

# Samenvatting

Het Nederlandse tuinbouwcluster is groot geworden in de 20<sup>ste</sup> 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.

## 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](http://www.akk.nl)).

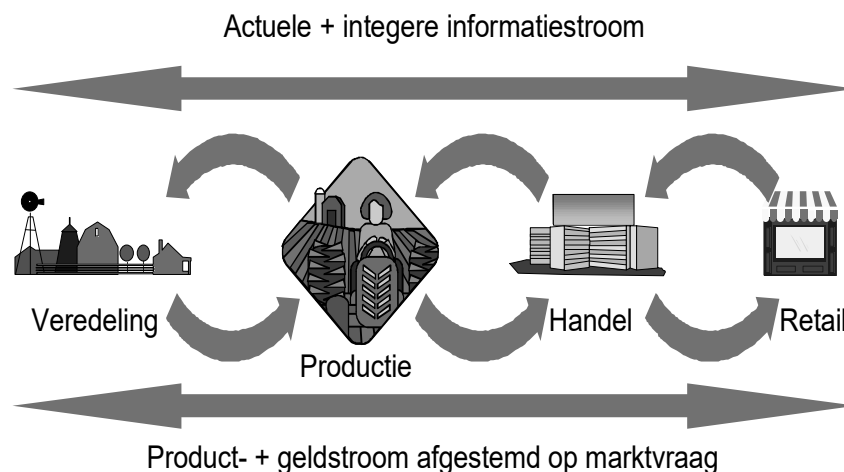
In dit essay wil ik de volgende definitie gebruiken:

*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.

## 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%)<sup>3</sup>. Ook supermarkten zijn steeds meer bereid om hun deel transparant te maken gericht op verhoging van de efficiëntie.

---

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



## 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.