Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente
Vestiging Naaldwijk
Postbus 8, 2670 AA Naaldwijk
Tel. 0174-636700, fax 0174-636835

ISSN 1385 - 3015

ONTWIKKELING VAN INTEGRALE KETENZORGSYSTEMEN IN DE SNIJBLOEMENSECTOR

Pilot Freesia

Project 1214-02

P.A.R. Dekker
Naaldwijk, oktober 1999

Rapport 221
Prijs *f* 25,-

Rapport 221 wordt u toegestuurd na storting van *f* 25,- op banknummer 300 177 976 ten name van Proefstation Naaldwijk onder vermelding van 'Rapport 221, Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de snijbloemensector'.

INHOUD

VOORWOORD 5

SAMENVATTING 7

1 INLEIDING 9
1.1 Veranderde afzet van snijbloemen 9
1.2 Ketenproject Freesia 9
1.3 Doelstellingen van het Ketenproject Freesia 10
1.4 Beoogd resultaat van het Ketenproject Freesia 10

2 WERKWIJZE 11

3 RESULTATEN 13
3.1 Resultaat werven projectdeelnemers 13
3.2 Inventarisatie bestaande ketenkennis in de freesiasector 15
3.2.1 Afzetstructuur bloemisterij en de markt van de freesia 16
3.2.2 Knelpunten per schakel 18
3.3 Beschrijving van het Ketenvoortbrengingsproces 20
3.4 Ketenzorgsystematiek 22
3.4.1 Ontwikkeling ketenzorgsystematiek 22
3.4.2 Toetsen ketenzorgsystematiek 22
3.5 Vaststellen aandachtsgebieden en oplossingen 24
3.5.1 Vaststellen aandachtsgebieden in de keten 24
3.5.2 Vaststellen oplossingen voor de keten 25
3.5.3 Systematiek / handboek / procedures 26
3.5.4 Specificering handboek voor projectdeelnemers 27
3.5.5 Vertaalslag naar eigen zorgsysteem 27

4 DISCUSSIE 29
4.1 Werven van projectdeelnemers 29
4.2 inventarisatie van bestaande ketenkennis 29
4.3 Inventarisatie ketenvoortbrengingsproces 30
4.4 Ketenzorgsystematiek 31
4.5 Vaststellen aandachtsgebieden en oplossingen 31

5 CONCLUSIES 33

6 AANBEVELINGEN 35

TERMEN EN DEFINITIES 37

LITERATUUR 39

PROJECTDEELNEMERS 41

VOORWOORD

Voor u ligt het verslag van het Ketenproject Freesia; Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de snijbloemensector – Pilot Freesia. Dit verslag bestaat uit twee delen. Het eerste deel is het rapport Pilot Freesia welke is bedoeld voor de projectdeelnemers en de snijbloemensector. Het tweede deel is: Bijlagen Pilot Freesia. Dit rapport is alleen bestemd voor de projectdeelnemers, omdat in de bijlagen veel bedrijfsspecifieke informatie beschreven is. Dit project is het deelproject voor de snijbloemen sector binnen het project Ketenbeheer. Begin mei 1998 is het Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente te Naaldwijk (PBG) van start gegaan met de uitvoering van dit project. Er zijn deelprojecten uitgevoerd voor de glasgroente, potplanten en snijbloemensector. Van elk deelproject is een verslag gemaakt.

Van het project Ketenbeheer is één algemeen verslag gemaakt; Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de glastuinbouw – Algemene rapportage. Hierin is onder andere de werkwijze uitgebreid beschreven. Deze werkwijze geldt voor alle drie de deelprojecten. In dat rapport worden de algemene resultaten en conclusies beschreven. Naast deze rapporten is een Handboek Ketenzorg Glastuinbouw geschreven. Dit is eigenlijk het belangrijkste rapport voor de bedrijven in de glastuinbouwsector. Met dit handboek kunnen alle bedrijven in verschillende ketens de onderlinge communicatie met elkaar structureren en verbeteren. Doordat het zich richt op het verbeteren van de informatie uitwisseling tussen de bedrijven, kan het voor alle productgroepen en relaties gebruikt worden.

In het deelproject snijbloemen is een keuze gemaakt om samen te werken met Telersvereniging Unicum Freesia, één van de vaste afnemers Bunches BV te Rijnsburg en toeleverancier J. van den Bos & Zn. te Honselersdijk. De projectdeelnemers zijn zeer open geweest met het verschaffen van informatie. De wil om de relaties te verbeteren was zeer duidelijk aanwezig. In de loop van het project bleek vertrouwen en openheid naar andere relaties zeer belangrijk was. We hopen dat dit project bijgedragen heeft tot het verbeteren van de samenwerking binnen de pilotketen. Als projectgroep Ketenbeheer konden we gebruik maken van de kennis die deze ketenpartners al opgedaan hebben op het gebied van ketensamenwerking. Daardoor kan de sector zeker zijn voordeel doen met de kennis die uit dit project naar voren is gekomen.

De hoeveelheid van informatie heeft geleid tot een aantal dikke verslagen. Daardoor zijn de bijlagen in een apart rapport opgenomen. In dit rapport met de bijlagen staat zeer veel informatie over de ketenpartners en de relatie van de ketenpartners. Met deze informatie kunnen de ketenpartners zelf een vervolg geven aan het ketenproject. Door deze informatie door te nemen krijgen de ketenpartners meer inzicht in elkaars werkwijze, waardoor je beter kunt werken aan het oplossen van een ander zijn problemen.

Samenwerken is een uitdaging, omdat het niet altijd even makkelijk is. Je leert er echter wel veel van. In dit project heb ik als projectmedewerker met vertegenwoordigers van bedrijven in ketens van freesia's mogen samenwerken: handelaar Bunches BV, vertegenwoordigers van Telersvereniging Unicum Freesia, leden van de Telersvereniging, vertegenwoordiger van J. Van den Bos & Zn., veredelaars. Hierbij wil ik iedereen bedanken voor de prettige samenwerking, in het bijzonder mijn collega's Gerben Splinter (projectleider), Bart Jonkman (projectmedewerker) en Ruud van Uffelen (programmaleider) zonder iemand te kort te willen doen. Met elkaar hebben we onder andere het voor u liggende resultaat tot stand gebracht.

Pat Dekker
Projectmedewerker Ketenbeheer
PBG Naaldwijk

SAMENVATTING

Veranderende consumentenbehoeften en toenemende eisen van de grootwinkelbedrijven zorgen voor een verandering in de afzet van producten door de glastuinbouwsector. De bedrijven in de keten moeten meer marktgericht gaan werken. Eén van de mogelijkheden daartoe is samenwerkingsverbanden in de keten opzetten. Vooral met betrekking tot samenwerking tussen partijen in de keten is het belangrijk dat iedereen zijn afspraken goed nakomt. Een belangrijk hulpmiddel hierbij is kwaliteitszorg door de gehele keten (ketenzorg). Het opzetten en uitvoeren van ketensamenwerking tussen de verschillende bedrijven is niet eenvoudig te verwezenlijken.

In de periode mei 1998 – oktober 1999 heeft het Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente te Naaldwijk (PBG) het project Ketenbeheer uitgevoerd om de glastuinbouwsector meer inzicht te verschaffen in bovenstaande zaken. Het project ketenbeheer bestond uit een drietal deelprojecten, waarin verschillende sectoren binnen de glastuinbouwsector werden betrokken. Voor de snijbloemensector heeft LTO groeiservice (als gedelegeerd opdrachtgever van het Productschap Tuinbouw) de landelijke gewasgroep commissie Freesia benaderd, met de vraag welke groep daarbij als praktijkvoorbeeld kon dienen. De verwachting was dat door middel van het opzetten van het Ketenproject Freesia, in samenwerking met Telersvereniging Unicum Freesia, een structuur kon worden ontwikkeld voor verbetering van samenwerking in de snijbloemensector. Deze structuur zou handvatten moeten geven voor de bedrijven in de keten om op een goede manier samen te werken met de andere schakels in de productiekolom van snijbloemen.

Doelstellingen binnen dit project waren:
- Het ontwikkelen en invoeren van een structuur voor ketensamenwerking in een keten waarin Telersvereniging Unicum Freesia actief is.
- Het ontwikkelen van een integrale ketenzorgsystematiek voor de snijbloemensector
- Opstellen van een praktisch bruikbaar Handboek Ketenzorg Glastuinbouw voor het uitvoeren van ketensamenwerking in de snijbloemensector.

Met vertegenwoordigers van Telersvereniging Unicum Freesia werden de bestaande ketens in kaart gebracht en vervolgens werd een keuze gemaakt welke bedrijven nog meer in het project betrokken zouden worden. Daarbij is gekozen voor bedrijven die de samenwerking met Unicum verder vorm wilden geven en zelf al een eigen kwaliteitszorgsysteem hadden ingevoerd. Uiteindelijk is samengewerkt met Bunches BV (exporteur) en J. van den Bos & Zn. (in- en verkoop, preparatie, vermeerdering en veredeling uitgangsmateriaal). Door verschillende gesprekken met de ketenpartners te voeren is een goed beeld ontstaan van de geselecteerde keten. In de gesprekken werden ook knel- of aandachtspunten vastgesteld in de relaties van de ketenpartners. Uiteindelijk vonden er gesprekken tussen de ketenpartners plaats, waarin oplossingen werden aangedragen voor de vastgestelde aandachtspunten.

Gedurende dit project is een ketenzorgsystematiek ontwikkeld. Deze richt zich op de informatiestromen tussen de bedrijven en de borging daarvan. Uit deze informatiestromen zijn acht kritische beheerspunten herleid. Deze acht punten moeten goed geregeld zijn om de samenwerking tussen ketenpartners goed te laten verlopen. Door elk kritisch beheerspunt in een procedure te beschrijven is het mogelijk de informatiestromen te borgen. Het opzetten en invoeren van de ketenzorgsystematiek is uitvoerig beschreven

in het ontwikkelde "Handboek Ketenzorg Glastuinbouw". Hierin wordt onder meer voorbeeldprocedures en een stappenplan voor de opzet van de procedures gegeven.

Alle relaties van de betrokken ketenpartners zijn geanalyseerd op basis van de acht kritische beheerspunten. Voor geconstateerde knel- of aandachtspunten zijn in de bijeenkomsten, waarbij de ketenpartners aanwezig waren, (mogelijke) oplossingen gedefinieerd. Om deze oplossingen door te voeren zijn er actiepunten gekoppeld aan de aangegeven oplossingen, zodat de projectdeelnemers daarmee aan de slag konden gaan.

Bunches en Unicum werken al een paar jaar nauw samen. Met elkaar worden problemen besproken en opgelost. Wat betreft de kritische beheerspunten "Bestellen product", "Vraag & aanbod op termijn", "Leveringsovereenkomst" en "Logistiek" zijn er al duidelijke afspraken gemaakt. Dit betekent echter niet dat alle punten zijn geborgd, die in de voorbeeldprocedures in het handboek zijn opgenomen. Door deze te borgen kan de relatie nog meer worden verbeterd. Beide partijen ondernemen acties op het gebied van "Marktbewerking en productonwikkeling" en "Uitwisseling van productinformatie".

Unicum en Van den Bos komen veel in aanraking met elkaar, doordat beide grote partijen in de freesiasector zijn. Ze staan beide open om gesprekken aan te gaan en op die manier relaties met toeleveranciers en afnemers te verbeteren.

Het "Handboek Ketenzorg Glastuinbouw" zou een goed hulpmiddel kunnen zijn voor het oplossen van knelpunten en verder structureren van ketenrelaties; specifiek om na te gaan welke afspraken reeds in de relatie gemaakt zijn en welke nog gemaakt moeten worden. Het kon helaas niet in de praktijk worden getoetst, omdat de systematiek niet in de praktijk kon worden ingevoerd gedurende dit project.

Uiteindelijk zijn de gestelde doelen gedeeltelijk bereikt:

1) De ketenstructuur is niet helemaal beschreven, omdat het grootwinkelbedrijf, wegens tijdgebrek, niet in dit project kon worden betrokken. Ten tweede zijn er geen verbeteringen doorgevoerd. Ze zijn alleen aangegeven.
2) Binnen het project is een integrale ketenzorgsystematiek voor de snijbloemensector ontwikkeld.
3) Het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw is opgesteld, maar nog niet in de praktijk getoetst. Hierdoor is de praktische waarde van het handboek "niet" bekend.

