

Dynamiek in de groente- en fruitsector van 1990 tot 1998

Een nieuw logistiek concept

Drs. W.A. Kolkman

December 1999

Rapport 3.99.14

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- ☐ Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- ☐ Emissie- en milieuproblematiek
- ☒ Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- ☐ Economie van het landelijk gebied
- ☐ Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- ☐ Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Dynamiek in de groente- en fruitsector van 1990 tot 1998: Een nieuw logistiek concept
Kolkman, W.A.
Den Haag, LEI, 1999
Rapport 3.99.14; ISBN 90-5242-550-7; Prijs f 42,- (inclusief 6% BTW)
112 pp., fig., tab., bijl.

Deze case is geschreven in opdracht van de Stichting Agro Keten Kennis. Aan de hand van ontwikkelingen in de Nederlandse voedingstuinbouw tussen 1990 en 1998 biedt de case-beschrijving informatie over de mogelijkheden en beperkingen van nieuwe logistieke concepten voor de Nederlandse groente- en fruitketen. De gegevens zijn verzameld op basis van literatuur en gesprekken met dhr. drs. J.H. Mak (†), projectleider van het AKK-project 'Nieuw logistiek concept groente- en fruitsector'.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- ☒ toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- ☐ niet toegestaan

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Verantwoording	9
Samenvatting	11
1. Inleiding	13
2. Marktomkering	15
2.1 Veranderende vraag	15
2.1.1 Mondige, rationele, individuele consument	15
2.1.2 Klant is koning	18
2.1.3 Behoeftte aan onderscheiding en tailormade	21
2.2 Toenemende concurrentie	24
2.2.1 Nederlandse groente- en fruitsector	24
2.2.2 Toenemende internationalisatie en concentratie	28
2.2.3 Marges onder druk	31
2.2.4 Aanbod eerder koppelen aan vraag	34
2.2.5 Samenwerking in ketenverband	36
3. Strategische heroriëntatie veilingen	39
3.1 Marktomkering vraagt ketenomkering	39
3.2 Ketendenken krijgt impuls	40
3.3 Inefficiëntie kenmerkt logistiek in keten	43
3.4 Ketenlogistiek wordt belangrijk geacht	45
4. Strategisch logistiek concept groente- en fruitsector	48
4.1 Projectbeschrijving	48
4.1.1 Doelstelling	48
4.1.2 Uitvoering	49
4.2 Onderzoeksprojecten naar omvang van logistieke stromen en knelpunten	50
4.2.1 Kwantitatief onderzoek	50
4.2.2 Kwalitatief onderzoek	50
4.3 Ontwikkeling van logistiek concept	52
4.3.1 KOOP	52
4.3.2 PROLOOG	55

	Blz.
4.4 Onderzoeksprojecten naar beslissingsondersteunde systemen (BOS)	57
4.4.1 Vraagprognose	57
4.4.2 Aanbodprognose	58
4.4.3 JITPACK	60
4.4.4 Vereffenaar	60
4.5 Onderzoeksprojecten rond nieuwe grondvormen	61
4.5.1 IKZ Hardfruit	61
4.5.2 Onderzoek naar verkeerscongestieproblematiek	61
4.5.3 Ketennetwerkmodel	62
5. Implementatie logistiek besturingssysteem	63
5.1 Projectmanagement	63
5.2 Besturingsmodel op conceptniveau gereed	64
5.3 The Greenery International in de rol van ketenregisseur	65
5.3.1 Toepassingsmogelijkheden Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector	65
5.3.2 Agrarisch Logistieke Centra	66
5.3.3 ERP	69
6. Reacties op het beleid van The Greenery	72
6.1 Effectiviteit logistiek concept	72
6.2 Kritiek vanuit de keten	72
6.2.1 The Greenery	72
6.2.2 Telers	73
6.2.3 Handel	78
6.2.4 Detailhandel	83
6.3 Verweer vanuit de keten	84
6.3.1 The Greenery	84
6.3.2 Telers	88
6.3.3 Handel	89
6.3.4 Detailhandel	90
Literatuur	91
Bijlage	
Tabellen en figuren	99

Woord vooraf

De Interdepartementale Commissie voor Economie en Structuur (ICES) heeft in 1993 uit de aardgasbaten een fonds geformeerd ter stimulering van Nederlandse economische sectoren. Op initiatief van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, de Landbouwuniversiteit Wageningen en in overleg met het bedrijfsleven en de nationale kennisinstellingen is in dit kader het Agro Keten Kennis-project ontwikkeld (1994-1998).

Het vele onderzoek dat wordt uitgevoerd in agro-industriële ketens leidt tot veel nieuwe kennis en inzichten. Bedrijfsleven, private kennisinstellingen en publieke kennisinstellingen hebben hier baat bij. Door ketenkennis in cases vast te leggen worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenkennisvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. Met case-beschrijvingen kan zodoende een brede doelgroep worden bereikt. Hiermee wordt bijgedragen aan de doelstelling van de Stichting AKK om de ketenkennis vergaard uit de diverse projecten te verspreiden binnen de agro industrie. Indirect wordt op deze wijze een positieve bijdrage geleverd aan het versterken van de economische positie van de agro industrie.

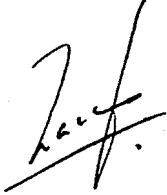
In opdracht van de Stichting AKK zijn onder leiding van mw. drs. W.A. Kolkman (LEI) drie cases geschreven, te weten:

- *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry;*
- *Vis à la minute: Innovatie in vis;*
- *Dynamiek in de groente- en fruitsector van 1990 tot 1998: Een nieuw logistiek concept.*

Veel dank en waardering gaat uit naar drs. J.H. Mak die een cruciale rol heeft gespeeld bij de tot standkoming van deze case. Hans Mak was directeur van Veghtconsult en projectleider van het AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector. Ondanks zijn ziekte waaraan hij uiteindelijk is overleden, heeft hij in vele gesprekken bij hem thuis zijn kennis en visies omtrent dit project uiteengezet. Zijn tomeloze enthousiasme en vertelkunst droegen in belangrijke mate bij aan een zeer plezierige en bijzondere samenwerking. Dank gaat verder uit naar alle anderen die de realisatie van deze case mogelijk hebben gemaakt, in het bijzonder:

R. Klein	(The Greenery International), senior project manager
Ing. W.L. Rodenburg	(Agro Chain Consultancy), directeur
Mw. S.I.M. van Rooij	(Moret Ernst en Young Management Consultants), consultant
Drs. J.T. Trienekens	(LUW), universitair docent
Dr.ir. G.W. Ziggers	(RIKILT-DLO), hoofd afdeling Kwaliteit en Ketenmanagement

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Verantwoording

In de wetenschap zorgt het woord 'case' vaak voor verwarring omdat het als synoniem wordt gebruikt voor enerzijds 'casestudie' en anderzijds 'casebeschrijving'. Tussen beide begrippen bestaat een duidelijk onderscheid. Een casestudie is een onderzoeksmethode waarbij één of hooguit enkele voorbeelden van een sociaal verschijnsel intensief worden bestudeerd. Een casebeschrijving is een beschrijving van een praktijksituatie die als leermiddel kan worden ingezet om kennis en vaardigheden over te dragen die in relatie staan tot de beroepspraktijk.

Een casebeschrijving slaat een brug tussen theorie en praktijk en kent daarbij verschillende toepassingsmogelijkheden: grondstof voor op maat gesneden workshops/opleidingen, voorbeeld ter illustratie van een theorie of advies, informatiebron voor onderzoek of advisering. Doel van het AKK-project Case-Base Agro-industriële Ketens is het schrijven van *casebeschrijvingen* over AKK-projecten. Daarbij wordt uitgegaan van de volgende definitie:

'Een case beschrijft een probleem, situatie of gebeurtenis vanuit de werkelijk context en bevat allerlei soorten informatie uit verschillende bronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen. Uit de beschreven situatie zijn theoretische concepten te herleiden. Verder worden verschillende actoren aan het woord gelaten, zodat een gebruiker zich met de betrokken partijen kan identificeren. Emotionele en persoonsgebonden aspecten spelen namelijk een belangrijke rol bij het creëren en oplossen van problemen. De relevantie van bepaalde concepten is op deze wijze beter zichtbaar te maken en tevens wordt beter aangesloten op de beroepspraktijk. Bij een case gaat het overigens niet om het vinden van 'de oplossing' voor de geschetste probleemsituatie. Het gaat om het denkproces om tot oplossingen te kunnen komen. Het gaat dus om inzicht te kunnen krijgen in het probleem, het analyseren van de resultaten en de beschikbare alternatieven en de wijze waarop uiteindelijk tot een oplossing wordt gekomen.' (Kolkman, 1999)

Bij het Case-Base-project is uitgegaan van de complexe (interdisciplinaire) werkelijkheid. Dit betekent dat een case over een AKK-project niet is toegespitst op één bepaald vakgebied en/of één concept, maar meerdere vakgebieden/concepten behelst. Wel wordt één vakgebied benadrukt, zodat de case begrijpelijk en leesbaar blijft. In feite beschrijft een case het ontwikkelingsproces van een nieuw concept met betrekking tot ketenorganisatie en -strategie, ketenmanagement, ketenmarketing of ketenlogistiek. Daartoe begint de case met een beschrijving van een probleemsituatie en de roep om ketensamenwerking voor het vinden van passende oplossingen. Vervolgens worden de ontwikkelingen binnen de keten beschreven die tot oplossingen leiden. Tot slot worden de resultaten geëvalueerd.

In eerste instantie zijn de casebeschrijvingen uit het Case-Base-project erop gericht een docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijs-thema's en vaardigheden kan verbinden. Het is aan de docent om een case (in dit geval een 'halfproduct') specifiek te maken voor het leerdoel dat hij voor ogen heeft. Hij kan dat doen door opdrachten te verbinden aan de case, door bepaalde tekstgedeeltes weg te laten of juist te benadrukken, door extra informatie toe te voegen enzovoort. De docent creëert op deze manier een 'eindproduct' dat toegesneden is op een bepaalde onderwijssituatie. Het is vervolgens aan de gebruiker (student) om de specifieke probleemsituatie te analyseren, problemen te definiëren, oplossingen te bedenken en tegen elkaar af te wegen. In feite wordt hierdoor een soort praktijkdenken aangeleerd dat de gebruiker tentoonspreidt als hij geconfronteerd wordt met een probleem in de beroepspraktijk.

Om de betreffende AKK-projecten zo waarheidsgetrouw mogelijk weer te geven, heeft de caseschrijver zich zoveel mogelijk onthouden van eigen analyses, conclusies en opvattingen. Het is aan de gebruiker zélf om de case te analyseren. Daarnaast is vooral gebruik gemaakt van data, informatie en kennis die tijdens het beschreven AKK-project (halverwege de jaren negentig) geraadpleegd werden. In het LEI-rapport *Case-Base Agro-industriële Ketens* (Kolkman, 1999) wordt dieper ingegaan op de doelstellingen die aan het Case-Base-project ten grondslag liggen en de ervaringen die zijn opgedaan met het schrijven en doceren van cases.

Zoals de titel aangeeft, beschrijft deze case de ontwikkelingen in de Nederlandse voedingstuinbouw tussen 1990 en 1998. Het is bekend dat de dynamiek zich na 1998 heeft voortgezet. In deze case wordt daar echter geen aandacht aan besteed.

Samenvatting

Traditioneel was de Nederlandse groente- en fruitsector aanbodgedreven. De aandacht was gericht op de productie van grote hoeveelheden groente en fruit die via de veilingklok werden verkocht. De consument accepteerde wat er werd aangeboden. Halverwege de jaren negentig zijn er ongeveer negentienduizend tuinders werkzaam in de Nederlandse groente- en fruitsector. Er zijn twintig veilingen, honderdvijfentachtig exporteurs en circa vierhonderd commissionairs (VTN, 1996). Bij het grootwinkelbedrijf bepalen slechts dertig grote ondernemingen de markt in Europa. Deze scheve verhouding zet telers, veilingen, exporteurs en handelaren onder druk. Daarnaast is de (Europese) consument, als gevolg van de toenemende koopkracht, aanzienlijk kritischer geworden ten opzichte van het Nederlandse product.

Om de concurrentie de baas te kunnen blijven en aan de wensen van de consument te kunnen voldoen, is in 1996 The Greenery in het leven geroepen, een fusie van negen groente- en fruitveilingen en het Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT). Door bundeling van het aanbod groente en fruit, een professionele marketing en een verbetering van de efficiëntie, tracht The Greenery de Nederlandse producten waar nodig terug te brengen in de bovenste regionen van de internationale groente- en fruitmarkten. Om responsief en flexibel op de consumentenwensen in te kunnen spelen, heeft The Greenery een nieuw logistiek concept nodig. De resultaten uit het in 1995 gestarte AKK-project 'Nieuw Logistiek Concept Groente- en Fruitsector' leveren daar een bijdrage aan.

In zekere zin heeft dit project de denkrichting van The Greenery bepaald in de trant van 'ketenomkering' en 'ketenverkorting'. Bovendien zijn sommige van de methoden, modellen en systemen die in het logistiek concept van de vermarktingsorganisatie zijn ondergebracht, afgeleid van of vergelijkbaar met die uit het AKK-project. Zo hebben de resultaten van het kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek, het planningssysteem en het procesmodel hun nut bewezen bij de tot standkoming van The Greenery. Daarnaast hebben de aanbodprognose, afzetprognose en het IKZ-model de aandacht van de vermarktingsorganisatie gekregen.

Hoewel het logistiek concept van The Greenery nog in ontwikkeling is, zijn er in de keten naast positieve geluiden ook negatieve geluiden te bespeuren. De toekomst zal uitwijzen of het (logistiek) beleid van The Greenery aan vertrouwen zal winnen. Niet alleen binnen de organisatie zélf, maar ook bij aangesloten telers, (bevriende) handelaren en de-taillisten.

1. Inleiding

Momenteel bevindt de groente- en fruitsector zich midden in het proces van 'ketenomkering'. Traditioneel was de groente- en fruitsector in Nederland aanbodgericht. De telers probeerden zoveel mogelijk producten van hoge standaard te produceren. De aandacht was gericht op de productie van grote volumes. Het merendeel van de telers verkocht zijn producten via de veilingklok en de consument accepteerde wat er werd aangeboden (AKK, 1997).

Tabel 1.1 Schaalvergroting Nederlandse voedingstuinbouw

	1970	1980	1990	1995
Aantal teeltbedrijven				
Glasgroente	13.583	7.862	5.652	4.686
Vollegrondsgroente	34.166	16.599	12.454	10.243
Fruit	ca. 10.000	6.964	5.183	4.475
Paddestoelen	1.100	823	852	704
Aantal veilingen	88	55	28	20
Veilingomzet a)	3.938	3.678	4.768	3.670
Aantal exporteurs	213	157	165	185

a) In miljoenen guldens van 1995.
Bron: VTN (1996).

In 1995 zijn er negentienduizend tuinders werkzaam in de Nederlandse groente- en fruitsector, er zijn twintig veilingen, honderdvijfentachtig exporteurs en circa vierhonderd commissionairs (VTN, 1996). Bij het grootwinkelbedrijf bepalen dertig grote ondernemingen de markt in Europa. Deze verhouding (kleinschalig versus grootschalig) is niet in balans en zet telers, veilingen, exporteurs en handelaren onder druk. De invloed van de consument, die het hele jaar wil kunnen kiezen uit een ruim en wisselend assortiment van groente en fruit, heeft echter al het nodige veranderd.

In antwoord op de veeleisende consument en de bovengenoemde onevenwichtigheid is het merendeel van de groente- en fruitveilingcoöperaties in 1996 gefuseerd tot de VTN (Voedingstuinbouw Nederland) waarvan 'The Greenery International' het vermarktingsbedrijf werd. Aan de feitelijke oprichting van The Greenery liggen drie doelstellingen ten grondslag. Ten eerste, het verlagen van de kosten door schaalvergroting waarmee schaal-effecten worden verkregen. Ten tweede, het verhogen van de opbrengsten door het creëren

van marktmacht waardoor de onderhandelingspositie wordt verbeterd. Tot slot, het verlagen van de kosten door het regisseren van de keten. Door de goederen-, informatie- en geldstromen ketenbreed te regisseren, hoopt The Greenery namelijk vraag en aanbod efficiënt en effectief op elkaar af te stemmen. Ketenlogistiek wordt daarbij van belang geacht omdat deze een betere doorstroming van producten, informatie en geld garandeert. Om een goede ketenlogistiek van de grond te krijgen, investeert The Greenery veel geld en tijd in de ontwikkeling van een nieuw logistiek concept. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van de resultaten uit het in 1995 gestartte AKK-project 'Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector'.

In het eerste deel van dit rapport, de hoofdstukken 2 en 3, worden de veranderende consumententrends ten aanzien van de groente- en fruitconsumptie onder de loep genomen. Verder wordt beschreven op welke wijze de Nederlandse groente- en fruitketen met toeneemende concurrentie te maken krijgt. Vervolgens wordt gekeken naar de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de Nederlandse groente- en fruitsector en hoe de sector daarop in zou moeten spelen. Tot slot wordt het belang van ketenlogistiek uit de doeken gedaan om op een efficiënte en effectieve manier vraaggestuurd te kunnen produceren.

In het tweede deel, de hoofdstukken 4 en 5, worden de resultaten van het AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector beschreven. Verder wordt bekeken in hoeverre de ontwikkelde (deel)concepten bruikbaar en toepasbaar zijn voor The Greenery. Tot slot worden in hoofdstuk 6 vanuit verschillende schakels in de groente- en fruitketen reacties gegeven op het beleid van The Greenery. Voor een belangrijk deel hebben deze reacties betrekking op de ketenlogistiek die de vermarktingsorganisatie voor ogen heeft.

2. Marktomkering

2.1 Veranderende vraag

2.1.1 Mondige, rationele, individuele consument

Het consumptiepatroon voor groente en fruit in de EU is stabiel, maar binnen de productsoorten is een duidelijke trend waarneembaar naar meer variëteit en meer aandacht voor smaak, kwaliteit en ambachtelijkheid (A.T. Kearny, 1994). De Europese consument is als gevolg van de toenemende koopkracht aanzienlijk kritischer geworden. Hij is, door een steeds breder aanbod van producten van allerlei aard, gewend geraakt te kunnen kiezen tussen vormen, typen en smaken. Dit consumentengedrag geldt ook voor voedingsmiddelen als verse groente, fruit en paddestoelen (VTN, 1996).

De consument verwacht een product dat een maximale bijdrage geeft aan zijn gezondheid (rijk aan voedingsstoffen, afwezigheid van contaminanten en schadelijke stoffen). Bovendien moet het product bijdragen tot het eetgenot (smakelijk, consistent, sappig enzovoort), makkelijk te bereiden zijn (steeds meer salades), weinig afval hebben en houdbaar zijn (je kunt niet iedere dag winkelen en toch wil je iedere dag verse groente en fruit hebben). Bij al deze wensen is als extra (emotioneel) kwaliteitselement milieuzorg bij teelt en verhandeling gekomen (zie bijlage, tabel B1) (CBL, 1992). Ook hebben steeds meer consumenten een voorkeur voor producten met een regionale oorsprong die een imago van betrouwbaarheid en kleinschaligheid hebben (Buffart, 1996). Verder zijn steeds grotere groepen consumenten sneller geneigd om van vaste koopgewoonten af te stappen en iets anders te proberen. Zo is door de sterke opkomst van reizen naar (verre) buitenlandse bestemmingen een groeiende behoefte ontstaan aan producten die vergelijkbaar zijn met wat op het vakantieadres gekocht kan worden (A.T. Kearny, 1994). Drs. Hans Mak † (toenmalig projectleider van het AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groenten en Fruit):

'De consument associeert exotische vruchten en groenten met een vakantiegevoel. Bovendien denkt de consument bij zonnige (zuidelijke) landen aan natuurlijke teeltmethoden die producten met een goede kwaliteit en smaak opleveren. En dát in landen waar de epidemiologie op veel meer plantenziekten wijst.'

Steeds vaker maakt de consument keuzes die hem of haar op een specifiek moment het beste uitkomen (Buffart, 1996). De verruiming van de winkelsluitingswet draagt hieraan bij, omdat de klant nu op bijna elk gewenst moment bij de supermarkt terecht kan. Ook kan de werkende, tweeverdienende en drukbezette consument nu dagelijks boodschappen doen. Deze drukbezette consument is vaak diegene die wat meer geld te besteden heeft. Hij of zij heeft geen tijd om nog een uur in de keuken te staan en is bereid wat dieper in de buidel te tasten voor panklare verse groenten (zie bijlage, tabel B2) (Honkoop, 1997). Het

streven van de consument naar meer gemak en tijdsbesparing bij maaltijdbereiding is niet bevorderlijk voor de totale consumptie van groente en fruit. Onverwerkte groente en fruit worden in toenemende mate vervangen door snacks (cola, Mars, ijsje), kant-en-klaarmaaltijden (panklaar vers) en 'buiten de deur eten' (Dorresteyn, 1997). In het algemeen blijkt dat naarmate het beschikbare inkomen hoger is, de relatieve bestedingen aan voedsel daarbij achterblijven, de vraag naar kwaliteit en producten met toegevoegde waarde relatief toeneemt en prijsverhogingen of -verlagingen minder effect hebben op het koopgedrag (Zuurbier et al., 1996). Daarnaast worden consumenten steeds grilliger in hun uitgavenpatroon ten aanzien van voedsel. Mak:

'Een individuele klant kan 's ochtends in de winkel prijsbewust groente kopen en 's avonds plotseling besluiten om in een restaurant te gaan eten zonder ook maar een moment op de prijs te letten. De verse groente blijft in de koelkast liggen.'

Enerzijds neemt dus de belangstelling voor hoger geprijsde hoogwaardige producten toe, anderzijds groeit de consumptie van kwalitatief goede, degelijke maar laaggeprijsde producten (Buffart, 1996). Deze groei van de laag- en hooggeprijsde segmenten is overigens ten koste gegaan van het middensegment (A.T. Kearny, 1994).

Tabel 2.1 Bestedingen van de Nederlandse consument aan voeding in guldens (en % tussen haakjes)

	1992	1994
Gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden	43.800	45.500
Totale bestedingen	41.010	43.262
Waarvan voor voeding	7.734 (18,9)	7.765 (18,0)
Waarvan voor brood, gebak e.d.	1.032 (2,5)	1.009 (2,3)
Aardappels, groente, fruit	1.016 (2,5)	1.026 (2,4)
Suiker en dranken	1.432 (3,5)	1.451 (3,4)
Vlees, vleeswaren, vis	1.487 (3,6)	1.324 (3,1)
Zuivel	947 (2,3)	941 (2,2)
Buitenshuis	1.479 (3,6)	1.658 (3,8)
Overige voedingsmiddelen	341 (0,8)	356 (0,8)

Bron: Zuurbier et al. (1996).

De consument is minder voorspelbaar, grilliger, mondiger, tijdsbewuster en meer momentgebonden in zijn bestedingen geworden. Dit verschijnsel wordt in verband gebracht met een combinatie van kleinere huishoudens en een individualisering van de vraag. Niet meer de collectiviteit, de Staat, de groep of een centrale beslisser bepaalt de voorkeuren van de consument, maar hijzelf bepaalt zijn keuzes als gevolg van interacties met zijn omgeving (Zuurbier et al., 1996). Het gevolg hiervan is dat het gedrag van consumenten nauwelijks meer te voorspellen is in de klassieke betekenis van het woord. Illustratief voor de individualisering van de vraag is de sterke stijging van de omvang van het gemiddelde

supermarktassortiment. Een stijging met 30 à 40% in de afgelopen 5 jaar naar bijvoorbeeld 20.000 artikelen in een winkel is geen uitzondering. Daarnaast is er een explosieve groei in het aantal productintroducties (A.T. Kearny, 1994).

Tabel 2.2 Aantal nieuwe voedingsmiddelen per categorie per jaar in de Verenigde Staten

	1987	1991
Babyvoedsel	10	95
Bakkerijproducten	931	1.631
Bakkerij-ingrediënten	157	335
Dranken	832	1.367
Ontbijtgranen	92	108
Snoep, kauwgom, snacks	1.145	1.885
Kruiden, specerijen	1.367	2.787
Zuivel	1.132	1.111
Nagerechten	56	124
Voorgerechten	691	808
Groente en fruit	185	356
Dierenvoedsel	82	202
Bewerkt vlees	581	798
Bijgerechten	435	530
Soepen	170	265
Totaal	7.866	12.398

Bron: Heijbroek (1994).

In het assortiment groente en fruit is deze trend duidelijk waar te nemen. Tot enige tijd terug bleef het assortiment verse bewerkte producten nog beperkt tot soepgroente, gesneden sla en bamipakketten. Maar het aantal meter gekoelde schapsruimte is vooral in de luxere supermarkten toegenomen. Er zijn zakjes met mixen van verse groenten voor soep, pizza, bami en voor de wok. Er zijn gesealde bakjes met bloemkoolroosjes of broccoli. Gedopte tuinbonen, panklare sperziebonen, gesneden champignons, verse spinazie en zelfs geschildte asperges en kant-en-klaar schorseneren zijn in het koelvak te vinden (Honkoop, 1997). Mak:

'Voordat de supermarkten de markt voor voorbewerkte groenten ontdekten, was dit het domein van de groentespecialisten. Nog steeds bewerkt de groenteboer vaak zelf zijn groenten (zoals het versnijden van sla tot salade), terwijl de supermarkten voorbewerkte groenten aangeleverd krijgen door hun toeleveranciers.'

Volgens prof. David Hughes, verbonden aan Wye College, Universiteit van Londen, wordt de voedingsmiddelenindustrie volledig aangestuurd door de consument. Hughes:

'Critici zullen zeggen dat de retailers in feite sturen. Zij menen dat de grote retailers de voedingsproducenten in hun greep hebben en alles bepalen. Daar geloof ik niet in. Een retailer probeert de behoeftes van de consument te interpreteren, maar kan deze op de lange termijn nooit bepalen. Het is mogelijk om een klant één keer voor de gek te houden, maar als deze vervolgens terug komt om hetzelfde product nog eens te kopen dan wil hij dat product blijkbaar hebben. Je kunt mensen nu eenmaal niet dwingen iets aan te schaffen. Dus als iets gekocht wordt, dan komt het tegemoet aan een behoefte. Retailers doen alles om daaraan te voldoen, maar het is de consument die het uiteindelijk voor het zeggen heeft.'

Mak:

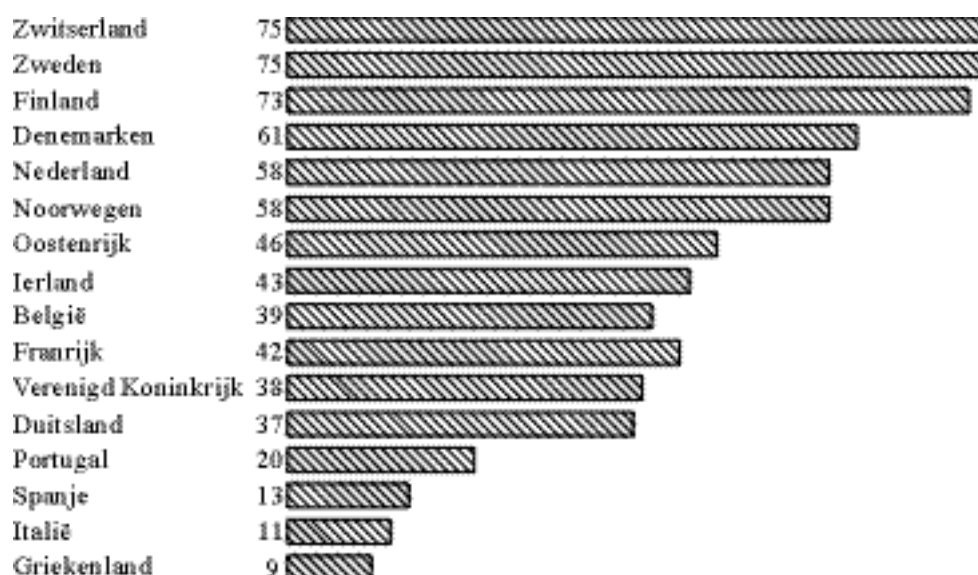
'Hoewel je mensen niet kunt dwingen een product aan te schaffen, denk ik wel dat je een hele grote categorie kunt helpen een koopbeslissing te nemen. Je kunt klanten 'leren' kopen door ze voor te bereiden op het eetmoment, bijvoorbeeld met een bepaalde winkelinrichting of winkelactie. In die zin is het wel degelijk mogelijk een klant wat aan te smeren.'

Voor het bepalen van de strategie van de Nederlandse tuinbouwsector hoort de wens en de behoefte van de consument dan ook maatgevend te zijn. De consumententrends geven aan in welke richting de sector zich moet ontwikkelen (NEHEM, 1996).

2.1.2 Klant is koning

De structuur van de levensmiddelen-detailhandel in West-Europa is de laatste jaren ingrijpend gewijzigd. Er is sprake van een voortdurende groei van de omvang van grootwinkelbedrijven (supermarktbedrijven). Van een organische groei van de markt is door de stagnerende toename van de bevolking in Nederland en Europa weliswaar amper sprake, maar omdat groei toch nodig is om niet achterop te raken, zoeken de grootwinkelbedrijven (GWB's) de uitbreidingen in andere richtingen.

Zij fuseren met collega-bedrijven, proberen marktaandeel van de specialistische detailhandel (kleinwinkelbedrijf) af te snoepen en/of vormen grootschalige inkoopcombinaties met nationale en internationale collegae (zie bijlage, figuur B1). Alleen schaalvergroting lijkt GWB's nog mogelijkheden te bieden om beter in te spelen op de wensen van de huidige consument (NEHEM, 1996). Inmiddels bepalen dertig GWB's de markt in Europa (AKK, 1997). Reeds 80% van alle groente en fruit wordt door twintig van hen ingekocht (Van Til, 1997).



Figuur 2.1 Concentratiegraad in de detailhandel: Marktaandeel van de drie grootste grootwinkelbedrijven in 1992 in % van totale omzet

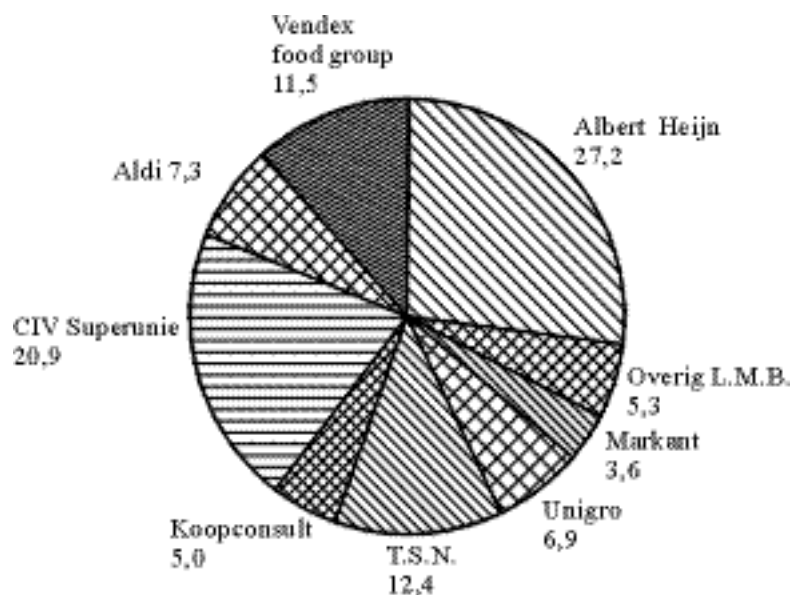
Bron: Zuurbier et al. (1996).

Tabel 2.3 Grote grootwinkelbedrijven in Europa naar omzet en winst in 1995

Naam (land van herkomst)	Omzet (miljard dollar)	Winst (na belasting in miljoen dollar en % van omzet)	
Metro/ASKO (D)	56,5	403	1
Carrefour (F)	29,0	709	2
Promodes (F)	20,0	205	1
J. Sainsbury (UK)	19,8	764	4
Tesco (UK)	19,0	732	4
Kon. Ahold (NL)	18,4	284	2
Migros (Zw)	13,6	232	2
Groupe Casino (F)	12,9	127	1
Delhaize Le Lion (B)	12,9	128	1
Docks de France (F)	10,1	112	1

Bron: Zuurbier et al. (1996).

In Nederland wordt momenteel 58% van de omzet in agrarische producten gerealiseerd in de winkels van maar drie GWB's. Internationaal is hetzelfde aan de hand (NEHEM, 1996). Zo beheersen de vijf omvangrijkste GWB's in Duitsland nu bijna 60% van de Duitse levensmiddelenmarkt (Doldersum, 1996). Inmiddels is ook in Groot-Brittannië de onderlinge strijd tussen GWB's in alle hevigheid ontbrand. Bovendien verliest in Frankrijk, maar ook in de Zuid-Europese landen, de traditionele groentewinkel steeds meer marktaandeel aan het GWB (zie bijlage, tabel B3) (CBT, 1992). In de meeste West-Europese landen bestaat de inkoopmarkt inmiddels uit een klein aantal partijen.

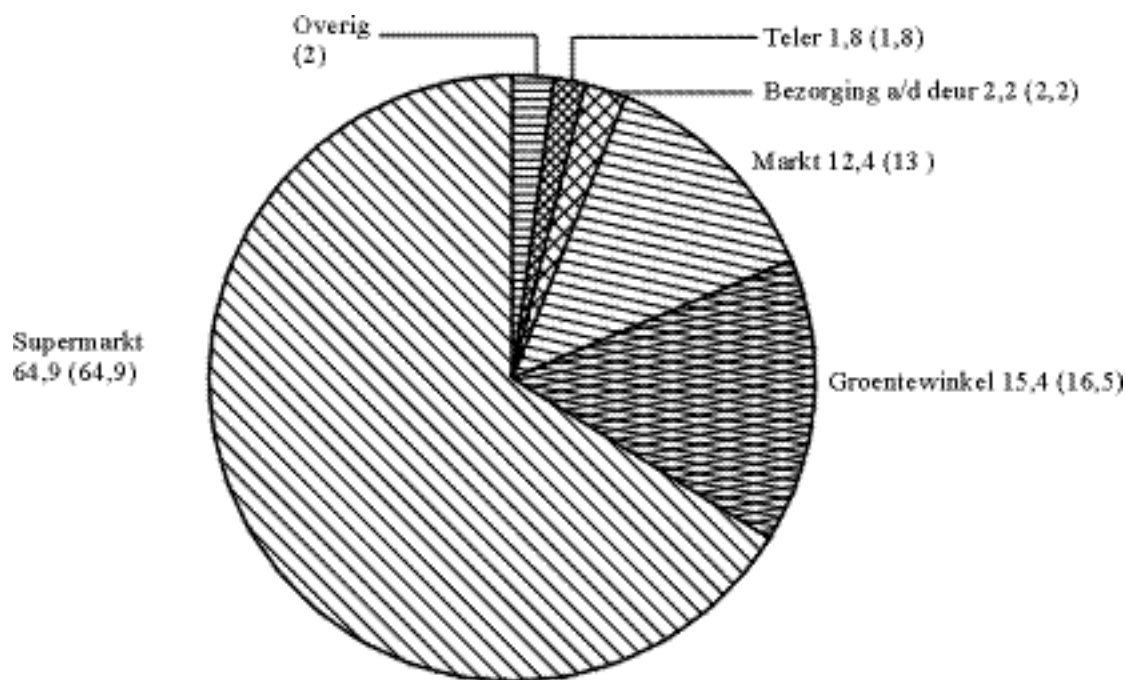


Figuur 2.2 Marktaandeelen Nederlandse supermarkten in 1995, gebaseerd op gerealiseerde omzetcijfers (%)

Bron: Greentime (1996).

Het gevolg van deze ontwikkeling naar grootschaligheid is dat het aantal afnemers van groente en fruit afneemt, waardoor er voor de Nederlandse voedingstuinbouw steeds minder alternatieve mogelijkheden zijn om producten af te zetten. De leveranciers van groente en fruit bevinden zich dus, ten opzichte van een steeds beperkter aantal grote afnemers, in een zeer afhankelijke positie (A.T. Kearny, 1994). Behalve dat er concentratie plaatsvindt bij de GWB's, kiezen deze er ook voor om met minder toeleveranciers te werken. Alleen door het aantal toeleveranciers te minimaliseren, kunnen zij voldoende zicht houden op de kwaliteit van de geleverde producten en kunnen zij de logistiek beter aansturen (NEHEM, 1996).

De GWB's doen dus hun uiterste best om koning klant op zijn wenken te bedienen en stellen om die reden conditionele randvoorwaarden aan hun leveranciers (A.T. Kearny, 1994). Mak: 'Een steeds kleiner aantal grote afnemers stelt steeds hogere eisen vooral ten aanzien van product- en servicekwaliteit.' Door de gestelde eisen staat de toegevoegde waarde van de leveranciers onder druk en worden kostenbeheersing, onderscheiding, tailormade en 'after-sales service' steeds belangrijker (A.T. Kearney, 1994).



