“Vraaggestuurde plantenketen”
(SG95.025)

Eindrapport

“Vraaggestuurde plantenketen”
(SG95.025)

Eindrapport

C. Jaspers
Oktober 1998

Bloemenveiling Holland
Postbus 220
2670 AE Naaldwijk
Telefoon: 0174-633425
Fax: 0174-634044
E-mail: Arkesteijn.M@BVH.NL

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport, mits voorzien van bronvermelding.

Inhoudsopgave

Blz.

Management samenvatting ***4***

Management Summary ***6***

1. Aanleiding ***8***

2. Doelstellingen project ***8***

3. Projectorganisatie ***9***

4. Werkwijze ***10***
4.1 Algemeen *10*
4.2 Produktmarketing *10*
4.3 Ketenkwaliteitsborging *11*
4.4 Terugkoppeling en Sturing *12*

5. Behaalde resultaten ***13***
5.1 Kwalitatief *13*
5.2 Kwantitatief *14*
5.3 Ketenkennis *14*

6. Verduurzaming strategische samenwerking ***15***
6.1 Strategische allianties tussen bedrijven *15*

6.2 Strategische allianties tussen bedrijven en kennisinstellingen *15*

7. Uitstralingseffect ***15***

8. Vervolg ***16***

Bijlage 1: namen van participanten ***17***
Bijlage 2: kennisverspreiding ***18***

Eindrapport	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel rapport	Vraaggestuurde potplantenketen
Auteur	Dhr. C. L. Jaspers
Aantal pagina's	20
ISBN-nummer	n.v.t.
Contact persoon opvragen rapport	Mw. M. Arkesteijn, Bloemenveiling Holland, Postbus 220, 2670 AE Naaldwijk, Telefoon: 0174-633425 Fax: 0174-634044 E-mail: Arkesteijn.M@BVH.NL
Datum uitgave	Oktober 1998
Openbaar / Niet openbaar	Openbaar, mits voorzien van bronvermelding

Management samenvatting.

De verkoop van potplanten via supermarkten heeft niet zo'n stevige positie als andere versgroepen zoals AGF, brood, kaas e.d.. Over het algemeen kan vastgesteld worden dat m.u.v. Engeland en Zwitserland de versgroep planten nog nergens een belangrijke positie heeft weten te veroveren.

De concurrentie in het supermarktsegment is erg groot. In de harde onderlinge concurrentie wil de supermarktketen zich onderscheiden door zich steeds meer te profileren met versgroepen. Bloemen en planten passen goed in het profiel van de professionele supermarktketen.

In 1994 is door Cebeco Handelsraad en Bloemenveiling Holland besloten om de vennootschap ICC v.o.f. (Innovatie, Coördinatie en Controle) op te richten. De doelstelling hiervan is een nieuwe afzetvorm te ontwikkelen die gericht is op het supermarktkanaal. Hierbij moet het Europese grootwinkelbedrijf de mogelijkheid geboden worden om zich in de onderlinge concurrentie te kunnen profileren met een kwalitatief hoogwaardig, onderscheidend assortiment, dat niet algemeen verkrijgbaar is. Produktinnovatie (nieuwe produkten, selectieve distributie, borging van proces- en produktkwaliteit en sturing van de keten middels informatie zijn elementen van het ICC concept.

De stimuleringsregeling van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) was voor Bloemenveiling Holland aanleiding om in 1995 het projectvoorstel 'ICC - Vraaggestuurde Potplantenketen Programma' in te dienen.

Wat zijn nu de belangrijkste knelpunten ten aanzien van de plantenverkoop in supermarkten en waarom stijgt het marktaandeel van het supermarktsegment slechts

langzaam? Om antwoord te kunnen geven op deze vragen heeft Bloemenveiling Holland in samenwerking met TNO een methode ontwikkeld om knelpunten in de keten van de supermarkt tot aan de kweker in kaart te brengen. De toepassingsmogelijkheden van deze 'ketenanalyse' heeft zich in de praktijk reeds bewezen. De ketenanalyse is in samenwerking met TNO en een zestal exporteurs getoetst bij totaal twaalf supermarkt- en bouwmarktorganisaties in Nederland, Duitsland, Engeland, Frankrijk en Oostenrijk.

De analyses hebben zeer veel inzicht gegeven in de problematiek ten aanzien van de verkoop van planten bij deze supermarktorganisaties. Problemen liggen op het gebied van assortiment (samenstelling, kwaliteit, noviteiten), logistiek (bestelfrequentie- en hoeveelheid) en presentatie. Bovendien blijkt dat er vaak geen inzicht is in verkoopgegevens en uitvalpercentages.

Omdat de produktgroep bloemen en planten over het algemeen een omzetaandeel heeft beneden de 1%, krijgt deze produktgroep nauwelijks aandacht en weet men ook niet waar het probleem ligt. De resultaten zijn in samenwerking met de exporteur en TNO direct teruggekoppeld naar de retailer. Het inzicht in hun eigen problematiek heeft ertoe geleid dat bij een aantal supermarktketens verbetermaatregelen zijn doorgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een stijging van de omzet en het omzetaandeel en reductie van het uitvalpercentage. Het gezamenlijk uitvoeren van ketenanalyses heeft er ook toe geleid dat retailers hebben besloten om bloemen en planten aan het assortiment toe te voegen.

Echt ketenmanagement komen we in de keten van de supermarkt tot aan de kweker nog nauwelijks tegen. Ketenmanagement begint en eindigt vaak bij de naastgelegen schakel, ofwel iedereen optimaliseert zijn eigen schakel in de keten.

