkt aantal zeer grote handelsondernemingen.

Bij **Floraplex** is sprake van een nieuw elektronisch platform voor e-commerce uit een onverwachte sectorvreemde software-hoek. Een Amerikaanse beursgenoteerde onder- neming (World Commerce Online) biedt een systeem aan voor wereldwijde e-commerce handel gedurende 24 uur per dag. Dit systeem concurreert met een systeem dat Nederlandse bloemenveilingen Aalsmeer en Holland (Florecom) zelf ontwikkelen. Beide systemen zijn additioneel op de traditionele manieren van handel.

Fyffes is een lers, beursgenoteerd bedrijf, dat gezien kan worden als een marketeer voor producentengroepen uit de gehele wereld en tevens als service provider voor grote supermarkten. Het is een intermediair die niet zelf groenten produceert, maar de marketing verzorgt van de groenteproductie van anderen (producentengroepen en - coöperaties).

Rijk Zwaan, een Nederlands bedrijf, onderdeel van Cebeco, heeft inhoud gegeven aan de omslag van aanbodsgedreven naar vraaggedreven productontwikkeling.

Samen met grote klanten zoals supermarktketens, die het dichtst bij de consument staan en de consumentenwensen goed kunnen inschatten, worden nieuwe producten ontwikkeld. Daardoor ontstaan nieuwe relatiepatronen en wordt een nieuwe vertrouwensbasis gelegd tussen partijen in de keten. Rijk Zwaan treedt ook op als ketenregisseur voor de eigen producten.

Traditioneel **beschermen** plantenveredelaars **het intellectuele eigendom** via kwekersrecht. Maar in de Nieuwe Economie zijn er bedrijfstakken (zoals de media- en software-industrie) die de traditionele bescherming (via auteurs- en octrooirecht) weinig attractief en adequaat vinden. Er zijn stromingen die pleiten voor het vrijgeven van bronnen (het Open Source model) en het bedenken van nieuwe manieren om revenuen te verkrijgen uit de eigen innovaties. Het Open Source model zou in de tuinbouw tot zeer ingrijpende veranderingen leiden.

De cases laten zien dat de internationale condities waaronder individuele producenten en hun organisaties opereren sterk veranderen. Er is een enorme internationale consolidatieslag gaande, die zichtbaar is in de schaalgrootte van de retailers, de vorming van zeer grote internationale handels- en marketingbedrijven zoals Dutch Flower Group en Fyffes, en nieuwe vormen van consumentgestuurde productontwikkeling (zoals bij Rijk Zwaan) waarbij veredelaars en supermarkten relaties aanknopen en de regie in handen nemen. Sectorvreemde nieuwe partijen als World Commerce Online (het moederbedrijf van Floraplex) weten met nieuwe technologie een alternatief te bieden voor moderne e-commerce transacties naast bestaande handelsplatforms en binnen de sector zelf ontwikkelde systemen. In de media- en software-industrie worstelt men met het traditionele auteurs- en octrooirecht en komen verrassende alternatieven boven zoals het Open Source model, waarin de rechten worden vrijgegeven en de revenuen van innovaties op andere wijzen moeten worden verkregen.

Vragen voor de toekomst

Elk van bovengenoemde ontwikkelingen raakt zowel individuele ondernemers (producenten) als hun diverse organisaties. De verschillen tussen de diverse ontwikkelingen zijn van dien aard dat een generieke strategie niet mogelijk is: elke ontwikkeling vraagt om een eigen strategische afweging. Tegelijkertijd wordt zichtbaar, dat elk van de gesignaleerde dominante omgevingsfactoren in verschillende mate een rol spelen bij de bepaling van strategie en kennisbeleid.

Uitgaande van de 5 cases zijn de volgende overall-dilemma's geformuleerd als basis voor verdere discussie:

- Als er wereldwijde netwerken ontstaan voor productallocatie (sourcing) en marketing, kunnen Nederlandse producenten daarin slechts volgen of kunnen zij zelf een strategie ontwikkelen om zelf een sterke rol te spelen? Wat kunnen tuinbouworganisaties daarin betekenen?
- Als internationale afnemers (consumenten en retail) de condities bepalen waaraan producten moeten voldoen, kunnen Nederlandse producenten daarin slechts volgen of zelf een strategieën ontwikkelen om een eigen positie in te nemen? Wat kunnen tuinbouworganisaties daarin betekenen?
- Als ondernemerschap, innovatiekracht en kennisontwikkeling succesfactoren zijn dient de glastuinbouw die in te zetten om het nationale complex te versterken of is het juist strategisch om deze condities internationaal uit te buiten?
- Als shareholders value voor grote investeerders een belangrijke rol gaat spelen, wat betekent dat dan voor de ketenpositie van producenten en voor de marketing van ontwikkelde kennis?

1. Inleiding

De Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) en de Nationale Raad voor landbouwkundig Onderzoek (NRLO) hebben het initiatief genomen om samen te werken aan het thema "Glastuinbouw 2020: naar een vitale en gerespecteerde sector". De NRLO-toekomstverkenning "Agrosector 21^e eeuw: ambities voor de 21^e eeuw" vormt de aanleiding voor deze samenwerking. In het thema "Glastuinbouw 2020" zijn de speerpunten voor de glastuinbouw uitgewerkt. Eén van de speerpunten is het sub thema "Internationalisering en globalisering".

Het Nederlandse glastuinbouwcomplex is al decennia lang met groenten en bloemen internationaal actief. In de bloementeel is sprake van een exportaandeel van 70% of meer. Veel export is gericht op de Europese buurlanden, maar steeds meer vergroot het speelveld zich tot exportmarkten in de hele wereld. De internationalisering dringt door in alle haarvaten van het glastuinbouwcomplex: uitgangsmateriaal en veredeling, toelevering, diensten, productie, handel, markten en consumenten.

Er doen zich allerlei trendbreuken voor op verschillend gebied waardoor de aard van de internationalisering lijkt te veranderen. Trendbreuken op het gebied van de informatie- en communicatietechnologie (ICT, e-commerce) en internationale handelspolitiek (liberalisering, WTO, deregulering) vergroten de bereikbaarheid van markten en mensen, verkleinen afstanden en versnellen de communicatie. Dat vergroot niet alleen de kansen van grote ondernemingen, maar ook die van kleine. De internationale concurrentie zal daardoor verscherpen, ook op de thuismarkten.

De vraag rijst hoe deze mondiale veranderingsprocessen de nationale en internationale tuinbouw raken. Welke strategie is nodig voor het Nederlandse glastuinbouwcomplex en welke nieuwe kennis- en innovatiebehoefte kan ontstaan? Zijn de actoren en netwerken van vandaag ook die van morgen (2020) en hoe zouden de onderlinge verhoudingen kunnen veranderen?

1.1. Doel

Het doel van het project is inzicht verwerven in de dynamiek van zich ontwikkelende internationale netwerken en de innovatieve kracht die daar van uit gaat.

Dit inzicht vormt een basis voor de beantwoording van de vraag wat de dynamiek in deze netwerken kan betekenen voor de strategie, innovatie- en kennisbehoefte van Nederlandse tuinbouwclusters en welke dilemma's en vragen daaruit voortvloeien.

Het glastuinbouwcluster is een uiterst complex geheel met veel spelers. In de uitwerking is daarom een beperking aangebracht. Er is vooral getracht de dilemma's en vragen te formuleren op 2 niveaus: het niveau van de individuele ondernemer/producent en dat van de organisaties van producenten.

1.2. Aanpak

In deze verkenning zijn de volgende fasen onderscheiden:

- Door middel van interviews met sectordeskundigen en actoren in de tuinbouw is een kwalitatieve schets gegeven van de te verwachten ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor het huidige glastuinbouwcomplex. Deze schets is aangevuld met desk research.
- In een brainstormsessie met experts en sectordeskundigen zijn de belangrijkste omgevingsfactoren geselecteerd. De resultaten van de interviews en de desk research waren daarvoor grondstof. Vervolgens werd er een aantal ondernemingen geselecteerd voor een case studie om de betekenis van de omgevingsfactoren beter te kunnen inschatten aan de hand van een "levend" voorbeeld. Deze ondernemingen laten zien welke internationale dynamiek er nu al gaande is.
- Per case is in kaart gebracht hoe de ondernemingen opereren in hun (internationale) netwerk, wat de betekenis is van ICT-ontwikkelingen, en hoe zij omgaan met partners, allianties en toeleveranciers. Voor de uitwerking van de cases werden interviews gehouden met de direct betrokkenen van de betreffende organisaties. Daarnaast werden gesprekken gevoerd met personen uit aanverwante bedrijven of gelieerde organisaties.
- De uitgewerkte cases zijn besproken op een bijeenkomst met deelnemers uit de glastuinbouw.
- In elke case is getracht de mogelijke dilemma's en vragen te formuleren voor producenten en hun organisaties in de glastuinbouw.

1.3. Leeswijzer

In dit inleidende hoofdstuk zijn de probleem- en doelstelling en de aanpak van de verkenning beschreven.

In hoofdstuk 2 wordt een beeld gegeven van de belangrijkste uitspraken van sectordeskundigen over de toekomst van het tuinbouwcomplex. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een selectie van de belangrijkste omgevingsfactoren (drijvende krachten) en de

ondernemingen die als case kunnen dienen om de impact van de omgevingsfactoren beter in te schatten.

In hoofdstuk 3 worden de 5 cases beschreven.

In hoofdstuk 4 worden de dilemma's, vragen en uitdagingen per case beschreven voor zowel ondernemers/producenten en hun organisaties. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele overall-dilemma's.

2. Internationale dynamiek in en rond de glastuinbouw¹

Dit hoofdstuk is een bloemlezing van opvattingen en ideeën van experts en sectordeskundigen over de toekomst van de glastuinbouw in Nederland in een internationale context. De diverse meningen zijn in een aantal rubrieken gerangschikt. De opvattingen zijn soms tegenstrijdig. Sommige prikkelende opvattingen zijn van slechts één persoon, in andere gevallen delen meerdere personen een bepaalde opvatting. Door juist uitersten en controversiële meningen op te nemen in deze bloemlezing is een kwalitatief overzicht verkregen van sterk uiteenlopende meningen. Deze bloemlezing vormde de basis voor de latere selectie van de belangrijkste omgevingsfactoren (drijvende krachten) en de keuze van ondernemingen voor de case studies.

2.1. Een bloemlezing uit interviews

Globalisering

- De internationale markten, waar Nederland van oudsher op gericht was (Engeland, Duitsland) worden meer en meer onderdeel van een geïntegreerde Europese markt. Daarop neemt de internationale concurrentie toe en nieuwe spelers treden toe, zoals internationale bedrijven met grote financiële buffers.
- Het centrum van glastuinbouwactiviteiten ligt nu nog goeddeels in Nederland. Die clustering geeft een grote toegevoegde waarde. De concentratie van productie, kennis en handel in Nederland zal afnemen.
- De voordelen van het cluster gelden zowel op nationaal als internationaal niveau. Er moet vooral niet al te eng regionaal gedacht worden. Over het algemeen biedt de sierteeltcluster meer mogelijkheden dan de groenten. Er ontstaat een wereldwijd productiecomplex. Die (internationale) productie wordt nu voor een groot deel in Nederland verhandeld met alle voordelen van de aanwezigheid van de voorzieningen en kennis op het gebied van vervoer, vermarkting en distributie.
- Sectorvreemde partijen (bijvoorbeeld Japanse ondernemingen in de kunststofbranche) willen graag investeren in de sierteelt. Het succes van derden in de sierteelt komt tot stand doordat ze kapitaalkrchtig zijn en gebruik maken van Nederlandse kennis.

¹ Alleblas en De Groot, LEI.

- In de toekomst zullen meer nieuwe investeerders in het glastuinbouw zich aandienen. Er zal een bont patroon van internationale samenwerkingsvormen, fusies, allianties, partnerships ontstaan. Een kapitaalkrachtige onderneming als Dole ziet de toegevoegde waarde en zal de aanloopmoeilijkheden overwinnen. Zij hebben hun sporen reeds verdiend in logistiek, bij retailers en met betrekking tot algemene kennis van de keten.
- De Noord-Zuid-as blijft van kracht maar er zullen accentverschuivingen plaatsvinden. Afrika zal meer voor de Europese markt gaan produceren, Zuid Amerika meer voor de Noord Amerikaanse markt. De productie zal deels uit Nederland verdwijnen. De bulkproducten kunnen elders goedkoper en beter worden geteeld. Bij de groenten zal de Nederlandse positie verder achteruitgaan. Voor anjers en rozen geldt dat ook.
- De sierteelt is een global player op een global market. Dat betekent dat de buitenlandse producenten op dezelfde wijze zullen moeten worden behandeld als de Nederlandse.

Markt en logistiek

- Handel in groenten en bloemen toont grote verschillen. Het aandeel voor groenten, fruit en aardappelen ligt bij het grootwinkelbedrijf op 75%. Voor de bloemen is dat maar 15%. Dat kan in de toekomst oplopen tot 35 tot 40%.
- In de sierteelt onderscheidt men dure (samengestelde) boeketten, eenvoudiger boeketten en zeer gewone boeketten. Met name voor die laatste twee categorieën is in de supermarkt nog groei mogelijk. Wat betreft de duurdere boeketten kan de handel een flink deel van de hoogwaardige arbeid die er in gestoken moet worden zelf leveren.
- Er zijn twee routes om de bloemen bij de consument te krijgen:
 - (1) het GWB wordt bevoorradt uit een distributiecentrum van de handel die ook verantwoordelijk is voor de aanvoer in de winkel;
 - (2) shop in a shop: het GWB verhuurt een deel van de winkel aan zelfstandige winkeliers die alles zelf regelen.
- Over 15 à 20 jaar wordt eenderde van de sierteeltproducten verkocht via de supermarkten, eenderde via e-commerce en eenderde op de klassieke wijze via de detailhandel.
- De Nederlandse omstandigheden (kostprijs, ruimtelijke druk, milieuwetgeving) maken pure concurrentie op basis van de prijs van het product steeds moeilijker. De kracht van Nederland zit in de toegevoegde waarde: innovatie, verpakking, vermarkting, kennis, logistiek, enzovoort). Daarmee moeten we de concurrentie een slag voor zijn, maar we moeten beseffen dat het een fragiel evenwicht is.

- De externe en interne logistieke ontsluiting is een probleem voor de Nederlandse tuinbouw. De HSL (HST) gaat oplossingen aandragen (reductie verkeerscongestie) als de aanleg niet al te veel wordt vertraagd. Om het interne logistieke probleem op te lossen moet er genuanceerd gezocht worden naar alternatieven. Daarbij valt vooral te denken aan andere tijdstippen van aanvang klokverkopen zodat de goederenstromen beter gespreid worden en ook nog eerder bij de detaillist zijn.
- De rol van de informatie is sterk veranderd. De toename van de informatie en de snelheid waarmee ze verkregen wordt is fenomenaal gestegen. Vroeger reisde de informatie met het product mee, nu is er sprake van omkering van de stroom: de informatie-uitwisseling gaat uit voor de fysieke afhandeling. Bovendien gaat kennisuitwisseling sneller en sneller en worden internationaal op logistiek gebied allerlei optimaliseringsmodellen onderzocht.
- De retail wordt steeds groter en geconcentreerder in Europa door overnames en samenwerking. Misschien komen er in de toekomst daarom in Europa slechts enkele depots van waaruit verdere distributie plaats zal kunnen vinden. De handel in groenten en bloemen blijft waarschijnlijk gescheiden. Logistieke koppeling van groenten en bloemen vanuit een verdeelpunt of distributiepunt zou wel goed mogelijk zijn.

Veranderende allianties en netwerken

- De structuren die we nu hebben zijn moeilijk buiten spel te zetten, Nu zijn er nog veel kleine handelaren die een vrij hechte geïntegreerde structuur vormen. Maar schaalvergroting, die je overal ziet, bedreigt dat.
- Het binnenkomen in de agribusines door derden wordt gemakkelijker naarmate de retailers Europees worden. Daarbij hoeft niet per se vanuit de productie gedacht te worden. Om schaalgroote te krijgen moeten er samenwerkingsverbanden worden gecreëerd en moeten bedrijven onderdeel uit gaan maken van een internationaal netwerk totdat een 'totale internationale business' is ontstaan. Bij veredelaars en stekbedrijven zie je zo'n internationale ontwikkeling met overal ter wereld vestigingen.
- De bloemenbusiness kenmerkt zich door haar gefragmenteerde structuren. Samenwerkingsverbanden tussen grootwinkelbedrijven (Albert Heijn) en bijvoorbeeld Dole zijn niet echt te verwachten. Albert Heijn heeft geen behoefte aan een internationale inkoopmacht. Zij wil een aantal mogelijke leveranciers om zich heen om het voordeel van de onderlinge concurrentie te blijven behouden. De handel gaat meer en meer internationaal sourcen. Horizontale samenwerking, verticale samenwerking en schaalvergroting. Er zal bij de handel een voortdurende beweging moeten zijn. Nederland moet zich echter niet rijk rekenen aan internationale samenwerkingsverbanden. Ze mislukken vaak omdat verschillende culturen gemakkelijk botsen.

- De veiling hoeft niet bang te zijn dat er allianties gesloten worden tussen productie en het grootwinkelbedrijf zodat de veiling buiten spel zou worden gezet. Transacties worden eerder kleiner dan groter door het JIT-principe (just-in-time). Dat vraagt een juist grotere coördinerende rol van veilingen. Het grootwinkelbedrijf heeft simpelweg belang bij een goed product tegen lage kosten en hebben helemaal geen behoefte om leveranciers tegen elkaar uit spelen. Zij hebben behoefte aan langdurige relaties en open transparante procedures die een acceptabele en liefst consistente winkelprijs opleveren.
- Dole kan een kans maken als zij de expertise in het bloemenvak eigen maakt en op voorwaarde dat zij de specialistische kennis kan verwerven. En dan moet ze ook nog rendement gaan maken. Voorlopig moet Dole het vak nog leren en heeft de Europese handel een voorsprong op het gebied van kennis over (de handel in) de producten.
- Het idee van de coöperatie die alle problemen voor de telers oplost, is verouderd maar veel telers denken nog steeds zo. In ieder geval zal een nieuwe coöperatie andere waarden, normen en doelen moeten hebben die aangepast zijn aan de huidige tijd. Het grootwinkelbedrijf heeft een stabiele grip op de keten en controle daarvan en dat vraagt commitment van de teler. De coöperatie nieuwe stijl zal nadrukkelijk met dat spanningsveld rekening moeten houden.
- Derden of combinaties van nieuwe partijen kunnen de producten zonder al te veel moeite op internet zetten. Zij hebben vaak geen last van belastende of ontmoedigende voorkennis door de moeizame weg van specifiek op tuinbouw gerichte informatie-overdracht en ontwikkeling van specifieke informatiesystemen.
- De nieuwe benadering van producenten met veel ongecoördineerde activiteiten van telersverenigingen heeft weinig kans van slagen op het internationale speelveld. Het individualistische optreden van producenten (en telersverenigingen) lijkt weinig kansrijk. Men is gewoon te klein in het internationale geweld.
- De grote drie (Fyffes, Dole, Chiquita) zijn sterk geïnteresseerd in de glastuinbouw. Ze zoeken naar mogelijkheden voor echte toegevoegde waarde. Met een nieuwe combinatie die door of met die partijen ontstaat, kunnen groenten en bloemen in een bestaand distributiekanaal meeliften. De geëigende en al lang gebruikte distributiekanaalen zijn daar een goed middel voor.
- Waarom hebben de grote drie (Dole, Fyffes, Chiquita) ondanks de kleine winstmarge bij de handel in groenten en fruit toch belangstelling voor Europese bedrijven? Dat komt voort uit de behoefte om een totaalpakket te leveren. Op de markt voor verse groenten en zacht fruit hebben ze op dit ogenblik weinig. Zij hebben bij uitbreiding van hun pakket dus veel te winnen. Er is als het ware een natuurlijke behoefte om partners te hebben.

