

lei-dlo Agro Ser

**PROJECT MKB-AGRIBUSINESS IN KETENS**

**- Mogelijkheden voor het MKB om**

**in ketens te opereren -**

**Eindrapport**

In opdracht van Stichting Agro Keten Kennis


uitgevoerd door:

| | |
|---|---|
| drs. J.H. van Dalen | NEHEM Consulting Group |
| drs. A.F. van Gaasbeek | Landbouw Economisch Instituut (LEI-DLO) |
| ir. B. Hilberts | NEHEM Consulting Group |
| ir. M.J. Vervoort | AgroSer |



's-Hertogenbosch, november 1997

AKK/MKB077/JHvD/tl

**INHOUDSOPGAVE**

MANAGEMENT SUMMARY ..... 3

1 INLEIDING ..... 5
1.1 Doelstelling onderzoek ..... 5
1.2 Opzet van het onderzoek ..... 5
1.3 Opbouw van het rapport ..... 6

2 HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF IN DE AGRIBUSINESS ..... 8
2.1 Plaats van het MKB ..... 8
2.2 De ketenkennisgebieden ..... 9
2.3 Het ketenraamwerk van de verschillende agroketens ..... 10
2.4 Globale ketenproblematiek in de verschillende agroketens ... 10
2.5 De gekozen deelsectoren ..... 12

3 RESULTATEN EN OPLOSSINGSRICHTINGEN ..... 14
3.1 Rundvleessector, bloemensector, biersector. ..... 14
3.1.1 Rundvlees sector
3.1.2 Bloemensector
3.1.3 Bierbrouwerijen
3.1.4 Conclusies op schakel en sectorniveau
3.2 Voorlopers, volgers en achterblijvers ..... 23
3.2.1 Voorlopers
3.2.2 Volgers
3.2.3 Achterblijvers
3.3 Nieuwe rol MKB en nieuwe aandachtspunten ..... 27
3.3.1 Veranderende rol en functie
3.3.2 Nieuwe aandachtspunten voor MKB

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN ..... 30
4.1 Conclusies ..... 30
4.2 Aanbevelingen ..... 31

BIJLAGE 1. LIJST GEÏNTERVIEWDE EN BETROKKEN PERSONEN. ..... 35
BIJLAGE 2. KWALITATIEVE VERDELING VAN HET MKB OVER DE VERSCHILLENDE SCHAKELS
BIJLAGE 3. NUMERIEKE VERDELING VAN HET MKB OVER DE VERSCHILLENDE SCHAKELS. ..... 38
BIJLAGE 4. LITERATUUROVERZICHT ..... 46

**MANAGEMENT SUMMARY**

*In june 1996 the project 'Chain reversal and Small Medium Entreprises (SME's)' started in assignment of the foundation for Agri Chain Competence (AKK). The project was carried out by the Agricultural Economics Research Institute (LEI-DLO), NEHEM Consulting Group and AgroSer. The project aims to explore the possibilities to translate knowledge from AKK projects to SME's and to stimulate participation of SME's in Chain reversal projects. The project resulted in a number of concepts for different roles and functions SME's can chose and different approaches to optimise structuring the different chain-concepts and the communication about this to SME's.*

In opdracht van stichting Agro Keten Kennis (AKK) is in juni 1996 het project 'Ketenoriëntatie MKB-Agribusiness' van start gegaan. De doelstelling van dit onderzoek was te onderzoeken:

1) Hoe de rol en functie van het MKB binnen ketens veranderen;
2) Hoe het MKB hierop in zou kunnen spelen;
3) Hoe kennis hierover vanuit stichting AKK zou kunnen worden overgedragen;
4) Hoe deelname van het MKB aan ketenprojecten kan worden gestimuleerd.

Het project is uitgevoerd door een team dat bestaat uit medewerkers van het Landbouw Economisch Instituut (LEI), NEHEM Consulting Group, AgroSer en stichting Agro Keten Kennis.

In het eerste gedeelte van het onderzoek zijn de verschillende agroketens in kaart gebracht en is gekeken welke plaats het MKB in de betreffende ketens inneemt en welke rol het hierbij speelt. Op basis van indeling van ketenkennis die stichting AKK maakt is gekeken welke ketenproblematiek er in de verschillende sectoren speelt. In nauw overleg met stichting AKK zijn drie sectoren gekozen die een goede en brede doorsnee over de positie en problematiek van het MKB in de totale agribusiness geven. De onderzochte sectoren zijn: rundvlees, bloemen en bier. Uit de diepte-interviews in de onderzochte sectoren blijkt dat er voor het MKB veel mogelijke aanknopingspunten liggen voor ketensamenwerking. Er moeten echter MKB specifieke concepten ontwikkeld worden gebaseerd op de specifieke kenmerken van de MKB-Agribusiness. In hoofdstuk 3 wordt er een aantal nieuwe concepten aangeboden die MKB-bedrijven kunnen gebruiken.

Om structuur aan te brengen in de verschillende oplossingsrichtingen en om de communicatie daarover naar de MKB bedrijven te optimaliseren is het nodig onderscheid te maken tussen voorlopers, volgers en achterblijvers. Vaak is de groep vooroplopers actief aan de gang met

ketensamenwerking, ook binnen AKK projecten. Deze groep moet ondersteund worden bij het professionaliseren tijdens de groei die men doormaakt. De groep ‘achterblijvers’ is heel moeilijk te benaderen.

Voor Stichting AKK is het nu vooral van belang zich te richten op de groep ‘volgers’. Deze bedrijven zien dat rollen en functies binnen de ketens voor de verschillende partijen veranderen. Men heeft te maken met ketenomkering, internationalisatie, schaalvergroting, nieuwe technologische ontwikkelingen en de toegenomen aandacht voor kwaliteit en voedselveiligheid. Dit schept vele mogelijkheden voor deze ondernemers. Alhoewel dit per deelsector verschilt is er een aantal algemeen, voor alle MKB bedrijven geldende, verschuivingen aan te geven. In het rapport worden verder nieuwe aandachtspunten binnen de ketenkennisgebieden gegeven voor het MKB om hierop in te spelen. Het centrale thema is dat er manieren moeten worden gevonden om anders samen te werken om optimaal de vraag het aanbod te laten sturen. Concepten voor ketensamenwerking voor deze 'volgers’ moeten inspelen op drie belangrijke kenmerken: men heeft vaak onvoldoende tijd, geld en mankracht. Dit betekent dat er duidelijke eenvoudige concepten moeten worden aangeboden waar de MKB ondernemer mee aan de slag kan.

Verder wordt er een aantal oplossingsrichtingen voor kennisverspreiding gegeven . Er dient een verdere vertaling naar MKB-niveau van verschillende ketensamenwerkingsconcepten te komen. Ook dient een actieve individuele benadering van het grotere MKB bedrijfsleven in gang gezet te worden. Een actieve informatie-overdracht naar kleinere bedrijven dient plaats te vinden. Ten slotte dienen kennisinstellingen bij het ontwikkelen van nieuwe ketenkennis rekening te houden met de eerder genoemde specifieke kenmerken van het MKB.

***Trefwoorden:***
- **Ketensamenwerking in het MKB**
- **Ketensamenwerkingsconcepten**
- **Kennisverspreiding**
- **Kennismanagement**

# 1 INLEIDING

## 1.1 Doelstelling onderzoek

Tussen detailhandel en primaire productie zijn er veel MKB-bedrijven actief in de Agribusiness. Deze MKB-bedrijven vormen een schakel in de productieketen, variërend van handel, be- en verwerking, productie van grond- en hulpstoffen tot aan dienstverlening. Binnen het totale netwerk van organisaties en bedrijven in de Agribusiness leveren deze kleine- en middelgrote bedrijven een belangrijke bijdrage aan de flexibiliteit en innovativiteit van de totale agribusiness. Door de toenemende schaalvergroting en internationalisering in de agri- en foodbusiness dreigt het MKB klem te komen zitten. Vooral waar het gaat om strategische concepten van samenwerking in ketens, lijkt het MKB de aansluiting te missen om kennis hierover te vergaren en ook daadwerkelijk toe te passen.

De doelstelling van dit onderzoek was te onderzoeken:
1) Hoe de rol en functie van het MKB binnen ketens veranderen;
2) Hoe het MKB hierop in zou kunnen spelen;
3) Hoe kennis hierover vanuit stichting AKK zou kunnen worden overgedragen;
4) Hoe deelname van het MKB aan ketenprojecten kan worden gestimuleerd.

## 1.2 Opzet van het onderzoek

Het onderzoek heeft plaatsgevonden in 1996 en 1997 en is uitgevoerd door het LEI, AgroSer, stichting AKK en NEHEM Consulting Group. Het onderzoek is opgebouwd uit drie stappen.

In het eerste gedeelte van het onderzoek zijn, op basis van een uitgebreid literatuur-onderzoek, de verschillende agroketens in kaart gebracht en is gekeken welke plaats het MKB in de betreffende ketens inneemt en welke rol het MKB hierbij speelt. Vervolgens is gekeken naar de ketenproblematiek waarmee het MKB in de verschillende ketens te maken heeft. De ketenproblematiek is ingedeeld naar de vier ketenkennis-gebieden zoals stichting AKK die heeft gedefinieerd; ketenstrategie en -organisatie, ketenmanagement, ketenmarketing en agrologistiek.

Om een beter inzicht te verkrijgen in de ketenproblematiek zijn in het tweede deel drie sectoren nader onderzocht. Deze drie sectoren zijn nader geanalyseerd met behulp van 12 diepte-interviews. Hierbij zijn zowel een aantal bedrijven als vertegenwoordigers van branche-organisaties geïnterviewd. In de diepte-interviews is verder ingegaan op de knelpunten. De resultaten van de interviews zijn verder aangevuld met ervaringen van NEHEM adviseurs bij projecten met MKB bedrijven.

Deze drie sectoren zijn samen met Stichting AKK gekozen en onderscheiden zich van elkaar qua: (1) ketenkennisgebied, (2) de plaats van de bedrijven in de keten en (3) de hechtheid tussen de verschillende schakels binnen de keten. Er is hierbij op basis van eerder literatuur onderzoek gekeken naar de aard van de problematiek, de bedrijven in de schakel waarin deze problematiek het sterkst speelt en de organisatiegraad tussen de bedrijven in de keten. Er is getracht met de drie gekozen branches een kwalitatief goede doorsnee over de positie en problematiek van het totale MKB in de agribusiness te krijgen.

De gekozen sectoren zijn:
- De primaire productie en handelsschakels in de **sierteeltsector;** waarbij de *handelsschakels* voornamelijk een *ketenmarketing en keteninformatieprobleem* hebben.
- De *be- en verwerkende schakels* in de **rundvleessector.** Hier spelen vooral vragen op het gebied van *ketenstrategie en -organisatie* (innovatiekracht);
- De *verwerkende schakels en de detailhandel* in de **graansector (**brouwgerst), waarbij het gaat om *ketenmanagement en agrologistiek*.

Op basis van de knelpuntenanalyse en de NEHEM ervaringen zijn in het derde gedeelte concepten ontwikkeld. Hiervoor is een aantal bijeenkomsten belegd met de ketenkennisregiseusse van stichting AKK en zijn twee ketenregisseurs geïnterviewd. In deze concepten komen naar voren:
- **inhoud;** oplossingsrichtingen voor de knelpunten, waarbij relevante AKK-kennis wordt gebruikt;
- **vorm;** formalisering van samenwerkingsverbanden; welk stelsel van afspraken dient men te maken en hoe borgt men dat.

Verder zijn met een aantal brainstormsessies met adviseurs van NEHEM Consulting Group die veel MKB bedrijven adviseren aanbevelingen geformuleerd om de oplossingsrichtingen en de communicatie daarover naar de MKB bedrijven te optimaliseren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het onderscheid in ‘vooroplopers’, ‘volgers’ en ‘achterblijvers’.

### 1.3 Opbouw van het rapport

Hoofdstuk 2 geeft een achtergrond schets van de plaats en rol van het midden- en kleinbedrijf in de verschillende schakels binnen agroketens en beschrijft de ketenproblematiek voor de verschillende agroketens. Verder wordt de keuze en selectie voor de drie nader te onderzoeken branches uitgewerkt. In hoofdstuk 3 worden de resultaten weergegeven, waarbij de analyse van de problematiek in de drie sectoren als input wordt gebruikt. Hierbij worden ook verschillende oplossingsrichtingen gegeven. Verder wordt ingegaan op de verschillende benaderingswijzen van

vooroplopende bedrijven, volgende bedrijven en achterblijvende bedrijven.

