

Transparante ketens: een kwestie van vertrouwen!

Een essay over marktgestuurde transparante ketens in opdracht van Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland

Prof.dr.ir. O. van Kooten

Wageningen Universiteit, Vakgroep Tuinbouwproductieketens

Het essay is onderdeel van het programma Glastuinbouw 2020.

Programmteam speerpunt "Logistiek en distributie op het internationale speelveld" en eindredactie:

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

Ir. H.J.H. Koehorst (SIGN)

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

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

Stichting Innovatie Glastuinbouw

Postbus 29773

2502 LT Den Haag

tel.: 070 338 27 55

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

ISBN: 90 - 5059 – 151 - 5

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 02.2.010 (serie achtergrondrapporten), Den Haag, september 2002

Voorwoord

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN) hebben het initiatief genomen om samen een ambitieus thema te ontwikkelen 'Glastuinbouw 2020: naar een vitale, duurzame en gerespecteerde glastuinbouw'. Na een eerste fase van verkenning, worden deze verkenningen nu omgezet in concrete innovatieprogramma's. In de uitwerking van het thema 'Glastuinbouw 2020 staat de volgende vraag centraal:

Wat zou nu door actoren in het glastuinbouwcluster gezamenlijk moeten worden gedaan, zodat in 2020 sprake zal zijn van een vitaal en gerespecteerd glastuinbouw-cluster?

In verschillende brainstormsessies met *opinion leaders* uit het glastuinbouwcluster zijn de thema's geïnventariseerd die individuele spelers overstijgen en waarop gezamenlijke actie nodig is. De drie belangrijkste thema's zijn:

- Imago en beeldvorming;
- Kennis en innovatie;
- Logistiek, distributie en herallocatie.

Naast deze drie thema's zijn een aantal onderwerpen genoemd voor nadere verkenning. Eén van deze onderwerpen is 'marktgestuurde transparante ketens'.

In de praktijk blijken veel schakels te worstelen met de transparantie in het traject tussen consument en producent. In toenemende mate raakt het bedrijfsleven overtuigd van het belang van vergroting van inzicht in de bedrijfsvoering richting zowel toeleverende bedrijven als afnemers. Vaak wordt deze overtuiging vertaald in een veelheid aan zorgsystemen en keurmerken. Elk van deze systemen dient ervoor om te bevorderen dat de producent voldoet aan de eisen die door afnemers gesteld zijn.

In vrijwel alle gevallen worden ketens ingericht op basis van *technische specificaties*. Dat leidt ertoe dat een veelheid van schakels aan specificaties moet voldoen en moet worden gecontroleerd. In de hectiek van de dagelijkse transacties, blijkt dat heel moeilijk te organiseren. De transacties gaan vaak gepaard met ongewenste processen en gedragingen die de transparantie niet ten goede komen. In de aanpak van deze problematiek en bij het ontwerpen van nieuwe, transparante ketenconcepten, gaat het veel minder om het ontwikkelen en implementeren van technische oplossingen, maar veel meer het ontwikkelen van een dynamisch bestuurlijk model met nadrukkelijk aandacht voor het gedrag van verschillende spelers in complexe situaties. Bij het

ontwerp van nieuwe, transparante ketenconcepten tussen consument en producent moeten meerdere aspecten in ogenschouw worden genomen, zoals:

De procesgang;

- de aard van de spelers en het aantal;
- het gedrag van de spelers in complexe situaties;
- het bestuurlijk organisatiemodel van complexe ketens; en
- duurzaamheid.

Aan de heer O. van Kooten van Wageningen UR, Vakgroep Tuinbouwproductieketens, is gevraagd om deze ontwikkeling in een essay uit te werken. De heer Van Kooten heeft elementen van een vernieuwende aanpak voor het realiseren van transparante, marktgestuurde ketens uitgewerkt.

InnovatieNetwerk en SIGN hopen met dit essay bij te dragen aan een inspirerende discussie over hoe meer transparantie in ketens gerealiseerd kan worden.

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

F.H. Hoogervorst
voorzitter Bestuur Stichting
Innovatie Glastuinbouw

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Samenvatting	1
1. Vraagstelling	3
2. Definitie	4
3. Waarom transparantie?	6
3.1. Hoe doorzichtig is transparant?	6
3.2. Waarom geen transparantie?	8
3.3. Snelle daghandel?	9
3.4. Certificeren of Branding?	10
3.5. Exclusiviteit	12
3.6. Technologie	13
4. Wat is er nodig voor transparante ketens?	16
4.1. Horizontale en verticale integratie	16
4.2. Aantal deelnemende partijen	16
4.3. Ketenverkorting	17
4.4. Strategie	17
4.5. Een transparante spuitjes keten	18
5. De toekomst	20
6. Conclusies	22
7. Aanbevelingen	23

Samenvatting

Het Nederlandse tuinbouwcluster is groot geworden in de 20^{ste} eeuw door het vakmanschap, de ongeëvenaarde handelsgeest, het innovatievermogen en het ondernemerschap. Door voortdurend te werken aan product- en procesinnovatie, komt er een voortdurende stroom nieuwe producten op de markt, die steeds goedkoper en efficiënter geproduceerd worden. Daarnaast is onze logistieke kennis dusdanig uniek, waardoor de transactiekosten in het cluster de laagste in de wereld zijn.

Maar het tuinbouwcluster is in transitie. De sierteelt heeft nog een sterke en dominante positie op de wereldmarkt, in de groenteteelt is deze al verloren gegaan. In de sierteelt is de opkomst van de retail merkbaar en worden er steeds meer afspraken op langere termijn gemaakt. Hierdoor neemt de snelle daghandel, die gekenmerkt wordt door scherp inkopen en weer goed verkopen, in omvang af. Daarnaast nemen duurzame handelsverbanden tussen verschillende schakels in de keten toe. De productie in Nederland focust zich steeds meer op toegevoegde waarde-producten, vanwege met name de hoge grondprijzen en lonen. Daarnaast ontstaan steeds grotere productie-eenheden om de kosten te drukken en de marges op peil te houden. Ook zoekt het cluster naar exclusieve posities in de markt om de toegevoegde waarde verzilverd te krijgen. Maar, dit is slechts een tijdelijke oplossing, omdat de marges zullen eindigen bij nul, omdat veel van deze activiteiten zich kenmerken door gebrek aan samenwerking en afstemming tussen de ketenpartners. Ieder probeert voor zich een exclusieve positie te verwerven. Een vertrouwensband voor samenwerking ontbreekt.

Het blijkt dat duurzame relaties nodig zijn om de waardetoevoeging erkend en betaald te krijgen. Bovendien blijkt dat met het uitwisselen van kennis tussen ketenpartners een enorme winst te halen is op logistieke efficiëntieverbetering en omzetverhoging door af te stemmen op de vraag. De transitie is echter uiterst fragiel. Een vertrouwensband moet opgebouwd worden tussen de ketenpartners, die allen gewend waren om de winst op de korte termijn, door scherp inkopen, voorop te stellen.

Het handelsbedrijf dat net even sneller de dozen kon schuiven, deed het beter dan de concurrent. Omdat de kwaliteit van het product vaak te wensen over liet, betekende een korte tijdswinst al een gemiddelde verbetering van de kwaliteit. In deze situatie telde allen snelheid en prijs en werd de trots van het bedrijf gehaald uit de kale omzet. De ketens die voorzichtig ontstonden met als doel een langdurig handelsverband, met een zekere transparantie voor elkaar, werden vaak snel onderuit gehaald, doordat één van de partners een snelle winst verkoos boven het langdurige verband. Een beperkt

aantal ketens is het gelukt de moeilijke startfase te overwinnen en tot een langdurig verband te komen, waarin transparantie zich kon ontwikkelen.