Innovatie, kennis en leren

- Nederland heeft economisch gezien een aantal voordelen die men verder moet valoriseren. Het betreft vooral het kennisniveau en het kennisnetwerk. De spelers in dit netwerk zijn de belangrijkste drijvende krachten voor de toekomst. De toekomstige innovatie gaat daardoor voor een zeer groot deel vanuit Nederland gevoed worden. Misschien is het zinvol alleen de innovatieve teelten hier te houden. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan medicinale gewassen en kruiden. Verder is het hele kennis- en onderzoekscomplex en de ervaring met handel en vermarkting van groot belang.
- Een aspect dat van groot belang kan zijn bij de dynamiek van toekomstige netwerken en structuren is de bereidheid om dingen af te leren (un-learning). Veilingen en andere organisaties in het agribusinesscomplex hebben grote bedragen geïnvesteerd en veel moeite gedaan om ten behoeve van de handel en vermarkting snelle informatieoverdracht te bewerkstelligen
- De nieuwe generatie, waartoe ook sectorvreemde partijen mogen worden gerekend, heeft geen last van een voorgeschiedenis van moeizaam ploeteren en heeft geen investeringen gedaan in hardware en specifieke software. Zij kan zo gebruik maken van het internet.
- De kennisinfrastructuur is van eminent belang voor het complex. Hoe je het ook wendt of keert, dat blijft een taak voor de overheid en zal in de toekomst de kracht van het glastuinbouwcomplex goeddeels bepalen. Een aspect dat nog niet voldoende wordt uitgebuit, is onze voorsprong op het gebied van milieu.
- Als er sprake is van strategische heroriëntatie dan moet deze vanuit de sector komen en kan die niet van boven opgelegd worden. Er is ook geen reden om het roer radicaal om te gooien maar veeleer een strategie van pro-actie. Maar de gouden regel is dat er altijd een goed plan aan ten grondslag moet liggen dat goed geïmplementeerd zal moeten worden.
- Het is niet verstandig dat de Nederlandse productiebedrijven in het buitenland de handel zelf ter hand nemen omdat ze denken anders uitgespeeld te worden. Die bedrijven en telers(verenigingen) gaan nutteloos miljoenen investeren in een eigen infrastructuur, relatienetwerk en kennisopbouw terwijl die bij de handel er allang is. Op die manier worden er veel teveel kanalen worden gecreëerd die elkaar allemaal gaan beconcurreren.

2.2. Omgevingsfactoren als basis voor case studies

In de interviews springen er een aantal punten uit:

- De internationale context zal steeds grotere impact krijgen op het Nederlandse glastuinbouwcomplex. De productie, kennis en handel zullen zich minder in Nederland concentreren en veel internationaler verspreiden.
- Kapitaal gaat een steeds belangrijker rol spelen. Nieuwe kapitaalkrachtige partijen, al dan niet uit de sector, zullen het voortouw nemen. Er zal een bont patroon van nieuwe samenwerkingsvormen ontstaan.
- De handel gaat meer en meer internationaal sourcen.
- Er is sprake van omkering van de informatiestroom. Vroeger reisde de informatie met het product mee. Nu gaat de informatie-uitwisseling uit voor de fysieke afhandeling.
- Internetgebruik en e-commerce gaan toenemen en ook dat trekt nieuwe, sectorvreemde partijen aan.
- De externe, internationale concurrentie zal verder toenemen. Nationale factoren, die invloed hebben op de concurrentiepositie (logistiek, ruimtelijke ordening, milieuwetgeving) zullen van groter belang worden.
- De mogelijkheden van telersverenigingen om voor relatief kleine bedrijven op de markt kansen te creëren zijn beperkt. Er zou geen geld geïnvesteerd moeten worden in structuren die elkaar gaan beconcurreren.
- Het grootwinkelbedrijf heeft steeds meer grip op de keten en controle daarvan. Daarop moet de producent inspelen.
- De rol van snelle informatieoverdracht en vertaling van de wensen van de consument naar de teler wordt van steeds groter belang.
- Kennisontwikkeling en -eigendom wordt van doorslaggevend belang voor de continuïteit van de sector.

Selectie van cases

De resultaten van de interviews vormden de belangrijkste input voor een brainstormsessie met experts en sectordeskundigen. De vraag stond daarbij centraal welke omgevingsfactoren of drijvende krachten de toekomst van de glastuinbouw sterk zouden gaan bepalen.

Er werd tijdens deze bijeenkomst geredeneerd vanuit 2 verschillende invalshoeken:

- uitgaan van de klassieke bedrijfskolom en van daar uit selecteren van bedrijven die een opmerkelijke internationaliseringsstrategie voeren;
- uitgaan van de belangrijkste omgevingsfactoren of drijvende krachten en bedrijven selecteren met een strategie die inspeelt op deze één van deze drijvende krachten.

Voor deze verkenning is er voor gekozen om uit te gaan van de belangrijkste omgevingsfactoren:

- ontstaan van ondernemingen met mondiale netwerken;
- informatie, kennisontwikkeling en kennisbescherming;
- kapitaal;
- ICT en e-commerce;
- consument als sturende factor.

Binnen het bestek van deze verkenning was het slechts mogelijk een beperkt aantal cases nader te analyseren en de betekenis er van voor de producenten en hun organisaties in kaart te brengen. Dat heeft geleid tot de volgende selectie van ondernemingen voor de case studies:

(Dominante) omgevingsfactor	Cases
Mondiaal netwerk voor sourcing en marketing	Dutch Flower Group
ICT en e-commerce	Floraplex
Internationale marketing en ketenregie	Fyffes
Consumentgedreven productvernieuwing	Rijk Zwaan
Kennisbescherming in de Nieuwe Economie	Media- en software-industrie

De cases zijn uitgewerkt in de paragrafen 3.1. tot en met 3.5.

3. Case studies

3.1. Dutch Flower Group: internationale netwerk- vorming voor sourcing, marketing en afzet²

3.1.1. De onderneming in vogelvlucht

De Dutch Flower Group (DFG) is ontstaan uit een fusie tussen twee handelsondernemingen in snijbloemen en planten, te weten: 'Van Duyn Group' uit Naaldwijk en 'OZ Group' uit Aalsmeer. De redenen voor de fusie zijn terug te voeren tot de steeds hogere eisen die de bloemen- en plantenmarkt stelt aan de schaal, de internationale focus en aan kwaliteit van het product en de dienstverlening. Bovendien is spreiding van de omzet in verschillende marktsegmenten noodzakelijk. Een andere belangrijke drijfveer achter de fusie tussen beide familiebedrijven is dat ze elkaar op allerlei gebied goed aanvullen.

De Dutch Flower Group heeft zich (vooral in Engeland) sterk ontwikkeld in het supermarktsegment. Het bedrijf is goed thuis in de traditionele afzetkanalen zoals groothandel in bloemen en planten. Verder is het actief op het gebied van inkoop, verwerking en distributie van snijbloemen en planten. De Dutch Flower Group is wereldwijd actief in import en export van een breed assortiment snijbloemen en planten.

Onder de Dutch Flower Group opereren vele zelfstandige werkmaatschappijen. De DFG is als holding verantwoordelijk voor het beleid, de strategie op lange termijn, financiële zaken, beleidsmatige lijnen op het gebied van personeel en organisatie, automatisering en administratie. De bedrijven hebben zelf operationele verantwoordelijkheid. De eigen cultuur van de bedrijven wordt hiermee bewust in stand gehouden. Deze kleinschaligheid binnen een groter geheel bevordert de slagvaardigheid van het hele bedrijf.

Er werken bij DFG in totaal 600 mensen.

In zijn algemeenheid kan ten aanzien van de ontwikkeling van de groothandel naar 2020 de volgende driedeling gemaakt worden:

1. door clustering ontstaan maximaal 3 of 4 topbedrijven met een omzet groter dan *f* 500 à *f* 600 miljoen;

² Alleblas en De Groot, LEI.

2. het middensegment wordt gevormd door 20 à 30 handelaren met een omzet van 100 miljoen tot f 500 miljoen;
3. een groot aantal kleine exporteurs met een omzet beneden de f 100 miljoen; dit worden deels niche-players en zullen deels worden opgeslokt door het middensegment.

De DFG kan ondergebracht worden in de eerste categorie. Ze heeft thans een omzet van rond de f 650 miljoen en verwacht een jaarlijkse autonome groei van 10 à 15%. De marktgroei wordt vooral verwacht in het grootwinkelbedrijf. Naast groei bij bestaande afnemers ziet de Dutch Flower Group kansen bij grootwinkelbedrijven in andere Europese landen en in de Verenigde Staten. Bij de traditionele afnemers wordt in Europa een beperkte groei verwacht en in Azië een aantrekkelijk markt.

Het is in deze tijd van fusies en allianties waarschijnlijk niet onmogelijk dat de DFG samen zal gaan werken met een nieuwe grote partner. Maar dan zal in ieder geval de strategie van de nieuwe partner herkenbaar moeten zijn en niet strijdig moeten zijn met die van de DFG. In Europa wordt een dergelijke alliantie echter niet verwacht en is ook niet nodig omdat de DFG daar marktleider is en het op eigen kracht kan roeien. In Azië of Amerika waar de DFG niet zo dominant is, wordt dat niet bij voorbaat uitgesloten.

Het is niet aannemelijk dat de DFG in de toekomst een totaalpakket van groenten en bloemen gaat leveren of allianties aangaat om dat te bereiken. Het bedrijf is daarover recht in de leer. Haar core-business is bloemen en dat zal zo blijven. Die twee productgroepen hebben volgens de DFG qua organisatie, inkoop en afzet niet zo veel met elkaar uit te staan. De ervaring die andere handelsbedrijven daarmee hebben wijzen ook duidelijk in die richting. Disselkoen en Van Dijk Delft zijn bijvoorbeeld bedrijven die al of niet succesvol beide productgroepen in hun pakket hebben. Maar in alle gevallen zijn het aparte businessunits. Ook bij gigant Dole is de bloemendivisie volledig onafhankelijk van de groentedivisie. Het enige voordeel dat Dole of andere grote spelers zoals Sunkist of Chiquita door het samenbrengen van groenten en bloemen zouden kunnen hebben, is de naamsbekendheid. Ook logistiek gezien zijn er volgens de DFG geen voordelen te behalen door het samengaan van genoemde productgroepen.

Doel van de onderneming

Het hoofddoel van de Dutch Flower Group is wereldwijd partner te zijn in bloemen en planten. De strategie die daartoe moet leiden, kan opgedeeld worden in 5 aspecten:

- het wereldwijd creëren van een netwerk op marketing en sourcing;
- vestigingen dicht bij de klant;
- het imago van DFG: een naam voeren die krachtig in de markt staat;

- streven naar integrale ketenbeheersing.

3.1.2. Strategische speerpunten

Integrale ketenbeheersing door category-management

De afgelopen jaren is category-management voor de DFG een belangrijk speerpunt geworden. Category management is een vorm van integrale ketenbeheersing en kan leiden tot ketenverkorting. Per saldo wordt de handelsfunctie van de producent en groothandel sterker. Door toepassing van het principe van category-management kan de retailer een minder prominente rol krijgen. In de praktijk betekent het dat er door de handel i.c. DFG voor verschillende doelgroepen ook verschillende assortimenten worden vastgesteld om de consument te bereiken en dat de retailer in feite taken en verantwoordelijkheden delegeert aan de handel.

Deze ontwikkeling is interessant omdat DFG haar eigen positie ermee kan verstevigen en tevens de totale omvang van de business kan vergroten. De DFG heeft vijf man fulltime in dienst die zich met het verbeteren van de kwaliteit bezighouden. In Engeland (Mark and Spencer) wordt aan deze manier van management meer aandacht besteed dan in overig Europa. Als de betreffende relatie van de DFG met de supermarkt langer duurt en groeit, komt er steeds meer bij kijken en wordt er meerwaarde aan toegevoegd door de kwaliteit te borgen, logistieke processen te verbeteren en de lead-times terug te brengen. Op deze wijze ontstaat er een win/win-situatie waardoor ook de omzet van de supermarkten zal groeien. De doelstelling verschilt echter per supermarkt. De praktijk leert dat supermarkten afhankelijk van hun eigen capaciteit en inzicht steeds meer gaan delegeren naar leveranciers. Zodoende komen er ook steeds meer zaken op het bordje van de groothandel c.q. de DFG. Sommige supermarkten houden echter vast aan hun eigen inkoper omdat zij die verantwoordelijkheid niet graag uit handen geven. Globaal zijn er bij samenwerking tussen groothandel en supermarkt drie typen van samenwerking te onderscheiden:

- Traditionele klant-leverancier-verhouding: leveren wat wordt gevraagd.
- Nauwe samenwerking op basis van category-management (het delen van informatie). De supermarkt heeft toch een eigen inkooporganisatie.
- De groothandel wordt verantwoordelijk gesteld voor het gehele functioneren en kan meesturen. Een vast percentage van de omzet wordt afgedragen aan de supermarkt. De DFG maakt zich er sterk voor om de omzet zo hoog mogelijk de krijgen en de uitval zo laag mogelijk te houden. Ze managet als het ware de winkel en is verantwoordelijk voor inkoop, presentatie, verkoop en voorraadbeheer.

Sommige retailers streven naar één leverancier van bloemen en planten. Het gaat om heldere contracten, langdurige betrouwbare relaties en gegarandeerde aanvoer over het hele jaar. Beiden zijn gebaat bij continuïteit van aanvoer en verkoop van het product. Bloemen en planten zijn (onder andere door veel uitval) een 'moeilijk' product voor de retail. De retailer verhuurt de ruimte en het personeel en stelt tegelijkertijd ook haar eigen omzet/winst veilig. In feite wentelt zij daarmee het risico als het ware af op de groothandel.

De DFG wil in de toekomst alle segmenten blijven beleveren. Ze heeft daar dan ook een eigen divisiestructuur voor opgezet met divisies voor supermarkt (van topsegment tot discount), groothandel (inclusief cash and carry) en import. De eigen organisatie is daar dus helemaal op ingesteld. De DFG heeft zich absoluut niet ten doel gesteld om straks één of twee supermarktketens te bedienen. Zij heeft bewust een spreiding aangebracht in haar segmenten en activiteiten. Alle doelgroepen worden bij de DFG door specifieke voor die doelgroep samengestelde teams benaderd en begeleid. Dat geeft de klanten het gevoel dat het team er helemaal voor hun alleen is en dat zij serieus genomen worden.

Logistieke stromen en systemen

Voor de beleving van klanten in buitenlandse regio's zoekt de DFG naar lokale partners. Het criterium is dat klanten binnen 24 uur beleverd moeten worden. Afhankelijk van de plaatselijke situatie wordt het doel bereikt door overname, allianties of zelf alles opzetten. Het vormen van allianties heeft de voorkeur omdat men in de betreffende regio de aanwezige kennis en ervaring kan benutten.

Of er aparte logistieke stromen gaan ontstaan door de regiogerichtheid van de DFG is afhankelijk van de volumestromen die gecreëerd worden. De traditionele stromen die altijd via Nederland hebben gelopen, zullen goeddeels in tact blijven. Nederland is zich in die positie ten opzichte van het buitenland nog steeds aan het versterken. We zien dat onder andere doordat de importstromen naar Nederland de afgelopen jaren meer toegenomen zijn dan in concurrerende landen. De verschillende producten worden dus voor het merendeel hier eerst geconcentreerd en gaan daarna hun weg over de wereld. Wellicht zullen voor bepaalde bulkproducten (rozen, chrysanten, anjers) handelsstromen ontstaan vanuit lokale productiegebieden (in Afrika) naar regionale supermarkten of naar distributiecentra van supermarktketens. Maar dat is alleen het geval als er voldoende volume wordt vervoerd. Voor exclusieve producten en boeketten zal Nederland als doorvoerland zeer waarschijnlijk een centrale rol blijven vervullen. Binnen een bepaalde straal van de veilingen zullen in Nederland in de toekomst wel distributie- of herverdeelcentra ontstaan. De locatie daarvan hangt af van het aantal productstromen en de kwaliteit van de regionale voorzieningen. Schiphol is zo'n plaats.

Of er ook distributiecentra verder weg van de grote binnenlandse glastuinbouwcentra gaan ontstaan of zelfs in het buitenland is nog relatief onzeker.

Als de veilingen op logistiek gebied het logistieke draaipunt van Europa willen blijven zullen zij initiatieven moeten nemen op het gebied van logistiek en distributie. Nu gaat nog ongeveer 90% van het bloementransport met vrachtwagens over de weg en een kleine 10% via luchttransport. Men verwacht dat het aandeel dat per trein vervoerd gaat worden binnen 10 jaar op ongeveer 20% uitkomt. Dat kan door koppeling van bloemenwagons aan gewone passagierstreinen. Daarnaast wordt gewerkt aan een Ondergronds Logistiek Systeem (OLS), dat een verbinding tot stand moet brengen tussen de veiling (en daaraan gelieerde bedrijven), Schiphol en een railterminal met aansluiting op het hoge snelheidstraject van de trein.

Wereldwijd sourcen van producten

Afrika is tot nu toe redelijk succesvol geweest bij de bulkproductie en zal dat in de toekomst ook blijven. In Afrika is het politiek klimaat behoorlijk instabiel. Zimbabwe is daarvan een voorbeeld. In Kenia en Zuid-Afrika kan in principe hetzelfde gebeuren. In Spanje zien we duidelijk een inhaalrace voor de productie van bepaalde gewassen (bijvoorbeeld anjers). De Spaanse telers hebben vooral de laatste jaren aan professionaliteit gewonnen en zullen in de nabije toekomst dat van Nederland evenaren. Nederland zal als productieland belangrijk blijven. Er zal echter in de toekomst nog meer sprake zijn van twee verschillende productierichtingen. Er zullen telers zijn die op grote gespecialiseerde bedrijven bulk- of bulkachtige producten telen en er zal een groep zijn die op kleine schaal specialiteiten teelt voor de export of voor de Nederlandse markt.

Wereldwijde kwaliteit

De DFG volgt op het gebied van de kwaliteit van de producten de specificaties van de klanten, maar heeft ook haar eigen kwalificaties op het gebied van Florimarkt en ISO. Deze laatste zorgen voor de door de DFG gecreëerde toegevoegde waarde zodat de juiste producten op het juiste moment worden afgeleverd. Voor de realisatie van een en ander speelt de eigen afdeling 'Kwaliteit' van de DFG een belangrijke rol. Die afdeling bepaalt in overleg met de telers dat producten op de juiste wijze worden afgeleverd.

3.1.3. Conclusies

De case Dutch Flower Group leidt tot een aantal conclusies. De belangrijkste zijn:

1. In 2020 zullen er wereldwijd in de sierteelt 3 of 4 zeer grote handelsondernemingen bestaan met een omzet van meer dan f 500 miljoen.

2. Bloemenhandelsondernemingen zullen wereldwijd netwerken opzetten om in alle productiegebieden te kunnen sourcen en alle markten te kunnen bedienen.
3. Category-management wordt een steeds belangrijker speerpunt.
4. Afrika en Spanje zullen als productiegebieden belangrijker worden. Nederland zal als productieland een belangrijke positie in blijven nemen.

3.2. Floraplex: een nieuw elektronisch handelsplatform uit een onverwachte hoek³

3.2.1. De onderneming in vogelvlucht

Floraplex is een onderdeel van het Amerikaanse bedrijf World Commerce Online (WCO). Het hoofdkantoor is gevestigd in Orlando (Florida, Verenigde Staten).

Momenteel zijn er ook kantoren in Colombia, Ecuador, Nederland, Kenia en Israël. Voor WCO is beursnotering in voorbereiding.

De ontwikkelingen bij WCO zijn voortgekomen vanuit een oud idee om in Amerika veilingen te organiseren. Dat idee is, mede doordat de groothandel de gang van zaken strak in de hand heeft, niet van de grond gekomen.

De core business van dit bedrijf is het ontwikkelen en exploiteren van elektronische handelssystemen voor bederfelijke producten (e-commerce). Zij doet dit zowel voor bedrijven (private trading communities) als voor bedrijfstakingen (global trading communities). WCO is met Floraplex in 1999 in Amerika van start gegaan als een van de 'global trading communities'.

De global trading communities bestaan 3 onderdelen:

- marktplaats: in- en verkoop van producten voor alle schakels van de bedrijfskolom in een internationale context;
- communicatie: internetpagina's met chat rooms, message boards, gratis software, sites en index;
- informatie: nieuws, artikelen, product databases, marktinformatie, scholing, enzovoort.

