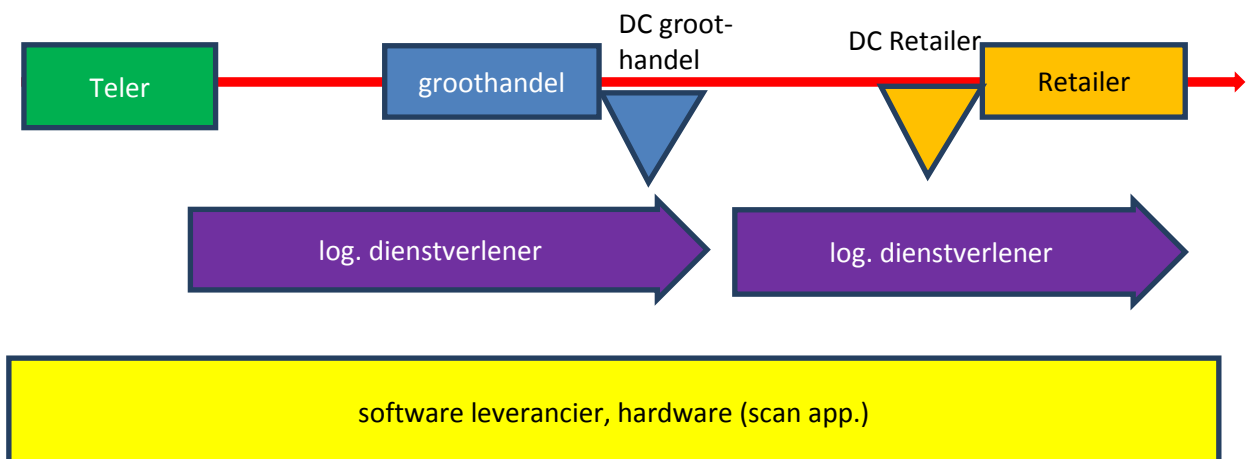


SAMENWERKEN IN GROENTE EN FRUIT: WAAROM ZOU JE?

H. M. van Raalte, Hogeschool Rotterdam (Logistiek en Economie)

Is groente beter als je weet dat de supermarkt het bij de boer in de buurt heeft ingekocht? Wat levert het de boer op? En als de supermarkt rechtstreeks alleen bij de boer gaat inkopen, kan je dan nog wel het hele jaar door spruitjes eten?

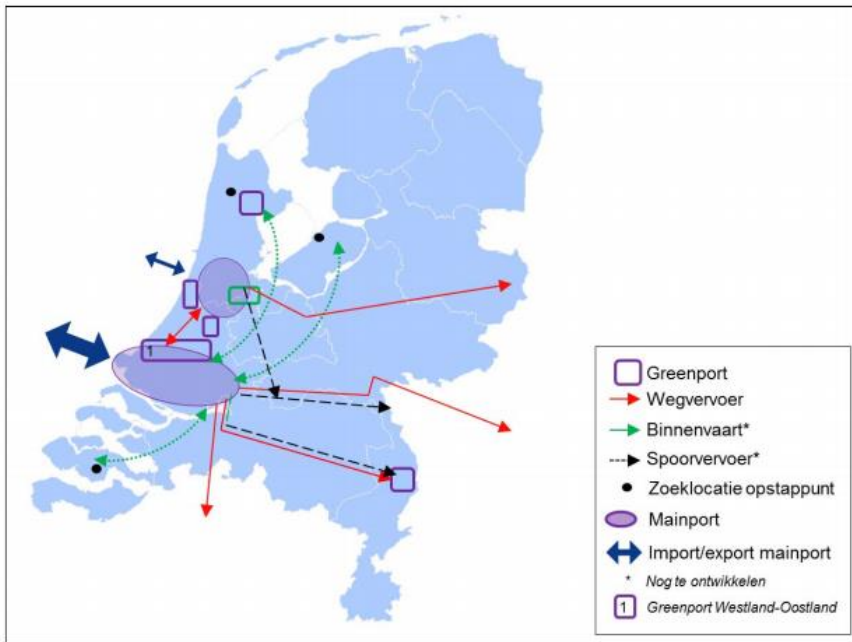
De centrale vraag in dit artikel is: **Samenwerken in groente en fruit tussen toeleverancier, groothandel en supermarkt is intensief. Waar doen onze – Hogeschool Rotterdam (HR) Logistiek en Economie (LE)- studenten opdrachten? Is bedrijf overschrijdend onderzoek en kennis uitwisseling in de AGF (aardappelen groente fruit) sector gewenst en zo ja hoe is het te stimuleren?**