Kwekers gaan hun krachten steeds meer bundelen in telersverenigingen. Neemt hierdoor de kans voor succesvolle samenwerking met exporteurs en supermarkten toe? De basis voor samenwerking is communicatie en dezelfde taal spreken. Door middel van de ketenanalyse is vastgesteld dat er zowel tussen de schakels (kweker - exporteurs - supermarkt) maar ook binnen de schakels (supermarkt - centrale of kwekers onderling) nauwelijks informatieoverdracht plaatsvindt. De informatiebehoefte van de verschillende schakels vertoont veel overlap. De behoefte aan specificatie van informatie neemt in de keten van supermarkt tot kweker van schakel tot schakel toe. De supermarkt spreekt over produkt of artikel en reserveert een tiental artikelcodes, de kweker spreekt over cultivar en werkt met een duizendtal VBN codes. Een goede artikelcodering voor potplanten ontbreekt tot op heden, met als gevolg dat de informatie niet overgedragen wordt en niet geanalyseerd kan worden. Om planten te integreren in de huidige bestel-, order- en verkoopsystematiek van grootwinkelbedrijven moet voorrang gegeven worden aan de ontwikkeling van een goed EAN-barcodesysteem op landelijk niveau. De codering moet aansluiten bij de wensen van het grootwinkelbedrijf.

De sierteeltsector is volop in beweging. De consumptie van planten en bloemen zal de komende jaren verder stijgen. De consument blijft echter zeer kritisch en zal eisen dat de produkten vers zijn. De keten moet dus nog sneller en efficiënter georganiseerd worden.

Het laatste jaar is volop aandacht besteed aan borging en verspreiding van de ontwikkelde kennis. Opleiding en training, diverse publicaties en het organiseren van

workshops hebben ertoe geleid dat de ontwikkelde kennis wordt overgedragen aan de diverse schakels.

Door invulling te geven aan het project 'ICC - Vraaggestuurde Potplantenketen Programma'
is er een start gemaakt. Samenwerking tussen alle schakels in de sierteeltketen moet verder gestimuleerd worden. Nieuwe pilots, vervolg- en haalbaarheidsonderzoeken met het accent op marketing, logistiek en informatievoorziening zijn noodzakelijk.

Management Summary

The sale of pot plants via supermarkets does not occupy as strong a position as those of other groups of fresh products such as potatoes, vegetables and fruit, bread, cheese, and other similar products. Generally speaking, with the exception of England and Switzerland, plants have not succeeded gaining an important position as a fresh product in any country.

The competition in the supermarket sector is very fierce. Within this fierce mutual competition supermarkets are attempting to stand out by creating a distinct profile which is centring increasingly on groups of fresh products. Flowers and plants fit well within the profile of the professional supermarket chain.

In 1994 the Cebeco Board of Trade and Flower Auction Holland decided to set up the general partnership ICC v.o.f. (Innovation, Coordination and Control). The object of this partnership was to develop a new sales form specifically geared to the supermarket channel. The European chain store business must be offered the possibility of being able to create a distinct profile for itself within the mutual competition with a high quality distinctive assortment which is not generally available. Product innovation (new products), selective distribution, assurance of process and product quality and the active steering of the chain on the basis of information are all components of the ICC concept.

The incentive scheme introduce by the Agro Chain Knowledge Foundation (AKK) was the impulse which led Flower Auction Holland to submit the project proposal 'ICC - Demand-Driven Pot Plants Chain Programme'.

What are the most significant stumbling blocks with regard to the sales of plants in supermarkets and why is the market share of the supermarket sector growing so slowly?
In order to be able to answer these questions, working in collaboration with TNO, Flower Auction Holland developed a method for mapping out the bottlenecks in the chain from the supermarket back to the grower. The validity of the possible applications of this 'chain analysis' has already been proved in practice. In collaboration with TNO and half a dozen exporters, the chain analysis was carried out at a total of twelve supermarkets and home improvement centres in the Netherlands, Germany, England, France and Austria.

The analyses offered a great deal of insight into the problems related to the sale of plants by these supermarket organizations. Problems were identified with regard to the assortment (composition, quality, novelties), logistics (frequency and quantity of orders) and presentation. Furthermore, it also emerged that there is often no insight into sales data and fall out percentages.

Given that the product group of flowers and plants generally accounts for a share of the turnover which is less than 1 %, very little attention is paid to this product group, thus those concerned rarely know where the problem lies. The results obtained during the collaboration with the exporters and TNO were reported back to the retailer. The insight into the various problems led a number of supermarkets to implement

measures with a view to introducing an improvement. This led to an increase in sales and an increase in the percentage of the turnover represented by flowers and plants. It also led to a drop in the fall out percentage. The joint carrying out of chain analyses also led retailers to decide to add flowers and plants to the existing range.

At this stage real chain management is extremely rare in the chain from the supermarket back to the grower. Chain management often begins and ends with the neighbouring link, or each of the parties makes a point of optimizing its own link in the chain.

Growers are increasingly joining forces in Growers associations. Does this increase the likelihood of successful cooperation with exporters and supermarkets? Cooperation is based on communication and an ability to speak the same language. One of the things that the chain analysis revealed was that the communication of information was very rare - both from one link to the next (grower - exporter - supermarket) and also within the individual links (between the supermarket headquarters and the supermarkets and amongst the growers). The information needs of the different links show a considerable amount of overlap. The need for a break down of the information is increasing from one link to the next in the chain from the supermarket back to the grower. However, the supermarket speaks of a product or article and reserves a dozen article codes while the grower speaks of cultivars and works with a thousand or so VBN codes. Thus far there a good system of article coding for pot plants has not yet been introduced. As a result, the information is not transferable and thus cannot be analysed. In order for it to be possible for plants to be integrated in the existing ordering and selling system used by chain store companies, priority must be given to the development of a good EAN barcode system at a national level. The coding must correspond to the wishes of the chain store company.

There is currently considerable movement in the horticultural sector. The consumption of plants and flowers is destined to increase still further in the years to come. However, consumers are extremely critical and will demand that the products are fresh. Thus the chain must be organized to operate more efficiently and more rapidly.