Voor bedrijven die zichzelf willen profileren en die geen behoefte hebben aan een wereldwijd systeem ontwikkelt zij gebruiksvriendelijke systemen voor in- en verkoop van hun producten, en systemen voor communicatie en informatie. WCO ontwikkelt ook reclame voor Internet in de vorm van elektronische banners, folders en brochures. Tevens

³ Alleblas en De Groot, LEI.

biedt WCO zelf reclamemogelijkheden via internet (web marketing). WCO ziet zich als een 'nieuwe telefoonmaatschappij'. Zij leveren diensten aan klanten zoals e-commerce systemen. Klanten die daar gebruik van maken, hoeven zelf geen ingewikkelde systemen te bouwen.

Het doel van WCO is om met Floraplex de sierteeltbusiness een complete en centrale e-commerce oplossing bieden voor wereldwijde handel, communicatie en opleidingen. Met Floraplex wil men uitgroeien tot de internetsite voor de sierteeltsector wereld wijd. Het Europese deel van het systeem is het voormalige FPN (Flower Purchase Net), dat reeds in 1998 in Nederland ontwikkeld is. Beide systemen zijn thans geïntegreerd in één Floraplex. Het nieuwe systeem is uiteindelijk op termijn bestemd voor de gehele bedrijfskolom. Voorlopig gaat de meeste aandacht uit naar de transacties tussen groothandel en kweker (business to business, B2B).

De sierteelt is als speerpunt gekozen omdat het in vergelijking met groenten en fruit relatief klein en overzichtelijk is. De markt is erg gefragmenteerd en vaak inefficiënt door verbrokkelde informatie-overdracht, de heterogeniteit van de producten, het grote volume en de beperkte houdbaarheid van het product.

Op dit ogenblik zijn er vier productgroepen actief binnen Floraplex, te weten: chrysanten, rozen, alstroemeria's en gerbera's. Het aantal groepen zal in de nabije toekomst gestaag worden uitgebouwd.

Het Nederlandse bedrijf Cebeco participeert in het initiatief van Floraplex.

Naast Floraplex zijn Freshplex en Seaplex onder de vlag van WCO actief voor respectievelijk groenten en fruit en vis. Van deze systemen is Floraplex het meest ontwikkeld. De ervaring die bij een product wordt opgedaan kan snel worden toegepast als 'benchmark' om andere systemen sneller en praktijkgerichter te ontwikkelen.

3.2.2. Floraplex: e-commerce in de sierteeltsector

Van Floraplex gaat een zekere parapluwerking uit. Er hangen een aantal producten onder die allemaal met bederfelijke waar te maken hebben (perishable goods). Het systeem biedt drie soorten in- en verkoopfaciliteiten, te weten:

- Flower Purchase Network: voor in- en verkoop van sierteeltproducten voor kwekers en groothandel (met systemen voor handel met vaste prijzen en prijsvorming door onderhandelen);
- Floramall: groene en niet-groene materialen voor groothandel en retail;
- Florashops: online shop van detaillisten voor consumenten.

Als voordelen van Floraplex worden onder andere gezien een groter aanbod en groter markt bereik, een efficiënte communicatie langs korte lijnen, marktgerichter produceren,

continu operationeel met internet en geen investeringen voor individuele bedrijven in eigen systemen.

Floraplex lijkt qua werkwijze veel op de bij de veilingen functionerende bemiddelingsbureaus. Het biedt ondernemers in de sierteelt extra mogelijkheden om bloemen, bollen, boomkwekerijproducten en zaad via het internet te koop aan te bieden. Op dit ogenblik maken ongeveer 120 telers gebruik van het systeem. Zij geven aan welke hoeveelheden en soorten product zij tegen een bepaalde prijs op een nader aan te geven datum willen verkopen. Handelaren kunnen daar op ingaan. Het is mogelijk om over de aangeboden prijzen te onderhandelen. De teler kan zien of er meerdere handelaren zijn product willen afnemen en tegen welke prijs. Als hij beslist te verkopen, bevestigt hij zo spoedig mogelijk via het Internet de overeenkomst, en de koop is gesloten. Bij de verkopende teler rust vervolgens de zorg om de producten die via Floraplex zijn verkocht op de veiling af te leveren. De afrekening van de gehele transactie gaat op de conventionele manier via de veilingen die het bedrag afschrijven van de groothandelaar en doorsluizen naar de aanvoerder. De veiling rekent voor haar inspanningen in deze een tarief van 2,2 à 2,9%, afhankelijk van de contractvorm en afspraak tussen kweker en veiling. Daarenboven rekende Floraplex aanvankelijk bij de kweker af tegen een tarief van 4%. Daarvoor in de plaats komt binnenkort een transactietarief in de vorm van abonnementsprijzen per maand, afhankelijk van de frequentie van gebruik.

Floraplex is een additioneel systeem dat ondernemers in de tuinbouw en groothandelaren voordelen biedt boven de directe (klok)afzet via de veiling. Evenals bij de bemiddelingsbureaus zijn prijsvorming en logistiek ontkoppeld, hetgeen voordelen biedt. De met de klokverkoop samenhangende vaak tijdrovende herverdeling hoeft niet meer plaats te vinden.

Ondernemers kunnen met Floraplex hun naamsbekendheid aanzienlijk vergroten en direct in contact komen met de volgende schakels in de keten. Dat opent ook perspectieven om de wensen van kopers concreet aan te horen en in te willigen. Deze leveringen op maat werken vaak ook kostenbesparend. Om de verkoopinspanningen voor de telers te verminderen heeft Floraplex zogenaamde 'market makers' in dienst genomen. Zij nemen de verkooptaken in overleg met de teler voor een belangrijk deel voor hun rekening.

Nieuwe problemen voor logistiek en kwaliteitscontrole?

De vraag dringt zich op of door e-commerce wellicht nieuwe logistieke problemen ontstaan. Waarschijnlijk is dat niet zo. Er is als het ware een voortdurende zorg voor optimalisatie van logistieke processen. Wat dit betreft ligt er een geweldige uitdaging voor de veilingen om de verzamel- en verdeelfunctie kritisch te bezien, oplossingen te

zoeken voor problemen en voorzieningen voor te treffen. In feite worden nu ook alle goederenstromen ten behoeve van een goede logistiek ontleed en dat zal in de toekomst bij veranderende systemen zo blijven. De toekomstige verdeelfunctie zal wellicht dicht bij de teler komen te liggen. Ook zal waarschijnlijk de voorraadfunctie meer bij de producent terecht kunnen komen. Dit zal er toe leiden dat de plaats of het land van productie door de handel meer als uitgangspunt voor de samenstelling van de productstromen gekozen zal worden.

Het is de vraag of er met of door Floraplex nieuwe netwerken ontstaan. De veilingen zijn van mening dat dit niet of slechts mondjesmaat zal geschieden. Het systeem biedt aan de bestaande kolom geen nieuwe gehele of gedeeltelijke infrastructuur.

De kwaliteitscontrole wordt niet door Floraplex uitgevoerd. Dat regelde de markt in het verleden zelf en dat zal ze in de toekomst ook zelf blijven doen. De verwachting is dat er in de toekomst een mondiale kwaliteitsstandaard zal komen door dienstverleners aan de bron (land van herkomst).

Floraplex: dominant of additioneel systeem?

Er is geen sprake van dat Floraplex de regie in de kolom of een deel daarvan zou willen of kunnen overnemen. Zij ondersteunt de belanghebbende partijen en is geen vervanging voor bestaande partijen of systemen. Zij levert een additioneel systeem en zij wil graag met belanghebbenden (handel, telersverenigingen, veilingen) samenwerken.

Het systeem dat Floraplex biedt kan wereldwijd gebruikt worden en andere systemen functioneren vaak regionaal of nationaal en zijn meestal slechts van toepassing op een deel van de bedrijfskolom. Globalisering van de handel kan met Floraplex juist door haar internationaal karakter versneld worden. Er zullen ongetwijfeld concurrerende systemen op de markt verschijnen. De ervaring leert dat degene die het eerst met een dergelijke (e-commerce) benadering gestart is, de grootste kans heeft om te overleven. Wat dat betreft wil Floraplex natuurlijk zijn concurrenten voorblijven en allianties aangaan met diverse partijen.

De verwachting van Floraplex is dat het uiteindelijk een door alle partijen te gebruiken systeem zal kunnen bieden. Waarschijnlijk zal op deze wijze op een termijn van 5 à 10 jaar 75% van de totale bloemenhandel via e-commerce verlopen. Slechts 25% van de productie zal over 10 jaar onder de klok doorgaan als daghandel.

3.2.3. Mening van (potentiële) gebruikers

Producenten

Telers zijn voorzichtig met Floraplex. Het liefst schakelen ze een tussenpersoon (bemiddelingsbureau, veiling) in die hun zaken behartigt. De geïnterviewden deelnemers verkopen slechts een klein gedeelte (10 tot 15%) van hun producten via Floraplex. Als voordelen worden genoemd de grotere geografische bereik voor relaties met de handel, een grotere transparantie in de prijsvorming en goede mogelijkheden voor voorverkoop. Als nadelen ziet men de kosten van deelname aan Floraplex (4% is gewoon te veel), de bedreiging van het klokveilen door Floraplex en het potentieel verstoren van bestaande langdurige relaties van telers en handelaren. Men wil de persoonlijke band niet prijsgeven voor een onpersoonlijk systeem.

De geïnterviewde telers denken dat Floraplex nog wel zal kunnen groeien maar zeker niet zoveel als Floraplex denkt. Zij zullen waarschijnlijk altijd het grootste deel van hun producten via de klok of via het bemiddelingsbureau blijven verhandelen. De klok blijft het medium omdat daar volgens de geïnterviewden telers de prijs het snelst en zuiverst tot stand komt. De nieuwsgierigheid naar de werking van het systeem is echter groot.

Handel

De handel noemt als mogelijke voordelen de makkelijker realiseren van voorverkoop en het snelle overzicht van het aanbod van telers waar ze allang zaken mee doen. Over de logistieke winst wordt verschillend gedacht. Het vervoer zal waarschijnlijk altijd via de veilingen blijven lopen. Het is vrijwel onmogelijk om direct van teler naar klant te vervoeren. Dat heeft alles te maken met ompakken en mengen van bloemen.

Als nadelen noemt men het tijdrovende karakter van afhandeling van de deal. Nadat men een bod uitgebracht heeft, is men afhankelijk van de alerte reactie van de kweker en dat kan vervelend zijn. De continuïteit is pas gewaarborgd als de deelnemers er voor gaan zitten en alert reageren. De handel heeft met het kopen via de klok een beter gevoel van vrijheid, bovendien ziet men het product voorbij komen en dat is bij Floraplex niet het geval.

Vooralsnog koopt men slechts een klein gedeelte (1 tot 5%) van de producten via Floraplex. De rest gaat via de klok, het bemiddelingsbureau of rechtstreeks via de teler. De inkopers waren gewend om via de klok te kopen. Dat was een vertrouwelijke en rechtstreekse manier.

Het systeem zou kunnen verbeteren als het mogelijk is de klanten van de handel mee te laten kijken zodat die zich daardoor beter kunnen voorbereiden op de te sluiten deal. Verbeteringen zijn mogelijk door eisen te stellen aan de snelheid van reageren door telers op een bepaald bod. Verder zal het waarschijnlijk met het systeem beter gaan als er meer telers gebruik van maken.

Ook bemiddelingsbureaus kunnen gebruik maken van het systeem van Floraplex.

Veilingen

Voor veiling ZON is het systeem operationeel. Volgens Veiling ZON zijn er voor haar leden met Floraplex extra voordelen te behalen. De veiling ziet voor de aangesloten kwekers in Floraplex een goede mogelijkheid om in contact te treden met handelaren uit het westen en daardoor hun markt te verruimen. De veiling bemiddelt zelf bij de organisatie van de verkoop en bij de logistieke afhandeling. Zij heeft voor die bemiddeling een speciaal tarief afgesproken.

Voor Bloemenveiling Holland wordt momenteel een op deze veiling toegespitst voorverkoopsysteem onderzocht.

Bloemenveiling Aalsmeer aarzelt nog, mede omdat zij een eigen systeem hebben en omdat het loslaten daarvan nog veel weerstand oproept. Men ziet Floraplex als een aanvullend systeem. Men geeft de voorkeur (nog) aan 'Floecom' dat net als Floraplex een elektronisch systeem is waarmee, kwekers, veilingen en handelaren kunnen werken. Floraplex is volgens deze veiling een communicatiesysteem waar kwekers en handelaren gebruik van kunnen maken mits ze de reeds bestaande afspraken met de veilingen nakomen. Die afspraken komen in principe overeen met de afspraken die gelden bij de transacties via het onder de vlag van de veiling functionerende bemiddelingsbureau. Als Floraplex taken van de bemiddelingsbureaus over zou gaan nemen, komt er een partij bij en dat kan druk geven op de marges.

Veiling Flora is dezelfde mening toegedaan. De veiling vindt dat telers vrij zijn in hun keuze voor welk systeem dan ook, mits het past in de huidige veilingregels.

3.2.4. Een eigen systeem van veilingen: Floecom

De veilingen zijn sinds enige tijd bezig met 'Floecom', een eigen elektronisch systeem voor koop- en verkooptransacties. In Floecom werken Bloemenveiling Holland en Bloemenveiling Aalsmeer nauw samen. Volgens deze veilingen wordt Floecom hét elektronische handelssysteem van de sierteelt. Het is nieuw systeem waarmee groothandel, veilingen en producenten elektronisch aan elkaar gekoppeld worden. Het systeem kan aanbiedingen en bestellingen verwerken. De basis bestaat uit een databank met het complete aanbod van beide veilingen. Het grote voordeel van het systeem is dat door standaardisatie van de berichten de transactiegegevens tussen alle schakels efficiënt kunnen worden uitgewisseld. Daardoor worden tijd en kosten bespaard. Het doel van Floecom is een volledige integratie in de administratieve systemen van de samenwerkende partners (ter vergelijking: bij Floraplex moeten de gegevens na het sluiten van de deal opnieuw in het systeem van de betreffende partijen worden overgenomen). Floecom wordt nu nog als pilotproject uitgetest. Verwacht wordt dat het voor het einde van 2000 operationeel is voor alle betrokken kopers en kwekers.

3.2.5. Floraplex als bedreiging of kans?

Zoals zo vaak bij de introductie van nieuwe systemen ziet met name de gevestigde orde Floraplex als een bedreiging. De technologie en de openheid van het systeem zijn nieuw voor de sector en wellicht daardoor door velen nog onbemind. Volgens de oprichters van Floraplex is dit een tijdelijk verschijnsel; zij zien het systeem als een extra kans om de markt voor sierteeltproducten te vergroten door additionele marktsegmenten te bereiken. De koop en verkoop en dus ook de prijsvorming worden transparanter hetgeen een snelle en goede afwikkeling zal bevorderen.

Floraplex wil de nieuwe technologie inpassen in de bestaande structuur en in de huidige systemen. Zij gaan ervan uit dat de rol van de veilingen en de handelaars en expediteurs niet drastisch gewijzigd zal worden. Waarschijnlijk zullen de verschillende systemen elkaar versterken in plaats van beconcurreren.

Afrekening van de transacties vindt via de veiling plaats. Floraplex neemt dus niet de financiële kant voor haar rekening. Het systeem van kopen en verkopen via Floraplex valt als het ware hiërarchisch onder de bestaande systemen. Het is ook geen systeem dat het kopen buiten de veiling om zal stimuleren. De rol van de veiling wordt waarschijnlijk wel steeds meer die van 'facilitator'. Daaronder vallen naast de hier genoemde financiële diensten ook de logistieke diensten.

Het systeem is er in eerste instantie voor kwekers maar uiteindelijk voor de hele keten. Geografisch gezien kent het nauwelijks beperkingen. Iedereen die toegevoegde waarde levert zal baat kunnen hebben bij een open en transparant systeem als Floraplex. Floraplex zal bijdragen tot een aantal nieuwe ontwikkelingen zoals 'global logistic management' en 'international quality management'. De primaire zorg daarvoor ligt echter niet bij Floraplex.

De commerciële toegevoegde waarde met nieuwe systemen als Floraplex is over het algemeen zeer betrekkelijk terwijl in de praktijk de toegevoegde waarde op logistiek gebied zeer groot kan zijn. Het systeem zou misschien op internationaal gebied wel kunnen werken (Afrika ten opzichte van Europa). De beschikbaarheid van sierteeltproducten kan er tevoren mee getoetst worden. Maar de uiteindelijke deal wordt toch weer afgemaakt met fax of telefoon. Het komt er op neer dat Floraplex ogenschijnlijk een oplossing biedt voor communicatie langs elektronische weg terwijl de praktijk bij de bedoelde deal veel breder is en ook weerbarstiger. Wil Floraplex werkelijk een bijdrage leveren, dan zal het hele traject van de toegevoegde waarde naar de retail meegenomen dienen te worden.

Ondanks alle nieuwe ontwikkelingen zal de klok een dominante positie in blijven nemen voor de prijsvorming en voor de handel. Binnen 5 jaar zal er echter voor het merendeel de producten een beeldscherm aansluiting komen zodat men niet meer lijfelijk in de afmijnzaal aanwezig hoeft te zijn. De daghandel zal tegen die tijd ongeveer 30% van de totale aanvoer bedragen. De e-commerce activiteiten zullen tegen die tijd eveneens

ongeveer 30% kunnen bedragen. Ongeveer 20% van de handel zal via lange termijncontracten geregeld worden en het resterend gedeelte van 20% gaat via korte termijncontracten en BVO (BuitenVeilingOm).

De verdienste van Floraplex is echter dat het de discussie over e-commerce aanzienlijk heeft versneld. Het is een marktplaats om in- en verkoop te faciliteren. Juist doordat zij een grote aanjager is in het bewustwordingsproces van virtuele activiteiten kunnen ook andere (bestaande) organisatie (veilingen) binnen de sector ervan profiteren. Het succes van andere systemen zoals Florecom en Floweraces (waar nu al 1500 detaillisten op zijn aangesloten) zou op termijn positief beïnvloed kunnen worden door de investeringen van Floraplex.

E-commerce systemen zullen in de toekomst hoe dan ook een vlucht nemen. De nieuwe systemen hebben het in potentie in zich het aanbod (en dus ook de vraag) te bundelen en relatief gemakkelijk met elkaar te kunnen koppelen. De kosten van gebruik van het systeem kunnen een rem zijn op de ontwikkelingen. Het is dan ook een positief punt de kweker zo weinig mogelijk te laten betalen voor de diensten. Bij een niet commercieel bedrijf is dat gemakkelijker dan bij wel commerciële bedrijven.

3.2.6. Conclusies

De belangrijkste conclusies uit de case Floraplex zijn:

1. Floraplex is een aanjager in het bewustwordingsproces van virtuele activiteiten. Daarvan kunnen ook andere bestaande organisaties zoals veilingen profiteren.
2. Floraplex is een onderdeel van het beursgenoteerde Amerikaanse e-commerce bedrijf World Commerce Online. Dit bedrijf ontwikkelt en exploiteert e-commerce systemen voor bederfelijke waren. Floraplex is het bedrijfsonderdeel voor sierteeltproducten.
3. Floraplex kan uitgroeien tot een belangrijk nieuw en efficiënt knooppunt tussen producenten en handelaren in de bedrijfskolom van sierteeltproducten. Verwacht wordt dat over 5 à 10 jaar ongeveer 30% van alle producten via e-commerce systemen verhandeld zal worden.
4. De nieuwsgierigheid naar de mogelijkheden van het systeem is groot, al is er zowel bij telers als handelaren aarzeling om op dit nieuwe systeem over te stappen. Het moet zijn waarde nog bewijzen.
5. Naast Floraplex, dat buiten de sector is ontwikkeld, zijn met name veilingen bezig een eigen systeem te ontwikkelen. Er kunnen dus in de toekomst meerdere internationale e-commerce handelssystemen naast elkaar bestaan. De vraag is wat dit kan betekenen voor de sterke positie die het Nederlandse complex nu nog inneemt in de internationale sierteeltproductie en handel.

3.3. Fyffes: service provider voor grote supermarkten en marketeer voor producenten⁴

3.3.1. De onderneming in vogelvlucht

Fyffes is de grootste distributeur van vers fruit en groente in Europa. De huidige onderneming is in 1986 ontstaan toen Chiquita, na in 1913 Fyffes te hebben overgenomen, een deel van de activiteiten in de verkoop deed. Deze activiteiten, inclusief de merknaam Fyffes

⁴ Klaver en Van Wijk, EUR.

werden door Fruit Importers of Ireland (IFF) onder leiding van de huidige topman overgenomen. De handelsonderneming IFF is vervolgens onder de naam Fyffes verder gegaan.

