

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 GLASGROENTESECTOR

- *Pilot paprika / tomaat*
- *Pilot pruimtomaat*

Project 1214-03

B. Jonkman
Naaldwijk, oktober 1999

Rapport 222
Prijs f 30,--

Rapport 222 wordt u toegestuurd na storting van f 30,-- op
banknummer 300 177 976 ten name van Proefstation Naaldwijk onder vermelding
van 'Rapport 222, Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de
glasgroentesector'.

INHOUD

VOORWOORD	5
SAMENVATTING	7
1. INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING TOT DIT ONDERZOEK	11
1.2 DOELSTELLING	11
1.3 KETENPROJECT GLASGROENTE	11
1.4 LEESWIJZER	12
2. WERKWIJZE	13
 DEEL I: PILOT PAPRIKA / TOMAAT - QUALITY QUEEN	 15
3. RESULTATEN	17
3.1 HET WERVEN VAN DE PROJECTDEELNEMERS	17
3.2 INVENTARISATIE VAN BESTAANDE KETENKENNIS	18
3.3 INVENTARISATIE KETENVOORTBRENGINGSPROCES	19
3.3.1 <i>Inleiding</i>	19
3.3.2 <i>De telersvereniging Quality Queen</i>	19
3.3.3 <i>Het product</i>	19
3.3.4 <i>De afzetketen</i>	20
3.3.5 <i>De markt</i>	20
3.3.6 <i>Ketenrelaties van Quality Queen</i>	21
3.4 KETENZORGSYSTEMATIEK	21
3.4.1 <i>Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek</i>	21
3.4.2 <i>Toetsing van de ketenzorgsystematiek</i>	22
3.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN VOOR DE RELATIES	23
3.5.1 <i>Vaststellen aandachtsgebieden</i>	23
3.5.2 <i>Vaststellen oplossingen voor de keten</i>	24
3.5.3 <i>Systematiek / handboek / procedures</i>	25
3.5.4 <i>Handboek Ketenzorg glastuinbouw als oplossing voor projectdeelnemers</i>	25
4. CONCLUSIES	27
4.1 HET WERVEN VAN PROJECTDEELNEMERS	27
4.2 KETENZORGSYSTEMATIEK	27
4.3 OPLOSSINGEN VOOR KETENS	28
5. AANBEVELINGEN	29
BIJLAGEN	31
BIJLAGE A: QUALITY QUEEN: DE KETEN	31
BIJLAGE B: TYPERING VAN DE DEELNEMERS NAAST QUALITY QUEEN	39
BIJLAGE C: RESULTATEN TOETSING KRITISCHE BEHEERSPUNTEN	41
BIJLAGE D: PROJECTDEELNEMERS	43

DEEL II: PILOT PRUIMTOMAAAT - RED FRESH.....	45
---	-----------

3. RESULTATEN.....	47
---------------------------	-----------

3.1 HET WERVEN VAN DE PROJECTDEELNEMERS.....	47
3.2 INVENTARISATIE VAN BESTAANDE KETENKENNIS.....	48
3.3 INVENTARISATIE KETENVOORTBRENGINGSPROCES BIJ DE PROJECTDEELNEMERS	49
3.3.1 <i>Inleiding</i>	49
3.3.2 <i>De telersvereniging Red Fresh</i>	49
3.3.3 <i>Het product</i>	49
3.3.4 <i>De afzetketen</i>	49
3.3.5 <i>De markt</i>	50
3.3.6 <i>Ketenrelaties</i>	51
3.4 KETENZORGSYSTEMATIEK	51
3.4.1 <i>Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek</i>	51
3.4.2 <i>Toetsing van de ketenzorgsystematiek</i>	52
3.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN VOOR DE RELATIES	53
3.5.1 <i>Vaststellen aandachtsgebieden</i>	53
3.5.2 <i>Vaststellen oplossingen voor de keten</i>	54
3.5.3 <i>Ketenzorgsystematiek / handboek / procedures</i>	56
3.5.4 <i>Handboek Ketenzorg glastuinbouw als oplossing voor projectdeelnemers</i>	56

4. CONCLUSIES	59
----------------------------	-----------

4.1 HET WERVEN VAN PROJECTDEELNEMERS	59
4.2 KETENZORGSYSTEMATIEK	59
4.3 OPLOSSINGEN VOOR KETENS.....	59

5. AANBEVELINGEN	61
-------------------------------	-----------

BIJLAGEN	63
-----------------------	-----------

BIJLAGE A: DE KETEN VAN RED FRESH PRUIMTOMATEN	63
BIJLAGE B: TYPERING VAN DE DEELNEMERS NAAST RED FRESH	69
BIJLAGE C: RESULTATEN TOETSING KRITISCHE BEHEERSPUNTEN.....	71
BIJLAGE D: VERSLAG BIJEENKOMST RED FRESH EN S.V. CONTINENTAL.....	73
BIJLAGE E: VERSLAG BIJEENKOMST RED FRESH EN NOVARTIS SEEDS.....	77
BIJLAGE F: PROJECTDEELNEMERS.....	81

TERMEN EN DEFINITIES.....	83
----------------------------------	-----------

LITERATUURLIJST	85
------------------------------	-----------

VOORWOORD

Voor u ligt het verslag van het ketenproject glasgroente dat is uitgevoerd met de telersverenigingen Quality Queen en Red Fresh en hun ketenrelaties. Het deelproject glasgroente maakt deel uit van het project Ketenbeheer waarmee in mei 1998 op het Proefstation voor Bloemisterij en Glasgroente te Naaldwijk is gestart. Naast het deelproject glasgroente, zijn er deelprojecten uitgevoerd voor de snijbloemensector (met telersvereniging Unicum Freesia) en de potplantensector (Saintpauliaketen). Naast dit deelrapport is er een Handboek Ketenzorg glastuinbouw ontwikkeld op basis van de ondervindingen in de verschillende deelprojecten. Het handboek geeft een algemeen raamwerk, dat ondernemers in de glastuinbouw kunnen toepassen om de relatie met ketenpartners verder vorm te geven. Tevens is er een algemeen rapport Ketenbeheer ontwikkeld waarin een beeld wordt gegeven van het verloop van het project. De uitvoering van het deelproject glasgroente met Quality Queen en Red Fresh is in januari 1999 begonnen.

Quality Queen is een telersvereniging die getypeerd kan worden als een groep telers die goed inspeelt op de ontwikkelingen die gaande zijn in de afzetmarkten van de glasgroenten. De structuur en handelswijze van de gehele vereniging zijn erop gericht nu én in de toekomst te kunnen voldoen aan de wensen van de afnemers. Bijzonder aan de telersvereniging Quality Queen is dat de schakels teelt en handel zover geïntegreerd zijn dat deze schakels als één blok kunnen worden gezien. Quality Queen is binnen het projectteam dan ook regelmatig aangehaald als voorbeeld van hoever een samenwerkingsverband tussen twee schakels in de praktijk kan gaan. Dit betekende voor het project echter dat de toegevoegde waarde voor de relatie tussen de schakels teelt en handel beperkt is gebleven. Daarentegen zijn er in de relatie tussen veredelingsbedrijf Rijk Zwaan en Quality Queen wel een aantal concrete actiepunten voor verbeteringen naar voren gekomen.

Red Fresh is een telersvereniging die het product pruimtomaat op de markt brengt. Red Fresh profileert zich als een groep die achter het door hun geteelde product staat. Hier wordt ook naar gehandeld. De pruimtomaat is een product voor een nichemarkt. Om het product op een goede manier af te zetten, moeten er goede contacten bestaan met de afnemers. Deze afnemers moeten overtuigd zijn van de kracht van het product, zodat ook zij de afzet van de pruimtomaat stimuleren. De complete marketing van het product is van groot belang. Hierbij spelen alle schakels in de keten een rol. Van veredelingsbedrijf Novartis Seeds tot de supermarktketens, die de producten op een goede manier in het schap moeten presenteren. In dit deelproject is gebleken dat Red Fresh hier met haar relaties duidelijk aan werkt.

Door de open communicatie van de projectdeelnemers is dit project goed verlopen. Hiermee is meteen één van de belangrijkste voorwaarden voor een goede ketensamenwerking genoemd. Ondanks de relatief korte looptijd van het project en het feit dat deze looptijd grotendeels in een drukke periode van het jaar viel, is er door de projectdeelnemers altijd getracht mee te werken aan het project. Hier wil ik de deelnemers dan ook hartelijk voor bedanken. Daarnaast wil ik mijn collega's Gerben Splinter, Pat Dekker en Ruud van Uffelen bedanken voor de prettige samenwerking binnen het project Ketenbeheer.

Bart Jonkman
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. De doelstelling van het project Ketenbeheer was tweeledig:

- Ontwikkeling en invoering van integrale ketenzorgsystemen d.m.v. praktijkvoorbeelden in de glasgroente-, snijbloemen- en potplantensector
- Opstellen van praktisch bruikbare handboeken voor integrale ketenzorg in de genoemde sectoren

Om aan deze doelstellingen te voldoen zijn er deelprojecten in de glasgroente, de potplanten- en de snijbloemensector opgestart. Voor de glasgroente is het project uitgevoerd met de telersverenigingen Quality Queen en Red Fresh en hun relaties. Het project is met beide telersverenigingen uitgevoerd. De resultaten, conclusies, aanbevelingen en bijlagen van de beide deelprojecten zijn in deel I en deel II apart weergegeven.

De eerste stap binnen dit deelproject was het werven van projectdeelnemers. In januari 1999 is de interesse van Quality Queen en Red Fresh in het project uitgesproken en op dat moment is begonnen met de uitvoering van het deelproject glasgroente met beide partijen. Eerst is nagegaan welke handelsbedrijven bij dit project betrokken konden worden. Quality Queen heeft een één op één relatie met Anaco International, daarom is deze handelsonderneming bij het project betrokken. Red Fresh had reeds een goede relatie met S.V. Continental, daarom is dit handelbedrijf benaderd om deel te nemen aan het project. S.V. Continental gaf aan inderdaad als klankbord te willen fungeren in dit project. Vervolgens zijn ook de zaadleveranciers bij het project betrokken. De pruimtomaten van Red Fresh worden geleverd door Novartis Seeds, dit bedrijf is bij het project met Red Fresh betrokken.

De producten die door Quality Queen verhandeld worden, zijn afkomstig van verschillende zaadleveranciers. Besloten is Rijk Zwaan bij het project te betrekken omdat er reeds een goede relatie bestond tussen de personen van Quality Queen en die van Rijk Zwaan. Daarnaast heeft Rijk Zwaan een goede reputatie op het gebied van ketensamenwerking.

Middels interviews met de projectdeelnemers is een goed beeld verkregen van de ketens waarin Quality Queen en Red Fresh opereren. Tijdens deze interviews zijn vragen gesteld over onderwerpen als product, markt, telersvereniging etc.

Gedurende de looptijd van het project is het ketenteam constant bezig geweest met het ontwikkelen van een ketenzorgsystematiek. Op basis van verschillende gesprekken die binnen de deelprojecten zijn gevoerd, zijn alle essentiële informatiestromen in een relatie tussen twee opeenvolgende schakels door het projectteam in kaart gebracht. Vervol-

gens 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. Deze kritische beheerspunten zijn getoetst bij de projectdeelnemers.

Een manier om afspraken te borgen en te laten zien dat ze geborgd zijn, is gebruik te maken van kwaliteitszorgprincipes. Daarom is van elk kritisch 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. Deze procedures, werkinstructies en formulieren zijn opgenomen in het Handboek Ketenzorg glastuinbouw.

Nadat de acht kritische beheerspunten door het projectteam waren vastgesteld en beschreven was dit het aangrijpingspunt om met de afzonderlijke projectdeelnemers de verschillende ketenrelaties verder te analyseren. Om een goed beeld te verkrijgen van de aandachts- en knelpunten in een relatie tussen twee schakels is een vragenlijst ontwikkeld. Met alle ketenpartners is afzonderlijk een gesprek gevoerd om hun specifieke relaties te analyseren. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de knel- en aandachtspunten die spelen in een relatie tussen twee schakels in de keten.

Omdat de lijnen tussen de telers en het handelsbedrijf zeer kort zijn en de knel- en aandachtspunten die zich voordoen onmiddellijk worden opgelost zijn er geen knel- en aandachtspunten in de relatie tussen de telers van Quality Queen en het handelsbedrijf Anaco gevonden. De structuur waarmee de vereniging Quality Queen en handelsbedrijf Anaco samenwerken kan als een voorbeeld worden gezien van zeer verregaande samenwerking tussen twee opeenvolgende schakels in een keten.

Nadat er een analyse heeft plaatsgevonden van de relatie teelt – handel is de volgende stap het analyseren van de relatie veredeling – teelt geweest. Hierbij is de relatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen als uitgangspunt genomen. De informatie-uitwisseling is als belangrijkste aandachtspunt naar voren gekomen. Beide partijen beschikken over informatie die voor de andere schakel van groot belang kan zijn. In een bijeenkomst waarbij beide schakels vertegenwoordigd waren is een eerste vorm van gestructureerd overleg gepland. Dit zal drie tot vier maal per jaar moeten plaatsvinden.

Een belangrijk gezamenlijk aandachtsgebied in de relatie tussen Red Fresh en S.V. Continental is het afstemmen van vraag en aanbod op termijn gebleken. Ook overleg in een ketenplatform en de marketing van het product zijn belangrijke aandachtsgebieden in de relatie. Het belangrijkste actiepunt dat in de bijeenkomst met beide ketenpartners naar voren is gekomen, is de afspraak om een traject op te starten om het kwaliteitssysteem Nature's Choice van Tesco op het teeltbedrijf van Theo Ammerlaan in te voeren. Hiermee wordt ingespeeld op de wensen van de afnemer.

Belangrijkste aandachtspunt voor de relatie tussen Novartis Seeds en Red Fresh was het uitwisselen van marktinformatie. Op het moment dat Novartis Seeds bij het project is betrokken vond er al gestructureerd overleg plaats tussen Novartis Seeds en Red Fresh. Beide ketenpartners zijn volop bezig met het opstellen van een marketingplan. In de georganiseerde bijeenkomst zijn actiepunten opgesteld met name met betrekking tot het uitwisselen van informatie. Tevens zal er meer openheid worden gecreëerd over de resultaten van de rassenproeven.

De kern van de ketenzorgsystematiek is uitgewerkt in een achttal procedures. Dit zijn voorbeeldprocedures, die door de betreffende ketenpartners zelf verder uitgewerkt kunnen 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' [4] verder verduidelijkt.

Het borgen van gevonden oplossingen middels een specificering van de procedures lag in de oorspronkelijke lijn van de opdracht van dit project. Met deze vertaalslag zou een handboek Ketenzorg glastuinbouw kunnen ontstaan dat specifiek voor de betreffende keten geschreven is. Dit heeft echter door de beperkte looptijd van het project voor geen van de deelprojecten plaatsgevonden.

De uitvoering van het project Ketenbeheer heeft er voor gezorgd dat deelnemers aan het project een beter contact hebben gekregen met hun (toekomstige) partners in de keten. Men is over en weer beter geïnformeerd over al dan niet gezamenlijke knel- en aandachtspunten. Met het vaststellen van deze punten wordt het mogelijk om de relatie te verbeteren middels het zoeken naar oplossingen hiervoor. Een zorgsystematiek, zoals ontworpen binnen dit project, kan een handig hulpmiddel zijn om ketensamenwerking te optimaliseren.

1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING TOT DIT ONDERZOEK

Met het project ketenbeheer is getracht in te spelen op enkele ontwikkelingen in de Nederlandse glastuinbouwsector. De afzetketens van glastuinbouwproducten gaan meer en meer marktgericht werken. Om effectief in te spelen op de markt treden telers meer in contact met hun toeleveranciers en hun afnemers. Samen met de ketenpartners wordt gestreefd de markt zo effectief mogelijk te bedienen, de samenwerkingsverbanden in de keten worden steeds belangrijker. Een aspect van samenwerking in de keten dat tot nu toe onderbelicht is gebleven is de informatie-uitwisseling tussen de schakels in de keten. Het project ketenbeheer is daarom gericht op deze informatie-uitwisseling.

1.2 DOELSTELLING

In mei 1998 is door het PBG een start gemaakt met het project Ketenbeheer. Dit project is uitgevoerd voor de deelsectoren glasgroente, potplanten en snijbloemen. De doelstelling van het totale project was tweeledig:

- Ontwikkeling en invoering van integrale ketenzorgsystemen d.m.v. praktijkvoorbeelden in de glasgroente-, snijbloemen- en potplantensector
- Opstellen van praktisch bruikbare handboeken voor integrale ketenzorg in de genoemde sectoren

Er wordt gestreefd een ketenzorgsystematiek voor de drie deelsectoren te ontwikkelen, deze systematiek krijgt zijn plaats in een handboek Ketenzorg glastuinbouw. De informatiestromen tussen de schakels in de keten van de glasgroente-, snijbloemen- en potplantensector komen sterk overeen. Daarom is gekozen voor de ontwikkeling van één handboek, dat middels een aantal aanpassingen sector- of nog liever gezegd ketenspecifiek gemaakt kan worden.

1.3 KETENPROJECT GLASGROENTE

Bij ketensamenwerking is het nakomen van gemaakte afspraken en het kunnen aantonen dat de afspraken worden nagekomen belangrijk om naar elkaar toe een betrouwbare ketenpartner te zijn. Communicatie met ketenpartners speelt hierin een belangrijke rol. Het betreft hier zowel informatie die mee gaat de keten in als informatie die vanuit de ketenpartners wordt teruggestuurd naar de producent. Ondersteuning van deze communicatie zal samenwerking tussen de ketenpartners en ketenbeheersing ten goede komen. Projectdeelnemers in de glasgroenteketens in eerste instantie en de glasgroentesector in tweede instantie kunnen leren van de ervaringen met ketenzorg, die binnen dit project zijn opgedaan. Daarnaast kan men gebruik gaan maken van het binnen dit project ontwikkelde Handboek Ketenzorg glastuinbouw. De projectdeelnemers profiteren direct door hun interactie met andere schakels in de keten en het zoeken naar oplossingen voor knel- of aandachtspunten. Daarnaast nemen zij tijdens de looptijd van het project kennis van het 'gedachtegoed' van dit project: de ontwikkelde systematiek die zijn vorm krijgt in een handboek Ketenzorg glastuinbouw.

De glasgroentesector kan hier pas in een later stadium middels deze rapportage kennis van nemen.

Het deelproject glasgroenten is in januari 1999 opgestart met de telersverenigingen Red Fresh-pruimtomaten en Quality Queen. Er is gekozen voor twee telersverenigingen omdat beide partijen interesse hadden in het project. Daarnaast ging het om ketens die sterk van elkaar verschillen. Red Fresh zet haar pruimtomaten af via The Greenery, terwijl Quality Queen de afzet geheel in eigen hand heeft. Daarnaast levert Red Fresh een product voor een nichemarkt, terwijl Quality Queen een breed pakket aan producten levert. Omdat deze verschillen er zijn, was het voor het project interessant om beide telersverenigingen te laten deelnemen.

1.4 LEESWIJZER

De opbouw van dit rapport is als volgt: in dit hoofdstuk (H1) is een inleiding van het project Ketenbeheer glasgroente gegeven. In hoofdstuk 2 is een beschrijving gegeven van de werkwijze die in de beide deelprojecten is gevolgd. Na dit hoofdstuk zijn de resultaten, conclusies, aanbevelingen en bijlagen van de verschillende deelprojecten weer gegeven. In deel I worden de resultaten, conclusies, aanbevelingen en bijlagen die voortkomen uit het pilotproject paprika / tomaat met Quality Queen beschreven. In deel II komt het deelproject dat is uitgevoerd met Red Fresh aan de orde. Na de beide delen worden enkele termen en definities toegelicht en is de literatuurlijst weergegeven.

2. WERKWIJZE

De werkwijze, die binnen het deelproject glasgroente is gehanteerd, komt overeen met de werkwijze zoals die overkoepelend is toegepast voor alle drie de deelprojecten. In dit hoofdstuk is een globale beschrijving van de werkwijze weergegeven. Voor een uitvoerige beschrijving wordt verwezen naar de algemene rapportage van het project Ketenbeheer [5].

Binnen de deelprojecten is de volgende werkwijze gevolgd:

- ***het werven van de deelnemers binnen dit deelproject***

Tijdens het werven van deelnemers is vooral gelet op de bekendheid van ondernemers met kwaliteitzorg. 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.

- ***de 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.

- ***de 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.

- ***het 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.

- ***het vinden van 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 bijeenkomsten georganiseerd met de ketenpartners. Tijdens deze gesprekken zijn concrete actiepunten opgesteld die vervolgens ter uitvoering op de agenda van de ketenpartners zijn gezet.