Door het ketenvoortbrengingsproces te beschrijven is er meer duidelijkheid gekomen in het samenwerkingsverband. De ketenpartners waren tevreden over de aandachtspunten en knelpunten die door dit ketenproject helder werden. Door de gesprekken en excursie die plaatsgevonden hebben, zijn de ketenpartners tot nieuwe inzichten gekomen. Zij vonden dit project een goede aanzet om aan verdere verbeteringen in de relatie te werken.

1 INLEIDING

1.1 VERANDERDE AFZET VAN SNIJBLOEMEN

De tijd dat individuele glastuinbouwbedrijven hun producten alleen via de veiling afzetten en dat via de veilingklok deze producten worden gekocht door afnemers is van voorbijgaande aard. Veranderende consumentenbehoeften en de toenemende eisen van de grootwinkelbedrijven zijn hier debet aan. Sinds enkele jaren is een proces gaande waarbij 1) telersverenigingen ontstaan die als groep een onderscheidend product in de markt zetten; 2) veilingen omschakelen naar een marktgerichte afzetorganisatie; en 3) diverse initiatieven worden ontplooid voor ketensamenwerking tussen de diverse schakels in de keten. Deze ontwikkelingen moeten leiden tot een Nederlandse bloemisterijsector die ook naar de toekomst toe een sterke internationale concurrerende positie inneemt. In dit project wordt ingegaan op het opzetten van ketensamenwerking. De andere twee ontwikkelingen worden verder niet behandeld.

Het opzetten en uitvoeren van ketensamenwerking tussen de verschillende schakels is niet eenvoudig te verwezenlijken. Als eerste moeten de bedrijven elkaar vinden en vervolgens plannen maken om de samenwerking op gang te brengen. Dit wordt uitgebreid beschreven in een aantal eerder verschenen publicaties [18, 19, 20, 21]. Daarnaast zullen er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over de verschillende processen tussen bedrijven in de keten (goederenstromen, geldstromen en informatiestromen). Zonder duidelijke afspraken omtrent deze processen zal de ketensamenwerking niet optimaal verlopen en zullen verbeteringen moeilijk tot stand worden gebracht. In een eerder verschenen rapport van het PBG wordt een structuur voor de te maken afspraken tussen de bedrijven beschreven [6].

Binnen de bloemisterijsector zijn een er een aantal telersverenigingen in geslaagd om de ketensamenwerking in gang te zetten. In de loop van de tijd hebben zij met de bedrijven in de keten duidelijke afspraken gemaakt voor bepaalde processen (bijvoorbeeld transport en orderdoorloop), zodat de samenwerking op die punten soepel verloopt. Eén van die telersverenigingen is Telersvereniging Unicum Freesia. Telersvereniging Unicum Freesia werkt samen met verschillende afnemers en toeleverende bedrijven (veredelaar, preparateur, leverancier uitgangsmateriaal).

1.2 KETENPROJECT FREESIA

Het is een tijd lang niet goed gegaan met de teelt van freesia. Het areaal daalde de laatste 25 jaar van 600 ha naar ongeveer 350 ha [10]. De prijsvorming vertoont eveneens al jaren, met uitzondering van de laatste twee jaren een dalende tendens. In 1996 is door een groep telers een initiatief opgezet om de freesiateelt weer op een positief spoor te zetten. Uiteindelijk werd door hun Telersvereniging Unicum Freesia opgericht.

Op dit moment bestaat Telersvereniging Unicum Freesia uit 32 bedrijven, een marketing- en salesmanager, een teeltmanager en administratief medewerkster. Binnen deze telersvereniging zijn met het oog op afzet en ketenvorming, onderlinge afspraken gemaakt. Deze zijn vastgelegd in een kwaliteitszorgsysteem wat door de vereniging wordt gebruikt (combizorgsysteem van het PBG [5]). Na de eerste stappen te hebben gezet op weg naar het organiseren van de afzet blijken er nog aandachtspunten/knelpunten te zijn tussen de bedrijven waarmee Unicum samenwerkt in de keten. Deze staan een optimale werking van de afzetketen in de weg. De verschillende bedrijven in de keten worden ook wel schakels genoemd. De schakels in een keten zijn onder meer veredeling, vermeerdering, preparatie, teelt, telersvereniging, handel en detailhandel.

Om te komen tot verbeteringen zullen in de verschillende schakels maatregelen moeten worden genomen. Dit betekent dat afspraken moeten worden gemaakt en nagekomen. *Hierbij kun je denken aan afspraken over o.a. afstemmen beleid, afstemmen vraag &* aanbod, marketing, leveringen, doorlooptijd, etc.

Eerder in de inleiding is opgemerkt dat het opzetten en uitvoeren van ketensamenwerking moeilijk is. Om de sector meer inzicht te verschaffen in deze zaken, is het project Ketenbeheer opgezet. Door LTO groeiservice (in dit project als gedelegeerd opdrachtgever van het Productschap Tuinbouw) is de landelijke gewasgroep commissie Freesia benaderd, met de vraag welke groep daarbij als praktijk voorbeeld kon dienen. De verwachting is dat door middel van het opzetten van het Ketenproject Freesia, in samenwerking met Unicum, een structuur kan worden ontwikkeld voor verbetering van samenwerking in de snijbloemensector. Deze structuur zal handvatten geven voor de bedrijven in de keten om op een goede manier samen te werken met de andere schakels in de productiekolom van snijbloemen.

1.3 DOELSTELLINGEN VAN HET KETENPROJECT FREESIA

Uit de inleiding blijkt dat er een structuur voor ketensamenwerking opgezet dient te worden, om opzet en uitvoering van ketensamenwerking te bevorderen. De doelstellingen te behalen in de periode juli 1998 – augustus 1999 zijn:

- Ontwikkelen en invoeren van een structuur voor ketensamenwerking in een keten waarin Telersvereniging Unicum Freesia opereert.
- Ontwikkelen van een integrale ketenzorgsystematiek voor de snijbloemensector.
- Opstellen van een praktisch bruikbaar Handboek Ketenzorg Glastuinbouw voor het uitvoeren van ketensamenwerking in de snijbloemensector.

1.4 BEOOGD RESULTAAT VAN HET KETENPROJECT FREESIA

Om deze doelen te behalen is één keten bestudeerd waarin Telersvereniging Unicum Freesia participeert. Deze keten bestaat uit de volgende bedrijven: J. van den Bos & Zn. (in- en verkoop knollen en bollen, preparatie, veredeling, vermeerdering), Telersvereniging Unicum Freesia (bloementeelt) en Bunches BV Nederland (bloemen en planten export). De volgende resultaten worden met dit project beoogd:

- Een structuur voor het uitvoeren en verbeteren van ketensamenwerking.
- Een praktisch bruikbaar handboek voor het uitvoeren van ketensamenwerking in de snijbloemensector.
- Een beschrijving van de structuur van ketensamenwerking van de keten Van den Bos – Unicum –Bunches.
- Verhoging van de bekendheid met het ketendenken van de participerende bedrijven, door meer inzicht in de werking van de keten te geven en gesprekken aan te gaan waarin het ketendenken wordt benadrukt.
- Verbeterde structuur van ketensamenwerking tussen Van den Bos–Unicum– Bunches.

2 WERKWIJZE

De werkwijze, die binnen het deelproject snijbloemen is gehanteerd, komt overeen met de werkwijze zoals die overkoepelend is toegepast voor alle drie de deelprojecten in de planten-, snijbloemen- en groentesector. In dit hoofdstuk is een globale beschrijving van de werkwijze weergegeven, voor een uitvoerige beschrijving wordt verwezen naar de het Algemene Rapport van het project Ketenbeheer [17].

Binnen de deelprojecten is de volgende werkwijze gevolgd:

- ***Werven van de deelnemers binnen dit deelproject***

Tijdens het werven van deelnemers is vooral gelet op de bekendheid van ondernemers met kwaliteitszorg. Ondernemers die op het eigen bedrijf reeds kwaliteitzorg toepassen zien de voordelen van deze systematiek. Men heeft een structuur voor het nakomen van afspraken, waardoor er een basis ligt voor ketenzorg.

- ***Inventarisatie van bestaande ketenkennis***

Voor het opzetten van een samenwerkingsverband in een keten en een daarbij passende zorgsystematiek zijn veel aandachtspunten die moeten worden geregeld. Daartoe is gezocht naar bestaande ketenkennis waarin dergelijke onderwerpen worden behandeld. Door de looptijd van het project kan de informatie enigszins gedateerd zijn.

- ***Inventarisatie van het ketenvoortbrengingsproces***

Door interviews met de projectdeelnemers te houden is de keten in kaart gebracht. Hieruit is een goed beeld ontstaan van de betreffende ketens. Vervolgens is met de projectdeelnemers geïnventariseerd waar nog knel- of aandachtspunten waren in de verschillende relaties in de keten. Van alle gesprekken is een verslag gemaakt (Bijlage 2 en 3). Dit werd teruggekoppeld met de personen waarmee het gesprek was gehouden, om misverstanden te voorkomen. De uitkomsten zijn niet alleen gebruikt bij de inventarisatie van knel- en aandachtspunten, maar ook bij het beschrijven van het ketenvoortbrengingsproces. Het ketenvoortbrengingsproces is uitgebreid in kaart gebracht (Bijlage 1) door de informatiestromen tussen exporteur en telersvereniging te beschrijven aan de hand van de voorbeeld procedures beschreven in het te ontwikkelen Handboek Ketenzorg Glastuinbouw.

- ***Ontwikkelen en toetsen van de ketenzorgsystematiek;***

Gedurende de looptijd van het project is constant gewerkt aan het ontwikkelen van een ketenzorgsystematiek. Eerst zijn alle essentiële informatiestromen in de relatie tussen twee opeenvolgende schakels in kaart gebracht. Vervolgens zijn uit de informatiestromen de kritische beheerspunten geanalyseerd. Dit zijn de aandachtsgebieden die cruciaal zijn voor het succes van de keten, en dus goede afspraken en borging behoeven. Deze zijn middels een vragenlijst in de praktijk getoetst.

- ***Oplossingen voor de keten.***

Middels interviews met de projectdeelnemers zijn de knel- en aandachtspunten in de ketens naar voren gekomen. Om deze punten op te lossen zijn gesprekken georganiseerd met de ketenpartners. Tijdens deze gesprekken zijn concrete actiepunten opgesteld die vervolgens ter uitvoering op de agenda van de ketenpartners werden gezet. Het ontwikkelde Handboek Ketenzorg Glastuinbouw kan als hulpmiddel dienen om te komen tot oplossingen voor de relaties in de keten.

3 RESULTATEN

In de Algemene rapportage zijn tevens de algemene resultaten met betrekking tot de drie deelprojecten opgenomen. In deze rapportage zullen de specifieke resultaten ten aanzien van het deelproject snijbloemen worden beschreven.

3.1 RESULTAAT WERVEN PROJECTDEELNEMERS

Resultaat werven Telersvereniging Unicum Freesia

Het werven van de telersvereniging verliep minder vlot als gedacht werd. In juli '98 besloot Telersvereniging Unicum aan het project mee te werken. Een belangrijk punt in de onderhandelingen met Unicum was de vertrouwelijkheid van de informatie die tijdens dit project vergaard werd. Het project is gefinancierd door de sector (Productschap Tuinbouw) en er moet dus informatie voor de sector beschikbaar komen. Daarentegen wordt in dit project ingegaan op de relaties van Unicum en deze relaties willen niet dat iedereen zomaar hun vertrouwelijke informatie kan lezen. Nadat dit allemaal was geregeld kon de inventarisatie van de ketens van Unicum beginnen. Contactpersoon voor de afzet werd marketing en salesmanager van Unicum. Contactpersoon voor de leden en leveranciers van Telersvereniging Unicum Freesia werd de operational manager.