Fyffes heeft een productassortiment dat zowel groente, fruit als bloemen omvat, wat Fyffes samenvoegt onder de noemer 'fresh produce'. Van de totale omzet kwam in 1998 72% uit fruit, 24% uit groenten, en 4% uit andere zaken, waaronder bloemen. Bananen vormen de belangrijkste productgroep binnen Fyffes en bedragen ongeveer 30% van de omzet. Na Chiquita is Fyffes de grootste importeur van bananen van de EU-markt (tabel 1) en op de wereldmarkt is Fyffes de vijfde speler. Bekende merken die Fyffes in Nederland voert, zijn Turbana en Bonita.

Tabel 1: Aandeel in EU-bananenmarkt (2000)

Bedrijf	Marktaandeel
Chiquita	20%
Fyffes	18%
Dole	18%
Del Monte	11%

Bron: Philip Halpenny, Fyffes.

Naast bananen heeft Fyffes haar productassortiment uitgebreid richting groente, en in Scandinavië en de thuismarkten Ierland en het Verenigd Koninkrijk behoren bloemen ook tot Fyffes' activiteiten. Via een samenwerkingsverband met het Zuid-Afrikaanse Capespan is Fyffes in staat de Europese markt gedurende het gehele jaar te voorzien van het totale assortiment verse producten dat te koop is. Om haar positie te versterken heeft Fyffes in 1999 de internetmarktplaats Worldoffruit.com gestart, met als doel haar marktaandeel op de snelgroeiende digitale markt in fresh produce veilig te stellen. Sinds 1994 is de omzet van Fyffes met meer dan 50% toegenomen en in 1999 bijna 4,2 miljard gulden. Sinds 1996 is deze stabiel. Fyffes groeit hoofdzakelijk door overnames.

Tabel 2: Het aandeel van Fyffes in de EU fruithandel (1998)

Import van EU-lidstaten	1994	1995	1996	1997	1998
Totaal in miljard US\$	15,24	16,96	18,12	17,55	17,18
Aandeel Fyffes	5%	6%	7%	8%	8%

Bron: www.intracen.org.

De activiteiten van Fyffes omvatten (voornamelijk buiten de EU) de sourcing, import, marketing en distributie van fresh produce uit de gehele wereld. Binnen deze markt vervult Fyffes drie belangrijke rollen, deze betreffen:

- ketenregisseur, hoofdzakelijk van de bananenketen, dit is een volledig geïntegreerde keten;
- marketing/distributie voor de grote internationale productieorganisaties, waaronder Capespan (Zuid-Afrika), Carmel (Israel), Zespri (Nieuw Zeeland), Maroc (Marokko) en Turbana (Colombia);
- logistiek management voor grote afnemers.

Fyffes is om twee redenen van belang in de fresh produce sector:

1. met een aandeel van zes tot zeven procent van de verse groente- en fruitmarkt is Fyffes de grootste speler op de Europese markt;
2. via haar dochteronderneming worldoffruit.com (zie verder) loopt Fyffes voorop in de ontwikkeling van fresh produce handel op internet.

3.3.2. Organisatie en strategie

Fyffes is een multinationale handelsonderneming die actief is in meer dan 65 landen. De internationale activiteiten van Fyffes dienden aanvankelijk om de thuismarkt (Ierland en Verenigd Koninkrijk) van een betere aanvoer te voorzien. De sourcingfunctie heeft zich de afgelopen jaren echter enorm uitgebreid en Fyffes is vooral sterk geworden in de handelsstromen van buiten Europa naar Europa toe. Door de marketing en distributie voor de grote internationale productie-organisaties op zich te nemen, heeft de markt zich naast de thuismarkt uitgebreid tot het gehele Europese continent. Op deze schaal opereren weinig andere bedrijven. Als grote concurrenten ziet Fyffes de Amerikaanse ondernemingen Chiquita (bananen), Del Monte (ananas) en Dole (fresh produce), het Nederlandse The Greenery International met haar handelsondernemingen (onder andere Van Dijk Delft, Disselkoen en Boers) en de Atlanta Groep in Duitsland. Verder zijn

er vooral op lokaal niveau concurrenten, zoals Bochi dat sterk is op de Duitse markt en Minnaar dat sterk is op de Engelse markt.

Fyffes voert een fundamenteel andere organisatie dan de Amerikaanse fresh produce ondernemingen.

- a) In de bananensector heeft Fyffes, in tegenstelling tot bedrijven als Chiquita (VS), Del Monte (Mexico) en Dole (VS), zeer weinig activiteiten in eigen beheer. Ongeveer 5% van de bananenaanvoer komt uit plantages waarvan Fyffes het management voert, dan wel eigenaar is. Met andere producenten worden langdurige contracten aangegaan.
- b) De spreiding van bananenaanvoer is groot. Fyffes importeert zijn bananen hoofdzakelijk uit drie gebieden: de EU (Canarische eilanden, Martinique en Guadeloupe), het Caribische ACP-gebied (benedenwindse eilanden, Jamaica, Belize en Suriname) en Latijns Amerika (Colombia, Honduras, Guatemala en Costa Rica). Ongeveer 50% van de bananen komt uit EU/ACP-landen. De Amerikaanse ondernemingen halen een groter deel van hun productie uit Midden- en Zuid-Amerika. De ontwikkelingen rond het EU-bananenregime, waarbij de ACP landen op grond van de Lomé conventie een handelsvoordeel hebben, zijn voor Fyffes van groot belang. Fyffes heeft net als Dole enorm geprofiteerd van de quota onder het EU-bananenregime, ten koste van marktleider Chiquita die voor een groot deel afhankelijk is van bananen uit niet-ACP landen, en ten koste van kleinere importeurs. Fyffes en Dole konden fors groeien door overname van de kleinere importeurs en door het contracteren van productie uit ACP-landen. Wanneer de bescherming van de ACP-landen wordt opgeheven (waarschijnlijk in 2002) zal Fyffes zich uit deze gebieden terugtrekken.
- c) Fyffes chartert de meeste schepen, waardoor ze zeer flexibel is. Chiquita, Del Monte en Dole hebben de meeste schepen in eigendom. Doordat Fyffes deze spreiding hanteert en op deze manier werkt, worden de risico's van bananenproductie geminimaliseerd en daarnaast worden de operationele kosten laag gehouden.
- d) Fyffes heeft ongeveer 3.500 medewerkers; Dole en Chiquita respectievelijk 53.500 en 40.000. Omdat Fyffes langdurige relaties aangaat met haar toeleveranciers en tevens een hele grote afnemer is, kan ze wel, net als haar Amerikaanse concurrenten (tabel 3 en 4), de regie over de keten voeren zonder daarbij de hoge investeringskosten te hoeven dragen.

Tabel 3: Activa-vergelijking fresh produce ondernemingen

Totale activa op de balans in 1999 in duizend EURO

1 EURO = 0,95 US\$

Chiquita	2732,8
Dole	3193,7
Fyffes	467,1

Bron: Chiquita; Dole; Fyffes.

Tabel 4: Nettowinst voor belastingen als percentage van de omzet

	1995	1996	1997	1998	1999
Chiquita	1,09%	-1,13%	0,01%	-0,68%	-2,28%
Dole	0,60%	2,32%	3,69%	0,27%	0,97%
Fyffes	3,22%	3,52%	3,72%	4,05%	4,24%

Bron: Chiquita; Dole; Fyffes.

Relatie met overige stakeholders

Omdat Fyffes zeer veel activiteiten uitbesteedt en daarnaast niet altijd onder eigen naam opereert staat ze niet zo (negatief) in de schijnwerpers als de Amerikaanse concurrenten. Fyffes heeft ook een gedragscode ingesteld voor haar toeleveranciers. Hierin staan regels over de manier waarop met het milieu moet worden omgegaan. Daarnaast eist Fyffes van haar toeleveranciers dat ze haar werknemers een juiste beloning geeft (minimumloon of CAO-loon als dat er is) en dat de arbeidsomstandigheden aan zekere standaarden voldoen. Ze laat zich hierbij controleren door onafhankelijke inspecteurs.

Fruit, groenten en bloemen

Naast fruit handelt Fyffes tevens in groenten en bloemen. De voordelen van groenten liggen voor de hand: de afzetkanalen zijn dezelfde, de houdbaarheid en kwetsbaarheid van de producten komen overeen en de transportmethoden zijn identiek. Dat Fyffes in

Ierland en het Verenigd Koninkrijk ook in bloemen actief is, is het gevolg van overnames uit het verleden. De activiteiten zijn winstgevend en blijven daarom binnen de Fyffes-groep. In Scandinavië is Fyffes in bloemen actief vanwege de specifieke marktstructuur. Omdat de mensen in deze regio zeer verspreid over een groot gebied wonen, geschiedt de bevoorrading van winkels en supermarkten op een andere wijze. Bloemen, groenten en fruit worden in één lading gecombineerd om zodoende een rendabele beladingsgraad te realiseren.

Uitbreiding richting de sierteelt is echter nog niet aan de orde vanwege de verschillen met groente- en fruitsector. Het belangrijkste verschil daarbij is het retailkanaal. Fyffes heeft een distributienetwerk gericht op het grootwinkelbedrijf (GWB). Het is echter nog onbekend of bloemen en planten uiteindelijk in grote hoeveelheden via dit kanaal verkocht zullen worden. In Engeland lijkt dit wel het geval, maar in Nederland en Duitsland zeker nog niet. Zowel vanuit de bloemenveilingen als de handel ziet men het belang van het GWB, als marketingkanaal van de sierteelt voor het Europese continent, niet groter worden. De transactiegrootte op de bloemenveilingen wordt juist kleiner, wat er op duidt dat de diversiteit van de aankopen alleen maar toeneemt. Het GWB is daar niet op ingericht en zou juist baat hebben bij meer standaardisatie in het productassortiment. Zolang de marktontwikkeling richting GWB voor de afzet van bloemen niet zeker is, zijn ook de voordelen die Fyffes daarin heeft ten opzichte van de huidige bloemenhandel (het distributienetwerk naar het GWB toe) onzeker. Daarnaast zijn bloemen en planten een kwetsbaarder product dan groente en fruit. Vooralsnog ziet Fyffes buiten de bestaande activiteiten in bloemen en planten daarom geen mogelijkheden tot expansie. Een interessante vraag is waarom in de VS bloemen wel op grote schaal via het GWB worden verkocht.

3.3.3. Noodzaak tot schaalvergroting

De fresh produce markt is in de Europese Unie nog zeer versnipperd. Fyffes is de grootste fresh produce importeur van Europa met een marktaandeel tussen zes en zeven procent. Fyffes is één van de weinige ondernemingen die op Europese schaal opereren en de meeste concurrentie ondervindt Fyffes vooralsnog op lokaal niveau. Tabel 2 laat de ontwikkeling zien van het marktaandeel in fruit van Fyffes in de totale fruithandel van de Europese Unie.

In Nederland is de groente- en fruitsector lang een behoudende sector geweest. Pas halverwege de jaren negentig kwam daar verandering in met de vorming van de Greenery en, in reactie hierop, de vorming van telersgroepen. Er werd een veranderingsproces in gang gezet dat ertoe heeft geleid dat het belang van de klant (lees GWB) veel groter is geworden. Het GWB opereert op een steeds grotere schaal, maar gaat daarbij het liefst met zo min mogelijk leveranciers in zee. Waar voorheen iedere handelaar alles op de veiling kon kopen, moet de handel tegenwoordig voor een

deel voor zijn eigen sourcing zorgen. Het GWB gaat met die leveranciers in zee die het meeste zekerheid bieden en het gehele jaar door een zo breed mogelijk assortiment kunnen aanbieden. Voor de handel heeft dit een rigoureuze omslag betekend. Handelsbedrijven die voorheen leefden van het verschil tussen in- en verkoopprijs werden door de markt gedwongen toegevoegde waarde te leveren. Door afname van de marges is het belang van schaalgrootte van toenemende betekenis geworden. In deze periode kon Fyffes zich in Nederland uitbreiden door deelname in en overname van een aantal bedrijven: Velleman & Tas B.V. (1994 50% en 1996 100%), International Fruit Company B.V. (1995, 100%), Anaco International B.V. (1996, 50%) en Greeve Citrus B.V. (1996, 50%). Volgens Fyffes is de concentratiebeweging in de fresh produce sector nog niet ten einde. De logistieke dienstverlening speelt hierbij een steeds grotere rol. Om de kosten in de keten te verlagen moeten voorraden op een zo laag mogelijk peil worden gehouden. Door voor de grote klanten een deel van het logistiek management op zich te nemen speelt Fyffes hierop in, terwijl het zelf de regie over de aanvoer houdt. Door meer toegevoegde waarde aan het GWB te leveren kunnen de marges aan die zijde worden verhoogd.

Voorwaarden voor en mogelijkheden tot samenwerking

De belangrijkste voorwaarden die Fyffes stelt aan toekomstige partners of overnamekandidaten zijn:

- bedrijfsfilosofie. Het bedrijf moet binnen de filosofie van Fyffes passen. Dit betekent dat Fyffes niet een onderneming zal kopen met een grote kapitaalintensiteit. Dit vergt een te grote investering in activa;
- sterk leiderschap. Fyffes is op zoek naar bedrijven met mensen aan de top die zichzelf kunnen verkopen. De bedrijven die Fyffes overneemt, zijn vaak familiebedrijven;
- winstgevendheid. Fyffes is een beursgenoteerde onderneming, gericht op de creatie van waarde voor haar aandeelhouders. Overnemen om het groeien alleen is daarmee niet voldoende.

Samenwerking met producenten en producentenorganisaties

Fyffes gaat voor de sourcing van haar productieverbindingen aan met telers, coöperaties, telersverenigingen en productie-organisaties. In Nederland werkt ze met verschillende telersverenigingen samen. Quality Queen is daar een voorbeeld van. Quality Queen is een groep van ongeveer 40 telers die bij de Greenery weg is gegaan en nu samenwerkt met een dochteronderneming van Fyffes. Daarbij neemt Fyffes een deel van de marketing voor haar rekening. Tot nog toe is Quality Queen positief over de samenwerking. De sterke punten van Fyffes ten opzichte van de Greenery betreffen de contacten die Fyffes heeft met het Europese GWB en het efficiënte distributienetwerk, waardoor ze tegen lagere kosten kan werken.

Een voorbeeld van samenwerking met coöperaties is Turbana, een Colombiaanse bananencoöperatie die haar producten over de gehele wereld afzet. In Europa heeft Fyffes de exclusieve verkoop van Turbana in handen.

Op de Nederlandse markt zou VTN, de coöperatie achter de Greenery, in theorie ook een goede samenwerkingspartner zijn. Aangezien de Greenery echter de keuze heeft gemaakt om zelf haar producten te vermarkten en de ambitie heeft om zelf een grote Europese speler te worden, lijkt dit echter niet waarschijnlijk. De Greenery heeft zeker de potentie om een grote Europese speler te worden. De omzet bedroeg in 1998 ruim vijf miljard gulden. Deze omzet bestaat echter voor bijna drie miljard uit veilomzet (op rekening van de leden), de omzet van de handelsactiviteiten bedragen ongeveer twee miljard en zijn aanmerkelijk lager dan die van Fyffes.

Buiten Europa ziet Fyffes vooralsnog geen uitbreidingsmogelijkheden. De Aziatische markt heeft geen prioriteit en na een mislukte start in Amerika begin jaren negentig is Fyffes daar ook huiverig voor. Daarnaast is de dollarkoers momenteel te hoog.

In andere schakels van de groente- en fruitketens ziet Fyffes ook geen mogelijkheden voor uitbreiding. Transport en productie zijn in de optiek van Fyffes veel te kapitaalintensief en vereisen een eigen expertise. Vanuit haar positie als ketenregisseur kan ze deze schakels in de keten wel ondersteunen. Door middel van teeltfinanciering, afzet zekerheid en marktverkenning kan ze kwekers ondersteunen. Door koppeling van de informatiesystemen van de transporteur aan die van Fyffes kan het systeem een deel van de planningstaken overnemen van de transporteur.

3.3.4. Internethandel (e-commerce)

De ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie laten zien dat er in potentie grote veranderingen op het gebied van B2B-interactie. Fyffes richt zich vooral op de mogelijkheden die ICT biedt tot marktvergroting van haar productassortimenten en de kostenbesparingen die dit binnen de verschillende ketens daarbinnen kan opleveren door de vereenvoudiging van de informatiestromen. Fyffes heeft zich inmiddels ontwikkeld tot koploper op dit gebied in de fresh produce sector.

Marktvergroting en verbreding

De wereldmarkt van fresh produce bedraagt op jaarbasis ongeveer US\$250 miljard. De verwachting is dat in de komende vijf jaar ongeveer 20% van deze handel via internet gaat lopen. Fyffes was de eerste onderneming die een internetportaal opzette voor de handel in verse groente en fruit. Via dit portaal, worldoffruit.com, wil ze de komende vijf jaar een deel van deze handel faciliteren.

Fyffes kan de site zelf gebruiken voor de sourcing van haar producten, maar deze staat ook open voor andere marktpartijen. Daarnaast wil Fyffes de ervaringen in Worldoffruit

gebruiken voor het opzetten van soortgelijke systemen voor andere bedrijfssectoren. Worldoffruit.com is opgezet als een internetportaal voor de groente- en fruitsector. De belangrijkste onderdelen daarvan zijn 'fruitXchange' en 'fruitAuction', daarnaast wordt het laatste nieuws uit de sector gegeven en zijn er diverse links naar fresh produce ondernemingen.

FruitXchange

FruitXchange is een aanbodprogramma waarop zowel kwekers als kopers kunnen inloggen. Kwekers kunnen partijen te koop aanbieden voor zowel een absolute prijs als richtprijs waarover te onderhandelen valt. Kopers kunnen daarop in contact treden met de kweker. Het voordeel van FruitXchange is dat de gebruiker niet de gehele tijd online hoeft te zijn. De gebruiker hoeft alleen zo nu en dan te checken of er een bod is gedaan op zijn product of dat zijn bod is geaccepteerd. Bij de prijsonderhandelingen hoeven beide partijen niet op hetzelfde moment aanwezig te zijn. De manier waarop FruitXchange werkt, is vergelijkbaar met die van de bemiddelingsbureaus op de bloemenveilingen. Alleen is de bemiddeling passief. Worldoffruit.com treedt puur faciliterend op.

FruitAuction

FruitAuction is een internetveiling voor groente en fruit. De gebruiker selecteert het betreffende product dat hij wil kopen dan wel verkopen. Vervolgens vult de gebruiker enkele details in over hoeveelheid, prijs, kwaliteit, eventueel aangevuld door foto's van het product door de verkopende partij. Er vindt een veilingronde plaats waarbij de kopende partijen een bod doen. Deze informatie wordt doorgestuurd naar de verkopende partij, die vervolgens binnen een vastgestelde periode reageert en aangeeft op welk bod hij ingaat. Dan is de transactie gesloten. Het voordeel van FruitAuction is dat het in principe 24 uur per dag kan functioneren. De vergelijking met de veilingklok dient zich op, maar de gebruiker kan kiezen of hij/zij per opbod of per afslag wil meedoen. Tevens is de fysieke goederenstroom los komen te staan van de commerciële stroom.

Vooralsnog zijn beide diensten gratis. De gebruiker hoeft alleen een aanmeldingsformulier in te vullen dat geaccepteerd moet worden. Op termijn zal de gebruiker er waarschijnlijk voor moeten betalen, waarschijnlijk in de vorm van een abonnement in combinatie met een commissie per transactie. Omdat het bereik van internet groot is, wordt de markt voor groente en fruit enorm veel groter. Als de formule van Worldoffruit.com zich eenmaal bewezen heeft, is ze zeer makkelijk uit te breiden naar andere productgroepen, zoals bijvoorbeeld bloemen.

Kostenbesparingen met ICT-technieken

Naast de mogelijkheden die internet kan bieden zijn er ook meer tastbare ICT-oplossingen. Door middel van koppeling van computersystemen via internet of op andere wijze kunnen facturen automatisch verstuurd worden, waarbij ze direct in het crediteurensysteem van de debiteur binnen komen. Dit bespaart veel kosten en voorkomt het herhaaldelijk invoeren van data. Daarnaast ziet Fyffes vooral voordelen in het deels overnemen van de logistieke planning door geautomatiseerde systemen. Door de afnemende kosten van telecommunicatie hoeven verkoopmarkt en verkooporganisatie niet op één locatie plaats te vinden. Een strategie zoals de Greenery aanvankelijk voerde om verschillende verkoopkantoren te openen is volgens Fyffes niet de te volgen weg. Met de huidige communicatiemogelijkheden is dit onnodig duur. Bewaar- en distributiecentra zijn volgens Fyffes door heel Europa nodig en zijn de sleutel tot succes op de Europese en de wereldmarkt. Verkoop kan in principe vanuit één locatie geschieden.

