

Glastuinbouw als één bedrijf

Operationele modellen voor optimalisering van
een vraaggestuurde glastuinbouw

Dit rapport is in opdracht van SIGN opgesteld door:
Leon Op de Beek, Zuivere Speeltijd

Opdrachtgevers SIGN:
Dewi Hartkamp
Peter Oei



Deze publicatie maakt onderdeel uit van het programma 'Groen, geld, gezondheid en geluk van SIGN



Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland
Postbus 51
2665 ZH Bleiswijk
SIGN is een initiatief van LTO Glaskracht Nederland



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
www.innovatienetwerk.org
Het ministerie van EZ nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.



Het programma van SIGN wordt mede gefinancierd door Productschap Tuinbouw

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Foto voorkant - Fytoplankton voor de kust bij de Golf van Biscaye (Atlantische Oceaan), MERIS/Envisat (17/05/04).
Bron: ESA.

Slotbeschouwing	4
Inleiding	6
Huidige situatie	8
Mogelijke opties	10
Dromen van één bedrijf	11
Besturingsysteem	16
Juridisch kader	22
Fysieke productie en logistiek	25
Commercieel kader	27
Financieel kader	29
Overwegingen voor vervolg	30
Bronnen	32
Bijlage: Analyse van de auberginemarkt in Nederland	33

Slotbeschouwing

De glastuinbouw in Nederland staat voor een belangrijk kantelpunt in haar bestaan. Producenten hebben steeds meer moeite om een substantiële marge te maken op hun producten en men is niet altijd in staat de krachten te bundelen om zo een stevige positie in de keten te verkrijgen. De zestien belangrijkste aubergine-producenten in Nederland hebben de afgelopen jaren verschillende pogingen gedaan om samen afspraken te maken om de markt te bewerken. Dit is tot nu toe niet gelukt, omdat één van de producenten een uitzonderingspositie wilde waardoor een freeriderpositie dreigde te ontstaan. Daarnaast probeerde men afspraken te maken over een bodemprijs, wat mededingingstechnisch tot problemen kon leiden. Toch is het noodzakelijk om tot een samenwerking te komen, aangezien de huidige situatie met overproductie en lage marges gaat leiden tot het faillissement van veel bedrijven in de sector.

In dit rapport wordt de consolidatieslag onder producenten tot in het extreme doorgetrokken. Hoe zou de sector functioneren als het aangestuurd zou worden als één bedrijf? Op welke belangrijke factoren zou zo'n bedrijf worden aangestuurd en welke strategie zou gevolgd worden. Dat fictieve bedrijf hebben we gespiegeld aan Unilever, aangezien dat een bedrijf is dat met verschillende productielocaties werkt en veel verschillende merken naast elkaar voert. Uiteindelijk hebben we de conclusies over dat fictieve bedrijf, *UniTuinbouw* genoemd, weer teruggebracht naar de huidige werkelijkheid en beschreven welke mogelijkheden er op dit moment zijn om samen te werken en hogere marges te maken. De belangrijkste conclusie uit de denkoefening is dat het organiseren van de tuinbouw als één bedrijf zeer ingewikkeld is, maar dat er wel degelijk mogelijkheden zijn om activiteiten samen op te pakken. Het is daarbij vooral zaak de *Tragedy of the Commons* te doorbreken: Het dusdanig organiseren van een samenwerking dat een individuele ondernemer niet meer de neiging heeft om het korte termijn eigen belang te laten prevaleren boven het langere termijn gedeelde belang. Om dit freeridergedrag te voorkomen of uit te sluiten, zijn een aantal zaken van belang.

Binding op basis van propositie

Veel samenwerkingen zijn gebaseerd op het verkrijgen van een betere onderhandelingspositie in de markt. Als partijen met dat uitgangspunt bij elkaar komen, blijft het gevaar van freeriderschap bestaan. Zodra een betere deal te maken is, kan een partner uit de samenwerking stappen. Het is veel sterker om een samen-

werking te baseren op een unieke waarde die je invult voor een klant of markt en die niet uit te voeren is voor een individuele ondernemer. Met andere woorden, de samenwerking is bedoeld om de klant of markt te bedienen met een unieke propositie. Op die manier ben je bijvoorbeeld met een retailer in onderhandeling over de garantie van beschikbaarheid van producten in plaats van een discussie over prijs. Nee-verkoop kost een retailer uiteindelijk meer dan de opbrengst uit een iets lagere inkoopprijs.

Van aanbodgericht naar vraaggestuurd

Veel tuinders denken nog vanuit het aanbod. Hoe meer producten ze produceren, des te meer er te verkopen is. Er kan alleen niet meer verkocht worden dan er vraag is in de markt. En een overcapaciteit leidt vrijwel altijd tot een daling van de prijs. Om dat te voorkomen zal dus meer vraaggestuurd moeten worden geproduceerd. Dat impliceert een bepaalde kennis over de markt, de aanwezigheid van business intelligence, waardoor je kunt voorspellen wat de vraag volgend jaar gaat doen. Het impliceert ook een flexibele omgang met productiecapaciteit. Soms zal productieareaal vrij moeten blijven om overproductie te voorkomen. Dat betekent dat er ook businessconcepten ontwikkeld moeten worden die het aantrekkelijk maken voor individuele telers om een deel van hun areaal voor een jaar leeg te laten.

De keten volgt de bewerking van de markt

Als je denkt vanuit de klant of de vraag, is het soms beter passend om de marktwerking te doen via andere dan de traditionele kanalen. Soms wordt optimale waarde gecreëerd door rechtstreeks met de eindgebruiker in contact te zijn, en soms is het juist waardevoller om daar bijvoorbeeld een handelspartner tussen te schuiven. Deze partner zal zich wel steeds meer ook echt als partner moeten opstellen, de vraag als uitgangspunt moeten nemen om van daaruit een goede marge aan de producent te gunnen. Alleen dan ontstaan vruchtbare samenwerkingen waarin de waarde voor de eindklant wordt geoptimaliseerd.

De markt wil een totaaloplossing

Hoewel producenten gewend zijn te denken in eigen producten, denkt de markt vooral in assortiment en in oplossingen. Een retailer wil niet alleen een deal over komkommers, maar ook over de andere groenten, fruit en sierteelt. Een ondernemer of een vereniging zal zich moeten realiseren dat een serieuze onderhandelingspositie met de eindklant (en dat hoeft niet altijd retail

te zijn, maar kan ook de consument zijn) alleen interessant is als een oplossing wordt geboden voor meerdere producten. Bovendien is de klant vooral geïnteresseerd in een totaaloplossing, die verder gaat dan de kwaliteit van het product alleen. Dit kan voor een producent alleen succesvol zijn als hij in staat is een goede balans te vinden tussen het leveren van een product dat past bij de vraag van de klant en het optimaal organiseren van het eigen proces: het zogeheten standaard maatwerk. Dit kan voor bedrijven die Operational Excellence nastreven, maar de processen ontwerpen op basis van de vraag van de klant.

Logistiek biedt mogelijkheden tot onderscheid

Er vinden heel veel transportbewegingen plaats in de sector. Inmiddels zijn er meerdere initiatieven genomen om op logistiek te besparen door het slimmer te organiseren. Behalve vanuit kosten oogpunt is het ook van belang om de logistiek beter te organiseren vanuit het belang van de regiefunctie die de Nederlandse tuinbouw in Europa heeft. Door kennis en kunde over producten en transport te gebruiken, kan Nederland de draaischijf van Europa blijven, waarover de producten naar hun eindbestemming gaan. Maar het slim uitvoeren van de logistiek kan ook leiden tot een meerwaarde waar klanten bereid zijn voor te betalen. Dat is een lange weg, want logistiek is niet een functie waar de producenten zelf in gespecialiseerd zijn, maar het kan uiteindelijk de meerwaarde opleveren waardoor klanten voor een producent kiezen. Ook hiervoor geldt dat de oplossing vooral in de combinatie van producten gezocht moet worden en het liefst in ketenoplossingen.

Aandacht voor marketing is cruciaal

Het is van groot belang dat er meer aandacht komt voor marketing bij producenten en verengingen of co-operaties. De marketing beperkt zich momenteel vaak tot communicatie en (collectieve) promotie. Maar juist in het benaderen van doelgroepen met brede, gediversificeerde proposities valt nog heel veel te winnen. Van belang hiervoor is ook dat de al eerder genoemde business intelligence-informatie toegepast wordt, maar het vergt ook simpelweg kennis over marketing om een goed beleid en business concepten te ontwikkelen die de vraag van de klant als vertrekpunt nemen. Er zullen hiertoe organisaties moeten ontstaan, die tot taak hebben consumenten- of retailmerken en -proposities in de markt te zetten.

Inleiding

De producenten in de glastuinbouw maken al lange tijd weinig tot geen marge op hun productieactiviteiten. Vaak is de marge zelfs negatief. De marges op de eindproducten worden meestal verdeeld over de overige schakels in de keten, zoals in *Figuur 1* in het voorbeeld van de groenteketen is afgebeeld. En dit terwijl de producenten relatief een hoge toegevoegde waarde creëren voor het eindproduct. Een reden waarom het niet lukt hogere marges te maken ten opzichte van de andere ketenpartners ligt in het feit dat producenten relatief klein in omvang en groot in aantal zijn. Hierdoor is het moeilijk onderlinge afspraken te maken en zijn ze concreet inwisselbaar voor de meer geconsolideerde handel en de retail. Overigens is dit niet een probleem dat exclusief voor de (glas)tuinbouw bestaat. In heel veel agriketens maken de producenten vaak de laagste marge van de keten.

Begin 2012 is een korte analyse gemaakt van de pogingen die gedaan zijn in de aubergineteelt in Nederland om meer onderlinge afspraken te maken (zie ook bijlage). De teelt van aubergines wordt gedaan door een relatief beperkt aantal producenten – zestien producenten zijn verantwoordelijk voor 80% van de productie – en het zou minder ingewikkeld moeten zijn om gezamenlijk de markt te bewerken. De belangrijkste uitgangspunten bij de onderlinge afspraken waren:

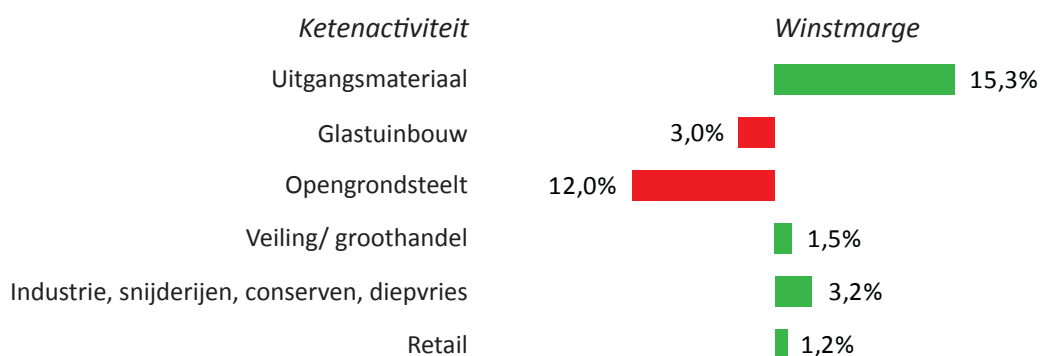
- Het creëren van een ondergrens voor de marktprijs;
- Transparantie bewerkstelligen door het dagelijks registreren van het aanbod.

Ondanks het beperkt aantal producenten is het niet gelukt om de onderlinge afspraken te formaliseren. Daar waren twee belangrijke redenen voor:

- Één van de zestien telers bleef twijfelen en wilde eerst de nieuwe situatie aanzien, waardoor er een *freeriderpositie* dreigde te ontstaan;
- Het maken van onderlinge prijsafspraken is wettelijk verboden. Er was een concrete dreiging dat de NMA de samenwerking op dit punt zou gaan controleren.

Hoewel het hen tot nu toe niet gelukt is om een productieorganisatie op te zetten ten opzichte van de handel en de retail, blijft het noodzakelijk na te denken hoe de glastuinbouw in de nabije toekomst dusdanig georganiseerd kan worden, dat zij een betere onderhandelingspositie in de keten verwerft, maar waarbij zij ook efficiencyvoordelen behaalt en ondernemers risico's delen. In het rapport over de analyse van de auberginemarkt zijn een aantal opties hiervoor aangekaart:

- Richt je op het aanpassen van het aanbod aan de vraag. Hierdoor hoeven kostbare reststromen, zoals teveel geproduceerd product, niet tegen dumprijzen in de markt gezet te worden;
- Pas voorwaartse integratie toe en ga zelf de verkoop richting retail of eindconsument organiseren. Hiermee worden de totale ketenkosten verlaagd en blijft meer marge over voor de producent;
- Consolideer het aanbod tot een beperkt aantal aanbodblokken via een nauwe samenwerking of overname, waardoor er voor de handel minder uitwijkmogelijkheden zijn;
- Breng al het aanbod naar één afzetorganisatie en spreek daar een goede basisprijs mee af, zoals in de zuivelindustrie gebeurd is;
- Creëer een hogere vraag bij de eindconsument door gerichte promotionele activiteiten;



Figuur 1 - Verdeling van de winstmarge in de groenteketen.

Bron: LEI, 2007.

- Creëer toegevoegde waarde door productontwikkeling en marketinginnovatie waarvoor de eindconsument bereid is een meerprijs te betalen.

In dit rapport is de consolidatieoptie tot in het extreme doorgetrokken: Wat zou er gebeuren als de glastuinbouw georganiseerd is als één bedrijf?

Deze vraag is gesteld aan verschillende deskundigen in of verwant aan de glastuinbouwsector waarbij, behalve naar de haalbaarheid, met name ook gekeken is naar reële opties die overblijven voor een sector met een groot aantal zelfstandige aanbieders.

Huidige situatie

In de glastuinbouw worden verschillende handelsstructuren gebruikt om producten van de producent bij de eindconsument te krijgen.

In de sierteelt speelt de veiling nog steeds een dominante rol. FloraHolland, ontstaan uit verschillende fusies vanaf eind jaren tachtig, verzorgt ruim 90% van de Nederlandse handel in planten- en bloemen. Het grootste deel daarvan, zo'n 65% gaat via de klok, de rest wordt bemiddeld. De coöperatie FloraHolland heeft ongeveer 5.000 leden. FloraHolland biedt voldoende onderscheid en collectiviteit voor de leden om te voorkomen dat zij hun lidmaatschap opzeggen en zich op een andere manier gaan organiseren. Hoewel de binnenlandse stromen daarmee redelijk geconsolideerd zijn, maken buitenlandse stromen de onderhandelingspositie met de retail toch weer lastig. Door het veilingmodel kunnen verschillende telersverenigingen zich meer bezighouden met kwaliteit en innovatie.

Bij de ketens voor groente en fruit is de veiling vrijwel verdwenen. De traditionele veilingen zijn begin jaren negentig verdwenen, doordat er behoefte bij de eindconsument ontstond aan meer variëteit en hogere kwaliteit. Individuele producenten vonden steeds minder ruimte voor de verkoop en marketing van specifieke productinnovaties bij de traditionele veilingen en gingen dat doen via onafhankelijke telersverenigingen. De veiling werd steeds meer gebruikt als het kanaal voor het resterende product. Halverwege de jaren negentig besluiten de veilingen zich, onder druk van de marktvraag, te herstructureren. Een groot deel van de tradi-

tionele veilingen gaat op in de veilingcoöperatie The Greenery, dat haar leden met name ondersteunt door investeringen in marketing en verkoop en de handel steeds minder via de klok laat lopen. Tussen The Greenery en haar leden ontstaan vrijwel vanaf de oprichting van The Greenery spanningen door tegengestelde belangen. Het belang van een homogeen product is ondergeschikt aan het belang van het heterogene aanbod. Bepaalde producenten willen meer aandacht voor hun eigen product en richten productspecifieke telersverenigingen op, die vooral tot doel hebben extra marketingbudget vrij te maken voor de eigen categorie of juist extra investeringen te doen in de innovatie van het eigen product. Het hebben van schaalvoordelen en onderhandelingsmacht leidt er wel toe dat ze lid van de veilingcoöperatie blijven.

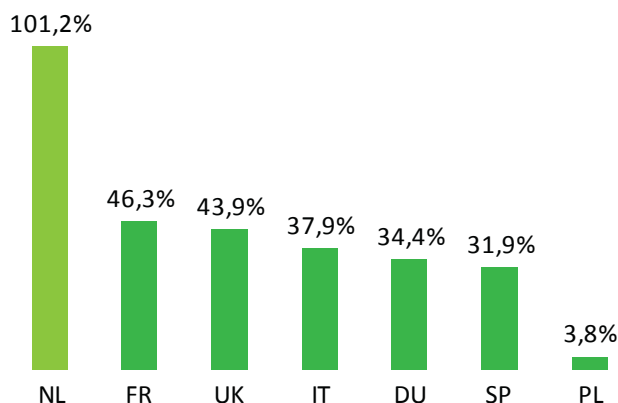
Het aantal telersverenigingen is dus in de jaren negentig met name in de groente- en fruitsector in eerste instantie gegroeid als gevolg van onvrede over de werking van traditionele veilingen en in tweede instantie door onvrede met het beleid van de geherstructureerde veilingen.

