

13. Marktgerichte ketensamenwerking in de agribusiness

J. van Roekel & C. Broekmans
Stichting Agro Keten Kennis

Inleiding

Agro-industriële ketens bestaan al zolang er door meerdere opeenvolgende ondernemingen waarde wordt toegevoegd aan land- en tuinbouwproducten. Agro-industriële ketens bestaan uit consumenten, retailers, verwerkende bedrijven, veilingen en groothandelaren, boeren en tuinders, toeleveranciers en dienstverleners.

Een aantal ontwikkelingen riep de noodzaak tot versterking van de concurrentiepositie van de Nederlandse land- en tuinbouw op. In onder meer het rapport van de commissie Van der Stee en het A.T. Kearney rapport werd een oproep gedaan om de positie van de Nederlandse agribusiness te versterken door meer consument- en marktgericht te gaan ondernemen, en om hierin te investeren.

Het besef dat een onderneming slechts een schakel is van een keten waarin waarde wordt toegevoegd, maakt duidelijk dat ondernemingen niet op eigen kracht de gewenste marktpositie kunnen bereiken. **Er moet op strategisch niveau samengewerkt worden met andere schakels in de keten** om te kunnen inspelen op de wensen van de consument.

De strategische succesfactoren voor ondernemers zijn:

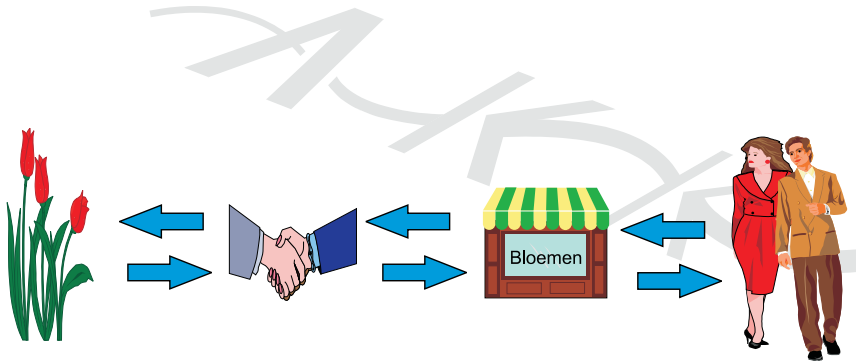
- Kennis: Dit betreft zowel technologische als organisatorische kennis, als kennis van markten;
- Het vermogen om samen te werken met andere organisaties in de keten tot voordeel van alle betrokken partners;
- Het vermogen zich continu aan te passen aan de veranderende omgeving en in te spelen op de snel veranderende consumentenwensen.

Stichting Agro Keten Kennis

Het doel van het Agro Keten Kennis project, kortweg AKK, is het versterken van de concurrentiepositie van de Nederlandse agribusiness.

In het Agro Keten Kennis project worden **vraaggerichte keteninitiatieven** in de Nederlandse agribusiness gestimuleerd. Dit gebeurt door het opzetten van zogenaamde

stichting Agro Keten Kennis



Figuur 13.1

co-innovatieprojecten, in de vorm van publiek private samenwerkingsverbanden (PPS-en). In deze PPS-en werken private ondernemingen in agro-industriële ketens samen met publiek gefinancierde kennisinstellingen aan het ontwikkelen en toepassen van ketenkennis. Deze ketenkennis helpt bij het oplossen van knelpunten in de agro-industriële sector. De ketenkennis wordt al doende ontwikkeld en vervolgens toegepast in de praktijk ('learning by doing'). Door samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen in co-innovatieprojecten wordt ook gewerkt aan een structurele versterking van de kennisinfrastructuur in de keten.

Momenteel kent het AKK project meer dan vijftig verschillende co-innovatieprojecten, verdeeld over de verschillende agro-sectoren. Alle co-innovatieprojecten zijn opgestart op initiatief van het bedrijfsleven. In totaal zijn er meer dan 300 bedrijven betrokken bij de verschillende projecten.

De siergewassensector is een van de sectoren waarbinnen co-innovatieprojecten zijn opgestart. Alvorens aandacht te besteden aan een tweetal van de AKK co-innovatieprojecten om de klantgerichtheid in de siergewassensector te verbeteren, staan we even stil bij de algemene ontwikkelingen in de sector.