Figuur 2.3 Marktaandelen groente en fruit in Nederland in 1996 in % van de omzet (1995 staat tussen haakjes)

Bron: Greentime (1996).

2.1.3 Behoeftte aan onderscheiding en tailormade

Door beter gebruik van informatietechnologie te maken, is de professionaliteit van de retailers sterk toegenomen. Zo hebben retailers steeds meer inzicht in de marktprestaties van de verschillende assortimentsonderdelen. Scanningtechnologie wordt in hoog tempo ingevoerd en stelt een retailer in staat om snel en transparant inzicht te hebben in de assortimentsprestaties, zoals in rendement en marktpenetratie. Om 13.00 uur weet een retailer in Duitsland bijvoorbeeld hoeveel voorverpakte soepgroenten hij die ochtend in zijn 8.000 winkels verkocht heeft, welke regionale verschillen er zijn en welk type voorverpakte soepgroenten hij zou moeten bijbestellen.

Op soortgelijke wijze kan het succes van nieuwe producten snel gelokaliseerd en bijgestuurd worden. Door het meten van de betrouwbaarheid en uitval van groente en fruit zullen retailers verder nog verfijndere specificaties gaan opleggen aan voortbrenging- en productiemethodes. Zo wordt op de Engelse markt de versheid van appels nauwkeurig opgemeten en worden de resultaten aan de telers teruggemeld en opgenomen in de vervolgcontracten. Een goede afstemming op de wensen van een beperkt aantal grote retailers wordt voor een leverancier van groente en fruit dus steeds wezenlijker voor het verkrijgen c.q. uitbouwen van een goede marktpositie (A.T. Kearney, 1994). Desondanks is er halverwege de jaren negentig sprake van een toenemende kloof tussen de manier waarop de Nederlandse voortbrengers van groente en fruit hun eindmarkten benaderen en de wijze waarop deze benaderd willen worden (CBT, 1994). Mak:

'Massa-individualisering leidt ertoe dat retailers zich willen onderscheiden van hun concurrenten. Winkelformules worden daarom steeds belangrijker en garanderen de klant een bepaalde kwaliteit, assortiment, service en prijs. Aanbieders dienen hiermee rekening te houden.'

Tabel 2.4 Keuzemotivatie supermarkt

Gemiddeld rapportcijfer van onderzoekspopulatie (consumenten)	1993	1995
Goede kwaliteit	8,3	8,2
Prettige winkel om boodschappen te doen	6,9	6,9
Ruime keuze	6,9	6,9
Schone winkel	7,0	6,8
Winkel in de buurt	6,4	6,7
Lage prijzen	6,6	6,6
Aantrekkelijke aanbiedingen	6,5	6,5
Vriendelijk personeel	5,5	5,6
Snelheid bij de kassa	5,3	5,4
Ruim opgezette winkel	5,2	5,3
Enthousiast personeel	3,9	3,9
Deskundig personeel	3,6	3,4

Bron: CBL Consumenten Trends 1996.

Hoewel in die jaren van aanbodzijde gemeld wordt dat door de recente aanpassingen de retail op zijn wenken bediend wordt, is deze klantgerichtheid pover vergeleken met hetgeen de concurrentie op dit gebied presteert (CBT, 1994). Vergeleken met wat de concurrenten kunnen aanbieden, lijkt het Nederlandse aanbod namelijk constant van kwaliteit te blijven in een markt die 'de lat voortdurend hoger legt'. Het gevolg van deze ontwikkeling is dat de Nederland voedingstuinbouw op peil blijft in absolute zin, maar terugvalt in vergelijking met de concurrentie. Mak:

'Hoewel de productkwaliteit in relatieve zin te wensen overlaat, vormt vooral het gebrek aan service een probleem. De traditionele veilingstructuur staat goede dienstverlening ten aanzien van groeperen, verpakken, transporteren enzovoort in de weg.'

Ondanks het feit dat het Nederlandse productpakket (aantal productsoorten) begin jaren negentig fors is uitgebreid, is de variëteit binnen de productsoorten vooralsnog klein. Met name op het gebied van producteigenschappen als smaak, houdbaarheid, en natuurlijk/dagvers imago loopt Nederland achter. In de ogen van de buitenlandse detailhandel kan op de Nederlandse veiling maar één soort tomaat ingekocht worden (CBT, 1994). Afnemers beschouwen Nederlandse groente en fruit in die jaren dan ook als een product dat met geavanceerde industriële technieken in grote hoeveelheden wordt geproduceerd en van matige kwaliteit is (CBT, 1994). De Duitse consument associeert de geïndustrialiseerde

tuinbouw met bestrijdingsmiddelen, bestraling en genetische modificatie. Dit denken wordt echter gevoed door de negatieve verhalen in de Duitse media (Doldersum, 1996). Hoewel beeldvorming en imago een belangrijke rol spelen om de individuele klant op elk niet voorzienbaar moment te bewegen een product van de aanbieder af te nemen, is de herkenbaarheid van het Nederlandse product laag.

Halverwege de jaren negentig wordt nauwelijks gebruikgemaakt van merken, terwijl bij de Europese grootwinkelbedrijven een verschuiving plaatsvindt van brongebonden (land van herkomst) naar (huis)merkgebonden imago, waarbij het merk vooral staat voor garantie, betrouwbaarheid, aantrekkelijkheid, kwaliteit, permanente beschikbaarheid enzovoort. Een aantal imagoproblemen gerelateerd aan land van herkomst zouden hierdoor opgelost kunnen worden. Vanwege de genoemde redenen zijn grote Europese afnemers in het bovenste segment van de markt, voor zover mogelijk, naar andere leveranciers voor groente en fruit uitgeweken. Als gevolg hiervan ziet Nederland zich gedwongen om de plaats van discountaanbieder in te nemen (CBT, 1994). Naast de genoemde ontwikkelingen, is het van belang welke visie de retailers hebben op hun producten. Ook daarin zijn duidelijke trends te onderscheiden (NEHEM, 1996). Mak:

'De trend naar een 24-uurseconomie heeft geleid tot verruiming van de winkeltijden en een vraag naar meer en flexibeler personeel. Goed vakpersoneel is echter moeilijk te vinden omdat in de agf-hoek (aardappelen, groente en fruit) de wat minder leuke klusjes gedaan moeten worden (schoonmaken, zware kisten tillen, voortdurend bijvullen). Het beschikbare personeel beschikt vaak over onvoldoende deskundigheid om zich met de presentatie en kwaliteit van de uitgestalde groente en fruit bezig te houden en om de klant te adviseren. Omdat de klant echter steeds hogere eisen aan kwaliteit en presentatie stelt, leggen retailers de verantwoordelijkheid hieromtrent bij hun toeleveranciers neer.'

De detailhandel heeft daarnaast te maken met een groeiende stroom van nieuwe artikelen die in het assortiment moeten worden opgenomen (NEHEM, 1996). Zo heeft een goede supermarkt inmiddels tussen de 12.000 en 30.000 artikelen op het schap staan. Zelfs de meeste discountwinkels in de voedings- en genotmiddelensector hebben meer artikelen op het schap staan dan vroeger een goede kruidenier (Buffart, 1996). Mak:

'De winkeloppervlakte houdt geen gelijke tred met deze ontwikkeling, omdat winkeluitbreiding in veel gevallen niet mogelijk dan wel te kostbaar is. Als gevolg van de stijgende prijzen voor vastgoed en grond zijn de kapitaalkosten per m² schapsruimte de laatste jaren erg toegenomen. Voor een product of productgroep is steeds minder ruimte beschikbaar. Om de rentabiliteit per m² schapsruimte te verhogen, moet de cash flow versneld worden. Het verhogen van de omloopsnelheid van producten stelt echter enorme eisen aan de stroom van kas tot kassa. Door Direct Product Profitability (DPP) toe te passen, kunnen categoriemanagers bepalen in welke mate producten/artikelen bijdragen aan de winst. Producten met een geringe bijdrage kunnen uit het assortiment verwijderd worden. Doordat de schapsruimte dan efficiënter benut wordt, neemt de rentabiliteit per m² toe.'

Vanwege bovengenoemde kosten worden winkelmagazijnen zo klein mogelijk gemaakt om de vrijgekomen ruimte te kunnen besteden aan nuttige winkelruimte. De centrale magazijnen willen evenmin grote voorraden aanhouden, omdat ook zij kampen met een toenemend aanbod en een constant gebrek aan ruimte. Bovendien kan terugdringing van de voorraden tot forse kostenbesparingen leiden.

Om de voorraad terug te kunnen dringen, is een andere wijze van toeleveren noodzakelijk. Zo dienen minder producten ineens en zoveel mogelijk op het laatste moment aangeleverd te worden. Dit is bovendien nodig om ervoor te zorgen dat producten nog verser in de winkel komen te liggen. Om in te spelen op de behoefte van de consument aan versere producten, willen winkelketens namelijk de levertijd minimaliseren (NEHEM, 1996). Mak:

'Momenteel laat de beleving van groente en fruit nog te wensen over. Zo ken ik een grootgrutter die voor een willekeurige dag (neem donderdag) veel eerder een bestelling zou kunnen plaatsen (dinsdag 18.00 uur) dan nu het geval is (woensdag 08.00 uur). Hierdoor kan een product 14 uur eerder aan een klant gekoppeld worden, waardoor aan meer specifieke wensen kan worden voldaan. Bovendien kunnen de producten in theorie al op woensdagavond 18.00 uur geleverd worden in plaats van donderdagochtend. Eventuele bijbestellingen zijn dan nog mogelijk en de schappen kunnen in de stille avonden gevuld worden (zie bijlage, tabel B4). Helaas krijgt de grootgrutter echter niet die medewerking van zijn toeleverancier die hij verlangt. Daarnaast nemen lokale overheden steeds meer maatregelen om de geluidsoverlast en congestie in met name binnensteden te beperken. Retailers krijgen in toenemende mate te maken met een beperking van de laad- en lostijden en de daarvoor beschikbare ruimte. Dit betekent ook nog dat de beleving heel nauwkeurig gepland moet worden om geen 'nee' te hoeven verkopen.'

2.2 Toenemende concurrentie

2.2.1 Nederlandse groente- en fruitsector

De Nederlandse voedingstuinbouw is in de loop van de jaren steeds belangrijker geworden, zowel in economisch opzicht als in bebouwde oppervlakte (LNV, 1996). De bedrijfstak wordt gekenmerkt door dynamiek en is gebaseerd op innovatief denken en handelen. Het is de hoofdbron van inkomsten voor ongeveer negentienduizend teeltbedrijven, voornamelijk gezinsbedrijven. Tegelijkertijd verschaft de sector direct en indirect werk aan rond de honderdduizend mensen in productie, toelevering en afzet (CBT, 1994). Het grootste gedeelte van de omzet binnen de sector komt voor rekening van glasgroenten, gevolgd door vollegrondsgroenten, fruit en paddestoelen (Productschap Tuinbouw, 1998). Mak:

'Grofweg gezegd gaat het om een stroom van ruim vier miljoen ton groente en fruit die in Nederland wordt geproduceerd. Meer dan een kwart daarvan gaat naar Duitsland, iets minder dan een kwart vindt zijn bestemming in Nederland. Het Verenigd

Koninkrijk nuttigt ruim drie honderdduizend ton producten en de rest gaat in allerlei richtingen. Heel duidelijk wordt de rol van de handel, want die zorgt voor een soort van rotonde in Nederland waar een veel grotere stroom van producten uit andere landen samen met de Nederlandse zijn weg zoekt naar verschillende afzetkanalen.' (AKK, 1998)

Tabel 2.5 *Veilingomzet voedingstuinbouw in miljoenen guldens*

	1980	1990	1995	1996	1997	+/- (%) a)
Groenten	1.969	3.247	3.092	3.153	3.140	0
Waarvan onder glas	1.337	2.338	2.179	2.254	2.300	2
vollegrond	552	739	668	667	600	-10
paddestoelen	80	170	245	232	240	3
Vers fruit	330	555	541	590	515	-13
Waarvan onder glas	30	27	49	53	50	-6
vollegrond	300	528	492	537	465	-13
Overige producten	37	26	25	17	15	-12
Totaal	2.336	3.828	3.658	3.760	3.670	-2

a) t.o.v. 1996.

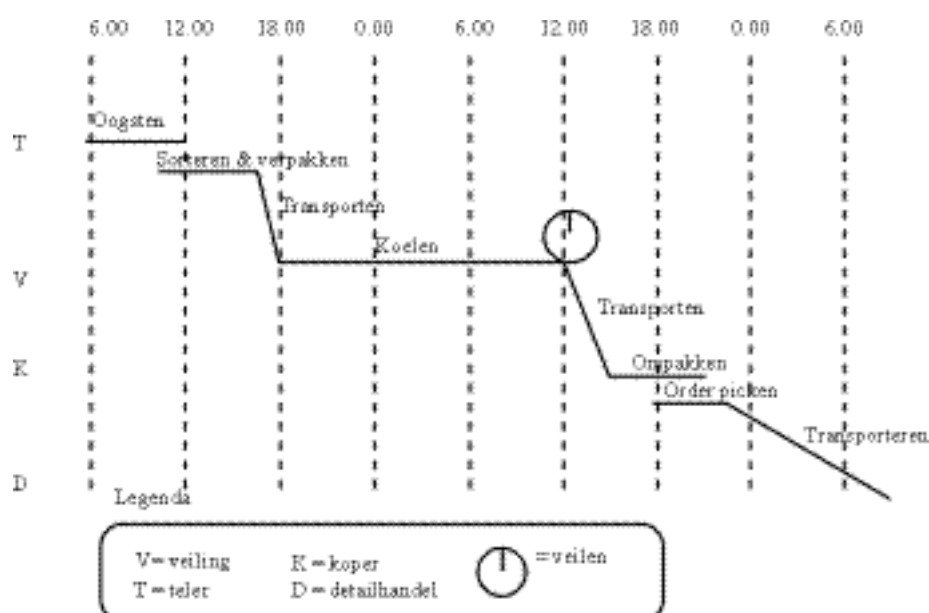
Bron: Productschap Tuinbouw (1998).

In Nederland functioneren de veilingen (collectie en distributie) van oudsher dichtbij de productiegebieden. De koopkracht (prijsvorming) komt van de handel die samen met distributeurs voor de distributie zorgen. In de huidige situatie worden de producten op de eerste dag door de teler geoogst, gesorteerd en verpakt, waarna de partij naar de veiling wordt gebracht. Op de veiling worden de producten gekeurd, in koelcellen ondergebracht en tot blokken gegroepeerd (Mantel en Holst, 1995). Een blok bestaat uit producten van meerdere telers die overeenkomstig zijn qua sortering, kwaliteit en verpakking.

Tabel 2.6 Export van groente en fruit naar bestemming, in 1.000 ton

	1980	1985	1995	1996	1997	+/- (%)
Duitsland	898	1.010	1.268	1.078	1.000	-7
Verenigd Koninkrijk	195	371	329	307	320	4
Rusland	0	0	86	170	250	47
België	107	261	186	203	200	-1
Frankrijk	147	264	159	150	145	-3
Zweden	41	61	74	85	95	12
Polen	0	2	83	44	70	59
Verenigde Staten	5	11	34	47	45	17
Denemarken	25	34	52	47	45	-4
Tsjechië	0	0	42	43	45	5
Overige landen	132	374	348	355	395	11
Totaal	1.550	2.388	2.660	2.528	2.620	4

Bron: Productschap Tuinbouw (1998).



Figuur 2.4 De veilingketen in 1995

Bron: Mantel en Holst (1995).

De producten voldoen stuk voor stuk aan stringente productspecificaties, zodat ze als een partij geveild kunnen worden (Rodenburg, 1997). Op de tweede dag worden de producten geveild en naar de koper vervoerd. Om de producten in de juiste verpakking te krijgen, moeten deze op het bedrijf van de koper nog vaak omgepakt worden. Op de derde dag bereiken de producten meestal voor 06.00 uur de distributiecentra van de supermark-

ten. In het algemeen wordt het distributiesysteem van de Nederlandse veilingen positief gewaardeerd (Mantel en Holst, 1995).

De grondregel voor het veilingstelsel is om zoveel mogelijk potentiële kopers te laten concurreren om iedere aangevoerde partij (CBT, 1992). Alleen dan biedt de veilingklok de optimale prijs voor telers en is het een objectieve en efficiënte verkoopmethode (CBT, 1993). De marktwerving van de veilingen heeft tot voor kort de centrale rol gespeeld in de marketing en planning van de productie van groente en fruit. Prijzen werden bepaald door vraag en aanbod en telers planden hun productie op grond van de prijsontwikkelingen op de veilingmarkt.

Dit systeem is een perfect systeem gebleken in de situatie dat het aanbod de vraag niet overtreft en het aantal aanbieders niet veel groter is dan het aantal vragers (zodat er een eerlijke prijsvorming kan ontstaan). Betrouwbare voortbrenging en standaardkwaliteit zijn in zo'n situatie sterke troeven van producenten. De situatie verandert echter zodra het aanbod de vraag gaat overtreffen. Dit weerspiegelt zich in een druk op de prijzen. Als gevolg hiervan is de rol van de veilingen onder vuur komen te staan, in het bijzonder de prijsvorming door middel van het klokveilen (A.T. Kearny, 1994). Aangezien de veilingklok in principe een uitermate efficiënte wijze van verkoop is en bovendien het collectieve bindmiddel bij uitstek, zal een gedeelte van de afzet voorlopig via de klok blijven gaan. De klok is echter minder bruikbaar voor een toegesneden beleveringssituatie.

Als gevolg van versnippering van het aanbod door segmentatie van de markt, zijn er begin jaren negentig een aantal probleemvelden bij het klokveilen te onderscheiden, te weten: klasse I wordt aangevoerd in hout, karton en meermalig fust; er zijn vele maten en sorteringen; er zijn nu ook milieubewust geteelde producten; er wordt op verschillende pallets aangevoerd en het productenscala neemt toe (CBT, 1992). Hierdoor wordt de totale veilduur onaanvaardbaar lang en blijft er bij de verkoop van dit versnipperde aanbod onvoldoende concurrentie aan de vraagzijde over (CBT, 1993). Bovendien ontstaan er prijsverschillen tussen blokken die niets te maken hebben met vraag en aanbod, maar het toevallig in een bepaald materiaal verpakt zijn (CBT, 1992).

Om bovengenoemde redenen is halverwege de jaren negentig een fundamentele discussie gestart over het afzetsysteem op korte en langere termijn. Er is vooral gekeken naar voorverkopen, bijvoorbeeld vandaag veilen en morgen afleveren volgens de aangegeven specificaties (de klok kan in dat geval zijn functie als prijsvormingsinstrument volledig blijven vervullen; het product zelf wordt immers nog altijd verkocht en allerlei specifieke wensen worden vertaald in specifieke kostendeckende toeslagen), en vermindering van het aantal blokken.

De voorverkopen hebben geen warm onthaal gekregen. Bij veilingen niet, omdat zij de aanvoer onvoldoende exact kunnen inschatten (CBT, 1993). Maar ook bij de handel niet, omdat gevreesd wordt dat er twee prijzen in de markt ontstaan. Bovendien denkt de handel de vraag onvoldoende te kunnen inschatten. Ook verwacht de handel de orders niet op tijd binnen te krijgen, waardoor ze nog meer prijsrisico's moet lopen. Een vermindering van het aantal blokken blijft dus over, terwijl er juist een tendens is tot meer. Er moeten dus fundamentele beleidskeuzes gemaakt worden ten aanzien van de verkoopmethode (CBT, 1992).

2.2.2 Toenemende internationalisatie en concentratie

In de jaren tachtig ligt de Nederlandse voedingstuinbouw, met name de glastuinbouw, geketend aan zijn eigen succes. Op de markt van de Europese Unie heeft Nederland voor sommige producten (zoals komkommer) een relatieve monopoliepositie, zeker in bepaalde perioden van het jaar. De concurrentie binnen de Europese Unie is relatief zwak in kwaliteit, kwantiteit en organisatie. Belangrijke concurrenten worden gehinderd door importregelingen. Er zijn jaren met goede prijzen en jaren met matige prijzen, maar de doorsnee tuinder redt het meestal wel.

Tabel 2.7 *Productie van groenten per hectare cultuurgrond van verschillende landen in 1993*

Land	Productie (ton/ha)
Nederland a)	49,7
Duitsland	20,5
Spanje	1,3
België	27,2
Italië	18,6
Frankrijk	11,4

a) Cijfer is verkregen door de productie van groenten te delen door het areaal.

Bron: Mantel et al. (1997).

Het criterium voor succesvol ondernemen was vooral een hoge productie per vierkante meter en een acceptabele kwaliteit. De keurmeester verschaft toegang tot het blok. De teler rijdt huiswaarts en vaag bedenkt hij zich dat een consument het product zal kopen en het vervolgens zal bereiden. De teler is veelal tevreden, de veiling is tevreden en de handel is tevreden. De afnemer heeft weinig keus, want uniformiteit is het devies. Uniformiteit op het gebied van het product: een blok. Uniformiteit op het gebied van de verpakking: één soort doos. Uniformiteit op het gebied van de verkoopmethode: de veilingklok. Uniformiteit op het gebied van logistiek: een standaarddistributiepatroon.

De teler sorteert en verpakt of laat dat soms aan de veiling over; de veiling keurt, koelt en verdeelt; de exporteur en groothandel pakken de producten waar nodig om en versturen ze naar de eindafnemer (The Greenery, 1997). Hoewel de Nederlandse voedingstuinbouw op dit moment nog een voorname positie in zowel de Europese als de wereldhandel bezet, brokkelt de concurrentiepositie af. Aan de ene kant is sprake van een verzadigde markt. Aan de andere kant strijden steeds meer partijen om de gunst van dezelfde consument, waardoor de markt een 'verdringingsmarkt' wordt. De groeiende EU-markt is vanwege haar hoge prijspeil en het aantal koopkrachtige consumenten namelijk aantrekkelijk voor nieuwe toetreders (A.T. Kearny, 1994). Mak:

'Naast commerciële redenen spelen ook politieke redenen concurrentie in de hand. Na het vallen van de Berlijnse Muur stimuleert de Duitse overheid de groente- en fruitteelt in de nieuwe bondslanden om daar de kwakkelende economie weer op poten te zetten. De oude bondslanden werden nieuwe afzetmarkten. Vanwege hun positieve houding in de Golfoorlog (1992) beloonde de Europese Unie bovendien enkele Noord-Afrikaanse landen met exportquota voor groente en fruit. Marokkaanse tomaten vonden vervolgens hun weg naar de Europese markt. Naast producten uit Noord-Afrikaanse landen worden nu ook Zuid-Afrikaanse producten op de Europese markt afgezet. Toen in dat land de apartheid werd afgeschaft, besloot de Europese Unie namelijk niet langer groente en fruit uit Zuid-Afrika te boycotten.'

Als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen is het internationale aanbod sinds enkele jaren groter dan de vraag. De technologische vooruitgang zorgt er bovendien voor dat het aanbod telkens toeneemt. De markt is dus gewijzigd van een aanbodmarkt naar een vraagmarkt. Niet meer het aanbod bepaalt wat er wordt verkocht, maar de klant bepaalt wat er wordt gekocht (VTN, 1996). Als gevolg hiervan wordt het marktaandeel mede bepaald door het onderscheidend vermogen van een land om die varianten te produceren die de klant op een gegeven moment graag wil (Buffart, 1996).

Tabel 2.8 Belangrijke exportlanden Nederlandse voedingstuinbouw in % van de exportwaarde

Exportland	1996	1991
Duitsland	49,0	52,5
Verenigd Koninkrijk/Ierland	13,1	13,1
België/Luxemburg	8,4	10,5
Oost-Europa a)	8,4	1,3
Scandinavië	7,6	6,6
Frankrijk	5,3	7,4
USA	2,3	0,7
Zwitserland/Oostenrijk	2,0	2,7
Zuid-Europa b)	1,7	4,0
Japan	0,2	0,0
Overige landen	2,0	1,2
Totaal	100	100

a) Polen, voormalige Sovjet-republieken, Tsjechië en Slowakije; b) Italië en Spanje.

Bron: The Greenery International (1997).

Zelf bepalen wat er wordt geproduceerd omdat er altijd wel afnemers te vinden zijn, is niet meer aan de orde (NEHEM, 1996). Veel nieuwe toetreders leggen zich om die reden toe op variatie in plaats van standaardproducten en vormen daarmee een nog grotere bedreiging voor de Nederlandse voedingstuinbouw (A.T. Kearny, 1994).

Illustratief voor de tanende concurrentiepositie van Nederland is de afnemende export van groente en fruit naar Duitsland. De belangrijkste redenen van deze daling waren imagoproblemen, de harde Nederlandse gulden, concurrentie uit zuidelijke landen met een langer teeltseizoen (Frankrijk en Spanje), concurrentie uit lagelonenlanden (Marokko) en kwaliteitsverbeteringen in concurrerende landen (Doldersum, 1996). Meer aanbieders strijden dus om de gunsten van dezelfde consumenten en met name België, Frankrijk en Spanje groeien uit tot sterke concurrenten van Nederland. Daarnaast wordt op een enkele traditionele exportmarkt, zoals Engeland, concurrentie ondervonden van lokale producenten. Deze concurrentiekracht wordt vooral ontleend aan een marketingbeleid dat goed aansluit op de wensen van de handel. Verwacht mag worden dat de marketinginspanningen in de bovengenoemde landen verder zullen worden vergroot (CBT, 1992). Bovendien kunnen concurrenten door het kopiëren van teelttechnieken en het gebruik van dezelfde uitgangsmaterialen een steeds betere kwaliteit leveren. Mak:

'In concurrerende landen wordt vaak van Nederlands zaaizaad gebruikt gemaakt, vanwege de gunstige eigenschappen die het zaad bezit. Nederlandse telers van zaad en andere uitgangsmaterialen benadelen met hun exportactiviteiten echter de Nederlandse groente- en fruittelers, omdat die geen exclusiviteit meer kunnen leveren.'

Tabel 2.9 Overzicht van de belangrijkste groenten exporterende landen naar Duitsland

	In miljoen kilogram en % van totale Duitse import									
	1990		1991		1992		1993		1994	
Nederland	819,6	(43,0)	988,7	(44,6)	1061,3	(44,5)	742,8	(40,8)	812,4	(36,7)
Spanje	221,3	(11,6)	267,7	(12,1)	324,0	(13,6)	280,9	(15,5)	435,0	(19,7)
Italië	290,9	(15,3)	272,9	(12,3)	283,3	(11,9)	263,6	(14,5)	327,9	(14,8)
Frankrijk	205,2	(10,8)	221,9	(10,0)	253,1	(10,6)	169,8	(9,3)	218,4	(9,9)
België	137,8	(7,2)	177,1	(8,0)	203,6	(8,5)	149,1	(8,2)	168,8	(7,6)
Overig	230,2	(12,1)	287,7	(13,0)	257,7	(10,8)	211,8	(11,7)	248,5	(11,2)
Totaal	1905,0	(100)	2216,0	(100)	2383,0	(100)	1818,0	(100)	2211,0	(100)

Bron: Doldersum (1996).

De kwaliteit van het Nederlandse product en de kwaliteit van het product van de concurrenten groeien daarom naar elkaar toe (CBT, 1993). Inmiddels leveren de concurrenten, in ieder geval volgens de afnemers, een redelijk tot goede kwaliteit tegen lagere prijzen dan Nederland dat kan doen (VTN, 1996). Mak:

'De concurrentie van de Nederlandse voedingstuinbouw ligt vooral besloten in de onderliggende economische structuur en overstijgt grotendeels het gedrag van producenten en distributeuren van dezelfde producten. Naast traditionele concurrenten hebben vooral toetreders (uit Frankrijk, België, Denemarken, Spanje en

Marokko), de onderhandelingsmacht van klanten (retailers namens consumenten), de aantrekkingskracht van substituten (snacks) en de expansiedrang van zaadtelers een negatieve invloed op de Nederlandse concurrentiepositie (zie bijlage, figuur B3).'

2.2.3 Marges onder druk

De gevolgen van de gewijzigde marktsituatie voor de Nederlandse voedingstuinbouw zijn negatief (VTN, 1996). Vooral de prijzen van bulkproducten, kenmerkend voor de Nederlandse voedingstuinbouw, zijn onder druk komen te staan (zie bijlage, tabel B5) (NEHEM, 1996). Een slechts als 'uit Nederland afkomstig' herkenbaar standaardproduct zonder toegevoegde waarde wordt nog wel verkocht, maar tegen een lage prijs. Dit heeft zijn weerslag op de gemiddelde rendementen die de telers kunnen realiseren. Van veel tuinbouwbedrijven is het rendement negatief. De afgelopen jaren zagen de telers hun opgebouwde eigen vermogen verdwijnen. Gedwongen bedrijfsbeëindiging is aan de orde van de dag (VTN, 1996).

Om te overleven zullen bedrijven ¹ in de Nederlandse groente- en fruitsector meer vraaggestuurd moeten werken in plaats van aanbodgestuurd. Dit betekent dat ze met de wensen van het grootwinkelbedrijf (GWB) rekening moeten houden. Omdat de marges in de retailsector niet al te groot zijn, wil de retailer zoveel mogelijk de ambachtelijke kosten die geen toegevoegde waarde bieden in de keten uitschakelen. Als bijvoorbeeld het product aan het begin van de keten op de juiste wijze is verpakt, is ompakken niet nodig en zijn kostenbesparingen mogelijk. In alle gevallen moet daarbij een 'win-win situatie' voorop staan (NEHEM, 1996).

¹ Alle bedrijven die betrokken zijn bij het produceren, verwerken, vermarkten en distribueren van groente en fruit in Nederland (zoals telers, vermarkttingsorganisaties, handelaren en transporteurs).

Tabel 2.10 Bedrijfsresultaten, inkomen en besparingen in de voedingstuinbouw

	Glasgroentebedrijven			Opengronds- groentebedrijven	Fruitteelt- bedrijven	Champignon- bedrijven
	totaal	ZHG a)	ov. NL			
Aantal bedrijven (1996)	3.450	1.650	1.800	1.400	2.050	650
Oppervlakte per bedrijf b)	118	140	98	8,28	10,91	15,16 c)
Sbe per bedrijf	561	688	444	353	248	434
Nge per bedrijf	159	193	128	64	87	131
Ondernemers per bedrijf	1,31	1,42	1,20	1,38	1,39	1,15
Opbrengst per 100 gulden kosten						
1992	84	85	82	82	57	86
1993	80	80	80	82	66	91
1994	94	96	92	85	69	101
1995	90	91	89	79	88	94
Gezinsinkomen uit bedrijf, x 1.000 gulden per ondernemer						
1992	5,8	2,8	9,3	46,2	-25,0	31,6
1993	-16,6	-29,0	-0,1	44,1	1,8	62,9
1994	77,4	75,0	80,2	57,5	15,8	141,1
1995	60,0	56,9	48,5	37,7	68,2	81,7
Besparingen, x 1.000 gulden per bedrijf						
1992	-94,3	-121,1	-68,2	-14,6	-98,6	-27,6
1993	-98,0	-129,4	-64,5	2,3	-66,1	8,5
1994	33,0	28,5	37,8	27,2	-22,0	82,9
1995	7,7	4,2	10,9	-14,0	56,0	9,7

a) Zuid-Hollands Glasdistrict; b) Glasgroente in are (glasoppervlakte) in plaats van hectare; c) Champignons in m² (teeltoppervlakte) in plaats van hectare.

Bron: LEI (1997 en 1998).

Toeleveranciers	concentratie op wereldschaal distributielijnen worden korter technologiedreven kennis- en kapitaalintensief kennis als commercieel goed
Agrarische producenten	hoge productiviteit groot aantal verschillen in grootte bedrijf veelal gezinsbedrijven toenemende productiekosten door milieu-investeringen arbeid en grond prijstdruk door liberalisering markten samenwerking horizontaal seizoens- en natuurafhankelijk productiviteit
Groothandelsbedrijven	belangrijk voor collectie en prijsvorming informatieknooppunt tussen productie en afnemers, ondersteund door informatietechnologie internationalisering, internationale toelevering schaalvergroting concentratie
Voedingsmiddelenbedrijven	sterke wereldwijde concentratie kennis- en kapitaalintensief kennisconcentratie productontwikkeling geografische expansie toenemende macht retailsector differentiatie door A-merk
Detaillisten	concentratie geografische expansie grote kopersmacht smalle marges, hoge omloopsnelheid differentiatie door huismerk betere klantenkennis door nieuwe informatietechnologie concurrentie van food service
Instituten	grote rol overheden op gebieden als internationale handel, kwaliteit voedsel, productieomstandigheden en marktstructuur

Figuur 2.5 Overzicht van belangrijke ontwikkelingen in de food en agribusiness
Bron: Zuurbier et al. (1999).

Hoewel de huidige positie van de voedingstuinbouw verre van rooskleurig is, zijn er volop kansen. Vanwege onder andere hoge arbeidskosten, energiekosten, grondprijzen en zovoort is Nederland als tuinbouwproducent te duur om zich te richten op een 'lage kostenstrategie', ofwel het aanbieden van standaardproducten voor een zo laag mogelijke

prijs. Het perspectief voor de sector ligt dan ook vooral in het aanbieden van kwaliteitsproducten/diensten met een toegevoegde waarde en het opbouwen van hechte relaties met afnemers. De toegevoegde waarde vertaalt zich in een betere prijs wanneer de afnemer 'marge zonder zorgen' krijgt. Uit VTN-onderzoek blijkt namelijk dat de consument bereid is meer te betalen voor meer keuze en herkenbare producten. De hechte relatie met afnemers maakt het mogelijk producten meerwaarde mee te geven die tot in de winkel behouden blijft. Samenwerking tussen alle schakels in de keten¹ maakt vele vernieuwingen op het gebied van product, transport en informatie-uitwisseling mogelijk. Bovendien kan hierdoor flink op onnodige kosten worden bespaard (VTN, 1996).

2.2.4 Aanbod eerder koppelen aan vraag

Marktonderzoek leidt tot inzicht in de wensen van groepen consumenten en is op die gronden een middel om de voortbrenging of inkoop te plannen (A.T. Kearny, 1994). Mak:

'Om prognoses te verfijnen is het van belang dat signalen uit de markt met behulp van logisch denken worden "gedempt" dan wel "versterkt". Door ruwe gegevens op deze manier te bewerken en 'uit te lichten', kan de productie beter gestroomlijnd en geoptimaliseerd worden.'

Thans is het echter zo dat tegen de tijd dat producten op de markt komen consumenten vaak heel andere keuzes blijken te maken dan voorspeld. De voortbrenging zal daarom meer moeten reageren op moment- en situatiegebonden behoeften, wensen en doelstellingen van een klant. In plaats van planmatig wordt deze dan responsiever. In feite komt het initiatief van de productie meer bij de consument in plaats van bij de producent te liggen. Een dergelijke responsieve voortbrenging kan slechts succesvol zijn als de doorlooptijd van een product kort is, zodat er veel sneller op de wensen van de klant kan worden gereageerd (A.T. Kearny, 1994).

Vroeger werd een product pas bijbesteld als de schappen leeg raakten. Door informatie vanaf de winkelvloer direct door te sluizen naar het begin van de keten, wordt daar nu meteen actie ondernomen om de voorraad aan te vullen. Om als keten snel en doeltreffend in te spelen op de sterk fluctuerende wensen van de consument, is een continue uitwisseling van informatie nodig. Informatie van de consument moet vloeien naar de basis van de keten en informatie van de producent moet doorstromen naar de consument (NEHEM, 1996). Stroomafwaarts kan het bijvoorbeeld gaan om informatie omtrent zaken als het product, de processen en de logistiek. Het maakt onder andere product -en service differentiatie mogelijk door de klanten up-to-date en goedkopere producten en diensten te leveren. Stroomopwaarts is informatie relevant met betrekking tot marktontwikkelingen, (klant)eisen en de vraag.

Het direct op de hoogte blijven van de ontwikkelingen en het consumentengedrag helpt managers te innoveren en stelt hen in staat zich aan te passen aan de grillen van de

¹ Schakels van producent tot consument. In de tuinbouw bestaat de volledige keten meestal uit de volgende schakels: zaadbedrijf, opkweekbedrijf, teeltbedrijf, afzetorganisatie, verwerker/handelaar, grootwinkelbedrijf, supermarkt.

markt. Bij informatie-uitwisseling is het van belang dat er een vertrouwensbasis bestaat tussen de diverse betrokken bedrijven en dat de overeenkomst van duurzame aard is. Samenwerking in een keten of netwerk is om die reden noodzakelijk. Ketensamenwerking¹ kan echter niet efficiënt en effectief ingericht worden zonder gebruik van informatietechnologie (IT) (El Khader en Van Nunen, 1995).