3. RESULTATEN

In het algemene rapport zijn de algemene resultaten met betrekking tot de drie deelprojecten ingesloten. In deze rapportage worden de specifieke resultaten betreffende het deelproject glasgroente met Quality Queen worden beschreven.

DEEL I: PILOT PAPRIKA / TOMAAT

3.1 HET WERVEN VAN QUALITY QUEEN

In december 1992 is een eerste oriënterend gesprek gevoerd over het projectvoorstel ketenbeheer met de coöperatieve kwaliteitsvereniging van telersvereniging Quality Queen. Hierbij waren de leden Cok Duijvestijn, Frank van der Spek, Remus van Nieuwkerk (tevens bestuurslid) en Rob van Leeuwen aanwezig. Bij deze bijeenkomst is de interesse in het project uitgesproken en hebben de leden Cok Duijvestijn en Frank van der Spek aangegeven als klankbord te willen fungeren binnen het project. De telersvereniging bevond zich op dat moment in de afsluitende fase van het opzetten van een kwaliteitsborgingssysteem. Het ketenproject zou hier een goed vervolg aan kunnen geven. In januari 1993 is begonnen met de uitvoering van het deelproject glasgroente met Quality Queen. Met de leden Cok Duijvestijn en Frank van der Spek zijn eerst oriënterende gesprekken gevoerd over de telersvereniging, de keten en de markt. Hierbij is tevens gevraagd wat volgens de telers de beste kandidaten waren om ook bij het ketenproject te betrekken. De producten van Quality Queen worden afzet via Aristo International afgezet. Dit is dan ook het handelsbedrijf dat bij het oriënterend gesprek is betrokken. Door de korte lijnen tussen de telers en de verkopers bij Aristo was het gemakkelijk te bereiken dat personen die zich bezig houden met de verkoop van de producten bij het project te betrekken. In dit kader zijn Hans de Kok (voorzitter Quality Queen en nauw betrokken bij de verkoop) en Marco Persoon (verkoper) benaderd. Vervolgens is nagegaan wat de volgende partij kon zijn om binnen het project te betrekken. Hierin is in eerste instantie aan de supermarktketen gedacht. Navraag in de praktijk leende ons echter dat het zeer moeilijk en tijdrovend is om met de supermarktketen aan tafel te komen. Zelfs de handelsbedrijven hebben slechts een enkele keer in het jaar overleg met de supermarktketens. Binnen de gestelde projectduur was het niet realistisch supermarkt bij het project te betrekken.

Een andere schakel die een belangrijke rol speelt in de keten is de schakel veredeling. De leden van Quality Queen betrekken hun ingangsdocument van verscheidende veredelingsbedrijven. Aan Cok Duijvestijn en Hans de Kok is gevraagd welk veredelingsbedrijf zij het meest geschikt achten om deel te nemen aan dit project. Beide noemden Rijk Zwaan als eerste kandidaat, omdat zij al een goede naam hebben op het gebied van teeltzorg en omdat er reeds een goede relatie was met de cultuurontwerpers van dit veredelingsbedrijf. De stappen die door Quality Queen en Rijk Zwaan binnen dit project zijn gezet kunnen in de tekst met ook voor de relatie met de andere veredelingsbedrijven worden gezet. Bij het oriënterend gesprek over het project gaf Rijk Zwaan al aan aan deel te willen nemen aan het project. Vervolgens heeft gekaderd gekend dat Marcel Barten (R&Z-manager Breda), Ben Zwartjes (zadenbureau) en de medewerkers voor Quality Queen en Lud Duijsten (R&Z manager Breda) betrokken.

Voor de glasgroenteteelt geldt dat ook de afzetmarkt een rol in de keuze speelt. Een telers maakt de keuze voor de afzetmarkt op basis van de afzetmarkt. Veelal wordt deze keuze gemaakt op basis van geografische ligging. De afzetmarkt aan het eind van de productie wordt voordoet bij de afzetmarkt. De afzetmarkt wordt gekozen op basis van de afzetmarkt.

3. RESULTATEN

In het algemene rapport zijn de algemene resultaten met betrekking tot de drie deelprojecten opgenomen. In deze rapportage zullen de specifieke resultaten betreffende het deelproject glasgroente met Quality Queen worden beschreven.

3.1 HET WERVEN VAN DE PROJECTDEELNEMERS

In december 1998 is een eerste oriënterend gesprek gevoerd over het projectvoorstel ketenbeheer met de commissie kwaliteitszorg van telersvereniging Quality Queen. Hierbij waren de leden Cok Duijvestijn, Frank van der Spek, Rinus van Nieuwkerk (tevens bestuurslid) en Rob van Leeuwen aanwezig. Bij deze bijeenkomst is de interesse in het project uitgesproken en hebben de telers Cok Duijvestijn en Frank van der Spek aangegeven als klankbord te willen fungeren binnen het project. De telersvereniging bevond zich op dat moment in de afrondende fase van het opzetten van een kwaliteitszorgsysteem. Het ketenproject zou hier een goed vervolg aan kunnen geven. In januari 1999 is begonnen met de uitvoering van het deelproject glasgroente met Quality Queen. Met de leden Cok Duijvestijn en Frank van der Spek zijn eerst oriënterende gesprekken gevoerd over de telersvereniging, de keten en de markt. Hierbij is tevens gevraagd wat volgens de telers de beste kandidaten waren om ook bij het ketenproject te betrekken. De producten van Quality Queen worden allen via Anaco International afgezet. Dit is dan ook het handelsbedrijf dat bij het project betrokken is. Door de korte lijnen tussen de telers en de verkopers bij Anaco was het gemakkelijk de personen die zich bezig houden met de verkoop van de producten bij het project te betrekken. In dit kader zijn Hans de Kok (voorzitter Quality Queen en nauw betrokken bij de verkoop) en Marco Persoon (verkoper) benaderd. Vervolgens is nagegaan wat de volgende partij kon zijn om binnen het project te benaderen. Hierbij is in eerste instantie aan de supermarktketens gedacht. Navraag in de praktijk leerde ons echter dat het zeer moeilijk en tijdrovend is om met de supermarktketen aan tafel te komen. Zelfs de handelsbedrijven hebben slechts een enkele keer in het jaar overleg met de supermarktketens. Binnen de gestelde projectduur was het niet reëel de supermarkt bij het project te betrekken.

Een andere schakel die een belangrijke rol speelt in de keten is de schakel veredeling. De leden van Quality Queen betrekken hun uitgangsmateriaal van verschillende veredelingsbedrijven. Aan Cok Duijvestijn en Hans de Kok is gevraagd welk veredelingsbedrijf zij het meest geschikt achtten om deel te nemen aan dit project. Beide noemden Rijk Zwaan als beste kandidaat, omdat zij al een goede naam hebben op het gebied van ketenzorg en omdat er reeds een goede relatie was met de contactpersonen van dit veredelingsbedrijf. De stappen die door Quality Queen en Rijk Zwaan binnen dit project zijn gezet kunnen in de toekomst ook voor de relaties met de andere veredelingsbedrijven worden gezet. Bij het introductiegesprek over het project gaf Rijk Zwaan al snel aan deel te willen nemen aan het project. Vervolgens zijn er gesprekken gevoerd met Marcel Barten (IKZ-manager Benelux), Ben Zwinkels (teeltadviseur en contactpersoon voor Quality Queen) en Luc Driessen (IKZ-manager internationaal).

Voor de glasgroentesector geldt dat ook de plantenkweker een rol in de keten speelt. Een teler maakt de keuze voor een bepaalde plantenkweker. Veelal wordt deze keuze gemaakt op basis van geografische ligging. De telers gaven aan dat zich geen problemen voordoen bij de plantenkweker. De planten worden geen eigendom van de kweker.

De kweker voert eigenlijk alleen een dienst uit voor de teler. Daarom hebben wij binnen dit project gekozen de plantenkweker niet als schakel in de keten, maar als schakel die betrokken is bij de keten aan te merken. De plantenkweker is niet als deelnemer bij het project betrokken. Tijdens de gevoerde gesprekken met de schakel veredeling is gebleken dat de veredelingsbedrijven de schakel plantenkweker toch een belangrijkere rol in de keten toedichten. Zij zien grote verschillen ontstaan in het uitgangsmateriaal van de telers doordat de planten bij verschillende plantenkwekers worden opgekweekt. Dit is een punt dat de telers zich wel moeten realiseren. Dit beeld is pas naar voren gekomen tijdens de gesprekken met de veredelingsbedrijven in beide glasgroenteprojecten. Hierdoor was het echter te laat om nog te reageren aangezien de resterende projectduur nog te gering was om nieuwe contacten aan te gaan. Voor een typering van de deelnemers naast Quality Queen wordt verwezen naar Bijlage B.

3.2 INVENTARISATIE VAN BESTAANDE KETENKENNIS

De inventarisatie van bestaande ketenkennis heeft op twee gebieden plaatsgevonden. Enerzijds is nagegaan wat er al gedaan was op het gebied van ketenzorg. Hiervoor wordt verwezen naar het Algemene rapport ketenzorg. Daarnaast is een algemeen beeld verkregen over de glasgroenteketens door het doornemen van artikels in de vakbladen. Enkele kentallen van de tomaten- en paprikasector zijn hieronder gegeven [1,2,3].

- Het areaal tomaten onder glas in Nederland was in 1998 ca. 1225 ha. De totale productie is ongeveer 510.000 ton.
- Het areaal paprika onder glas was in 1998 ongeveer 1.010 ha. De totale Nederlandse productie is ongeveer 250.000 ton.
- De gemiddelde telersprijs in 1998 was fl. 1,70 per kg. Losse tomaten brachten gemiddeld 1,50 op terwijl de trostomaten gemiddeld voor fl 2,15 verkocht werden.
- De gemiddelde telersprijs voor paprika was in 1998 fl. 3,30 per kg.
- Met de opkomst van telersverenigingen is het assortiment van tomaten fors uitgebreid. Inmiddels worden er in Nederland zo'n 30 verschillende tomatenmerken geteeld.
- Binnen het brede assortiment van tomaten zijn drie hoofdgroepen te onderscheiden, namelijk losse tomaten (rond, tussentype, vlees), trostomaten en cherrytomaten. Naast deze hoofdgroepen zijn er pruimtomaten (los en tros), gele en oranje (los en tros) en tros-cherrytomaten.
- In 1998 werd totaal 452 mln. kilogram van de Nederlandse tomaten uitgevoerd. Hiervan ging bijna 45 procent naar Duitsland. Het Verenigd Koninkrijk neemt 20 procent voor haar rekening. De VS en Zweden zijn respectievelijk de exportbestemmingen 3 en 4.
- De export van paprika's bedroeg in 1998 een kleine 215 mln. kg. Hiervan neemt Duitsland ongeveer 38 % af. Het Verenigde koninkrijk nam hiervan 22 % voor haar rekening en de Verenigde Staten ca. 10 %.
- Spanje is met 958 mln. kilogram veruit het belangrijkste exportland van verse tomaten. Hierna volgen Nederland (710 mln. kg), Mexico (687 mln. kg) en Marokko (188 mln. kg).
- Voor paprika's is Spanje ook de belangrijkste concurrent van Nederland. Spanje exporteert ongeveer 342 mln. kg (Nederland 215 mln.).

3.3 INVENTARISATIE KETENVOORTBRENGINGSPROCES

3.3.1 Inleiding

De inventarisatie van het ketenvoortbrengingsproces heeft plaatsgevonden door interviews met vertegenwoordigers van de bij het ketenproject betrokken schakels in de keten. In deze interviews zijn vragen gesteld over onderwerpen als product, markt, telersvereniging etc. In dit kader zijn gesprekken gevoerd met Cok Duijvestijn (tomatenteler), Frank van der Spek (paprikateler), Hans de Kok (voorzitter Quality Queen) en Marco Persoon (verkoper Quality Queen product) en Luc Driessen, Marcel Barten en Ben Zwinkels (Rijk Zwaan). Het beeld dat uit deze gesprekken naar voren is gekomen wordt in de onderstaande paragrafen beschreven. In bijlage A is een verslag weergegeven dat is opgesteld op basis van de gevoerde gesprekken met de verschillende personen. Hierin is een totaalbeeld van de keten waarin Quality Queen opereert gegeven.

3.3.2 De telersvereniging Quality Queen

- De telersvereniging Quality Queen heeft als doel een kwalitatief hoogwaardig product tegen een zo hoog mogelijke prijs op de markt brengen.
- Begin 1999 is er een kwaliteitsmedewerker aangesteld die de ingaande en uitgaande producten in de hal van Anaco controleert. De producten van elke teler worden in ieder geval eens per week uitvoerig op kwaliteit gecontroleerd
- De sterke punten van Quality Queen zijn de grote flexibiliteit naar de markt toe, de goede informatievoorziening richting de markt en kwaliteit (homogeniteit).
- De circa 24 leden van Quality Queen hebben hun bedrijf allen in of rond het Westland.
- De telersvereniging heeft de volgende plannen voor de toekomst:
 - De relatie met de huidige afnemers verstevigen en relatie met nieuwe afnemers opbouwen;
 - Meer in kleinverpakkingen gaan leveren omdat de markt dit vraagt;
 - Eigen facilitair bedrijf oprichten om de producten centraal te sorteren (paprika zeker, tomaat afhankelijk van volume).

3.3.3 Het product

- De telers van Quality Queen telen in totaal ca. 24 ha paprika (rood, groen, geel en oranje) en 11 ha tomaat (Eclips, Espero en Tradiro). Dit betekent dat de totale jaarproductie van Quality Queen zo rond de 5000 ton tomaten en ca. 7000 ton paprika is.
- Het verkoopteam van Quality Queen bestaat uit drie verkopers die een pakket aan de afnemers afleveren dat bestaat uit producten van Quality Queen aangevuld met producten van andere leveranciers.
- Quality Queen levert het totale 'Holland-product' waarbij de Eclips tomaten en paprika's onder de merknaam Quality Queen worden afgezet. Naast de tomaten en paprika's levert Quality Queen (i.s.m. QQ-Sales) nog producten als komkommers, cherrytomaten, witlof, uien, appels, peren etc. Deze worden van telers buiten de vereniging betrokken.

3.3.4 De afzetketen

Veredeling

- Het tomatenras Eclips wordt geleverd door Rijk Zwaan, de rassen Espero en Tradiro (tros) worden geleverd door zaadleverancier De Ruiter Seeds. Voor het ras Eclips worden er houdbaarheidstesten uitgevoerd waarbij de telers van Quality Queen en werknemers van Rijk Zwaan de rassen beoordelen.
- De paprika's die geteeld worden zijn allen afkomstig van zaadleverancier Enza zaden. De rassen Corsica (groen), Fiësta (geel) en Spirit (rood) worden geteeld. De teler krijgt de gebruikelijke, algemene informatie over het ras van de zaadleverancier.

Plantenkweker

- Elke individuele teler heeft een relatie met zijn eigen plantenkweker, binnen de vereniging zijn de planten afkomstig van verschillende kwekerijen. Voor de paprikateelt heeft dit als voordeel dat het risico van dikke wortel of andere aantastingen gespreid wordt.
- De relatie met de plantenkweker is er meestal een van vele jaren. Alleen als er echt een beduidend verschil is in de kwaliteit van de afgeleverde planten of prijs t.o.v. van andere plantenkwekers, zal de teler een overstap overwegen.

Teelt

- De telers moeten aan een algemeen teeltrecept van de vereniging voldoen en er is op elk bedrijf een kwaliteitszorgsysteem ingevoerd waarmee de processen gewasbescherming, oogsten, sorteren/verpakken en afzet van het eindproduct geborgd worden (hierin zijn tevens hygiëneregels opgenomen).

Handel

- Het verkoopteam van Quality Queen is ondergebracht bij de im- en exporteur Anaco International in De Lier (Quality Queen-Sales). De verkopers van dit team onderhouden directe contacten met de afnemers van de producten van Quality Queen.
- De rol van Anaco in de keten kan gezien worden als een facilitair bedrijf, het distributiecentrum van de Quality Queen producten. Anaco International is een dochteronderneming van de grote internationale handelsonderneming Fyffes. Fyffes is de grootste aanbieder van verse groente en fruit op de Ierse en de Engelse markt.

3.3.5 De markt

- Negentig procent van de tomaten en 45% van de paprika's van Quality Queen worden afgezet in het Verenigd Koninkrijk (midden en noorden) en Ierland. Ongeveer 10% van de tomaten gaan naar de Scandinavische markt. Vijfendertig procent van de paprika's gaan naar de Verenigde Staten en ca. 15% naar de Japanse markt.
- Er wordt in de UK door Quality Queen ongeveer 70% aan supermarktketens, 15% aan cateringbedrijven en ongeveer 10% aan groothandels geleverd.

3.3.6 Ketenrelaties van Quality Queen

In de praktijk zijn er allerlei verschillende ketenrelaties waar te nemen. Dit varieert van hele hechte relaties, waar teler en handelsbedrijf of veredelings- en teeltbedrijf heel nauw met elkaar samenwerken tot een relatie waarbij men elkaars partner is op het moment dat het even goed uitkomt. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de inrichting van het ketenvoortbrengingsproces. Iedere relatie tussen twee schakels in de keten heeft haar eigen specifieke knel- en aandachtspunten.

Als er naar de relatie tussen Quality Queen en het im- en exportbedrijf Anaco wordt gekeken zien we dat dit een relatie is die kan worden gezien als hét voorbeeld voor ketensamenwerking tussen twee schakels. De marktwerking en productontwikkeling en het afstemmen van vraag en aanbod op termijn zijn belangrijke activiteiten die in nauw overleg tussen de schakels plaatsvinden. De organisatie van de telersvereniging en het verkoopteam van de producten van Quality Queen, dat is ondergebracht bij Anaco, kunnen als één geheel worden gezien. Er bestaan zeer korte lijnen tussen de verkopers en de telers en er is zeer regelmatig contact.

De relatie van de leden van Quality Queen met de veredelingsbedrijven is minder intensief. De producten die door Quality Queen verhandeld worden zijn afkomstig van verschillende veredelingsbedrijven. Zowel Quality Queen als Rijk Zwaan hebben de intentie de samenwerking tussen beide schakels verder uit te bouwen. Dit is uiteraard een goede basis voor het ketenproject.

3.4 KETENZORGSYSTEMATIEK

3.4.1 Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek

Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek is in eerste instantie vooral iets geweest wat 'van 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 door het projectteam 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 paragraaf 3.4.1. van het Algemeen rapport Ketenbeheer [5].

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.

3.4.2 Toetsing van de ketenzorgsystematiek

Omdat het zeer belangrijk is dat de ontwikkelde ketenzorgsystematiek praktijkgericht is, vormt de toetsing van de ketenzorgsystematiek in de praktijk een belangrijk onderdeel van het project.

Toetsing relevantie kritische beheerspunten

De basis voor de ketenzorgsystematiek wordt gevormd door de acht onderkende kritische beheerspunten. Deze kritische beheerspunten zijn met een uitleg en een vragenlijst naar de projectdeelnemers in het ketenproject glasgroente verstuurd. Men is gevraagd een indicatie van de belangrijkheid van de onderkende kritische beheerspunten te geven. Bij vrijwel iedereen scoorden de acht afzonderlijke punten een 4 (belangrijk) of een 5 (zeer belangrijk). De exacte resultaten zijn in Bijlage C weergegeven. Daarnaast werd er op de acht punten vrijwel geen aanvulling gegeven, wat betekent dat ze het voortbrengingsproces tussen ketenpartners voor het grootste deel afdekken. Dit is een belangrijke constatering. Indien je namelijk in staat bent om deze acht kritische punten te borgen dan kun je stellen dat de processen die spelen tussen twee schakels geborgd zijn. Daar draait het in feite om bij het ontwikkelen van de zorgsystematiek. De eerste stap in het toetsen van de zorgsystematiek was hiermee gezet.

Toetsing procedures

Naast het toetsen van de acht kritische beheerspunten, was het van belang dat ook de ontwikkelde procedures, werkinstructies en formulieren door de deelnemers op praktijkgerichtheid zijn beoordeeld. Dit is gedaan door de conceptvorm van het Handboek Ketenzorg glastuinbouw aan de projectdeelnemers te verstrekken. Hier is een vragenlijst aan toegevoegd waarin de deelnemers om een beoordeling gevraagd is van de verschillende onderdelen van het handboek. De belangrijkste reacties op dit handboek waren:

- Het handboek is een compleet geheel waar geen aspecten in gemist worden.
- Over het algemeen vond men het handboek duidelijk en praktisch toepasbaar, al maakten verschillende personen hierbij de opmerking dat bij de invoering van de ontwikkelde systematiek begeleiding nodig zal zijn. Hiervan is het ketenteam zich ook bewust.
- Uit de reacties bleek dat de leesbaarheid van het handboek niet goed was, middels enkele wijzigingen in het handboek is de leesbaarheid verhoogd.