Kenmerkend voor deze ketens is dat de partners waartussen transparantie kan gedijen elkaar als gelijkwaardig en als onmisbaar zien. Doordat de partners meestal economisch niet gelijkwaardig zijn, wordt de onmisbaarheid gecreëerd door de exclusiviteit van het product of de dienst van de economisch mindere partner. Zo ziet men horizontale clustering ontstaan in de keten om voldoende volume te paren aan gecertificeerde en kwalitatief hoogstaande productiemethoden. Telersverenigingen en clustering van handelsbedrijven leiden tot ketenpartijen met een unieke propositie voor het grootwinkelbedrijfsleven. Vooral door innovatie in de dienstverlening zien we een sterke positie ontstaan voor jonge handelsondernemingen, waarbij sterk wordt gelet op de kwaliteit van het product en op de specificaties van de klant. Uiteindelijk zien partijen dan in dat transparantie een groter voordeel geeft dan de leverancier in het duister te houden. Transparantie loont derhalve.

Door het beschikken over de point-of-sale (POS) gegevens, tot in de vroegste schakel van de keten, kan in de hele keten een enorme winst worden gehaald. Met deze gegevens krijgen alle schakels vroegtijdig inzicht in de uitval en de redenen van uitval en kan de omzet stijgen doordat de vraag beter op het aanbod afgestemd kan worden en de logistieke processen effectiever georganiseerd kunnen worden. De kwaliteit van het product komt dan voorop te staan, waardoor de consument uiteindelijk meer waar voor zijn geld krijgt. De grotere transparantie maakt maatschappelijk verantwoord produceren dus meer mogelijk, waardoor aspecten van duurzaamheid beter tot hun recht komen.

Voor de Nederlandse productie van uitgangsmateriaal en tuinbouwproducten is het nodig om tot transparante ketenvorming te komen. Alleen dan kan de maximale toegevoegde waarde worden verzilverd. Een deel van de Nederlandse handel zal hier in mee gaan. Een ander deel zal zich moeten blijven richten op de handel in marktdragers (bulkproducten), omdat deze stroom van producten de infrastructuur oplevert waarop de transparante ketens op een economisch rendabele manier kunnen bestaan.

Het Nederlandse tuinbouwcluster zal zijn kennisinfrastructuur en innovatievermogen moeten aanwenden om ons unieke vermogen tot samenwerken om te zetten in hoogtransparante ketens, waarin waardetoevoeging centraal staat. Daarmee kan het tuinbouwcluster de wereld bedienen van duurzame productiesystemen en diensten, die extreem effectief omgaan met grondstoffen en middelen en waarbij reststromen tot een minimum worden teruggebracht.

1. Vraagstelling

Onlangs werd een brainstorm over de toekomst van de Nederlandse tuinbouw gehouden. Hierbij werd duidelijk dat er nog steeds grote vooruitgang te boeken is op kwaliteit, logistiek en service mits men bereid is om de ketens transparant te maken. Daarbij ontstond de vraag: 'Wat is een transparante keten?' en 'Hoe bevorder je die ontwikkeling?'. Achter deze twee vragen bleek een wereld van ideeën schuil te gaan die tot verhitte discussies aanleiding geeft. Besloten werd om dit gedachtegoed eerst te vangen in een essay om een uitgangspunt te hebben voor de discussie die door de sector gevoerd moet worden. Hierbij ga ik uit van het gedachtegoed omschreven in het recente rapport van W.E. van de Geijn¹.

Om transparante ketens te ontwikkelen zullen wij bereid moeten zijn om boven onze trots in de techniek en de kwaliteit van ons 'product' uit te stijgen. Daarmee wil ik niet zeggen dat wij niet trots mogen zijn op ons vakmanschap en innovatievermogen, integendeel de Nederlandse tuinbouwcluster blinkt hierin uit en staat boven aan de wereldranglijst².

Willen wij echter de overgang naar een duurzaam servicenetwerk in een vraag-gestuurde markt succesvol maken, dan zullen wij ons moeten concentreren op het leveren van service. Deze service richt zich dan op producten en diensten met een hoge toegevoegde waarde. Daarvoor zal het nodig zijn om zichtbaar te maken welke service, c.q. welke waarde toevoeging je realiseert, om binnen de tuinbouwcluster verantwoording af te kunnen leggen voor jouw bestaansrecht tegenover jouw klanten én de maatschappij. Daarmee is de vraag naar transparantie in de keten gelijk één van de vragen die gesteld worden in een vraaggestuurde markt.

In dit essay staat de vraag van 'Transparante ketens: een kwestie van vertrouwen?' centraal.

¹ Van logistieke draaischijf naar duurzaam servicenetwerk: Nederlandse tuinbouwcluster in Europa van 2020. Drs. W.E. van de Geijn. Rapportnr. 02.2.007 InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag, februari 2002

² Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions. Michael E. Porter, Harvard Business School Press, pr # 2034, 1998

2. Definitie

Er zijn veel manieren waarop transparante ketens gedefinieerd kunnen worden, waarbij voorop gesteld moet worden dat er geen 'juiste' definitie bestaat. Toch is het alleen maar mogelijk een essay over transparante ketens te schrijven als we één duidelijke definitie gebruiken. Aangezien ik transparantie zie als een antwoord op een vraag vanuit de markt, betekent transparantie dat alle informatie, die nodig is om de service te kunnen verlenen op een integere en controleerbare wijze, beschikbaar is binnen de gehele keten.

Aan de ene kant betekent transparantie dat alle waardetoevoeging helder is voor de verschillende participanten in de keten, inclusief de kosteneffectiviteit en maatschappelijke aanvaardbaarheid van deze waarde toevoegingprocessen. Aan de andere kant betekent transparantie dat iedere ketenparticipant voldoende actuele informatie heeft over het koopgedrag van de consument om zijn service hier optimaal op af te kunnen stemmen. Een dergelijke keten zou een zelfreinigend karakter moeten hebben. In mijn ogen zal iedere participant, die niet duidelijk waarde toevoegt of waarde toevoegt op een manier die anderen beter én goedkoper kunnen, direct uit de keten verdwijnen.

De geleverde service en producten zullen worden betaald via de marge die het product bij verkoop aan de consument opbrengt. **Idealiter zou deze marge over de ketenparticipanten verdeeld moeten worden naar rato van de toegevoegde waarde van de verschillende participanten.** Dit laatste gebeurt natuurlijk alleen als de participanten binnen de product-marktcombinatie, die de keten bedient, min of meer gelijkwaardig zijn. Een dergelijke keten van producent tot consument bestaat, naar mijn weten, nog niet binnen de Nederlandse tuinbouwcluster. Er zijn al wel delen van ketens die zo werken en de resultaten van deze ketens spreken boekdelen als ze bekend worden (zie bijvoorbeeld het Plantania project, waarvan informatie gevonden kan worden op de website www.akk.nl).

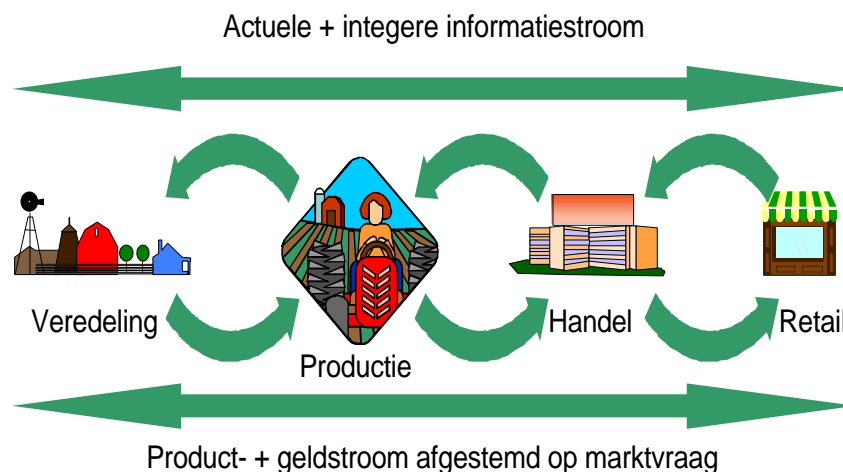
In dit essay wil ik de volgende definitie gebruiken:

Een transparante tuinbouwketen is een samenwerkingsverband tussen verschillende bedrijven, met als doel diensten én tuinbouwproducten te verkopen, waarbij alle informatie die nodig is om de doelen van iedere deelnemer te vervullen op een integere en adequate wijze voor die deelnemer ter beschikking staat.