Last year a great deal of attention was devoted to assurance and spreading the knowledge that had been developed. Training courses, various publications and the organizing of workshops have served to communicate the knowledge that has been developed to the various links in the chain.

The implementation of the ‘ICC - Demand-Driven Pot Plants Chain Programme’ project represents a start in this respect. Cooperation between all of the links in the horticultural chain must be further stimulated. There now need to be new pilot projects and follow-up and feasibility studies with an emphasis on marketing, logistics and the provision of information.

1. Aanleiding:

De verkoop van potplanten via het Grootwinkelbedrijf (GWB) heeft niet zo'n stevige positie als andere versgroepen zoals AGF, brood, kaas e.d.. Over het algemeen kan vastgesteld worden dat m.u.v. Engeland en Zwitserland de versgroep planten nog nergens een belangrijke positie heeft weten te veroveren (tabel 1).

De concurrentie in het GWB is erg groot. Concentratie d.m.v. fusie en overname, internationalisering etc. is aan de orde van de dag. In de harde onderlinge concurrentie wil het GWB zich onderscheiden door zich steeds meer te profileren met versgroepen. Bloemen en planten passen goed in het profiel van het professionele GWB.

Tabel 1: Afzet kamerplanten in procenten (consumentwaarde)

Land	**Bloemenwinkel**	**GWB**
Duitsland	40%	30%
Engeland	9%	38%
Frankrijk	41%	18%
Italie	52%	8%
Nederland	47%	18%
Zwitserland	12%	65%

Bron: BBH

In 1994 is door Cebeco Handelsraad en Bloemenveiling Holland besloten om de vennootschap ICC v.o.f. (Innovatie, Coördinatie en Controle) op te richten. De doelstelling hiervan is een nieuwe afzetvorm te ontwikkelen die gericht is op het GWB. Hierbij moet het Europese GWB de mogelijkheid geboden worden om zich in de onderlinge concurrentie te kunnen profileren met een kwalitatief hoogwaardig, onderscheidend assortiment, dat niet algemeen verkrijgbaar is. Produktinnovatie, selectieve distributie, borging van proces -en produktkwaliteit en sturing van de keten middels informatie zijn elementen van het ICC concept.

De stimuleringsregeling van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) was voor ICC v.o.f. aanleiding om in 1995 het projectvoorstel **'Vraaggestuurde Potplantenketen Programma'** in te dienen. In juni 1995 heeft het Bestuur AKK op advies van het Sectorteam Siergewassen goedkeuring verleend aan dit projectvoorstel.

2. Doelstellingen project:

De primaire doelstelling van de participanten in het project **'Vraaggestuurde Potplanten-keten Programma'** is: het versterken van de concurrentiepositie door het ontwikkelen en toepassen van ketenkennis op het gebied van marketing, sturing middels informatievoorziening en kwaliteitsborging. Het project is opgesplitst in drie deelprojecten. In samenwerking met exporteurs, kennisinstellingen, externe adviseurs en diverse bedrijven in de sierteelt en het GWB zijn onderstaande kwalitatieve doelstellingen gedefinieerd.

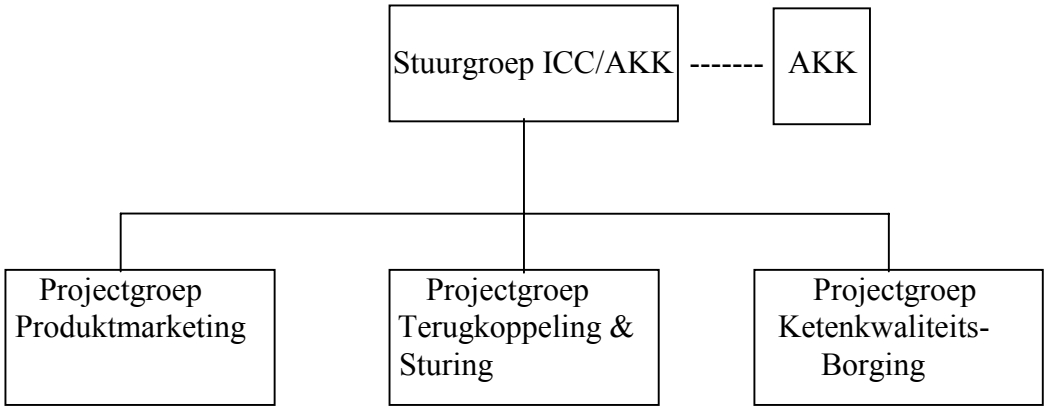
- *Produktmarketing*; Ontwikkelen van "formules voor het GWB". Vertalen van eisen en wensen van retailers en consumenten naar produktprofielen en produktpakketten.

- *Terugkoppeling & Sturing*; Ontwikkelen van een informatiemodel waarmee logistiek, produktmarketing en kwaliteitsborging door de keten wordt aangestuurd.
- *Keten-kwaliteitsborging*; Ontwikkelen van een model waarbij ketens kunnen worden geanalyseerd, en het opzetten van een kwaliteitborgingssysteem (faalkosten-methode) met de daarbij behorende organisatievorm.

De kwantitatieve doelstelling is het implementeren van de ontwikkelde kennis bij minimaal vier retailorganisaties in Europa.

