

# **Champion**

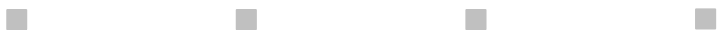
## **Ketenregie conservenchampignons**

Opdrachtgever: Productschap Tuinbouw (PAC Paddestoelen)

**Productschap  Tuinbouw**

Kennisleverancier: Van de Geijn Partners B.V.

**Oktober 2006**



---

Adres: KnowHouse

Dr. Droesenweg 11

5964 NC Horst

Tel. +(0)77-3981221

Fax +(0)77-3970180

E-mail: [info@knowhouse.nl](mailto:info@knowhouse.nl)

[www.knowhouse.nl](http://www.knowhouse.nl)





# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Continuïteit snijsector als inzet .....</b>	<b>5</b>
1.1	Initiatief medio 2005 .....	5
1.2	Doorbraak in ketenorganisatie niet gelukt.....	5
1.3	Hoe verder .....	6
1.4	Dankwoord .....	7
<b>2</b>	<b>Aanpak in twee fasen.....</b>	<b>9</b>
2.1	Verkennd onderzoek .....	9
2.2	Alternatieven voor de ketenorganisatie .....	9
2.3	Geen advies maar een werkende coalitie.....	10
<b>3</b>	<b>Weg naar oplossingen niet begaanbaar .....</b>	<b>11</b>
3.1	Middendoor: met partners van buiten de sector .....	11
3.2	Rechtsom: private ketenpartners binnen de sector .....	12
3.2.1	Bereidheid Lutèce los te knippen.....	12
3.2.2	Walkro, telers, F&F, Lutèce .....	12
3.2.3	Blokkerende voorwaarden voor startbijeenkomst.....	13
3.2.4	Overtuiging van meerwaarde.....	13
3.2.5	Oproep van telers om mee te werken.....	14
3.2.6	Gezaghebbend voorzitter.....	15
3.3	Linksom: binnen de structuur van Coöperatie CNC.....	15
3.4	Ontstane situatie wordt voorgelegd aan de telers .....	16
<b>4</b>	<b>De keten moet beter presteren.....</b>	<b>17</b>

---

4.1	Het gaat om meer dan Lutèce alleen .....	17
4.2	Standpunt en maatregelen CNC/Lutèce .....	17
4.3	Verdergaande maatregelen zijn nodig en urgent .....	18
4.4	Businessplan .....	20
5	Toelichting op de Ketenorganisatie .....	23
5.1	Belangen in de keten .....	23
5.2	Opheffen Leveringsrechten .....	26
5.3	Tegenstellingen in de besturing .....	26
5.4	Belang van de snijders .....	27
5.5	Belang van plukkers .....	28
5.6	Belang voor CNC .....	29
6	Businessplan Champion .....	31
6.1	Keten van marktleiders .....	31
6.2	Marktorganisatie of ketenorganisatie .....	31
6.3	Businessplan en gerelateerde activiteiten .....	32

# 1 Continuïteit snijsector als inzet

## 1.1 Initiatief medio 2005

De continuïteit van de snijsector voor champignons (geconserveerde en gevroren champignons voor retail, industrie en grootverbruik) staat sinds omstreeks 2001 onder druk door aanhoudende verliezen in de productie, verwerking en afzet. Een samenloop van omstandigheden in de markt en in de sector vormt bij ongewijzigd beleid een bedreiging voor de continuïteit van de sector.

Dat vormde medio 2005 aanleiding voor een Initiatiefgroep van 5 snijbedrijven om het project *Ketenregie conservenchampignons* te starten, met als doel maatregelen te nemen in de inrichting, besturing en organisatie van de keten waardoor de continuïteit wordt veiliggesteld. De Programma Advies Commissie (PAC) heeft medio 2005 het belang onderschreven, de hoogste prioriteit toegekend aan het project en alle beschikbare middelen toegewezen. Het project heeft algemene steun gekregen van bedrijven uit de snijsector.

## 1.2 Doorbraak in ketenorganisatie niet gelukt

De Initiatiefgroep heeft met grote intensiteit langs een aantal 'routes' geprobeerd een doorbraak te bereiken in de ketenorganisatie voor machinaal geogste champignons in de overtuiging dat de continuïteit van de snijsector en de welvaart van snijbedrijven op het spel staat.