In bovenstaand plaatje is de AGF keten weergegeven. In dit artikel wordt ingegaan op de keten en de mogelijkheden tot samenwerking. In het eerste deel van het artikel is beschreven wat het belang van AGF is voor de Rotterdamse regio, vervolgens zijn de trends in de AGF sector en de omvang van de sector beschreven. Uit de trends volgt, dat er continue aan verbetering gewerkt dient te worden, met name op het gebied van samenwerking tussen de schakels van de keten. Tenslotte wordt aangegeven wat de rol van studenten kan zijn bij het ontwikkelen van kennisuitwisseling en het profijt die de bedrijven hiervan kunnen hebben. De hamvraag is immers: hoe is te stimuleren tot bedrijfsoverschrijdende kennis uitwisseling en onderzoek ten einde de sector concurrerend te laten blijven in de wereldmarkt.

Belang van AGF voor de Rotterdamse Regio

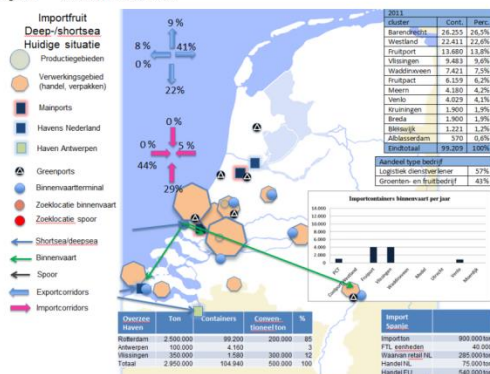
Greenports mainports versnet¹. Versnet omvat de goederen stromen van het totaal van groente, fruit, planten en bloemen van Mainports (paarse cirkel) naar het achterland. Overigens wordt in toenemende mate – ingegeven door de Rusland boycot- een aantal artikelen geëxporteerd naar Azië en andere continenten.



Hierboven is aangegeven hoe het versnet netwerk er uitziet. De Mainport in Noord Holland betreft met name bloemen en planten, de mainport in Zuidholland (Rotterdamse regio) betreft met name groente en fruit. De afgelopen jaren (2000-2011) is de import export van AGF fors toegenomen, daarmee is het belang van de draaischijffunctie van de Mainports navenant groter geworden.

In de figuur hieronder is de draaischijf functie in beeld², waarbij de Rotterdamse regio meteen opvalt.

Figuur 1 Voorbeeld van een keten



¹ 'Toegevoegde waarde Network Greenports en Mainports', rapport in opdracht van Ministerie van I&M en EZ, nov. 2013

² bron: 'Toegevoegde waarde netwerk greenports en mainports', opdrachtgever Min. van Infrastructuur en Milieu, november 2013

Niet alleen voor de verwerking van groente en fruit in de Greenport is de Rotterdamse regio van belang, maar ook door de aan en afvoer van de goederen (via verschillende modaliteiten).