De Nederlandse siergewassensector

Er zijn in Nederland circa 7000 siergewassentelers, die tezamen ongeveer 5500 hectare siergewassen onder glas telen. Daarnaast wordt 2400 hectare voor de vollegrondsteelt van siergewassen gebruikt. De productiewaarde van de Nederlandse siergewassensector bedraagt circa fl. 6800 miljoen.

Circa 90% van de binnenlandse siergewassenproductie wordt verkocht via de coöperatieve veilingen en haar bemiddelingsbureaus. De overige 10% wordt direct verkocht aan groothandelaren en detailhandelaren. Nederland heeft 7 coöperatieve bloemenveilingen. De twee grootste, Bloemenveiling Aalsmeer en Bloemenveiling Holland, hebben tezamen een marktaandeel van meer dan 80%.

Naast de binnenlandse productie, worden ook in het buitenland geproduceerde siergewassen op de Nederlandse veilingen aangeboden. De waarde van de import is fl. 1500 miljoen, waarvan 60% afkomstig is uit Israël en Kenia. De waarde van de totale siergewassenexport is fl. 7900 miljoen, waarvan fl. 1200 miljoen re-export.

Nederland heeft mondiaal een marktaandeel van 55%, terwijl het marktaandeel in de Europese Unie circa 75% bedraagt. De belangrijkste afzetgebieden binnen Europa zijn Duitsland, Frankrijk en UK; buiten Europa voornamelijk de USA, de voormalige Sovjet-Unie en Japan.

Uitdagingen voor de Nederlandse siergewassensector

Traditioneel gezien was de Nederlandse siergewassensector sterk aanbodgericht georiënteerd. De telers produceerden hun goederen in bulk, de handel was geconcentreerd rond de veilingklok en tot op zekere hoogte moesten de afnemers en consumenten maar accepteren wat voor de verkoop werd aangeboden.

Om tegemoet te komen aan veranderende consumentenvoorkeuren en globaliserende markten heeft de Nederlandse siergewassensector een aantal vernieuwende concepten ontwikkeld.

Nieuwe marketingconcepten zijn ontwikkeld om het hele jaar door een gevarieerd assortiment te kunnen leveren. Zo biedt een concept als **electronic commerce** mogelijkheden om internationaal veilingen te organiseren: via moderne informatietechnologie is het mogelijk om product- en informatiestromen te scheiden, waardoor internationale transacties tot de mogelijkheden gaan behoren. De Nederlandse veilingen spelen een centrale rol bij het totstandkomen van deze transacties. Het concept 'electronic commerce' is een integratie van EDI, papierloze ordering en facturering, en

electronic banking. De telersorganisaties zelf zorgen voor de implementatie van deze vernieuwingen in hun eigen proces.

Een ander concept dat deze markt- en relatiegeoriënteerde benadering versterkt betreft 'forward buying' op veilingen of via bemiddelingsbureaus. Forward buying vereist inzicht in het toekomstige aanbod, iets wat bereikt kan worden via de productieprognoses van de telers. Ook hier spelen de telersorganisaties een belangrijke rol.

Naast deze nieuwe marketingconcepten bieden de Nederlandse veilingen de mogelijkheid dat internationale aanbieders hun producten op de Nederlandse veilingen aanbieden. Dit zorgt voor een stabiele aanvoer van sierbloemen gedurende het hele jaar.

Om in te spelen op het groeiend milieubewustzijn en toenemende kwaliteitseisen van klanten worden zgn. 'tracking and tracing' systemen ontwikkeld. Voor de Nederlandse sierteelt is een speciaal kwaliteitscertificaat ontwikkeld. Gecertificeerde producenten mogen hun product als 'milieuvriendelijk' in de markt zetten. Tevens zijn de kwaliteitsstandaarden voor verkoop op de bloemerveilingen zijn verhoogd om de algehele kwaliteit van het aanbod op te krikken. Door kwaliteitsverbetering bij de telers te stimuleren, kan de kwaliteit van de totale keten worden verbeterd.