De organisatiegraad van de land- en tuinbouw in Nederland is de hoogste in Europa (zie *Figuur 2*). Het percentage is zelfs boven de 100% vanwege transnationale lidmaatschappen. Ter vergelijking: gemiddeld genomen zijn in de EU 33% van de land- en tuinbouwbedrijven op een of andere manier georganiseerd.

Het schema in *Figuur 3* geeft een sterk versimpelde weergave van de handelsstructuur van de glastuinbouw. De scope van de glastuinbouw als één bedrijf beperkt zich in deze analyse tot de groene vlakken: de producenten en de producentenorganisaties.

Een paar belangrijke trends zijn van invloed op de toekomst van de sector in Nederland.

1. De bulkteelt van bijvoorbeeld glasgroente zal in Nederland steeds meer concurrentie krijgen. Er is wel een voorsprong maar die wordt steeds kleiner. Het zou zelfs kunnen dat de bulkteelt voor een groot deel uit Nederland zal verdwijnen. Landen als Spanje, Marokko en Turkije zijn veel beter in staat om de teelt tegen lagere kosten te produceren, waardoor de teelt in Nederland met haar lage marges vrijwel onrendabel wordt. Nederland zal zich meer moeten gaan concentreren op differentiaties via *specialty* concepten en *local for local*

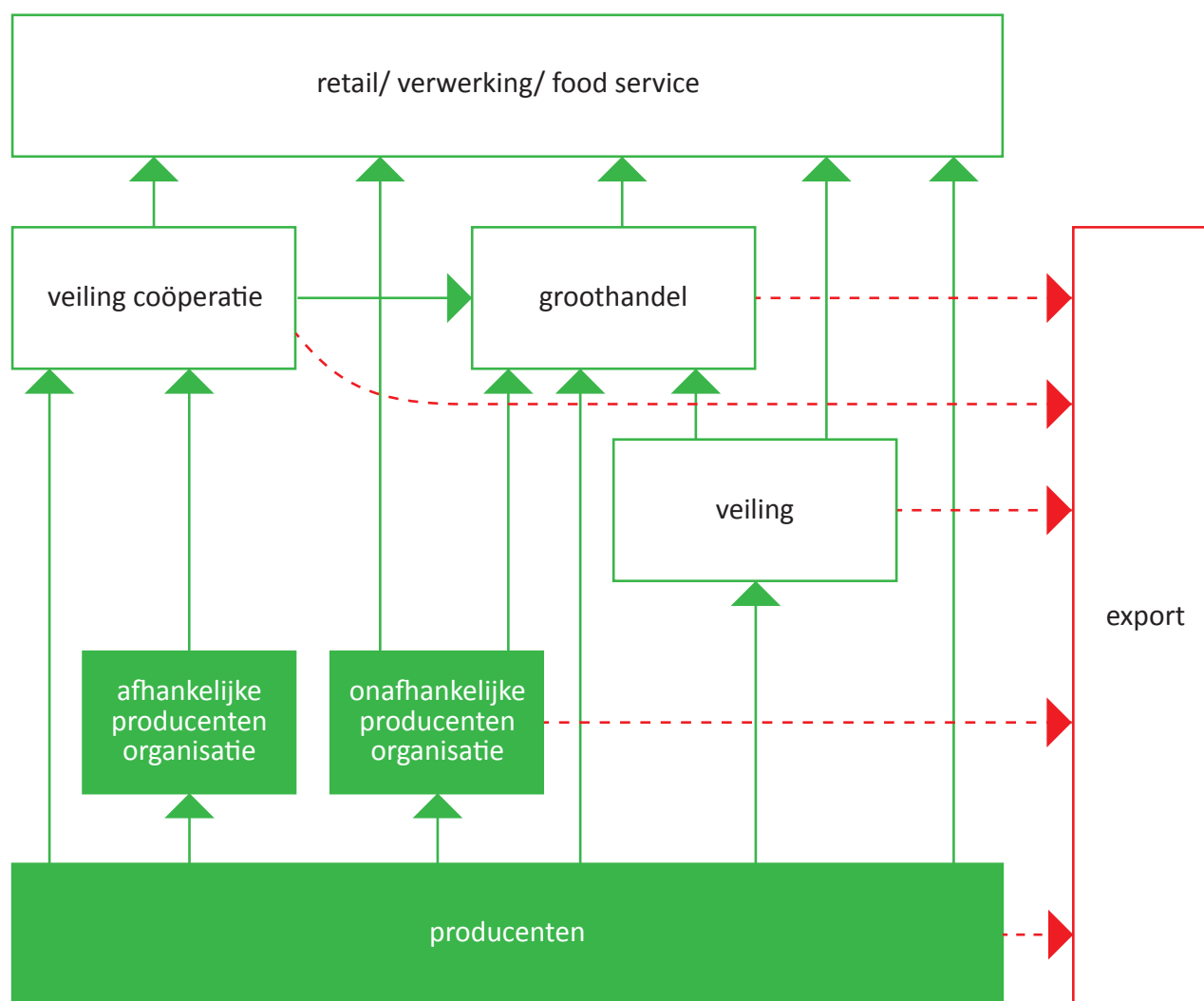


Figuur 2 - Organisatiegraad land- en tuinbouw in NL ten opzicht van andere belangrijke tuinbouwlanden in de EU.

Bron: Europese Commissie, 2010.

- oplossingen;
2. De traditionele taakstelling voor de veiling wordt steeds kleiner en men zal zich dus een andere rol moeten gaan aanmeten. De bemiddelingstaak van de veiling zal worden overgenomen door handelshuizen met een internationaal logistiek netwerk en hubs;
 3. De Nederlandse kennis over land- en tuinbouw zal de komende jaren steeds meer internationaal verhandeld worden. Aan de ene kant zal kennis van intensieve teelt naar het buitenland vloeien doordat Nederlandse telers zich daar gaan vestigen. Hiermee zal de migratie van de bulkteelt naar het buitenland, zoals genoemd in de eerste trend, versterkt worden. Aan de andere kant gaat een bedrijf

als FloraHolland zich in de nabije toekomst steeds meer opstellen als een service provider voor de internationale handel.



Figuur 3 - Structuur van de glastuinbouw in Nederland.

Bronnen: ERIM, LEI, CBI, bewerking Zuivere Speeltijd.

Mogelijke opties

Uit gesprekken met deskundigen is gebleken dat het daadwerkelijk organiseren van de hele sector als één bedrijf nog een lange weg te gaan heeft, maar dat er wellicht op onderdelen wel mogelijkheden zijn. Het aantal ondernemers is nog erg groot, waardoor onderlinge belangen uiteenlopen. Veel bedrijven zijn relatief klein en erg afhankelijk van de huidige structuur. Je zou een strategie van lange adem kunnen overwegen. Hoe langer je wacht, hoe meer bedrijven uiteindelijk over de kop gaan, hoe meer consolidatie kan plaatsvinden. Maar niets doen en afwachten is een passieve strategie. Het is beter om vanuit eigen kracht naar de toekomst te kijken. Er zijn uit de gesprekken een aantal opties naar voren gekomen die interessant zijn om naar te kijken:

1. *Achterwaartse integratie*: Probeer exclusiviteit te bedingen door het overnemen van de veredelaar.
Voordelen:
 - Hogere marge te creëren door uitwisselbaarheid van producenten te verkleinen;
 - Mogelijkheid om merken in de markt te zetten en daarmee toegevoegde waarde te creëren.
 Nadelen:
 - Is al eens eerder gedaan (Cebeco en Rijk Zwaan) en heeft voorlopig nog niet tot het beoogde succes geleid;
 - Het is de vraag wat het belang van de veredelaar is om samen te gaan met een producent aangezien de markt van uitgangsmateriaal ook steeds internationaler wordt.
2. Vorming van *verticale consortia*: Een veredelaar, een producent en de logistieke functie van een handelaar vormen samen één economische entiteit, die onderhandelt met de afzet.
Voordelen:
 - Veel minder onderhandelingsmomenten;
 - Mogelijkheden tot exclusievere levering aan retailketens;
 - Steviger positie producenten door beperkt aantal onderhandelingsblokken.
 Nadelen:
 - Groter risico door minder onderhandelingsmomenten en minder flexibiliteit;
 - Marge verdelen over meerdere partijen.
3. Handelaar biedt reddingsboei aan de teler door een *hogere vergoeding* te geven en daarmee volume en dus macht naar zich toe te trekken.
Voordelen:
 - Hogere marge voor de producent;
 - Door hogere volumes zijn wellicht schaalvoordelen te behalen op logistiek of marketing.

Nadelen:

- Kan met name in een gesloten markt en met een goede controle en een onderscheidend product;
- Initiatief ligt buiten de invloed van de producent;
- Nog geen bewezen succesvol verdienmodel.

4. *Unit Management Structuur*: Businessunits rond productcategorieën of rassen die niet centraal worden aangestuurd.

Voordelen:

- Grotere onderhandelingsmacht door het bij elkaar brengen van volume;
- Biedt schaalvoordelen op het gebied van shared services;
- Mogelijkheden om de marketing- en verkoopfunctie professioneler in te vullen.

Nadelen:

- Moeilijk om een centraal beleid te bepalen;
- Gebrek aan centrale aansturing betekent extra aandacht voor de benodigde incentives voor de deelnemers aan de Unit Management Structuur.

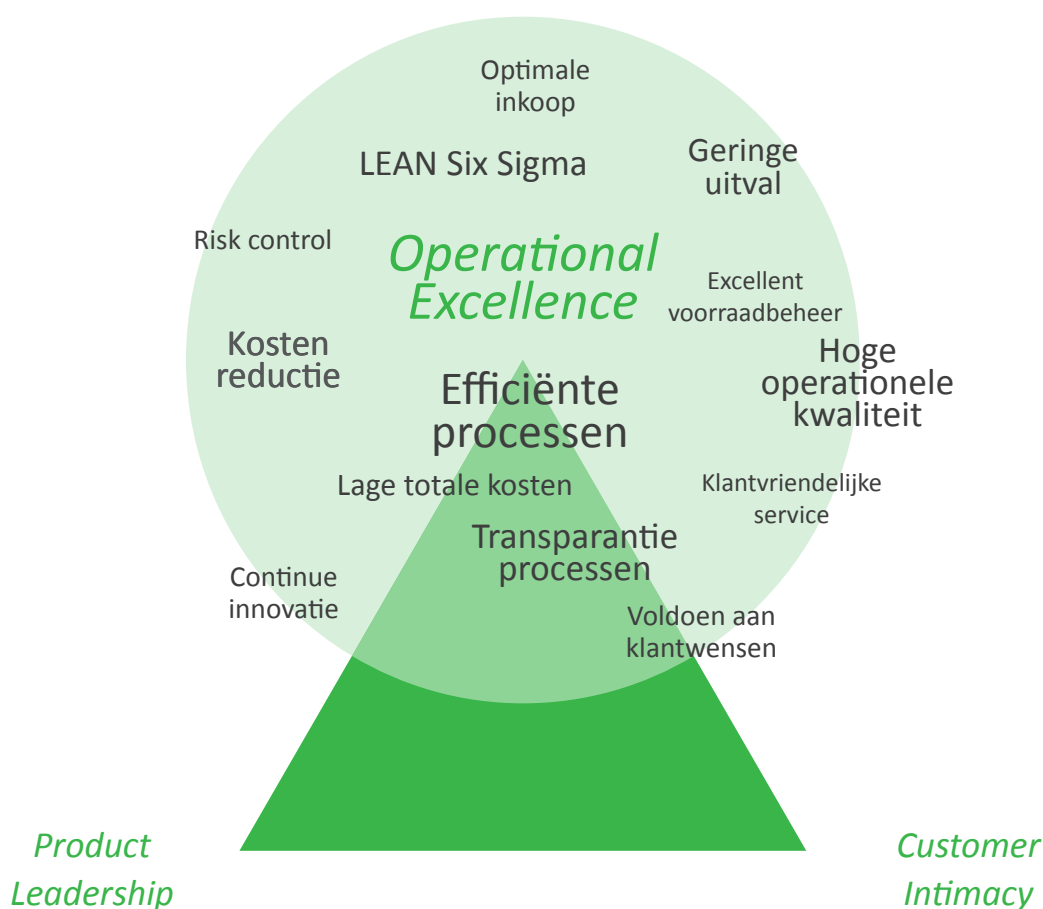
De volgende hoofdstukken wordt bekeken welke mogelijkheden er zijn om een gezamenlijke organisatie van de glastuinbouw op onderdelen te bewerkstelligen. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van de organisatie van de glastuinbouw als één bedrijf. Voor de structuur is uitgegaan van een Unileverconstructie met een multidimensionaal management.

Wanneer de sector in staat zou zijn om zich als één bedrijf te organiseren, zou de onderhandelingsmacht enorm toenemen, wat de marge zou kunnen verbeteren voor de producenten. De sector zou beter in staat zijn regie te voeren over de eigen activiteiten in relatie tot de overige schakels in de keten en ook sneller en efficiënter kunnen inspelen op de vraag uit de markt. Het grote probleem, ook geconstateerd bij de aubergine-sector, is hoe iedereen bij zo'n organisatie binnen boord te houden. Hoe ga je een sector met meer dan 5.000 ondernemers organiseren, zodat ze samen één bedrijf kunnen vormen? Bovendien is er voor handelaren altijd een internationale uitweg. Om een antwoord op deze vragen te kunnen geven, schetsen we eerst het uiterste extreem. Stel dat alles mogelijk was en de tuinbouw in Nederland opnieuw georganiseerd zou kunnen worden. Hoe zou dat er dan uitzien? Wat zouden we anders doen? En wat zouden de gevolgen zijn?

Producenten houden zich van oudsher voornamelijk be-

zig met het optimaliseren van de kostenstructuur door het toepassen van procesinnovatie. De lage (en vaak zelfs negatieve) marges die producenten genereren, lijken aanleiding om de strategie aan te passen en meer focus te leggen op marktgerichte innovatieactiviteiten (zie ook *Innovatiesysteem voor de Nederlandse glastuinbouw in 2020*, Hekkert, 2011).

Ook uit een onderzoek van Berenschot uit 2012 (*Tijd voor strategie. Agrofood Strategy Trends 2012*) blijkt dat de meeste bedrijven hun product zien als basis voor onderscheidend vermogen. Het hebben van een kwalitatief superieur product wordt belangrijker geacht dan het hebben van een product dat aansluit bij de wensen van de afnemer. Innovatie en research & development (R&D) worden dan ook gezien als de belangrijkste activiteiten om in te investeren. Berenschot constateert echter dat de dagelijkse praktijk iets anders uitwijst. In het strategiemodel (van Treacy en Wiersema in *Figuur 4*) wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende



Figuur 4 - Waardestrategiemodel: Veel tuinbouwbedrijven richten zich op Operational Excellence.

Bron: Treacy en Wiersema, bewerking Zuivere Speeltijd.

waardedisciplines: Operational Excellence, Product Leadership en Customer Intimacy. Een discipline geeft richting aan de strategische keuze die gemaakt is en helpt bij de praktische vertaling naar een inrichting van de organisatie en bijbehorende processen. Vanuit de keuze die bedrijven maken voor het onderscheid op basis van product (differentiatiestrategie) zou het logisch zijn te verwachten dat veel van de activiteiten die plaatsvinden in bedrijven volgen uit een streven naar Product Leadership. Deze waardediscipline richt namelijk alle processen binnen een organisatie dusdanig in, dat ze leiden tot een optimaal product (denk aan innovatie, R&D). Opvallend is dat de maatregel die het meest is getroffen door bedrijven juist 'operational excellence' is. Bedrijven richten zich dus voornamelijk op de optimalisering van bedrijfsprocessen, een maatregel die met name bij de strategie kostenleiderschap hoort, die men doorgaans volgt. Deze constatering was ook al eerder gedaan door professor Hekkert (SIGN 2010, 2011) en is logisch te verklaren vanuit het streven naar marges door producenten.

Het streven naar Operational Excellence komt vaak voor bij bedrijven met een grote, complexe productie-organisatie en die alleen competitief voordeel kunnen halen door dat proces zeer efficiënt te laten verlopen. Bekende voorbeelden hiervan zijn Philips, McDonalds, Unilever of PostNL. Het is belangrijk om te beseffen dat het streven naar Operational Excellence ook op een vraaggestuurde manier kan. De huidige sector werkt vaak aanbodgedreven: Processen worden vooral bekeken vanuit het productieperspectief: een maximale bezettingsgraad van productiegrond of korte doorlooptijden. Terwijl processen ook heel goed vraaggestuurd ontworpen zouden kunnen worden, gebaseerd op basis van klantwensen. Operational Excellence wordt daarmee gedefinieerd als: het realiseren van een onderscheidende marktpositie door het leveren van standaard producten en/of diensten met uitstekende operationele prestaties die tot uiting komen in zaken als snelle en betrouwbare levering, lage prijs en goede service. Vanuit het klantperspectief leidt dit over het totale proces van aanschaf, gebruik en onderhoud tot de laagste totale kosten (Twynstra Gudde, 2006).

