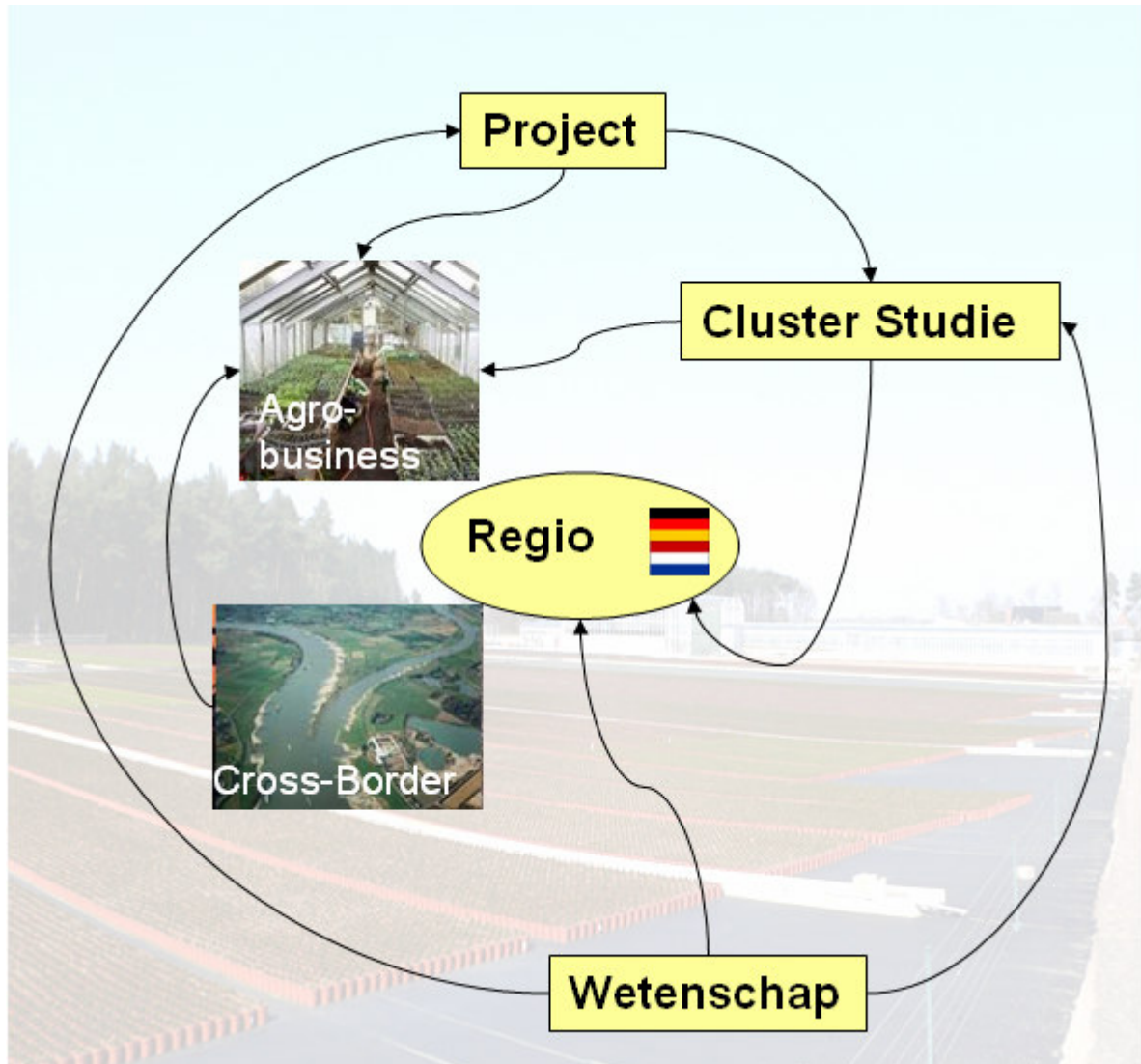


Eenheid in verscheidenheid?

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor het uitvoeren van een studie naar de concurrentiekracht van de agrobusiness in de grensregio Venlo / Niederrhein



Institut für Geographie
Westfälische Wilhelms-Universität
Münster



Universiteit Nijmegen



Landwirtschaftskammer
Nordrhein-Westfalen



agrobusiness
Region Niederrhein

Colofon



Eenheid in verscheidenheid?

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor het uitvoeren van een studie naar de concurrentiekracht van de agrobusiness in de grensregio Venlo / Niederrhein

Wouter van Westerop BSc.

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit Managementwetenschappen

Economic Geography

Tim Clanzett

Westfälische Wilhelms Universität Münster

Institut für Geographie

Abteilung für Orts-, Regional- und Landesentwicklung/Raumplanung

Dit onderzoek is gedaan in het kader van een Masteronderzoek en een Diplomarbeit binnen de Gemeente Venlo. Contactpersoon binnen de Gemeente Venlo is Dhr. L. Schouten.

Abstract

Clustering processes have become more and more important over the last couple of years. In the concept of Michael Porter, clusters are the general way to come to competitive advantages of nations and regions. Enterprises which are part of such a cluster will come to competitive advantages through the importance of geographical nearness and the support of networks and other enterprises in their product chain. Taking part in a cluster will further enhance their ability to innovate, which again will strengthen their competitive advantages.

The concept of Porter is mostly applied to national and regional level and to homogeneous branches. In this pre-research the possibilities are researched to apply the Porter concept to the Dutch / German cross border region of Venlo / Niederrhein concerning the agribusiness branch. The goal is to come to points of attention for better cross border collaboration between Venlo and Niederrhein and thereby contribute to the future development of the region. To find the points of attention, several steps were made: analyzing the Porter concept, visualizing concerned product chains, analyzing the quantitative data situation and gathering qualitative information through expert interviews. The focus hereby was on the horticulture (open as well as under glass) and the trading of the products. This pre-research does not give direct action recommendations for decision makers but comes up with the earlier mentioned points of attention.

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Hoofdstuk 1) Inleiding	9
1.1 Probleemstelling	9
1.2 Doelstelling	11
1.3 Projectstructuur	11
1.4 Leeswijzer	15
Hoofdstuk 2) Agrobusiness; definitie en plaatsbepaling	16
2.1 Definities en begrippen	16
2.2 De onderzoeksregio	18
Hoofdstuk 3) Theoretisch kader	21
3.1 De Diamant van Porter	23
3.2 Kritische beschouwing op Porters benadering	27
Hoofdstuk 4) Productketens	31
4.1 Theoretische aandachtspunten	32
4.2 Definitie en gebruik	34
4.3 Ketenbeschrijving	36
4.3.1 Landgard eG	36
4.3.2 FloraHolland Venlo & ZON Fruits & Vegetables	42
4.4 Bevindingen uit de productketens	48
Hoofdstuk 5) De data-situatie bekeken	49
5.1 Het kiezen van kwantitatieve indicatoren	50
5.2 Kwantitatieve data-analyse	51
Hoofdstuk 6) Kwalitatieve expertinterviews	54
6.1 Ontwikkeling van kwalitatieve indicatoren	54
6.2 Methodologie van de expertinterviews	55
Hoofdstuk 7) Samenvatting interviews	59
7.1 Agrobusiness algemeen	59
7.2 Productketens	62
7.3 Ondersteunende actoren en entiteiten	65
7.4 Grensoverschrijdende samenwerking	68
7.5 Concurrentie	71
7.6 Ontwikkeling	73

Hoofdstuk 8) Eigen bevindingen interviews	75
8.1 Het draagvlak en het belang van de agrobusiness	75
8.2 Belangrijke ontwikkelingsfactoren in de regio	76
8.3 Regionale productie, externe factoren en kennis	76
8.4 Rol van de overheid	77
8.5 Verschillen	78
8.5.1 Culturele verschillen	78
8.5.2 Macro-economische verschillen	79
8.6 Grensoverschrijdende samenwerking	79
8.7 Concurrentie	80
8.8 Toekomstbeelden	81
Hoofdstuk 9) Aanbevelingen voor de Porter studie	82
Literatuur	86
Appendix	92

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag dat is uitgevoerd als onderdeel van een Master onderzoek en een Diplomarbeit door respectievelijk Wouter van Westerop van de Radboud Universiteit Nijmegen en Tim Clanzett van de Universiteit van Münster.

Voor Dhr. van Westerop werd het onderzoek uitgevoerd als afstudeerstage en vond plaats in semester 1.2 t/m 1.4 van de eenjarige Master-variant 'Economic Geography' aan de bovengenoemde Universiteit. De interesse voor deze stage (en daarmee dit onderzoek) werd gewekt door introductiegesprekken met Dhr. Leo Schouten van de Gemeente Venlo. Deze gesprekken waren geïnitieerd door Prof. dr. F.W.M. Boekema.

Voor Dhr. Clanzett werd dit project uitgevoerd op projectbasis. Het thema van het project komt echter overeen met zijn Diplomarbeit die wordt uitgevoerd voor zijn studie Geografie met als specialisatie gebiedsplanung.

In dit voorwoord willen wij een woord van dank uitspreken richting enkele personen die van groot belang zijn geweest voor het welslagen van dit onderzoek:

Allereerst willen wij Martina Reuber en Leo Schouten bedanken voor hun professionele begeleiding. Zij hebben ons voorzien van sturing, aandachtspunten en feedback tijdens dit lerende traject. Dit heeft ons enorm geholpen.

Verder gaat een woord van dank uit naar alle interviewpartners die zijn benaderd voor dit onderzoek. Zij kwamen met additionele informatie en inzichten die de diepgang van ons onderzoek zeker ten goede zijn gekomen.

En uiteraard willen wij onze begeleiders van de universiteiten bedanken. Professor Frans Boekema en Professor Ulrike Grabski-Kieron zorgden voor de wetenschappelijke sturing van dit onderzoek. De gedegen wetenschappelijke basis van dit onderzoek zal uiteindelijk in hoge mate bijdragen aan het afronden van onze studies.

Bij het schrijven van dit onderzoeksverslag zijn wij niet over een nachts ijs gegaan. Er hebben vele discussies plaatsgevonden en er is vele maanden aan gewerkt. Daarom hopen wij ook dat u ons onderzoeksverslag met plezier en interesse zult lezen en dat dit onderzoek een vertrekpunt zal vormen voor nader onderzoek in de grensregio.

Wouter van Westerop BSc.
wouter_v_westerop@hotmail.com

Tim Clanzett
t_clan01@uni-muenster.de

Venlo, november, 2008

Hoofdstuk 1) Inleiding

1.1 Naar een probleemstelling

“Samenkomen is een begin, samen blijven is de volgende stap,
samenwerken is een gevolg.”

Naar: Henry Ford

In het Lissabon Verdrag van 2000 geeft de Europese Raad aan dat de Europese Unie een van de meest dynamische, concurrerende en op kennis gebaseerde economische regio's moet worden (Mölders, 2007). Het nieuwe structuurfonds dat zich richt op de tijdsperiode tussen 2007 en 2013 biedt voor de grensoverschrijdende regio's handvatten om met dit thema aan de slag te gaan. In de Euregio Rijn-Maas-Noord heeft dit geleid tot een Positionpaper, waarin de ontwikkelingsdoelen van de Euregio gedefinieerd zijn. Het paper is opgesteld en gaf aan dat *'Euregio Rhein-Maas-Nord zu einem der modernsten Agrobusiness- Standorte Europas mit einem gemeinsamen, dynamischen Branchencluster zu entwickeln.'* (Mölders, 2007, p.3). De grensoverschrijdende regio biedt op het gebied van agrobusiness dus erg veel kwaliteiten en potenties. De productieketens zijn op een veelvoud aan manieren met elkaar vervlochten en de regio kent een grote betrokkenheid van verschillende actoren die bereid zijn tot kennisuitwisseling en samenwerking. Het bilateraal samenwerken speelt hierbij een belangrijke rol. „Neben der Umsetzung regionaler Ziele wird großer Wert auf die Förderung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit sowie auf Vernetzung und Erfahrungsaustausch entlang des gesamten deutsch-niederländischen Raums gelegt.“ (Mölders, 2007, p.3).

Het agrobusiness initiatief Niederrhein aan Duitse zijde en Greenport Venlo aan Nederlandse zijde zagen hierin een gedegen basis om de grensoverschrijdende samenwerking in de agrobusiness sector verder uit te diepen.

Box 1) Agrobusiness Initiativkreis Niederrhein en Greenport Venlo

Agrobusiness Initiativkreis Niederrhein:

Het Netwerkinitiative Agrobusiness Niederrhein is in 2006/2007 opgericht met als achtergrond de NRW-EU-Ziel-2-Förderung, de ontwikkeling van Greenport Venlo en de komst van de Floriade 2012. Het initiatief 50 heeft leden die op verschillende niveaus in de regio actief zijn. Hieronder bevinden zich de kamers, verschillende netwerken, 27 private ondernemingen en enkele wetenschappelijke instituten. Het initiatief is bij elkaar gekomen met als doel om regionaal overschrijdende sterke punten te verbeteren en structurele zwake punten aan te pakken. Het initiatief heeft opdracht gegeven voor drie onderzoeken, waaruit bleek dat de agrobusiness/food sector, op het gebied van groei- en kwaliteitsaspecten, van het grootste belang is voor de regio Niederrhein.

Doel:

Niederrhein ontwikkelt zich tot 2018 tot een van de meest competitieve, en over de gehele waardevermeerderingsketen, meest innovatieve agrobusiness / food regio in Europa.

Greenport Venlo

In 2002 heeft de Tweede Kamer de Visie Agrologistiek aangenomen (LNV, 2002). Uit deze visie kwam het belang naar voren om bezigheden in de Agrologistiek te clusteren en de clusters onderling slim te verbinden. Door het onderkennen van dit belang bleven deze 'agroclusters' in het zicht van de nationale overheid en werden vijf 'Greenports' aangewezen (EZ, 2004). Het gaat om de volgende vijf gebieden:

- Aalsmeer
- Bollenstreek voor de bollenteelt
- Zuid-Hollands glasdistrict (Westland en Oostland)
- Boskoop voor de bomenteelt
- Agrologistiek cluster Venlo

In 2006 werd in de Nota Ruimte speciale aandacht besteed aan de vijf Greenports (VROM, 2006). Dit komt omdat: *'De Nederlandse tuinbouwketen een zeer belangrijk aandeel in de wereldhandel van voedingstuinbouw- en sierteeltproducten heeft. Deze activiteiten van internationaal belang moeten behouden blijven en als het kan versterkt worden in zogenoemde greenports'* (Idem., p.64). Uit deze speciale aandacht komt naar voren dat het rijk met stimulerend beleid zal bijdragen aan de lange termijncansen van de Greenports. Aandachtspunten voor de Greenports zijn *'de ligging ten opzichte van de mainports, de fysieke bereikbaarheid, en de herstructureringsopgave om te kunnen voldoen aan alle eisen van milieu, water-, en energiehuishouding'* (Idem.). De nationale overheid zal de provincies faciliteren in het doorvoeren van deze herstructureringen (VROM, 2006).

Door het besef dat men samen sterker staat om uiteindelijk nummer één te worden in Europa, hebben vertegenwoordigers van beide zijden van de grens de Euregionale Werkgroep opgericht. Door deze werkgroep is onder andere besloten om deel te nemen aan

het 7^e kaderprogramma van de EU. Een deelproject voor de aanvraag van dit kaderprogramma bestaat uit het opstellen van een grensoverschrijdende economische studie op basis van Porter, die de sterkten uit de concurrentiesituatie naar voren moet brengen en daarnaast moet staven. Het toekomstige doel is om deze sterkten beter met elkaar te verbinden en belangrijke actoren aan het proces te verbinden. Als voorbereiding op deze clusterstudie is onder het toezicht van de Euregionale Werkgroep, Greenport Venlo en het Agrobusiness initiatief Niederrhein dit project in het leven geroepen. De coördinatie verloopt door middel van vertegenwoordigers van de arbeidswerkgroep, zijnde Leo Schouten van de stad Venlo en Martina Reuber van de 'Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen'.

1.2 Doelstelling

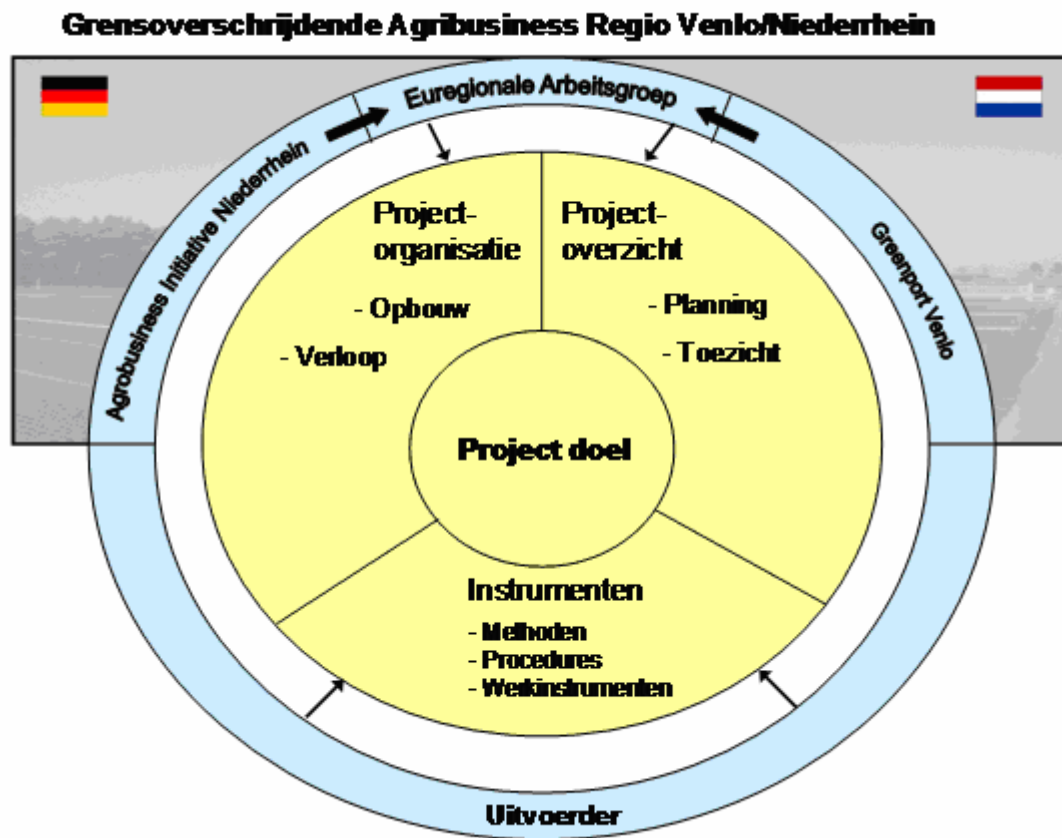
Het belangrijkste doel van het project is de bewerkstelling van een voorbereiding op de Porter studie voor de grensoverschrijdende regio. Hierbij zal een vergelijkbare basis aan informatie worden ingewonnen voor de grensoverschrijdende agrobusiness regio. Deze kan in de daadwerkelijke studie als ondersteuning worden gebruikt en verder uitgebreid. Deze vergelijkbare basis zal daarnaast gebruikt worden om de grensoverschrijdende regionale ontwikkeling over de komende jaren in de goede richting te sturen. Daarnaast zal het vooronderzoek een eerste indruk geven van de concurrentievoordelen van de grensoverschrijdende regio. Uiteindelijk moet de grensoverschrijdende regio op het gebied van agrobusiness uitgroeien tot de toonaangevende regio in Noord-West Europa.

1.3 Projectstructuur

De afstemming binnen het proces verliep via coördinatiegesprekken die in het verloop van het proces zijn aangegaan. Door deze coördinatiegesprekken werd het mogelijk om met nieuwe inzichten aan de slag te gaan, zonder het projectdoel uit het oog te verliezen. Dit werd praktisch gezien bewerkstelligd door het hanteren van "go en no go" momenten waarin wel of geen goedkeuring werd gegeven. Ondanks deze flexibiliteit is het procesverloop goed gestructureerd geweest. In figuur 1) wordt de structuur van het project duidelijk gemaakt.

Het projectoverzicht (gele veld rechts) bestaat uit de twee deelaspecten planning en toezicht. De projectplanning verloopt via Martina Reuber, Leo Schouten, de Professoren Dr. U. Grabski-Kieron en Dr. F. Boekema alsmede de uitvoerders van het project Wouter van Westerop en Tim Clanzett. Het projecttoezicht is verricht door de vertegenwoordigers van de Euregionale werkgroep alsmede door de Professoren die vooral toezagen op de wetenschappelijk onderbouwing van het onderzoek. De stand van zaken is door de projectuitvoerders periodiek gerapporteerd. Voor veranderingen, door bijvoorbeeld nieuwe inzichten of tegenslagen, is ruimte gemaakt in de projectplanning. Deze veranderingen

werden doorgegeven en overlegd met de projectstuurgroep. Hierdoor zijn de veranderingen geen gevaar geweest voor het gedefinieerde doel.

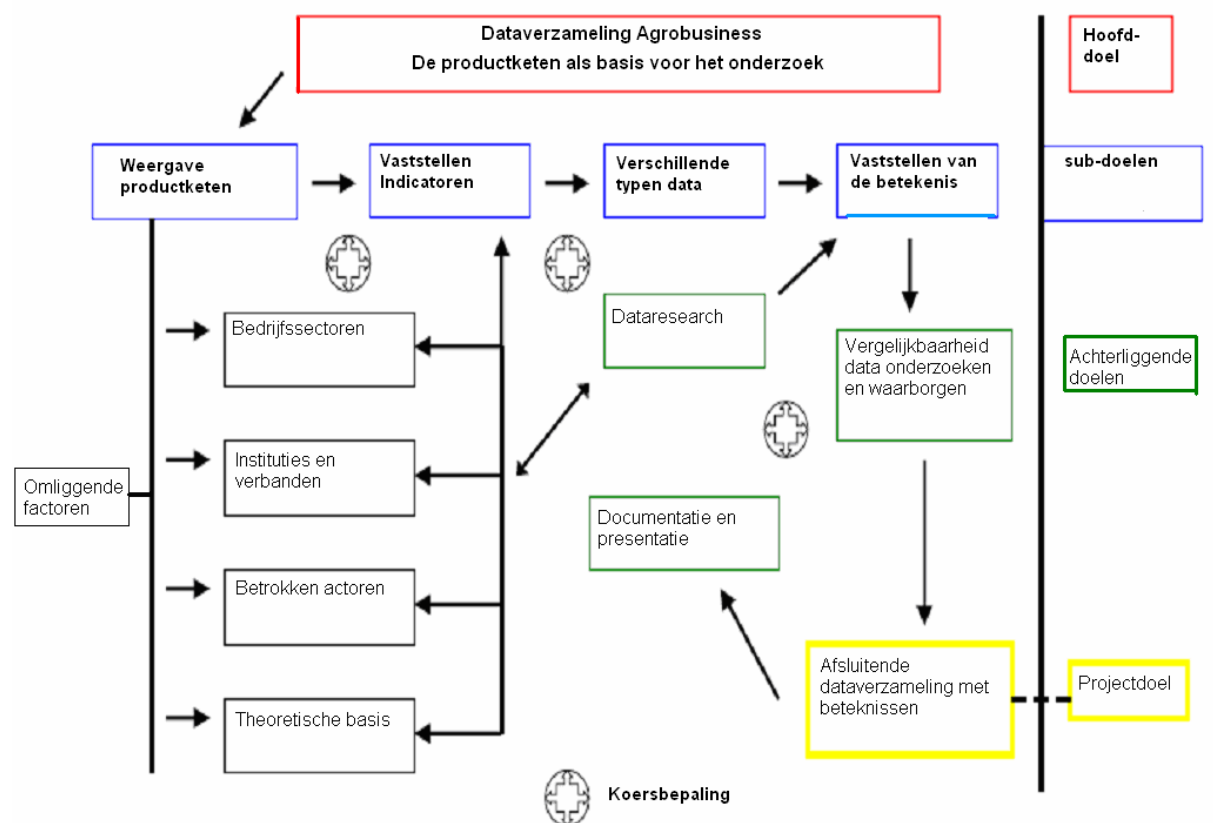


Figuur 1) Projectstructuur

Bron: Clanzett / van Westerop

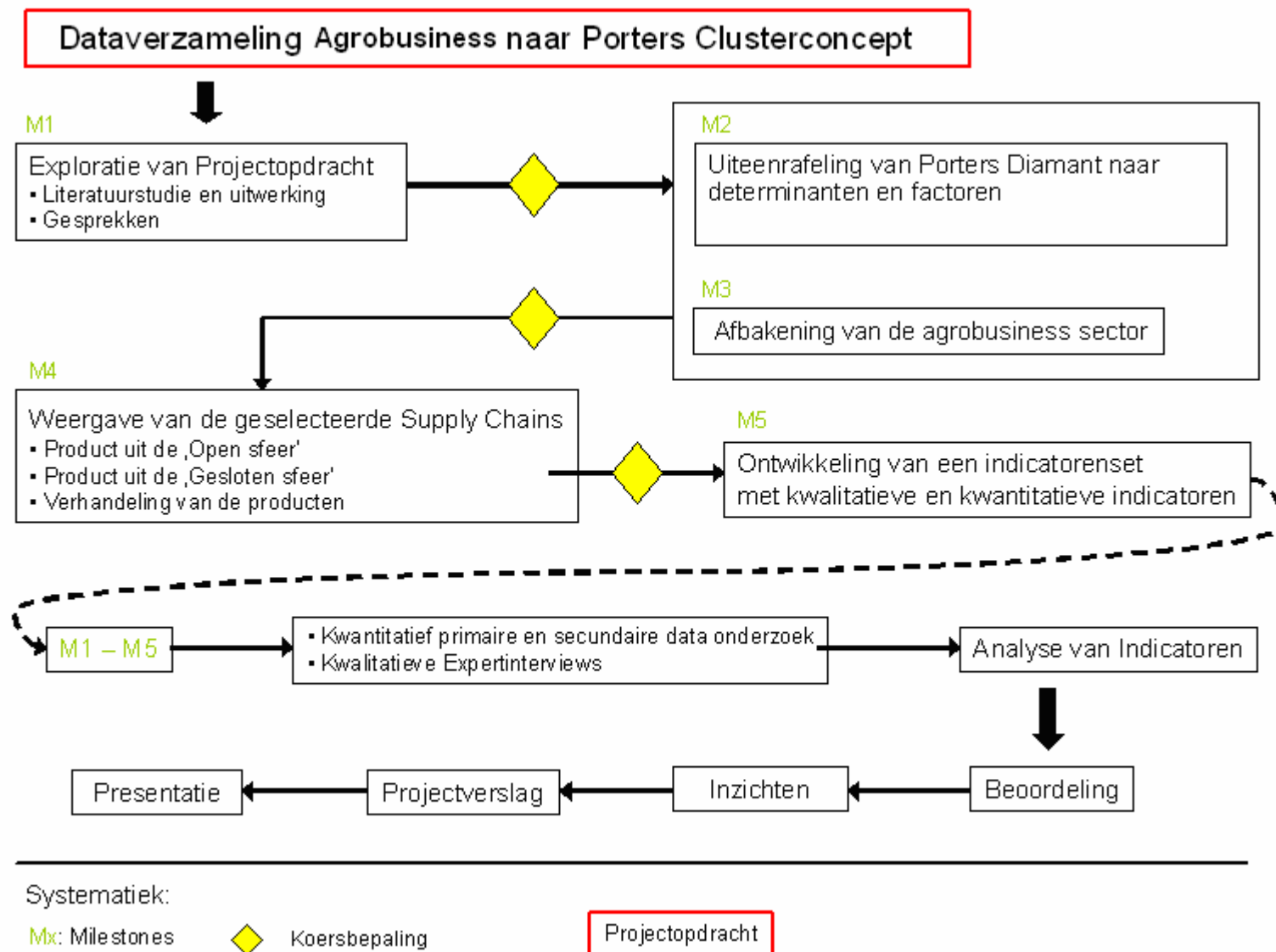
De projectorganisatie, met de deelaspecten opbouw en het verloop van het project, is afgestemd met de begeleiders van het project. Hierbij werden ook flexibele afspraken gemaakt over de te gebruiken instrumenten.

Figuur 2) geeft allereerst inzicht in het geplande verloop aan het begin van het project. In het Figuur 3) wordt het daadwerkelijke verloop weergegeven door middel van het opnemen van de milestones (de go – no go momenten). Het tijdsbestek waarbinnen dit project is uitgevoerd was van maart tot november 2008.



Figuur 2) Het oorspronkelijk bedoelde proces

Bron: Clanzett / van Westerop



Figuur 3) Daadwerkelijk doorlopen proces

Bron: Clanzett / van Westerop

Middels de visualisaties wordt duidelijk gemaakt dat het projectdoel niet is aangetast na het doorlopen van een soms aangepast proces.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksverslag is opgebouwd uit negen hoofdstukken. In het eerstvolgende hoofdstuk zullen de onduidelijkheden worden weggenomen omtrent de definitie van de agrobusiness en zal daarnaast het onderzoeksgebied gepresenteerd worden. In Hoofdstuk 3) zal een theoretisch kader geschetst worden waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd, inclusief kritische noten. Het daarop volgende hoofdstuk zal inzicht geven in de productketens die op het gebied van de agrobusiness in de regio aanwezig zijn, dit zal gebeuren aan de hand van een drietal case studies. Het Hoofdstuk 5) en Hoofdstuk 6) zullen een sterke methodologische grondslag kennen waarin respectievelijk verduidelijkt wordt hoe en waarom gebruik is gemaakt van kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren. In het zevende hoofdstuk zal een samenvatting gegeven worden van de data die naar voren zijn gekomen door het afnemen van interviews. Vervolgens worden op deze data eigen toevoegingen gedaan in Hoofdstuk 8) om uiteindelijk in Hoofdstuk 9) tot de aanbevelingen te komen voor de Porter studie. Daarna zal nog de gebruikte literatuur en het appendix weergegeven worden.