Voor het verhogen van de doorlooptijd in de keten zijn nieuwe logistieke concepten ontwikkeld en geïmplementeerd. Het betreft hier onder meer 'forward buying' en 'ultra fresh auctioning' (het veilen van verse bloemen die nog geoogst moeten worden). In het optimaliseren van de goederenstromen van producent tot consument spelen **IT-toepassingen en elektronische planningsystemen** een belangrijke rol. Met als belangrijkste resultaat kostenreductie in de keten en meer concurrerende prijzen in de consumentenmarkt.

Pilotprojecten geven verbeterpotentie aan

Pilotproject 'Vraaggestuurde Potplantenketen Programma'

Dit pilotproject gaat met name in op ontwikkelingen in de keten voor potplanten en concentreert zich op de keten van teler, bemiddelingsbureau, groothandel en grootschalige supermarktketens in verschillende Europese landen.

Gezien het marktaandeel van de supermarkten ligt het voor de hand de mogelijkheden aan te grijpen om de verkopen van bloemen en planten via dit kanaal te verhogen, met name als wordt gedacht aan huidige trends als 'one stop shopping' en 'consumer convenience'. Toch is het huidige aandeel van sierplanten in de omzet van supermarkten uiterst gering. Verkoopstimulering via dit kanaal is dan ook met name gericht op het

realiseren van een hogere aankoopfrequentie van sierplanten door consumenten. Binnen dit project is onderzocht waar de knelpunten liggen ten aanzien van het verhogen van de verkopen via het supermarktkanaal en is tevens gekeken hoe deze knelpunten kunnen worden opgelost.

————— *stichting Agro Keten Kennis* —————

Vraaggestuurde potplantenketen programma

Ketenknelpunten:

- Aanbodgerichtheid; weinig samenwerking
- Gebrek aan consumenteninformatie

Uitdagingen:

- Verbetering verkopen met 15-50% door vraaggerichte ketensamenwerking
- Vraaggerichte ketenlogistiek leidt tot 10% vermindering van productuitval

Figuur 13.2

Zo bleek bijvoorbeeld dat de vestigingen van een Franse supermarktketen slechts één maal per week siergewassen konden bestellen. Deze bestellingen werden dan op maandag bij de winkel afgeleverd. De verkopen van deze producten bleken zich echter met name te concentreren op donderdag, vrijdag en zaterdag. Een situatie die leidde tot sterke achteruitgang van de versheid van de bloemen en planten.

Tijdens de pilot werd een proef gedaan met wijziging van het tijdstip van het plaatsen van de orders, verlaging van minimum ordergroottes, veranderingen in het winkelassortiment en het verhogen van de leverfrequentie. Het resultaat was een verdubbeling van de verkopen van sierplanten in deze winkels. Hierbij bleven de bijkomende logistieke kosten beperkt, omdat de supermarkten sowieso dagelijks vanuit hun distributiepunten bevoorrad worden.

De conclusie is dus dat **aanpassing van logistieke processen** het ketenresultaat aanzienlijk kan verbeteren. Daarnaast bleek in de pilot dat het uitvalpercentage (veroorzaakt door kwaliteitsverlies) kan worden teruggebracht van 50% naar 10%.

Om dergelijke resultaten te bereiken is een **gezamenlijke inspanning nodig van alle spelers in de keten**, van supermarkt tot teler. Van cruciaal belang is hierbij informatie-uitwisseling betreffende klantenwensen, verkopen, kwaliteit en levering. De bemiddelingsbureaus spelen een belangrijke rol in het tot stand brengen van vraaggeoriënteerde samenwerking, omdat zij specifiek actief zijn op de interface van vraag en aanbod van sierplanten.

Om flexibel te kunnen inspelen op de vraag van de klanten, is eveneens flexibele levering stroomopwaarts in de keten vereist: bij de telers. Dat betekent bijvoorbeeld dat telers met hogere frequentie moeten oogsten, verpakken en afleveren, dat in kleinere batches moet worden gewerkt of zelfs dat voor verschillende klanten de producten op verschillende wijze verpakt worden. Deze ontwikkelingen bij de telers leiden ertoe dat zij niet langer degenen zijn die de levertijden bepalen. Door ketensamenwerking tussen telers, bemiddelingsbureaus en retailers kunnen allerhande eisen aangaande verpakking, labeling, specifieke potten, etc. al in een vroegtijdig stadium van de productie worden meegenomen, zodat omverpakken overbodig wordt.