Aangezien er binnen de projectlooptijd veel tijd is besteed aan het werven van de projectdeelnemers en het bepalen van de richting en inhoud van de ketenzorgsystematiek heeft toetsing van de procedures door invoering in de praktijk niet binnen de looptijd plaatsgevonden. Dit kan gezien worden als een gemis. Aan de andere kant is tijdens de looptijd van het project gebleken, dat geen toegepaste systematiek hetzelfde is. De ontwikkelde Ketenzorgsystematiek is echter wel breed van opzet, waardoor zij toepasbaar is voor ondernemers in alle deelsectoren van de glastuinbouw. Van het binnen dit

project ontwikkelde handboek zal altijd per keten een verbijzondering gemaakt moeten worden.

3.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN VOOR DE RELATIES

3.5.1 Vaststellen aandachtsgebieden

Nadat de acht kritische beheerspunten door het projectteam waren vastgesteld en beschreven was dit het aangrijpingspunt om met de afzonderlijke projectdeelnemers de verschillende ketenrelaties verder te analyseren. Tijdens de eerste oriënterende gesprekken met de projectdeelnemers waren reeds kleine indicaties afgegeven van mogelijke knel- of aandachtspunten in de betreffende keten. Om een goed beeld te verkrijgen van de aandachts- en knelpunten in een relatie tussen twee schakels is een vragenlijst ontwikkeld. Op deze vragenlijst kunnen de volgende kwalificaties voor elk onderdeel van de kritische beheerspunten worden aangegeven: knelpunt, aandachtspunt, voldoet goed of niet belangrijk.

Met alle ketenpartners is afzonderlijk een gesprek gevoerd om hun specifieke relaties te analyseren. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de knel- en aandachtspunten die spelen in een relatie tussen twee schakels in de keten. Hierbij komen zowel aandachtsgebieden die door beide ketenpartners worden onderkend (gezamenlijke aandachtsgebieden) als aandachtsgebieden die door één van de ketenpartners worden onderkend (eenzijdige aandachtsgebieden) aan het licht. Als er sprake was van meerdere aandachtsgebieden tussen de relaties, zijn deze aandachtsgebieden teruggekoppeld naar de ketenpartners met het verzoek of zij een prioriteitenlijstje van drie aandachtspunten wilden samenstellen. Deze punten, in combinatie met de punten van de andere ketenpartner, vormen de centrale aandachtsgebieden binnen de relatie. Tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van beide ketenpartners onder leiding van Flip van der Eijk (Agro cursuscentrum) zijn de aandachtspunten meer uitgekristalliseerd en teruggebracht naar concrete kernpunten waar oplossingen voor gevonden kunnen worden.

Aandachtsgebieden Quality Queen

Teelt - handel

Om de aandachtsgebieden in de relatie tussen de schakels teelt en handel voor de keten van Quality Queen te bepalen is gesproken met de telers Cok Duijvestijn (tomaat) en Frank van der Spek (paprika) en met Hans de Kok (voorzitter Quality Queen en nauw betrokken bij verkoop). Omdat de lijnen tussen de telers en het handelsbedrijf zeer kort zijn en de knel- en aandachtspunten die zich voordoen onmiddellijk worden opgelost zijn er geen grootschalige knel- en aandachtspunten in de relatie tussen de telers en het handelsbedrijf gevonden binnen de looptijd van dit project. De structuur waarmee de vereniging Quality Queen en handelsbedrijf Anaco samenwerken kan als een voorbeeld worden gezien van zeer verregaande samenwerking tussen twee opeenvolgende schakels in een keten. Een probleem dat wel genoemd is, is de logistiek in de hal van Anaco. Omdat dit een punt is dat speelt binnen het bedrijfseigen zorgsysteem van Anaco is hier in het ketenproject niet verder op ingegaan.

Veredeling - Teelt

Nadat er een analyse heeft plaatsgevonden van de relatie teelt – handel is de volgende stap het analyseren van de relatie veredeling – teelt geweest. Hierbij is de relatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen als uitgangspunt genomen. Ook voor deze relatie zijn de vragenlijsten met betrekking tot de kritische beheerspunten doorgenomen. In dit kader is gesproken met Cok Duijvestijn (teler Quality Queen) en Ben Zwinkels, Marcel Barten en Luc Driessen van Rijk Zwaan. Hier zijn wel een aantal aandachtspunten uit naar voren gekomen. Het belangrijkste aandachtsgebied is de uitwisseling van marktinformatie tussen de personen van Quality Queen en die van Rijk Zwaan. Beide partijen hebben contacten met eindafnemers. Men zou meer marktinformatie uit kunnen wisselen. Ook binnen het relatiebeheer en promotie voor bepaalde producten zou meer afgestemd kunnen worden tussen beide partijen.

3.5.2 Vaststellen oplossingen voor de keten

Om tot concrete oplossingen voor de specifieke ketens te komen zijn er bijeenkomsten onder leiding van de onafhankelijke procesbegeleider Flip van der Eijk met de vertegenwoordigers van de verschillende schakels in de keten georganiseerd. De opbouw van deze bijeenkomsten was als volgt: Eerst is de deelnemers gevraagd de aandachtsgebieden die zijn aangegeven toe te lichten om duidelijk te krijgen wat men exact bedoeld. Vervolgens is men overgegaan tot het opstellen van concrete actiepunten voor de verschillende ketenpartners met betrekking tot deze aandachtspunten. Het algemene beeld van de bijeenkomsten was dat de deelnemers het een nuttige bijeenkomst vonden en dat er meer begrip voor elkaars situatie is ontstaan. Daarnaast zijn er een aantal belangrijke actiepunten voor de ketenpartners naar voren gekomen die de afstemming tussen de schakels zullen bevorderen.

Relatie teelt - handel

Omdat zich in de keten van Quality Queen in de relatie tussen de schakels teelt en handel geen grootschalige knel- en aandachtspunten voordoen en er al regelmatig overleg plaatsvindt tussen deze schakels is besloten geen bijeenkomst tussen deze schakels te organiseren. De toegevoegde waarde van de bijeenkomst zou minimaal zijn.

Relatie veredeling – teelt (- handel)

Om tot oplossingen voor de aandachtsgebieden in de relatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen te komen is een bijeenkomst georganiseerd. Hierbij waren de personen Cok Duijvestijn, Hans de Kok en Marco Persoon (allen Quality Queen) en Ben Zwinkels en Luc Driessen (Rijk Zwaan) aanwezig. Deze personen vertegenwoordigen de schakels veredeling, teelt en handel. Wat als een belangrijk uitgangspunt naar voren kwam is dat er in de relatie veredeling – teelt altijd naar de lange termijn moet worden gekeken. Het feit dat de telers niet alleen Rijk Zwaan rassen afnemen, mag de ketenpartners niet huiverig maken om een relatie met elkaar op te bouwen.

Tijdens deze bijeenkomst bleek dat de schakels meer voor elkaar kunnen betekenen dan op dit moment het geval is. De communicatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen is op dit moment minimaal, de deelnemers waren het er over eens dat dit duidelijk voor verbetering vatbaar is. De uitwisseling van marktinformatie is als belangrijkste aandachtspunt naar voren gekomen. Beide partijen beschikken over informatie die voor de andere schakel van groot belang kan zijn. Door informatie uit te wisselen kan er een duidelijke win – win situatie ontstaan. Het gaat hier om marktinformatie maar ook het samen af-

stemmen van de activiteiten richting de markt (bijvoorbeeld relatiebeheer). Om tot een goede informatie-uitwisseling te komen zal er gestructureerd overleg moeten plaatsvinden in de keten met Rijk Zwaan en Quality Queen. Er wordt een datum voor een eerste overleg tussen de schakels gepland. Bij de eerstvolgende bijeenkomst zal bepaald worden met welke regelmaat en in welke periodes in het jaar gestructureerd overleg plaats zal moeten vinden. Als contactpersonen voor de relatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen worden Ben Zwinkels (Rijk Zwaan) en Hans de Kok (Quality Queen) aangewezen. Het overleg dat tussen de schakels zal gaan plaatsvinden, komt overeen met kritisch beheerspunt 1: Overleg in een ketenplatform. Omdat dit tot nu toe niet werd gedaan in de keten zal dit de basis zijn voor het verder uitbouwen van de samenwerking tussen de schakels.

3.5.3 Systematiek / handboek / procedures

Gedurende de looptijd van het project is het ketenteam bezig geweest met het ontwikkelen van een ketenzorgsystematiek. Deze systematiek geeft de ondernemers in de keten handvaten om te komen tot oplossingen voor de knel- en aandachtspunten in de keten.

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' verder verduidelijkt. Hierin is tevens een stappenplan opgenomen voor het specifiek maken van de voorbeeldprocedures. Het 'Handboek Ketenzorg glastuinbouw' is het tastbare resultaat van het project.

Met de procedures kunnen de acht kritische beheerspunten met betrekking tot informatie uitwisseling tussen ketenpartners worden beschreven. Een gedetailleerde uitwerking van de in dit handboek weergegeven voorbeeldprocedures is het uitgangspunt voor een specifieke ketenrelatie. Voorbeeldprocedures dienen dus per ketenrelatie te worden verbijzonderd. Het gegeven voorbeeld is 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 van het Handboek gebruik maken door met behulp van de uitgeschreven procedures oplossingen te vinden voor gezamenlijke knel- en aandachtspunten. De gevonden oplossingen kunnen vervolgens een plaats krijgen in de voorbeeldprocedures middels een verbijzondering.

3.5.4 Handboek Ketenzorg glastuinbouw als oplossing voor projectdeelnemers

Het borgen van gevonden oplossingen middels een specificering van de procedures lag in de oorspronkelijke lijn van de opdracht van dit project. Met deze vertaalslag zou een handboek Ketenzorg glastuinbouw kunnen ontstaan dat specifiek voor de betreffende keten geschreven is. Dit heeft echter voor geen van de deelprojecten plaatsgevonden.

De reden hiervoor kan tweeledig worden uitgelegd. Ten eerste vanwege het feit dat ketenpartners nog onvoldoende samenwerken op basis van vertrouwen en bovendien geen gezamenlijk doel nastreven. Dit betekent dat er geen basis bestaat voor het werken met een ketenzorgsystematiek.

Ten tweede werken sommige ketenpartners dusdanig nauw samen, dat vertrouwen en een gezamenlijk doel vanzelfsprekend zijn. Daarnaast verloopt de communicatie tussen de schakels goed. Dit geldt o.a. voor de relatie tussen de schakels teelt en handel in de keten van Quality Queen. Wanneer er slechts een klein aantal aandachtspunten tussen beide partijen zijn wordt de ketenzorgsystematiek als middel voor optimale communicatie al snel als een 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. Tijd die binnen de looptijd van dit project ontbrak, maar die wel gewenst is om ketenpartners een stap verder te helpen.

4. CONCLUSIES

4.1 HET WERVEN VAN PROJECTDEELNEMERS

- Het werven van deelnemers vanuit de schakel teelt werd vergemakkelijkt door de goede relaties die Quality Queen in de keten heeft met haar ketenpartners.

4.2 KETENZORGSYSTEMATIEK

- Door het projectteam zijn acht kritische beheerspunten opgesteld die spelen in de relatie tussen twee schakels in de keten. Nadat deze zijn opgesteld, zijn zij in de praktijk getoetst. De acht kritische beheerspunten werden door de ondernemers als zeer belangrijk aangeduid.
- Om ketenpartners een richtlijn te verschaffen om de processen tussen twee opeenvolgende schakels te beheersen en daarnaast te borgen zijn voor alle kritische beheerspunten procedures opgesteld. Tevens wordt middels deze procedures de verbinding gelegd naar de bedrijfseigen zorgsystemen van de verschillende schakels. Deze zijn opgenomen in het ontwikkelde Handboek Ketenzorg glastuinbouw. Aan de doelstelling 'Opstellen van praktisch bruikbare handboeken voor integrale ketenzorg in de verschillende glastuinbouwsectoren' is hiermee gedeeltelijk voldaan. Wél is het handboek aan een aantal ketenpartners voorgelegd voor een beoordeling op praktische hanteerbaarheid en duidelijkheid. Tot een praktische invoering van de systematiek is het echter niet gekomen.
- De andere doelstelling van dit project was de ontwikkeling en invoering van integrale ketenzorgsystemen d.m.v. praktijkvoorbeelden in de glasgroente-, snijbloemen- en potplantensector. Door de beperkte looptijd van het project is er geen tijd overgebleven om tot invoering van het ketenzorgsysteem over te gaan. Hierdoor is niet in de praktijk getoetst of de ontwikkelde systematiek inderdaad gebruikt kan worden om een goede ketensamenwerking op te bouwen en te borgen. Hierdoor is weinig te zeggen over de praktische waarde van het handboek.
- In de relatie teelt – handel doen zich in de keten van Quality Queen geen specifieke aandachtsgebieden voor op deze acht kritische beheerspunten. Dit kan verklaard worden door de korte lijnen tussen de contactpersonen van de telersvereniging en die van het handelsbedrijf. Hierdoor is de toegevoegde waarde van het project voor de relatie tussen de schakels teelt en handel beperkt gebleven.
- Voor de relatie tussen Rijk Zwaan en Quality Queen werd als belangrijkste aandachtspunt het uitwisselen van marktinformatie gezien. Beide schakels hebben regelmatig contact met de afnemers van Quality Queen. Marktinformatie die hieruit naar voren komt kan voor beide schakels van belang zijn.

4.3 OPLOSSINGEN VOOR KETENS

Algemeen project ketenbeheer

Inhoudelijk

- Het handboek Ketenzorg glastuinbouw is een hulpmiddel voor het verder structureren van ketenrelaties. Specifiek met betrekking tot de informatiestromen, die er tussen partijen in de keten zijn.
- Een specificering van het handboek Ketenzorg glastuinbouw voor de drie deelprojecten in de potplanten-, bloemen- en groentesector heeft niet plaatsgevonden. Dit ondanks het feit dat dit wel de bedoeling was binnen de projectlooptijd. Een uitzondering vormt het deelproject snijbloemen. Hier is wel een eerste aanzet gegeven tot een vertaalslag.
Toch kan de systematiek worden toegepast. Het kan een hulpmiddel zijn om na te gaan welke afspraken reeds gemaakt zijn en welke nog gemaakt moeten worden. Dit kan 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 is opgepakt.
- Alle relaties van de betrokken ketenpartners zijn geanalyseerd op basis van de acht kritische beheerspunten. Voor geconstateerde knel- of aandachtspunten zijn (mogelijke) oplossingen gedefinieerd. Hiermee kunnen de projectdeelnemers aan de slag.

Organisatorisch

- De gevoerde discussie tussen ketenpartners over de kritische beheerspunten heeft er voor gezorgd dat er duidelijkheid is ontstaan over elkaars situatie. Hierdoor is er ook meer begrip voor elkaars knel- of aandachtspunten. Dit kan de relatie van ketenpartners alleen maar verstevigen.
- De bijeenkomsten die georganiseerd zijn met de verschillende ketenpartners, hebben geleid tot actiepunten om de aandachtgebieden op te lossen. Hiermee is de organisatie van de bijeenkomsten onder leiding van een onafhankelijke begeleider een goede stap in het ketenproject gebleken.

5. AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor projectdeelnemers

- Tussen Quality Queen en veredelingsbedrijf Rijk Zwaan zou meer gestructureerd overleg kunnen plaatsvinden. Beide schakels beschikken over informatie die voor de andere schakel van belang kan zijn. Dit is ook een actiepoint dat uit de bijeenkomst naar voren is gekomen.

Aanbevelingen voor vervolgprojecten

- Binnen het project Ketenbeheer is een zorgsystematiek ontwikkeld. Het niet kunnen toetsen van de systematiek is een gemis binnen de uitvoering van dit project. Ondernemers zijn nu voor een groot gedeelte op zich zelf aangewezen om met behulp van het tot stand gebrachte handboek aan de slag te gaan. Begeleiding hierin en het daarmee opdoen van ervaringen kan echter een belangrijk leerpunt zijn met betrekking tot de ontwikkelde systematiek. Het verdient daarom de aanbeveling om de systematiek in de praktijk nog een aantal keren uit te testen. De ervaringen kunnen worden gebruikt om de systematiek bij te stellen en ketenpartners te wijzen op specifieke aandachtspunten, die met het toepassen van de zorgsystematiek gepaard gaan.
- Het is dan ook gewenst om de ontwikkelde systematiek twee jaar lang in drie verschillende, specifieke ketens in de groente-, planten- en bloemensector te testen.
- Tevens is het gewenst om in een mogelijk vervolgproject de schakel retail nadrukkelijk te betrekken bij de uitvoering. Dit is door de deelnemers gedurende het project als aandachtspunt meegegeven.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: QUALITY QUEEN: DE KETEN

Inleiding

Quality Queen is een telersvereniging die bestaat uit totaal 23 paprika- en tomatentelers. Er wordt in totaal ca. 24 ha paprika (rood, groen, geel en oranje) en 11 ha tomaat (Eclips, Espero en Tradiro) geteeld. Dit betekent dat de totale productie van Quality Queen zo rond de 5000 ton tomaten en ca. 7000 ton paprika is. De producten van Quality Queen worden grotendeels op de Engelse, Ierse en Schotse markt afgezet. Hieronder wordt een beschrijving gegeven van de markt, de concurrentie, de keten en de orderdoorloop zoals deze aspecten tijdens de gevoerde gesprekken met leden van Quality Queen naar voren zijn gekomen.

De markt

Negentig procent van de tomaten en 45% van de paprika's van Quality Queen worden afgezet in het Verenigd Koninkrijk (midden en noorden) en Ierland. Ongeveer 10% van de tomaten gaan naar de Scandinavische markt. Het grootste deel van de tomaten wordt afgezet bij diverse supermarktketens. Vijfendertig procent van de paprika's gaan naar de Verenigde Staten en ca. 15% naar de Japanse markt en de rest gaat naar de Scandinavische markt. De Eclips wordt voornamelijk in Ierland afgezet terwijl het nieuwe ras Espero geteeld wordt met als doel de Engelse supermarktketens te beleveren. Er wordt in de UK ongeveer 70% aan supermarktketens, 15% aan cateringbedrijven en ongeveer 10% aan groothandels geleverd. Bij de grote Engelse supermarktketens wordt er bij de keuze van een nieuwe leverancier begonnen met de keuze voor één lijn. Zo is QQ in 1996 bij een grote supermarktketen binnengekomen met de rode paprika, door goed in te spelen op de wensen van deze supermarktketen is het vertrouwen bij de afnemer gegroeid en inmiddels worden naast vier kleuren paprika nu ook de tomaten van Quality Queen door deze grote supermarktketen afgenomen. De Engelse markt is de meest veeleisende markt. Als je de Engelse toonaangevende grootwinkelbedrijven kunt beleveren kun je aan alle kwaliteitseisen uit de markt voldoen. In de grote Engelse supermarkten liggen 10 tot 15 verschillende soorten tomaten, die grotendeels in allerlei kleinverpakkingen worden aangeboden. Dit is een uitzonderlijke situatie in vergelijking met het aanbod van supermarkten in andere landen.

Waar het tot voor kort verboden was klasse II in het buitenland af te zetten, mag er nu ook klasse II buiten Nederland worden afgezet. Een groot deel hiervan gaat naar Ierland. In het aantal producten dat in kleinverpakkingen wordt afgezet is de laatste jaren een duidelijke groei zichtbaar. Door het leveren van de producten in kleinverpakkingen worden er grotere marges gegenereerd.

Een klein deel van de producten gaat naar de Duitse markt. Op de Duitse en Scandinavische markt is een verschuiving zichtbaar van een prijsmarkt naar supermarkten die zich meer op een goede kwaliteit richten. Dit kunnen in de toekomst groeimarkten zijn voor Quality Queen. Vooralsnog heeft versteviging van de relaties op de huidige afzetmarkten de voorkeur.

Quality Queen levert het totale Holland-product waarbij de Eclipstomaten en paprika's onder de merknaam Quality Queen worden afgezet. Naast de tomaten en paprika's levert Quality Queen (i.s.m. QQ-Sales) nog producten als komkommers, cherrytomaten, witlof, uien, appels, peren etc. Het is van belang dat er een totaalpakket aan groente en fruit aangeboden wordt omdat de tendens is dat het aantal leveranciers van supermarkten sterk afneemt. Alleen de leveranciers met een breed productenpakket zullen ook in de toekomst direct mogen blijven leveren aan de grootwinkelbedrijven. Omdat Quality Queen relatief geen grote aanbieder is van glasgroenten is het voor Quality Queen van belang dat de huidige relaties verbeterd worden en is het op dit moment niet noodzakelijk nieuwe afzetmarkten te vinden. Er wordt wel oriënterend gezocht naar nieuwe markten en er wordt aan promotie van de telersvereniging gewerkt op beurzen etc. Dit heeft als doel in het geval er een bepaalde afnemer wegvalt dit gat altijd op te kunnen vullen met een andere afnemer. Tevens kunnen er nieuwe markten beleverd worden bij groei van de vereniging.