De Initiatiefgroep heeft alle energie gericht op het *bijeenbrengen van ketenpartners* en het *wegnemen van blokkades* voor gezamenlijke ontwikkeling van een businessplan Champion. Daarvoor zijn meerdere alternatieven onderzocht en gepresenteerd in de 4 Telersbijeenkomsten, waarvoor alle snijbedrijven zijn uitgenodigd, met als doelstelling continuïteit van de snijsector en verbetering van de positie van de snijbedrijven.

Gelijkrichten van de bestaande tegengestelde belangen in de keten is daarvoor voorwaarde. Vrijwel alle interne en externe betrokkenen zijn het erover eens dat het gaat om dé kans voor behoud van de conservenbranche in Nederland.

Met een slotbijeenkomst voor alle telers is het project geëvalueerd en afgesloten. Het is niet gelukt een doorbraak te bereiken, terwijl het om de continuïteit van de bedrijven zelf gaat, zij zelf het initiatief hebben genomen en vrijwel unaniem hebben verklaard aan het businessplan te willen gaan werken. Dat is een zeer teleurstellende conclusie.

---

Omdat de continuïteit van de sector en van de teeltbedrijven op het spel staat, is hoog ingezet op een doorbraak in de ketenorganisatie zodat die effectief kan opereren in de markt en efficiënt kan worden bestuurd, door de hele keten heen. Daarvoor heeft de sector alles in huis, met een marktleidende positie in Europa en de beste cluster van bedrijven ter wereld. De sector haalt onvoldoende profijt uit die unieke positie.

De Initiatiefgroep staat onveranderd achter de uitgangspunten, het belang voor de continuïteit van de sector en het afgelegde traject sinds begin dit jaar om een doorbraak te bereiken. Niettemin ziet de Initiatiefgroep geen ruimte om met succes verder te gaan. Gezien het belang voor de sector, de verwachtingen en de energie die erin is gestoken, kost het moeite om deze conclusie te trekken.

## 1.3 Hoe verder

De Initiatiefgroep stelt vast dat er geen basis is om met partijen aan tafel te gaan voor het businessplan Champion. Walkro komt gezien haar eis voor een meerderheidsbelang niet in aanmerking. CNC wil binnen de bestaande structuur oplossingen zoeken in samenwerking tussen Lutèce en telers. Daarvoor zijn in het verleden vergeefs diverse initiatieven genomen.

De Initiatiefgroep laat verdere initiatieven over aan collega bedrijven of andere partijen die belang hebben bij de continuïteit van de snijsector. Daarvoor staan verschillende wegen open, onder meer:

- Een samenwerkingstraject tussen Lutèce en telers om de bestaande keten effectief, marktgericht te besturen. CNC heeft daarvoor de voorkeur en bereidheid uitgesproken.
- Vanuit een gezamenlijk initiatief en een gedeeld belang van plukkers en snijders zoeken naar mogelijkheden om de ketens voor vers, conserven en vries effectief in te richten en daarvoor het gesprek binnen de Coöperatie te voeren; met als voorwaarde dat Lutèce losgekoppeld wordt van de Coöperatie.
- In samenwerking met financieel betrokken (gebonden) partijen die eveneens belang hebben bij continuïteit van de snijsector het project doorstarten met als doel een doorbraak in de ketenorganisatie.
- Met financiële en/of ketenpartners zoeken naar mogelijkheden om de keten effectief in te richten voor afzonderlijke marktsegmenten, bijvoorbeeld grootverbruik en retail.

De Initiatiefgroep laat aan de telers over om te beslissen of verdere actie wenselijk is en zo ja welke, en wie dat op zich neemt.

## 1.4 Dankwoord

De initiatiefgroep wil alle telers en andere betrokken partijen binnen en buiten de snijsector die zoveel positieve bijdragen aan het project hebben geleverd, voor het gestelde vertrouwen en bereidheid tot samenwerking. Ze dankt ook de Programma Advies Commissie voor de financiële steun aan het project.

De Initiatiefgroep vertrouwt erop dat in de afgelopen tijd grondwerk is verricht waarop anderen een degelijk gebouw kunnen zetten dat recht doet aan het economisch belang en de mogelijkheden van de snijsector.