Pilotproject 'Plantania' lost knelpunten op

Zoals eerder gesteld zijn de ketens in de siergewassensector van oudsher transactie- en aanbodgeoriënteerd. Een belangrijk probleem in de ketens van sierbloemen en -planten is dat kwaliteit van het product sterk achteruitgaat in het proces van de teler tot de consument. Zo moet bijvoorbeeld tien tot twintig procent van de gekweekte potplanten worden vernietigd omdat ze er niet meer vers uitzien en dus niet meer verkocht kunnen worden. Behalve een financiële verliespost is dit ook slecht voor het imago van telers en bloemisten. De belangrijkste redenen voor deze verliezen liggen in de logistieke organisatie van de keten, onvoldoende communicatie binnen de keten en suboptimale winkelassortimenten. Aangezien geen systematische informatie wordt bijgehouden aangaande kwaliteitsverliezen, 'out-of-stock' ratio's, of de behoeften van klanten betreffende het assortiment, is er in de keten geen informatie beschikbaar die telers, handelaren en supermarkten zouden kunnen uitwisselen.

stichting Agro Keten Kennis

Pilot project 'Plantania' lost ketenknelpunten op

Ketenknelpunten:

- Aanbodgerichte en transactiegerichte keten
- Hoge productuitval in de potplantenketen
- Gebrek aan informatie-uitwisseling door de keten

Uitdagingen:

- Toename verkopen 25%
- Verlaging productuitval 25%
- Ketenkwaliteitssysteem



Figuur 13.3

De belangrijkste doelstellingen van het 'Plantania' project zijn dan ook:

- Het professionaliseren van de informatie-uitwisseling binnen de sierplantenketen;
- Het opzetten van een kwaliteitsgarantiesysteem.

In dit project werkt een telersvereniging waarin 50 telers verenigd zijn, samen met een handelsbedrijf en met een Duitse bouwmarktketen die ook tuinproducten en kamerplanten verkoopt. De telersvereniging levert, via de handelskanalen van de commerciële bemiddelaar, meer dan 400 plantensoorten direct aan de tuincentra van de Duitse bouwmarkt.

Binnen het project wordt een **informatiesysteem** ontwikkeld, dat informatie afkomstig uit de verschillende schakels in de keten registreert en geschikt maakt voor uitwisseling tussen deze schakels. Informatie- en communicatietechnologie speelt hier een belangrijke rol als 'enabler' van informatieregistratie en -uitwisseling. De tuincentra verzamelen informatie over het koopgedrag van klanten, klantenvoorkeuren betreffende assortiment, vereiste zorg voor en verwachte levensduur van planten. Deze consumenteninformatie stelt de telers in staat hun bedrijfsactiviteiten zo goed mogelijk

op de wensen van de klant af te stemmen.

Naast het doorgeven van consumenteninformatie aan de telers, verzorgt het keteninformatiesysteem ook de uitwisseling van informatie voor ketenbesturing. Logistieke informatie (leveringen en voorraden), transactie-informatie (bestellingen en facturen) en productinformatie (prijs en kwaliteit) maken eveneens deel uit van het systeem.

De 'datawarehouse' functie van het systeem heeft tot doel de markt- en verkoopinformatie zodanig te verwerken, dat er een betere afstemming ontstaat tussen vraag en aanbod, dat logistiek en bevoorrading beter verlopen en dat daarmee ook een betere benutting per vierkante meter winkelruimte wordt bereikt.

Daarnaast wordt in het kader van dit project een kwaliteitsgarantiesysteem opgezet. Een dergelijk systeem bestaat bij de gratie van het maken van wederzijdse afspraken, het nakomen ervan, en het ook kunnen aantonen dat de afspraak is nagekomen. Het kwaliteitsgarantiesysteem richt zich met name op:

- Het realiseren en handhaven van een consistent hoog kwaliteitsniveau, vanaf het product van de teler, door de gehele keten heen, tot en met de consument;
- Een garantiesysteem gericht op de consument, betreffende de verwachte levensduur en bloeiperiode van de planten.