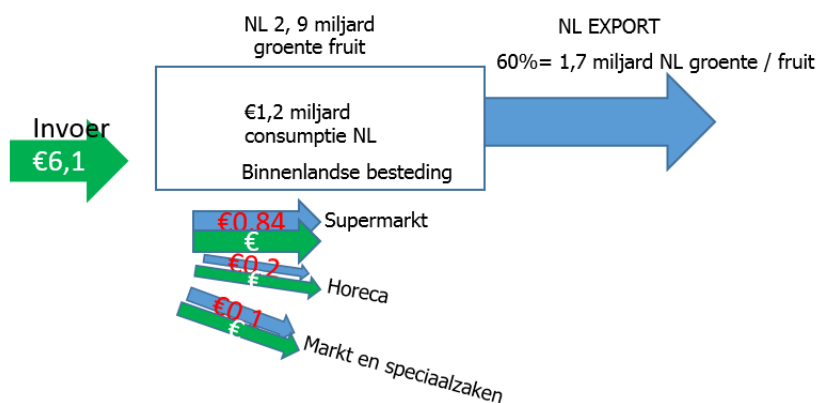
De trends in de Groente en Fruitteelt worden aangegeven (van efficiëntie naar voedselveiligheid en kwaliteit). Wat is het belang van Groente en Fruit voor Nederland en de Rotterdamse regio en is (nog) intensievere bedrijfsoverschrijdende samenwerking gewenst.

Trends en ontwikkelingen in Nederland

In 2014 was de omzet aan verse groente en fruit van Nederlandse telers €2,9 miljard³. Dit bedrag werd opgehaald van 104.000 ha landbouwgrond. Het Westland is met bijna 2500 hectare het grootste aaneengesloten glastuinbouwgebied ter wereld. In de glastuinbouw worden veelal paprika's en tomaten verbouwd. Het Westland is als gebied een belangrijk leverancier van vers groeten en fruit.

Nederland is draaischijf van groente en fruit. Ruim 70% van het ingevoerde fruit en meer dan 80% van ingevoerde groenten wordt opnieuw uitgevoerd. De producten worden veelal omgepakt, alvorens geëxporteerd te worden. De voornaamste AGF klanten bevinden zich – naast de Nederlandse klanten – in Engeland en Duitsland.

Zo'n 40-60 % van de Nederlandse landbouwproducten wordt geëxporteerd⁴. Van alle groenten en fruit, die in Nederland geproduceerd of geïmporteerd wordt gaat 70 % naar de supermarkt, 20 % naar de horeca en catering en 10 % naar de markt en speciaalzaken.



Bron: Buck Consultants/

In 2011 is er een import van ruim 6 miljard en export van ruim 10 miljard aan AGF. De import wordt deels geconsumeerd in Nederland, deels weer opnieuw uitgevoerd (na ompakken/ verwerking).

Welke trends en ontwikkelingen zijn er bij schakels in de keten

Bij de **telers** zie je dat de Gemeenschappelijke markt ordening (GMO) van belang is. De EG keert subsidies uit aan producentenorganisaties: wat is het effect van de subsidies in de keten?

³ Groenten en Fruit, het groentefruit huis, 26 maart 2015, adviesbureau Berenschot en Schuttelaar & Partners

⁴ EFMI rapport blz 17

Producenten verenigen zich, maar vraag is of het alleen vanwege de subsidie is. De cijfers van 2013 vs 2014 lijken op het laatste te duiden.

Online aankopen versproducten stijgt naar 20% in 2030⁵: nieuwe spelers (zie voetnoot 7, v.d. Valk), andere vormen van samenwerking

Concurrentiestrijd in de **retail** zet brutomarges onder druk; de totaal groei aan omzet is bijna stabiel gebleven. Dit duidt erop, dat de traditionele supermarkten het moeilijk hebben.⁶

	2010	2012	2014
AH	33,6	33,7	34,1
Jumbo	5,5	9,6	14
Lidl	5,6	7,5	9,7
Plus	6	5,8	5,9

Bron Nielsen 2015, www.distrifood.nl

Multichanneling: zoek naar andere afzet kanalen, bv. Scholen/ universiteiten, bedrijfskantines rechtstreeks ipv via supermarkt⁷, maar ook de versmarkt (verdringt de supermarkt)⁸

Belang van leveringsbetrouwbaarheid en voedselveiligheid nemen blijvend toe;

Voedselveiligheid en de vraag naar traceability van de producten;

Het grootwinkelbedrijf bleef ook in 2013 veruit het belangrijkste afzetkanaal. Er resteren in Europa maximaal tien zeer grote spelers (retail ketens) met elk een omzet van 30 tot 70 miljard euro, met herkenbare formules van kwaliteit-super tot discounter en hypermarkt.