Een snelle uitwisseling van informatie is nodig om de vraag van de consument goed in beeld te krijgen. Prof.dr.ir. Jo van Nunen (hoogleraar bedrijfskunde, EUR): 'Daar komt nog bij dat het ook voor het realiseren van een betere stroomlijning van de logistiek² een 'must' is om de informatievoorziening in de keten op peil te hebben'. De organisatie van de logistiek is belangrijker dan vaak wordt gedacht. Om aan de hoge kwaliteitseisen van de afnemers te voldoen, moet de tijd tussen productie en aanlevering aan de winkels zo kort mogelijk zijn (NEHEM, 1996). Dit is vooral het geval in de agro-industriële sector, omdat deze sector te maken heeft met de bederfelijkheid van producten, de seizoensgevoeligheid in de aanvoer van grondstoffen en onzekerheden wat betreft de aangevoerde hoeveelheden en kwaliteiten (El Khader en Van Nunen, 1995). Van Nunen:

'Bij versproducten gaat 40% van de kosten naar de logistiek³. Dat zegt genoeg over het belang. De snelle uitwisseling van informatie is dus goud waard. Als een schakel in de keten een toegevoegde waarde aan het product kan geven door als enige iets extra's te doen of directer in te spelen op de markt, dan levert dat direct een comparatief voordeel op. Dat is ook de boodschap aan de agrarische sector. Zij heeft de structuur om snel veranderingen door te sturen naar beneden. Er ligt daardoor een gigantische kans, die bedrijven in andere markten niet hebben.' (NEHEM, 1996)

Mak:

'De productie in de voedingstuinbouw wordt echter gekenmerkt door biologische/natuurlijke processen die zich moeilijk laten aansturen. Zo zijn natuurlijke factoren als warmte, vocht en licht bepalend voor het aanbod groente, fruit en paddestoelen. Om tot een voorspelbare en constante productie van kwaliteitsproducten te komen is beheersing van (zo mogelijk) deze, maar ook andere factoren die de groei-processen bepalen noodzakelijk. De ontwikkeling en het gebruik van hoogwaardige uitgangsmaterialen en geavanceerde teelttechnologie is daarbij van groot belang. Met het vergroten van de beheersbaarheid kan het aanbod al eerder gekoppeld worden aan de vraag.'

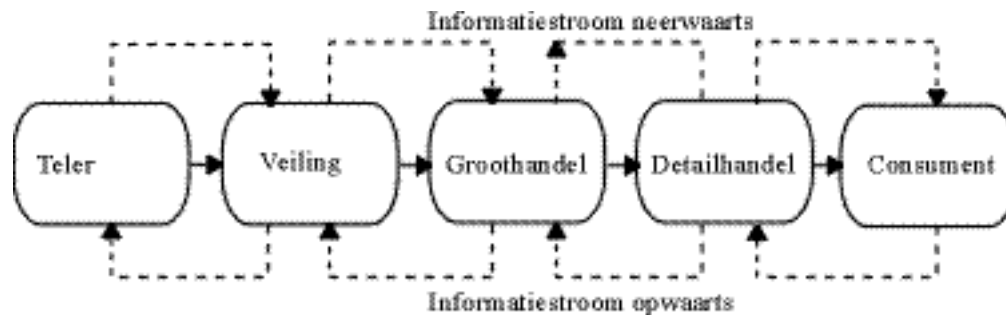
Voorwaarde hiervoor is wel dat orders of signalen uit de markt tijdig de producent bereiken. Dit kan zijn vóór het oogsten en verpakken, ver vóór het oogsten en zelfs vóór het insteken/aanplanten van de nieuwe teelt. In logistieke termen wordt hier gesproken over

¹ Samenwerking tussen twee of meer opeenvolgende schakels in de keten, ook wel verticale samenwerking of partnership genoemd.

² Logistiek is een veelomvattend begrip dat verder gaat dan transport alleen; plannen, organiseren, uitvoeren en beheersen van de goederenstroom vormen wezenlijke onderdelen van logistiek.

³ In andere sectoren varieert dit van enkele procenten tot maximaal 20%.

klant-order-ontkoppelpunten (KOOP): de mate waarin een order terugdringt in het productieproces, terug de keten in. Door van hieruit te redeneren kan de ketenorganisatie, ketenplanning en de operationele uitvoering optimaal worden ingericht. Vastgesteld kan worden wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is (zie paragraaf 4.3) (Rodenburg, 1997).



Figuur 2.6 Responsieve keten
Bron: AKK (1996).

2.2.5 Samenwerking in ketenverband

Ketensamenwerking kan bijdragen tot een meer marktgerichte werkwijze van de Nederlandse voedingstuinbouw. Bij ketenvorming in de voedingstuinbouw gaat het er enerzijds om de belemmeringen in de voortbrengingsketen van een product weg te nemen en anderzijds het functioneren van een keten in zijn geheel te richten op de wensen van de consument. Dr. Peter Zuurbier (universitair hoofddocent verbonden aan de Leerstoelgroep Bedrijfskunde, LUW):

'Een keten is een reeks van opeenvolgende en door ondernemingen bewust op elkaar afgestemde economische activiteiten, die uiteindelijk een product of dienst opleveren dat voldoet aan de eisen van de consument. Om ketens goed van de grond te krijgen, is een markt- of ketenleider nodig die het proces op gang brengt, zie bijlage, figuur B2.'

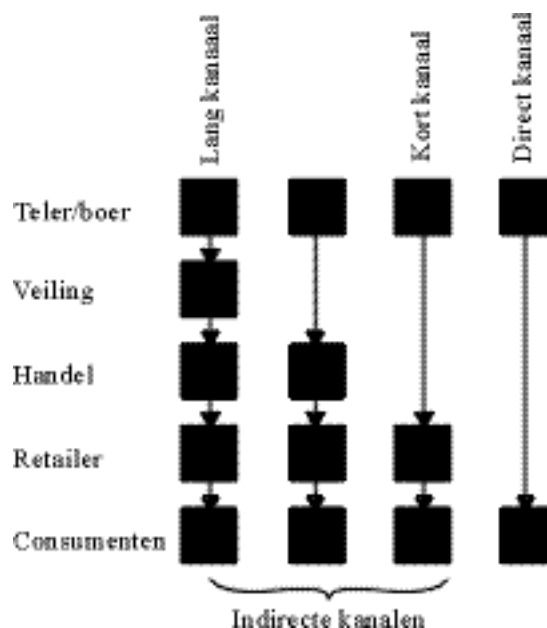
Ir. Herman de Boon (voorzitter van de hoofddirectie van Cebeco Handelsraad en voorzitter van de Stichting Agro Ketenkennis):

'Daarbij zie ik een belangrijke rol weggelegd voor de coöperaties. De individuele ondernemingen zijn dermate klein dat het nodig blijft de krachten te bundelen. Bundeling is in ieder geval nodig om een volwaardige gesprekspartner te zijn.' (NEHEM, 1996)

Mak:

'Besef echter dat als een markt- of ketenleider, bijvoorbeeld een veiling, een keten gaat regisseren het ondernemerschap van de individuele telers in feite wordt teruggebracht tot het produceren zelf. Ze worden een soort productie-eenheid. In een dergelijke situatie blijft er voor de telers weinig keuzevrijheid over ten aanzien van de te volgen bedrijfsstrategie. Eigenlijk is de teler alleen nog ondernemer in die zin dat hij besluit om al dan niet in een keten te participeren en zo ja, welke.'

Hoewel verschillend wordt gedacht over de precieze invulling van het begrip 'ketensamenwerking', is wel duidelijk dat de ketenbenadering een middel is om de bedrijfsprocessen effectiever en efficiënter in te richten en af te stemmen op de telkens veranderende marktvraag. Op de lange termijn moet dat voor alle deelnemende schakels in een keten profijt opleveren (NEHEM, 1996).



Figuur 2.7 Lengte van keten als maat voor complexiteit
Bron: NEHEM Consulting Group (1996).

Hoe belangrijk het is om als bedrijf in de groente- en fruitsector aansluiting met het grootwinkelbedrijf te vinden, blijkt wel uit het feit dat supermarkten in 1996 66,5% van de totale omzet groente en fruit voor hun rekening namen. Groentespecialisten verliezen steeds meer terrein, zij genereerden 15,4% van de omzet (*Greentime*, 1996). Zoals gezegd neemt het aandeel van de supermarkten nog steeds sterk toe. Producenten die geen toegang hebben tot deze markt kunnen in een moeilijke positie terechtkomen, temeer omdat de opbrengsten in deze sector significant hoger zijn dan elders. Bouwen aan ketens is dan ook

geen luxe. Het is een noodzaak om als bedrijf in de groente- en fruitsector te overleven en een sterke positie op de (wereld)markt te veroveren dan wel te behouden (NEHEM, 1996).

3. Strategische heroriëntatie veilingen

3.1 Marktomkering vraagt ketenomkering

In de Nederlandse voedingstuinbouw is het bewustwordingsproces van productgericht denken naar klantgericht denken (van 'Mond tot Grond') inmiddels in volle gang (CBT, 1995). De ketenomkering die hieruit voortvloeit vraagt om nieuwe kennis. Zo zullen tuinbouwketens zich in het algemeen meer moeten richten op het permanent veranderende 'wat' (kennis van de consument) in plaats van het 'hoe' (kennis van de productietechnieken). Het betekent dat de telers zich bezig moeten gaan houden met de markt. Zo'n oriëntatie leidt overigens niet slechts tot nieuwe vragen van logistieke aard, maar ook ten aanzien van bodemgebruik, teeltmethoden, kwaliteit, marketing, kwaliteitsbehoud, informatievoorziening, technologie enzovoort (A.T. Kearny, 1994). Toch verloopt de terugkoppeling van informatie uit de markt naar de producenten nog te traag vanwege de tussenschakels (CBT, 1995). Mak:

'Zoals de keten nu is ingericht, hebben de tussenschakels er belang bij dat er informatie wordt achtergehouden. Hierdoor kan iedere schakel profiteren van zijn informatievoorsprong waarmee het exclusieve diensten kan verlenen.'

Bovendien richt de keten zich nog teveel op problemen en te weinig op kansen (CBT, 1995). Om kansen te kunnen realiseren, moet volgens Voedingstuinbouw Nederland (VTN) het huidige afzetsysteem en de huidige afzetstructuur worden aangepast. Snelle, doeltreffende maatregelen zijn nodig om de tuinbouwsector weer gezond te maken (VTN, 1996). Naar aanleiding van de gesignaleerde problemen die met de omslag van een verkopers- naar een kopersmarkt samenhangen, heeft het bestuur van het Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT) ¹ in 1994 tien veilingdirecteuren en twee directeuren van het CBT opdracht gegeven een onderzoek uit te voeren naar een strategische heroriëntatie van de veilingen (SHV) (Mak, 1997).

De veilingdirecteuren hebben een aantal zorgwekkende onvolkomendheden in kaart gebracht die de marge op de groente- en fruitproductie onnodig aantasten. Hierbij ging het om een sterke toename van industrieel schoongemaakte, geproportioneerde en verpakte groente- en fruitproducten; de opkomst van grote cateringbedrijven; de vele verspillingen door oprijden van producten van Oost- naar West Nederland met uiteindelijke bestemming Duitsland; ompakken; ompalletiseren; en kwaliteitsverlies door niet of slecht geconditioneerd vervoeren en opslaan (Mak, 1998).

De belangrijkste uitkomsten waren dat de sector gekenmerkt wordt door een sterke logistiek, maar dat ketenhechtheid, marktaanpassingsvermogen en onderscheidingsvermo-

¹ Het Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT) vormde tot 1996 de coöperatie van 22 veilingcoöperaties.

gen als zwak te betitelen zijn. Voor verder onderzoek werden vijf programma's voorgesteld, te weten: een nieuw logistiek concept; een nieuw marketing concept; een nieuw management- en organisatieconcept om de eerste twee concepten te leiden en te sturen; een nieuw coöperatie concept om een hechte relatie tussen de eerste drie concepten te smeden; een nieuw communicatie concept om de vier bovengenoemde concepten te laten functioneren (Mak, 1997). Mak:

'Al spoedig bleek dat er over het marketing concept, het management en organisatie concept en het coöperatie concept geen overeenstemming bereikt kon worden ten aanzien van de te ontwikkelen strategie. Het logistieke probleem kwam echter zo helder uit de verf, dat besloten werd het logistiek concept verder uit te werken. Het CBT koos hiermee voor een strategie die zich richt op de versteviging van de concurrentiepositie van de Nederlandse voedingstuinbouw door allereerst de logistiek te verbeteren. De financiële voordelen die een efficiëntere logistiek met zich meebrengt, kunnen vervolgens worden aangewend om andere zwakke punten te verbeteren. Zo kan met relatief weinig (financiële) inspanningen veel resultaat geboekt worden en kan de goede naam behouden blijven. Het blijkt namelijk dat het twintig keer zoveel geld kost om een goede klant te werven dan er één te behouden. Het terugkrijgen van een goede klant kost zes keer zoveel.'

3.2 Ketendenken krijgt impuls

De overgang van een productiegerichte naar een vraaggerichte benadering, betekent dat instellingen of bedrijven die nu nog gebouwd zijn rond bestaande structuren een andere koers moeten gaan varen. Het ketendenken wordt daarbij van belang geacht. Mak:

'Ik ben van mening dat dé keten niet bestaat. Er zijn meerdere ketens, met ieder een eigen karakter, die niet los gezien kunnen worden van elkaar. Liever spreek ik daarom van een ketennetwerk.'

Gerard van Oosten (toenmalig lid van de raad van bestuur van The Greenery International):

'We moeten structuren scheppen waarin de meewerkende schakels een optimaal resultaat behalen. Het is daarom belangrijk dat in elke keten één concept wordt gehanteerd en ook de beheersing van de goederen- en informatiestroom in één hand is. Het is in het belang van de sector om niet teveel onafhankelijk van elkaar opererende ketens te laten ontstaan. Samen hebben de Nederlandse telers zo'n 10% van de Europese groente- en fruitmarkt in handen. Dat is aardig, maar het houdt niet over. Als het aandeel nog kleiner wordt, is het niet meer mogelijk om continu een voldoende breed pakket aan retailers aan te bieden en zijn de noodzakelijke investeringen voor bijvoorbeeld informatiesystemen niet op te brengen.'

In een totaal nieuw te vormen keten is volgens Van Oosten ook voor de veilingen een rol weggelegd. De veiling moet een marketingorganisatie worden die als ketenregisseur sturing geeft aan de keten en de schakels met partners invult. Dat vergt een veel actievere rol dan tot nu toe. De veilingen zorgen nu voor een passieve confrontatie van vraag en aanbod.

Dat is binnenkort niet meer voldoende. Zo gaat in de groente- en fruitsector een toenemende stroom producten buiten de veiling om rechtstreeks naar de detailhandel. In andere landen, zoals Groot-Brittannië, gaat het nog veel verder. Alleen de minder rendabele partijen gaan nog via de veiling, terwijl de beste kwaliteiten (met het hoogste rendement) rechtstreeks via de toeleveringsketen aan de retailer worden verkocht. Willen de veilingen hun positie handhaven, dan moeten zij meerwaarde bieden. Door het beheren van informatie, weten waar een product staat, hoe laat het geleverd moet worden en waar vraag naar is, kan de veiling een rol blijven spelen.

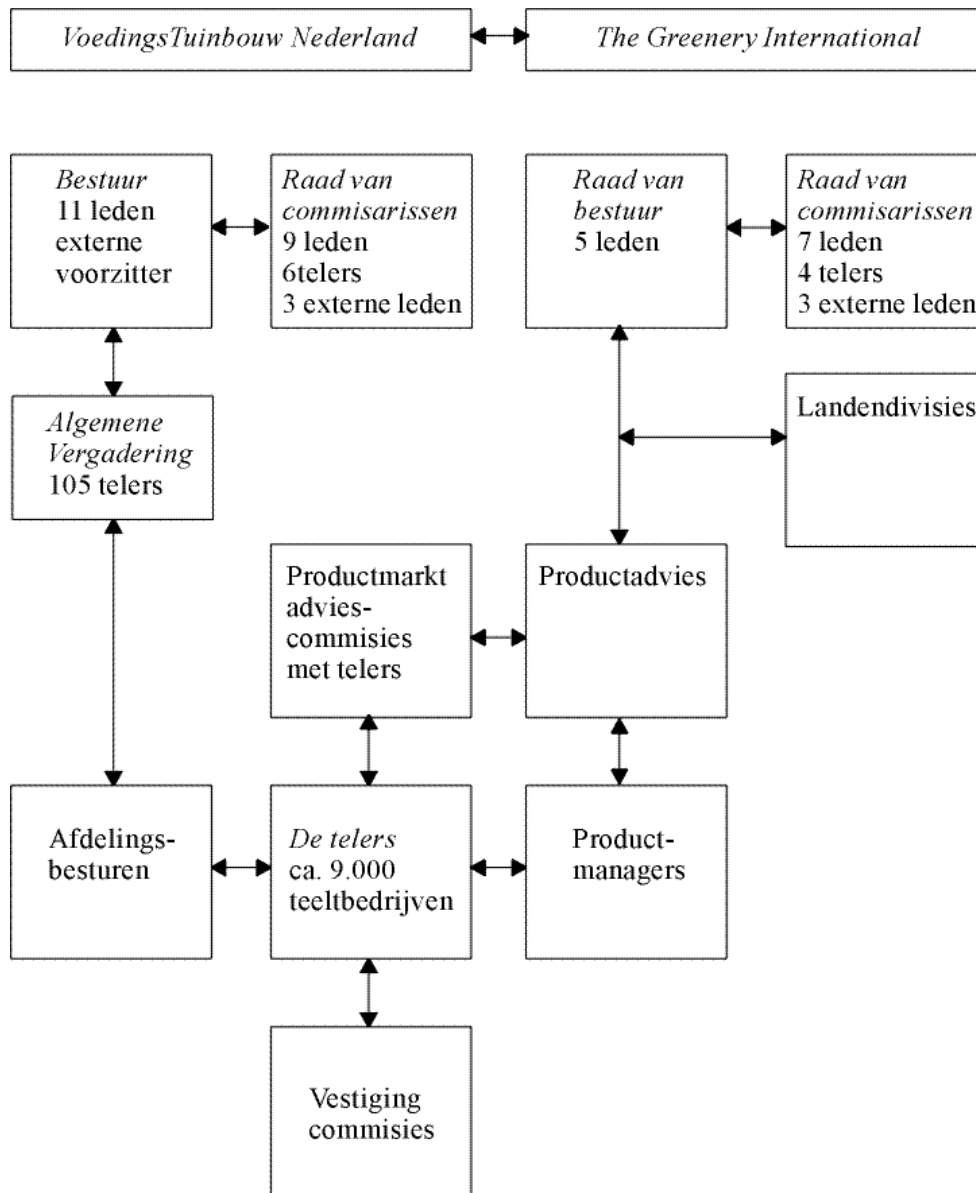
Om deze rol te vervullen en een sterkere positie in de markt te verkrijgen zijn negen veilingen en het CBT in het voorjaar van 1996 gefuseerd tot de Verenigde Tuinbouwveilingen Nederland (VTN). De fusie tussen KZIJ, Bemmelen, Utrecht, WFO, CHZ, De Kring, Westland, RBT en Veldhoven was noodzakelijk om de gewenste schaalgrootte en efficiëntie te realiseren (The Greenery, 1997). Prof. dr. Cees Veerman (voorzitter Raad van Commissarissen van The Greenery International):

'Wij zijn van mening dat een fusie van de veilingorganisaties de Nederlandse tuinbouw verder op weg helpt. Door bundeling van krachten wordt onze commerciële slagkracht op de internationale markt versterkt. De continuïteit van de Nederlandse voedingstuinbouw wordt daarmee veilig gesteld.' (VTN, 1996)

Binnen de VTN is een scherpe scheiding aangebracht tussen de telerscoöperatie en de vermarktingsorganisatie (NEHEM, 1996). Daarbij leggen de telers zich uitsluitend toe op de teelt van gewassen, terwijl de marketing en verkoop volledig in handen van de bedrijfsorganisatie ligt. De bedrijfsorganisatie is 'The Greenery International' gaan heten, terwijl de telerscoöperatie 'Voedingstuinbouw Nederland' (VTN) wordt genoemd (Broekmans, 1997). VTN is 100% aandeelhouder van The Greenery International B.V. De circa 9.000 bij de VTN aangesloten teeltbedrijven verkopen hun producten via de The Greenery (zie bijlage, figuur B4) (The Greenery International, 1997).

Een centrale vermarktingsorganisatie kan de volgende voordelen met zich meebrengen:

- onderlinge prijsconcurrentie wordt vermeden indien het aanbod in één hand is;
- commerciële acties met grote afnemers worden beter mogelijk;
- schaalvoordelen bij het investeren in logistieke faciliteiten en planning, met name daar waar de andere schakels in de afzetketen er niet aan toe komen;
- één grote organisatie biedt meer mogelijkheden om het marktaandeel te verbijzonderen door herkenbare verpakking en door merkenpolitiek;
- de overheadkosten van onderzoek en ontwikkeling en de introductiekosten van nieuwe producten en nieuwe commerciële concepten kunnen door één organisatie doorgaans beter worden gedragen (Meulenberg, 1996).



Figuur 3.1 De inrichting van VTN en The Greenery International
Bron: The Greenery International (1997).

De vijf speerpunten van The Greenery International zijn:

- Efficiëntie
- Ketenintegratie
- Toegevoegde waarde
- Marktgerichtheid
- Schaalvergroting

Door de fusie vertegenwoordigt The Greenery 9.000 teeltbedrijven en 75% van het totale coöperatieve aanbod groente, fruit en paddestoelen in Nederland en ongeveer 50%

van het totale aanbod. Met behulp van de bovengenoemde speerpunten, denkt The Greenery de Nederlandse producten terug te kunnen brengen in de bovenste regionen van de internationale groente- en fruitmarkten (The Greenery International, 1997). In ieder geval moet hierdoor voorkomen worden dat het Europese marktaandeel, en dat in Duitsland in het bijzonder, niet verder afkalft. Jan Goeijenbier (toenmalig directeur Communicatie en Externe Betrekkingen van The Greenery International):

'Elk procent staat daar voor een hoop geld, dus die procenten moeten we zien terug te winnen. Dat geld ook voor Engeland, waar de Nederlandse tuinbouw altijd, kort door de bocht gezegd, een vakkenvuller is geweest met een procent of tien. Over een aantal jaren moet je kunnen zien dat die tendens is omgebogen. Wij zijn nu als marktpartij beter in staat antwoord te geven op de vragen die het grootwinkelbedrijf vroeger aan verscheidene partijen moest stellen.' (Van Til, 1997)

Het is de bedoeling dat zoveel mogelijk Nederlandse veilingen uiteindelijk samengaan om op die manier de productstromen te bundelen en het gehele jaar rond een volledig pakket aan te kunnen bieden aan de kopers. Niet alle veilingen scharen zich echter achter de ideeën van The Greenery en ook bij andere schakels in de keten is weerstand te bespeuren ¹ (Broekmans, 1997).

Tabel 3.1 Kerncijfers van The Greenery International in 1996

Teeltbedrijven	9.000
Medewerkers	1.200
Ketenpartners a)	14
Totale aanvoer in kilogrammen	circa 2 miljard
Omzet in miljoenen guldens	2.846

a) Handelaren/transporteurs.

Bron: The Greenery International (1997).

3.3 Inefficiëntie kenmerkt logistiek in keten

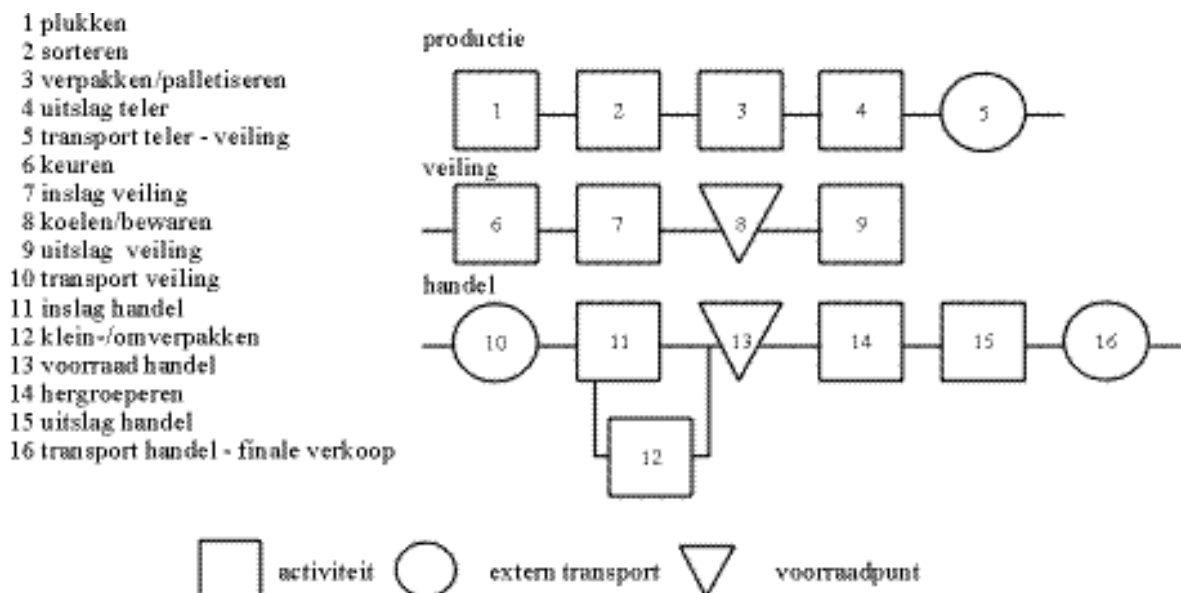
Retailers willen meer garantie voor continuïteit, leverbetrouwbaarheid en kwaliteit. Ze willen in feite marge zonder zorgen door een probleemloze toelevering (NEHEM, 1996). Veel afnemers zijn van mening dat de Nederlandse groente- en fruitsector al gekenmerkt wordt door een goede distributie van groente en fruit. Zo zijn Duitse grootwinkelbedrijven erg te spreken over het feit dat Nederlandse exporteurs in staat zijn om (bijna) het hele jaar de juiste producten in de juiste hoeveelheden op het juiste moment te leveren. Spanje, de Canarische Eilanden en Italië kampen daarentegen met lange levertijden. Ook de Deense

¹ In hoofdstuk 6 worden vanuit de verschillende schakels in de groente- en fruitketen reacties gegeven op de initiatieven van The Greenery International.

distributie laat te wensen over. Volgens Duitse grootwinkelbedrijven leveren Deense exporteurs vaak te weinig en tevens veel te laat (Doldersum, 1996).

Ondanks deze positieve geluiden laat een door de veilingen uitgevoerd onderzoek zien dat in de Nederlandse groente- en fruitsector nog veel verspilling (verlies aan versheid en onnodige kostentoeenames) door inefficiëntie optreedt. De inefficiëntie is het gevolg van de chaos en complexiteit in de keten. Nu is het product van teler naar grootwinkelbedrijf relatief lang onderweg als gevolg van het nodeloos verslepen over overvolle wegen en de verschillende voorraadmomenten in de keten (Mak, 1997).

Door een gebrekkige informatievoorziening worden onnodig voorraden gevormd en moet het product een aantal keren worden omgepakt (NEHEM, 1996). Zo kan het zijn dat een teler zijn tomaten in dozen van honderd stuks verpakt. Aangekomen bij het distributiecentrum blijkt dat men bestellingen heeft van twintig eenheden per doos. De tomaten moeten dus in kleinere dozen worden overgepakt en de grotere dozen blijven over. Dit leidt tot kwaliteitsverlies en extra kosten. Gebrekkige informatie ligt ook ten grondslag aan de disharmonie van vraag en aanbod. Te vaak worden grote hoeveelheden op verkeerde tijdstippen aangeboden, terwijl op andere momenten er onvoldoende beschikbaar is.



Figuur 3.2 Logistieke activiteiten in de groente- en fruitketen
Bron: Nijmeijer en Reilink (1993).

Mak:

'Een Zwitserse Grootinkoper fluisterde me eens vertrouwelijk toe: "Gezien de Zwitserse consumentenwensen en de formule van onze outlets, zou ik veel meer Nederlands product in onze schappen willen hebben. Maar ik kan het me niet veroorloven. Want van niets ben ik zeker. En dat staan onze DC's en filiaalhouders niet toe. Dus moet ik wel in Spanje en verder mijn zaken doe. In (te) lange ketens met grilligheid worden afwijkingen van normale patronen versterkt door gebrekkige communicatie. Er wordt geld verdiend met de imperfectie. Maar in de tijd waarin wij nu leven is de winst voor de telers, winkelketens en cateraars juist te behalen door te streven naar zo min mogelijk verstoringen. En geld te verdienen door te streven naar perfectie, meteen in één keer goed.'" (AKK, 1998)

Van Oosten:

'Met een betere informatievoorziening door de keten heen is het mogelijk de stroom producten meer vloeiend te maken, kunnen de voorraden afnemen, hoeft er minder te worden overgepakt en blijft de kwaliteit van de producten optimaal, terwijl het ook nog eens scheelt in de kosten.' (NEHEM, 1996)

3.4 Ketenlogistiek wordt belangrijk geacht

Duidelijk werd dat in de groente- en fruitsector logistieke verbeteringen aangebracht moeten worden. Door in termen van 'Mond tot Grond' te denken, kan de weg van 'Grond tot Mond' ¹ namelijk sneller en beter worden afgelegd (Mak, 1997). Om een vraaggestuurde productie te kunnen doorvoeren, wil The Greenery de huidige afzetketen herinrichten. Ketenlogistiek ² wordt daarbij van belang geacht omdat deze een betere doorstroming van producten, informatie en geld garandeert. Enerzijds kunnen dagverse producten als gevolg van efficiënt transport en overslag in een minimum van tijd in het winkelschap terechtkomen. Anderzijds kunnen afnemers via één elektronisch netwerk snel en accuraat orders plaatsen. Als duidelijk is wat afnemers in een bepaald seizoen of jaar willen, kan hierop de productie worden afgestemd. Deze afstemming tussen vraag en aanbod, ofwel het coördineren van een ketenbrede afzet, levert The Greenery veel commerciële mogelijkheden op. De relatie met afnemers kan dus commercieel worden vertaald in maatwerk, leveringsover-

¹ Van 'mond tot grond' staat voor de informatieweg, terwijl van 'grond tot mond' de productweg symboliseert.

² Ketenlogistiek is het plannen, organiseren, uitvoeren en beheersen van de goederenstroom vanaf de productie via distributie tot aan de eindafnemer. Bij ketenlogistiek gaat het drie onderscheidende stromen die nauw met elkaar verbonden zijn: een goederenstroom, informatiestroom en geldstroom. Bij een veilingklok komen deze stromen samen. De geldstroom laat goederen en informatie stromen. Door de veranderende markt en door de toegenomen mogelijkheden op het gebied van informatie en technologie (IT) is de klok niet meer de enige plaats waar stromen samenkomen. Met goede informatie in de keten zijn nieuwe oplossingen mogelijk waardoor goederen anders kunnen gaan stromen.

eenkomsten en stabiliteit (The Greenery, 1997). Willem van der Mee (toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur van The Greenery International):

'Als we van tevoren weten wat we nodig hebben, kunnen we de logistieke keten aanpassen. En in het meest ideale geval wordt het product direct bij de teler in de juiste verpakking gedaan en voorzien van een labeltje of stickertje rechtstreeks naar de afnemer gestuurd. Wij zijn er niet op uit om alle activiteiten in de keten over te nemen, maar willen in overleg met alle partijen in de keten afspreken hoe processen zo geïntegreerd mogelijk kunnen verlopen. Het gaat erom dat activiteiten in de keten zo efficiënt, goedkoop en snel mogelijk verlopen. Want de consument wil een vers, onbeschadigd product voor stabiele, aantrekkelijke prijzen. De retailer wil kwaliteitsgarantie, efficiënte aanlevering, het liefst geen voorraad, administratie via zijn eigen pc, ondersteuning in de winkel en advies erbij. En wij zelf willen natuurlijk ook zo efficiënt mogelijk werken; we willen de lijn verkorten en zullen ook aan de eisen van de 24-uurseconomie moeten voldoen.' (Gielen, 1997)

Vooralsnog bepaalt de verkoop via de veilingklok, met per dag wisselende prijzen, het grootste deel van de verkooptransacties. Bij verkoop via de klok is van tevoren niet bekend voor wie het product bestemd is. Er worden relatief kleine partijen verkocht. Drs. Ton Saedt (vanuit ATO-DLO bij het AKK-project Nieuw Logistiek Concept Groente- en Fruitsector betrokken):

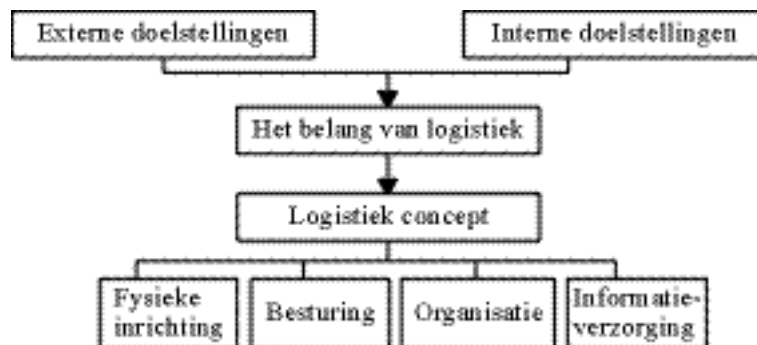
'Als Albert Heijn in de bankjes zit moet hij heel wat partijen kopen voordat hij zijn behoefte voor elkaar heeft. Hij zit zijn eigen koopprijs op te drijven doordat hij tegen zichzelf drukt. Dat is onacceptabel voor een grote afnemer.'

Het wordt ook steeds moeilijker voor een grootwinkelbedrijf om een prijzenactie te plannen via de veiling, omdat de veiling werkt met dagprijzen. Een voordeelactie kan hier niet van afhankelijk zijn. Dat wordt dus meestal geregeld buiten de veiling om (AKK, 1998). Overeenkomsten voor een of twee weken of voor een heel seizoen sluiten beter aan op de wensen van grote afnemers. Bij verkoop via overeenkomsten is de afnemer van tevoren bekend en kunnen afspraken worden gemaakt over prijs, product, verpakking, service en levering. Levertijden worden op die manier korter en producten kunnen sneller ter plaatse zijn. Met het korter worden van de afzetketen nemen de kosten af en neemt de kwaliteit in de winkels toe (The Greenery, 1997).

Het gaat te ver om het veilingstelsel in zijn geheel af te schaffen, aangezien het nog steeds een functioneel bestaansrecht heeft. Saedt: 'Centrale verpakking, koeling en opslag blijven zinvol. Voor kleinere aanbieders en afnemers blijft de veilingklok beslist nuttig' (AKK, 1998). The Greenery streeft ernaar binnen enkele jaren 70% van de verkoop via duurzame leveringsovereenkomsten te realiseren. Daarbij is het de bedoeling dat circa 40% van de transacties (in volume) direct van de telers bij de afnemers wordt afgeleverd. Mede met behulp van moderne informatietechnologie en efficiënte distributieknooppunten denkt The Greenery de keten snel en adequaat te kunnen regisseren (zie bijlage, figuur B5) (VTN, 1996). Om de beoogde logistieke verbeteringen te realiseren heeft de groente- en fruitsec-

tor, en in het bijzonder The Greenery als 'koploper', een logistiek concept nodig. Mak: 'De resultaten uit het in 1995 gestarte AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector kunnen daar een belangrijke bijdrage aan leveren.'

In de volgende hoofdstukken worden de resultaten van dit project onder de loep genomen. Verder wordt bekeken in hoeverre de ontwikkelde (deel)concepten bruikbaar en toepasbaar zijn voor The Greenery. Tot slot worden vanuit verschillende schakels in de groente- en fruitketen reacties gegeven op het beleid van The Greenery. Voor een belangrijk deel hebben deze reacties betrekking op de ketenlogistiek die de vermarktingsorganisatie voor ogen heeft.



Figuur 3.3 Structuur van een logistiek concept
Bron: Mantel en Holst (1995).

4. Strategisch logistiek concept groente- en fruitsector

4.1 Projectbeschrijving

4.1.1 Doelstelling

In de afgelopen jaren werd de noodzaak van ketenomkering in de voedingstuinbouw breed onderkend. De sector moest omschakelen van aanbodgericht produceren (producten produceren voor onbekende klanten) naar vraaggericht produceren (producten produceren op vraag van bekende klanten). Om die omschakeling mogelijk te maken, moest eerst onderzocht worden hoe de weg 'van grond tot mond' kan worden afgelegd zonder veel oponthoud, zonder verspilling van tijd en zonder verlies van kwaliteit (Trienekens, 1997).