Dus in delen van ketens, die transparant genoemd kunnen worden, zien we de volgende kenmerken:

1. In de transparante keten participeren meerdere, zelfstandige bedrijven, die ten opzichte van het geleverde product of dienst een zekere economische gelijkwaardigheid bezitten. Deze bedrijven ervaren de andere bedrijven als essentieel en moeilijk vervangbaar om hun doel te bereiken;
2. Voor alle schakels in deze ketens is het volledig duidelijk waar de producten vandaan komen, wat de grondstofprijzen zijn en hoe hoog de kosten van waardetoevoeging en diensten zijn;
3. Voor alle schakels is de uiteindelijke marge op het product of dienst bekend vindt de verdeling van die marge over de verschillende stappen van toegevoegde waarde realisatie plaats op een voor alle partijen bevredigende wijze plaats.

Onderstaande figuur verbeeldt een transparante keten met een open uitwisseling van informatie-, fysieke en financiële stromen tussen de schakels.



In een transparante keten zijn de consument en de samenleving tot op zekere hoogte ook deelnemers. Zij zijn weliswaar alleen afnemers of zijdelings betrokken, maar de transparantie dient uiteindelijk hun vraag naar een maatschappelijk verantwoord geproduceerd product of dienst. Zij moeten voor 100% hierop kunnen vertrouwen.

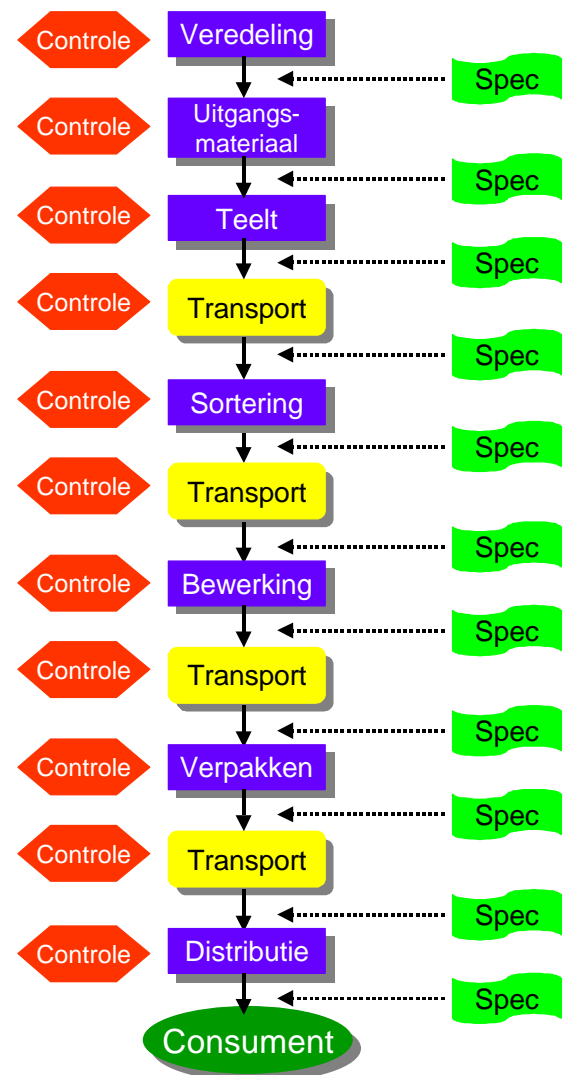
Verder gebruik ik de volgende begrippen in dit essay:

- **Procescertificering:** hierbij worden de handelingen en verantwoordelijkheden tijdens de productie of de dienstverlening beschreven en controleerbaar gemaakt;
- **Productcertificering:** hierbij worden de eisen waar het product aan moet voldoen vastgelegd en het product kan hierop via steekproeven gecontroleerd worden;
- **Branding:** een merknaam in de markt zetten waarmee het product of dienst zich positief kan onderscheiden van andere vergelijkbare producten of diensten;
- **Klantorder ontkoppelpunt:** het punt in de keten waar de productstroom niet meer rechtstreeks gerelateerd kan worden aan de actuele consumentenvraag.

3. Waarom transparantie?

In een gesprek met de kwaliteitsmanagers van een grootwinkelbedrijf werd mij duidelijk gemaakt hoe zij dachten de kwaliteit van hun verse (bederfelijke) producten te kunnen garanderen aan de consument. Met een behoorlijke inspanning hadden zij voor een aantal hoofdgroepen van producten een keten beschreven, waarop alle mogelijke handelingen en transportbewegingen in chronologische volgorde vermeld werden.

Iedere schakel of handeling werd weergegeven door een trefwoord in een rechthoekje en deze werden onderling verbonden door een pijltje. Voor de plantaardige producten begon dit bij de veredeling en het uitgangsmateriaal. Dat ging via de teelt, schoonmaken, sorteren, verpakken, bewaren, transporteren, verwerken, ompakken etc. tot aan het schap van het grootwinkelbedrijf. Bij ieder rechthoekje stond een procescertificering symbool. Bij ieder pijltje stond een productcertificering symbool. Dat zag er allemaal erg solide en vertrouwenwekkend uit. De figuur geeft een vereenvoudigde weergave.



Enigszins zelfvoldaan waren de heren (geen dames in dit gezelschap) over hun arbeid en ze waren er van overtuigd, dat na implementatie er nooit meer iets fout kon gaan! Ze moesten het echter wel eerst invoeren in de praktijk. De ervaringen daarmee waren tot nu toe enigszins verontrustend. Het leek wel alsof niemand wilde mee werken!

3.1. Hoe doorzichtig is transparant?

Aan mij de taak om hen duidelijk te maken dat deze technische oplossing weliswaar zeer goed op papier staat, maar in de praktijk, in het beste geval, alleen uitstel van executie oplevert. Laten we eens naar de waan van de dag kijken in de geschetste keten. Met een enorme inspanning worden er in dit voorbeeld 11 zowel product- als procescertificerings- systemen uitgewerkt voor één keten van één product. Dit levert

een aantal certificeringbureaus een heleboel werk op en dus veel kosten voor alle schakels in de keten. Deze schakels zijn hier best toe bereid als het ze een 'Licence to produce' geeft of een onderscheidende positieve concurrentiepositie.

De kwaliteitsmanagers hadden in hun interactie met de deelnemers in de ketens ondervonden, dat het toch wel erg moeilijk was om informatie los te krijgen. De realiteit is dat ondernemers in de keten tegen de economische macht van het grootwinkelbedrijf opkijken en bij voorbaat hun overlevingsstrategie klaar hebben liggen. Natuurlijk zijn ze allemaal bereid om al het mogelijke te doen om ongelukken te voorkomen. Helaas, het kan soms wel even tegenzitten en dat hoeft niemand te weten. We hebben alle bewijzen uit het verleden dat een moment van zwakte voldoende is om onderuit gehaald te worden. Dus als ondernemer in de keten zal ik altijd bereid zijn om mijn handelingen te laten certificeren en om mijn producteigenschappen te laten specificeren. Als de zaken echter tegenzitten dan moet ik wel wat ruimte hebben om mijn deel voor elkaar te krijgen en daar kan ik geen pottenkijkers bij gebruiken.