In een aparte notitie is een uitgebreide verantwoording opgesteld van de activiteiten sinds begin 2006 voor het project ketenregie conservenchampignons. Indien u kennis wilt nemen van de verantwoording dan kunt u contact opnemen met KnowHouse.





## 2 Aanpak in twee fasen

### 2.1 Verkennend onderzoek

In het najaar van 2005 heeft Knowhouse een verkennend onderzoek uitgevoerd. In de afrondende rapportage werd onder meer geadviseerd een einde te maken aan de verstrengeling van belangen bij de besturing van de sector. De keten voor machinaal geogoste champignons kan daardoor effectief, marktgericht en in het belang van snijsector worden bestuurd, zonder voortdurend de andere, soms tegenstrijdige belangen (plukkers, andere activiteiten van de Coöperatie CNC) mee te wegen.

*Daarmee is niet gezegd dat andere belangen (plukkers, de Coöperatie zelf, met name compost) ondergeschikt zijn aan het belang van de snijders en de snijsector. Wel is bedoeld dat op termijn geen enkel belang gediend wordt als voortdurend alle belangen tegelijk in ogenschouw genomen moeten worden. Als belangen tegengesteld zijn, is het beter ze goed te scheiden, ze afzonderlijk te besturen en vervolgens binnen het grotere geheel te plaatsen. Zijn de tegenstellingen onoverbrugbaar, dan is het beter belangen organisatorisch en financieel te scheiden.*

In de sector champignons is sprake van zodanig tegengestelde belangen dat scheiding daarvan dringend gewenst is, in het belang van snijders, plukkers en Coöperatie. In het project *ketenorganisatie machinaal geogoste champignons* zijn alternatieven onderzocht voor de scheiding van belangen zodat de keten effectief functioneert naar de markt

### 2.2 Alternatieven voor de ketenorganisatie

Op 20 januari 2006 heeft de Initiatiefgroep op voordracht van Knowhouse besloten van de Geijn Partners bij het project te betrekken. Op dat moment zijn vijf mogelijkheden vastgesteld voor de gewenste scheiding van belangen met het oog op een marktgerichte besturing van de keten.

Eind januari is een projectvoorstel met deze inhoud goedgekeurd door de PAC. In een door de Initiatiefgroep bestuurde fasering is een groot aantal gesprekken gevoerd met partijen binnen en buiten de sector om de verschillende varianten voor de ketenorganisatie te bespreken:

- Linksom, door scheiding van belangen binnen de Coöperatie CNC;
- Middendoor, met gevestigde partijen van buiten de sector;
- Rechtsom, met private ketenpartners uit de sector.

---

Naast de ketenorganisatie is de financiële arena in beeld gebracht, om voldoende inzicht te krijgen in de belangen van financieel betrokken partijen en deze belangen gelijk te kunnen richten.

De Initiatiefgroep heeft uitdrukkelijk gekozen voor een doorbraak: geen verbeteringen binnen de bestaande structuur, maar inzetten op een maximaal effectieve ketenorganisatie en kijken of daarvoor steun is te vinden bij betrokken marktpartijen. De reden daarvoor is de dringende noodzaak een keer te brengen in de neergaande lijn in de sector, die tot steeds verdergaande erosie van de sterke marktpositie leidt.

## 2.3 Geen advies maar een werkende coalitie

De doorbraak *kàn* niet worden bereikt door met kleine stappen vanuit de bestaande structuur verbeteringen aan te brengen. De verbeteringen staan een doorbraak eerder in de weg dan dat ze erdoor dichterbij komt, hoe belangrijk de verbeteringen op zichzelf ook kunnen zijn.

Er is niet gewerkt aan een advies, maar ingezet op het feitelijk construeren van de ketenorganisatie. De reden daarvoor is de bestaande belangentegenstelling in de sector en het ontbreken van een krachtige, algemeen geaccepteerde regisseur, waardoor besluitvorming over een advies op voorhand uitgesloten is.

De drie routes zijn gefaseerd besproken met partijen, in lijn met voorgaande te beginnen met de (meest radicale) route middendoor. Deze route is onbegaanbaar gebleken door de waarneming van externe ketenpartners dat het noodzakelijk is dat de sector eerst zelf orde op zaken stelt, voordat men hierover verder wil nadenken.