Er werd gezocht naar nieuwe grondvormen¹ die een aaneenschakeling van een goederenstroom, informatiestroom en geldstroom mogelijk moeten maken. Nieuwe grondvormen hebben echter alleen waarde als plannings- en besturingssystemen ondernemers in de keten in staat stellen slagvaardig de juiste beslissingen te nemen en marktgericht te werken (Trienekens en Mak, 1997). Doel was dan ook het ontwikkelen en tot functionering brengen van besturingssystemen waarmee activiteiten van individuele schakels in de keten op elkaar afgestemd kunnen worden (Mak, 1998). Vraaggestuurd produceren en distribueren met behulp van besturingssystemen moet leiden tot:

- betere aansluitingen bij de wensen en eisen van bestaande klanten;
- optimale versheid in de winkelschappen, waardoor minder weggegooid hoeft te worden;
- nieuwe 'verre' klanten die een vers product kunnen ontvangen (verleggen 'versgrens');
- kostprijsverlaging;
- verbetering marktpositie (*Groenten en Fruit*, 1995).

De basis van het besturingssysteem vormt een planningssysteem, waarvan alle deelnemers in de keten gebruik kunnen maken tegen inlevering van niet-vrijblijvende informatie over de te verwachte bedrijfsdrukke (Mak, 1998). Als een teler veel weet van de overige schakels in de keten, kan hij namelijk zijn bedrijfsproces daarop afstemmen. Weet de teler niets, dan is het maar de vraag tegen welke extra meerkosten en verlies van versheid de consument zijn groenten of fruit uiteindelijk consumeert (Rodenburg en Mak, 1997).

Mak: 'Uitgangspunt van het project was dat alle schakels in de keten over ondernemersverantwoordelijkheid beschikken.' Vanuit dit gezichtspunt is de teler behalve producent dus ook ondernemer met zijn eigen businessplan, teeltplan en oogstplan. Dat

¹ Een grondvorm bestaat uit de volgende activiteiten: ontwikkelen, produceren, verzamelen, assembleren, distribueren en verkopen van verse agf-producten aan consumenten.

betekent niet dat de teler alle bedrijfsfuncties zelf uitvoert, want de marketing- en verkoop-activiteiten delegeert hij meestal naar zijn veilingcoöperatie (Mak, 1995). Een ander uitgangspunt is de toegevoegde waarde van elke schakel in de keten. De teler, veiling, groothandel/exporteur en detaillist hebben ieder een eigen plek in de keten. De relatief kleinschalige en fijnmazige structuur heeft tot nu toe de sector zijn dynamiek gegeven en laten behouden, en wordt daarom als noodzakelijk gezien voor de toekomst. Ieder punt waar onnodig oponthoud optreedt en iedere vermijdbare kostenpost is echter bedreigend voor de sector als geheel. Het project streeft daarom optimalisatie van de keten na, waarbij iedere vermijdbare kostenpost vermeden wordt. Centraal staat dus de 'added value chain', waarbij iedere activiteit een maximale toegevoegde waarde dient te hebben (Mak, 1998).

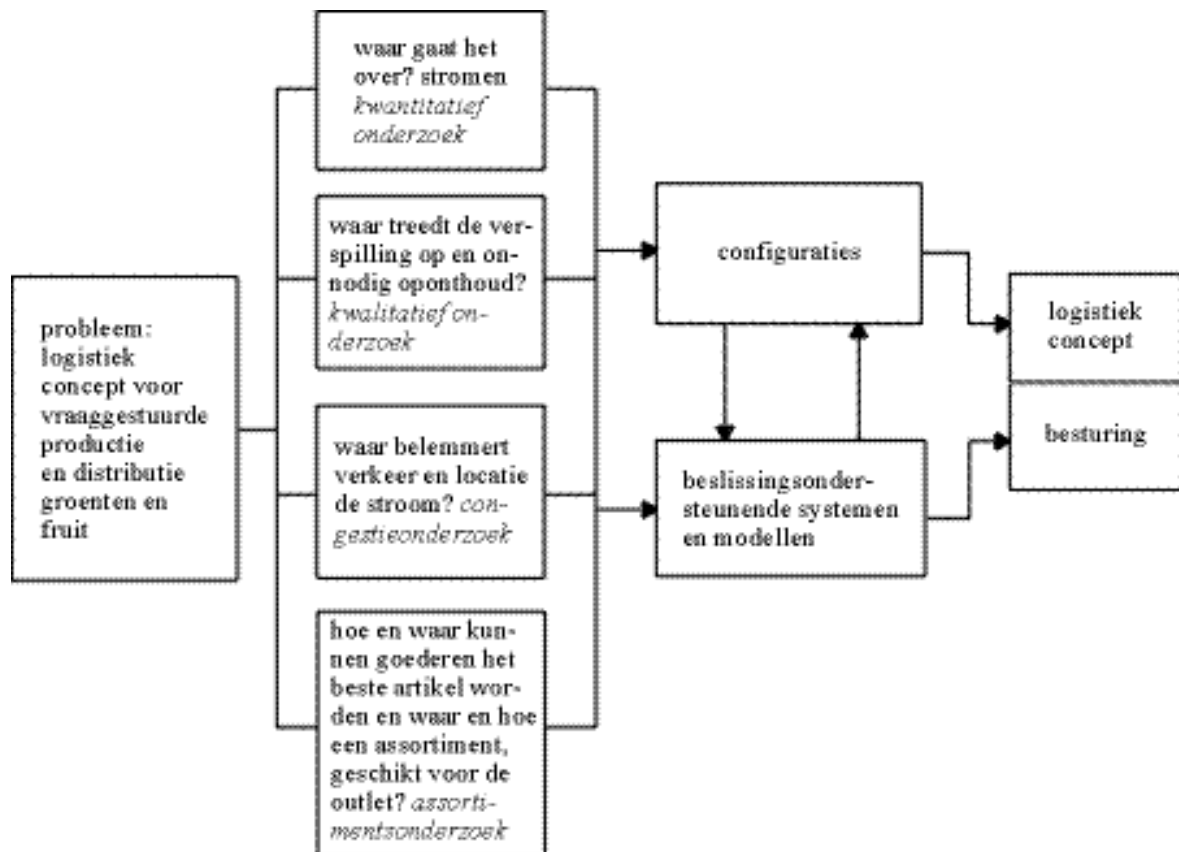
4.1.2 Uitvoering

Onderzoekers van de Landbouwwuniversiteit Wageningen, ATO-DLO, AB-DLO, TNO-INRO en verschillende adviesbureaus zijn onder leiding van Hans Mak † (toenmalig directeur van adviesbureau Vegtconsult) op zoek gegaan naar opties om de logistiek in de groente- en fruitsector te verbeteren. Zij werden daarbij ondersteund door de stichting AKK en het Productschap Tuinbouw en werkten samen met het CBT, de veilingen en ondernemers uit de sector. De rol van het CBT werd later overgenomen door The Greenery.

Tijdens het onderzoek vormden drie producten met ieder een eigen specifieke logistieke karakteristiek het referentiekader: een supervers product (paddestoelen), een bewaarproduct (hard fruit) en een beheerst onder glas te telen product met hoge versheids eisen (komkommers) (Trienekens, 1997). In verband met de complexiteit van de problematiek in de sector werd het onderzoeksproject verdeeld in vier deelprojecten:

- het in kaart brengen van de omvang van de logistieke stromen en de knelpunten;
- het zoeken naar nieuwe logistieke concepten ¹ en het ontwerpen van de regiefunctie in de keten;
- het ontwerpen van beslissingsondersteunende systemen ten behoeve van de logistieke besturing;
- het ontwerpen van nieuwe grondvormen: de fysieke en organisatorische configuratie van ketens in de groente- en fruitsector.

¹ Een logistiek concept is eigenlijk niets anders dan een stukje keteninrichting; zeg maar een werkwijze hoe je (redenerend vanuit de grondvorm) omgaat met de goederenstroom en de informatiestroom. Voor ieder bedrijf in de keten is een logistiek concept uit te denken, dat weer overvleugeld wordt door een logistiek ketenconcept. Van een doelmatig ketenconcept profiteert de hele keten.



Figuur 4.1 Schema AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector
Bron: Mak (1996).

4.2 Onderzoeksprojecten naar omvang van logistieke stromen en knelpunten

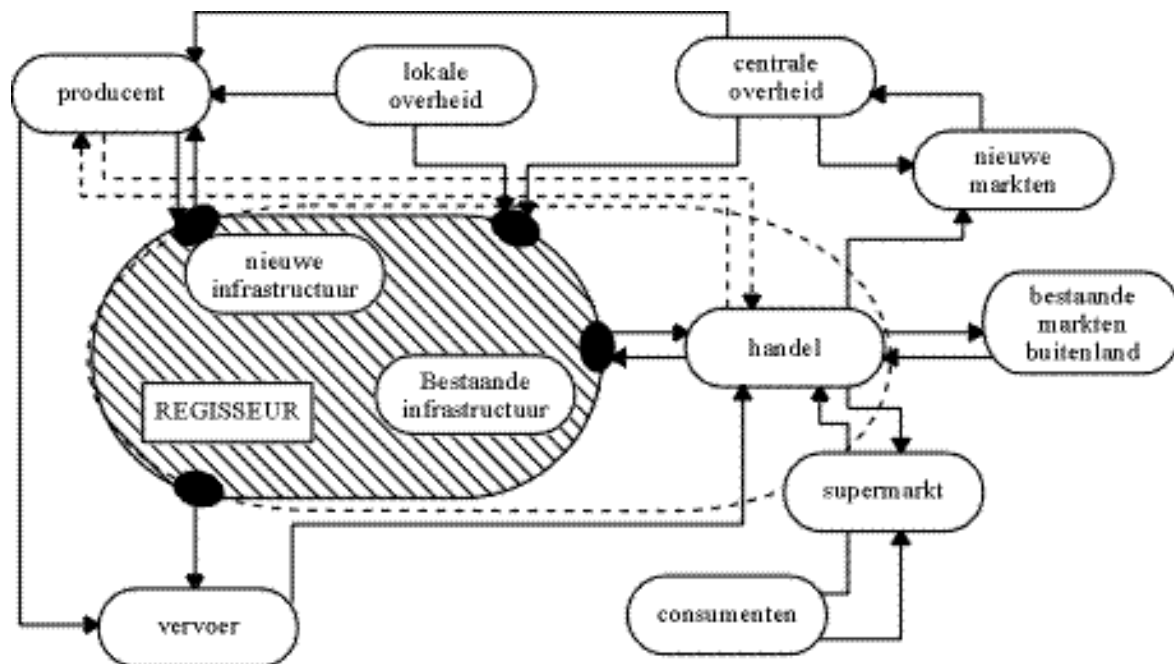
4.2.1 Kwantitatief onderzoek

In het kwantitatief onderzoek is een analyse gemaakt naar de omvang en de richting van de feitelijke goederenstromen in de groente- en fruitsector in Nederland (zie bijlage, figuur B6).

4.2.2 Kwalitatief onderzoek

In het kwalitatief onderzoek is uitgebreid onderzoek verricht naar beelden en verwachtingen in de groente- en fruitsector ten aanzien van inefficiënties in de keten. Ook werd gezocht naar maatregelen ter voorkoming daarvan. Het doel was vast te stellen aan welke specificaties een nieuw logistiek concept voor de groente- en fruitsector moet voldoen.

Hierbij is gebruikgemaakt van de methode 'Systems Engineering' ¹ (Mak en Trienekens, 1997).



Figuur 4.2 Definitie van het systeem 'groente- en fruitsector'
Bron: Van Rooy (1996).

Uit het onderzoek kwamen een aantal knelpunten duidelijk naar voren:

- het product blijft te lang in de veiling;
- het tijdstip van aanvoer sluit niet aan op de openingstijden van de veiling en op de vervoerstijden van de transporteurs;
- in de keten worden producten niet onder optimale condities bewaard;
- producten worden in de keten te vaak overgezet of omgepakt;
- producten worden niet in de juiste specificaties geleverd;
- er vindt te weinig informatieoverdracht plaats van telers aan afnemers (zie bijlage, figuur B7) (Mak, 1995).

¹ Systems Engineering wordt 'normaal' gebruikt voor de ontwikkeling van zeer complexe producten (zoals vliegtuigen en schepen), maar is in dit project toegepast op de ontwikkeling van het product 'logistiek systeem groente- en fruitsector'.

4.3 Ontwikkeling van logistiek concept

4.3.1 KOOP

Centraal in het nieuwe logistiek concept staat het vervroegen van het moment waarop een product een klant heeft. Nu is dat meestal pas als de koper de veilingklok stilzet. En soms nog later, namelijk als de handelaar zijn op de veiling gekochte groenten of fruit daadwerkelijk aan een afnemer verkocht heeft. Al die tijd heeft de teler geteeld voor een nog onbekende klant (Van der Scheer, 1996). Als gevolg daarvan moet de handel kosten maken voor ompakken, omstapelen, het in voorraad nemen en dergelijke. Bij een goede ketenregie¹ hoeft dat niet en kan een teler al voor het moment van oogsten precies aan de wensen van klanten voldoen. Voor de inrichting van ketenregie kan gebruik gemaakt worden van het Klant Order Ontkoppel Punt (KOOP).

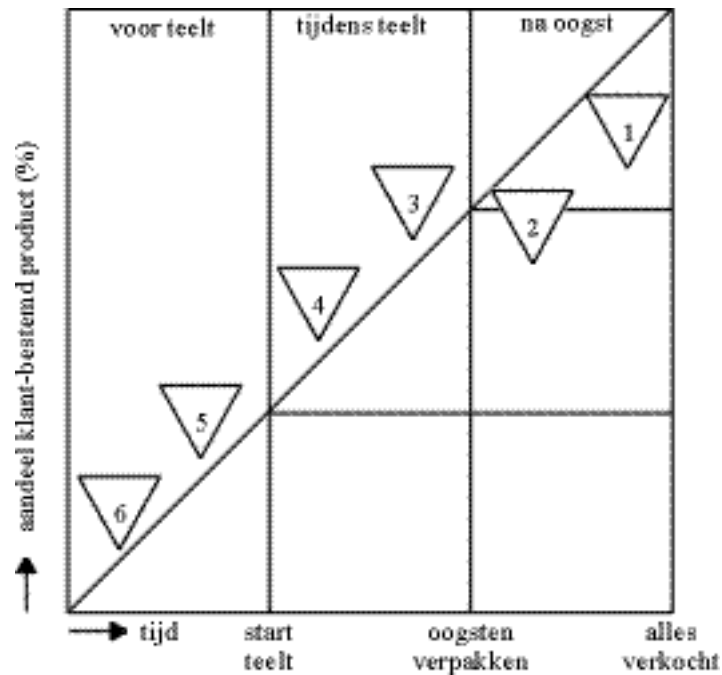
In de beginfase van het project werd duidelijk dat KOOP een belangrijke rol in het Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector zou moeten vervullen. KOOP is het denkbeeldige punt in de keten tot waar de order van de klant doordringt en waar de anonimiteit van het naar eigen inzicht produceren omslaat in het leveren voor een bekende klant. Het geeft het scheidingspunt aan tussen (onbestemde) productie op voorraad en (bestemde) productie op order.

In de groente- en fruitsector zijn zes van deze KOOP-punten. Hoe dichterbij het punt bij de teler ligt, des te beter kan van tevoren worden ingespeeld op de wensen van klanten. Zo werkt een teler die meedoet met IKZ-leveringen² volgens KOOP 6 of 5. Levert een teler die zich door een regisseur laat leiden (en voor het oogsten een signaal van hem krijgt over de gewenste verpakking of aflevertijd) volgens KOOP 4 of 3. En werkt een teler die voor de veilingklok teelt, van bemiddeling gebruik maakt of buiten de veiling om levert (BVO) volgens KOOP 2 of 1 (Rodenburg en Mak, 1997). De KOOP-punten 3 en 4 liggen ten grondslag aan het Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector.

Om logistieke afstemming (en daarmee besparingen) te behalen is een samenhangende verkoop-/productieplanning op drie niveaus van belang. Om die planning goed te laten verlopen is een krachtige regie nodig. Deze regie gaat verder dan alleen maar het aangaan van contracten. Ook de naleving ervan moet kunnen worden afgedwongen. Niet stipt nakomen zullen aanbieders en afnemers gaan voelen in hun portemonnee. Wel stipt nakomen brengt lagere kosten en/of betere prijzen met zich mee met als gevolg betere marges en/of een zekerder voortbestaan. De verdienste van de regisseur zal vooral moeten zijn dat klanten erop kunnen vertrouwen dat ze compleet en op het juiste tijdstip krijgen wat ze gevraagd hebben. De telers zullen er op hun beurt op aan moeten kunnen dat ze hun producten toch nog redelijk kwijt raken als de natuur eerder oogsten nodig maakt of wanneer de eetlust van de consument wegvalt of dreigt weg te vallen (AKK, 1998).

¹ Ketenregie behelst de strategie(vorming), inrichting en organisatie van de keten door een ketenregisseur.

² Integrale Keten Zorg (IKZ) behelst het vaststellen en ten uitvoer brengen van het kwaliteitsbeleid op ketenniveau; het krijgt concreet vorm in het 'ketenkwaliteitssysteem' (de organisatorische regelingen, verantwoordelijkheden, procedures, processen en voorzieningen voor het ten uitvoer brengen van kwaliteitszorg).



Figuur 4.3 Model Rodenburg: Planningsmodel voor het afstemmen van vraag en aanbod groente en fruit op drie termijnen

Bron: Rodenburg en Mak (1997).

Toelichting klantorderontkoppelpunten:

KOOP 1: Producten telen voor een onbekende klant

KOOP 2: Producten telen en artikelen maken voor de veiling of de handel

Bij KOOP 1 en 2 krijgt een klant producten die een teler heeft geproduceerd, gesorteerd en verpakt volgens eigen inzicht en waarop de klant geen enkele invloed heeft gehad. Er wordt productgericht gewerkt met als mogelijke consequentie dat er omgepakt moet worden.

KOOP 3: Oogsten voor een specifieke klant die via de verkooporganisatie een contract heeft afgesloten

KOOP 4: Telen en oogsten voor een specifieke klant die via de verkooporganisatie een contract heeft afgesloten

Bij KOOP 3 en 4 heeft de klant een order geplaatst waarna de teler op specificaties van de klant sorteert en verpakt. Er wordt aanbodgericht geproduceerd, maar al deels klantgericht gesorteerd, verpakt, geassembleerd en gedistribueerd. Er wordt marktgericht gewerkt.

KOOP 5: Verpakking/presentatie ontwerpen, telen en oogsten exclusief voor een specifieke klant

KOOP 6: Nieuwe variëteiten ontwikkelen, verpakkingen/presentaties ontwerpen, telen en oogsten exclusief voor een specifieke klant

Bij KOOP 5 en 6 plaatst een klant een order en op diens specificaties wordt geteeld, geproduceerd, gesorteerd, verpakt, geassembleerd en gedistribueerd. Er wordt zeer marktgericht gewerkt waardoor de logistieke verspillingen minimaal zijn.

De volgende teeltplannen zijn van belang: het hoofdteeltplan (HTP), het voortschrijdend teeltplan (VTP) en het oogst- en distributieplan (ODP). Deze plannen staan los van elkaar, maar ze hangen wel nauw samen met elkaar en met de zes KOOP's. Het HTP is het langere termijnplan, dat start in de periode van voorbereiden en ontwikkelen van de teelt ¹ (Rodenburg en Mak, 1997). Dit plan gaat voornamelijk uit van zo goed mogelijke prognoses van de vraag naar het product of de groep producten, waarvoor het plan wordt gemaakt. De telers maken een zo goed mogelijke prognose van wat ze willen gaan produceren. De ketenregisseur maakt een afstemming van de vraag en het aanbod en communiceert daarover met de betrokken schakels (AKK, 1998). Het VTP omvat de periode tussen de start van de teelt en de oogst ² (Rodenburg en Mak, 1997). Dit plan probeert het HTP waar te maken. Voor het gewas dat inmiddels is uitgezet en staat te groeien worden door de ketenregisseur klanten gezocht en bij een vraag van klanten worden telers gezocht. Vanaf het moment dat een teler aan een klant is gekoppeld, produceert de teler '(order)bestemd'. Hij kan dan de gewenste verpakking in huis halen en hoeft zijn schuur niet vol te hebben met allerlei ander duur verpakkingsmateriaal. Het afhaalmoment, de palletgrootte enzovoort kunnen allemaal van tevoren geregeld worden afhankelijk van het geldende x-wekenplan. De 'x' staat voor de tijd die nodig is om het product nog goed bij te kunnen sturen; deze periode dient bij elk gewas nauwkeurig uitgekozen te worden (AKK, 1998). Het ODP omvat de periode na de oogst en het verpakken ³ (Rodenburg en Mak, 1997). Het oogst en distributieprogramma is iets dat al elke dag gebeurt in de meeste bedrijven. De bestemde producten worden geoogst volgens de specificatie van de klant in de van tevoren bekende specifieke verpakking en volgens de gemaakte afspraken klaargezet voor transport of afgeleverd bij de klant (AKK, 1998). Mak:

'Zo maar boerenkool telen houdt veel risico's in. Als van tevoren (HTP) bekend is dat de klant een snijderij is, betekent het voor beide partijen risicovermindering en besparing aan logistieke kosten. De klant kan speciale wensen melden, zodat de teler daarmee op tijd rekening kan houden. Een bloemkoolteler kan bijvoorbeeld tijdens de groei (VTP) een signaal van de afnemer krijgen dat hij prijsstelt op een bepaalde kwaliteit. Als de oogst eerder of later valt kan de bloemkoolteler op zijn beurt vroegtijdig de afnemer benaderen voor een winkelactie of een herziening in de wensen van sortering.' (Rodenburg en Mak, 1997)

In het algemeen leidt afstemming op drie termijnen tot:

- juist en tijdig beleveren van klanten;
- marktgericht poten, oogsten en verpakken;
- het behalen van hogere toegevoegde waarde (kosten, versheid) door minder verspilling en handelingen (AKK, 1998).

¹ Het op jaarbasis beleggen van de productiecapaciteit, de areaal en oogst-, sorterings-, verpakkings-, conditi-
oneringscapaciteit en wat er meer klaar moet staan.

² Planning op een voortschrijdend 'x-weken'-basis.

³ Planning op een 'van dag tot dag, uur tot uur'-basis.

4.3.2 PROLOOG

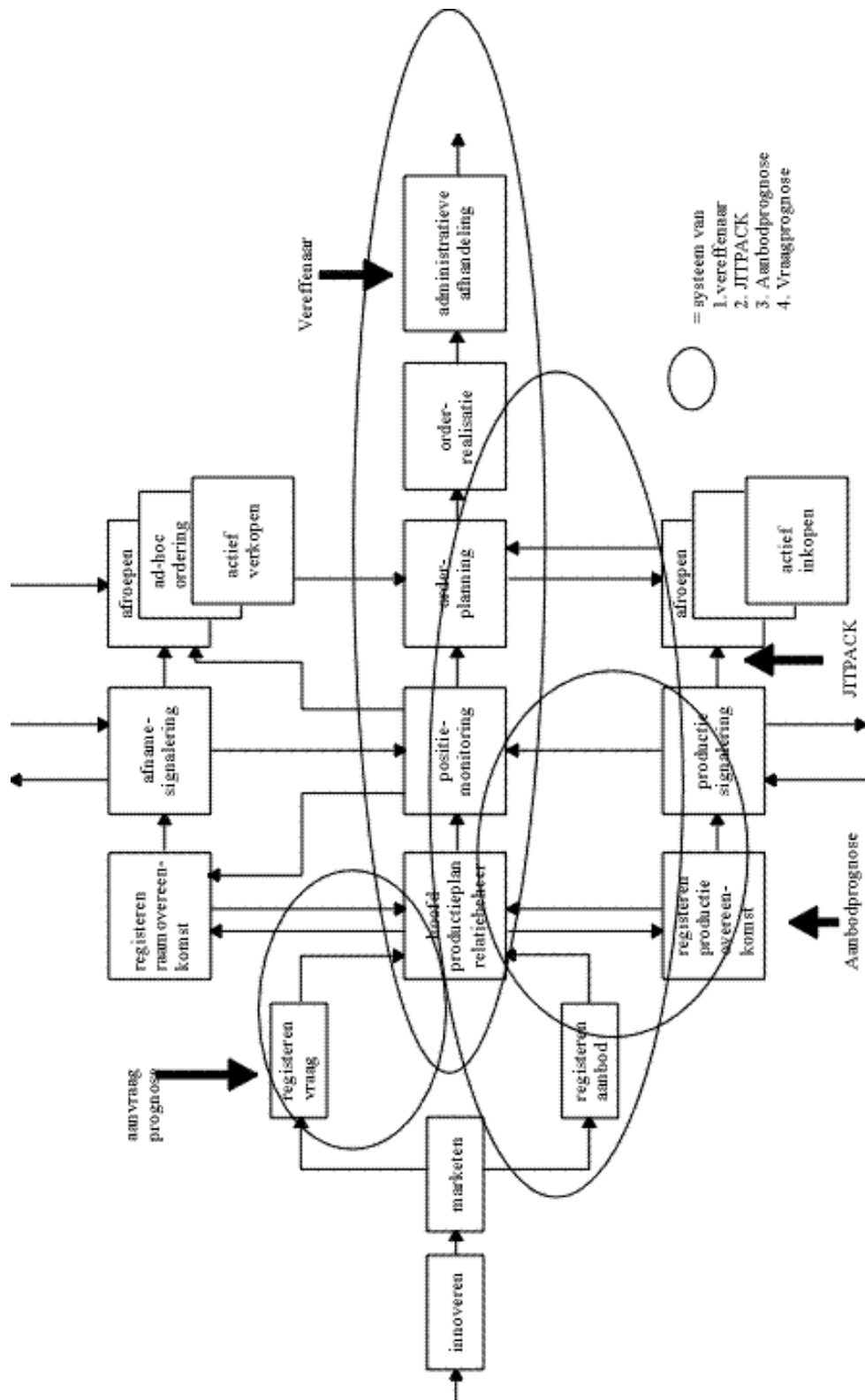
Het kiezen van een nieuwe richting voor het logistiek concept vraagt ook om de inrichting van een nieuwe organisatie. Eigenlijk zijn twee veranderingen nodig: een wijziging in de managementstructuur en een wijziging in de werkzaamheden rondom de productstroom. De managementstructuur geeft aan wie waarvoor verantwoordelijk is en wat door wie wordt gedaan. In ieder bedrijf is dat anders, in tegenstelling tot de werkprocessen die plaatsvinden. Om de samenhang tussen de werkprocessen in de keten van groente en fruit te analyseren, werd in het deelproject PROLOOG een besturingsmodel ontwikkeld voor de regiefunctie in de keten. In dit model is zo volledig mogelijk weergegeven wat er aan hoofdzaken moet gebeuren vanaf de ontwikkeling en productie tot aan de uiteindelijke financiële afhandeling (levering, orderplanning, transport, enzovoort). Het is in feite een blauwdruk van wat de regisserende partij moet doen.

De kern van de werkzaamheden is 'matchen': het bij elkaar brengen van wat klanten vragen en wat telers melden te gaan doen. Dat kan ver vooruit zijn of meer op afzienbare termijn. Na een gemaakte afspraak gaat de teler klantbestemd telen, tenzij door tegenvallers in de teelt of onverwacht consumentengedrag een herziening van de gemaakte afspraken nodig is (Rodenburg en Mak, 1997). In het hart van het model is daartoe een 'positiemonitor' opgenomen: het continue blijven bewaken van gemaakte afspraken om tijdig actie te kunnen nemen bij teveel of te weinig vraag en/of onder-/overaanbod tijdens de teelt (Mak, 1998). Hiermee kan bepaald worden of er bijvoorbeeld een reclameactie gepland moeten worden, of er bijgekocht moet worden, of er een actie afgezegd moeten worden, of dat pre-interventie nodig is (zie bijlage, figuur B8) (Rodenburg en Mak, 1997).

Met behulp van het besturingsmodel PROLOOG zijn de eisen voor het overkoepelende besturingssysteem en de onderdelen daarvan geformuleerd (Mak, 1996). Vervolgens is een diepgravend selectietraject doorlopen voor de selectie van een standaard ERP-pakket¹ voor de afstemming van vraag en aanbod op ketenniveau. Flexibiliteit en snelheid waren daarbij kerncriteria (Trienekens en Mak, 1997). Drs. Jack Trienekens (universitair docent verbonden aan de Leerstoelgroep Bedrijfskunde van de LUW en betrokken bij het AKK-project Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector):

'Er is gezocht naar een ERP-pakket dat de bedrijfsfuncties van de regisserende partij (de vermarktingsorganisatie) zo goed mogelijk afdekt. Duidelijk werd dat geen van de pakketten alle noodzakelijke functies omvatte. ERP-pakketten zijn ontwikkeld in een industriële omgeving, terwijl de voedingstuinbouw door andere bedrijfsfuncties gekenmerkt wordt, hetgeen specifieke eisen aan een pakket stelt. Om deze eisen in een ERP-pakket te vertalen, moest een aantal beslissingsondersteunde systemen (BOS) ontwikkeld worden.'

¹ Een ERP-pakket (Enterprise Resource Planning) is een besturingssysteem dat bedrijfsfuncties met informatietechnologie (IT) integreert; daarmee voorziet het in de informatievoorziening van vooral industriële bedrijven. Van de ongeveer 70 ERP-pakketten die in 1997 op de Nederlandse markt verkrijgbaar waren, zijn er 10-15 bruikbaar voor de voedingsmiddelenindustrie.

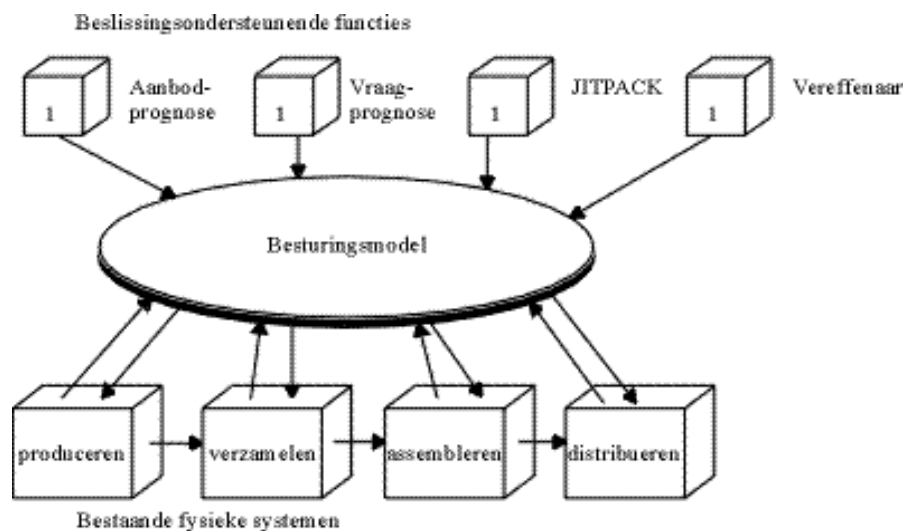


Figuur 4.4 Beschrijving besturingsmodel PROLOG
Bron: Mak (1996).

4.4 Onderzoeksprojecten naar beslissingsondersteunde systemen (BOS)

4.4.1 Vraagprognose

De prijs van een tuinbouwproduct voorspellen is vergelijkbaar met het voorspellen van de beurskoers. Het vermoeden van een koersstijging kan zowel een verhoogde vraag (snel kopen in de hoop dat de prijs verder stijgt) als een verhoogd aanbod (verkopen om koerswinst op te strijken) van een aandeel veroorzaken. Bij prijsvoorspelling komt dus een stukje menselijk gedrag kijken, waardoor voorspellen moeilijker wordt. Wanneer een vermarkt-ingsorganisatie met een afnemer onderhandelt over de prijs, zal er die organisatie veel aan gelegen zijn om een beeld te krijgen van de marktprijs in de komende één à twee weken.



Figuur 4.5 Beschrijving Logistiek Concept Groente- en Fruitsector
Bron: Van Rooy (1996).

Door inzicht in vraag en aanbod te krijgen, ontstaat meer gevoel voor de marktprijs (Soethoudt en Kuiper, 1997). Om deze reden is de Vraagprognose een van de belangrijkste beslissingsondersteunende systemen in het project.

Doel van dit deelproject was het ontwikkelen van een systematiek/systeem voor het maken van betrouwbare afzetprognoses voor de meest voorkomende product-marktcombinaties. Het model gaat uit van historische gegevens, maar biedt ruimte voor modificatie van de resulterende voorspellingen op grond van andere gegevens, zoals markttrends (Trienekens, 1997). Door statistische analyse en het bewerken van historische afzetreeksen worden de invloeden op de vraag bepaald van weer, vakanties, prijzen, BTW, weekexportprijzen, groothandelsmarktprijzen, het concurrerend aanbod enzovoort. Met deze kennis kunnen aanplant-, teelt- en uitleverplannen, maar ook de marketing beter worden (AKK, 1998). Het model is vooral toegepast op de afzet van komkommers vanuit Nederland naar Duitsland.

De Vraagprognose valt uiteen in drie voorspeltermijnen.

- Ten eerste de voorspelling op lange termijn, over meer dan een jaar.
- Ten tweede de voorspellingen op de middellange termijn, van twee weken tot een jaar.
- Ten derde die op korte termijn, tot twee weken.

De voorspelling op lange termijn kan worden gebruikt om strategische besluiten te ondersteunen. Deze voorspelling is in het onderzoek buiten beschouwing gelaten. De voorspellingen op middellange en korte termijn ondersteunen de operationele activiteiten van de vermarktingsorganisatie. De voorspelling op middellange termijn biedt ondersteuning bij de teeltplanning op tuinbouwbedrijven. De voorspelling op korte termijn kan gebruikt worden om, in combinatie met een goede prognose van het aanbod, een stabielere prijs te krijgen en doordraai te voorkomen.

Gebleken is dat het in dit deelproject ontwikkelde model in staat is om de afzet (in volume) tot drie weken vooruit nauwkeurig te bepalen, mits de ingevoerde data nauwkeurig zijn. De prijs van producten blijkt echter moeilijk te voorspellen. Ondanks het feit dat het model geen exacte voorspelling in centen geeft, is het al interessant om te zien of de prijs de volgende week omhoog of naar beneden gaat (Soethoudt en Kuiper, 1997). Om tot een goede afstemming van vraag en aanbod te komen zijn naast vraagprognoses ook aanbodprognoses van belang.

4.4.2 Aanbodprognose

De Aanbodprognose is een tweede belangrijk beslissingsondersteunend systeem. Met goede aanvoervoorspellingen kan de sector een betrouwbare leverancier worden met een hoge servicegraad voor haar afnemers. En dat is een belangrijk wapen in de strijd om de beste marktpositie. De in dit deelproject ontwikkelde aanbodprognosemodellen moeten informatie verschaffen over hoe het aanbod per product zich ontwikkelt (Trienekens, 1997). Afstemming van vraag en aanbod kan vervolgens op verschillende niveaus plaatsvinden, al naar gelang de tijd die nodig is om het product klantspecifiek te maken. Beweegredenen voor het gebruik van Aanbodprognoses zijn:

- het vooraf inspelen op pieken en dalen in de aanvoer als gevolg van weersinvloeden (zo kan bepaald worden of er producten geïmporteerd moeten worden, of er een winkelactie gepland moet worden, enzovoort);
- het verzorgen van een betrouwbare en continue aanvoer van producten over de tijd door bijvoorbeeld een betere bedrijfsplanning (teeltschema's, arbeid, enzovoort);
- het plannen van de logistieke afhandeling van de goederenstroom.

In dit deelproject zijn drie categorieën voorspellingen onder de loep genomen om de aanvoer van komkommers en champignons te voorspellen. Ten eerste de voorspelling op lange termijn, van een aantal weken tot een jaar voor het aanvoermoment (afhankelijk van het gewas). Ten tweede de voorspellingen op de middellange termijn, van een week tot een teeltlengte voor het aanvoermoment. En ten derde die op korte termijn, van een dag tot een week voor het aanvoermoment. Vanuit het verkoopproces worden aan voorspellingen op

korte termijn zwaardere eisen gesteld wat betreft betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en details dan aan voorspellingen op lange termijn. Het gaat tenslotte om een verfijnde afstemming van vraag en aanbod.