Belangrijke aandachtspunten voor een organisatie die Operational Excellence wil combineren met een vraaggestuurde aanpak zijn:

1. *Maak een keuze voor Operational Excellence.*
Veel bedrijven hebben de neiging om waardedisci-

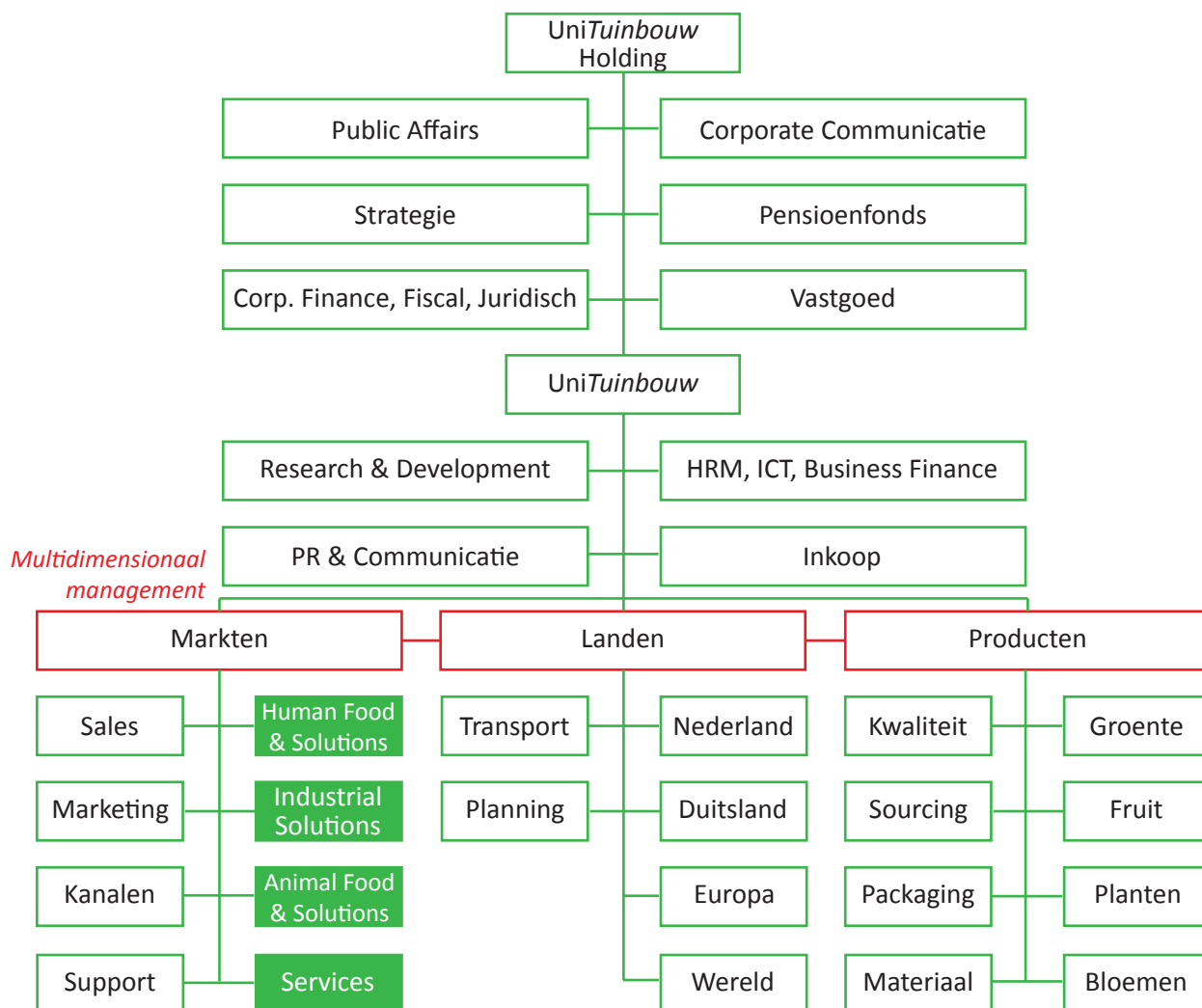
plines te combineren, zodat ze bijvoorbeeld én het proces optimaal organiseren én de klant optimaal bedienen. Een combinatie van Operational Excellence met Customer Intimacy is lastig te maken, aangezien die laatste strategie zich meer richt op maatwerkoplossingen op basis van individuele klantwaarde. Dit is moeilijk te combineren met de planningsgestuurde efficiency van de massaverwerking (zoals bijvoorbeeld de aanlevering in standaard kratten efficiënter is dan voor de ene klant op pallets aan te leveren en voor de andere in dozen). Zoals al gezegd is het wel mogelijk om processen dusdanig vraaggestuurd te ontwerpen dat standaard maatwerk ontstaat. Dat is dus iets anders dan individueel maatwerk.

2. *De organisatiestructuur moet aangepast zijn op markt- en klantgerichtheid*

Uitgangspunt bij een marktgericht organisatie is dat verschillende markten op verschillende manieren bewerkt dienen te worden. Zo zou er marktonderscheid gemaakt kunnen worden tussen verwerkers van agroproducten (bijvoorbeeld horeca) en wederverkopers van agroproducten (bijvoorbeeld retail). Of juist in klanten uit Duitsland of Frankrijk. Omdat dit marktonderscheid vaak op gespannen voet staat met de doelen van Operational Excellence (hoge bezettingsgraden van medewerkers, effectieve werkwijze, et cetera), zal vanuit de organisatie veel meer moeten worden overlegd vanuit de behoeften en de vraag van klanten en markten. Dit kan door doelstellingen te combineren of verschillende klantenteams op te stellen vanuit verschillende disciplines. Voor de innovatiefunctie van een bedrijf betekent dit dat ze er primair op gericht is om processen te verbeteren, die weer zijn ontworpen op basis van klantwensen. Product- of marketinginnovaties moeten uiteindelijk weer inpasbaar zijn in de structuur van de organisatie.

3. *Verbetering van ICT door CRM.*

Informatie uitwisseling van, met en over de klant is van levensbelang voor goed ingerichte Operational Excellence organisaties. Dit is niet alleen van belang voor het optimale verloop van allerlei processen of het op tijd informeren van de klant, maar ook voor het nemen van de juiste klantgerichte beslissingen binnen een kostengedreven organisatie. Een manager die een klant bekijkt vanuit een marktsegmentperspectief kan andere beslissingen nemen dan een manager die een klant bekijkt van productperspectief. Het blijft dus van belang dat er onderling informatie uitgewisseld wordt over wat



Figuur 5 - Organisatiestructuur van het fictieve tuinbouwbedrijf UniTuinbouw.

voor de onderneming (zo hoog mogelijke marge op de klant halen) de meest optimale beslissing is.

Het bedrijf dat hierna geschetst wordt is voor het gemak UniTuinbouw genoemd en is vormgegeven via een organisatiestructuur in Figuur 5. In UniTuinbouw is zowel de productiefunctie als de commerciële functie van de tuinbouw samengebracht in één organisatie. Het is een keuze of je daarbij de huidige functies van de handel en de veiling niet gelijk meeneemt, maar ook als geconsolideerde organisatie zou je daaraan kunnen leveren of ze juist als alternatief kanaal kunnen zien. Het zou ook een optie kunnen zijn om voor wat betreft de handel en de veiling een optimalisering per land of per markt te maken, waarbij je dus soms wel en soms niet consolideert. De business wordt aangestuurd vanuit verschillende invalshoeken:

1. Producten

Voor het gemak is hier een vierdeling gemaakt in groente, fruit, planten en bloemen. De belangrijkste doelstelling van dit onderdeel is om de productie van de agroproducten zo kosteneffectief mogelijk te laten verlopen, tegen een kwaliteit die door de markt gevraagd wordt. In dit segment van het bedrijf vallen alle productiehectares van de huidige tuinbouwbedrijven. Gezien de focus op kostenoptimalisatie is het logisch te verwachten dat de verdeling van hectares per categorie anders is dan de huidige versnippering. In dit segment vallen ook functies als kwaliteitscontrole, sourcing, packaging en materiaalbeheer. Het beheer van gebouwen en kassen is ondergebracht in een corporate afdeling Vastgoed.

2. Landen

Hierbij is een indeling gemaakt in de belangrijkste geografische afzetgebieden. Je zou deze indeling natuurlijk verder moeten specificeren naar de werkelijkheid in de periode waarin dit bedrijf vormgegeven gaat worden. Dit onderdeel houdt zich vooral bezig met de klantfocus vanuit het betreffende land en probeert kostenefficiënt per land te opereren. Belangrijke functies in dit segment zijn logistiek en planning.

3. Markten of marktsegmenten

De belangrijkste markten waarvoor geproduceerd wordt, zijn:

- *Human Food & Solutions* met retail, speciaalzaken, tuincentra, foodservice- en foodprocessingbedrijven als belangrijkste klantgroepen
- *Industrial Solutions* voor farmasector, cosmeticasector, papier- en kartonindustrie, energiebedrijven of bouwsector als mogelijke klantgroepen;
- *Animal Food & Solutions* met landbouw, retailsector en dierspeciaalzaken als mogelijke klantgroepen;
- *Services* voor zorgsector, welzijn, et cetera.

Deze indeling is deels ingestoken vanuit mogelijke toekomstige toepassingen. Het doel van dit segment is om de bewerking van de marktsegmenten zo kostenefficiënt mogelijk te doen. Andere functies binnen dit onderdeel zijn Sales, Marketing, Channelmanagement en Support.

Geen van de invalshoeken heeft automatisch de lead in welke activiteiten uitgevoerd worden. Afhankelijk van de aard van de vraag bij de klant wordt bepaald of de lead van het project ligt bij commercie (markt), bij logistiek (landen) of bij productie (producten). Er wordt multidimensionaal management toegepast, waarbij de resultaten van de onderneming (omzet, winst) tegelijkertijd over meerdere dimensies (in dit geval de segmenten product, markt en land) worden gerapporteerd. Deze segmenten worden aangestuurd als zogenoemde Cost Centers. Voor elke segment is een manager verantwoordelijk, die samen met de andere segmentmanagers verantwoordelijk is voor een optimaal resultaat bij de afnemer, het eigenlijke Profit Center van de onderneming. Dus elke activiteit die plaatsvindt wordt naast haar bijdrage aan het efficiënter maken van betreffend onderdeel ook getoetst op haar bijdrage aan de winst van de afzetmarkt. Een activiteit die niet aan beide criteria voldoet, zal geen prioriteit krijgen.

De reden om te kiezen voor een multidimensionale managementstructuur in plaats van een businessunit structuur is gelegen in de tegengestelde belangen die tussen de verschillende dimensies bestaan en die sterk tot uiting komen als ze in verschillende businessunits worden ondergebracht. Elke businessunit zou dan afgerekend worden op haar eigen winstpositie, waardoor bijvoorbeeld in de productie-unit juist producten geproduceerd worden, die in de afzetmarkten niet tot de optimale winst leiden.

De kernactiviteiten van UniTuinbouw zijn ondergebracht in een werkmaatschappij, die weer onderdeel van een holding is. De reden voor dit onderscheid heeft te maken met het risico dat de werkmaatschappij failliet kan gaan. Mocht dat gebeuren, blijft de holding overeind en zou zij activiteiten weer opnieuw kunnen opstarten.

In de werkmaatschappij zijn een aantal functies als stafafdelingen ondergebracht. Al deze afdelingen zijn businessgeoriënteerd:

- Research & Development: verzorgt naast business intelligence (om betere voorspellingen van klantvraag te kunnen doen) ook alle innovatie en overige onderzoek;
- HRM: verzorgt alle functieprofielen, competentie-management programma's, interne opleidingen en medewerkmotivatatie onderzoeken;
- ICT: verzorgt de benodigde infrastructuur voor de interne informatie-uitwisseling, CRM, procurementssystemen en purchase-to-pay ketens;
- Business Finance: verzorgt de controlefunctie en rapportages op financiële cijfers en kpi's (key performance indicatoren);
- Inkoop: verzorgt de onderhandeling en inkoop met preferred suppliers van stoffelijk en onstoffelijk uitgangsmateriaal;
- PR & Communicatie: verzorgt de marktcommunicatie en bewaakt de merken, interne communicatie en PR naar klanten.

In de holding zijn nog een aantal overkoepelende functies ondergebracht, zoals:

- Vastgoed: verantwoordelijk voor de verschillende productielocaties en kantoren;
- Pensioenfonds: verzorgt het beheer van de pensioenen van alle medewerkers;
- Corporate Communicatie: verzorgt de woordvoering, communicatie naar de overheid en aandeelhouders en de bewaking van de huisstijl;

- Public Affairs: verzorgt contacten met belangengroepen, zoals overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties, Europese instellingen, et cetera.
- Strategie: verzorgt de strategie van het bedrijf;
- Corporate Finance, Juridische Zaken en Fiscale Zaken: verzorgen en ondersteunen diensten gerelateerd aan hun diverse specialismen.

Besturingsysteem

Het aansturen van de organisatie gebeurt vanuit de belangrijkste doelstellingen van de organisatie. Deze doelstellingen worden omgezet in een strategie en die kan gemeten worden via performance indicatoren. Het is lastig om voor een niet-bestaande organisatie de doelstellingen en strategie te gaan bepalen, maar het is wel mogelijk om het systeem te beschrijven waarmee de organisatie bestuurd kan worden. Dat doen we aan de hand van een combinatie van twee bekende modellen:

- A. Het eerste model is de Balanced Scorecard, die in 1992 is ontwikkeld door Kaplan en Norton. De bedoeling van dit model is om de visie en de strategie van een onderneming te vertalen naar vier perspectieven waarmee de prestaties van die onderneming gemeten kunnen worden.
1. *Het Financiële perspectief*
In hoeverre voldoet de organisatie aan de beloftes die gedaan zijn aan de aandeelhouders en de eigenaren van de onderneming?
 2. *Het Stakeholders perspectief*
In hoeverre voldoet de onderneming aan de verwachtingen die er zijn bij de verschillende andere stakeholders die belang hebben bij de organisatie, zoals klanten, medewerkers, leveranciers of de maatschappij?
 3. *Het perspectief van de interne processen*
Wat zijn de interne kernprocessen en in

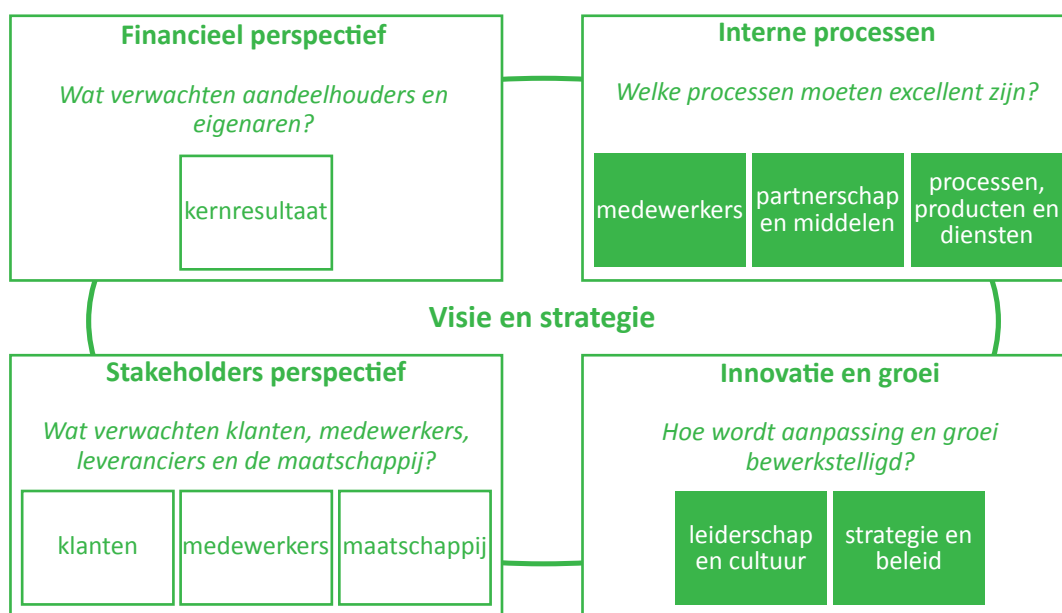
hoeverre voldoen die processen aan de verwachtingen van een operationeel excellente onderneming?

4. *Het perspectief van Innovatie en Groei*
Hoe zorgt de onderneming ervoor dat de continuïteit gewaarborgd blijft in termen van ontwikkeling en groei?

- B. Het andere model dat we gebruiken is het EFQM-model (European Federation for Quality Management). Hierin wordt de relatie beschreven tussen wat de organisatie doet en de resultaten die daarmee behaald worden.

Datgene wat een organisatie doet worden voorwaarden genoemd en die zijn beschreven in vijf criteria:

1. *Leiderschap en Cultuur*
Hierin wordt bekeken wat het leidinggevend management doet en welke cultuur er heerst binnen een organisatie om prestaties en verbeteringen tot stand te brengen;
2. *Medewerkers*
Hierin wordt beschreven in hoeverre medewerkers zijn toegerust op de functie die ze moeten uitvoeren. Hebben ze de juiste competenties, zitten ze op de juiste plek, et cetera;
3. *Strategie en Beleid*
Hierin wordt beschreven via welke processen



Figuur 6 - Combinatie Balanced Scorecard en EFQM-model.