Hoofdstuk 2) Agrobusiness; definitie en plaatsbepaling

2.1 Definities en begrippen

Het begrip agrobusiness bestaat uit twee samengevoegde woorden: 'Agro' en 'Business'. Bij het eerste deel van de samenvoeging kan gedacht worden aan de landbouw. Echter omvat de agrobusiness meer dan alleen de landbouw. De agrobusiness sector bestaat uit grofweg drie deelsectoren: Landbouw, Tuinbouw en de verwerkingsindustrie. Deze sectoren opereren niet los van elkaar, maar zijn onderling sterk vervlochten.

Allereerst zullen een aantal verschillende definities worden gegeven:

- *„Der Agrobusiness-Sektor umfasst sowohl die Landwirtschaft als auch den Gartenbau einschließlich aller nachgelagerten Betriebe der Wertschöpfungskette bis hin zur Lebensmittelverarbeitung sowie allen angrenzenden Bereichen von der Schulung und Ausbildung, dem Wissens- und Erfahrungsaustausch über Spezialisierung, Technik bis hin zur Logistik.“* (AFC Consultants International GmbH, 2006)
- *“Met agrobusiness worden al de verschillende soorten bedrijven in de agrarische sector bedoeld. Dus boeren en tuinders die groenten, fruit, bloemen, melk of vlees produceren horen bij de agrobusiness, maar ook bedrijven die machines, zaaizaad of kunstmest maken.”* Ministerie van Landbouw, natuur en Voedselkwaliteit (LNV)
- *“Agriculture regarded as a business; more specifically, that part of a modern national economy devoted to the production, processing, and distribution of food and fibre products and by-products”.* Encyclopedie Britannica
- *Agrobusiness (Agrobusiness): agrarindustrielle Organisations- und Produktionsform. Bekannt ist diese Form in Ansätzen durch die kolonialzeitliche Plantagenwirtschaft. Beim modernen Agrobusiness handelt es sich um ein weit verzweigtes Produktionssystem, das die Gesamtheit aller an einem Nahrungsmittelsystem Beteiligter (vom Rohstofflieferanten bis zum Endverbraucher) einschließt.* (Knox/Marston, 2001)
- *„Die Produktion und Verarbeitung von Lebensmitteln umfasst neben den industriellen Vorleistungen der Landwirtschaft (u.a. Futtermittel, Agrarchemie, Saatgut, Landtechnik) ebenso die Lebensmittelverarbeiter und den Lebensmittelgroß- und –einzelhandel. Als gemeinsamer Oberbegriff wird dafür üblicherweise der angelsächsische Terminus »Agri-Business« oder »AgriFood-Business « verwendet.1 Die Landwirtschaft selbst wird hier außen vor gelassen, obwohl es gerade auf Ebene der Verbände zum Teil starke Verflechtungen gibt [...]“* (Wiggerthale, 2005)

Een allesomvattende en algemeen geldende definitie van de agrobusiness is niet gemakkelijk te geven. Uit de definities blijkt echter dat er naast veel verschillen, ook veel overeenkomsten zijn. De agrobusiness moet gezien worden als een begrip voor het complexe samenspel tussen de landbouw, de verhandeling van de gekweekte producten, de handel die er omheen plaatsvindt en de aanvullende toeleveranciers en afnemers in de productieketens.

Voor dit onderzoek is dan ook de navolgende definitie van de agrobusiness sector gebruikt, deze is afgeleid van bovenstaande definities. Deze definitie moet ervoor zorgen dat het begrip agrobusiness in dit project verhelderend en eenduidig is.

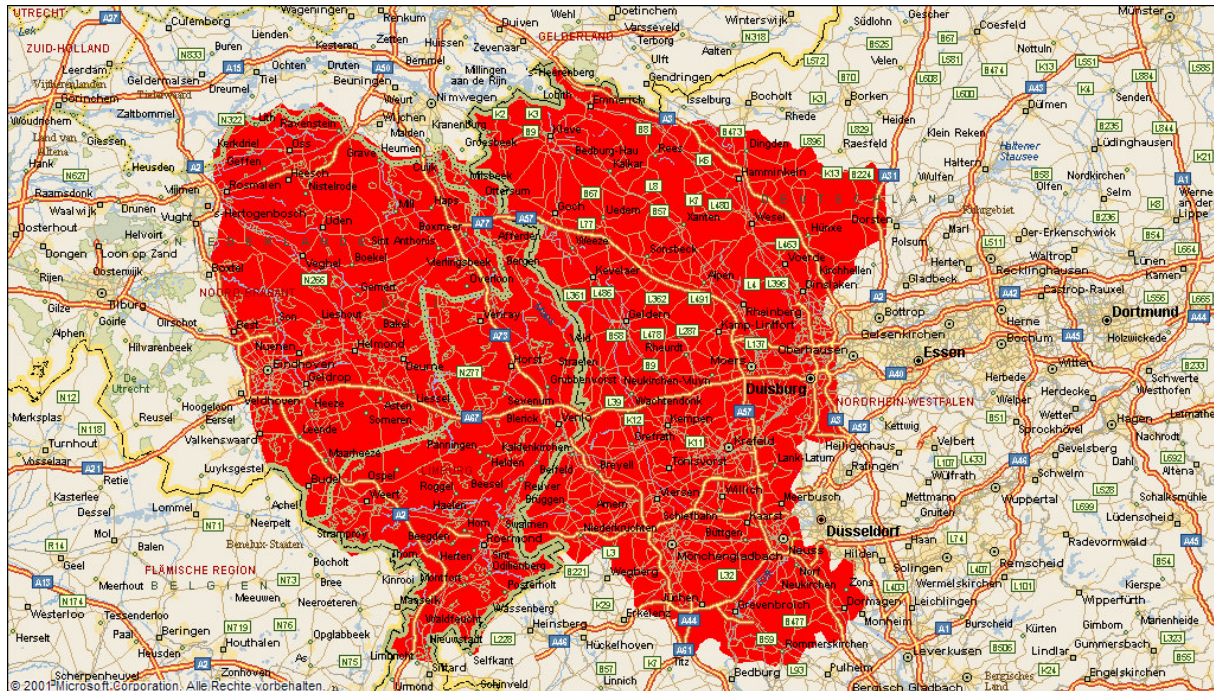
Dit leidt tot de definitie:

Agrobusiness is de sector die de landbouw, de verwerkende industrie, de tuinbouw alsmede de aanvullende toeleveranciers en afnemers in de productieketen omvat.
--

Vanwege de beperkte tijd die voorhanden is om het project uit te voeren moet deze definitie nog verder geconcretiseerd worden. Er komt een focus te liggen op een bepaalde deelsector. Door kennisinzichten die opgedaan zijn in de start van het project, is gekozen voor de deelsector tuinbouw. Hierbinnen zal ondermeer gekeken worden naar de productie en de handel.

2.2 De onderzoeksregio

Over welk onderzoeksgebied hebben we het eigenlijk wanneer we het over de grensoverschrijdende agrobusiness regio hebben? Een statische en concrete afbakening is niet gemakkelijk te geven. Figuur 4) geeft echter een globaal overzicht van het onderzoeksgebied.



Figuur 4) Geografische afbakening van de agrobusiness regio Bron: eigen bewerking Microsoft Autoroute 2002

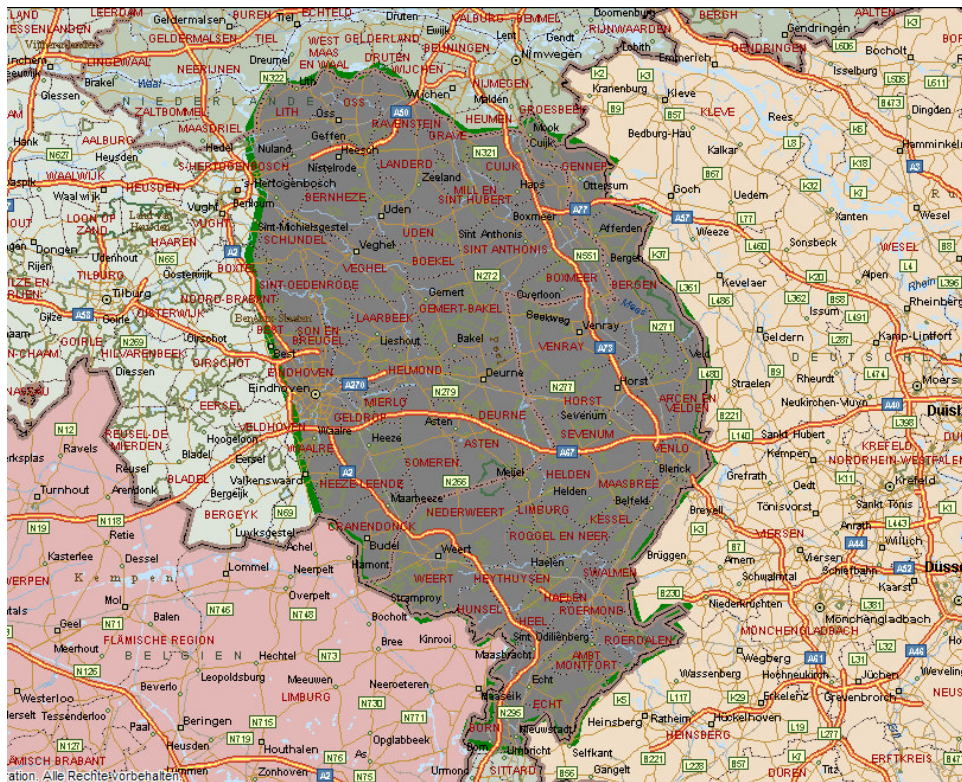
Agrobusiness Niederrhein

De problemen met een afbakening komen mede voort uit de organisatievorm van het initiatief. Het Agrobusiness Initiatief Niederrhein lijkt, door het gebruik van de naam Niederrhein, op het eerste gezicht goed afgebakend. Echter wil het initiatief geen gesloten groep zijn. *“In Zukunft können alle Unternehmen und Institutionen, die mit unseren Zielen übereinstimmen und an unseren Projekten mitarbeiten wollen, hinzukommen.”* (Agrobusiness Region Niederrhein Informationsbroschüre 2007). Hiermee wordt dus de traditionele ruimtelijke afbakening van Niederrhein als entiteit overstegen. Om toch tot een werkbare afbakening te komen zijn de partners die tot 2008 zijn toegetreden als basis genomen. De volgende Duitse Kreise vormen daarmee de basis van het Agrobusiness Initiatief Niederrhein: Kleve, Wesel, Viersen, Rhein-Kreis Neuss und die kreisfreien Städte Duisburg, Moench Gladbach und Krefeld (vgl. Agrobusiness Region Niederrhein Informationsbroschüre 2007 + folgende Abbildung) .



Bron: Agrobusiness Management Paper 2007

Een doel van de Greenport Venlo is het *“creëren van een netwerk dat meerwaarde kan leveren aan en met elkaar”* (Greenport Venlo, 2008). Door het stellen van geografische grenzen aan de Greenport zouden belangrijke partners die buiten deze grenzen vallen buitenspel gezet kunnen worden. Dit is niet gewenst en daarom wordt de Greenport Venlo door betrokkenen ook gezien als *‘een club van enthousiaste betrokkenen, maar geen gesloten club’* (Idem.).



Figuur 6) Geografische afbakening Greenport Venlo Bron: eigen bewerking Microsoft Autoroute 2002

In dit project zal gemakshalve worden vastgehouden aan de discutabele en subjectieve afbakeningen van beide initiatieven. Het hebben van een statische en objectieve afbakening is geen verplichte voorwaarde om het doel van dit vooronderzoek te behalen. Voor de Porter studie is het echter van groot belang om de gegeven afbakeningen te herzien en tot betere afbakeningen te komen! Dit is voornamelijk om te kunnen voorzien in de behoefte aan statistische data over het gebied. Hierover zal in de Hoofdstukken 3) en 9) verder worden gesproken.

Hoofdstuk 3) Theoretisch kader

In dit theoretisch kader is gebruik gemaakt van het werk van Michael E. Porter. Dit kader geeft 'een *principe om factoren die bijdragen aan relatieve specialisatie van een land of regio te ordenen*': de Diamant van Porter (Snijders et al. 2007, p.29). Deze bepalende factoren zijn geordend in zes categorieën. Samen met een toelichting op de 'werking' van de Diamant zullen deze categorieën besproken worden. Voorafgaand zal een beschrijving gegeven worden van Michael Porter en zijn werk betreffende clusters.

Box 2) Achtergrond van Michael E. Porter

Michael Eugene Porter is hoogleraar Economie aan Harvard met een accent op strategisch management. Binnen deze discipline heeft hij verscheidene studies uitgevoerd naar de omgeving waarbinnen concurrentie plaatsvindt. De uitkomsten zijn gebundeld in, onder andere, de twee boeken *Competitive Strategy* (Porter, 1980) en *Competitive Advantage* (Porter, 1985) die over heel de wereld aanzien genieten.

"Michael E. Porter is a leading authority on competitive strategy, the competitiveness and economic development of nations, states, and regions, and the application of competitive principles to social problems such as health care, the environment, and corporate responsibility.

Professor Porter is generally recognized as the father of the modern strategy field, as has been identified in a variety of rankings and surveys as the world's most influential thinker on management and competitiveness." Harvard Business School

In zijn clusterconcept voert Porter aan dat, hoe afgebakend een sector ook is, er nog steeds een belangrijke rol is weggelegd voor de omgeving (Snijders et al. 2007). In deze relatie met de omgeving spelen de ruimtelijke nabijheid en de ondersteunende en gerelateerde ondernemingen en actoren een belangrijke rol. Deze ruimtelijke concentraties worden door Porter aangeduid als clusters. Dr. Christian Ketels, werkzaam binnen de leerstoelgroep van Porter, definieert clusters als volgt:

„Cluster sind regionale Gruppen von Produzenten, Dienstleistern, Lieferanten, Forschungs- und Ausbildungsstätten sowie andere Institutionen in verbundenen Wirtschaftsbereichen. Die Kombination inhaltlicher und geographischer Nähe führt dazu, dass es zwischen den Akteuren innerhalb eines Clusters eine Vielzahl direkter und indirekter Beziehungen gibt: Lieferbeziehungen, Nutzung des gleichen Arbeitsmarktes, Kooperation bei bestimmten Aktivitäten, Wissens-„Spillover“ unterschiedlicher Art, Motivation und schnelle Adaption von „Best Practices“ durch den direkten Vergleich mit den Wettbewerbern im Cluster und vieles mehr.“ (Ketels 2007).

Er bestaan een groot aantal verschillende definities van clusters, maar volgens Laut van der Linde (collega Porter) hebben ze allemaal de volgende gelijke criteria:

- Een minimaal aantal bedrijven in geografische nabijheid van elkaar
- Bedrijven die in ondersteunende sectoren werken
- Producten of diensten die ondersteunend of vergelijkbaar aan elkaar zijn
- Gemeenschappelijke relaties met overeenkomstige of ondersteunende sectoren

(naar: van der Linde 2005)

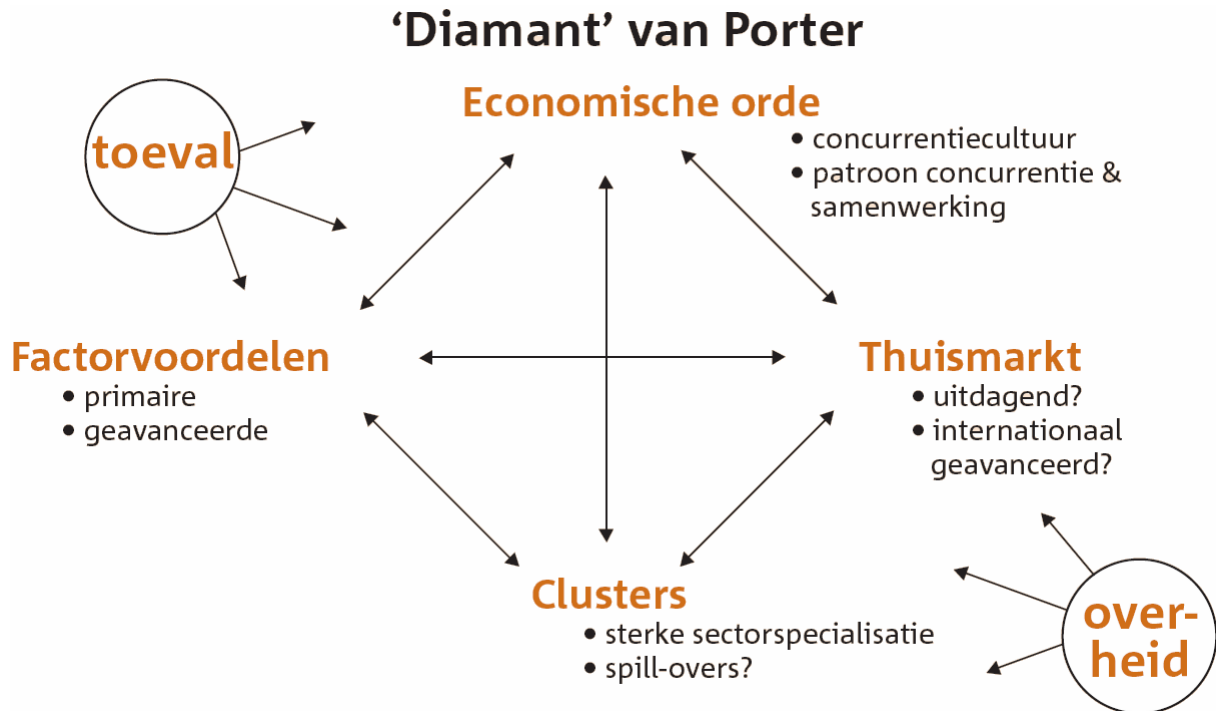
Waaruit van der Linde een volgende algemene clusterdefinitie opstelt:

„Ein Cluster ist eine an einem Ort konzentrierte Gruppe von Unternehmen und verwandten Institutionen, deren Aktivitäten in einem bestimmten Feld miteinander verwandt sind oder die einander ergänzen.“ (van der Linde 2005).

Porter ziet echter in dat het niet alleen de ruimtelijke inbedding van een sector is, die tot relatieve concurrentievoordelen voor een sector leiden; ook de interne aangelegenheden van bedrijven doen ertoe (Snijders et al. 2007). Porter geeft aan dat: *“Wettbewerbsvorteile von Unternehmen nicht allein von intra-organisatorischen Bedingungen geprägt werden, sondern dass die Rahmenbedingungen außerhalb der Unternehmen, also das Milieu, das die Kooperation der Unternehmen mit anderen Unternehmen, mit Support- Agenturen (Meso-Institutionen wie Kammern, Technologiezentren usw.) und mit öffentlichen Akteuren prägt, mindestens ebenso wichtig sind.“* (Zenit GmbH, 2006). Het zijn dus niet alleen de macro-economische factoren die er toe doen. Sterker nog, door Laut van der Linde wordt aangegeven dat: *„Heutzutage hängt Wettbewerbsfähigkeit vor allem von der ständigen Verbesserung der mikroökonomischen Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit ab.“* (van der Linde, 2005, S. 17).

Het boek ‘The Competitive Advantage of Nations’ (Porter, 1990) richt zich op de relatie die bedrijfstakken hebben met de landen waarin zij gesitueerd zijn. In dit boek stapt Porter af van de neo-klassieke gedachte dat kostenvoordelen de enige doorslaggevende factor is voor een bedrijfstak om succesvol te zijn in een bepaald land. Porter streeft ook een andere vorm van concurrentie na dan alleen concurrentie op het gebied van kosten, namelijk het concurreren op het gebied van relatieve specialisatie van een land en/of regio (*Idem.*). Een onderscheidende regio wordt dus als positief ervaren.

3.1 De Diamant van Porter



Figuur 7) Diamant van Porter

Bron: naar *Snijders et al. 2007, p.30*

Het door Porter ontwikkelde model (De Diamant van Porter) bevat een zestal categorieën die allen invloed hebben op de relatie tussen een bedrijfstak en haar omgeving. Het gaat om vier interne determinanten en twee externe 'factoren'. De vier interne determinanten stellen samen de concurrentiesituatie vast, de twee externe factoren beïnvloeden deze concurrentiesituatie slechts zijdelings (Porter, 1990). Daarom vindt Porter de twee externe factoren ook geen volledige determinanten.

De determinanten kunnen niet los van elkaar gezien worden, er vindt constante wederzijdse beïnvloeding plaats. Mede door deze beïnvloeding is het moeilijk vast te stellen binnen welke determinant een te onderzoeken indicator valt. Hierdoor is de afstemming van de te onderzoeken indicatoren problematisch.

Vanwege de prominente rol van de Diamant van Porter in dit onderzoek zal nader ingegaan worden op de vier interne determinanten, de twee externe factoren en de werking van het model.

Economische Orde

Deze determinant richt zicht voornamelijk op economische indicatoren die van invloed kunnen zijn op de ruimtelijke component van een bedrijfstak, zoals: de (onderhandelings)macht van de toeleveranciers/afnemers, de concurrentie in de sector en de

mogelijkheid tot substitutie. De eerdere onderzoeken van Porter focussen zich voornamelijk op deze determinant van de Diamant (Ankli, 1992).

Wat verder van groot belang is, is de aard van de concurrentie (Porter, 1990), *'wanneer belangrijke concurrenten in dezelfde regio gevestigd zijn, kan hier als gevolg van lokale rivaliteit een belangrijke stimulerende kracht vanuit gaan. Maar dat hoeft niet uit te sluiten dat deze rivalen op bepaalde punten (bijv. milieuzorg, buitenlandse promotie) ook samenwerken'* (Snijders et al. 2007, p. 33).

Factorvoordelen

Binnen deze determinant staat centraal wat een regio een bepaalde bedrijfstak te bieden heeft. Porter maakt het onderscheid tussen primaire factorvoordelen en geavanceerde factorvoordelen. Onder de primaire factorvoordelen van een regio verstaan we de samenstelling van de grond, het klimaat en de samenstelling van de bevolking. Bij geavanceerde factorvoordelen moet gedacht worden aan *'bepaalde institutionele regelingen, een moderne telecommunicatie-infrastructuur, hooggeschoolde arbeidskrachten en universitaire of andere onderzoeksinstituten in gespecialiseerde disciplines'* (Snijders et al. 2007, p. 32). Het onderscheidende aspect tussen de beide soorten factorvoordelen is dat de primaire factorvoordelen geen onderhoud behoeven om voort te blijven bestaan, maar de bovengenoemde geavanceerde factorvoordelen wel (Snijders et al. 2007). *„Qualitätsproduktion, permanente und schnelle Produkt- und Prozeßinnovationen, einzigartige F&E-Kapazitäten, schnell abrufbares Detailwissen und spezifisches Know-how, das im F&E-Bereich inkorporiert ist, und die Fähigkeit zum raschen pooling of information innerhalb eines Clusters entstehen durch leistungsfähige Unternehmen, die ihre Innovationskraft zugleich auf dem kontinuierlichen Austausch mit anderen Unternehmen und Institutionen gründen.“* (Meyer-Stamer 2000, S. 5). Hieruit wordt duidelijk dat de eigenlijke 'deelname' van afzonderlijke ondernemingen aan een cluster voor geavanceerde factorvoordelen kan zorgen en daarmee het cluster versterkt.

Thuismarkt

Met de thuismarkt worden de vraagcondities bedoeld die aanwezig zijn op de markt waar de regio voor produceert. Deze thuismarkt van een regio kan van grote invloed zijn op een bedrijfstak die zich in die regio vestigt. Zo kan de mate van nabijheid van de thuismarkt ertoe leiden dat de transportkosten hoger of lager uitvallen. Maar vooral de aard van de vraag zal een rol spelen. Wanneer er veeleisende (sophisticated) afnemers zijn, zullen zij de bedrijven opstuwten tot kwaliteit en innovatie (Snijders et al. 2007). Daarnaast kan de vraag van de thuismarkt voor- of achterlopen op de internationale vraag. De aan- of afwezigheid van 'vertalingmechanismen' die deze vraag omzetten in een internationale vraag, bepaalt

vervolgens de concurrentie voor- of nadelen op internationaal niveau (Ankli, 1992). Japanse faxproducenten konden in de jaren '80 een internationaal concurrentievoordeel bewerkstelligen omdat zij door de vraag op de thuismarkt (om met een middel te komen om het grote aantal grafische tekens in de Japanse taal te kunnen overdragen) voorliepen op de internationale concurrentie.

Clusters

Een autarkische (compleet zelfstandige) bedrijfstak is vandaag de dag maar moeilijk voor te stellen. Vele sectoren zijn onderling zo met elkaar verweven dat het een normatief vraagstuk wordt waar de ene sector eindigt en waar de andere begint. Wanneer er sprake is van gerelateerde, ondersteunende en verweven sectoren die ruimtelijk geconcentreerd zijn en elkaar wederzijds versterken, mag er gesproken worden van een cluster (naar: Snijders et al. 2007). Hierbij kan concreet gedacht worden aan Silicon Valley in de Verenigde Staten. Michael Porter gaf aan dat ook de Nederlandse 'food-industry' als een cluster bestempeld mag worden. Porter geeft zelfs aan dat het noodzakelijk is om in de 'food-industry' in 'clusters' en in netwerken te denken om internationaal competitief te zijn, en dat dit als een kracht van Nederland gezien moet worden (Porter, 2001). Een ander voordeel van clustering wordt door een collega van Porter gegeven: „*Die Präsenz verwandter Branchen innerhalb einer Region begünstigt den Austausch von technischen Informationen auf eine allen Beteiligten zugute kommende Weise.*“ (van der Linde 1995, S. 27).

De uitkomsten van Porter's onderzoek lieten een model zien dat niet een land of een sector in kaart brengt, maar de geclusterde specialisatie van een ruimtelijke entiteit (Porter, 1990). De gedachte achter het belang van de specialisatie is dat regio's zich moeten concentreren op dat waar ze goed in zijn en niet elkaars successen proberen over te nemen (Snijders et al. 2007). Het overnemen van elkaars successen, wat nogal eens gebeurt in de technologie sector, kan leiden 'tot overcapaciteit en concurrentie op kosten in plaats van op toegevoegde waarde' (Snijders et al. 2007, p.31).

Toeval

Het vijfde aspect dat van invloed is op de relatie tussen een sector en de omgeving, zijn toevalligheden. Dit is zoals eerder aangegeven geen eigenlijke determinant. Deze factor kan van 'buiten' het model invloed hebben op de bovengenoemde interne determinanten. Bij toevalsfactoren kan gedacht worden aan politieke beslissingen in buitenland, het uitbreken van oorlogen en het uitbreken van ziektes. Al deze factoren zullen invloed hebben op de concurrentiepositie van een bedrijfstak en daarnaast (tijdelijke) concurrentie voor- en nadelen voor een regio met zich mee brengen. Naast de toevalsfactoren zelf is het ook van groot belang hoe ondernemingen in de regio met deze toevalligheden omgaan. Wanneer er door

toeval sprake is van een concurrentievoordeel kan dat leiden tot gemakzucht. Een concurrentienadeel dat optreedt door toeval kan op zijn beurt weer als uitdaging gezien worden en omgebogen worden tot innovatie (Snijders et al. 2007).

Overheid

De laatste (externe) factor die besproken wordt, is de rol van de overheid in de Diamant. Volgens Porter is de overheid niet een echte determinant, maar de rol van de overheid is er niet minder om (Snijders et al. 2007). De overheid bezit verschillende middelen om invloed uit te oefenen op de andere determinanten; hiermee kan de dynamiek in de diamant worden afgeremd of gestimuleerd (*Idem.*). En zijn grofweg drie manieren waarop een overheid dit kan bewerkstelligen: het geven van stimuli, het geven van voorlichting en door middel van wetgeving.

Het geven van stimuli kan gebeuren door het uitkeren van subsidies. De subsidies hebben als doel het stimuleren of het sturen van bepaalde ontwikkelingen. Een subsidie die een sturende werking voor ogen heeft, wordt uitgekeerd samen met een reeks opgestelde randvoorwaarden. Met deze randvoorwaarden, waaraan voldaan moet worden, stuurt de overheid de ontwikkeling. Stimulerende subsidies worden uitgekeerd wanneer de overheid overtuigd is van de positieve effecten van een initiatief van een derde partij (bijvoorbeeld burgerorganisatie of ondernemersinitiatief).

Via voorlichting verstrekt de overheid informatie aan belanghebbenden. In de jaren '70 heeft goede voorlichting door de overheid al geleid tot positieve effecten via het OVO-Drieluik. Ter illustratie van dit OVO-drieluik is in het appendix A4 een korte column opgenomen.

Als laatste 'tool' heeft de overheid de optie om ontwikkelingen te verplichten of te verbieden via wet- en regelgeving. Deze laatste 'tool' kent het meest definitieve karakter en is voorbehouden aan de overheid. Voorlichting en stimulering kunnen in principe ook verzorgd worden door private partijen.

3.2 Kritische beschouwing op Porters benadering

De benaderingswijze van Porter is niet zonder kritiek gebleven. Deze kritische paragraaf is opgenomen om de nadelen te inventariseren en daarmee de grenzen van de benaderingswijze duidelijk te maken. De genoemde nadelen zullen voortkomen uit literatuurstudie, kwalitatieve interviews met onderzoekers en eigen ervaringen. De nadelen zullen zowel van theoretische als van praktische aard zijn. Als eerste zullen de kritische noten gepresenteerd worden. Vervolgens zal de invloed van de kritische noten op de Porter studie worden genoemd en wat dit voor het eigen en voor het vervolgonderzoek heeft betekend of kan gaan betekenen.

Kritische noten:

'Het Porter model is nogal ruw' (Vrolijk, persoonlijke mededeling, 6 juni 2008). Deze ruwheid maakt het noodzakelijk dat er bij Porter studies vaak een breed scala aan indicatoren moeten worden gebruikt (Beye en Nuys, 1995) en zorgt er voor dat er geen eenduidigheid bestaat over de te gebruiken indicatoren. Door het gebrek aan eenduidigheid blijft er bij het kiezen van indicatoren veel ruimte voor normativiteit. De diamant van Porter moet dan ook vooral gezien worden als een raamwerk waarbinnen uitspraken gedaan kunnen worden (Vrolijk, persoonlijke mededeling, 6 juni 2008). Dit wordt door Prof. Dr. Bizer als volgt geuit: „[Es besteht die] Schwierigkeit der Bestimmung des Entwicklungspotentials eines Clusters: Anzahl der Patente? Markterfolg? Wachstum? [...]“ (Bizer 2005). Waarna hij verder argumenteert: „Die Konturlosigkeit führt nicht nur zu einer analytischen Unschärfe, sondern sie verdeutlicht, dass das Konzept des Clusters so wie von Porter und van der Linde festgestellt vornehmlich einer normativen Orientierung entspringt [...]“ (Bizer 2005, S. 112). Door de werking als een raamwerk met een normatieve basis is er een hoge mate van expertise nodig om met behulp van het Porter model valide en betrouwbare uitspraken te kunnen doen (Vrolijk, persoonlijke mededeling, 6 juni 2008).

