

Rapport in opdracht van Stichting Innovatie Glastuinbouw (SIGN) en
InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, als onderdeel van het programma
"Glastuinbouw 2020", opgesteld door:

Drs. W.E. van de Geijn

Drs. C.W.A. Verster

W. Enderink

Van de Geijn Partners, Houten

Programmaleiding:

Dr.ir. H.J. van Oosten (SIGN en InnovatieNetwerk)

De service-infrastructuur

Een eerste uitwerking op hoofdlijnen

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster *Stichting Innovatie Glastuinbouw*

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 3785653

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

Postbus 29773

2502 LT Den Haag

tel.: 070 3382755

internet: <http://www.lto.nl>

ISBN: 90 - 5059 – 152 – 3

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 02.2.016 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, september 2002

Inhoudsopgave

Ten geleide	i
1. Naar vraaggestuurde ketens	1
2. Uitgangspunten	3
2.1. Kennen van het speelveld	3
2.2. Zicht hebben op logische samenhang	5
3. De vraag	7
3.1. De vraag – de consument	7
3.2. De vraag – de distributiekkanalen	8
4. Het aanbod	11
4.1. De marktpartijen	11
4.2. Serviceorganisaties	12
4.3. Logistieke netwerken	13
4.4. Knopen – logistieke infrastructuren	14
5. De markt – serviceconcepten	17
6. De sector - de primaire glastuinbouw	19
7. De maatschappij	21
8. Toetsing van de robuustheid van de service-infrastructuur	23
8.1. Fictieve serviceconcepten	23
8.2. Uit het pak en uit het blik	23
8.3. Ketens met eigen kleur, geur, smaak en stijl	25
8.4. Netwerklogistiek	26
Bijlagen: Context	29
Bijlage 1: Projectvoorstel "ICT-Ketenlogistiek	31
Bijlage 2: Projectvoorstel "Ketentransparantie	33
Bijlage 3: Projectvoorstel "Gekwantificeerde toekomstbeelden"	35

Ten geleide

In dit werkdocument wordt een eerste operationele uitwerking gegeven van de zich ontwikkelende service-infrastructuur van het glastuinbouwcluster. Het begrip service-infrastructuur biedt een nieuw kader om aan te geven dat de infrastructurele voorzieningen van het tuinbouwcluster niet langer door de productie worden gestuurd maar door services die de markt vraagt. Het conceptuele kader daarvoor is geschetst door Drs. W.E. van de Geijn (Van de Geijn Partners te Houten) in het toekomstverkenkende essay "Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk" en later in het voorstel "Naar een Tuinbouwcluster-Academie. Beide rapporten vormen onderdeel van het programma "Glastuinbouw 2020" dat de Stichting Innovatie Glastuinbouw en InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster samen tot uitvoering brengen.

*Dr. G. Vos,
directeur InnovatieNetwerk Groene Ruimte
en Agrocluster*

*F.H. Hoogervorst,
voorzitter Stichting Innovatie
Glastuinbouw*

1. Naar vraaggestuurde ketens

Vraag is leidend voor aanbod. Dat geldt reeds lange tijd voor veel producten. Welvaart is een synoniem voor keuzevrijheid, of het nu gaat om auto's en financiële diensten of de dagelijkse maaltijd en de bloemen op tafel. In het essay *Van Logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk* is uitgebreid ingegaan op de *drivers* die aanleiding geven tot vraagsturing.

Ook in de glastuinbouw nemen de druk en de sturing vanuit de afzetkanalen (retailketens, out of home, speciaalzaken, ambulante handel en industrie) toe en buigt de aanbodsturing vanuit de productiekolom om in vraaggestuurde ketens. Dat loopt voor de verschillende kanalen uiteen en de mate waarin de invloed zichtbaar is, verschilt voor sierteelt en groenten en fruit. Maar de trend is op hoofdlijnen gelijk: aanbodsturing keert om naar vraagsturing.

Juist de toepassing van hoogwaardige technologie (klimaatbeheersing, procesbeheersing, teeltkeuze, veredeling) maakt het in de gecontroleerde teelt van de glastuinbouw mogelijk een antwoord te geven op een helder gestelde vraag: *de juiste kwaliteit en hoeveelheid op het juiste moment en de juiste plaats*, binnen de beperkingen van natuurlijke producten.

Zelfs de responsiviteit – het vermogen om flexibel in te spelen op een fluctuerende markt – wijkt niet wezenlijk af van complexe, hightech productieketens. Ook daar werken invloeden van marktontwikkelingen en technologische vernieuwingen vertraagd door in de achtereenvolgende schakels van de keten, waardoor afwisselend tekorten en overschotten ontstaan voor halffabrikaten en eindproducten, tot in het schap.

Tijdens het jubileumcongres van de Vereniging voor Voedingsmiddelen Technologie hield de directeur Europa van IBM een inleiding. Iedereen verwachtte een toelichting op de toepasbaarheid van IBM's informatietechnologie in de voedingsmiddelenindustrie.

Het betoog ging in werkelijkheid over de vergelijkbaarheid van IBM met de versindustrie: PC's, mobiele telefoons en de chips die erin gaan, zijn net als melk en groenten binnen een paar dagen technologisch en prijstechnisch verouderd. Van alle schakels in de keten wordt verwacht dat ze zich gedragen volgens de eisen en het ritme van de markt. De responsiviteit is beslissend voor de continuïteit in goede én in

slechte tijden. Dat stelt extreme eisen aan de organisatie, samenwerking, informatievoorziening, logistiek en transparantie in alle schakels van de keten.

De verssector is opgegroeid met responsiviteit, gebaseerd op een groot improviserend vermogen. Bij verdere omkering van aanbodsturing naar vraagsturing en eisen ten aanzien van transparantie is het nodig dat de sector de organisatie en de informatievoorziening daarop effectief inricht.

Daarmee kan de sector zekerstellen dat aanbieders (serviceorganisaties) producten en diensten kunnen leveren die door de markt (distributiekkanalen) worden gevraagd op de wijze waarop de consument het wil. Daarvan bestaan al veel voorbeelden, zowel voor sierteelt (snijbloemen en planten) als voor groenten en fruit.

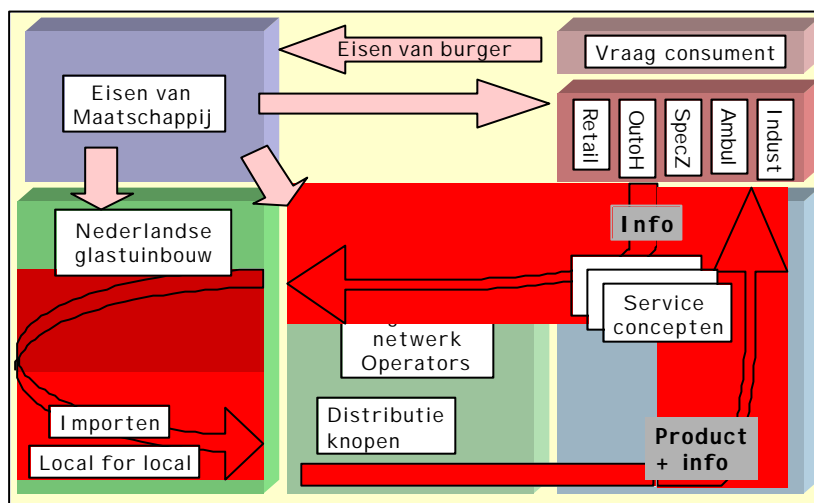
Daarbij kan geleerd worden van ervaringen in sectoren zoals de levensmiddelenindustrie, farmacie en ook de hightech, met behoud van de sterkten van de sector.

2. Uitgangspunten

2.1. Kennen van het speelveld

Eerste uitgangspunt is het kennen van het speelveld en de posities van de spelers en het respecteren van hun competitieve belangen. Daartoe zijn hierna de structuur van de keten en de invloeden die daarop inwerken in samenhang weergegeven.

Tuinbouwcluster Nederland: naar duurzaam service-netwerk



De vraag, onderscheiden in:

- de consument (tevens burger) en de eindgebruiker;
- de distributiekanaal: (groot)winkelbedrijven, ambulante handel, speciaalzaken, out of home (horeca, kantines, bedrijven, instellingen), industrie (conserven, diepvries).

De vraag en de distributiekanaal verschillen voor sierteelt en voedingstuinbouw.

- Sierteelt kent (nog) beperkte afzet via retailketens, terwijl fruit en groenten voor het overgrote deel via de retail worden afgezet.
- Out of home is een sterk groeiend, professioneel marktsegment voor groenten en fruit, terwijl deze markt voor de sierteelt (nog) grotendeels via de detailhandel loopt.
- Industriële afzet, belangrijk reeds bij groenten en fruit, ontbreekt (nog) bij sierteelt, al kunnen zich in de toekomst nieuwe markten (farmacie, levensmiddelen, cosmetica) ontwikkelen voor ingrediënten, geur- en smaakstoffen.

Het aanbod, onderscheiden in:

- serviceconcepten, gericht op specifieke markten of distributiekanaalen: afzonderlijke retailketens, out of home spelers of industriële afnemers, inspeland op de specifieke servicevraag;
- serviceorganisaties (nú groothandel en export), gebruik makend van logistieke netwerken (nú transporteurs) en knooppunten (nú veilingen en DC's).