Partijen organiseren zelf samenwerkingsbijeenkomsten, om innovatie en samenwerking te stimuleren⁹.

De afgelopen tien jaar (2003-2012) is de prijsindex van eten en drinken sneller gestegen dan de algehele inflatie¹⁰. Als prijs een indicator is van vraag en aanbod, betekent dit, dat er schaarste is, waardoor de prijs stijgt. Hoewel de macht in de keten nog steeds aan de afnemers / supermarkten is, hebben de toeleveranciers – wat betreft keuze van het afzet kanaal – exporteren of in Nederland afzetten - steeds meer keuze. Wel ondervinden de Nederlandse telers en verwerkingsbedrijven de afgelopen jaren meer concurrentie van buitenlandse leveranciers (Oost Europese landen voor verwerking en Zuid Europese landen leveren hogere kwaliteit groente). Daarnaast ondervinden de

⁵ <http://rinnovatief.nl/wp-content/uploads/2014/05/Presentatie-Sebastiaan-Schreijen.pdf>

⁶ <http://www.distrifood.nl/Formules/Algemeen/2015/1/Marktaandeel-Jumbo-naar-14-procent-1686035W/#comments>

⁷ <http://www.agfdetailhandel.nl/l/library/download/815>

⁸ Volkskrant 19 jan 2015 : V. d. Valk opent versmarkt in Voorschoten

⁹ <http://www.agftrendcafe.nl/>

¹⁰ EFMI rapport 'Van alle markten thuis, een studie naar samenwerken en verwaarding in versketens', juli 2013, figuur 2.6.

Nederlandse producenten toenemende concurrentie in het buitenland – met name in de belangrijkste afzet markten Duitsland en het Verenigd Koninkrijk- ten gevolge van de 'local for local' leveringen¹¹.

De concurrentie tussen de supermarkten neemt toe. Qua prijs van producten beconcurreren Lidl, Aldi de Jumbo en AH elkaar. Qua biologische 'local for local' producten en e-commerce ondervinden supermarkten als Jumbo en AH concurrentie van Ecoplaza en Marqt maar ook van Hello Fresh, Picnic, de Streekbox, de Maaltijdbox, Willem en Drees¹². Deze tendens is mede ingegeven door de vraag van de –steeds voedselbewustere- consument naar waar het voedsel vandaan komt. Het aandeel van de boxen/ biologische supermarkten is nog niet groot (ca 1 % van de groente en fruit), maar het is wel een signaal, dat de consumenten beleving verandert richting bewust eten.

Desalniettemin is het marktaandeel van supermarkten binnen de totale uitgaven aan eten en drinken ('maagaandeel') in 2013 weer toegenomen. Ruim de helft van de uitgaven aan levensmiddelen wordt gedaan in de supermarkt. Er zijn vijf grote inkoop organisaties voor voeding en 25 supermarkt ketens. Van deze 25 ketens hebben drie supermarkten 85% marktaandeel¹³.



Het effect van subsidies op samenwerking.

De ongelijke verdeling van de baten en lasten in de voedselketen is al jaren een punt van zorg. Sinds 2000 is ongeveer een derde van de Nederlandse boerenbedrijven verdwenen¹⁴. De schaalvergroting zet door, om nog enigszins rendabel te kunnen zijn. Met het afnemen van telerssubsidies, neemt ook het aantal verenigingen af. In 2013 waren zestien erkende producenten organisaties en één unie (= samenwerkingsverband) goed voor 85 procent van de Nederlandse groente- en fruitproductie; in 2014 waren het nog dertien producenten organisaties en één unie goed voor 60 procent van de productie¹⁵.