Tenslotte wordt een aangegeven hoe de rol van het MKB verandert en wordt een raamwerk met verschillende concepten gegeven. In hoofdstuk 4 worden conclusies en aanbevelingen gegeven voor het opereren van het MKB in agroketens.

## 2 HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF IN DE AGRIBUSINESS

In dit hoofdstuk wordt allereerst een korte schets gegeven van de plaats van MKB bedrijven in de verschillende agroketens. Een uitgebreidere beschrijving is opgenomen in de bijlage1. Om een goed en helder beeld te geven van de plaats van het MKB in de verschillende agroketens is gebruik gemaakt van het door het LEI-DLO en TNO-STB ontwikkelde zogenoemde 'ketenraamwerk'. Vervolgens is, op basis van literatuur onderzoek door het LEI, de ketenproblematiek voor het MKB in de verschillende agroketens beschreven. Hierbij is de ketenproblematiek ingedeeld naar de ketenkennisgebieden zoals die door stichting AKK wordt gehanteerd. Als laatste is weergegeven welke deelsectoren nader zijn onderzocht.

### 2.1 Plaats van het MKB

Ondanks het proces van schaalvergroting van de afgelopen jaren[1] bestaan de productiekolommen voor agrarische producten en -voedingsmiddelen (agroketens) voor een belangrijk deel uit kleine en middelgrote bedrijven[2]. Wanneer we uitgaan van een gestileerde agroketen voor voedings- en genotmiddelen, kunnen zes schakels worden onderscheiden: toelevering, primaire productie, collecterende handel, verwerking, distributie en detailhandel. De beschrijving en de numerieke verdeling van het MKB over de verschillende agro-kolommen is opgenomen in de bijlage 2.

Uit het literatuur onderzoek door het LEI blijkt dat het kleinbedrijf numeriek in alle schakels een dominante positie inneemt. Het middelgrote- en grootbedrijf is numeriek nauwelijks vertegenwoordigd. Alleen bij de verwerkende industrie spelen middelgrote-bedrijven met een aandeel van 30% en grote bedrijven met een aandeel van 8% numeriek een rol. In economische zin liggen de verhoudingen anders. Voor zover bekend is er geen literatuur waarin van de gehele agribusiness een overzicht wordt gegeven van omzet of toegevoegde waarde naar grootteklasse. De toegevoegde waarde naar grootteklasse zou een goed beeld geven van de betekenis van het MKB voor het totale agribusinesscomplex.

Afgezien van de detailhandel en de primaire productie zijn er ongeveer 26.000 bedrijven actief in de schakels van de agribusiness/voedingsmiddelenindustrie. Hiervan vallen er ruim 3600 (14%) in de categorie eenmansbedrijven en bijna 18.000 (69%)

---

[1] Dit geldt voor de economische activiteiten als geheel en ook voor de agribusiness en voedingsindustrie.

[2] Minder dan 1% van de 230.000 ondernemingen in de agribusiness/voedingsmiddelenindustrie bestaat uit grote bedrijven. In economische termen ligt de verhouding anders. Tussen de verschillende ketens en schakels bestaan echter grote verschillen in de bedrijfsgroottestructuur.

in de categorie bedrijven met 1 tot 10 werknemers. Ruim 2600 (10%) bedrijven vallen in de categorie midden bedrijven (van 10 tot 99 medewerkers) terwijl slechts 350 (1%)in de categorie grote bedrijven (meer dan 100 medewerkers) vallen (zie tabel 1).

| Tabel 1. **Verdeling van de bedrijven in de schakels tussen primaire sector en detailhandel** | | |
|---|---|---|
| eenmans bedrijven | 3600 | 14% |
| 1-9 werknemers (klein) | 18000 | 69% |
| 10 tot 99 werknemers (midden) | 2600 | 10% |
| 100 en meer werknemers (groot) | 350 | 1% |
| onbekend | 960 | 4% |
| **totaal** | **26000** | **100%** |

## 2.2 De ketenkennisgebieden

Om te analyseren met welke ketenproblematiek de MKB-Agribusiness in de verschillende agroketens wordt geconfronteerd is allereerst gebruik gemaakt van de indeling van ketenkennis zoals die stichting AKK wordt gehanteerd. Hierbij worden vier thema's onderscheiden die verder zijn opgedeeld naar aandachtsgebieden. Dit is weergegeven in tabel 2.

| Tabel 2. **De vier door stichting Agro Keten Kennis te onderscheiden ketenkennisgebieden** | |
|---|---|
| **Ketenstrategie- en organisatie** | **Ketenmanagement** |
| ➢ beschrijving van agri-business systemen<br>➢ beschrijving van productstromen<br>➢ beschrijving van ketens (micro)<br>➢ ketendiagnostiek/ketenperformance<br>➢ concurrentiekracht van ketens<br>➢ innovatiekracht van ketens<br>➢ ketenorganisatie<br>➢ ketenvorming | ➢ management tools<br>➢ keten informatie systemen<br>➢ resource sharing<br>➢ ketenzorg<br>➢ financieel ketenmanagement<br>➢ risk management |
| **Ketenmarketing** | **Agro-logistiek** |
| ➢ prognose modellen<br>➢ micro marketing methoden / nieuwe media<br>➢ vertaalslag markt ☞ product/proces<br>➢ marktinformatie voorziening door de keten<br>➢ industriële marketing<br>➢ prijsvormingsmechanismen | ➢ logistiek besturingssystemen<br>➢ ECR/Supply chain management<br>➢ value added logistics<br>➢ agro-logistiek en informatie technologie<br>➢ agro-logistiek en product/proces technologie<br>➢ agro-logistiek en fysieke |

| | |
|---|---|
| ➢ distributiekanalen<br>➢ cross-culturele marketing | infrastructuur |

## 2.3 Het ketenraamwerk van de verschillende agroketens

De verschillende agroketens zijn op basis van de beschikbare kennis geanalyseerd op belangrijkste ketenproblematiek voor het MKB, de omvang in de verschillende schakels en haar specifieke rol binnen de keten. Uitgangspunt hiervoor vormde het overzicht van 19 verschillende agroketens zoals dat door Bijman, Enzing en Reinhard (1994) is gemaakt (zie tabel 3). Dit overzicht geeft een beeld van de schakels in de verschillende agroketens, welke schakel de keten coördineert en of coördinatie binnen de keten plaatsvindt op basis van prijs of controle. In de volgende paragraaf wordt de ketenproblematiek van het MKB in de verschillende agroketens beschreven.

## 2.4 Globale ketenproblematiek in de verschillende agroketens

Op basis van de literatuurstudie van het LEI en de ervaringen van de onderzoekers in de diverse agroketens wordt globaal en op hoofdlijnen de volgende korte schets gegeven van de in deze agroketens spelende ketenproblematiek.

De **zuivelketen** wordt gedomineerd door de 2 grote coöperaties. Deze vormen de coördinerende schakel in de keten. Het MKB bedrijf speelt een beperkte rol in de kaasverwerking en in de groothandel. Het belangrijkste ketenkennis probleem voor het MKB ligt op het gebied van de ketenmarketing, met name de marktinformatie-voorziening.

De **rundvleeskolom** wordt gedomineerd door het MKB bedrijf. In zoverre er sprake is van een coördinerende schakel zijn dit de slachterijen. De keten wordt geconfronteerd met een daling van de markt. Grootste problemen liggen op het gebied van de aansluiting met de markt; productontwikkeling, kwaliteitszorg ,ketenorganisatie en marktinformatie.

De **kalfsvleesketen** is een kleine, vooral op de export gerichte keten. In de handelsfase heeft zich een concentratie voorgedaan die zich uitstrekt tot de slachtfase. Deze bedrijven zijn vrij groot. Hier ligt dan ook de coördinerende schakel. Mede door de exportgerichtheid ligt de belangrijkste ketenproblematiek op het gebied van de aansluiting op de internationale markt; marktinformatie, productontwikkeling en kwaliteitszorg. Vooral in de toeleverende schakels zitten MKB bedrijven.

De **varkensvleesketen** was ten tijde van het onderzoek sterk in beweging. Een sterke concentratie in de slachterijschakel, die zich uitstrekte van toeleveranciers tot uitsnijderijen, duidde op het ontstaan van een sterke coördinerende partij in de kolom. De ketenproblematiek is vergelijkbaar met die van de andere vleesketens. Ook hier zit het MKB vooral in de toeleverende schakels (de vleesvarkenshouders).

In de **eierketen** vindt veel vernieuwing plaats, vooral met betrekking tot houderijsystemen en voer. Belangrijkste ketenproblematiek ligt op het gebied van de kwaliteitszorg en productontwikkeling. MKB bedrijven zitten hier door heel de

keten.
In de **vleeskuikenketen** heeft de laatste jaren veel productvernieuwing plaatsgevonden vooral richting 'conveniance' producten. In de keten zijn al ketensamenwerkings verbanden van voerproducenten tot aan uitsnijderijen. Belangrijkste ketenproblematiek ligt op het gebied van de kwaliteitszorg.

| H E T  K E T E N R A A M W E R K | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | zuivel | rund vlees | kalfs vlees | varkens vlees | vlees kuikens | legkip ei | zetm. aardap | cons. aardap | poot aardap | suiker | graan zaden | uien | o.g. groen-te | glas-groenten | fruit | cham-pignons | bloem-bol | glas bloemen | boom-kwekerij |
| toe lever-anciers | | | | | | **CRD** | | | | | | | | | | | | | |
| primaire prod. | | | | | | | **akker bouw** | **akker bouw** | **akker bouw** | **akker bouw** | **akker bouw** | **akker bouw** | **akker bouw** | | | | | | |
| collectere nde handel | | | | | | | | **CRD** | **CRD** | | | **CRD** | **veilin g** | **CRD veilin g** | **CRD veilin g** | **veilin g** | **CRD** | **CRD veilin g** | **CRD** |
| verwerk. halffabrik aat | | **CRD** | **CRD** | | | | **CRD** | **ver pakken** | | **CRD** | | | | | | | | | |
| bewerking /verwerkin g | **CRD kaas** | | | **CRD** | **CRD** | **pak statio n** | | **aard prod** | | | **CRD** | | **CRD conser v** | **con-serven** | **con-serven** | **CRD conser v** | | | |
| distrib. groot-handel. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| detailhand el | | **slager s** | **slager s** | **slager s** | **slager s** | | | **AGF spec. zaak** | | | | **AGF spec. zaak** | **AGF spec. zaak** | **AGF spec. zaak** | **AGF spec. zaak** | **AGF spec. zaak** | | **bloeme n spec. zaak** | |
| Grootwinke l | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| bedrijf | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Coördinatie | **Prijs** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Prijs** | **Contr** | **Prijs** | **Prijs** | **Prijs** |

Tabel 3. De verschillende agroketens, de schakels en het coördinatiemechanisme.

CRD = de coördinerende schakel Bron: LEI / TNO-STB 1994

arcering = onderzochte branches

De **aardappelzetmeel**- en de **suiker** ketens zijn sterk geconcentreerd en worden in hun mogelijkheden sterk gestuurd door het gemeenschappelijk landbouwbeleid. Het MKB bedrijf speelt hier nauwelijks een rol.
De **pootaardappelketen** wordt gedomineerd door een beperkt aantal grote handelshuizen, die de kolom vanaf uitgangsmateriaal tot aan afzet op eindmarkten coördineren.
In de **consumptieaardappelketen** is de laatste jaren veel gebeurd op het gebied van productontwikkeling en dan met name met betrekking tot aardappelproducten. De verwerkers hebben hier een sterk coördinerende functie en zetten hun producten veelal onder merknaam af. In de **tafelaardappelketen** liggen de belangrijkste ketenproblemen op het gebied van de aansluiting op de markt; productontwikkeling, kwaliteitszorg en marktinformatie.
De **granen en zaden** vinden hun bestemming in een zeer groot aantal (veelal ver verwerkte) consumentenproducten. Door de complexe kolomstructuur met internationale markten tussen de schakels en grote internationale concerns in de verwerkingsfase is de afstand tussen primaire productie en consumenteneindproducten zeer groot.
In de **groenten**- en **fruit**ketens spelen de veiligen een coördinerende rol maar vormen tegelijkertijd een barrière voor de doorstroom van marktinformatie naar de primaire sector. Met de heroriëntatie van de veilingorganisatie (door het ontstaan van de Greenery) en handelshuizen wordt getracht het contact tussen primaire productie en markt te verbeteren.
In de **sierteeltketen** en dan met name in de snijbloemenketen spelen de veilingen een centrale rol. Ook hier vindt momenteel een herpositionering plaats hetgeen de discussie over de positie van het MKB bemoeilijkt. De belangrijkste ketenproblematiek ligt op het gebied van de marktinformatie en productontwikkeling.