Als *second best* is de route rechtsom onderzocht met private ketenpartners uit de sector voor compost, teelt, conserven en vries. Ook deze route is onbegaanbaar gebleken omdat tegengestelde belangen van betrokken partijen leiden tot blokkerende voorwaarden.

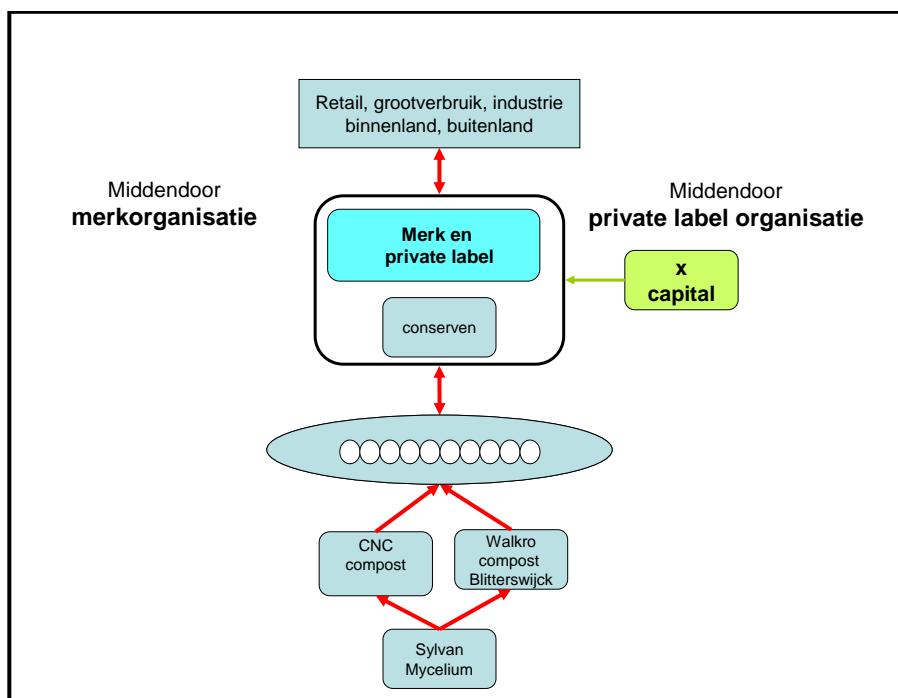
De Initiatiefgroep heeft onvoldoende vertrouwen dat de route linksom, binnen de bestaande structuur van de Coöperatie CNC, de continuïteit van de snijsector kan veiligstellen. Ze weet zich daarin gesteund door Telersbijeenkomsten waaraan 25 tot 30 snijbedrijven deelnamen met 75 tot 90% van de productie. Daarom heeft de Initiatiefgroep medio september besloten haar opdracht terug te geven aan de PAC.

### 3 Weg naar oplossingen niet begaanbaar

Hierna wordt kort ingegaan op de routes middendoor (met krachtige marktgerichte partners buiten de sector), rechtsom (met private ketenpartners uit de sector) en linksom (scheiding van belangen binnen de bestaande structuur) voor het construeren van *Champion*, werknaam voor de ketenorganisatie snijchampignons.

#### 3.1 Middendoor: met partners van buiten de sector

De route middendoor met gevestigde merk- of private label producenten van conserven is als eerste verkend vanwege de absolute scheiding in de sector en introductie van een krachtige ketenregisseur. De Telersbijeenkomst op 24 maart heeft unanieme voorkeur uitgesproken voor deze variant, zonder andere opties – met name rechtsom, met bestaande private ketenpartners - uit te sluiten. Voor de telers was en is volkomen duidelijk dat de regie vanuit de markt plaatsheeft: de prognose stuurt de productie. Dat zal aanzienlijke invloed hebben op het functioneren van de sector en meer in het bijzonder op de teelt.