¹¹ Greenery interview met Supply chain manager d.d. oktober 2015

¹² Zie <http://www.foodboxwijzer.nl/aanbieders.html>

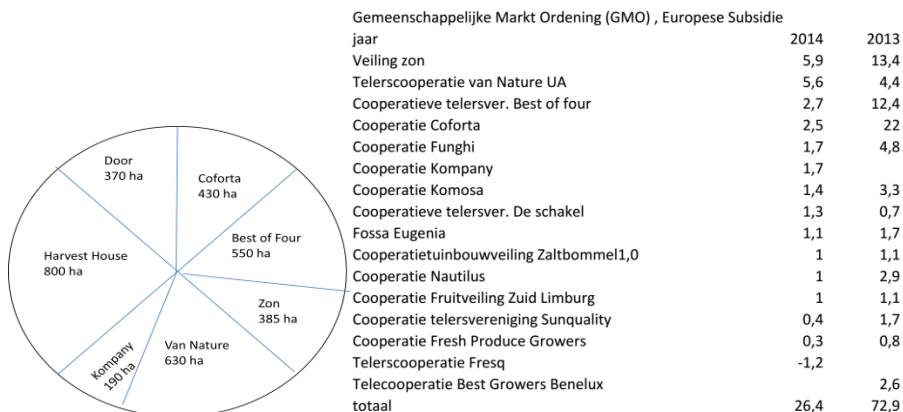
¹³ Circle Scan, Agri & food sector, Rabobank, 3 juli, 2014

¹⁴ Groene Amsterdammer, 26-2-2015, Boerenzweet, door H. Wetzels

¹⁵ Zie www.agf.nl GMO 2013, 2014

Is het een samenloop van omstandigheden dat de organisatiegraad af neemt naarmate de subsidie afneemt? De redenen waarom telers samenwerken zijn verschillend. Het varieert van transparante prijsvorming tot gesloten ketens (directe beleving van teler naar klant).

In onderstaande tabel is de subsidie per telerscooperatie aangegeven.



NB Coforta is The Greenery; zes van de zestien verenigingen komen uit de Rotterdamse regio.

Hoewel het aantal boeren is afgenomen, is het areaal van de boeren per boer toegenomen (grootschaliger boeren bedrijf). De boeren zijn meer ondernemer geworden¹⁶ of voor zover ze het nog niet zijn, verlangt de overheid het van hen. Nog steeds is het EG landbouwbeleid bepalend voor wat de boer op zijn land zet. De gemiddelde leeftijd van de boer is de afgelopen jaren gestegen, opvolging is steeds lastiger, ten gevolge van het slechte vooruitzicht (zie voetnoot 7). Boeren moeten hun producten vaak beneden kostprijs verkopen. Voorbeeld is de aardappelboer: er was een aantal jaren terug een tekort aan aardappels. De prijs in Nederland wordt bepaald door de hoeveelheid aardappelen die Nederland, België, Frankrijk, Duitsland wordt geproduceerd. In 2014 was de productie 27 mln¹⁷ (22 mln garandeert een redelijke prijs¹⁸) met navenante prijsdaling tot gevolg. Het EG landbouwbeleid was in de jaren '70 gericht op schaalvergroting, zodat technologische vernieuwingen (qua productiemethoden) ingezet konden worden. Eén en ander heeft geleid tot enorme overschotten. In de jaren '90 wordt EG beleid ontwikkeld, om niet meer voor kwantiteit te gaan, maar voor kwaliteit. Directe inkomenssteun voor de boer en steun voor extensievere en milieuvriendelijke landbouw zijn de instrumenten¹⁹.

Ontwikkelingen in de Landbouw

De landbouw²⁰ speelt een cruciale rol als schakel in de levensmiddelenketen, maar de sector is sterk versplinterd en ongestructureerd, terwijl de toegevoegde waarde ervan niet wordt onderkend.