## 2.5 De gekozen deelsectoren

De beschrijving van de problematiek in de vorige paragraaf is globaal. Om een uitdieping van het gehele spectrum te geven past echter niet binnen de reikwijdte van het onderzoek. Binnen de beperktheid van de mogelijkheden is daarom in nauw overleg met stichting AKK gekozen om een drietal sectoren nader uit te diepen om een beter beeld te krijgen van de problematiek. Deze onderscheiden zich van elkaar qua: (1) ketenproblematiek, (2) de plaats in de keten en (3) de hechtheid binnen de keten. Er is gekozen voor een sector in de niet-voedingshoek, een verwerkt product en één in het vers/bewerkte product segment. Bovendien is besloten geen sector te kiezen die op dit moment sterk in beweging is, omdat dan het gevaar bestaat dat feitelijke huidige situatie en gewenste toekomstige situatie in de interviews door elkaar gehaald worden.

Op basis van deze criteria is gekozen voor de rundvleessector, de snijbloemensector en de granen- en zadensector. Gezien de breedte van deze laatste is besloten deze in te perken en alleen de verwerking van brouwgerst tot bier in het onderzoek op te nemen. De resultaten hiervan zijn in hoofdstuk 3.1 uitgewerkt.

# 3 RESULTATEN EN OPLOSSINGSRICHTINGEN

In dit hoofdstuk worden eerst de resultaten van het functioneren van het MKB voor de gekozen deelsectoren, respectievelijk rundvlees, bloemen en bier, beschreven. Daarna wordt dit in 3.2 gedaan vanuit een andere optiek namelijk die van voorloper, volger en achterblijver. Op basis van deze twee analyses wordt tenslotte in 3.3 (meer generiek) een beschrijving gegeven van de veranderende rol en functie van het MKB en de belangrijkste aandachtspunten voor het toekomstig functioneren van het MKB in ketens.

## 3.1 Rundvleessector, bloemensector, biersector.

In alle drie de sectoren wordt het MKB met dezelfde problematiek geconfronteerd. Men probeert grip te krijgen op de schakels ervoor of erna. Men probeert ofwel marktinformatie of kwaliteitseisen terug te vertalen naar de keten. In alle drie de sectoren zijn er enkele bescheiden initiatieven van enkele MKB bedrijven om in ketens of clusters samen te werken. Hierbij levert men vaak een heel specifiek product gebaseerd op een intuïtieve inschatting van de markt. In het navolgende worden kort de resultaten van de bevindingen uit de drie sectoren gegeven.

### 3.1.1 Rundvlees sector

De rundvleessector heeft te maken met een afnemende consumentenvraag naar rundvleesproducten. Consumenten vinden de bereiding van rundvlees moeilijk en verder heeft de kwaliteit van rundvlees een matig imago door problemen met hormonen en BSE. Consumenten stellen steeds hogere kwaliteitseisen aan smaak, textuur en eisen als vertrouwen in herkomst, producten, processen. Kwaliteitsbeleid en controle (IKB, HACCP, ISO) wordt een belangrijke factor voor de gehele keten. Huidige kwaliteitssystemen zijn gericht op het voorkomen van negatieve kwaliteitsaspecten (garanderen van een basiskwaliteit). Het is de vraag of dit voor consumenten voldoende is.

Op basis van de interviews komt het beeld naar voren dat de ketensamenwerking tussen de schakels op dit moment slecht is. Men is erg transactiegericht en weinig relatiegericht terwijl de consument toch steeds meer eisen heeft die alleen met ketensamenwerking kunnen worden opgelost. Het MKB zit voornamelijk in de primaire schakel, de handel en de detailhandel. Per schakel wordt een korte schets van de problematiek gegeven.

_ De detailhandel heeft weinig belangstelling voor ketensamenwerking. Het grootwinkelbedrijf legt als belangrijke afnemer zijn eisen op

aan de voorgaande schakel, terwijl de kleine slagerijen kopen en verkopen wat voor handen is. Er gaan wat dat betreft weinig impulsen uit van de detailhandel om de kwaliteit te verbeteren.

_ De vleeswarenindustrie koopt een laagwaardige grondstof in waarbij de verkrijgingsprijs het belangrijkste criterium is. Het garanderen van de kwaliteit van het eindproduct kan zonder inzicht in het primaire proces. De kwaliteitseisen worden aan de voorgaande schakel opgelegd. Wanneer deze hier niet aan voldoet zoekt men een andere toeleverancier. Voor de hoogwaardige vleeswaren (rookvlees) is de kwaliteit van de Nederlandse grondstof niet toereikend en wordt met name uit Latijns Amerika geïmporteerd.

_ Kleinere slachterijen en handelsbedrijven hebben in tegenstelling tot de grotere slachterijen weinig belangstelling voor ketensamenwerking. De bedrijven zijn sterk op de handel gericht en daarmee op vrijheid en zelfstandig ondernemen. Samenwerking betekent verlies aan vrijheid, meer administratieve plichten en is voor deze ondernemers geen aanlokkelijk perspectief. Alleen als afnemers hen dwingen zullen de kleine slachterijen gaan samenwerken.

_ De band tussen slachterij en primaire sector is zwak. De (melk)veehouder is nauwelijks geïnteresseerd wat er met zijn product verder in de keten gebeurt. Op primair niveau is rundvleesproductie voor de melkveehouder ook een nevenactiviteit. Hij belevert de slachterijen onregelmatig en steeds kleine partijen. Er is een sterke internationale concurrentie en de prijs is het belangrijkste coördinerende mechanisme in de keten.

Concluderend komt uit de interviews naar voren dat het midden- en kleinbedrijf in de rundvleessector nog weinig belangstelling voor ketensamenwerking en integrale ketenzorg heeft. Men wacht op de detailhandel om richting te geven. Bij de slagerijen is echter veel versnippering, waardoor er op dit moment geen partijen zijn die echt het initiatief nemen.

***Oplossingsrichtingen voor de MKB bedrijven in de rundvleessector***

Om in te spelen op veranderende consumentenwensen zal men nieuwe producten moeten ontwikkelen en de kwaliteit verbeteren. Goede marktgerichte productontwikkeling overstijgt de schakels en vraagt samenwerking tussen slachterijen/uitsnijderijen en verwerkers. Om dit te optimaliseren én om de marktintroductie te verbeteren dient te de detailhandel hierbij betrokken te worden[3]. Om de kwaliteit van vlees, die grotendeels wordt bepaald door de primaire producent, op consumentenniveau te kunnen verwaarden zal deze kwaliteit traceerbaar moeten zijn door de keten en

[3] Verder kan men relaties aangaan met toeleveranciers uit andere ketens (plantaardige vetten, kruiden etc) om een creatieve kruisbestuiving te creëren.

aantoonbaar op consumentenniveau. Ook hier is samenwerking tussen de verschillende schakels nodig waarbij het initiatief voornamelijk bij de verwerkende schakels moet liggen.

_ De verwerkende industrie kan aansluiting zoeken met de detailhandel om de marktinformatie en kwaliteitseisen beschikbaar te krijgen. De detailhandel moet dit expliciteren. De kleine individuele slager heeft hier te weinig tijd én kennis voor[4]. Het grootwinkelbedrijf heeft deze informatie en kennis wel.

_ Een oplossingsrichting voor de slagers, als kleine detaillist, is een hechtere samenwerking tussen slagers onderling. Er bestaat wel een aantal verenigingen (topslagers, keurslager) die door een gezamenlijk logo een zekere uitstraling proberen te krijgen maar zij werken niet samen op het gebied van profilering van de winkel of inkoop. Een oplossingsrichting is bijvoorbeeld het maken van '*franchise formules*' waarmee men:
  - de ketenstrategie gezamenlijk kan formuleren;
  - gezamenlijk deskundigheid kan aantrekken;
  - meer marktmacht kan genereren om de kwaliteitseisen op te leggen; en
  - men kan aan ketengewijze productontwikkeling doen met de voorgaande schakels.

  Door een exclusieve positionering als keten kan men meerwaarde genereren.

_ Een derde oplossingsrichting voor een regionale cluster van MKB bedrijven is die van regionale producten. Dit alternatief past goed bij het midden- en kleinbedrijf. Om dit een kritische massa en slagvaardigheid te geven zou samenwerking met ander ketens voor andere producten uit de regio aangegaan moeten worden.

***Oplossingsrichtingen***
- Samenwerken verwerkers met detailhandel bij productontwikkeling en standaardiseren kwaliteit tussen schakels
- Aandacht voor ketenkennis voor slagers via vakonderwijs
- Ontwikkeling van Franchise formules voor detailhandel samen met toeleveranciers
- Ontwikkeling regionale producten binnen regionale ketens.

### 3.1.2 Bloemensector

In 1992 kwam de afzetmarkt voor bloemen onder druk te staan. De marges voor de verschillende schakels werden hierdoor krapper. Om te kunnen concurreren moet integraal goedkoper geproduceerd worden en/of moet extra toegevoegde waarde worden gecreëerd door een duidelijke marktpositionering en marketing. Verder vinden consumenten innerlijke productkwaliteit (houdbaarheid) steeds belangrijker. Deze is sterk afhankelijk van de teelt- en verwerkingshandelingen in alle schakels.

[4] Deze kennis kan bijvoorbeeld via het slagers vakonderwijs (bijvoorbeeld) door middel van stages worden ingebracht.

Op basis van een vijftal diepte interviews met bedrijven en branche-organisaties van handelaren en detaillisten komt naar voren dat de samenwerking tussen de schakels nog niet goed is maar dat er diverse pogingen en initiatieven worden genomen dit te verbeteren. In de verschillende schakels (telers, handelaren en detaillisten) zitten vooral MKB bedrijven. Deze bedrijven ondervinden steeds meer concurrentie van enkele grote partijen (bloemenveilingen, GWB) en zien de noodzaak van ketensamenwerking.

_ Ruim 80% van de snijbloemen wordt afgezet via een fijnmazige distributiestructuur van groothandel en kleine detailhandel. De kleine detaillist dankt zijn positie aan: goed vakmanschap, een breed en diep assortiment, de mogelijkheid om naar persoonlijke wens boeketten samen te laten stellen en dit te laten bezorgen. De handelaren (lijnrijders) proberen hun relatie te versterken met de kleine detaillist, maar weten niet hoe zij de consumenten-eisen moeten terugvertalen in de keten. De juiste marktinformatie is er niet tussen de schakels. De handel heeft hiermee slechte informatie om zijn inkoopproces aan te sturen en heeft verder ook geen zicht op de primaire productie.
_ Het GWB kan vanuit zijn positie harde eisen opleggen aan de voorliggende schakels en heeft al initiatieven genomen om directere contacten te gaan onderhouden met de primaire sector. Hierbij maakt men afspraken over de samenstelling van het assortiment en kwaliteit. Hoewel het assortiment bij het GWB vooralsnog beperkt is, zal de concurrentie op het gebied van productkwaliteit voor de kleine detaillist steeds sterker worden.
_ De andere tendens is dat telersgroepen steeds groter en professioneler worden. Zij proberen steeds meer direct contact met de afnemers te zoeken, waarbij de groothandel wordt uitgesloten. Hiermee vertalen zij direct de marktinformatie en kwaliteitseisen[5]. Ook de veilingen hebben de afgelopen jaren

[5] Met het ontwerpen van een klantenkaart kan de informatiestroom verbeterd worden. Het is mogelijk met informatietechnologie om kwalitatieve informatie van de klant mee te laten lopen met kwantitatieve gegevens. Omgekeerd is het ook mogelijk om productinformatie (teeltwijze, bewaar- en gebruiksinformatie) met de levering naar de detaillist te laten lopen waardoor het serviceniveau naar de klant verbeterd kan worden. Op deze wijze

verscheidene initiatieven genomen om de aansluiting met het grootwinkelbedrijf te versterken en de kwaliteitseisen van de klant direct naar de primaire sector te vertalen.