Resultaat selectie ketens van Unicum

Om een keten voor dit project te selecteren, werden eerst de voornaamste samenwerkingsverbanden van Telersvereniging Unicum in kaart gebracht. In de werkwijze staat beschreven op welke punten gelet werd. Deze zijn weergegeven in tabellen, die in het bezit zijn van Unicum. Hier volgt een korte beschrijving van de mogelijke schakels in de keten die geselecteerd konden worden.

Unicum werkt samen met een aantal exporteurs, grote en kleine bedrijven. Uit de beschrijving van de ketens bleek dat het van de exporteur afhangt hoe de verdere afzetketen in het ketenproject eruit zal zien. Tevens bleek dat er nog geen samenwerking is tussen exporteurs en veredelaars, waardoor de keten nog niet vastgelegd was bij de keuze voor een exporteur. De spil in deze is de telersvereniging die de verbinding tussen exporteur en veredelaar vormt.

Het product van de telers kan bij een boeketterie worden verwerkt tot kant-en-klare bossen of boeketten voor de exporteur. Telersvereniging Unicum Freesia maakt hier vaak gebruik van (§ 3.2). Veel exporteurs verzorgen het bossen en draaien van boeketten echter zelf op het eigen bedrijf.

De leverancier van uitgangsmateriaal voor de telers is de veredelaar of een bedrijf dat in uitgangsmateriaal voor de freesia's handelt. Dit gaat ook vaak samen. Bij de teelt van bloemen door de kwekers wordt tevens nieuw uitgangsmateriaal geproduceerd. Dit uitgangsmateriaal moet op een bepaald moment vervangen worden, omdat het materiaal niet meer virusvrij is of omdat het assortiment verouderd is. De schakel veredeling staat vaak niet op zichzelf. De bedrijven die veredeling uitvoeren hebben in sommige gevallen een preparatiebedrijf, verzorgen de vermeerdering en doen zelf de in- en verkoop van het uitgangsmateriaal voor de freesia's. Bij selectie van de schakel veredeling kan het zijn dat het geselecteerde bedrijf zich niet beperkt tot veredeling.

Het transport tussen de verschillende schakels wordt verzorgd door eigen transport en groepsvervoer. Het vervoer van de telers naar de overslagpunten van Unicum wordt zowel in eigen vervoer als in groepsvervoer gedaan. Unicum werkt zoveel mogelijk met één transportbedrijf. Een aantal exporteurs hebben het transport naar de distributiecentra van de grootwinkelbedrijven in eigenhand en besteden het alleen uit wanneer ze zelf capaciteit te kort hebben.

De grootwinkelbedrijven die door de exporteurs worden beleverd, zijn allemaal vooraanstaande grootwinkelbedrijven die een hoogwaardig product afzetten. De grootwinkelbedrijven waar de freesia's verkocht worden zijn onder andere gevestigd in Engeland, Zwitserland, Duitsland, Italië en Japan.

Resultaat werven handelaar
In eerdere gesprekken, met deskundigen op het gebied van ketenzorg, werd aangegeven dat de relatie teelt – handel erg interessant was om in eerste instantie te onderzoeken (Algemeen rapportage § 3.2). Na de telersvereniging werd daarom een exporteur van de freesia's benaderd. De introductie werd door de marketing- en salesmanager van Unicum verzorgd. Dit traject nam meer tijd in beslag dan verwacht was, in januari '99 besloot Bunches BV deel te nemen aan dit project. Bunches BV verzorgt zelf de verwerking van de bloemen die door de telers worden aangeleverd. Daardoor wordt de schakel boeketterie niet apart opgenomen in dit project.

Resultaat werven telers (Unicum leden)
Om te voorkomen dat er kostbare tijd verloren zou gaan bij het werven, werden de leden van Unicum tegelijk met de exporteur benaderd. De leden van Unicum werden door de operational manager ingelicht (november '98). De geselecteerde telers kwamen uit drie verschillende productiecentra van Unicum (Huissen, Noord-Holland en het Westland). In totaal werden er vier leden uitgenodigd.

Resultaat werven schakel veredeling
Als laatste werd de schakel veredeling in het project betrokken. De keuze viel op firma J. van den Bos & Zn. Dit bedrijf vertegenwoordigt de schakels: veredeling, preparatie en in- en verkoop van uitgangsmateriaal van freesia's. De leden van Unicum komen vaak in contact met dit bedrijf, omdat zij de preparatie van hun bollen uitbesteden aan dit bedrijf en uitgangsmateriaal van dit bedrijf kopen. De vier leden van Unicum, die hun medewerking verlenen aan dit project, zijn klant bij Van den Bos (preparatie en in- en verkoop van uitgangsmateriaal). De introductie bij van den Bos werd verzorgd door de operational manager van Unicum (januari '99). Tijdens de introductie werd aangegeven dat Van den Bos ook wilde meewerken aan het ketenproject. Om nog meer zicht op de veredeling van freesia te krijgen, werd Freprom (veredeling van freesia's) benaderd (juni '99).

Resultaat werving alle projectdeelnemers
Het was de bedoeling om zoveel mogelijk bedrijven in één keten in het project te betrekken. Het bleek echter niet mogelijk om meer bedrijven in de keten te benaderen, omdat de looptijd van het project hiervoor niet voldoende was. Daardoor kon bijvoorbeeld het grootwinkelbedrijf niet meer in het project betrokken worden. In Tabel 1. wordt de keten schematisch weergegeven. De keten die in dit project bestudeerd werd, werd vertegenwoordigd door de volgende bedrijven: J. van den Bos & Zn., leden Telersvereniging Unicum Freesia, Telersvereniging Unicum Freesia en Bunches BV.

Tabel 1. Weergave van de geselecteerde keten in het ketenproject freesia.

Schakel	*Bedrijven*	*Afspraken, Instructies, Procedures,Etc.*
1) Veredelaar/ vermeerdering	J. van den Bos & Zn.	ISO 9002
2) Preparateur	J. van den Bos & Zn.	ISO 9002
3) Teelt	Unicum Leden	Combizorg
4) Unicum	Marketing & salesmanager en operational manager	Combizorg
5) Transport	(Vaste)transporteur	ISO 9002
6) Boeketterie	Bunches BV	Bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem
7) Veiling	Flora en BVH	
8) Exporteur	Bunches BV	Bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem
9) Transport	Bunches BV	
10) GWB (DC)	DC Afnemer Bunches BV	
11) Transport	Eigen transport	
12) GWB (POS)	Grootwinkelbedrijf en Supermarkt afnemer	
13) Consument	Consument in land van afzet	

GWB = grootwinkelbedrijf, DC = distributiecentrum, POS=point of sale (verkooppunt).

3.2 INVENTARISATIE BESTAANDE KETENKENNIS IN DE FREESIASECTOR

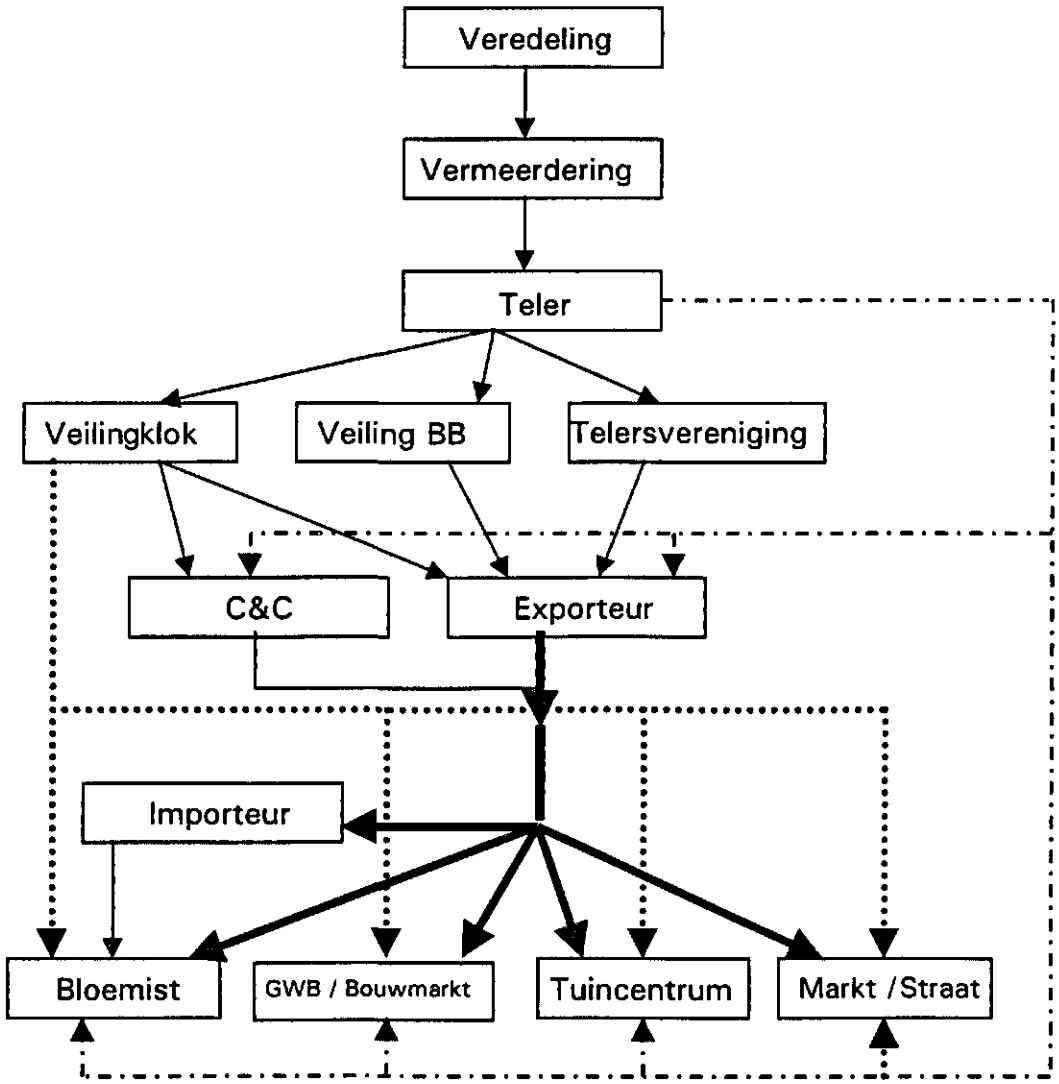
De inventarisatie van bestaande ketenkennis in de freesiasector richtte zich in het Ketenproject freesia voornamelijk op het verkrijgen van een globaal beeld van de markt van de freesia en het inventariseren van knelpunten die bij de verschillende schakels in de ketens, waarin freesia's worden verhandeld, optreden. In eerste instantie zijn oriënterende gesprekken aangegaan met gewasonderzoeker freesia Proefstation Bloemisterij en Glasgroente en productmanager freesia Bloemenveiling Holland. Daarnaast zijn een aantal artikelen en publicaties omtrent dit onderwerp doorgenomen. Er zijn natuurlijk veel uitgebreidere uitwerkingen van de markt van de freesia in omloop (op te vragen bij standsorganisaties). De inventarisatie heeft aan het begin van het project plaatsgevonden. Door veranderingen in de loop van de tijd kan bepaalde informatie achterhaald zijn.

In onderstaande paragraaf wordt kort een beeld geschetst met betrekking tot:
1. De markt van de freesia in het algemeen en de positie van Unicum daarin.
2. Knelpunten per schakel in de totale freesiasector (schakels in de freesia ketens).

3.2.1 Afzetstructuur bloemisterij en de markt van de freesia

Freesia's in het algemeen

Algemene afzetstructuur bloemisterijproducten
De afzetstructuur voor bloemisterijproducten is zeer divers. Hieronder is weergegeven welke productstromen er zijn in de bloemisterijsector (Fig. 1).



Figuur 1. Afzetstructuur bloemisterijproducten.

Algemene afzetstructuur bloemen en planten in de toekomst
Het is de verwachting dat maximaal 15-20%, van de algehele productie van bloemen, verhandeld zal worden door ketens met daarin het grootwinkelbedrijf (GWB). Het marktaandeel van de andere ketens zal 80-85% beslaan. De traditionele bloemist zal volgens de verwachting marktleider blijven. Bij planten is de verwachting dat 40% via het grootwinkelbedrijf zal worden verkocht [15].