¹⁶ <http://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen>

¹⁷ VAVI, vereniging van aardappeltelers

¹⁸ Interview boer Berg, met 110 ha akkerbouw grond te Drenthe, d.d. 14 maart 2015

¹⁹ 'het gemeenschappelijk landbouwbeleid', een vervolg verhaal, 2012 ISBN 978-92-79-23275-6

²⁰ Zie noot 11

De volgende trends zijn waarneembaar:

- 1185²¹ bedrijven in Nederland zijn actief in 2014 in de handel en verwerking van groente en fruit. 80 % van die bedrijven hebben minder dan tien werknemers in dienst.
- De consumptie van groente en fruit (in fruit is meer concurrentie overigens ook van landen buiten Europa) daalt licht (afnemende bevolking in Europa)
- De handel verandert, verwacht wordt, dat in 2030 20%²² van de aankopen online gedaan zal worden.
- Als de wereldbevolking gestaag blijft stijgen is er een toenemend tekort aan voedsel. Desalniettemin wordt er in Nederland zo'n 30% van al het voedsel weggegooid. Het meeste voedsel wordt weggegooid tijdens of na de productie (31%) en door de consument (31%).

Kwaliteit in het voedsel is enorm **gestandaardiseerd**. De producenten concurreren met de wereld op prijs: er zijn oneindig veel aanbieders tegenover een beperkt aantal supermarkt ketens.

Is samenwerking een- of de sleutel in de versketen van de toekomst van teler tot supermarkt?

Hieronder wordt een aantal vormen van AGF-samenwerking behandeld:

Samenwerking speelt zich af op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel). In de versketen zijn verschillende invalshoeken te kiezen:

1. Gezondheid/ veiligheid van voedsel. Hoe is de kwaliteit van het voedsel te garanderen over de keten heen (bestrijdingsmiddelen, grond), maar ook hoe lang is de doorlooptijd van teler tot consument: Is de doorlooptijd te minimaliseren?
2. Duurzaamheid qua productie methoden. Is circulair produceren i.e. met minimale CO2 uitstoot mogelijk? Hoe kunnen de afvalproducten worden hergebruikt en is de aardwarmte inzetbaar bij de productie?
3. Verlagen van de kosten. Hoe kunnen zowel de transportkosten verlaagd worden als de kosten van weggoien van producten. Is het richten op kerncompetenties de sleutel tot verlagen van kosten, zo ja wat betekent het voor de samenwerking in de keten? Is de inkoopkracht richting telers te bundelen, kunnen de telers/ supermarkten buiten de groothandel om? Wat betekent dat voor de ICT infrastructuur qua samenwerking?
4. Verhogen van de opbrengsten. Hoe is te komen tot productinnovatie? Is het investeren in globalisering winstgevend? Is het aantrekkelijk om met concollega's samen te investeren?

Opties ter ondersteuning van samenwerking zijn bijvoorbeeld:

- Digitalisering (transparantere markt, qua prijsvorming, maar ook doorlooptijd, klantinformatie etc.),

²¹ CBS Groente en fruit huis KCB

²² <http://rinnovatief.nl/wp-content/uploads/2014/05/Presentatie-Sebastiaan-Schreijen.pdf>

- Dualisme (van gespecialiseerd/ gesloten kanaal naar ongespecialiseerd kanaal – lees van contractafspraken naar open aanbod)
- Deconcentratie: Producenten met een op eindklanten gericht verkoopapparaat; Veiling/ Greenery die o.m. AGF beleving van Jumbo/ Plus verzorgt; Norbert Dentressangle belevt 900 winkels van Albert Heijn qua AGF²³, Bakker Barendrecht levert exclusief aan AH, dwz 85 % van hun omzet is van AH
- Inkopende partijen die (als tegenhanger) zelf de sourcing (buiten bijvoorbeeld de groothandel om) opzoeken

Bovenal is het van belang om in te spelen op de wens van de consument, ofwel de afnemer van de producten.

Samenwerken: wat levert het op?