De concurrentie

Quality Queen ondervindt concurrentie van andere grote exporteurs van het Hollandproduct (het totaal van Nederlandse groente en fruit). De grootste concurrentie ondervindt Quality Queen eigenlijk van The Greenery, en dan voornamelijk als zij 'onder de prijs' gaan zitten. Quality Queen werkt in Ierland en Engeland op basis van langlopende relaties. Door deze goede relaties met de afnemers heeft de telersvereniging op deze markten echter geen last van concurrenten die hun producten sporadisch voor een lagere prijs aanbieden. Op de Japanse markt ondervindt Quality Queen daarentegen wel veel concurrentie van voornamelijk The Greenery die hun producten eigenlijk gedurende het hele jaar 'onder de prijs' aanbieden.

De keten

De zaadleverancier

Het tomatenras Eclips wordt geleverd door Rijk Zwaan, de rassen Espero en Tradiro (tros) worden geleverd door zaadleverancier De Ruiter. Voor het ras Eclips worden er houdbaarheidstesten uitgevoerd waarbij de telers van Quality Queen en mensen van Rijk Zwaan de rassen beoordelen. De vertegenwoordiger van Rijk Zwaan komt drie tot vier keer per jaar langs op de bedrijven. Hij geeft dan enkele kleine tips. De paprika's die geteeld worden zijn alle afkomstig van zaadleverancier Enza zaden. De rassen Corsica (groen), Fiësta (geel) en Spirit (rood) worden geteeld. De teler krijgt de gebruikelijke, algemene informatie over het ras van de zaadleverancier. Er worden proeven uitgezet die gezamenlijk worden beoordeeld en ook hier komt er een paar keer per jaar een vertegenwoordiger van het zaadbedrijf op de teeltbedrijven langs. Met de zaadleveranciers vindt er gedurende het jaar ongeveer vijf keer overleg plaats waarbij onder andere de rassenproeven aan bod komen. Bij dit overleg worden ook de supermarkten betrokken.

De plantenkweker

Elke individuele teler heeft een relatie met zijn eigen plantenteler, binnen de vereniging zijn de planten afkomstig van verschillende kwekerijen. Voor de paprikateelt heeft dit als voordeel dat het risico van dikke wortel of andere aantastingen gespreid wordt. De relatie met de plantenkweker is er meestal een van vele jaren. Alleen als er echt een beduidend verschil is in de kwaliteit van de afgeleverde planten of prijs t.o.v. van andere plantenkwekers, zal de teler een overstap overwegen. Met de plantenteler worden er rond september afspraken gemaakt over de zaaidatum, de leverdatum en de prijs van de planten. De telers ontvangen informatie over de teeltwijze (gebruik bestrijdingsmiddelen en meststoffengebruik)

De telers

De telers zijn zelf verantwoordelijk voor de teelt van de producten. Zij moeten aan een algemeen teeltrecept van de vereniging voldoen en er is op elk bedrijf een kwaliteitszorgsysteem opgesteld waarmee de processen gewasbescherming, oogsten, sorteren/verpakken en afzet van het eindproduct geborgd worden (hierin zijn tevens hygiëne-regels opgenomen). Elke teler heeft een klein deel van de kas gereserveerd voor het testen van andere rassen. De resultaten van deze proeven en de tendensen in de afzetmarkten dienen als uitgangspunten voor de rassenkeuze van het volgende jaar. De telers hebben een leveringsovereenkomst met de vereniging waarin is opgenomen dat iedere teler zelf verantwoordelijk is voor de innerlijke kwaliteit van de geleverde producten. Vanuit de telersvereniging wordt er een pesticidenverklaring aan de supermarktketens afgegeven. Elke teler heeft een bepaalde teeltbegeleider, dit zijn vaak particuliere voorlichters.

De telersvereniging

De telersvereniging Quality Queen bestaat uit 23 telers. Vijftien van deze telers houden zich bezig met de teelt van paprika's (totaal ca. 24 ha) en de overige 8 met tomaten. Er wordt 11 ha rode, 4 ha groene, 7 ha gele en 2 ha oranje paprika geteeld. Er is één teler die zich bezighoudt met de teelt van trostomaat, de overige tomatentelers telen 'losse' tomaten. Er wordt ongeveer 9 ha ronde tomaten geteeld en 1,8 ha Tradiro (trostomaat).

Doelstelling

De telersvereniging Quality Queen heeft als doelstelling een kwalitatief hoogwaardig product tegen een zo hoog mogelijke prijs op de markt brengen.

Om deze kwaliteit te borgen is een kwaliteitszorgsysteem op de teeltbedrijven ingevoerd. Hierin zijn procedures en werkinstructies voor de processen gewasbescherming, oogsten, sorteren/verpakken en afzet eindproduct opgenomen. Daarnaast hebben alle telers van de vereniging een huishoudelijk reglement dat gebaseerd is op de hygiënecode van het PT. Dit huishoudelijk reglement bestaat uit een aantal regels waar de medewerkers zich binnen het bedrijf aan moeten houden. Dit jaar is er een kwaliteitsmedewerker aangesteld die de ingaande en uitgaande producten in de hal van Anaco controleert. De producten van elke teler worden in ieder geval eens per week bij Anaco gecontroleerd. Voordat de producten bij Anaco vertrekken worden er van elke pallet minimaal 3 dozen gecontroleerd. Aan de producten wordt een certificaat meegegeven dat aangeeft dat de producten daadwerkelijk gekeurd zijn. Dit heeft als doel een product met een goede kwaliteit te leveren. Dit maakt het tevens voor de afnemer mogelijk om het

aantal controles in de toekomst te verminderen. Ook vindt er nog een onafhankelijke keuring door AQS bij Anaco in de hal of bij de telers die direct leveren plaats.

De sterke punten van Quality Queen zijn de grote flexibiliteit naar de markt toe, de goede informatievoorziening richting de markt en kwaliteit (homogeniteit). Een zwak punt is momenteel de beperkte capaciteit van het DC van Anaco. Tevens zijn er problemen met First-in-first-out bij Anaco. Bij Anaco was men altijd gewend met de massaproducten uit Spanje te werken waar men nu te maken heeft met het gesegmenteerde product uit Nederland. Dit betekende een grote omschakeling voor de medewerkers van Anaco. Dit is de reden dat de goederenstroom hier in begin nog niet optimaal verliep. In het seizoen van 2000 zal er echter een DC van 8000 m² door Quality Queen worden neergezet, hierdoor kunnen deze problemen worden opgelost. De producten van de telers zullen dan in bulk worden aangeleverd op het DC, waar de producten centraal gesorteerd zullen worden.

Structuur

De leden van Quality Queen hebben hun bedrijf allen in of rond het Westland. De telersvereniging Quality Queen heeft een bestuur van 3 tomaten- en 3 paprikatelers. Voorzitter van de vereniging is Hans de Kok. Bij de bestuursvergaderingen is tevens Marco Persoon als vertegenwoordiger van Quality Queen-Sales aanwezig.

De telersvereniging heeft de volgende plannen voor de toekomst:

- De relatie met de huidige afnemers verstevigen en relaties met nieuwe afnemers opbouwen.
- Meer in kleinverpakkingen gaan leveren omdat de markt dit vraagt
- Eigen facilitair bedrijf om de producten centraal te sorteren (paprika zeker, tomaat afhankelijk van volume)

Een doelstelling van de vereniging is het centraal sorteren voor het begin van het seizoen in 2000 gerealiseerd te hebben. Quality Queen werkt met commissies die zich in bepaalde deelgebieden binnen QQ verdiepen. De verschillende deelgebieden zijn: kwaliteitszorg, aanvoerprognoses & logistieke planning, commissie facilitair bedrijf, milieuvriendelijke teelt, PR, verpakkingen en transport. Er worden per jaar een aantal ledenvergaderingen georganiseerd. Daarnaast komen de tomaten- en paprikatelers één keer in de zes weken en de paprikatelers één keer in de maand bij elkaar. Eens in de drie maanden verschijnt er een nieuwsbrief voor alle leden van Quality Queen. Om aan de vraag uit de markt te kunnen blijven voldoen, zullen er in de loop van 1999 telers worden benaderd die lid zouden kunnen worden van de vereniging. Voorwaarde is dat de telers zich kunnen vinden in de visie en de doelstelling van de vereniging. De nieuwe telers zullen ook een kwaliteitsproduct moeten kunnen leveren. De telers tekenen voor minimaal 3 jaar lidmaatschap.

Elektronische aanvoerbrieven

QQ maakt gebruik van elektronische aanvoerbrieven. Als de producten zijn gesorteerd bij de teler gaat er een elektronische aanvoerbrief via email naar Anaco. Tevens ontvangt de transporteur een uitdraai van de aanvoerbrief en wordt er een exemplaar met de producten meegestuurd. In deze brief zijn de volgende gegevens weergegeven: Telnr, Telnrnummer, Product, Maat, Kwaliteitsklasse, Fust (soort doos), Aantal dozen, Totaal kilo's, MBT (ja of nee), USA (j/n), Japan (j/n), Gestickerd (j/n), Geteld (j/n), Locatie (1 = Anaco, 2 = andere).

Naast de aangevoerde partijen is een totaal opgemaakt per fustsoort het totaal aantal dozen en het totaal aantal kilo's in de betreffende fustsoort. Dit alles zorgt ervoor dat de gegevens over de partijen die de betreffende dag zullen worden aangevoerd bijtijds be-

kend zijn bij Anaco, zodat het logistieke proces in de hal van Anaco gepland kan worden.

Aanvoerprognose

Quality Queen werkt met aanvoerprognoses met behulp van de programma's Tomzet en Prozet. De output van deze programma's bestaat uit het aantal kilo's, de sortering en de kwaliteitsklasse voor elke dag, 2 weken vooruit. Tevens wordt er een schatting gemaakt van de gemiddelde opbrengst per m² per teler en het totale gemiddelde per week voor een periode van zeven weken vooruit. De telers leveren de input voor het programma. De resultaten zijn inzichtelijk voor het verkoopteam (QQ-Sales) zodat zij hun verkoopactiviteiten hierop af kunnen stemmen. De uitwisseling van deze gegevens vindt plaats m.b.v. een database dat in samenwerking met Groeinet opgezet wordt. (gesubsidieerd met GMO-gelden). Op basis van de aanvoerprognoses vindt de planning van de verkoop plaats, zo worden er in samenspraak met de supermarktketen acties gepland. Hoewel Quality Queen met aanvoerprognoses werkt is het nog niet zo dat er bijvoorbeeld aan het begin van het jaar vraagprognoses vanuit de keten komen.

Gewasbescherming

Op het gebied van gewasbescherming wordt er centraal ingekocht door Quality Queen. De controle van de gewasbescherming bij de telers wordt verricht door SGS-agrocontrol waar vorig jaar nog volgens de MBT-normen werd geteeld (dit bleek geen toegevoegde waarde te leveren). Met leverancier Sosef worden er prijsafspraken gemaakt over de producten van Biobest. De benodigheden worden aangeleverd door de vertegenwoordiger van Biobest die ongeveer één keer per week langskomt. Momenteel zijn er drie telers bezig met een biologische teelt als experiment om na te gaan of hier een meerwaarde in zit. De biologische teelten zijn gebaseerd op het SGS-productlabelsysteem (puntensysteem).

Transporteur

Er is door de telersvereniging besloten de producten centraal te laten vervoeren. Dit is gedaan omdat dit goedkoop is en het scheelt de teler behoorlijk veel tijd. In 1998 werd het transport verzorgd door de transporteur Vreugdenhil, dit jaar is gekozen voor Spruyt en De Bloois als transporteur. Deze keuze is puur gebaseerd op het prijsverschil tussen de twee transporteurs. De transporteur haalt de producten bij de telers op en transporteert deze naar Anaco International in De Lier. In 1998 was de afspraak dat de telers voor 12:00 uur naar de transporteur belden met het aantal pallets dat zij klaar hadden staan. Met de transporteur worden er jaarafspraken over de prijzen, de tijden waarop de producten worden opgehaald en over de verzekering van het product gemaakt.

Quality Queen-Sales

Quality Queen-Sales is een dochter van de coöperatie Quality Queen. Quality Queen-Sales bestaat uit drie verkopers die een pakket aan de afnemers afleveren dat bestaat uit producten van Quality Queen aangevuld met producten van andere leveranciers. Deze andere leveranciers kunnen gastleden of andere telersverenigingen zijn, maar ook is Quality Queen langs deze weg een indirecte afnemer van The Greenery. Quality Queen-Sales is ondergebracht bij de im- en exporteur Anaco International.

QQ-Sales is het verkoopteam van de telersvereniging. De verkopers van dit team onderhouden directe contacten met de afnemers van de producten van Quality Queen. Het is van groot belang dat de verkopers op de hoogte zijn van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de telers betreffende de producten zodat de verkopers de juiste informatie aan de supermarkketens kunnen verschaffen. QQ-Sales communiceert de wensen van de klanten naar de telers toe. De winst die door het verkoopteam gemaakt wordt op de verkoop van producten die niet van de Quality Queen telers afkomstig zijn, komt door een winstdelingsregeling deels terecht bij Quality Queen. De aanvoerprognoses zoals deze worden gedaan door de telers zijn inzichtelijk voor QQ-Sales zodat zij exact op de hoogte zijn van de hoeveelheden die in de komende dagen zullen worden aangevoerd. De verkopers kunnen hun verkoopactiviteiten vaststellen op basis van de aanvoerprognoses.

De prijs die door QQ-Sales wordt afgesproken met de afnemer wordt per week vastgesteld. De producten die niet via de weekbemiddeling worden afgezet worden in de daghandel afgezet. De prijsafspraken tussen de telersvereniging en het verkoopteam worden mede bepaald op basis van de vraag uit de markt en prijzen die concurrenten ontvangen voor hun producten. Er vindt voor de besprekingen met de afnemers overleg plaats tussen vertegenwoordigers van Quality Queen en het verkoopteam over de te volgen verkoopstrategie.

Anaco International

De rol van Anaco in de keten kan gezien worden als een facilitair bedrijf, het distributiecentrum van de Quality Queen producten. Anaco International is een dochteronderneming van de grote handelonderneming Fyffes. Fyffes is de grootste aanbieder van verse groente en fruit op de Ierse en de Engelse markt. Tevens zet dit handelsbedrijf veel af in Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Nederland, Italië en Spanje. Anaco is van oorsprong een importeur van producten uit Spanje en dan vooral de Canarische eilanden. Dit betekent dat het in de zomer rustig is op dit handelsbedrijf. Door in deze tijd van het jaar de Nederlandse producten te verhandelen wordt de capaciteit van het handelbedrijf Anaco efficiënter gebruikt. De verkoop wordt door de verkopers van Quality Queen-Sales verricht, de overslag wordt door de medewerkers van Anaco uitgevoerd.

In de hal bij Anaco worden de gesorteerde producten, vaak zeer veel kleine partijen, bij elkaar gebracht. Hier vindt een complex logistiek proces plaats dat inmiddels redelijk gestructureerd verloopt. De logistiek vormt een groter probleem in de periode dat de Spaanse en Nederlandse producten elkaar overlappen.

De orderdoorloop

Dag 1:

In de keten van Quality Queen wordt gewerkt met deelmarktlijsten voor een week. Hierop is aangegeven wat de afnemers in de komende week van donderdag tot woensdag per dag verwachten af te nemen. Deze weekverwachting geeft de afzet voor ongeveer 80% weer, circa 20% wordt nog bijgekocht. Door dit af te stemmen met de berekende aanvoerprognoses per dag wordt er aangegeven welke teler voor welke afnemer aanlevert. Elke teler krijgt een bestelling op basis van zijn aanvoerprognose, deze bestelling wordt via de fax naar de telers gestuurd. Als de teler merkt dat hij niet aan deze

bestelling kan voldoen neemt hij contact op met andere telers die zijn bestelling kunnen aanvullen. De teler belt rond 12.00 uur de transporteur (Spruyt en De Bloois) op waarbij hij het aantal pallets dat hij klaar zal hebben en de tijd dat de producten klaarstaan doorgeeft. Op het teeltbedrijf vindt een eerste keuring van de producten plaats door de teler zelf, of degene die hier verantwoordelijk voor is. De teler stuurt een elektronische aanvoerbrieven naar het DC van Anaco zodat hier exact bekend is wat er voor de betreffende dag aan producten verwacht kan worden. Met de producten gaat een aanvoerbrieven mee die gebruikt wordt bij de ingangscntrole bij Anaco. Ook de transporteur krijgt een exemplaar van de aanvoerbrieven zodat ook hij kan controleren of de aanvoerbrieven en de geleverde partijen overeenkomen. Tussen 13.00 en 15.00 uur moeten alle producten bij Anaco aangeleverd zijn, zodat deze voor 17.00 uur in de koelcellen gezet kunnen worden. De producten worden in de cellen teruggekoeld tot de optimale bewaar temperatuur. De producten kunnen niet dezelfde dag nog weg omdat zij voorgekoeld moeten zijn. De koelcapaciteit van de vrachtwagen is niet toereikend om de producten op de juiste temperatuur te brengen. Bij Anaco vindt er regelmatig een controle plaats door AQS (Agro Quality Support) op de uiterlijke kenmerken van de producten. Iedere teler wordt hier minimaal eens per maand gecontroleerd. De overige controles worden uitgevoerd door de kwaliteitsmanager (Johan van Spronsen). AQS voert voor de paprika's die naar Amerika of Japan gaan ook nog een bladcontrole uit. Hierbij wordt gecontroleerd op chemische bestrijdingsmiddelen.

Dag 2:

De gemiddelde order komt tussen 6.30 en 9.00 uur telefonisch binnen bij het verkoopteam. De orders worden door het verkoopteam in de computer gezet. De distributiemedewerker (Henk Ras) draait de bonnen uit en verstrekt een exemplaar aan de medewerkers op de werkvloer. Deze medewerkers zoeken de orders bij elkaar en zetten deze in de dockboards klaar. Zij zorgen dat de orders voor 14.00 uur (11.00 uur als de producten met HSS meemoeten) klaarstaan. De orders worden naar Engeland getransporteerd door transporteur Post-Kogeko. Deze transporteur is bezig het HACCP-certificaat te behalen. De producten worden afhankelijk van de locatie van de afnemer per boot of door de kanaaltunnel getransporteerd. Tijdens het transport vindt er een constante temperatuurregistratie plaats.

Dag 3:

De producten moeten tussen 6.00 en 10.00 uur afgeleverd worden bij de DC's van de supermarkketens of bij het DC van Fyffes. Bij de DC's vindt er weer een controle van 3-5 dozen per pallet plaats. Per vrachtwagen worden er 26 pallets vervoerd. Dit betekent dat er hier behoorlijk veel tijd in het controleren gaat zitten. Op het moment dat de producten op het DC aankomen zijn de producten 2 dagen onderweg. De producten die op de Ierse markt worden afgezet zijn 12 uur langer onderweg. Deze producten worden vervoerd met vrachtwagens die vlees van Ierland naar het vasteland transporteren. De capaciteit van deze vrachtwagens wordt optimaal benut waardoor er een groot kostenvoordeel behaald wordt. Door de relatie met Anaco dat dochter is van de onderneming Fyffes kunnen de producten van Quality Queen worden afgezet via het uitgebreide distributienetwerk van Fyffes. Bij het DC van de supermarkketens of het DC van Fyffes worden de producten gegroepeerd naar supermarkketen. Het is van groot belang dat er met volle vrachtwagens wordt gereden omdat dit resulteert in grote kostenbesparingen. Het zeer brede pakket dat Fyffes levert maakt het mogelijk grotendeels met volle vrachtwagens naar de DC's van de supermarkketens te rijden. Er is een tendens gaande dat de QQ producten meer rechtstreeks aan het DC van de supermarkketens worden geleverd. Dit wordt gedaan als er met volle vrachtwagens van QQ aan de DC's kan

worden geleverd. Voor de topops (extra vraag van de supermarkten boven aanvankelijke vraag) wordt er gebruik gemaakt van het DC van Fyffes. De topops moeten binnen 12 uur geleverd kunnen worden daarom zou Quality Queen graag zien dat er op het DC van Fyffes een sorteer- en verpakkinglijn wordt opgezet zodat er snel kan worden ingespeeld op de extra vraag van supermarkten.

De traceability van het product is een belangrijk item. Als de supermarkt gegevens wil hebben over een bepaalde partij staat Quality Queen er garant voor dat deze gegevens binnen drie uur bij de supermarkt zijn. Dit is mogelijk door de korte lijnen binnen de keten (en de vereniging) en de goede registratiesystemen op de teeltbedrijven. De telers van Quality Queen zouden graag zien dat er meer marktinformatie terugkomt. Zo worden er bijvoorbeeld bij enkele schakels houdbaarheidstesten gedaan, QQ zou graag de resultaten hiervan zien. Ook zou men graag de verkoopresultaten, klachten in de keten eventuele marktkansen enz. teruggekoppeld zien.