De expertise is verder nodig bij het kiezen van de indicatoren. Het kiezen van indicatoren is belangrijk vanwege het holistische karakter van sommige regionale ontwikkelingen. Regionale ontwikkeling voltrekt zich soms volgens een uitspraak van Aristoteles: ‚het geheel is meer dan de som der delen‘. ‚Pad afhankelijkheid‘ (elke regio kent een bepaalde positieve of negatieve voorgeschiedenis waar niet aan ontkomen kan worden) en ‚vertrouwen‘ kunnen een cruciale rol spelen in de kracht van de grensoverschrijdende regio, maar zijn wel moeilijk met één indicator te meten. Ook de rol van de context is belangrijk bij het achterhalen van holistische aspecten. Een belangrijke factor in regio X hoeft niet noodzakelijk ook in regio Y belangrijk te zijn.

De ruimtelijke schaal die wordt aangenomen in de theorieën van Porter kan ook voor problemen zorgen (Martin & Sunley, 2003). Porter gaat volgens veel theoretici te gemakkelijk om met het schipperen tussen schaalniveaus. De oorzaak van dit nadeel komt voort uit de focus op het nationale schaalniveau die Michael Porter in zijn oorspronkelijke conceptualisering aanneemt. Verder vindt Hox dat Porter onvoldoende rekening houdt met de realisatie dat de ruimtelijke interactie tussen een sector en zijn ruimtelijke component er een is waarop meerdere schaalniveaus gelijktijdig van belang kunnen zijn (Hox, 2003).

Een ander kritiekpunt is de vraag of het model wel volledig toepasbaar is op kleinere nationale economieën. Dit komt voort uit het grote belang dat Porter hecht aan de nationale markt. In kleine nationale economieën, zoals soms ook de Nederlandse, kan het zo zijn dat de vraag en de concurrentie vanuit het buitenland veel belangrijker zijn dan de nationale markt (Beije en Nuys, 1995). Met dit soort markten wordt volgens Beije en Nuys onvoldoende rekening gehouden binnen de diamant van Porter.

Clusters zijn dynamisch en voortdurend in ontwikkeling. Volgens Schamp (2005) is het Porter model niet toereikend om te bepalen in welke ontwikkelingsfase een cluster zich bevindt. Gaat het bijvoorbeeld om een groeiend of om een stagnerend cluster? Door het uitblijven van wetenschappelijke discussie en van empirisch onderzoek is nog maar weinig bekend over de verschillende levenscycli waarin clusters zich kunnen bevinden (Brenner, 2002). Dit kan gevolgen hebben op de manier waarop passend beleid gemaakt wordt voor clusteringsprocessen.

Het laatste zeer belangrijke kritiekpunt heeft betrekking op de onherroepelijke behoefte aan statistische data. Uitspraken die gedaan worden met behulp van het Porter model blijven '*boterzacht*' wanneer ondersteuning met statistische data uitblijft (Snijders et al. 2007). De behoefte aan statistische data komt voort uit de eerder genoemde ruwheid van het model. Daarnaast kunnen uitspraken met behulp van statistische data geconcretiseerd en ondersteund worden en vica versa.

Invloed van de kritische noten op de Porter studie

In het licht van de nog uit te voeren Porter studie naar de concurrentievoordelen van de grensoverschrijdende regio kunnen de genoemde nadelen parten gaan spelen. De invloed van deze nadelen voor het model zullen hier beschreven worden.

De aard van de agrobusiness sector zorgt voor een probleem in combinatie met het cluster concept. De clusteranalyses van Porter zijn tot nu toe voornamelijk op sectoren uit de secundaire sector toegepast en later op sectoren uit de tertiaire sector. Het toepassen van

het model op de primaire sector is daarmee nog nieuw en kent weinig casestudies. De agrobusiness sector in de regio bestaat, de definitie uit Hoofdstuk 2) volgend, uit meerdere sectoren en is daarmee niet alleen in de primaire, de secundaire of de tertiaire sector te plaatsen. De situatie in de agrobusiness regio is met de afbakening in de driedeling van sectoren een bijzondere.

Wanneer het model wordt toegepast bij het overschrijden van nationale grenzen zullen er inherent verschillen ontstaan in de factoren 'staat' en 'toeval' maar ook in de determinanten. In het geval van de grensoverschrijdende agrobusiness sector Venlo/Niederrhein zorgen zowel de commerciële als de administratieve vervlechtingen ervoor dat, ondanks de verschillen, het Porter model aanpasbaar is voor de grensoverschrijdende regio. Wanneer het model toegepast wordt op de grensoverschrijdende regio moet wel vanaf het begin van de Porter studie rekening gehouden worden met deze contextgedachte. Het clusterconcept moet dus niet als een universeel model gezien worden dat zonder aanpassingen op elke regionale setting kan worden toegepast. Het clusterconcept moet eerder aangewend worden vanuit de optiek van de individuele regio. De nationale focus van Porters originele werk hoeft hierbij geen probleem te zijn voor het toepassen op een regionale setting, aangezien Schamp aangeeft dat: „*Interessant ist die Erweiterung, die Porter selbst seinem Konzept hat angedeihen lassen: Während es ursprünglich dazu diente, ein neues Konzept der Außenwirtschaftstheorie vorzulegen (Porter 1991), hat Porter später (1999) das Cluster auf regionale Entwicklung erweitert [...].*“ (Schamp, 2005, S. 94). Bij het toepassen op de regionale context gaat het ook niet om een standaard modernistische locatietheorie, maar meer om een raamwerk voor algehele regionale ontwikkeling waarbinnen ook ruimte wordt gelaten voor het ecologische en sociale kapitaal. In de betreffende regio is het van belang om ruimte te laten voor deze aspecten omdat het gaat om een sector met een sterke ruimtelijke voetafdruk en een lange ontstaansgeschiedenis.

Uit eigen onderzoek is geconstateerd dat de staatkundige indeling en de schaalniveaus waarop beslissingen wordt genomen met betrekking tot de agrobusiness, aan beide zijden van de grens verschillend zijn. Agrobusiness 'leeft' in Nederland al veel meer op nationaal bestuurniveau dan dat het leeft op nationaal bestuursniveau in Duitsland. Dit kan ervoor zorgen dat het fiat voor ontwikkelingen door het Nederlandse nationale bestuur veel sneller wordt gegeven dan door het Duitse nationale bestuur. Deze verschillen moeten bij het toepassen van het model vanaf het begin in beschouwing worden genomen.

Verder moeten de holistische aspecten niet buiten beschouwing worden gelaten. Dit kan gebeuren door een onvolledige of foute schifting van de determinanten die aan deze zaken meer inhoud geven. Deze schifting gebeurt voornamelijk op de ervaringen van onderzoekers en vergelijkbare casestudies, maar aangezien het grensoverschrijdend toepassen van het Porter model nog in de kinderschoenen staat, is er een gebrek aan ervaring en vergelijkbare

casestudies. Extra zorg is dus geboden bij deze cruciale stap in het vervolgonderzoek, die ook in het niet grensoverschrijdend toepassen van Porter belangrijk is.

Uit deze theoretische achtergrond en zijn nadelen komt het belang naar voren van gezamenlijke kwantitatieve data. Daarbij komt dat kwantitatieve data zichzelf vaak niet verklaren en daarom moet er ook gezocht worden naar kwalitatieve informatie ter onderbouwing van het concept. De kwalitatieve data kunnen daarnaast bijdragen aan nieuwe inzichten op de Diamant van Porter. In de hoofdstukken vijf en zes zal verder gesproken worden over de data-situatie in de grensregio en de gevolgen hiervan.

Hoofdstuk 4) Productketens

In het clusterconcept van Porter spelen ketens een belangrijke rol, dit komt terug wanneer gekeken wordt naar de definities uit Hoofdstuk 2) (Ketels, 2007 & Linde, 2005). De relaties tussen bedrijven kunnen in een productketen samengevoegd worden, waardoor een goed overzicht ontstaat van de relaties van de bedrijven onderling.

Het onderzoeken van regionale productketens is van belang om de belangrijke factoren te vinden die er in de regionale ontwikkeling toe doen. Dr. Christian Ketels merkt daarbij op dat:

“The performance of a cluster at a specific location is driven by the business environment that the cluster is operating in. “Business environment” is a broad and naturally vague term: almost everything – from the quality of the schools to the strategies of local competitors – matters for the level of productivity and innovation that companies in the cluster reach at this specific location.” Om vervolgens verder te gaan: *“As discussed earlier, business environments consist of a huge number of factors - “everything matters” for competitiveness.* (Ketels 2003)

Dit betekent dat juist de micro-economische factoren, zoals de bovengenoemde kwaliteit van scholen en locale strategieën van ondernemers, een exceptionele en onderscheidende rol spelen. Afhankelijk van de regio kunnen verschillende factoren de toegevoegde waarde realiseren. Zo kan een belangrijke factor die in de ene regio van het grootste belang is, in de gehele agrobusiness (grensoverschrijdende) regio een ondergeschikte rol spelen (naar Ketels, 2003).

“Clusters differ in many dimensions: the type of products and services they produce, the locational dynamics they are subject to, their stage of development, and the business environment that surrounds them, to name a few.”

(Ketels 2003)

Daarom is de weergave van een productketen een goede stap om de externe factoren en vervlechtingen in de agrobusiness sector in beeld te krijgen. De analyse van een productketen is hiermee van belang voor dit project.

4.1 Theoretische aandachtspunten

Het planningsbureau AFC Management Consulting AG biedt op haar homepage een hulpmiddel om een structuur aan te brengen in de agrobusiness sector. Dit hulpmiddel zal vanaf hier de food-value-chain worden genoemd. Deze theoretische basis is sterk gekoppeld aan de productie van levensmiddelen, maar heeft in dit onderzoek als hulpmiddel gediend voor de structurering van de omvangrijke sector agrobusiness.

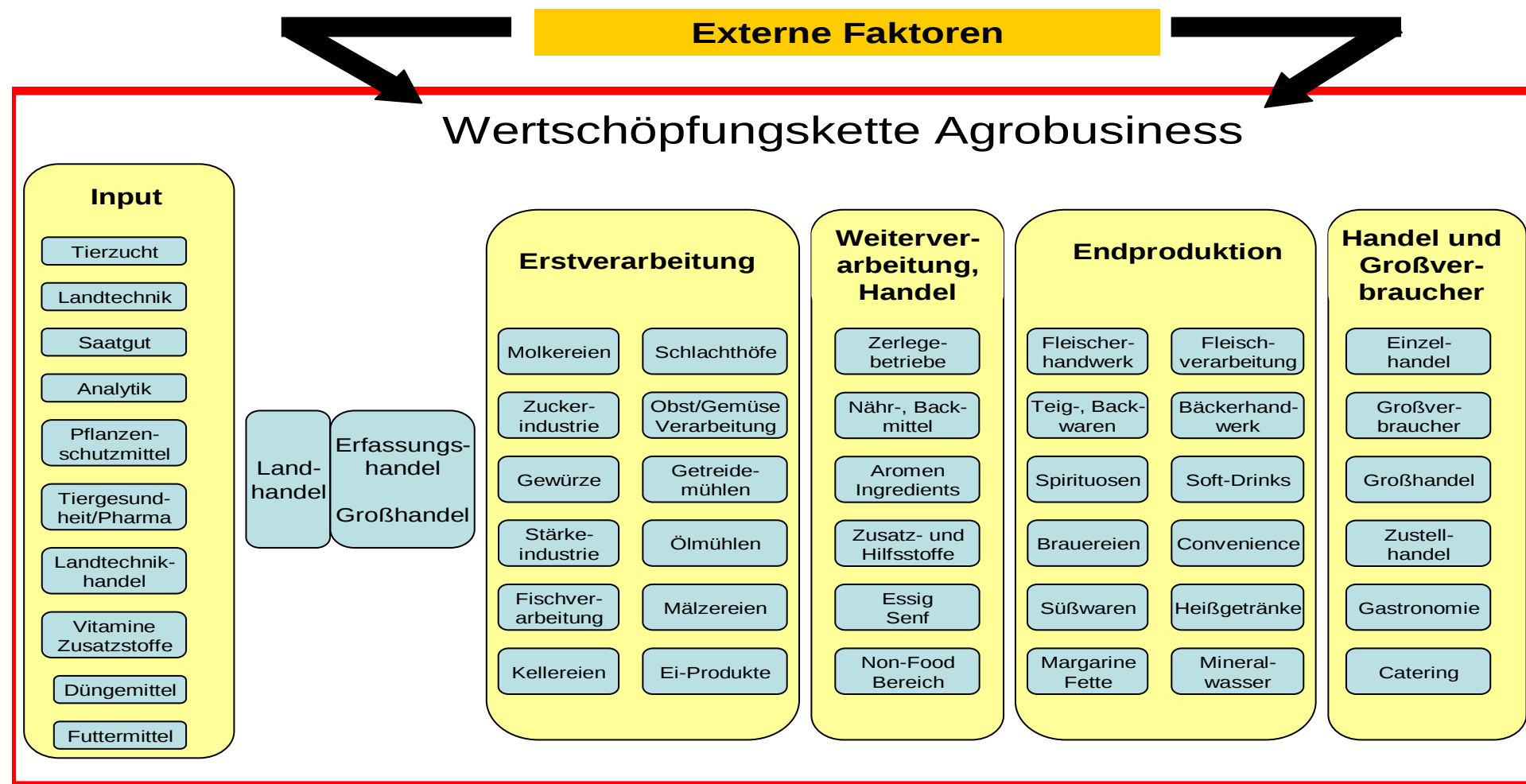
Wat beschrijft de Food Value Chain? Op de homepage van het bureau AFC wordt het als volgt weergegeven:

„Mit diesem Begriff beschreiben wir das Gesamtsystem der Wertschöpfung von den Input-Bereichen der Landwirtschaft über die landwirtschaftliche Produktion, die Erfassungs- und Großhandelsstufen, die Weiterverarbeitung in der Ernährungsindustrie bis hin zu den unterschiedlichen Schnittstellen zum Verbraucher in Lebensmittel-Einzelhandel, dem Großverbraucher-Sektor oder anderen Schnittstellen, inklusive aller Zulieferer und Dienstleister. Umgangssprachlich meint dies den Bereich von Saatgut bis Fast Food. Dieses Verständnis entspricht weitgehend dem anglistischen Konzept des Agrobusiness oder auch dem Begriffspaar Agrar- und Ernährungswirtschaft. Das Konzept der Food Value Chain schafft insofern eine breite Verständigungsbasis.“

(AFC Management Consulting AG, Bonn)

Hieronder wordt in Figuur 8) de food-value-chain weergegeven zoals hij aan de basis van dit project heeft gestaan. Hierin zijn ook de externe actoren en entiteiten betrokken die de productketen beïnvloeden. Zij worden in figuur 9) toegelicht.

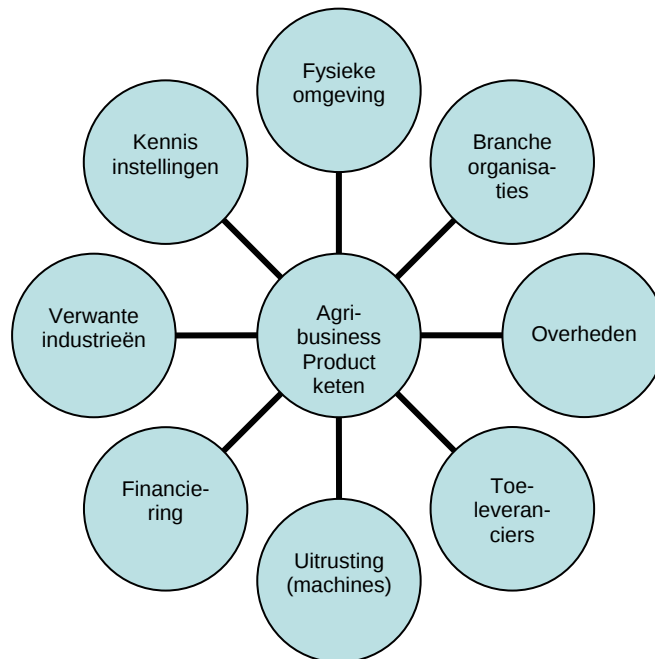
Supply Chain in de agrobusiness (naar: AFC Management Consulting AG)



Figuur 8) Basis van de waardevermeerderingketen in de agrobusiness met externe factoren

Bron: Eigen bewerking naar AFC Management Consulting AG

De ondersteunende actoren en entiteiten (weergegeven in Figuur 9) zijn afgeleid van AFC Management Consulting AG en worden in de literatuur ook wel het productiemilieu genoemd.



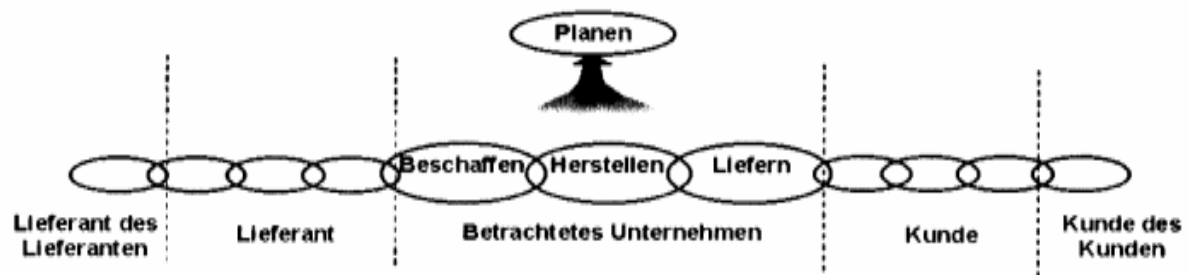
Figuur 9) Ondersteunende aspecten van de Productketen

Bron: Eigen bewerking naar AFC

Deze verschillende actoren en entiteiten zijn van groot belang voor het fungeren van de keten als geheel. Zij hebben ook invloed op afzonderlijke delen van de keten. Wanneer bijvoorbeeld de denkwijze dat de agrobusiness een 'sunset industry' is (langzaam wegtrekkende industrie) aan kracht toeneemt, kan dit voor problemen zorgen voor de financiering in de keten (Snijders et al. 2007).

4.2 Definitie en gebruik

Een andere bouwsteen van de theoretische achtergrond van de keten, is het bepalen van de definitie. Volgens Porter is een 'waardeketen' de optelsom van de primaire en secundaire processen die in een onderneming bijdragen aan het leveren van meerwaarde (Porter, 2000). Walther/Bund maken echter het onderscheid tussen het waardevermeerderingproces en een productketen. Het waardevermeerderingproces wordt omschreven als de som van de waarde die binnen een bedrijf is gecreëerd over een bepaalde periode (Walther/Bund, 2001). Een productketen wordt omschreven als de gezamenlijke weg die wordt afgelegd door een product, met behulp van geleverde services, via de producent naar de uiteindelijke consument (*Idem.*). Deze laatste theoretische weergave is hieronder weergegeven.



Figuur 10) Productketen volgens Walther/Bund

Bron: Walther/Bund 2001: S.20

Elke onderneming bezit ook een eigen, zichzelf positionerende, '(waarde)keten' (naar Porter 2000, p. 67). Dit is in dit onderzoek echter niet van belang omdat er:

- niet naar één bedrijf gekeken wordt, maar naar een regio als geheel
- niet gezocht wordt naar de toegevoegde waarde, maar naar de externe factoren en de vervlechtingen.

Hierbij is het van belang om de, niet altijd lineaire, weg van het product vanaf de productie naar de consument te volgen.

Omdat zowel de definitie van Porter als de definitie van Walther/Bund naar onze mening het doel van deze analyse niet genoeg omvatten, is er besloten om een eigen definitie van een productketen op te nemen.

Onder een productketen verstaan wij in dit onderzoek:

Een productketen is de gemeenschappelijke weg die het product vanaf de producent via de verschillende handels- en productioniveaus aflegt naar de eindconsument, waarbij de ondersteunende actoren op alle niveaus, met verschillende invloeden, worden meegenomen.

Binnen de onderzoeksopdracht is ervoor gekozen om de focus te leggen op één product dat wordt geproduceerd in de open sfeer en één product uit de dichte sfeer. Voor de verhandeling van deze producten is aan Duitse zijde gekeken naar de firma Landgard eG en aan de Nederlandse zijde naar FloraHolland Venlo en ZON Fruits & Vegetables.

4.3 Ketenbeschrijving

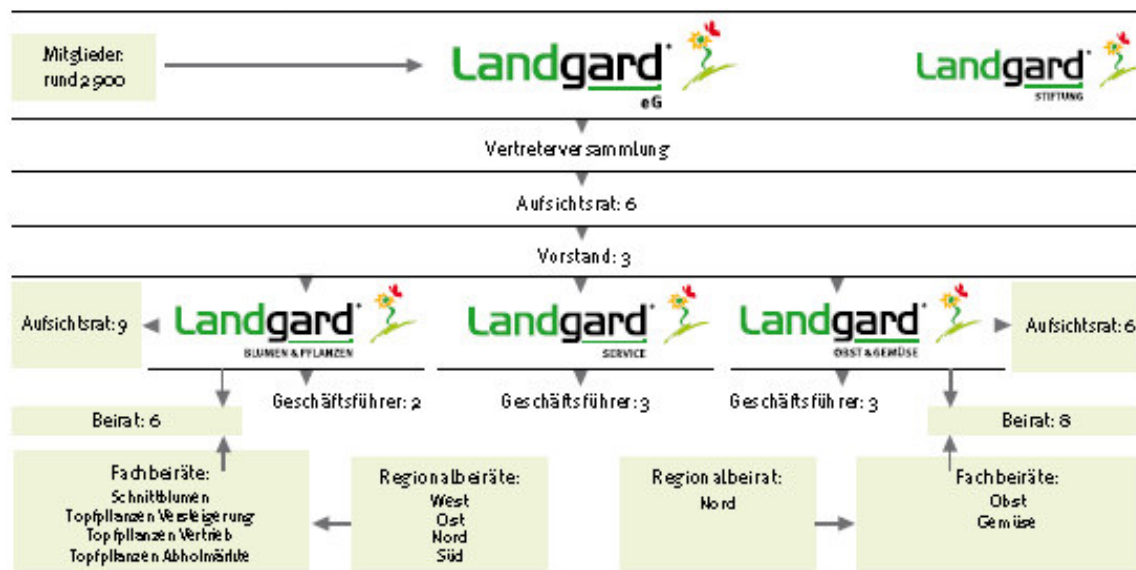
4.3.1 Landgard eG

Landgard eG bestaat sinds 2005 en is voortgekomen uit een fusie van de NBV eG (Neuss), de UGA GmbH (Straelen), de EVS GmbH (Straelen), de Azalerika eG (Kvelaer), de Centralmarkt Rheinland eG (Bornheim), de NORDWEST-BLUMEN eG (Wiesmoor), de fleurfriech eG (Stuttgart) en de Godeland Vermarktungsgesellschaft mbH. Landgard eG heeft 40 vestigingen in Duitsland, Oostenrijk, Tsjechië en Zwitserland, maar de belangrijkste bezigheden vinden plaats in Duitsland. Landgard eG is met een omzet van 1,2 miljard euro een van de toonaangevende producenten en handelsorganisaties voor tuinbouwproducten in Duitsland en Europa.

Box 3: Historie

1914 wurde in Straelen am Niederrhein die erste deutsche Gemüsevermarktung gegründet. Die »Erzeugerversteigerung Straelen« entstand in einer Gegend, die von leichten Böden geprägt ist. Im 19. Jahrhundert herrschte hier Armut und Landflucht. Doch der Gartenbau am Niederrhein wurde zu einer Erfolgsgeschichte. Sie wurde von den Menschen am Niederrhein mit ihrem Fleiß und ihrem Unternehmergeist geschrieben. Von Anfang an profitierten sie von der Nähe zum Absatzmarkt im Ballungsraum an Rhein und Ruhr. Mit der Vermarktung über die Erzeugerversteigerung schufen sie sich die Möglichkeit, ihre Gartenbauprodukte auch über den Eigenbedarf hinaus zu verkaufen. Dieser Hintergrund bestimmt noch heute die Geschäftstätigkeit des zum international agierenden Konzern gewachsenen Unternehmens und gewährleistet die Verbundenheit der Konzernzentrale und den großen Versteigerungen mit den Standorten am Niederrhein.“ (Landgard eG 2008)

De tuinders zelf zijn eigenaar van Landgard eG, hiermee is Landgard eG een coöperatie (naar: Landgard eG 2008). Dit model heeft zo zijn gevolgen voor het reilen en zeilen binnen Landgard eG: *„Bei Landgard hat die Förderung der Interessen der Mitglieder der Genossenschaft die höchste Priorität.“* (Landgard eG 2008). De voordelen van deze organisatievorm worden op de volgende manier aangegeven: *„Landgard bindet Gärtner, Kunden und Mitarbeiter durch eine rege Kommunikation und aktuelle Informationsveranstaltungen zu wichtigen unternehmenspolitischen Entwicklungen stets ein und vermittelt ihnen das Gefühl: „Wir sind Landgard“. Der Rat und die Erfahrung der Gärtner sind im Aufsichtsrat, Beiräten und zahlreichen Fachbeiräten gefragt und geschätzt.“* (Landgard eG 2008, *Hervorhebung im Original*). De ondernemingstructuur wordt in het volgende figuur 12) gevisualiseerd.

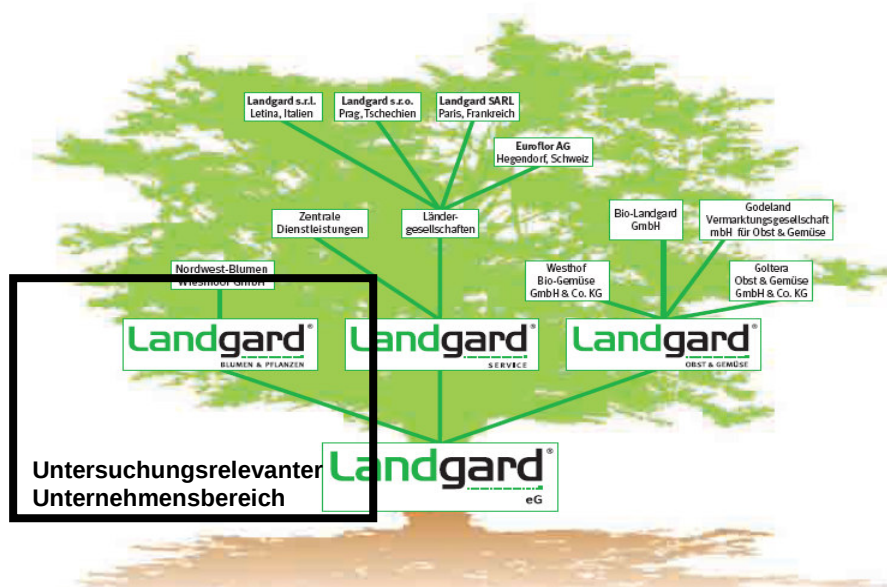


Figuur 11) Bedrijfsstructuur van Landgard eG

Bron: Landgard eG 2008

Het aanbod bestaat uit, potplanten, snijbloemen en groente en fruit. De onderneming heeft 2184 leden. De handel in snijbloemen verloopt via Landgard Blumen und Pflanzen GmbH in Straelen-Herongen.

De Landgard Blumen und Pflanzen GmbH is zelfstandig op het gebied van bemiddeling en het in de handel brengen van potplanten en snijbloemen alsmede het in de handel brengen van tuiniers- en bloemisten benodigdheden (zie figuur 13). De omzet bedroeg ca. 850 miljoen Euro in 2006 (dit werd grotendeels gerealiseerd door de potplanten).



Figuur 12) Bedrijfsstructuur van Landgard eG en onderzoeksbereik

Bron: Landgard eG Geschäftsbericht 2006 S. 12. Ergänzt.

Vanwege de gekozen zwaartepunten wordt bij de weergave van de productketen alleen de snijbloemen sector genomen. Dit past in de structuur van de ondernemingen aan beide zijden van de grens. Het onderzoeksbereik is voor Landgard eG hierboven weergegeven (figuur 12).



Figuur 13) Handels weg en onderzoeksbereik
Bron: Landgard eG Geschäftsbericht 2006 S. 28. Ergänzt.

Het in de handel brengen van de snijbloemen verloopt via de veiling in Straelen-Herongen. Snijbloemen kunnen hier via de veilingklok (zie Appendix A5) verhandeld worden en de handelaren hebben de mogelijkheid om alle grote partijen via de bemiddeling direct en tegen vastgelegde prijzen te kopen. De bundelingservice biedt aan tuinbouwcentra, de levensmiddelenhandel, bouwmarkten en ook supermarkten een complete service tot aan het uiteindelijke boeket. Tuin- en bloemisten behoeftigheden kunnen centraal in Neuss of bij afhaalmarkten verkregen worden (vgl. Landgard eG 2008).

Een tweede standplaats van de veiling is in Geldern-Lüllingen en is Duitslands enige potplantenveiling (vgl. Landgard eG o.J., S. 3). Deze veiling bestaat sinds 1990. Er wordt rond de 150 miljoen euro aan planten verhandeld (vgl. Landgard eG o.J., S. 3). De manier van verkopen is congruent aan die van de bloemenveiling. Daarbij zijn de klanten van de potplantenveiling: „Großhändler, Gartencenter, Kommissionäre sowie Einzelhandelsgärtnereien.“ (Landgard eG o.J., S. 4). Verdere klanten zijn „[...] häufig auch die großen Pflanzenabteilungen in Baumärkten, bei Discountern oder in Supermärkten [...]“ (Landgard eG o.J., S. 5).