Bronnen: Kaplan en Norton (1992), European Federation for Quality Management, bewerking Zuivere Speeltijd.

een organisatie besluiten neemt over strategie en hoe zij hiervan een doorvertaling maakt naar sturend beleid;

4. *Partnerschap en Middelen*

Hierin wordt beschreven welke partners en middelen nodig zijn om een optimaal resultaat mogelijk te maken en hoe deze daarvoor kunnen worden ingezet;

5. *Processen, Producten en Diensten*

Hierin wordt beschreven hoe processen, producten en diensten worden ontwikkeld, beheerd en aangepast aan de omstandigheden.

De resultaten van een onderneming worden beschreven met vier criteria:

6. *Medewerkers*

Hierin wordt beschreven in hoeverre de ervaringen van medewerkers voldoen aan verwachtingen;

7. *Klanten*

Hierin wordt beschreven in hoeverre ervaringen van klanten voldoen aan verwachtingen;

8. *Maatschappij*

Wat vindt de maatschappij belangrijk en voldoet de organisatie daaraan?

9. *Kernresultaat*

Hierin worden de belangrijkste financiële en operationele resultaten van de onderneming voor verschillende stakeholders beschreven.

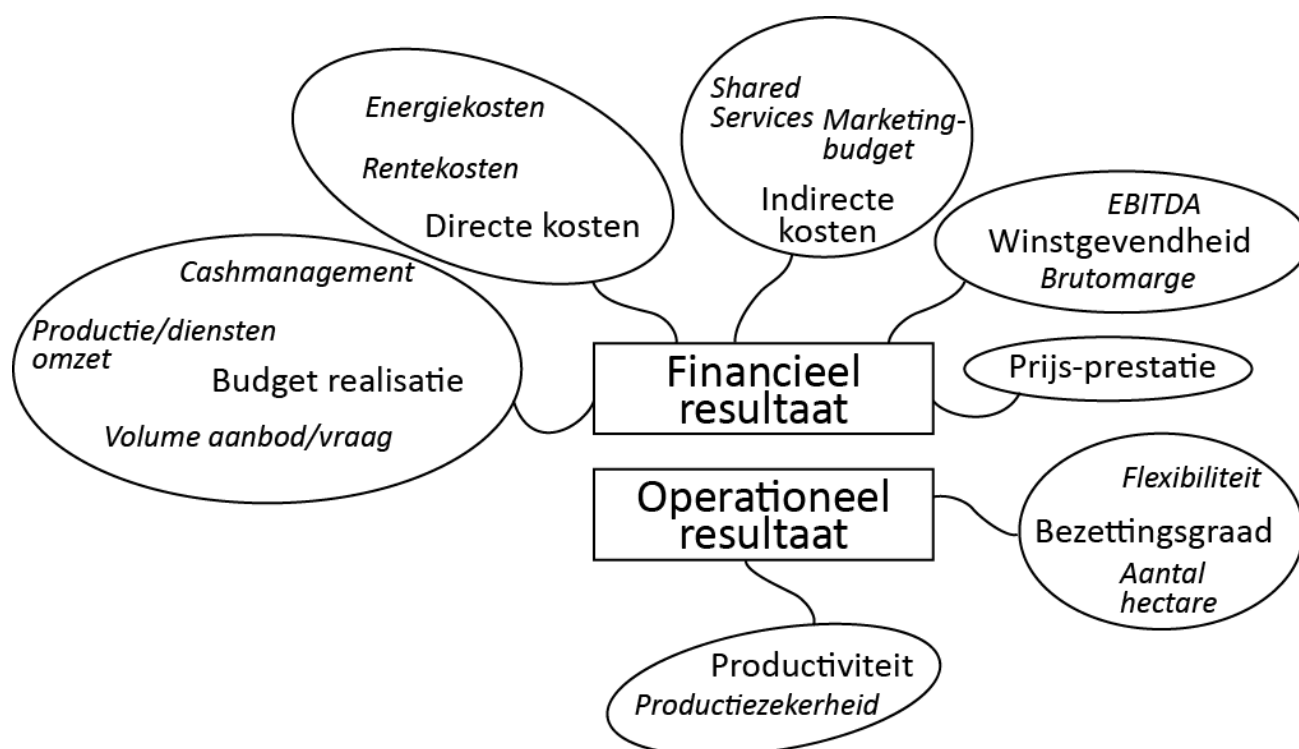
Als deze twee modellen gecombineerd worden krijg je het model zoals het in *Figuur 6* afgebeeld staat. Dit model is de leidraad geweest voor verschillende gesprekken met deskundigen uit de sector om te achterhalen wat nu de belangrijkste sturingsvariabelen in de tuinbouwsector zijn. Deze criteria zouden de basis kunnen zijn voor een besturingsstelsel van een bedrijf waarin de hele sector is ondergebracht.

In *Figuur 7* is een weergave gemaakt van de genoemde factoren voor de aansturing van het fictieve glas-tuinbouwbedrijf *UniTuinbouw* vanuit het financiële perspectief. Niet elke factor wordt als even belangrijk gezien. De belangrijkste factoren vanuit dit perspectief zijn:

1. *Financiële groei*

Zorg voor een hogere omzet, hogere winst en een gezonde financiële armslag. Belangrijke indicatoren hierbij zijn:

- Groei in nieuwe markten zorgt steeds weer voor nieuwe omzetmogelijkheden;



Figuur 7 - Het Financieel Perspectief.

- Margegroei door toegevoegde waardediensten te koppelen aan bestaande producten.
2. *Efficiënte operatie*
Hoe efficiënter de operatie, des te lager de kosten. Belangrijke indicatoren hierbij zijn:
- Professionele risicohantering door een uitgaand beleid op de inzet van eigen en vreemd vermogen;
 - Schaalvoordelen benutten daar waar mogelijk;
 - Het aanbod aanpassen op het vraagvolume, zodat zo min mogelijk overproductie ontstaat. Dit vereist niet alleen een efficiënte maar ook een zeer flexibele productieorganisatie.

In *Figuur 8* is een samenvatting afgebeeld van de genoemde factoren voor UniTuinbouw vanuit het stakeholders perspectief. De belangrijkste factoren hierbij zijn:

1. *Klanten*

Zoals in het vorige hoofdstuk al opgemerkt zijn de klanten uiteindelijk het profit center van de onderneming. Zij zorgen voor de omzet en dus de continuïteit van UniTuinbouw. De belangrijkste indicatoren voor klanten zijn:

- Een hoge klanttevredenheid zorgt voor loyalite-

teit, ambassadeurs en herhaalaankopen;

- Marketinginnovatie houdt bestaande klanten binnen en boort nieuwe klanten en markten aan.

2. *Medewerkers*

Het eigen personeel drukt een belangrijke stempel op de kwaliteit van producten en dienstverlening van het bedrijf maar heeft vooral ook een belangrijke rol in het achterhalen van de specifieke behoeftes bij klanten. Een zeer belangrijke factor dus om in de gaten te houden. De belangrijkste indicatoren hierbij zijn:

- Hoge medewerkertevredenheid zorgt voor gemotiveerd personeel;
- Verantwoordelijk eigenaarschap is van belang voor de eigenwaarde van medewerkers en voor het gevoel om door het management vertrouwd te worden.

3. *Maatschappij*

De invloed van de maatschappij op het functioneren van een onderneming wordt steeds belangrijker. De maatschappij wordt mondiger en is in staat zich door de opkomst van sociale media makkelijk te organiseren. Een belangrijke indicator die van invloed is op de tevredenheid van de maatschappij met UniTuinbouw is:



Figuur 8 - Het Stakeholders Perspectief.

- Verbeterd imago als werkgever.

Figuur 9 geeft een overzicht van de genoemde factoren bij het perspectief van de interne processen. De belangrijkste factoren hierbij zijn:

1. *Het primaire proces*

Een succesvolle UniTuinbouw-organisatie heeft haar primaire productieproces perfect onder controle in termen van efficiency en kostenbeheersing. De bijbehorende indicatoren zijn:

- Flexibele bezettingsgraad leidt tot een optimaal (kosten)efficiënt proces doordat precies geproduceerd kan worden wat gevraagd wordt en er dus weinig *waste* is;
- Procesinnovatie leidt tot continue verbeteringen van het productieproces en tot kostenbesparing.

2. *Middelenmanagement*

Een optimale inzet van beschikbare middelen kan leiden tot unieke toegevoegde waardeproducten. Belangrijke indicatoren hierbij zijn:

- Groei in marketingbudget biedt mogelijkheden

den voor de financiering van toegevoegde waarde op bestaande producten en diensten;

- Uitbreiding van klantkennis maakt het mogelijk die toegevoegde waarde te ontwikkelen waar klanten ook daadwerkelijk behoefte aan hebben.

3. *Medewerkers*

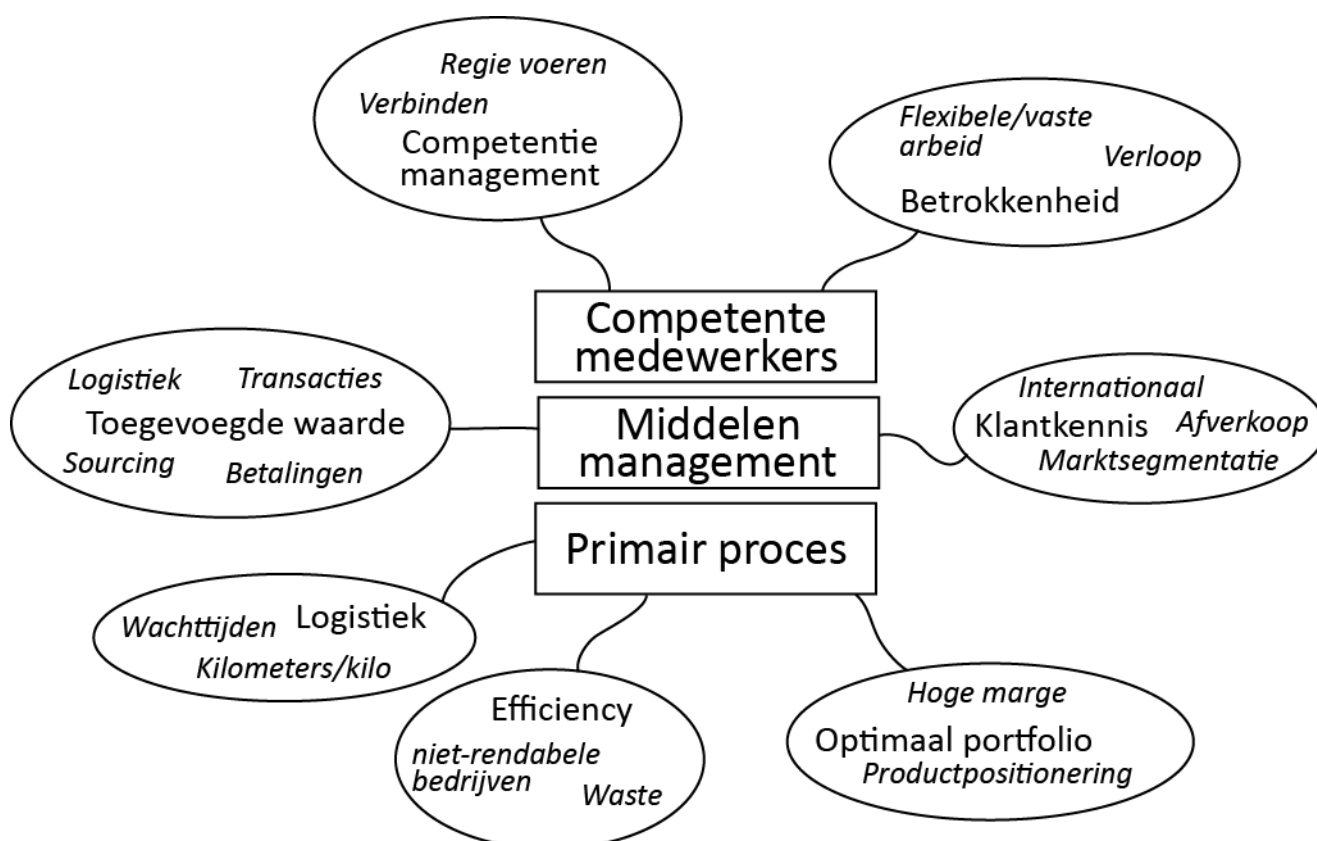
Naast motivatieaspecten van medewerkers zijn competenties minstens zo belangrijk. Hebben de medewerkers de competenties in huis die nodig zijn voor het zo goed mogelijk uitvoeren van hun taak. Een belangrijke indicator hierbij is dus:

- Competentiemanagement dat meet op welke competenties medewerkers versterking nodig hebben en volgt in hoeverre er verbetering plaatsvindt.

Tot slot is in *Figuur 10* een overzicht gegeven van de genoemde factoren voor het perspectief van innovatie en groei. De belangrijkste factoren hierbij zijn:

1. *Leiderschap en Cultuur*

Inspiratie van management en werkomgeving kan



Figuur 9 - Het perspectief van Interne Processen.

worden gemeten aan de volgende factoren:

- Stimulerend management dat medewerkers motiveert en helpt hun doelstellingen te behalen;
- Vraaggestuurde organisatie die de voorwaarden creëert waarmee producten en diensten kunnen worden ontwikkeld waar de markt op het juiste moment, op de juiste plek behoefte aan heeft.

2. Strategie en beleid

UniTuinbouw zal richtinggevend moeten zijn naar de organisatie om in staat te blijven innovatief in te springen op nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor zijn een aantal factoren van belang:

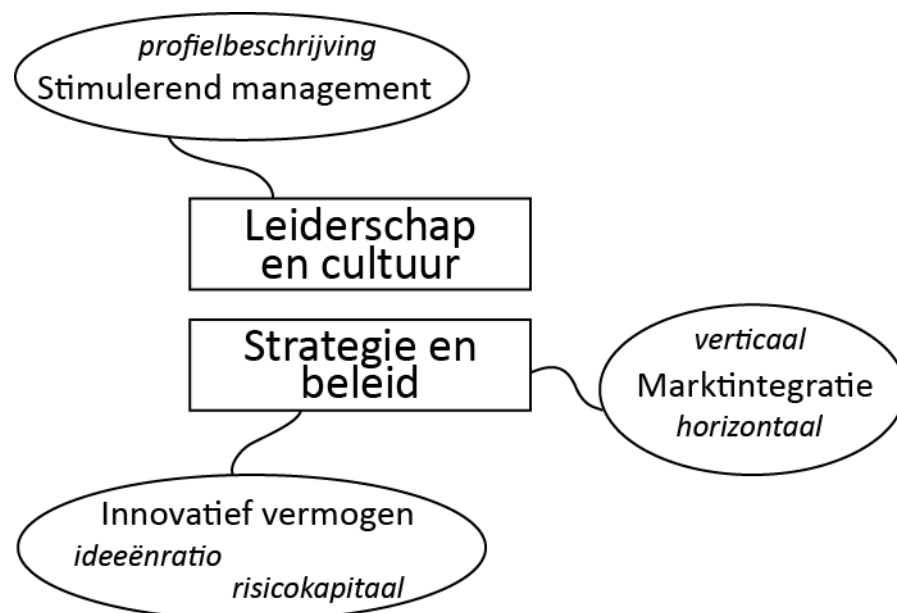
- Innovatief vermogen van de organisatie;
- Hoger risicokapitaal voor innovatie, zodat zij ook te financieren is.

Voor het besturen van een organisatie op de voor haar belangrijke factoren worden key performance indicatoren (KPI's) gebruikt. Deze indicatoren geven periodiek aan of de specifieke factor zich in de voor de organisatie juiste richting ontwikkelt. Van belang is dus bij elke

factor niet alleen vast te stellen hoe je die wilt meten maar ook wat een aanvaardbare waarde zou moeten zijn als je het *overall*doel in ogenschouw neemt.