3. Projectorganisatie:

Organisatieschema:



Samenstelling Stuurgroep:

- Dhr. M. Poulie (Cebeco Handelsgroep Akker en Tuinbouw BV - voorzitter)
- Dhr. A. Hordijk (Bloemenveiling Holland)
- Dhr. C. Jaspers (Bloemenveiling Holland - projectleider)
- Dhr. N. Rijken (TNO)
- Mevr. M. Tulp-Jansen (AKK)

Projectleiders deelprojecten:

- Projectleider Algemeen — Dhr. C. Jaspers
- Produktmarketing — Dhr. F. v.d. Hoeven
- Terugkoppeling en Sturing — Dhr. C. Jaspers
- Keten-kwaliteitsborging — Mevr. Y. Jansen-de Jong

Participanten:

Bloemenveiling Holland, Cebeco Handelsgroep Akker- en Tuinbouw B.V., ICC v.o.f., Landbouwuniversiteit Wageningen (vakgroep Informatica), Hogeschool Delft, TNO-voeding, PT, BVH, telers, diverse Nederlandse exporteurs op supermarktketens, diverse supermarktketens en bouwmarktketens in Europa, diverse adviesbureaus.

4. Werkwijze:

4.1. Algemeen:

In eerste instantie is een oriëntatiefase gestart waarin knelpunten in de ketensamenwerking van teler tot retailer in kaart gebracht zijn. Met name de diverse ervaringen van ICC v.o.f. maakte het mogelijk om een beeld te krijgen van de huidige situatie. Vervolgens is middels een aantal sessies vastgesteld op welke gebieden kennis ontwikkeld moet worden om de samenwerking tussen de schakels in de keten te verbeteren en de concurrentiepositie te versterken. Hierbij zijn drie kennisgebieden gedefinieerd te weten; produktmarketing, informatieoverdracht en kwaliteitsborging. Per kennisgebied is vervolgens vastgesteld met welke kennisinstelling kan worden samengewerkt om een verdere invulling te geven aan de projecten.

Het project is opgesplitst in drie deelprojecten met medewerkers uit kennisinstellingen en bedrijven. Met behulp van werkgroepsessies, bedrijfs- en marktbezoeken en interviews met bedrijven uit alle onderliggende schakels, is een visie gevormd ten aanzien marketing, informatievoorziening en kwaliteitsborging. Deze fase heeft geresulteerd in kennisopbouw en modelontwikkeling.

In de volgende fase is middels pilots met exporteurs en diverse supermark- en bouwmarktorganisaties in Europa een vertaalslag gemaakt naar de praktijk. Ook kennisinstellingen als TNO konden in deze fase hun kennis en ervaringen toetsen in de praktijk. Het uitvoeren van pilots heeft er vervolgens toe geleid dat er weer een kennisverdieping kon plaatsvinden.

Diverse exporteurs gebruiken tegenwoordig de opgebouwde kennis om hun dienstverlening verder te optimaliseren. Het ontwikkelen van nieuwe concepten (produktmarketing) en beheersing van de logistieke processen (kwaliteitsborging en informatieoverdracht) zijn in het dagelijks handelen geïntegreerd. Verder zijn er diverse opleidings- en trainingsmodules ontwikkeld voor telers, exporteurs en veilingmedewerkers.

4.2. Produktmarketing:

Het deelproject Produktmarketing verkeert in de eindfase. Nadruk ligt op toepassing en vercommercialisering van de ontwikkelde kennis. Bloemenveiling Holland heeft hiervoor een nieuwe organisatie opgericht die werkt onder de naam "Florpartners B.V". Verder is Bloemenveiling Holland actief bezig met het verspreiden van kennis door middel van opleiding en training.

In het deelproject Produktmarketing staan de eisen en wensen van de klant centraal. Om te kunnen inspelen op de behoefte van de consument en de retailer moeten zijn eisen en wensen samen met die van de retailer in kaart worden gebracht. In de eerste fase van het onderzoek is het aankoopdrag bij potplanten in kaart gebracht. Dit gebeurde in samenwerking met de Hogeschool Delft en het PVS, d.m.v. desk-research (literatuur onderzoek en diepte-interviews). De resultaten van het desk-research staan in een eindrapport. De uitkomsten van het onderzoek zijn per afzetland in een *'aankoopmodel'* weergegeven.

In de tweede fase van het onderzoek is in samenwerking met een aantal marktonderzoek- bureaus een stuk kwalitatief en kwantitatief vervolgonderzoek uitgevoerd.
De centrale doelstelling van het marktonderzoek luidt: zo concreet mogelijk input bieden voor het produktenpakket/produktprofiel potplanten van geselecteerde grootwinkelbedrijven die aansluiten bij de wensen van hun klanten. Het marktonderzoek is uitgevoerd in samenwerking met twee exporteurs en twee grootwinkelbedrijven. De Nederlandse retailer heeft de resultaten van het onderzoek vertaald naar een nieuwe operationele winkelformule. Door het uitblijven van vergunningen is het plantenconcept nog niet geïmplementeerd. De resultaten van het onderzoek laten zien, dat het mogelijk is om door gestructureerd marktonderzoek, nieuwe produktconcepten te ontwikkelen. De ontwikkelde kennis en ervaringen worden door Bloemenveiling Holland, Florpartners B.V. en haar exporteurs gebruikt in nieuw te ontwikkelen verkoopconcepten voor retailorganisaties.

De derde fase van het project staat in het teken van borging van de ontwikkelde kennis binnen Bloemenveiling Holland en overdracht van kennis naar de primaire doelgroepen, namelijk telers en kopers (exporteurs). Resultaten uit de onderzoeken en pilots hebben als input gediend voor de nieuwe leergang *'marketing in de sierteelt'*. In een andere module worden ervaringen uit de ketenprojecten gebruikt als input voor het zgn. *'harmonica-model'* , d.w.z. een instrument om kwekers en/of kopers te ondersteunen bij het opzetten van nieuwe (marketing) activiteiten.

De opgedane kennis en ervaring uit de marktonderzoeken en de kennis uit de ca. 8 pilot-projecten met supermarkt- en bouwmarktketens is vertaald naar een module *'retailmarketing'*. Deze is in samenwerking met het STIVO (Stichting vakopleiding detailhandel) ontwikkeld. De leergang *'retailmarketing'* bestaat uit twee dagdelen theorie en vier dagdelen praktische conceptontwikkeling, waarbij concreet wordt ingegaan op het vertalen van eisen en wensen van de eindafnemer naar concrete produktpakketen. De leergang *'retailmarketing'* is zowel intern (medewerkers Bloemenveiling Holland) als extern (telersverenigingen) opgestart.