Het aanbod zal, met een zekere nuancering per distributiekanaal, in toenemende mate veranderen in partnership, in een intensief en open samenspel met de distributiekanaalen.

- Serviceconcepten kunnen gaan tot samenwerking (voorraad, kwaliteit, assortiment, waarde) tot in de schappen, zoals reeds gebruikelijk bij champignons en tomaten.
- Serviceconcepten vereisen (soms) intensieve samenwerking en informatie-uitwisseling zoals bij het oogsten van erwten, de levering van vers gesneden groenten en de levering van sierteelt bij speciale events.
- Serviceconcepten en services die in de ene markt van beslissend belang zijn (bijvoorbeeld in de retail) zijn in de andere markt overbodig (bijvoorbeeld ambulante handel).
- Schaalgrootte die in de ene markt beslissend is (industrie, retail) is in andere markten van secundair belang (levering aan de ambulante handel en speciaal-zaken).

Zorgvuldige beoordeling van de eisen aan het aanbod (serviceconcepten en serviceorganisaties) is daarom nodig om succesvol te kunnen blijven.

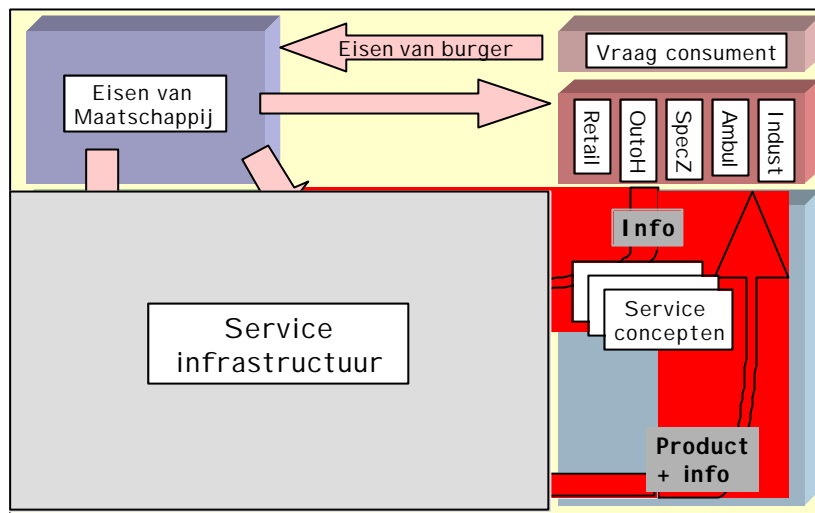
De Maatschappij, overheid en politiek, die waakt over maatschappelijke belangen, zoals op het gebied van gezondheid, arbeidsomstandigheden, duurzaamheid en ruimtelijke inrichting.

De invloed van de maatschappij op het functioneren van de sector neemt sterk toe.

- De sector is door zijn omvang 'zichtbaar' geworden, op het land (de kassen, de veilingcomplexen en de distributiecentra) en op de weg (het grote aandeel van sierteelt en versproducten in het wegvervoer, lokaal bij veilingen en distributiecentra, nationaal op de grote wegen en internationaal op de hoofdwegen in Europa).
- De maatschappij (burger) wordt steeds kritischer ten aanzien van de omgevingsbelasting, op het land, op de wegen en in de kas.

- De retail (consument) wil steeds meer inzicht in de wijze waarop het product is voortgebracht en samengesteld, door de hele keten heen.
- De industrie wordt steeds meer aangesproken op kwaliteit door de hele keten heen, en stelt daardoor hoge eisen aan toeleveranciers.
- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) legt eisen op aan alle spelers in de keten.

Tuinbouwcluster Nederland: naar duurzaam service-netwerk



Serviceconcepten zijn het resultaat van kracht en inventiviteit van de in competitie opererende (combinaties van) marktpartijen, soms in harde prijsconcurrentie (de laagste wint) en in andere situaties in intensieve samenwerking (de beste wint). Dat 'spel' wordt gespeeld binnen maatschappelijke randvoorwaarden en voortbouwend op de sterkten van de cluster als geheel.

2.2. Zicht hebben op logische samenhang

Tweede uitgangspunt is het goed zicht hebben op de logische samenhang tussen de missie – de glastuinbouw op basis van krachtige, competitieve marktgerichte concepten gereed zetten als servicegerichte cluster – en de service-infrastructuur – de generieke maatregelen, van kennis tot ICT en logistiek, die daarvoor de noodzakelijke basis vormen.

1. Distributiekanaal met hun klanten (consumenten) willen bediend worden met producten en toenemend ook met diensten – met service die wordt geleverd vooruitlopend op, met of volgend op de levering.
2. Deze services, gebundeld in serviceconcepten – uiteenlopend van inhoud en samenstelling, toegesneden op aard en schaal van de diverse distributiekanaal –

worden in een open markt aangeboden door competitieve serviceorganisaties gebruik makend van logistieke netwerken en knooppunten.

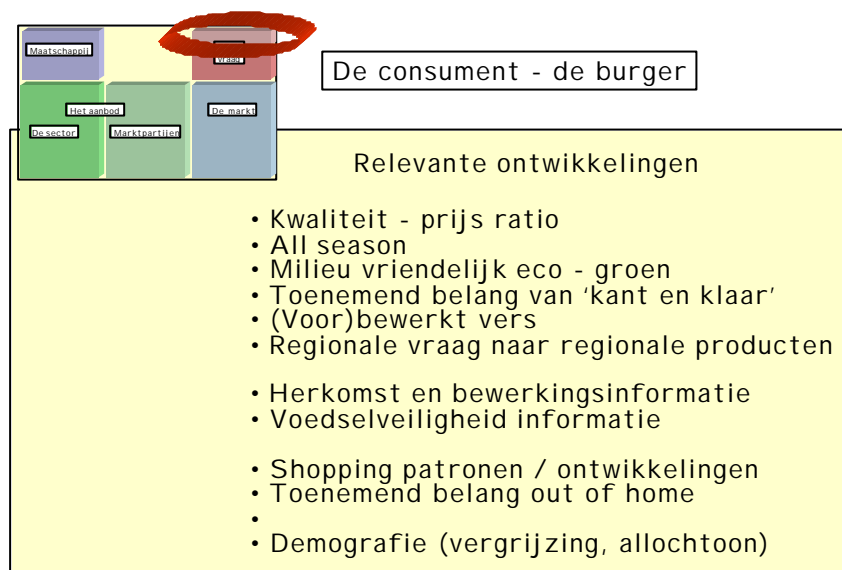
3. De aanbiedende marktpartijen – serviceorganisaties, ondersteund door exploitanten van logistieke netwerken en knooppunten - zullen daartoe initiatieven ontwikkelen en projecten entameren - alleen of gezamenlijk met collega's of ketenpartners.
4. Marktpartijen zijn daartoe alleen in staat als de cluster als geheel de juiste voorwaarden en condities creëert. Een sectorbrede service-infrastructuur (generiek pakket voorzieningen voor de sector) is nodig om de afstand te overbruggen van de duizenden individuele telers en honderden handelaren naar de markt (retail, out of home, speciaalzaken, ambulante, industrie). De daartoe benodigde energie en middelen zijn te groot voor afzonderlijke partijen, en misschien nog belangrijker: een infrastructuur is nodig die partijen in staat stelt aan de eisen van verschillende ketens (markten) te voldoen.
5. Het inrichten zetten van de sector voor die nieuwe positie vergt veel kennis, inzicht en inspanningen. Voor het ontwikkelen van kennis en inzicht in de sector is een mechanisme vereist. Dat mechanisme moet een voortschrijdende ontwikkeling van een adequate service-infrastructuur (een pakket generieke voorzieningen voor de sector) zeker stellen. Daardoor zullen (combinaties van) marktpartijen in staat zijn steeds hoogwaardiger serviceconcepten aan te bieden aan de markt en met de vereiste responsiviteit daarop in te spelen – dieper in de keten, tot in de kas. Dat vereist (ook kwantitatief) inzicht in de ontwikkeling van de markt, zicht op maatschappelijke eisen en technologische mogelijkheden. Op basis daarvan kan gewerkt worden aan een permanente verbetering van de infrastructuur voor kennis, informatievoorziening en logistiek.

Dat alles beoogt uiteindelijk de marktpartijen in staat te stellen de markt te bedienen met dáár gevraagde serviceconcepten.

3. De vraag

3.1. De vraag – de consument

De consument in de voor de Nederlandse glastuinbouw relevante markt – ruwweg West Europa, maar met name in de sierteelt ook een aanzienlijke afzet daarbuiten – wordt veeleisender. Hij/zij is bereid en in staat meer uit te geven, maar is daarbij wel kritischer.