KPI's moeten, willen ze nuttig zijn binnen een dashboard, voldoen aan een aantal criteria:

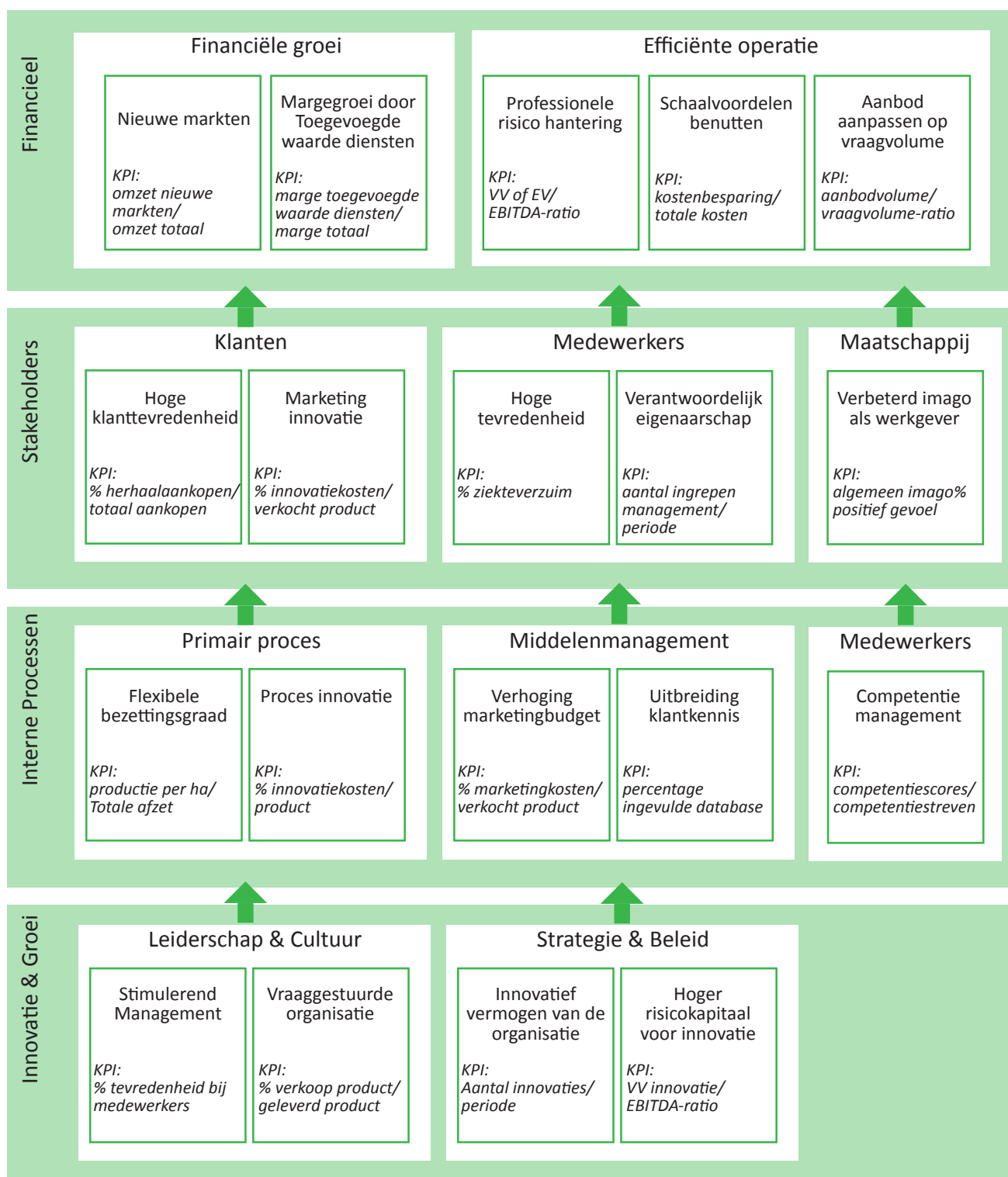
- *Specifiek*
Duidelijke, heldere omschrijving van de doelstelling. Het moet een waarneembare actie, gedrag of resultaat beschrijven, waaraan een getal, percentage, bedrag of ander kwantitatief gegeven verbonden is;
- *Meetbaar*
Er moet een systeem, methode of procedure zijn om te bepalen in welke mate een doel op een bepaald moment bereikt is. Een meetbare doelstelling is normstellend;
- *Acceptabel*
De doelstelling moet voldoende raakvlak hebben binnen de organisatie en passen binnen de beleidsdoelstellingen;
- *Realistisch*
De doelstelling moet haalbaar en uitvoerbaar zijn



Figuur 10 - Het perspectief van Innovatie en Groei.

- met aanvaardbare inspanningen; KPI bij iedere factor. Dit laatste is vaak het resultaat van langdurige afwegingen door het management.
- *Tijdgebonden*
- De doelstelling heeft een start- en eindtijdstip.

De samenvatting van het voorgaande is gebundeld in *Figuur 11* aangevuld met een voorzet voor een bruikbare



Figuur 11 - Strategiemap met Key Performance Indicators.

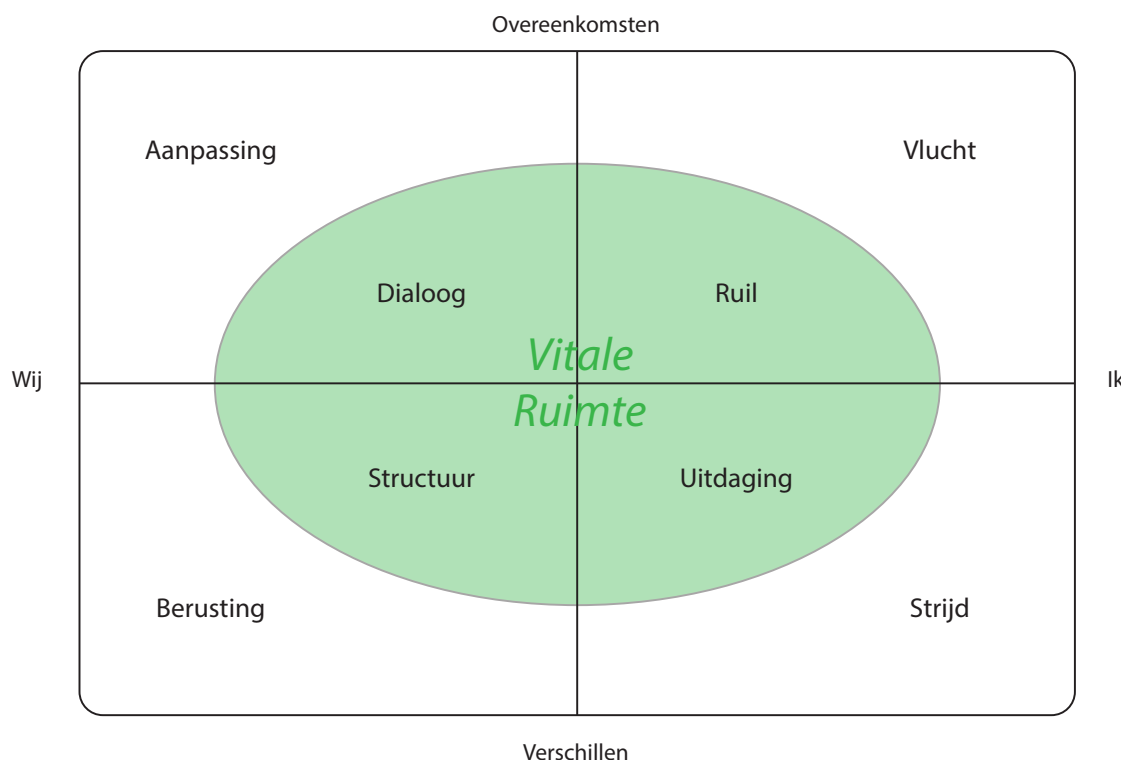
De kans dat alle telerondernemingen in Nederland in de toekomst opgaan in een gezamenlijke onderneming is, zoals eerder opgemerkt, een theoretische exercitie. Er zijn zeker mogelijkheden, maar alles clusteren lijkt niet realistisch. Los van mededingingsrechtelijke bezwaren om alle marktmacht bij één onderneming te leggen, zal er door vrijemarktwerving en ondernemerschap altijd ruimte blijven voor een competitief aanbod. Het monopoliseren van de markt zal het streven naar een optimale kwaliteit van producten en dienstverlening juist bemoeilijken doordat de noodzaak daartoe ontbreekt. Toch willen we bekijken welke manieren er zijn voor ondernemers om gezamenlijk de markt te bewerken, waarbij het freeridgedrag zoveel mogelijk voorkomen wordt en hoe zij dit ook juridisch vast kunnen leggen in overeenkomsten of samenwerkingsverbanden.

Een belangrijke belemmering om tot een fundamentele samenwerking te komen in de glastuinbouw is het fenomeen 'Tragedy of the Commons'. Doordat op korte termijn het eigen belang meestal voorrang krijgt boven het algemene belang, wordt uiteindelijk iedereen er slechter van. Ook de pogingen in de auberginemarkt om betere onderlinge afspraken te maken, zijn in eerste

instantie gestrand op het freeridgedrag van één van de ondernemers (en de kanttekeningen van de NMA). Momenteel wordt bekeken hoe er alsnog invulling aan gegeven kan worden.

Voor een betrouwbare samenwerking tussen verschillende tuinbouwondernemingen is het belangrijk dat ieders belang in de samenwerking wordt afgedekt. De samenwerking moet vitaal en profijtelijk zijn voor alle partijen. In 2004 is de *vitale samenwerking* beschreven door Eelke Wielinga (in *Theorie Levende Netwerken*). In zijn model (zie *Figuur 12*) worden twee assen onderscheiden:

- De horizontale as is de as van de relaties: Hierbij gaat het om het zoeken naar een gezonde balans tussen de authentieke bijdrage van de individuele ondernemer en de afstemming met de gezamenlijke business;
- De verticale as is de as van de inhoud: Hierbij gaat het om het zoeken naar een vruchtbare balans tussen het herkennen van de onderlinge overeenkomsten en het respecteren van en nieuwsgierig zijn naar de onderlinge verschillen.



Figuur 12 - Vitale Ruimte.

Bron: Eelke Wielinga (*Theorie Levende Netwerken*, 2004).

Als er evenwicht is tussen beide factoren dan is er sprake van een vitale samenwerking. In het kwadrant dat zich vormt ontstaan vier domeinen: dat van de dialoog, de ruil, de uitdaging en de structuur. Vitale interactie vindt plaats binnen de cirkel. Een samenwerking tussen ondernemingen, in welke juridische vorm dan ook, kan alleen werkbaar zijn, als elke individuele ondernemer op alle vier de domeinen voldoening krijgt.

1. Ruil

Het gaat hierbij om een gezonde balans tussen halen en brengen. Dit kan gaan over teeltkennis, ervaringen, ideeën of bijvoorbeeld marketingvaardigheden. Wanneer een teler het idee heeft dat hij meer in de samenwerking stopt dan dat er aan inspiratie of kennis uitkomt, zal de betrokkenheid verminderen en de ondernemer uiteindelijk uit de samenwerking stappen;

2. Uitdaging

De verschillen tussen ondernemingen kunnen, mits niet onoverbrugbaar, leiden tot een vruchtbare samenwerking. Andere standpunten en confrontaties houden de individuele ondernemers nieuwsgierig en scherp en creëren een gezonde spanning. Een samenwerking is levensvatbaar als iedere teler hier een individuele uitdaging uithaalt. Het is van groot belang dat ieders bijdrage in de samenwerking ook als waardevol erkend wordt. Als dat niet gebeurt kan een situatie ontstaan die in de psychologie het *prisoner's dilemma* wordt genoemd: je hebt het gevoel dat je gevangen zit in een samenwerking, waar je zelf geen plezier of uitdaging meer aan beleeft, maar waar je wel onderdeel van uit blijft maken vanwege de nadelen die het heeft als je uitstapt;

3. Structuur

Structuur is de manier om vanuit een gezamenlijk perspectief om te gaan met verschillen. In onderlinge afspraken wordt vastgelegd hoe je werkt en hoe het geld verdeeld wordt. De juridische vorm is daar volgend in: dat kan een BV worden, een coöperatie, of alleen een aantal afspraken op papier. Het risico van teveel structuur is dat ondernemers verstarren: er treedt berusting op, waardoor er niets meer gebeurt. Binnen de structuur moet er dus ook voldoende ruimte zijn (veiligheid en vertrouwen) om daar waar nodig ook van afspraken af te kunnen wijken;

4. Dialoog

Binnen een samenwerking moet er ruimte zijn om te experimenteren of standpunten uit te wisselen.

Het vraagt om oprechte nieuwsgierigheid naar wat de ander in te brengen heeft en de bereidheid vastigheden los te laten zodat ruimte ontstaat voor iets nieuws.

De meest logische juridische vorm die van toepassing is op een samenwerking tussen veel tuinbouwondernemers is de coöperatie. Hiervoor zijn een aantal redenen:

- De gezamenlijke onderneming zal onder één gezamenlijke naam naar buiten treden;
- Onderlinge aansprakelijkheid zal te allen tijde moeten worden afgedekt;
- De gezamenlijke onderneming wordt niet gevormd met als doel om deze te verkopen;
- De verschillende tuinbouwondernemers willen zo veel mogelijk zelfstandig blijven.

In andere sectoren werken coöperaties prima. Bijvoorbeeld in de zuivelsector is deze samenwerkingsvorm al vele jaren regel. De reden dat de coöperatie daar werkt, heeft te maken met de bewerkingsfunctie die de coöperatie voor veehouders uitvoert. Het zuivelproduct kan niet rechtstreeks van de veehouder naar de markt. Dat is dus ook een belangrijke reden voor veehouders om bij de coöperatie aangesloten te blijven. Het domein Ruil uit het model van Wielinga is hier in balans. De veehouders stoppen een basisproduct in de samenwerking en krijgen er een vermarkting van hun product (en een minimale basismelkprijs) voor terug. Momenteel bestaan er binnen de glastuinbouw al verschillende coöperaties of telerverenigingen. Deze zijn niet gebaseerd op een noodzakelijke bewerking die nog op producten gemaakt moet worden, zoals bij de zuivel. De meeste producten die rechtstreeks van de glastuinder komen, zijn eindproducten. Samenwerkingsverbanden zijn vaak ontstaan als bundeling van krachten richting de handel. Dat biedt individuele ondernemers de mogelijkheden om onder de coöperatieprijs te bieden wanneer zij dat zelf mogelijk achten (freeridgedrag). Blijkbaar is het domein Ruil in dit geval niet voldoende in balans. De teler heeft het idee dat hij er minder uit haalt dan dat hij er in stopt.

Om freeridgedrag te voorkomen, zal een coöperatie dus op andere uitgangspunten gestoeld moeten zijn, dan op (alleen) prijs. Het samenwerkingsverband zal een toegevoegde waarde moeten hebben, die een individuele teler niet kan verkrijgen (vergelijkbaar met de zuivelindustrie). Belangrijke voorbeelden hiervan kunnen zijn:

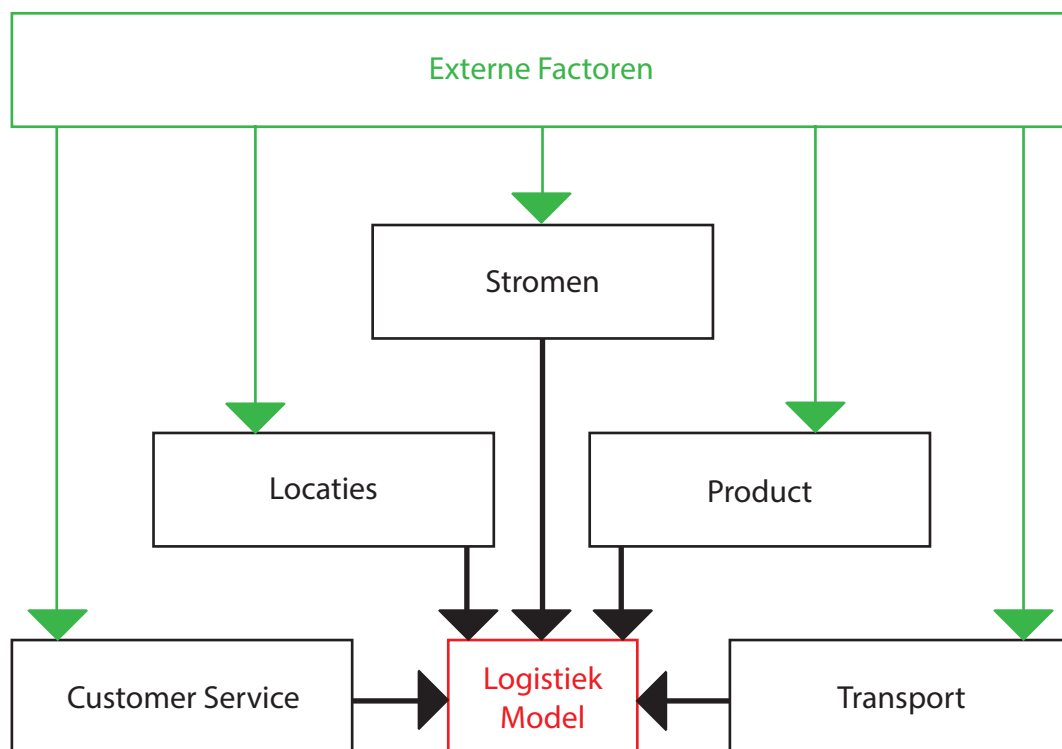
- Volume: Sommige grote klanten vragen een dusdanig volume dat een individuele tuinder daar niet aan kan voldoen. Levering van bepaalde volumes kan dus alleen in samenwerking met andere telers;
- Exclusieve soorten: Veredelingsbedrijven kunnen exclusief bepaalde soorten uitgangsmateriaal leveren aan een samenwerkingsverband. Een individuele teler kan deze soorten niet buiten de coöperatie om verkrijgen;
- Jaarronde levering: Met behulp van collega-telers kan aan klanten een jaarronde levering gegarandeerd worden;
- Merkenbeleid: Een coöperatie met een eigen merk of een endorsed merk kan met de juiste strategie ervoor zorgen dat telers juist graag via de coöperatie leveren;
- Service: Een specifieke dienstverlening van de coöperatie kan ervoor zorgen dat retailers exclusief voor die coöperatie kiezen. Denk hierbij aan garantieovereenkomsten, aanleverservices, logistieke diensten, et cetera;
- Automatisering: Koppeling van systemen kan ertoe leiden dat een klant voordeel heeft van de coöperatie. Denk daarbij aan inkoopssystemen (e-procurement), transportsystemen of boekhoudsystemen;
- Verticale ketenconcepten: Een samenwerkingsverband hoeft natuurlijk niet beperkt te worden tot producenten. Het aanbod vanuit een hele kolom kan veel voordelen bieden voor de retail op het gebied van service en kosten. Het vermarkten van zo'n ketenconcept maakt het voor individuele producenten aantrekkelijk om aangesloten te zijn.