Afzet freesia in het algemeen
Zo'n 85% van de freesia's (bloemen) wordt verhandeld via de traditionele kanalen: teler-veiling-inkoper-importerende groothandel/lijnrijder-bloemist. Er zijn in deze ketens veel partijen betrokken, voordat het product uiteindelijk bij de consument terechtkomt [15].

Algemene afzetgebieden freesia

De voornaamste afzetgebieden van de freesia zijn [15]:

- Nederland meer dan 50% (in Nederland voornamelijk verkoop lichtere kwaliteit)
- Duitsland 25% (grootwinkelbedrijf (GWB))
- Engeland Voornamelijk GWB
- Frankrijk groeimarkt (GWB, cash & carry)
- Italië groeimarkt (GWB)
- Amerika stabiel (klein percentage)
- Japan stabiel (klein percentage)

Kleurenassortiment freesia

Op het moment is het totale kleurenassortiment als volgt in te delen [15]:

- wit >50%
- geel >30%
- blauw <10%
- rood, roze <10%

Grootwinkelbedrijven vinden het heel belangrijk meerder kleuren freesia's in de winkel te hebben.

Productiegebieden van freesia's

De productie en export van freesia's vindt voornamelijk plaats in Nederland. Andere productiecentra waar ook export van freesia's plaatsvindt, zijn: Zuid-Engeland (kanaaleilanden) en Guernsy (meer gericht op afzet gedeelte van de keten, de naspeurbaarheid via een barcode systeem).

Productie van freesia's in Nederland

In 1997 besloeg het areaal freesia's onder glas 249 ha [9] (het areaal onder glas is gebaseerd op CBS cijfers). De freesia telers waren gezamenlijk goed voor een productie van 461 miljoen stelen en een gezamenlijke omzet van 138 miljoen gulden [1].

Afzetstructuur Unicum

Afzet Unicum

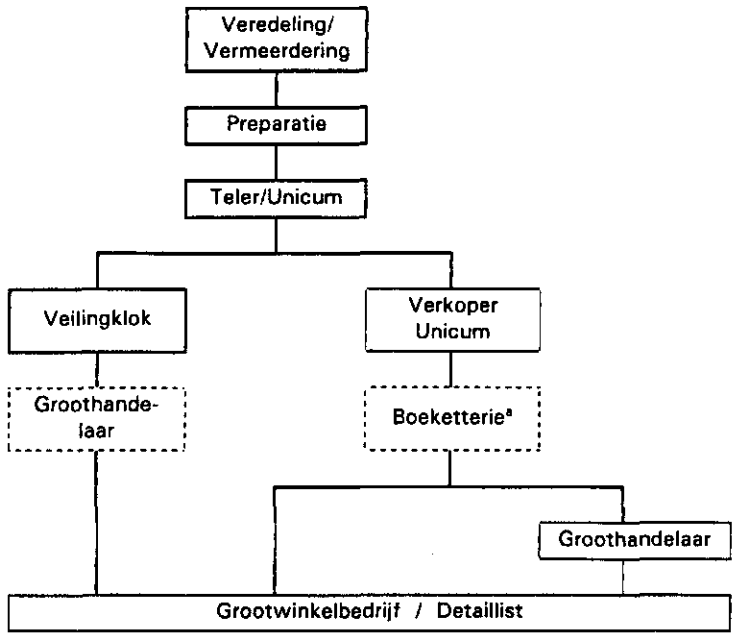
De leden van Unicum zetten gemiddeld 25-30% van de door hun geproduceerde stelen af via Unicum, de rest wordt geveild. Telersvereniging Unicum Freesia heeft goed georganiseerde afzetketens. Er zijn in deze ketens duidelijke productspecificaties en voorschriften voor verpakken en watertemperatuur, etc. De traditionele afzetketens van freesia bevatten meer schakels dan de afzetketen van Unicum. Hierdoor wordt de kans op fouten verkleind bij Unicum.

Telersvereniging Unicum Freesia zet de freesia's voornamelijk af naar grootwinkelbedrijven [7]. Zij zetten hun product zowel via de klok als direct via groothandel, exporteur /importeur af. De administratieve en financiële afhandeling verloopt echter via de veiling. Dit houdt in dat er niet buiten de veiling om freesia's worden verhandeld. Directe export /verhandeling zonder tussenkomst van de veiling is dus niet mogelijk met Unicum. In figuur 2 wordt de afzetstructuur van Unicum getoond.

Productie van freesia's door Unicum

De leden van Unicum telen gezamenlijk zo'n 54 ha freesia's onder glas [9]. Dit is ongeveer 20% van het totale areaal in Nederland. Dit areaal wordt slechts door 32 leden geteeld, ongeveer 10% van alle freesia telers [9]. De gemiddelde bedrijfsgrootte van de

leden van Unicum is dan ook groter dan het gemiddelde van alle freesia telers in Nederland. Daarnaast zijn er relatief veel leden die assimilatiebelichting gebruiken tijdens de teelt van de freesia [9].



Figuur 2. Afzetstructuur telersvereniging Unicum. Het transport is de verbinding tussen de schakels. * Ongeveer 50% van de verkoop wordt door de boeketterie verwerkt.

3.2.2 Knelpunten per schakel

Tijdens de inventariserende gesprekken kwamen een aantal knelpunten van de verschillende schakels naar voren. Deze zijn aangevuld met knelpunten verkregen uit de literatuur.

Knelpunten bij de consument

- te iel [12]
- geen mooie bloem [12]
- ouderwets en ziekenhuis-imago [11, 12, 13]
- slechte prijs / volume verhouding t.o.v. andere producten [13, 14]
- prijsperceptie van freesia; in Nederland wordt de freesia te veel gezien als een goedkope bloem (Duitsland 2.99 Duitse Mark, Groot-Britannië 3.99 Pond Sterling) [14]
- geen productinformatie, promotie materiaal beschikbaar (foto's, posters, media) [9]
- probleembeleving bij consumenten [11, 13]
  - * achteruitgang van de geur (belangrijk)
  - * problemen met uitkomen (als ze te rauw worden geoogst)
  - * bij gesprongen knoppen verwacht de consument snelle uitbloei
  - * kleurvastheid (bij veel kleurtjes loopt de kleur terug (rood/roze/blauw))
  - * vaasleven te kort

Knelpunten bij detaillisten (grootwinkelbedrijf)

- het begrip van de freesiasector is niet optimaal. Het GWB hangt een industriële benadering van het product aan, met bijvoorbeeld foutpercentages die niet hoger mogen worden dan 1%. Zij verlangen zeer grote uniformiteit [15].
- het grootwinkelbedrijf wil weten hoe de kwaliteit van het product in de keten geborgd wordt [7].

Knelpunt bij detaillisten (bloemisten)

De bloemisten in Nederland, Duitsland en de meeste in Groot-Brittannië hebben geen problemen met de kwaliteit van de freesia [11, 13]. De bloemisten die wel problemen hebben met de kwaliteit zijn voornamelijk ontevreden over:

- ouderwets en ziekenhuis imago [11, 13]
- gebruiksmogelijkheden [11] (anno 1998 meer gebruiksmogelijkheden, trendy [9])
- moeilijke bloem om te verkopen, doordat de knoppen snel openspringen en de freesia toont maar twee dagen aantrekkelijk en vers voor de consument [13]
- rijpheidsstadium (gewenste rijpheid wordt niet aangegeven) [11, 13]
- uniformiteit per bos [11, 13]
- te weinig bloemen per kam [11, 13]
- te weinig bloemisten geven snijbloemenvoedsel mee aan de freesia [15]
- het open komen van de bloemen (mate of aantal knoppen dat open komt wordt niet in de artikelen vermeld) [11, 13]
- bloemisten weinig bekend met productinformatie die ze kunnen krijgen [13]
- ter promotie zouden freesia's met productinformatie bij de bloemist neergezet moeten worden (in Duitsland is een dergelijke poging mislukt) [7].

Knelpunten bij groothandel en exporteur (veilinginkoop)

- onzeker, onbetrouwbaar aanbod (onregelmatig, kwaliteit) [3, 14]
- nieuwe rassen zijn te kort verkrijgbaar (ze zijn er alleen in het voorjaar). De nieuwe soorten komen in één keer op de markt [14]
- uitleg naar klanten [14] (Er is geen uitwisseling van productinformatie).
- de inkopers houden geen rekening met de geur van de bloem bij de inkoop (informatie komt niet door) [14].
- Japan keuring kan alleen op veiling Aalsmeer. De commissionairs op BVH leveren freesia's aan exporteurs VBA, die ze vervolgens naar Japan exporteren (klein knelpunt) [7].
- in het buitenland zouden meer bloemisten de freesia's op water aangeleverd willen krijgen [13].
- Engeland wil mixed-bossen [13].

Knelpunten veiling (algemeen freesia aanbod)

- Er is te weinig regelmaat in het freesia aanbod (piek-, dalperiode en bepaalde segmenten) [14]
- Informatie-terugkoppeling naar aanvoerders en veredelaars moet beter [14]
- Informatie over het product, kwaliteitsklassen en productie wijze (MPS), is moeilijk via de klok te communiceren [15].

Knelpunten teelt (bloemen)

- de planning van de oogst [8]
- het inspelen op de markt vraag is moeilijk (ras eigenschappen, breed asssortiment (kleurenpallet)) [9]
- de kwaliteit van freesia in de hete zomers is problematisch, in een gewone zomer is de kwaliteit matig. In de zomermaanden wordt 10 –15% van de jaar aanvoer aangevoerd [4, 11]
- de opbrengsten in de zomer zijn zeer wisselend [11]
- rijpheidstadia binnen een bos verschillen te veel [1, 3]
- gezond plantmateriaal [9]
- geurend assortiment [9]
- insectenvrije teelt [9]

Knelpunten preparatie
- onvoldoende afstemming tussen preparateur en teler over de rijpheid van de bollen, waardoor bollen te rijp of te rauw afgeleverd worden [4].

Knelpunten vermeerdering
- kwaliteit van het in Nederland gebruikte plantmateriaal neemt geleidelijk af. Dit kan op termijn een bedreiging voor de kwaliteit van het aanbod zijn [11, 14].

Knelpunten veredeling
- nieuwe witte en gele freesia's zijn niet onderscheidend genoeg voor de markt [8]
- temperatuurgevoeligheid van de freesia's is te groot (aanleg en uitgroei) [3, 14, 15]
- gestreepte freesia's schaars en kort verkrijgbaar [2]
- veredeling was voornamelijk geconcentreerd op teelt en nauwelijks op schakels na de veiling. Korte termijn, geen ketengedachte. [14]
- introductie van nieuwe rassen vaak te fragmentarisch [14]
- weinig marketing bij productvernieuwing (bv marketing middels fotomateriaal, meestal geen productinformatie vooraf) [7]
- te weinig productvernieuwing [14]
- productvernieuwing moet ook uitwendig zichtbaar zijn (tros freesia, freesia met blad) [14]
- te weinig segmentatie (bijv. gewichtscode, geur en kleur) [14]
- geen blauwe geurende freesia's [11]
- Introductiebeleid wordt niet gezamenlijk (de verschillende bedrijven in de keten) opgepakt [9]

Knelpunten in de keten
- weinig doorstroming van informatie door de keten heen [14, 15]
- betrouwbaarheid totale product freesia (houdbaarheid / aanvoer) [14]
- het indrogen van gesneden freesia's in de keten, waardoor kwaliteit van de freesia snel achteruitgaat [15]
- te weinig wederzijds begrip tussen de ketenpartners [15]

Samenvatting
Samenvattend kan gesteld worden dat er nog het een en ander valt te verbeteren aan de betrouwbaarheid van de freesia door de hele keten heen (productkwaliteit en afstemming vraag en aanbod). In iedere schakel worden wel knelpunten genoemd aangaande deze punten. Door meer informatie-doorstroming in de keten te bewerkstelligen zouden een heel aantal knelpunten worden opgelost. Tijdens de inventarisatie bleek ook dat vrijwel elke schakel meer informatie doorgespeeld wil krijgen. Wanneer elke schakel hier meer aan zou werken, kan de neerwaartse spiraal waarin de het product freesia zich lange tijd heeft bevonden, misschien omgebogen worden.