Relevante ontwikkelingen voor de sector zijn:

- ❑ Een verantwoorde verhouding tussen productkwaliteit (aanzien, versheid, houdbaarheid) en prijs.
- ❑ De wens 'het jaar rond' over typische seizoenproducten te beschikken (asperges, spruitjes, tulpen). Gelijktijdig is er een groeiende regionale vraag naar regionale, veelal typisch seizoensgebonden producten.
- ❑ Een geleidelijk toenemende vraag naar milieuvriendelijke, groene en eco-producten.
- ❑ Volledige, correcte informatie over voedselveiligheid, herkomst en bewerking. In het bijzonder bij bijzondere teeltcondities (groen, eco) is de zekerheid dat onder die condities is geteeld van groot belang.
- ❑ Verdere spectaculaire groei van 'out of home', van 'kant-en-klaar' en van voorbewerkte producten (gesneden, gewassen, gemengd).
- ❑ Veranderende shopping patronen en ontwikkelingen: welk type consument maakt wanneer gebruik van c.q. gaat gebruik maken van welke distributiekanaalen?

Welke invloed hebben demografische ontwikkelingen (vergrijzing, allochtonen) op behoeft patronen?

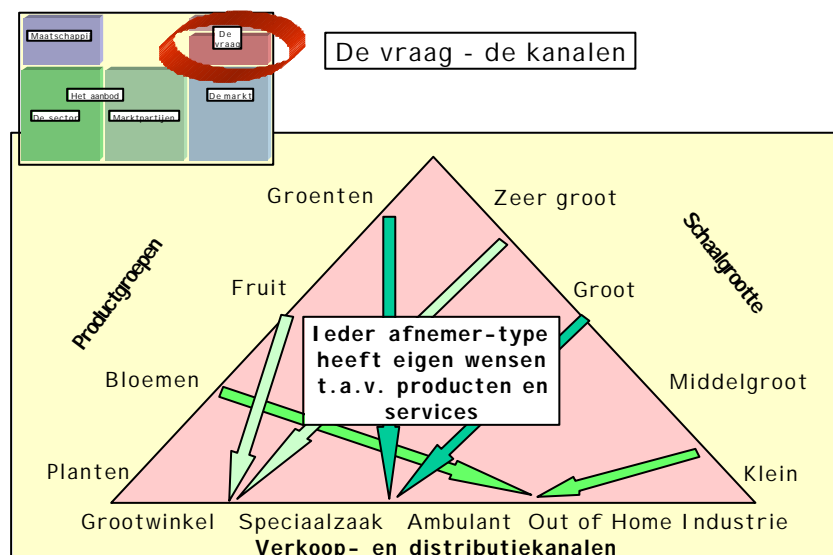
Maar het is niet de consument zelf die de vraag 'formuleert'. De vraag wordt feitelijk gekanaliseerd in distributiekanaalen – de retail, out of home, speciaalzaken, ambulante handel en industriële afzet.

3.2. De vraag – de distributiekanaalen

Er is niet één markt voor de producten van de glastuinbouw; er zijn vele markten, onderscheiden naar producttype – groenten, fruit, bloemen, planten –, onderscheiden naar schaalgrootte – van zeer groot tot klein en van internationaal tot lokaal – en naar distributieformule – grootwinkelbedrijf, speciaalzaak, ambulante handel, out of home en industrie.

Marktpartijen aan de vraagzijde zijn bijvoorbeeld:

- Grootwinkelbedrijven als Albert Heijn, Laurus, Wal*Mart, Casino, Tesco, Carrefour en Aldi.
- Out-of-home organisaties als Van Hecke/Sodexo, Albron en Business Bloemist.
- Groothandelsmarkten en Cultra als distributiekanaalen voor speciaalzaken en ambulante handel.
- Bonduelle, Unilever Bestfoods en Heinz als industriële afzetkanalen.



Ieder type afnemer of distributiekanaal heeft eigen wensen ten aanzien van producten, assortimentssamenstelling en diensten. Ieder kanaal, iedere partij wil zich profileren met een eigen gezicht naar de consument en wenst daartoe een eigen pakket services. Zeker bij de grotere partijen (grootwinkelbedrijven, out of home,

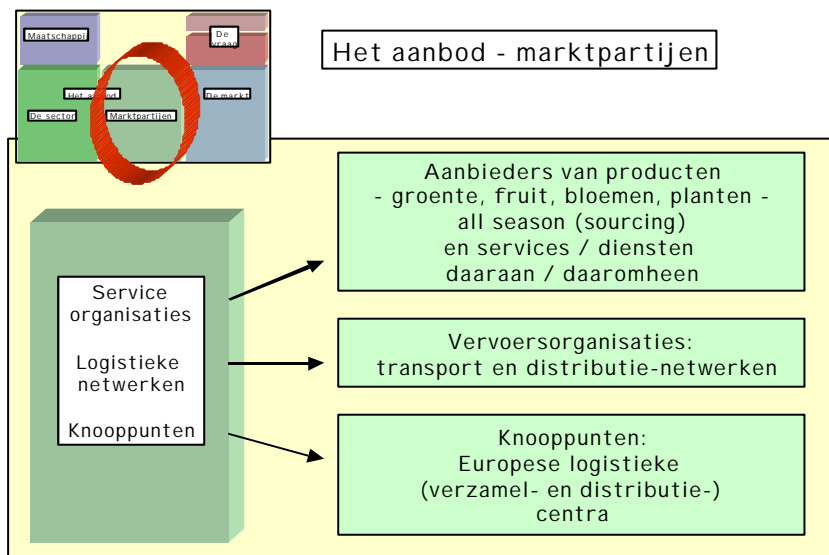
industrie) is vóór alles continuïteit van grote betekenis. Om die reden wordt gezocht naar langduriger contractuele relaties, naar partnerships met service-organisaties aan de 'andere zijde van de markt', die met een breed assortiment producten en diensten hun wensen willen volgen.

4. Het aanbod

4.1. De marktpartijen

Het bedienen van de markt – het beantwoorden van de vraag van consument en verkoopkanalen – ligt bij (combinaties van) marktpartijen. Straks wordt ingegaan op de belangrijke rol die is weggelegd voor de sector.

Marktpartijen bieden in concurrentie hun producten en diensten aan. Zij richten zich daarbij op het samenstellen en vermarkten van assortimenten producten en services, gericht op de distributeurs die -eveneens in concurrentie - de markt (consument) bedienen.



De markt wordt de facto bediend door drie soorten partijen:

- ❑ Serviceorganisaties: de feitelijke aanbieders, de groothandel in groenten, fruit, bloemen en/of planten. Zij moeten met een attractief assortiment van producten en services als partner kunnen optreden voor de distributiekkanalen. Waar gevraagd moeten ze 'sourcen' om 'all season' beschikbaarheid te garanderen.
- ❑ Logistieke netwerken: ondernemingen die zorgen voor effectieve, efficiënte en duurzame logistiek: snel, stipt, betrouwbaar, geconditioneerd en tegemoet komend aan maatschappelijke eisen en randvoorwaarden.
- ❑ Distributieknooppunten: de grote collectie- en distributiepunten in de versketens: veilingen, havens en binnen- en buitenlandse distributieknoten (Duisburg, Berlijn, München, Milaan, Parijs, Barcelona, etc.).

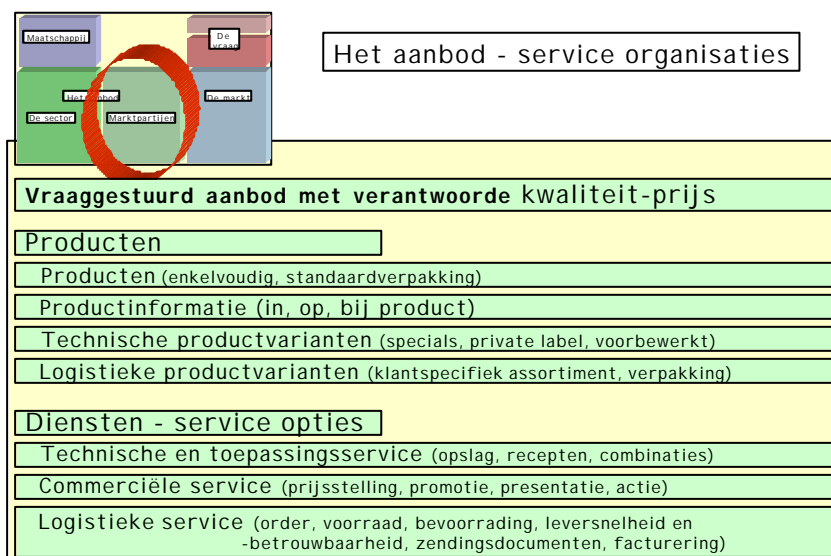
4.2. Serviceorganisaties

Marktgeoriënteerde serviceorganisaties zullen in open concurrentie met elkaar hun producten sourcen (indien gewenst all season), beschikbaar houden, doen bewerken en vermarkten. Hun aantrekkelijkheid als handelspartner wordt – naast de breedte van het door hen aangeboden productassortiment en hun sourcing expertise aldaar – bepaald door hun serviceconcepten, afgestemd op de eisen van de distributiekanaalen.

Op de eerste plaats betreft dat de producten zelf – verse bloemen, planten, groenten of fruit – met de absolute markteis ‘een juiste verhouding tussen kwaliteit en prijs’.