Straelen-Herongen • Systemzentrale • Firmensitz Landgard eG • Firmensitz Landgard Blumen & Pflanzen • Blumenversteigerung/-vermittlung • Bündelservice • Abholmärkte • Zentrale für Abholmärkte	Geldern-Lüllingen • Topfpflanzenzentrale – Versteigerung – Verkauf/Vermittlung – Vertrieb – Musterhaus • CC-Verwaltung • Zentraler Fuhrpark/Disposition	Neuss • Zentrale für Gärtner- und Floristenbedarf • Abholmärkte Kevelaer • Gartenbaubedarf • Rundverkehr Uedem • Vertrieb Topfpflanzen
--	---	---

Wesentliche Tochtergesellschaften:
Nordwest-Blumen Wiesmoor GmbH

Figuur 14) Regionale context van Landgard Blumen & Pflanzen GmbH
Bron: Landgard eG Geschäftsbericht 2006 S. 31. Ergänzt.

Kerngetallen van Landgard Blumen & Pflanzen GmbH

Landgard Blumen & Pflanzen GmbH heeft 2.000 werknemers en heeft meer dan 3.000 toeleveranciers en verhandeld aan meer dan 25.000 groot- en klein handelaren. Het grootste deel van de snijbloemen is afkomstig van regionale Duitse en Nederlandse producenten. Ongeveer 25% van het aanbod is geïmporteerd uit o.a. Afrika (Kenia, Zimbabwe, Ethiopië, Tanzania en Zuid-Afrika), Midden- en Zuid Amerika en Israel. Er zijn ongeveer 800 groothandelaren geregistreerd bij de bloemenveiling in Herongen. In 2005 worden ongeveer 650 miljoen stuks verkocht en gemiddeld worden er per veilinguur 1.000 transacties verricht (Geschäftsbericht 2006 p. 32).

Kerngetallen voor de bloemenveiling:

„Die Versteigerung besitzt 6 Versteigerungsuhrten, 448 Käuferplätze, eine Verteilhalle mit 16.000qm Fläche und mehr als 350 Andockrampen dazu rund 15.000qm Fläche an Kühlräumen.“ (Landgard eG o.J., S.4)

Kerngetallen voor de bundelingsservice:

„Der größte Teil der Schnittblumen, die der Bündelservice verarbeitet, stammen direkt aus den Betrieben am Niederrhein mit kurzen Transportwegen. Zudem findet ein Einkauf an der deutschen und den niederländischen Versteigerungen statt beziehungsweise ein direkter Einkauf über die Vermittlungsbüros und weltweite Direktimporte. Auf dem Gelände arbeiten rund 1.000 Menschen. Das wichtigste Produkt sind Rosen (50%). Internationaler Import an Schnittblumen mit größtenteils festen Lieferanten.“ (Landgard eG o.J., S. 5)

Uit de brochure van Landgard eG is op te maken hoe de productketen verloopt:

*„Landgard arbeitet mit und für den Handel – und zwar auf jeder Ebene: Der Großhandel und Facheinzelhandel sind ebenso Kunden wie der organisierte Handel. Landgard liefert dabei an Blumenfachgeschäfte, Gartencenter, Baumärkte, Lebensmitteleinzelhandel und Discounter sowie die Großhändler, die Blumen, Topfpflanzen, oder Obst und Gemüse weiter vermarkten. Der Handel erwartet auf der Seite der Erzeuger einen Partner, bei dem er zentral eine möglichst große Palette von Gartenbauprodukten aus dem heimischen und dem internationalen Anbau zu transparenten Bedingungen ordern kann. Eines der Ziele bei Landgard ist, dass möglichst schon im Moment des Pflanzens klar ist, für welchen Kunden welche Ware produziert wird. **Die so genannten „Systempartnerschaften“ sind ein zukunftsträchtiges Modell.** Landgard sucht dabei die passenden Erzeugerbetriebe aus, bringt sie mit den Kunden zusammen, kommuniziert die Anbauwünsche und -richtlinien des Kunden und handelt die Lieferkonditionen und Verträge aus. Diese vertikalen vertraglichen Vermarktungsstrukturen werden für den Handel um weitere Dienstleistungen z. B. im Bereich Verpackung ergänzt.“*

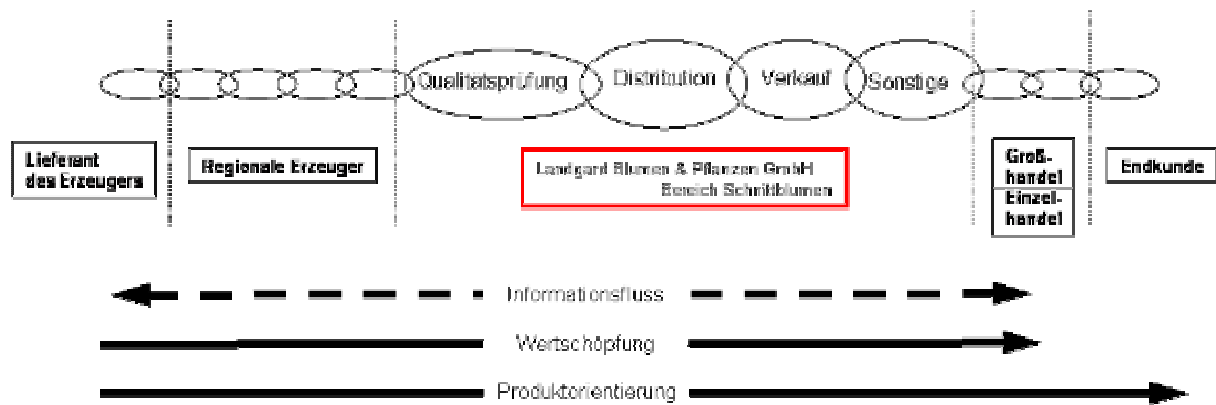
(Landgard eG 2008, Hervorhebung im Original)

Het contact van de groothandel, kleine handel en de georganiseerde handel met de eigen en internationale producenten verloopt allemaal via het „Vermarktungsplatform Landgard eG“. Voor dit project is vooral het punt van regionale productie belangrijk. In het geval van „Systempartnerschaften“ zijn de verticale verhandelingsstructuren van belang voor de weergave van de productketen. Niet alleen de handelssector voor regionale producten speelt een rol, ook de exportoriëntatie is van belang:

„Landgard ist in vielen europäischen Ländern mit eigenen Gesellschaften und Niederlassungen tätig und pflegt Geschäftsbeziehungen zu Produzenten und Importeuren von Blumen & Pflanzen sowie Obst und Gemüse aus aller Welt. Das Unternehmen exportiert Gartenbauprodukte nach Frankreich, England, Schweiz, Österreich, Skandinavien, Tschechien, Polen und Ungarn. Im Winterhalbjahr importiert Landgard Obst und Gemüse, um seinen Handelspartnern ganzjährig Ware anbieten zu können. Bei Schnittblumen lassen zahlreiche in Deutschland oder den Niederlanden beheimatete Gartenbaubetriebe beispielsweise Rosen in Afrika produzieren. Auch sie werden zur Vermarktung in Straelen-Herongen importiert. In Prag und Wien eröffnete Landgard seine ersten Cash-&-Carry-Märkte für Schnittblumen und Topfpflanzen im Ausland. Diese Märkte werden nicht nur mit deutscher Ware beschickt, sondern Landgard gewinnt die Gärtner vor Ort als Mitglieder der Genossenschaft und als Zulieferer für die Märkte in ihrer Region. Sie werden als gleichwertige Partner aufgenommen. Auch privatwirtschaftliche Unternehmen, die keine Genossenschaftsstruktur haben, wurden zu einem Teil der operativen Gesellschaften von Landgard.“

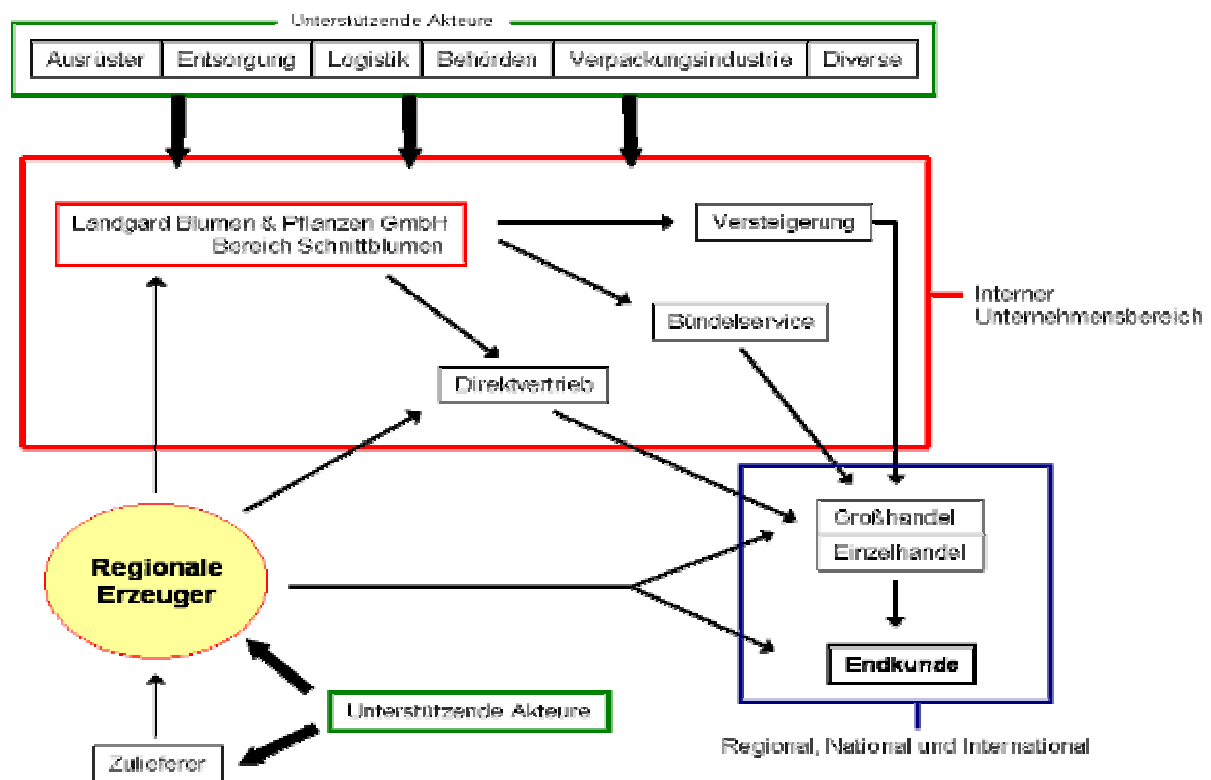
(Landgard eG 2008)

De volgende productketen voor Landgard eG is samengesteld uit het bovenstaande.



Figuur 15) Regionale productketen Landgard Blumen & Pflanzen GmbH
Bron: eigen bewerking naar Walther/Bund

Uit het bovenstaande figuur 15) is de productketen duidelijk naar voren gekomen. Daarnaast wordt ook de toegevoegde waarde en de informatiestroom duidelijk. De exacte weg van de regionale producent naar de consument komt in figuur 15) echter niet goed naar voren, daarnaast is er ook geen ruimte gelaten voor de invloed van externe factoren. Een nader overzicht van deze zaken is gegeven in figuur 16).



Figuur 16) Productketen Landgard Blumen & Pflanzen GmbH

Bron: Clanzett / van Westerop

In vergelijking met FloraHolland Venlo & ZON Fruits & Vegetables zijn in paragraaf 4.4 enkele bevindingen weergegeven.

4.3.2 FloraHolland Venlo & ZON Fruits & Vegetables

In navolging van de bewerking van de productketen van Landgard eG zullen de productketens van respectievelijk ZON Fruits & Vegetables en FloraHolland Venlo worden gepresenteerd. Allereerst zal de rol en de structuur van deze veiling in de productketen worden verduidelijkt, vervolgens zal een korte omschrijving van het bedrijf gegeven worden, waarna overgegaan zal worden tot de daadwerkelijke productketens.

Box 4) Rol van de veilingen

Rol veilingen in productketen

In de analyse van twee productketens binnen de Greenport Venlo is er een speciale rol weggelegd voor de rol van de veiling. Het is daarom ook van belang om de rol van de veiling nader te bekijken.

De twee veilingen die besproken worden zijn ZON Fruits & Vegetables en FloraHolland Venlo. ZON Fruits & Vegetables richt zich op de verhandeling van groente en fruit en FloraHolland Venlo richt zich op de sierteelt.

Beide organisaties zijn een verlengstuk voor de handel van de telers en behartigen hun belangen. Voortkomend uit de taken die de veilingen op zich nemen is gekozen voor een coöperatieve bestuursstructuur. Dit betekent dat de organisatie in handen is van de leden. De algemene ledenvergadering is daarmee het hoogste besluitvormende orgaan. Het positieve resultaat van een boekjaar wordt uitgekeerd aan de leden van de coöperatie. Wanneer een teler lid wordt van de coöperatie gaat hij verplichtingen aan omtrent het afzetten van zijn volledige productie via de veiling. Maar hij krijgt naast de directe inkomsten van de waarde van zijn productie dus ook een jaarlijkse uitkering van het resultaat van de veiling. Eveneens treedt hij toe tot een belangenbehartiger van zijn zaak. De besproken veilingen zijn dus handelsplatformen voor en van de telers zelf, samen staan ze sterker. Bron: (ZON Coöperatie, 2007), www.zon-business.com en www.floraholland.com

FloraHolland (Venlo)¹

FloraHolland heeft sinds de recentelijk fusie (januari 2008) met bloemenveiling Aalsmeer zes vestigingen in Nederland en ruim 4000 werknemers. De organisatie richt zich op het verhandelen van zowel snijbloemen als tuinplanten en zette in 2007 meer dan € 4 miljard aan snijbloemen, tuinplanten en kamerplanten om. Dit geschiedt met behulp van ruim 5.000 aangesloten leden in binnen- en buitenland. FloraHolland Venlo is een van de zes vestigingen die zich richt op de regionale markt. FloraHolland Venlo heeft een klokomzet van € 68.088.788, waarvan € 40.599.481 gegenereerd wordt door snijbloemen.

ZON Fruits & Vegetables²

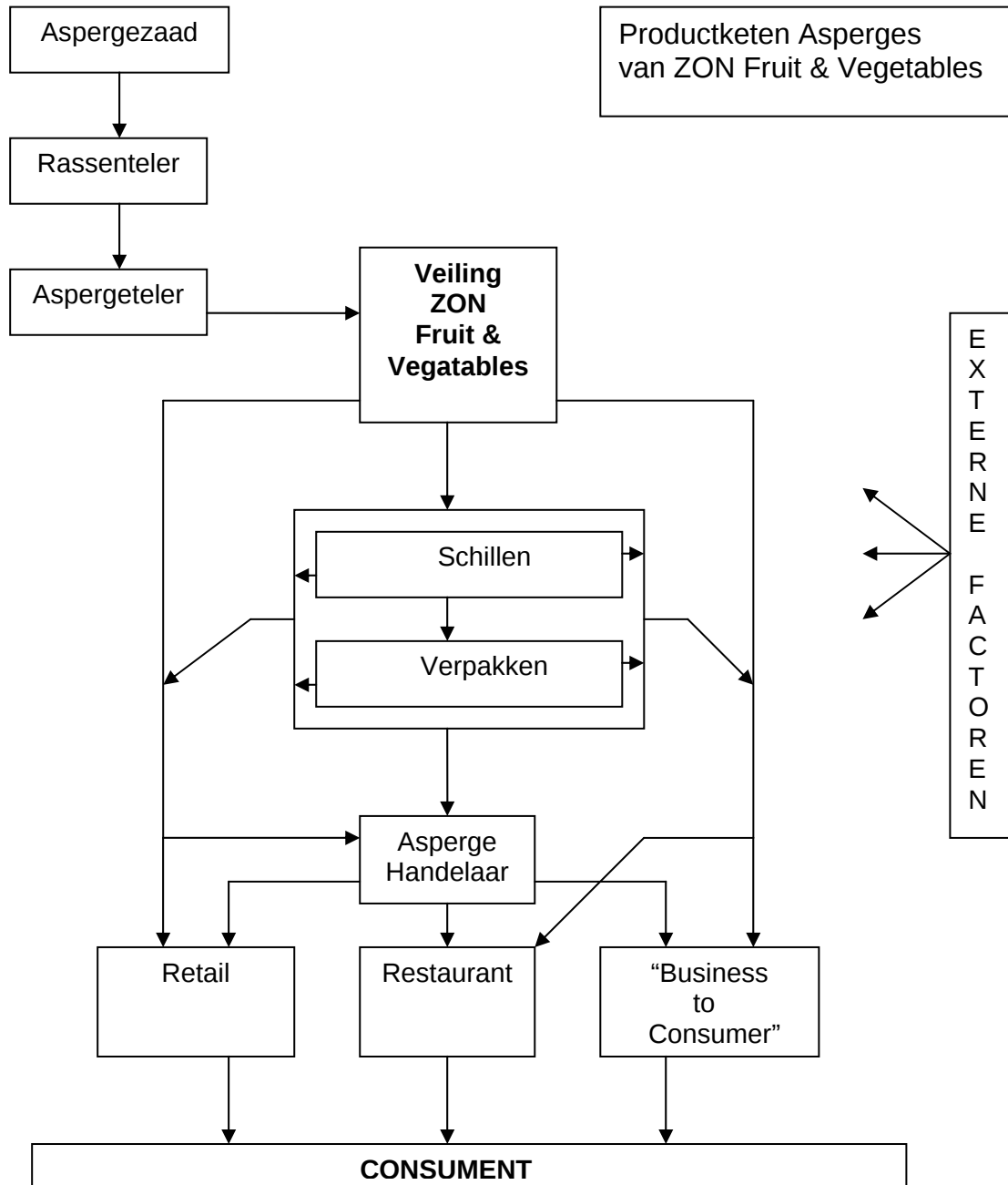
De organisatie bestaat in verschillende samenwerkingsverbanden al 90 jaar, in 1991 werd de naam ZON (Coöperatieve Veiling Zuidoost Nederland) gekozen. In die jaren zijn zij uitgegroeid tot een internationale verkooporganisatie voor groente en fruit. ZON staat bekend als actieve bemiddelaar in de keten. In 2007 bedroeg de omzet ca. 283 miljoen Euro met behulp van ongeveer 170 werknemers. Als voornaamste producten worden er paprika's, tomaten en asperges (grootste aanbieder van kwaliteitsasperges op Europese markt) verhandeld.

¹ www.floraholland.com

² www.zon-business.com

ZON Fruit & Vegetables

Allereerst zal de productketen van asperges hieronder gevisualiseerd worden. De externe factoren komen overeen met die uit figuur 9). De Dhr. Van Dijck is algemeen directeur van ZON Fruit & Vegetables.



Figuur 17) Productketen Asperge ZON Fresh & Vegetables

Bron: Clanzett / van Westerop

De keten in cijfers

In 2007 werden er 5.452.000 kilo asperges aangevoerd die door een middelprijs van 2,90 een omzet 15.627.000 Euro genereerde (ZON Coöperatie, 2007). Zicht krijgen op de verschillende interne kanalen die de asperge kan doorlopen is door commerciële overwegingen moeilijk.

De keten

Een eerste stap is er een die specifiek is voor de asperge keten (van Dijck, persoonlijke mededeling 30-07-08). Het proces om tot een aspergeplant te komen is een meerjarig traject. Het kruisen van aspergeplanten leidt tot verschillende hoogwaardige aspergerassen. Een teler van asperges kiest vervolgens het, voor hem, meest geschikte ras. Rassenkwekers verplichten aspergetelers (hoewel de planten nog goed zijn) tot nieuwe aankoop van rasplanten. Dit gebeurt om de eigen markt als rassenkweker te beschermen.

De aspergetelers steken de asperges zelf, waarna deze gewassen en gesorteerd worden om vervolgens aan de veiling geleverd te worden. Het vervoer kan door de telers zelf geregeld worden, maar ook door ZON. Dit laatste is een groeiende markt voor de veiling ZON om deze logistieke verplaatsing steeds meer in eigen huis te halen (ZON Magazine, mei 2008). Wanneer ZON het vervoer in eigen huis heeft kan zij de logistieke handelingen beter afstemmen op het tijdrovende proces van het schillen en verpakken van de asperges. Daarnaast is het ook een service die ZON levert aan de telers, die in het hoogseizoen niet graag hun bedrijf verlaten om de asperges naar de veiling te brengen. Met deze aanvullende dienstverlening wil ZON zijn positie als de grootste aanbieder van verse kwaliteitsasperges op de Europese markt versterken (*Idem*).

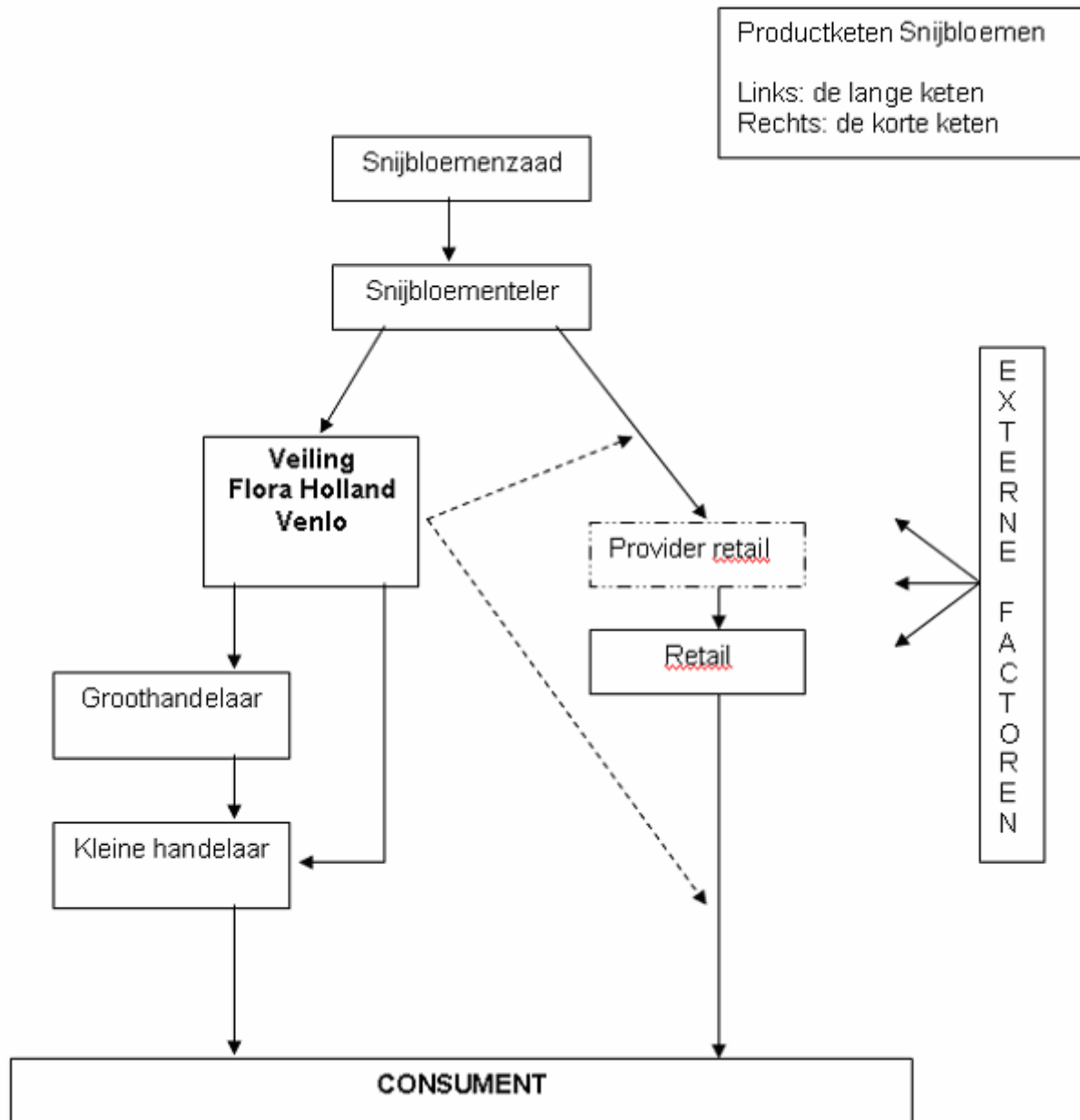
Vanaf de veiling kunnen de asperges langs verschillende wegen bij de uiteindelijke consument komen. De eerste mogelijkheid is de meest simpele, ZON Fresh & Vegetables verkoopt het aangeleverde product direct door aan een derde partij. Dit kan aan de groothandel zijn die aan andere ondernemingen levert, maar ook direct aan organisaties die aan de consument leveren. ZON Fresh & Vegetables levert zelf niet direct aan de consument.

De andere weg is via het verwerkingsproces dat ZON Fresh & Vegetables zelf in huis heeft. Het schillen en verpakken kan als dienst worden ingekocht bij de coöperatie, hiermee wordt een waardevermeerderingsstap in eigen huis gehouden. Het tussen- of eindproduct komt vervolgens weer bij een organisatie die doorlevert aan andere organisaties, of bij een organisatie die direct aan de uiteindelijke consument levert.

De externe factoren, wederom gelijk aan die uit figuur 9), zijn opgenomen in de visualisatie omdat zij ondersteunend werken voor de verschillende stappen in de keten.

FloraHolland Venlo

Het pad van een snijbloem vanuit de kas, via FloraHolland Venlo, naar de uiteindelijke consument is gevisualiseerd in onderstaand figuur. De Dhr. Lommerse is vestigingsmanager van FloraHolland Venlo.



Figuur 18) Productketen Snijbloemen FloraHolland Venlo

Bron: Eigen bewerking

De keten in cijfers

Allereerst zullen enkele indicatoren gegeven worden van de gezamenlijke markt van snijbloemen om deze productketen in een breder kader te plaatsen. Daarna zullen cijfers worden gepresenteerd om de visualisatie specifiek te maken voor FloraHolland Venlo.

De Nederlandse veilingen als geheel hebben een erg belangrijke rol gespeeld in het verhandelen van snijbloemen, 90% van alle in Nederland geteelde snijbloemen worden verhandeld via een veiling (Snijders et al. 2007). De Nederlandse consument kon in 2006 terecht bij 6800 gespecialiseerde verkooppunten voor snijbloemen. Hiervan waren er 3800 bloemenspecialisten (een deel van de 'kleine handelaren' in de visualisatie) die hun inkopen voor 60% op de veiling, voor 30% via de groothandel en voor 10% via andere kanalen deden (Hoekstra, 2006).

FloraHolland Venlo had in 2007 43,7 miljoen Euro aan omzet door snijbloemen en 11,8 miljoen Euro omzet door tuinplanten (FloraHolland, 2007). De veiling in Venlo krijgt ongeveer 50% van haar producten aangeleverd van bedrijven binnen een van 60 tot 70 kilometer, de overige 50% komt uit de rest van het land, Afrika of Europese landen (Lommerse, Persoonlijke mededeling, 19-08-08). Bijna alle kopers die bij FloraHolland Venlo hun inkopen doen liggen binnen een straal van 150 kilometer van de veiling (*Idem.*). Hiermee voorziet FloraHolland Venlo in de behoefte van het regionale koperspubliek. Dit samen maakt de veiling in Venlo een regionaal georiënteerde veiling.

Het verschil tussen wat de teler krijgt voor zijn product en wat de consument er uiteindelijk voor betaald is ongeveer 100%. In de keten wordt de 'waarde' van de snijbloem dus grofweg verdubbeld (*Idem.*).

Tegenwoordig wordt ongeveer 30% tot 40% via de korte keten verhandeld en 60% tot 70% via de traditionele langere keten, deze ketens zijn weergegeven in de visualisatie van de productketen. Binnen enkele jaren wordt verwacht dat deze percentages gelijk getrokken gaan worden (Lommerse, Persoonlijke mededeling, 19-08-08). De aangedragen redenen zijn hieronder in een box weergegeven.

Box 5) Veranderend consumentengedrag

Een eerste reden die werd aangedragen voor de verandering in de verdeling tussen de lange en de korte keten is het veranderende consumentengedrag (Lommerse, Persoonlijke mededeling, 19-08-08). Zo vindt de consument het steeds vanzelfsprekender dat een bosje bloemen nu ook bij de supermarkt of het tankstation te koop is. Daarnaast verandert het consumptiepatroon; in een teruglopende economie willen steeds minder mensen veel geld uitgeven aan een dure bos van de specialzaak. De omloopsnelheid neemt steeds verder af waardoor de lange keten steeds minder rendabel wordt. Wat daarnaast een belangrijk punt is voor de verwachte groei van de korte keten is dat deze veel sneller in kan spelen op nieuwe trends (*Idem.*).

De keten

Wat meteen opvalt bij de productketen van snijbloemen is dat er één keten voor de snijbloemen wel fysiek via de veiling verloopt en één keten niet. De eerste wordt de korte- of bemiddelingsketen genoemd en de tweede de traditionele- of lange keten. Ondanks het feit dat in de korte keten de snijbloemen niet fysiek meer naar de veiling komen heeft FloraHolland nog wel invloed op deze keten. Een lid van de coöperatie kan aan FloraHolland vragen om voor hem een geschikte afzetpartij te vinden. Zo bemiddelt FloraHolland tussen de teler en de mogelijke afzetpartij. Ook wordt in de korte keten nog gebruik gemaakt van de financiële dienstverlening van FloraHolland (*Idem.*). De snijbloemen worden afgerekend via de veiling. De verleende diensten van FloraHolland zijn in de visualisatie weergegeven met de gestreepte pijl. Een tussenstap die gemaakt wordt in de gestreepte box is die naar de provider van de retail. Bij de provider van de retail moet gedacht worden aan een actor die de logistieke handelingen verricht van en naar een distributiecentrum.