3.3.5. Conclusies

Samengevat luiden de belangrijkste conclusies uit de case Fyffes:

1. In Nederland is de schaalvergroting van de groente- en fruitsector pas laat op gang gekomen in vergelijking met de ons omringende markten. Deze schaalvergroting zet zich echter nu wel verder door. Het is belangrijk in kaart te brengen wie de belangrijkste spelers in de internationale fresh productmarkten zijn en hoe de marktverhoudingen zich zullen ontwikkelen. Wat betekent deze toename in schaalgrootte van de handel voor de telers in de groente- en fruitsector?
2. Binnen de internationale fresh produce-sector zijn bedrijven verschillend georganiseerd. Met name het verschil tussen ondernemingen als Fyffes (die zeer veel activiteiten uitbesteden) en ondernemingen als Chiquita en Dole (die zeer veel in eigen beheer doen) is interessant. Wat zijn de voor en nadelen van beide organisatiestrategieën?
3. Internet ontwikkelt zich in een zeer snel tempo. Wat zijn de mogelijkheden die internet biedt voor de verschillende schakels uit de groente- en fruitketens en wat zijn daarin de overeenkomsten /verschillen? Juist omdat deze marktform nog zo jong is, is het interessant om deze te volgen. Dit vanwege de vele lessen die daar uit te trekken zijn en de miljoenen die er in geïnvesteerd worden.
4. Het GWB zal zich voor de afzet van fresh product verder ontwikkelen. Zijn de ontwikkelingen in de fresh produce sector in Europa anders dan in de VS, waar bloemen wel op grote schaal via het GWB worden verkocht? Wil het GWB alleen leveranciers met een zo breed mogelijk pakket van producten met een hoge toegevoegde waarde? Voorziet het GWB in de toekomst in haar behoeften vanuit gespecialiseerde handelaren?

3.4. Rijk Zwaan: consumentengedreven product-ontwikkeling en ketenzorg⁵

3.4.1. De onderneming in vogelvlucht

Het bedrijf is in 1924 door de heer Rijk Zwaan gestart. Hij was er van overtuigd dat tuinders grote behoefte hadden aan specifieke groenterassen van hoge kwaliteit. Naast bestaande rassen die hij via de groothandel kocht, ging hij zelf planten veredelen. Deze veredeling is in de loop der jaren uitgegroeid tot de belangrijkste activiteit van het bedrijf. Het bedrijf heeft altijd de sfeer van een familiebedrijf behouden, zelfs toen de aandelen van Rijk Zwaan in 1986 werden verkocht. Met steun van het personeel vond in 1989 een management buy out plaats en sloeg het bedrijf op eigen kracht de weg naar de toekomst in. Rijk Zwaan is nu een van de belangrijkste spelers op de internationale markt van groentezaden.

In 1988 heeft een vijftal zaadbedrijven het initiatief genomen om Keygene op de richten. Het is een samenwerking van verschillende onderzoeksbedrijven teneinde de kosten van biotechnologisch onderzoek gezamenlijk te kunnen dragen. Op die manier kan het bedrijf in het spoor blijven van multinationals die wel voldoende financiële armslag hebben voor speciale laboratoriumfaciliteiten en bijbehorende wetenschappelijke medewerkers. Het bedrijf werkt ook samen met universiteiten en wetenschappelijke instituten om resultaten uit onderzoeksgebieden toe te kunnen passen. Bij de celbiologie richt de aandacht zich op vegetatieve instandhouding van veredelingsmateriaal.

In 1995 heeft Rijk Zwaan het initiatief genomen voor de oprichting van de zogenaamde Integrale Ketenzorg (IKZ). Daarmee wordt een nauwere samenwerking beoogd tussen partners in de gehele keten; van plantenveredelaars tot exporteurs en supermarkten. Tussen de partners vindt structureel overleg plaats waardoor de wensen van alle partijen in het product kunnen worden verwerkt. Op het ogenblik is men zover dat een keurmerk wordt verleend voor producten die aan de eisen van alle schakels uit de samenwerkende keten voldoen.

De veranderde strategie die toen is ingezet heeft het aantal mensen dat werkzaam is bij het bedrijf doen stijgen tot bijna 1000. Door de drang naar internationalisatie opende het bedrijf in enkele jaren tijd een aantal nieuwe en buitenlandse vestigingen. Door de oprichting van dochterondernemingen in Portugal (1991), Polen, Nederland, Hongarije en Australië (1992), groeide Rijk Zwaan internationaal steeds sterker. De jaren daarvoor

⁵ Alleblas en De Groot, LEI.

waren al dochterondernemingen gesticht in Duitsland, Denemarken, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Spanje en België. Op dit moment is het bedrijf over de hele wereld actief in de verkoop van groentezaden. In Europa staat ze qua omvang op de vierde plaats en wereldwijd op de negende plaats.

3.4.2. Strategisch speerpunt: uitgaan van consumentenwensen

Nederland was en is voor Rijk Zwaan een bijzonder belangrijk afzetgebied. Maar er verschenen begin jaren negentig donkere wolken aan de horizon. De crisis in de afzet van groenten van 7 à 8 jaar geleden was voor Rijk Zwaan aanleiding om de gang van zaken in de keten kritisch te bezien en met direct betrokkenen in de keten mee te praten over de toekomstige ontwikkelingen.

Door de toegenomen commercialisering in de keten voor glastuinbouwproducten was het noodzakelijk het activiteitenpakket in verticale zin uit te breiden. Het Nederlandse marktaandeel van Rijk Zwaan was en is groot, maar er was in de genoemde crisisjaren onvoldoende zekerheid dat het zo zou blijven. De crisis had twijfels gezaaid. Onder de noemer van het IKZ (Integrale Ketenzorg)-verhaal werden de koppen bij elkaar gestoken en werden gesprekken geïnitieerd met veilingdirecties, handelsmaatschappijen en retailers (Edeka, VDD, Haluco). Er werd geconcludeerd dat er afspraken gemaakt zouden moeten worden ten aanzien van productie- en kwaliteitseisen in de keten. Afspraken die zouden moeten leiden tot een win-win situatie voor alle betrokkenen.

Rijk Zwaan probeert de wensen van de consument via de retail te inventariseren. Daarna vertaalt zij die naar de meest geschikte producten en tracht daar rassen voor te ontwikkelen. In zekere zin is het bedrijf bezig met het in praktijk brengen van categoriemanagement met dien verstande dat zij niet volledig de presentatie in het schap verzorgde. Het ontwikkelen van een geheel nieuw ras op basis van onderzoek duurt weliswaar ongeveer 10 jaar, maar toch is het op deze wijze inventariseren van consumentenvoorkeuren de beste aanzet om passende groenterassen te ontwikkelen. Vaak ook is er reeds in de genenbank (een omvangrijke collectie groenterassen) van het bedrijf al een basis aanwezig om het betreffende nieuwe product een goede start te geven in het ontwikkelingstraject. In het veredelingsstraject is informatie ongelooflijk belangrijk. Door met de markt mee te denken is het mogelijk vrij snel in te spelen op de veranderingen. Soms duurt een ontwikkelingstraject dan nog steeds 5 jaar maar de ervaring leert dat met die strategie toch een voorsprong op de concurrentie wordt opgebouwd. In essentie beweegt Rijk Zwaan zich op het terrein van de service provider voor de retail.

Informatie als basis

Informatie over consumentenvoorkeuren is dus uitermate belangrijk voor de keuzes van te ontwikkelen rassen. In feite is dat de core business van het bedrijf. Als die informatie niet beschikbaar zou komen, zouden alle activiteiten om rassen te ontwikkelen het karakter van gokken dragen. Hoe dichter de informatie bij de consument vandaan komt des te beter. De vertaling naar de veredeling gaat dan verreweg het beste en de kans op succes is dan het grootst. Het succes wordt nog bevorderd doordat Rijk Zwaan mensen in dienst nam die de aangeboden producten in de schappen ging controleren. Zij werd daarmee min of meer partner van de AGF-afdelingen van de supermarkten en kon zodoende de informatie die daar werd opgedaan direct vertalen en doorgeven naar de teler.

De core business van het bedrijf bestaat uit veredeling die aangestuurd wordt vanuit de marketing gedachte. Maar uiteraard activeert het bedrijf ook de ontwikkeling van rassen van binnenuit (push-activiteiten). Het bedrijf heeft ondanks de wat negatieve stemming eromheen de ontwikkeling van de trostomaat doorgezet. De trostomaat is een voorbeeld van een product dat vanuit het officiële rassenonderzoek al op een zijspoor werd gezet maar toch werd geïntroduceerd. Dit verhaal past een beetje bij het succes dat innovatieve dwarsliggers kunnen hebben. Het kenmerkt ook de vernieuwingskracht van een bedrijf om niet op voorhand voor de meest veilige weg te kiezen, maar juist die activiteiten aan te moedigen die een spoor volgen dat buiten de gebaande paden loopt.

De meest directe informatielijn die binnen de uitvoering van het strategisch plan van Rijk Zwaan past is te omschrijven als 'het zoeken van partners bij de retail'. Daar zit de echte informatie waar je wat mee kunt doen. Bovendien is het mogelijk mee te denken in de marketingactiviteiten van de retail zelf, zoals presentatie, verpakking, enzovoort. Er wordt op een bepaald moment (1) geïnventariseerd wat de retail kan verkopen. Zij zoekt als het ware eerst partners op retailgebied en (2) zoekt daarbij de telers die het ras willen telen. Rijk Zwaan heeft een uitgebreide genenbank van waaruit alle veredelingsactiviteiten starten of verder ontwikkeld worden. De telers betalen het zaad aan Rijk Zwaan en krijgen teeltbegeleiding zodat het product een succes kan worden. De verdere afhandeling van de transactie verloopt via de Greenery of buiten de veiling om (BVO). Rijk Zwaan bemoeit zich niet met de logistieke processen noch met de afrekening of betaling en ook niet met de prijsbemiddelingsfunctie. Bij deze strategie krijgt geen enkele retailer de exclusiviteit voor de verkoop van een bepaald product. Daar zijn in het verleden slechte ervaringen mee opgedaan. Het risico dat een product ondanks alle verwachtingen niet goed loopt, is voor de retailer. Rijk Zwaan heeft de taak op zich genomen om het product zo goed mogelijk door de keten te loodsen door de informatie die zij krijgt zo goed mogelijk te vertalen naar een nieuw product.

Betrokkenheid van producenten

Aanvankelijk begeleidde Rijk Zwaan met eenvoudige computerprogramma's groepen en groepjes producenten bij de teelt van verschillende gewassen met het doel uiteindelijk een beter product te kunnen telen dat goed aan zou slaan bij de consument. Rijk Zwaan bevorderde dat met behulp van teeltadviseurs. Deze voorwaartse vorm van integratie leidde vooral tot teeltrecepten voor die betreffende groepen tuinders die 'rasteams' genoemd werden. Rijk Zwaan leverde informatie aan voor de teelt. Later werden deze activiteiten gekoppeld aan de afzetkanalen. Rijk Zwaan inventariseerde de wensen van de retailers die op hun beurt kennis hadden van consumentenwensen en ging die kennis vertalen in producteigenschappen. Op deze wijze ontstond er een netwerk binnen de keten tussen het zaad- en veredelingsbedrijf, de retailers en de producenten. Rijk Zwaan vervulde in dat netwerk een centrale rol.

3.4.3. Internationalisatie

De gang naar een steeds internationalere markt is vanzelfsprekend. De schaalvergroting van de supermarktketens die elkaar ernstig beconcurreren gaat door. In korte tijd is het aantal ketens al teruggedaan van 15 naar 6 en het eind is zeker nog niet in zicht. Aan de vraagkant leidt dit op den duur tot groei van macht en groei van de omvang van de overeenkomsten. Om die ontwikkelingen bij te kunnen houden zal Rijk Zwaan zich ook steeds meer moeten richten op de buitenlandse telers en daar hoort Afrika heel nadrukkelijk bij. Ook uit het oogpunt van risicospreiding moet die strategie gevolgd worden. Nederland is en blijft echter voor Rijk Zwaan een zeer belangrijk afzetgebied. Men moet echter onder ogen zien dat de Nederlandse productie meer en meer onder druk gezet door buitenlandse producenten en door Nederlandse telers die in het buitenland bedrijven gaan beginnen. Anderzijds biedt dat ook grote kansen voor de Nederland om door middel van internationale afspraken een jaarrondproductie te verzorgen die past in de wensenlijst van retail.

Vooraf in Spanje en Afrika verschijnen grote bedrijven van Nederlandse telers. Het hoeft niet zo te zijn dat dat altijd ten koste gaat van de positie van Nederland op de wereldmarkt. Om zich in te dekken is het raadzaam om samen te werken en afspraken te maken die er toe zullen leiden dat de Nederlandse producten in de schappen blijven liggen. Teelten zullen op internationaal niveau meer en meer op elkaar afgestemd dienen te worden. Daartoe zullen afspraken gemaakt moeten worden tussen Nederlandse en Spaanse telers over productie en tijdstip van aflevering. Nederland is in feite een topproducent en zal zijn voorsprong op gebied van meer en beter moeten uitbuiten in plaats van te klagen dat de milieuregels in het buitenland minder serieus worden genomen waardoor er een kostennadeel voor Nederland ontstaat. De toekomstige consument wil een gezond en schoon product en dat zal ondubbelzinnig door retailers gegarandeerd moeten kunnen worden. Op de producten zal precies

vermeld worden hoe ze geteeld zijn en wat voor middelen gebruikt zijn om het product uiteindelijk in het schap te krijgen. Dat (de traceability) is de nadrukkelijke wens van de consument.

Verder is Nederland sterk in de handelsfunctie en de daarmee samenhangende logistieke processen van de internationale goederen stromen. Nederland zal zijn sterke kanten op het gebied van teeltechniek, praktijkkennis en onderzoek moeten bundelen en kan zodoende een soort 'Horticultural Valley' voor de toekomstige glastuinbouw worden.

Internationale concurrentieslag

Zoals eerder gesteld gaan de internationale fusies bij de retail door. De Nederlandse productie moet zijn antwoord daarop klaar hebben. Het belangrijkste is dat zij de wensen van de consument probeert te vertalen naar de innerlijke en uiterlijke kwaliteit van de producten. Voor Rijk Zwaan is 'service provider' de formule die ook de komende jaren tot meer grip en succes in de keten zal moeten leiden. Bij de internationale concurrentieslag zijn de volgende aspecten van belang:

1. Traceability: de supermarkten, die zelf in een concurrentieslag verwickeld zijn, zullen eisen dat de herkomst en de teeltwijze duidelijk zijn om de simpele reden dat de consument dat eist. Dit is te omschrijven als een sterke push activiteit vanuit de schappen geïnitieerd. Nederland is daar sterk in, de Spaanse teler kan dat niet in die mate.
2. Jaarrondproductie: de supermarkten willen een uitgebreid pakket producten, tegen een uitstekende kwaliteit gedurende het gehele jaar aan de consument aan kunnen bieden. Spanje of Nederlandse telers in Spanje kunnen daar een grote bijdrage in leveren.
3. Internationalisatie: ook de tuinder zal internationaler moeten gaan denken en handelen. Dat betekent in vele gevallen overleg tussen Nederlandse en buitenlandse telers (clustering van telers betekent in dit geval collega's in het buitenland zoeken om samen een product of productassortiment te telen).
4. Kostprijsconcurrentie: ook in Nederland zullen voor wat de bedrijfsopzet Amerikaanse toestanden ontstaan. Grote bedrijven kunnen onmogelijk doorgaan zoals dat vroeger ging. Managementfuncties zullen vanwege de omvang van de bedrijven verdeeld gaan worden in: (1) Algemeen management, (2) Personeelsmanagement, (3) Teeltmanagement en (4) Afzetmanagement. En natuurlijk kan de kostprijsconcurrentie alleen succesvol zijn als de herstructurering van de glastuinbouw op korte termijn slaagt.
5. Internet: de mogelijke kansen van internet activiteiten moeten niet onderschat worden. Het gaat hierbij niet alleen om de acceptatiedrempels van nieuwe ontwikkelingen maar ook om de wil om oude ideeën op tijd los te laten.

Internationale allianties en samenwerking

Wat betreft de internationale aspiraties van Rijk Zwaan zelf is niet te verwachten dat zij onderdeel zullen gaan worden van een grotere alliantie met andere veredelaars of zaadbedrijven. Het bedrijf heeft niet de ambitie groot te zijn. Het heeft een eigen karakter en een eigen strategie en wil vooral slim zijn in de internationale concurrentieslag. Reeds eerder heeft zij dat getoond door een management buy-out (vanuit BP) te verkiezen boven verkoop van het bedrijf aan derden. Andere bedrijven moeten om de aandeelhouders tevreden te stellen per definitie winst draaien en dat aan aandeelhouders uitkeren. De winst die Rijk Zwaan maakt wordt goeddeels weer in het bedrijf gestopt om de basis voor de continuïteit te vergroten. Zij ziet goede mogelijkheden om de kwaliteit van haar producten te vergroten door meer en meer in haar gecreëerde netwerk met retailers en telers als service-provider op te gaan treden. Dat is haar sterke punt en daardoor kan zij internationaal aan de touwtjes blijven trekken.

3.4.4. Conclusies

Samengevat luiden de belangrijkste conclusies uit de case Rijk Zwaan:

1. Het regelmatig en structureel inventariseren van consumentenwensen is de beste manier om het lange proces van het ontwikkelen van nieuwe rassen te bespoedigen. Door voorwaartse integratie was Rijk Zwaan in staat actief rekening te houden met de snel veranderende consumentenwensen en kon deze door gerichte veredelingsactiviteiten te vertalen naar producteigenschappen.
2. Door het principe van de Integrale Ketenzorg te effectueren, heeft Rijk Zwaan actief bijgedragen aan een win-win situatie voor alle betrokkenen in de keten. In essentie gedraagt Rijk Zwaan zich als 'service provider' voor de retail: zij heeft het op zich genomen het product zo goedmogelijk door de keten te loodsen. Ondanks het succes van IKZ wordt deze formule in de agribusiness nauwelijks nagevolgd.
3. In de toekomstige concurrentieslag zijn 'traceability' van producten, 'jaarrondproductie', en 'internationaal denken en handelen' sleutelbegrippen. De herkomst en teeltwijze van producten moeten ten alle tijden voor de consument duidelijk zijn. Samenwerking tussen telers in Nederland en Spanje moet overwogen worden.
4. Uit het oogpunt van risicospreiding is de strategie voor uitbreiding van de activiteiten van Rijk Zwaan verantwoord. Wat betreft de internationale aspiraties van Rijk Zwaan is niet te verwachten dat het bedrijf onderdeel wordt van een grotere alliantie met andere veredelaars of zaadbedrijven. Partiële samenwerkingsverbanden op onderzoeksgebied zullen echter wel plaatsvinden.

3.5. De Nieuwe Economie: kennisbescherming nieuwe stijl⁶

3.5.1. Kennisbescherming oude en nieuwe stijl

Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over de kennisbescherming van de intellectuele eigendommen bij plantenveredelaars zoals Rijk Zwaan. Daarin staan het kwekersrecht en het octrooirecht centraal en worden met name in verband gebracht met de ontwikkelingen in de biotechnologie. Kennisbescherming is in de case Rijk Zwaan dus losgekoppeld van het thema dat in hoofdstuk 6 (consumentgedreven product vernieuwing) behandeld werd. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kennisafscherming van eigendommen op internet. Uit deze verhandeling worden verbanden gedestilleerd tussen kennisbescherming in de Nieuwe Economie (met name voor muziek, die op internet veelvuldig wordt gekopieerd) en veredeling van plantenrassen in land- en tuinbouw.

3.5.2. Kennisbescherming in de huidige wet- en regelgeving

Registratie

Volgens de Nederlandse Zaaizaad- en Plantgoedwet mag een ras pas in het verkeer worden gebracht als het is opgenomen in de Nederlandse Rassenlijst voor Groenterassen.