***Oplossingsrichtingen voor MKB bedrijven in de bloemensector***
Om op de markt een betere kwaliteit door extra teeltmaatregelen te kunnen verwaarden moet dit aantoonbaar en herkenbaar zijn. Er loopt een aantal initiatieven in de sector om dit door een merkenbeleid of winkelformule vorm te geven. Een optie is een selectieve distributie, waarbij de geselecteerde detaillisten door hun positionering en uitstraling de specifieke kwaliteit kunnen verwaarden. Hierbij zouden detaillisten horizontaal kunnen samenwerken in bijvoorbeeld de vorm van franchising formules. Hierbij kan gedacht worden aan formules in het dure marktsegment (bezorgdienst, cadeaus). Belangrijk is dat de verschillende schakels hierbij samenwerken. De vraag is wie dit van de grond zal moeten trekken en welke rol de branche-organisatie hierin kan spelen. De volgende oplossingsrichtingen kunnen worden gegeven:

_ *Vormen van inkoopcombinaties door detaillisten.*
Het ontwikkelen van een formule voor het opzetten van inkoopcombinaties en daarbij de marketing vormgeven.
_ *Vormen van product-marktcombinaties.*
Het ontwikkelen van een product/marketingconcept, het opzetten van een franchiseformule en de begeleiding van deze formule. Gedacht kan worden aan een EKO imago of luxe imago, etc. Hierbij dienen meerdere schakels (detaillisten, handelaren, veilingen en telers) in de keten betrokken te worden.
_ *Opzetten van managementtrainingen/studieclubs.*
Het ontwikkelen van een cursusprogramma voor zowel de detailhandel als de groothandel. Op het gebied van ketens kan het AKK hierin een belangrijke rol spelen, maar ook de branche-organisaties. Het opzetten van studieclubs waarbij diverse schakels betrokken zijn.

***Oplossingsrichtingen***
- Horizontale samenwerking van de detailhandel
- Verbeteren van de informatiestroom van/naar detaillist
- Ontwikkeling van franchise formules voor detailhandel samen met

---

kan de groothandel de primaire productie klantgericht aansturen en de detaillist de gewenste kwaliteit leveren. Gezien de intermediaire functie van de groothandel, lijkt dit de aangewezen schakel om hier het initiatief te nemen. Ook hier geldt dat de branche-organisatie hierbij een belangrijke rol kan spelen.

toeleveranciers
- Opleiding en (management)training (studieclubs).

### 3.1.3 Bierbrouwerijen

De toegenomen behoefte van consumenten aan variatie tekent zich ook duidelijk af in de biersector. Traditioneel kenmerkte de markt zich als bulkmarkt voor pils. Hierbij zaten kwaliteitsmerken zoals Heineken in het duurdere segment en huismerken van retailers in het goedkopere segment. De afgelopen jaren is echter een enorme variatie aan vraag ontstaan. Voor pils geldt dat er een vraag is ontstaan naar aan één kant alcoholarme en alcoholvrije pilsen en in het topsegment naar buitenlandse en regionale pilzen en naar speciaalbieren. De grote brouwers spelen hierop in door het opnemen van deze producten in hun assortiment (zoals de witbieren). Nadat de afgelopen tientallen jaren veel kleine brouwers zijn verdwenen of overgenomen, onstaan er nu voor hen nieuwe kansen. De afzet van regionale bieren van kleine Nederlandse brouwerijen neemt weer toe. De rol van de kleine brouwerijen ligt onder andere in het alert houden van de grote brouwerijen en het initiëren van productinnovaties. Uit de introductie van alcoholvrij bier (Buckler) is duidelijk geworden dat een grote brouwerij een groot marktrisico loopt bij de introductie van een nieuw product. De kleinere brouwerijen lopen minder risico en zijn daardoor in staat sneller op veranderende consumentenwensen in te spelen.

Op basis van een drietal diepte-interviews met de branche-organisatie, een bierbrouwer en een akkerbouwer tevens bestuurlid van een stichting voor regionale producten komt het beeld naar voren dat men zich bewust is van het belang van ketensamenwerking en dat er inmiddels een aantal initiatieven is opgezet. De grotere brouwerijen zijn betrokken in een IKB project en de kleinere brouwerijen proberen afspraken te maken met primaire producenten en afnemers.

_ Op dit moment loopt er een IKB project waarbij 4 grote brouwerijen betrokken zijn. De overige leden van het CBK worden geïnformeerd over dit project. Later wordt bezien of er verbanden gelegd kunnen worden en hoe. De verwachting bestaat dat het niet mee zal vallen om op grond van de verkregen informatie het proces aan te sturen en met dit proces ook de teelt.

_ Voor de kleine brouwerijen liggen de problemen vooral aan de vermarktingskant maar ook aan de toelevering. De marketing is vooral een probleem van toegang tot het schap (dat gedomineerd wordt door de producten van de grote brouwerijen) en de fysieke distributie van kleine hoeveelheden. Een vraag bij de distributie is: regionaal blijven verkopen of de landelijke distributie

oppakken en meeliften met een exporteur. De reclame budgetten om op de verzadigde landelijke markt een substantieel marktaandeel te verkrijgen zijn fors en het is moeilijk om het merk de goede positionering mee te geven. Gulpener probeert dit met Dageraad bier en mikt op kwaliteit met een hogere toegevoegde waarde. Andere regionale producten zouden wellicht met deze aanpak kunnen meeliften. Overigens is het Ecobier niet van de grond gekomen omdat de markt niet voor deze meerwaarde extra wil betalen. Een ander probleem is de grondstof voorziening: het verwezenlijken van speciale eisen aan de primaire grondstof (gerst/tarwe) en de relatie met de mouterij. De samenwerking met voorliggende schakels is niet optimaal. Hoewel de inkoopprijs van graan slechts een beperkt gedeelte van de kostprijs vormt is toch de prijs hier belangrijk. Het is namelijk moeilijk aan te tonen dat kwaliteitsverschillen van brouwgerst van invloed zijn op de kwaliteit van het bier. Men koopt via het CBK gezamenlijk in om prijsvoordelen te creëren. De relatie met de telers wordt daarom weinig belangrijk gevonden. (Binnen het gerst-mout-bier project wordt wel tussen de verschillende schakels samengewerkt om een optimale prijs-kwaliteitsverhouding te krijgen en de aanvoer te verzekeren.)

_ In een aantal gevallen is het ontstaan van een nieuw bier een initiatief vanuit de primaire akkerbouw (Limburgs bier; Dageraad, Zeeuwse Vlegel). In deze gevallen is de aanvoer van de specifieke grondstof niet het probleem maar is het de relatie met mouter en brouwer.
In deze situatie kan samenwerking gezocht worden met een kleine mouter/brouwer om met name de technologische kennis beschikbaar te krijgen maar ook bijvoorbeeld het gebruik van installaties. In andere gevallen zullen door middel van samenwerking met de primaire akkerbouwer afspraken gemaakt moeten worden om de voorziening van de specifieke grondstoffen veilig te stellen.

***Oplossingsrichtingen voor MKB bedrijven in bierbrouwerijsector***

_ Kleinere brouwerijen hebben vooral een marketing probleem. Een oplossing kan zijn om voor de vermarkting een gezamenlijke afzetorganisatie op te richten met de kleine brouwerijen. Op deze wijze kan:
- efficienter organiseren van distributie door het combineren van de goederenstromen,
- beter ontwikkelen van marktkennis zodat hierbij de kennisafstand met de grote brouwerijen verminderd wordt, en
- vergroten van de marktmacht naar de detailhandel.

_ *Opstarten marketingorganisatie van regionale producten*
Het intensiever samenwerken van verschillende regionale producten om te komen tot een regionale marketing aanpak. Het ontwikkelen en het opzetten van een marketingformule en daarbij de demonstratie begeleiden. Hierbij past verder het begeleiden van het regionale product naar een landelijke marketing. Het Dageraad

bier wordt nu alleen nog verkocht in de Boerenbondwinkels (LLTB) in Limburg. Door een goede positionering en professionele marketingaanpak kan het Dageraad bier landelijk in de markt gezet worden.

***Oplossingsrichtingen***
- Gezamenlijke afzetorganisaties
- Marketing van regionale producten
- Begeleiding van regionaal naar landelijk

### 3.1.4 Conclusies op schakel en sectorniveau

Op basis van de diepte-interviews in de drie sectoren en de ervaring van de onderzoekers kan een aantal conclusies worden getrokken, met name wat voor de verschillende schakels in de keten van belang is en welke oplossingsrichtingen men kan invullen. In het algemeen komt naar voren dat samenwerken in de keten tot doel heeft de marktperformance te versterken (hogere prijs, continuïteit, verlaging van de kosten, versterking van de marktpositie, etc). In alle onderzochte sectoren is vooral de aansluiting van de keten op de detailhandel één van de moeilijkste schakelpunten, terwijl de detailhandel voor veel bedrijven een onmisbare schakel is omdat zij het dichtste bij de eindmarkten staat en de meeste informatie heeft over consumentengedrag en trends.
In het navolgende wordt een aantal mogelijke oplossingsrichtingen per schakel beschreven.

_ ***Detaillist***

Uit de interviews komt naar voren dat de detaillist een pré heeft op het grootwinkelbedrijf op het gebied van: een sterke band met klanten, flexibel kunnen inspelen op individuele wensen van klanten, vakmanschap, breed assortiment. Belangrijke aandachtspunten voor de detaillist zijn:
- **Het garanderen van de kwaliteit.** De detaillist is hiervoor afhankelijk van zijn toeleveranciers. Terwijl het grootwinkelbedrijf hierover steeds hardere afspraken kan maken met toeleveranciers kan de kleine detaillist dit niet.
- **Het positioneren in de markt.** De kleine detaillist heeft voldoende punten om zich te onderscheiden maar geen duidelijke positionering en marketingconcepten.

_ ***Verwerkende industrie***

Uit de interviews komt naar voren dat de functies binnen ketens niet veranderen. De rol die verschillende partijen spelen verandert echter wel. Voor het MKB in de verwerkende industrie (en in de handel) betekent dit bijvoorbeeld dat zij een keuze

moeten maken:

- **Regisseursfunctie oppakken**. Andere toeleverende schakels om zich heen organiseren en zelf aanspreekpunt worden naar bepaalde afzetstructuren. Belangrijk is een goede positionering te kiezen en goede samenwerkingsverbanden met andere leveranciers te maken. Dit kan een herallocatie van productie betekenen en een nieuwe regiefunctie van het MKB.
- **Aansluiting zoeken bij een samenwerkingsverband van producenten** of aansluiting bij een afzetkanaal. Hiervoor is het nodig zelf oriëntatie uit te voeren welke positionering men wil hebben en aan de andere kant duidelijk in kaart te hebben bij welke samenwerkingen men kan aansluiten. Deze moeten dan duidelijk in kaart zijn gebracht.

Een belangrijke rol kunnen vernieuwende voorbeeldprojecten spelen waarin MKB- bedrijven toegevoegde waarde leveren aan grote bedrijven.

_ ***Distribuerende handel***

Voor het MKB in de distribuerende handel komt duidelijk naar voren dat zij te maken krijgen met sterk veranderende ketendienstverleningsfuncties. Zij kunnen geheel nieuwe dienstverleningsconcepten gaan aanbieden. Hierbij speelt een belangrijke rol de vraag of men diegene in de keten wordt die de informatiestromen beheerst en de verschillende schakels aanstuurt of dat men zich verder specialiseert als bijvoorbeeld transporteur van het fysieke product.

_ ***Branche organisaties***

Branche-organisaties en productschappen (zoals de VBW, VGB, PVS, CBK, PVV, COV, etc.) kunnen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van concepten voor de kleinere detaillist, verwerkers en handelaren. Zij kunnen zich ook positief profileren door een soort ondersteuningsprogramma in samenwerking met anderen aan te bieden aan hun leden. Een branchegerichte aanpak is mogelijk op het gebied van integrale kwaliteitszorg, inclusief HACCP. Dit moet dan verder gaan met het maken van een ‘standaard handboek’.

Verder moet dit aansluiten op ontwikkelingen op het gebied van EDI, ECR etc. Er kan een branchegerichte ondersteuning plaatsvinden om marketing concepten aan te bieden, met name voor de detaillist.

Het grootwinkelbedrijf en de grote voedingsmiddelenbedrijven (voornamelijk de merkfabrikanten) werken op dit moment samen aan het ECR concept. Hierbij gaat het om een strategische en operationele samenwerking om zo goed en snel mogelijk in te spelen op de wensen van de consument. Door de implementatie van het ECR concept is het GWB in staat tot verdere kostenreducties in het logistieke traject, die de kostprijsconcurrentie met de kleine detailhandel zal verscherpen. De daarbij beoogde assortimentsverbetering, verhoging van het service niveau en optimalisering van de productvernieuwing zal de concurrentiepositie van het MKB verder verzwakken.
Het zou goed zijn dit ECR-concept verder te ontwikkelen voor het MKB bedrijf, met name om de samenwerking tussen de kleine detailhandel en zijn toeleveranciers te verbeteren.