3.3 BESCHRIJVING VAN HET KETENVOORTBRENGINGSPROCES

In dit hoofdstuk wordt de pilotketen beschreven. Het gaat om de keten Bunches BV-Telersvereniging Unicum Freesia-J. van den Bos & Zn.. Het ketenvoortbrengingsproces is in kaart gebracht door de informatiestromen tussen de bedrijven in de keten te beschrijven in specifieke procedures voor die relatie (Bijlage 1. Beschrijving van de informatiestromen in de relatie Bunches BV-Unicum en Unicum-Van den Bos). In de bijlagen 2.1, 2.2 en 2.3 is respectievelijk een uitgebreide beschrijving te vinden van de organisatie en de werkwijze op de volgende bedrijven: Bunches BV, Telersvereniging Unicum

Freesia en J. van den Bos & Zn. In deze beschrijvingen blijkt dat de relatie tussen Bunches BV en Unicum en de relatie tussen Unicum en Van den Bos heel verschillend is, wat weerslag heeft op de informatiestromen tussen de ketenpartners.

Beschrijving informatiestroom tussen Bunches BV en Telersvereniging Unicum Freesia
Na gesprekken gevoerd te hebben met de vertegenwoordigers van Bunches en Unicum zijn de informatiestromen tussen beide bedrijven uitgebreid beschreven in procedures (Bijlage 1.1. Informatiestromen tussen Bunches en Unicum). De bedrijven hebben een goede relatie met elkaar en dat uit zich in weinig problemen in de relatie (Bijlage 2.1. Beschrijving Bunches BV en Bijlage 2.2. Beschrijving Telersvereniging Unicum). In voorgaande drie jaren hebben beide partijen met elkaar problemen opgelost, bijvoorbeeld voor het bestellen van het product en de logistiek. Wat betreft bestellen product, afstemmen vraag & aanbod op termijn, leveringsovereenkomst en logistiek zijn er al duidelijke afspraken gemaakt. Dit betekent echter niet dat alles geborgd is. Daarnaast zijn er ook nog meer gebieden waarop afspraken gemaakt kunnen worden om de relatie nog meer te verbeteren (bijv. marketing).

Unicum werkt in de keten samen met enkele dienstverleners. Op Bloemenveiling Holland worden de producten van de verschillende telers verzameld en wordt tevens de financiele en administratieve afhandeling voor Unicum verzorgd. Daarnaast werkt Unicum natuurlijk samen met een aantal transporteurs, er wordt wel zoveel mogelijk met een vaste transporteur gewerkt om fouten te voorkomen. De relatie met Bloemenveiling Holland (BVH) en transporteurs moet ook geborgd worden. Dit uit zich in bijvoorbeeld in het opstellen van afspraken tussen beide schakels. Telersvereniging Unicum is zelf actief geweest in het opstellen van dergelijke beschrijvingen. Deze zijn gebaseerd op de kwaliteitszorgprincipes. Een transporteur is zelf ISO 9002 gecertificeerd en Unicum heeft een hele goede band met deze transporteur waardoor de borging tussen deze twee niet uitgebreid hoeft te zijn door middel van allerlei registraties.

Beschrijving informatiestroom tussen Telersvereniging Unicum en Van den Bos
Deze twee ketenpartners komen veel in aanraking met elkaar, doordat beide grote partijen in de freesiasector zijn. Contact is voornamelijk gebaseerd op de individuele contacten die Van den Bos heeft met de leden van Unicum (Bijlage 2.3. Beschrijving J. van den Bos & Zn). Ze staan beide open om gesprekken aan te gaan en op die manier relaties met toeleveranciers en afnemers te verbeteren.

Uit de beschrijving van de informatiestromen blijkt dat in de individuele relatie al een aantal zaken rondom communicatie met telers geborgd zijn doordat Van den Bos gecertificeerd is voor ISO 9002. Transport wordt bijvoorbeeld door Van den Bos zelf geregeld en daar is dan ook een beschrijving van opgenomen in het handboek van Van den Bos. Er was ook een tweetal documenten waarin een beschrijving was gegeven van afspraken op het gebied van leveringsvoorwaarden, reclame, klachten, specificaties, afwijkingen enz. De documenten waren:

1. Algemene verkoop- en leveringsvoorwaarden met betrekking tot handel in plant-/teeltmateriaal van freesiarassen in Nederland (A.V.L.F.N.-voorwaarden)
2. Algemene voorwaarden voor dienstverlening en werkzaamheden zijdens bloembollenhandel en preparatiebedrijf J. van den Bos & Zn. B.V.

Van den Bos verenigt meerdere ketenactiviteiten in het bedrijf. Zij vertegenwoordigt: vermeerdering, veredeling, preparatie en in- en verkoop van bollen en knollen. In één procedure wordt een algemene beschrijving gegeven van mogelijke informatiestromen tussen telers en Van den Bos (Bijlage 1.2). Mocht er voor verduidelijking in de (individu-

ele) relatie een aantal opmerkingen nodig zijn per bedrijfsonderdeel, worden deze apart opgenomen in een procedure. Deze opmerkingen worden dan in de procedure geplaatst onder een kopje "5.6 Aanvullende opmerkingen voor de verschillende bedrijfsactiviteiten" (Bijlage 1.2).

3.4 KETENZORGSYSTEMATIEK

In deze paragraaf wordt de ontwikkeling van de ketenzorgsystematiek beschreven en de toetsing van deze systematiek.

3.4.1 Ontwikkeling ketenzorgsystematiek

Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek is in eerste instantie vooral iets geweest wat 'achter de schrijftafel' door het projectteam is gedaan. Op basis van verschillende gesprekken die binnen de deelprojecten zijn gevoerd, zijn alle informatiestromen in een relatie tussen twee opeenvolgende schakels in kaart gebracht. Vervolgens is de set van informatiestromen gerubriceerd in acht kritische beheerspunten. Dit zijn de aandachtsgebieden tussen twee opeenvolgende schakels in een keten die cruciaal zijn voor het succes van de keten, en dus goede afspraken en borging behoeven. Hoe deze exact tot stand zijn gekomen wordt beschreven in § 3.4.1. van het Algemeen rapport Ketenbeheer.
De acht kritische beheerspunten die hier uit voort zijn gekomen, zijn de volgende:

- Het uitwisselen van algemene productinformatie
- Het afstemmen van vraag en aanbod op termijn
- Informatiestroom bij het bestellen van het product
- Leveringsovereenkomst
- Klachtenbehandeling
- Logistiek en informatie
- Marktbewerking en productontwikkeling
- Informatie-uitwisseling en het maken van afspraken in het ketenplatform

De acht kritische beheerspunten zouden waarnodig geborgd moeten worden. Eén manier om afspraken te borgen en te laten zien dat ze geborgd zijn, is gebruik te maken van kwaliteitszorgprincipes. Daarom is van elk kritische beheerspunt in de relatie tussen twee schakels een procedure uitgewerkt. Deze procedures zijn voorbeeldbeschrijvingen en geven weer hoe een samenwerkingsverband tussen twee schakels in de keten kan worden vormgegeven. Omdat iedere keten zijn eigen specifieke werkwijze heeft, zijn deze procedures (en bijbehorende werkinstructies) zo opgesteld dat zij gemakkelijk keteneigen kunnen worden gemaakt. De procedures, werkinstructies en formulieren die ontwikkeld zijn voor de acht kritische beheerspunten, zijn opgenomen in het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw [16].

3.4.2 Toetsen ketenzorgsystematiek

In de werkwijze zijn toetsingsmomenten van de ketenzorgsystematiek beschreven (§ 2.4.2).

1. Toetsing van de relevantie van de acht kritische beheerspunten.
Aan de ketenpartners werd gevraagd hoe belangrijk zij de acht kritische beheerspunten in de relatie met de andere ketenpartners vonden. Dit konden zij aangeven op een schaal van 1 (totaal onbelangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk). Bij vrijwel iedereen scoorden de acht afzonderlijke punten een 4 tot 5 (Bijlage 3). Daarnaast werd er door de ketenpartners geen aanvulling op de acht punten gegeven, wat betekent dat de acht kritische beheerspunten het voortbrengingsproces tussen de ketenpartners afdekken.

Alleen exportbedrijf Bunches BV gaf een aantal lagere scores. Dit werd veroorzaakt doordat zij een lage score gaven als er geen problemen waren bij betreffende punten. De relatie is al goed en daardoor waren er een aantal lagere scores (Bijlage 3.1. Verslag gesprek Bunches over de kritische beheerspunten in de relatie met Unicum).

2. Toetsing van de opzet van procedures

Na voorgaande blijkt dat de acht kritische beheerspunten de basis zijn voor het verder ontwikkelen van het ketenzorgsysteem. Dit ketenzorgsysteem krijgt in de praktijk vorm door gezamenlijke afspraken over de acht kritische beheerspunten te maken. Deze afspraken kunnen worden verwoord in uitgeschreven procedures per kritisch punt. Het geheel van procedures vormt uiteindelijk het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw (§ 3.5). Dit Handboek Ketenzorg Glastuinbouw [16] is voor een groot deel geschreven op basis van de aanwezige kennis bij het projectteam, literatuurstudie en informatie uit de praktijk. Het deelproject Freesia heeft, net als de andere deelprojecten, gefungeerd om het te ontwikkelen handboek vorm te geven. De test bestond uit voorleggen van het concept Handboek Ketenzorg Glastuinbouw aan de projectdeelnemers. De belangrijkste reacties op dit handboek waren:

- De projectdeelnemers zien het handboek vooral als een praktische hulpmiddel, te gebruiken voor het structureren van hun relatie met ketenpartners. Vooral bij het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden kunnen uit het handboek elementen worden gehaald, die van belang zijn voor het structureren en verbeteren van relaties.
- Het handboek is een compleet geheel waar geen aspecten in gemist worden (misschien te uitgebreid zelfs).
- Over het algemeen vond men het handboek duidelijk en praktisch toepasbaar, verschillende personen merkten echter op dat bij de invoering van de ontwikkelde systematiek begeleiding nodig zal zijn. Hiervan is het ketenteam zich bewust.
- Het handboek was naar mening van de projectdeelnemers moeilijk leesbaar, zeker voor diegenen, die nog nooit met het onderwerp kwaliteitszorg of ketenzorg in aanraking zijn geweest. Middels enkele wijzigingen in het handboek is de leesbaarheid verhoogd.

In de praktijk is aanzet gegeven tot het beschrijven van een voorbeeldprocedure uit het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw. Samen met de marketing & salesmanager van Unicum is een beschrijving gemaakt voor de procedure Logistiek en Informatie tussen Telersvereniging Unicum Freesia en Bunches BV (Bijlage 1). Hij gaf aan dat de procedure bruikbaar was. Maar deelde tevens mee dat je je als gebruiker goed moet afvragen wat noodzakelijk is om te borgen in de betreffende relatie. Daarmee doelde hij op: geen overleg om maar te overleggen, niet te veel registraties als je al een goede band hebt en er is altijd al veel direct contact doordat de ketenpartners elkaar frequent aan de telefoon hebben. Dat de ketenzorgsystematiek aansluit bij de praktijk, bleek uit het feit dat Unicum zelf concept afspraken met een vaste transporteur op papier heeft gezet (Overeenkomst Logistiek) en dat ook met andere transporteurs en BVH zal doen.

3. Toetsing van het gebruik van de procedures

Telersvereniging Unicum zal het gebruik van de Overeenkomst Logistiek met het transportbedrijf gaan evalueren, dit zal echter buiten de project tijd vallen. Bij deze reactie zal het verder blijven. Doordat binnen de projecttijd veel tijd is besteed aan het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek en het werven van projectdeelnemers heeft toetsing in de praktijk niet binnen de looptijd van dit project plaatsgevonden.

4. Theoretische toets
Door gebruik te maken van de voorbeeldprocedures zijn de informatiestromen in de relatie Bunches BV–Unicum (acht procedures) en Unicum–Van den Bos (één procedure) beschreven door de projectmedewerker (Bijlage 1 en §3.5.4). De projectmedewerker kon aan de hand van de acht voorbeeldprocedures een helder beeld geven van de informatiestromen tussen de projectdeelnemers. Aan de hand van de beschreven uitgangssituatie kunnen de partners verder gaan met het verbeteren van de bestaande situatie.