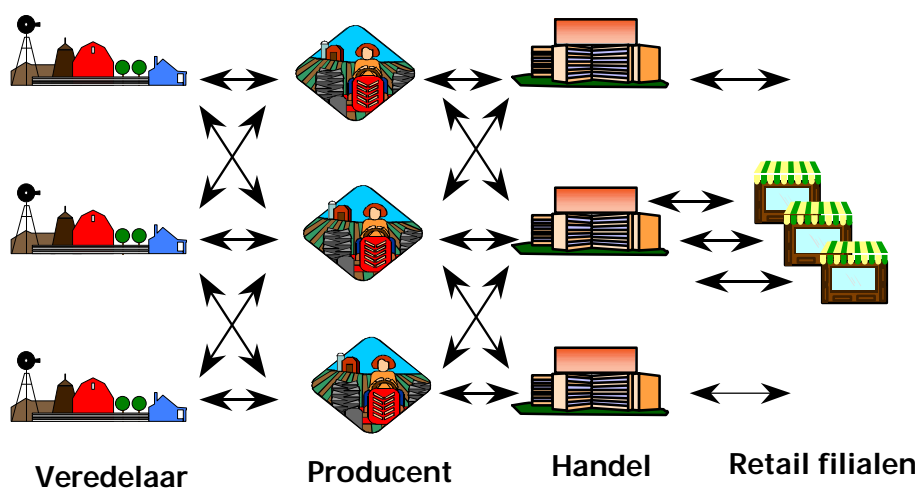
Zo moeten de schappen iedere dag weer gevuld zijn met eerste klas spullen, die aan allerlei specificaties voldoen. Maar soms is bijvoorbeeld de bloemkool niet aan te slepen en soms stroomt de aanvoer over. Hoe krijg je dan het overschot weg zonder in gedrang te komen met jouw exclusieve contracten? En hoe zorg je dat je voldoende kunt leveren als je niet genoeg kunt krijgen van een gegarandeerde kwaliteit? 'Nee-verkopen' is uit den boze, dus je moet je handel even uit een wat minder betrouwbare hoek halen. Vertel je jouw afnemer dat dan? Zo ja, als dat na drie weken weer gebeurd is, vertel je het dan nog steeds? Je wilt natuurlijk geen slechte naam krijgen. En zolang niemand het merkt, kan het nog wel even. Totdat het fout gaat, dan moeten er weer strengere controles en specificaties bedacht worden.

Zo lang de leverancier een ongelijkwaardige positie heeft ten opzichte van de afnemer, is het altijd kunnen leveren de belangrijkste drijfveer en niet het als partners een gezamenlijk doel nastreven. Er is dan alleen een zekere transparantie tussen twee ketendeelnemers, omdat die afgedwongen wordt door de machtigste van de twee. Aangezien deze transparantie meestal alleen gebruikt wordt om de marge op waardetoevoeging te minimaliseren, wordt dit als negatief ervaren door degene aan wie het is opgelegd. *Kortom, als transparantie vanuit de economische macht van de supermarkt opgelegd wordt en de producent of handelaar ziet er geen baat in voor zijn eigen bedrijf, kun je er op wachten tot het mis gaat.*

3.2. Waarom geen transparantie?

Vroeger ging alles via de klok en dat was een groot gemak. Je kon inkopen zodra je de order binnen had en er was altijd voldoende product, waardoor je als inkoper nergens zorgen over hoefde te maken. Het klantorderontkoppelpunt (KOOP) lag precies daar en door het net even sneller en met iets meer goede producten te doen dan je collega kon je jezelf onderscheiden. Want bij jou ging het net even minder vaak fout dan bij de anderen.

Dit type handel bestond bij de gratie dat het regelmatig fout gaat. Alleen dan kon je jezelf onderscheiden. De Nederlandse handel is zeer succesvol in razendsnel met dozen schuiven. Door de toename in economische macht van het grootwinkelbedrijf wordt dit niet meer geaccepteerd in het groente- en fruitvak. Bij de bloemen zien we dit nog wel, omdat daar de grootste outlet nog steeds de bloemist is en die is te versnipperd en is daardoor een te ongelijkwaardige partner voor de groothandel. Toch zien we ook daar dezelfde tendens als in groente en fruit van het afgelopen decennium. De figuur verbeeldt de complexiteit van de verknoping van verschillende schakels in ketens.



Steeds meer groothandelaren weten al voordat de veiling opengaat wat ze moeten bestellen en halen hun materiaal via Bureau Bemiddeling. Vaak liggen hier afspraken met telers onder. Hier zien we het klantorderontkoppelpunt (KOOP) opschuiven naar de teelt. Handelaren voor exclusieve bloemisten krijgen 's ochtends vroeg de fax met de bestelling. Dezelfde ochtend worden de bloemen gesneden en opgehaald om ze binnen 24 uur ergens in Europa in de winkel af te leveren. Hier gaat het om vertrouwen, de vrachtrijder levert om bijvoorbeeld drie uur 's ochtends af. Hij heeft een sleutel van de winkel en zet de bloemen in de winkel, zonder dat de winkelier hiervoor uit zijn bed hoeft te komen. Deze moet erop vertrouwen dat de producten van top-kwaliteit is, want hij heeft de naam van zijn zaak hoog te houden. Hier gaat

het niet meer om het net iets beter doen dan je concurrent. Hier gaat het om een service te verlenen, waar je klanten blindelings op kunnen vertrouwen. Dit betekent ook dat jij op jouw klanten vertrouwt en dat ze niet voor langere tijd bij je weglopen als ze een bosje gladiolen voor een paar centen goedkoper kunnen krijgen bij de burens.

Deze ketens bestaan zowel in groenten, als in fruit, als in bloemen en planten. Ze zijn tot nu toe in de minderheid, maar ze zijn sterk in opkomst. Ze vereisen een groot vertrouwen tussen de ketenpartners en ze zijn gericht op service verlening op de langere termijn in tegenstelling tot de snelle daghandel.

3.3. Snelle daghandel?

Zolang in de tuinbouw de vraag net even groter was dan het aanbod kon er goed winst gemaakt worden met daghandel. In groente en fruit is hierin al 15 jaar geleden verandering gekomen. Het resultaat is dat de marges zijn verkleind en iedereen bereid is om meer te doen voor minder geld. In eerste instantie werden de dalende marges opgevangen door schaalvergroting, maar het ging ook ten koste van de kwaliteit. Dan zien we dat bepaalde grootwinkelbedrijven het zat zijn om iedere keer afgekeurde of verkeerde producten terug te zenden. De verscentrales kampen met capaciteitsproblemen en het grootwinkelbedrijf wil zich toeleggen op de verkoop en niet op de inkoop.

De groothandel neemt nu de verantwoordelijkheid voor de levering en de kwaliteit van het product, mits hij kan waar maken dat het in ruim 98% van de leveringen alles in orde is! Daarom zie je veel grootwinkelbedrijven met *preferred suppliers* werken waarmee harde afspraken gemaakt worden. Het gaat allang niet meer alleen om het kunnen leveren van het product, het gaat om de service dat er nooit problemen zijn met het product. Onlangs is dit in de sierteelt ook weer duidelijk geworden toen een Nederlandse leverancier, Lemkes, het exclusieve leveringsrecht kreeg van een Duitse retailer voor een groot aantal filialen. Hierbij gaf de doorslag dat Lemkes een goede leverancier/klant-relatie had opgebouwd, mede dankzij het beschikken over de verkoopgegevens. Hiermee verschoof het klantorderontkoppelpunt (KOOP) van de inkoop van de klant naar de inkoop van Lemkes. Lemkes heeft daarmee een keten kunnen creëren waarmee de efficiency van levering en kwaliteit verre boven de concurrenten uitstak. De doorzichtigheid van de keten is hier duidelijk debet aan. Daarmee kon op allerlei onnodige logistieke handelingen bespaard worden, zodat een betere service kon tegen een concurrerende prijs kon worden geboden met behoud van een fatsoenlijke marge. Helaas stopte hier de transparantie. Hoewel Lemkes

vrijelijk kon beschikken over de point-of-sale informatie, was dit niet beschikbaar voor de toeleveranciers, de producenten. De producenten konden onvoldoende hun productie optimaliseren en laten aansluiten op de marktvraag. De producenten, verenigt in een telersvereniging, hebben niet meer meegedaan in het vervolg op het project.