Tot dat assortiment behoren:

- ❑ *Enkelvoudige producten* (potplant) of *standaardverzamelingen* (bosje tulpen), *onverpakt* (bloemkool) of indien gebruikelijk in *standaardverpakking* (komkommer).
- ❑ *Productgebonden informatie*: informatie over teeltmethoden en -condities (gebruik van meststoffen en bestrijdingsmiddelen, genetisch gemanipuleerd) en over productsamenstelling en voedingswaarde – al dan niet wettelijk voorgeschreven.
- ❑ *Technische productvarianten*: op initiatief van vraag (retail) of aanbod (marktpartij) ontwikkelde speciale producten (exclusieve, retailgebonden variëteiten) en voorbereekte producten (gesneden, gemengd, geboeketteerd).
- ❑ *Logistieke productvarianten*: al dan niet klantspecifieke product-assortimenten of verpakkingen (rode, groene en gele paprika in één verpakking, tray met 2 appelsoorten, kant-en-klare boeketten).

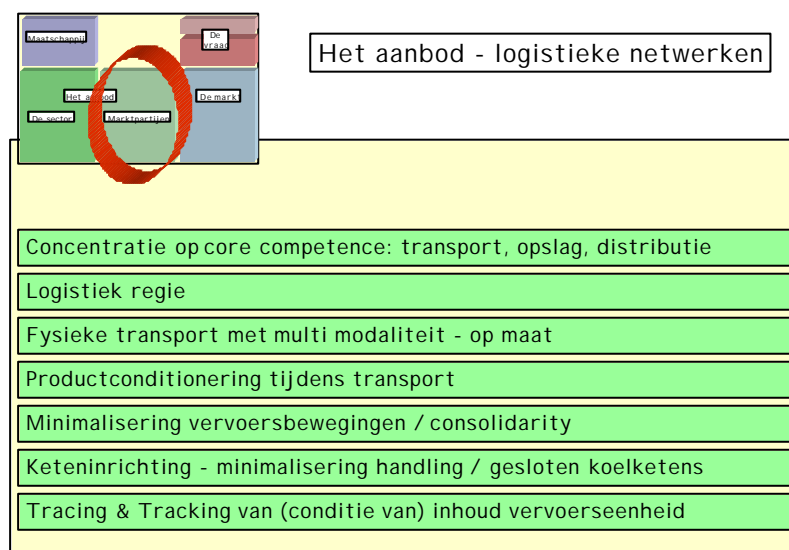


Maar het betreft evenzeer de daaromheen aan te bieden serviceopties:

- ❑ *Technische en toepassingservices*: informatie (op of bij het product of de levering) over houdbaarheid, optimale opslagcondities en bereidingswijze en receptsuggesties.
- ❑ *Commerciële services*: ondersteuning van de distributiepartner bij productpresentatie, promotie, acties en prijsontwikkelingen.
- ❑ *Logistieke services*: varianten (op basis van uiteenlopende schaalgrootte, professionaliteit en ICT-inzet) in het plaatsen van orders, het houden van voorraad (on shelf availability), wijze van bevoorrading (snelheid, stiptheid), meegeleverde (product)informatie, facturering en betaling.

4.3. Logistieke netwerken

Naast de serviceorganisaties – de handelspartners van de distributiekanaalen – zijn vervoersorganisaties, de regisseurs en operators van logistieke netwerken nodig voor de fysieke goederenstroom.



Logistieke netwerkorganisaties dragen zorg voor:

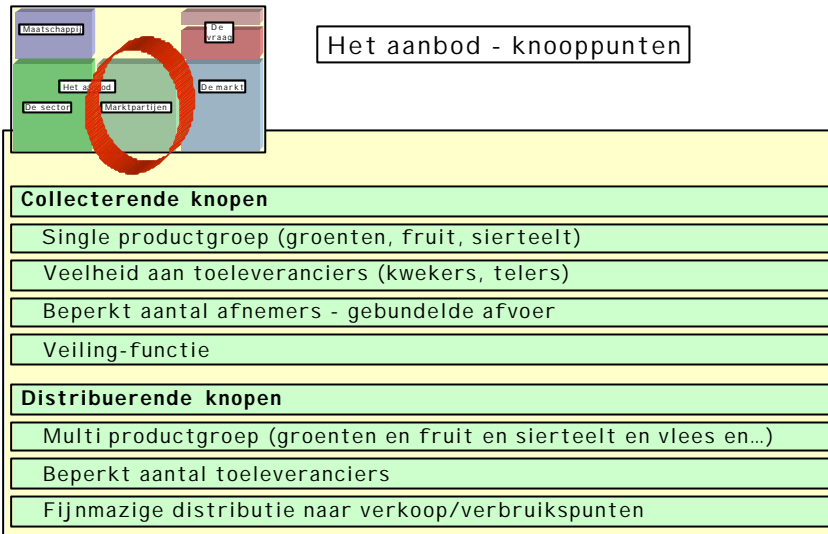
- Professionalisering van de eigen functie en bijdrage door concentratie op core competences: opslag, transport, distributie.
- Regie van de logistiek (opslag, conditionering, bevoorrading).
- Fysieke transport, optimaal de beschikbaar staande modaliteiten (weg, spoor, water, lucht) benuttend voor gevraagde service snelheden. Denk bijv. aan vervoer per spoor of door de lucht (sierteelt, hoogwaardige groenten), over water (shortsea, deepsea, binnenvaart voor bulkstromen van groenten) en over de weg (gebundeld vervoer naar detailhandel in stedelijke gebieden).

- Optimale productconditionering tijdens het vervoer (klimatisering, bestendigheid tegen trillingen en schokken).
- Minimalisering van aantal vervoersbewegingen (brandstof, milieubelasting) door samenwerking en oplossingen voor bundeling in de keten (opslag, transport).
- Onderzoek en ontwerp van nieuwe keteninrichting (minimalisering van handling en opslag, gesloten koelketens).
- Onderzoek en ontwerp van tracking & tracing systemen, met name gericht op de (condities van de) lading zelf.

4.4. Knopen – logistieke infrastructuren

Serviceorganisaties en logistieke netwerkorganisaties maken gebruik van logistieke infrastructuren. De knooppunten – Fresh Consolidation Centers, waar lading en vervoer elkaar ontmoeten – liggen in het bereik van de sector en de daar opererende commerciële partijen zelf. Grofweg onderscheiden we collecterende en distribuerende knopen.

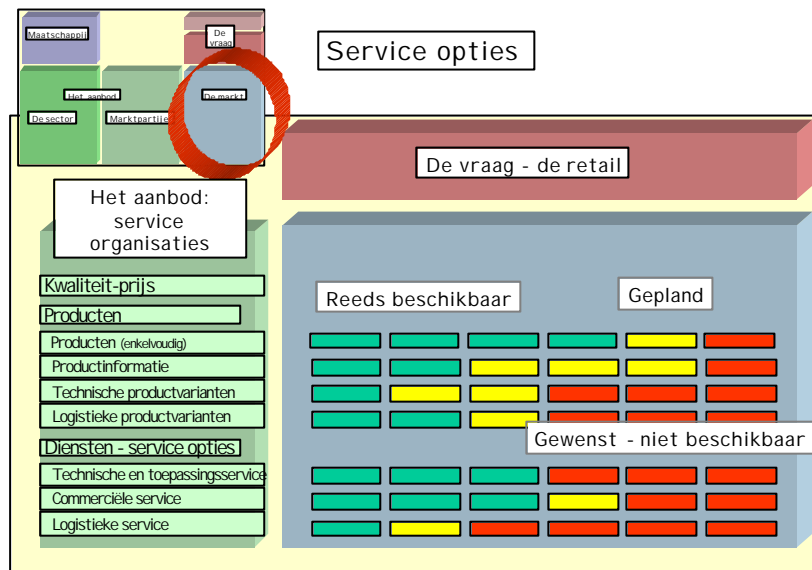
- In de collecterende knopen in productiegebieden komen (zeer) vele, relatief dunne stromen bijeen (vergelijk aanvoer vanaf de telers naar de veilingen) die de knoop verlaten als een beperkt aantal (zeer) dikke stromen (vergelijk distributie vanaf de veilingen naar distributiecentra en winkels). Veelal kent de collecterende knoop een sterke focus op een bepaald producttype of -categorie (bloemen & planten, groenten, fruit). De huidige functie is daarnaast de prijsvorming, met name voor sierteelt.
- In de distribuerende knopen in de consumptiegebieden is het precies andersom. In aanvulling op 'local for local'-productie (van eigen bodem, streek- en seizoen-gebonden) komt een beperkt aantal dikke stromen binnen. Vele kleinere stromen verlaten de knoop voor fijnmazige distributie naar winkels en andere verkooppunten. Veelal is sprake van multi-productknopen (én bloemen, én planten, én groenten, én fruit, én andere (vers-)producten).



Ketenontwikkeling (partnerships, regie) brengen beweging in de functie van beide typen knopen. De komende decennia zullen hun functie en karakter daardoor (blijven) wijzigen.