Uit het voorgaande in de verschillende sectoren blijkt dat er voor het MKB veel mogelijke aanknopingspunten liggen voor ketensamenwerking. Verder liggen er al contouren van globale concepten en aanbevelingsrichtingen. Voor het MKB moeten echter MKB specifieke concepten ontwikkeld worden. Deze concepten moeten gebaseerd zijn op de specifieke kenmerken van het MKB en een handvat bieden om de problematiek waarmee zij wordt geconfronteerd op te lossen. In het volgende hoofdstuk worden handvatten geboden voor concepten[6].

[6]Het MKB bedrijf richt zich haast per deiniatie op marrktsegmenten met een beperkte omvang. Een interessante optie vormen wat dat betreft de regionale producten. De (markt)schaal sluit aan bij de het MKB-bedrijf en door een regionale distributie kan ook de kleine detailhandel betrokken worden bij de samenwerking. Hierbij zou ook een horizontale samenwerking tussen zowel verwerkers als detailhandel noodzakelijk zijn om voldoende kritische massa te genereren.

## 3.2 Voorlopers, volgers en achterblijvers

Om MKB bedrijven effectief te benaderen is het belangrijk een onderscheid te maken tussen verschillende typen MKB bedrijven. Op het gebied van ketensamenwerking kunnen er drie typen worden onderscheiden. Ten eerste zijn er de vooroplopende bedrijven die vaak al participeren in AKK projecten en als pioniers veel kennis en ervaring hebben opgedaan. Deze kennis ligt vooral vast in mensen, organisaties en samenwerkingsstructuren. Verder is er de groep de groep volgers die zich bewust is dat men aan integraal ketenbeheer moet doen, maar men weet niet hoe. Tenslotte is er de groep bedrijven die achterlopen en die geen behoefte hebben aan vernieuwing.

In deze paragraaf worden kort de kenmerken beschreven van de voorlopers, de volgers en de achterblijvers. Hierbij worden suggesties gedaan hoe deze groepen benaderd kunnen worden.

### 3.2.1 Voorlopers

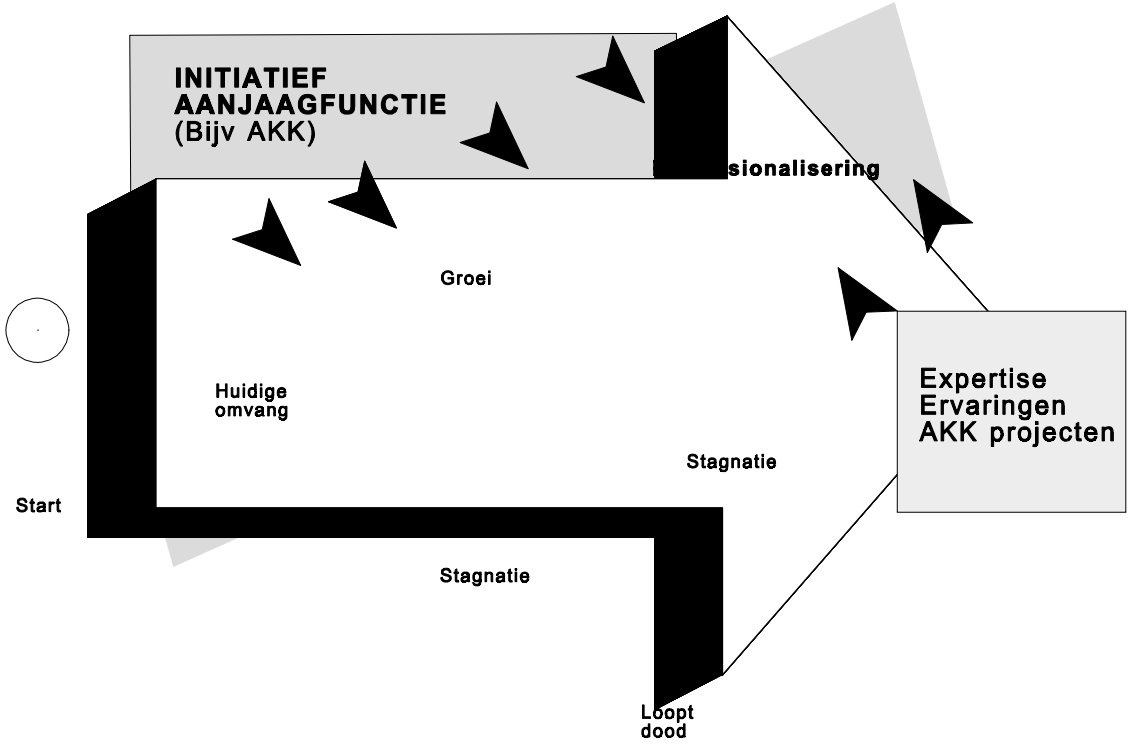
De groep van voorlopers bestaat uit bedrijven die vaak ideeën voor nieuwe product-markt-combinaties hebben. Tevens hebben ze ook vaak oog voor organisatorische vernieuwing (zie bijvoorbeeld in de projecten Plantania potplanten en Groeikansen voor kweekvis) Deze bedrijven zijn soms al volop ketensamenwerkingsconcepten aan het ontwikkelen en participeren vaak in AKK projecten. Anderen hebben wel nieuwe innovatieve producten maar weten niet hoe zij samenwerkingsconcepten moeten invullen of moeten professionaliseren.

In alle drie de onderzochte sectoren zijn er bijvoorbeeld producenten van basisgrondsstoffen zoals gerst, (Coöperatie Triligan; Dageraad bier), koeien (Boeuf Blonde), en bloemen en planten (telersgroepen) die op basis van een vertaling van consumentenwensen op bescheiden schaal een onderscheidende kwaliteit op de markt brengen. Dit zijn voorbeelden van voorlopers, die een idee hebben en dit veelal op initiatief van één persoon weten te vertalen in daden.

Om op langere termijn de business-development (perspectiefvol marktaandeel) te garanderen dient dynamisch te worden ingespeeld op eisen van consumenten, detailhandel, distributie-kanalen en overheid. Hiervoor moet men professionaliseren op het gebied van marketing, distributie, nieuwe distributie-kanalen, etc. Dit is echter een belangrijk knelpunt. De huidige kritische massa is te klein en de sprong voorwaarts is te groot voor de bestaande trekkers.

Hier lopen we tegen één van de specifieke problemen aan, die bij het MKB-Agribusiness zijn aangetroffen, namelijk het onvoldoende in staat zijn om nieuwe ideeën en producten op een grotere schaal binnen een korte tijd te ontwikkelen door het gebrek aan tijd, mensen, geld en ervaring. Deze groep bedrijven is vooral gebaat bij ondersteuning om het initiatief verder te professionaliseren. Een probleem hierbij is dat het voor een initiatiefnemer aanjager die voortkomt uit een van de schakels vaak moeilijk is om :

a Het volledige overzicht te krijgen over wat er zich in alle betrokken schakels afspeelt
b Voldoende afstand te nemen van de specifieke problematiek van de eigen schakel
c Voldoende vertrouwen te genereren bij andere schakels om niet de verdenking van belangenvermenging op te roepen;
d Zich los te maken van de " waan van alle dag" en voldoende tijd te steken in het leiden van het project.



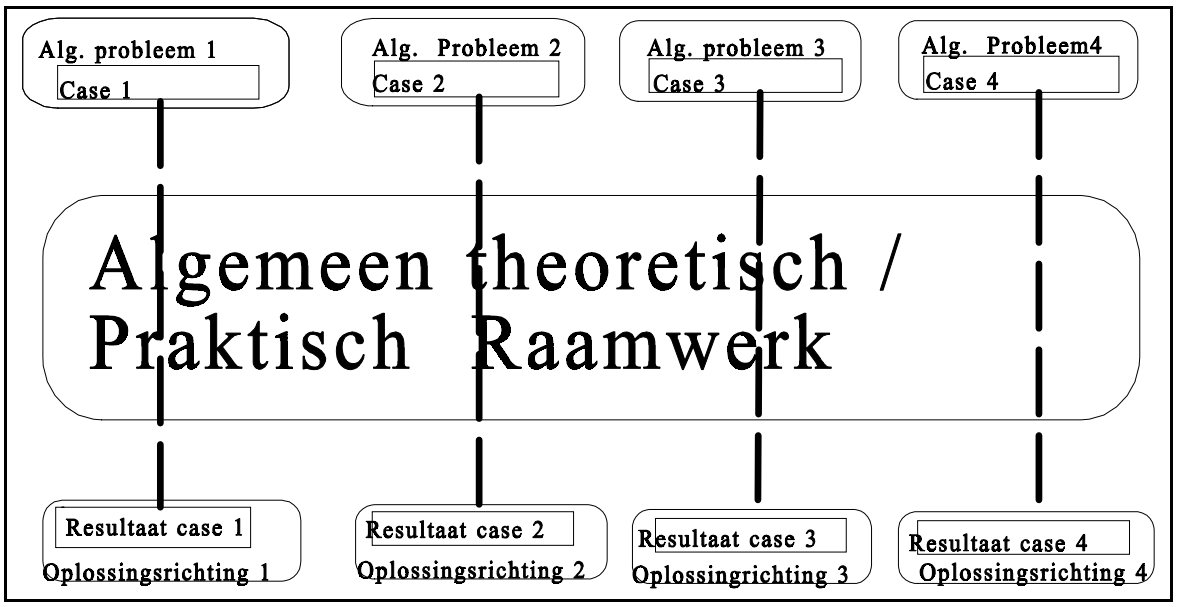

Deze samenwerkingsprojecten zouden gebruik moeten kunnen maken van de expertise en ervaringen die reeds in bijvoorbeeld AKK projecten is opgedaan.

### 3.2.2. Volgers

De tweede groep ondernemers in de MKB-agribusiness zijn de volgers. Deze hebben vaak ideeën, zien ook de noodzaak van ketensamenwerking in en willen dit. Zij weten echter niet hoe zij dit moeten doen. Ze slagen er niet in ketenconcepten naar de praktijk te vertalen omdat ze of geen goede partners kunnen vinden, of niet goed weten hoe ze zoiets aan moeten pakken en/of onvoldoende kennis in huis hebben om het idee tot een levensvatbaar concept om te zetten. Deze groep is vooral gebaat bij het aanbieden van een ***(1) aantal concepten voor samenwerking***, zodat ze hun idee verder kunnen uitwerken naar een praktisch stappenplan voor implementatie.

Hierbij kan bijvoorbeeld een ***(2) beschrijving van een aantal case studies*** gegeven worden waarin de probleemstelling/doelstelling gerelateerd wordt aan een aantal oplossingsrichtingen. Pure case beschrijvingen en/of succes stories hebben het nadeel ddat de lezer zich slechts gedeeltelijk kan identificeren met de hoofdspeler maar dat de eigen specifieke omstandigheden net weer iets anders zijn waardoor de oplossingsrichting ook weer niet volledig aansluit bij de eigen situatie. Dit betekent dat rond de cases als zodanig een helder en praktisch meer fundamenteel raamwerk geboden wordt, waardoor de MKB-er een oplossing kan kiezen die aansluit bij en recht doet aan zijn eigen unieke omstandigheden.

Hierbij hoort ook het aanbieden van een infrastructuur waar de MKB-er ontbrekende kennis kan aanvullen en ondersteuning kan krijgen om het idee verder vorm te geven***, (3) training en opleiding***. Om dit raamwerk met een aantal illustratieve cases op te stellen, kan uitstekend gebruik gemaakt worden van de ervaringen binnen stichting AKK. Hiertoe zouden de lopende projecten geanalyseerd moeten worden op; doelstelling van het samenwerkingsproject, waarom is samenwerking noodzakelijk om dit doel te bereiken, op welke wijze (juridisch/organisatorisch) is samengewerkt, welke problemen heeft men moeten overwinnen en hoe is dat gelukt en wat is het resultaat van het samenwerkingsproject.




### 3.2.3. Achterblijvers

Tenslotte is er een derde grote groep die nog niet toe is aan het denken over ketensamenwerking. Veel van de MKB bedrijven zijn voortgekomen uit of vervullen nog steeds een handelsfunctie. Vanuit deze functie zijn vrijheid, vrij ondernemerschap, snel inspelen op opportunities en net iets slimmer zijn dan de handelspartners en concurrenten belangrijke kernbegrippen, die zich niet altijd goed laten verenigen met samenwerkingsconcepten.

In het verleden is dit ook de kracht en de reden voor bestaan geweest van deze ondernemingen. Het besef dat tijden en vooral marktomstandigheden veranderd zijn en ook een andere opstelling vragen is nog niet overal doorgedrongen. In veel gevallen zit er tussen alle schakels een (internationale) handelsgeleding en is de prijs het belangrijkste coördinatie mechanisme tussen de schakels waardoor de communicatie in de keten slecht is. De opeenvolgende schakels spreken elkaar nauwelijks, laat staan dat er sprake kan zijn van het bespreken of overeenstemming bereiken over een gezamenlijke missie van de keten als geheel.