De traditionele en langere keten bewerkstelligt meer tussenstappen voor de fysieke snijbloem. Allereerst worden zij geleverd aan de veiling. FloraHolland levert, net als Zon Fresh & Vegetables, ook de dienst om de snijbloemen op te komen halen. Vervolgens wordt de snijbloem verhandeld via de veiling. De snijbloem komt dan terecht bij een organisatie die direct aan de consument levert of bij een organisatie die doorlevert aan andere bedrijven. Deze laatstgenoemde organisatie levert uiteindelijk ook aan een organisatie die wel direct aan de consument verkoopt.

Net als in de vorige productketen zijn de externe factoren, bijvoorbeeld de ondersteuning van kennisinstellingen in het ontwikkelen van een nieuw soort snijbloem, opgenomen in de visualisatie omdat zij ondersteunend werken voor de verschillende stappen in de keten.

4.4 bevindingen uit de productketens

Wat uit de analyse van de productketens naar voren kwam was allereerst dat er op een vergelijkbare manier gewerkt wordt aan beide zijden van de grens. Hierbij is de werking van de verhandeling via de klok specifiek voor het in handel brengen van veilingproducten in Nederland maar ook voor de veiling van Landgard eG. Voor uitleg over de functie van de veilingklok zie Appendix A5. De bekeken veilingen hebben allebei de coöperatieve ondernemingstructuur. De eindconsumenten van de veilingen bevinden zich zowel in het binnen- als in het buitenland. Ondanks dat kennen de veilingen een sterk regionale setting. De ondersteunende structuren en netwerken alsmede een groot deel van de toeleveranciers en afnemers bevinden zich binnen de regio. Ook kwam naar voren dat er een veelvoud aan ondersteunende factoren is die de productketen in stand houdt. Als een van de belangrijkste externe factoren kwam de synergie met de logistieke sector naar voren, dit was mede vanwege de inherente behoefte aan verplaatsing van de verse producten.

Hoofdstuk 5) De data-situatie bekeken

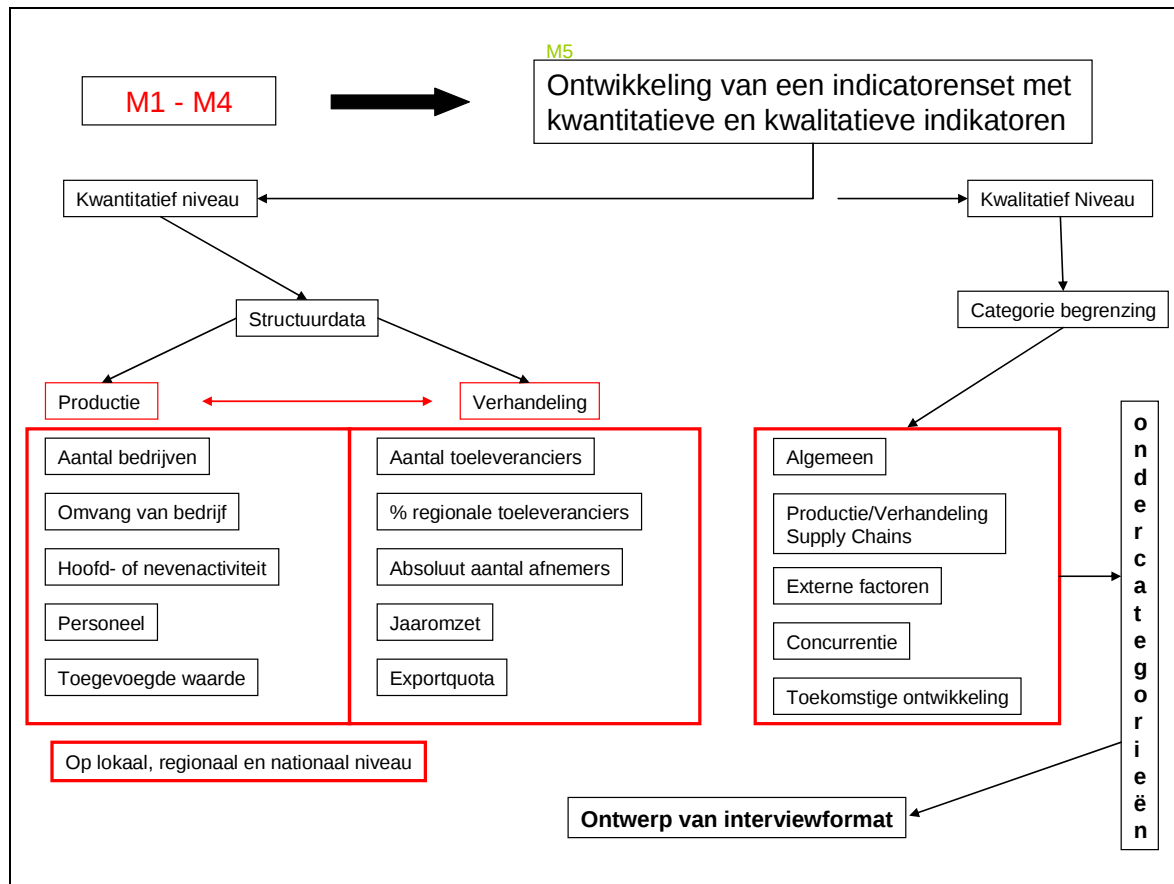
Door de macro-economische verschillen tussen beide zijden van de grensregio, wordt verwacht dat er ook verschillen zullen zijn in de verkrijgbaarheid en de categorisatie van de data. Daarnaast is er, door de variëteit en de omvang van de beoordelingsindicatoren die Porter aanhangt, een nadere afgrenzing van de te gebruiken indicatoren nodig. De eerste stap van dit proces is al genomen in Hoofdstuk 2) toen er gekozen is voor de deelsectoren tuinbouw en verhandeling. Een verdere afbakening is nodig en zal gebeuren op basis van het kiezen van kwantitatieve indicatoren om de datasituatie en de vergelijkbaarheid van de data te toetsen. Daarnaast is door de grote hoeveelheid aan data in de agrobusiness sector de noodzaak om de data niet alleen te verzamelen maar ook om de data te bundelen. Birkmann vermeldt dat door het gebruik van indicatoren de complexiteit en de hoeveelheid aan data wordt teruggebracht tot 'tastbare en informatiedichte data' (naar: Birkmann, 1999, p.121).

Box 6) Wat is een indicator?

Volgens Hoffmann is een indicator: „Anzeiger und Messgrößen, die Informationen über einen bestimmten Sachverhalt bzw. ein bestimmtes Phänomen geben.“. Het interessante daarbij is „Indikandum, d.h. dem angezeigten, nicht direkt messbaren und oftmals komplexen Sachverhalt bzw. Zustand und dessen Zustandsveränderung.“

Born & de Haan zien de rol van een indicator om: „een complex systeem begrijpelijk en waarneembaar te maken“ (naar: Born & de Haan, zonder jaar, S.2).

Uit het derde hoofdstuk van dit vooronderzoek kwam naar voren dat het kiezen van indicatoren niet onproblematisch is bij een Porter studie, maar wel erg belangrijk. Daarom is het belangrijk om tot kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren te komen die, via eigen onderzoek en expertinterviews, kunnen aanduiden wat de datasituatie voor gevolgen kan hebben voor de Porter studie. Het volgende figuur geeft inzicht in het proces van de afbakening van de data.



Figuur 19) Indicatorensysteem

Bron: Clanzett / van Westerop

5.1 Het kiezen van kwantitatieve indicatoren

Vanwege de complexe omstandigheden in de agrobusiness is er de behoefte om te komen tot een selectie van kwalificeerbare indicatoren. Daarbij moet in beschouwing worden genomen of deze data grensoverschrijdend beschikbaar zijn. Verder worden kwalitatieve indicatoren geselecteerd om uitspraken in de verschillende categorieën van de agrobusiness te staven. Om een gedetailleerde analyse te kunnen maken van de grensoverschrijdende regio schieten deze indicatoren tekort. Zij moeten beschouwd worden als proxys die wat kunnen zeggen over de huidige staat van de datasituatie in de agrobusiness sector. Wanneer de data op verschillende administratieve schaalniveaus (lokaal, regionaal en nationaal) voorhanden zijn, zal dat de waarde van de indicatoren verhogen.

5.2 Kwantitatieve data-analyse

Tijdens het verzamelen van data werd al snel duidelijk dat het moeilijk is om vergelijkbare data voor beide zijden van de grens te vinden. Ten eerste zijn er verschillen in de categorisatie van data en ten tweede zijn er ook verschillen in de ruimtelijke schaal waarop de data voorhanden zijn.

Aan de Duitse zijde zijn de data alleen op het Kreisniveau vrij toegankelijk. 'Kommunale data' zijn wel verworven, maar worden niet door de LDS beschikbaar gesteld. Dit is voor de oppervlakte van de opengrond landbouw, vanwege het geringe aantal andere bronnen, problematisch te noemen. Gegevens die tuinders aan de ziektekostenverzekering cq. aan het Duitse ministerie van financiën verstrekken, zouden ter vervanging gebruikt kunnen worden; dit zou echter een onderzoek op zichzelf zijn en teveel tijd kosten. In de glastuinbouw sector geldt hetzelfde. Door het gebruik van een GIS-werktuig kan men teruggrijpen op kadastrergegevens. De nauwkeurigheid van kadastrergegevens is bij de oppervlakte van glastuinbouw een probleem. Zo worden alleen gebouwen getoond die verplicht zijn om aangemeld te worden. Bovendien zeggen deze gegevens niets over de toestand van de glastuinbouwoppervlakte. Een betere methode is het bewerken van actuele luchtfoto's, maar dit is wederom erg arbeidsintensief.

In de commerciële sector zijn regionale data slechts moeilijk beschikbaar. Alleen de getallen in de jaarverslagen van de grote handelsbedrijven in de regio zijn beschikbaar. De gegevens uit de kwalitatieve interviews dienen hier ter aanvulling.

In Nederland is er erg veel statistisch materiaal voorhanden, alleen niet op het gewenste schaalniveau of in de gewenste specificatie. Dit hangt samen met de dynamische afbakening van de Greenport Venlo. Kwantitatieve data, met betrekking tot Greenport Venlo, zijn slechts na uitgebreide eigen bewerkingen beschikbaar op het adequate schaalniveau.

De statistisch meest fijnmazige ruimtelijke entiteit waarop de gewenste data openbaar zijn, is de COROP-indeling. Nederland kent 40 COROP gebieden die bestaan uit samengevoegde gemeenten. Deze indeling wordt gehanteerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek. Op dit schaalniveau (dus tussen het provinciale en het gemeentelijke schaalniveau in) zijn bijvoorbeeld het 'aantal vestigingen naar activiteit' beschikbaar voor 'akker- en tuinbouw' en 'teelt groenten, bloemen en champignons'. Wanneer, via het CBS, gegevens over specifieke gemeenten wordt opgevraagd, wordt bijvoorbeeld slechts het veel globalere 'aantal landbouwbedrijven' weergegeven. Niet alleen het schaalniveau, maar ook de consistentie in de onderverdeling in bedrijfstakken vormt daarmee een probleem.

In het geval van landbouw en statistische gegevens speelt het LEI (onderzoeksinstantie verbonden aan de Universiteit van Wageningen) verder een belangrijke rol. De openbare

publicaties van het LEI zichten zich echter voornamelijk op het nationale schaalniveau. Naast het LEI vormen de Productschappen, die in Nederland zijn opgesteld voor de agrarische sector, een bron voor statistische gegevens.

Bij de handelsorganisaties spelen commerciële belangen mee in de openbaarheid van gegevens. De meeste statistische data komen voort uit de jaarverslagen van de organisaties.

Samenvattend wordt duidelijk dat de data wel voorhanden zijn maar grensoverschrijdend niet congruent. De administratief-ruimtelijke niveaus waarop de data aan de Nederlandse zijde voorhanden zijn komen niet overeen met die aan de Duitse zijde. Ook zijn er verschillen te melden met betrekking tot de verkrijgbaarheid van de data. Aan de Duitse zijde moet voor de data op het lokale niveau betaald worden. Aan beide zijden van de grens is op nationaal niveau wel een aanzienlijke database aanwezig voor de agrobusiness.

Het is noodzakelijk om met een grensoverschrijdende dataverzameling te beginnen en deze vergelijkbare data beschikbaar te maken om ervoor te zorgen dat er gefundeerde uitspraken gedaan kunnen worden aan de hand van de Porter studie. De relevantie van een gemeenschappelijke databasis voor de grensoverschrijdende planning en samenwerking kan uit het volgende citaat worden afgeleid: *'Grensoverschrijdende samenwerking vraagt om goede communicatie en toegang tot exact dezelfde informatie. De verzamelde data geven overheden aan beide zijden van de grens meer grip op de ontwikkelingen in het gehele gebied'* (Euregio 2008, p. 46). Deze informatie is ook voor de Porter studie van belang. Het proces om tot een gemeenschappelijke database te komen, met betrekking tot de agrobusiness, moet in de toekomst verder worden uitgebreid.

Een eerste stap is gezet met het X-Border GDI project dat verder besproken wordt in box 7).

Box 7) X- Border GDI Project

In dit project wordt geodata voor specifieke vakgebieden gebundeld in een gezamenlijke databasis die via het internet op te vragen is. Het project kent de volgende doelstelling: *'De samenwerking tussen Nederland, Noordrijn-Westfalen en Niedersachsen bestrijkt diverse onderwerpen van beleid en uitvoering: ruimtelijke ordening, crisismanagement, watermanagement, bedrijventerreinen en werkgelegenheid, toerisme, verkeer en transport, natuurbeheer en milieu, techniek en innovatie, zorg en onderwijs. Bij al deze onderwerpen is de "waar"- vraag aan de orde. Maar geo-systemen hanteren hun eigen specificaties en uitwisselingsprotocollen, gegevensbestanden zijn moeilijk of niet te vinden. Verschillen tussen de landen in hun interne organisatie compliceren het geheel verder. De toegankelijkheid en beschikbaarheid van gegevens om vraagstukken en oplossingen goed te kunnen lokaliseren schiet ernstig tekort: het ontbreekt aan een grensoverschrijdende infrastructuur voor geo-informatie. Dit tekort brengt de samenwerking in gevaar en leidt tot hoge meerkosten. Gemiddeld 6 maanden extra doorlooptijd en € 150.000 per project is volgens een onderzoek uit 2001 nodig om via allerlei omwegen en conversie toch over gegevens te kunnen beschikken.* (Euregio 2008, p. 2).

Een deelproject komt voort uit de samenwerking tussen de Landwirtschaftskammer NRW en de Provincie Limburg (Deelproject 08 Agrobusiness). Dit project kent de probleemstelling: *" De glastuinbouw rond Venlo (N) en Straelen (D) is sterk in ontwikkeling. Greenport Venlo en Agrobusiness Region Niederrhein bedienen de markt als één agrocluster. Dat vraagt om een goed doordachte ruimtelijke planning van het hele grensgebied. Maar overheden hadden nooit goed inzicht in de situatie over de grens. Systemen waren niet op elkaar aangesloten en informatie werd niet uitgewisseld. Er was behoefte aan een integrale oplossing."* (Euregio 2008, p. 46).

Een Nederlands bureau is gevraagd om luchtfoto's van het jaar 2006 te analyseren. De focus lag hierbij op de agrobusiness sector. Zo wordt de oppervlakte van de verschillende opengrond en onderglas bedrijven in Provincie Limburg en 'Regierungsbezirk Düsseldorf' gekartografeerd en gedigitaliseerd. Als toevoegingen worden er nog verschillende thema's als de verkeersinfrastructuur en de natuur onderzocht. Het resultaat van dit deelproject zijn vier vergelijkbare kaarten die toegespitst zijn op de onderzochte thema's. Verdere informatie over dit project kan gevonden op de website: <http://www.x-border-gdi.org/de/index.html>

Hoofdstuk 6) Kwalitatieve expertinterviews

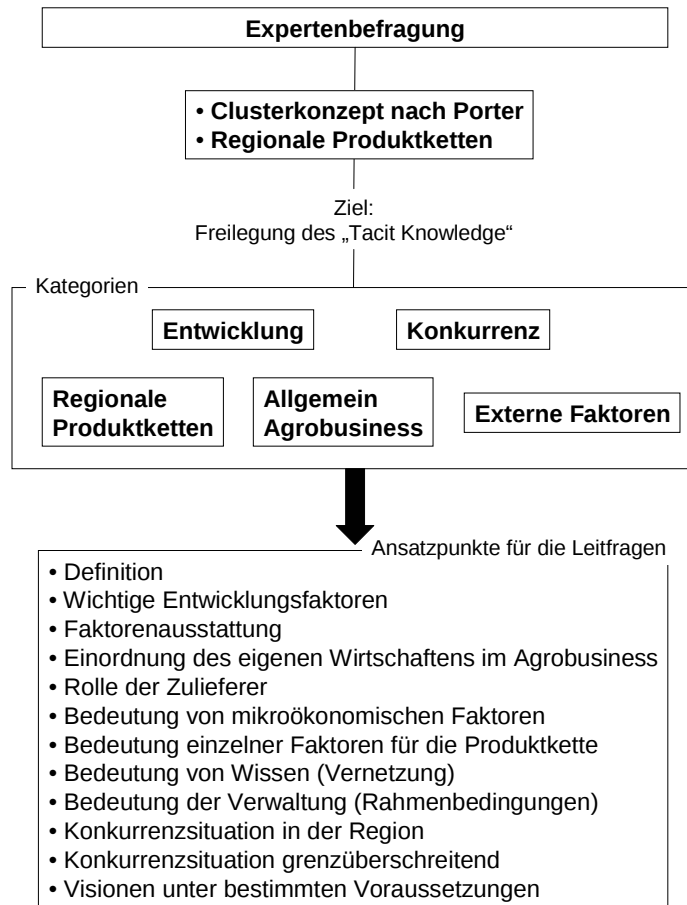
Een belangrijke rol binnen het uitgevoerde onderzoek wordt ingenomen door het afnemen van interviews. Deze worden afgenomen met de methodiek van open expertinterviews in het achterhoofd (Deffner 2004, Flick 2007 en Mayer 2006).

6.1 Ontwikkeling van kwalitatieve indicatoren

De ontwikkeling van kwalitatieve indicatoren dient ter uitbreiding op voorgaande resultaten. Daarnaast is het van het grootste belang om de aanwezige 'tacit knowledge' van de regionale actoren mee te nemen en te verwerken in dit onderzoek. Om dit belang te dienen is ervoor gekozen om op vijf belangrijke categorieën te richten. De vijf hoofdcategorieën zijn:

- Algemeen
- Productie / Verhandeling / Productketens
- Externe factoren
- Concurrentie
- Toekomstige Ontwikkeling

De ontwikkeling van de interviewguides is gestoeld op de eerdere ervaringen in het onderzoek en op de behoefte om tot 'tacit knowledge' te komen die aanwezig is bij betrokken actoren in de agrobusiness. In figuur 20) is het proces en de methodiek om tot de interviewguides te komen gevisualiseerd.

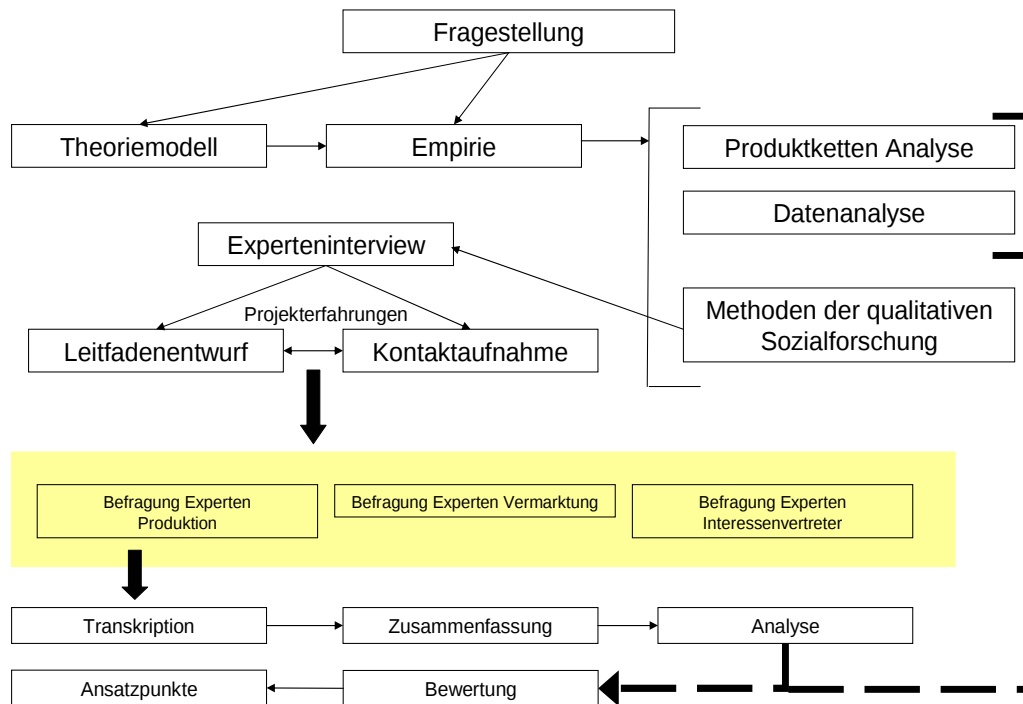


Figuur 20) Categorieënontwikkeling en aandachtspunten voor de interviewguides

Bron: Clanzett / van Westerop

6.2 Methodologie van de expertinterviews

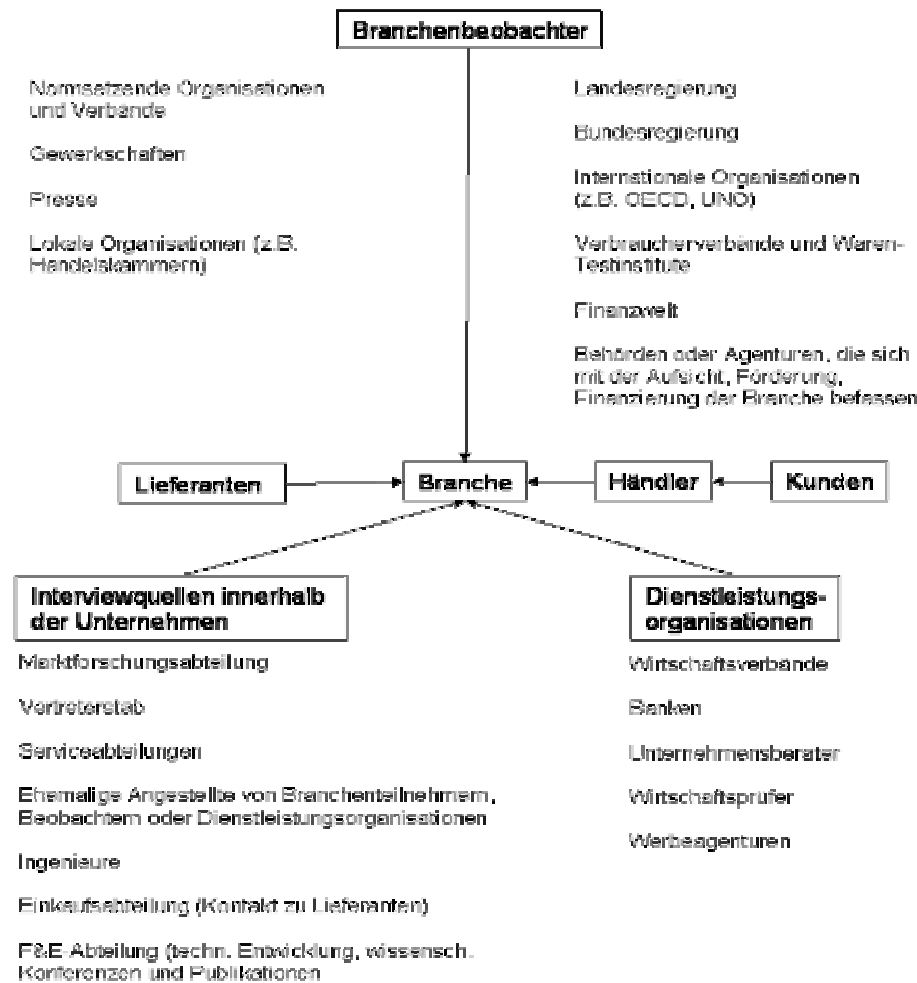
De interviews zijn getranscribeerd om vervolgens via een inhoudsanalyse samengevat te worden. Daarbij werden de uitspraken van de Nederlandse experts en de Duitse experts vergeleken en gecategoriseerd om vervolgens onder sleutelbegrippen geschaard te worden. Na de samenvatting volgde een nieuwe analyse waarin de inhoud nogmaals verdicht werd en waarbij de inhoud per thema bij elkaar werd gezet. De methodologie van de expertinterviews is in figuur 21) weergegeven.



Figuur 21) Methodologie van de expertinterviews

Bron: Clanzett / van Westerop

De expertinterviews zijn gebaseerd op de theoretische achtergrond die Porter heeft gegeven voor het maken van een analyse van een sector (zie figuur 22) alsmede de eerdere ervaringen uit dit vooronderzoek. Tijdens de gesprekken in de beginfase kwam het bestaan van belangrijke regionale agrobusiness experts naar voren. Verder werden nieuwe contacten opgebouwd via de projectstuurgroep.



Figuur 22) Interviewachtergrond naar Porter

Bron: Porter 1980, p.378

Uit deze inzichten kwam het belang naar voren om met vertegenwoordigers van de volgende instanties te spreken:

1. Provincies
2. Gemeenten
3. Kamers en samenwerkingsverbanden
4. Handelsondernemingen
5. Productiebedrijven in de tuinbouw
6. Wetenschappelijke instellingen
7. Financiële instellingen
8. Initiatieven/Netwerken

De focus op de drie sectoren productie, handel en externe factoren resulteerde in drie speciale vragenlijsten die toegespitst waren op de betreffende sector. Aansluitend werd er een onderverdeling gemaakt in de verschillende functies die de interviewpartners bekleden,

en het belang dat zij daarmee konden vertegenwoordigen voor de drie functies: politiek/bestuurlijk, commercieel en wetenschappelijk. Dit is gedaan om de antwoorden gemakkelijker te begrijpen en te vergelijken. In Tabel 1) wordt een overzicht gegeven van de geïnterviewde personen en hun functies in verhouding tot het belang voor de verschillende sectoren.

	Institutionen	Funktionen		
		ökonomisch	politisch-adminstr.	wissenschaftl.
Öffentliche Akteure	Land NRW			
	Landwirtschaftsministerium		XXX	
	Kreise		XXX	
	Wirtschaftsförderung		XXX	
	Planung		XXX	
	Kommunen		XXX	
	Wirtschaftsförderung		XXX	
Private Akteure	Kammern	XXX	XX	X
	Verbände	XX	XX	
	Vermarktungsunternehmen	XXX		
	Produktionsbetriebe	XXX		
	Wissenseinrichtungen	X	X	XXX
	Finanzdienstleister	XXX	X	X
	Initiativen/Netzwerke	X	X	X

X: geringe Intensität
 XX: mittlere Intensität
 XXX: hohe Intensität

Tabel 1) Spectrum van de instituties van de geïnterviewden in dit onderzoek Bron: eigen bewerking

In totaal werden 18 expertinterviews uitgevoerd, waarvan 9 aan de Duitse zijde en 9 aan de Nederlandse zijde. Aan Duitse zijde vijf politiek/bestuurlijk geïnterviewden en vier commerciële geïnterviewden. Aan Nederlandse zijde twee wetenschappelijk georiënteerde geïnterviewden, drie commercieel georiënteerde geïnterviewden en twee politiek/bestuurlijk georiënteerde geïnterviewden. Van de drie commercieel georiënteerde geïnterviewden werden er bij twee geïnterviewden de vragen van de productie zijde geïntegreerd in het interview. De data die afkomstig zijn uit de afgenomen interviews zullen dienen voor het schetsen van trends en aandachtspunten voor toekomstige samenwerking.

Hoofdstuk 7) Samenvatting interviews

In dit hoofdstuk zullen de antwoorden worden samengevat die gegeven zijn in de interviews. De antwoorden zijn gegeven met betrekking tot de indicatoren die in het voorgaande hoofdstuk zijn opgesteld voor het kwalitatieve onderzoek. Hierna zullen de antwoorden bewerkt worden om uiteindelijk met aandachtspunten te komen.

7.1 Agrobusiness Algemeen

7.1.1 Definitie van de agrobusiness

De vraag over de definitie van de agrobusiness wordt door de experts op ongeveer dezelfde manier beantwoord. Er kan wel onderscheid worden gemaakt tussen de geïnterviewde met een commerciële functie en die met een politiek/bestuurlijke functie. *„Im weitesten Sinne versteh ich darunter den Kernbereich Gartenbau, Landwirtschaft und Vermarktung und im weiteren Sinne dann noch alles, was dazu gehört, von der Logistik bis zur Forschung, Schule etc.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

De antwoorden van de overgebleven vertegenwoordigers met een politiek/bestuurlijke functie noemen dezelfde aspecten voor de definitie van de agrobusiness. Wanneer aan de geïnterviewden met een commerciële functie wordt gevraagd of zij überhaupt ooit van de agrobusiness hebben gehoord beantwoorden zij allemaal bevestigend. Echter wordt de agrobusiness door hen allen wel anders gedefinieerd. Over het algemeen kan gezegd worden dat de experts met een commerciële functie een nauwere definitie hanteren dan de geïnterviewden met een politiek/bestuurlijke functie. *„Den gesamten Handel, nicht nur Blumen, sondern auch Obst und Gemüse.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).* Na het bewerken van de interviews blijkt dat de andere aspecten van onze definitie van de agrobusiness ook terug gekomen zijn in de interviews.

7.1.2 Onderscheidende factoren en ontstaansgeschiedenis

In Venlo kent men een traditie van hard werken om op de schrale grond landbouwproducten te verbouwen. *‘De hardwerkende traditie komt mede voort uit het algehele gevoel achtergesteld te zijn ten opzichte van het westen van het land. Dit heeft de bevolking echter weten om te zetten in lef en durf in het ondernemerschap, wat de regio Venlo uiteindelijk ten goede is gekomen’* (geïnterviewde met wetenschappelijke functie)

Door de experts werd verder aangedragen dat de synergie tussen de logistiek en de landbouw, de ligging van de regio ten opzichte van belangrijke afzetgebieden en de aanwezigheid van voldoende ruimte voor de ruimtelijk intensieve agrobusiness sector, belangrijke factoren zijn.