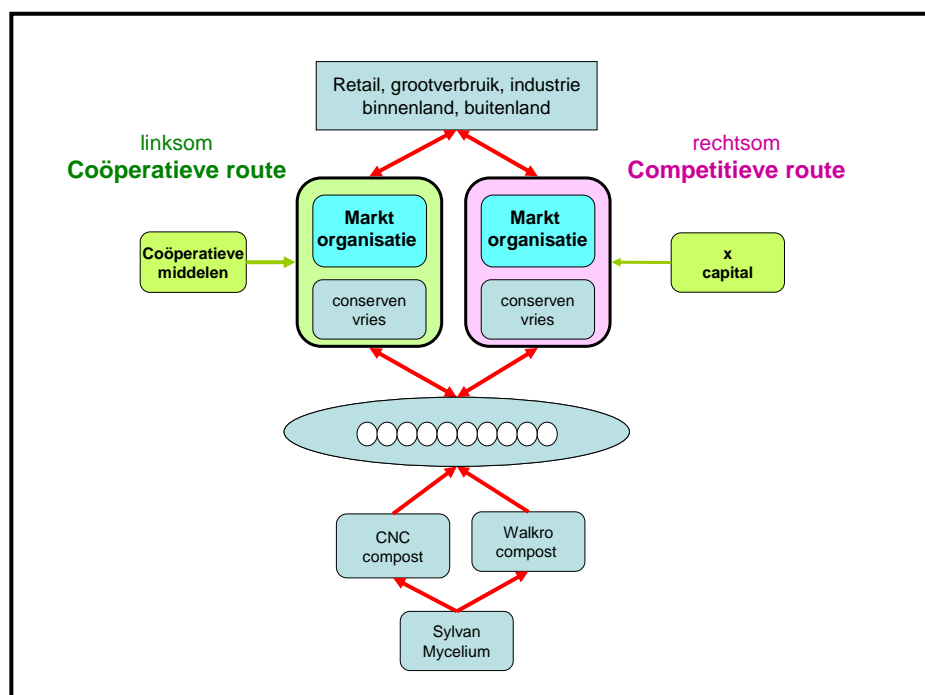
De route middendoor is in de praktijk niet begaanbaar. De (twee) geraadpleegde toonaangevende partijen zijn van mening dat geconserveerde champignons onvoldoende merkwaarde vertegenwoordigen, dat champignons onvoldoende waarde toevoegen aan hun assortiment en

vooral dat de sector eerst zelf haar – breed in de markt bekende - problemen dient op te lossen. Betrokken partijen adviseren daartoe Lutèce los te knippen uit de Coöperatie om voldoende slagkracht te organiseren in het harde spel met de retail en aansturing van de keten.

## 3.2 Rechtsom: private ketenpartners binnen de sector

### 3.2.1 Bereidheid Lutèce los te knippen

In de maand april is bij wegvallen van partners voor de route middendoor de route rechtsom verkend in gesprekken met ketenpartners binnen de sector. In een brief van 11 april is CNC gevraagd of ze bereid zou zijn mee te werken aan het losknippen van Lutèce uit de Coöperatie, als blokkerende voorwaarde van ketenpartners om mee te werken aan een businessplan rechtsom én middendoor. Gevraagd is voor de standpuntbepaling de Raad van Commissarissen van Lutèce te raadplegen.



Op 28 april heeft het Bestuur van CNC schriftelijk laten weten bereid te zijn mee te werken en als daartoe aanleiding zou zijn Lutèce los te knippen. Daaraan is toegevoegd dat het bestuur onvoldoende overtuigd was van de meerwaarde boven maatregelen waaraan Lutèce werkte.

### 3.2.2 Walkro, telers, F&F, Lutèce

Het standpunt van CNC is aanleiding geweest om een gesprek te beleggen tussen de ketenpartners Walkro, Lutèce, F&F en telers, als marktleiders in achtereenvolgende schakels van de keten (compost, teelt, conserveren en vries). Andere ketenpartners zijn daarbij niet uitgesloten,

om een sterke marktleidende coalitie te formeren voor vries én conserven onder de werknaam Champion.

Op 11 mei zijn afzonderlijke gesprekken gevoerd met F&F, Walkro en CNC/Lutèce, waarbij is afgesproken de namen van de beoogde ketenpartners te presenteren tijdens de tweede Telersbijeenkomst op 12 mei. CNC/Lutèce heeft aangegeven bereid te zijn deel te nemen aan een startbijeenkomst om vast te stellen met welke ketenpartners het businessplan wordt ontwikkeld, zonder zich op de coalitie van Walkro, telers, F&F en Lutèce vast te leggen.