Te onderscheiden zijn de volgende vormen van samenwerking, in het algemeen (met voorbeelden tussen haakjes vanuit de sector):

Horizontale samenwerking (telerscoöperatie, branche organisaties, logistieke dienstverleners werken samen, groothandels etc.). Bijvoorbeeld Coforta (the Greenery), Cooperaties Fruit, telers en/ of veiling.

Verticale samenwerking (van teler tot retailer via groothandel, logistiek dienstverlener, ondersteund door ICT dienstverlener). Voorbeeld: Hollander Barendrecht met Jumbo en Plus supermarkt; Bakker Barendrecht, Norbert Dessentrangle met AH.

Nederland stimuleert binnen het EG landbouwbeleid dat landbouwers meer concurrerend worden. Het nieuwe Gemeenschappelijk landbouwbeleid (GLB) stimuleert innovatie en bedrijven die zich meer op de markt richten, waardoor afhankelijkheid van subsidie afneemt.

Innovatie kan binnen het bedrijf plaats vinden, maar meestal zijn innovatieve toepassingen een samenwerking van verschillende schakels in de keten.

Voorbeelden van onderwerpen die goed in samenwerking zijn te ontwikkelen zijn:

- Afstemming vraag en aanbod tussen- en met telersverenigingen in combinatie met een intensievere samenwerking in een door het grootwinkelbedrijf aangestuurde keten;
- Meedenken (bijvoorbeeld door logistiek dienstverlener en retailer) over winkelconcepten en de verdere doorontwikkeling daarvan;
- De vraag naar diversiteit in voorbewerkte producten neemt nog altijd toe; samenwerking tussen verpakkingsindustrie, teler, groothandel en supermarkten

²³ <http://www.ah.nl/over-ah/pers/persberichten/bericht?id=1220974>

- Product ontwikkeling (andere soorten groente / fruit of bv snack verpakking); samenwerking marketing bedrijf met teler(vereniging). Door bewerken en ompakken ontstaat toegevoegde waarde. Door verbreding en vernieuwing (nieuwe soorten groente en fruit) van het assortiment kan het aandeel van voorverpakte en verwerkte verse groenten en fruit toenemen.

Hogeschool Rotterdam en AGF

De Hogeschool Rotterdam kenmerkt zich als een school voor en door de regio Rotterdam. Tegen deze achtergrond is het wetenswaardig hoeveel van HR Logistiek en Economie opdrachten in de aardappelen, groente en fruitteelt worden gedaan en hoeveel van deze studenten bedrijfsoverschrijdende opdrachten doen.

Welke bijdragen kunnen studenten leveren:

Kennisuitwisseling onderling – indien de studenten in verschillende schakels van de keten onderzoek doen is het voor hen relatief eenvoudig om de samenwerkingsmogelijkheden te signaleren over de keten en/of kennis gezamenlijk te ontwikkelen die van belang is. Voorts kan deze kennis weer teruggekoppeld worden aan de bedrijven, opdat die er hun voordeel mee doen.

Studenten hebben uitgebreide Supply Chain Management kennis op gedaan in hun opleiding. Vanuit die kennis kunnen ze ketens modelleren (bv. Volgens SCOR²⁴-Supply Chain Operations Reference model- methode, analyseren en voorstellen voor verbetering doen) en best practices beschrijven.

De Hogeschool Rotterdam, Logistiek en Economie is een benchmark aan het ontwikkelen met data door studenten verzameld middels SCOR, waarmee agri-logistieke ketens onderling vergeleken kunnen worden, maar ook vergelijkingen tussen branches gemaakt kunnen worden, zodat partijen van elkaar kunnen leren.

Ervaring leert, dat de meeste bedrijven ieder jaar opdrachten laten uitvoeren, omdat zij baat hebben bij de uitkomsten van het verrichte onderzoek door de student.