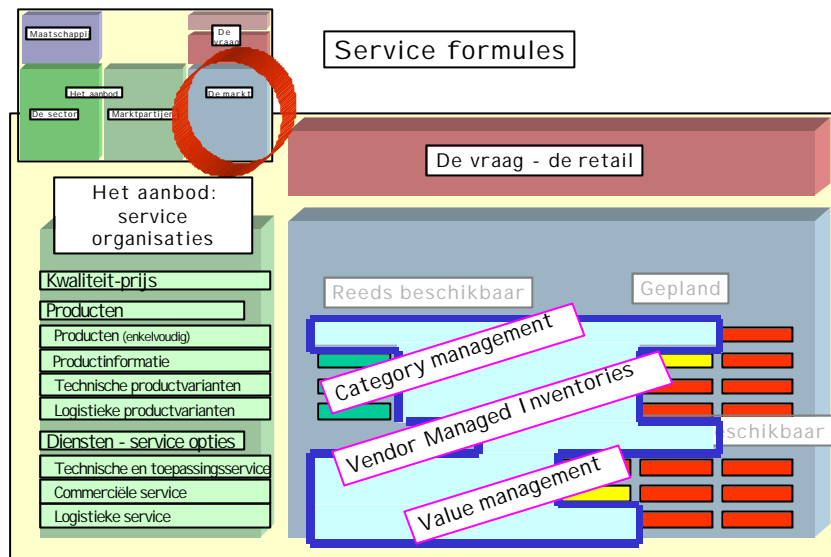
5. De markt – serviceconcepten

Vraag en aanbod ontmoeten elkaar in een open competitieve markt. Naast assortiment en prijs is daar toenemend service doorslaggevend: waarde toegevoegd aan, in of bij het product, voorafgaand aan of volgend op de transactie. De vraagzijde – de verkoop- en distributiekanaal – zoekt naar combinaties van product en service, die hen in staat stellen zich naar de consument te onderscheiden. De aanbodzijde – de serviceorganisaties – wil zich ‘aantrekkelijk’ maken voor de vraag.



Veelal hebben vragers behoefte aan meerdere partners. En aanbieders doen veelal zaken – zoeken partnerships – met meerdere vragers. De markt kenmerkt zich door multi-partnerships, het servicenetwerk, een netwerk van verkoop-/distributiekanaal en serviceorganisaties.

Veel vormen van waardetoevoeging aan het product en additionele service – productcombinatie, voorbereiding, speciale (om)verpakking, productinformatie, commerciële en logistieke diensten – zijn reeds in de markt voorhanden. Sommige opties zijn bij de serviceorganisaties nog in ontwikkeling (geel/lichtgrijs). Andere opties zijn nog niet beschikbaar, maar wel gewenst (rood/donkergrijs).



Bij grote distributiepartijen bestaat toenemend de wens zaken te doen met grote serviceorganisaties met brede assortimenten en geïntegreerde servicepakketten. Voorbeelden zijn Value Management (in een gezamenlijke inspanning van retailkanaal en service-organisatie optimale waarde geven aan het schap), Category Management, Vendor Managed Inventories of Supply Chain Management.

Juist in combinatie(s) van producten en services – serviceformules – kan de aanbieder zich onderscheiden en zich profileren voor een of meerdere expliciet gekozen distributiekanaalen.

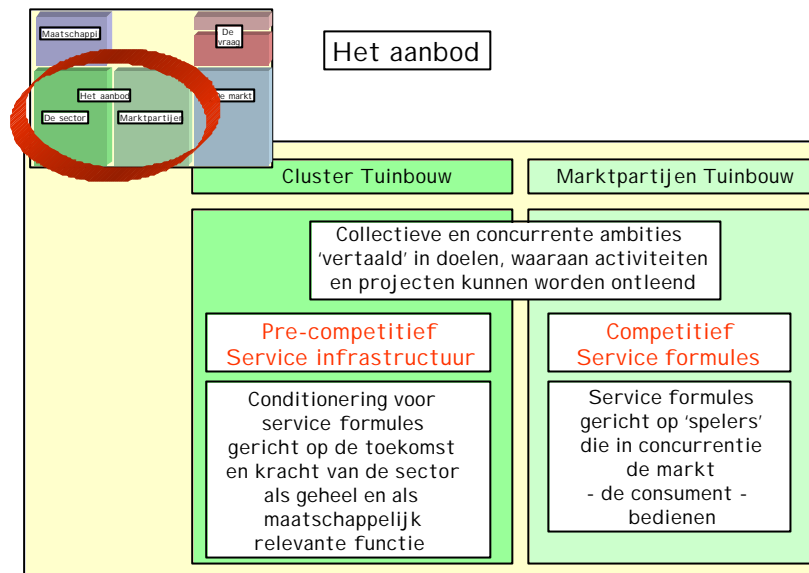
6. De sector - de primaire glastuinbouw

De serviceorganisaties aan de aanbodzijde zijn alleen dan in staat een adequaat antwoord te geven op de eisen van de markt (distributiekkanalen) indien ze er zelf voor zijn toegerust en indien de achterliggende sector daarop is inricht (organisatie, informatievoorziening, logistiek). Waar bij de aanbodmarktpartijen sprake is van enkele honderden ondernemingen en organisaties (handelsbedrijven, logistieke netwerkoperators, knopen), is er in de primaire producerende sector (teelt, bewerking, veredeling) sprake van duizenden, zomet tienduizenden grotere en kleinere bedrijven, in binnen- en buitenland.

De vraaggestuurde, door services gedomineerde markten vragen verticale bindingen, transparantie en zekerheid in ketens. Het grote aantal producenten, bewerkers en verwerkers leidt tot de noodzaak gezamenlijk een infrastructuur in te richten waardoor afzonderlijke (combinaties van) zelfstandige ondernemers in alle schakels van de keten een sterke en concurrerende positie kunnen innemen.

Dat zal een voortdurend opschuivend beeld te zien geven van een steeds hoogwaardiger precompetitieve service-infrastructuur, waardoor (combinaties van) partijen competitief steeds hoogwaardiger positie kunnen innemen. Dat geldt niet alleen voor serviceorganisaties (dicht bij de markt) maar in dezelfde mate voor primaire bedrijven die onderdeel uitmaken van de ketens. De responsiviteit die door de markt gevraagd wordt, kan op die manier door de keten geboden worden.

Er is een permanente en zorgvuldige afweging aan de orde tussen precompetitieve voorzieningen en competitieve inspanningen. Dat gebeurt onder druk van de markt: geen kwestie van ontwerp, maar van een voortdurend ontwikkelende functionaliteit van de infrastructuur en hand in hand met permanente ontwikkeling van service-concepten.



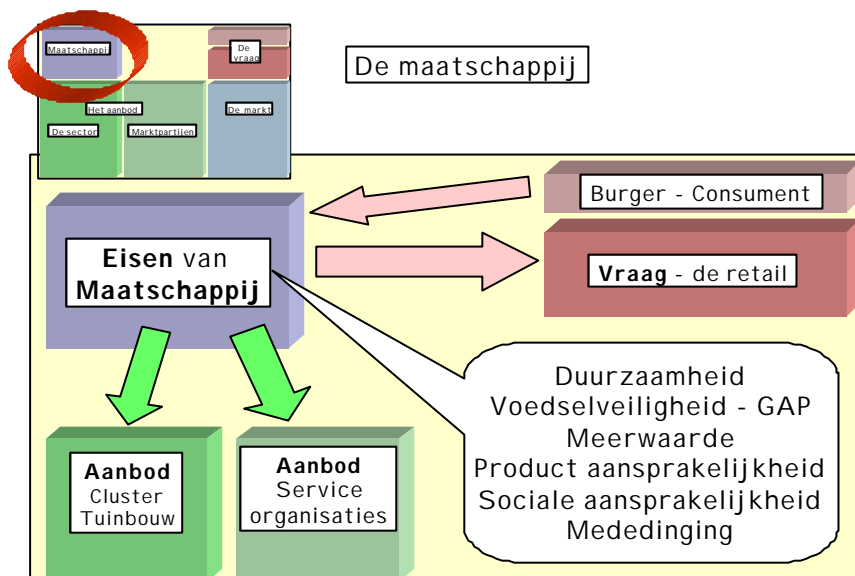
Op sectorniveau moet worden zeker gesteld dat partijen in de sector – de duizenden telers en kwekers, maar ook de (groot)handel, de logistieke netwerkoperators en de knooppunten – in staat zijn gezamenlijk en in ketenverband de services te leveren, waar de markt om vraagt, door permanente ontwikkeling van een goede **service-infrastructuur**. Daarbij gelden twee belangrijke principes:

- Niet alles kan tegelijk. Het is noodzakelijk dat de pre-competitieve infrastructuur in de pas loopt met eisen en ontwikkelingen in de competitieve service-concepten. Daarop vooruitlopen is minstens even schadelijk als daarop achterblijven.
- Beperken tot precompetitieve elementen – de service infrastructuur. Functies die vandaag tot het competitieve bereik behoren, kunnen morgen deel uitmaken van de precompetitieve infrastructuur. En toch kan de infrastructuur daarop niet vooruitlopen.

De combinatie van een sterke infrastructuur (een sterke basis) en sterke competitieve serviceconcepten (een hoge top) stelt voor de cluster als geheel de vooraanstaande positie zeker: een effectieve combinatie van samenwerking en concurrentie.

7. De maatschappij

Bij dit alles spelen maatschappelijke randvoorwaarden en eisen een steeds belangrijker rol. Onder druk van de consument (dagelijks voor de schappen) en de burger (met regelmaat geraadpleegd en gehoord), stimuleert de overheid gewenste ontwikkelingen, remt ongewenste af, stelt randvoorwaarden (duurzaamheid, gezondheid, transparantie), geeft aanwijzingen (wet- en regelgeving), voert controle uit en legt sancties op.