Deze laatste groep is het moeilijkst te bereiken. De belangstelling voor samenwerking is er nog niet maar ketensamenwerkingsconcepten worden ook niet geaccepteerd. Deze groep kan bewust worden gemaakt van de ketenproblematiek en de verschillende oplossingsrichtingen door middel van artikelen in vaktijdschriften etc..

## 3.3 Nieuwe rol MKB en nieuwe aandachtspunten

Het is duidelijk dat onder andere als gevolg van ketenomkering, internationalisatie, schaalvergroting, nieuwe technologische ontwikkelingen en de toegenomen aandacht voor kwaliteit en voedselveiligheid de rol van het MKB en derhalve ook die van het MKB in ketens sterk verandert.

Hoewel dit per deelsector en per type MKB bedrijf kan verschillen (zie hoofdstuk 3.1 en 3.2) zijn er ook een aantal algemeen voor alle MKB bedrijven geldende verschuivingen in rol en functie, en de noodzakelijke aandachtspunten om hierop in te spelen, te geven. In dit hoofdstuk worden die beschreven waarbij tevens een koppeling is gelegd naar de ketenkennisgebieden van het AKK.

### 3.3.1 Veranderende rol en functie

In onderstaand schema zijn de belangrijkste verschuivingen weergegeven:

| **Van** | **Naar** |
|---|---|
| transactie gericht | relatie gericht |
| prijsdenken | toegevoegde waarde denken |
| alles alleen doen | samenwerken |
| bulk en enkelvoudige producten | specialties en samengestelde producten |
| reactief handelen | proactief handelen |
| eenmalige kennisontwikkeling | permanente kennisontwikkeling |
| uitvoering | uitvoering en dienstverlening |
| productkwaliteit | klanttevredenheid |
| productdenken | concept/assortiments/systeem denken |
| jobber | co-maker |
| nationaal | regionaal en internationaal |
| "uitknijpen" toeleveranciers | begeleiden toeleveranciers |
| Tabel 4. Verschuivingen | |

### 3.3.2 Nieuwe aandachtspunten voor MKB

In deze paragraaf wordt een aantal algemene punten/concepten genoemd die extra aandacht vragen van het MKB om goed op de hiervoor beschreven ontwikkelingen in te kunnen spelen. Anderzijds is het zo dat indien ze goed worden opgepakt ze ook goede kansen bieden op het versterken van de positie van het MKB in ketens. Ze zijn ingedeeld naar de AKK structuur voor ketenkennisgebieden.

*Tabel 5. De voor het MKB belangrijke ketenkennisgebieden*

| **Ketenstrategie- en organisatie** | **Ketenmanagement** |
|---|---|
| ➢ ketenorganisatie<br>➢ ketenvorming | ➢ keten informatie systemen<br>➢ ketenzorg |
| **Ketenmarketing** | **Agro-logistiek** |
| ➢ vertaalslag markt ☞ product/proces<br>➢ prijsvormingsmechanismen<br>➢ distributiekanalen | ➢ ECR/Supply chain management<br>➢ Value Added Logistics |

Ketenstrategie en ketenorganisatie

1. **Ketenvorming en ketenorganisatie;** Het MKB is zich wel bewust van het belang van ketensamenwerking maar dient meer aandacht te schenken aan ketenvorming en ketenorganisatie door het vergaren van de juiste kennis en vaardigheden.

2. **Horizontale samenwerking;** De positie in ketens kan worden versterkt door horizontale samenwerking met collega bedrijven, bijvoorbeeld door (franchise)formules voor gezamenlijke inkoop en afzet, samenwerking bij de distributie van (bijv. regionale) producten, gezamenlijke productie van samengestelde producten zoals maaltijden enz.

3. **Oppakken (deel van) ketenregisseursrol;** bijvoorbeeld op het terrein van afstemming van vraag en aanbod, teeltbegeleiding van een groep producenten enz.

Ketenmanagement

4. **Ketenzorg;** MKB bedrijven zullen de komende jaren extra aandacht moeten schenken aan kwaliteitszorg om aan de wensen van hun afnemers (retail) tegemoet te kunnen komen. Bij een goede invulling kan dit echter ook positief uitvallen omdat

het MKB vaak in de positie zit tussen producent en afzet en derhalve ook naar weerszijden een coördinerende rol op dit terrein kan ontwikkelen.

5. **Keteninformatiesystemen;** Wat geldt voor kwaliteitszorg systemen geldt ook voor informatiesystemen. Om de positie in ketens vast te kunnen houden is hiervoor de komende jaren veel extra inzet nodig. Als dit succesvol verloopt kan ook hier net als bij ketenzorg een coördinerende rol ontstaan.

Ketenmarketing

6. **Prijsvormingsmechanismen;** Er ontstaan momenteel allerlei nieuwe vormen van transacties, contracten e.d. tussen verschillende schakels in de keten. Hieraan dient door het MKB meer aandacht te worden geschonken omdat deze nieuwe contractvormen de traditionele wijze van werken met dagprijzen e.d. (deels) gaan verdringen.

**7. Vertaalslag markt naar product/proces;** Eén van de belangrijkste huidige knelpunten is dat het MKB veelal onvoldoende of te laat over de juiste marktinformatie (die steeds gedifferentieerder wordt) beschikt. Een betere toegang tot en uitwisseling van deze informatie in de keten vraagt extra aandacht.

**8. Distributiekanalen**; Door de differentiatie van de consument differentieren ook alle schakels hiervoor inclusief de afzet. Zo is momenteel een verschuiving gaande naar de foodservice-markt. tevens doen zich nieuwe mogelijkheden voor in de informatietechnologie (electronic shopping, electronic commerce, internet enz.) Actief inspelen op deze ontwikkelingen kan de positie van het MKB versterken.

Agrologistiek

9. **ECR/Supply chain management**; Momenteel worden door de grotere bedrijven vele inspanningen verricht om ECR in te voeren. Het is voor het MKB absoluut noodzakelijk om een vorm van ECR te ontwikkelen die goed is afgestemd op het MKB en dit vervolgens in te voeren, omdat anders het gevaar bestaat dat men te veel achterop raakt met deze technologie en dit niet meer inhaalt en vroeg of laat uit de keten valt.

10 **Value Added Logistics**; Door de verder toegenomen differentiatie, specialisatie en de trend om producten pas in een zo laat mogelijk stadium te assembleren dicht bij de klant ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor activiteiten op het terrein van value added logistics. Het MKB is door haar flexibiliteit en technische kennis zeer

goed geëquipeerd om deze nieuwe diensten te ontwikkelen. Dit vraagt om een goede samenwerking in de keten en creativiteit.

# 4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

## 4.1 Conclusies

Uit de resultaten van de geïnventariseerde deelsectoren en de uitsplitsing naar voorlopers, volgers en achterblijvers worden de volgende conclusies getrokken:

C1. Ketenomkering, internationalisatie, schaalvergroting en nieuwe technologische ontwikkelingen stellen hogere en andere eisen aan het functioneren van MKB bedrijven in ketens. MKB bedrijven zijn zich dit bewust maar weten veelal onvoldoende hoe en waar men de juiste informatie, kennis en vaardigheden moet vergaren en deze vervolgens moet toepassen.

C2. De ketenproblematiek is verschillend voor de voorlopers, de volgers en de achterblijvers onder de MKB bedrijven. De voorlopers ontwikkelen wel nieuwe producten, samenwerkingsvormen e.d. maar zijn vaak onvoldoende in staat om daarna te professionaliseren op het gebied van marketing, distributie en ketenorganisatie. Vaak is de kritische massa te klein en de sprong voorwaarts te groot. De volgers hebben vaak wel kennis van ketensamenwerking, maar slagen er niet in om deze concepten te vertalen naar de praktijk.

C3. Het MKB beschikt over een aantal sterke punten zoals flexibiliteit, productiekennis en klantgerichtheid. Voor het opereren in ketens zijn echter aanvullende kennis en vaardigheden nodig op de in hoofdstuk 3.3 beschreven 9 ketenkennisgebieden. Op het het terrein van ketensamenwerking (ketensamenwerking en ketenvorming) op het terrein van ketenmanagement (keteninformatiesystemen en ketenzorg) voor ketenmarketing op het gebied van de vertaling van de marktvraag, prijsvormingsmechanismen en distributiekanalen en op het gebied van agrologistiek op het gebied van ECR en Value Added Logistics.

C4. Uit de onderzochte deelsectoren is gebleken dat de mogelijkheden voor het MKB om te functioneren in ketens per deelsector erg kunnen verschillen en sterk worden bepaald door de structuur en spelers in de betreffende sector.

C5. De huidige kennis en informatie omtrent ketensamenwerking is nog onvoldoende gestructureerd en toegankelijk voor het MKB om er zo mee aan de slag te kunnen.

## 4.2 Aanbevelingen

### Nieuwe concepten

In hoofdstuk 3 is beschreven dat de rol en functie van MKB bedrijven sterk verandert. Een aantal punten vergt extra aandacht van het MKB om hierop in te spelen. Vooral de kennis binnen een aantal ketenkennis gebieden is van belang voor het MKB.

A1 *Aanbevolen wordt vooral de kennis uit een aantal ketenkennis gebieden te gebruiken. (zoals in paragraaf 3.3.2 is beschreven)*

**Voorlopers**

Zoals beschreven in hoofdstuk 5 is er een groot verschil in het benaderen van voorlopers, volgers en de achterblijvers. Vaak is de groep vooroplopers reeds actief aan de gang met ketensamenwerking vaak ook binnen AKK projecten. Deze bedrijven zijn volop ketensamenwerkingsconcepten aan het ontwikkelen, maar hebben vaak moeite bij de verdere professionalisering en verduurzaming van het initiatief vanwege gebrek aan tijd, mensen en geld.

A2 *Aanbevolen wordt dan ook deze groep langer te ondersteunen dan gebruikelijk zowel met personele als financiële middelen.*

**Volgers**

Voor stichting AKK, brancheorganisaties en overheid is het van belang zich nu vooral te richten op de groep volgers. Deze bedrijven voelen hun positie vaak bedreigd en weten niet welke richting zij op moeten.

Wanneer er concepten voor ketensamenwerking voor het 'volgende' MKB worden gemaakt dan moeten deze inspelen op de specifieke kenmerken van dit MKB. Het MKB heeft drie belangrijke kenmerken: men heeft vaak onvoldoende tijd, geld en mankracht. Dit betekent dat er duidelijke eenvoudige concepten moeten worden aangeboden waar de MKB ondernemer mee aan de slag kan. Verder moet bij het benaderen van het MKB een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen de grotere MKB bedrijven van meer dan ongeveer 50 werknemers en de kleinere MKB bedrijven. De voorgestelde aanbevelingen vallen daarom uiteen in een viertal benaderingen.

A3 *MKB specifiek maken van ketensamenwerkingsconcepten voor de groep volgers*

In de looptijd van stichting AKK tot op heden is veel ervaring opgedaan in ketenprojecten, die beschikbaar kan

worden gesteld aan het MKB-Agribusiness. Deze projecten zijn toegesneden op de participerende bedrijven. Deze ervaringen kunnen vertaald worden naar algemeen geldige oplossingen en bedrijfsspecifieke. Hiermee kan een algemeen kader ontwikkeld worden. Dit kan als volgt worden uitgevoerd:

1 In kaart brengen op welke punten het MKB structureel verschilt van het grootbedrijf op het gebied van het toepassen van strategische concepten voor samenwerking in ketens.

2 Vervolgens dienen de ontwikkelde strategische ketensamenwerkingsconcepten vertaald te worden naar het MKB zoals ECR, EDI, IT en HACCP.

3 Het ontwikkelen van methodes om het MKB de beginselen van ketenmanagement bij te brengen. Dit kan bijvoorbeeld een cursusprogramma zijn onder een keurmerk als 'goedgekeurd door stichting AKK', certificeren van MKB Chain-counselors, het toevoegen van Ketenmanagement aan het curriculum van MSBA's (Masters of Small Business Administration). Hierbij kunnen ook specifieke cases gebruikt worden om een aantal situaties te illustreren en een stevige praktische basis te geven.

4 Ontwikkelen van een 'Keten Scan', waarmee snel een aantal aandachtspunten en oplossings-richtingen voor het MKB duidelijk worden en welke onderdelen van ketenmanagement men moet verbeteren. Dit kan worden toegevoegd aan strategische programma's voor het MKB zoals het TNO-MKB en het LIOF programma.