4.3. Ketenkwaliteitsborging:

Het deelproject Ketenkwaliteitsborging verkeert in de eindfase. Ook hier ligt de nadruk op toepassing en vercommercialisering van de ontwikkelde kennis in de praktijk door Florpartners B.V. en verspreiding van kennis door middel van opleiding en training.

In de eerste fase is in samenwerking met TNO een procesbeschrijving van de potplantenketen gemaakt en is een methode ontwikkeld om knelpunten in de keten van de retailer (outlets) tot aan de teler in kaart te brengen. De resultaten van de ketenanalyse zijn vastgelegd in een *'keten-model'.*

In de tweede fase van het project, is het ontwikkelde ketenmodel gebruikt om in de keten van retailer tot teler, op een systematische wijze de knelpunten vast te stellen en te komen tot verbetertrajecten om het rendement van de onderliggende schakels te vergroten. Het vroegtijdig vaststellen en zo mogelijk kwantificeren van knelpunten, vergroot het inzicht in de keten en is de basis voor een hoger rendement.

De toepassingsmogelijkheden van het model hebben zich in de praktijk bewezen. Het ketenmodel is in samenwerking met TNO en een zestal exporteurs getoetst bij totaal twaalf supermarkt- en bouwmarktorganisaties in Nederland, Duitsland, Engeland, Frankrijk en Oostenrijk. Middels een pilotproject met een exporteur en een Cash & Carry in Engeland is de vertaalslag van de ketenanalyse naar andere marktsegmenten gemaakt.

De analyses hebben zeer veel inzicht gegeven in de problematiek ten aanzien van de verkoop van planten bij deze supermarktorganisaties. Problemen liggen op het gebied van assortiment (samenstelling, kwaliteit, noviteiten), logistiek (bestelfrequentie- en hoeveelheid) en presentatie. Bovendien blijkt dat er vaak geen inzicht is in verkoopgegevens en uitvalpercentages.

Omdat de produktgroep bloemen en planten over het algemeen een omzetaandeel heeft beneden de 1%, krijgt deze produktgroep nauwelijks aandacht en weet men ook niet waar het probleem ligt. De resultaten zijn in samenwerking met de exporteur en TNO direct teruggekoppeld naar de retailer. Het inzicht in hun eigen problematiek heeft ertoe geleid dat bij een aantal supermarktketens verbetermaatregelen zijn doorgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een stijging van de omzet en het omzetaandeel en reductie van het uitvalpercentage. Het gezamenlijk uitvoeren van ketenanalyses heeft er ook toe geleid dat retailers hebben besloten om bloemen en planten aan het assortiment toe te voegen.

- Bij een Franse supermarktketen heeft de ketenanalyse zeer veel inzicht gegeven in de problematiek ten aanzien van de verkoop van planten. De filialen kregen elke maandag een vaste hoeveelheid bloemen en planten geleverd. Uit onderzoek bleek dat ca. 65% van de supermarktomzet werd gemaakt op donderdag, vrijdag en zaterdag. Na doorvoering van een aantal maatregelen, o.a. het verplaatsen van het levermoment naar woensdag en verlaging van de minimale bestelhoeveelheid, is de omzet met ca. 40% toegenomen, waarbij het uitvalpercentage is gedaald van 35% naar minder dan 10%.
- Bij een Oostenrijkse bouwmarktketen kwam naar voren dat het assortiment voor 80% was opgebouwd uit groene planten, terwijl het koopgedrag van de Oostenrijkse consument ca. 70% bloeiend is. Na aanpassing van het assortiment en

de bestelsystematiek is de omzet met ca. 20% toegenomen. Het uitvalpercentage planten ligt momenteel beneden de 7%.

Uit bovengenoemde praktijkvoorbeelden kan de conclusie getrokken worden; 'het zijn de kleine dingen die het doen'.

De systematiek en opgedane praktijkkennis is vastgelegd in een *"handleiding ketenanalyse bloemen en planten"*. In samenwerking met de afdeling Opleidingen van Bloemenveiling Holland en TNO is een trainingsmodule '*Training ketenanalyse'* ontwikkeld om telers, kopers, medewerkers van Bloemenveiling Holland en Florpartners B.V. te ondersteunen bij het opzetten van nieuwe ketenactiviteiten. In samenwerking met TNO is het trainingsprogramma door medewerkers van Florpartners B.V. doorlopen. Tevens wordt gekeken in hoeverre de ontwikkelde kennis via het reguliere landbouwonderwijs kan worden verspreid. Gesprekken met diverse landbouwonderwijsinstellingen hebben nog geen resultaat opgeleverd.

4.4. Terugkoppeling en Sturing:

Het deelproject Terugkoppeling en Sturing is nog niet afgerond. De doelstelling van Terugkoppeling en Sturing is het ontwikkelen en implementeren van een operationeel keten- informatiesysteem. Hiermee kunnen logistiek, produktmarketing en kwaliteitsborging vanuit de vraag worden aangestuurd.

In de eerste fase van het onderzoek is in samenwerking met TNO vastgesteld dat er:
- geen systematische informatieoverdracht plaatsvindt tussen de schakels en
- geen systematische informatieoverdracht plaatsvindt binnen de schakels.