3.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN

3.5.1 Vaststellen aandachtsgebieden in de keten

In de werkwijze staat beschreven hoe de aandachtsgebieden en knelpunten in de relaties vastgesteld zijn (§2.5.1). In de bijlagen wordt verslag gedaan van de gesprekken met de ketenpartners (Bijlage 3. Verslag gesprekken over de kritische beheerspunten in de verschillende relaties). In deze gesprekken hebben de ketenpartners verteld wat zij als knel- of aandachtspunt zien in de relatie met de andere ketenpartner. Uit deze inventarisatie bleek ook of er een aantal gezamenlijke of eenzijdige aandachtspunten een oplossing binnen de relatie behoeven (Bijlage 4. Beschrijving van de gezamenlijke knel- of aandachtspunten binnen een relatie).

De telers in dit project hebben hun mening gegeven over de verschillende aandachtspunten in de "relaties" die zij in de jaren opgebouwd hebben, o.a. in de relatie met Van den Bos of exporteurs (Bijlage 3.3). Deze reacties zijn meegenomen in het bepalen van de aandachtspunten tussen de telersvereniging en de andere projectdeelnemers. De leden geven overigens duidelijk aan dat zij niet op de stoel van de managers van Unicum willen gaan zitten. Ieder heeft zijn eigen taken binnen de telersvereniging.

Zoals in de werkwijze genoemd, is er ook een oriënterend gesprek geweest met de veredelaar bij Freprom. Het gesprek is verwerkt in het verslag van J. van den Bos & Zn. (Bijlage 2.3). De veredelaar geeft aan dat er meer moeite gedaan zou moeten worden om afnemers en consumenten bekend te maken met de mogelijkheden die het product freesia's biedt (segmentatie). Er wordt dan ook aangegeven dat er meer promotionele activiteiten ondernomen moeten worden. Verder wordt een algemeen punt aangegeven over het testen van nieuwe en bestaande rassen. De veredelaar vindt dat de tests niet optimaal zijn, omdat veel rassen worden getest binnen de bedrijfs- en klimaatomstandigheden van één bedrijf. Terwijl de soorten heel verschillend reageren per bedrijf, doordat de bedrijfs- en klimaatomstandigheden verschillend zijn per bedrijf. Nieuwe rassen kunnen op het testbedrijf dus slecht scoren terwijl ze onder andere omstandigheden een goede aanvulling op het bestaande assortiment zijn.

Hieronder volgt een samenvatting van vastgestelde aandachtsgebieden. Als eerste wordt een verslag gegeven van de aandachtsgebieden tussen Unicum en Van den Bos, ten tweede de aandachtspunten in de relatie Bunches BV en Unicum.

Unicum en Van den Bos

In een gesprekken met vertegenwoordigers van beide bedrijven zijn suggesties aangedragen voor het verbeteren van communicatie tussen bedrijven in ketens. Alle genoemde suggesties zijn beschreven in de bijlagen (Bijlagen 3.4 en 3.5). Uit de gesprekken kwamen een aantal gezamenlijke punten naar voren (Bijlage 4.2). Hier volgen enkele suggesties:

- Inzicht verschaffen in het beleid wat door de bedrijven gevoerd gaat worden;
- Productontwikkeling en marktbenadering;
- Afstemming vraag- en aanbodprognose

Bunches BV en Unicum

Bunches en Unicum hebben zoals eerder genoemd al een zeer goede relatie opgebouwd. Toch waren in deze relatie voldoende verbeterpunten op te noemen om een gesprek aan te gaan, waarin naar oplossingen werd gezocht voor een verdere verbetering van de relatie (§ 3.5.2). Deze verbeterpunten lagen voornamelijk op het vlak van uitwisseling van productinformatie, het ondernemen van gezamenlijke marketingactiviteiten en het sturen van productkwaliteit (o.a. snijrijpheid en houdbaarheid). De volgende verbeterpunten werden aangedragen:

- Betere afstemming over de snijrijpheid van de freesia's
- Uitwisselen van kwartaalaanbod
- Seizoensinvloeden c.q. aanpassingen in het seizoen bespreken
- Marktbenadering en productontwikkeling met elkaar verbeteren
- Ontwikkelen nieuwe concepten
- Verbeteren van de kwaliteit van de kam door het jaar heen (specificatie)
- Marktbezoek grootwinkelbedrijven plannen
- Beter houdbare rassen produceren

Alle genoemde aandachts- en knelpunten zijn beschreven in de bijlagen (Bijlagen 3.1 en 3.2). Uit deze beschrijvingen waren een aantal gezamenlijke aandachts- en knelpunten te herleiden (Bijlage 4.1).

3.5.2 Vaststellen oplossingen voor de keten

De oplossing van een aantal aandachtspunten is vastgesteld volgens de beschreven werkwijze (§ 2.5). Er werden gesprekken georganiseerd tussen de ketenpartners. Deze zijn in verslagen voor de ketenpartners uitgewerkt (Bijlage 5). Eén van de aangedragen oplossingen was het organiseren van een excursie naar Bunches BV en Van den Bos. Door de excursie zouden de projectdeelnemers meer inzicht krijgen in elkaars bedrijfsvoering.

Gesprek tussen Telersvereniging Unicum Freesia en J. van den Bos & Zn.

Het gesprek tussen beide bedrijven werd gevoerd onder begeleiding van een procesbegeleider. Hij presenteerde de bedrijven de resultaten van voorgaande individuele gesprekken. Het verslag van dit gesprek wordt weergegeven in Bijlage 5.1. In het gesprek werden onder andere voorstellen gedaan om elkaar beter te leren kennen. Een aantal van deze voorstellen was:

- Organiseren van een excursie
- Opzetten meer gestructureerd overleg en meedenken met elkaar
- Acties van ketenpartners op elkaar afstemmen
- Duidelijk afspraken maken omtrent elkaars taken in de keten.

Gesprek tussen Bunches BV en Telersvereniging Unicum Freesia
Dit gesprek werd gevoerd onder begeleiding van de projectmedewerker PBG. Allereerst werden de gezamenlijke aandachtspunten doorgenomen (Bijlage 4.1), vervolgens werden oplossingen bedacht. Het verslag van dit gesprek wordt weergegeven in de bijlagen (Bijlage 5.2).

Er werden in dit gesprek direct concrete oplossingen aangedragen voor een aantal van de aangedragen gezamenlijke aandachtspunten. De partijen waren al actief om een aantal hiervan op te lossen (Bijlage 5.2). Het resultaat van deze discussie was dat voor beide partijen duidelijker werd welke acties allemaal ondernomen konden worden om de relatie te verbeteren. Tevens kregen beide partijen inzicht in elkaars bedrijfsvoering. Een aantal van de actiepunten is:

- Het beschrijven van de eigenschappen van freesiarassen
- Het ontwikkelen van fotomateriaal voor de rijpheidsstadia van de freesia's
- Het afstemmen van promotie acties
- Afnemer Bunches inlichten over nieuwe (voor)behandelingsmethoden
- "Gezamenlijk" bezoeken grootwinkelbedrijf

Excursie ketenproject van leden Unicum naar Bunches
De leden van Unicum (inclusief managers) die aan dit project deelnamen werden, naast het fungeren als klankbord, in dit project betrokken door bij Bunches BV op excursie te gaan. Deze excursie had de volgende doelen:

- Kennismaking schakel Teelt en Bunches, zodat je weet met wie je zaken doet.
- Inzicht verkrijgen in de bedrijfvoering van de exporteur.

Als eerste vond een korte kennismaking plaats, vervolgens werd een rondleiding door de box verzorgd en tenslotte was er nog ruimte voor discussie. Na evaluatie bleken de gestelde doelen van de excursie behaald te zijn. De excursie is beschreven in de bijlagen (Bijlage 6).

In de inventarisatie van aandachtspunten in de relatie van zowel de leden van Unicum als Bunches BV was aangegeven dat beiden meer inzicht in elkaars werkwijze wilden krijgen. Bunches gaf aan nog bij de telers op excursie te gaan. Bunches BV heeft een aantal vaste leveranciers, enkele van deze leden waren daarom ook uitgenodigd door Bunches BV. Door deze excursie is een aanzet gegeven om een aandachtspunt binnen de relatie Unicum – Bunches BV op te lossen (inzicht in elkaar vergroten).

3.5.3 Systematiek / handboek / procedures

Een oplossing voor de gevonden aandachtspunten is het gebruik van een ketenzorgsystematiek. De kern van de ketenzorgsystematiek is uitgewerkt in een achttal procedures. Dit zijn voorbeeldprocedures, die door de betreffende ketenpartners zelf verder uitgewerkt moeten worden. Het geven van een aantal voorbeeldprocedures om hiermee het achttal kritische beheerspunten voor een optimale informatie-uitwisseling af te dekken alleen is niet voldoende. Om er mee te kunnen werken is ook zicht nodig op de inhoud, structuur, samenhang, etc. Al deze onderdelen gezamenlijk geven daadwerkelijk inhoud aan de Ketenzorgsystematiek. Hoe de systematiek moet worden gezien wordt in het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw [16] verder verduidelijkt. Hierin is tevens een stappenplan opgenomen voor het ketenspecifiek maken van de voorbeeldprocedures. Het 'Handboek Ketenzorg Glastuinbouw' is één van de tastbare resultaten van het project.

Met de procedures kunnen de acht kritische beheerspunten met betrekking tot informatie-uitwisseling tussen ketenpartners worden beschreven. Voorbeeldprocedures dienen per ketenrelatie te worden verbijzonderd. De voorbeeldprocedures zijn hierbij een hulpmiddel om te kunnen bepalen wat partijen in de keten zoal met elkaar kunnen afspreken en hoe zij de afspraken levendig, controleerbaar en voor verbetering vatbaar houden.

Ketenpartners kunnen dus van het Handboek gebruik maken door gevonden oplossingen voor knel- en aandachtspunten (aandachtsgebieden) in voorbeeldprocedure(s) uit te werken.

3.5.4 Specificering handboek voor projectdeelnemers

In de praktijk is aanzet gegeven tot het beschrijven van een voorbeeldprocedure uit het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw. Samen met de marketing & salesmanager van Unicum is een beschrijving gemaakt voor de procedure Logistiek en Informatie tussen Telersvereniging Unicum Freesia en Bunches BV (Bijlage 1). Met de praktijk heeft er verder geen specificering plaatsgevonden van de voorbeeldprocedures. De projectmedewerker heeft vervolgens zelf de procedures beschreven door gebruikt te maken van de informatie die verschaft is tijdens de gesprekken met de ketenpartners. Door gebruik te maken van de voorbeeldprocedures zijn de informatiestromen in de relatie Bunches BV–Unicum (acht procedures) en Unicum–Van den Bos (één procedure) beschreven (Bijlage 1). Aan de hand van de beschreven uitgangssituatie kunnen de partners verder gaan met het verbeteren van de bestaande situatie.

Om meerdere redenen is de specificering in praktijk nog niet uitgevoerd. Ten eerste vanwege het feit dat sommige ketenpartners nog onvoldoende samenwerken op basis van vertrouwen en bovendien nog geen gezamenlijk doel nastreven. Dit is een randvoorwaarde voor het werken met een ketenzorgsystematiek. Ten tweede werken sommige ketenpartners dusdanig nauw samen, dat vertrouwen en een gezamenlijk doel vanzelfsprekend zijn. De communicatie tussen de schakels verloopt goed. Wanneer er slechts een klein aantal aandachtspunten tussen de partijen zijn wordt de ketenzorgsystematiek als middel voor optimale communicatie al snel als te uitgebreid middel gezien.

Toch kan de systematiek worden toegepast in beide situaties. Het kan een hulpmiddel zijn om na te gaan welke afspraken reeds gemaakt zijn en welke nog gemaakt moeten worden. In beide gevallen kan dit de ogen openen van ondernemers in de keten. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten. Of men verkrijgt een overzicht van hetgeen er allemaal nog geregeld dient te worden in de ketenrelatie of men ontvangt een bevestiging van datgene dat reeds goed was opgepakt.