5 Inventariseren van de verschillende rechtsvormen[7](rechts- en contractvormen) die aansluiten bij de specifieke nieuwe samenwerkingsverbanden (in ketens en clusters) waarbij heel andere afspraken worden gemaakt en die rekening houden met de specifieke MKB omstandigheden. Dit kan zijn vorm krijgen in bijvoorbeeld de derde generatie coöperaties of andere ondernemingsvormen met speciale fiscale faciliteiten daaraan gekoppeld.

6 Ontwikkelen van MKB specifieke communicatiemiddelen voor technologische vernieuwing en ketensamenwerking, die praktisch zijn en aansluiten bij de belevingswereld van de ondernemer. Bijvoorbeeld een interactieve CD-ROM. Er is in EU verband een dergelijke CD-ROM ontwikkeld. Deze zou vertaald en aangepast

[7] Verschillende bestaande opties die al bestaan zijn: agentschap, inkoopcombinatie, verkoop-combinatie, franchising, vrijwillig filiaal, deelneming, joint-venture, licenties, loose contracts, etc..

kunnen worden aan de Nederlandse Agro-MKB situatie. Daarnaast zou een zelftest voor ketenbeheer voor ondernemers kunnen worden ontwikkeld op floppy disk of on-line via Internet.

A4 *Actief benaderen van grotere MKB bedrijven uit de groep volgers*
Aanbevolen wordt de grotere bedrijven met meer dan ongeveer 50 werknemers actief te benaderen. Bij het zoeken naar de juiste positionering, de veranderende rol en functie in de keten en de consequenties spelen voor deze bedrijven veel strategische vragen een rol. Ketensamenwerkingsconcepten gaan over organisatorische innovaties. De bedrijven gaan op een andere manier dingen doen.

Op het gebied van strategie en marktpositionering bij MKB bedrijven is veel ervaring opgedaan binnen het TNO-MKB en het LIOF programma. Binnen deze programma's wordt eerst een haalbaarheidsonderzoek voor bedrijven gedaan voorafgaand aan een strategisch onderzoek. Uit ervaring blijkt dat wanneer ondernemers een eerste haalbaarheid studie hebben uitgevoerd zij vervolgens ook de vervolgstappen nemen.

Strategische **keten**samenwerking en **keten-**samenwerkingsconcepten zouden veel nadrukkelijker in deze programma's meegenomen kunnen worden. Verder zou voorafgaand aan het strategie traject bij deze bedrijven de te ontwikkelen 'Ketenscan' kunnen worden uitgevoerd en kunnen de onder 6.1.ii ontwikkelde concepten worden toegepast. Het is belangrijk aansluiting te zoeken bij deze programma's bij de benadering van het MKB.

Bij een dergelijke individuele strategische oriëntatie komen verschillende ketenkennisaspecten naar voren. Ketenmarketing speelt een belangrijke rol en de vraag hoe de ondernemer alle nieuwe ontwikkelingen in de markten naar zijn eigen bedrijfsvoering vertaalt. Ondernemers worden geconfronteerd met vraagstukken op het gebied van ketenkwaliteit zoals de houdbaarheid van producten en Total Quality Management in de keten. Verder worden ketengewijze productmarktontwikkeling technieken belangrijk zoals Quality Function Deployment technieken.

Deze bedrijven kunnen ondersteund worden door de kennismakelaar functie goed in te vullen. Kernwoorden bij de ondersteuning zijn voor de ondernemer vertrouwelijkheid, maatwerk, concurrentie-gevoeligheid, snelheid en kunde.

A5 *Keteninformatie-overdracht naar kleinere MKB bedrijven*
Voor de kleinere MKB-ondernemers is individuele begeleiding te duur, zelfs als dit wordt gesubsidieerd via een MKB-TNO, of LIOF programma. Deze bedrijven worden echter wel sterk geconfronteerd met bedrijfsoverstijgende problematiek, ketenomkering en samenwerking met nieuwe partners. Het aanbieden van ketensamenwerkingsconcepten aan deze groep van bedrijven kent daarom een andere benadering. Het gaat hierbij veel meer om kennisoverdracht en minder om intensieve begeleiding. Deze groep kan benaderd worden in nauw overleg met branche-organisaties, vakopleidingen e.d..

In samenwerking met de branche-organisaties kan bijvoorbeeld een informatie-pakket worden ontwikkeld. Verder zou een interactieve CD-ROM onder deze bedrijven verspreid kunnen worden.

A6 *Ketenkennisinstellingen bewust maken van de MKB problematiek*
Er wordt door kennisinstellingen veel onderzoek gedaan op het gebied van strategische ketenkennis ontwikkeling. Deze kennis op de verschillende ketenkennis deelterreinen is vaak wel toepasbaar bij grote bedrijven maar sluit onvoldoende aan bij MKB bedrijven.

Men doet vaak wel onderzoek op gebieden waar het MKB-Agribusiness wel mee wordt geconfronteerd. Onderwerpen als Quality Function Deployment, Logistic Performance Optimalisation, ECR, Supply Chain Management, micro marketing, zijn heel belangrijk voor het MKB. Er is echter vaak geen vertaling naar het MKB gemaakt.

Aanbevolen wordt de onderzoekers op de hoogte te brengen van de MKB kenmerken en de MKB problematiek, zodat zij hier rekening mee houden bij het ontwikkelen van methoden en modellen.

**BIJLAGE 1. LIJST GEÏNTERVIEWDE EN BETROKKEN PERSONEN**

RUNDVLEESSECTOR

| | |
|---|---|
| M.C.F. van der Lee | Stichting Kwaliteit Merkvlees (SKM) |
| J. van den Heijning | Centrale Organisatie voor de Vleesgroothandel (COV) |
| ir. J.J. Leerssen | Vereniging voor de Nederlandse Vleeswarenindustrie |
| J. Corstiaensen | Produktschap voor Vee en Vlees (PVV) |

SIERTEELT SECTOR

| | |
|---|---|
| Ing. C. van Leeuwen | Produktschap voor Siergewassenteelt (PVS) te den Haag |
| ir. P. van der Zweep | Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten (VGB), te Aalsmeer |
| S. van Amesfoort, | Vereniging Bloemist Winkeliers (VBW), vice voorzitter |
| Drs. A.J.M. Zwitserlood | Vereniging Bloemist Winkeliers (VBW), secretaris |
| W. Heijl | Wim Heijl bv, handelsbedrijf te Honselaarsdijk, directeur |

BIERBROUWERIJEN

| | |
|---|---|
| Drs. I.J.M. Polders, | Centraal Brouwerij Kantoor (CBK) te Amsterdam |
| Drs. P.A.A.M. Rutten | Gulpener Bierbrouwerij te Gulpen, directeur |
| W. Vogels, | Stichting Akkerbouwproducten Limburg te Schinnen, bestuurslid en akkerbouwer |

OVERIG OVERLEG

Interviews met stichting AKK medewerkers hebben plaatsgevonden met: ir. J.J. Kraakman en ir. W. Maijers. De bij het project betrokken ketenkennisverspreidingsregiseusse van stichting AKK was mevrouw ing. J. Niewerth.

Binnen NEHEM Consulting Group heeft een aantal brainstormsessies plaatsgevonden met adviseurs die veel adviseren aan MKB organisaties. Dit zijn geweest: ir. D. van de Berg, ir. J.M.P. Cuppen MBA, drs. J.H. van Dalen, ir. F.W.G.A. Engelbart, ir. H. Folkerts en ir. B. Hilberts. Er hebben bijeenkosmten plaatsgevonden eind 1996, begin 1997 en zomer 1997. Bij de bijeenkomsten waren niet altijd alle adviseurs aanwezig.

Verder heeft mevrouw drs. C.M. Enzing, senior adviseur van het Studie Centrum voor Technologie en Beleid van TNO (TNO-STB) de concepten in het rapport kritisch doorgenomen en hier haar commentaar opgegeven. De heer ir. H. Folkerts heeft een sterke inbreng gehad in het ontwikkelen van de verschillende concepten voor het MKB om in ketens te opereren zoals opgenomen in paragraaf 3.3.

## BIJLAGE 2 KWALITATIEVE VERDELING VAN HET MKB OVER DE VERSCHILLENDE SCHAKELS.

**De toeleverende schakel**
De eerste schakel kan worden gedefinieerd als de toeleverende schakel voor de primaire productie[8] zoals bijvoorbeeld dienstverlening (loonwerk) voor de primaire sector en de productie en handel van veevoeder. Alleen in de productie van veevoeder speelt het grootbedrijf een belangrijke rol. Verder zijn dit voornamelijk kleine bedrijven.

**De primaire productie**
De tweede schakel, de primaire productie, bestaat voor 93% uit kleine - bedrijven en voor 7% uit middenbedrijven.[9]

**De collecterend handel**
De volgende schakel is de collecterende handel en coöperatieve/collectieve afzet[10]. De groente-, fruit- en bloemenveilingen behoren duidelijk tot het grootbedrijf en domineren de afzet vanaf de primaire sector in deze kolommen. Hiernaast is er een groot aantal handelsbedrijven en/of logistieke dienstverleners in deze schakel actief, variërend van melktransportbedrijven, handel in levend vee tot aan handelsbemiddeling in grondstoffen voor de V&G-industrie. Het totaal aantal bedrijven bestaat ook in deze schakel voor 94% uit kleine bedrijven; 5% tot het midden bedrijf terwijl slechts 1% tot het grootbedrijf behoort.

**De verwerkende schakel**
De vierde schakel is de verwerkende industrie[11]. Hoewel ook hier nog 12%

---

8 Deze schakel is in veel gevallen ook de laatste schakel van een andere keten.

9 De paddenstoelenkweekbedrijven en in mindere mate de pluimvee- en sierteeltbedrijven kennen iets meer middenbedrijven waar tegenover staat dat de akkerbouw- en graasdieren-productie bijna alleen op kleine bedrijven plaatsvindt.

10 Hoewel vraagtekens gezet kunnen worden bij het onderscheiden van de coöperatieve afzet als een aparte schakel is dit hier wel gedaan omdat er sprake is van een aparte organisatie die een eigen rol vervult in de kolom.

11 Hoewel hier in een aantal gevallen sprake is van twee opeenvolgende

in de categorie eenmansbedrijven valt, zijn de bedrijven gemiddeld genomen groter dan in de voorgaande schakels. Ruim 8% valt in de categorie grootbedrijf en bijna 30% in het middenbedrijf. Vooral in de zuivelverwerking, de productie van aardappelproducten en -zetmeel(derivaten) bestaat het grootste deel van de bedrijven uit grote - bedrijven.

**De distribuerende groothandel**
De vijfde schakel is die van de distribuerende groothandel, met ruim 10.000 bedrijven. Binnen deze schakel zijn er nauwelijks grote bedrijven en valt het merendeel (90%) in de categorie kleinbedrijf.

schakels in de bedrijfskolom (bv maalderijen en broodfabrieken) zijn deze voor de eenvoud bij elkaar gevoegd.

**De detailhandel**
De laatste schakel is die van de detailhandel. Met meer dan 90.000 bedrijven is dit numeriek de grootste schakel met een grote variëteit aan winkels. Naast de supermarkten en de speciaalzaken voor bijna elk belangrijk voedingsmiddel spelen ook de ambulante handel en wat andere distributiekanalen zoals benzinestations, ziekenhuiswinkels, kampwinkels maar ook de horeca en catering een rol. Omdat veel supermarktketens geheel of gedeeltelijk via franchise formules werken en het aantal kleine winkeltjes er groot is valt ook hier 94% van de bedrijven onder de categorie kleinbedrijf en de resterende 6% onder het middenbedrijf. Qua inkoopmacht liggen de verhoudingen door de genoemde franchiseformules en inkoopcombinaties beduidend anders dan de verdeling over de categorieën aangeeft.

Op consumentenniveau wordt 50% van de bestedingen aan voeding gedaan bij de supermarkt die met 5500 bedrijven slechts 6% van het totaal aantal detailhandelsbedrijven uitmaakt. De speciaalzaken nemen ongeveer 25% van de bestedingen aan voeding voor hun rekening terwijl ze met ruim 17.000 bedrijven ongeveer 19% van het totaal aantal uitmaken. Verder is er nog de markt en straathandel en de horeca. Het supermarktkanaal maakt voor een groot aantal producten geen gebruik van de distribuerende groothandel maar koopt direct in bij verwerkers of de collecterende handel[12].