Hier zien we hoe de telers economisch ongelijkwaardig zijn aan de groothandel. Zij zijn afhankelijk van de informatie die de groothandel bezit, maar waar tegelijkertijd de groothandel zijn winstmarge mee behaalt. Alleen als producenten voldoende groot zijn in hun productrange, zal de handelspartij bereid zijn om informatie te delen teneinde een beter product tegen een scherpe prijs te verkrijgen. Datzelfde geldt voor de handelspartij ten opzichte van het grootwinkelbedrijf: het zal spannend zijn om te bezien of Lemkes snel genoeg kan groeien om zijn positie als category manager bij de retailer waar te kunnen maken.

In het fruit zien we Fruitmasters dit soort relaties opzetten met grootwinkelbedrijven en in de groenten zijn de bekende voorbeelden van Bakker Barendrecht – Albert Heijn en The Greenery – Schuitema. Dit zijn slechts enkele voorbeelden en er zijn er veel meer in ontwikkeling. Vooral het laatste voorbeeld laat goed zien hoe moeilijk het is om te schakelen van snelle handel naar duurzame transparante ketens. Als er steeds gekozen moet worden tussen nu geld verdienen of bezig zijn voor de lange termijn, dan valt de keuze toch al snel voor de korte termijn. Toch zien veel ketendeelnemers een transparante keten als een mogelijkheid om het product met een hoge toegevoegde waarde op een exclusieve manier in de markt te zetten. Zou dat dan een voldoende impuls geven om transparantie te ontwikkelen en de adrenaline van de snelle daghandel vaarwel te zeggen?

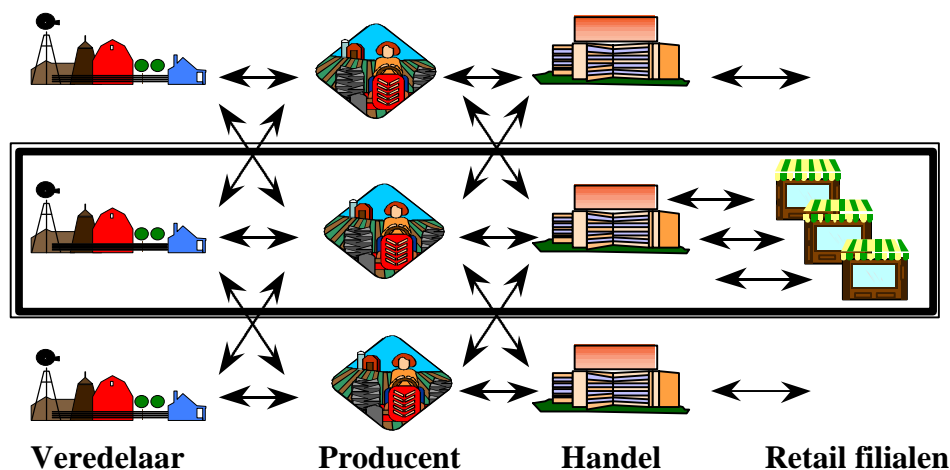
3.4. Certificeren of Branding?

Reeds in het begin van de 90'er jaren kwamen de bloemenveilingen met de vraag of inwendige kwaliteit van bloemen en planten te meten zou zijn. Er is toen onderzoek verricht naar een methode om op de veiling of bij de teler de kwaliteit van het product, zoals de consument het uiteindelijk zou ervaren, te kunnen voorspellen via een meting. De vraag hiernaar was ontstaan door het toenmalige negatieve imago van Nederlandse tuinbouwproducten in Duitsland. De producenten zelf wilden er voor zorgen dat in eerste instantie de Nederlandse potplant door de veiling geweigerd zou worden als die niet aan de kwaliteit, zoals de klant het uiteindelijk zou ervaren, voldeed. Hiermee hoopte men de kwaliteit van het product op te vijzelen en de telers

een stimulans te geven om te telen op kwaliteit. Na de oplevering van de methode bleek al gauw dat het idee, om rechtstreeks aan planten te gaan meten, op praktische problemen stuitte.

Dit concept van productcertificering om een kwaliteitssymbool in de markt te kunnen zetten was bij voorbaat gedoemd te mislukken. Het is duidelijk geworden, ook uit andere industrieën waar men al langer met dit bijltje hakt, dat men certificeert om aan minimale product eisen te voldoen. Daarbij is het ondoenlijk, tenzij de toegevoegde waarde zeer groot is, om ieder product op specificaties te testen. Het is economisch haalbaar om het proces van waardetoevoeging te certificeren en eventueel steekproefsgewijs producten uit dat proces te controleren. Deze controle wordt alleen gedaan als blijkt dat procescertificering onvoldoende geborgd kan worden.

Dit alles heeft echter niets met 'onderscheiden in de markt' te maken. Jouw product zich laten onderscheiden gebeurt met behulp van branding en dit zal voor de teelt en de handel alleen zichtbaar zijn voor de verschillende winkelbedrijven. De branding voor de consument gebeurt alleen als de laatste schakel in de keten, meestal het grootwinkelbedrijf, dit wil. Een goed voorbeeld van branding is 'Tasty Tom'; een tomaat waarvoor een aparte telersvereniging is opgericht waaraan de veredelaar exclusief levert. De zeven telers produceren onder strikt gecertificeerde omstandigheden hun product en leveren dit exclusief via bemiddeling aan een beperkte groep afnemers. Tasty Tom onderscheidt zich door de mooie verpakking, de betere smaak en de hogere prijs. De productiekosten liggen een stuk hoger om de verbeterde smaak te bereiken. Iedereen in deze keten weet wat zijn eigen toegevoegde waarde is en dat van de anderen. De retail was bereid zich enige jaren vast te leggen om het product geïntroduceerd te krijgen in de markt. De telers waren bereid het risico te nemen om exclusief te produceren volgens strikte richtlijnen samen met de veredelaar die het product exclusief wilde verkopen. Daardoor is deze transparante keten een succes geworden. De teelt is gegroeid van 3 ha in 1995 naar 28 ha in 2002! Hierbij is niet eerst gezocht naar allerlei technologische middelen om van tevoren te garanderen dat iedere tomaat aan hele specifieke eisen voldoet. Ook is hierbij er niet vanuit gegaan dat deze methoden ontwikkeld dienden te worden om eventuele fraude te voorkomen. De deelnemers zijn aan deze keten begonnen in het vertrouwen dat het gezamenlijk belang op de lange termijn vruchten zou afwerpen.



Dit is een riskante onderneming, omdat op de lange weg naar het succes iedere deelnemer in de keten de zaak kan opblazen door even uit de band te springen. In dit voorbeeld is een specifieke keten ontwikkeld dat via een gezamenlijke branding concept heeft geleid tot een gelijkwaardigheid van alle participanten. Door de exclusiviteit van het product werden alle deelnemers in hoge mate onmisbaar, waardoor transparantie kon gedijen. Iedereen wist dat de anderen nodig waren om het concept te doen slagen en zo kon deze keten vanaf de kassa tot de kas worden opgebouwd. Dit levert een duurzame relatie op, waarin niet de prijs van het product, maar de geleverde service centraal staat. Het enige dat nog mist om deze keten volledig transparant te maken, is de beschikking van de verkoopinformatie voor de productie. Dan zouden oogstvoorspellingsmodellen ingezet kunnen worden om de productie op de vraag en de logistiek af te kunnen stemmen.

3.5. Exclusiviteit

Exclusiviteit is een sterke stimulans voor de opbouw van een transparante tuinbouwketen. Door een sterke organisatie van de productie kan een dominante positie binnen het producten/diensten pakket worden verworven. Alleen dan zit de productie mee aan tafel als gelijkwaardige partner. Dat betekent dat transparante ketens alleen zullen ontstaan rondom zeer hoogwaardige producten of diensten. Producten die in zeer grote volumina niet onderscheidend afgezet worden, zogenaamde markt dragers, zullen per definitie een groot aantal leveranciers hebben. Deze producten onderscheiden zich alleen maar via de prijs.

Het betekent echter niet dat het bedrijfsleven alleen maar mee kan doen als de omvang groot genoeg is.