Van de drie voorspelcategorieën vereist elke categorie een eigen voorspeltechniek. Door deze technieken als controlemiddel op elkaar te gebruiken, wordt de betrouwbaarheid van het totale systeem vergroot. De gebruikte voorspeltechniek op lange termijn legt een verband tussen de hoeveelheid aanvoer en een aantal omgevingsfactoren (instraling, areaal en temperatuur). De voorspellingen op de middellange termijn worden op twee manieren gemaakt. Ten eerste op basis van de aanvoerhoeveelheden in het verleden (tijdrekanalyse); deze voorspellingen kunnen nauwkeuriger worden door omgevingsfactoren (bijvoorbeeld weersvoorspelling) erbij te betrekken. Ten tweede op basis van een beschrijving van plantprocessen en vruchtuigroei (groeimodellen¹). Met het ontwikkelde groeimodel KOSI (Komkommer Simulatie voor de oogstvoorspelling) kan bij het inzetten van de teelt al een voorspelling voor de hele oogstperiode worden gemaakt.

De voorspellingen kunnen elke week verbeterd worden door actuele weersgegevens en weersvoorspellingen in te voeren. Groeimodellen bieden ook mogelijkheden voor het maken van korte termijn (dag)voorspellingen als gedetailleerder gegevens van telers worden toegevoegd (oogststrategie, gegevens over de zetting en klimaatinstellingen, enzovoort). Op korte termijn voorspellen telers hun aanvoer per dag en per sortering. Omdat de voorspellingen nog niet nauwkeurig genoeg zijn, is een methode ontwikkeld waarbij telervoorspellingen gecorrigeerd worden aan de hand van eerdere voorspellingen. Heel belangrijk is daarbij het structureel onder- of overschatten van de aanvoer en de spreiding in de werkelijke aanvoer, gegeven de voorspelling. De slechte voorspellingen blijken een aantal oorzaken te hebben:

- teelttechnische oorzaken: de groei van het gewas is nog deels onverklaarbaar en dus moeilijk voorspelbaar;
- organisatorische oorzaken: terugkoppeling van informatie van een afzetorganisatie naar telers is nog nauwelijks mogelijk;
- gedragsmatige oorzaken: telers worden niet of nauwelijks gestimuleerd en ondersteund bij het maken van aanvoervoorspellingen, terwijl het maken van voorspellingen niet hun eerste prioriteit heeft (Van Spingelen en Marcelis, 1997).

Voor het gebruik van aanbodprognoses geldt daarom een aantal randvoorwaarden:

- de wil van telers om mee te doen;
- een beloningsprikkel voor het op tijd doorgeven van juiste en betrouwbare informatie zoals gebruiksvriendelijke betrouwbare technieken en (groei)modellen die telers moeten helpen hun voorspelling (op 3 termijnen) te verbeteren;
- informatiestromen dienen vertrouwelijk te blijven;
- een zo hoog mogelijk percentage 'betrouwbaar voorspellen';
- oogsten en verpakken op het moment dat er een order is (AKK, 1998).

¹ Een groeimodel berekent op basis van plantprocessen (lichtonderschepping, fotosynthese, assimilatieverdeling en vruchtzetting) de productie.

4.4.3 JITPACK

Het uiteindelijke doel van het logistiek concept is dat er op drie termijnen afstemming van vraag en aanbod plaatsvindt: voor de teelt, tijdens de teelt en tijdens de oogst (Rodenburg, 1997). Deze afstemming staat of valt met de betrouwbaarheid van prognoses en het houden aan gemaakte afspraken (Saedt en Trienekens, 1997). Zo is het denkbaar dat bepaalde telers de aangegane verplichtingen rond hoeveelheid, kwaliteit en levertijd niet goed kunnen of willen nakomen. De ketenregisseur die zijn afnemers niet wil verliezen, moet deze onvolkomendheden gladstrijken (Van de Scheer, 1996).

Omdat een exacte aansluiting van vraag en aanbod in de praktijk niet mogelijk lijkt, is onderzoek gedaan naar het beslissingsondersteunende systeem JITPACK (Rodenburg, 1997). Just In Time Packaging (JITPACK) staat er door een goede uitwisseling van gegevens borg voor dat vraag en aanbod zodanig op elkaar worden afgestemd dat de bestelling in de goede verpakking op het juiste tijdstip de plaats van bestemming bereikt.

Om deze afstemming tot stand te brengen is een informatiesysteem nodig waarmee gestandaardiseerde berichten tussen onderling verbonden computers uitgewisseld kunnen worden (Saedt en Trienekens, 1998). Het onderzoek heeft een model en werkend prototype van een computersysteem opgeleverd dat vraag en aanbod op de zeer korte termijn (dag-/urenniveau) op elkaar afstemt (Trienekens en Mak, 1997). Daarbij wordt gewerkt met een beperkt aantal flexibel werkende (veelal grote) telers (Saedt en Trienekens, 1998). Deze jitpack-telers functioneren als vliegende kiep tussen vraag en aanbod. De telers springen razendsnel in als bestellingen niet helemaal nagekomen kunnen worden, bijvoorbeeld omdat de oogst van een 'gewone' teler tegenvalt. Jitpack-telers hebben dan ook heel veel verschillende soorten verpakkingen in huis om snel te kunnen leveren wat de klant vraagt. De gewone teler kan daardoor volstaan met het in voorraad houden van enkele verpakkingen voor klantbestemde leveringen (*Greentime*, 1997).

Het JITPACK-systeem berekent per aangesloten teler hoeveel hij van elk artikel ¹ op de gewenste leverdatum gereed kan hebben (AKK, 1997). Hierbij wordt onder andere rekening gehouden met transportafstand, productiesnelheid, beschikbaar product en omschakelsnelheid (Mak, 1998). Vervolgens zoekt het systeem automatisch de jitpack-teler die een bepaald tekort het beste kan opvullen (zie bijlage, figuur B9) (AKK, 1997). Uiteraard dient de jitpack-teler te worden beloond voor zijn speciale 'just-in-time'-inspanning (*Greentime*, 1997). Nader onderzoek is nodig om aan te geven op welke wijze dat zou moeten gebeuren (Saedt en Trienekens, 1998).

4.4.4 Vereffenaar

Het beslissingsondersteunende systeem Vereffenaar zou een nieuw afrekensysteem moeten worden dat logistieke prestaties tijdens transacties stimuleert. Daarnaast zou dit systeem nieuwe mogelijkheden moeten bieden om vraag en aanbod binnen de groente- en fruitsector meer met elkaar in evenwicht te brengen en om transacties aantrekkelijker te maken en

¹ Een artikel is een product dat een behandeling heeft ondergaan (sorteren, verpakken of anderszins bewerken).

soepeler te laten verlopen (Jogems, 1997). Het systeem gaat ervan uit dat betrouwbaarheid en flexibiliteit de teler geld oplevert en dat onbetrouwbaarheid hem geld kost. Hetzelfde geldt voor andere schakels in de keten (Van der Scheer, 1996).

Aan de Vereffenaar is een diepgaande oriëntatiestudie vooraf gegaan. Deze betrof met name de soort contracten die op termijn (kunnen) worden afgesloten tussen leveranciers en afnemers. De oriëntatiestudie is afgebroken op aanwijzing vanuit het bedrijfsleven. Daarnaast is een inventarisatie verricht in verschillende sectoren in de Nederlandse landbouw naar afrekensystematieken (betreffende leveringsspecificaties die in aanmerking komen voor verdiscontering in de prijs). Hierbij gaat het vooral om specificaties rond stipte leveringen en flexibel reageren op een bijzondere vraag (Mak en Trienekens, 1997).

4.5 Onderzoeksprojecten rond nieuwe grondvormen

4.5.1 IKZ Hardfruit

In het deelproject IKZ Hardfruit is een prototype ontwikkeld voor een Integraal Keten Zorgsysteem (IKZ) voor een Nederlandse hardfruitketen. De schakels in de keten (een grootwinkelbedrijf, een handelaar, een veiling en een aantal hardfruittelers) hebben samen een draaiboek opgesteld waarin voor drie appel- en twee perenrassen nauwkeurige kwaliteitseisen zijn geformuleerd. In grote lijnen hebben deze eisen betrekking op versheid, hardheid en presentatie. Vervolgens wordt de kwaliteit van de appels en peren vanaf de producent tot aan de consument gevolgd. Daarbij worden niet alleen alle activiteiten geregistreerd en geanalyseerd, ook worden gesignaleerde problemen opgelost (Infomagazine, 1996). Het IKZ onderzoek heeft een voorbeeldconfiguratie voor een keten opgeleverd (Mak en Trienekens, 1997). Mede door de goede ervaringen met appels en peren, is ook gewerkt aan een IKZ-project met paddestoelen en champignons. Wederom werd de aandacht gericht op hoge kwaliteit en een speciale verpakking (Infomagazine, 1996).

4.5.2 Onderzoek naar verkeerscongestie-problematiek

In het Onderzoek naar verkeerscongestie-problematiek is de organisatie van het transport in de groente- en fruitsector in kaart gebracht. De herkomst van het transport (de teler), de bestemming (de veiling) en de weg hiertussen (de infrastructuur) zijn in een geografisch informatiesysteem te achterhalen, waardoor het transport tussen teler en veiling nagebootst kan worden. Op deze manier kan inzicht verkregen worden in de knelpunten en kunnen de beste locaties en routes worden bepaald (Mak en Trienekens, 1997). Bovendien kunnen met behulp van het model verschillende aanpassingen in de transportorganisatie worden berekend (Holst en Groothedde, 1998). Zo is het mogelijk om (gelet op aspecten als de belasting van de wegen, de hoeveelheid kilometers en versheid) transportkosten van de aanvoer in verschillende situaties te berekenen, zoals met collectief vervoer, alternatieve verzamel- of verkooplocaties en spreiding van de aanvoertijdstippen (Mak en Trienekens, 1997).

4.5.3 Ketennetwerkmodel

De groente- en fruitsector wordt gekenmerkt door een wirwar van logistieke activiteitenketens. Zo doorloopt elk groente- en fruitproduct een keten van activiteiten voordat het de consument eindelijk bereikt. Op de plek waar deze activiteiten (oogsten, bewaren, sorteren, verpakken, enzovoort) worden uitgevoerd, moeten hulpmiddelen beschikbaar zijn. Zodra de benodigde hulpmiddelen voor twee opeenvolgende activiteiten zich op verschillende locaties bevinden, moet een tussenliggende activiteit 'transporteren' voor overbrugging zorgen. Omdat ketens beslag leggen op dezelfde hulp- of productiemiddelen, zitten ze elkaar letterlijk in de weg. Het is dus niet voldoende om alleen maar afzonderlijke ketens te beschouwen. De onderlinge samenhang tussen de ketens vormt daarom de kern van het ontwikkelde Ketennetwerkmodel, waarbij KOOP een belangrijke rol speelt (Saedt, 1998).

In het ketennetwerkmodel kan op strategisch en tactisch niveau doorberekend worden wat de effecten zijn van goederenstroombewegingen in en tussen schakels van het netwerk op kosten, doorlooptijd en kwaliteit (Mak en Trienekens, 1997). Om het Ketennetwerkmodel toe te kunnen passen en te demonstreren, is het computerprogramma Chains in FoxPro voor Windows ontwikkeld (Mak, 1998). Bij het rekenen houdt Chains rekening met de gewenste verwerking van een product (bijvoorbeeld centraal sorteren of afleveren in een bepaalde verpakking), de beschikbare opslag- en koelcapaciteit en de beschikbare verwerkingscapaciteit. Uiteraard wordt het programma ook gevoed met de aanlevergegevens (vanaf welke tuinen) en aflevergegevens (naar welke klanten).

Het programma kan op basis van alle mogelijke routes de meest goedkope en/of snelle oplossing zoeken. Ook maakt het vergelijkingen. De bedoeling is dat de gebruiker van Chains een route voorstelt (bijvoorbeeld vanaf het tuinbouwbedrijf in Honselersdijk via centraal sorteren in Poeldijk naar de klant in Woerden). Het computerprogramma rekent vervolgens uit wat dat per kilo kost, hoeveel tijd dat vergt, hoeveel invloed dat heeft op de kwaliteit en het laat zien wat verdere beperkingen zijn (*Greentime*, 1997). Het is ook mogelijk om te berekenen of het nuttig is om op een bepaalde locatie te investeren in nieuwe productiemiddelen (Saedt, 1998). Chains is toegepast bij Elstar appelen en komkommers (Mak, 1998).

5. Implementatie logistiek besturingssysteem

5.1 Projectmanagement

Toen de oorspronkelijke projectbeschrijving van het AKK-project 'Nieuw Logistiek Concept Groente- en Fruitsector' begin 1995 geschreven werd, was er nog geen sprake van de 'aardverschuiving' die leidde tot de nieuwe coöperatie VTN (Voedingstuinbouw Nederland) en de vermarktingsorganisatie The Greenery International. De projectopzet ging dan ook uit van het CBT (Centraal Bureau Tuinbouwveilingen) waarvoor een nieuw logistiek concept ontwikkeld diende te worden. Het CBT zou als 'service provider' het concept aanbieden aan geïnteresseerde schakels in de keten. Hierbij zou het niet om één logistiek concept gaan, maar om noodzakelijke ingrediënten waaraan een nieuw vraaggestuurd concept moet voldoen om goed te werken. Uit onderzoek bleek namelijk dat er geen sprake is van één enkele keten, maar van een ingewikkeld ketennetwerk. Binnen dit netwerk kunnen ondernemers kiezen welke samenwerking zij met anderen aangaan om hun positie te handhaven en hun marges te verbeteren (Mak, 1998). In het voorjaar van 1996 zijn het CBT en negen veilingen samengegaan in de VTN en The Greenery International. Dit bracht met zich mee dat de verantwoordelijkheid voor het project door The Greenery werd overgenomen van het CBT. De vermarktingsorganisatie besloot het project voort te zetten met dezelfde projectbeschrijving. Meer accent zou echter gelegd worden op de ontwikkeling van die onderdelen die antwoorden beloofden op prangende vragen in het eigen logistiek concept van The Greenery (Mak, 1998). Mak:

'Daarbij ziet The Greenery, in tegenstelling tot het CBT, de teler in de eerste plaats als producent en niet zozeer als ondernemer met eigen keuzevrijheid. De vermarktingsorganisatie is dan ook geen onafhankelijke dienstverlenende organisatie, maar een grote onderneming waarvan de telers de productie-eenheden zijn.'

Rinus Klein (projectmanager bij The Greenery International en betrokken bij het AKK-project Nieuw Logistiek Concept Groente- en Fruitsector):

'Het AKK-project ging uit van een "bottom up-benadering" waarbij de ketenregisseur een bemiddelende rol speelt (de zelfstandige schakels moeten door onderlinge afspraken tot ketensamenwerking zien te komen), terwijl The Greenery een 'top down-benadering' hanteert waarbij de ketenregisseur de keten aanstuurt.'

Ondanks de nieuwe koers van het project, heeft de vermarktingsorganisatie loyaal met de kennisinstellingen samengewerkt om de aspecten die voor de gehele sector van belang zijn ook tot een goed einde te brengen. In 1998 zijn veel projectresultaten voor verdere toepassing beschikbaar gesteld (Mak, 1998). Mak: 'Een belangrijk doelstelling van het

project is dat de resultaten openbaar worden gemaakt, zodat de gehele sector en in het bijzonder de veilingen hiervan kunnen profiteren.' Klein:

'Om andere zelfstandige veilingen (zoals ZON, Zaltbommel en Fruitmasters ¹) niet in de kaart te spelen, wil The Greenery echter concurrentiegevoelige resultaten voorlopig binnenskamers houden.'

Om die reden zal deze informatie pas in 1999 toegankelijk worden voor andere partijen in de groente- en fruitsector. Voor toepassingen in andere agroketens zijn geen belemmeringen (Mak, 1998).

5.2 Besturingsmodel op conceptniveau gereed

Het project heeft een grote hoeveelheid informatie en inzichten opgeleverd, voor een belangrijk deel in de vorm van praktisch toepasbare methoden, modellen en systemen (Mak en Trienekens, 1997). Hoewel deze projectresultaten geen kant-en-klare oplossingen bieden voor ieder individueel bedrijf, dragen ze wel bouwstenen, ideeën, inzichten en veel achtergrondinformatie aan over de manier waarop individuele bedrijven een keten kunnen vormen (Mak, 1998).

Voor het uiteindelijke overkoepelende besturingssysteem ² is veel basiswerk verricht. Zo zijn de eisen voor het systeem en de onderdelen daarvan beschreven in een besturingsmodel (Mak, 1996). Het ontwikkelde model geeft alle processen en activiteiten weer die nodig zijn om (jaar)prognose en werkelijke aflevering op elkaar af te stemmen. Aanbod- en afzetprognose zijn hiervoor de belangrijkste input, maar ook andere concepten zijn in het besturingsmodel terug te vinden (Mak, 1998). Een aantal van hen heeft een innovatief karakter ³:

- 1 het drie tijdsdimensies omvattend vraaggestuurd verkoop-/productieplanningssysteem. Bestaande inzichten uit de industrie zijn toegesneden op het meer procesmatige karakter van groeiprocessen van gewassen. De correctie van dit per definitie nooit perfecte systeem met behulp van JITPACK is uniek;
- 2 het procesmodel voor de aansturing en afwikkeling van het eerstgenoemde verkoop-/productieplanningssysteem. Het groeiend gewas wordt gezien als 'voorraad' die een bestemming moet krijgen en direct na de oogst omgezet kan worden in een 'artikel' dat voldoet aan de specificaties van de koper of de uiteindelijke gebruiker. Essentieel in dit proces is niet alleen het op een zo vroeg mogelijk tijdstip vóór het oogstmo-

¹ In juni 1997 maakten veiling Geldermalsen en RWM (Ochten) bekend samen te gaan werken in de vermarkting van fruit. Deze samenwerking kreeg vorm in Fruitmasters Holland BV, dat de verkooptaken van beide veilingen op zich heeft genomen; ook de veilingen in Wijk bij Duurstede, Zetten, Zaltbommel en Margraten zijn benaderd om tot Fruitmasters toe te treden.

² Een besturingssysteem is in feite een informatiesysteem.

³ Bij onderzoek en ontwikkeling wordt onderscheid gemaakt tussen een uitvinding en een innovatie. Bij een uitvinding kan worden aangetoond dat iets technisch kan; van een innovatie is pas sprake als een uitvinding profijtelijk gaat deelnemen aan het maatschappelijk/economisch verkeer.

- ment 'matchen' van klantenvraag en telersaanbod, maar ook 'positiemonitoring' (het continue bewaken van gemaakte afspraken);
- 3 goede afzetprognoses voor het goed laten functioneren van 1 en 2. De ontwikkelde afzetprognosemodellen zijn gebaseerd op bestaande mathematische bewerkingstechnieken van historisch cijfermateriaal (verkoopgegevens). Hiermee kunnen redelijk betrouwbare schattingen van de afzet van groente en fruit worden gemaakt. De daarmee verbonden prijsontwikkelingsvoorspelling is niet eerder toegepast;
 - 4 goede aanvoerprognoses voor het goed laten functioneren van 1 en 2. Nieuw is de toepassing van groeimodellen die de telers helpen hun prognoses betrouwbaar te maken;
 - 5 het ketennetwerkmodel en de programmeertaal 'Chains', die als gevolg van het moment van beëindiging van het project zijn blijven steken op de grens van 'uitvinding' en 'innovatie'. Het beproefde laboratoriummodel is inmiddels in staat om iedere groep (potentiële) samenwerkingspartners in het ketennetwerk van de groente- en fruitsector te helpen bij de optimale keteninrichting, de voorcalculatie en de evaluatie ervan. Voor de eerste keer is bij de ontwikkeling van een optimalisatiemodel uitgegaan van ketenschakels;
 - 6 het fijnmazig transport-optimalisatiemodel dat voor het eerst is toegepast in de groente- en fruitsector (Mak, 1998).

Het is zeer lastig om de financiële resultaten van een verbeterde logistiek precies uit te rekenen; niettemin is er een schatting door een expert gemaakt. Saedt:

'Er zou 10% uitgespaard kunnen worden op onnodige verpakkingsactiviteiten. Maar de grootste winst zit hem vooral in het toegenomen gemak om te sturen en in het verhelderde inzicht. Dat is beslist niet in geld uit te drukken' (AKK, 1998).

5.3 The Greenery International in de rol van ketenregisseur

5.3.1 Toepassingsmogelijkheden Strategisch Logistiek Concept Groente- en Fruitsector

Hoewel het ontwikkelde logistiek concept bruikbaar is voor alle kandidaat-regisseurs die over voldoende volume en vaste klanten beschikken, maakt vooral The Greenery gebruik van de resultaten uit het project (Van der Scheer, 1996). Omdat er jaarlijks zo'n 2,5 miljard kilogram verse producten via The Greenery wordt verkocht (jaaromzet in 1996: 2,8 miljard gulden), is een goed logistiek systeem van levensbelang. The Greenery ontwikkelt om die reden een nieuw logistiek concept (Gielen, 1997). Dit omvangrijke concept is gebaseerd op een klantgerichte coördinatie van de afzetketen, waardoor snelheid en efficiëntie gerealiseerd kunnen worden. Op deze manier kan worden voldaan aan de eisen die de huidige afnemer stelt aan een betaalbaar, kwalitatief hoogwaardig versproduct (VTN, 1996). Klein:

'Bij de opzet van het logistiek concept van The Greenery, dat in samenwerking met Coopers en Lybrand wordt uitgevoerd, is ook naar de resultaten van het AKK-project

gekeken. Zo heeft het project in zekere zin de denkrichting aangegeven in de trant van "ketenomkering" en "ketenverkorting". Bovendien zijn sommige van de methoden, modellen en systemen die in het logistiek concept van The Greenery zijn ondergebracht, afgeleid van en vergelijkbaar met die uit het AKK-project. Enkele concepten zijn zelfs gedeeltelijk of geheel uit het AKK-project overgenomen.'

Zo hebben de resultaten van het kwantitatief onderzoek, het kwalitatief onderzoek, het planningssysteem en het procesmodel hun nut bewezen bij de totstandkoming van The Greenery. Daarnaast hebben de aanbod- en afzetprognose de aandacht en acceptatie van de vermarktingsorganisatie gekregen (Mak, 1998). Verder is het IKZ-model voor fruit ook voor andere producten toegepast. Dit heeft geleid tot een goede klant/leverancierrelatie met een invloedrijke supermarktketen die mogelijk een duurzaam karakter krijgt. Het transportoptimalisatiemodel heeft zijn diensten bewezen bij verdere implementatie van de aanvoerlogistiek (Mak, 1998). Van Oosten:

'Op grond van de in dit pilotproject verzamelde kennis en ervaringen kan in principe 120 miljoen gulden bespaard worden op logistieke kosten (15%). Bovendien dragen de resultaten bij aan het proces van ketenomkering' (Mak en Trienekens, 1997).

5.3.2 Agrarisch Logistieke Centra

In het kader van het nieuwe logistiek concept van The Greenery zijn de negen oorspronkelijke veilingen teruggebracht tot drie 'Agrarisch Logistieke Centra' (Gielen, 1997). Vanuit deze ALC's vindt de leverantie naar de verschillende klanten plaats, waaronder de supermarkten (VTN, 1996). Willem van der Mee (toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur van The Greenery International): 'Het gaat erom dat wij de afnemers een totaal assortiment kunnen aanbieden. Hij kan daardoor op één locatie terecht.'

De ALC's liggen op steenworp afstand van elkaar in Barendrecht, De Lier en Bleiswijk (Gielen, 1997). Barendrecht richt zich op de binnenlandse handel, Bleiswijk op de export naar Duitsland en De Lier op de export naar overige landen (Broekmans, 1997). Tevens zijn er tien collectiepunten en bewaarlocaties verspreid over het land, waar de telers hun producten inleveren en beter houdbare producten opslaan, zoals appels, peren, peen en sluitkool (Gielen, 1997). Daarnaast richten deze centra zich op het bedienen van de lokale markt (local for local). Het besluit van The Greenery om ALC's op te richten, is niet bij alle betrokkenen goed gevallen. Zo wijst de handel (veelal gevestigd rondom de veilingen) op de enorme kapitaalsvernietiging die met name op de locaties Poeldijk en Breda ontstaat (Broekmans, 1997). Rob Beens (directeur logistiek van The Greenery International):

'In het Westland is alles nog eens onderzocht naar aanleiding van de bezwaren tegen het sluiten van de locatie Poeldijk. Uitgaande van de nieuwe functie, een logistiek centrum, biedt De Lier voldoende ruimte. Er zijn voldoende mogelijkheden om de locatie in te richten op het kopersaanbod en De Lier heeft de beste ontsluiting met het achterland. Breda heeft een breed productassortiment, maar helaas niet voldoende handelsvolume voor een ALC.' (Greentime, 1997)

The Greenery heeft aangekondigd ook in het buitenland een tiental ALC's te willen oprichten (Broekmans, 1997). Van hieruit kan met een maximale transporttijd van vier uur aan de eisen van de internationale supermarktketens worden voldaan die binnen 18 uur bezorgd willen worden (VTN, 1996). Theo Weitenberg (lid van de Raad van Bestuur The Greenery International):

'Sommige logistieke oplossingen lijken niet logisch. Het voordeel zie je pas als je de hele weg bekijkt die het product aflegt. Zo kunnen kosten die je aan het begin van de keten maakt, je aan het eind van de keten een besparing opleveren. Neem nu een transport dat voor de teler onlogisch ver weg is. Maar als het product op die verre plek in rolcontainers wordt gedaan die je vervolgens zo de winkel in rijdt, dan kan dat tegen lagere kosten.'

Omdat veel telers van mening zijn dat het wegbrengen van het product de bedrijfsvoering verstoort, heeft The Greenery 'groepsvervoer' in het leven geroepen (*Greentime*, 1997). Na proeven in Breda, Veldhoven en het Westland, wordt deze service nu in diverse regio's geïntroduceerd, want The Greenery kan dankzij haar schaalgrootte aantrekkelijke prijzen bedingen bij transporteurs. Weitenberg:

'We kiezen voor collectief vervoer omdat het efficiënter is voor de teler en voor ons. En het bespaart beiden geld. Wij hebben eerder inzicht in de aanvoer en kunnen de productstromen vervolgens efficiënter regelen. De teler spaart tijd en je hoort ook al dat veel deelnemers zeggen dat collectieffervoer rust brengt in het bedrijf. Het collectieffervoer wordt opgezet per regio en zal het hele land gaan beslaan. Doel is om in 1998 30% van de telers mee te laten doen. Collectieffervoer is niet alleen goed voor het milieu (minder verkeer), het draagt ook bij aan de maximale productkwaliteit. Voor de producten in een gesloten koelketen is het belangrijk dat ze zo snel mogelijk na het oogsten op de juiste bewaar temperatuur worden teruggekoeld. Hoe eerder je dat doet, hoe langer je de veroudering van de vruchten uitstelt.' (*Greentime*, 1998)

Erik van Dijk (stafmedewerker logistiek bij The Greenery International):

'Er komt veel organisatietalent en automatisering bij kijken om voor meer dan tienduizend telers het transport te regelen. Afhankelijk van de telersdichtheid in een regio en de variatie in producten daar, zouden we gebruik kunnen maken van ritplanning.'

Kaart 1

Logistieke organisatie van The Greenery International in 1996



De logistieke organisatie van The Greenery International bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Agrarische Logistieke Centra (ALC's)*. Deze zorgen voor het samenstellen van leveringen aan afnemers. Het is mogelijk dat er in de toekomst ook ALS's in het buitenland komen.
- *Collectiepunten*. Deze zijn te vinden in de teeltgebieden in Nederland. Producten van telers worden daar verzameld. De collectiepunten verzorgen ook de regionale leveringen.
- *Bewaarlocaties*. Deze zijn bedoeld voor producten die langere tijd bewaard worden, onder andere appels, peren, peen en sluitkool.

Bron: The Greenery International (1997).

Ritplanning is niets anders dan dat de teler aan de locatie opgeeft hoeveel pallets er die dag opgehaald moeten worden. Een computerprogramma berekent vervolgens de meest efficiënte manier om de producten op de locatie te krijgen. De vrachtrijder krijgt daarna zijn route en de teler een bevestiging hoe laat hij de vrachtwagen kan verwachten (*Greentime*, 1997). Om zo efficiënt en zo goedkoop mogelijk te kunnen werken, moeten de aanvoerprognoses 's morgens voor 09.00 uur worden doorgegeven. Thuislopende telers doen dat al voor 18.00 uur. Met deze gegevens kan door The Greenery op tijd de fust- en personeelbehoefte worden ingeschat.

De gehanteerde tarieven gaan uit van het principe kostenmaker-kostendrager: hoe meer pallets, hoe minder kosten. Daarom is er de mogelijkheid van de collectieve laadplaats. Door de aanvoer met enkele buurmannen bij elkaar te zetten in één schuur, komen de betrokken aanvoerders gemakkelijk in de laagste tarieven terecht. In principe blijft de manier van vervoer echter een vrije keus voor de teler. Wil iemand zijn product zelf blijven aanvoeren dan kan dat en andersom. Van Dijk: 'Als er een eerlijke vergelijking van de kosten wordt gemaakt, is collectievvervoer voor elke teler goedkoper.' Sommige telers zijn echter bang dat ze door collectietransport het sociale contact op de veiling zullen gaan missen. Willem Roijmans (transportcoördinator van The Greenery in Breda):

'Je doorbreekt even een gewoonte, de huidige deelnemers hoor je daar echter niet over. En je blijft natuurlijk in beeld. Als er bijvoorbeeld iets mis is met een partij, belt de controleur meteen op om het probleem te bespreken.' (*Greentime*, 1997)

5.3.3 ERP ¹

Weitenberg:

'De basis van een goede logistiek is planmatig werken. Maar om goed te kunnen werken heb je informatie nodig. Dat betekent: weten waar producten naar toe moeten. Als je dat weet, weet je ook wat je ermee moet gaan doen.' (*Greentime*, 1997)

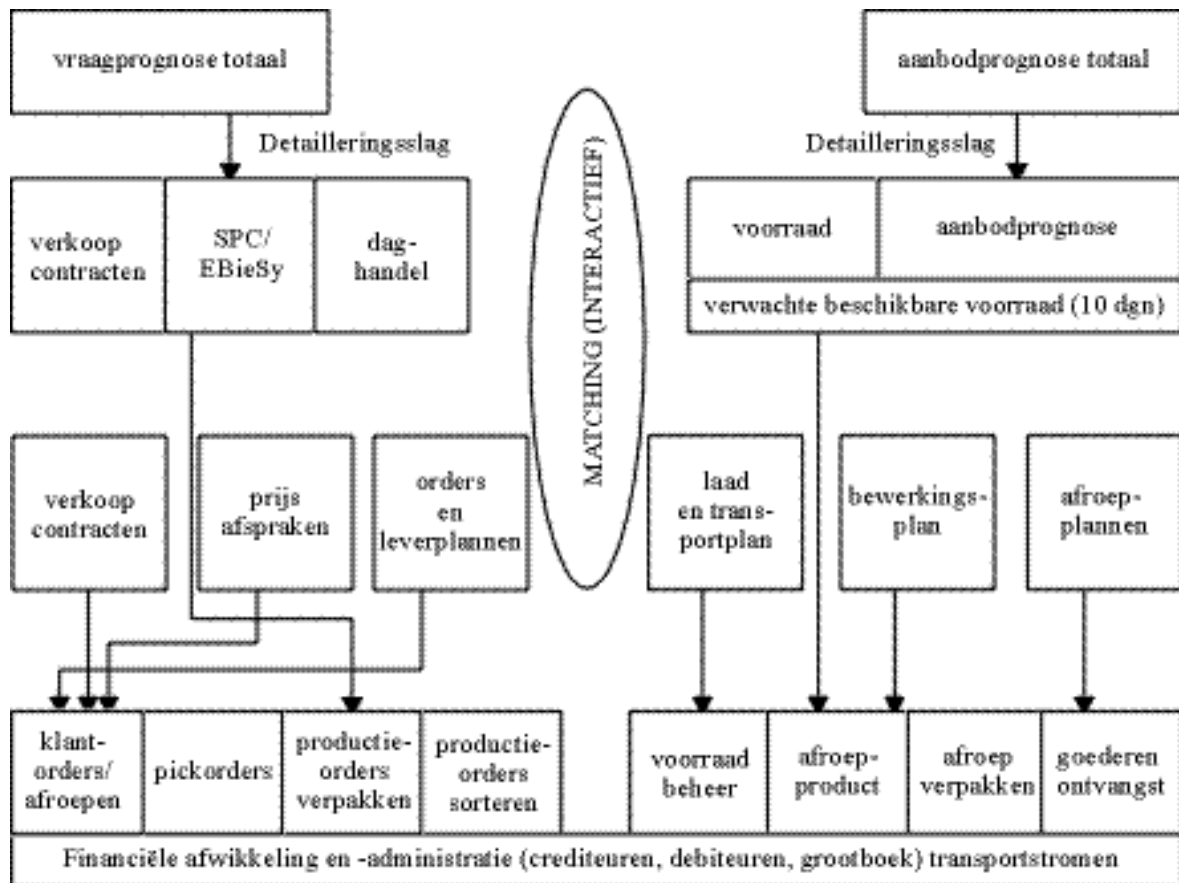
The Greenery startte met het USVA-systeem (Uniform Systeem Veiling Administratie). Gijs Kok (divisie-directeur The Greenery International):

'Het probleem is dat het bestaande systeem eigenlijk niet berekend is op andere transacties dan veilen. Met allerlei noodgrepen krijg je leveringen op overeenkomsten er wel in, maar het werkt verre van ideaal.'

Om de plakbandconstructies voorgoed kwijt te raken, is The Greenery op zoek gegaan naar een nieuw besturingssysteem. Kok: 'Het moet het nieuwe aderwerk gaan worden dat accountmanagers, productmanagers en de logistiek met elkaar verbindt.' Compleet nieuwe programmatuur maken zou te kostbaar zijn en is volgens The Greenery verspilde

¹ Een ERP-pakket (Enterprise Resource Planning) is een besturingssysteem dat bedrijfsfuncties met informatietechnologie (IT) integreert; daarmee voorziet het in de informatievoorziening van vooral industriële bedrijven.

moeite. Omdat de organisatie zich nauw verwant voelt met andere agrarische takken, zoals de zuivelindustrie, is vooral in die richting gekeken. Uiteindelijk is de keuze gevallen op SAP ¹, een ERP-pakket waar Campina Melkunie ook mee werkt en dat wereldwijd wordt gebruikt.



Figuur 5.2 Greenery Support Systeem
Bron: Greentime (1997).

SAP gaat als basis dienen voor het Greenery Support Systeem. Kok:

'Dat moet je zien als een soort verkeerstoren. Productmanagers inventariseren het aanbod en accountmanagers hebben zicht op de vraag. Zij stoppen deze gegevens in het systeem.'

¹ SAP AG (Systemen, Applicaties en Producten in de informatica) is de op drie na grootste leverancier van software ter wereld en marktleider op het gebied van ERP-oplossingen. ERP staat voor Enterprise Resource Planning (letterlijk vertaald: de planning van alle bronnen die de onderneming ter beschikking staan).

Daaruit blijkt in hoeverre de vraag en het aanbod op elkaar passen. Bij teveel aanbod krijgen de accountmanagers een seintje dat ze nieuwe markten moeten gaan zoeken. Bij teveel vraag naar een bepaald product, moeten de productmanagers aan meer aanbod zien te komen. Vanzelfsprekend veroorzaakt het matchen van vraag en aanbod opdrachten voor de logistieke tak van The Greenery. Kok:

'Vroeger was het 'matchen' simpel. Wat voor de klok stond moest verkocht worden. Tegenwoordig lopen seizoen- en weekovereenkomsten, daghandel en klokverkopen door elkaar heen. Plus dat we van tevoren het aanbod inventariseren. Dat maakt het behoorlijk complex.'

Hoewel SAP goed past, is het geen kant-en-klaarpakket voor The Greenery. Kok: 'Sommige van onze prijsvormingsystemen en de aanbodprognose komen bij andere bedrijven niet voor. Daar moet nog aanvullende programmatuur voor gemaakt worden.' Ook moet de vermarktingsorganisatie keuzes maken over de soort gegevens die in het systeem terecht moeten komen. Zo is 'tracing and tracking' naar de afnemers toe een goede garantie voor productveiligheid, maar het kost veel inspanning om de benodigde gegevens in het systeem op te krijgen (Greenteam, 1997).