Het vergt daarom nog behoorlijk wat tijd om ketenpartners daadwerkelijk volgens de in het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw beschreven methodiek te laten werken. Deze ontbrak binnen de looptijd van dit project, maar is wel gewenst om ketenpartners een stap verder te helpen.

3.5.5 Vertaalslag naar eigen zorgsysteem

Het is logisch dat de afspraken, die je in keten met elkaar maakt, ook zijn weerslag op het eigen bedrijf zullen hebben. Wat spreek je bijvoorbeeld met elkaar af over klachtenbehandeling en hoe komt dit terug in de interne procedure klachtenbehandeling? Hoe verhouden zich de afspraken over het bestellen van het product ten opzichte van de procedure teeltbedrijf oogsten tot en met afzetklaar maken of de procedure handelsbedrijf inkoop?

Er zijn twee manieren waarop de koppeling naar het bedrijfseigen zorgsysteem gemaakt wordt. De eerste koppeling wordt gemaakt door in de procedures te vermelden dat de ketenfunctionaris alle ter zaken doende informatie aan de eigen medewerkers vertelt. De tweede komt voort uit het feit dat de ketenpartners alle drie een bedrijfseigen kwaliteitszorgsysteem hebben (Bunches Quality Control, Combizorgsysteem Telersvereniging Unicum Freesia en Van den Bos ISO 9002). In de beschreven procedures wordt verwezen naar deze bedrijfseigen kwaliteitszorgsystemen. In de procedure Bestellen product tussen Bunches en Unicum wordt bijvoorbeeld verwezen naar Procedure Oogst en afzetklaarmaken in het Combizorgsysteem van Unicum.

De vertaalslag naar het eigen kwaliteitssysteem is op een aantal manieren vormgegeven in het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw. Het belang van de vertaalslag naar de bedrijfseigen systematiek is in het handboek aangegeven. Daarnaast wordt in het bijgevoegde stappenplan hierover het een en ander gemeld. Dit is nader uitgewerkt in een werkinstructie, die speciaal is geschreven voor het maken van deze verbinding / vertaalslag. Binnen elke procedure komt bovendien deze verbinding naar het bedrijfseigen systeem aan bod.

4 DISCUSSIE

4.1 WERVEN VAN PROJECTDEELNEMERS

Het werven van projectdeelnemers verliep in het begin van dit project minder snel dan verwacht. Gelukkig was net voor de kerstperiode het idee opgevat om niet één, maar twee schakels te benaderen, waardoor er toch vaart in het project bleef. Een volgende keer kunnen daarom beter zo snel mogelijk eventuele ketenpartners benaderd worden. Aan de andere kant moet wel goed inzichtelijk zijn waarom je bepaalde ketenpartners kiest en dat is pas mogelijk als je bij de andere ketenpartners geïnventariseerd hebt. Wat dat betreft is een jaar doorlooptijd voor een ketenproject te kort. Voordat je de ketenpartners leert kennen en met elkaar activiteiten gaat ondernemen, is het jaar voorbij. Ook wanneer de ketenzorgsystematiek al ontwikkeld zou zijn, zou het nog moeilijk zijn om goede resultaten met elkaar te boeken binnen een jaar.

Het is wel een goede keus om bij elke ketenpartner geïntroduceerd te worden door de bestaande relatie. Dan ben je wel weer afhankelijk van twee partijen, maar de te werven partner is sneller bereid om mee te werken.

De selectie van de keten die je wilt bestuderen is erg belangrijk. Het moet goed duidelijk zijn dat de relaties met elkaar in die keten ook daadwerkelijk samenwerken, of snel kunnen samenwerken. Wanneer dat niet goed duidelijk is, zal het project zich eerst nog moeten richten op het opzetten en richten van de samenwerking. In dit project is een keuze gemaakt om met een voorlopende ketenspeler van start te gaan. Zij hebben al veel geregeld in de keten, maar samenwerking met verschillende andere schakels was toch nog niet zo vanzelfsprekend. Hieruit blijkt dus dat ketensamenwerking nog niet aan de orde van de dag is binnen de bloemisterijsector. Hierdoor is binnen dit project ook aandacht besteedt aan het richten van de samenwerking (Bijlage 5.2).

4.2 INVENTARISATIE VAN BESTAANDE KETENKENNIS

De telersvereniging Unicum Freesia heeft een goed georganiseerde afzetketen ten opzichte van het gemiddelde van de Nederlandse freesiasector. Wat dat betreft is een keten met Unicum niet representatief voor de gehele freesiasector. Het uitgangspunt was echter dat er veel van de bestaande samenwerkingsverbanden van Unicum geleerd kon worden. Volgende vraag is of het verschil in de pilotketen en de freesiasector ook tot uiting komt in de genoemde knelpunten in de relaties (§ 2.2 en Bijlage 3).

Er is alleen gekeken naar de knelpunten in dezelfde schakels als die in de pilotketen betrokken zijn. De knelpunten die bij groothandel en exporteur gesignaleerd zijn komen niet overeen met die in de keten van Unicum. Zo vraagt Bunches juist om geurende freesia's, terwijl in de keteninventarisatie wordt aangegeven dat de groothandel daar geen rekening mee houdt. Daarnaast is Bunches juist zeer tevreden over het aanbod van Unicum, de betrouwbaarheid en zekerheid.

De knelpunten die aangegeven staan bij de schakel Teelt komen vrij aardig overeen met die van de pilotketen. In de pilotketen zijn het echter punten van verbetering en geen knelpunten. De knelpunten die gelden voor de leveranciers van het uitgangsmateriaal komen overeen met die in de pilotketen.

De gezamenlijke knelpunten die genoemd worden in § 3.2, komen in veel mindere mate overeen. Natuurlijk spelen er dezelfde problemen, maar veel minder (bijvoorbeeld betrouwbaarheid product freesia en het indrogen van bloemen worden niet als aandachtspunt genoemd in de pilotketen). Bij de inventarisatie in de pilotketen viel het echter op dat de ketenpartners eigenlijk behoefte hebben aan beperkte informatie doorstroming, de meeste schakels zijn het er over eens dat ieder voor zijn eigen schakel (expertise) verantwoordelijk is. Door het ketenproject is het wederzijds begrip tussen de ketenpartners wel meer gegroeid, tussen Unicum en Bunches was er al veel begrip.

Aangezien de aandachtspunten in de relatie met leveranciers van uitgangsmateriaal goed overeenkomen en die van de gezamenlijke keten in iets minder mate, is de pilotketen zeker voor betreffende delen representatief voor freesia telend Nederland. Oplossingen die gegeven zijn in de vorm van het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw met voorbeeldprocedures zijn daarom ook bruikbaar voor freesia telend Nederland. Door goede afspraken te maken met betreffende relaties kunnen verbeteringen bewerkstelligd worden.

4.3 INVENTARISATIE KETENVOORTBRENGINGSPROCES

Door het ketenvoortbrengingsproces te inventariseren, in kaart te brengen en dit voor te leggen aan de ketenpartners, hebben de ketenpartners meer inzicht in elkaars werkwijze kunnen verkrijgen. Alle partijen hebben beschrijvingen ontvangen van de bedrijven afzonderlijk. Door het uitbrengen van het ketenhandboek en dit rapport krijgen de ketenpartners een beschrijving van de huidige informatiestromen in hun relatie. Van daar uit kunnen verbeteringen gaan plaatsvinden. In het begin van het project werd aangegeven dat de partijen belang hechten aan de beschrijvingen omdat ze daardoor de huidige situatie in beeld kregen, maar niet minder belangrijk is dat wordt verwacht dat de uiteindelijke afnemer (het grootwinkelbedrijf) dergelijke informatie gaat eisen. De ketenpartners geven aan dat zij naast het voorgenoemde aspect de beschrijvingen ook daadwerkelijk waardevol vinden om meer inzicht in elkaars organisatie en werkwijze te verkrijgen.

Uit de beschrijvingen in de bijlagen blijkt dat er al heel wat afspraken in de pilotketen gemaakt zijn. Als je de beschrijvingen vergelijkt met de voorbeeldprocedures in het ontwikkelde "Handboek Ketenzorg Glastuinbouw" blijkt dat er nog veel meer afspraken te maken zijn in de verschillende relaties in de keten. Er moet natuurlijk worden afgewogen of het maken van meer afspraken ten goede komt van de relatie.

De koppeling tussen de huidige situatie en de inventarisatie van knelpunten en verbeteringen is al gemaakt bij de inventarisatie van aandachtsgebieden en het vinden van oplossingen daarvoor (§ 3.5). Nadat de oplossingen voor de aandachts- of verbeterpunten zijn doorgevoerd, hoort er weer een moment te komen, waarop de bedrijven de beschrijvingen aanpassen aan de nieuw verworven situatie. Als je dit niet doet zal het niet lukken om vanuit de beschreven systematiek verder te gaan met verbeteren en borgen van de ketensamenwerking.

Bij de uitwisseling van informatie tussen ketenpartners moet wel goed duidelijk zijn dat alle informatie vertrouwelijk behandeld wordt. Dit dient zowel door de projectmedewerkers van het Proefstation te gebeuren als door de ketenpartners. Dit zou dan ook in een samenwerkingsovereenkomst van de keten moeten worden opgenomen. Dit wordt door de ketenpartners aangegeven. Daaruit blijkt dat openheid en vertrouwen in elkaar niet vanzelfsprekend is (ook al is er een vorm van samenwerking)

4.4 KETENZORGSYSTEMATIEK

De ontwikkelde ketenzorgsystematiek is helaas niet op alle gewenste manieren getoetst (§ 3.4). Het is noodzakelijk om de toets in de praktijk voor het complete ketenzorgsysteem uit te voeren. Om na te gaan of in de praktijk ook daadwerkelijk met de ketenzorgsystematiek (d.m.v. het ketenhandboek) een verbeterde ketensamenwerking opgebouwd en geborgd kan worden. Eén van de belangrijke punten is dat middels de acht ontwikkelde procedures ook de verbinding wordt gelegd naar het bedrijfseigen zorgsysteem, zodat men er zeker van kan zijn dat de afgesproken kwaliteit van het proces tussen schakels ook vertaald wordt naar het eigen bedrijf.

Het complete ketenzorgsysteem is niet in de praktijk getoetst. Desalniettemin kwam uit de toets op de mate van belangrijkheid van de acht kritische beheerspunten dat ze relevant en dekkend waren voor alle informatiestromen tussen de ketenpartners. Daarnaast is Unicum al bezig om afspraken in de ketensamenwerking te beschrijven op een zelfde manier als in het ontwikkelde ketenzorgsysteem. Dit betekent dat de uitgedachte systematiek aansluit op de praktijk van ketensamenwerking. De projectdeelnemers gaven ook aan dat zij het handboek praktische bruikbaar vonden. Nadat het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw echter voorgelegd was aan de projectdeelnemers, werd door hun benadrukt dat je bekend moet zijn met kwaliteitszorg om een dergelijk systeem zelf in te kunnen voeren. Daarnaast werd vermeld dat het handboek erg uitgebreid was en lastig te lezen. Dit betekent dat het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw verder ontwikkeld moet worden.

In de werkwijze stond aangegeven dat ook het grootwinkelbedrijf in dit project betrokken zou worden. De relatie en informatiestromen tussen Bunches BV en afnemer zouden dan geanalyseerd worden. Waarschijnlijk konden deze informatiestromen op een zelfde manier beschreven worden als de twee onderzochte relaties in dit project. Naar verwachting zou de systematiek dan maar een klein beetje aangepast worden, omdat dit ook nodig bleek voor de relatie Unicum-Van den Bos.

4.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN

Het vaststellen van de aandachtsgebieden door middel van de gebruikte vragenlijsten en beoordelingslijsten lukte goed. Alle ketenpartners waren tevreden over aandachtspunten en knelpunten die uiteindelijk in de verslagen naar voren kwamen (Bijlage 5). Op basis van deze gesprekken werden oplossingen gezocht door de beschreven opzet te volgen. Ook over deze opzet waren de ketenpartners tevreden. Afhankelijk van de bestaande relatie kan er een procesbegeleider bijgehaald worden om het gesprek in goede banen te begeleiden.