Ook wordt door de meeste experts de netwerkstructuur van de samenwerking binnen de Greenport Venlo geroemd als onderscheidend aspect. *'Men is begonnen met een breed initiatief van samenwerkende partijen wat heeft geresulteerd in een sterk netwerk dat ook slagvaardig is gebleken'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Als laatste is de variëteit aan producten die binnen de Greenport Venlo voor toegevoegde waarde zorgen als onderscheidende sterkte aangedragen door de geïnterviewden.

De antwoorden van de Duitse experts verschillen niet veel van die van de Nederlandse experts. Door alle experts wordt de fysieke omgeving aangegeven als positieve ontwikkelingsfactor voor de tuinbouw in de regio. *„Ich denke das hat traditionelle Gründe, weil eigentlich unsere Region immer schon, auch seit frühester Zeit schon, zu den außerordentlich fruchtbaren Regionen hier in Deutschland gehörte (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Ook wordt het potentieel aan werknemers en de synergie met andere industrieën positief bevonden. De nabijheid van de afzetmarkten (vooral het Ruhrgebied) en de goede afzetkanalen hebben volgens bijna alle experts bijgedragen aan de ontwikkeling van de regio. *„Ein anderer Grund ist sicherlich ein räumlicher, denn wir haben hier eine enge Verknüpfung zu den Ballungsgebieten im Ruhrgebiet. Eine historische Versorgungsfunktion für westliche Teile des Ruhrgebiets ist hier gegeben.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Verder worden ook de goede synergie met de logistiek en de aanwezigheid van sterke verhandelingsorganisaties aangedragen. *„Produktion geht nicht ohne Vermarktung! Der Erfolg ist sicherlich die Vermarktung und die Ausweitung der Stellung von Landgard. Das ist das A und O des Erfolges hier in der Region.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

„Im Logistikbereich haben wir enorme Potentiale. Das liegt einfach daran, dass wir hier im Schnittpunkt verschiedener europäischer Achsen liegen. (Interviewzitat Experte politisch-administrative Funktion).

Daarnaast is ook de geïnterviewde experts gevraagd om een kritische noot t.a.v. Greenport Venlo.

Sommige experts waren van mening dat het Greenport verhaal nog niet erg leeft bij de ondernemers in de regio. Zo weten de ondernemers niet waar ze heen moeten met vragen (geïnterviewde met commerciële functie). Een andere verklaring voor het feit dat het Greenport verhaal nog niet echt leeft, kan gevonden in de *'heel krappe marges die te verdienen zijn in de agrobusiness waardoor er weinig tijd over blijft om je als ondernemer bezig te houden met een vaag begrip als Greenpor't'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Een belangrijke kritische noot die werd aangedragen door enkele experts is het gebrek aan 'Quality of Life'. Dit gebrek aan 'Quality of Life' uit zich in *'het gebrek aan hoogwaardige*

woon-, werk-, en winkelomgevingen in de regio Venlo, wat de hoger opgeleiden kan weerhouden van vestiging. Dit gebrek is niet gewenst wanneer men de ontwikkeling richting een kennisintensievere agrobusiness wil handhaven' (naar: geïnterviewde met commerciële functie).

Een andere kritische noot werd gegeven met betrekking tot het draagvlak. *'Het draagvlak van de Greenport Venlo moet gestimuleerd blijven worden wil het zich niet gaan uiten als een tegenwerkende factor, het gaat dan om zowel het politieke draagvlak als het draagvlak bij de burgers'* (geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie). *'Het blijkt dat het Greenport Venlo verhaal nog niet gemakkelijk te verkopen is aan de burgers, zo vrezen zij 'wildbouw' van lelijke kassencomplexen of heel concreet van varkensflats in Grubbenvorst* ³ *'* (geïnterviewde met wetenschappelijke functie).

De antwoorden van de Duitse expert vallen ietswat anders uit. De experts geven aan dat de belangrijke factoren eigenlijk allemaal wel aanwezig zijn, maar dat deze nog wel verbeterd moeten worden. *„Wenn man das Agrobusiness Gutachten betrachtet, dann sind eigentlich alle Wirtschaftsbereiche die zu dieser Wertschöpfungskette gehören oder beitragen in der Region vorhanden. Die arbeiten vielleicht noch nicht effektiv genug zusammen. Zum Beispiel Logistik; eine riesige Herausforderung. Ich kann aber nicht sagen hier fehlt etwas Essentielles.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). *„Wir stehen diesbezüglich nicht schlecht da, aber wir müssen da in einigen Bereichen besser werden. [...] Mit Forschung nenne ich da ein anderes Stichwort. Da sind noch viele Potentiale, die sind nicht ganz genutzt.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Een ander punt dat wordt genoemd was het thema educatie en wetenschap. Verschillende keren kwam het thema van een vakhogeschool bij de experts naar voren. *„Was natürlich ein Wunsch wäre, ist ein Fachhochschulstandort, um auch entsprechend im gehobenen Gartenbau und Agrobusiness Bereich die Ausbildung in der Region anbieten zu können.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

Wat meerdere keren werd aangedragen was het thema energie. Verder ook het beter verbinden van de afzonderlijke actoren met elkaar en de informatievoorziening tussen de afzonderlijke actoren in de regio. Het begrip 'Quality of Life' wordt in de Duitse interviews niet genoemd. Echter wanneer men in dit begrip de verschillende facetten van de omgeving en de leefwereld meeneemt, kunnen enige antwoorden van de Duitse experts onder dit begrip geschaard worden. Wel worden de antwoorden in een andere samenhang gegeven dan aan de Nederlandse zijde. Steekwoorden voor het begrip 'Quality of Life' aan de Duitse zijde zijn imago, duurzaamheid en regionalisering. *„Also ein gutes Image schaffen und damit auch Menschen über den Tourismus in die Region zu ziehen. Ich denke auch an die Infrastruktur für Kindergärten, Schulen usw.; denke daran kreative Menschen hier zu halten; dann kann*

³ Milieudefensie protesteerde tegen deze flats wat vervolgens door de SP op de politieke agenda is gezet.

das alles eine Rolle spielen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Wir müssen langfristig denken. Nachhaltigkeit, kann ich auch dadurch erreichen, indem ich natürlich offen bin in Richtung Welthandel, aber auch offen bin in Qualität der Produkte unter dem Stichwort aus der Region für die Region, um wieder dahin zu kommen, dass Menschen mit einem Produkt auch etwas Positives verbinden und deswegen gerne hier wohnen oder gerne nur in diesen Raum kommen, um sich zu erholen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

7.1.3 Eigen positie in de agrobusiness

Het doel van deze vraag was om er bij de verschillende actoren achter te komen wat zij voor taken weggelegd zagen voor de eigen en andere instituties voor de ontwikkeling van de regio. Uit de antwoorden wordt duidelijk dat de geïnterviewden met een politiek/bestuurlijke functie zichzelf zien als belangenbehartiger, maar ook als verbindende actor in de agrobusiness. *„Die Rolle [...] kann eigentlich nur die sein, etwas anzustoßen, dafür zu werben, was planerische Situationen angeht, Felder mitzubestellen, politisch die Dinge mit zu begleiten.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Grundsätzlich sind wir natürlich diejenigen, die hier für die regionale Wirtschaft als Interessenvertreter unterwegs sind“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Ich sehe das [die Positionierung] im Netzwerk. Ohne Netzwerk und ohne andere Kommunen, die auch sehr stark in diesen Bereichen [Agrobusiness] tätig sind, haben wir keine Chance etwas zu Großes zu bewirken.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Maar ook enkele antwoorden van de geïnterviewden met een commerciële functie gaven aan dat zij het belang zagen van het eigen instituut in het ontwikkelingsproces. *„Da haben wir selbst einen Auftrag, um dies für die Produktion [im Agrobusiness Bereich] zu organisieren.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).*

7.2 Productketens

7.2.1 Belang regionale productie

Bij alle geïnterviewden kwam naar voren dat het belang van een regionaal productieveld voor een sterke regionale agrobusiness nauwelijks te overschatten is. Alleen de manier waarop deze regionale productie moet worden aangewend en de redenen waarom de productie van belang is, verschilden wel.

De agrosector heeft te maken met verse producten die maar een beperkte houdbaarheid kennen. *‘Mede door deze houdbaarheid legt de aard van de producten beperkingen op tot de afstand (=tijd) die kan worden afgelegd tot verwerking of consumering* (geïnterviewde met commerciële functie).

Daarnaast kan 'door de regionale productie nabij te hebben er gemakkelijker ingespeeld worden op hedendaagse trends waarvoor geëxperimenteerd en geïnnoveerd moet worden met de producten' (geïnterviewde met commerciële functie).

Wat door alle experts verder werd beaamd was dat met een productieveld in de regio de deuren worden geopend voor ondersteunende sectoren om zich in de regio te vestigen.

Wat als laatste argument gepresenteerd wordt vanuit de antwoorden van de experts is de kennisbinding die plaatsvindt wanneer een agrobusiness regio over een productieveld beschikt. Het gaat dan echter wel om de productie van kwaliteitsproducten die moeten voldoen aan de meest strenge kwaliteitseisen en die de variëteit kunnen bieden die de klant van hun vraagt. *'Wanneer je deze quality productie aan de regio weet te binden wordt een innovatief klimaat geschapen waarin nieuwe producten kunnen ontstaan alsmede nieuwe combinaties tussen producten en activiteiten'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Ook uit de antwoorden van de Duitse expert is het belang op te maken van een regionaal productieveld. *„Ich denke, dass die Produktion besonders im Gartenbau hier stark ausgebaut ist.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Verder worden ook enkele kenmerken genoemd van de regionale productie. De antwoorden hebben ten eerste te maken met het aanbod van producten en ten tweede met het imago van een productieregio. *„Es lässt sich im AFC Gutachten nachlesen, dass bei Eriken, Calunen wir bundesweit führend sind und bei der Gemüseproduktion eine der Hauptezeugungsgebiete in der Bundesrepublik sind.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). *„Es ist also sicherlich ganz wichtig das Faktum im Auge zu behalten, dass regionale Produktion, auch gerade das Image der regionalen Produktion, ein wesentlicher Standortfaktor ist, keine Frage.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

Volgens de experts is niet alleen de directe regionale productie erg belangrijk, maar meer de toegevoegde waarde die wordt geproduceerd in de gehele agrobusiness. *„Die Produktketten bleiben nicht rein regional, aber wichtig für uns in der Region ist es, dass die ganze Bandbreite der Produktionsfaktoren hier vor Ort verfügbar ist und über Weiterverarbeitung in der Ernährungsindustrie und Vermarktung es möglich ist die Produkte hier sehr nahe auf den Markt zu bringen.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

Verder wordt er niet alleen gesproken over de direct toegevoegde waarde, maar ook over de ondersteunende en verweven sectoren. *„Es geht nicht nur darum etwas zu produzieren, es dann irgendwo auf dem Markt zu platzieren, sondern möglichst viel von dem auch hier an Wertschöpfung zu betreiben. Also produzieren, veredeln, zusammenstellen, versteigern, vermarkten, über Logistik, über Gewächshausbetriebe, über Stahlhallenbau viele andere mit einzubeziehen, wo der erste Blick nicht unbedingt nahe legt, dass die auch alle da eine Rolle spielen.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

„Wir haben hier auch starke Zulieferunternehmen.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).

7.2.2 Belang externe factoren in productketen

Naast het belang van de nabijheid van productie werd naar de rol gevraagd die externe factoren, met wat meer nadruk op de overheid, (kunnen) spelen in een regionale productketen. Wat hier uit naar voren kwam was dat *‘de directe rol van de overheid in een productketen niet erg groot is’* (geïnterviewde met commerciële functie). *‘De regionale productketen bestaat voornamelijk uit afspraken die business-2-business worden gemaakt waarop de overheid slechts zijdelings invloed heeft’* (geïnterviewde met commerciële functie). Alle geïnterviewde experts droegen aan dat de overheid zich vooral moet richten op een ondersteunende, faciliterende en voorwaarde scheppende rol voor de productketen.

Aan de Duitse zijde wordt het belang van externe factoren door alle experts erkend. *„Ich glaube, dass die externen Faktoren auch von immenser Bedeutung sind.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* *„Die externen Faktoren sind die Rahmenbedingungen, die als solche natürlich die Wertschöpfungskette maßgeblich beeinflussen. Die stimmen hier am Niederrhein.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* *„Das Zusammenspiel der verschiedenen Akteure im Bereich Agrobusiness, dass ist eigentlich der Kernpunkt der Clustertheorie.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

De antwoorden over de rol die de overheid als externe factor kan spelen zijn meer divers. Net als aan de Nederlandse zijde wordt aangegeven dat de directe invloed van de overheid op de onderlinge commerciële afspraken gering is. De invloed van deze factor wordt door de experts betrokken op hun eigen werkveld. *„Wir haben eine gute Zusammenarbeit mit dem Zoll, müssen natürlich bestimmte Auflagen erfüllen und da hat man schon direkten Kontakt mit Behörden.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).* De betekenis van de overheid is belangrijk. *„Die Behörden sind extrem wichtig, um letztendlich Rahmenbedingungen zu schaffen“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).*

7.3 Ondersteunende actoren en entiteiten

7.3.1 De rol van de overheid in het innovatie- en clusteringproces

Wat voornamelijk door de commerciële experts werd genoemd, maar ook beaamd werd door de politiek/bestuurlijke experts, was dat de overheid een faciliterende en ondersteunende rol moet spelen in het proces. *‘Wanneer de overheid ervoor zorgt dat ondernemers, waar het in de Greenport Venlo uiteindelijk om gaat, gemakkelijk een weg kunnen vinden in de wet- en regelgeving is dat vaak belangrijker dan het uitkeren van geld (subsidies)’* (geïnterviewde met commerciële functie). Daarnaast vinden sommige experts dat het effectief creëren van draagvlak alsmede het op tijd realiseren van vergunningen soms belangrijker is dan het uitkeren van subsidies.

Verder werd er erg positief gesproken over de betrokkenheid van de overheden bij het Greenport Venlo initiatief. De onderkenning van het belang van Greenport Venlo zorgt er voor dat de overheid al een goede stap heeft gezet in de richting van de steeds veranderende verwachtingen waaraan zij geacht wordt te voldoen. *‘De rol die de verschillende overheden hebben gespeeld in het actief binnenhalen van de Floriade is zo’n verwachting geweest waaraan de overheid ruimschoots heeft voldaan’* (geïnterviewde met commerciële functie).

De samenwerking tussen de overheden zou volgens sommige experts verbeterd kunnen worden door flexibeler om te gaan met de eigen grenzen en de achterban. Het eigen belang zou dan soms ondergeschikt gemaakt moeten worden aan het resultaat.

Enkele experts droegen aan dat het een belangrijke rol voor de overheid is om zich bezig te houden met regio marketing/branding. *‘Er is een momentum aan het ontstaan waarbij de ontwikkelingen in de regio van grote betekenis kunnen zijn voor het imago van de regio Venlo en daarmee van invloed zijn op de regionale bedrijvigheid’* (geïnterviewde met commerciële functie).

Enkele experts zijn van mening dat er voor de overheid *‘nog ruimte en tijd is om de anatomie van de regio via ruimtelijk beleid af te stemmen op de gewenste ontwikkelingen, waarop de overheid moet inspelen’* (geïnterviewde met commerciële functie).

De rol van de overheid kan in de loop van een innovatie- of clusteringproces veranderen. Het is belangrijk om dit veranderingsproces goed te volgen. *‘Het monitoren van deze veranderende rol van de overheid in zogenoemde ‘community of practise’, is van groot belang* (geïnterviewde met commerciële functie). Middels monitoring wordt het verloop van het proces transparanter voor de betrokken actoren, wat het innovatie- en clusteringproces ten goede komt.

De antwoorden die gegeven werden aan de Duitse zijde zijn redelijk vergelijkbaar. Zo wordt ook aan de Duitse zijde de faciliterende en ondersteunende rol van de overheid genoemd door de experts. *„Das Wichtige ist, dass die Verwaltung Räume und Möglichkeiten schafft,*

um den Betrieben vor Ort den Zugang zu Innovation und Wissenschaft, den Zugang zu gemeinsamer Arbeit und auch den Zugang zu Förderungsmöglichkeiten zu eröffnen. (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Wir sehen die Aufgabe, in diesem bedeutenden Wirtschaftszweig Voraussetzungen zu schaffen, dass die Betriebsleiter an die Informationen kommen und ihre Interessen auch im wirtschaftspolitischen Sektor nach außen vertreten werden.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Ook moet de overheid op de lagere niveaus impulsen geven aan de agrobusiness en een waarnemende rol spelen. „Wir können auf jeden Fall Impulse setzen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Also aus meiner Sicht sollte man eine Art moderierenden Dialog zu führen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Ondanks dat de regionale ontwikkelingen vaak de grenzen van de lokale overheden overstijgen, is het toch een functie van de overheid om een belangrijke rol te spelen in het gezamenlijke clusteringsproces. „Das es eine abgestimmte Zielrichtung gibt, ist angebracht. Ich denke da haben die Behörden eigentlich die wichtigste Rolle gespielt.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

7.3.2 De rol van kennis

Experts droegen aan dat de meeste kennis wel voorhanden is in de Greenport, maar dat de juiste weg ernaartoe nog niet vaak gevonden wordt. Ondernemers blijven met vraagstukken zitten die door professionals goed opgelost kunnen worden, het gevolg hiervan is dat *‘de vertaalslag van kennis naar de praktijk niet goed tot haar recht komt in de regio’* (geïnterviewde met commerciële functie).

Het uitblijven van de vragen van de ondernemers komt echter niet alleen voort uit het niet kennen van de juiste weg. Vanwege commerciële overwegingen treden ondernemers niet snel naar buiten met hun problemen. Een expert gaf aan dat *‘uit de praktijk blijkt dat de verkrijgbaarheid en de vanzelfsprekendheid van kennis in de regionale agrobusiness sector nog niet optimaal is’* (geïnterviewde met commerciële functie).

Hoewel er dus kanttekeningen geplaatst kunnen worden bij de verkrijgbaarheid en vanzelfsprekendheid van kennis, worden er geen kanttekeningen geplaatst bij het belang van kennis voor de regionale agrobusiness. Volgens de experts liggen er voor de Greenport Venlo kansen in de productie van de kwaliteitsproducten, in plaats van de traditionele bulkproductie, *‘het aantrekken van kennis is dus van groot belang’* (geïnterviewde met commerciële functie).

Hoewel door de experts werd aangegeven dat de kennis voldoende in de regio voor handen is, blijkt *‘de ‘oorsprong’ van deze kennis lang niet altijd regionaal’* (geïnterviewde met commerciële functie). De meeste kennis wordt ‘geïmporteerd’ van buiten de regio,

bijvoorbeeld door samenwerking met de Universiteit van Maastricht en de Universiteit van Wageningen.

De antwoorden van de Duitse experts waren eenduidig. De factor kennis is van enorm belang voor de regio. „Wissen ist ganz wichtig.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Ganz entscheidend für die Region.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Het begrip kennis wordt echter wel vaak gebruikt in samenspel met andere factoren zoals educatie, technische ontwikkelingen en het imago. „Ich denke, dass über das Thema Wissenstransfer auch das Thema Verständnis wächst und auf diesem Wege dann ein Netzwerk zustande kommt.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Verder werd aangegeven dat het uitwisselen van theoretische kennis met praktijk kennis, erg belangrijk is. „Es ist ganz entscheidend, dass das Wissen auch in die Anwendung kommt.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Die Verzahnung zu den Wissensbereichen ist in den letzten Jahren sehr stark gewachsen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Op één expert met een commerciële functie na zijn alle experts overtuigd van het belang van een vakhogeschool in de regio.

7.3.3 Huidige werk Greenport Venlo initiatief & Agrobusiness initiatief Niederrhein

De experts gaven aan dat er vanaf het begin van de Greenport is samengewerkt met veel verschillende actoren. 'Er is een netwerksamenwerking aangegaan met verschillende partijen, in deze samenwerking is vanaf het begin gezocht naar partners uit diverse werkvelden waaronder de Ondernemers, Overheid, Onderwijs, Onderzoek en Omgeving (de 5 o's)' (geïnterviewde met commerciële functie). In de interviews werd door alle experts positief gesproken over deze brede basis, al werd de samenwerking met de omgeving (bijvoorbeeld burgerorganisaties) door sommige geïnterviewden nog een beetje gezien 'als het ondergesneeuwde kindje' (geïnterviewde commerciële functie).

Bij de samenwerkende partijen is volgens de geïnterviewden steeds meer het besef ontstaan dat de benoeming tot Greenport aangegrepen kan worden als 'tool' voor algehele regionale ontwikkeling. Dit wordt door de experts aangeduid als een kracht van de Greenport Venlo.

'Een ander positief punt van de Greenport Venlo is het bewustwordingsproces dat het heeft ontketend. De verschillende partijen zijn zich er bewust van geworden hoeveel kansen er liggen en hoe belangrijk het is om deze te realiseren' (geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie).

Aan Duitse zijde waarderen de experts het initiatief Agrobusiness erg positief. Daarbij wordt de brede „Schulterschluss“ in de regio benoemd. „Wir sind eine Initiative, die sich also nicht nur auf ein oder zwei Kreise beschränkt hat, sondern die auch wirklich vier Kreise und drei kreisfreie Städte mit dazu nimmt.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).

„Ich wüsste kein vergleichbares Projekt, was in der Vergangenheit so durchlaufend nach vorne marschiert ist.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). Het initiatief blijkt er baat bij te hebben wanneer de administratieve grenzen vervagen. *„Der Agrobusiness Initiativkreis ist ein Beispiel dafür, wie Gemeindegrenzen und Kreisgrenzen überschreitenden eine Zusammenarbeit stattfindet, um eben einem speziellen Wirtschaftsbereich, hier also Landwirtschaft, Gartenbau und Ernährungsindustrie den Weg zu ebnen. Allein das Aufbauen arbeitsfähiger und entscheidungsfähiger Strukturen, scheint mir ein großer Gewinn für die gesamte Branche.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Het werk van het initiatief schijnt hiermee van grote waarde te zijn voor de regio. *„Mein Fazit ist: gute Zusammenarbeit!“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

7.4 Grensoverschrijdende samenwerking

Als eerste uitdaging voor grensoverschrijdende samenwerking kwam de taalbarrière naar voren. Deze werd door de experts niet aangedragen als een doorslaggevende factor, maar kan wel leiden tot problemen in de communicatie. Er werd door een expert met ervaring in grensoverschrijdend werken aangegeven dat: *‘in de praktijk de taalbarrière wordt overwonnen door opbouwende ervaringen die de stakeholders met elkaar hebben, waardoor de stakeholders steeds beter met de vreemde taal kunnen omgaan’* (geïnterviewde met commerciële functie).

Vanuit alle interviewpartners werd het probleem van verschil in regelgeving naar voren gebracht. *‘Ondanks dat beide landen lid zijn van de Europese Unie blijkt dat de Europese regelgeving in de praktijk op verschillende wijze wordt geïmplementeerd’* (naar: geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie).

Verder kwam bij verschillende experts een terugkerende discrepantie naar voren. Dit was het verschil in arbeids- en energieregelgeving en hoe er wordt omgegaan met de manieren waarop de economieën aan beide zijden van de grens geïnstitutionaliseerd zijn.

Uit de interviews komt verder naar voren dat de eigen voorgeschiedenis en cultuur van een land voor problemen kan zorgen met betrekking tot de grensoverschrijdende samenwerking⁴. De hieronder gepresenteerde aspecten en voorbeelden van het cultuurverschil zijn in de interviews genoemd en dienen ter illustratie.

⁴ Voor een uitgebreidere verslaglegging van cultuurverschillen, hun uitwerking en hoe ermee omgegaan kan worden verwijs ik naar het boek ‘Allemaal andersdenkenden’ van Gert Jan Hofstede (2005).

Box 8: Culturele verschillen

Het verschil in nationale oriëntatie tussen de beide bevolkingsgroepen is een cultureel aspect dat voor uitdagingen kan zorgen. Een ander cultureel aspect dat werd aangedragen is het verschil waarop gewerkt wordt aan nieuwe projecten. Aan de Duitse zijde moet vóór de start van een project de te bewandelen weg geheel geanalyseerd, uitgestippeld en afgewogen zijn voordat begonnen wordt. De Duitse 'Gründlichkeit' komt dus in projectmatig werken ook tot uiting. Als tegenhanger zal aan de Nederlandse kant een nieuw project veel sneller opgepikt worden, maar vervolgens kan wel blijken dat het niet de juiste effecten tot gevolg heeft, of dat er voor het project helemaal geen markt is. Deze verschillende manier van aanpak kan hinderlijk zijn. Daarnaast kan het verschil in omgang met privacy ook hinderlijk zijn voor projectmatig werken. Uit sommige praktijkervaringen van stakeholders blijkt dat Duitse ondernemers en instanties veel minder 'een kijkje in de keuken' gunnen aan anderen. Eerder is al genoemd dat het Greenport Verhaal juist baat kan hebben bij dit 'kijkje in de keuken' om bijvoorbeeld innovatie te stimuleren. De omgang met hiërarchie kent ook een culturele grondslag. Ook het verschil in voorgeschiedenis tussen beide landen, Duitsland als industrienatie en Nederland als handelsnatie, zorgt vandaag de dag nog voor culturele verschillen. *'De Nederlandse handelsgeest zorgt er voor dat men geen enkel probleem ziet in het exporteren van de beste kwaliteit vlees, zodat wij zelf met het wat mindere kwaliteitsvlees overblijven, dit is in Duitsland anders'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Een laatste uitdaging die naar voren is gekomen, uit voornamelijk de politiek/bestuurlijke sfeer, *'is die van het creëren van grensoverschrijdend draagvlak'* (geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie). Wanneer het gaat om het opbouwen van grensoverschrijdend draagvlak, hebben sommige stakeholders het vermoeden dat de vraag: 'what is in it for me?' onderhuids erg mee speelt.

Hieronder zijn verbeterpunten voor grensoverschrijdende samenwerking gepresenteerd, die aangedragen werden door de interviewpartners.

'Goede samenwerking, ook grensoverschrijdend, zit hem vaak in het vinden van een gezamenlijke basis en goede wil van alle betrokken partijen' (geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie).

Als tweede verbeterpunt wordt het oppakken van nieuwe ontwikkelingen aangedragen. Wanneer het namelijk gaat om nieuwe ontwikkelingen *'dan heeft de samenwerking een sterke gezamenlijke basis die nog niet 'geclaimd' is door een van de partijen'* (geïnterviewde met commerciële functie). Reeds 'geclaimde' ontwikkelingen zullen waarschijnlijk op weerstand stuiten van de in eerste instantie profiterende partij.

'Een volgend verbeterpunt is de bewustwording van je eigen positionering in de grensoverschrijdende samenwerking' (geïnterviewde met politiek/bestuurlijke functie). Hierover zal in de bewerking verder worden uitgewijd.

Volgens bepaalde interviewpartners zal het veel voordelen opleveren wanneer Greenport Venlo niet zozeer streeft naar het uitbreiden van het eigen netwerk naar Duitse zijde, maar

de Duitse zijde helpt bij het opzetten van een eigen netwerk. Ook hierover meer in het volgende hoofdstuk.

Aan Duitse zijde zijn de antwoorden iets anders. Er wordt aangestipt dat er wel problemen zijn op het praktische arbeidsniveau, maar wanneer men er eenmaal aan toe is gekomen om met elkaar om de tafel te gaan zitten, zijn de meeste antwoorden van de experts ronduit positief. *„Ich empfinde es eigentlich als sehr positiv, dass man einen grenzüberschreitenden umfassenden Informationsaustausch betreibt.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Wanneer het gaat om de antwoorden van geïnterviewden met een commerciële functie is een zeer positieve instelling waar te nemen. *„Wir arbeiten mit sehr vielen niederländischen Partnern und haben allerbeste Erfahrungen gemacht.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).* *„Wir arbeiten eigentlich schon grenzüberschreitend mit Holland. Ich sag mal, solange wir schon existieren, seit fast 50 Jahren.“*

Zo wordt, over het algemeen, grensoverschrijdend samenwerken als iets goeds gezien. *„Bisher was wir da an Erfahrung haben, durchaus positiv.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion),* wel moeten er op het operationele vlak nog enige verbeteringen worden doorgevoerd. *„Die einzelne Projektarbeit ist sicherlich in Teilbereichen gewöhnungsbedürftig, weil einfach die Mentalitäten wie man an die Zusammenarbeit herangeht, welche Entscheidungswege wie lange dauern, usw. anders sind. Da sind noch einige Differenzen auf beiden Seiten der Grenze, aber der grundsätzliche Wille der Zusammenarbeit ist erkennbar.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

„Der ganze Entscheidungsprozess ist auch ein ganzes Stück weit schwieriger.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Het verschil in mentaliteit en het verschil in arbeidsethos schijnen daarbij de grootste problemen te zijn. *„Ich habe mir das am Anfang nicht vorstellen können, wo wir so nahe beieinander leben, dem gleichen Kulturraum entspringen, dass halt große Mentalitätsunterschiede bestehen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

Een belangrijk punt in het grensoverschrijdend samenwerken blijkt de communicatie te zijn. Vaak liggen problemen aan een gebrek aan communicatie. *„Aber schlechte Kommunikation, denke ich, ist der Grund für eine Reihe von Schwierigkeiten, die im Projektverlauf auftreten können.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Er is wel goede samenwerking op het gebied van agrobusiness binnen het Duitse Agrobusiness initiatief. *„Ich glaube, dass auch die Agrobusiness Initiative Niederrhein dazu geführt hat, dass unsere Bestrebungen im Bereich Agrobusiness grenzüberschreitend wahrgenommen werden und wir sehr gezielt von niederländischen Kollegen angesprochen werden.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

7.5 Concurrentie

7.5.1 Concurrentie in de regio

Door alle geïnterviewden werd duidelijk gemaakt dat concurrentie nodig is om een gezonde regionale agrobusiness sector te huisvesten en dat marktwerking binnen de Greenport nodig is om zich als regio staande te houden.