Het duurt nog wel een tijdje voordat het Greenery Support Systeem tot alle processen van de vermarktingsorganisatie is doorgedrongen. Kok: 'Dat zal wel in het jaar 2000 worden.' De eerste proefprojecten (met paprika, witlof en de perensoort Conference) lopen echter al. Van der Mee:

'Als het goed gaat, wordt het softwaresysteem steeds verder uitgebouwd, tot er in de toekomst een directe lijn vanaf de kassa naar de retailers en de fabrikant loopt. Zij kunnen dan direct reageren op een vraag uit de markt.' (Gielen, 1997)

Kok:

'Als je straks het fruit voorsorteert, dan kan je in de computer exact zien wat je op voorraad hebt. Komt er een order, dan trek je die bepaalde sortering uit de cel, verpakken in de juiste dozen of kratten en leveren maar...' (Greenteam, 1997)

6. Reacties op het beleid van The Greenery

6.1 Effectiviteit logistiek concept

Hoewel het logistiek concept van The Greenery is opgetuigd met concepten als vraagprognose, aanbodprognose, IKZ-model, ALC's en collectievervoer, zou de effectiviteit te wensen over laten. Naast technische factoren kunnen ook sociale factoren daaraan ten grondslag liggen. Ketenlogistiek vereist namelijk intensieve samenwerking tussen de verschillende ketenschakels. Voor het slagen van ketensamenwerking moet bij de schakels niet alleen sprake zijn van financieel gewin, maar ook van wederzijds vertrouwen.

6.2 Kritiek vanuit de keten

6.2.1 The Greenery

Meteen na de start was er al een bijna-aanvaring met het eigen personeel. De sluiting en afslanking van een aantal veilinglocaties zouden zo'n 500 mensen hun baan gaan kosten. Pas op het laatste moment, toen stakingen onafwendbaar leken, stemde The Greenery in met een sociaal plan. Ook met een CAO wil het niet vlotten. In het voorjaar van 1998 zat The Greenery feitelijk al anderhalf jaar zonder CAO. Anne-Jan de Graaf (FNV-Bondgenotenbestuurder):

'Sinds de komst van The Greenery is er geen loonsverhoging geweest, krijgen nieuwe werknemers een individueel contract en bestaat de VUT niet meer. Vooral dat laatste is eigenlijk onaanvaardbaar. The Greenery koopt bedrijven op, investeert en sponsort. Maar voor een goede VUT-regeling voor het personeel is geen geld.'

Cees Sruys (lid van de centrale ondernemingsraad):

'Er is constant sprake van 'voortschrijdende inzichten.' Soms moet het roer helemaal om, als de plannen niet blijken te werken. Dat leidt af en toe tot een enorme werkdruk, waar wel begrip voor is. We zijn nu eenmaal bezig het wiel opnieuw uit te vinden.'

Maar het begrip van de werknemers zou volgens sommigen wel eens op kunnen houden bij de plannen die The Greenery heeft voor een nieuwe CAO. Met 'Greenflex' hoopt The Greenery qua arbeidsvoorwaarden het nieuwe millennium in te kunnen.

De Graaf:

'Het voorstel van The Greenery bestaat globaal uit drie delen: flexibilisering van de lonen, beperking van de werkingssfeer tot mbo-niveau en een verregaande vorm van het cafetariasysteem. Eigenlijk valt alleen over dat laatste met ons te praten.'

De flexibele beloning houdt in dat lonen kunnen worden afgestemd op de arbeidsmarkt. Theo Stienissen (ondernemingsraadslid):

'Neem bijvoorbeeld computerdeskundigen. Die zijn op dit moment erg gewild. Dus daar stem je de arbeidsvoorwaarden op af. Over een paar jaar kan de situatie heel anders zijn. Met Greenflex kan dan het salaris worden aangepast.'

Die aanpassing moet tevens op regionaal niveau mogelijk worden, vindt The Greenery. Daardoor zou het kunnen dat een heftruckchauffeur in het westen méér verdient dan zijn collega in het noorden. Ook de plannen met de werkingssfeer van de CAO stuiten op weerstand. De Graaf:

'The Greenery wil alleen een CAO voor het personeel tot en met mbo-niveau. Hoogopgeleiden kunnen zichzelf wel redden, is de filosofie. In de toekomst zijn steeds meer medewerkers van The Greenery hoogopgeleid. Als het bedrijf zijn zin krijgt, wordt de CAO langzaam uitgekleed.'

Met het cafetariasysteem is het mogelijk om arbeidsvoorwaarden te ruilen: overuren tegen een beter pensioen of een lease-auto tegen meer vrije dagen. De Graaf:

'Daar valt over te praten. Maar het kan niet zo zijn dat alles ruilbaar is. Aanvankelijk wilde The Greenery heel ver gaan en er zelfs primaire arbeidsvoorwaarden onder laten vallen. Maar op ons dringend verzoek is men daar op teruggekomen.' (Wolswijk, 1998)

6.2.2 Telers

De komst van The Greenery was voor een aantal telers de aanleiding om afscheid te nemen van de afzetcoöperatie waarvan men jaren lid was. Een volledig beeld van het aantal opstappers en hun beweegredenen is moeilijk te krijgen. Maar in de zomer van 1998 is het aantal opgestapte leden de duizend inmiddels ruim gepasseerd (Jongsma, 1998).

Er zijn fruittelers overgestapt naar Geldermalsen, aardbeientelers naar de Belgische veiling Hoogstraten, glasgroentelers naar ZON en er zijn telers direct met de handel in zee gegaan. De redenen voor het vertrek zijn in het algemeen gelijklopend: de hoge kosten, slechte communicatie en het ontbreken van zeggenschap. De bedrijven die direct met de handel in zee gaan, zijn meestal de grotere bedrijven of bedrijven die in verenigingsverband opereren. Erik Botman (bloemkoolteler in Wevershoof):

'Wil je rechtstreeks aan de handel leveren, dan stelt dat eisen aan je bedrijf. Op de eerste plaats moet je bedrijf niet te klein zijn. Je moet een goed kwantum weten te le-

veren. Had ik een klein bedrijf gehad, dan was ik wellicht bij The Greenery gebleven. Daarnaast moeten je spullen gewoon van goede kwaliteit zijn. Bij de veiling kun je soms nog wel eens wat mindere spullen neerzetten. Bij de handel is dat absoluut onmogelijk.'

De stemming over de fusie tussen negen veilingen die uitmondde in The Greenery, stuitte vorig jaar op weerstand bij veel fruittelers in Zeeland. De telers verwachtten dat de veilinglocatie Kapelle dicht zou gaan zodra The Greenery was opgericht. Daarnaast leefde bij veel fruittelers de angst dat fruit bij The Greenery zou ondersneden worden onder groente. Om deze redenen kozen verschillende telers voor veiling Geldermalsen. Theo Vogelaar (fruitteler in Krabbendijke):

'Geldermalsen ligt hier ver vandaan. Dat is niet ideaal. Veel liever had ik gezien dat er in Kapelle een veiling was blijven staan. The Greenery had nooit het hele pakket groente en fruit in één keer op een hoop mogen gooien. Ze hadden de veranderingen veel beter gefaseerd moeten invoeren. Er zijn hele rapporten over vol geschreven waarin dat werd geadviseerd. Maar er werd niet geluisterd. De keus is vooral gemaakt omdat er geen alternatief was. We werden geconfronteerd met een ondoorzichtig beleidsplan dat we niet begrepen. Je kon aan de afstemming zien dat het een geforceerde operatie was. Wij konden er niet mee uit de voeten.' (*Groenten en Fruit*, 1997)

Een uitgetreden Zeeuwse fruitteler die anoniem wenst te blijven:

'Ik wil niet het slaafje van de afzetorganisatie zijn. The Greenery is al bezig met het maken van een rassenkeuze voor de teler. De strakke introductie van de nieuwe rassen is daar een voorbeeld van. Zij bepalen daarbij ook, hoe die rassen afgezet moeten worden en daar zijn ze niet flexibel in. Daarnaast is het huidige beleid van The Greenery er helemaal op gericht om centraal sorteren te bevorderen en het zelfsorteren uit te bannen. Daar ben ik het niet mee eens. Ik voel mezelf een vrij ondernemer en dat wil ik blijven ook.' (*Groenten en Fruit*, 1998)

Cor Lichtenberg (witlofteler bij IJsselmuiden):

'Wat plaatselijk groeit zouden we in de regio ook mogen afzetten. Dit 'local for local' idee was vanaf het begin één van de uitgangspunten van The Greenery. Maar dat komt hier niet van de grond. Vrijwel alle witlof moet nu eerst naar het centrale verzamelpunt in Zwaagdijk. Ook wat hier in de buurt aan afnemers wordt verkocht.'

Adriaan Tollenaar (vollegrondsgroententeler):

'Afgelopen herfst gebeurde het dat 's morgens de witlof vertrok naar de WFO in Zwaagdijk. Dan brachten ze het naar een handelaar elders in het land. Maar 's avonds

kwam het lof dan toch weer in IJsselmuiden aan. Want dezelfde chauffeur moest het de dag erna naar Groningen brengen.' (Timmer en Van den Hengel, 1998)

Een groep glastuinders, die zich uit concurrentieoverwegingen niet bekend wil maken, betreurt het dat zij The Greenery de rug moet toekeren. Ronald Grootsholten (woordvoerder van de telers en werkzaam bij communicatiebureau Hein van der Zande b.v.):

'We kunnen echt niet anders meer. The Greenery trekt de volledige regie naar zich toe. De telers leveren de grondstoffen. The Greenery de toegevoegde waarde, zoals het verkoopconcept. Daar zit dus tevens het rendement. De telers zullen niet meeprofiteren van dat rendement omdat The Greenery zelf de winsten nodig heeft om het eigen vermogen op te bouwen. Op lange termijn zal de teler alleen als aandeelhouder plezier hebben van The Greenery.' (*Groenten en Fruit*, 1997)

Frans Hoogervorst (voorzitter van de LTO-vakgroep Tuinbouw):

'Een glastuinbouwer zegt niet: daar staat de doos tomaten, neem maar mee. Nee, hij wil zijn product blijven volgen. Hij ging regelmatig naar de veiling, maakte een babbelje met de keurmeester, belde even met de voorzitter. Een dagelijks klankbord. En dat was in één keer allemaal over.' (Jongsma, 1998)

Bij de komkommertelers van The Greenery heerste grote onvrede over het experimentele afzetsysteem voor komkommers dat in 1997 werd ingevoerd. Rekening houdend met de aanvoerprognoses bepaalde The Greenery aan het begin van de week een basisprijs voor komkommers. Een aantal geselecteerde handelaars/exporteurs ¹, de zogenoemde 'vrienden van The Greenery', konden tegen deze prijs hun bestellingen plaatsen. De rest van de aanvoer werd aan het eind van de week voor de klok geveild. Dreigde de prijs onder de basisprijs te zakken, dan greep The Greenery in en haalde komkommers uit de markt.

In de praktijk bleek dat nog maar een kwart van de aanvoer voor de klok kwam. Van die hoeveelheid moest The Greenery soms 80% uit de markt nemen om de prijs overeind te houden. Het belangrijkste pijnpunt was dat de veiling ZON, die onafhankelijk is verder gegaan, voortdurend betere prijzen wist te realiseren dan The Greenery. Een technisch probleem is dat de aanvoerprognoses, het belangrijkste uitgangspunt voor het vaststellen van de basisprijs, nogal onbetrouwbaar zijn.

De komkommertelers van The Greenery eisten dat het verschil met ZON werd verminderd door voor doorgedraaide komkommers toch afzet te zoeken. Bovendien wilden ze compensatie voor de geleden financiële schade. Tini Aerts (voorzitter van de telersvereniging Holland Komkommers): 'Komkommers hebben een korte groeiperiode, daardoor fluctueert de aanvoer erg.' Aerts vindt het dan ook geen wonder dat de basisprijs er zo vaak naast zit (Oogst, 1997). Volgens hem hebben de slechte prijzen bij The Greenery de kom-

¹ Van Wylick/Habets, Frankort en Konig, Handelsmij van Rijn, Handelsmij Van Rijn BV, Bakker Beheer, Boers Holland, Botman International, Frutera, Handelsmij Jover, Minnaar, Van Dijk Delft, Vroegop AGF/Klaer, Waling Van Geest en Zonen en Zoutewelle-Export

kommertelers 50.000 gulden per hectare minder opgeleverd. Ook de handelaren die niet bij de 'vrienden van The Greenery' horen, waren zeer ontstemd. Zij konden nauwelijks aan komkommers komen, terwijl de producten werden weggegooid om de prijs kunstmatig hoog te houden. Aerts:

'Dat heeft ons ook geld gekost. Doordat de prijzen te hoog waren vastgesteld, kocht niemand de komkommers. Die werden doorgedraaid. Die rekening wordt uiteindelijk ook door de telers betaald.' (Vogels, 1997)

Met de december afspraken van 1997 leek de vrede tussen The Greenery en de komkommertelers getekend. Met de telers werd afgesproken dat gemiddeld 50% van het aanbod voor de klok komt. Ook is de ophoudprijs, waaronder werd doorgedraaid, vervangen door een minimumprijs die wel lager kan liggen dan de prijs voor bemiddeling. De rest van het aanbod kan The Greenery een week vooruit verkopen en op seizoen- en maandcontracten.

Voor de weekhandel wordt op maandag een minimumprijs vastgesteld. Ondanks de nieuwe aanpak en gemiddeld 11% betere prijzen dan in 1997 daalde het vertrouwen van de bij The Greenery aangesloten telers in de lente van 1998 tot een nulpunt. Kern van het conflict is dat The Greenery afspraken over het aandeel komkommer voor de klok niet naleeft en dat zij een paar keer zonder instemming afweek van de prijsafspraken.

Net als in 1997 jaar blijken de soms grote verschillen tussen de veilprijs en de prijs die telers krijgen de bron van ergernis. Sommige telers vermoeden dat The Greenery af en toe een deel voor de klok wegdrukt om daarmee het afgesproken kwantum industrie-kommers te vullen (*Oogst*, 1998). Als reactie op de gerezen onvrede proberen veel komkommertelers hun product buiten de veiling om te verkopen (bvo). Ook onder Greeneryleden gebeurt dat. Aerts:

'Natuurlijk is dat roofbouw plegen op je collega's, maar het gebeurt wel. Ik hoop dat we met de telersverenigingen alle kikkers in de kruiwagen kunnen houden, maar er heerst onrust. Aan alle kanten wordt er aan de telers getrokken. Veiling ZON lonkt, de handel lonkt, buitenlandse veilingen lonken. Hoeveel telers zullen er blijven? In alle geledingen wordt gemopperd en gescholden op de huidige gang van zaken.' (*Groenten en Fruit*, 1997)

Zo dreigen de leden van de komkommerstelerverenigingen Friskom en Komosa The Greenery te verlaten. De telers willen meer zeggenschap over het aandeel wat voor de klok komt en wat wordt bemiddeld. Als de komkommertelers massaal uittreden, bestaat het risico dat The Greenery nauwelijks meer komkommers in haar aanbod heeft (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Ben Molenkamp (komkommerteler uit 's-Gravenzande):

'Ik zie veel voordelen in rechtstreekse levering aan de handel. Zo bespaar ik ruim vijf gulden per vierkante meter op mijn afzetkosten. Verder neemt de afzet minder tijd in beslag, want ik hoef niet meer naar de veiling. De producten worden hier gehaald.

Verder speelt een rol, dat er bij The Greenery toch niet naar je wordt geluisterd. Op de een of andere manier dringt het niet door.' (*Groenten en Fruit*, 1998)

Als een van de grootste bloemkooltelers uit Nederland stoorde Erik Botman uit Weersloot zich regelmatig aan de verkeerde deals die bij The Greenery werden gesloten. Toch was dat niet de enige reden om The Greenery te verlaten. Botman:

'Ik ben benaderd door een handelaar. Was dat niet gebeurd, dan zat ik nu misschien nog bij The Greenery. De veilingkosten zijn hoog, als je dan benaderd wordt door een handelaar, dan is er dus ruimte om zaken te doen.'

Voor veel telers is het beleid van The Greenery slecht te doorgronden. Zo heeft de vermarktingsorganisatie in Amerika kassen opgezet voor de teelt van paprika's en begeleidt het plaatselijke telers bij de teelt. Hiermee beconcurrereert The Greenery haar eigen paprikatelers. Ook de overname van Perkins Foods en Van Dijk Delft ¹, twee van de meest vooraanstaande handelsbedrijven in groente en fruit in Europa, werkt concurrentie ten opzichte van de Greenerytelers in de hand. Anja Weeda (komkommerteler): 'Dat is alleen om meer buitenlandse aanvoer via The Greenery te laten lopen' (*Algemeen Dagblad*, 1998). Frans Hoogervorst (voorzitter van de LTO-vakgroep Tuinbouw):

'Je moet niemand uitsluiten, en dat is precies wat The Greenery wel gedaan heeft. Ze deden alleen zaken met een select groepje handelaren. Dat heeft de tuinders veel geld gekost. Want je verliest domweg verkoopkanalen. Als handelaren hier niet kunnen kopen, gaan ze naar België of Duitsland. Daarmee help je buitenlandse concurrentie in het zadel.'

Erik Franzen (fruitteiler):

'De organisatie is te groot. De menselijke maat moet behouden blijven. Als je daar bovenuit groeit, kun je bedrijf niet meer overzien. Alle grote bedrijven richten zich op hun kerntaken. Behalve The Greenery want die wil alle facetten van de teler tot de consument beheersen.'

Weeda:

'The Greenery is té groot, té massaal, té divers. Het is een organisatie die voortborduurt op het al lang verouderde denken in de Europese landbouw dat deze in al zijn facetten groter moest worden. Daardoor is zij teveel verambtelijkt en zijn de kosten te hoog.' (*Algemeen Dagblad*, 1998)

¹ De betrokken bedrijven en hun dochterondernemingen (Van Dijk Delft Groep, Van Dijk Delft, Superior Group, VDD België, VDD Espan, Jager/Wagenaar/Ambtman, Perkins Fresh Produce Division, Hagé International, Den Hollander, Disselkoen Groep, Verdi en Boom en v.d. Heuvel) houden zich bezig met import en export, verwerking en vervoer van groente en fruit en tevens met handel in snijbloemen en potplanten (The Greenery, 1998).

Weeda:

'The Greenery wordt geleid door snelle yuppen net uit de schoolbanken, die 't wel eens even zullen regelen. Maar de zon gaat niet schijnen met een druk op de knop van een computer. En de zon bepaalt de hoogte van productie én consumptie. De maatschappij is niet maakbaar.' (Jongsma, 1998)

Baltus Tukker (lid van de Product Advies Commissie voor sla):

'Wat The Greenery allereerst moet doen, is keihard werken aan het herstel van het vertrouwen. Daarvoor moeten ze om te beginnen meer naar ons luisteren. Wij hebben als telers best wat te vertellen.' Maar bij luisteren alleen kan het niet blijven. Want, zoals Tini Aerts het uitdrukt: 'Vertrouwen krijg je niet, dat moet je verdienen.' (*Oogst*, 1997)

6.2.3 Handel

De binnenlandse handel reageerde met verbazing en zelfs enige ontzetting op de bekendmaking van The Greenery om het aantal veilinglocaties terug te brengen van negen naar drie. De kapitaalvernietiging die het gevolg is van sluiting of functiewijziging van locaties, zal volgens de Vereniging voor de Groot- en Tussenhandel in groente en fruit (VGT) zeer waarschijnlijk aanleiding zijn tot forse schadeclaims. Vooral het non-communicatieve gedrag van VTN en The Greenery heeft bij VGT tot frustraties geleid. Zo heeft het kunnen gebeuren dat handelaren op de locatie Poeldijk in een verbouwing van hun loodsen, koelhuizen en kantoren zaten toen ze te horen kregen dat de hele locatie dicht zou gaan. Rein Osinga (voorzitter van VGT):

'Mensen met huurcontracten, waarin wordt gegarandeerd dat de veilingklok hier minimaal tot 2003 blijft draaien. Alleen de 14 bevoorrechte handelspartner van The Greenery krijgen wat te horen.' (Honkoop en Van der Scheer, 1996)

Het onderscheid tussen de bevoorrechte handelspartners en de handelspartners die geen bijzondere positie hebben wordt niet gewaardeerd (Broekmans, 1997). Fred Zwaartman (directeur van een groente- en fruitexportbedrijf in Poeldijk):

'Ze willen de handel uitschakelen, maar die laat zich heus niet uitschakelen. De niet-begunstige handelaren weten de telers ook zonder The Greenery wel te vinden en dat gebeurt al volop. De voorkeursbehandeling voor enkele handelaren zal de supermarkten in staat stellen hun voorwaarden op te leggen.' (*Oogst*, 1997)

In 1997 spande VGT met succes een kort geding aan tegen The Greenery, die alle industriekomkommers exclusief vermarktte voor Wagenaar (een dochterbedrijf van bevoorrechte handelspartner Van Dijk Delft). Hierdoor konden andere afnemers geen industriekomkommers meer kopen voor de klok. Volgens VGT maakte The Greenery hiermee

misbruik van haar dominante marktpositie (Broekmans, 1997). Om zich toch van aanvoer te verzekeren, zullen niet-bevoorrechte handelspartners proberen buiten de veiling om groepen telers aan zich te binden. Ook grote exportbedrijven doen dat al. Zo heeft Bocchi voor 100 miljoen gulden geïnvesteerd in de ontwikkeling van eigen teeltbedrijven in Argentinië (Honkoop en Van der Scheer, 1996).

Als gevolg van de overname door The Greenery van de handelsbedrijven Van Dijk Delft en Perkins Foods maken de niet-bevoorrechte handelspartners zich nog meer zorgen over de beschikbaarheid van producten en de inkoopcondities die voor hen zullen gelden (*Agrarisch Dagblad*, 1998). De VGT is bezorgd over de drastische wijziging in de Nederlandse groente- en fruitmarkt die de overnames veroorzaken. The Greenery verhandelt volgens schattingen 70% van de productiewaarde van de Nederlandse glasgroenteteelt. De twee overnamekandidaten zijn goed voor een vijfde van het exportvolume van in Nederland geteelde groente en fruit. Ook is VGT bang voor het oneigenlijk gebruik van subsidie in het kader van de Gemeenschappelijke Marktordening (GMO). De gelden, door de Europese Commissie toegekend aan erkende telersverenigingen, zouden door de Greenery overnames bij handelsbedrijven terecht kunnen komen (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Verwacht wordt dat niet-bevoorrechte handelaren in versneld tempo met elkaar zullen gaan samenwerken om verzekert te zijn van inkoop (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Osinga:

'Om rechtsreeks zaken te doen met telers zullen groothandelaren moeten samenwerken. De afzet moet voldoende groot zijn om de totale productie van telers af te nemen.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

Utrechtse handelaren in groente en fruit reageerden verbitterd op het besluit van The Greenery om vanaf 14 maart 1998 geen groenten meer te veilen op haar locatie in Utrecht. Joop van den Heuvel (commissionair en voorzitter van de Utrechtse koopliedenvereniging in liquidatie): 'Het hart van de veiling wordt weggesneden, met de handel is het gedaan.' Voor zijn eenmansbedrijf betekent het Greenery-besluit onherroepelijk het einde. Leo Welschen (secretaris van de VGT):

'Voor de commissionairs op de Utrechtse veiling is het een bittere pil. Wij hebben twijfels over het voortbestaan van de vestiging als fruitveiling, maar over het vestigingsbeleid van The Greenery hebben handelaren niets te zeggen.'

Voor het opzetten van een AGF-Verscentrum, zoals The Greenery eerder opende in IJsselmuiden en Bemmelen, was de vraag naar verse groenten in Utrecht te klein. Kleine lokale afnemers kunnen voortaan voor hun groenten terecht bij de Utrechtse groothandelaar Van Walderveen. Grotere groentehandelaren deden veelal al elders zaken (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Verder beschuldigen groot- en tussenhandelaren in groente en fruit The Greenery ervan dat de afzet van groente en fruit in het hoogseizoen van 1998 op sommige locaties is ontaard in chaos. Volgens hen liep er veel mis in de organisatie en de logistiek bij de veilinggigant. Onervaren keurmeesters die het werk niet aankunnen (waardoor soms slechte partijen groente en fruit voor de klok komen) en tariefsverhogingen die zomaar worden ingevoerd (*Algemeen Dagblad*, 1988). Welschen:

'The Greenery heeft problemen met de exploitatie en wordt gedwongen meer inkomsten te genereren, dus liggen tariefsverhogingen voor de hand. En de recente overnames van de handelsbedrijven Van Dijk Delft en Perkins Foods moeten natuurlijk ook worden betaald.' (Rossingh, 1998)

Verder urenlange wachttijden bij de aflevering, gebrek aan leiding en communicatie met het Greenery hoofdkwartier in Den Bosch en talloze computerstoringen waardoor de partijen handelswaar niet naar de afnemers kunnen of veel te laat komen en aansluitende vluchten of boten naar het buitenland missen. Piet Vijverberg (voorzitter van de Koopliedenvereniging Westland):

'Voor veel kopers is de maat echt vol. Ze zijn bang dat hun afnemer rechtstreeks naar de teler zullen stappen of naar het buitenland zullen uitwijken. Er moeten goede mensen worden aangetrokken, die gevoel voor het vak hebben, en organisatorisch sterk zijn. Groente en fruit zijn geen zakken chips die je lang kunt bewaren. Bederfelijke waar vereist een totaal andere aanpak.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

Arie Hooimeijer (adjunct-directeur van groente- en fruitexporteur Lehmann en Troost):

'Vroeger waren mensen er trots op om op de veiling te werken. Er heerste een echte elftalsfeer: in het seizoen stonden de mensen dag en nacht klaar en er was nauwelijks verloop. Op de veilingvloer is nu alleen nog maar ondeskundig personeel en in de hele top van The Greenery zit niemand die ooit een bakje tomaten heeft verkocht.' (Jongsma, 1998)

Een Barendrechtse groothandelaar:

'Wat ik hier de afgelopen tijd heb meegemaakt, heb ik in de 23 jaar dat ik op de veiling rondloop nog nooit gezien. De interne opleiding van de keurmeesters is niet goed genoeg waardoor soms partijen worden geveild die later alsnog worden afgekeurd. Vroeger liep er nog een baas op de veiling rond, maar die is er nu ook niet meer. De capabele mensen zijn naar de handelsbedrijven vertrokken, omdat ze de onzekerheid niet meer aan konden. Er wordt nu veel gewerkt met uitzendkrachten.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

Fred Zwaartman (directeur van groente-exporteur Kees van Geest):

'Het is geen incident. Terwijl de klant staat te wachten en ik de sla bij wijze van spreken al zie staan, moet ik uren wachten op toestemming uit Bleiswijk om te mogen laden. Het is een groot bureaucratisch systeem geworden. Als je kritiek levert, blijkt dat zichzelf heilig zijn. Het heeft geen nut. Men is gefixeerd op de hele grote jongens. Het is alsof ze je liever kwijt dan rijk zijn.' (Timmer en Van den Hengel, 1998)

Aad Troost (directeur van groente- en fruitimporteur Lehman en Troost):

'Alles wat vers is, dwingt tot snelheid. Als een tuinder door een paar warme dagen ineens veel tomaten heeft, dan moet je hem niet de schuld daarvan geven maar zorgen dat het spul binnen twee dagen weg is. De 'handelaartjes' waar The Greenery zo denigrerend over spreekt, die vullen de gaatjes op. Als geheel heeft de handel maar een winstmarge van 1%. Er valt dus niks te besparen!' (Jongsma, 1998)

Naast de logistieke problemen, klagen handelaren ook over de tarieven die in het voorjaar van 1998 door The Greenery zijn afgekondigd. Het gaat daarbij om een bemiddelingstarief van f 30,- per transactie en een dagnotatarief van f 25,- per locatie. De tariefsaanpassing van The Greenery is gericht op het ontmoedigen van kleine kopers (commissionairs en kleinere groothandelaren) om bestellingen bij de vermarktingsorganisatie te plaatsen. In plaats daarvan worden zij min of meer gedwongen bij de verscentra in IJsselmuiden en Bemmelen hun inkopen te doen (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Maar ook grote kopers hebben principiële bezwaren tegen de tarieven voor nota's en bemiddelingstransacties die door The Greenery in rekening worden gebracht (*Agrarisch Dagblad*, 1998). De VGT noemt de voorgenomen verhoging van de tarieven 'disproportioneel'. De tariefsverhogingen kunnen oplopen van enkele duizenden guldens per jaar tot meer dan 20.000 gulden per jaar. De heer Van der Wal (raadsman van VGT): 'Dat blijft niet binnen de grenzen van hetgeen redelijkerwijs voorzienbaar en aanvaardbaar is' (*Volkskrant*, 1998). Osinga:

'Het aanbod via de klok wordt steeds verder uitgesteld door The Greenery, doordat steeds meer contracten buiten de klok om verhandeld worden. Vooral voor de kleine handelaren is het de vraag of ze dergelijke bedragen kunnen terugverdienen.' (*De Gelderlander*, 1998)

Bovendien wordt het door de geringe aanvoer steeds moeilijker om op één locatie in te kopen. Kleine kopers moeten om die reden op een andere locatie aanvullende producten kopen en dat kost weer f 30,-. De VGT verwijt The Greenery vooral dat er onvoldoende overleg is geweest over de verhoging van de tarieven. Volgens de VTN hebben bedrijven, door de korte termijn waarop de tariefsaanpassing is aangekondigd, geen tijd gehad om hun bedrijfsvoering aan te passen, zo dat al mogelijk is. The Greenery wordt verweten misbruik te maken van zijn economische machtspositie op de markt voor de verkoop van groente en fruit aan groot- en tussenhandelaren (*Volkskrant*, 1998). Tevens stoort het veel kopers dat The Greenery nog zo laat bemiddelt. Welschen: 'Vaak is 80% van de aanvoerprognose al voor het veilen weggehaald.' Jan de Groot (werkzaam bij Fresh World):

'Barendrecht zou volgens The Greenery dé locatie worden voor de binnenlandse markt. Maar je zit al in de bank als blijkt dat belangrijke producten er gewoon niet zijn. Je vrachtwagens staan ook voor niets te wachten, en je bent zo tien minuten te laat met je leveringen.'

Door de krapte stijgen de klokprijzen soms hoog boven de reële marktwaarde uit. De Groot:

'Dat geforceerde kopen doe je maar een paar keer. Zo werkt The Greenery leveringen buiten de veiling om (bvo) in de hand. Iedere handelaar is op zoek naar telers. Bovendien wordt de klokprijs kunstmatig hoog gehouden door steeds dezelfde kopers.' (*Groenten en Fruit*, 1998)

Ook het elektronische biedsysteem van The Greenery (EbieSy)¹ functioneert volgens diverse handelaren niet naar behoren. De kern van de problemen met EbieSy is dat niemand in de sector meer weet wat de werkelijke marktconforme prijs is voor een bepaald product op een bepaald moment. Alleen al bij The Greenery zijn er drie verschillende prijzen: de klok, EbieSy en de overeenkomsten met de belangrijkste afnemers. Daarbij komen nog de prijzen op de andere Nederlandse en Belgische veilingen, de prijsvorming bij de rechtstreekse verkopen aan handelaren en de prijzen van de Zuid-Europese concurrenten (Van Esch, 1997). Zo zeggen handelaren via andere handelskanalen voor een prijs die lager ligt dan de ophoudprijs voor EbieSy en de klok aan hetzelfde product te kunnen komen. Hans van Es (directeur van de Algemene Nederlandse Bond van Groente- en Fruitexporteurs):

'Een koper koopt via EbieSy bijvoorbeeld komkommers voor tachtig cent per stuk. Direct na de elektronische veiling kan hij vervolgens hetzelfde product kopen voor ruim onder die prijs. Daar is nogal wat frustratie over.'

Diverse handelaren beschuldigen de vaste partners van The Greenery. Die zouden het product dat ze hebben gekocht met winst doorverkopen aan de niet-partners (*Groenten en Fruit*, 1997). Vanwege een gebrek aan vertrouwen in The Greenery kopen Nederlandse groentenexporteurs steeds minder Nederlandse komkommers. Zo kopen ze inmiddels 10-20% van hun komkommers in het buitenland. Het verminderde vertrouwen is een gevolg van de minimumprijs die de vermarktingsorganisatie heeft ingesteld voor komkommers. Van Es:

'Daarmee is het voor buitenlandse telers aantrekkelijker gemaakt om de productie uit te breiden (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Ook is er volgens de VGT bij The Greenery sprake van een 'algemene kwaliteitsvervlakking.'

De heer Van de Meij jr. (handelaar in groente en fruit te Amsterdam):

¹ Kopers kunnen twee maal per week via de computer per opbod bieden op een blok van een bepaalde sortering en kwaliteit. De ophoudprijs wordt door The Greenery vastgesteld en ligt volgens de megaveiling hoger dan de prijs waarvoor de megaveiling het product via overeenkomsten aan haar partners heeft verkocht.

'Wat vroeger voor tweedeklas producten doorging, wordt nu opeens eersteklas genoemd. Elke drie dagen moeten we een partij terugsturen omdat de kwaliteit te wensen overlaat. De datumstickers kloppen ook niet vaak.'

De heer Goesten (groothandelaar te Drunen):

'We weten niet meer precies wát we inkopen, omdat The Greenery alle beschikbare spinazie per blok verkoopt. Daar zit spinazie tussen van hele goede, maar ook van mindere telers. Dat is geen goed systeem.'

Tevens is er kritiek op de koeling van de producten die The Greenery aanlevert. Goesten:

'Vroeger ging de groente eerst naar de veiling waar het meteen de vacuümkoeling inging. Dan heb je een krop sla binnen dertig minuten op de juiste temperatuur van een of twee graden. Nu gaat die sla van de teler direct naar de winkel. Koelauto's hebben die kwaliteit niet, zodat sla enorm aan kwaliteit inboet. Inmiddels is Goesten op zoek naar alternatieve leveranciers in België en Frankrijk.' (*Volkskrant*, 1998)

Arie Hooijmeijer (adjunct-directeur van groente- en fruitexporteur Lehman en Troost):

'Ook supermarkten laten zich niet in een hoek dwingen. Deze zomer zijn al veel Duitse supermarkten in Spanje gaan winkelen om niet te afhankelijk te worden van The Greenery. Met als gevolg dat de Spaanse tomaten voor het eerst duurder waren dan de Nederlandse! Je kunt de markt niet dichttimmeren.' (Jongsma, 1998)

6.2.4 Detailhandel

Volgens het Centraal Bureau Levensmiddelen (CBL) ¹ is meer dan de helft van de supermarkten ontevreden over de kwaliteit van het geleverde aanbod groente en fruit, maar ook over de manier waarop de producten worden aangeleverd (*Volkskrant*, 1998). Zo klaagde de Edah erover dat The Greenery fruit met rotte plekken en een afwijkende kleur levert. Bovendien zou de omvang van groenten nogal eens beneden de maat zijn (*Algemeen Dagblad*, 1998). Te vaak moet de Edah een zending komkommers of spinazie terugsturen, omdat de kwaliteit te wensen overlaat. Een woordvoerder van de Edah:

'Wij hebben dan niet meteen een alternatief. Het gevolg is dat je niet genoeg groente en fruit in de winkels hebt liggen, dat je 'nee' moet verkopen. Dat vinden wij onacceptabel.' (Salm, 1998)

¹ In het CBL zijn de Nederlandse supermarkten verenigd.

Ook op het gebied van logistiek gaat er wel eens wat mis. Producten zijn daardoor niet op tijd in de winkels (*Algemeen Dagblad*, 1998). Om de kwaliteit van de door The Greenery geleverde groente en fruit te kunnen bewaken, heeft de supermarktketen extra controleurs aangesteld (*Distrifood*, 1998). Mark Ruis (woordvoerder van de Vendex Food Group, het concern waar Edah deel van uit maakt): 'Het afgelopen jaar lag het aantal afgekeurde partijen vijf keer hoger dan in andere jaren' (The Greenery International, 1998). We hebben onze klachten regelmatig neergelegd bij The Greenery, maar nog steeds komt het voor dat we partijen terug moeten sturen.' Als de kwaliteit van de producten niet snel beter wordt, zal Edah meer groente en fruit buiten The Greenery om gaan betrekken (*Volkskrant*, 1998). De Edah neemt al direct bloemkool af van de telersvereniging White Pearl en betreft het kool rechtstreeks van zeven West-Friese tuinders (Roelofs, 1998). Ruis: 'Wij kijken nu uit naar mogelijkheden als importproducten, rechtstreekse inkoop bij telers en een overstap naar veiling Zuidoost-Nederland.'

De overweging via andere leveranciers te gaan inkopen speelt alleen bij de Edah. Ook de Basismarkt, Dagmarkt en Konmar maken deel uit van de Vendex Food Group, maar deze winkelketens kopen hun groente en fruit (anders dan de Edah) niet zelfstandig in. Zij doen zaken met tussenhandelaren. Ruis: 'Bij kwaliteitsproblemen kloppen die ketens natuurlijk aan bij hun leverancier, de tussenhandelaar' (The Greenery International, 1998).