Belangrijke aandachtsterreinen in het kader van deze notitie zijn:

- *Duurzaamheid*: verantwoord omgaan met ruimte, bodem, water, lucht en landschap. Met name op het gebied van energie/gas enerzijds en water anderzijds liggen er wellicht interessante opties.
- *Voedselveiligheid*: zekerheid geven en informatie verstrekken over de kwaliteit, versheid, gezondheid en voedingswaarde van producten. In dat kader verdienen de General Agricultural Practices (GAP) aandacht: een set regels en procedures op het gebied van hygiëne, controle en registratie waaraan organisaties in de voedselketen zich hebben te houden (e.a. in navolging van de General Manufacturing Practices (GMP) ontwikkeld in de farmaceutische industrie.
- *Productaansprakelijkheid*: het (kunnen) uitsluiten van 'missers' in productkwaliteit en claims. Dat impliceert in-product sampling en integere informatievastlegging door de keten heen.
- *Sociale aansprakelijkheid*: zekerheid geven dat in productie, handel en transport geen gebruik gemaakt is van onverantwoorde, illegale of ongewenste arbeidsinzet.

- *Mededinging*: eerlijke en open concurrentie op de diverse markten in eigen land en in Europa.

De regels en het toezicht van de maatschappij – de overheid – betreffen alle partijen: de vraagpartijen – in het bijzonder de distributiekkanalen (retail en out-of-home) – de aanbodpartijen (service organisaties, logistieke netwerkoperators en knooppunten) en de primaire en verwerkende bedrijven.

8. Toetsing van de robuustheid van de service-infrastructuur

8.1. Fictieve serviceconcepten

De service-infrastructuur moet de toekomstige serviceconcepten kunnen ondersteunen en omgekeerd dienen de serviceconcepten het gewicht van de infrastructuur te kunnen dragen. Dat geldt met name voor technische elementen (logistiek, ICT) van de infrastructuur. Het gaat er om beelden van buiten te confronteren met sterkten binnen de sector; niet om te adopteren maar om te leren. Hierna worden een paar fictieve service concepten in gedachten genomen om te ijken of we het bij de service-infrastructuur over de juiste onderwerpen hebben en om nut en noodzaak scherp te krijgen. *De namen zijn als voorbeeld bedoeld, niet met de suggestie dat ze concrete stappen zouden (willen) zetten, al zijn er wel recente publicaties van Bonduelle die daarop wijzen.*

8.2. Uit het pak en uit het blik

Boodschappen:

- De service-infrastructuur voor de verssector kan de logistieke en ICT- inrichting (ketentransparantie, logistieke sturing, tracking en tracing) van de levensmiddelenindustrie tot voorbeeld nemen, zodat tevens optimale aansluiting wordt gevonden bij uiteenlopende customer service formules in de retail.
- De grootste bedreiging voor de verssector komt van buiten: van levensmiddelen-concerns die gewoon zijn direct tuinbouwproducten te sourcen, die een gevestigde servicerelatie hebben met de internationale retail en die hun logistieke en ICT-inrichting (service-infrastructuur) op orde hebben en alleen maar uit het blik of uit het pak hoeven te stappen.
- Voor sierteelt is de stap wat groter, maar zijn de succesfactoren om grote retail-ketens van dienst te zijn en om naadloos aan te sluiten bij de logistiek van retailketens (in alle verscheidenheid, van levering op DC tot levering op de winkel) vergelijkbaar.

Voorbeelden van vóórlopende concerns: Bonduelle, Unilever Bestfoods, Del Monte, Dole, Danone.

- Levensmiddelenbedrijven zijn grootschalige inkopers van versproducten: spinazie, erwten, sperciebonen en zo verder, direct van de akker in blik, achter glas of diepgevroren. Dat gebeurt in volstrekt gecontroleerde ketens met uiteenlopende logistieke serviceconcepten voor de retail en out of home kanalen.
- Soms gebeurt productie in eigen beheer, maar vaak in de vorm van streng bewaakte contractteelt, in volstrekt transparante en bestuurbare ketens. De erwtenmaaiers waren de eerste gebruikers van mobiele telefoons, omdat de oogst tot op de minuut moest passen bij de fabrieksplanning.
- Levensmiddelen bedrijven maken het versproduct eerst houdbaar (conserveren, invriezen) en brengen het dan pas *vandaag voor morgen* (met vers-performance) in het schap. Vroeger was houdbaarheid van belang vanwege de complexe distributie van vers. Tegenwoordig eisen retailers ook voor houdbare producten vers-performance: vandaag voor morgen, met een verblijftijd op het schap als bij vers. En tegenwoordig komen versproducten schoon en beperkt houdbaar in de winkel in atmo-verpakkingen die minder bereidingstijd vergen dan ontdooien van gevroren producten.
- De stap 'terug' van diepgevroren naar atmo-verpakkingen is relatief klein. De concerns kennen de sources, hebben alle logistieke en ICT-technologie in huis, hebben een servicerelatie (merkgebonden en ook private label) met alle grote en kleine retailers ter wereld en kunnen – als zij dat passend vinden in hun strategie – met beperkte inspanningen hun servicerelatie met de retail uitbreiden naar (beperkt houdbare) versproducten. Hun service-infrastructuur tot en met de distributie op de winkel is volledig ingericht voor vers.
- Retailketens zullen – in verband met eisen op het gebied van veiligheid, kwaliteit en aansprakelijkheid – en omdat ook zij zien dat versproducten en verslogistiek steeds meer overeenkomsten krijgen met houdbare categorieën dezelfde eisen stellen aan de service-infrastructuur en aan de serviceorganisaties. Wie dat niet kan opbrengen, is vroeger of later out of business. Wie daarvoor is ingericht, is in business.

Dat roept een paar vragen op:

- Is de logistieke en ICT-infrastructuur in de tuinbouwcluster gereed voor dezelfde volgestrekte control door de keten heen ten aanzien van productgebonden informatie (transparantie) en logistieke besturing (ERP, vandaag voor morgen) als bij levensmiddelenconcerns?
- Indien dat niet zo is, dan hebben de concerns de voorsprong van een gevestigde servicerelatie met de retail, servicedruk vanuit de retail en bewezen technologie

en marketing power. Indien dat in hun strategie past, kunnen ze snel de georganiseerde retail afsluiten voor de cluster.

- Is de cluster zodanig ingericht dat ze als toeleverancier van concerns met de gevraagde ketentransparantie kan functioneren?
- Indien dat niet zo is, dan diskwalificeert de cluster zich als toeleverancier voor deze concerns, die transparantie tot op de akker als absolute voorwaarde stellen.
- Zijn begrippen als vendor managed inventories, category management en customer service voldoende ontwikkeld in de verssector om als service partner te kunnen optreden van de retail?
- Als dat niet zo is, dan hebben concerns het voordeel van de gevestigde service-relatie en kunnen ze de positie als servicepartner van de retail oppakken en het versschap tot (meer)waarde brengen.

Stelling: Leren van de, in de levensmiddelen industrie gebruikelijke service-infrastructuur (logistiek, ICT) door de keten heen, is een logisch gevolg en een voorwaarde om mee te blijven doen in de retailketen.

8.3. Ketens met eigen kleur, geur, smaak en stijl

Boodschappen:

- Naast retailgebonden services (private label versafdelingen) zullen voor de grote retailketens in 2020 ook retailgebonden producten (private label versproducten) en productcombinaties in de winkel liggen, om de consument te binden met kleuren, geuren, smaken, recepten, ingrediënten en kant en klare pakketten.
- Voor de verssector is het belangrijk aansluiting te vinden bij de behoefte aan profilering van de retail en daarop de service-infrastructuur (ketenlogistiek, productontwikkeling) in te richten.
- Retailketens onderscheiden en profileren zich door de versafdelingen: groenten, fruit en sierteelt. De grote (top vijf) retailers hebben het vermogen eigen producten in de winkel te brengen en zo de consument aan zich te binden. Verse sauzen, sappen, kant en klare maaltijden en verspakketten zijn daarvan voorbeelden.
- Van Albert Heijn wordt gezegd dat ze de Nederlander heeft geleerd kiwi's te eten en wijn te drinken. Anders gezegd: Albert Heijn is erin geslaagd consumenten aan zich te binden met exclusieve producten, die (op dat moment) elders niet te koop waren. Of met recepten en stijlen (Allerhande, kookboeken, trends) die een directe relatie hebben met het assortiment en toegevoegde waarde producten in het schap.

- In 2020 zullen bij de grote retailers eigen, exclusieve producten in de winkel liggen: ontbitterde spruitjes en witlof om aan te sluiten bij de opgroeiende jeugd (my first Sony), de vergrijzende bevolking (zachtzoete appels) of de smaakverschillen in de multiculturele samenleving, of met specifieke sierteeltproducten de trend zetten in styling en smaakontwikkeling.

Dat roept de vraag op:

- Is de service-infrastructuur van de cluster (van research tot productontwikkeling en serviceconcepten) ingericht op de behoefte aan exclusiviteit en profilering van de grote internationale retailketens? Daarvan zijn er straks nog 5 zijn die met elkaar 80 % van de retailmarkt hebben.