Productie en logistiek zijn belangrijke functies binnen de glastuinbouw. Productie is verreweg de grootste kostenpost op het totaal aan kosten, terwijl het transport relatief niet zo'n groot aandeel heeft. Als je echter naar de glastuinbouw als geheel kijkt, zijn er dagelijks enorm veel transportbewegingen van tuinders naar veilingen of handelaren. Absoluut gezien zijn de logistieke kosten substantieel in de hele keten. Als de tuinbouw één bedrijf zou zijn, zouden eenvoudige kostenbesparingen te halen zijn in het consolideren van productielocaties en het optimaliseren van de logistiek. Daarnaast kunnen verbeteringen doorgevoerd worden op het gebied van milieueisen (CO₂-uitstoot, fijnstof, broeikasgas, et cetera) en klantenservices.

Reëel gezien is het onmogelijk om alle tomatentelers te vragen naar één gebied te verhuizen en alle komkommerkwekers naar een ander gebied. De kostenbesparingen zouden enorm kunnen zijn doordat de aanvoer van grondstoffen geconcentreerd kan zijn op één locatie, doordat het vervoer van de locatie naar veilingen of tussenhandel gecombineerd kan worden maar ook doordat bijvoorbeeld kennis makkelijk gedeeld kan worden. Echter, alleen als alle bedrijven consolideren tot één of een paar bedrijven, lijkt dit echt realistisch.

Een andere manier om kosten te besparen, is door afspraken onderling te maken over de productie. Optimalisering van de productie zal geleid moeten worden vanuit de vraag van de markt. Als die kleiner is dan het mogelijke aanbod, zou het systeem zo flexibel moeten zijn, dat bepaalde hectares periodiek leeggelaten worden of gebruikt voor andere gewassen. Dit zou wellicht kunnen via tijdelijke verhuur aan een collega-kweker of aan bedrijven met een andere doelstelling, zoals energie of zorg, waardoor de kweker wel een vergoeding krijgt voor het niet gebruikte stuk grond.

In logistieke zin is een hoop te winnen door de huidige stromen te optimaliseren. Voor de potplantensector is door Food & Biobased research van WUR al zo'n model ontwikkeld in het FloriLog-regie project. Hierbij is vooral naar het optimaliseren van transport binnen de keten gekeken. Zeker internationaal gezien is er een gevaar dat de rol van Nederland als draaischijf voor de handel in potplanten kleiner wordt, aangezien de productie en afzet in steeds grotere mate in andere landen plaatsvindt. Het is dus van groot belang om, wanneer stromen niet meer daadwerkelijk via distributiecentra in Nederland lopen, wel de regie over die stromen in handen te houden. Met kennis over kwaliteit, logistiek



Figuur 13 - Opbouw Logistiek Model.

Bron: TNO.

en assortiment kan Nederland zo een optimaal product blijven leveren voor haar afzetmarkten. Alles altijd wel gevoed vanuit de vraag in de markt.

Maar het nadenken over optimalisatie van logistiek beperkt zich niet tot potplanten. In de verslogistiek hebben retailer PLUS en haar leverancier Hollander de afgelopen jaren hun logistiek geoptimaliseerd. Dat is gelukt door het delen van informatie (het bestelsysteem is aangesloten op de kassasystemen) en door te werken met één distributiecentrum (in plaats van drie). Grote voordelen zijn: kleinere voorraden, betere productkwaliteit, minder lege vrachtwagens, snellere doorlooptijd en minder milieulast. Het zou een mooie uitdaging zijn om te kijken of de hele glastuinbouw qua logistiek te optimaliseren is.

Hiervoor zal eerst een overzicht gemaakt moeten worden van de huidige stand van zaken. In *Figuur 13* is in een schematisch overzicht van TNO weergegeven wat er allemaal nodig is om een analyse te kunnen maken van de logistieke uitgangspunten voor de glastuinbouw. Een aantal factoren zijn van belang:

1. *Customer Service*
Hierbij wordt gekeken naar zaken als levertijd leveranciers, vereiste levertijd, betrouwbaarheid of versheid;
2. *Locaties*
Hierin spelen zaken een rol als type locatie, geografische ligging, activiteiten, kosten, personeel of materiaal;
3. *Stromen*
Bij dit onderdeel wordt onder andere meegenomen: frequentie orders, omvang orders, fluctuatie orders, manier van verzenden en totaal volume;
4. *Product*
Belangrijke zaken hierbij zijn waarde van het product, volume van het product, variatie in product, gewicht of verpakkingsdichtheid;
5. *Transport*
Elementen die hierbij aandacht krijgen, zijn onder andere transportvorm, afstand, capaciteit, kosten en koelbehoefte;
6. *Externe factoren*
Dit zijn specifieke factoren die van invloed kunnen zijn op de vijf voorgaande factoren. Voorbeelden hiervan zijn benzineprijzen, infrastructurele maatregelen en wetgeving.

Om te optimaliseren zal nagedacht moeten worden

over een aantal strategische en uitgangspunten. Bij een situatie waarin de tuinbouw één bedrijf is, zal het management zich daar over moeten buigen. In dit geval zullen dat gedelegeerden van consortia of grote coöperaties zijn. Belangrijke afwegingen:

- Optimaliseer je voor de hele keten of voor een deel?
- Hoeveel informatie wens je onderling te delen?
- Hoeveel locaties zijn nodig voor een gewenst serviceniveau?
- Vanuit welk distributiecentrum worden welke klanten beleverd?
- Voegt partnering waarde toe?
- Wil je voorraad aanhouden of werken met een crossdockoperatie?
- Kun je beter werken met vaste routes of met een dynamische planning?
- Wat is de optimale samenstelling van het wagenpark?
- et cetera.

De mogelijkheden om te optimaliseren zijn zeker aanwezig en op bepaalde niveaus wordt hier ook een gevolg aan gegeven. Het is de vraag of het een haalbare route is om alles in een keer te optimaliseren of dat een optimalisatie in deelstappen realistischer is. Het zou bij het laatste wel van belang zijn om deelopimalisaties al in een zo vroeg mogelijk stadium op elkaar aan te sluiten. Denk daarbij aan het kiezen van externe partners, het kiezen van informatie-uitwisselingsystemen of locaties van distributiecentra. Dat maakt verdere consolidatie op een later tijdstip gemakkelijker.

Glastuinders zijn van huis uit productieorganisaties, die zich individueel niet of nauwelijks met de vermarkting van eigen producten bezighouden. Sterker, een tuinder weet soms niet eens waar zijn producten uiteindelijk terechtkomen. Het is de vraag in hoeverre het erg is dat dit gebeurt. Tuinders doen waar ze goed in zijn en de handelsorganisaties zorgen voor de verkoop aan (onder andere) de retail. Maar het gaat mis wanneer producenten te weinig marge maken en het aanbod niet is aangesloten op de vraag uit de markt. Dan ontstaat freeridgedrag. Dat impliceert dat voor een werkend commercieel systeem een aantal elementen geregeld zouden moeten zijn, die binnen één bedrijf zonder twijfel georganiseerd zouden worden. Uitgangspunt hierbij is dat freeridgedrag voorkomen wordt, doordat enerzijds ondernemers 'gebonden' worden aan een marktbewerking en anderzijds meer de vraag van de klant centraal komt te staan in plaats van het aanbod van het product. De volgende maatregelen of organisaties kunnen freeridgedrag beperken:

1. *Uitwisseling van marktinformatie*

Om een optimale aansluiting van het aanbod op de vraag te kunnen krijgen en dus een optimale prijs voor het geleverde product is het noodzakelijk dat de producent inzicht krijgt in de vraag van de markt. Er zal een bereidheid moeten zijn om die informatie verderop in de keten, via ICT-systemen, met elkaar te delen, zoals beschreven bij de logistieke optimalisatieslag die PLUS heeft gemaakt met haar leverancier in het vorige hoofdstuk. Op het moment dat de producent weet wanneer welke producten noodzakelijk zijn verderop in de keten, gaat de kwaliteit van het product omhoog en is er minder afval in de keten, wat weer leidt tot kleinere voorraden, minder afvoer en minder teleurgestelde klanten.

2. *Van margedenken naar beschikbaarheidsdenken*

De hele versketen is hoofdzakelijk ingericht op margedenken. Inkopers van retailorganisaties worden met steeds scherpere doelstellingen gestuurd op kostenbesparingen. Dat is een reden waardoor freeridgedrag ontstaat. Als de vraag aan het eind van de keten centraal staat, wordt meer gekeken naar beschikbaarheid van kwalitatief goede producten dan naar de prijs. Een wat hogere prijs voor beschikbare producten waar op dit moment behoefte aan is (want de schappen zijn leeg), betaalt zich gelijk terug doordat er een hoger volume kan worden weggezet. Van belang is natuurlijk wel dat informatiesystemen op elkaar zijn aangesloten.

3. *Marketing- en verkooporganisatie*

Een aantal telersverenigingen vervullen voor hun leden ook een marketing- en verkoopfunctie, maar bij deze meeste verenigingen wordt dit beperkt tot wat marketingactiviteiten. De verkoop wordt vooral gedaan door handelspartners, die zich dan weer minder met marketing bezighouden. In het meest ideale geval zou er één of een aantal marketing- en verkooporganisaties moeten zijn die namens de telers handelen, zoals de coöperaties in de zuivelindustrie dat ook doen. Daar waar zuivelcoöperaties vooral toegevoegde waarde hebben in een bewerking van het zuivelproduct zouden de marketing- en verkoopcoöperaties van de glastuinbouw een toegevoegde waarde moeten bieden op de commerciële functie. Telsers zouden een basis versproductprijs krijgen, aangevuld met een premie voor de winst die de marketing- en verkoopcoöperatie gemaakt heeft. Deze coöperaties kunnen ontstaan vanuit de huidige handelspartners, maar het grote verschil is dat de telers zeggenschap krijgen binnen deze organisaties. Voor handelspartners kan dit interessant zijn, omdat ze een betere propositie kunnen neerleggen naar de retail. Ze kunnen meer zekerheden geven op volumes, betere kwaliteit garanderen en nog beter voldoen aan service level agreements.

4. *Merkenorganisatie*

In de tuinbouw vormt vrijwel iedere ondernemer zijn eigen merk, wat in de markt tot een enorme versnippering leidt. De reden om met merken te werken is logisch: het biedt de mogelijkheid om op het eindproduct een extra marge te vragen vanwege de waarde die zo'n merk biedt. Wanneer de tuinbouw geleid zou worden als één bedrijf, zou het logisch zijn om een groot deel van de merken te bundelen onder een paraplu merk of te werken met endorsed (onderschreven) merken. Een alternatief is om voor deze merkenstrategie en -beheer een aparte organisatie op te zetten. Een specifieke uitwerking hiervan is gemaakt in een apart project van SIGN rond de opzet van het Tuinbouw-IP (Intellectual Property) bedrijf.

5. *Doorbreken van Tragedy of the Commons-cultuur*

Een belangrijke reden waarom veel initiatieven voor meer samenwerking mislukken, heeft te maken met het gebrek aan geloof dat het werken aan een gezamenlijk belang op de lange termijn meer voordelen biedt dan het najagen van het eigen belang op korte termijn. In het hoofdstuk over het juridisch kader is al aangegeven dat be-

paalde coöperatieve constructies zouden kunnen voorkomen dat dit fenomeen plaatsvindt, zolang er maar een gezamenlijk unieke propositie gevonden wordt. Je zou freeridergedrag ook kunnen voorkomen doordat de afnemer, in dit geval de handel, de producenten een bepaalde marge gunt. Dit is op het eerste gezicht wellicht een wat idealistische gedachte maar het zou een manier kunnen zijn om een doorbraak te forceren. Bovendien is het een concept dat in andere sectoren, zoals uitgevers, al beproefd is. Het grote voordeel is dat de oorzaak van freeridergedrag (acceptatie van een lagere prijs door de producent) wordt geneutraliseerd, want de afnemer vraagt geen lagere prijs. Het voordeel voor de afnemer is dat hij een groter volume naar zich toe kan trekken, waardoor hij een betere onderhandelingspositie heeft bij de retail. Een kleinere marge kan zo gecompenseerd worden door een hogere afzet.

6. *Het voeren van verschillende prijskwaliteit niveaus*
Het aanbieden van volumes tegen dumprijzen kan ook voorkomen worden door in de retail aan bepaalde kwaliteitcategorieën verschillende prijskaartjes te hangen. Producten vers van het land zijn hoger geprijsd dan producten die al wat langer geleden geoogst zijn. Voordeel hiervan is dat de eindconsument de keuze heeft in kwaliteit en daar ook naar betaalt. Zo wordt er minder weggegooid en krijgt de kweker nog wel een faire vergoeding voor zijn aanbod. In sommige winkels wordt al geëxperimenteerd met verschillende prijzen voor bijvoorbeeld tulpen met variërend vaasleven. Het leidt uiteindelijk tot een verhoging van het totaal verkochte volume.

Samenwerking kan in potentie voor de deelnemende tuinders veel opleveren aan extra marge of afzet. Maar zo'n samenwerking kost ook iets. De financiering van de gezamenlijke activiteiten kan op verschillende manieren.

1. *Lidmaatschap*

In het geval van een coöperatie worden afspraken gemaakt over de bijdragen die verschillende partners in zo'n samenwerkingsvorm moeten stoppen. Afhankelijk van de toegevoegde waarde van een partner en de verhouding ten opzicht van de andere partners in de samenwerking kan de financiële afdracht (soms in natura) in grootte verschillen. Voordat een coöperatie wordt opgericht zal onderling onderhandeld worden over de hoogte en voorwaarden van het lidmaatschap. De vergaarde inkomsten kunnen dan bijvoorbeeld worden gebruikt voor de opzet van een marketing- en verkooporganisatie of voor de ontwikkeling van innovaties.

2. *Procentuele afdracht*

Het kan ook zijn dat wordt afgesproken dat iedere deelnemer aan het samenwerkingsverband een basisvergoeding krijgt voor geleverde producten of diensten (naar idee van de basismelkprijs). Van de marge die overblijft wordt eerst een deel afgedragen aan de gezamenlijke organisatie en wat dan nog overblijft wordt weer verdeeld over de leden, al dan niet via een vooraf bepaalde verdeelsleutel. Voordeel hiervan is dat er altijd voldoende financiering is voor het voortbestaan van het samenwerkingsverband mits voldoende verkocht wordt.

3. *Verzekeringsconstructie*

Deelnemers kunnen de garantie van afzet vastleggen via een verzekering. Door een vaste periodieke inleg wordt in ieder geval afgedekt dat voor het volume dat afgedragen wordt aan de coöperatie een basisprijs wordt betaald, ook al wordt dat volume uiteindelijk niet verkocht. Groot nadeel van zo'n constructie is wel dat de producent niet meer wordt gestimuleerd om te denken en leveren vanuit de vraag, aangezien het aanbod toch verzekerd is. De constructie zal dusdanig moeten zijn dat het collectief een doorslaggevende rol heeft in het beoordelen van de overproductie. Pas als het collectief voordelen heeft van het uit de markt halen van producten kan een vergoeding uitgekeerd worden aan de producent.

4. *Verhuur*

Als de vraag lager is dan het aanbod, zal gesti-

muleerd moeten worden dat het aanbod daalt.

Ter compensatie voor braakliggende hectares zou overwogen kunnen worden om die tijdelijk te verhuren aan derden, zodat er nog een minimale opbrengst voor de grond verkregen wordt. Glastuinders werpen zich dan dus op als (tijdelijk) exploitant van grond. Derden kunnen in zo'n geval collega-kwekers zijn, consumenten, maar ook bedrijven, die op zoek zijn naar capaciteit voor hun eigen productie. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de pharma-industrie of zorgcentra.