6.3 Verweer vanuit de keten

6.3.1 The Greenery

Willem van der Mee (toenmalig voorzitter van de raad van bestuur van The Greenery International): 'Wij liggen op koers, maar voor de buitenwacht is dat niet te zien.' De successen die de onderneming in de omvorming van zichzelf boekt, blijven veelal binnenskamers, terwijl de tegenvallers en botsingen met aanvoerders en concurrenten in de pers breed worden uitgemeten.' Het lijkt of The Greenery alleen komkommers verkoopt. Van der Mee: 'Wij hebben ook andere producten. Echt...' Toch geeft Van der Mee toe dat zaken vaak gecompliceerder zijn dan zij op het eerste gezicht lijken. Van der Mee:

'Er zijn meer dingen fout gegaan dan was geschat. En de taaheid van de omgeving waarin ik werk is groot. Daarbij komt dat wij in alles wat wij oppakten naast voorstanders ook tegenstanders tegenkwamen.'

De samenvoeging van tien ondernemingen tot één bedrijf en de gelijktijdige omvorming van dat bedrijf tot een marketingorganisatie is in Nederland dan ook niet eerder vertoond. Van der Mee: 'Wat ik doe heeft nog niemand gedaan. Er is geen boek, dat ik erbij kan pakken om te lezen hoe het moet.' Verder bestrijdt Jan Goeijenbier (toenmalig directeur Communicatie en Externe Betrekkingen van The Greenery International) dat The Greenery het paard achter de wagen spant door een organisatie op te bouwen die logistieke

verbeteringen moet aanbrengen, terwijl arbeidsplaatsen bij de veilingen verdwijnen ¹. Goeijenbier: 'Er zit inderdaad wel een spanning tussen die dingen. Je kunt niet alles op de overgangsfase schuiven. Er wordt in de logistiek gewerkt aan oplossingen' (*Groenten en Fruit*, 1997). In ieder geval konden de medewerkers rond de feestdagen van 1997 op een pluimbrief van Van der Mee rekenen. Sinds de start van de operatie, intern bekend als 'Alle Hens' is 85% van alle problemen uit de wereld geholpen. Het was een kwestie van prioriteiten. Die werden verkeerd gesteld. Van der Mee:

'Iedereen werkte vreselijk hard aan de omwenteling die wij wilden bereiken, maar vergat de dagelijkse dingen goed te regelen. Daarbij ging het om vreselijk banale dingen, zoals af en toe met een blocnote en een potloodje door een loods lopen. Maar dat moet wel gebeuren.' (*Agrarisch Dagblad*, 1997)

The Greenery heeft in korte tijd veel van de komkommertegenslagen geleerd. Ondanks de lessen van 1997 houdt Van der Mee vast aan het streven van weekprijzen voor grote afnemers zoals supermarktketens. Van der Mee:

'In het prijsoverleg met deze afnemers is het cruciaal dat je inzicht hebt in het aanbod in de komende week. Dan mag je er naar boven of naar onderen 5% procent naast zitten, maar beslist niet meer.'

Bij de verkoop van komkommers bedroeg die marge het afgelopen jaar vaak meer dan 15%. Van der Mee: 'De missers blijven in het geheugen hangen, de keren dat het goed ging worden sneller vergeten.' Van der Mee heeft weinig vertrouwen in een snelle verbetering van de opbrengstprijzen in de komkommerteelt. Van der Mee:

'Bij een structureel overaanbod van een bulkproduct zit dat er gewoonweg niet in. Er zal meer moeten gebeuren, dan alleen het introduceren van een nieuwe aanpak van de prijsvorming bij voorverkoop. Dan heb je het over segmentatie en productvernieuwing.'

Van der Mee voelt voor een groot deel mee in de tegenstand van telers tegen veranderingen. Van der Mee:

'Veranderen is lastig en wat wij vragen is niet mis. Bovendien kunnen wij niemand garanties geven hoe zij er op 1 januari 2000 voor staan. De vertrouwde veiling is weg, het bestuur is weg. En bestuurders kon je beïnvloeden. Telers kijken vooral naar wat veranderingen hun op korte termijn opleveren. Hun mentaliteit is day-to-day.'

In de verhouding met de telers probeert The Greenery verandering te brengen. Het schortte vooral aan de communicatie. Van der Mee: 'De taal die wij gebruiken is goed, ook

¹ Als gevolg van de fusie vertrokken 300 medewerkers, terwijl 150 nieuwe krachten ingewerkt moesten worden (*Green Today*, 1998).

met de inhoud is niets mis. Wij zijn eerlijk, direct - wij hebben de toon waarop telers willen communiceren onder de knie.' De stoornissen die optraden in de relatie met de telers wijt Van der Mee aan een teveel aan communicatie. Voortaan staat bij The Greenery nog maar één vraag centraal: 'Wat is belangrijk voor de ontvanger van de boodschap?' Voor het stellen van die vraag heeft The Greenery inmiddels een aparte afdeling in het leven geroepen. Andere communicatoren richten zich op andere relaties van The Greenery, zoals de pers en - via de reclame - de consument (*Agrarisch Dagblad*, 1997). Goeijenbier:

'Natuurlijk is de Greenery geslotener dan de vroegere veilingcoöperaties waren. Maar het bedrijf kent 9.000 tuinbouwbedrijven die aandeelhouder zijn ¹, er lopen zo'n 1.000 personeelsleden rond en dan heb je nog de afnemers en de overige contacten. Zij hebben belang bij informatie. Maar een te grote openheid tegenover deze groepen is strijdig met het belang van geslotenheid op het terrein van de marketing. Tuinders moeten af van het knusse coöperatiegevoel.' (Van Bentum, 1998)

Goeijenbier:

'Er moet een verzakeling komen. De telers zijn enorm loyaal aan de kleine handelaren, die ze al jaren kennen. Maar als je de keten tussen producent en consument wilt verkorten, dan moet iedereen inschikken. En als het broodje hamburger platter wordt, dan spat de ketchup eruit.' (Jongsma, 1998)

Volgens Goeijenbier moeten de telers de bestuurders van de onderneming de ruimte geven om de koers, waarmee zij in 1996 akkoord zijn gegaan, ook daadwerkelijk te varen (Van Bentum, 1998). The Greenery vindt het jammer dat telersverenigingen wantrouwend zijn en het beeld hebben dat samenwerken 'inleveren' betekent. Van der Mee:

'Alsof wij allemaal vreemde dingen met hun producten gaan doen. Vertrouwen is volgens The Greenery te winnen door elkaars sterke punten te erkennen. The Greenery heeft respect voor de werkwijze van de telersverenigingen, maar vindt dat zijzelf in de toekomst de marketing en het accountmanagement moet gaan doen. Van der Mee: 'Het is beter om wat omzet te verliezen, dan mank en blind de markt op te gaan.' (*Groenten en Fruit*, 1997)

The Greenery stelt dat ze door de overname van handelsbedrijven Van Dijk Delft en Perkins Foods een belangrijke stap zet in haar streven een geïntegreerde aanbieder van een jaarrond assortiment van groente en fruit te worden. Een kortere keten met een efficiëntere logistiek maakt het mogelijk de kosten in de keten te verlagen en de consument meer waarde te bieden. Alle schakels in de keten plukken daar de vruchten van (The Greenery International, 1998). Simon Roos (woordvoerder van The Greenery):

¹ De 9.000 tuinbouwbedrijven zijn aangesloten bij de telerscoöperatie VTN (Voedingstuinbouw Nederland) die enig aandeelhouder is van het vermarktingsbedrijf The Greenery International.

'De klachten komen uit een bedreigde hoek. De kleinere handelaren voelen zich oncomfortabel tegenover giganten, zoals The Greenery. Ze hebben het gevoel tussen de wal en het schip te vallen, en verzetten zich zo met alle mogelijke middelen. We bestaan pas anderhalf jaar, er moet nog een hele hoop gebeuren, maar we staan altijd open voor suggesties voor verbeteringen.' (Rossingh, 1998)

Van der Mee meent dat bedrijven de keus hebben om beter aan te sluiten op de afzetorganisatie. Dat hoeft niet per se in eigendom te zijn. Ook voor andere vormen van nauwere samenwerking staat The Greenery open. Het bedrijf heeft met de overname duidelijk gemaakt wat er moet gebeuren om de bedrijfstak gezond te maken. Van der Mee: 'Gelukkig zagen twee bedrijven dat al in, maar er zijn er vast meer' (Langen, 1998).

De nieuwe tarieven, die in het voorjaar van 1998 in zouden gaan, leidden bij de handel tot een reeks van klachten. Voor The Greenery is invoering van de nieuwe tarieven echter noodzaak om efficiënt te kunnen werken. Het is in administraties onevenredig duur om voor een aankoop van bijvoorbeeld f 50,- een rekening uit te schrijven (*Agrarisch Dagblad*, 1998). Toch is de The Greenery niet ongevoelig voor kritiek. Roos:

'De klachten van de handel waren terecht en op grond van hun kritiek hebben we de tarieven aangepast. Het is inderdaad te gek voor woorden dat de rekening van een koper, die bijvoorbeeld voor een klein bedrag producten koopt, nog eens met een bedrag van f 25,- wordt verhoogd.' (*Green Today*, 1998)

Ten aanzien van de klachten van handelaren over het elektronisch biedsysteem 'E-bieSy' zegt Goeijenbier: 'Kennelijk zijn er handelaren die zich dat commerciële risico kunnen of willen veroorloven. Ik kan me daar weinig bij voorstellen.' Met de vaste handelspartners is afgesproken dat het product dat zij via overeenkomsten verkrijgen, direct bij de eindafnemers worden afgezet. Goeijenbier zegt geen aanwijzingen te hebben dat de partners zich niet aan de gemaakte afspraken zouden houden (*Groenten en Fruit*, 1997). Van der Mee:

'Ik vind de uitlatingen van Edah zoals die in de media zijn gekomen een belediging voor de Nederlandse telers. Tuinders bellen ons verontrust op wat er toch aan de hand is. Dat kunnen we niet hebben.'

Volgens Van der Mee is slechts één keer sprake geweest van een partij groenten die onder de maat was. Van der Mee:

'Dat heeft zich vorig jaar afgespeeld. Het betrof een partij bladsla, een heel gevoelig product. En het lag niet eens aan de teler. Er was iets misgegaan bij de logistiek.' (Van Rijsingen, 1998)

Jan-Albert Dop (woordvoerder van The Greenery):

'Uit onafhankelijke cijfers van het KCB (Kwaliteitscontrolebureau) blijkt dat de kwaliteit van onze producten in 1997 beter was dan in 1996. Dat staat haaks op de

kwaliteitscijfers van Edah. Daarom willen wij Edah voorstellen om de cijfers eens naast elkaar te leggen.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

Bert Pauli (lid Raad van Bestuur van The Greenery International): 'Het is wel zo dat een keten als Edah door fouten in de logistiek soms de verkeerde partij heeft ontvangen, maar dat had niets met de kwaliteit van de producten te maken.' Een daling van de kwaliteit zou volgens Pauli ook in tegenspraak zijn met andere gegevens. Pauli: 'Onze export naar landen als de Verenigde Staten en Engeland is fors gestegen. De supermarkten daar stellen veel hogere eisen aan de kwaliteit dan de winkels in Nederland (Meijsen, 1998).'

Desondanks is op 30 maart 1998 een nieuw Kwaliteit Informatie Systeem (KIS) ingevoerd. Daartoe zijn 10.000 aangesloten telers ingedeeld in categorieën. Zo'n 150 controleurs beoordelen de producten die zij aanvoeren op fysieke kwaliteit, sortering, gewicht, datumcode en verpakking. Telers in categorie A mogen maximaal eens in 30 dagen een afkeuring krijgen; in categorie B maximaal twee keer en wie meer dan twee afkeuringen heeft, is een C-teler (*Agrarisch Dagblad*, 1998). A-telers mogen rechtstreeks leveren aan eindafnemers, terwijl de producten van C-telers standaard door een Greenery-keurmeester worden nagezien. Voordeel is volgens The Greenery dat de keurmeesters de handen vrij krijgen om C-producten scherper te controleren. Daarmee moeten de klachten definitief tot het verleden behoren (Van Bentum, 1998).

Pauli: 'Daarnaast brengen wij ook de verantwoordelijken voor de productie van een product samen in één commissie, van inkoper tot vervoerder om een goede logistieke afhandeling te garanderen' (Meijsen, 1998). De invoering van een kwaliteitsborgingsysteem moet ervoor zorgen dat supermarkten ervan verzekerd zijn dat de producten die zij geleverd krijgen voldoen aan de eisen die door de afnemer worden gesteld (Van Bentum, 1998).

6.3.2 Telers

Bert Vente (voorzitter van VTN) meent dat er meer aandacht mag zijn voor de groepen telers die samen met The Greenery successen boeken of ambitieuze projecten starten. Vente:

'Dat bijvoorbeeld de knolvenkel-, radijs- of pruimtomaattellers tevreden zijn over hun Greenery lees je nergens. Er worden echter veel initiatieven genomen voor en met telers die vroeger ondenkbaar waren.' (*Greentime*, 1998)

Frans Hoogervorst (voorzitter van de LTO-vakgroep Tuinbouw) vindt de gemaakte fouten geen reden om The Greenery als een dure les in het museum van mislukte fusies te zetten. Hoogervorst: 'De eerste telers die opstapten, lieten de blijvers in de steek voor hun eigen gewin. Dat moet ook gezegd worden (Jongsma, 1998).'

Over de overname van de Van Dijk Delft en Perkins Foods is Hoogervorst positief gestemd. Hoogervorst: 'Gelukwensen aan de sector. Hiermee moeten we in onze nopjes zijn.' De winstpunten zitten vooral in de meer directe toegang tot de markt en in het uitbouwen van de kennis. Hoogervorst relativeert zijn enthousiasme door eraan toe te voegen dat niemand kan zeggen wanneer, maar vooral ook in welke mate, de teler erop vooruit

gaat. Hoogervorst: 'Dat moet de toekomst uitwijzen.' Tomatenteler Gerrit Vreugdenhil (voormalig veilingbestuurder) wijst erop dat het een belangrijke doelstelling van The Greenery is om de keten te verkorten. Vreugdenhil:

'Hiermee wordt dat bereikt. En ik denk niet dat deze overname te vroeg komt. Je moet durven happen als de gelegenheid zich voordoet. Beide bedrijven hebben een enorme ervaring, alles wat The Greenery moet leren, hebben ze in huis. Hiermee wordt The Greenery veel knowhow rijker.'

Trostomatenteler Aad Kester (penningmeester van het Nederlands Marketing Collectief waarin de telersverenigingen vertegenwoordigd zijn) ziet de overname als een manier om meer grip op de handel te krijgen. Kester: 'Voor telers geeft dat meer vertrouwen in The Greenery. De twijfelaars die misschien wel meer brood zagen in het verkopen buiten de veiling om, zullen zich nu wel bedenken.' Het VTN-bestuur ziet de overname als een doorbraak in de 'voortslepende situatie' waarin The Greenery verkeert.

Vente: 'Blijf op twee benen staan. Het is nu de kunst ook de andere handelaren tevreden te houden. Daar zal tact voor nodig zijn.' Aerts heeft echter zijn bedenkingen. Hij vindt een overname best, maar vindt dat de coöperatie moet wel blijven functioneren waarvoor hij bedoeld is (de telers) en tevens aan iedereen moet blijven verkopen. Aerts heeft er moeite mee dat The Greenery in zee gaat met bedrijven die vorig jaar, als 'bevriende handelaren', over de rug van komkommertelers fiks geld hebben verdiend. Aerts: 'Dat steekt. Het heeft voor een aantal van ons desastreuze gevolgen gehad en die zet niet zomaar opzij' (Langen en Van Liere, 1998).

6.3.3 Handel

Ten aanzien van de ontstane problemen met het veilen wil Jan Flikweert (directeur van Handelsmaatschappij Van Rijn b.v.) de schuld niet geheel bij The Greenery leggen. Volgens hem waren ook de oude veilingen genoodzaakt geweest fors te snijden in de personeelslasten. Een reorganisatieproces gaat volgens hem altijd met pijn en moeite gepaard. Als het volgend jaar -maar nog liever dit jaar- perfect loopt, is er volgens de directeur niets aan de hand. Ook al zijn er voor alle exportbedrijven veel problemen (*Groenten en Fruit*, 1997). Volgens Jens van der Vorm (secretaris van de Algemene Nederlandse Bond van Groente- en Fruitexporteurs) hadden de meeste ondernemers wel gerekend op deelname van The Greenery in handelsbedrijven zoals Van Dijk Delft en Perkins Foods. Van der Vorm:

'Zij gingen er vanuit dat de Greenery zou proberen meerderheidsbelangen in bedrijven te verwerven. Dat het volledige overnames zijn geworden, is voor velen een verrassing. Het is voor de branche een opsteker dat de kennis van collega-handelsbedrijven zo duur wordt betaald. The Greenery sprak tot nu toe altijd over het uitschakelen van de tussenhandel. Nu blijkt dat ze opkopen bedoelde.' (*Agarisch Dagblad*, 1998)

'Bevriende handelaren' Ton Koster (lid van de raad van bestuur van Boers-Univeg) en Ben Vroegop (directeur van Vroegop AGF) zeggen niet te zijn geschrokken van de overname van Perkins en Van Dijk Delft. Koster: 'Er blijft genoeg af te zetten.' Vroegop: 'Bovendien bepaalt een afnemer altijd nog bij wie hij product inkoopt' (Langen, 1998). Naast kansen ziet Theo Koning (directeur van het import- en exportbedrijf Frankort en Koning) ook bedreigingen:

'The Greenery moet in eigen huis nog heel wat zaken regelen. De overname vraagt bij The Greenery extra inspanningen, zeker op het gebied van management.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

6.3.4 Detailhandel

Ondanks de klachten van supermarkten over producten van The Greenery, plukken supermarkten ook de vruchten van de schaalvergroting die The Greenery teweeg heeft gebracht. Supermarkten hebben graag één leverancier die het hele assortiment aan groente en fruit aflevert. Aan die vraag kunnen alleen hele grote handelaren voldoen (*Volkskrant*, 1998). Mevrouw Borgsteijn (woordvoester van het CBL):

'Omdat ze te maken hebben met één bedrijf, kunnen ze gemakkelijker afspraken maken over prijzen voor bepaalde acties. Ook is het mogelijk de productie van fruit en groente goed af te stemmen op de behoeften van de consument. Die wil steeds meer, zoals aardbeien in de winter.' (*Agrarisch Dagblad*, 1998)

Miranda Boer (woordvoester van het CBL):

'Eindelijk geldt de klant als uitgangspunt. Vroeger bepaalden de boeren alles: als de bloemkool goed groeide, kregen we bloemkool. En het maken van afspraken, bijvoorbeeld fruit in een netje met een label van de supermarkt erop, was in Nederland echt onmogelijk.' (Jongsma, 1998)

Literatuur

Agrarisch Dagblad, 'AGF-handel betreurt verlies groente Utrecht'. Januari 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Drukke leidt tot klachtenstroom over Greenery'. Mei 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Exporteurs kopen meer buitenlandse komkommers'. April 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Greenery wil logistiek verbeteren'. Maart 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Groentehandel gepikeerd over nieuwe tarieven van Greenery'. Mei 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Groothandel tegen overnames door The Greenery'. Maart 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Groothandel werkt nog te weinig samen'. April 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Handel toont begrip voor ontwikkelingen Greenery'. Maart 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Koers Greenery voor leek slecht zichtbaar'. November 1997.

Agrarisch Dagblad, 'Komkommertelers dreigen Greenery te verlaten'. Juni 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Nieuw voorstel komkommers'. Januari 1998.

Agrarisch Dagblad, 'Overnames startsein versnelde herstructurering groentehandel'. Maart 1998.

Algemeen Dagblad, 'Greenery controleert strenger na klachten supermarkten'. Maart 1998.

Algemeen Dagblad, 'Groot, groter, grootst is niet het ware'. Mei 1998.

A.T. Kearny, *De markt gemist? Door beperkte marktgerichtheid dreigt somber perspectief voor de Nederlandse agrosector*. Amsterdam, 1994.

Beek, P. van, A.J.M. Beulens en J. Chr. van Dalen, 'Marktgericht en efficiënt werken vereisen integrale ketenlogistiek'. In: *VMT* 8 (1996) pp. 15-17.

Bentum, J. van, 'Goeijenbier: slecht nieuws teruglezen in de krant is nooit leuk'. In: *Agrarisch Dagblad* 22 januari 1998.

Bentum, J. van, 'Greenery pareert supermarktklachten met invoering ABC-keur'. In: *Agrarisch Dagblad* 25 maart 1998.

Broekmans, J.E., *De fusie van groente- en fruitveilingen tot The Greenery Int. en Voedingstuinbouw Nederland (VTN)*. Stichting Agro Keten Kennis, Rosmalen, juli 1997.

Buffart, H.F.J.M., *Massa-individualisering en de voortbrenging van voedings- en genotmiddelen*. TVA Developments b.v., Eindhoven, 1996.

Centraal Bureau Levensmiddelen, *ConsumentenTrends 1996*. Leidschendam, 1996.

Centraal Bureau Tuinbouwveilingen, *Jaarverslag 1992*. Zoetermeer, 1993.

Centraal Bureau Tuinbouwveilingen, *Jaarverslag 1993*. Zoetermeer, 1994.

Centraal Bureau Tuinbouwveilingen, *Jaarverslag 1994*. Zoetermeer, 1995.

Centraal Bureau Tuinbouwveilingen, *Jaarverslag 1995*. Zoetermeer, 1996.

De Gelderlander, 'Greenery wegens tarieven voor de rechter'. Januari 1998.

Doldersum, J., *De rol van het Duitse GWB in de afzet van verse groente en fruit van Nederland naar Duitsland*. Landbouwwuniversiteit Wageningen, Vakgroep Wiskunde, Wageningen, 1996.

Dorresteyn, W., 'Jongeren lopen tegenwoordig de hele dag te snacken: Actieweek groente en fruit wil verloren terrein terugwinnen'. In: *Oogst*, 2 mei 1997.

El Khader, S. en J.A.E.E. van Nunen, 'Informatietechnologie onmisbaar bij noodzakelijke samenwerking in keten: Samenwerking in keten en gebruik informatietechnologie bij drie bedrijven onderzocht'. In: *VMT* 20 (1995) pp. 36-42.

Esch, H. van, 'Pas op de plaats maken met EbieSy'. In: *Groenten en Fruit*, 17 oktober 1997.

Gielen, Voorzitter van The Greenery International Willem van der Mee: 'Logistiek is van ons van levensbelang'. In: *Platform*, augustus 1997.

Greenteam, 'Van plakband naar maatwerk'. Juli 1997, pp. 5-7.

Greentime, 'De mist trekt langzaam op'. November 1997, pp. 34-35.

Greentime, 'Ketenregisseur op je eigen pc'. November 1997, pp. 16-17.

Greentime, 'Op weg naar exacte laadtijden'. Oktober 1997, pp. 32-33.

Greentime, 'Rob Beens: Aan de vooravond van de reorganisatie'. Mei 1997, pp. 8-10.

Greentime, 'Theo Weitenberg: Basis logistiekketen is planmatig werken'. Maart 1997, pp. 14-16.

Greentime, 'Theo Weitenberg: Logische logistiek is niet moeilijk'. Maart 1998, pp. 8-10.

Greentime, 'Volle vrachtwagens rijden goedkoper'. Februari 1997, p. 26-27.

Green today, 'Edah zoekt alternatief voor Greenery'. The Greenery, 26 maart 1998.

Green today, 'Greenery past tarieven aan na klachten handel'. The Greenery, 14 mei 1998.

Green today, 'Telers keren Greenery de rug toe'. The Greenery, 23 mei 1997.

Groenten en Fruit, 'Exporteurs: slechte dienstverlening op Greenery veilingen'. Juni 1997.

Groenten en Fruit, 'Geen spoor van spijt bij de vertrekkers'. Januari 1997.

Groenten en Fruit, 'Handel: EbieSy is zo lek als een mandje'. Oktober 1997.

Groenten en Fruit, 'Honderden hectaren willen uittreden'. Mei 1997.

Groenten en Fruit, 'Leveringen buiten de veiling om door schaarste voor de klok'. April 1998.

Groenten en Fruit, 'Sturing in de keten voorkomt verspilling'. Juni 1995.

Groenten en Fruit, 'Telers dubben over The Greenery'. Mei 1998.

Groenten en Fruit, 'The Greenery niet onder indruk van uittreders: LTO bezorgd over geschil'. Mei 1997.

Groenten en Fruit, 'The Greenery niet onder indruk van uittreders'. Mei 1997.

Groenten en Fruit, 'Vijftien Zeeuwse telers over naar Geldermalsem'. Mei 1998.

Groenten en Fruit, 'VTN keurt komkommerbeleid The Greenery af'. Januari 1998.

Hamel, G. en C.K. Prahalad, 'Strategie op de grens van het haalbare'. In: *Harvard Business Review* 35 (1993) pp. 7-17.

Heijbroek, A.M.A., W.M.H. van Noort en A.J. van Potten, *The retail food market: Structure, trends and strategies*. Rabobank Nederland, 1994.

Holst, V. en B. Groothedde, 'Model vergroot inzicht in vervoersperikelen'. In: *Groenten en Fruit*, 30 januari 1998, pp. 23.

Honkoop, E. en T. van der Scheer, 'Als een bom...'. In: *Groenten en Fruit* 47 (1996) pp. 12-17.

Honkoop, E., 'Consument wil flink betalen voor een beetje gemak'. In: *Groenten en Fruit* 29 (1997) pp. 10-13.

Honkoop, E., 'Geen spoor van spijt bij de vertrekkers'. In: *Groenten en Fruit* 16 (1997) pp. 16-19.

Honkoop, E., 'Samenwerking: Commercie zonder scherpe kantjes'. In: *Groenten en Fruit* 23 (1997) pp. 38-40.

Hughes, D., *Breaking with tradition: Building partnerships and alliances in the European food industry*. Wey College Press, Wye, UK, 1994.

Jogems, M.A.H., *Stimuleren van logistieke prestaties in de groente- en fruitsector m.b.v. een nieuw afrekensysteem*. Landbouwniversiteit Wageningen, Vakgroep Bedrijfskunde, Wageningen, juni 1997.

Jongsma, M., 'Tuinders ondergeschoffeld door groene reus'. In: *De Telegraaf*, 25 juli 1998.

Infomagazine, 'CHZ speelt in op wensen van winkelketen A&P'. Mei 1996, pp. 8-12.

Jansen, M.G.C. en B.G. Radstaak, *Een frisse blik op agro-logistiek*. Vereniging Nederland Distributieland, Den Haag, 1997.

Ket, J., 'Panklaar nieuwste stuntgroep op de agf-afdeling'. In: *Distrifood*, 21 juni 1997, pp. 13.

Kolkman, W.A., *Case-Base Agro-industriële Ketens: Eindrapport*. Rapport 3.99.08. LEI, Den Haag, 1999.

Langen, E. en J. van Liere, 'Wisselende reacties op mega-overname Greenery'. In: *Oogst tuinbouw*, 6 maart 1998.

Langen, E., 'Overname Greenery zet vaart achter samenwerking tussen handelaren'. In: *Oogst tuinbouw*, 6 maart 1998.

Mak, J.H., et al., *Blauwdruk: Procesmodel Logistiek Groente- en Fruitregie*. Maarssen, juli 1996.

LEI-DLO, *Landbouw-Economisch Bericht 1997*. Den Haag, 1997.

LEI-DLO/CBS, *Tuinbouwcijfers 1996*. Den Haag/Heerlen, 1996.

Mak, J.H., *Eerste tussenrapportage deelproject GF-95.002*. Veghtconsult, augustus 1995.

Mak, J.H., et al., *Eindrapportage: Project Nieuw Logistiek Concept Groenten en Fruit*. AKK, Rosmalen, januari 1998.

Mak, J.H., *Logistiek concept voor de groente- en fruitsector GF-95.002: Stand van zaken oktober 1996*. Maarssen, oktober 1996.

Mak, J.H. en J.H. Trienekens, 'Nieuw Logistiek Concept Groenten en Fruit'. In: *Nieuwsbrief Stichting AKK 15* (1997) pp. 10-12.

Mak, J.H., *Projectplan: Onderzoek naar en de ontwikkeling van een strategisch logistiek concept in de groente- en fruitsector*. Veghtconsult, februari 1995.

Mak, J.H., *Voordracht themadag Ketenkennis = Ketenkracht: Strategisch logistiek concept groente- en fruitsector*. Maarssen, 11 december 1997.

Mak, J.H., *Strategie van ondernemingen*. Veghtconsult, 1990.

Mantel, J., J. Trienekens en T. Saedt, *JITPACK: Ontwerp van een Just In Time artikelvorming systeem voor de groente- en fruitsector*. AKK, Rosmalen, 1997.

Mantel, J. en V. Holst, *Veilen tijdens het oogsten: Een onderzoek naar de mogelijkheden van een nieuw veilconcept*. Coopers en Lybrand Management Consultants, Utrecht, 1995.

Meijssen, J., 'Greenery boos op Edah: Megaveiling herkent zich niet in kritiek op groente en fruit'. In: *Distrifood*, 28 maart 1998.

Meulenberg, M.T.G., 'VTN of GFN, dat is de vraag'. In: *Fruitteelt*, februari 1996, pp. 18-19.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Feiten en cijfers 1996: Kerngegevens over landbouw, natuurbeheer en visserij*. Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Directie Voorlichting, Den Haag, 1996.

NEHEM Consulting Group, *Bouwen aan marktgerichte ketens*. 's-Hertogenbosch, 1996.

Nijmeijer, H.E. en H.A. Reilink, *Van plant tot klant: Kostenproblematiek in de logistieke keten van kasgroenten*. Landbouwniversiteit Wageningen, Wageningen, 1993.

Oogst, 'Eindelijk begint The Greenery naar de telers te luisteren'. December, 1997.

Productschap Tuinbouw, *De tuinbouw in 1997*. Den Haag, 1998.

Rijsingen, J. van, 'Van 'grond tot mond' in 48 uur'. In: *De Stem*, 11 april 1998.

Rodenburg, W., *Case AKK Project GF-95.002: Onderzoek naar en het ontwikkelen van een strategisch nieuw logistiek Concept Groente- en Fruitsector*, Agro Chain Consultancy. Naaldwijk, 1997.

Rodenburg, W., 'Klant aan teler koppelen op meer dan één manier'. In: *Groenten en Fruit* 5 (1997) p. 16-17.

Rodenburg, W., *Berekeningswijze standaardhoofdschema 1995*. ACC, Naaldwijk, 1997.

Rodenburg, W., *Kwantitatief Onderzoek*. Veghtconsult, januari 1995.

Rodenburg, W. en S. van Rooy, *Nieuw logistiek concept in de Groente- en Fruitsector: Artikelenbundel*. AKK, Rosmalen, juni 1998.

Roelofs, H., 'Edah kiest met White Pearl voor zekerheid'. In: *Agrarisch Dagblad*, 7 april 1998.

Rooy, S. van, *Kwalitatief Onderzoek: Onderzoek naar beelden en ideeën van alle deelnemers in de keten van groente en fruit over verspillingen (c.q. maatregelen ter voorkoming daarvan)*. Veghtconsult, december 1996.

Rooy, S. van, *Kwalitatief Onderzoek: Onderzoek naar beelden en ideeën van alle deelnemers in de keten van groente en fruit over verspillingen (c.q. maatregelen ter voorkoming daarvan)*. Veghtconsult, januari 1997.

Rossingh, D., *Chaos bij The Greenery na start van hoogseizoen: Beschuldiging van groot- en tussenhandelaren*. Mei 1998, pp. 2.

Saedt, T., 'Groente en fruit stromen door netwerk van ketens'. In: *Groenten en Fruit*, 16 januari 1998, pp. 18.

Saedt, T. en J. Trienekens, 'Spoedorders afhandelen met flexibele telers'. In: *Groenten en Fruit*, 16 januari 1998, pp. 16.

Salm, H., 'Klachten over mega-veiling The Greenery'. In: *Trouw*, 24 maart 1998.

- Salm, H., 'Veiling verbaasd over ontevredenheid'. In: *Trouw*, 24 maart 1998.
- Scheer, T. van der, 'Systeem voor ketenregie is al bijna af'. In: *Groenten en Fruit*, 31 mei 1996, pp. 22-23.
- Soethoudt, H. en E. Kuiper, 'Voorspellen wat markt tegen welke prijs kan opnemen'. In: *Groenten en Fruit*, 7 november 1997, p. 22-23.
- Stichting Agro Keten Kennis, *Congres-sheets GF-95.002 Logistiek Concept Groenten en Fruit*. Rosmalen, 1997.
- Stichting Agro Keten Kennis, *Ketens en ruimte; springt het licht op groen?*. Rosmalen, 1997.
- Stichting Agro Keten Kennis, *Ketenlogistiek: Vraaggericht produceren van groente en fruit*. CD-ROM. Rosmalen, december 1997.
- Spingelen, van, N.B., *Organisatorische aspecten bij het ontwerpen van een betrouwbaar aanbodprognosesysteem*. ATO-DLO, Wageningen, januari 1997.
- Spingelen, van, N.B., 'Aanvoervoorspelling pijler onder planning afzet'. In: *Groenten en Fruit*, 31 oktober 1997, pp. 33-35.
- The Greenery International, *Jaaroverzicht 1996*. 's-Hertogenbosch, 1997.
- The Greenery International, *Jaarverslag 1997*. 's-Hertogenbosch, 1998.
- The Greenery International, *Marktgericht oogsten*. 's-Hertogenbosch, september 1997.
- The Greenery International, *Strategische acquisities The Greenery International*. 's-Hertogenbosch, 2 maart 1998.
- Til, R. van, 'Wie wordt de regisseur in de groenteketen? Professor Bakker: Helpt exporteurs binnen drie jaar verdwenen'. In: *Oogstplus*, 4 februari 1997, pp. 6-8.
- Timmer E. en H. van der Hengel, 'Kritiek op logistiek Greenery: Veiling zegt aan problemen te werken'. In: *Oogst tuinbouw*, 20 maart 1998, pp. 15.
- Trienekens, J.H., 'Nieuw logistiek concept komt eraan'. In: *Groenten en Fruit*, 31 oktober 1997, pp. 27.
- Trienekens, J.H., *Voortgangsrapportage project Nieuw Logistiek Concept Groenten en Fruit (AKK 95.002)*. Wageningen, oktober 1997.

Vogels, P., 'Groenteveiling loopt zichzelf voorbij'. In: *Haagsche Courant*, 4 oktober 1997.

VTN, *Ondernemingsplan*. Den Haag, 1996.

Volkskrant, 'Greenery moet verhoging van de tarieven opschorten'. Januari 1998.

Volkskrant, 'Supermarkten kraken megaveiling Greenery'. Maart 1998.

Wolswijk, N., 'Een onzalig voorstel'. In: *FNV Magazine*, 9 april 1998.

Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H. en G.W. Ziggers, *Verticale Samenwerking*. Kluwer, Deventer, 1996.

Bijlage Tabellen en figuren

Tabel B1 Eetgewoonten van de consument

% consumenten dat het (helemaal) eens is met de volgende uitspraken	1993	1995
<i>Letten op gewicht</i>		
Als ik vlees koop, neem ik bij voorkeur mager vlees	69	67
Als ik vlees eet en er zit een vetrandje aan, dan haal ik dat er meestal af	51	52
Ik gebruik suikervrije kauwgom	58	52 -
Ik gebruik bij voorkeur light-frisdranken	28	34 +
In de winkel kijk ik op het etiket om te zien of het product veel suiker bevat	24	25
Ik koop meestal halvajam	19	18
Ik gebruik meestal zoetjes in de thee of koffie	18	18
<i>Natuurlijk, milieuvriendelijk eten</i>		
Voordat ik een appel eet, was ik deze altijd goed	75	79 +
Groenten was ik altijd extra zorgvuldig omdat het bespoten is	71	70
Ik eet zo weinig mogelijk producten met kunstmatige toevoegingen (bijvoorbeeld: kleurstoffen, smaakstoffen en conserveringsmiddelen)	44	37 -
In de winkel kijk ik altijd naar de verpakking om te zien of er in het product kunstmatige toevoegingen zitten	38	33 -
Als ik kan kiezen, koop ik een ecologisch of biologisch-dynamisch product	16	17
Ik probeer meestal onbespoten groenten te krijgen	23	23
Ik eet bij voorkeur ecologische of biologisch-dynamische producten	11	11
Ik koop meestal biologisch-dynamische muesli	8	7
<i>Speciaal dieet</i>		
Ik voeg zelf aan het eten zo weinig mogelijk zout toe	67	67
Ik eet bij voorkeur cholesterolverlagende margarine	50	49
Ik let altijd op de cholesterolverlagende werking van de producten die ik koop	37	36
Als ik pinda's koop, neem ik meestal pinda's zonder zout	26	22-
In de winkel kijk ik op het etiket om te zien of het product veel zout bevat	25	22
Ik eet bij voorkeur zoutarme kaas	12	12
<i>Minder vlees eten</i>		
Als ik vlees eet, neem ik tegenwoordig meestal een klein stuk	43	40
Ik eet niet meer iedere dag vlees	35	38
Als ik vlees koop, neem ik tegenwoordig minder dan vroeger	33	36
<i>Warme maaltijd</i>		
Tegenwoordig maak ik niet meer zoveel werk van de warme maaltijd als vroeger	15	19 +

+ scoort hoger dan in 1993; - scoort lager dan in 1993.