Stelling: Leren van de – in de levensmiddelen industrie gebruikelijke – private label-inrichting van producten, services en ketens is een logisch gevolg van de behoefte aan profilering van retailketens in het versschap.

8.4. Netwerklogistiek

Boodschappen:

- Uit een oogpunt van duurzaamheid en service is het noodzakelijk dat de netwerklogistiek in de verssector (global sourcing, continentale sourcing, local sourcing, exclusieve seizoensproducten) in de markt bijeen worden gebracht in serviceconcepten voor de retail, als integraal assortiment te leveren op DC of direct op de winkel.
- Op dit moment komen stromen uit verschillende regio's en bronnen op één locatie samen (sierteeltveilingen, distributiegebieden voor groenten en fruit) en gaan ze in samengestelde vorm naar de retailer. Dat is het kenmerk en de kracht van de logistieke draaischijf.
- In de toekomst ontstaat ook voor vers de behoefte aan netwerklogistiek: voorraden worden gehouden in het netwerk, levering heeft direct plaats van bron naar bestemming in het netwerk en assortimenten worden vlak voor de markt samengesteld uit global sources, continentale productiegebieden en lokale productie. Voor de retaillogistiek (bevoorrading van winkels) ontstaat behoefte aan bundeling van stromen, hoge frequenties voor levering op DC of direct op de winkel, met volledige assortimenten.
- Het bijeenbrengen van deze stromen in marktgerichte serviceconcepten stelt hoge eisen aan de service-infrastructuur (logistieke knooppunten, consolidatiecentra, ICT- besturing) om de vereiste servicelevels te kunnen bieden. Uit een oogpunt van

duurzaamheid, service en kosten is bundeling vereist van stromen door de hele keten heen.

Dat roept de vraag op:

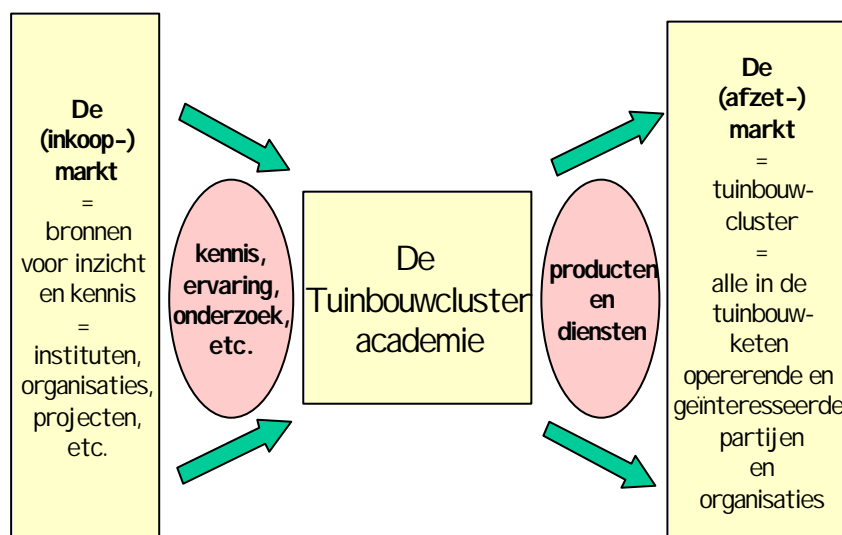
- Is de service-infrastructuur van sierteelt, groenten en fruit (ICT, logistieke besturing) ingericht op netwerklogistiek? Die moet het immers mogelijk maken uiteenlopende serviceconcepten te bieden aan de retail (op de winkel, op DC) met hoge performance (integrale assortimenten, hoge frequenties, lage voorraden). En tegemoet te komen aan de eisen op het gebied van duurzaamheid (bundeling van transport van bron naar bestemming, transportpreventie, bundeling van stromen naar DC en naar de winkel).

Stelling: Leren van ICT en technologie voor netwerklogistiek van logistieke netwerkoperators (Frans Maas, Danzas, EXEL, Tibbet & Britten, Hays) is een logisch gevolg van de ontwikkelingen in de levensmiddelenindustrie en de retail.

Bijlagen: Context

De Tuinbouwcluster-Academie ontleent straks haar recht van bestaan aan haar (dan) gevestigde reputatie, aan het belang en de aantrekkelijkheid van de producten en diensten die ter beschikking worden gesteld aan alle in en rond de tuinbouwketen opererende en geïnteresseerde partijen en organisaties. Daartoe zal een geëigende organisatie met daarbij behorende processen moeten worden opgezet.

Echter, geen output zonder input. Die input – kennis, ervaring, inzicht - komt natuurlijk voor een belangrijk deel 'mee' met de binnen de Academie deelnemende partijen, sprekers en deskundigen van buiten en de aan de Academie verbonden medewerkers en specialisten. Maar die 'passieve' input zal zeker aangevuld moeten worden door 'actief' kennis te ontwikkelen door het plaatsen van opdrachten voor onderzoek en studie bij gespecialiseerde en deskundige instituten en organisaties en het entameren van projecten.



De resultaten komen ter beschikking van de Academie en haar deelnemers en medewerkers. Zij zullen hun weg vinden in/naar door de Academie aan de tuinbouwcluster aan te bieden producten en diensten. Maar ook kunnen ze direct van belang zijn voor belangstellende partijen, op twee manieren:

- als heldere basis voor en onderbouwing van besluitvorming over op feiten gestoelde precompetitieve en competitieve initiatieven;
- versnelling van de uitvoering van lopende initiatieven en plannen, omdat kan worden voortgebouwd op feiten.

De wijze waarop de Academie haar input verzorgt - kennis en inzicht vergaart, opdrachten uitzet, projecten entameert - is een essentieel onderdeel van het business plan voor de Academie. Voor het welslagen van de Academie is het belang dermate

groot dat het aanbeveling verdient reeds nu de verdere uitwerking van enkele voorstellen tot concrete Plannen van Aanpak aan te vangen - parallel aan het opstellen van het business plan van de Academie. Een voortvarende start van een degelijke basis voor de Academie zullen daarmee aanmerkelijk worden bespoedigd. Hierna volgt voor een drietal onderwerpen een eerste ontwerp opdrachtschrijving.

Bij het opstellen van de plannen van aanpak zal oriënterend overleg plaatshebben met deskundigen in de sector en daarbuiten, om een gefundeerd oordeel te vormen over de huidige stand van zaken, het belang van verdere inventarisatie en uitwerking, de organisatie en de begroting van de uitwerking en de wijze waarop deskundigen vanuit de cluster daarbij betrokken kunnen zijn, met het oog op het leerproces. Leren is vooral een kwestie van doen en daarvoor kunnen de ondersteunende onderzoeken en inventarisaties een uitstekende basis bieden.

Bijlage 1: Projectvoorstel “ICT Ketenlogistiek”

Doelstellingen

Kan de tuinbouwcluster leren van ICT-voorzieningen in omliggende sectoren (levensmiddelen industrie), zodat ze kan optreden als betrouwbare servicepartner van Europese retailconcerns op gebieden als category management, all season en private label assortimenten en vraagsturing in het verssegment?

Inventariseer welke infrastructuur nodig is om effectief op te treden als betrouwbare toeleverancier, welke optimalisatie van operationele ketenprocessen (ERP, vandaag-voor-morgen concepten) beschikbaar zijn en welke inrichting nodig is voor vraagvoorspelling, productie-planning, tracking & tracing en logistieke besturing. Het inventariseren welke initiatieven en ICT-mogelijkheden benut kunnen worden om de ketenbesturing (processen) te bevorderen.

Afgeleide doelstellingen zijn:

1. Leren van de levensmiddelenindustrie (o.m. Nutreco, Unilever en ECR) hun logistiek dienstverleners (o.m. Exel, Hays) en ICT-adviseurs. Wat is nodig aan infrastructurele maatregelen en wat kan worden overgelaten aan competitief opererende bedrijven of logistieke netwerkoperators?
2. Inventariseren van best practices (onder meer in samenspraak met Klic) in de verssector om daaruit te leren welke infrastructurele maatregelen de cluster als geheel verder kunnen brengen.
3. Confronteren van ontwikkelingen buiten de cluster met ontwikkelingen binnen de cluster, in het licht van de eisen van de retail: één basisprincipe voor aansturing van alle categories, van non food tot houdbaar en vers.
4. Formuleren van leermomenten voor infrastructurele maatregelen binnen de verssector.

Motivatie

Een vraaggestuurde keten vereist afspraken over informatie-uitwisseling tussen partijen om de operationele besturing van de productie en logistieke processen te optimaliseren en de aansprakelijkheid voor de kwaliteit van producten en/of diensten te kunnen dragen.

Wat is nodig om begrippen als vendor managed inventory, category management en customer service formules op een effectieve manier in de keten te kunnen implementeren?

Het optimaliseren van de ketenbesturing leidt tot afspraken over vraagvoorspelling en leveringsfrequenties. Het zijn afspraken over de planningen van productiemomenten en om de bedrijfsvoering af stemmen op de vraag. Samenwerken, voorraad houden, contracteren op service niveaus zijn karakteristieken van ketenlogistiek. De ICT-infrastructuur draagt bij via de automatische uitwisseling van orders, nabestellingen en leveringen tussen de bedrijfsplanningen (ERP-systemen). Het overnemen van standaards uit de levensmiddelenindustrie beperkt de investeringen.