Het bedrijf JB Matricaria heeft slechts 2,5 ha productie onder glas waarmee zij ongeveer 20% van de totale Nederlandse productie voor haar rekening neemt. Door het produceren van een product met een constante en hoge kwaliteit, kan een exclusieve positie in de markt veroverd worden met een relatief kleine teelt. Dit levert het bedrijf een gelijkwaardige onderhandelingspositie op om afspraken te maken met grote afnemers. Een dergelijk bedrijf gaat op zoek naar de juiste partners om transparante ketens samen en in vertrouwen op te bouwen.

Producteren bedrijven echter maar een fractie van de totale markt, zoals dat vaak bij groenten en fruit het geval is, dan zal eerst een exclusieve positie opgebouwd moeten worden. Dit kan door middel van raskeuze of door innovatieve dienstverlening toe te voegen aan het product. Anders blijft de productie onderdeel van de bulk stromen (markt dragers) met lage toegevoegde waarde, waardoor de producent zelf geen zeggenschap heeft over de transparantie van de keten. Dan blijft men overgeleverd aan de krachten in de markt.

3.6. Technologie

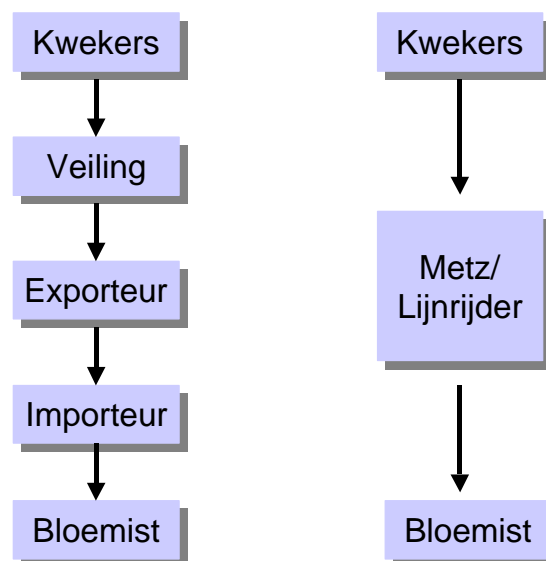
Zoals in paragraaf 3.2 betoogd werd, verwacht ik niet dat de technologische innovaties de drijfveer zullen zijn om tot transparante ketens te komen. Sterker nog de ontwikkeling van technologische hulpmiddelen kan de ontwikkeling van dit soort ketens eerder remmen dan stimuleren. Het blinde vertrouwen in de penetrometer in de hardfruit-sector levert een speculatie met hardheid op dat niets meer met kwaliteit van het product van doen heeft.

Op het proefstation in Naaldwijk is een instrumentele smaaktest voor tomaten ontwikkeld. Deze test is keurig geijkt tegen smaakpanels en levert een goed vergelijkbaar getal op voor smaak van tomaten die in verschillende seizoenen geteeld zijn, wat met panels zelf niet te bereiken valt. We kunnen nu dus echt de smaak van verschillende tomaten in verschillende jaargetijden meten en vergelijken. Het blijkt dat veredelaars hier grote interesse voor hebben, wat direct begrijpelijk is. Grootwinkelbedrijven en handelshuizen hebben hier duidelijk minder interesse in, omdat het iets duidelijk kan maken wat we nu helemaal (nog?) niet willen weten. Zolang de consument de tomaat koopt en niet klaagt over de smaak, willen we helemaal niet weten of de smaak mooi constant is.

Deze partners in een keten kiezen er dus voor om te bestaan bij de gratie van de consument in plaats van te werken aan het verhogen van de toegevoegde waarde middels smaak. Bij de vraag aan paprikatelers of een zelfde smaaktoets ook voor

paprika ontwikkeld moest worden, werd zeer afwijzend gereageerd met de opmerking, "Straks komen ze er achter dat er beroerd smakende paprika's zi kortzichtigheid duidt op een korte termijn denken, waarmee vandaag nog geld te verdienen valt, maar voor hoelang nog? Technische innovaties kunnen hier niet leidend zijn, maar kunnen wel een ontwikkeling versnellen of vertragen.

Zo was het bedrijf Metz BV een kleine speler op de bloemenmarkt en leverde bloemen aan detaillisten in en rondom Parijs. Door de komst van het internet voortvarend op te pakken is Metz BV nu één van de grootste in haar tak van sport en werkt aan een zo groot mogelijke transparantie binnen haar ketens. De stimulans om aan transparantie te werken is de verduurzaming van de relaties met zowel leveranciers (telers) als afnemers (detaillisten). Door transparant te werken wordt het de andere deelnemers in de keten duidelijk wat de waarde is die Metz BV aan het product toevoegt, wat leidt tot vertrouwen en respect. Onderstaande figuur geeft een verbeelding van de Metz-keten.



Grote bulkpartijen product zullen steeds meer uit andere landen komen waar met lage lonen een kwalitatief redelijk product wordt geproduceerd tegen een sterk concurrerende prijs. Door onze dominante positie in de handel tezamen met onze infrastructuur en onze geografische ligging ten opzichte van grote Europese markten, zal een groot deel van deze stromen voorlopig Nederland aan blijven doen. Het Nederlandse tuinbouwcluster heeft zich altijd onderscheiden door innovatie en sterke samenwerkingsverbanden, maar als de slag naar exclusiviteit niet gemaakt wordt dan wordt het Nederlands product door buitenlands product uit de markt gedrukt.

Zelfs bij de middel-grootbloemige roos, waarnaar een groot aantal groentetuinders is overgeschakeld, wordt binnenkort weggedrukt door overproductie in Afrika en Zuid-Amerika. In Afrika worden de kleinbloemige nu in grote getallen vervangen door middel-grootbloemigen, omdat de Duitse markt in toenemende mate hierom vraagt. In Zuid-Amerika worden de grootbloemigen ook vervangen door middel-grootbloemigen, omdat de Amerikaanse markt hierom vraagt. Dus mogen we verwachten dat de markt, waarop Nederland tot voor kort wereldheerser was, overspoeld zal worden. En alleen de teelt van grootbloemige rozen, die alleen in ons klimaat gedijen, of een enorme verhoging van de kerosineprijs kan hier nog soelaas bieden voor de Nederlandse teler.

Toch klaagt de handel, die bloemen aan Engelse supermarkten moet leveren (met vaasleven garantie), dat de producten van ver vaak kwalitatief slechter zijn. Er worden afspraken gemaakt met vertrouwde telers die de kwaliteitsgarantie waar kunnen maken. Gesprekken met een Nederlandse groothandel om te komen tot een verbetering van de kwaliteit tijdens langdurig transport levert een negatieve respons op. Het komt er op neer dat het op dit moment niet loont om daarin te investeren, omdat men nu nog verdient aan het feit dat het vaak mis gaat! KLM heeft apparatuur laten ontwikkelen die de kwaliteit van rozen kunnen testen voordat deze het vliegtuig ingaan. Het is bekend dat indien de temperatuur in de dozen boven een bepaalde waarde uitkomt, het problemen met de kwaliteit gaat opleveren en dus een verhoogde kans op claims geeft. Indien een partij op het vliegveld geweigerd wordt, dan moet het vliegtuig leeg gaan vliegen en dat doet men ook niet zo gauw. Dus wordt het risico weer genomen en is de kans groot dat de dozen warm aankomen op Schiphol, met alle gevolgen van dien.

Ook hier zien we weer dat technologie geen uitkomst biedt, hooguit wordt het probleem erdoor duidelijker. Dat is echter alleen het geval indien men het probleem ook daadwerkelijk wil zien. Zolang men niet weet of een oplossing mogelijk is, wil men ook maar niet dat het probleem bestaat en worden de claims gewoon betaald als een 'fact of life'.

4. Wat is er nodig voor transparante ketens?

Kenmerkend voor ondernemers, die succesvol transparante ketens opzetten, is hun behoefte om over enkele jaren nog steeds een goede marktpositie te bezitten. Het is duidelijk dat het aloude vakmanschap en het familiebedrijf, waarmee de tuinbouw groot geworden is, hoewel essentieel, toch niet meer alleen zaligmakend is om op de nieuwe marktontwikkelingen in te spelen.