Overwegingen voor vervolg

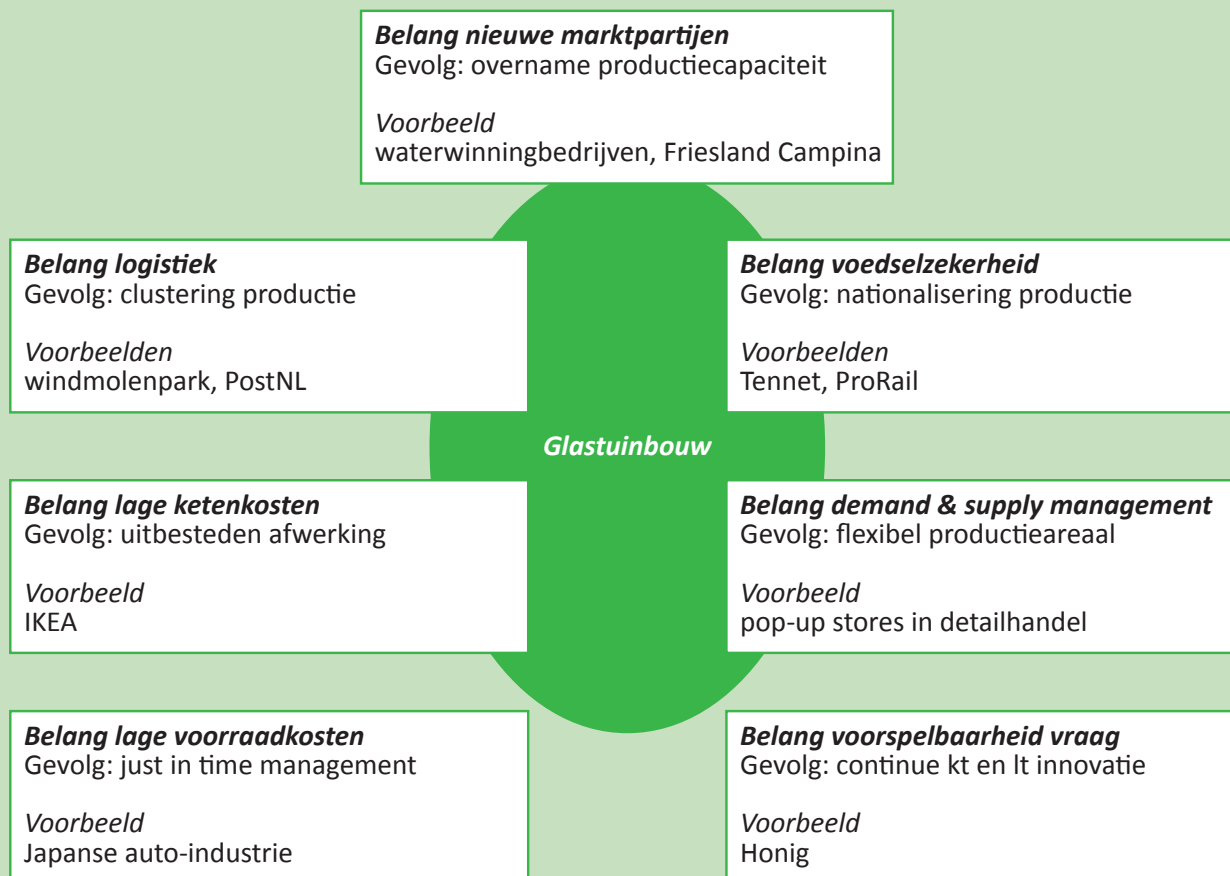
In dit rapport is een beschrijving gemaakt van de mogelijkheden voor de glastuinbouw om zich te organiseren als één bedrijf. De analyse is bedoeld als denkoefening. Deze dwingt om anders te kijken naar de huidige structuur van de sector en zo kunnen zich oplossingen voordoen of denkrichtingen ontstaan waar niet snel aan gedacht wordt. Het zou een interessante exercitie kunnen zijn om nog een aantal andere bedrijven of sectoren als uitgangspunt te nemen en te spiegelen aan de glastuinbouw (zie ook kader op volgende pagina).

Het is ook belangrijk te constateren dat er ondernemers of telersverenigingen zijn die vooruitlopen. Zij gebruiken de klantvraag al als uitgangspunt voor hun eigen business. Zij zijn ook in staat om data uit de keten te gebruiken voor een verbetering van het eigen aanbod. Dit zijn vaak de meest succesvolle ondernemers in de sector. Voor hen zal het psychologisch best een uitdaging worden om te denken vanuit het collectief: de overgrote meerderheid is nu eenmaal over het algemeen nog niet zover.

Bevindingen uit deze analyse zijn niet alleen van nut wanneer een groot cluster aan bedrijven een samenwerking aangaat, maar bieden ook interessante perspectieven voor individuele bedrijven, bijvoorbeeld bij een bedrijf met meerdere productielocaties. Steeds opnieuw blijkt dat voor een optimalisatie van de tuinbouwbusiness de vraag in de markt als uitgangspunt genomen moet worden. Dit betekent het loslaten van 100% productiecapaciteit en het indelen van de capaciteit op basis van de vraag. Zodra productiecapaciteit geoptimaliseerd is voor de vraag in de markt, kan verdere optimalisatie op productniveau plaatsvinden. Dit kan dus betekenen dat bedrijven met meerdere productielocaties vanuit de vraag van de markt besluiten om de bezettinggraad van areaal jaarlijks aan te passen of andere producten te gaan telen.

Het uitgangspunt van de beschrijving van de tuinbouw als één bedrijf is het Unilever-model geweest. Unilever is een bedrijf dat veel verschillende merken exploiteert en dat toch in staat is om als één organisatie de internationale markten te bewerken. Als je kijkt naar specifieke kenmerken van de glastuin-

bouw, hadden we ook een aantal andere organisaties als uitgangspunt kunnen nemen om te bekijken wat de gevolgen zijn van een vergelijkbare aanpak voor de glastuinbouw. Onderstaand is een aantal voorbeelden gegeven en één specifiek voorbeeld kort als case beschreven.



De sector bekeken vanuit het belang van demand & supply management

De productie in de sector overstijgt nog wel eens de vraag naar producten. Dit komt omdat er geen onderlinge afspraken gemaakt worden over het aanbod. Gevolg is dat producten soms tegen dump prijzen op de markt komen om maar van het volume af te komen. Het is vaak ingewikkeld om dan op korte termijn de prijzen weer naar een acceptabel niveau te krijgen.

In de detailhandel is de vraag naar winkelruimte de laatste jaren lager dan het aanbod van winkelruimte, waardoor er veel leegstand in de binnensteden ontstaat. De laatste tien jaren zijn oplossingen bedacht om gebruik te maken van deze ruimtes. Een concept dat ook in Nederland en zelfs binnen

de glastuinbouw de laatste tijd populairder wordt, is de pop-up store. Dit is een tijdelijke winkel in een leegstaande winkelruimte voor kortstondige acties en campagnes.

Misschien dat het concept van de pop-up store ook te gebruiken is voor kassen die tijdelijk ongebruikt worden, omdat de vraag even minder is: de pop-up kas. Deze lege kas wordt als productielocatie tijdelijk aangeboden aan bedrijven, die de ruimte gebruiken voor de groei van grondstoffen voor eigen doelstellingen (energie, pharma of reguliere glastuinbouw). Ook ideaal voor bedrijven die geen investering willen doen in vastgoed en het niet erg vinden om jaarlijks hun productie op een andere locatie te telen.

Bronnen

Literatuur

Backus, G.B.C., J.A. Boone, E. ten Pierick, F.H.J. Bunte en K.J. van Calker, (2007). *Ketenrendement in de Nederlandse agribusiness. Varkensvlees, zuivel, groente en fruit*, LEI, Den Haag.

Berkhout, P. en anderen, (2011). *In perspectief; over de toekomst van de Nederlandse agrosector*, LEI, Den Haag.

Bijman, J., (2002). *Essays on Agricultural Co-operatives. Governance Structure in Fruit and Vegetable Chains*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

Donselaar, D. van, J. Hamstra, H. Kok, H. Oldenbeuving en M. Sanders, (2011). *Leren en samenwerken in een kenniskring*, APS, Utrecht.

Griffioen, A., (2012). *Samenwerkingen die werken*, de Ondernemerscoöperatie, Utrecht.

Hekkert, Prof. Dr. M. e.a., (2011). *Het Innovatiesysteem van de Nederlandse Glastuinbouw in 2020: Marktgerichte Innovatiestrategieën*, in opdracht van InnovatieNetwerk en Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland, Utrecht.

Jacquin, E., (2010). *Aid regime for the Fruit & Vegetables sector in the EU: state of play*. DG Agriculture and Rural Development - European Commission, Brussel, België.

Jansen, M. en Mooij, M., (2006). *Klantgerichte operational excellence in de praktijk*, Twynstra Gudde, in: VVP Weekblad voor Financiële Dienstverleners, pp 25-26.

Kamp, H. van der, E. Lambregts en L. van der Veen, (2012). *Tijd voor strategie. Agrofood Strategy Trends 2012*, Berenschot in opdracht van VMT, Utrecht.

Kaplan, R.S. en D.P. Norton, (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Press Books, Boston, USA.

Lemmens, N., (2008). *Het einde van het tijdperk van de businessunitorganisatie?*, in: FM Executive, pp. 10-17.

Scheer, Ir. F.P. en Ir. H.M. Vollebregt MTD, (2012). *Innovaties in de logistiek van Europese potplanten stromen*, Agrotechnology & Food Sciences Group, WUR, Wageningen.

Staalduinen, J. van en W. Ploos van Amstel, (2009). *Ontwerp, evaluatie en optimalisatie van Logistieke Netwerken*, TNO, Delft.

Staalduinen, J. van en W. Ploos van Amstel, (2009). *Response™, Casebeschrijvingen*, TNO, Delft.

Treacy, M. en F. Wiersema, (1995). *The Discipline of Market Leaders, Choose your Customers, Narrow your Focus, Dominate your Market*, HarperCollins Publishers, Inc., New York.

Websites

www.cbs.nl

www.efqm.org

www.floraholland.com

www.gs1.nl/opinie/component/content/article/472-plus-ontwikkelt-nieuwe-focus-op-vers.html

www.tno.nl

www.toolsfornetworkers.nl

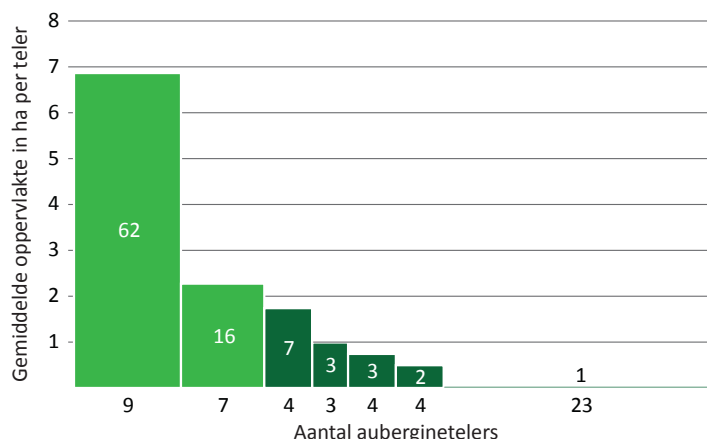
www.unilever.nl



Aubergineteelt vormt een klein onderdeel van de glasgroenteteelt in Nederland. In 2009 waren 54 bedrijven actief in de aubergineteelt met een totaal areaal van ongeveer 94 ha. Het overgrote deel van deze bedrijven zijn klein met een versnipperd areaal. De aubergineteelt in Nederland wordt voornamelijk bepaald door 16 bedrijven die gezamenlijk 78 ha aan aubergines bezitten (zie *figuur 1*). Zeven bedrijven hiervan hebben zich onder de naam *Purple Pride* georganiseerd in een aubergine telersvereniging.

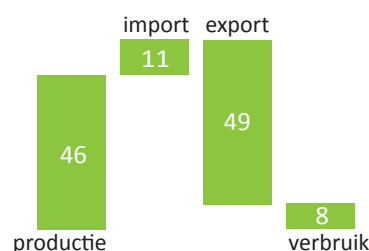
De totale bruto productiewaarde van de aubergineteelt in Nederland was volgens FAO in 2009 € 68 miljoen met een productie van 46 miljoen kilo aubergines (zie ook *figuur 2*). Dat betekent dat de bruto waarde van een kilo aubergines zo'n € 1,50 is. Volgens Productschap Tuinbouw kreeg een aubergineteler in 2009 gemiddeld € 0,70 voor een kilo aubergines. En dat terwijl de teler voor diezelfde kilo ongeveer voor € 0,85 aan kosten maakt.

Dit strookt met een onderzoek dat het LEI in 2007 heeft uitgebracht naar de winstmarges in onder andere de keten van de glasgroenteteelt. De teler maakt hierbij als enige geen winst (-3,0% voor glasgroente, zie *figuur 3*). In vergelijking met vollegrondsteelt valt het percentage nog mee, maar het is duidelijk dat de sector niet heel gezond is. De belangrijkste reden voor deze slechte positie in de keten is dat de telers relatief talrijk zijn ten opzichte van het aantal spelers in de andere schakels en daardoor makkelijk uit te spelen zijn. Bovendien zijn er, door onderlinge verdeeldheid, geen richtlijnen over een bodemprijs.



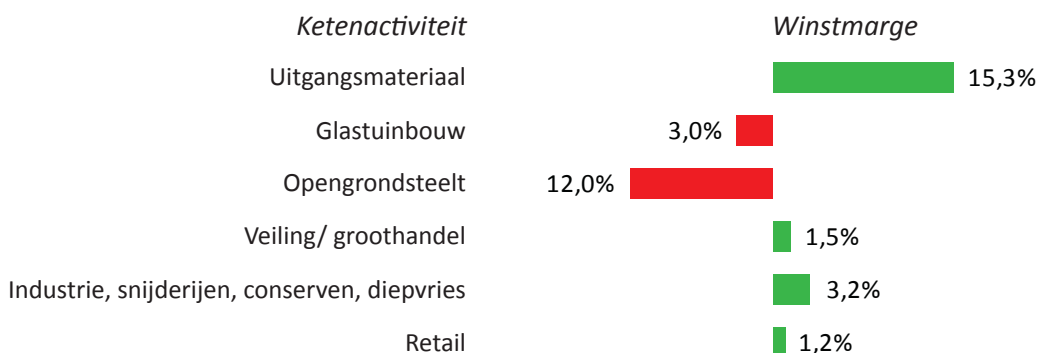
Figuur 1 - Verdeling oppervlakte aubergineteelt in Nederland in ha in 2009.

Bron: CBS, bewerking Zuivere Speeltijd.



Figuur 2 - Auberginemarkt in Nederland in kton in 2009.

Bron: Faostat, bewerking Zuivere Speeltijd.



Figuur 3 - Verdeling van de winstmarge in de groenteketen.

Bron: LEI, 2007.

mate van samenwerking	bindende afspraken, juridische eenheid					
	bindende afspraken, juridisch zelfstandig	vraagregulering	houdbaarheidsproef productieregulering aanbodregulering	gezamenlijke promotie gezamenlijk beleid	centrale organisatie prijnsregulering centralisering IT uitwisseling afzet beleid heffing PT optimalisatie logistiek	centralisering verkoop
	niet-bindende afspraken	aanspreekpunt	schaalvoordelen product afstemming GMO subsidies kennisuitwisseling kwaliteitsborging	product onderscheid branding relatiemanagement breed assortiment kennis markt budgetdeling	structureren afzet jaarrond leveren aanspreekpunt aanvoerprognose	onderhandeling verkoopkanaal
	geen afspraken					
		inkoop	productie	marketing	belangenbehartiging	verkoop
waardetoevoegende functies						
		telersvereniging Purple Pride		samenwerkingsvoorstel top 16 van Ted van Luijk		

Figuur 4 - Vergelijking tussen samenwerkingsvoorstel top 16 auberginetelers en activiteiten telersvereniging Purple Pride.
Bron: Ted van Luijk, bewerking Zuivere Speeltijd.

Daarom hebben 16 auberginetelers twee jaar geleden geprobeerd om wel tot gezamenlijke afspraken te komen die hun positie ten opzichte van de afzet zou kunnen versterken. De belangrijkste uitgangspunten van deze afspraken waren:

- Het creëren van een ondergrens voor de marktprijs
- Een registratie van het aanbod per dag.

Hiervoor zou een centraal IT systeem moeten zorgdragen en een persoon die de coördinatie doet. Daarnaast zouden belangrijke verbeteringen kunnen plaatsvinden door logistiek slimmere afspraken te maken, afzet uit te wisselen, waardoor storting en dus dumprijzen zouden worden vermeden en ook de productie af te stemmen op de marktwensen. Een aantal maatregelen liep al, zoals de maandelijkse houdbaarheidsproeven, waardoor er ook een onderling vertrouwen ontstaan was. In tegenstelling tot de activiteiten van Purple Pride was de afspraak om niet zelf de verkoop ter hand te nemen (zie figuur 4).

De onderlinge afspraken zouden nageleefd worden zonder harde contracten, als een soort *gentlemen's agreement*. Eventuele duikers onder de afgesproken bodemprijs zouden meteen opgemerkt worden. Daarnaast werkt een aantal telers in België rond de Veiling Mechelen al jaren op deze manier en zijn zo in staat gemiddeld € 0,10 tot € 0,15 meer voor een kilo aubergines te krijgen.

Het is echter niet gelukt om alle 16 telers op één lijn te krijgen. Één van de telers bleef twijfelen en wilde eerst de nieuwe situatie aanzien, waardoor een uitvoering van de gezamenlijke afspraken nooit tot stand gekomen is: als je met elkaar een ondergrens voor de marktprijs afsprekt, moet je ervan uit kunnen gaan dat iedereen zich daar aan houdt en niet één uitzonderingspositie creëren. Daarnaast heeft de NMA lucht gekregen van de poging om onderlinge prijsafspraken te maken en aangegeven dat dit wettelijk verboden is. Het is onduidelijk hoe de NMA achter de plannen van de top 16 gekomen is. Er is geen duidelijk antwoord gekomen op



Figuur 5 - Aubergineketen.