Van het nieuwe ras wordt een globale omschrijving gestuurd naar de beoordelende instantie (NAK-Tuinbouw) met een zaadmonster. De NAK-Tuinbouw zaait of plant het nieuwe ras en beoordeelt het op zijn eigenschappen in een vergelijkend rassenonderzoek. Het onderzoek duurt 1 à 2 jaar. Daarna komt het op de b-lijst van de Nederlandse Rassenlijst voor Groenterassen als het aan drie criteria voldoet, te weten: (1) distinctie (onderscheidbaarheid ten aanzien van alle algemeen bekend zijnde rassen), (2) uniformiteit (representatieve eigenschappen moeten terugkomen) en (3) stabiliteit (consistentie bij verdere vermeerdering). Het bedrijf doet zelf ook bedrijfsproeven, waarvoor de NAK-Tuinbouw wordt uitgenodigd om deze te beoordelen. Hierin worden de door de NAK-Tuinbouw aangegeven vergelijkende rassen opgenomen. De NAK-Tuinbouw stelt naar aanleiding van deze proeven een advies op voor de Commissie Toelating Groenterassen.

Als het nieuwe ras teveel lijkt op een bestaand ras en dus niet voldoende onderscheidbaar is, wordt het niet geregistreerd. Het wordt pas een zelfstandig ras als

⁶ Alleblas en De Groot par. 3.5.2. en Klaver en Van Wijk par. 3.5.3. e.v.

het duidelijk afwijkt van andere rassen. Als een nieuwe aanmelder komt met een ras dat teveel lijkt op een bestaand ras, mag het alleen onder de bestaande rasnaam in de handel worden gebracht.

Bij een positieve beoordeling wordt de beschrijving doorgestuurd naar het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en wordt het ras opgenomen in de b-lijst van de Nederlandse Rassenlijst voor Groenterassen. Na opname, wordt het ras automatisch opgenomen in de zgn. EG-Rassenlijst voor Groenterassen, waardoor het ras vrij voor verkeer in de EG-lidstaten is.

Registratie op de b-lijst biedt geen enkele bescherming, aangezien iedereen het ras zonder toestemming van de veredelaar op de markt mag brengen, mits hij/zij de juiste rasnaam gebruikt.

Kwekersrecht

Het kwekersrecht is bestemd voor de bescherming van de eigendomsrechten van de kweker. Het is in 1941 tot stand gekomen en is een basis voor het veiligstellen van investeringen in onderzoek naar nieuwe rassen teneinde later de resultaten daarvan te kunnen oogsten. (Het kwekersrecht verschilt van het octrooirecht; daar zal later op worden teruggekomen). Waar mogelijk beschermt Rijk Zwaan kwekersrechterlijk standaard vrijwel al haar kweekproducten.

De aanvraag voor Nederlands kwekersrecht wordt gestuurd naar de Raad voor het Kwekersrecht. De Vaste Deskundige van de Raad voor het Kwekersrecht, werkzaam bij Plant Research International in Wageningen neemt de resultaten over van door de NAK-Tuinbouw uitgevoerde toets van onderscheidbaarheid, uniformiteit en stabiliteit (DUS) als 1^e jaarsonderzoek en beoordeelt op basis van (1) nieuwheid (een ras mag niet langer dan 1 jaar in Nederland zelf en niet langer dan 4 jaar buiten Nederland zijn verkocht) en een 2^e jaarsonderzoek nogmaals op DUS. Deze procedure duurt twee jaar. Het ras wordt ook opgenomen in de Nederlandse Rassenlijst voor Groenterassen.

In de praktijk blijkt het kwekersrecht een preventief recht te zijn. Er zijn niet zo veel rechtszaken. Als het toch tot een conflict komt, dan wordt de zaak meestal aan een scheids-gerecht voorgelegd.

Internationale afstemming

Het kwekersrecht was voorheen alleen een nationaal recht. Sinds april 1994 is het mogelijk voor de gehele EU bescherming in zijn geheel aan te vragen via het CPVO (Community Plant Variety Office) in Angers. Het kwekersrecht wordt door een bedrijf als Rijk Zwaan direct voor de hele EU aangevraagd als het in meer dan twee landen op de markt wordt gebracht. Dit kwekersrecht gaat dus niet verder dan de EU-lidstaten.

Op kwekersrechtgebied is er internationale afstemming over het kwekersrecht middels het UPOV(Union Internationale pour la Protection des Obtentions Végétales)-verdrag.

Op dit moment zijn er 44 verdragsstaten (onder andere Nederland, Israël, Japan, V.S., Canada). Verdragsstaten verbinden zich hun wetgeving volgens afspraken aan te passen. Ook worden richtlijnen met betrekking tot het kwekersrecht onderzoek afgestemd.

In grote lijnen komt in deze landen de wetgeving overeen. Er kunnen echter grote afwijkingen zijn zoals in Amerika. Hier geldt bijvoorbeeld het 'Farmers' Privilege' voor groente- en landbouwgewassen. Dat betekent dat telers teeltmateriaal van een beschermd ras voor eigen gebruik mogen vermeerderen en zelfs onder bepaalde voorwaarden mogen verkopen. In het Europees recht geldt deze uitzondering op het kwekersrecht alleen voor bepaalde landbouwgewassen. In Amerika zijn lange tijd weinig investeringen gedaan in de veredeling (behalve dan voor de hybride rassen, omdat die niet gemakkelijk na te telen zijn).

Waarschijnlijk zal een en ander in de toekomst in Amerika niet direct tot verandering van de wetgeving leiden mede omdat grote belangengroepen ook grote politieke invloed uitoefenen.

De invloed van de biotechnologie

Vooraf door nieuwe ontwikkelingen in de biotechnologie ontstond in de jaren tachtig de vrees dat een derde op relatief eenvoudige wijze (door bijvoorbeeld een geotrooieerd gen te isoleren en in een beschermd ras, het oorspronkelijke ras, in te brengen) een nieuw ras zou kunnen ontwikkelen en daarbij in (te) grote mate zou profiteren van het jarenlange kweekwerk dat de 'eerste' kweker in de ontwikkeling van het oorspronkelijke ras heeft gestoken; naar aanleiding hiervan is een discussie ontstaan over de reikwijdte van het kwekersrecht.

In het UPOV-verdrag van 1991 hebben de verdragsstaten afspraken gemaakt om de wetgeving aan de nieuwe ontwikkelingen aan te passen. Dit heeft geleid tot introductie van afhankelijkheid in het kwekersrecht. Dat betekent in de praktijk dat een biotechbedrijf eerst toestemming van de eigenaar van het oorspronkelijke ras moet krijgen, om al of niet tegen vergoeding het nieuwe ras, dat slechts op één kenmerk is gewijzigd, op de markt te mogen brengen. Dit nieuwe concept heeft nog niet geleid tot jurisprudentie. Het biedt echter goede mogelijkheden om een en ander beter te regelen (bijvoorbeeld: kleurmutant in siergewassen).

Door octrooiering van biotechnologische uitvindingen die gebruikt kunnen worden bij de ontwikkeling van nieuwe rassen, ontstaat er een samenloop tussen kwekersrecht en octrooirecht. Ook dit leidt tot enige zorg: in het kwekersrecht bestaat de zogenaamde breedders' exemption: een ieder mag van kwekersrechtelijk beschermd materiaal gebruik maken om nieuwe rassen te ontwikkelen en mag deze nieuwe rassen op de markt brengen (zoals hierboven is aangegeven is er alleen toestemming nodig voor het op de

markt brengen, indien er sprake is van afhankelijkheid). In het octrooirecht bestaat een dergelijke uitzondering niet: als men bij de ontwikkeling van een nieuw ras gebruik wil maken van planten die een geïmporteerde uitvinding bevatten, dan zou dit door een octrooihouder geblokkeerd kunnen worden. Dit kan de ontwikkeling van nieuwe rassen in het algemeen belemmeren. Er zijn zowel op nationaal als internationaal niveau discussies gaande om hiervoor een oplossing te vinden.

In de Verenigde Staten is het mogelijk een octrooi op een plantenras te krijgen. Een bedrijf dat een geïmporteerde ras voor zijn proeven wil gebruiken, mag niets doen met dit ras zonder de toestemming van de octrooihouder. Ook farmers' privilege geldt hier niet. De octrooihouder kan het ras wel in licentie geven en zal dit meestal tegen vergoeding doen.

In Europa zijn rassen niet octrooieerbaar. Octrooien kunnen echter wel gebruikt worden voor de bescherming van werkwijzen waarmee nieuwe eigenschappen in planten verkregen worden en ter bescherming van planten met een nieuwe eigenschap.

Consumentenwensen in de toekomst

In de komende decennia zal de nadruk liggen op kwaliteit, diversiteit en gemaksvoeding. De consument zal meer en meer letten op veiligheid, gezondheid en kwaliteit (smaak). Maar de consument is grillig en niet consequent. Eigenlijk is het niet zozeer de consument dan wel de supermarkt die een doorslaggevende stem heeft bij de realisatie van die wensen.

Er wordt gestreefd door sector en overheid om het aandeel in 2010 van de biologisch geteelde producten op 10% te brengen. Dat zal niet gemakkelijk zijn en is voor het grootste deel afhankelijk van de distributiesystemen van de supermarkten. Het zal met name moeilijk zijn om twee verschillende producten in het schap te hebben, het biologisch geteeld product en het gangbare product. Het zal in de toekomst meer voor gaan komen dat een supermarkt er voor kiest om alleen biologisch geteelde producten aan te bieden (bij aardappelen is dat soms al het geval). Bij losse groenten is dat over het algemeen beter realiseerbaar dan bij het verwerkte product. Wellicht zal de consument minder gaan gebruiken van losse groenten maar wel meer voor bewerkte groenten kiezen. Bij sla en kruiden is die trend al waarneembaar.

Rijk Zwaan en de consument: biologische teelt en biotechnologie

Reeds geruime tijd is Rijk Zwaan actief in het ontwikkelen van rassen en het produceren van zaden voor de biologische teelt. Vanaf 1 januari 2004 worden de biologische telers verplicht gebruik te maken van biologisch geteeld uitgangsmateriaal. Deze productie en ook de verkoop staat onder controle van SKAL.

De impact van genetisch gemodificeerde gewassen is vooral groot in wereldlandbouwgewassen, zoals maïs, soja en rijst. De maatschappelijke discussie rond dit onderwerp noopt tot grote zorg voor de (on)veiligheid die met genetisch gemodificeerde organismen samenhangt. Rijk Zwaan heeft geen rassen die zijn gebaseerd op genetische modificatie in het programma. Alleen als het product in de toekomst echter meer door de consument wordt gevraagd en de voedselveiligheid verzekerd is, moet Rijk Zwaan wel over de toegang tot technologische kennis beschikken. De voorbereidingen (informatieverzameling) daarvoor worden wel getroffen maar het accent bij de veredeling ligt nu meer op de versnelling van de langdurige processen voor nieuwe rassen (de gangbare veredeling). In Amerika is een grotere maatschappelijke acceptatie van genetisch gemodificeerde gewassen aanwezig maar onder invloed van de Europese discussie over dit onderwerp is men daar ook sceptischer gaan staan tegenover genetisch gemodificeerde organismen.

3.5.3. Kennisbescherming in de media- en software-industrie

Inleiding

De economieën van OECD-landen zijn in toenemende mate gebaseerd op kennis en informatie. Ofschoon kennis altijd belangrijk voor de economie is geweest, neemt de rol van kennis in economische groei toe. In de afgelopen 20-25 jaar is er meer in R&D geïnvesteerd dan voorheen, wordt de bijdrage van geavanceerde technologie sectoren in het bruto nationaal product groter, en neemt het aandeel hoogopgeleide werknemers toe. Door het grotere economische belang van kennis is het vraagstuk van de controle over deze kennis uitermate relevant geworden. Dit heeft ertoe geleid dat intellectuele eigendomsbescherming een politieke prioriteit is geworden. In de afgelopen 20 jaar is er van alles aan gedaan om de bescherming van het intellectueel eigendom te versterken. Nationale wetgeving is aangepast of nieuw ontwikkeld, terwijl via de Wereldhandels Organisatie (WTO) druk is uitgeoefend op alle aangesloten landen om de intellectuele eigendomsbescherming te modelleren naar Amerikaans en Europees voorbeeld.

Ondernemingen vinden bescherming van hun nieuwe technologie van groot belang. Zeker nu door de snelle ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie (ICT) een steeds groter deel van de beschikbare kennis gecodificeerd kan worden (gesystematiseerd in regels en procedures) tot informatie. In digitale vorm kan informatie snel en zonder veel kosten worden vermenigvuldigd en over grote afstanden verspreid. Dit heeft tot gevolg dat allerlei digitale informatieproducten, zoals boeken en tijdschriften, computersoftware, film, en muziek, buiten de controle van de auteursrechthouder kan worden verspreid en verhandeld.

In de navolgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt eerst een kort overzicht gegeven van de verschillende manieren waarop in de media- en software-industrie geprobeerd wordt op basis van bestaande businessmodellen het ongeautoriseerd kopiëren en verspreiden van informatie tegen te gaan. Daarna wordt ingegaan op de alternatieve businessmodellen, geassocieerd met de Nieuwe Economie, waarin op een veel opener wijze wordt omgegaan met intellectueel eigendom. Tenslotte wordt ingegaan op de plantenveredeling voor land- en tuinbouw. Welke vragen roept de alternatieve omgang met intellectueel eigendom op voor de bescherming van plantgenetisch materiaal en plantenrassen?

Problemen en uitdagingen met kennisbescherming

Het kopiëren van muziek zonder toestemming van de auteursrechthouder is recentelijk sterk toegenomen door het beschikbaar komen van een aantal nieuwe technieken. Met de compressietechniek MP3 (afkorting van Moving Pictures Expert Group Audio layer 3) is het mogelijk om geluidsbestanden met een factor 11 te comprimeren, waardoor vermeerdering en distributie van muziek via het Internet aanzienlijk eenvoudiger is geworden. Met de introductie van de CD-brander is het kopiëren van CDs, en het op CD zetten van via het Internet gedownloadde muziekbestanden, tot een betrekkelijk eenvoudige handeling geworden. De technieken zijn bij lange na nog niet uit ontwikkeld. Nieuwe compressietechnieken kunnen digitale bestanden meer dan 100 maal comprimeren en met breedbandverbindingen wordt de snelheid waarmee digitale informatie via het Internet kan worden verzonden verveelvoudigd. Het wordt daardoor ook vrij eenvoudig om video's via het Internet te verspreiden en te kopiëren.

Om het ongeautoriseerd kopiëren van geluidsbestanden tegen te gaan heeft de muziek-industrie het afgelopen jaar internationaal campagne gevoerd. In Nederland zagen we hierdoor regelmatig posters van bekende Nederlandse muzikanten met dichtgenaaide monden onder het motto *'Stop copying, don't stop the music'*. Voorts zijn in de VS het afgelopen jaar een aantal grote processen rond muziekpiraterij van start gegaan. De eerste betreft die tussen de Amerikaanse organisatie van de platenindustrie, de RIAAA, en de Internetonderneming *MP3.com*. RIAAA claimt dat *MP3.com* inbreuk pleegt op auteurs- en naburige rechten omdat deze consumenten de gelegenheid geeft om via haar website een digitale kopie te maken van een door die consument aangekochte CD. In een ander proces is de in Silicon Valley gevestigde Internetonderneming *Napster* voor de rechter gedaagd. *Napster* is de naam van een vrij verkrijgbaar programma (ontwikkeld door een 19-jarige scholier) dat muzikliefhebbers met een PC in staat stelt onderling digitale muziekbestanden uit te wisselen. RIAAA vindt ook dit een inbreuk op auteursrechten. In een derde proces wordt de hackersnewsletter *2600* door de Motion Pictures Association of America aangeklaagd voor het publiceren van *DeCSS*. *DeCSS* is

een programma waarmee de technische beveiliging van videofilms tegen ongeautoriseerd kopiëren kan worden doorbroken.

De tweede kennisbeschermingsuitdaging waar ondernemingen zich voor gesteld zien betreft hun innovatiestrategie. Het gaat hier niet om de illegale marketing van digitale eindproducten, maar om het illegale gebruik van uitvindingen. De hoge investeringen in R&D en scherpe concurrentie hebben ertoe geleid dat ondernemingen hun uitvindingen steeds beter proberen te beschermen tegen het gebruik ervan door hun concurrenten. Het aantal octrooien dat is aangevraagd en verleend in de VS is sinds 1985 drastisch toegenomen. Tussen 1900 en het midden van de jaren 80 fluctueerde het aantal octrooi-aanvragen tussen de 40.000 en de 80.000 per jaar. In 1999 was het aantal echter toegenomen tot meer dan 250.000. Het aantal octrooien dat uiteindelijk is toegewezen is minder sterk gestegen, maar bereikte ook een record aantal van 160.000 in 1999. De geweldige toename van het aantal aangevraagde en toegewezen octrooien is voornamelijk een Amerikaans fenomeen, en is een gevolg van een aantal factoren: een technologische voorsprong op de rest van de wereld, de snellere toewijzing van octrooien (vergeleken met Europa), en een verschuiving van fundamenteel naar toegepast onderzoek. Dit echter doet niets af aan het feit dat een in de VS toegekend octrooi wereldwijde implicaties heeft - niemand anders in de wereld kan nog eenzelfde octrooi krijgen.

Ofschoon de trend naar meer octrooien zich voordoet in alle industriële sectoren, zijn octrooien in ICT opvallend. Computersoftware werd aanvankelijk beschermd onder het auteursrecht, maar wordt sinds 1981 steeds vaker beschermd middels een octrooi. Het auteursrecht biedt bescherming tegen het ongeautoriseerd vermenigvuldigen van een expressie van een idee, zoals een boek of CD, maar niet tegen het gebruik van het idee zelf in een ander, nieuw idee, of *tegen reverse engineering*. Dat doet het octrooirecht wel. Een geoctrooieerde broncode van software, inclusief het onderliggende algoritme, mag niet zonder toestemming worden benut in nieuw te ontwikkelen software.

De strategie om kennis en informatie op deze manier te beschermen is binnen de ICT sector controversieel geworden. (Zie bijvoorbeeld: de Europese Internetsite freepatents.org, de site van de Free Software Foundation -fsf.org.) De brede claims van sommige octrooien worden gezien als 'landje-pik' welke innovatie eerder belemmeren dan bevorderen, zoals Compton's brede octrooi op *alle* multimedia. Verder zouden vele octrooien ten onrechte worden toegekend op uitvindingen die eigenlijk niets nieuws bevatten. Een voorbeeld hiervan is het octrooi op de one-click verkoopmethode van Amazon.com (een toepassing van de bekende 'cookie'-techniek). Het probleem hier wordt veroorzaakt door het ontbreken van adequaat onderzoek naar de zg. 'prior art'.

In de businessliteratuur over de Nieuwe Economie wordt gesteld dat de Amerikaanse platen- en filmmaatschappijen en bedrijven als Microsoft met het traditioneel uitoefenen van hun auteurs- en octrooirechten een verouderde en weinig effectieve strategie volgen. Er wordt op gewezen dat het Internettijdperk vraagt om nieuwe, offensieve marketing- en innovatiestrategieën welke de voordelen van het Internet benutten. Ondernemingen zouden daarbij anders met hun intellectueel eigendom om moeten omgaan. De waarde van dat eigendom moet worden gemaximaliseerd, maar dat hoeft niet alleen het agressief beschermen van kennis te betekenen.

3.5.4. Vrije(re) uitwisseling van kennis

Marketingstrategie

De Nieuwe Economie is een netwerkeconomie en de muziekindustrie lijkt een der eerste industriële sectoren te zijn die er diepgaand door zal veranderen. De nieuwe technieken die het zo makkelijk maken muziek bestanden zonder toestemming te vermenigvuldigen en te verspreiden bieden de industrie veel nieuwe mogelijkheden. In plaats van de grootschalige massaproductie en distributie van voorgeprogrammeerde combinaties van muziek, zal de muzikaanbieder de consument sneller en meer 'op maat' kunnen bedienen. Interactieve netwerken, waarin consument en muzikaanbieder direct met elkaar communiceren, spelen daarin een belangrijke rol.