De Hogeschool Rotterdam doet behalve onderwijs ook aan – toegepast- onderzoek. Het onderzoek wordt verricht met- en gestimuleerd door- het Centre of Expertise. Een van de thema's van het Centre of Expertise (CoE) is AgroLogistiek. In het Centre of Expertise Agrologistiek is de transitie van traditionele AgroLogistiek naar kennisintensieve Agroketens gebaseerd op nieuwe (informatie)technologie, groene grondstoffen, circulaire economie ²⁵met veilig- en kwalitatief goed voedsel, onderwerp van onderzoek. In de zogeheten Community of Practice kunt u middels

²⁴ Supply Chain Operations Reference model – mede ontwikkeld door Price Coopers Waterhouse. Een model om verschillende supply chains – die via een gestandaardiseerde manier in kaart gebracht zijn- te vergelijken.

²⁵ <http://www.rdmcoe.nl/logistiek>

demonstratiemodellen, simulaties of proeftuinen zien, of en zo ja hoe nieuwe –technologische of proces- toepassingen werken.

Afstudeerstages aan de Hogeschool Rotterdam:

Ruim tien procent van de studenten die in Logistiek en Economie afstuderen, doen dat in de AGF branche. Dat geeft aan dat niet alleen AGF voor Nederland van belang is, maar ook voor onze studenten in de Rotterdamse regio.

Van de circa tien procent afstudeerders in de branche is een enkele opdracht bedrijfsoverschrijdend (opdracht van een bedrijf om over de eigen schakel heen te kijken) geweest. De opdrachten hadden meestal een intern vraagstuk als onderwerp (bv)

- Herinrichting magazijn
- Verkorting doorlooptijd
- Voorraad verlaging

Wel zijn alle schakels uit de keten vertegenwoordigd in de verschillende afstudeeropdrachten: van toeleverancier tot supermarkt en logistiek dienstverlener. ICT opdrachten worden wel uitgevoerd, maar zijn hier buiten beschouwing gelaten, aangezien geen ICT opdrachten in de AGF sector hebben plaats gevonden (?!).

Samenwerking komt pas tussen schakels in de keten tot stand, wanneer de schakels individueel goed op orde zijn. De tijd is langzamerhand daar, dat schakels met elkaar kunnen gaan samenwerken.

Een voorbeeld van een bedrijfsoverschrijdend project is: welke veranderingen dienen te worden doorgevoerd bij inzet van een andere verpakkingseenheid van versproducten. Wanneer de verpakkingseenheid ook nog verschillende keren gebruikt kan worden, is er eveneens sprake van retour logistiek naar de (overzeese) teler. Ook voor de retailer brengt verandering van verpakking verandering in de supermarkt met zich mee.

Vanuit de Hogeschool Rotterdam, Logistiek en Economie, willen we graag een bijdrage leveren aan de transitie van de haven van Rotterdam naar een duurzame milieubestendige haven. Dat kunnen we door het stimuleren van onderzoek door studenten te laten doen om tot innovatieve concepten en toepassingen te komen. Daarnaast biedt het het bedrijfsleven een unieke mogelijkheid om -door het inzetten van jonge mensen- kennis te maken met de student – als potentiële kennis- werknemer. Tenslotte kan het bedrijfsleven middels de beroepenveld commissie hun wensen ten aanzien van te verrichten onderzoek aangeven.

Overigens zullen en kunnen studenten gezamenlijk over de keten heen communiceren over verbeterpunten en te ontwikkelen kennis. Het idee is, dat de bedrijven hun voordeel kunnen opdoen

door de kennis tussen schakels in de keten te combineren, om gezamenlijk een verbeter voorstel te maken over de keten heen. Het kan een technologische vernieuwing zijn, die uitgeprobeerd dient te worden en geëvalueerd, maar het kan ook een procesvernieuwing zijn, die gemonitord dient te worden en met er aangekoppelde verbetervoorstellen.

Graag dagen we het bedrijfsleven uit om bedrijfsoverschrijdende vraagstukken te formuleren en door studenten te laten uitwerken in een haalbaarheidsstudie tot een te implementeren plan, al dan niet vooraf gesimuleerd.