In de tweede fase van het onderzoek is in samenwerking met de L.U.W. gekeken naar ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie en ECR bij de toonaangevende retailers in Europa. Gekeken is naar de knelpunten t.a.v. bloemen en planten en naar de kansen voor deze produktgroep. De resultaten zijn vastgelegd in een rapport '*ECR vooronderzoek; Een vooronderzoek naar de mogelijkheden van informatietechnologie in de potplantenketen'* (mei 1997***).*** Uit het onderzoek komt naar voren dat de informatiebehoefte van de verschillende schakels veel overlap vertoont. De behoefte aan specificatie van informatie neemt in de keten van retailer tot teler van schakel tot schakel toe. Alle schakels hebben behoefte aan informatie van de vraagzijde en van de aanbodszijde. Daarnaast hebben ze behoefte aan strategische informatie en informatie die op lange termijn verzameld en geanalyseerd wordt.

Informatie vanuit de vraagzijde ontbreekt, omdat deze bij het grootwinkelbedrijf niet verzameld wordt. De informatie wordt niet verzameld, omdat een goede identificatiemethode (artikel- en codering) voor potplanten tot op heden ontbreekt, met als gevolg dat de informatie niet overgedragen wordt en niet geanalyseerd kan worden. Om planten te integreren in de huidige bestel-, order- en verkoopsystematiek van grootwinkelbedrijven moet voorrang gegeven worden aan de ontwikkeling van een goed EAN-barcodesysteem op landelijk niveau. De codering moet aansluiten bij de wensen van het grootwinkelbedrijf.

Bloemenveiling Holland is in 1997 in samenwerking met een exporteur gestart met een tweetal pilotprojecten met retailers, waarbij de produkten zijn voorzien van barcodes. De terugkoppeling van de gegevens en de verwerking tot sturinginformatie levert problemen op. In een vervolgtraject zal gerichter gekeken gaan worden naar concrete aansturing van assortiment en voorraadniveau met behulp van scaninformatie. Afspraken met de deelnemers moeten nog worden gemaakt.

In de laatste fase van het onderzoek wordt verder invulling gegeven aan het ontwikkelen van een aantal oplossingen op het gebied van artikelcodering en communicatie door de keten heen. Het vervolgonderzoek moet echter nog concreet invulling krijgen. Een vervolgonderzoek in samenwerking met de L.U.W. behoort tot de mogelijkheid.

5. Behaalde resultaten:

5.1. Kwalitatief:

Door gezamenlijk actief te zijn in de keten van teler tot retailer, ontstaat er inzicht en begrip in elkaars problematiek. Was het bij de start van ICC v.o.f. taboe dat een sierteeltcoöperatie als Bloemenveiling Holland in contact trad met een retailorganisatie, in de huidige situatie heeft Bloemenveiling Holland regelmatig overleg met de exporteur en de retailer en worden gezamenlijk diverse pilotprojecten uitgevoerd. Onderling vertrouwen en gebruik maken van elkaars sterktes staan hierbij centraal.

Ten aanzien van de drie deelprojectdoelstellingen;

- Produktmarketing; *Ontwikkelen van "formules voor het GWB"*. Deze projectdoelsstelling is volledig gerealiseerd. Diverse bloemen en plantenconcepten zijn momenteel in Europa operationeel.
- Terugkoppeling & Sturing; *Ontwikkelen van een informatiemodel waarmee logistiek, produktmarketing en kwaliteitsborging door de keten wordt aangestuurd.* Deze doelstelling is niet gerealiseerd. Het probleem zit niet zozeer in het informatiesysteem, maar in de systematiek van de artikelcodering.
- Keten-kwaliteitsborging; *Ontwikkelen van een model waarbij ketens kunnen worden geanalyseerd, en het opzetten van een kwaliteitborgingssysteem (faalkosten-methode) met de daarbij behorende organisatievorm.* Met het opleveren van het model ketenanalsye met de bijbehorende handboeken en trainingen is deze doelstelling gerealiseerd.

5.2. Kwantitatief:

Gezien de vertrouwelijkheid van cijfers van retailorganisaties kwantificeren we de behaalde resultaten als volgt:

- Introductie nieuw concept bij supermarkt of bouwmarkt die nog geen bloemen en planten verkochten: **3 organisaties.**
- Optimalisatie van het bloemen- en plantenconcept van de retailer: **7 organisaties**. Optimalisatie wil onder andere zeggen: het terugbrengen van het uitvalpercentage naar minder dan 10% en een stijging van de omzet met minimaal 15%.
- Geen succesvolle implementatie van het concept bij de retailer: **2 organisaties**

De grootte van de organisatie uitgedrukt in outlets, varieert tussen de 46 en ca. 1.100 outlets.

5.3. Ketenkennis:

In de bovengenoemde deelprojecten wordt de zgn. ketenkennis ontwikkeld. Verspreiding van de ontwikkelde kennis vindt plaats door middel van het organiseren van opleidingen en trainingen, voorlichtingsbijeenkomsten, presentaties voor diverse doelgroepen en interactieve workshops.

a) Opleiding en training:

- Kennis is vastgelegd in *'handleiding ketenanalyse bloemen en planten'* .
- Input voor de leergang *'ketenanalyse'* van Bloemenveiling Holland. Cursus voor medewerkers van Bloemenveiling Holland en Florpartners die reeds van start is gegaan.
- Trainingmodule *'harmonica'* t.b.v. kwekers en telersverenigingen.
- Input voor de marketingleergang *'marketing in de sierteelt'* van Bloemenveiling Holland en ZHG. Cursus is reeds voor de zevende keer van start gegaan, waarbij zowel telers als kopers deelnemen. De cursus wordt nu ook bij andere veilingen gegeven.
- Input voor de marketingleergang *'retailmarketing'* van Bloemenveiling Holland en het STIVO. Cursus voor medewerkers van Bloemenveiling Holland, Florpartners, kwekers en telersverenigingen die reeds van start is gegaan.
- Bovengenoemde opleidingen en trainingen zijn ondergebracht bij de Stichting Edugreen.