[12] Dit betekent dat de goederenstroom bij de distribuerende groothandel ook slechts betrekking heeft op de 50% van de consumentenbestedingen die niet via de supermarkten lopen.

**BIJLAGE 3. NUMERIEKE VERDELING VAN HET MKB OVER DE VERSCHILLENDE SCHAKELS.**

numerieke verdeling van het MKB over de agro-kolommen op basis van de cijfers van de NV Databank Kamers van Koophandel en Fabrieken.

Kleinbedrijf = minder dan 10 werknemers
Middenbedrijf = van 10 tot 99 werknemers
Grootbedrijf = 100 werknemers en meer

**TOELEVERANCIERS**

| type bedrijf | dienstverlening akker en tuinbouw | dienstverlening veehouderij | productie veevoeders | groothandel in veevoer |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 4986 | 162 | 263 | 537 |
| % eenmansbedr. | 9 | 14 | 15 | 14 |
| % kleinbedrijf | 82 | 66 | 45 | 84 |
| % middenbedr. | 9 | 18 | 35 | 2 |
| % grootbedrijf | 0 | 2 | 7 | 0 |

| type bedrijf | groothandel bestr.middelen en kunstmest | groothandel lb.machines en tractoren | handelsbemiddeling levend vee | **totaal toeleveran-ciers** |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 378 | 1074 | 167 | **7567** |
| % eenmansbedr. | 18 | 16 | 15 | **11** |
| % kleinbedrij | 72 | 72 | 83 | **79** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| f | | | | |
| % middenbedr. | 10 | 11 | 2 | **10** |
| % grootbedrijf | 0 | 1 | 0 | **0** |

**PRIMAIRE SECTOR**

| type bedrijf | bollenteelt | snijbloementeelt | potplantenteelt | boomkwekerij |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 1688 | 5927 | 2002 | 2512 |
| % eenmansbedr. | 8 | 5 | 11 | 9 |
| % kleinbedrijf | 84 | 85 | 78 | 83 |
| % middenbedr. | 7 | 10 | 11 | 8 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | groenten | paddestoelen | fruit | akkerbouw |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 5958 | 670 | 2753 | 14663 |
| % eenmansbedr. | 6 | 11 | 10 | 13 |
| % kleinbedrijf | 85 | 65 | 99 | 86 |
| % middenbedr. | 8 | 23 | 2 | 2 |
| % grootbedrijf | 0 | 1 | 0 | 0 |

| type bedrijf | rundvee | overige graasdieren | varkens | pluimvee |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 37525 | 17088 | 7738 | 2189 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| % eenmansbedr. | 8 | 18 | 12 | 11 |
| % kleinbedrijf | 91 | 82 | 86 | 77 |
| % middenbedr. | 1 | 0 | 1 | 11 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | nerts/pelsdieren | visserij | **tot. primaire sector** |
|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 487 | 702 | **113202** |
| % eenmansbedr. | 15 | 20 | **10** |
| % kleinbedrijf | 83 | 73 | **83** |
| % middenbedr. | 2 | 7 | **7** |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | **0** |

**COÖPERATIEVE AFZET EN COLLECTEREND GROOTHANDEL**

| type bedrijf | bloemenveiling | groente en fruit veiling | bemiddeling akkerb./veevoer. sierteelt | bemiddeling grondst. voor V&G industrie |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 16 | 40 | 367 | 28 |
| | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| % eenmansbedr. | 19 | 10 | 19 | 33 |
| % kleinbedrijf | 13 | 12 | 78 | 70 |
| % middenbedr. | 31 | 15 | 3 | 7 |
| % grootbedrijf | 38 | 9 | 0 | 0 |

| type bedrijf | groothandel in granen | groothandel in akkerb.prod. En veevoer alg.ass | groothandel in zaden, pootg, peulvruchten | groothandel in akkerb.prod. N.e.g. |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 192 | 1119 | 325 | 93 |
| % eenmansbedr. | 16 | 18 | 23 | 18 |
| % kleinbedrijf | 75 | 76 | 66 | 81 |
| % middenbedr. | 8 | 6 | 10 | 1 |
| % grootbedrijf | 1 | 0 | 2 | 0 |

| type bedrijf | melkvervoer van veeh.->fabr. | Opslag koel-/vrieshuizen | handel in levend vee | **totaal collecterende groothandel** |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 235 | 249 | 2416 | **5083** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| % eenmansbedr. | 3 | 33 | 13 | **16** |
| % kleinbedrijf | 95 | 49 | 84 | **78** |
| % middenbedr. | 3 | 19 | 3 | **5** |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | **1** |

**VERWERKENDE SCHAKEL**

| type bedrijf | verwerking van groente en fruit | aardappel producten | graanmaalderij | broodfabrieken |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 125 | 41 | 193 | 243 |
| % eenmansbedr. | 10 | 5 | 15 | 7 |
| % kleinbedrijf | 41 | 29 | 73 | 37 |
| % middenbedr. | 38 | 39 | 10 | 49 |
| % grootbedrijf | 11 | 26 | 2 | 7 |

| type bedrijf | biscuit- koek- en banketfabrieken | vervaardiging bakkerij grnd.st. | Verv. Zetmeel en -derivaten | verv . Suiker /suikerwerk / chocolade |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 267 | 64 | 13 | 229 |
| % eenmansbedr. | 8 | 21 | 23 | 2812 |
| % kleinbedrijf | 42 | 22 | 15 | 50 |
| % middenbedr. | 42 | 49 | 0 | 24 |
| % grootbedrijf | 7 | 8 | 62 | 8 |

| type bedrijf | mouters | brouwers | verw. Pantaard. olie /margarine | visverwerking |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 3 | 53 | 45 | 234 |
| % eenmansbedr. | 0 | 20 | 33 | 16 |
| % kleinbedrijf | 0 | 44 | 16 | 57 |
| % middenbedr. | 100 | 18 | 27 | 26 |
| % grootbedrijf | 0 | 18 | 24 | 2 |

| type bedrijf | slachthuizen | pluimvee slachterijen | fabr. Snacks & kanten klaarmaaltijden | fabr. Vleeswaren |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 487 | 90 | 163 | 264 |
| % eenmansbedr. | 10 | 9 | 11 | 13 |
| % kleinbedrijf | 66 | 37 | 66 | 46 |
| % middenbedr. | 18 | 39 | 19 | 33 |
| % grootbedrijf | 6 | 15 | 4 | 8 |

| type bedrijf | vervaardiging zuivelprod. | Vervaardiging ijs | **totaal verwerking** |
|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 242 | 86 | **2842** |
| % eenmansbedr. | 11 | 15 | **12** |
| % kleinbedrijf | 46 | 79 | **51** |
| % middenbedr. | 26 | 6 | **28** |
| % grootbedrijf | 16 | 0 | **8** |

**DISTRIBUERENDE GROOTHANDEL**

| type bedrijf | groothandel in bloemen en planten | groothandel in groenten en fruit | groothandel consumptiea ardappelen | groothandel V&G alg. assortiment |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 3411 | 1484 | 488 | 2177 |
| % eenmansbedr. | 15 | 16 | 13 | 22 |
| % kleinbedrijf | 77 | 70 | 73 | 66 |
| % middenbedr. | 1 | 14 | 13 | 10 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 2 |

| type bedrijf | groothandel in bakkerij grondstoffen | groothandel in pluimvee en wild | groothandel vlees en vleeswaren | groothandel in zuivel/oliën en vetten |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 128 | 123 | 1284 | 545 |
| % eenmansbedr. | 27 | 17 | 26 | 19 |
| % kleinbedrijf | 53 | 75 | 59 | 62 |
| % middenbedr. | 20 | 8 | 16 | 17 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 2 |

| type | groothandel | groothandel | groothandel | **totaal distribuere** |
|---|---|---|---|---|

| bedrijf | in eieren | in snacks | in ijs | **nde groothandel** |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 220 | 212 | 34 | **10106** |
| % eenmansbedr. | 10 | 11 | 3 | **18** |
| % kleinbedrijf | 77 | 71 | 67 | **70** |
| % middenbedr. | 13 | 19 | 29 | **9** |
| % grootbedrijf | 0 | 1 | 3 | **1** |

**DETAILHANDEL**

| type bedrijf | bloemen en planten | tuincentra | markthandel bloemen planten | hovenier |
|---|---|---|---|---|
| totaal bedrijven | 4752 | 797 | 1335 | 2748 |
| % eenmansbedr. | 3 | 6 | 9 | 9 |
| % kleinbedrijf | 96 | 81 | 90 | 84 |
| % middenbedr. | 1 | 13 | 0 | 7 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | agf - speciaalzaak | markthandel agf | warme bakkers | brood en banket winkel |
|---|---|---|---|---|
| totaal bedrijven | 3035 | 1313 | 3218 | 2330 |
| % eenmansbedr. | 3 | 9 | 2 | 3 |
| % kleinbedrijf | 96 | 91 | 87 | 91 |
| % middenbedr. | 1 | 0 | 11 | 5 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | detailhandel chocolade en suikerwerken | detailhandel in vlees en vleeswaren | detailhandel in wild en gevogelte | detailhandel in kaas |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 812 | 5170 | 475 | 847 |
| % eenmansbedr. | 5 | 2 | 4 | 2 |
| % kleinbedrijf | 94 | 96 | 93 | 98 |
| % middenbedr. | 1 | 2 | 3 | 0 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type | detailhandel in | detailhande | markthandel zuivel, | Straathandel v&g en |
|---|---|---|---|---|

| bedrijf | zuivelproducten | l in vis | vis, brood en overig n.e.g. | detailhandel n.e.g. |
|---|---|---|---|---|
| totaal # bedrijven | 487 | 682 | 2812 | 3035 |
| % eenmansbedr. | 3 | 3 | 12 | 9 |
| % kleinbedrijf | 96 | 96 | 87 | 91 |
| % middenbedr. | 1 | 0 | 1 | 1 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | kruidenier met bediening | supermarkten | avond-/kamp- en ziekenhuis winkels | delicatesse winkels |
|---|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 619 | 5492 | 312 | 297 |
| % eenmansbedr. | 5 | 2 | 9 | 3 |
| % kleinbedrijf | 93 | 53 | 88 | 97 |
| % middenbedr. | 2 | 45 | 2 | 1 |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | 0 | 0 |

| type bedrijf | benzinestations met winkel | horeca en catering | **totaal detailhandel** |
|---|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 1755 | 47888 | **90220** |
| % eenmansbedr. | 5 | 9 | **7** |
| % kleinbedrijf | 92 | 87 | **87** |
| % middenbedr. | 3 | 3 | **6** |
| % grootbedrijf | 0 | 0 | **0** |

**TOTALE AGRIBUSINESS**

| type bedrijf | totaal generaal agribusiness | % |
|---|---|---|
| totaal aantal bedrijven | 229.227 | |
| eenmansbedr. | 20.819 | 9 |
| kleinbedrijf | 187.596 | 83 |
| Middenbedr. | 15.823 | 7 |
| grootbedrijf | 562 | 0 |

**BIJLAGE 4 LITERATUUROVERZICHT**


1. PVS en PGF, 1995,Tuinbouw Statistiek 1995. Handel, Teelt, Industrie.
2. Rabobank, 1992, Visie op de internationale concurrentiekracht in de groente.
3. EIM (Centrum voor Retail Research), 1994, Detailhandel in aardappelen, groenten en fruit, brancheverkenning.
4. Akkerbouwproduktschappen, 1994, Kansen en mogelijkheden voor de Nederlandse akkerbouwsectoren. Een rapportage door de overleggroep toekomstperspectief akkerbouw en aanverwante sectoren.
5. LEI, 1995, Landbouwcijfers 1996.
6. Centraal bureau voor de Statistiek, 1987, Produktiestatistiek agrarische dienstverlenende bedrijven.
7. Centraal bureau voor de Statistiek, 1982, Groothandel in voedings- en genotmiddelen, Produktiestatistiek binnenlandse handel.
8. W.J. Bijman, Chr.M. Enzing en A.J. Reinhard,1994, Programma Technologisch Aspectenonderzoek (TA). Agrarische ketens en biotechnologie.
9. Centraal Bureau voor de Statistiek.1995, Onder de loep genomen. Groothandel in voedings- en genotmiddelen.
10. Centraal Bureau voor de Statistiek, 1995, Onder de loep genomen. Groothandel in agrarische producten en levend vee.
11. Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 1995/1996, Detailhandel jaarboek 1995 - 1996.
12. Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 1994/1995, Detailhandel jaarboek 1994 - 1995.
13. LNV, 1995, Feiten en cijfers 1995.
14. NV Databank van Kamers van Koophandel 1995/96, Adressen en bedrijfsinformatie.