Shapiro and Varian (1999) benadrukken dat ondernemingen zelf beter gebruik moeten maken van de mogelijkheden die het Internet biedt. In plaats van het benauwd najagen van studenten die via de Napster en MP3- muziekbestanden met elkaar uitwisselen, moeten ondernemingen zelf de nieuwe mogelijkheden gebruiken om de reproductie- en distributiekosten van informatie (muziek, film, geschreven tekst) aanzienlijk te verlagen. Vooral in retailing kunnen de kosten worden gedrukt en de lagere prijs voor digitale muziek en video kan een massamarkt creëren dan wel vergroten. Zij wijzen daarbij op voorbeelden uit het verleden. De ontwikkeling van bibliotheken in de 19e eeuw heeft niet geleid tot het einde van de uitgeverijen, maar juist de vraag naar boeken verhoogd. Hetzelfde kan gezegd worden van de introductie van de fotokopieermachine. En de introductie van de video, in de jaren 80, is ook verre van dramatisch geweest voor Hollywood. De filmmaatschappijen trachtten toen de videotheken te controleren met stringente licentievoorwaarden. Uiteindelijk hebben ze veel geld verdiend met de videoverhuur en zijn de verkopen van video's sterk gestegen vanaf het moment dat de prijzen sterk zijn gaan dalen.

De Nieuwe Economie goeroes stellen dat ondernemingen hun informatieproducten op een andere manier aan de man moeten brengen. De intellectueel eigendomsstrategie moet een variant zijn op de versiestrategie die erop is gericht hetzelfde product in delen of in verschillende kwaliteiten te verkopen. De eenvoudige versie, waarvan de

reproductiekosten nihil zijn, is gratis, maar indien de klant het product mooier, uitgebreider, en in betere kwaliteit uitgevoerd wil moet er extra voor worden betaald. Boeken kunnen on-line gepubliceerd worden, maar zodanig dat het boek niet in een keer uit te printen valt. Het gehele boek is ingebonden of als paperback tegen hogere prijs te koop. Ook van on-line gepubliceerde foto's en muziek moeten versies worden gemaakt, zodanig dat echte foto of een CD een toegevoegde waarde blijft hebben. Er zijn ook auteurs die het uitoefenen van het intellectueel eigendomsrecht geheel onbelangrijk vinden. De aanhangers van de *Free Music Philosophy* leggen er de nadruk op dat hoe meer muziek gedraaid en vrij gedownload wordt, hoe groter de bekendheid van een band zal worden, waardoor de vraag naar live optredens toeneemt, de mogelijkheden voor merchandising toenemen, en de fans uiteindelijk toch de echte CD (met boekje etc.) zal willen aanschaffen. De Amerikaanse band Grateful Dead, bijvoorbeeld, stelt om deze reden al haar muziek via haar site gratis ter beschikking. Het Internet kan ook leiden tot een minder grote afhankelijkheid van de muzikant en de platenmaatschappij. In de muziekindustrie controleren 5 maatschappijen ruim 80 procent van de markt, en vooral beginnende muzikanten zijn in hun promotie vrijwel geheel afhankelijk van deze maatschappijen. Internetbedrijven als Vitaminnic en Themusicchannel bieden beginnende muzikanten de mogelijkheid geluidsbestanden op een speciale server te plaatsen waarvandaan muziekliefhebbers deze vrij kunnen downloaden.

Innovatiestrategie

Met betrekking tot industriële innovatie bestaat er ook een alternatieve benadering waarvan de waarde in de businessliteratuur wordt erkend: de Open Source beweging. Programmeurs schrijven hun programma's in leesbare computertalen talen als Basic, C of Java. Commerciële computerproducenten, zoals Microsoft, verkopen echter alleen de objectcode, of binaire code. Deze code bestaat uit reeksen van nullen en enen welke direct met de computer communiceren, maar die heel moeilijk voor programmeurs is te interpreteren of aan te passen. Bovendien vormen octrooien een juridische beveiliging tegen *reverse engineering*. De gesloten broncode vormt een beveiliging tegen het gebruik van het programma voor verdere softwareontwikkeling en is controversieel. Tegenstanders hebben daarom in de jaren 80 het idee van Open Source (OS) software ontwikkeld; software welke wordt geleverd in een leesbare taal, welke niet is beschermd met intellectueel eigendomsrecht en dus vrij door derden kan worden gebruikt en aangepast, en welke bovendien gratis ter beschikking wordt gesteld. OS software staat in toenemende belangstelling, om drie redenen. Ten eerste heeft OS software zich de afgelopen jaren sterk verspreid, zodanig dat, indien OS software nu zou worden geëlimineerd, het gehele Internet in elkaar zakt. Voorbeelden van OS programma's zijn Linux (aan het eind van 2000 zal 50% van alle websites op Linux als

operating systeem gebruiken), Apache (webserver welke op 60% van de wereld' s websites wordt gebruikt) , Sendmail (een e-mail routing systeem dat 80% van alle verkeer over het Internet afhandelt). Linux wordt gezien als een potentiële bedreiging van Microsoft in de PC besturingsmarkt.

In de tweede plaats heeft OS software een aanzienlijk deel van de kapitaalmarkt naar zich toe weten te trekken door middel van aandelenemissies van een aantal nieuwe commerciële ondernemingen die service en handleidingen bieden voor de gratis beschikbare software. Dit geeft aan dat er zonder intellectuele eigendomsbescherming toch commerciële activiteiten mogelijk zijn. De leidende ondernemingen op het gebied van Linux support zijn Red Hat, VA Linux and Linuxcare. Red Hat is opgericht in 1995 en maakte in 1999 een winst van \$42 miljoen. Gevestigde computerondernemingen, zoals Compaq, Oracle, Novell, IBM, and Dell hebben recentelijk allen geïnvesteerd in Linux-gerelateerde ondernemingen of zijn begonnen applicaties voor Linux te bouwen.

Tenslotte is de collectieve wijze waarop de OS software wordt ontwikkeld en verbeterd in de business en technische pers binnengehaald als een belangrijke organisatorische innovatie. Het blad Fortune publiceerde onlangs een artikel waarin OS als een nieuw productiemodel wordt beschouwd, 'Henry Ford's assemblage lijn voor het Internet'. Het model is gebaseerd op het vrij ter beschikking stellen van een software programma met een open broncode. Iedereen mag het gebruiken. Programmeurs kunnen daardoor het programma aanpassen aan de specifieke eisen van hun organisatie. Vragen, bugs, verbeteringen worden besproken op de daartoe geopende discussieforums op het Internet. Uiteindelijk wordt het 'moederprogramma' regelmatig met de *patches* aangepast door een exclusieve groep van programmeurs die waakt over de integriteit van de kern van het programma. Het komt er dus op neer dat honderden programmeurs over de gehele wereld bijdragen aan de ontwikkeling van software. Zij doen dat deels op eigen initiatief als onderdeel van hun betaalde job, deels in hun vrije tijd. Het levert hun in elk geval bekendheid op binnen het netwerk waar zij graag toebehoren. Erkenning en waardering voor waardevolle individuele bijdragen zonder financiële vergoeding is een belangrijk kenmerk en drijfveer van de OS beweging.

3.5.5. Relevantie voor kennisbescherming in de land- en tuinbouw

Wat opvalt aan de ontwikkelingen in de kennisbescherming in de ICT sector zijn de overeenkomsten met de plantenveredeling. In de eerste plaats zijn plantenrassen informatiegoederen, net als digitale muziekbestanden en computersoftware. De informatie is echter niet digitaal maar genetisch van aard, gebaseerd op combinaties van de vier basenparen adenine, cytosine, guanine, en thymine, in plaats van nullen en enen. In de tweede plaats zijn plantenrassen zonder veel kosten te kopiëren, net als muziek-CDs, digitale video's en software. Boeren en zaadproducenten maken traditioneel gebruik van

de natuurlijke eigenschap van planten zichzelf te vermenigvuldigen, en dit is altijd als een probleem gezien door commerciële veredelaars. Ten derde, het kwekersrecht is in Europa ontwikkeld om de veredelaars meer controle over de exploitatie van hun rassen te geven. Dit recht vertoont gelijkenis met het auteursrecht in die zin dat een specifiek plantenras wordt beschermd tegen vermeerdering zonder toestemming, terwijl het gebruik van het ras voor het creëren van een nieuw ras (de *reverse engineering*) door concurrenten is toegestaan. Tenslotte, net als in de ICT sector doet zich ook in de plantenveredeling een verschuiving voor in de richting van het octrooirecht. Omdat onder het kwekersrecht het DNA van beschermde rassen vrij beschikbaar blijft voor concurrerende ondernemingen verkiezen met name de biotechnologiebedrijven de bescherming van het octrooirecht. Een octrooi op DNA biedt de mogelijkheid de concurrentie te verbieden dat materiaal voor verdere innovatie te gebruiken.

De overeenkomsten tussen digitale en genetische informatie doen de vraag rijzen of de alternatieve bedrijfsmodellen die thans in de ICT sector ontwikkeld worden enige relevantie kunnen hebben voor de plantenveredeling, en die in het bijzonder in de Nederlandse tuinbouw. Nederland is traditioneel een belangrijke ontwikkelaar en exporteur van nieuwe tuinbouwrassen, had als eerste land een operationeel kwekersrechtstelsel (1941), is een van de oprichters geweest van het internationale kwekersrechtverdrag, UPOV, en heeft zich al vanaf de jaren 20 verzet tegen de toekenning van octrooien op plantenrassen. Wat moet worden onderzocht is of er een situatie denkbaar is waarin biotechnologiebedrijven en veredelaars minder defensief omgaan met hun intellectuele eigendomsrechten over DNA en plantenrassen, zonder dat de incentives voor (nieuwe) kapitaalinvesteringen wegvallen. Hieronder volgt een aantal vragen die hierbij zouden moeten worden gesteld.

3.5.6. Conclusies

Uit de aspecten die bij de kennisbescherming in de nieuwe economie aan de orde zijn geweest, zijn de volgende conclusies getrokken:

1. Voor het veilig stellen van haar intellectuele eigendommen beschermt Rijk Zwaan haar kweekproducten. Het kwekersrecht vraagt zij in principe op Communautair niveau aan bij het CPVO (Union Internationale pour la Protection des Obtentions Végétales) in Angers.
2. Het Amerikaanse kwekersrechtstelsel wijkt in grote mate af van het UPOV (Union Internationale pour la Protection des Obtentions Végétales)-stelsel. De bescherming van het intellectuele eigendom is in een aantal landen niet gegarandeerd. Dit heeft invloed op de commerciële introductie van rassen in deze landen.
3. In Europa zal het kwekersrecht een belangrijk middel blijven om rassen te beschermen, waarbij steeds meer samenloop met het octrooirecht ontstaat door

octrooiering van biotechnologische uitvindingen. Dit kan de ontwikkeling van nieuwe rassen in het algemeen belemmeren.

4. De impact van genetisch gemodificeerde gewassen staat volop in discussie. Deze maatschappelijke discussie noopt tot grote zorg voor de (on)veiligheid die met GMO's samenhangt. Rijk Zwaan heeft geen GMO-rassen in het programma en zal alleen GMO-rassen op de markt brengen als deze veilig bevonden zijn en bovendien voordelen bieden voor de consument die niet via de gebruikelijke kruisingsverdeling te realiseren zijn.
5. In plaats van de traditionele bescherming van eigendomsrechten bij plantenrassen kan men zich afvragen of de sector er baat bij heeft als er vrijer omgegaan wordt met die rechten. In de muziekindustrie wordt steeds meer sympathie geogst voor een open uitwisseling van gegevens via internet in een Open Source (OS)-model. Bij de plantenveredeling is een aantal relevante vragen aan de orde. Is het OS-model wellicht ook relevant voor de commerciële plantenveredeling? Kan het (deels) vrijgeven van Nederlandse rassen een concurrentievoordeel opleveren ten opzichte van buitenlandse concurrenten? Kan een OS innovatiestrategie wel worden toegepast op een industriesector welke geen digitale informatieproducten levert?

4. Dilemma's en vragen voor producenten en producentenorganisaties

De cases die in de voorgaande paragrafen (3.1. t/m 3.5.) zijn beschreven illustreren de diversiteit van de uitdagingen waar de glastuinbouw voor staat. Elke case roept zijn eigen dilemma's en vragen op. Tevens kunnen dilemma's en vragen afhankelijk zijn van de positie die een ondernemer of organisatie in de tuinbouwketen inneemt.

In dit hoofdstuk wordt een beeld gegeven van dilemma's en vragen vanuit het standpunt van de individuele tuinbouw-ondernemer (producent) en de organisatie(s) van producenten. Het moet gezien worden als een aanzet tot discussie over grote veranderingsprocessen zoals die door de cases worden geïllustreerd. Ter afsluiting worden nog enkele overall dilemma's geformuleerd.

4.1. Dilemma's per case

Dutch Flower Group: internationale netwerkvorming voor sourcing, marketing en afzet (en category management)

Dit voorbeeld illustreert tegelijkertijd enkele grote veranderingen. In de eerste plaats ontstaan er een aantal zeer grote handelsondernemingen, die wereldwijd actief zijn, zowel naar producenten als naar marktpartijen. In de tweede plaats blijkt dat er een verandering gaande is van klassieke handelaar naar dienstverlener ("service provider"). In de derde plaats ontstaat er mede daardoor een scherpere concurrentie tussen producenten uit verschillende werelddelen en klimaatzones.

Dilemma op ondernemersniveau

- a) Als een beperkt aantal grote internationale handelsbedrijven ontstaat met een wereldwijd netwerk voor sourcing, marketing en afzet, brengt dat individuele Nederlandse producenten in een afhankelijker positie of biedt het juist extra kansen?

Met vragen zoals:

- Hoe kan men de eigen individuele positie versterken door in te spelen op de wensen van klanten (de handelsbedrijven)
- Hoe kan men zelf of in combinatie met andere producenten in verschillende productiegebieden in de wereld positie innemen?

- Hoe kan men zich in de wereldmarkt onderscheiden en een vooraanstaande positie blijven innemen?
- Hoe kan men contracten met grote handelsondernemingen benutten als kans voor versterking van gewenste product vernieuwing?

Dilemma's op organisatieniveau

- a) Als er een beperkt aantal grote internationale handelsbedrijven ontstaan met een wereldwijd netwerk voor sourcing, marketing en afzet, welk beleid en welke activiteiten kunnen Nederlandse organisatie(s) van producenten dan ontwikkelen om de positie van producenten én organisaties in internationale netwerken te versterken?
- b) Als er een beperkt aantal grote internationale handelsbedrijven ontstaan met een wereldwijd netwerk voor sourcing, marketing en afzet, bedreigt dat de positie van Nederlandse veilingen of vraagt dat juist om het invullen van nieuwe rollen?

Met vragen zoals:

- Welke condities zijn bepalend voor tuinbouwproductie in Nederland in een internationale context?
- Welke functies moeten door de tuinbouw worden ontwikkeld om in een internationaliserende bedrijfstak een sterke positie in te nemen?
- Welke organisatorische verbanden beperken de dynamiek van de tuinbouw in een internationale context?

Floraplex: een nieuw elektronisch handelsplatform uit een onverwachte (software-)hoek

Floraplex is bij uitstek een exponent van de nieuwe mogelijkheden die ontstaan door e-commerce (wereldwijd en 24 uur per dag). De creatie van elektronische platforms maakt direct contact tussen producenten, handel en andere partijen mogelijk en vergroot de keuzemogelijkheden voor degene die er aan deelnemen.

Dilemma's op ondernemersniveau

- a) Als meerdere concurrerende e-commerce systemen ontstaan, tot welke nieuwe kansen kan dat leiden bij individuele ondernemers of vergroot het slechts de keuzeproblemen?
- b) Als e-commerce systemen het individueel handelen van producenten kunnen vereenvoudigen, welke verbreding van de ondernemersactiviteiten zijn dan denkbaar?

Met vragen zoals:

- Welke nieuwe relatiepatronen kunnen door individuele ondernemers worden aangeboord of ontwikkeld? Wat zijn daarvan de kansen en risico's?
- Welke nieuwe markten en internationale netwerken kunnen worden ontwikkeld?
- Leiden de nieuwe systemen voor individuele transacties tot andere risico's en kansen van producenten dan conventionele transactiesystemen als bemiddeling en veiling?
- Als de e-commerce systemen de transacties van producenten vereenvoudigen welke ruimte ontstaat er dan om nieuwe ondernemerskwaliteiten te ontwikkelen?
- Als de e-commerce systemen de transacties van producenten vereenvoudigen en er directe lijnen met afnemers ontstaan, kan dan makkelijker worden ingespeeld op vragende partijen?

Dilemma's op organisatieniveau

- a) Als nieuwe internationale e-commerce systemen het individueel handelen van ondernemers kunnen vereenvoudigen welke (nieuwe) rollen of activiteiten van instituties zijn nodig om de bedrijfstak als geheel internationaal te versterken?
- b) Als individuele ondernemers uit meerdere transactiesystemen kunnen kiezen, en als gevolg daarvan logistieke stromen differentiëren en verder fragmenteren, is dat dan hanteerbaar binnen het veilingssysteem of ontstaan er nieuwe logistieke relaties buiten de veiling om?

Met vragen zoals:

- Wat betekent de e-commerce dynamiek voor bestaande instituties als veilingen en keuringsorganisaties of zijn nieuwe internationale instituties nodig?
- Wat betekent het naast elkaar bestaan van internationale e-commerce systemen zoals Floraplex en het nationale eigen systeem Florecom van de bloemenveilingen voor de Nederlandse in de internationale sierteelt?

Fyffes: service provider voor grote supermarkten en marketeer voor producentengroepen

Fyffes is lers bedrijf dat groot is geworden in de handel van bananen uit eigen plantages. Het is verder gegroeid door de marketing in Europa te verzorgen van verse groentes van producenten uit diverse landen verspreid over de wereld. Fyffes is dus een intermediair zonder eigen productie van groenten. Daarnaast ontwikkelt Fyffes zich als een service provider voor supermarktketens.

Dilemma's op ondernemersniveau

- a) Als een marketing organisatie zoals Fyffes internationaal succesvol kan zijn voor producenten uit de hele wereld, betekent dat ook een kans voor Nederlandse

producenten of is het beter om via eigen marketingorganisaties een internationale positie te verwerven?

- b) Als een internationale onderneming als Fyffes succesvol kan op de Europese markt, zowel in marketing voor producenten uit de hele wereld en als *service provider* voor supermarktketens, wat kunnen Nederlandse producenten daarvan leren voor hun afzet?

Vragen zoals:

- Is een individuele ondernemer interessant genoeg voor een internationale onderneming zoals Fyffes?
- Welke kansen en risico's zijn er voor een Nederlandse producent in de relatie met een internationale marketeer en service provider?
- Wat is het relevante onderscheid tussen organisaties zoals Fyffes en the Greenery?

Dilemma's op organisatieniveau

- a) Als een internationale *service provider* als Fyffes succesvol kan zijn in marketing voor producenten uit de hele wereld, wat kunnen Nederlandse producentenorganisaties doen om hun positie op de markt te versterken?
- b) Als meerdere internationale ondernemingen zich als *service provider* ontwikkelen kunnen Nederlandse afzetorganisaties die concurrentie aan of is het beter internationale allianties na te streven?

Vragen zoals:

- Wat betekent het ontstaan van internationaal concurrerende service providers voor Nederlandse afzetorganisaties en hun leden?
- welke samenwerkingsvormen of allianties zijn denkbaar tussen internationale en Nederlandse afzetorganisaties?
- Wat betekent een dergelijke concurrentie voor de samenwerking in de (glas-)tuinbouw en het innovatieve vermogen van het tuinbouwcomplex?

Rijk Zwaan: consumentgedreven productontwikkeling en ketenzorg

De integrale ketenzorg zoals door het veredelingsbedrijf Rijk Zwaan is vormgegeven, begint bij de supermarktketens die de consumentenwensen het best kunnen inschatten. Er is dus sprake van een echte vraaggedreven productontwikkeling: samen met klanten worden nieuwe producten ontwikkeld. Daardoor ontstaan nieuwe relatiepatronen en wordt een vertrouwensbasis gelegd tussen partijen in de keten.

Dilemma's op ondernemersniveau

- a) Als veredelaars hun productontwikkeling laten aansturen door marktpartijen en de ketenregie van die nieuwe producten in handen nemen, is de positie van producenten dan ondergeschikt of kan men onder bepaalde condities een gelijkwaardige positie verwerven?
- b) Als veredelaars en marktpartijen de kontraktcondities bepalen voor producenten, wordt de producent dan alleen een uitvoerder of kan men ook een rol spelen in de regie in de keten?