Toekomstsituatie

Quality Queen streeft ernaar in het jaar 2000 in samenwerking met Anaco een distributiecentrum van ca. 8000 m² opgezet te hebben. Dit zal een aantal essentiële veranderingen tot gevolg hebben. Dit DC zal het mogelijk maken in ieder geval de paprika's en misschien ook de tomaten centraal te gaan sorteren en verpakken met alle voordelen van dien. Dit zal de drukte op het teeltbedrijf tijdens de oogstperiode verminderen. Tevens zal de orderdoorloop er anders uit komen te zien. Het DC zal uit twee verschillende hallen bestaan. Er komt een sorteer- en verpakkingloods van Quality Queen en een distributiehal van Anaco. Het geheel zal aan de HACCP-eisen moeten voldoen. De producten zullen in bulk opgehaald worden bij de telers, dit betekent dat de capaciteit van de vrachtwagens beter benut zal worden (geen klusjes meer). De producten komen op dit moment in allemaal kleine partijen bij Anaco aan waar zij gegroepeerd worden. In de nieuwe situatie zullen de producten in bulk aankomen bij het sorteer- en verpakstation van Quality Queen en zullen hier worden gesorteerd en verpakt. Het klaarzetten voor de verschillende afnemers zal echter wel op een vergelijkbare manier gebeuren als in de huidige situatie gebeurt. Op dit punt kan er geleerd worden van de huidige situatie om te komen tot een optimale indeling van de logistieke stroom in de toekomstige situatie. Vanuit het verpakkingstation van Quality Queen worden de producten verpakt en gesorteerd getransporteerd naar ofwel het DC van Anaco ofwel direct naar één van de afnemers.

BIJLAGE B: TYPERING VAN DE DEELNEMERS NAAST QUALITY QUEEN

Rijk Zwaan

- Dhr Rijk Zwaan begon in 1924 met de verkoop van groentezaden.
- Kernactiviteiten: Onderzoek, productie en verkoop van groentezaden voor de professionele tuinder.
- Belangrijkste gewassen: sla, paprika, tomaten, komkommers, Totaal: ca. 45 gewassen, 700 – 750 rassen.
- Ongeveer 750 personeelsleden, waarvan 335 in Holland, 260 in het buitenland en 155 bij de Grow Group (plantenkwekerij)
- Doel van het onderzoek: Ontwikkeling van kwaliteitsrassen. Rassen moeten aan criteria voldoen op het gebied van: productie, vroegheid, houdbaarheid, ziekteresistentie en smaak.
- Zaadproductie vindt plaats in 15 landen (o.a. Holland, USA, Griekenland, Denemarken, Frankrijk, UK etc.). De volgende behandelingen worden uitgevoerd: drogen, schonen, gradueren, pilleren, het zaad kan in ca. 40 verschillende zaadvormen worden geleverd.
- Verkoop vindt plaats via locaties in Nederland, België, UK, Frankrijk, Spanje, Portugal, Turkije, Australië etc.

Anaco International

- De rol van Anaco in de keten van Quality Queen kan gezien worden als een facilitair bedrijf, het distributiecentrum van de Quality Queen producten.
- Anaco International is een dochteronderneming van de grote handelonderneming Fyffes. Fyffes is de grootste aanbieder van verse groente en fruit op de Ierse en de Engelse markt. Tevens zet dit handelsbedrijf veel af in Denemarken, Frankrijk, Duitsland, Nederland, Italië en Spanje.
- Anaco is van oorsprong een importeur van producten uit Spanje en dan vooral de Canarische eilanden. Dit betekent dat het in de zomer rustig is op dit handelsbedrijf. Door in deze tijd van het jaar de Nederlandse producten te verhandelen wordt de capaciteit van het handelbedrijf Anaco efficiënter gebruikt. De verkoop wordt door de verkopers van Quality Queen- Sales verricht, de overslag wordt door de medewerkers van Anaco uitgevoerd.
- In de hal bij Anaco worden de gesorteerde producten, vaak zeer veel kleine partijen, bij elkaar gebracht. Hier vindt een complex logistiek proces plaats dat inmiddels redelijk gestructureerd verloopt. De logistiek vormt een groter probleem in de periode dat de Spaanse en Nederlandse producten elkaar overlappen.

BIJLAGE C: RESULTATEN TOETSING KRITISCHE BEHEERSPUNTEN

Mate van belangrijkheid:	onbelangrijk	1	2	3	4	5 zeer belangrijk
Cok Duijvestijn tomatenteler QQ						
Productinformatie					*	
Afstemmen V & A op termijn					*	
Informatiestroom bij bestellen						*
Informatie stroom leveringsvoorwaarden					*	
Klachtenregistratie en verwerking			*			
Logistiek en informatie						*
Marketing						*
Ketenplatform						*
Frank van der Spek paprikateler QQ						
Productinformatie						*
Afstemmen V & A op termijn						*
Informatiestroom bij bestellen						*
Informatiestroom leveringsvoorwaarden					*	
Klachtenregistratie en verwerking						*
Logistiek en informatie						*
Marketing						*
Ketenplatform						*
Hans de Kok & Marco Persoon voorzitter Quality Queen verkooper Quality Queen						
Productinformatie					*	
Afstemmen V & A op termijn					*	
Informatiestroom bij bestellen						*
Informatiestroom leveringsvoorwaarden					*	
Klachtenregistratie en verwerking					*	
Logistiek en informatie					*	
Marketing					*	
Ketenplatform						*
Luc Driessen Rijk Zwaan						
Productinformatie						*
Afstemmen V & A op termijn						*
Informatiestroom bij bestellen						*
Informatiestroom leveringsvoorwaarden						*
Klachtenregistratie en verwerking						*
Logistiek en informatie						*
Marketing						*
Ketenplatform						*

BIJLAGE D: PROJECTDEELNEMERS

TELERS QUALITY QUEEN

C. Duijvestijn

De heer C. Duijvestijn

R. Aalst en van der Spek

De heer F. van der Spek

TELERSVERENIGING QUALITY QUEEN

De heer H. de Kok

Voorzitter

HANDELSBEDRIJF

Anaco International BV

De heer M. Persoon

Multiple Sales Manager

VEREDELING / VERMEERDERING

Rijk Zwaan Nederland BV

De heer B. Zwinkels

Teeltadviseur

De heer M. Barten

IKZ-manager Benelux

De heer L. Driessen

IKZ-manager Internationaal

DERDEN

Ph. van der Eijk MBA

De heer F. van der Eijk

3. RESULTATEN

In het algemene rapport zijn de algemene resultaten met betrekking tot de drie deelopprojecten opgenomen. In deze rapportage zullen de specifieke resultaten betreffende het deelopproject glasgroente met Red Fresh worden beschreven.

DEEL II: PILOT PRUIMTOMMAAT RED FRESH

In december 1998 is een eerste oriënterende gesprek gevoerd met Theo Ammerlaan van telersvereniging Red Fresh over het projectbureau Ketenbabeer. De telersvereniging Red Fresh zat op dat moment in de afsluitende fase van het Combinatieproject en het project Ketenbabeer zou hier een goed vervolg aan kunnen geven. In januari 1999 is de interesse van Red Fresh in het project uitgesproken en op dat moment is begonnen met de uitvoering van het deelopproject glasgroente met Red Fresh.

Met de leden Theo Ammerlaan en Theo Oudevriel is een eerst oriënterende gesprekken gevoerd over de telersvereniging, de kansen op de markt. Hierbij is vooral gevraagd wat volgens de telers de beste kandidaten waren om ook bij het ketenproject te betrekken. De telers gaven aan dat dit in ieder geval een handelsbedrijf moest zijn omdat met de contactpersonen van de handelsbedrijven al regelmatig contact was. Bij de afzet van de pruimtomaten speelt ook The Greenery nog een rol. The Greenery geeft de telers een garantie voor betaling en daarnaast heeft The Greenery de gehele administratie van de orders. Omdat de fysieke groederenstructuur niet via The Greenery verhuurd is gekozen in eerste instantie een handelsbedrijf bij het project te betrekken. Red Fresh zet haar productie via verschillende grote handelsschepen af. S.V. Continental was eerder de meest geschikte kandidaat, omdat er reeds een goede relatie bestond met dit bedrijf. Daarnaast is binnen de keten waar S.V. Continental deel van uitmaakt nog duidelijk waar de producten uiteindelijk terechtkomen, onder de pruimtomaten alleen aan Toona leveren. Voor andere afnemers geldt dat de keten vanaf daar naar het bedrijf aan de afzet waar aan de handelsstructuur leveren. Nadat het eerste contact met S.V. Continental door Theo Ammerlaan was gelegd heeft er een eerste overleggesprek met S.V. Continental plaatsgevonden. Hierbij heeft Chris Van der Wal namens S.V. Continental uitgesproken als kandidaat binnen het project te willen fungeren.

Vervolgens is nagegaan wat de volgende stap zou zijn om binnen het project te betrekken. Hierbij is in eerste instantie aan de supermarkten gedacht. Nanning is de praktijk leerde ons echter dat het niet mogelijk is uitgesproken is dat met de supermarkten om de afzet te maken. Zelfs de hypermarkten van Bolhuis vinden dat het niet voor in het niet overleg met de supermarkten. Daarom de gehele onderbouw van het niet reken de supermarkt bij het project te betrekken.

Een andere schakel die een belangrijke rol speelt in de keten is de centrale veredeling. Red Fresh betreft de pruimtomaten van Navarra Seeds. In juli 1999 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met de veredelingscentrum. Fons van Vleet van Navarra Seeds heeft in om een bijdrage aan dit project te leveren.

Voor de glasgroentesector geldt dat ook de plantenkweker een rol in de keten speelt. Een telers maakt de keuze voor de plantenkweker. Vooral wordt deze keuze gemaakt op basis van geografische ligging. De telers geven aan dat zijn geen problemen voordoen bij de plantenkweker. De planten worden plant opgenomen van de kweker. De kweker wordt aangewezen alleen een dienst uit voor de telers. Daarom hebben we gezien dit project

3. RESULTATEN

In het algemene rapport zijn de algemene resultaten met betrekking tot de drie deelprojecten opgenomen. In deze rapportage zullen de specifieke resultaten betreffende het deelproject glasgroente met Red Fresh worden beschreven.

3.1 HET WERVEN VAN DE PROJECTDEELNEMERS

In december 1998 is een eerste oriënterend gesprek gevoerd met Theo Ammerlaan van telersvereniging Red Fresh over het projectvoorstel Ketenbeheer. De telersvereniging Red Fresh zat op dat moment in de afrondende fase van het Combizorgproject en het project Ketenbeheer zou hier een goed vervolg aan kunnen geven. In januari 1999 is de interesse van Red Fresh in het project uitgesproken en op dat moment is begonnen met de uitvoering van het deelproject glasgroente met Red Fresh.

Met de leden Theo Ammerlaan en Theo Duijvestijn zijn eerst oriënterende gesprekken gevoerd over de telersvereniging, de keten en de markt. Hierbij is tevens gevraagd wat volgens de telers de beste kandidaten waren om ook bij het ketenproject te betrekken. De telers gaven aan dat dit in ieder geval een handelsbedrijf moest zijn omdat met de contactpersonen van de handelsbedrijven al regelmatig contact was. Bij de afzet van de pruimtomaten speelt ook The Greenery nog een rol. The Greenery geeft de telers een garantie voor betaling en daarnaast doet The Greenery de gehele administratie van de orders. Omdat de fysieke goederenstroom niet via The Greenery verloopt is gekozen in eerste instantie een handelsbedrijf bij het project te betrekken. Red Fresh zet haar producten via verschillende grote handelshuizen af. S.V. Continental was echter de meest geschikte kandidaat, omdat er reeds een goede relatie bestond met dit bedrijf. Daarnaast is binnen de keten waar S.V. Continental deel van uitmaakt zeer duidelijk waar de producten uiteindelijk terechtkomen, omdat zij de pruimtomaten alleen aan Tesco leveren. Voor andere afnemers geldt dat de teler veelal geen zicht heeft op de outlets waaraan de handelshuizen leveren. Nadat het eerste contact met S.V. Continental door Theo Ammerlaan was gelegd heeft er een kennismakingsgesprek met S.V. Continental plaatsgevonden. Hierbij heeft Chris Vos (directeur) namens S.V. Continental uitgesproken als klankbord binnen het project te willen fungeren.

Vervolgens is nagegaan wat de volgende partij kon zijn om binnen het project te benaderen. Hierbij is in eerste instantie aan de supermarktketen gedacht. Navraag in de praktijk leerde ons echter dat het zeer moeilijk en tijdrovend is om met de supermarktketen om de tafel te komen. Zelfs de handelsbedrijven hebben slechts een enkele keer in het jaar overleg met de supermarktketens. Binnen de gestelde projectduur was het niet reëel de supermarkt bij het project te betrekken.

Een andere schakel die een belangrijke rol speelt in de keten is de schakel veredeling. Red Fresh betreft de pruimtomaten van Novartis Seeds. In juli 1999 heeft een eerste gesprek plaatsgevonden met dit veredelingsbedrijf. Kees van Vliet van Novartis Seeds stemde in om een bijdrage aan dit project te leveren.

Voor de glasgroentesector geldt dat ook de plantenkweker een rol in de keten speelt. Een teler maakt de keuze voor de plantenkweker. Veelal wordt deze keuze gemaakt op basis van geografische ligging. De telers gaven aan dat zich geen problemen voordoen bij de plantenkweker. De planten worden geen eigendom van de kweker. De kweker voert eigenlijk alleen een dienst uit voor de teler. Daarom hebben wij binnen dit project

gekozen de plantenkweker niet als schakel in de keten, maar als schakel die betrokken is bij de keten aan te merken. Tijdens de gevoerde gesprekken met de schakel veredeling is gebleken dat de veredelingsbedrijven de schakel plantenkweker toch een belangrijkere rol in de keten toedichten. Zij zien grote verschillen ontstaan in het uitgangsmateriaal van de telers doordat de planten bij verschillende plantentelers worden opgekweekt. Dit is een punt dat de telers zich moeten realiseren. Dit beeld is pas naar voren gekomen tijdens de gesprekken met de veredelingsbedrijven in beide glasgroenteprojecten. Hierdoor was het echter te laat om nog te reageren aangezien de resterende projectduur nog te gering was om nieuwe contacten aan te gaan.

3.2 INVENTARISATIE VAN BESTAANDE KETENKENNIS

Omdat er over het product pruimtomaten weinig artikelen en publicaties verschenen zijn, heeft de inventarisatie van de ketenkennis voornamelijk plaatsgevonden door de gesprekken met de projectdeelnemers. Wel is een algemeen beeld verkregen over de glasgroenteketens door het doornemen van artikels in de vakbladen. Literatuur over samenwerking in de keten is wel gevonden. Hiervan is een beeld gegeven in het Algemene rapport Ketenbeheer [5]. Hieronder worden enkele kentallen van de tomatenteelt in Nederland gegeven [1,3]. Hierbij moet opgemerkt worden dat de pruimtomaat zich duidelijk onderscheidt van de gangbare tomatenteelten.

- In Nederland zijn er ca. 920 bedrijven die zich met de teelt van tomaten onder glas bezighouden. Het totale oppervlak tomaat is 1307 ha. De totale productie is ongeveer 510.000 ton.
- De gemiddelde telersprijs in 1998 was 1,70 per kg. Losse tomaten brachten gemiddeld 1,50 op terwijl de trostomaten gemiddeld voor fl 2,15 verkocht werden.
- Met de opkomst van telersverenigingen is het assortiment van tomaten fors uitgebreid. Inmiddels worden er in Nederland zo'n 30 verschillende tomatenmerken geteeld.
- Binnen het brede assortiment van tomaten zijn drie hoofdgroepen te onderscheiden, namelijk losse tomaten (rond, tussentype, vlees), trostomaten en cherrytomaten. Naast deze hoofdgroepen zijn er pruimtomaten (los en tros), gele en oranje (los en tros) en tros-cherrytomaten.
- In 1998 werd totaal 452 mln kilogram van de Nederlandse tomaten uitgevoerd. Hiervan ging bijna 45 procent naar Duitsland. Het Verenigd Koninkrijk neemt 20 procent voor haar rekening. De VS en Zweden zijn respectievelijk de exportbestemmingen 3 en 4.
- Wereldwijd gezien is Spanje met 958 mln kilogram veruit het belangrijkste exportland van verse tomaten. Hierna volgen Nederland (710 mln kg), Mexico (687 mln kg) en Marokko (188 mln kg).

3.3 INVENTARISATIE KETENVOORTBRENGINGSPROCES BIJ DE PROJECT-DEELNEMERS

3.3.1 Inleiding

De inventarisatie van het ketenvoortbrengingsproces heeft plaatsgevonden door interviews met vertegenwoordigers van de bij het ketenproject betrokken schakels in de keten. In dit kader zijn gesprekken gevoerd met Theo Ammerlaan en Theo Duijvestijn (telers van Red Fresh) met Chris Vos (verkoper van S.V. Continental) en Kees van Vliet van Novartis Seeds. In deze interviews zijn vragen gesteld over onderwerpen als product, markt, telersvereniging etc. Het beeld dat uit deze gesprekken naar voren is gekomen wordt in de onderstaande paragrafen beschreven.

In bijlage A is een verslag weergegeven dat is opgesteld op basis van de gevoerde gesprekken met de verschillende personen. Hierin is een totaalbeeld van de keten waarin Red Fresh opereert gegeven.

3.3.2 De telersvereniging Red Fresh

- De telersvereniging Red Fresh is onderdeel van de overkoepelende telersvereniging Gartenfrisch. De doelen van Gartenfrisch zijn het creëren van een krachtige keten-participant in de glastuinbouw naar afnemers toe, het doorvoeren van innovaties in de gevoerde producten en het voldoen aan de wensen van de klant. De doelen van Red Fresh lopen parallel aan deze doelen.
- Red Fresh bestaat uit 5 telers met in totaal ca. 6 ha pruimtomaten.
- Het volume dat door Red Fresh wordt afgezet is ongeveer 2,4 miljoen kilo pruimtomaten per jaar.
- Er vindt maandelijks een vergadering plaats met alle leden van Red Fresh waarbij er wordt gesproken over de verkoop en andere verenigingszaken. Daarnaast wordt er wekelijks over teelttechnische zaken overlegd waarbij eens in de twee weken de teeltbegeleider aanwezig is. Deze teeltbegeleider begeleidt alle leden van de Red Fresh-groep.
- Dit jaar is er naar schatting 80% van de totale productie op basis van jaarcontracten afgezet. De overige 20% wordt door weekbemiddeling via The Greenery verkocht.

3.3.3 Het product

- De pruimtomaat is een apart product dat op kleine schaal wordt geteeld voor een nichemarkt. De karakteristieke eivorm van de pruimtomaat maakt hem ideaal voor het in plakjes snijden van de tomaat.

3.3.4 De afzetketen

Veredeling

- Het zaad wordt betrokken van zaadleverancier Novartis Seeds. Er is een goede relatie met dit bedrijf.

- In het contract met Novartis Seeds (dat jaarlijks wordt opgesteld) is vastgelegd dat de Red Fresh telers de enige telers in Noordwest Europa zijn die het betreffende ras mogen telen.
- De pruimtomaat blijft qua smaak achter bij zijn uiterlijk. Hierin ligt voor veredeling een kans.

Plantenkweker

- Iedere Red Fresh-teler heeft onder andere op basis van de geografische ligging een vaste plantenkweker. Dit is veelal een langdurige relatie waarbij zich in de ogen van de telers praktisch geen knelpunten voordoen.

Teelt

- De voornaamste problemen waarmee men tijdens de teelt van pruimtomen mee te kampen heeft zijn de onregelmatige groei en de gevoeligheid voor neusrot.
- De productie van pruimtomen blijft achter bij de productie van normale tomaten, dit betekent dat er een meerprijs voor de pruimtomen verkregen moet worden.

Veiling

- Telersvereniging Red Fresh is aangesloten bij The Greenery. The Greenery geeft de telers de zekerheid van betaling en The Greenery is nauw betrokken bij de verkoop en de administratieve afhandeling van de leveringen.
- Slechts een zeer klein deel van de fysieke goederenstroom loopt via The Greenery

Handel

Red Fresh levert aan een aantal verschillende handelsbedrijven. Minnaar neemt ca. 40 procent van de pruimtomen af. Minnaar levert aan verschillende Engelse supermarktketens. S.V. Continental neemt ca. 20 procent van de pruimtomen af en levert deze aan Tesco. Andere handelsbedrijven die de Red Fresh pruimtomen afnemen, zijn: Van Rijn en Van Geest International (Engelse groothandelsmarkten), Waling en Van Geest (Engelse supermarktketens), Hollander en Greenery Retail (Nederlandse markt) en Bocchi (Duitse markt).