In de verslagen is te lezen dat de eigenlijke invulling van oplossingen nog verder ingevuld moet worden door de ketenpartners. De rol van het PBG werd meer gezien als objectieve begeleider die het proces van verbetering in goede banen leidde en voor voortgang zorgde.

Door twee van de ketenpartners werd aangegeven dat zij afspraken wilden maken om overleg tussen de twee ketenpartners te structureren. Dit is niets anders dan gebruik maken van de procedure Ketenplatform, terwijl tijdens de eerste toets op de ketenzorgsystematiek werd aangegeven dat deze procedure het minst belangrijk was. Uiteindelijk bleek deze procedure dus van groot belang te zijn. Eigenlijk is dit niet verwonderlijk omdat je eerst overleg met elkaar moet plegen om te bepalen wat er gaat gebeuren, wat elkaars beleid is en wie er de verantwoordelijke personen zijn voor beslissingen die de

samenwerking in de keten kunnen beïnvloeden. Uiteindelijk kon ook dit niet uitgevoerd worden door het PBG omdat dit pas aan het eind van het project helder werd, nadat de gesprekken tussen de ketenpartners waren geweest.

De ontwikkelde ketenzorgsystematiek kan naar de mening van de projectmedewerkers van het PBG een goed hulpmiddel zijn bij het uitwerken van de oplossingen. Wanneer de oplossingen niet in kort tijdsbestek uitgevoerd kunnen worden is het handig om een beschrijving te maken van de afspraken. Dit geldt ook bij taken die door meerdere medewerkers uitgevoerd dienen te worden. Bij de uitwerkingen van de oplossingen kunnen beschrijvingen in de vorm van procedure of werkinstructies goed gebruikt worden. Ook de voortgang kan daarmee geborgd worden. Hierbij komt het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw goed van pas. In het project is het helaas niet gelukt om een oplossing voor praktijkproblemen om te zetten in procedure vorm. Dat zal pas in de loop van de tijd gaan gebeuren. De beschreven procedures bij de inventarisatie van het ketenvoortbrengingsproces kunnen dan als uitgangspunt dienen (Bijlage 1).

5 CONCLUSIES

Organisatorisch

- Het werven van ketenpartners was moeilijker dan verwacht en nam tevens meer tijd in beslag dan vooraf gepland was. Zeer belangrijk voor de werving van de overige projectdeelnemers is de selectie van de pilotketen, waarna zo snel mogelijk moet worden overgegaan tot het benaderen van de mogelijke ketenpartners. Een doorlooptijd van een jaar voor een dergelijk ketenproject is te kort als ook nog werving van de ketenpartners moet plaatsvinden.
- Door het ketenvoortbrengingsproces te beschrijven is er meer duidelijkheid gekomen in het samenwerkingsverband. De ketenpartners waren tevreden over de aandachtspunten en knelpunten die door dit ketenproject helder werden. Door de gesprekken en excursie die plaatsgevonden hebben, zijn de ketenpartners tot nieuwe inzichten gekomen. De opzet van het van dit project vonden de ketenpartners een goede aanzet om naar verdere verbeteringen in de relaties te werken.
- In dit project werd de rol van het PBG gezien als objectieve begeleider die voor de voortgang zorgde en het proces van verbetering in goede banen leidde.

Inhoudelijk

- Het beschrijven van het ketenvoortbrengingsproces is nuttig voor de ketenpartners omdat ze daardoor meer inzicht in elkaars werkwijze krijgen. Vervolgens kan er aan verbeteringen gewerkt worden, uitgaande van de "beschreven" bestaande situatie.
- Het ketenvoortbrengingsproces kon helder beschreven worden door gebruik te maken van het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw. Het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw is een goed hulpmiddel voor het verder structureren van ketenrelaties in de snijbloemen- en freesiasector. Specifiek met betrekking tot de informatiestromen tussen de partijen in de keten.
- De ketenzorgsystematiek is volgens de projectdeelnemers praktisch bruikbaar. Het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw moet echter verder ontwikkeld worden, omdat de projectdeelnemers aangaven dat het moeilijk leesbaar was.
- De ketenzorgsystematiek is toepasbaar voor alle relaties die de bedrijven in ketens hebben.
- Goede communicatie tussen de bedrijven is een vereiste voor een goede samenwerking in de keten. Door het overleg tussen de ketenpartners wordt duidelijk wat de verwachting is van iedere ketenpartner in de samenwerking en wordt miscommunicatie voorkomen.
- Het ontwikkelde Handboek Ketenzorg Glastuinbouw is niet alleen bruikbaar voor de pilotketen, maar ook knelpunten van de andere bedrijven (ketens) in de freesiasector kunnen er mee opgelost worden. Deze conclusie kan getrokken worden omdat het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw opgezet is om aandachts- en knelpunten op te lossen die in de pilotketen onderkend werden. Een heel aantal van deze knelpunten treedt ook op in de freesiasector in het algemeen.
- De gestelde doelen zijn gedeeltelijk bereikt:
  1) De ketenstructuur is niet helemaal beschreven omdat het grootwinkelbedrijf, wegens tijdgebrek, niet in dit project kon worden betrokken. Ten tweede zijn er geen verbeteringen doorgevoerd, ze zijn alleen aangegeven.
  2) Binnen het project is een integrale ketenzorgsystematiek voor de snijbloemensector ontwikkeld.
  3) Het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw is opgesteld, maar nog niet in de praktijk getoetst, waardoor de praktische waarde van het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw "niet" bekend is.

6 AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor de projectdeelnemers

- Het overleg tussen de ketenpartners zou meer gestructureerd moeten worden. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van procedure ketenplatform (Handboek Ketenzorg Glastuinbouw).
- Vanuit dit overleg kunnen de bestaande relaties (onder andere de beschreven relaties) verbeterd worden door gebruik te maken van de ontwikkelde ketenzorgsystematiek.

Aanbevelingen voor vervolgprojecten

- Het is belangrijk een vervolgproject opzetten waarin de bruikbaarheid van de ontwikkelde ketenzorgsystematiek in de praktijk getoetst kan worden (het Handboek Ketenzorg Glastuinbouw). Het is noodzakelijk om de toets in de praktijk uit te voeren om vast te stellen of in de praktijk ook daadwerkelijk met de ketenzorgsystematiek een verbeterde ketensamenwerking kan worden opgebouwd en geborgd.
- Een vervolgproject opzetten waarin de relatie tussen export en detailhandel onderzocht wordt. De ketenpartners gaven aan dat dit wenselijk is en dat het grootwinkelbedrijf ook betrokken wil worden in een dergelijk ketenproject. De relatie en informatiestromen tussen bloemenexporteur en het grootwinkelbedrijf zou dan op een zelfde manier beschreven kunnen worden als de twee onderzochte relaties in dit project.

TERMEN EN DEFINITIES

Combizorg: Zie kwaliteitszorg; inclusief zorg voor Arbo en Milieu.

Integrale ketenzorg: Het op elkaar afstemmen van de verschillende processen en activiteiten in een keten met als doel voortdurend en tegen zo laag mogelijke kosten te voldoen aan de verwachtingen van de klanten

Keten: Een samenwerkingsverband tussen twee of meer ondernemingen die in opeenvolgende stadia van de bedrijfskolom posities innemen.

Kritische beheerspunten: De aandachtsgebieden in een keten die cruciaal zijn voor het succes van de keten, en dus goede afspraken en borging behoeven.

Kwaliteitszorg: Het geheel van alle geplande en systematische acties nodig om in voldoende mate het vertrouwen te geven dat een product of dienst voldoet aan de gestelde kwaliteit.

Procedure: Een op schrift gestelde weergave van gemaakte afspraken tussen verschillende personen betreffende routinematige handelingen.

Schakel: Individueel opererende onderneming die onderdeel uitmaakt van een keten.

Werkinstructie: Een beschrijving van de te hanteren werkwijze / uitvoering

LITERATUUR

[1] Anonymus, 1998. Bloemen, Freesia. *Aalsmeer nieuws*. 2 - 05 - 1998.

[2] Anonymus, 1998. Freesia. *Vakblad voor de Bloemisterij Plus*, nr. 22a, p. 18-19.

[3] Anonymus, 1998. Geloof in de freesia komt langzaam maar zeker terug. *Vakblad voor de Bloemisterij*, nr. 15, p. 36 -37.

[4] Doorduin J., 1998. *Persoonlijke communicatie*. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk.

[5] Lans, C.J.M. van der, A..A. van der Maas, P.H.J.M. Ruijter & R.L.M. van Uffelen, 1999. *Combizorg Glastuinbouw - Werkhandboek teeltbedrijf*. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk.

[6] Maas, A.A. van der, & M.S.Y. van der Houwen, 1995. *Geïntegreerde kwaliteitszorg in de glastuinbouw*. Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk.

[7] Pronk, H. & A. van Esschoten, 1998. *Persoonlijke communicate*. Telersvereniging Unicum Freesia, Honselersdijk.

[8] Pronk, H., 1998. Gelijkmatiger aanvoer van freesia vraagt planning. *Vakblad voor de Bloemisterij*, nr. 20, p. 58-59.

[9] Pronk, H., 1998. *Persoonlijke communicatie*. Telersvereniging Unicum Freesia, Honselersdijk.

[10] Pronk, H., 1998. Het ideale freesiabedrijf in 2005. *Vakblad voor de Bloemisterij*, nr. 5, p. 48-49.

[11] PVS, 1994. *Bloemistenmonitor april 1994*.

[12] PVS, 1996. *Onderzoek verkoopconcept freesia (consumentenonderzoek)*.

[13] Spitters, L., 1994. *Product visie freesia*. Bloemenveiling Holland, Naaldwijk.

[14] Spitters, L., 1995. *Lezing Freesia*. Bloemenveiling Holland, Naaldwijk (20 - 03 - 1995).

[15] Spitters, L., 1998. *Persoonlijke communicatie*. Bloemenveiling Holland, Naaldwijk.

[16] Splinter, G.M., P.A.R. Dekker, B.Jonkman en R.L.M. van Uffelen, 1999. *Handboek Ketenzorg Glastuinbouw*. Proefstation voor Bloemisterij Glasgroente, Naaldwijk.

[17] Splinter, G.M., P.A.R. Dekker, B. Jonkman en R.L.M. van Uffelen, 1999. *Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de glastuinbouw – Algemene rapportage*. Proefstation voor Bloemisterij Glasgroente, Naaldwijk.

[18] Ton, A., 1996. *Draaiboek voor Integrale Ketenzorg (Pilotproject IKZ-witlof).* Produktschap voor Groenten en Fruit, Den Haag.

[19] Ton, A., 1996. *Bijlagen Draaiboek voor Integrale Ketenzorg (Pilotproject IKZ-witlof).* Produktschap voor Groenten en Fruit, Den Haag.

[20] Van der Zande, H., 1997. *Ondernemen(d) in tuinbouwketens.* Elseviers Bedrijfsinformatie, Doetinchem.

[21] Zuurbier P.J.P., J.H. Trienekens & G.W. Ziggers, 1996. *Verticale Samenwerking.* Kluwer Bedrijfsinformatie B.V, Deventer.

PROJECTDEELNEMERS

Telersvereniging Unicum Freesia

Telers
Mts. Mol-Meissen
De heer J. Mol

Geert van Geelen
De heer G. v. Geelen

C. & A. Zwinkels
De heer A. Zwinkels

René Zwinkels CV
De heer R. Zwinkels

Telersvereniging

De heer A. van Esschoten	Marketing & salesmanager
De heer H. Pronk	Operational manager

Handelsbedrijf

Bunches BV Rijnsburg

De heer R. Francken	General manager
De heer P. Appleyard	Kwaliteitsmedewerker / Inkoper

Veredeling / vermeerdering / preperatie / in- en verkoop knollen

J. van den Bos & Zn. BV

De heer V.P. Kuijvenhoven	Unitmanager Freesia

Freprom

De heer L. van der Hoek	Directeur

Deskundigen

Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente

De heer J. Doorduin	Gewasonderzoeker freesia / amaryllis

Bloemenveiling Holland

Mevrouw L. Spitters	Productmanager freesia