b) **Pilots:**

- Ca. 12 praktische pilots met retailers, exporteurs en telers in Europa.

c) **Overig:**

- Resultaten van het project zijn input voor diverse AKK-projecten, o.a. 'Lerende Ketens' en 'Ketenkennis = Ketenkracht'
- Diverse interne Workshops voor medewerkers van Bloemenveiling Holland, kwekers en kopers.
- Overdracht en toetsing van kennis bij andere marktsegmenten
- AKK Workshop 'Ketens in beweging'
- Bijdrage 'Tracking en Tracing in de Agri & Food'
- Input voor diverse publikaties van derden
- Deelname AKK Kennis Award juni 1998
- Seminar 'Vraaggestuurde plantenketen' 18 juni 1998
- Seminar "Ketenkennis=Ketenkracht" 12 november 1998

d) **Regulier landbouwonderwijs:**

- Intergratie van de ontwikkelde kennis in het reguliere HBO-landbouwonderwijs heeft vooralsnog geen resultaat opgeleverd.
- De belangrijkste doelgroep ten aanzien van kennisverspreiding, is de groep kwekers en kopers, met name op MBO denkniveau. Vooralsnog heeft overleg met MBO kennisinstellingen niet plaatsgevonden.

6. Verduurzaming strategische samenwerking:

6.1. Strategische allianties tussen bedrijven:

Bloemenveiling Holland heeft in 1997 Florpartners B.V. opgericht. Florpartners B.V. is een zelfstandige dochteronderneming die in samenwerking met telersverenigingen, exporteurs en retailers concepten ontwikkelt en implementeert. Concrete resultaten zijn reeds gehaald.

Florpartners begeleidt individuele telers bij het oprichten van een telersvereniging. Onder begeleiding van Florpartners zijn reeds een vijftiental verenigingen opgericht.

6.2. Strategische allianties tussen bedrijven en kennisinstellingen:

De samenwerking tussen Bloemenveiling Holland en kennisinstellingen is versterkt. Er kan echter nog niet gesproken worden over strategische allianties. Wel heeft de samenwerking tussen telersverenigingen, kennisinstellingen en betaalde dienstverlening van kennisinstellingen aan exporteurs gedurende de looptijd van het project invulling gekregen.

7. Uitstralingseffect:

Bij de start van het project is bewust gekozen voor samenwerking tussen een tweetal grote Nederlandse coöperaties, te weten Bloemenveiling Holland en Cebeco Handelsgroep Akker- en Tuinbouw B.V. en de gezamenlijke onderneming ICC v.o.f. Gedurende het project zijn exporteurs en retailers benaderd om deel te nemen aan de pilots. Hoewel het veel moeite heeft gekost om de eerste exporteur over 'de dam' te krijgen, volgden er al snel meer. Mede door de diverse gezamenlijke activiteiten heeft Bloemenveiling Holland haar klanten (exporteurs) ervan kunnen overtuigen dat zij niet de positie van de klant wil overnemen! Door kennis en ervaring van partners in de keten te bundelen kan de gezamenlijke concurrentiekracht vergroot worden.

8. Vervolg:

De sierteeltsector is volop in beweging. De consumptie van planten en bloemen zal de komende jaren verder stijgen. De consument blijft echter zeer kritisch en zal eisen dat de produkten vers zijn. De keten moet dus nog sneller en efficiënter georganiseerd worden.

Door invulling te geven aan het project **'Vraaggestuurde Potplantenketen Programma'**
is er een start gemaakt. Samenwerking tussen de onderliggende schakels in de sierteeltketen moet verder gestimuleerd worden. Nieuwe pilots, vervolg- en haalbaarheidsonderzoeken met het accent op logistiek (afstemming en integratie van logistieke processen) en ICT zijn noodzakelijk.

Op het gebied van ICT zal verder invulling gegeven moeten worden aan het ontwikkelen van oplossingen op het gebied van uniformeartikelcodering en structurele communicatie door de keten heen. De basis is EAN-barcodesysteem op landelijk niveau, een codering die aansluit bij de wensen van het grootwinkelbedrijf. *Hoe gaan we efficiënt communiceren in de keten van teler tot retailer, aan welke voorwaarde moet worden voldaan?*

ICT is ook een middel om transportregie verder in te vullen. Vraag- en aanbodsystemen worden steeds verder ontwikkeld, en zijn ook voor het efficiënter maken van transport van groot belang. *Welke voordelen levert het structureel organiseren en combineren van transport en welke informatiestructuur ligt hieraan ten grondslag?*

Zoals eerder gezegd is de basis intensieve samenwerking tussen de schakels. Over de definitieve invulling willen wij graag met onze klanten, leden, kennisinstellingen en overige partijen verder praten.

BIJLAGE 1: NAMEN VAN PARTICIPANTEN

Direct bij betrokken (PPS):

Cebeco Handelsgroep Akker en Tuinbouw BV	Dhr. M. Poulie	Postbus 182	3000 AD	Rotterdam
Bloemenveiling Holland	Dhr. A. Hordijk	Postbus 220	2670 AE	Naaldwijk
Bloemenveiling Holland	Dhr. C. Jaspers	Postbus 220	2670 AE	Naaldwijk
AKK	Mw. M. Tulp - Jansen	Postbus 15	5240 AA	Rosmalen
TNO	Dhr. N. Rijken	Postbus 342	7300 AH	Apeldoorn
Hoge School Delft	Dhr. C. Veerman	Postbus 3190	2601 DD	Delft
Bloemenveiling Holland	F. van der Hoeven	Postbus 220	2670 AE	Naaldwijk
Bloemenveiling Holland	Mevr. J. de Jong	Postbus 220	2670 AE	Naaldwijk

Deelname doch geen PPS:

Landbouwuniversiteit Wageningen	Prof. Ir. A. Beulens	Dreijenplein 2	6703 HB	Wageningen
VDF	Dhr. M. Kolster	Postbus 5003	2600 GA	Delft
B&A	Dhr. B. Zoon	Postbus 220	2670 AE	Naaldwijk
Sions Plant	Dhr. L. Eijgenraam	Postbus 503	2675 ZT	Honselersdijk
van Vliet export	Dhr. J. van Vliet	Postbus 6870	2675 ZX	Honselersdijk
Ki Plant	Dhr. A. Kroll	Iepenlaan 28	1424 PA	De Kwakel
STIVO	Dhr. P. ‘t Mannetje	Postbus 7273	2701 AG	Zoetermeer
Winkeleconomie	Dhr. R. Assmann	Duivenkamp 838	3607 WE	Maarsen
Produktschap	Dhr. L. Vieveen	Postbus 90403	2509 LK	Den Haag
Duijvenstein Consult	Drs. H. de Galan	C.d. Gaullestr 7	3066 VG	Rotterdam
Motivaction	Mv. M. de Wit	Vondelstraat 26	1054 GD	Amsterdam
Strada Advies	Dhr. M. Gnodde	Postbus 119	4140 AC	Leerdam
Supermarkten (9)	geen info			
Bouwmarkten/TC (3)	geen info			
Cash & Carry	geen info			

BIJLAGE 2: KENNISVERSPREIDING

Rapport	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel rapport	Aankoopgedrag van de potplantenketen
Auteur	Hogeschool Delft
Aantal pagina's	37
ISBN-nummer	n.v.t.
Contact persoon opvragen rapport	Mw. M. Arkesteijn, Bloemenveiling Holland, Postbus 220, 2670 AE Naaldwijk, Telefoon: 0174-633425 Fax: 0174-634044 E-mail: Arkesteijn.M@BVH.NL
Datum uitgave	Maart 1996
Openbaar / Niet openbaar	Openbaar, mits voorzien van bronvermelding
Kosten	Fl. 45,-

Management samenvatting.

Onderzoek (Desk-research) uitgevoerd door Hogeschool Delft in opdracht van ICC/AKK. In dit rapport zijn de diverse aankoopcriteria van de verschillende schakels na de veiling in kaart gebracht. Dit is gedaan voor Nederland, Duitsland, Engeland, Frankrijk en Scandinavie.

Rapport	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel rapport	Handleiding Ketenanalyse Bloemen en Planten
Auteur	Dhr. N. Rijken (Projectgroep Bedrijfskunde TNO BV) Mv. Y. de Jong (Bloemenveiling Holland)
Aantal pagina's	60
ISBN-nummer	n.v.t.
Contact persoon opvragen rapport	Mw. M. Arkesteijn, Bloemenveiling Holland, Postbus 220, 2670 AE Naaldwijk, Telefoon: 0174-633425 Fax: 0174-634044 E-mail: Arkesteijn.M@BVH.NL
Datum uitgave	Augustus 1997
Openbaar / Niet openbaar	Openbaar, mits voorzien van bronvermelding
Kosten	Fl. 100,-

Management samenvatting.

Bloemenveiling Holland heeft in samenwerking met TNO een "ketenanalyse" ontwikkeld. Door middel van deze analyse worden knelpunten geanalyseerd en gekwantificeerd, waarbij vervolgens aanbevelingen worden gedaan om deze knelpunten op te lossen.

Training	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel training	Training Ketenanalyse
Trainers	Dhr. N. Rijken (Projectgroep Bedrijfskunde TNO BV) Mv. Y. de Jong (Bloemenveiling Holland)
Contact persoon opvragen informatie	Mw. M. Arkesteijn, Bloemenveiling Holland, Postbus 220, 2670 AE Naaldwijk, Telefoon: 0174-633425 Fax: 0174-634044 E-mail: Arkesteijn.M@BVH.NL
Datum uitgave	April 1998
Kosten	Op basis van offerte

Management samenvatting.

Bloemenveiling Holland heeft in samenwerking met TNO een "ketenanalyse" ontwikkeld. Door middel van deze analyse worden knelpunten geanalyseerd en gekwantificeerd, waarbij vervolgens aanbevelingen worden gedaan om deze knelpunten op te lossen. In de training wordt geleerd de kennis toe te passen in de praktijk.

Training	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel training	Harmonica
Trainers	Nader vast te stellen
Contact persoon opvragen informatie	Florpartners BV, Naaldwijk
Datum uitgave	1998
Kosten	Op basis van offerte

Management samenvatting.

In de training wordt ingegaan hoe kwekers kunnen inspelen op ontwikkelingen in de markt. Het toenemende belang van retailorganisaties in de verkoop van planten leidt er toe dat ondernemers te maken krijgen met andere eisen vanuit de markt. Hoe ga je samenwerken etc.

Training	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel training	Marketing in de Sierteelt
Trainers	Nader vast te stellen
Contact persoon opvragen informatie	Dhr. F. Boumans, Edugreen BV, Voorstraat 88, 2685 EP, Poeldijk, Tel:0174-280580
Datum uitgave	1997
Kosten	Op basis van offerte

Management samenvatting.

Marketing leergang op Nima-A niveau, gericht op ondernemen in de “groene sector”.

Training	
AKK projectnummer en naam	SG-95.025; Vraaggestuurde potplanten ketenprogramma
Titel training	Retailmarketing
Trainers	Nader vast te stellen
Contact persoon opvragen informatie	Dhr. F. Boumans, Edugreen BV, Voorstraat 88, 2685 EP, Poeldijk, Tel:0174-280580
Datum uitgave	1997
Kosten	Op basis van offerte

Management samenvatting.

de training Retailmarketing gaat in op ontwikkelingen in de detailhandel. Hoe vertaal je eisen en wensen van consumenten naar formules en hoe ontwikkel je vervolgens een concept voor bloemen en planten.