Door middel van concurrentie vindt productdifferentiatie plaats zodat het productaanbod groter wordt *'dit maakt het aanbod van de Greenport beter bestand tegen grillen in de markten en meer tegemoetkomend aan de wensen van de klant'* (geïnterviewde met commerciële functie).

'Innovatie vindt vaak plaats wanneer de angst bestaat om voorbijgestreefd te worden door concurrerende ondernemingen' (geïnterviewde met commerciële functie). De marktwerking werkt dus als stimulans voor innovatie.

De antwoorden van Duitse zijde zijn grotendeels eenduidig. Uit de interviews werd duidelijk dat de concurrentie binnen de regio in de meeste sectoren bestaat en dat deze ook gezien moet worden als aanjager van nieuwe ontwikkelingen. *„Konkurrenz belebt das Geschäft.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). „Ich habe keine Konkurrenten, nur Mitbewerber.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion).* De sectorenstructuur in de Duitse regio is daarbij zeer heterogeen. Aan de ene kant heb je grote sectoren zoals heideplanten en groente. Aan de andere kant heb je een klein aandeel van bedrijven met specifieke producten. *„Bei diesen spezialisierten Produkten, da haben wir dann einen etwas weniger hohen Anteil, aber sehr wettbewerbsfähige Betriebe. Wir haben jetzt nicht wirklich viel Tomatenanbau, aber die die Tomaten anbauen, erfreuen sich an besseren Preisen als die Niederlande, weil der Verbraucher noch immer die deutsche Tomate besser honoriert als die niederländische Tomate.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).* Bij deze bedrijven is de specialisering aan het product gerelateerd, echter blijkt de regionale ontwikkeling *„[...] aber nicht auf das Produkt bezogen, sondern in der Form des Mehrwerts für den Kunden, also bspw. bessere Serviceleistungen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

7.5.2 Concurrentiesituatie tussen Nederland en Duitsland

Door een expert werd aangegeven dat *'Greenport Venlo een concurrentievoordeel heeft op basis van prijs, hiermee kan de opkomst van landen met lagere productiekosten een probleem vormen'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Greenport Venlo heeft naast een gedeeltelijk concurrentievoordeel op basis van prijs, ook een internationaal concurrentievoordeel op het gebied van kwaliteit. Door de meeste geïnterviewden werd erkend dat *'op het gebied van kwaliteit de meeste kansen voor Greenport Venlo liggen'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Wat gevoelsmatig leeft bij de geïnterviewden is dat de schaalvergroting binnen de agrobusiness sector verder is in Nederland dan in Duitsland. *‘Dit resulteert echter niet in een duidelijke scheidslijn die je gemakkelijk kan trekken tussen Duitsland en Nederland’* (geïnterviewde met commerciële functie). Het proces van schaalvergroting is door veel geïnterviewden aangedragen als een positief punt voor de toekomst.

Wat verder aangedragen werd door een expert was dat Nederland een voordeel bezit op het gebied van logistiek management van verse producten. *‘Het blijkt soms sneller en goedkoper te zijn om een product, zelfs wanneer het gaat om een verplaatsing van en naar Duitsland, via Nederlandse afzetkanalen te verplaatsen dan via Duitse afzetkanalen’* (geïnterviewde met commerciële functie).

De Duitse expert waren het erover eens dat grensoverschrijdende concurrentie aanwezig is. *„Da ist schon, denke ich, eine Menge Wettbewerb im Spiel.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). *„Ja der Konkurrenzdruck ist schon da.“* (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). Met betrekking tot de grensoverschrijdende concurrentie werd duidelijk dat de verschillen in concurrentievoordelen en in de randvoorwaarden parten speelde. Een thema daarbij was energie. *„Wir haben ganz unterschiedliche Energiepreise. Da sehe ich schon eine ganz starke Problematik. Die Bedingungen letztendlich mit höheren Energiepreisen klar zu kommen, die sind in den Niederlanden insofern wesentlich besser, als das hier ein ganz anderes Energieeinspeisegesetz haben.“* (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). Als reactie op dit nadeel is Duitsland zich voornamelijk gaan richten op de opengrond landbouw. *„Auf der anderen Seite hat unsere Region darauf, auf die früheren Energiekosten, reagiert und in vielen Bereichen wird praktisch eine sehr starke Freilandnutzung, nicht nur in der Fläche, sondern auch in der Intensität, betrieben.“* (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). Verder werd door de experts aangedragen dat er een verschil bestaat in het belang en de status die de agrobusiness krijgt aan beide zijde van de grens. *„Dadurch, dass der Gartenbau in den Niederlanden einen anderen Stellenwert hat, ist es auch leichter, in den Niederlanden Finanzierungen zu erhalten, im größeren Umfang. Das ist bei uns wesentlich schwieriger.“* (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). Ook het verschil in mogelijkheden voor de financiering moet gezien worden als onderscheidende factor die kan leiden tot onevenwichtige concurrentievoordelen. Een volgend punt is de grensoverschrijdende complementariteit door productaanvulling. *„In vielen Bereichen ergänzen sich die Sortimente hier in der Region. Und die Niederländer sind vielleicht stärker im Unterglasgartenbau und Gemüse und wir vielleicht stärker im Bereich Topfpflanzen und Freiland.“* (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). *„Ich glaube, dass Konkurrenz da ist, die ist auch belebend, die muss auch sein, aber es gibt auch genügend Bereiche, wo man sich gegenseitig ergänzt.“* (Interviewzitat Experte politisch-

administrativer Funktion). Zo wordt ook de concurrentie met andere regio's genoemd. „*Da wird ganz klar der Druck kommen über die großflächigen Betriebe und nicht zu vergessen die Importe aus Drittländern. Da tut sich auch einiges.*“ (*Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion*). De concurrentie wordt ook als iets cultureels gezien. „*Es gibt mit Sicherheit, gerade im grenznahen Bereich so eine – wie sagt man – angeborene Antipartie [...]*“ (*Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion*). Verder is concurrentie ook afhankelijk van de rand- en economische voorwaarden. Economische nadelen door ongelijke voorwaarden worden door een aantal experts waargenomen. „*Das liegt in der Natur der Sache, dass jeder seine Nachteile auch stärker sieht.*“ (*Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion*)

7.6 Ontwikkeling

7.6.1 toekomstige ontwikkeling in de komende 15 jaar

Om beter inzicht te krijgen in het toekomstbeeld van de Greenport Venlo werd aan de geïnterviewden gevraagd of zij een pessimistisch en een optimistisch toekomstbeeld wilden schetsen van Greenport Venlo over vijftien jaar. Hier valt vervolgens uit op te maken wat de interviewpartners voor specifieke successen toeschrijven aan de status van Greenport.

De meeste interviewpartners gaven aan erg positief te zijn over de kans van slagen van Greenport Venlo. Zij zien de toekomst met veel vertrouwen tegemoet. Als redenen hiervoor droegen zij aan dat Greenport Venlo gestoeld is op een reeds bestaande ontwikkeling (de ontwikkeling van agrobusiness in de regio), dat het initiatief een sterke basis kent (de ondernemers) en dat het initiatief brede steun geniet (samenwerking 5 o's). Daarnaast kan *'kennisbinding aan de regio er voor zorgen dat ook de duurzaamheidsaspecten van de Greenport Venlo goed worden gewaarborgd in de toekomst'* (geïnterviewde met commerciële functie).

Bij de vraag naar een pessimistisch toekomstbeeld bleef de algemene trend dat de regio Venlo niet ineens een onbelangrijke regio zou worden. Bedrijven die tientallen jaren in de regio bestaan zullen niet ineens ophouden met hun bedrijvigheid. Wel gingen veel interviewpartners er in het pessimistische geval van uit dat de regio zich minder divers op de kaart zou kunnen zetten. *'Er zou meer van hetzelfde ontstaan, dus meer BULK productie en meer logistiek om dit te vervoeren'* (geïnterviewde met commerciële functie). De regio zou dan, volgens de experts, te kampen kunnen krijgen met meer congestie en daarmee een afnemende betrouwbaarheid voor de strikte leveringstijden in de agrobusiness. Daarnaast zou de achterlandverbinding hieronder lijden. Het grootste gevaar voor de regio Venlo is wanneer het Greenport concept niet van de grond komt, dat *'door het missen van kansen het reëler wordt dat zij voorbijgestreefd worden door andere regio's'* (geïnterviewde met commerciële functie).

De antwoorden van de Duitse expert over de toekomstige ontwikkeling waren verschillend, maar wel positief. *„Ich glaube, dass die Region sich hier, wenn sie die Chancen, die sie hier hat, entsprechend wahrnimmt, sehr positiv entwickeln wird.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion). Wir haben das ja in unserem Wettbewerbsbeitrag dann auch formuliert. 2018 sind wir eine der wettbewerbsfähigsten Gartenbau- und Agrobusinessregion Europas. (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

Maar er werden ook kanttekeningen geplaatst over de structurele veranderingen in de tuinbouw. *„Wir werden in 15 Jahren nach wie vor eine starke Gartenbauregion sein. Wir werden allerdings deutlich weniger Betriebe haben.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). „Für die nächsten 15 Jahren wird es sicherlich noch ein gewisses Weichen von kleinen oder sehr kleinen Betrieben geben, die aufgrund fehlender Betriebsnachfolge oder aufgrund fehlender Flächenreserven einfach nicht die Möglichkeit haben, sich neuen wachsenden Anforderungen zu stellen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

Het samenwerken in de agrobusiness sector als een gezamenlijke grensoverschrijdende regio wordt niet genoemd. Door de experts werden wel zaken aangedragen waarop in de toekomst nauwer samengewerkt kan worden. *„Weil eben aufgrund der soeben genannten Kriterien [Rahmenbedingungen und Anbauprodukte] es ja schon Unterschiede gibt. Wenn wir diese Unterschiede zusammenführen, dann würden wir uns in vielen Bereichen sehr gut ergänzen.“ (Interviewzitat Experte ökonomischer Funktion). „Ich denke, dass die Floriade 2012 für die gesamte Region und zwar beiderseits der Grenze ein weiterer Meilenstein ist, wo man gemeinsam innovative Produktionsverfahren, auch Produkte, vorstellen kann und das dazu nutzen sollte, das Image nach außen nochmals besser darzustellen.“ (Interviewzitat Experte politisch-administrativer Funktion).*

Hoofdstuk 8) Eigen bevindingen interviews

Het uitwerken van de interviews heeft belangrijke aspecten naar voren gebracht voor de mogelijkheden om een Porter studie uit te voeren. Er is een kwantitatieve vergelijking gemaakt tussen de verschillende functies die de experts uitdroegen en tussen de experts aan beide zijden van de grens. Dit heeft tot onderstaande inzichten geleid.

8.1 Het draagvlak en het belang van de agrobusiness

Aan beide zijden van de grens blijkt men niet voldoende op de hoogte te zijn van de inhoud van de initiatieven. Zowel de ondernemers als de burgers zien nog onvoldoende concrete voordelen van de initiatieven. Aan de Duitse zijde is dit begrijpelijker aangezien er pas twee jaar een regionale organisatievorm bestaat waarbinnen gezamenlijk gewerkt wordt aan de agrobusiness sector. Interne marketing kan middels informatieverstrekking onduidelijkheden wegnemen bij zowel de burgers als de ondernemers en daarmee het belang en het draagvlak van de agrobusiness vergroten.

Door Nederlandse experts wordt aangedragen dat het imago van Venlo niet goed is. Dit kan gezien worden als een 'factornadeel' van de regio. Daarnaast werd aangedragen dat er problemen zijn omtrent het draagvlak onder de bevolking voor ontwikkelingen in de agrobusiness. Men vreest een vermindering van de Quality of Life. De ontwikkeling van de agrobusiness sector hoeft echter de Quality of Life niet te verminderen. Een geïntegreerde regionale ontwikkeling die zich richt op een kwalitatief sterke agrobusiness sector kan juist bijdragen aan het verbeteren van de Quality of Life, gaven de experts aan.

De brede basis van beide initiatieven werd als positief punt aangedragen. Voor Greenport Venlo geldt echter dat de sterk bevonden basis binnen Onderwijs, Onderzoek, Overheid en Ondernemers (de 4 O's) kan worden uitgebreid naar de Omgeving (de 5^e O). Door een geslaagde interne marketing kan er een gevoel van trots ontstaan bij de eigen bevolking. Hiermee kan een bottom-up proces in beweging worden gezet waarin de regio zich bewust wordt van het potentieel van de agrobusiness. Dit kan uiteindelijk effecten hebben op nationaal en internationaal niveau. Dit proces kan ondersteund worden door een actieve externe marketing. De externe marketing kan zich richten op het verbeteren van het imago buiten de eigen regio. Deze marketing kan er voor zorgen dat hoogopgeleide mensen zich in de regio willen vestigen. De externe marketing moet wel gestoeld zijn op de werkelijkheid (Ashworth, 2007); je kan niet gaan verkondigen dat de kwaliteit van leven hoog is wanneer dit niet strookt met de werkelijkheid.

Wanneer de externe marketing van de afzonderlijke regio's zich richt op het gezamenlijke doel om nummer één te worden op het gebied van agrobusiness, kunnen de marketingcampagnes na verloop van tijd aan elkaar gekoppeld worden.

8.2 Belangrijke ontwikkelingsfactoren in de regio

Uit de antwoorden van de experts kwamen veel dezelfde traditionele ontwikkelingsfactoren naar voren, zoals de nabijheid van de afzetmarkten, de fysieke omgeving en het aanwezige arbeidspotentieel. Dit biedt kansen voor de grensoverschrijdende samenwerking. De toekomstige Porter studie kan uitwijzen in hoeverre het belangrijk is om voort te borduren op deze gezamenlijke basis. In dat geval moet wel bekeken worden in welke mate deze traditionele ontwikkelingfactoren vandaag de dag nog van belang zijn. Dit is bijvoorbeeld ook met het oog op concurrentie met landen met een gunstiger klimaat van belang.

8.3 Regionale productie, externe factoren en kennis

Het belang van een regionaal productieveld voor de regionale agrobusiness werd aan beide zijden van de grens als erg groot bestempeld. Daarbij kon vastgesteld worden dat het voornamelijk ging om de kennisbinding die het gevolg is van de aanwezigheid van een productieveld.

De rol die kennis speelt is ook belangrijk. Zo behoeft de productie van kwaliteitsproducten kennis, omdat deze kwaliteitsproducten ontstaan door innovatie (bijvoorbeeld: productdifferentiatie of het aan elkaar koppelen van (nieuwe) processen/trends) in zowel het productie- als het verwerkingsproces.

De aanwezige kennis heeft (nog) geen regionale oorsprong. De kennis wordt 'geïmporteerd' uit Wageningen, Maastricht of Nijmegen. Hierin lijkt verandering te komen. Zo gaat Fontys Hogescholen in Venlo een studierichting opzetten die specifiek is voor de agrobusiness en ook de Radboud Universiteit Nijmegen komt met nieuwe Masterstudies om aan het kennishiaat tegemoet te komen. Aan de Duitse zijde is er een soortgelijke discussie gaande over het aantrekken van een 'Fachhochschule' die zich ook zal richten op onderwijs met betrekking tot de agrobusiness sector. Door het aangaan van samenwerkingsverbanden tussen deze kennisinstituten en bedrijven kan de link tussen theorie en de praktijk in de regio worden verbeterd.

Wanneer de grensoverschrijdende regio haar kennisinfrastructuur in de toekomst positief weet te ontwikkelen, richt de regio zich nadrukkelijk op haar eigen kracht (productie kwaliteitsproducten) wat uitgesproken past binnen het gedachtengoed van Michael Porter. Voor Porter zijn kennisbinding en kennisuitwisseling namelijk elementaire factoren om tot concurrentievoordelen te komen. Alle geïnterviewden aan beide zijden van de grens gaven

aan belang te hebben bij de interactie tussen de verschillende actoren en entiteiten, zoals de voorgestelde samenwerking tussen kennisinstituten en bedrijven. Aangezien Porter het heeft over het belang van 'ondersteunende en gerelateerde' factoren zien wij dit als een belangrijke uitkomst van de interviews. Wanneer de antwoorden van de experts bekeken worden, met de definitie van *van der Linde* (2005) (Hoofdstuk 3) in het achterhoofd, komt naar voren dat er gesproken wordt over de aanwezigheid en het belang van clusters.

8.4 Rol van de overheid.

Hier moet een onderscheid gemaakt worden tussen de overheid op het nationale schaalniveau en de overheden op regionaal niveau. De eerstgenoemde heeft vooral invloed op de macro-economische factoren (belasting, arbeidsrecht etc.) en moet niet gezien worden als een directe actor in de regionale setting. Deze functie wordt door vertegenwoordigers van de lagere staatsniveaus vervuld.

Daarnaast valt eenzelfde onderscheid te maken in de rollen die de verschillende staatsniveaus kunnen vervullen. De rol van de gehele overheid in de productketen wordt bestempeld als klein. Het gaat in een productketen om afspraken tussen bedrijven, hier heeft de nationale overheid alleen zijdelings invloed op. In het geval van de grensregio Venlo/Niederrhein zijn er twee nationale overheden, waardoor de invloed (van de nationale overheden) op de productketen in de grensregio nog complexer wordt.

De invloed van de overheid in het innovatie- en clusteringsproces is veel groter. Er is hier voor de regionale overheden een ondersteunende en faciliterende rol weggelegd. De brede basis van de initiatieven heeft er in de grensregio voor gezorgd dat de regionale overheden inzicht bleven houden in het proces. De rol van de (regionale) overheden zal in de loop van het proces wel moeten veranderen om aan de behoeften van het cluster te blijven voldoen. Zo zal, wanneer een cluster succesvol is 'neergezet', de actieve rol van de overheid (bijvoorbeeld het bij elkaar brengen van actoren) overgaan in een meer participerende rol. Om aan deze veranderende rol van de overheid tegemoet te komen, kan de betrokkenheid van ambtenaren bij private projecten worden vergroot, zodat het proces niet meer door één 'motor' wordt voortgetrokken en gestuurd, maar door meerdere. Ook volgens Porter zijn het uiteindelijk de ondernemingen zelf die door hun deelname aan het verdergaande clusteringsproces tot eigen concurrentievoordelen komen.

Aan de Duitse zijde is de ontwikkeling van het belang van de agrobusiness middels een Bottom-Up proces voltrokken. De individuele gebieden gingen samenwerken in het regionale proces en stapten af van de focus op het eigen gebied. De gedachte dat een goede regionale ontwikkeling binnen de agrobusiness sector ook vruchten zou kunnen afwerpen voor de individuele gebieden, prevaleerde. In Nederland is het belang van de agrobusiness op nationaal niveau vastgelegd (zie box 1) waarna individuele gemeenten en regio's binnen

dit nationale kader aan de slag konden. Dit is veel meer een Top-Down proces geweest. Het gevolg is dat er aan de Duitse kant veel meer gelobbyd moet worden voordat plannen met betrekking tot de agrobusiness de aandacht krijgen die zij verdienen.

8.5 Verschillen

8.5.1 Culturele verschillen:

Aan Nederlandse zijde wordt aangegeven dat er een taalbarrière bestaat. Deze wordt niet als doorslaggevend gezien, maar kan wel tot problemen in de communicatie leiden. De intentie van een zin kan verloren gaan bij het spreken van ieders moedertaal. Aan Duitse zijde wordt de taalbarrière niet aangedragen; dit kan komen doordat Nederlandse actoren vaker Duits spreken dan dat Duitse actoren Nederlands spreken.

Het is niet verwonderlijk dat een persoon het liefst samenwerkt met iemand die bekend is met de institutionalisering van de eigen nationale economie en de eigen gewoontes. Het blijkt echter dat, wanneer het op grensoverschrijdend samenwerken aankomt, rationelere zaken als prijs en kwaliteit de onderbuikgevoelens overwinnen.

Een verschil dat terugkomt in grensoverschrijdend projectmatig werken, is de mate van structurering van het project bij aanvang. De Duitse 'Gründlichkeit' steekt hier de kop op. Wanneer dit verschil in werken bekend is bij de betrokken Nederlandse actoren kunnen zij zich vroegtijdig realiseren, dat zij goed beslagen ten ijs moeten komen, willen zij Duitse partners enthousiast krijgen. Anderzijds kun je je als Nederlandse stakeholder flexibel positioneren. Wanneer je als stakeholder bewust bent van je eigen positionering in het proces, kun je bijvoorbeeld niet zozeer met eigen nieuwe projecten komen, maar op van Duitse kant geïnitieerde projecten 'springen' en deze van binnenuit richting geven en zo ook de eigen doelen dienen.

Voor deze verschillen van culturele aard behoeven naar onze mening geen directe oplossingen gevonden te worden. Je zou dan moeten tornen aan het 'Duits' of het 'Nederlands' zijn. Wat volgens ons wel tot verbetering van het grensoverschrijdend samenwerken kan leiden, is het opbrengen van meer begrip voor en kennis van de culturele verschillen, zodat zij op het operationele vlak niet meer tot problemen hoeven te leiden. Blijf leren van en communiceren met elkaar. Praktisch gezien zou zich dit kunnen vertalen in het houden van workshops. Dit kan naar het voorbeeld van de private sector waar business-clubs al workshops geven over grensoverschrijdend samenwerken; zij kennen echter als doelgroep de ondernemers. In workshops voor politiek/bestuurlijk personeel zou men aan kunnen leren om over de culturele verschillen heen te stappen en naar gezamenlijke doelen toe te werken, waarbij ruimte wordt gelaten voor ieders eigen optiek.

8.5.2 Macro-economische verschillen:

Er zijn veel verschillen in de macro-economische voorwaarden naar voren gekomen. Het veranderen van deze voorwaarden voor alleen deze grensregio is niet realistisch. Niettemin kan het bewustzijn van de betrokken actoren over deze verschillen worden vergroot zodat ook de macro-economische verschillen de gang van zaken op het operationele vlak niet in de weg hoeven te staan. Dit kan wederom naar het voorbeeld van de private sector waarin al workshops worden gegeven. Ondanks dat het veranderen van de voorwaarden erg moeilijk is, kan er door discussie over de verbetering van de grensoverschrijdende samenwerking, tot een inventarisatie van aandachtspunten gekomen worden. Na het vinden van deze aandachtspunten kan er beter samengewerkt worden. Deze gezamenlijke lijn zou doorgetrokken kunnen worden tot op het Europese niveau.

Een groot probleem bij het grensoverschrijdend samenwerken is dat er geen direct vergelijkbare bestuurlijke niveaus te vinden zijn. De Nederlandse staatsinrichting is anders dan de Duitse (Kragt, 2003). Het regionaal organiseren van zaken rond de agrobusiness is aan de Duitse zijde, ondanks het korte bestaan, als positief ervaren. Hierdoor hoeven er niet meer op elk individueel schaalniveau afstemmingsgesprekken plaats te vinden.

Wat opmerkelijk is te noemen, na het analyseren van de antwoorden over de aanwezige verschillen, is dat er een wezenlijk verschil bestaat in de antwoorden die gegeven zijn door de interviewpartners van de commerciële actoren en de interviewpartners van de andere actoren. De culturele verschillen werden veel minder sterk aangedragen door de commerciële interviewpartners dan door de andere interviewpartners. Een verklaring hiervoor kan zijn dat 'money makes the world go round'; eventuele verschillen worden gemakkelijker overwonnen wanneer de samenwerking draait om het genereren van meer winst. De aanwezige verschillen zouden afgezwakt kunnen worden door één gezamenlijke bestuurlijke doelstelling te vinden, die dezelfde kracht uitdraagt als de commerciële doelstelling (winst genereren) in de private sector.

8.6 Grensoverschrijdende samenwerking

In de interviews werden verschillende aanknopingspunten aangedragen om de grensoverschrijdende samenwerking te verbeteren. De algemene trend was om nieuwe ontwikkelingen grensoverschrijdend op te pakken, waarbinnen een focus op Research & Development goed past. R&D is volgens het Porter model een factor om de concurrentievoordelen van een regio te verbeteren (naar: Meyer-Stamer, 2000). Niet alleen de ontwikkeling van een cluster kan door de focus op R&D gesterkt worden, ook het cluster zelf kan versterkt worden door de verregaande verweving van de actoren.

Een ander voordeel van het oppakken van nieuwe ontwikkelingen is dat de ontwikkelingen nog niet 'geclaimd' zijn. Bij nieuwe ontwikkelingen wordt niemand tegen de borst gestoten die al een concurrentievoordeel bezit op een bepaald gebied. Bedrijven kunnen dus samenwerken op nog niet geclaimde ontwikkelingen en op die manier concurrentievoordelen creëren die uniek zijn voor de regio.

Een tweede goede manier om grensoverschrijdend samen te werken is het aan beide zijde van de grens ruimte laten om een eigen netwerk op te zetten. Uiteindelijk kan er tussen beide netwerken weer een gemeenschappelijke basis gevonden worden waar uiteindelijk één groot grensoverschrijdend netwerk uit kan groeien. De voordelen van deze manier van grensoverschrijdend samenwerken zijn dan: (naar: geïnterviewde met commerciële functie)

- Er vindt een creatie plaats van een basis die niet alleen gebaseerd is op overheden (draagvlak aspect).
- Er kan een concretiseringslag gemaakt worden in de zakelijke sfeer.
- Het gevoel van: 'hier komen onze burens weer en wij mogen meedoen' wordt weggenomen (claiming aspect).
- En misschien wel de belangrijkste is het feit dat wanneer er ruimte wordt geboden aan eigen sterke nationale netwerken, deze al afgestemd zijn op de nationale regelgeving, cultuur en instituties.

8.7 Concurrentie

Aan beide zijden van de grens wordt de marktwerking in de sector en de daarmee gepaard gaande concurrentie toegejuicht. De concurrentie kan leiden tot innovatie. De erkenning dat concurrentie belangrijk is, is in lijn met de gedachten van Porter die aangeeft dat concurrentie nodig is om tot regionale factorvoordelen te komen. Omdat het een grensregio betreft is er echter wel een inherent verschil in de randvoorwaarden waarbinnen de concurrentie plaatsvindt. Het betreft dan bijvoorbeeld het verschil in energie-, belasting-, arbeid-, natuurbescherming- en ruimtelijke- wetgeving. De variëteit in het aanbod van beide gebieden kan bij grensoverschrijdende samenwerking tot complementariteit leiden.

Door de heterogeniteit van de agrobusiness sector is de concurrentie tussen de regio's erg moeilijk meetbaar. Het gaat echter niet simpelweg om het meten van de concurrentie tussen twee scherp afgebakende sectoren of bedrijven, maar om de gehele agrobusiness in de regio.

Verder kent Nederland het voordeel dat de, voor de agrobusiness belangrijke, logistieke sector nationale aandacht kent. Venlo is al jaren een logistieke hotspot in Nederland en kent tegenwoordig nog steeds een goede synergie tussen de logistiek en de agrobusiness.

8.8 Toekomstbeelden:

De intentie van de vraag over de regionale ontwikkeling in de komende 15 jaar bleek aan beide zijden van de grens te verschillend beantwoord om er vergelijkende uitspraken over te kunnen doen. In Nederland leefde bij de geïnterviewden het optimistische toekomstbeeld veel meer dan het negatieve beeld. Zelfs bij het falen van het Greenport concept bleef er vertrouwen in de kracht van de regio. Het verschil tussen het pessimistisch toekomstbeeld en het optimistischer toekomstbeeld zat hem vooral in het wel of niet (kunnen) aangrijpen van kansen en het wel of niet ervaren van de positieve gevolgen van die kansen. Het Greenport Venlo initiatief zorgt er voor dat er gestructureerd gekeken wordt naar de kansen die zich voortdoen, en hoe deze door een breed draagvlak kunnen worden opgepakt voor maximaal profijt. Het initiatief schept orde in de chaos. Ook aan de Duitse zijde wordt de regionale ontwikkeling van de agrobusiness als een niet terug te draaien ontwikkeling gezien die in de toekomst positieve gevolgen met zich mee brengt.

Hoofdstuk 9) Aanbevelingen voor de Porter studie

Het belangrijkste doel van dit vooronderzoek was te komen met aandachtspunten voor de toekomstige Porter studie, welke inzicht moet gaan geven in de concurrentiesituatie van de grensoverschrijdende agrobusiness regio. In dit hoofdstuk zullen de aandachtspunten voor de onderzoeksregio Venlo / Niederrhein worden gepresenteerd.

Het gebruiken van het clusterconcept van Porter brengt risico's (Hoofdstuk 3), maar ook kansen met zich mee voor de regionale ontwikkeling. Het toepassen van het concept op een grensregio blijkt het grootste probleem. Als eerste stap in de toekomstige Porter studie zal het verschil in de nationale randvoorwaarden gewaarborgd moeten worden. Een voorbeeld van de verschillende randvoorwaarden, uit dit vooronderzoek, is de status van de kwantitatieve data. Ondanks de overvloed aan data blijken de, voor een Porter studie belangrijke, data niet operationeel voorhanden in de grensregio. Niet alleen bij de Porter studie is er een inherente behoefte aan een gemeenschappelijke database. Ook in grensoverschrijdende planningsprocessen en besluitvormingsprocessen zijn statistisch materiaal, prognoses en schattingen zeer belangrijk. Wanneer deze data niet (vergelijkbaar) voorhanden zijn kunnen er zeer moeilijk onderbouwde beslissingen worden genomen. Het probleem zit hem niet in de ontwikkeling van een dergelijke database, zoals het X-Border GDI project laat zien, en kan daarom in de toekomst worden uitgebreid.

In de Porter studie kan er uitsluitend gegeven worden over in welke sectoren het productaanbod complementair is aan elkaar. Wanneer dit duidelijk is kan er binnen de sectoren zinvol en inhoudelijk worden nagedacht over het nut van grensoverschrijdende samenwerking. In de interviews zijn door de experts al aangrijpingspunten gegeven voor de mogelijkheden tot complementariteit in het productaanbod van de grensregio. De kracht van de determinant economische orde in het theoretische Porter model zit hem in het vinden van een goede combinatie tussen concurrentie en samenwerking. Voor de regio's zijn er dus nog uitgesproken kansen om deze combinatie grensoverschrijdend te optimaliseren, met als gevolg een sterkere concurrentiesituatie.