4.1. Horizontale en verticale integratie

In eerste instantie is schaalvergroting een basis om in het huidige marktbestel voldoende efficiency te kunnen halen om de gevraagde service te kunnen leveren. Meestal gaat het er om iedere keer weer het gevraagde te kunnen leveren met een specifieke kwaliteit. Hiervoor zien we op grote schaal een horizontale integratie ontstaan.

Specifieke telersverenigingen ontstaan rondom een product. Handelshuizen fuseren met elkaar of gaan samenwerken om in eerste instantie geen 'nee' te hoeven verkopen en de 'economy of scales' beter te kunnen benutten. Veilingen fuseren op grote schaal om hun marktpositie te kunnen behouden. Daarnaast zijn er ook tekenen van verticale integratie waarbij bijvoorbeeld veilingen handelshuizen opkopen. Ook Lemkes BV, die eerder als voorbeeld genomen is, heeft zich in de afgelopen 10 jaar ontwikkeld van teler/handelhuis tot service-provider op ketenniveau door voornamelijk te investeren in kennisontwikkeling van logistiek, ICT en marktkunde.

4.2. Aantal deelnemende partijen

In de meeste geslaagde transparante ketens is het aantal deelnemende partijen gering. Dit is logisch als wij concluderen dat vertrouwen de basis is waarop deze ketens kunnen worden opgebouwd. Een groot aantal partijen maakt de kans groter dat één van de deelnemers een aantal handelingen kan verrichten dat het vertrouwen beschaamt en daarmee het samenwerkingsverband opblaast. Essentieel is dat de deelnemende partijen op de eigen kracht vertrouwen en goed weten welke toegevoegde waarde zij via hun service in de keten realiseren. De complementariteit van de geboden service en producten van de andere partijen is essentieel als deze zelf niet

voort gebracht kan worden. Bij een sterke versplintering in een bepaalde schakel, kan geen sterke transparante keten ontstaan. Zo zien we in de vollegrondsgroente een groot aantal producenten in binnen- en buitenland die onderling geen samenhang vertonen. Hierbij bepaalt de groothandel de prijs en mag de teler meedoen zolang hij zich aan de regels houdt. Het zal duidelijk zijn dat de teler in dit geval geen gelijkwaardige economische positie heeft en dus een minimale marge kan behalen. De keten is dan voor de producenten niet transparant.

4.3. Ketenverkorting

Het tegenovergestelde zien we bij een bedrijf als Bunnik Plants BV, dat uitsluitend met eigen cultivars werkt en deze exclusief verkoopt aan Engelse grootwinkelbedrijven. Door een voldoende grote productiecapaciteit te creëren, levert dit bedrijf rechtstreeks en kan het de marge vragen die bij een dergelijk product verwacht mag worden. Zo wordt een wel erg korte keten ontwikkeld van veredeling tot grootwinkelbedrijf in één bedrijf en kan de vereiste transparantie makkelijk opgebracht worden. De kracht van de keten wordt bepaald doordat de marge slechts tussen deze twee partijen verdeeld hoeft te worden en de één niet zonder de ander kan.

Zo wordt in de sierteelt sterk gestreefd naar het in eigendom verkrijgen van het kwekersmateriaal om exclusiviteit te kunnen garanderen aan de eindafnemer. Een aantal veredelaars zijn op dit moment bezig om vanuit die positie een markt op te bouwen. Hierbij moeten zij overeenkomsten aangaan met telers, waarbij de uiteindelijke verkoop van het product niet vrij maar exclusief plaats vindt. Wat doe je dan als teler met je product als de vraag onvoldoende is? Bij vollegrondsgroenten wordt het soms onder gefreesd, want je kunt het exclusieve product niet in de ramsj doen als jouw formele afnemer het als iets bijzonders verkoopt. Dan krijg je het 'Slegte'-boeken-effect, zodra het daar ligt krijgt het nooit meer de adviesprijs.

4.4. Strategie

In dit essay is een transparante tuinbouwketen als volgt gedefinieerd:

Een samenwerkingsverband tussen verschillende bedrijven, met als doel diensten én tuinbouwproducten te verkopen, waarbij alle informatie die nodig is om de doelen van iedere deelnemer te vervullen op een integere en adequate wijze voor die deelnemer ter beschikking staat.

Volgens deze definitie moeten de deelnemende partijen volledig op de hoogte kunnen zijn van alle financiële en logistieke handelingen in de keten. Het betekent ook dat indien een bepaalde handeling in de keten niet meer als optimaal beschouwd kan worden, deze handeling moet verdwijnen, ook als dat betekent dat een eventuele deelnemer volledig uit de keten verdwijnt. Zo hebben we de veilingklok in de groenten en fruit zien verdwijnen en alleen nog een functie hebben om restpartijen weg te werken. In de bloemen zien we dat steeds meer partijen via een bemiddelingsbureau werken en de veiling gebruiken voor hun financiële transacties. Ook daar zal de klok langzaam op de achtergrond treden en een plek worden voor de 'Slegte'-bloemen.

In een transparante keten wordt niet geconcurrereerd met andere ketens op basis van een betere prijs/product-verhouding, maar op basis van een betere prijs/prestatie-verhouding. Het product wordt bijna een excuus om de service te kunnen leveren, welke een hoogstandje is in efficiency, exclusiviteit en informatievoorziening. Dit vraagt van de ketenpartijen de wil om strategisch te handelen in plaats van gericht te zijn op directe winst. De teelt zal zich moeten verenigen in grote clusters die zich richten op de productie van voldoende grote volumes met hoge toegevoegde waarde inclusief teeltinformatie, keuring, sortering en verpakking voor de eindafnemer. Ook zijn oplossingen nodig voor de perioden waarin lokaal niet geproduceerd kan worden. Als de telersvereniging jaarrond-levering kan garanderen in voldoende hoeveelheid en met de exclusieve kwaliteitseigenschappen, dan kan deze als gelijkwaardige partner aan tafel zitten. En alleen dan kan een redelijke marge naar rato van waarde-toevoeging bedongen worden. De positie is des te sterker als de telersvereniging een overeenkomst met een veredelaar heeft en daarmee de exclusieve rechten voor teelt verworven heeft.

4.5. Een transparante spuitjes keten

De nieuwe 'kindvriendelijke', zoetsmakende spuitjes van Syngenta zullen een dergelijke overeenkomst nodig hebben. Om de spuitjes aan het juiste smaakcriterium te laten voldoen, zal er op gecertificeerde wijze geteeld moeten worden om het gehalte aan zwavel in de bodem niet boven bepaalde waarden te laten uitkomen. Om deze spuitjes voor de consument onderscheidend te maken zullen ze als speciaal en exclusief merk in de markt gezet moeten worden. Zo kunnen straks extra gezonde, lekkere zoete spruiten alleen bij geselecteerde winkels gekocht worden. Om deze keten een succes te laten zijn zal volledige transparantie een vereiste zijn. Hier spreken we dan ook van één van de eerste keren in de tuinbouw dat een nieuw product

ontwikkeld is op basis van uitgebreid marktonderzoek. De appels Tentation en Delblush zijn de enige andere voorbeelden.

De nieuwe spuitkool is nadrukkelijk ontwikkeld door consumentenpanels en smaakpanels uitgebreid onderzoek te laten doen. Ook tracking & tracing zal een integraal onderdeel van deze ketens moeten zijn. Hoewel transparantie veronderstelt dat alles bekend is, kan er nog veel mis gaan. Dit soort mislukkingen moeten direct teruggevoerd worden naar de werkelijke bron, waarna de partners in overleg manieren vinden om mislukkingen verder te voorkomen. Het efficiënt laten stromen van informatie door de keten heen, maakt een heldere omschrijving van de processen en handelingen nodig. Hierdoor wordt het eenvoudig om ieder soort certificeringssysteem in te voeren. De ervaring leert nu al dat succesvolle transparante ketens zich snel laten certificeren voor nieuwe systemen en dat tracking & tracing zich eenvoudig laat invoeren in het deel van de keten dat volledig transparant is.