Vragen zoals:

- Wat staan ondernemers/producenten te doen om te kunnen participeren in dit type IKZ systemen?
- Zouden producenten partij willen of moeten zijn in dit type allianties?
- Hoewel het concept van IKZ zoals door rijk Zwaan is vormgegeven aantrekkelijk lijkt het succes toch beperkt. Wat zijn daarvan de oorzaken?

Dilemma op organisatieniveau

- a) Als consument gedreven product vernieuwing en ketenregie leidt tot allianties tussen internationale veredelaars en afnemers, kunnen nationale afzetorganisaties en producentencoöperaties en -verenigingen daarin een rol spelen of resteert voor deze organisaties slechts een rol op de achtergrond?

Vragen zoals:

- Wat betekent het voor Nederlandse producenten als buitenlandse veredelaars en/of afnemers de regie bij dit type IKZ systemen in handen nemen?
- Wat zijn de barrières op ondernemers- en organisatieniveau om deel te nemen aan dit type IKZ-systemen?
- Als dit type IKZ-systemen een competitief voordeel zou bieden, wat is dan de toegevoegde waarde van producenten in deze systemen?

**De Nieuwe Economie:
nieuwe stijl**

Kennisbescherming

Traditioneel beschermen plantenveredelaars het intellectueel eigendom via kwekersrecht. Maar in de Nieuwe Economie zijn er bedrijfstakken (zoals de muziekindustrie) die de traditionele bescherming (via kwekersrecht, auteurs- en octrooirecht) weinig attractief en adequaat vinden. Er zijn stromingen die pleiten voor het vrij geven van bronnen (het Open Source model) en het bedenken van nieuwe manieren om revenuen te verkrijgen uit de eigen innovaties.

Dilemma's op ondernemersniveau

- a) Als eigendomsrechten van plantenveredelaars plaats zouden maken voor een *Open Source* model, wordt de veredeling daardoor dan bedreigd of beschikken veredelaars over andere mogelijkheden voor financiële vergoedingen dan kwekersrecht?
- b) Als eigendomsrechten van plantenveredelaars plaats zouden maken voor een *Open Source* model, wat zou dat kunnen betekenen voor producenten?
- c) Als kennisbescherming vervalt, is er dan nog een basis voor commerciële veredeling of zijn er andere condities denkbaar om innovaties tot waarde te brengen?

Vragen zoals:

- Op welke wijze kunnen in een *Open Source* model investeringen in veredeling en product vernieuwing worden terugverdiend?
- Is het *Open Source* model denkbaar voor alle typen producten denkbaar, dus ook voor biologische producten?

Dilemma op organisatieniveau

- a) Als kennisbescherming in de plantenwereld plaats zouden maken voor het *Open Source* model van de digitale wereld, is het dan zinvol dat organisaties dit thema internationaal agenderen of moet dit worden overgelaten aan de vrije markt?

Vragen zoals:

- Hoe belangrijk is kennisbescherming voor het innovatievermogen van de sector?
- Kunnen organisatievormen zoals het type IKZ-model "Rijk Zwaan" leiden tot nieuwe vormen van kennisbescherming?

4.2. Overall dilemma's

De cases laten zien dat de internationale dynamiek het (glas-)tuinbouwcomplex op zeer verschillende wijze beïnvloedt. De condities waaronder bedrijven en organisaties opereren veranderen sterk. En het is urgent daar alert op in te spelen. De volgende dilemma's zijn geformuleerd als basis voor verdere discussie:

- Als er wereldwijde netwerken ontstaan voor productallocatie (sourcing) en marketing, kunnen Nederlandse ondernemers daarin slechts volgen of kunnen zij zelf een strategie ontwikkelen om zelf een sterke rol te spelen? Wat kunnen tuinbouworganisaties daarin betekenen?

- Als internationale afnemers (consumenten en retail) de condities bepalen waaraan producten moeten voldoen, kunnen Nederlandse ondernemers daarin slechts volgen of zelf een strategieën ontwikkelen om een eigen positie in te nemen? Wat kunnen tuinbouworganisaties daarin betekenen?
- Als ondernemerschap, innovatiekracht en kennisontwikkeling succesfactoren zijn dient de glastuinbouw die in te zetten om het nationale complex te versterken of is het juist strategisch om deze condities internationaal uit te buiten?
- Als shareholders value voor grote investeerders een belangrijke rol gaat spelen, wat betekent dat dan voor de ketenpositie van producenten en voor de marketing van ontwikkelde kennis?

Geraadpleegde literatuur

Hoofdstukken 1 en 2

- Anon. (1998). Agrosector: ambities voor de 21^e eeuw. Kennis- en innovatieagenda. NRLO- rapport nr. 98/20.
- Anon. (1999) Glastuinbouw 2020: wat te doen voor een duurzame gerespecteerde glastuinbouw in Nederland? Verslag van een workshop. NRLO-rapport nr. 2000/6.
- Alleblas, J.T.W. en R.A. Rodewijk, *Visie op de toekomst van de Nederlandse glastuinbouw*. Onderzoekverslag 105. LEI, Den Haag, 1992.
- Alleblas, J.T.W. en M. Mulder, *Kansen voor kassen; naar een economische hoofdstructuur glastuinbouw*. PR. 97.02. LEI, Den Haag, 1997.
- Alleblas, J.T.W. en M. Varekamp (red.), *De glastuinbouw in het derde millennium; wendingen en kansen*. LEI, Delft, Judels, Brinkman en Ammerlaan, Den Haag, 1998.
- Beek van, P., Beulens, A.J.M. en J.C. van Dalen, 'Ketenlogistiek'. In: *Werkende ketens; management kwaliteit, logistiek en ICT in de agro-industriële sector*, Houten, Keesing Noordervliet, 1998.
- Beek, P. van, et al (red.), *Werkende ketens; management, kwaliteit, logistiek en ICT in de agro-industriële sector*. Uitgeverij Keesing Noordervliet b.v., Houten, 1999.
- Beulens, A.J.M. en A.W. de Visser, 'Informatie- en communicatietechnologie'. In: *Werkende ketens; management kwaliteit, logistiek en ICT in de agro-industriële sector*, Houten, Keesing Noordervliet, 1998.
- Bosch, F.A.J. van den en M.F.L. Rademakers (red.), *Concurreren om de toekomst in agribusiness: een managementperspectief*. EUR, Rotterdam, LEI, Den Haag, 1998.
- Bijman, W.J.J. (red.), *Landbouwbeleid en internationalisatie; ontwikkelingen en dilemma's in het landbouwbeleid tot 2015*, NRLO-rapport nr. 97/14.
- Bijman, W.J.J. en R.J.M. van Tulder, *Agribusiness, R&D en internationalisatie*. NRLO-rapport nr. 97/12.
- Meulenberg, M.T.G. en D.F. Broens, 'Ketens, wat en waarvoor?' In: *Werkende ketens; management kwaliteit, logistiek en ICT in de agro-industriële sector*, Houten, Keesing Noordervliet, 1998.
- Oosten, H.J. van (1998). Globalisering en internationalisering. Kennis- en innovatieopgaven voor de toekomst. NRLO-rapport nr. 98/2.
- Oosten, H.J. van (2000). Glastuinbouw 2020. Samenvatting van interviews met ondernemers in de glastuinbouw. SIGN-rapport nr. LLOE.00.0462/6, Den Haag, 2000.
- Papenhuijzen, J.M.P. (1998). Markt en consument. Kennis- en innovatieopgaven voor de toekomst. NRLO-rapport nr. 98/3.

- Rutten, H. (red.), *Innovatie in de land- en tuinbouw op weg naar 2015; essays en reacties*. NRLO-rapport nr. 97/44.
- Rutten, H. en H.J. van Oosten (red.), *Innoveren met ambitie; Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector*. NRLO-rapport nr. 99/17.
- Zande, H. van der, *Ondernemen(d) in ketens*. v.d. Sande/Stichting AKK, Nootdorp, 1007.

Hoofdstuk 3

- Agrarisch dagblad (2000) Internetsite,
<http://www.agriholland.nl/nieuws/2000/12/21025.html>, geraadpleegd op 14 juni 2000.
- Banana Action Net (1999) homepage, <http://bananas.agronet.be>, geraadpleegd op 12 juni 2000.
<http://bananas.agronet.be/FyffesTechnicalFile.htm>
<http://bananas.agronet.be/Nederland/EUBananaRegime.htm>
<http://bananas.agronet.be/WildBunch.htm>
- Barlow, J.P. (1994) The Economy of Ideas. A framework for patents and copyrights in the Digital Age. (Everything you know about intellectual property is wrong.). *Wired*, March 1994. http://www.wired.com/wired/archive/2.03/economy.ideas_pr.html
- Chiquita, *diverse jaarverslagen Chiquita Brands International Inc.*
- Chiquita (2000) Homepage, www.chiquita.com, geraadpleegd van 12 mei tot 14 juni 2000.
- Dole, *diverse jaarverslagen Dole Food Company, Inc.*
- Dole (2000) Homepage, www.dole.com, geraadpleegd van 12 mei tot 14 juni 2000.
- Dutchflowergroep, *jaarverslagen*.
- Dutchflowergroep (2000) Homepage, www.dutchflowergroep.nl
- Floraplex (2000) Homepage, www.floraplex.com
- Friedland, W.H. (1994) The New Globalization: The Case of Fresh Produce. In: Bonanno, A., L. Busch, W. Friedland, L. Gouveia en E. Mingione (eds.) *From Columbus to ConAgra. The Globalization of Agriculture and Food*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Fyffes, *diverse jaarverslagen Fyffes Plc.*
- Fyffes (2000) Homepage, www.fyffes.com, geraadpleegd van 12 mei tot 14 juni 2000.
- Graaf, H. de, 'Floraplex zet e-commerce in hogere versnelling'. In: *Vakblad voor de bloemisterij*, nr. 15, 2000.
- Greenery (2000) Homepage, www.thegreenery.com, geraadpleegd van 1 tot 14 juni 2000.
- Gurley, William (1999) Why Free Code Makes Sense. *Fortune*, August 2, 1999, p.228.

- Hefferman, W.D. en D.H. Constance (1994) Transnational Corporations and the Globalization of the Food System. In Bonanno, A., L. Busch, W. Friedland, L. Gouveia en E. Mingione (redactie) *From Columbus to ConAgra. The Globalization of Agriculture and Food*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Honkoop, E. (1998) 'Telersvereniging: van belangenclub tot verkooporganisatie', *Weekblad Groenten en Fruit*, 16 oktober 1998.
- Intracen (2000) homepage, www.intracen.org, geraadpleegd op 22 mei 2000.
- Kastele, A. van de (1998) Internetsite, <http://bananas.agoranet.be/MacroEconomics.htm>, geraadpleegd 25 mei 2000.
- Kelly, Kevin (1998) *New Rules for the New Economy*. Fourth Estate, London, UK.
- Kortum, Samuel and Josh Lerner (1997) Stronger protection or technological revolution: What is behind the recent surge in patenting? NBER Working Paper 6204. National Bureau of Economic Research, USA. <http://www.nber.org/papers/w6204>.
- Lerner, Josh, and Jean Tirole (2000) The simple economics of open source. NBER Working Paper Series nr. 7600, March 2000. National Bureau of Economic Research, USA. <http://www.nber.org/papers/w7600>.
- Oosterhout, G. van (1998) 'Wallstreet nieuwe graadmeter voor sierteeltafzet', *Vakblad voor de Bloemisterij*, 28 augustus 1998: pp. 28-29
- Pistorius, Robin and Jeroen van Wijk (1999) *The Exploitation of Plant Genetic Information. Political Strategies in Crop Development*. CABI Publishing, Wallingford Oxon, UK.
- Rijk Zwaan Holding, *diverse jaarverslagen*.
- Rijk Zwaan Holding (2000) www.rijkszwaan.nl
- Shapiro, Carl and Hal. R. Varian (1999) *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Shulman, Seth (1999) *Owing the Future*. Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- The knowledge monopolies. *The Economist*, 8 April 2000, pp.85-89.
- Turbana (2000) Homepage, www.turbana.com, geraadpleegd op 12 juni 2000.
- Worldoffruit (2000) Internetportaal, www.worldoffruit.com, geraadpleegd van 12 mei tot 14 juni 2000.
- Warmerdam, H., *Stoer doorgaan, 75 jaar Rijk Zwaan*. Drukkerij van Deventer, 's Gravenzande, 1999.
- Young, Bob (2000) Open Source is here to stay. *AnchorDeskUK*, May 3, 2000, <http://www.anchordesk.co.uk/anchordesk/commentary/columns>).

Alle NRLO-rapporten ook op de website van de NRLO.

Bijlage 1: Overzicht van geïnterviewden

Ir. H. de Boon	Cebeco Groep
J.A. van den Heuvel	Hagé International B.V.
D. 't Hooft	Bloemenveiling Aalsmeer
Prof.dr.ir. J.E.B.M. Steenkamp	Katholieke Universiteit Brabant
J. van der Veen	Productschap Tuinbouw
Prof.dr. C.P. Veerman	Wageningen UR

Bijlage 2: Leden klankbordgroep

Dr. J.T.W. Alleblas	LEI
Ing. A.J.G. Eussen	Dutch Flower Group
Drs. N.S.P. de Groot	LEI
D. Keijzer	Weststek b.v.
Dr.ir. H.J. van Oosten	NRLO/SIGN
Ir. J. van Roekel	Cokon b.v.
Prof.dr. R.J.M. van Tulder	EUR
Dr. C.H.A. Verhaar	Stoas
L.J.P. van der Zon	Van der Zon b.v.

Bijlage 3: Deelnemers bijeenkomst over de cases

Dr. J.T.W Alleblas	LEI
J.J. Borst	VBA
Ir. J. v.d. Brand	Stichting AKK
Drs. J. van Es	Greenery International
Dr. D.C. Faber	VBN
Drs. N.S.P. de Groot	LEI
F.H. Hoogervorst	LTO Nederland
D. Keijzer	Weststek b.v.
R. van Leeuwen	Fyffes b.v.
P.J. Loonen	Campina Melkunie
Dr.ir. H.J. van Oosten	NRLO/SIGN
W. van Rijn	Van Rijn b.v.
Ing. M.C. Roelofs	LTO Nederland
W. Maijers	Cokon b.v.
Dr. C.H.A. Verhaar	STOAS
C. van Vliet	Floraplex
Dr. J.C.A.C. van Wijk	EUR, Bedrijfskunde
L.J.P. van der Zon	Van der Zon b.v.
M. Zwaan	Rijk Zwaan b.v.

Management Summary

H.J. van Oosten (red.), J.T.W. Alleblas, N.S.P. de Groot, S. Klaver and J.C.A.C. van Wijk, *Dynamics of international networks in horticulture*, The Hague (The Netherlands), National Council for Agricultural Research (NRLO), 2000. NRLO Report 2000/13. [Original title: Dynamiek in internationale netwerken van de (glas-)tuinbouw]

Context and objectives

The dynamics of numerous change processes have been growing all over the world. It is important to know what those processes are and how they may affect national and international horticulture. The answers will help to define the strategies and knowledge and innovation needs that should be addressed by Dutch - greenhouse - horticulture in order to have a strong position for the next few decades. The issue refers both to individual producers and their representative organisations.

One of the elements of change processes has been the emergence of international networks. The present study aims at providing a better understanding of the dynamics of emerging international networks, including the innovating powers they emanate. What changes are needed? What will be the roles played by new, globally active parties and how do they relate to the positions occupied by Dutch greenhouse horticulture thus far? What are the main driving forces behind the process of globalisation? Which environmental factors are dominating?

Based on interviews, desk studies and brainstorm sessions the following environmental factors appeared to be dominant:

- The emergence of enterprises applying global networks.
- Information, knowledge development and knowledge protection.
- Investments made by substantial parties, shareholder value.
- ICT and e-commerce.
- Consumers and retailers as guiding factors.

Five case studies investigated how organisations made specific use of these developments in their strategic policies. Each environmental factor was examined in a separate case study.

The exploratory study resembles a quick scan and so it has its limitations. For example, the concept of "greenhouse horticulture" was given a limited definition. The subject was

examined from two different viewpoints: those held by individual entrepreneurs (producers or growers) and those held by organisations representing the same. It leaves intact the possibility that the case studies can also be used by other parties with a potential interest in greenhouse horticulture to assess how their positions are affected within the dynamics of international developments. The aim was to reveal a number of dominant environmental factors rather than to be exhaustive in identifying underlying forces.

Case studies

The selection of enterprises was based on their specific involvement in one of the environmental factors, although most companies appeared to have responded to several environmental factors. The result was the following selection:

Environmental factors (dominant)	Cases
Global network for sourcing and marketing	Dutch Flower Group
ICT and e-commerce	Floraplex
International marketing and chain control	Fyffes
Consumer-driven product innovation	Rijk Zwaan
Knowledge protection in the New Economy	Media and software industry

The **Dutch Flower Group**, a Dutch company, is building international networks that are designed to promote global product sourcing as well marketing and maintaining relations with clients on a global scale. The expansion continues. The future is likely to show the emergence of a relatively limited number of very large, commercial establishments.

At **Floraplex** a new electronic platform for e-commerce is being developed which has come from unexpected software quarters that are foreign to the sector. An American company which is quoted on the stock exchange (World Commerce Online) is selling a system for doing worldwide e-commerce business during 24 hours a day. The system is competing with another system which is being developed by the Dutch flower auctions of Aalsmeer and Holland (Florecom). The two systems are supplementary to traditional trading methods.

Fyffes is an Irish company that is quoted on the stock exchange. It can be viewed as a marketer for producer groups from all over the world and at the same time as a service provider for large supermarkets. It is an intermediary which, although not growing

vegetables itself, takes care of marketing the vegetable production of others (producer groups and cooperatives).

Rijk Zwaan is a Dutch company and part of the Cebeco concern. It has found its own way to change from supply-driven to demand-driven product development. New products are developed in close collaboration with big customers such as supermarket chains, which are closest to consumers while being able to assess consumer wishes correctly. As a result, new patterns of relations develop and a new basis for trust is built between chain parties. Rijk Zwaan also acts as a chain director to sell its own products.

Traditionally, plant breeders have **protected** their **intellectual property** through plant breeders' rights. However, the New Economy has branches of industry (such as the media and software industry) in whose eyes the traditional methods of protection (through copyrights and patent rights) are not very attractive or adequate. Some have pleaded in favour of decontrolling sources (the Open Source model) and inventing new ways to derive revenues from innovations. The Open Source model would lead to very drastic changes in horticulture.

The cases demonstrate that international conditions defining the operations of individual producers and their organisations are changing strongly. A huge and international battle of consolidation is going on, which can be observed in the size of scale in retail business, the development of very large and international trade and marketing companies, such as Dutch Flower Group and Fyffes, and new types of consumer-guided product development (see Rijk Zwaan) where breeders and supermarkets strike up relations and take control. By offering new technologies, new parties who are foreign to the sector, such as World Commerce Online (Floraplex's parent company), manage to provide an alternative for making modern e-commerce transactions in addition to existing trading platforms and systems which were developed by the sector internally. The media and software industry has been struggling with traditional copyrights and patent rights and has come up with unimagined alternatives such as the Open Source model, in which rights are released while other ways must be found to get the revenues of innovations.

Questions relating to the future

The developments described above each have their effects on both individual entrepreneurs (producers) and their organisations. The differences between various strategies are such that it is not possible to follow a generic strategy: individual developments require independent strategic decisions. At the same time, what is

becoming clear is that the dominant environmental factors described above each play roles of varying importance when strategic and knowledge policies are to be defined.

The following dilemmas were identified as a basis for further discussion:

- If global networks for product allocation (sourcing) and marketing emerge, will Dutch entrepreneurs merely be able to follow or will they be able to develop their own strategies to play a major role? How can horticultural organisations be of help here?
- If international clients (consumers and retail) set the conditions that products should meet, will Dutch entrepreneurs merely be able to follow or will they be able to develop their own strategies to play a major role? How can horticultural organisations be of help here?
- If entrepreneurship, innovative power and knowledge development are the factors of success, then should they be used by greenhouse horticulture to strengthen the national complex of its industry or would it be more strategic to exploit those conditions on an international basis?
- If shareholder value is going to play a major role as far as large investors are concerned, what then are its implications for the chain position of producers and for marketing previously developed knowledge?