Voor effectieve ketenlogistiek is tevens procesinformatie nodig om te voldoen aan de eisen die certificaten stellen. Verder dient informatie van inkoop-, productie- en handelstransacties behouden te blijven om tracking & tracing te waarborgen. Welke concepten bestaan reeds en waar heeft de verssector behoefte aan precompetitieve infrastructuren?

Belanghebbenden

Sectororganisaties, producenten, handelsbedrijven en retailconcerns.

Betrokken partijen

Ondermeer: Nutreco, Unilever, ECR, EXEL, Hays, AIP, Berger, KLICT.

Uitgangspunten

1. Concentreer op condities die een Europees servicenetwerk in 2020 verwezenlijken.
2. Beperk het bereik tot de precompetitieve infrastructuur.
3. Ontkoppel aspecten die slechts indirect bijdragen aan de clusterstrategie.

Aanpak

1. Inventariseer en beoordeel ontwikkelingen in voorlopende sectoren (retail, logistieke netwerkkoperators, levensmiddelenindustrie) vanwege de noodzaak van een gemeenschappelijke infrastructuur (ICT, logistiek).
2. Inventariseer lopende ontwikkelingen binnen de verssector (sierteelt, groenten en fruit), beoordeel de overeenkomsten en verschillen met ontwikkelingen bij voorlopers en stel vast op welke punten aanpassingen of nieuwe initiatieven nodig zijn.
3. Betrek deskundigen uit verschillende geledingen in de sector bij inventarisaties en beoordelingen, zodat een gemeenschappelijke visie ontstaat op de service infrastructuur en nut, noodzaak en aanpak van de peiler ICT-ketenlogistiek.
4. Formuleer een concreet plan van aanpak, met activiteiten, deliverables, begroting, doorlooptijd, besturing, uitvoering en participanten.

Bijlage 2: Projectvoorstel

“Ketentransparantie”

Doelstelling

Kan de tuinbouwcluster leren van oplossingen, instrumenten en concepten op het gebied van logistiek, organisatie en informatievoorziening, die reeds in omliggende sectoren worden benut - in het bijzonder de levensmiddelen industrie? Welke meerwaarde kan tot stand gebracht worden in de keten door ketentransparantie – van kas tot kassa en terug (!)- met het oog op recall operaties, tracking en tracing, informatiediensten voor consument / klant; alles volgens de eisen en specificaties van de verkoopkanalen.

Motivatie

Bij inkoop-, productie- en handelstransacties ontstaat informatie: allerlei berichten met betrekking tot voortbrenging, kwaliteit en samenstelling. Een probleem is echter dat er bij transacties wel goederen worden overgedragen, maar nauwelijks informatie. Dat geldt in het bijzonder voor versproducten.

Voor het efficiënt organiseren van accumulatie en transport van transactiedata door de keten is een infrastructuur voor berichtenuitwisseling nodig die transparantie mogelijk maakt. Dat is een voorwaarde voor de garantie die sommige verkoopkanalen (retailers) aan de consument willen bieden. Dat is niet slechts een ICT-vraagstuk, maar vooral ook een organisatie-uitdaging. Sluiten de logistieke concepten en kwaliteitssystemen van de diverse schakels op elkaar aan. Zijn de juiste organisatorische maatregelen genomen?

De retail dwingt momenteel af welke controles, registraties en specificaties beschikbaar moeten zijn en ook overheden bepalen de ruimte die bedrijven wordt gegund met de *licence to produce*.

Producenten staan voor de opgave om te moeten antwoorden in het tempo waarin de retailer/consument en de overheid/burger dat nodig achten en opleggen. In de levensmiddelenindustrie zijn oplossingen gevonden waarvan de verssector mogelijk kan leren. Nieuwe ontwikkelingen en platforms komen beschikbaar die oplossingen kunnen bieden voor transparantie door de hele keten heen, binnen het nauwe tijdvenster van de verssector.

Inventarisatie van best practices in de verssector en toepassingen en ontwikkelingen daarbuiten kunnen inzicht verschaffen in mogelijkheden voor ketentransparantie in de verssector, om daardoor meerwaarde te bieden aan verkoop- en distributiekkanalen en daarmee concurrentievoordeel voor alle schakels in de keten.

Belanghebbenden

Sectororganisaties, producenten, handelsbedrijven en overheden.

Betrokken partijen

NWA (Nederlandse Warenautoriteit), TNO/INRO, VAI, CBL, ECR.

Uitgangspunten

1. Concentreer op initiatieven die een Europees servicenetwerk in 2020 verwezenlijken.
2. Beprek het bereik tot de precompetitieve infrastructuur.
3. Ontkoppel initiatieven die slechts indirect bijdragen aan de clusterstrategie.

Aanpak

1. Inventariseer en beoordeel ontwikkelingen in vóórlopende sectoren.
2. Inventariseer lopende ontwikkelingen binnen de verssector, beoordeel de overeenkomsten en verschillen met ontwikkelingen bij voorlopers en stel vast op welke punten aanpassingen of nieuwe initiatieven nodig zijn.
3. Betrek deskundigen uit verschillende geledingen en verschillende disciplines in de sector bij inventarisaties en beoordelingen, zodat een gemeenschappelijke visie ontstaat op de service infrastructuur en nut, noodzaak en aanpak van het projectvoorstel.
4. Formuleer een concreet plan van aanpak, met activiteiten, deliverables, begroting, doorlooptijd, besturing, uitvoering en participanten.

Bijlage 3: Projectvoorstel

“Gekwantificeerde toekomstbeelden”

Doelstelling

Het voorstel voor ontwikkeling van gekwantificeerde toekomstbeelden heeft tot doel inzicht te verwerven in de Europese marktstructuur voor versproducten (sierteelt, groenten en fruit, planten) in 2020 en bijvoorbeeld ook 2010 en 2005.

Op basis van demografische gegevens, scenario's voor de ontwikkeling van de welvaart en daarmee verband houdend koopgedrag, modellen voor marktaandeel van retailkanalen (retailketens, out of home, speciaalzaken, ambulante handel) en voedingsmiddelenindustrie, rekening houdend met regionale omstandigheden, zoals onder meer effecten van local for local productie en all season sourcing.

De toekomstbeelden dienen ter onderbouwing en afbakening voor de meningsvorming omtrent de inrichting en dimensionering van de Europese, duurzame service-infrastructuur en positiebepaling van de Nederlandse cluster daarbinnen.

Motivatie

Inzicht in de marktstructuur (wat wordt waar afgezet, langs welke kanalen, rekening houdend met demografische en regionale gegevens en gebruik makend van historische ontwikkelingen) op langere termijn kan helpen bij de positiebepaling en inrichting van de Nederlandse tuinbouwcluster en bij de inrichting van de Europese hoofdstructuur voor sourcing en distributie van versproducten:

- Wat wordt op welke wijze gedistribueerd?
- Hoe worden hoofdassen en hoofdknooppunten ingericht?
- Op welke wijze kan duurzame inrichting tot stand komen (short sea, binnenvaart, rail, wegvervoer)?
- Wat wordt waar gekweekt (strategische producten, toegevoegde waarde)?

Kwantitatieve scenario's dienen ter onderbouwing en afbakening van de productie- en distributiestrategie van verssector op Europese schaal.

Grote levensmiddelen concerns baseren lange termijn beslissingen ten aanzien van productie en distributie (euro-productieplants, euro-distributieplants, local for local productie) op kwantitatieve modellen voor de marktontwikkeling.

Voor de verssector kan een zelfde werkwijze worden toegepast die inzicht verschaft met het oog op locaties, functionaliteit en dimensionering van distributielocaties (FCC's) en de hoofdstructuur van de productie (zeezijdig, local for local, overzee).

Historisch perspectief kan daarbij helpen: aangetoonde relatie tussen welvaart-ontwikkeling en structuur en marktaandeel van retailketens, relatie tussen welvaart en de verdeling tussen retail en out of home, relatie tussen welvaart en afzet van sierteeltproducten en zo verder.

Verder bieden de toekomstbeelden inzicht in, bijvoorbeeld de verdeling tussen local for local (streek- en seizoensgebonden producten) en sourcing uit andere productiegebieden (all season) voor de verschillende Europese deelmarkten.

De kwantitatieve modellen kunnen tevens inzicht geven in de positie en inrichting van de Nederlandse tuinbouwcluster, als productiegebied, distributiegebied en draaischijf (import/export) voor producten van overzee en vanuit productiegebieden elders in Europa, voor sierteelt en groenten en fruit.

Belanghebbenden

Deelnemers aan de Tuinbouwcluster-Academie.

Betrokken partijen

Tuinbouwsector, VAI en ECR-Europe, Logistiek en statistisch onderzoekers.

Aanpak

Uitvoering kan bijvoorbeeld geschieden in samenwerking met LEI, Nyfer, Rabobank, Erasmus, Wageningen UR en instellingen op Europees niveau, zodat een samenhangend beeld kan ontstaan aan de marktzijde (demografie, consumentenmarkten, retailkanalen), aan de productiezijde (productassortimenten, toegevoegde waarde producten, services) en voor de distributie (duurzame hoofdstructuur in Europa).