We zien dat hier de grootwinkelbedrijven vaak het punt zijn waar de transparantie eindigt. De transparantie gaat vaak niet veel verder dan tot de distributiecentrale. Uit recent onderzoek van het Productschap Tuinbouw naar de traceerbaarheid van groenten, bleek dat deze vaak bleef steken in de supermarkt zelf (39%)³. Ook supermarkten zijn steeds meer bereid om hun deel transparant te maken gericht op verhoging van de efficiëntie.

³ 'Benchmark Tracking & Tracing AGF 2001', Geert Buijsman en Christine Rommens, DLV Adviesgroep, opvraagbaar bij het Productschap Tuinbouw.

5. De toekomst

We zien dus een tweedeling in de markt ontstaan, aan de ene kant schaalvergroting, exclusiviteit en duurzame relaties. Aan de andere kant een steeds snellere daghandel, waarbij de marges meer en meer zullen afnemen en daarmee ook de concurrentiepositie ten opzichte van andere aanbieders. Een deel van de productie voor deze daghandel zal nog wel een plekje in Nederland kunnen vinden (een recente vergelijking duidt aan dat de winst gemaakt op rozenproductie vergelijkbaar zijn tussen Nederland en Afrika). Een groot deel van de productie zal echter via koude sanering verdwijnen of zich verplaatsen naar gebieden met lagere grondprijzen en goedkopere arbeid.

Toch zal de fysieke handel nog voor een groot deel in Nederland plaats blijven vinden door de kracht en de sterke marktpositie van het Nederlandse tuinbouwcluster. De handel in bulkproducten vormt een wezenlijke basis waarop de productie en de handel in producten met hoge toegevoegde waarde kunnen gedijen. Transparante ketens zullen via horizontale en verticale integratie een schaalvergroting ondergaan, waardoor service verkocht kan worden tegen een prijs die niet gauw ingehaald kan worden door anderen. Dit zal echter alleen lukken met de bedrijven die zich wat betreft cultuur en ambitie aangetrokken voelen tot een dergelijke handelwijze. Zij zullen gelijkgestemde partners moeten vinden in de keten met dezelfde toekomstvisie en bereidheid om marges naar rato van waardetoevoeging te verdelen. Naar verwachting zal dit een scheiding tussen handelshuizen veroorzaken in handel gericht op bulkproductstromen en handel gericht op service-providing en toegevoegde waarde.

We zien dan ook dat sommige groepen van bedrijven dit goed gescheiden houden, zoals Intergreen binnen de Dutch Flower Group. Bij The Greenery levert het gebrek aan onderscheid op dit vlak juist nogal wat problemen op. Het adopteren van transparante ketens als overlevingsstrategie door ondernemers, geeft onherroepelijk problemen en zullen leiden tot onbetrouwbaar gedrag binnen de ketensamenwerking en op termijn tot beëindiging van het ketenverband.

Zo zal het Nederlandse tuinbouwbedrijfsleven in de komende jaren steeds meer gedomineerd worden door grootschalige innovatieve bedrijven gericht op maximalisatie van de waardetoevoeging. Deze zullen de waardetoevoeging als service aanbieden en in ketenverband steeds weer tot een geïntegreerd concurrerend servicepakket komen. Met als uiteindelijk doel het voortdurend overtreffen van de verwachtingen van de consument binnen een maatschappelijk verantwoorde en heldere context.

Voorbeelden van transparante ketens

Potplanten:

Bunnik Plants BV → Engelse retail

Snijbloem boeketten:

Oserian → Intergreen → Tesco's

Groenten:

Telers → Bakker Barendrecht → Albert Heijn

Voorbeelden van markt dragers

Chrysanten:

Vermeerdering → teelt → export/import → groothandel → tussenhandel → detaillist → consument

Tomaten:

Zaadproductie → teelt → export/import → groothandel → verwerkers → retail → consument

6. Conclusies

1. De handel in 'marktdragers' (bulkstromen) wordt gekenmerkt door snelle daghandel en leent zich daardoor niet voor enige vorm van transparantie. De fysieke stroom van deze bulkproducten vormt echter wel de basis en de randvoorwaarde waarop transparante, hoogwaardige ketens ontwikkeld kunnen worden.
2. Voor een transparante keten is het noodzakelijk dat alle deelnemers direct verantwoordelijk zijn voor het einddoel van de keten, namelijk het bevredigen van de behoefte van de consument. Het klantorderontkoppelpunt (KOOP) moet dus bij de vroegste schakel in de keten liggen.
3. Iedere deelnemer in de transparante keten is een gelijkwaardige speler. De gelijkwaardigheid wordt voornamelijk verkregen door de uniciteit en exclusiviteit van de waardetoevoeging. Met andere woorden alle deelnemers zien elkaar als essentieel en moeilijk vervangbaar.
4. Voor een succesvolle transparante keten moeten alle deelnemers absoluut bereid zijn om op basis van vertrouwen te investeren in een langdurige relatie.
5. Technologische innovatie kan niet de impuls vormen van waaruit transparantie ontwikkeld wordt, wel kan zij transparante ketenvorming ondersteunen door onderlinge waardetoevoeging inzichtelijk en vergelijkbaar te maken.
6. Horizontale integratie (telersverenigingen) gepaard aan exclusieve rechten vormen de basis waarop de productie gelijkwaardig kan worden aan handel en retail. Dit is een absolute voorwaarde voor transparante ketenvorming inclusief de teelt.
7. Verticale integratie vindt plaats zodra een van de ketendeelnemers een waardetoevoeging verricht, die door andere partners relatief gemakkelijk overgenomen kan worden.
8. Transparante ketens dragen bij aan duurzame productieprocessen en maatschappelijk verantwoord ondernemen.
9. Een volledig transparante keten is een keten waarin de totale marge op het eindproduct of de dienst verdeeld wordt over de deelnemers naar rato van relatieve waardetoevoeging.

7. Aanbevelingen

1. Bedrijven, die een exclusieve product/markt-combinatie bezitten, moeten ondersteund worden voor het ontwikkelen van innovatieve diensten, waarmee de exclusiviteit van de product/markt-combinatie verder uitgebreid kan worden. Deze bedrijven zouden een InnovatieCentrum moeten oprichten, waarin de deelnemers elkaar ondersteunen door innovaties te financieren en kennis onderling uit te wisselen. Na de clustering op productie- en handelsniveau in de Nederlandse glastuinbouw, is clustering van het kennis- en het innovatievermogen noodzakelijk. De clustering moet wel gescheiden gebeuren van de bedrijven, die zich bezig houden met productie en handel in markt dragers.
2. Het tuinbouwbedrijfsleven moet investeren in onderzoek naar de perceptie van waarden en normen bij consumenten, die door het bedrijfsleven uitgedragen worden. Het Nederlandse tuinbouwbedrijfsleven moet helder durven maken dat het hoge normen op gebied van kwaliteit, veiligheid, service en duurzaamheid hanteert, ook als dat ten koste gaat van een grote groep branchegeenoten. Het Nederlandse tuinbouwcluster moet duidelijk maken aan de wereld dat zij een ongeëvenaard niveau van kwaliteit en service verwezenlijkt.
3. De transformatie van product-oriëntatie naar service-oriëntatie moet binnen 3 jaar voltrokken binnen de Nederlandse tuinbouw zijn. Een planmatige aanpak, in de vorm van een businessplan, is hiervoor noodzakelijk.
4. Het vormen van transparante ketens vraagt om samenwerking en vertrouwen tussen de betrokken bedrijven. Samenwerking is dus een belangrijke competentie. Intensiever onderzoek naar de samenwerkingscompetentie, zowel het voorkomen van deze competentie als hoe deze ingebracht en verder ontwikkeld kan worden, is nodig.