3.3.5 De markt

- De grootste afzetmarkt voor de pruimtomen van Red Fresh is de Engelse markt, hier gaat ca. 70 tot 80 % van de productie van Red Fresh naar toe. Andere markten die door Red Fresh bediend worden zijn de Nederlandse (ca. 10-15 %), de Duitse en de Scandinavische markt (samen ca. 5-10%).
- Omdat de Duitse en Scandinavische supermarktketens voornamelijk op prijs inkopen zijn dit moeilijke afzetgebieden voor de pruimtomaat die toch een bepaalde meerprijs moet opleveren.
- Een belangrijk segment waaraan de pruimtomaat wordt geleverd, is de supermarkt die zich onderscheidt op kwaliteit en het voeren van een breed assortiment (sommige Engelse supermarkten verkopen 10-15 tomatenrassen).
- Een ander segment waaraan geleverd wordt, zijn de groentesnijderijen. Door de specifieke vorm van de pruimtomaat zijn er meer gelijke plakken uit de tomaat te halen dan bij de 'normale' tomaat.
- Als de veredeling er in slaagt een pruimtomaat te veredelen waarbij de smaak beter aansluit bij het specifieke uiterlijk van de pruimtomaat, zal de vraag naar het product groeien.

- Een bedreiging voor Red Fresh is dat men op dit moment eigenlijk afhankelijk is van één markt, namelijk de Engelse markt. Als de afzet op deze markt om wat voor reden dan ook afneemt, zal dit een grote invloed hebben op de omzet van Red Fresh.

3.3.6 Ketenrelaties

In de praktijk zijn er allerlei verschillende ketenrelaties waar te nemen. Dit varieert van hele hechte relaties, waar teler en handelsbedrijf of veredelings- en teeltbedrijf heel nauw met elkaar samenwerken tot een relatie waarbij men elkaars partner is op het moment dat het even goed uitkomt. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de inrichting van het ketenvoortbrengingsproces. Iedere relatie tussen twee schakels in de keten heeft haar eigen specifieke knel- en aandachtspunten.

Als er naar de relatie tussen Red Fresh en het handelsbedrijf S.V. Continental wordt gekeken zien we dat dit een hechte relatie is, waarbij er een goed contact bestaat tussen Chris Vos van S.V. Continental en Theo Ammerlaan van Red Fresh. De beide ketenpartners hebben begrip voor elkaars situatie en zien de voordelen in van een goede afstemming tussen deze schakels. Dit betekent dat er een goede basis bestaat voor een verregaande samenwerking tussen Red Fresh en S.V. Continental.

Ook de relatie van Red Fresh met Novartis Seeds is goed. Dit uit zich o.a. in het exclusiviteitsrecht voor Noordwest Europa dat Red Fresh heeft voor de pruimtomaten van Novartis Seeds. Men heeft regelmatig overleg waarbij er gericht wordt gewerkt aan het uitstippelen van een marketingstrategie voor de komende jaren. Als er andere aandachtspunten in de relatie zijn komen deze bij dit overleg ook aan het licht. Dit overleg geeft aan dat beide partijen waarde hechten aan een goede samenwerking tussen de schakels in de keten en hier ook naar handelen.

3.4 KETENZORGSYSTEMATIEK

3.4.1 Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek

Het ontwikkelen van de ketenzorgsystematiek is in eerste instantie vooral iets geweest wat 'van 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 door het projectteam 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 paragraaf 3.4.1. van de Algemene rapportage [5].

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.

3.4.2 Toetsing van de ketenzorgsystematiek

Omdat het zeer belangrijk is dat de ontwikkelde ketenzorgsystematiek praktijkgericht is, vormt de toetsing van de ketenzorgsystematiek in de praktijk een belangrijk onderdeel van het project.

Toetsing relevantie kritische beheerspunten

De basis voor de ketenzorgsystematiek wordt gevormd door de acht onderkende kritische beheerspunten. Deze kritische beheerspunten zijn met een uitleg en een vragenlijst naar de projectdeelnemers in het ketenproject glasgroente verstuurd. Hen is gevraagd een indicatie van de belangrijkheid van de onderkende kritische beheerspunten te geven. Bij vrijwel iedereen scoorden de acht afzonderlijke punten een 4 (belangrijk) of een 5 (zeer belangrijk). De exacte resultaten zijn in Bijlage B weergegeven. Daarnaast werd er op de acht punten vrijwel geen aanvulling gegeven, wat betekent dat ze het voortbrengingsproces tussen ketenpartners voor het grootste deel afdekken. Dit is een belangrijke constatering. Indien je namelijk in staat bent om deze acht kritische punten te borgen, kun je stellen dat de processen die spelen tussen twee schakels geborgd zijn. Daar draait het in feite om bij het ontwikkelen van de zorgsystematiek. De eerste stap in het toetsen van de zorgsystematiek was hiermee gezet.

Toetsing procedures

Naast het toetsen van de acht kritische beheerspunten, was het van belang dat ook de ontwikkelde procedures, werkinstructies en formulieren door de deelnemers op praktijkgerichtheid zijn beoordeeld. Dit is gedaan door de conceptvorm van het Handboek Ketenzorg glastuinbouw aan de projectdeelnemers te verstrekken. Hierbij is een vragenlijst gevoegd waarin de deelnemers om een beoordeling van de verschillende onderdelen van het handboek is gevraagd. De belangrijkste reacties op dit handboek waren:

- Het handboek is een compleet geheel waar geen aspecten in gemist worden.
- Over het algemeen vond men het handboek duidelijk en praktisch toepasbaar, al maakten verschillende personen hierbij de opmerking dat bij de invoering van de ontwikkelde systematiek begeleiding nodig zal zijn. Hiervan is het ketenteam zich ook bewust.
- Uit de reacties bleek dat de leesbaarheid van het handboek niet goed was, middels enkele wijzigingen in het handboek is de leesbaarheid verhoogd.

Aangezien er binnen de projectlooptijd veel tijd is besteed aan het werven van de projectdeelnemers en het bepalen van de richting en inhoud van de ketenzorgsystematiek heeft toetsing van de procedures door invoering in de praktijk niet binnen de looptijd plaatsgevonden. Dit kan gezien worden als een gemis. Aan de andere kant is tijdens de

looptijd van het project gebleken, dat geen toegepaste systematiek hetzelfde is. De ontwikkelde Ketenzorgsystematiek is echter wel breed van opzet, waardoor zij toepasbaar is voor ondernemers in alle deelsectoren van de glastuinbouw. Van het binnen dit project ontwikkelde handboek zal altijd per keten een verbijzondering gemaakt moeten worden.

3.5 VASTSTELLEN AANDACHTSGEBIEDEN EN OPLOSSINGEN VOOR DE RELATIES

3.5.1 Vaststellen aandachtsgebieden

Nadat de acht kritische beheerspunten door het projectteam waren vastgesteld en beschreven was dit het aangrijpingspunt om met de afzonderlijke projectdeelnemers de verschillende ketenrelaties verder te analyseren. Om een goed beeld te verkrijgen van de aandachts- en knelpunten in een relatie tussen twee schakels is een vragenlijst ontwikkeld. Op deze vragenlijst kunnen de volgende kwalificaties voor elk onderdeel van de kritische beheerspunten worden aangegeven: knelpunt, aandachtspunt, voldoet goed of niet belangrijk.

Met alle ketenpartners is afzonderlijk een gesprek gevoerd om hun specifieke relaties te analyseren. Hierdoor is een goed beeld ontstaan van de knel- en aandachtspunten die spelen in een relatie tussen twee schakels in de keten. Hierbij komen zowel aandachtsgebieden die door beide ketenpartners worden onderkend (gezamenlijke aandachtsgebieden) als aandachtsgebieden die door één van de ketenpartners worden onderkend (eenzijdige aandachtsgebieden) aan het licht. Als er sprake was van meerdere aandachtsgebieden tussen de relaties, zijn deze aandachtsgebieden teruggekoppeld naar de ketenpartners met het verzoek of zij een prioriteitenlijstje van drie aandachtspunten wilden samenstellen. Deze punten, in combinatie met de punten van de andere ketenpartner, vormen de centrale aandachtsgebieden binnen de relatie. Tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van beide ketenpartners onder leiding Flip van der Eijk (Agro cursuscentrum) zijn de aandachtspunten meer uitgekristalliseerd en teruggebracht naar concrete kernpunten waar oplossingen voor gevonden konden worden (een verslag van deze bijeenkomst is in Bijlage C weergegeven).

Aandachtsgebieden Red Fresh

Relatie teelt - handel

Om de aandachtsgebieden in de relatie tussen de schakels teelt en handel voor de keten van Red Fresh te bepalen, is gesproken met Theo Ammerlaan (teler) en Chris Vos (Verkoper S.V. Continental). Met behulp van de opgestelde vragenlijst zijn de kritische beheerspunten doorgelopen. Hieronder zijn de belangrijkste aandachtgebieden in de relatie tussen Red Fresh en S.V. Continental beschreven. Voor een uitgebreid overzicht wordt verwezen naar Bijlage C: Verslag bijeenkomst met Red Fresh en S.V. Continental.

Een belangrijk gezamenlijk aandachtsgebied is het afstemmen van vraag en aanbod op termijn gebleken. S.V. Continental zou meer inzicht in de verwachte aanvoer willen krijgen, zodat zij hun promotie-activiteiten op deze aanvoerverwachtingen kunnen afstemmen. Red Fresh zou meer inzicht in de vraagontwikkeling willen hebben. Aan het begin van het jaar wordt gesproken over hoeveelheden die S.V. Continental zal afnemen. Ge-

durende het seizoen is gebleken dat hier behoorlijk van afgeweken kan worden. Hier is moeilijk mee om te gaan voor de telers.

Een ander gezamenlijk aandachtsgebied is overleg in de keten in een **ketenplatform**. Beide ketenpartners geven aan dat zij vaker overleg zouden moeten hebben om van elkaars situatie op de hoogte te zijn en de afstemming tussen de beide schakels te optimaliseren.

Een aandachtsgebied dat voornamelijk door S.V. Continental naar voren is gebracht, maar ook onderkend werd door Red Fresh, had betrekking op **marketing**. De supermarktketen Tesco is bezig een kwaliteitszorgsysteem (Nature's Choice) op te zetten waar de toeleveranciers binnen enkele jaren aan moeten voldoen. Het zou de vraag stimuleren als Red Fresh hier al eerder aan kan voldoen.

Een ander punt dat door Red Fresh naar voren is gebracht heeft betrekking op de **promotie** van het product. De supermarktketen zou meer energie moeten steken in de marketing (totale presentatie en prijsstelling) in het schap. Het is de taak van S.V. Continental en Red Fresh om de supermarkt te stimuleren dit op een goede manier te doen.

Relatie veredeling – teelt

Om de aandachtsgebieden in de relatie tussen de schakels teelt en veredeling voor de keten van Red Fresh te bepalen is gesproken met Theo Ammerlaan (teler) en Kees van Vliet van Novartis Seeds (teeltadviseur en tevens contactpersoon voor Red Fresh). De belangrijkste aandachtsgebieden in deze relatie zijn hieronder beschreven.

Kees van Vliet gaf aan dat hij meer informatie van de telers zou willen ontvangen over de schakel handel. Hoe ziet de schakel handel het product? Hebben zij ideeën om het te verbeteren? Hoe scoort de pruimtomaat bij kwaliteitscontroles in de keten etc.

De klachtenbehandeling bij Novartis Seeds is puur gericht op de directe afnemer. Dit is in principe de plantenkweker en niet de pruimtomatenteler. Er bestaat geen procedure voor de afhandeling van klachten van de pruimtomatentelers. Wel worden klachten volgens een vast stappenplan behandeld. Novartis Seeds heeft ook aangegeven dat er meer en in een vroeger stadium inzicht nodig is in teelt- en proefresultaten en de hiermee samenhangende veranderende wensen van de telers.

Theo Ammerlaan zou meer informatie over de supermarktketens die interessant kunnen zijn voor Red Fresh willen hebben. Er zou meer afstemming moeten plaatsvinden tussen Novartis Seeds en Red Fresh over de marketing van het product. Bij de bijeenkomsten die reeds door de schakels zelf zijn georganiseerd is een aanzet gemaakt om te komen tot een marketingplan voor de pruimtomaat. Ook zouden de telers van Red Fresh meer inzicht willen hebben in de pruimtomatenrassen die de komende jaren verwacht worden.

3.5.2 Vaststellen oplossingen voor de keten

Binnen het deelproject glasgroente is op basis van de geformuleerde aandachtsgebieden in de discussie o.l.v. Flip van der Eijk met ketenrelaties gezocht naar oplossingen voor knel- of aandachtspunten.

Relatie teelt - handel

In de relatie tussen telersvereniging Red Fresh en handelsbedrijf S.V. Continental zijn een aantal concrete oplossingen voor de aandachtspunten in de betreffende relatie opgesteld. Deze oplossingen zijn uitgebreid beschreven in Bijlage C: Verslag bijeenkomst Red Fresh en S.V. Continental. De oplossingen voor de belangrijkste aandachtspunten waren de volgende:

Aandachtspunt: Marketing

1. Chris Vos en Theo Ammerlaan maken de afspraak om een traject op te starten om het kwaliteitssysteem Nature's Choice van Tesco op het teeltbedrijf van Theo Ammerlaan in te voeren. Hierdoor wordt beter ingespeeld op de wensen van de afnemer. De basis is al aanwezig bij Red Fresh omdat de telers al met een kwaliteitszorgsysteem (Combizorg) werken. Telen volgens Nature's Choice geeft een waarborg om ook in de toekomst te mogen leveren aan Tesco. Als doelstelling wordt uitgesproken dit in februari 2000 te realiseren.
2. Theo zal contact opnemen met The Greenery om de aandacht voor de "Red Fresh pruimtomaat" bij The Greenery te vergroten. Nagegaan moet worden welke rol The Greenery bij de marketing van het product kan spelen.
3. Relevante informatie uit het marktonderzoek dat bij de Engelse supermarkten wordt uitgevoerd door S.V. Continental zal aan Red Fresh bekend worden gemaakt.

Aandachtspunt: Ketenplatform

Om de relatie tussen Red Fresh en S.V. te optimaliseren wordt geopperd elkaar een vaste dag in de maand een fax te sturen met circa 5 aandachtspunten m.b.t. de relatie tussen S.V. Continental en Red Fresh. Hieraan gekoppeld zou in een kort overleg eens per maand (kan ook bijv. eens per drie maanden) ingegaan kunnen worden op de punten, die in de faxen zijn genoemd.

Voor het aandachtspunt *afstemmen vraag en aanbod* is (nog) geen concrete oplossing naar voren gekomen. De ketenpartners zullen hier in een ander overleg op terugkomen.

Relatie veredeling – teelt

Een verslag van de bijeenkomst met Red Fresh en Novartis Seeds is weergegeven in Bijlage E. Hieronder worden de actiepunten die tijdens de bijeenkomst gekoppeld zijn aan de aandachtspunten beschreven.

Aandachtspunt marktinformatie:

Bij de volgende bijeenkomst levert Theo een lijst aan met de afnemers van de afgelopen twee jaar. Daarnaast geeft hij informatie over de gesprekken die hij met de afnemers heeft gevoerd. In de toekomstige bijeenkomsten zullen elke keer in het kort de nieuwe marktontwikkelingen betreffende de pruimtomaat van beide kanten worden besproken. Op het moment dat Novartis Seeds een totaalbeeld heeft van de ketens die een rol (kunnen) spelen bij de afzet van de pruimtomaat wordt dit overzicht in een bijeenkomst besproken en zal nagegaan worden waar men met de pruimtomaat op in kan spelen.

Aandachtspunt rassenkeuze:

- Vanaf heden zal er gewerkt worden met een open keuken m.b.t. de rassenproeven. De telers geven volledige informatie over de rassenproeven die zij hebben staan en de scores van de verschillende rassen.
- Novartis Seeds gaat profielschetsen maken van de rassen die ontwikkeld worden, deze zullen gecommuniceerd worden naar Red Fresh.
- Over de rassenproeven die opgezet worden door Novartis Seeds en Red Fresh zal verdere communicatie plaatsvinden. Kees van Vliet van Novartis Seeds en Martin Duindam en Fred van Red Fresh zijn hiervoor de contactpersonen.

Aandachtspunt voor de toekomst

Hoe om te gaan met jaarrondlevering? Dit is een punt dat supermarktketens zeer belangrijk vinden. Zouden Red Fresh en Novartis Seeds hier in de toekomst ook op in kunnen / moeten spelen? Hierop zal in later overleg worden ingegaan.

3.5.3 Ketenzorgsystematiek / handboek / procedures

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' [4] verder verduidelijkt. Hierin is tevens een stappenplan opgenomen voor het specifiek maken van de voorbeeldprocedures.

Met de procedures kunnen de acht kritische beheerspunten met betrekking tot informatie uitwisseling tussen ketenpartners worden beschreven. Een gedetailleerde uitwerking van de in het handboek weergegeven voorbeeldprocedures is het uitgangspunt voor een specifieke ketenrelatie. Voorbeeldprocedures dienen dus per ketenrelatie te worden verbijzonderd. Het gegeven voorbeeld is 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) hierin een plaats te geven middels een verbijzondering van de algemene voorbeeldprocedure(s).

3.5.4 Handboek Ketenzorg glastuinbouw als oplossing voor projectdeelnemers

Het borgen van gevonden oplossingen middels een specificering van de procedures lag in de oorspronkelijke lijn van de opdracht van dit project. Met deze vertaalslag zou een handboek Ketenzorg glastuinbouw kunnen ontstaan dat specifiek voor de betreffende keten geschreven is. Dit heeft echter voor geen van de deelprojecten plaatsgevonden.

De reden hiervoor kan tweeledig worden uitgelegd. Ten eerste vanwege het feit dat ketenpartners nog onvoldoende samenwerken op basis van vertrouwen en bovendien geen gezamenlijk doel nastreven. Dit betekent dat er geen basis bestaat voor het werken met een ketenzorgsystematiek.

Ten tweede werken sommige ketenpartners dusdanig nauw samen, dat vertrouwen en een gezamenlijk doel vanzelfsprekend zijn. De communicatie is bovendien optimaal. Men kan elkaar goed verstaan. Wanneer er slechts een klein aantal aandachtspunten tussen beide partijen zijn wordt de ketenzorgsystematiek als middel voor optimale communicatie al snel als overbodig 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 alle-

maal 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. Tijd die binnen de looptijd van dit project ontbrak, maar die wel gewenst is om ketenpartners een stap verder te helpen.

4. CONCLUSIES

4.1 HET WERVEN VAN PROJECTDEELNEMERS

Het werven van de projectdeelnemers vanuit de schakel teelt verliep redelijk soepel omdat contact werd gezocht met bestaande ketenrelaties. Soms speelde tijdsgebrek een rol in het versneld in contact komen met de andere schakels.

4.2 KETENZORGSYSTEMATIEK

- Door het projectteam zijn acht kritische beheerspunten opgesteld die spelen in de relatie tussen twee schakels in de keten. Nadat deze zijn opgesteld, zijn zij in de praktijk getoetst. De acht kritische beheerspunten werden door de ondernemers als zeer belangrijk aangeduid.
- Om ketenpartners een richtlijn te verschaffen om de processen tussen twee opeenvolgende schakels te beheersen en daarnaast te borgen zijn voor alle kritische beheerspunten procedures opgesteld. Tevens wordt middels deze procedures de verbinding gelegd naar de bedrijfseigen zorgsystemen van de verschillende schakels. Deze zijn opgenomen in het ontwikkelde Handboek Ketenzorg glastuinbouw. Aan de doelstelling "Opstellen van praktisch bruikbare handboeken voor integrale ketenzorg in de verschillende glastuinbouwsectoren" is hiermee gedeeltelijk voldaan. Wél is het handboek aan een aantal ketenpartners voorgelegd voor een beoordeling op praktische hanteerbaarheid en duidelijkheid. Tot een praktische invoering van de systematiek is het echter niet gekomen.
- De andere doelstelling van dit project was de ontwikkeling en invoering van integrale ketenzorgsystemen d.m.v. praktijkvoorbeelden in de glasgroente-, snijbloemen- en potplantensector. Door de beperkte looptijd van het project is er geen tijd overgebleven om tot invoering van het ketenzorgsysteem over te gaan. Hierdoor is niet in de praktijk getoetst of de ontwikkelde systematiek inderdaad gebruikt kan worden om een goede ketensamenwerking op te bouwen en te borgen. Hierdoor is de praktische waarde van het handboek Ketenzorg glastuinbouw niet aan te tonen.