Het keteninformatiesysteem leidt, tezamen met het kwaliteitsgarantiesysteem tot een betere service aan de klant.

In dit project speelt **de telersvereniging als samenwerkingsverband van telers** een centrale rol als vertaler van consumenteninformatie naar mogelijke nieuwe producten en nieuwe assortimentssamenstelling voor de telers. Enerzijds is de telersorganisatie een belangenorganisatie voor de telers, anderzijds kunnen ook de klanten in de keten hun ideeën en problemen hier kwijt.

Door het systematisch verzamelen en verwerken van marktinformatie kunnen de telers hun bedrijfsprocessen zo goed mogelijk op die markt afstemmen. Een dergelijke wijze van samenwerken tussen telers maakt het dus mogelijk flexibel in te spelen op wat de markt vraagt: het aanleveren van het juiste assortiment, in de juiste hoeveelheden, precies op het juiste tijdstip.

Een dergelijke telersvereniging kan alleen als betrouwbare partner in de keten fungeren indien alle deelnemende telers op betrouwbare en systematische wijze samenwerken. Wanneer een teler bijvoorbeeld een termijncorder accepteert voor 35.000 planten die over vijf weken moeten worden afgeleverd, dan moet de teler ook zorgen aan deze order te kunnen voldoen. Dat vraagt om een gestructureerde en systematische aanpak van de bedrijfsprocessen bij de teler. Het kwaliteitsgarantiesysteem kan hierbij behulpzaam zijn.

Een nieuwe rol voor telersorganisaties

Van oudsher wordt in Nederland een groot deel van de sierteeltproducten op de veilingen verhandeld. Deze veilingen zijn georganiseerd als coöperaties, en zijn dus eigendom van de leden: de telers. Vanwege de veranderende marktkrachten (zie: 'Uitdagingen voor de Nederlandse siergewassensector') worden deze veilingen door hun leden gedwongen nieuwe organisatieconcepten en -systemen te ontwikkelen om een belangrijke rol in de keten te kunnen spelen.

Tegelijkertijd beginnen telers steeds nauwer samen te werken in nieuwe, **vraaggeoriënteerde telersverenigingen**. Deze verenigingen werken in een aantal gevallen 'om de veilingen heen' en proberen directe relaties op te bouwen met de winkeliers en exporteurs.

In deze paragraaf zullen deze nieuwe ontwikkelingen worden besproken, waarbij als laatste tevens de nieuwe rol van de teler wordt belicht.

Telersverenigingen

Structurele veranderingen in de vraag leiden tot nieuwe vormen van samenwerking in de siergewassensector, waarbij steeds meer sprake is van **samenwerking tussen opeenvolgende schakels in de keten**. Het is de prestatie van de keten als geheel die telt, niet die van de individuele schakels!

De ontwikkeling naar marktgeoriënteerde verticale coördinatie in ketens doet ook de vraag ontstaan naar horizontale samenwerking tussen telers in een telersvereniging. Hierbij focust een telersvereniging zich op een aantal specifieke product/markt combinaties.

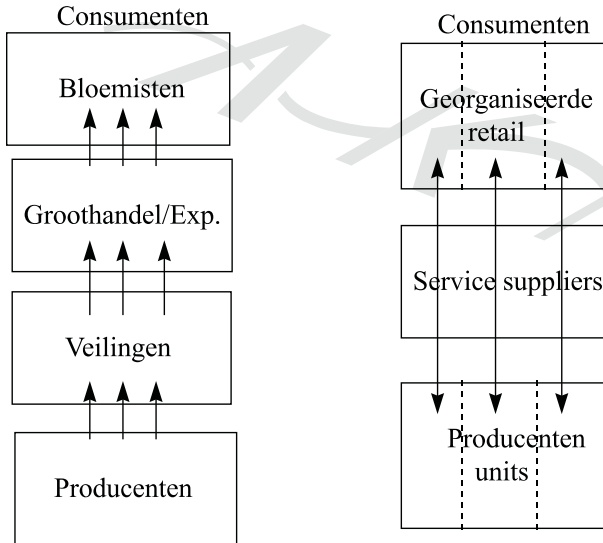
De specifieke rol van deze telersverenigingen is het creëren van toegevoegde waarde voor zowel de leden (de telers) als voor de klanten door het zorgen voor een marktgeoriënteerd aanbod van siergewassen. De telersverenigingen kunnen hierbij verschillende functies vervullen voor hun leden:

- Marketing functies, zoals assortimentsontwikkeling, merkenbeleid, aanbieden van raamcontracten, reclame en promotie;
- Faciliterende functies, zoals informatie-uitwisseling in de keten, certificering van telers, logistiek en planning.