Een probleem voor het samenwerken in de grensregio bestaat uit de macro-economische verschillen tussen beide landen. De concurrentie moet onder vergelijkbare voorwaarden plaatsvinden. Daarom moet duidelijk worden in hoeverre de macro-economische verschillen tot ongelijke voorwaarden leiden en daarmee de regionale ontwikkeling beïnvloeden. Een vraag daarbij is of bijvoorbeeld de effecten van het goede imago van Duitse agroproducten en de effecten van het gunstige energiebeleid aan Nederlandse zijde, met elkaar vergeleken kunnen worden.

Ook wanneer men zich gezamenlijk positioneert tegen de groeiende concurrentie van andere regio's blijft de regionale concurrentie bestaan. Er moet bepaald worden of de voordelen van het gezamenlijk positioneren opwegen tegen de nadelen van de gestegen concurrentie op de afzetmarkt. In sommige sectoren zal het gezamenlijk positioneren zinvoller zijn dan in andere sectoren.

Een ander aandachtspunt is de belangrijke ontwikkelingsfactoren in de regio's. Uit de expertinterviews is duidelijk naar voren gekomen dat de ontwikkeling van de regio sterk gestoeld is geweest op traditionele zaken als de nabijheid van afzetmarkten en het aanwezige arbeidspotentieel. Het is echter de vraag in hoeverre de traditionele drijvende krachten in het Porter model nog actueel dan wel achterhaald zijn? Hiermee moet rekening worden gehouden in de toekomstige Porter studie. Zo kan bijvoorbeeld het belang van de ligging ten opzichte van de afzetmarkt, door technologische ontwikkelingen zijn afgenomen. Hetzelfde kan gelden voor het belang van het klimaat.

Een ander belangrijk aandachtspunt heeft betrekking op de regionale context van een regio. Een cluster moet ontwikkeld worden vanuit de regio zelf en er moet niet een willekeurig clusterconcept op de eigen specifieke regio worden gelegd. In dat geval wordt de specifieke situatie in de regio tekort gedaan. Een mogelijkheid om rekening te houden met de regionale context is door gebruik te maken van veel verschillende indicatoren die allemaal beoordeeld worden op de individuele waarde voor de ontwikkeling van de grensregio Venlo/Niederrhein. De Porter studie zal hier vanaf het begin een prioriteit van moeten maken.

Een volgend aandachtspunt is de onderkenning van het belang van externe factoren in de agrobusiness sector. Uit dit vooronderzoek blijkt bijvoorbeeld de synergie tussen de logistieke sector en de agrobusiness sector erg belangrijk. Hiermee kan de grensregio voordeel behalen door te putten uit de relatieve sterkte van Nederlandse transporteurs (Jacobs et al. 1999) en helemaal uit het feit dat Venlo een logistieke hotspot is in Nederland. Om onder andere het belang van deze synergie te waarborgen is een ruime interpretatie/definitie van de agrobusiness sector in de toekomstige Porter studie geboden. Alleen dan kan de concurrentiekracht volledig in kaart worden gebracht.

Zonder vooruit te lopen op de uitkomsten van de toekomstige Porter studie kan er ook wat gezegd worden over de inherente aandachtspunten uit het theoretische Porter model die voor de ontwikkeling van de grensregio van belang zijn.

Uit het theoretische model komt naar voren dat primaire factorvoordelen vaak niet onderscheidend zijn en het juist de geavanceerde factorvoordelen zijn die tot concurrentievoordelen leiden. Uit dit vooronderzoek is duidelijk geworden dat de ontwikkeling van de grensregio voor een groot deel afhankelijk is geweest van traditionele primaire factorvoordelen. Vanuit het theoretische Porter model is het daarom ook wijs om te breken

met het verleden en je als grensregio te richten op het creëren van geavanceerde factorvoordelen, waarmee de regio zich (verder) kan onderscheiden.

Wat verder naar voren komt uit het theoretische Porter model is het belang van de thuismarkt. Een kritische thuismarkt houdt de grensregio scherp. In dit vooronderzoek is duidelijk geworden dat de geanalyseerde sectoren een regionale focus kennen. De invloedssfeer van de regionale overheid is voor een aanzienlijk deel overlappend met de thuismarkt van de grensregio. Hierdoor kan de regionale overheid dus invloed uitoefenen op een groot deel van de thuismarkt. Wanneer een actieve regionale overheid er in slaagt om kritische afnemers te behouden en te binden aan de regio, zal dit een positief effect hebben op bijvoorbeeld de kwaliteit van het aanbod. Met de ontwikkeling naar een meer kwalitatief hoogwaardig aanbod kan de regio geavanceerde factorvoordelen voor de regio creëren. Hiervan zijn de voordelen eerder besproken.

Hoewel er de nodige voorwaarden gesteld moeten worden aan het grensoverschrijdend toepassen van het Porter model, is het model zeker bruikbaar. Zo heeft het Porter model onze gedachten gestructureerd om de complexe concurrentiesituatie in de agrobusiness te doorgronden. De aangedragen aandachtspunten moeten niet gezien worden als onoverkomelijke nadelen van het model, maar als punten waaraan aandacht geschonken moet worden. Het toepassen van de Porter methodiek op de grensregio betekent een nieuwe dimensie in het onderzoek naar de economische kracht van deze regio's. Niet alleen vanuit het wetenschappelijk onderzoek is deze verruiming van het economisch onderzoek van belang, maar juist ook vanuit de ontwikkeling van de grensregio's, waar Europa met structuurfondsen extra aandacht aan besteed. Om die reden dient het uitvoeren van grensoverschrijdend economisch onderzoek o.a. volgens de diamant van Porter te worden bevorderd.

Eenheid in verscheidenheid? Hoe kunnen de regionaal specifieke sectoren gewaarborgd worden bij gemeenschappelijke samenwerking? Voordat een permanente samenwerking kan worden aangegaan moet er ruimte worden geboden aan het neerzetten van het thema en het versterken van de netwerken aan beide zijden van de grens, kortom aan de regionaal specifieke ontwikkeling van de agrobusiness. Wanneer aan deze voorwaarden wordt voldaan is verdere verdieping van de samenwerking mogelijk.

Concluderend kan gezegd worden dat er met een Porter studie zondermeer een goede weg wordt ingeslagen om te komen tot de sterkten en de zwakten van de afzonderlijke regio's en de grensregio als geheel. In hoeverre het gewenst is om hier inzicht in te krijgen, is aan de betrokken actoren om te bepalen. Er is het gevaar dat de Porter studie met uitkomsten komt, die aangegrepen kunnen worden om te beargumenteren dat grensoverschrijdende

samenwerking niet zinvol is. Dit moet echter het uitvoeren van de Porter studie niet in de weg staan, omdat de studie in dat geval nog steeds duidelijkheid verschaft over de aandachtspunten die de toekomstige samenwerking kunnen verbeteren. Daarnaast is er het praktische aspect dat er vaak om onderbouwende studies wordt gevraagd bij het verkrijgen van (Europese) subsidies. De Porter studie kan hiervoor dienen.

Als laatste opmerking in dit afsluitende hoofdstuk geven wij aan dat met dit project een grote stap is gemaakt naar een verdergaande samenwerking tussen de regio Venlo en Niederrhein. Van meet af aan is er uitvoerig samengewerkt om het project tot een goed einde te brengen. Hiermee zijn wij als uitvoerders van het project het levende resultaat van de potentie die de samenwerking tussen de initiatieven Greenport Venlo en Agrobusiness Niederrhein heeft.

Literatuur

AFC Consultants International GmbH (2006): Agrobusiness Gutachten. Bonn

Agrobusiness Initiative Niederrhein (2007) (Hrsg.): Informationsbroschüre.

Ankli, R.E. (1992), Michael Porter's Competitive Advantage and Business History, *Business and Economic History*, Second Series, Volume Twenty-one, ISSN 0849-682

Ashworth, G.J. (21 september 2007), *Persoonlijke mededeling*, college City- and Regionmarketing, Radboud Universiteit Nijmegen en Rijksuniversiteit Groningen, stadskantoor Zwolle

Beije, P.R. & Nuys, H.O. (1995), *The Dutch Diamond? The usefulness of Porter in analyzing small countries*, Leuven/Apeldoorn: Garant.

Birkmann, J. et al. (1999): Indikatoren für eine nachhaltige Raumentwicklung. Dortmund.

Bizer, Prof. Dr. Kilian (2005): Regionalökonomik und Mittelstandsforschung. Vorlesung zu Mikroökonomische Standorttheorie III. Clusterbildung. Georg-August-Universität Göttingen. Volkswirtschaftliches Seminar. Online unter: <http://wiwi.uni-goettingen.de/vwlseminar/bizer/Lehre/Vorlesungen/Regio/RegioSS05/ROE4-Clusterbildung.pdf>. (Abgerufen am 01. April 2008).

Bizer, Prof. Dr. Kilian (2005): Regionalökonomik und Mittelstandsforschung. Vorlesung zu Mikroökonomische Standorttheorie: III. Clusterbildung. Volkswirtschaftliches Seminar, Georg-August-Universität Göttingen. Online unter: <http://wiwi.uni-goettingen.de/vwlseminar/bizer/Lehre/Vorlesungen/Regio/RegioSS05/ROE4-Clusterbildung.pdf> (abgerufen am 01. April 2008).

Bizer, K. (2005): Cluster als Analyseinstrument für die Regionalentwicklung. Eine kurze Kritik. In: Cernavin et al. (Hrsg.) (2005): Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. Berlin, S. 111-118 (= Volkswirtschaftliche Schriften Heft 543)

Born, M./de Haan, G. (o.J.): Methodik, Entwicklung und Anwendung von Nachhaltigkeitsindikatoren. Online unter: www.umweltschulen.de/download/nachhaltigkeitsindikatoren_born_deHaan.pdf (abgerufen am 03. Mai 2008).

Brenner, T. (2002): Local Industrial Clusters. Existence, Emergence and Evolution. London.

Deffner, J. (2004): Mit der Brille der Planerin oder dem Blick der Soziologin? Über Möglichkeiten bei der Auswertung offener Interviews. Working Paper, Erkner, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung (IRS). Online unter: <http://www.irs-net.de/download/interviewauswertung.pdf> (abgerufen am 04. Mai 2008)

Dijck, F. van, Persoonlijke mededeling, *Interview van Dijck*, 30-07-08

Encyclopedie Britannica, *Agribusiness*, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/9513/agribusiness>, bekeken op: april, 2008

Euregio (2008): X-Border GDI. Projektbericht. Online unter: <http://www.x-border-gdi.org/de/index.html> (abgerufen am 16. August 2008)

Flick, U. (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. In: König, B.(Hrsg.): Rowohlt's Enzyklopädie. Reinbek bei Hamburg

FloraHolland (2007), *Kengetallen 2007*, www.floraholland.com, bekeken op: mei, 2008

Greenport Venlo (2008), *Ondernemersinitiatief Greenport Venlo*, greenportvenlo.ipublisher.nl, bekeken op: mei, 2008

Hoekstra, P. J. (2006), *Rapport Structuuronderzoek bloemenwinkels 2006. Een nadere segmentering van bloemenwinkels*, Den Haag/Ede. Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD en Centrale Vereniging Bloemendetailhandel (VBW), uitgevoerd door Ace! Advies en Marktonderzoek.

Hoffmann, Jens (o.J): Hochschule Neubrandenburg Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. Indikatoren als Instrument von Planungs- und Steuerungsprozessen

Hox, J. (2002), *Multilevel analysis. Techniques and applications*, Londen: Lawrence Erlbaum Publishers.

Jacobs et al. (1999), *Het Kennisoffensief. Slim concurreren in de kenniseconomie*, 2e editie, Alphen a/d Rijn: Samsom

Knox, P. L., S. A. Marston, S. A. (2001), *Humangeography*. Deutsche Ausgabe: Gebhardt, H., Meusburger, P. u. D. Wastl-Walter (2001): *Humangeographie*. Heidelberg, Berlin

Kragt, R., Needham, B., Tönnies, G., Turowski, G. (2003), *Duits-Nederlands Handboek inzake Planningsbegrippen*, uitgegeven door: ARL / DGR, Den Haag – Hannover 2003

Ketels, C. H. M. (2003): The Development of the cluster concept – present experiences and further developments. Prepared Paper for NRW conference on clusters, Duisburg.

Ketels, C. H. M. (2007): Wege zu mehr Wettbewerbsfähigkeit. Stärken stärken durch clusterorientierte Wirtschaftspolitik. In: RKW BW (Hrsg.): *Mit Clustern auf die Zukunft bauen*. *RATIO* 13.Jg. Nr. 4, S. 7-12. Stuttgart. Online unter:
http://www.rkw-bw.de/pdf/ratio/ratio_4_2007.pdf

Landgard eG 2008: Konzernbrochure. Straelen-Herongen. Online unter:
<http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Landgard/Konzernbrochure.pdf> (abgerufen am 22. April 2008).

Landgard eG (2008): Jahresbericht 2007. Straelen-Herongen. Online unter:
http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Jahresbericht_2007.pdf (abgerufen am 22. April 2008).

Landgard eG (2007): Jahresbericht 2006. Straelen-Herongen. Online unter:
http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Geschaeftsbericht_2006.pdf (abgerufen am 22. April 2008).

Landgard eG (o.J.): Veröffentlichung zur Blumenversteigerung. Online unter:
<http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Landgard/Blumenversteigerung.pdf> (abgerufen am 22. April 2008).

Landgard eG (o.J.): Veröffentlichung zur Topfpflanzenversteigerung. Online unter:
<http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Landgard/Topfpflanzenversteigerung.pdf> (abgerufen am 22. April 2008).

Landgard eG (o.J.): Veröffentlichung zum Topfpflanzenvertrieb. Online unter:
<http://www.landgard.de/daten/bilder/wissenswertes/broschueren/Landgard/Topfpflanzenvertrieb.pdf> (abgerufen am 22. April 2008).

Linde van der, C. (1992): Deutsche Wettbewerbsvorteile. ECON Verlag

Linde van der, C. (2005): Cluster und regionale Wettbewerbsfähigkeit. Wie Cluster entstehen, wirken und aufgewertet werden. In: Cernavin et al. (Hrsg.) (2005): Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. Berlin, S. 14-33 (= Volkswirtschaftliche Schriften Heft 543)

Lommerse, R., Persoonlijke mededeling, *Interview Lommerse*, 19-08-08

Martin, R. & Sunley, P. (2003), Deconstructing clusters. Chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3, 5-35.

Mayer, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung. 3. Aufl. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH; München

Meyer-Stamer, Jörg (2000): Clusterförderung als Element lokaler und regionaler Standortpolitik: Optionen, Hindernisse und Grenzen – Perspektiven für NRW Projekt Meso-NRW Institut für Entwicklung und Frieden Universität Duisburg

Ministerie van Economische Zaken (2004), *Pieken in de Delta: gebiedsgerichte economische perspectieven*, Den Haag, juli 2004

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2002), *Visie Agrologistiek*, tk-nummer: 28141, Den Haag, 2002

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2006), *Nota Ruimte: Ruimte voor ontwikkeling*, Den Haag, 2006

Mölders, U. (2007): Eine Vision für die Euregio Rhein-Maas-Nord. Ziele für die neue Strukturförderperiode 2007 – 2013. In: Stadt und Regionalplanung Dr. Paul Jansen GmbH (Hrsg.): Europlan. Informationen zur Stadt- und Regionalentwicklung 02/07, S. 2-3

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: Free Press.

Porter (1999): Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren, in: Havard Business Manager 21, S. 51-63

Porter, Michael E. (1999): Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl. 1999. Campus Verlag Frankfurt/Main und New York

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Porter, M.E. (2001), *Innovation and Competitiveness: Findings on the Netherlands*, Organizing Innovation in the Knowledge-Based Economy, Presentation given in The Hague on December 3.

Porter, M. (2001) Locations, Clusters and Company Strategy, in: Clark/Feldman/Gertler (Hrsg.): *The Oxford Handbook of Economic Geography*, New York, S. 253-274

Position Paper Greenport Venlo, zonder jaar

Schamp, E. W. (2005): Cluster und Netzwerke als Werkzeuge der regionalen Entwicklungspolitik. Eine Kritik am Beispiel der Rhein-Main-Region. In: Cernavin et al. (Hrsg.) (2005): *Cluster und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung*. Berlin, S. 90-109 (= Volkswirtschaftliche Schriften Heft 543)

Snijders, H., Vrolijk, H., Jacobs, D. (2007), *De economische kracht van de agrofood in Nederland*, Rijksuniversiteit Groningen

Spoelstra, S., *Heimwee naar OVO?*, WUR, 2008,
www.verantwoordeveehouderij.nl/index.asp?home/column/index.asp?Nummer=8, bekeken op: juni, 2008

Vereinigung der Blumenversteigerungen in den Niederlanden (VBN) , System der Versteigerungen. Online unter: <http://www.vbn.nl/de/overvbn/veilingen/index.asp> (abgerufen am 24. Mai 2008)

Vrolijk, H., Persoonlijke mededeling, *Interview Hein Vrolijk*, 05-06-08

Walther J., Bund, M. (Hrsg.) (2001): Supply Chain Management. Frankfurt am Main: FAZ Verlagsbereich Buch

Wiggerthale, Marita (2005): Agrobusiness Macht Handelspolitik Die Interessen der Lebensmittelbranche bei den laufenden WTO- Agrarverhandlungen. Weltwirtschaft, Ökologie und Entwicklung e.V. (WEED) und Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft e.V. (AbL) (Hrsg.). Berlin, Bonn, Hamm. Zentrum für Innovation und Technik (ZENIT) (2006) (Hrsg.): Cluster und Clusterpolitik für Nordrhein- Westfalen. Cluster- eine Kompetenz der ZENIT GmbH. Mülheim an der Ruhr.

ZENIT; Zentrum für Innovation und Technik (Hrsg.) (2006): Cluster und Clusterpolitik für Nordrhein- Westfalen. Cluster- eine Kompetenz der ZENIT GmbH. Mülheim an der Ruhr.

ZON Coöperatie (2007), *Jaarverslag ZON Coöperatie*, Venlo, 2008

ZON Magazine (2008), *Nummer 1*, Venlo, Mei 2008

Appendix

A1 Interviewguide Rahmenbedingungen

A2 Interviewguide Vermarktung

A3 Interviewguide Produktion

A4 OVO-drieluik

A5 Functie van de veilingklok

A1 Interviewguide Rahmenbedingungen

Interviewleitfragen Schwerpunkt Rahmenbedingungen

Name:	Datum:
Funktion:	

- Ziel der Studie/Interview
- Offene Fragen!
- Keine Anwesenheit anderer Personen ☐
- Anonymität ☐
- Diktaphon ☐

Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen und etwas zu Ihrer Tätigkeit und Ihrem Hintergrund zu erläutern.

Allgemein Agrobusiness

- 1) Was verstehen Sie unter dem Begriff Agrobusiness?
- 2) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die bisherige Entwicklung des Agrobusiness- Sektors am Niederrhein (kulturelle, soziale, physische, ökonomische, historische etc.)?
- 3) Welche Faktoren sind von entscheidender Bedeutung für eine „Agrobusiness-Region“, und welche dieser Faktoren sehen Sie bereits hier in der Region?
- 4) Wo sehen Sie die Position Ihres/r Unternehmens/Institution/Einrichtung im Agrobusiness-Bereich?

Supply Chain/Regionale Produktketten

- 5) Wie sehen Sie die Bedeutung der regionalen Produktion im Agrobusiness-Bereich?
- 6) Wie sehen Sie die Rolle von externen Faktoren in der Agrobusiness Produktkette?
 - a) Verwaltung
 - b) Organisationen/Verbände und Kammern
 - c) Dienstleistungen

d) etc.

Ausgewählte externe Faktoren

7) Welche Rolle spielt die Verwaltung im Innovations-/Clusterprozess?

a) Welche Rolle sollte sie spielen?

8) Welche Rolle spielt Wissen in diesem Bereich (Universitäten, private Forschung, Institute)?

9) Wie bewerten Sie die bisherige Arbeit des Agrobusiness- Initiativkreis Niederrhein?

Grenzüberschreitender Aspekt

10) Haben Sie Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Projekten? Welche sind das?

a) Probleme?

b) Verbesserungsmöglichkeiten?

Konkurrenzsituation

11) Wie sehen Sie die Konkurrenzsituation in der Region?

12) Wie denken Sie über die Konkurrenzsituation zwischen den Niederlanden und Deutschland?

Zukünftige Entwicklung

13) Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Region in den nächsten 15 Jahren entwickeln?

a) Unter welchen Voraussetzungen?

b) Nullvariante bezgl. der Regionalentwicklung?

14) Aus welchen Gründen würden Sie sich selbst als Experte im Bereich Agrobusiness/Gartenbau bezeichnen?

15) Könnten Sie mir weitere wichtige Ansprechpartner nennen, die mir bei der Untersuchung weiterhelfen?

Vielen Dank für die freundliche Hilfe und die Mitwirkung an dieser Arbeit.

A2 Interviewguide Vermarktung

Interviewleitfragen Schwerpunkt Vermarktung

Name:	Datum:
Funktion:	

- Ziel der Studie/Interview
- Offene Fragen!
- Keine Anwesenheit anderer Personen ☐
- Anonymität ☐
- Diktaphon ☐

Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen und etwas zu Ihrer Tätigkeit und Ihrem Hintergrund zu erläutern.

Allgemein Agrobusiness

- 1) Was verstehen Sie unter dem Begriff Agrobusiness?
- 2) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die bisherige Entwicklung des Agrobusiness- Sektors am Niederrhein (kulturelle, soziale, physische, ökonomische, historische etc.)?
- 3) Welche Faktoren sind von entscheidender Bedeutung für eine „Agrobusiness-Region“, und welche dieser Faktoren sehen Sie bereits in der Region?
- 4) Wo sehen Sie die Position Ihres/r Unternehmens/Institution/Einrichtung im Agrobusiness-Bereich?

Vermarktungsbereich

Situation der regionalen Zulieferer

- 5) Woher beziehen Sie größtenteils Ihre Zulieferprodukte?
- 6) Wie sehen Sie die Rolle regionaler Zulieferer für den Agrobusinessbereich in der Region?
- 7) Wird sich zukünftig daran etwas ändern und in welcher Richtung wäre diese Änderung wünschenswert?
- 8) Welche Rolle sehen Sie für sich als Vermarktungsorganisation?
- 9) Welche Rolle spielt Agrobusiness für Ihr/e Vermarktungsorganisation/Unternehmen?
- 10) Wo sehen Sie Herausforderungen in der regionalen Produktion von Gartenbauprodukten?

Supply Chain/Regionale Produktketten

- 11) Wie sehen Sie die Bedeutung von externen Faktoren, die in Ihrer Produktkette hineinspielen?
 - a) Verwaltung

- b) Verbände und Kammern
- c) Dienstleister
- d) etc.

12) Gibt es eine besondere Rolle der Verwaltung im Vermarktungsbereich von Gartenbauprodukten?

- a) planerisch-administrativ
- b) strategisch-operativ

13) Welche positiven Aspekte lassen sich bezüglich der Verwaltungszusammenarbeit nennen?

Konkurrenzsituation

14) Wie sehen Sie die Konkurrenzsituation in der Region?

- a) Wirtschaftsbereich des Unternehmens
- b) in der gesamten Produktion
- c) in der gesamten Agrobusinessregion
- d) Grenzüberschreitend

15) Arbeiten Sie bereits mit niederländischen Partnern?

- a) Erfahrungen?
- b) Voraussetzungen?
- c) Gestaltung der Zusammenarbeit?
- d) auf welchen Ebenen?

Zukünftige Entwicklung

16) Was sind für Sie Zukunftsaufgaben im Bereich der Vermarktung von gartenbaulichen Produkten?

17) Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Region in den nächsten 15 Jahren entwickeln?

- a) Unter welchen Voraussetzungen?
- b) Nullvariante bezgl. der Regionalentwicklung?

18) Aus welchen Gründen würden Sie sich selbst als Experte im Bereich Agrobusiness bezeichnen?

19) Könnten Sie mir weitere wichtige Ansprechpartner nennen, die mir bei der Untersuchung weiterhelfen?

Vielen Dank für die freundliche Hilfe und die Mitwirkung an dieser Arbeit.

A3 Interviewguide Produktion

Interviewleitfragen Schwerpunkt Produktion

Name:	Datum:
Funktion:	

- Ziel der Studie/Interview
- Offene Fragen!
- Keine Anwesenheit anderer Personen ☐
- Anonymität ☐
- Diktaphon ☐

Ich möchte Sie bitten, sich kurz vorzustellen und etwas zu Ihrer Tätigkeit und Ihrem Hintergrund zu erläutern.

Allgemein Agrobusiness

- 1) Haben Sie bereits etwas von Agrobusiness gehört?
- 2) Was verstehen Sie unter dem Begriff Agrobusiness?
- 3) Was sind Ihrer Meinung nach die Gründe für die bisherige Entwicklung des Agrobusiness- Sektors am Niederrhein (kulturelle, soziale, physische, ökonomische, historische etc.)?
- 4) Welche Faktoren sind von entscheidender Bedeutung für eine „Agrobusiness-Region“, und welche dieser Faktoren sehen Sie bereits in der Region?
- 5) Wo sehen Sie die Position Ihres Unternehmens im Agrobusiness-Bereich?

Regionale Produktketten

- 6) Nennen Sie mir bitte einige Kennzahlen Ihres Unternehmens?
 - a) Anbauart?
 - b) Größe?
 - c) Mitarbeiter?
 - d) Vollerwerb?
- 7) Erläutern Sie bitte Ihre Produktketten.
 - a) Welche Faktoren spielen in Ihrer Produktkette eine wichtige Rolle?
- 8) Welche Zulieferer sind am wichtigsten für Ihr Unternehmen?
 - a) Abhängigkeit von Zulieferern?
 - b) Regionales Umfeld der Zulieferer?
 - c) Wird sich in der nächsten Zeit etwas an der Situation verändern?
- 9) Wie sehen Sie die Rolle von externen Faktoren in Ihrer Produktkette?
 - a) Verwaltung
 - b) Organisationen/Verbände und Kammern
 - c) Dienstleistungen
 - d) etc.

10) Wie sieht Ihre Vermarktung aus?

- a) Selbstvermarkter?
- b) über Vermarktungsunternehmen?

11) Welchen Verbänden/Genossenschaften gehören Sie an?

12) Welchen Herausforderungen sehen Sie sich speziell in der Produktion ausgesetzt?

Ausgewählte Externe Faktoren

13) Welche Rolle spielt die Verwaltung in der Produktion von Gartenbauprodukten in der Region?

14) Was sollte verbessert?

15) Wie bewerten Sie die bisherige Arbeit des Agrobusiness- Initiativkreis Niederrhein?

Konkurrenzsituation

16) Wie sehen Sie die Konkurrenzsituation in der Region?

- a) Wirtschaftsbereich des Unternehmens
- b) in der gesamten Produktion
- c) in der gesamten Agrobusinessregion
- d) Grenzüberschreitend

17) Arbeiten Sie bereits mit niederländischen Partnern?

- a) Erfahrungen?

Zukünftige Entwicklung

18) Was sind für Sie Zukunftsaufgaben im Bereich der Produktion von gartenbaulichen Produkten?

19) Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Region in den nächsten 15 Jahren entwickeln?

- a) Unter welchen Voraussetzungen?
- b) Nullvariante bezgl. der Regionalentwicklung?

20) Aus welchen Gründen würden Sie sich selbst als Experte im Bereich Agrobusiness/Gartenbau bezeichnen?

21) Könnten Sie mir weitere wichtige Ansprechpartner nennen, die mir bei der Untersuchung weiterhelfen?

Vielen Dank für die freundliche Hilfe und die Mitwirkung an dieser Arbeit.

A4 OVO-drieluik

Het OVO drieluik van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij uit de jaren '70 heeft door middel van onderwijs, voorlichting en onderzoek grote successen geboekt in de Nederlandse landbouw. Ter illustratie van dit OVO drieluik is hieronder een korte Column opgenomen.

Heimwee naar OVO?

Sierk Spoelstra, WUR, 2008

Weet u nog waar OVO voor stond? Het was het systeem van kennismanagement van het ministerie van Landbouw. We waren trots op ons drieluik van Onderzoek, Voorlichting en Onderwijs. Nergens ter wereld kon men immers nieuwe inzichten uit het onderzoek sneller in praktijk brengen dan in Nederland. OVO richtte zich vooral op efficiënte productie in een nationaal speelveld. Het OVO-drieluik bestaat niet meer. De vragen waarmee we nu worstelen zijn veel complexer. We worden ook uitgedaagd met vragen over duurzame ontwikkeling in een internationaal speelveld. Voorlichting en Onderzoek zijn geprivatiseerd. We moeten dus op zoek naar andere effectieve vormen van kennisontwikkeling en kennisverwerving. De programma's Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij en Netwerken in de veehouderij dragen hier aan bij door het organiseren en ondersteunen van netwerken en van innovatietrajecten.

In deze projecten blijkt dat vaak OVO-denken nog overheerst. Zo dateren veel vormen van overleg tussen praktijk en onderzoek nog uit het verleden en zijn, ongesproken, verwachtingen over en weer niet veranderd. Het OVO-drieluik mag organisatorisch dood zijn, het OVO-denken is nog springlevend en vormt een daarmee vaak een belemmering voor de noodzakelijke vernieuwing.

Bron: www.verantwoordeveehouderij.nl/index.asp?home/column/index.asp?Nummer=8

A5 Functie van de veilingklok

De functie van een veiling is het samenbrengen van vraag en aanbod. Een belangrijk instrument hierbij is de veilingklok. De veilingklok is een instrument dat gebruikt wordt om de prijs van het te veilen product vaststelt. In tegenstelling tot andere veilingen, waarbij per opbod wordt geveild, loopt de prijs bij de veilingklok af. De veilingmeester begint met een hoge prijs, waarna deze afloopt en stopgezet kan worden door de koper op de gewenste prijs. Degene die de hoogste prijs wil betalen wordt door het drukken op een knop eigenaar van het geveilde goed.

Bron: naar; Vereniging van Bloemenveilingen in Nederland, www.vbn.nl

Einde