4.3 OPLOSSINGEN VOOR KETENS

Algemeen project ketenbeheer

Inhoudelijk

- Het handboek Ketenzorg glastuinbouw is een hulpmiddel voor het verder structureren van ketenrelaties. Specifiek met betrekking tot de informatiestromen, die er tussen partijen in de keten zijn.
- Een specificering van het handboek Ketenzorg glastuinbouw voor de drie deelprojecten in de potplanten-, bloemen- en groentesector heeft niet plaatsgevonden. Dit ondanks het feit dat dit wel de bedoeling was binnen de projectlooptijd. Een uitzondering vormt het deelproject snijbloemen. Hier is wel een eerste aanzet gegeven tot een vertaalslag. Toch kan de systematiek worden toegepast. Het kan een hulpmiddel zijn om na te gaan welke afspraken reeds gemaakt zijn en welke nog gemaakt moeten worden. Dit kan 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 is opgepakt.

- Alle relaties van de betrokken ketenpartners zijn geanalyseerd op basis van de acht kritische beheerspunten. Voor geconstateerde knel- of aandachtspunten zijn (mogelijke) oplossingen gedefinieerd. Hiermee kunnen de projectdeelnemers aan de slag.

Organisatorisch

- De gevoerde discussies tijdens de bijeenkomsten met de ketenpartners over de kritische beheerspunten heeft er voor gezorgd dat er duidelijkheid is ontstaan over elkaars situatie. Hierdoor is er ook meer begrip voor elkaars knel- of aandachtspunten. Dit kan de relatie van ketenpartners alleen maar verstevigen.
- De bijeenkomsten die georganiseerd zijn met de verschillende ketenpartners, hebben geleid tot actiepunten om de aandachtgebieden op te lossen. Hiermee is de organisatie van de bijeenkomsten onder leiding van een onafhankelijke begeleider een goede stap in het ketenproject gebleken.

5. AANBEVELINGEN

Aanbevelingen voor projectdeelnemers

- Er zou meer overleg tussen Red Fresh en S.V. Continental plaats kunnen vinden. Hierdoor kunnen knel- en aandachtspunten in de relatie eerder worden aangepakt.
- Voor de relatie tussen Red Fresh en Novartis Seeds geldt dat er meer uitwisseling van marktinformatie kan plaatsvinden. Hiermee kan men samen inspelen op ontwikkelingen die zich in de afzetmarkten voordoen.

Aanbevelingen voor vervolgprojecten

- Binnen het project Ketenbeheer is een zorgsystematiek ontwikkeld. Het niet kunnen toetsen van de systematiek is een gemis binnen de uitvoering van dit project. Ondernemers zijn nu voor een groot gedeelte op zich zelf aangewezen om met behulp van het tot stand gebrachte handboek aan de slag te gaan. Begeleiding hierin en het daarmee opdoen van ervaringen kan echter een belangrijk leerpunt zijn met betrekking tot de ontwikkelde systematiek. Het verdient daarom de aanbeveling om de systematiek in de praktijk nog een aantal keren uit te testen. De ervaringen kunnen worden gebruikt om de systematiek bij te stellen en ketenpartners te wijzen op specifieke aandachtspunten, die met het toepassen van de zorgsystematiek gepaard gaan.
- Het is dan ook gewenst om de ontwikkelde systematiek twee jaar lang in drie verschillende, specifieke ketens in de groente-, planten- en bloemensector te testen.
- Tevens is het gewenst om in een mogelijk vervolgproject de schakel retail nadrukkelijk te betrekken bij de uitvoering. Dit is door de deelnemers gedurende het project als aandachtspunt meegegeven.

BIJLAGEN

BIJLAGE A: DE KETEN VAN RED FRESH PRUIMTOMATEN

De markt

De grootste afzetmarkt voor de pruimtomaten van Red Fresh is de Engelse markt, hier gaat ca. 70 tot 80 % van de productie van Red Fresh naar toe. Andere markten die door Red Fresh bediend worden zijn de Nederlandse (ca. 10-15 %), de Duitse en de Scandinavische markt (samen ca. 5-10%). De Engelse markt is in 1998 een stabiliserende markt gebleken waar Nederland, Duitsland en Scandinavië groeikansen lijken te bieden. Omdat de Duitse en Scandinavische supermarktketens voornamelijk op prijs inkopen zijn dit moeilijke afzetgebieden voor de pruimtomaat die toch een bepaalde meerprijs moet opleveren. Duitsland wordt gezien als een overschotmarkt. Als de Engelse markt verzadigd is, wordt er een deel van de pruimtomaten afgezet in Duitsland zodat de Engelse markt niet overspoeld wordt.

De segmenten waaraan de pruimtomaat wordt geleverd zijn de supermarkten die zich onderscheiden op kwaliteit en het voeren van een breed assortiment (sommige Engelse supermarkten verkopen 10-15 tomatenrassen). Een ander segment waaraan geleverd wordt, zijn de groentesnijderijen. Door de specifieke vorm van de pruimtomaat zijn er meer gelijke plakken uit de tomaat te halen dan bij de 'normale' tomaat. De Engelse markt biedt met het huidige product geen duidelijke groeikansen. Als de veredeling er echter in slaagt een pruimtomaat te veredelen waarbij de smaak beter aansluit bij het specifieke uiterlijk van de pruimtomaat, zal de vraag naar het product groeien. Het uiterlijk van het product is namelijk zeer goed. De smaak blijft hierbij echter nog achter. Hier is meteen één van de kansen in de markt genoemd. Ook de veredeling van een goede pruimtomaat aan de tros kan in de toekomst mogelijkheden bieden. Een bedreiging voor de Red Fresh groep is dat men op dit moment eigenlijk afhankelijk is van één markt. Als de afzet op deze markt om wat voor reden dan ook afneemt heeft dit een grote invloed op de omzet van de Red Fresh groep.

De concurrentie

Red Fresh heeft met verschillende concurrenten te maken. In Engeland bestaat de concurrentie uit een groep pruimtomatentelers die aan dezelfde segmenten als Red Fresh leveren. Dit is de telersorganisatie VHB. Naast een grote concurrent is dit tevens een grote afnemer van de Red Fresh pruimtomaten. Het deel dat VHB tekort komt wordt aangevuld met producten van Red Fresh. Duidelijk is echter dat dit geen structurele afnemer is. In Nederland bestaat de grootste concurrentie uit de telersvereniging Longer Life Span. Deze telersvereniging brengt pruimtomaten aan de tros op de markt. Hoewel dit een iets ander segment is, betekent dit wel degelijk concurrentie voor de Red Fresh groep. De pruimtomaat aan de tros heeft een mindere smaak dan de losse pruimtomaat. Dit betekent dat dit product minder geschikt is voor de Engelse markt. In ketens die minder gestructureerd zijn valt het onderscheid tussen deze producten soms weg en zo ondervindt Red Fresh concurrentie van de pruimtomaat aan de tros. In Frankrijk en Italië zitten nog een aantal pruimtomatentelers die voornamelijk voor de eigen markt produceren maar ook een deel exporteren naar Engeland. In de schakel veredeling zal er een be-

ter smakende pruimtomaat ontwikkeld moeten worden om de concurrentiepositie van de Nederlandse pruimtomaat t.o.v. de andere productiegebieden te verbeteren.

De keten

De zaadleverancier

De keten van de pruimtomaaten van Red Fresh begint bij de zaadleverancier. Voor Red Fresh is dat Novartis Seeds. Naast Novartis Seeds zijn de zaadleveranciers Bruinsma, De Ruiter, Enza, Rijk Zwaan en Western Seeds bezig met veredeling van de pruimtomaat. De Red Fresh telers nemen het ras GFD af. In 1996 teelde men het ras Barbara, in 1997 teelde men het ras Tatjana en vanaf 1998 GFD. In het contract met Novartis Seeds (dat jaarlijks wordt opgesteld) is vastgelegd dat de Red Fresh telers de enige telers in Noordwest zijn die dit ras mogen telen. Het contract tussen Novartis Seeds en Red Fresh is gebaseerd op basis van win-win. De verkoper van Novartis Seeds geeft een vorm van teeltbegeleiding aan de telers die de producten van Novartis Seeds telen. De relatie met de zaadleverancier is een wankelende relatie omdat zodra er een beter ras op de markt gebracht wordt door een andere zaadleverancier de telers onmiddellijk over zullen stappen naar deze leverancier. Dit is de reden waarom het contract met de zaadleverancier ieder jaar opnieuw wordt vastgelegd. De telers eisen wel dat zij het exclusieve recht krijgen op het telen van een bepaald ras, maar als er een beter ras op de markt komt van een andere zaadleverancier zullen zij de overstap maken naar dit ras. Dit heeft tot gevolg dat er een scheve verhouding ontstaat met de zaadleverancier. Een ander punt dat een rol speelt in de relatie teler – zaadleverancier is het belang van het product. De pruimtomaat is een product dat op relatief zeer kleine schaal wordt geteeld. Dit betekent dat de omzet die de zaadleverancier genereert door de verkoop van het zaad voor pruimtomaaten relatief klein is waardoor de zaadleverancier minder tijd en geld in de veredeling van de pruimtomaat zal steken.

In de relatie met de zaadleverancier kan een verbetering plaatsvinden, door meer vertrouwen in elkaar te krijgen. Wat tot een betere relatie kan leiden. De telers zouden meer informatie van de zaadleveranciers kunnen krijgen (een voorbeeld hiervan is areaalinformatie: wat nemen andere telers van de betreffende producten af).

De telers van Red Fresh hebben ieder een proef staan met rassen die beter zouden kunnen zijn dan het huidige geteelde ras. Als deze proefrassen een goede productie en kwaliteit lijken te hebben, worden er monsters naar de afnemers gestuurd. Op basis van de reacties van de afnemers op deze nieuwe rassen kan er in het volgende jaar voor een ander ras gekozen worden.

De plantenkweker

De relatie met de plantenteler is niet een relatie tussen de telersvereniging en de plantenteler maar een relatie tussen de individuele teler en de plantenkweker. Iedere Red Fresh-teler heeft onder andere op basis van de geografische ligging een vaste plantenkweker. Dit is veelal een langdurige relatie waarbij zich praktisch geen knelpunten voordoen. Een afspraak met de plantenkwekers is dat zij geen restpartijen op de markt brengen. Verder zijn er enkele praktische afspraken rond de levering van de planten (datum, levertijd enz.).

De telers

De telers van Red Fresh zijn in 1998 begonnen met het invoeren van het combizorgsysteem. De invoering hiervan is inmiddels afgerond. Belangrijk voor de telers is het kunnen uitvoeren van goede aanvoerprognoses. Dit betekent dat de teeltzekerheid van de pruimtomaat zeer belangrijk is, een nadeel van de pruimtomaat is echter de onregelmatige groei. Er worden door de vereniging duidelijk afspraken gemaakt over wanneer het product wordt opgehaald.

De telersvereniging

De telersvereniging Red Fresh is onderdeel van de overkoepelende telersvereniging Gartenfrisch. De doelen van Gartenfrisch zijn het creëren van een gezamenlijke body naar afnemers toe, het doorvoeren van innovaties in de gevoerde producten en het voldoen aan de wensen van de klant. De doelen van Red Fresh lopen parallel aan deze doelen. Daarnaast wordt er gezocht naar groeimarkten voor de pruimtomaat. Red Fresh bestaat uit 5 telers met totaal ca. 6 ha pruimtomaten. Vier van deze telers telen op substraat en één in de vollegrond. Het volume dat door Red Fresh wordt afgezet is ongeveer 2,4 miljoen kilo. Er wordt centraal gesorteerd op het bedrijf van Theo Ammerlaan in Berkel & Rodenrijs.

Vier van de vijf telers hebben hun bedrijf in het Westland en ook de afnemers bevinden zich grotendeels in het Westland. De teelt op de bedrijven van de verschillende leden van de telersvereniging vindt plaats volgens een voor de gehele vereniging geldend teeltreglement. Dit teeltreglement sluit goed aan op de eisen die de supermarktketens aan de producten en de processen stellen. Het gaat hier voornamelijk om een aantal hygiëneregels. Ook zijn er afspraken over het benaderen van derden zodat niet iedereen ongecoördineerd naar derden stapt. Er vindt maandelijks een vergadering plaats met alle leden van Red Fresh waarbij er wordt gesproken over de verkoop en verenigingszaken. Daarnaast wordt er wekelijks over teelttechnische zaken overlegd waarbij eens in de twee weken de teeltbegeleider aanwezig is. Deze teeltbegeleider begeleidt alle leden van de Red Fresh-groep.

De leden van de vereniging werken met het aanvoerprognoseprogramma Tomzet. Dit programma maakt het mogelijk goede aanvoerprognoses voor de komende twee weken te maken. Daarnaast wordt er een inschatting van de productie over een termijn van 7 weken gemaakt, die later wordt bijgesteld tot een weekprognose. De Red Fresh groep is bezig een systeem op te zetten waardoor de aangevoerde partijen per teler, de afgezette hoeveelheden per dag en het handelshuis waar het product terecht is gekomen, geregistreerd kunnen worden. In de contracten worden totale hoeveelheden voor het jaar afgesproken. Er is een bepaalde bandbreedte gekozen voor de afname en de aanvoer. Het totaal over een heel jaar staat echter vast. Als de telers niet kunnen voldoen krijgen de afnemers evenredig minder producten.

Per week wordt er een bestelling gedaan van de hoeveelheden die men wenst. Tevens vinden er op dat moment prijsafspraken plaats. De prijzen worden afgesproken op basis van de onderhandelingen tussen de telersvereniging en de exporteur en op basis van de prijzen van het voorgaande jaar.

Dit jaar zal er naar schatting 80% van de totale productie op basis van jaarcontracten worden afgezet. De overige 20% wordt door weekbemiddeling via The Greenery verkocht. De gesorteerde producten, die op contract worden geteeld, worden door de afnemer bij het bedrijf van Theo Ammerlaan opgehaald. Hierdoor wordt er een grote be-

sparing op de halheffing van The Greenery en op de logistieke kosten behaald. Dit gebeurt tevens met een deel van de producten die via de weekbemiddeling worden verkocht.

Er wordt momenteel nog steeds geleverd in de Red Fresh-dozen en niet in dozen van de handelshuizen. Als de vraag komt de pruimtomaten in verpakkingsmateriaal van de supermarktketen te verpakken kan dit voor problemen zorgen omdat de sorteerruimte bij Theo Ammerlaan beperkt is.

The Greenery

De verkoop van de pruimtomaten van Red Fresh vindt plaats door bemiddeling van The Greenery. The Greenery speelt vooral bij de weekbemiddeling een belangrijke rol. Bij de jaarcontracten zitten de vertegenwoordigers van Red Fresh samen met de verkoper van The Greenery (Cock van der Spek) zelf met de afnemers om de tafel. The Greenery draagt zorg voor de administratieve afhandeling van de leveringen. In 1998 is dit echter gepaard gegaan met veel onduidelijkheid. Een goed overzicht van de aangevoerde partijen gedurende het lopende jaar ontbrak. Dit is dan ook een belangrijke reden voor het feit dat Red Fresh bezig is met een registratiesysteem van aangevoerde en afgezette partijen en de afnemers van deze partijen. Zo is Red Fresh voor deze gegevens niet meer afhankelijk is van The Greenery.

De handelshuizen

De handelaren die de producten afnemen van Red Fresh zijn o.a. de volgende:
Voor de Engelse markt:

Minnaar neemt ca. 40% van de jaarlijkse productie van Red Fresh af. **Van Rijn** levert net als **Van Geest International** aan de Engelse groothandelsmarkt. **SV-Continental** levert aan de Engelse supermarktketen **Tesco**. Ook **Waling** en **Van Geest** belevet de Engelse supermarktketens. De pruimtomaten die op de Engelse markt komen worden praktisch allemaal op basis van jaarcontracten afgezet. Voor de Engelse markt heeft The Greenery een UK-standard opgesteld waar de telers per 1 maart aan zullen moeten voldoen. Dit kan worden gezien als een eisenpakket waaraan de geselecteerde telers voor de Engelse markt moeten voldoen. Het is een eisenpakket dat overeenkomt met de vragen van de toonaangevende supermarktketens in Engeland. Door aan de UK-standard te voldoen is het mogelijk beter op de vragen van de afnemers in te spelen.

Handelaren die op de Nederlandse markt leveren zijn de volgende:

De Hollander Groep koopt in voor de SNG groep. Dit is een groep van kleinere ketens en speciaalzaken. Een andere afnemer die aan de Nederlandse markt levert is **Greenery Retail**. Deze handelaar levert aan afzetketens als **De Boer-Unigro**, **superunie** etc.

De exporteur **Bocchi** levert aan de Duitse markt. De uiteindelijke outlets van de pruimtomaten in Duitsland zijn niet bekend. Voor de Scandinavische markt is men op dit moment bezig met het zoeken van een geschikte exporteur om deze markt te bedienen. Een mogelijkheid is hier de exporteur **Combilo**, deze levert aan de inkooporganisaties **IKA** en **SABA**.

Informatie-uitwisseling tussen exporteur en telersvereniging

De belangrijkste voorwaarden voor de levering van de pruimtomaten zijn in het contract tussen de telersvereniging en de handelaar opgesteld. De hoeveelheden en specificaties worden per week door de directe afnemers bij de verkoper van The Greenery (nu nog Arjan Haasnoot) besteld. De verkoper geeft dit door aan Theo Ammerlaan (contactpersoon van Red Fresh voor The Greenery) die dit terugkoppelt naar de leden. De gevraagde hoeveelheden door de afnemers lopen grotendeels parallel met de productie door het seizoen heen. Het bestellen gebeurt per fax waarbij er weekaantallen worden besteld. Als er bepaalde acties zijn gepland dan wordt dit bijtijds aangegeven en worden er afspraken gemaakt over de prijzen en de aantallen. De communicatie tussen de handelshuizen en de telersvereniging is niet optimaal. De kansen of nieuwe markten die de handelaren zien, worden niet gecommuniceerd naar de telersvereniging.

Er vindt steeds meer directe communicatie tussen de telersvereniging en de afnemers plaats zonder tussenkomst van The Greenery. Omdat Theo Ammerlaan inzicht heeft in de komende aanvoer en een goed contact heeft met de afnemers, zal Theo zich dit jaar met de prijsafspraken bezighouden.

De telers van Red Fresh zouden graag meer informatie uit de markt krijgen. Het gaat hier dan voornamelijk om de vraag welke wensen er in de markt leven.

Het kan belangrijk zijn voor de telers om aanwezig te zijn bij onderhandelingen van de handelaar met de supermarkt zodat men weet wat er gevraagd, gezegd en aangeboden wordt. Men kan tevens aangeven wat er mogelijk is maar ook wat niet mogelijk is.

De relatie met de exporteurs is voor verbetering vatbaar. Dit heeft voornamelijk betrekking op de informatie-uitwisseling tussen de schakels. De informatie die hierbij voor de telers van belang is, is voornamelijk marktinformatie: Waar liggen de groeikansen/beperkingen? Ook zouden de wensen van de afnemers beter bekend moeten zijn bij de telers. De specificaties die door de afnemers worden verwacht moeten duidelijker bij de teler bekend gemaakt worden. Ook kan er meer samen met de afnemers gezocht worden naar veranderingen in de goederenstroom om een grotere efficiëntie in de keten te bereiken. Als er samen wordt nagedacht over mogelijke verbeteringen kan de keten efficiënter worden ingericht.

Het grootste deel van de productie wordt door Theo Ammerlaan zelf naar de handelaar getransporteerd. Een aantal handelaren halen de producten bij Theo op (afhankelijk van wat er in het contract is opgenomen). Een klein deel van de producten wordt via The Greeneryhal gedistribueerd naar enkele kleinere afnemers. Theo Ammerlaan heeft tevens zelf een vrachtwagen waarmee de pruimtomaten ook kunnen worden getransporteerd. De exporteur kan zelf bepalen of hij de producten door Theo laat transporteren of dat de exporteur de partijen zelf ophaalt.

BIJLAGE B: TYPERING VAN DE DEELNEMERS NAAST RED FRESH

Novartis Seeds

- In 1996 ontstaat Novartis Seeds uit Sandoz Seeds en Ciba.
- De belangrijkste producten zijn: Tomaat, paprika, brassica's, prei, radijs en ui. Deze producten worden wereldwijd afgezet. De belangrijkste markt is Europa (Spanje, Italië, Frankrijk), groeimogelijkheden liggen in Oost-Europa en Azië.
- Doelstelling van Novartis Seeds is toegevoegde waarde behalen door activiteiten in de keten. Gestreefd wordt marktleider te worden voor de belangrijkste gewassen.
- Novartis Seeds heeft totaal 6000 werknemers in dienst waarvan 600 in Nederland.
- Novartis Seeds heeft twee locaties in Nederland: Enkhuizen en De Lier. Daarnaast heeft Novartis Seeds o.a. locaties in Almeria, Florida en India.
- Het veredelingsbedrijf ziet zichzelf als architect van het eindproduct. Men kan de behoeften en verlangens bij elke schakel in de keten invullen. Het is belangrijk dat Novartis Seeds contact heeft met alle schakels in de keten, zodat de behoeften die bij elke schakel leven bekend zijn. Door samenwerking in de keten kan er een win-win situatie gecreëerd worden.