Door het verrichten van dergelijke activiteiten kunnen de telersverenigingen belangrijke spelers worden in de keten, waardoor de telers minder afhankelijk worden van transactiegeoriënteerde handelaren en waardoor meer duurzame relaties kunnen worden ontwikkeld.

stichting Agro Keten Kennis

Traditioneel versus nieuw: naar ketendifferentiatie



Bron: Bloemenveiling Holland

Figuur 13.4

Nieuwe generatie veilingen

Vanwege dezelfde structurele veranderingskrachten ontwikkelen de veilingen zich van aanbodgeoriënteerde 'market places' naar moderne **vraaggeoriënteerde organisaties**. Er ontstaat dus een nieuwe generatie coöperaties ofwel een nieuwe generatie veilingen. Deze veilingen hebben bemiddelingsbureaus opgezet voor hun leden (de telers), als antwoord op de vraag van telers naar meer lange-termijn relaties met hun klanten. Deze bemiddelingsbureaus spelen een belangrijke rol in het realiseren van lange-termijn contracten tussen telers en hun klanten, alsmede in het realiseren van 'forward buying'. De nieuwe generatie veilingen gebruiken dus twee verschillende businessconcepten, om enerzijds te kunnen voldoen aan de behoeften van telers en telersverenigingen en om anderzijds tegemoet te komen aan de klanten: groothandels, cash-and-carry zaken en retailers.

Het eerste businessconcept betreft een marketing- en verkooporganisatie voor de veilingleden. Het bemiddelingsbureau maakt deel uit van dit concept. Deze marketing- en verkooporganisatie verleent op afroep ondersteuning op maat aan haar leden.

Het tweede concept betreft een internationale markt voor vraag en aanbod van een compleet assortiment kwaliteitsproducten. Deze internationale markt vervult de volgende functies:

- Een gedifferentieerde veilingfunctie: dit betekent gedifferentieerde en op maat aangeboden functies van de traditionele 'veilingklok', in antwoord op differentiatie van de keten;
- Het ter beschikking stellen van een elektronische database van vraag en aanbod, die recente informatie bevat over ontwikkelingen in de markt.

Dit tweede businessconcept is toegankelijk voor zowel leden als niet-leden. Veel leden maken gebruik van beide door de veiling aangeboden businessconcepten.

De nieuwe rol van de telers

In de bovenstaande paragrafen zijn enige initiatieven in de siergewassensector geschetst, die illustreren hoe kansen en mogelijkheden beter kunnen worden benut. Er is geargumenteed dat alle opeenvolgende schakels in de keten, inclusief de telers, moeten samenwerken om aan de individualiserende klantenvraag te kunnen voldoen. Moderne land- en tuinbouw vraagt een open, relatiegeoriënteerde en marktgeoriënteerde benadering. De vraag is wat termen als openheid en markt oriëntatie betekenen voor de individuele teler.

Moderne telers richten zich niet exclusief op productie and productie-maximalisatie. Een marktgeoriënteerde teler richt zich met name op product/markt combinaties (voortkomend uit de voorkeuren van de consument) en heeft als doel het maximaliseren van de toegevoegde waarde van zijn producten. Dit houdt in dat strategische planning voor de teler minstens zo belangrijk wordt als operationele planning. Om op vraaggeoriënteerde basis te kunnen voldoen aan uiteenlopende wensen van de consument, wordt adequate informatie-uitwisseling in de keten van steeds groter belang.

Wel moeten we ons realiseren dat een dergelijke ketenontwikkeling geen gemakkelijk proces is! Veel nieuwe kennis en expertise zijn nodig om op basis van de geschetste ontwikkelingen de juiste investeringen te doen. Pilotprojecten, het leren van andere ketens en het opbouwen van lange-termijn relaties kunnen helpen deze verbeteringen te realiseren!