Bron: Ted van Luijk, bewerking Zuivere Speeltijd.

de vraag waarom deze situatie wel gedoogd wordt in België (waarvandaan steun kwam voor deze opzet) of Zuid-Europa.

Er is wel een duidelijke noodzaak om tot onderlinge afspraken te komen. Op dit moment beconcurreren de auberginetelers zich met marktprijzen die onder de kostprijs zitten. Hierdoor gaan telers binnenkort afhaken. Weliswaar zal hierdoor een consolidatieslag gemaakt worden, maar die is niet oneindig. Een groter bedrijf betekent een hogere *span of control* en dus hogere personeelskosten. Verder zijn Belgische telers in staat een hogere vergoeding uit de markt te krijgen, dus de ruimte voor hogere marges is er wel degelijk.

Door prijsfluctuaties, vooral onder invloed van het aanbod uit Spanje, ontstaan ook situaties waarin telers voor de keuze komen te staan om bepaalde partijen tegen een dump prijs aan te bieden of te storten.

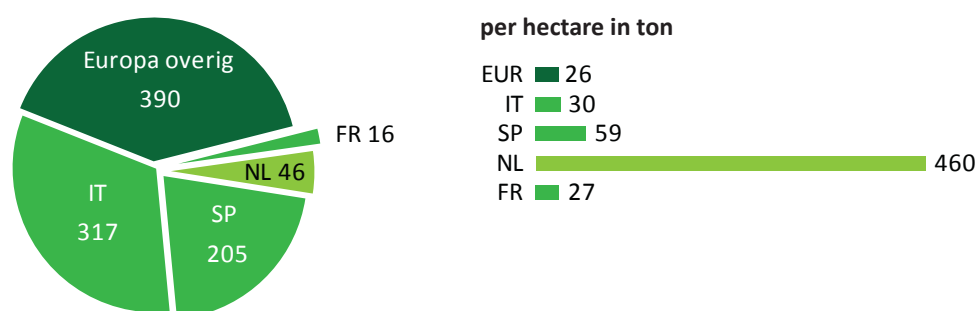
In *figuur 5* is een korte schets van de aubergineketen gemaakt. De belangrijkste kenmerken per schakel zijn de volgende:

Uitgangsmateriaal

Nederland heeft een sterke positie op het gebied van uitgangsmateriaal in groente en dus ook aubergines. Er zijn drie Nederlandse veredelaars die zaad leveren voor aubergines en internationaal een sterke positie hebben. Leveranciers van uitgangsmateriaal hebben de hoogste toegevoegde waarde in de keten, omdat zij de R&D patenten op de verschillende gewassen beheeren. Zij genereren een hoge winstmarge en zijn, door hun geringe aantal, machtig ten opzichte van de aubergineteler, die weinig keuzevrijheid heeft voor zijn uitgangsmateriaal.

Auberginetelers

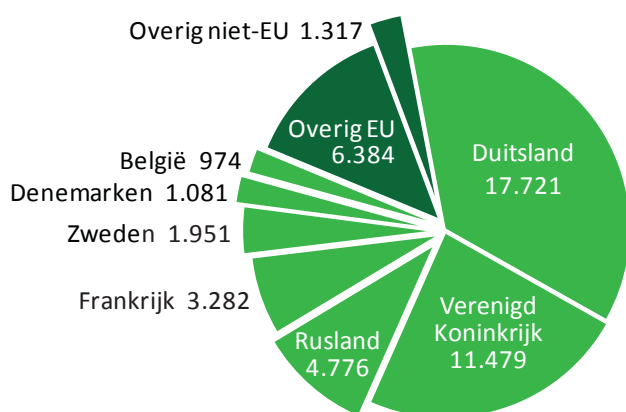
De telers in Nederland zijn verreweg het meest efficiënt in Europa (zie *figuur 6*). Nederland is weliswaar de derde producent in Europa, maar teelt in absolute



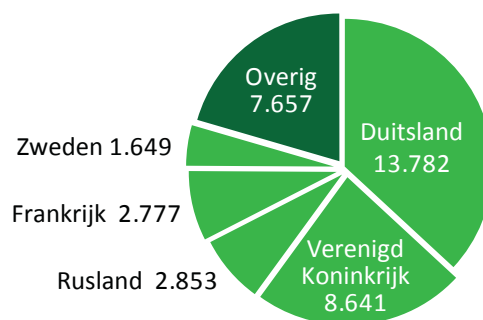
Figuur 6 - Productie aubergines in Europa in kton in 2009.

Bronnen: Faostat, bewerking Zuivere Speeltijd.

Totale export aubergine: 48.964 ton



Export aubergine van NL herkomst: 37.359 ton



Figuur 7 - Export aubergines in 2009 in tonnen.

Bronnen: Faostat, Productschap Tuinbouw.

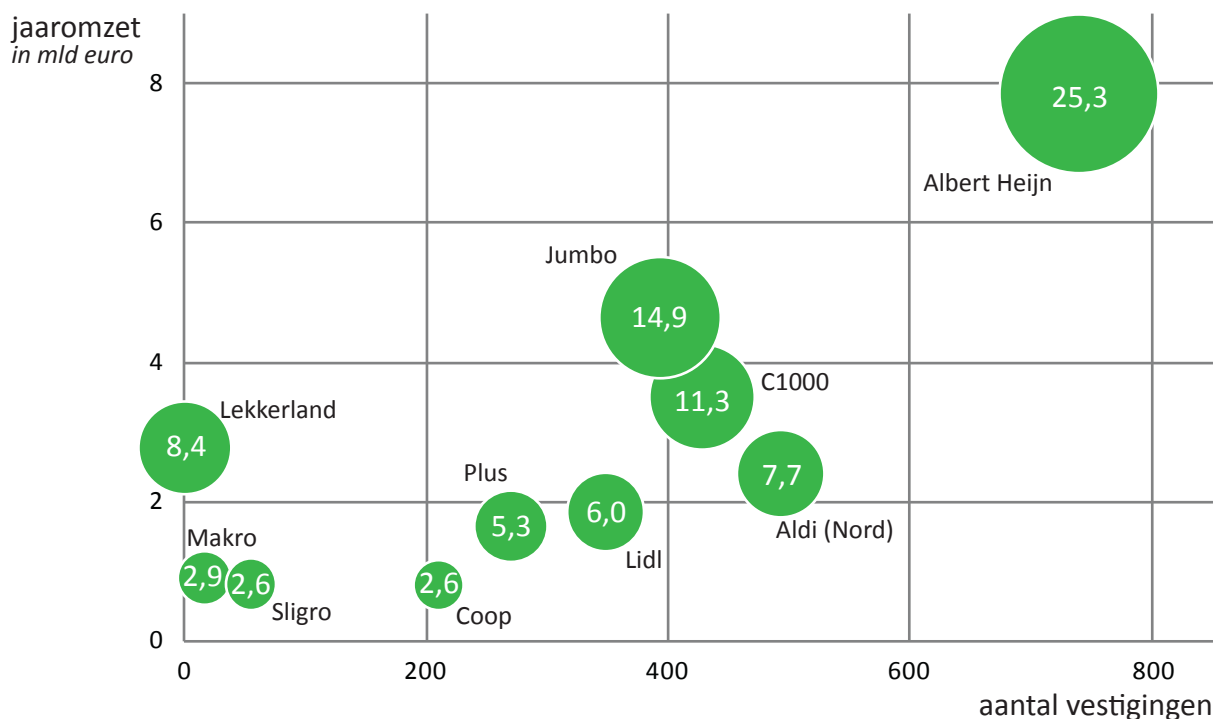
aantallen aanzienlijk minder dan Italië en Spanje. De productie per hectare is echter vele malen beter dan de andere landen in Europa. Daarnaast zijn de telers vooral exportgericht. Van de 46 miljoen kg inlandse aubergineproductie gaat ruim 37 miljoen kg naar het buitenland, waarbij Duitsland en Verenigd Koninkrijk de belangrijkste afnemers zijn (zie *figuur 7*). Naast de productie verzorgt de teler de sortering (klein/ groot), de verpakking (flowpacks) en houdt de kwaliteit in de gaten (houdbaarheidsproeven). De verkoop gaat via 10 verschillende afzetorganisaties, zowel nationaal als internationaal (bijvoorbeeld de Duitse groothandelsmarkt). Doordat auberginetelers relatief groot in aantal zijn, worden ze eenvoudig tegen elkaar uitgespeeld, zodat de marktprijzen laag blijven. Daarnaast staan de prijzen onder druk door de import van goedkope, maar kwalitatief steeds betere aubergines uit Spanje.

Afzetorganisaties

Voor de auberginemarkt zijn 10 verschillende afzetorganisaties actief. Hieronder vallen zowel groothandels (Haluco, Bocchi), telersverenigingen (FresQ, Vers Direct Nederland), als (ex)veilingbedrijven (The Greenery, Zon). Soms levert een telersvereniging rechtstreeks aan de retail en soms levert ze aan de groothandel. Vanwege de grote exportstroom zijn afzetorganisaties zeer gericht op Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Afzetorganisaties hebben vaak vaste contracten met de retail, waardoor ze soms minder flexibel zijn als het aanbod van aubergines niet voldoet aan de eisen van de retailer. Het risico hiervan wordt volledig afgewend op de teler. Daarnaast zijn afzetorganisaties vaak meer gericht op aantallen dan op kwaliteit, hetgeen nadelig kan zijn voor het imago van de aubergine bij de eindklant.

Retail

De aubergines worden voor 82% aan de consument verkocht via supermarkten en voor 9% via groentespecialzaken (HBA, 2010). Er zijn drie formuletypen voor supermarkten te onderscheiden: service formules, *value for money* formules en discount formules. Grote detailhandelsondernemingen stellen vanuit hun winkelformules eisen aan productkwaliteit en service. Het verschil tussen de traditionele supermarkten en de discounters verkleint met als gevolg een continue druk op prijzen en efficiency. Door natuurlijke groei en door fusies en overnames vindt een sterke concentratie plaats in de levensmiddelen detailhandel (zie ook *figuur 8*). Er zijn in Nederland diverse retailorganisaties, zoals Albert Heijn, Dekamarkt, Jumbo, Sperwer, Jan Linders, (Super) Coop, Sligro, Hoogvliet, Super de Boer, C1000, Lidl en Aldi. De retailorganisaties kopen deels gezamenlijk in, waardoor er feitelijk maar een beperkt aantal inkoopcombinaties bestaan. Een groot deel van de omzet van de supermarkt wordt gemaakt in het versschap (meer dan een derde). Allochtonen zijn grootafnemers van aubergines bij de retail. Bij de Lidl en de Aldi liggen de aubergines daardoor vaak maar één dag in de schappen en zijn dus interessant voor aanbod met een beperkte houdbaarheid. De retail haalt een relatief hoge marge tegen een relatief lage toegevoegde waarde in de keten. Het beperkt aantal inkoopcombinaties geeft hen macht, zodat ze in staat zijn de partijen tegen elkaar uit



Figuur 8 - Top 10 percentage marktaandeelen grootwinkelbedrijven in levensmiddelen in NL in 2011.

Bron: Productschap Tuinbouw.

te spelen en daar inkopers ook op aansturen. Bovendien onderhouden zij het contact met de eindklant en zijn bepalend in de presentatie van het product.

Er zijn voor de aubergineteler verschillende mogelijke strategieën te onderscheiden:

1. **Kostprijsstrategie:** Vooral gericht op efficiency in de keten en schaalvergroting. Deze procesinnovatie wordt meestal toegepast en heeft niet geleid tot een betere marge. Bovendien is schaalvergroting eindig: de *span of control* wordt te groot of het benodigde management te duur. Er liggen nog mogelijkheden op het volgende vlak:
 - Pas het aanbod aan op de vraag. Maak afspraken over de hoeveelheden die nodig zijn en stem daar het gezamenlijke aanbod op af, waardoor er geen kostbare reststromen gedumpt hoeven te worden.
Probleem: Telers zijn niet gewend om productie te verminderen in periodes dat de vraag minder is. Er zal een cultuuromslag moeten plaatsvinden. Wellicht zou een (omgekeerde) franchisestructuur een oplossing kunnen zijn, waarbij het aanbod van bo-

venaf gedirigeerd kan worden. Hierbij zullen afspraken gemaakt moeten worden over het afdekken van risico's. Een ander probleem kan zijn dat vrijgekomen ha door tijdelijk minder aanbod soms moeilijk gebruikt kan worden voor alternatieve teelt (andere kweekmethode, andere energievoorziening, et cetera). Belangrijk is ook dat er geïnvesteerd zal moeten worden in marktkennis om een betere inschatting te kunnen maken van de vraagbehoefte in de markt, zodat het aanbod daarop kan worden afgestemd.

- Voorwaartse integratie: Ga de afzet zelf organiseren en rechtstreeks naar de retail of de eindconsument. Hiermee worden de totale ketenkosten verlaagd.
Probleem: Telers hebben vooral technische competenties waarmee zij in staat zijn zo efficiënt mogelijk te telen (zoals gezien in figuur 6). Zij zijn minder gespecialiseerd in het vermarkten van het product.
- 2. **Focusstrategie:** Het leveren van een kwalitatief goed basisproduct, wat eventueel door de verwerkende industrie tot een hoogwaardiger product gemaakt kan worden. Dit basis product zal tegen een goede basisprijs in de markt gezet

worden. Hierbij zijn een aantal mogelijkheden:

- Consolideer het aanbod, waardoor een zeer beperkt aantal aanbodblokken ontstaan. Samenwerking zal hierbij verder moeten gaan dan het aanstellen van een gezamenlijke verkoper. Er zijn goede afspraken nodig over het ras, de kwaliteit en de kwantiteit van de producten en de te volgen afzetstrategie
Probleem: Doordat de markt internationaal opereert zullen afzetorganisaties meer internationaal zoeken naar aanbod. Bovendien zullen telers alleen meedoen als ze er beter van worden. Dat betekent bijvoorbeeld het krijgen van zekerheid van omzet door de afzet te verzekeren of door een alternatieve mogelijkheid te bieden in een ander kanaal (soep-, sapverwerking, et cetera). Een mogelijkheid is ook om verwerkingscapaciteit over te nemen, te investeren in de markt en daarmee verwerking te verzekeren. Ook hier zou een franchisestructuur kunnen helpen om te kunnen concurreren met één merk, één prijs en één uniforme kwaliteit.
- Focus op één afzetorganisatie. Breng al het aanbod naar één afzetorganisatie, wellicht een verkoopconstructie via België, en maak afspraken over een basisprijs, zoals in de zuivelindustrie.
Probleem: De NMA zal zeer kritisch kijken naar prijs- of exclusieve leveringsafspraken. Dit probleem is wellicht te ondervangen doordat telers gaan leveren aan een gezamenlijk opgezette en beheerde B.V. De overige afzetorganisaties zullen deze ontwikkeling niet tegenhouden, zolang zij de mogelijkheid hebben om via verschillende dochters van de B.V. een keuze in aanbod te blijven behouden.
- Creëer een hogere vraag door de bekendheid van aubergines bij het publiek vergroten: Het verhaal van het product moet beter verteld worden. Nederlandse telers zijn in staat om een schoon en in verhouding tot hun concurrenten duurzaam product in de markt te zetten maar vertellen er te weinig over. Dit zullen ze meer en structureler moeten doen.
Probleem: Daar is geld voor nodig. Een deel loopt al via de verhoogde heffing van PT.

product. Hierdoor wordt de meerwaarde gecreëerd door de teler.

- Marketinginnovatie en productontwikkeling: De consument wil best een meerprijs voor een product betalen als het dat echt waard is. Een marketingstrategie die duidelijk maakt wat het product toevoegt alsmede samenwerking en afstemming met zaadveredelaars en afzetorganisaties zijn noodzakelijk om exclusiviteit en een meerprijs te bewerkstelligen. Telersvereniging Purple Pride is een goed voorbeeld van een groep telers, die zich steeds meer richt op deze strategie. Zij heeft de afgelopen periode een aantal van dit soort marketinginnovaties ontwikkeld en in de markt gezet (gegrilde tapenades, aubergine sausjes).
Probleem: Telers, die marketinginnovatie willen introduceren, lopen vaak aan tegen een aantal barrières. Deze barrières zijn omschreven door prof. M. Hekkert e.a. in het rapport voor SIGN uit 2011¹⁾. Hierin wordt geconstateerd dat marketinginnovatie vaak gefrustreerd wordt door de structuur van het innovatiesysteem in de sector. Met name de bestaande relaties tussen ketenpartijen, werken weerstand in de hand en ook het gebrek aan ondersteuning door intermediairs en overheid heeft een negatieve invloed. Een voorbeeld daarvan is het verschil in kwaliteitsbelang tussen telers en afzetorganisaties. De afzet hanteert meestal óf de strategie van logistieke optimalisatie, waarbij het aantal dozen belangrijker is dan de kwaliteit die erin zit, óf de strategie van inkoop-verkoop, waarbij het ingekochte product met een minimale marge verkocht moet worden en kwaliteit dus belangrijker is.

¹⁾ Het Innovatiesysteem van de Nederlandse Glastuinbouw in 2020: Marktgerichte Innovatiestrategieën, Prof. M. Hekkert e.a., 2011

3. Differentiatiestrategie: Maak onderscheid op basis van kwaliteit en het unieke karakter van het