Bron: CBL Consumenten Trends 1996.

Tabel B2 Koopgedrag naar huishoudsegmenten

	1993	1995
<i>Jonge huishoudens zonder kinderen</i>		
Bedrag per week in supermarkt	f 90,-	f 102,-
Aantal supermarktbezoeken per week	2,4	2,8
Aandeel in bestedingen a)	18%	18%
Aantal winkels bezocht per week	3,3	4,8
<i>Gezinnen met kinderen</i>		
Bedrag per week in de supermarkt	f 151,-	f 161,-
Aantal supermarktbezoeken per week	3,4	3,5
Aandeel in bestedingen	42%	40%
Aantal winkels bezocht per week	4,8	6,4
<i>Oudere huishoudens zonder kinderen</i>		
Bedrag per week in de supermarkt	f 87,-	f 95,-
Aantal supermarktbezoeken per week	2,4	2,7
Aandeel in bestedingen	41%	42%
Aantal winkels bezocht per week	2,8	4,7

a) De uitgaven van de jonge huishoudens zonder kinderen in de supermarkt leveren 18% van de totale omzet van de supermarkt op.

Bron: CBL Consumententrends 1996.

Tabel B3 Productaankopen in een supermarkt

% consumenten dat producten in een supermarkt koopt	Vers vlees	Verse groente en fruit	Verse vis, schelp- en schaaldieren	Vers brood
Europa	42	53	34	30
België	36	54	36	8
Denemarken	69	69	18	37
Frankrijk	47	63	41	10
Duitsland	36	63	37	15
Italië	32	34	24	21
Nederland	40	46	4	35
Noorwegen	70	88	44	78
Spanje	33	36	24	25
Verenigd Koninkrijk	49	54	47	69

Bron: Hughes (1994).

Tabel B4 Ergernissen die vaak voorkomen in de supermarkt in 1993 en 1995

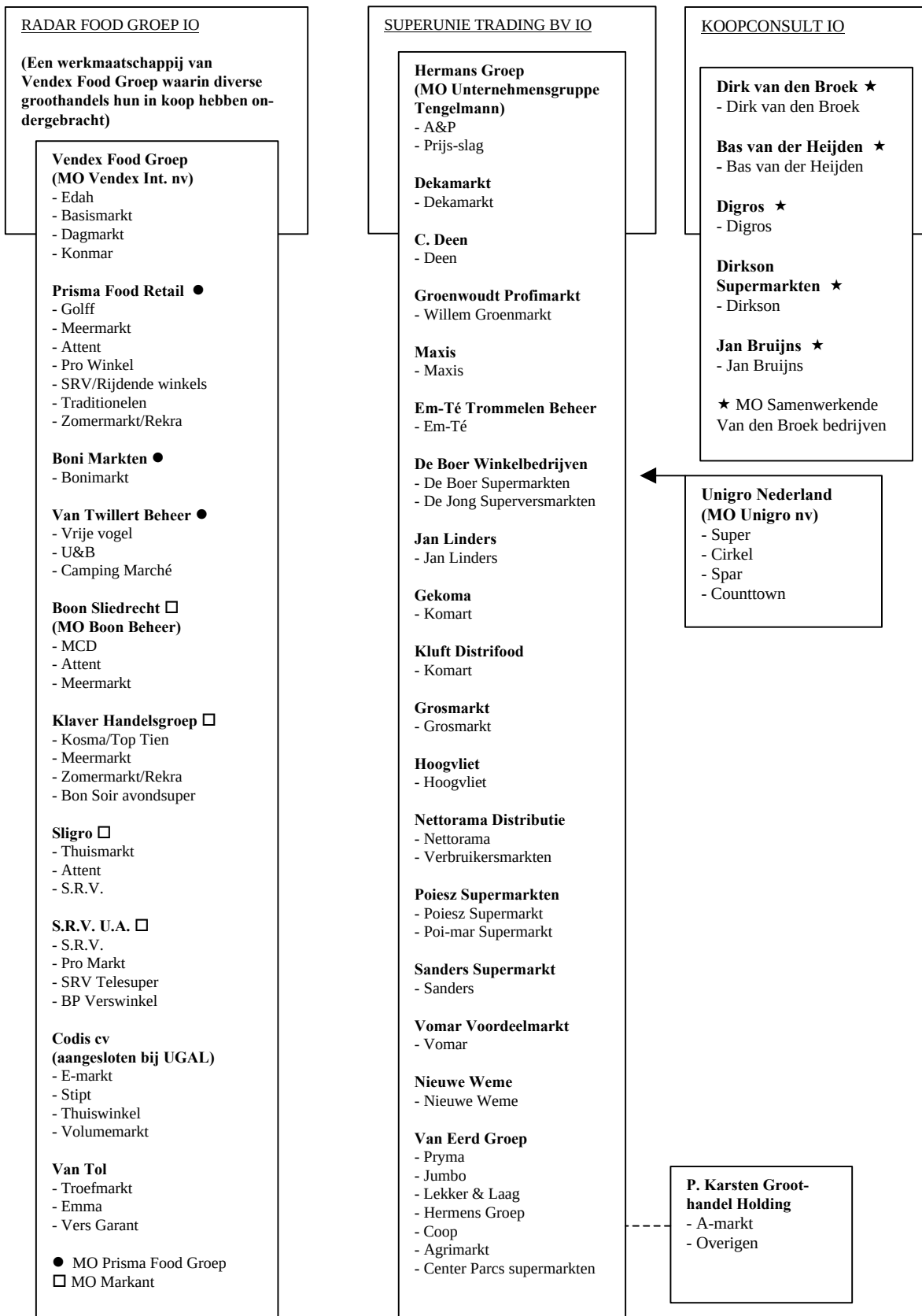
Rangorde op basis van mate van voorkomen	% consumenten dat dit vaak meemaakt	
	1995	1993
Bijvullen van de vakken als de winkel open is	45	45
Lang moet wachten bij de kassa	23	23
Gesjouw met boodschappen naar de auto	23	20
Onvoldoende parkeergelegenheid	13	9
Geen gelegenheid om je boodschappen rustig in te pakken q	12	9
Wachten bij het inleveren van lege flessen	12	11
Winkelwagentje rijdt niet goed	10	11
Rommel en obstakels in de winkel	19	10
Aanbiedingen zijn uitverkocht	10	8
Er is niemand aan wie je wat kunt vragen	10	7

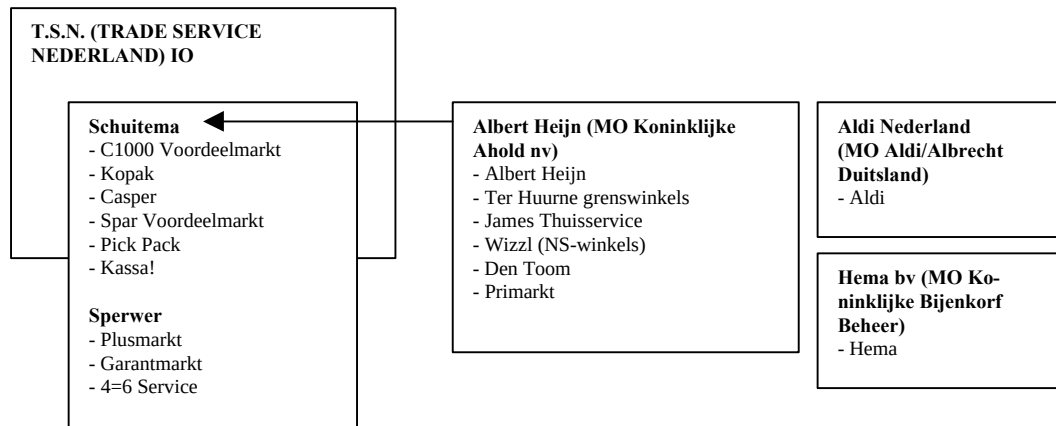
Bron: CBL Consumenten Trends 1996.

Tabel B5 Gemiddelde veilingprijs van komkommers, paprika en tomaten, excl. BTW

	1975	1980	1985	1990	1992	1993	1994	1995
gld. per 100 kg								
Komkommers	69	101	116	128	105	98	96	111
Paprika	202	316	355	314	297	238	284	263
Tomaten	138	177	172	163	135	129	167	131

Bron: LEI-DLO/CBS (1996).





Verklaring afkortingen:

MO: **Moederorganisatie** (bijvoorbeeld Unternehmensgruppe Tengelmann); houdt aandelen van groothandelsorganisatie(s) en eventuele andere werkmaatschappijen (= holding)

IO: **Inkooporganisatie** (bijvoorbeeld Superunie Trading b.v.); doet zaken met fabrikanten voor groothandelsorganisatie(s)

Vetgedrukt: **Groothandelsorganisatie** (bijvoorbeeld Vendex Food Groep, Schuitema); exploiteert winkel formule(s), koopt in bij inkooporganisatie en verzorgt de distributie

Streepjes: **Supermarktformule** (bijvoorbeeld Edah, Spar, Aldi); richt zich op de finale verkoop



- De Boer Winkelbedrijven en Unigro Nederland (MO Unigro nv) gaan fuseren. Onder Unigro hangen de supermarktformules Super, Cirkel, Spar en Counttown

- Albert Heijn is 73% aandeelhouder in Schuitema

----- P. Karsten groothandel holding hoort ook nog bij Superunie Trading BVIO

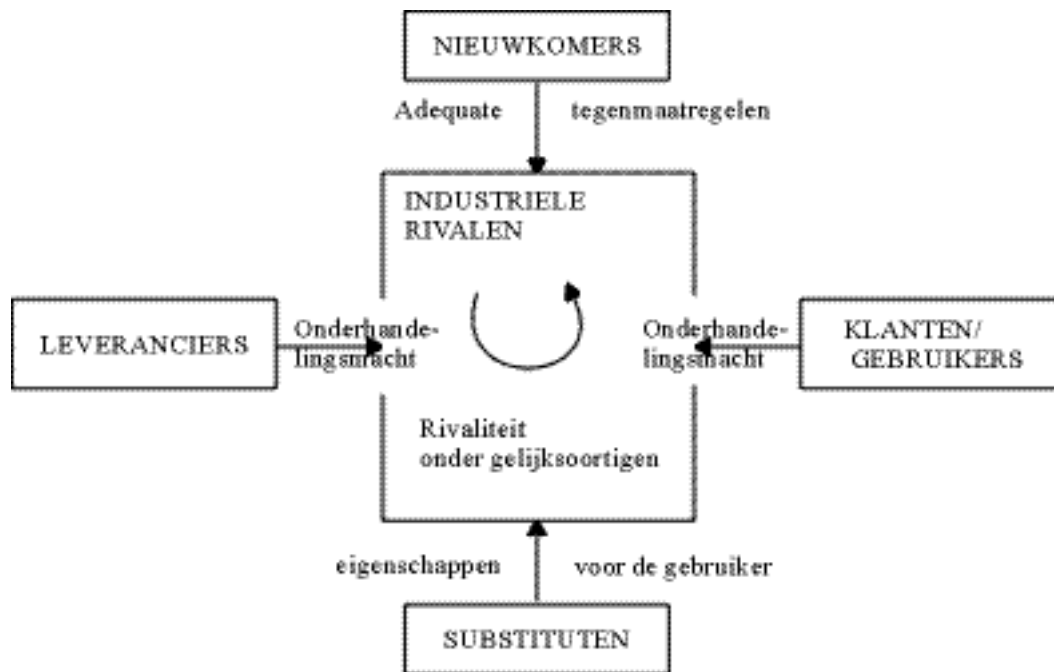
Figuur B1 Samenwerkingsverbanden, concentraties en verenigde inkoopkracht van Nederlandse supermarkten, 1996

Bron: Greentime (1996).

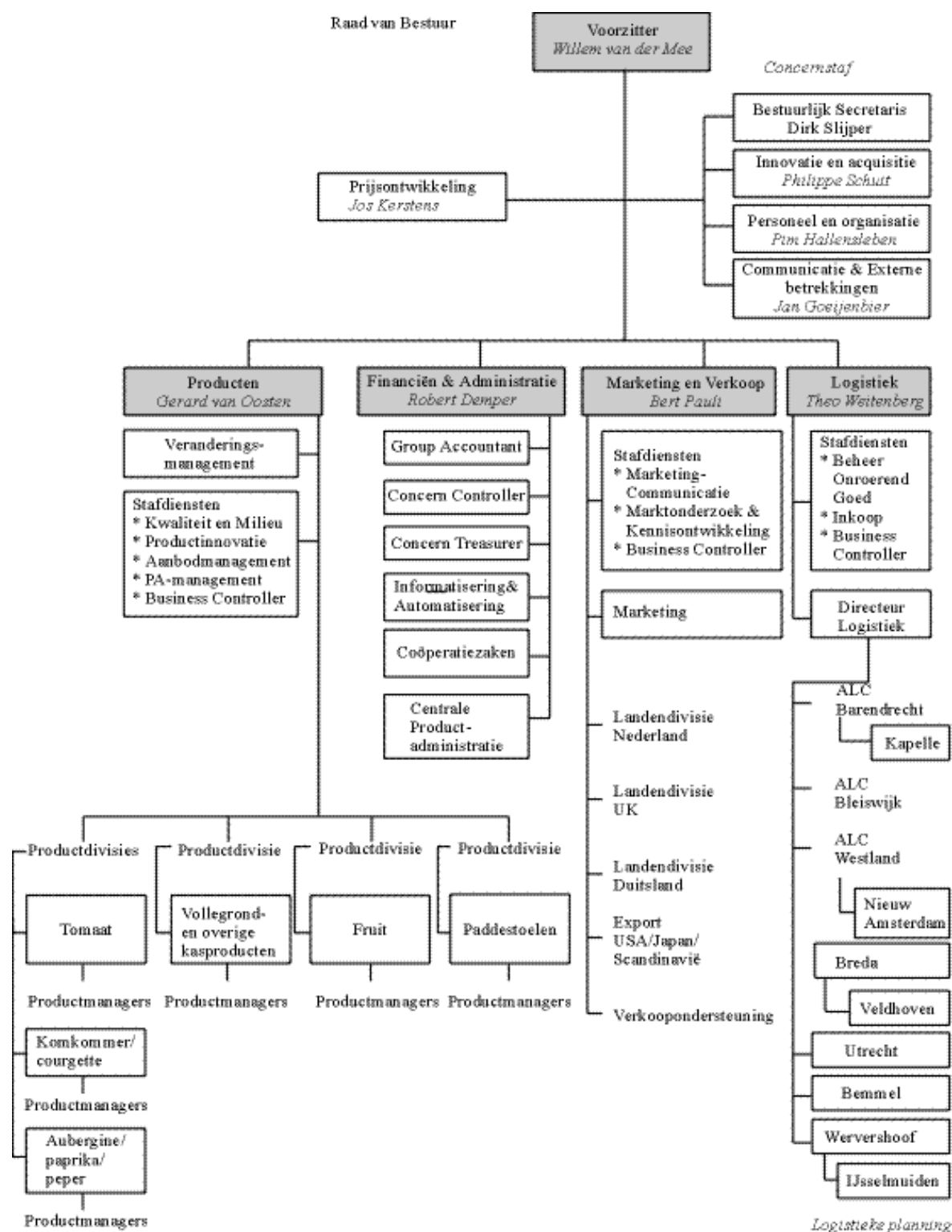
Aandachtsgebied	Fase I	fase II
1. Keteninitiator	Er zijn geen keten-initiatieven	Er zijn initiatieven voor samenwerking tussen twee schakels
2. Ketenstrategie	Er is geen ketenstrategie	Er zijn ideeën over betere productafstemming tussen twee schakels
3. Management van de schakels	Schakels hebben alleen interne problemen	Er is geen zicht op vertaling van de ketenstrategie van de ketenstrategie naar de schakels
4. Management van ketenmiddelen	Er worden geen middelen ingezet op ketenniveau	Er worden nauwelijks middelen ingezet voor ketenvorming
5. Management van ketenprocessen	Er is minimale afstemming van schakels in de keten	De samenwerking heeft vooral betrekking op productiekenmerken
6. Waardering door eindmarkten	Waardering door klanten betreft slechts de directe	Producteisen van de afnemers initiëren productverbetering afnemers
7. Waardering door de schakels	Er wordt niet nagedacht over de meerwaarde voor de schakel bij de ketenbenadering	De nadruk ligt meer op het resultaat van de schakel dan op het resultaat van de keten
8. Waardering door de maatschappij	Er is geen beeld van het imago en het eindresultaat	Er wordt gewerkt aan het imago van producten
9. Ketenresultaat	Er is geen beeld van het ketenresultaat	Vastgesteld wordt dat het ketenresultaat uitgangspunt moet zijn i.p.v. individueel resultaat

Fase III	Fase IV	fase V
Er is een gezamenlijk initiatief voor samenwerking met meerdere schakels	Er zijn meerdere initiatieven voor samenwerking van een aantal schakels in de keten	Er is een duidelijke initiator binnen of buiten de keten die processen in de keten op gang brengt
Er is een duidelijke aanzet voor de vorming van een ketenstrategie	Er is een gemeenschappelijke strategie die bewaakt wordt; de ketenresultaten worden teruggekoppeld in relatie tot deze strategie	Duidelijke ketenstrategieën worden gedefinieerd o.b.v. onderzoek op eindmarkten. Strategieën worden voortdurend getoetst en bijgesteld. Functies van schakels veranderen; eventueel worden schakels samengevoegd of toegevoegd.
Het management van de schakels is zich bewust van de relatie tussen de keten en de individuele schakel	De schakels vertalen de ketenstrategie naar de beheersing van hun processen	Het management van de schakel is geheel afgestemd op signalen uit de keten (en de maatschappij) en beheerst deze signalen
Ketenmiddelen worden op beperkte schaal ingezet	Er zijn afspraken over de inzet van ketenmiddelen	De optimale inzet van middelen in de keten wordt gerealiseerd en beheerst.
Er is afstemming tussen schakels over samenwerking op product- en procesniveau	Er is uitwisseling over product- en procesgegevens over de totale keten	Alle processen in de keten worden op basis van cijfers en trends gestuurd in hun onderlinge samenhang.
Er is een aanzet om inzicht te krijgen in de waardering door de eindmarkten	Waardering door eindmarkten wordt incidenteel onderzocht	Waardering door eindmarkten wordt voortdurend onderzocht. Ontwikkelingen worden bijgehouden, voorspeld en bewaakt.
De resultaten van de ketensamenwerking worden gezien in relatie tot de resultaten van de schakel	Er vindt een optimalisering van ketenresultaat plaats in relatie tot het resultaat van de schakel	Het besef van een optimaal resultaat van de keten is sterker dan het optimaliseren van het resultaat van de schakel.
Er wordt nagedacht over een gezamenlijk imago en positionering van producten	Er is duidelijk imago naar buiten over het keteninitiatief	Er wordt structureel gewerkt aan het naar buiten brengen van objectieve informatie over het keteninitiatief, het imago en de positionering.
Er wordt nagedacht over het optimaliseren van een gezamenlijk ketenresultaat	Er is inzicht in het ketenresultaat en er zijn afspraken over de verdeling van het resultaat	Het ketenresultaat staat centraal en wordt voortdurend geoptimaliseerd.

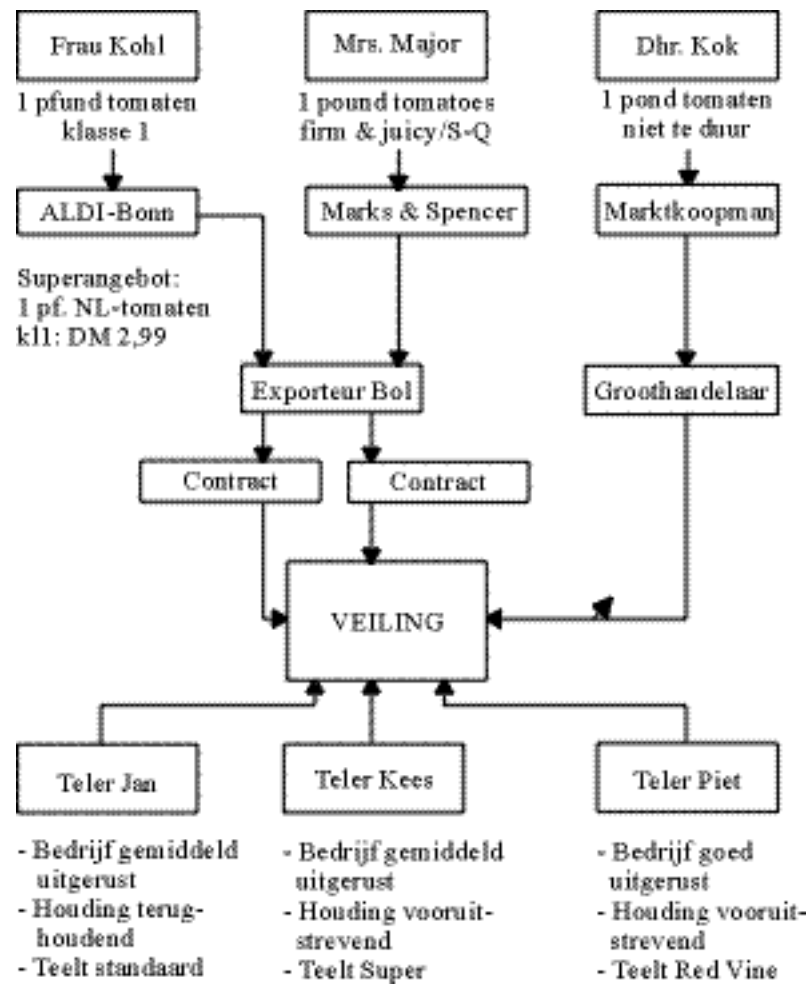
Figuur B2 Ketenontwikkelingsmatrix
Bron: NEHEM Consulting Group (1996).



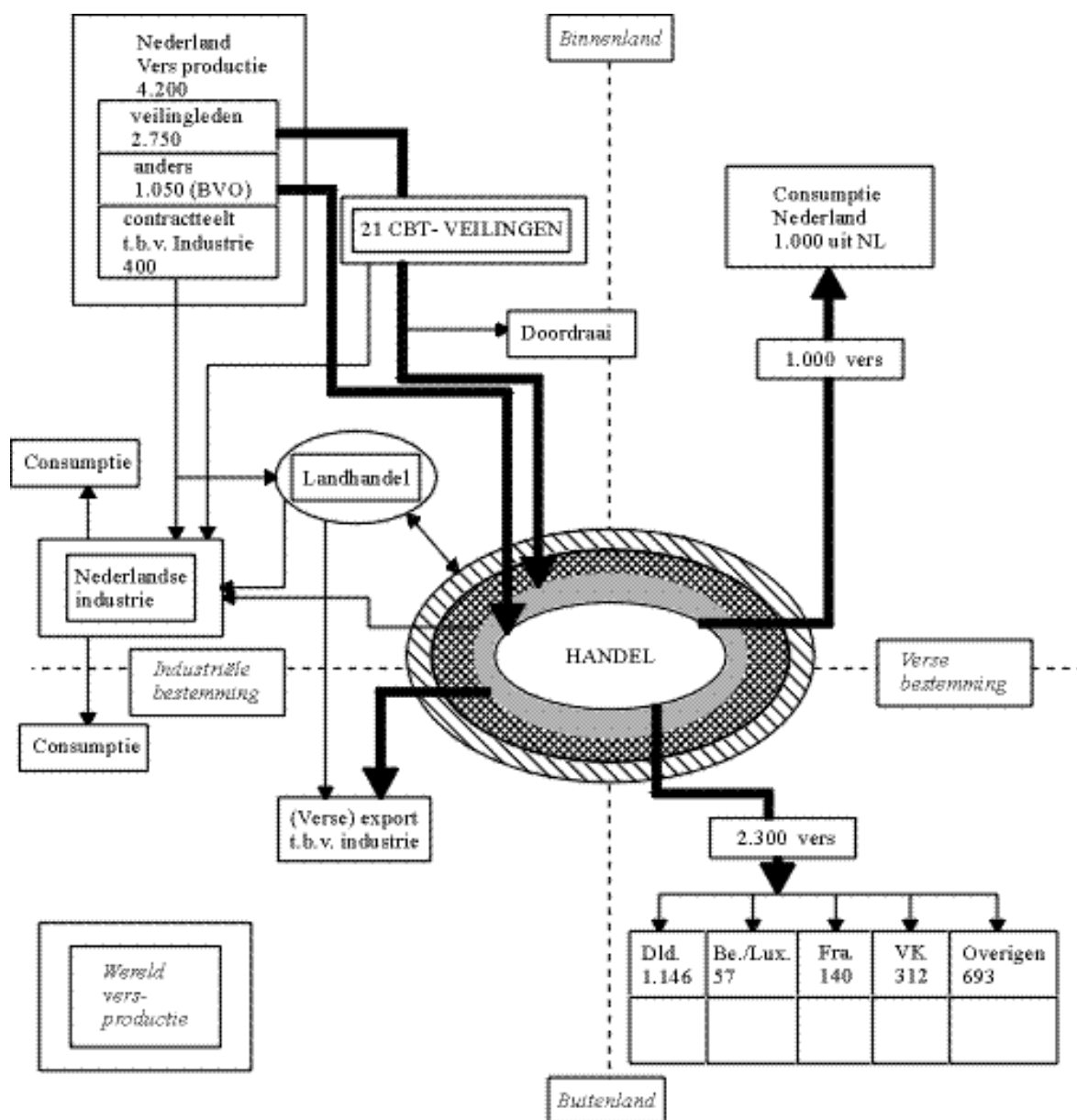
Figuur B3 De vijf concurrentiekrachten van Porter
Bron: Mak (1990).



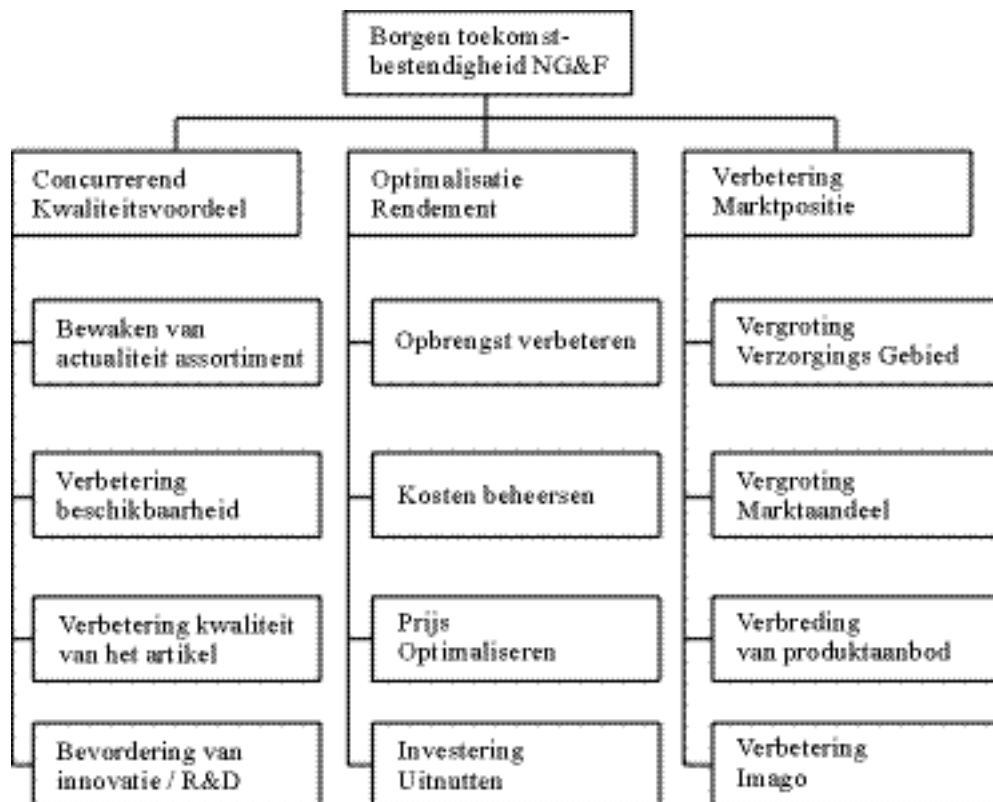
Figuur B4 Organisatieschema The Greenery International
Bron: The Greenery International (1997).



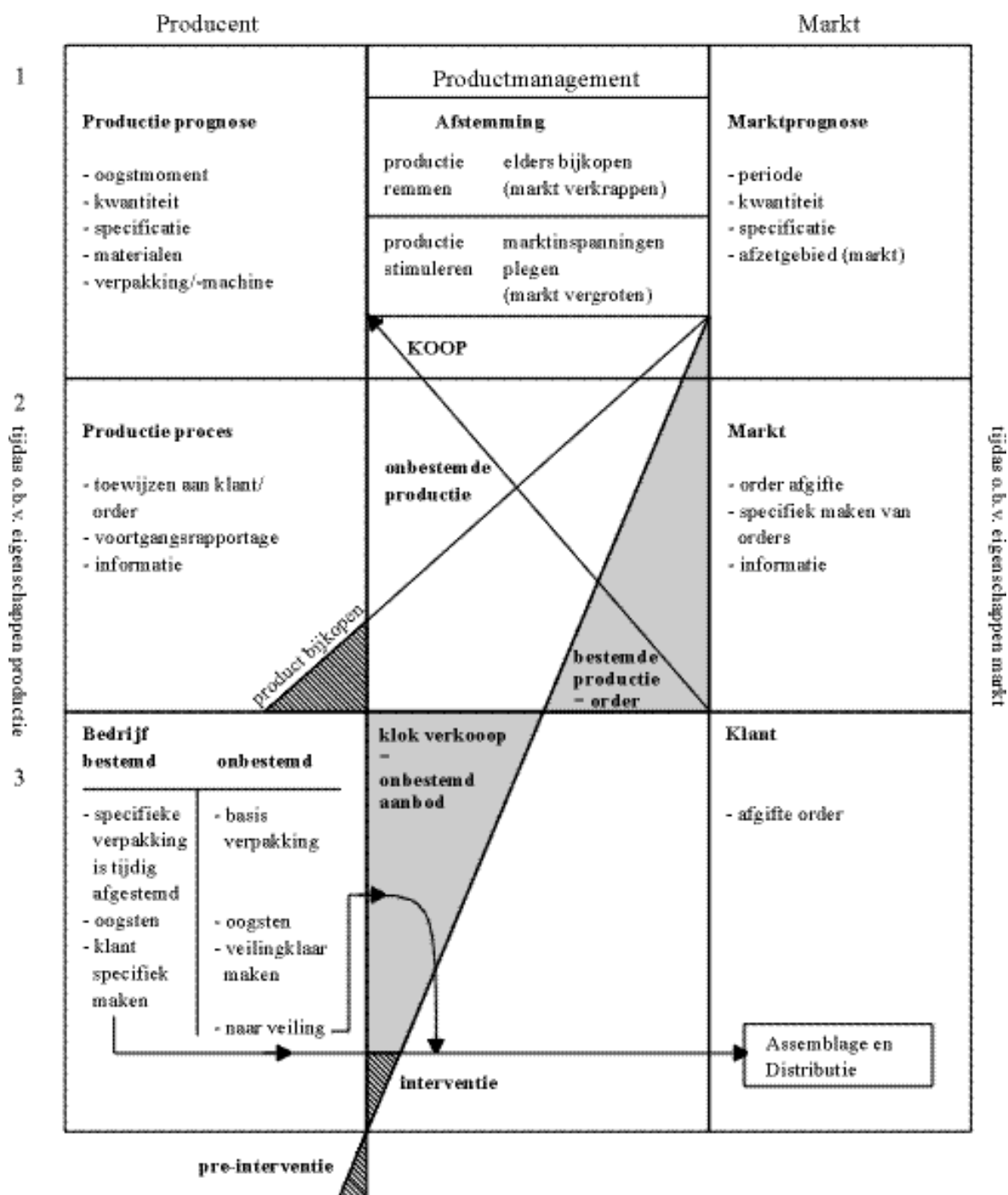
Figuur B5 Afzetsysteem groente- en fruitsector (voorbeeld)
Bron: Rodenburg (1996).



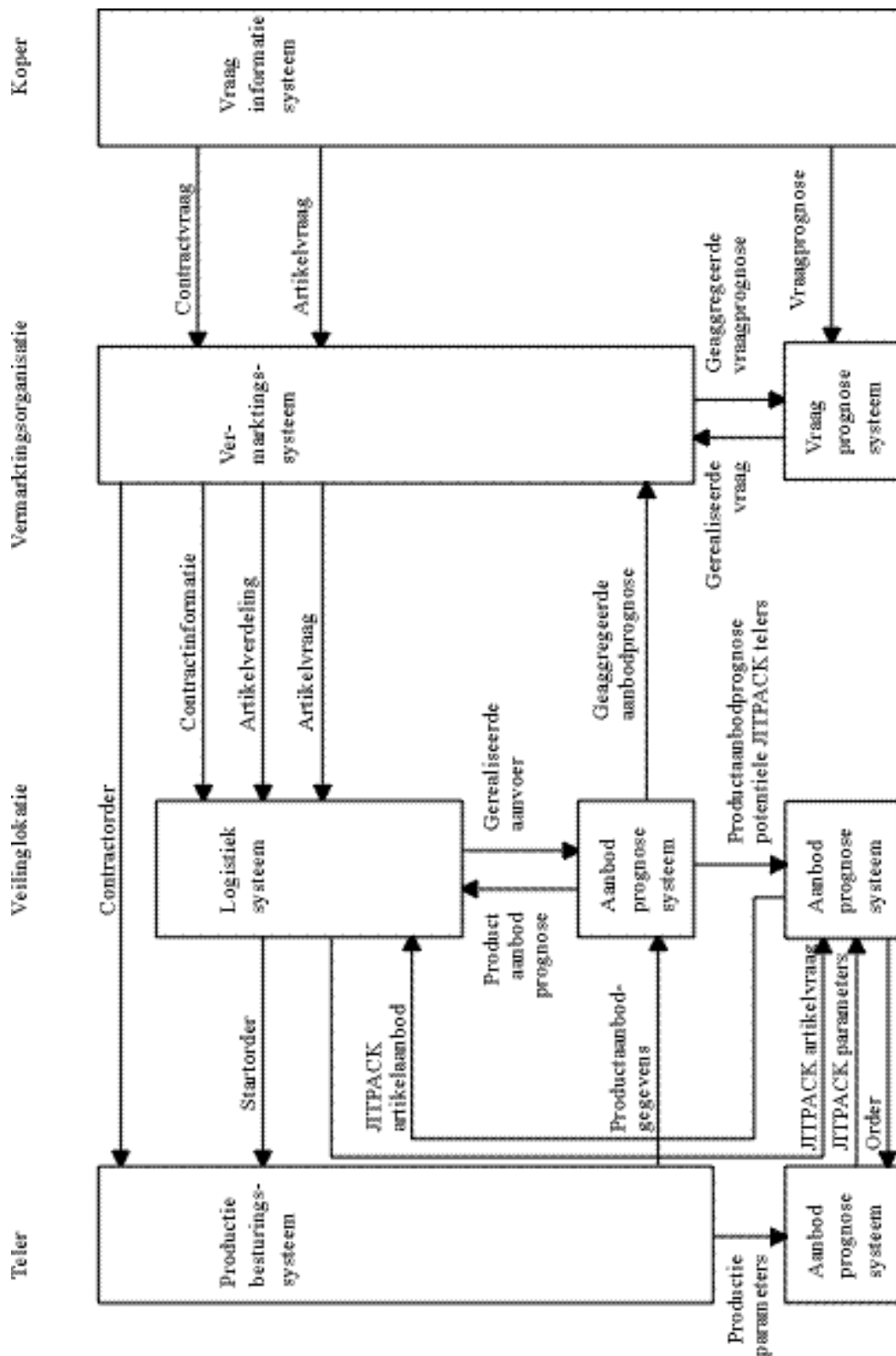
Figuur B6 Logistiek schema 1995
 Schattingen * 1.000 ton
 Bron: Rodenburg (1997).



Figuur B7 Belangrijkste behoeften
Bron: Van Rooy (1996).



Figuur B8 Systeem voor besturing en regiefunctie
Bron: Mak (1996).



Figuur B9 JITPACK systeem
Bron: Mantel et al. (1997).