S.V. Continental

- Opgericht in 1995 door SV Salads Ltd uit Engeland.
SVS is een toeleverancier van "Salads" naar een aantal Engelse supermarkten.
Er bestond behoefte en noodzaak om in Nederland een eigen organisatie op te zetten om het kwaliteitsaspect beter in de greep te krijgen en directere lijnen te maken naar tuinders.
- S.V. Continental wordt geleid door twee personen: Chris Vos en R. Boeve.
- Doelstelling: Verder richten op een hoogstaand kwaliteitsniveau in de ruimste zin van het woord waardoor een uitbreiding van het klantenpotentieel nagestreefd wordt. Nog directere lijnen naar tuinders en deze opleiden in het kwaliteitsdenken. De lijnen tussen tuinders en afnemers verder verkorten.
- Belangrijkste producten: Ronde tomaten, Vleestomaten, Trostomaten, Pruimtomaten, Rode, groene gele en oranje paprika, Sla, Ijsbergsla, Komkommers, Meloenen
- Markten: Engelse supermarktketens, Snijderijen, Catering, Groothandel. De pruimtomaten worden voornamelijk aan Tesco geleverd.

BIJLAGE C: RESULTATEN TOETSING KRITISCHE BEHEERSPUNTEN

Mate van belangrijkheid:	<u>belangrijk</u>	1	2	3	4	5 zeer belangrijk
Theo Ammerlaan teler Red Fresh						
<u>Productinformatie</u>				*		
<u>Afstemmen V & A op termijn</u>						*
<u>Informatiestroom bij bestellen</u>					*	
<u>Informatiestroom leveringsvoorwaarden</u>					*	
<u>Klachtenregistratie- en verwerking</u>					*	
<u>Logistiek en informatie</u>						*
<u>Marketing</u>						*
<u>Ketenplatform</u>						*
Chris Vos S.V. Continental						
<u>Productinformatie</u>					*	
<u>Afstemmen V & A op termijn</u>						*
<u>Informatiestroom bij bestellen</u>						*
<u>Informatiestroom leveringsvoorwaarden</u>					*	
<u>Klachtenregistratie- en verwerking</u>						*
<u>Logistiek en informatie</u>						*
<u>Marketing</u>						*
<u>Ketenplatform</u>						*
Kees van Vliet Novartis Seeds						
<u>Productinformatie</u>						*
<u>Afstemmen V & A op termijn</u>						*
<u>Informatiestroom bij bestellen</u>						*
<u>Informatiestroom leveringsvoorwaarden</u>						*
<u>Klachtenregistratie- en verwerking</u>						*
<u>Logistiek en informatie</u>				*		
<u>Marketing</u>						*
<u>Ketenplatform</u>					*	

BIJLAGE D: VERSLAG BIJeenKOMST RED FRESH EN S.V. CONTINENTAL

Datum:	dinsdag 29 - 6 - 99	
Aanwezig:	Theo Ammerlaan	(Red Fresh)
	Chris Vos	(S.V. Continental)
	Flip van der Eijk	(procesbegeleider)
	Bart Jonkman	(projectmedewerker)
	Gerben Splinter	(projectleider)
Afwezig:	Martin Duindam	(Red Fresh)
	J. Boeve	(S.V. Continental)
	Cock vd Spek	(The Greenery)

Doel van de bijeenkomst: Vervolg geven aan de knel- en aandachtspunten die in de gesprekken met de individuele ketenpartners naar voren zijn gekomen. Het streven is tot concrete oplossingen te komen voor de in deze gesprekken genoemde knel- en aandachtspunten.

Inleiding: samen doelen bereiken

Het begin van deze bijeenkomst bestaat uit een aantal voorbeelden die het nut van samenwerken benadrukken. Wat zijn de belangrijkste aspecten van samenwerking tussen verschillende ketenpartners? Dit bleken de volgende aspecten te zijn: Vertrouwen, Communicatie en het nastreven van een Gezamenlijk doel.

Als naar de relatie tussen Red Fresh en S.V. Continental wordt gekeken dan worden hierover de volgende dingen gezegd:

Vertrouwen: In de betreffende keten geldt dat de beide ketenpartners duidelijk hun vertrouwen uitspreken in elkaar. Chris geeft hierbij aan dat het vertrouwen in The Greenery een stuk lager is. Dit is een beperking in de keten. De uitwisseling van informatie tussen de schakel handel en de schakel teelt verloopt hierdoor minder soepel.

Communicatie: De communicatie tussen beide ketenpartners verloopt redelijk. Theo zegt hierover dat de noodzakelijke informatie wel wordt uitgewisseld, maar dat er zeker meer informatie uitgewisseld zou moeten worden.

Chris geeft het als volgt aan: Op een schaal van 10 zitten wij op 1 à 2, waarbij 5 het meest optimaal zou zijn (wat betreft uitwisseling van functionele informatie).

Gezamenlijk doel: Het gezamenlijke doel van S.V. Continental is het product pruimtoomaat samen op een zo goed mogelijke manier te vermarkten. Samen moeten zij ervoor zorgen dat het product in het schap bij de supermarkt en uiteindelijk bij de consument terechtkomt.

Hierbij wordt de kanttekening gemaakt dat Red Fresh met verschillende afnemers te maken heeft terwijl S.V. met verschillende producten en dus verschillende toeleveranciers te maken heeft. Hierdoor kan niet altijd het gezamenlijke doel worden nagestreefd.

Vaststellen gezamenlijk doel aan de hand van uitwerking concrete knel- en aandachtspunten

De knelpunten waar in eerste instantie op zou worden ingegaan zijn: Ketenplatform en Afstemmen van vraag en aanbod. De partijen geven aan dat marketing hier ook een belangrijke rol bij speelt. Besloten wordt eerst het afstemmen van vraag en aanbod samen met de marketing te behandelen en daarna in te gaan op het ketenplatform. Vervolgens wordt de deelnemers gevraagd aan welke knel- en aandachtspunten de ketenpartners bij deze aandachtsgebieden denken.

Presenteren knel- en aandachtspunten

De deelnemers presenteren ieder hun knel- en aandachtspunten met betrekking tot vraag & aanbod en marketing

Aandachtsgebieden S.V. Continental m.b.t. vraag & aanbod en marketing:

Afstemming vraag en aanbod: Hoe kan er het beste worden omgegaan met de seizoensplannen van de retailer?;

Nature's Choice is een ontwikkeling waar op ingespeeld zou moeten worden;

Producteigenschappen: wat biedt de pruimtomaat meer dan de gangbare tomaat?

De smaak blijft achter bij de presentatie van het product. Hoe kunnen we het product het beste positioneren t.o.v. andere tomaten (ook met het oog op de prijs);

Concurrentie: het product pruimtomaat is onderhevig aan sterke concurrentie van buitenlandse aanbieders. Gezorgd moet worden dat Tesco de Red Fresh pruimtomaat koopt;

Wie doet wat, voorbeeld: marktonderzoek verloopt niet gestructureerd er is niet duidelijk wie wat doet (Red Fresh, Greenery of SV);

Promotieactiviteiten: Hoe kan het product het beste gepromoot worden en wie voert dit uit?

Aandachtgebieden Red Fresh m.b.t. vraag & aanbod en marketing

Vraag en aanbod: Red Fresh zou meer inzicht in de vraag willen hebben. Het ideaal zou zijn de retailer aan het begin van het seizoen bij de besprekingen te betrekken zodat de retailer een vraagprognose aan de teler kan voorleggen. Theo vraagt zich af in hoeverre dit mogelijk is;

Smaak, de smaak van de pruimtomaat moet verbeterd worden. Hierover is dan ook regelmatig contact met de schakel veredeling;

Promotie, de marketing (totale presentatie in schap en prijsstelling) richting de consument zouden door de retailer verricht moeten worden. Het is de taak van S.V. en Red Fresh om de supermarkt te stimuleren dit op een goede manier te doen;

Een punt dat tussen The Greenery en Red Fresh speelt is te komen tot een uitwisselbaar orderadministratiesysteem.

Naar aanleiding van de presentatie van de knel- en aandachtspunten werd gediscussieerd over de positionering van het product bij de supermarkt en de rol van The Greenery. Hieronder staat in het kort wat hierbij besproken is.

Het product moet interessant worden voor de supermarkt

Op dit moment ligt de pruimtomaat voor een veel te hoge prijs in de schappen. Bij supermarktketens als Tesco staat het rendement per m² centraal. Als de pruimtomen voor een te hoge prijs in de schappen liggen dan is de omloopsnelheid van het product zo laag dat het rendement per m² laag is. De supermarkt stelt vervolgens de prijs nog hoger om toch een redelijk rendement voor de pruimtomaat te behalen. Punt is echter dat als de supermarkt de prijs omlaag zou doen dat de omloopsnelheid zo zal toenemen dat het rendement per m² zal stijgen. Het is echter zeer moeilijk (nog niet mogelijk) invloed uit te oefenen op de prijs waarvoor het product in de schappen ligt.

Rol van de Greenery

The Greenery zou een duidelijke rol moeten hebben in de marketing van de Red Fresh pruimtomaat. Zij doen hier echter weinig tot niets aan. Omdat de Greenery UK zich op de Engelse markt nogal hautain opstelt en hiermee weerstand oproept bij de supermarktketens zou The Greenery in goed overleg met Red Fresh iets aan de marketing van het product kunnen doen. Op dit moment roept The Greenery zoveel weerstand bij de Engelse afnemers op dat het misschien zelfs beter is dat de Red Fresh pruimtomaat niet geassocieerd wordt met The Greenery.

Actiepunten en oplossingen mbt aandachtsgebieden

Afstemmen vraag & aanbod en Marketing

1. **Chris en Theo** maken de afspraak om **13 juli 1999** in te gaan op de vertaling van Nature's Choice (Tesco) naar het teeltbedrijf. De basis is al aanwezig bij Red Fresh omdat de telers al met een kwaliteitszorgsysteem werken. Telen volgens Nature's Choice geeft een waarborg om ook in de toekomst te mogen leveren aan Tesco. Chris en Theo zullen samen nadenken over de wijze waarop dit ingevoerd kan worden op het teeltbedrijf. Het streven wordt uitgesproken dit in **februari 2000** gerealiseerd te hebben.
2. **Theo** zal contact opnemen met The Greenery om de aandacht voor de "Red Fresh pruimtomaat" bij The Greenery te vergroten. Nagegaan moet worden welke rol The Greenery bij de marketing van het product kan spelen. Op dit moment is de inbreng van The Greenery hierin minimaal. Theo zal **vanaf 2 juli** contact opnemen om bij de juiste persoon binnen The Greenery terecht te komen.
3. Informatie uit het marktonderzoek dat wordt uitgevoerd door S.V. Continental wordt aan Red Fresh bekend gemaakt. **Chris** zal nagaan welke gegevens hij beschikbaar stelt aan Red Fresh en welke hij hier te vertrouwelijk voor vindt. Ook dit zal bij de afspraak van **13 juli '99** worden besproken.

Ketenplatform

Er zou meer overleg kunnen plaatsvinden tussen Red Fresh en S.V. Continental. Om de relatie tussen Red Fresh en S.V. te optimaliseren wordt geopperd elkaar een vaste dag in de maand een fax te sturen met circa 5 aandachtspunten m.b.t. de pruimtomenketen. Hieraan gekoppeld zou in een kort overleg eens per maand (kan ook bijv. eens per drie maanden) ingegaan kunnen worden op de punten die in de faxen zijn genoemd. Ook de invulling van dit 'ketenoverleg' zal nader besproken worden bij het overleg van **13 juli '99**.

Vervolgstappen project ketenbeheer

Gerben stelt de vraag wat wij als proefstation nog voor stappen in het ketenproject kunnen zetten met het oog op de doorlooptijd tot oktober. Er zullen in ieder geval nog gesprekken gaan plaatsvinden met Novartis Seeds. Chris geeft aan dat hij nog mogelijkheden ziet een stap verder in de keten te komen door Tesco in Engeland eens te bezoeken. **Chris** zal de mogelijkheden hiervoor nagaan en dit terugkoppelen naar Bart.

Korte Evaluatie

Theo geeft aan dat *hij* het een positieve bijeenkomst vond en dat *hij* verder kan met de genoemde actiepunten.

Chris vond het jammer dat Cock van de Spek van The Greenery niet aanwezig kon zijn. Hij zegt dat het een leuke bijeenkomst was en dat hij er ook iets van opgestoken heeft. Het is een goede manier van communiceren over aandachtspunten in de keten. Chris maakt de kanttekening dat er misschien iets teveel op één aandachtspunt is gericht tijdens de bijeenkomst, waardoor andere aandachtspunten (ketenplatform) wat onderbelicht zijn gebleven.

BIJLAGE E: VERSLAG BIJEENKOMST RED FRESH EN NOVARTIS SEEDS

Datum:	woensdag 15 - 9 - 99	
Aanwezig:	Theo Ammerlaan	(Red Fresh)
	Martin Duindam	(Red Fresh)
	Herman Verveld	(Novartis Seeds)
	Kees van Vliet	(Novartis Seeds)
	Flip van der Eijk	(procesbegeleider)
	Bart Jonkman	(projectmedewerker)

Doel van de bijeenkomst:

- Nagaan waar de knel- en aandachtspunten in de relatie tussen Novartis Seeds en Red Fresh exact liggen.
- Komen tot concrete actiepunten met betrekking tot deze knel- en aandachtspunten.

1. Inleiding

Flip leidt de bijeenkomst in en geeft de drie basisvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking. Deze basisvoorwaarden zijn vertrouwen, communicatie en gezamenlijk doel. De deelnemers spreken uit dat er **vertrouwen** is in elkaar, men vertrouwt er op dat men de afspraken die men maakt ook nakomt. Als **gezamenlijk doel** wordt het gezamenlijk beheersen van de pruimtomatenmarkt genoemd. De **communicatie** in de relatie tussen Novartis Seeds en Red Fresh wordt vormgegeven door regelmatig overleg en zelfs het gezamenlijk opstellen van een marketingplan.

2. Knel- en aandachtspunten

Vervolgens is de vraag gesteld waar exact de knelpunten in de relatie tussen Novartis Seeds en Red Fresh liggen. De knelpunten die hieruit naar voren zijn gekomen, zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Novartis Seeds	Red Fresh
- Te weinig inzicht in de klanten van Red Fresh	- Verschillende concurrerende afzetkanalen
- Graag eerder inzicht in rassenkeuze	- Te weinig marktinformatie (algemeen punt)
- Inzicht in marktmogelijkheden pruimtomaat	- Productontwikkeling: smaak, productie

3. Mogelijke oplossingen

Een volgende stap voor de deelnemers was na te gaan wat zij zelf kunnen bijdragen aan een oplossing voor een knel- of aandachtspunt en wat zij van de andere schakel verwachten. Hierbij is in eerste instantie ingegaan op de uitwisseling van **marktinformatie**.

Red Fresh:

Theo kan een lijst uitdraaien van de afgelopen twee jaar met alle afnemers van de Red Fresh pruimtomen. Dit zal een duidelijk overzicht geven van de handelsbedrijven die de pruimtomen van Red Fresh afnemen. Daarnaast zal Theo in de maanden september en oktober bij zijn directe afnemers langsgaan. Hij zal met de afnemers het afgelopen jaar evalueren en vooruitblikken op volgend jaar. Ook dit zal hij terugkoppelen naar Novartis Seeds.

De telersvereniging Red Fresh kan invulling geven aan de productconcepten door de mogelijkheden om te sorteren en het product te verpakken.

Novartis Seeds:

Novartis Seeds is sinds enkele jaren bezig met het opstellen van een totaaloverzicht van de ketens die een voorname rol spelen in de afzet van groente in Europa. Hierbij worden inkoopcriteria van verschillende supermarktketens in kaart gebracht om hierin de toekomst met productconcepten op in te spelen. Door samen met Red Fresh na te gaan waar duidelijke mogelijkheden voor de pruimtomaat liggen en door elkaars contacten te gebruiken kan er goed op de markt worden ingespeeld.

Novartis Seeds biedt Red Fresh de mogelijkheid mee te liften met het totaalpakket dat Novartis Seeds aanbiedt. Door dit totaalpakket is het voor Novartis Seeds gemakkelijker om bij de supermarkten binnen te komen.

Novartis Seeds heeft ook aangegeven dat er meer en in een vroeger stadium inzicht nodig is in teelt- en proefresultaten en de hiermee samenhangende veranderende wensen van de telers.

De ideale situatie voor de telers is dat alle rassenproeven in één kas worden gehouden zodat de omstandigheden gelijk zijn. Novartis Seeds geeft aan dat het niet ondenkbaar is dat zij ook rassen van andere zaadleveranciers in hun rassenproeven opnemen. Duidelijk is dat er met een open keuken gewerkt zal gaan worden, zodat beide partijen duidelijk zicht hebben op de ontwikkelingen in het rassenaanbod.

4. Actiepunten

Marktinformatie:

Bij de volgende bijeenkomst levert Theo een lijst aan met de afnemers van de afgelopen twee jaar. Daarnaast geeft hij informatie over de gesprekken die hij met de afnemers heeft gevoerd. In de toekomstige bijeenkomsten zullen elke keer in het kort de nieuwe marktontwikkelingen betreffende de pruimtomaat van beide kanten worden besproken. Op het moment dat Novartis Seeds een totaalbeeld heeft van de ketens die een rol (kunnen) spelen bij de afzet van de pruimtomaat wordt dit overzicht in een bijeenkomst besproken en zal nagegaan worden waar men met de pruimtomaat op in kan spelen.

Rassenkeuze:

- Vanaf heden zal er gewerkt worden met een open keuken m.b.t. de rassenproeven. De telers geven volledige informatie over de rassenproeven die zij hebben staan en de scores van de verschillende rassen.
- Novartis Seeds gaat profielschetsen maken van de rassen die ontwikkeld worden, deze zullen gecommuniceerd worden naar Red Fresh.
- Over de rassenproeven die opgezet worden door Novartis Seeds en Red Fresh zal verdere communicatie plaatsvinden. Kees van Vliet van Novartis Seeds en Martin Duindam en Fred van Red Fresh zijn hiervoor de contactpersonen.

5. Aandachtspunt voor de toekomst

Hoe om te gaan met jaarrondlevering? Dit is een punt dat supermarktketens zeer belangrijk vinden. Zouden Red Fresh en Novartis Seeds hier in de toekomst ook op in kunnen / moeten spelen?

6. Evaluatie

Voor de relatie tussen Novartis Seeds en Red Fresh geldt dat zij al behoorlijk ver waren met overleg in de keten. Samen zijn de partijen bezig een marketingplan uit te werken. Tijdens de bijeenkomsten die beide partijen reeds achter de rug hadden zijn de aandachtspunten al eens aan bod gekomen. De deelnemers gaven aan dat zij nu op het punt staan de diepte in te gaan. Tijdens de bijeenkomst is getracht hier middels enkele concrete actiepunten inhoud aan te geven. De deelnemers geven aan dat de openheid en eerlijkheid waarmee de schakels met elkaar communiceren zeer prettig werkt. Met de actiepunten zal een goed vervolg gegeven worden aan de aandachtsgebieden in de relatie tussen Red Fresh en Novartis Seeds die aan het licht zijn gekomen.

BIJLAGE F: PROJECTDEELNEMERS

TELERS RED FRESH

Themato

De heer T. Ammerlaan

T. Duijvestijn

De heer Duijvestijn

VEILING

The Greenery

De heer C. van der Spek

HANDELSBEDRIJF

S.V. Continental BV

De heer C. Vos

Salesmanager

VEREDELING / VERMEERDERING

Novartis Seeds BV

De heer K. van Vliet

Teeltadviseur

De heer H. Verveld

Business development manager

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

LITERATUURLIJST

- [1] Berg, W van der. 1999. *Productinfo Tomaat*. Productschap Tuinbouw, Den Haag
- [2] Berg, W. van der en W. Cadel. 1999. *Productinfo Paprika*. Productschap Tuinbouw, Den Haag
- [3] Centraal Bureau voor de Statistiek. 1999. *Land- en tuinbouwcijfers 1999*. Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg
- [4] Splinter, G.M., P.A.R. Dekker, B. Jonkman. 1999. *Handboek Ketenzorg glastuinbouw*. Proefstation Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk
- [5] Splinter, G.M., P.A.R. Dekker, B. Jonkman. 1999. *Ontwikkeling van integrale ketenzorgsystemen in de glastuinbouw: Algemene rapportage*. Proefstation Bloemisterij en Glasgroente, Naaldwijk