### **3.2.3 Blokkerende voorwaarden voor startbijeenkomst**

De startbijeenkomst partijen is niet tot stand gekomen. De voornaamste reden daarvoor was voor CNC de betrokkenheid van Walkro, als concurrent voor CNC Compost. Daarnaast was CNC onveranderd overtuigd dat maatregelen bij Lutèce en in de samenwerking tussen Lutèce en telers voldoende verbetering zouden geven. Voorts is de noodzaak naar voren gebracht de verlieslatende operatie van Lutèce binnen de bestaande structuur om te buigen in winst, met het oog op het creëren van verkoopwaarde.

CNC heeft in een brief van 14 juli mededeling gedaan aan alle leden, waarbij de volgende maatregelen zijn aangegeven:

- Het voornemen de leveringsrechten en –plichten op te heffen;
- Uitkoop van Agrostar als minderheidsaandeelhouder van Lutèce;
- Uitvoering van een marktonderzoek naar geconserveerde en gevroren champignons. Vooruitlopend op de uitkomsten van het marktonderzoek wilde CNC niet meewerken.

CNC heeft daaraan in de brief toegevoegd niet overtuigd te zijn van de meerwaarde van een scheiding van de snijsector door Lutèce los te knippen boven de reeds voorgenomen maatregelen en geen toegevoegde waarde te zien in combinatie van vries en conserven..

### **3.2.4 Overtuiging van meerwaarde**

In een bespreking op 21 juli met de voorzitter van CNC zijn de overwegingen van de telers en CNC nogmaals toegelicht. Afgesproken is in de periode tot 1 september gesprekken te voeren met alle betrokken partijen (F&F, Lutèce, Walkro, telers) en over de bevindingen overleg te voeren met bestuur en Raad van Commissarissen van CNC. Deze afspraken zijn op 23 juni schriftelijk door CNC bevestigd.

Op 24 augustus zijn na vooroverleg met de voorzitter van de RvC van CNC, de voorzitter van CNC en de directeur van Lutèce de bevindingen gepresenteerd aan het Bestuur van CNC. Met

---

argumenten en cijfers is ingegaan op de (gelijkgerichte) belangen van snijders, plukkers en Coöperatie bij scheiding van ketens. Met name is aangegeven:

- De mogelijkheid van verkoop op basis van toekomstige (potentiële) waarde, zonder de noodzaak Lutèce eerst in eigen beheer winstgevend te maken. Daartoe heeft overleg plaatsgehad met enkele experts en Walkro over de te hanteren wijze van waardering.
- De ongunstige positie van de telers in de bestaande keten door het ontbreken van de mogelijkheid vroegtijdig in de keten (compost, teelt) op basis van de marktprognose capaciteit stil te leggen en daardoor waardevernietiging te voorkomen en verrekening van in de verwerking opgelopen verliezen te beperken.
- De samenloop van belangen van plukkers en snijders om de ketens te scheiden en vers en conserven beide beter tot waarde te brengen
- Het belang van CNC om Lutèce onder te brengen in een effectieve ketenorganisatie en daar tot waarde te brengen, boven inspanningen om de fabriek winstgevend te maken in een ongunstige keten.
- Het gemeenschappelijk belang van snijders, plukkers en CNC om de marktleider bijeen te houden en zo waarde te genereren voor alle betrokken partijen.

Genoemde argumenten zijn voorbeeldmatig met cijfers onderbouwd en gepresenteerd aan het Bestuur van CNC.

### **3.2.5 Oproep van telers om mee te werken**

Op 1 september is de vierde Telersbijeenkomst gehouden waaraan omstreeks 30 telers deelnamen met 90 tot 95 % van het volume. Daarbij hebben vrijwel alle telers een schriftelijke oproep ondertekend voor het Bestuur van CNC om aan het businessplan mee te doen en op basis van de bevindingen standpunten in te nemen.

Tijdens een bijeenkomst met de snijbedrijven op 8 september op uitnodiging van het Bestuur heeft CNC meegedeeld niet mee te willen werken aan het businessplan omdat zij onvoldoende overtuigd was van de meerwaarde. Tijdens de bijeenkomst gaf CNC aan dit uitgangspunt te willen heroverwegen. Op 14 september heeft CNC mondeling laten weten dat zij deze toezegging heeft gedaan onder grote druk van de telers en dat zij daaraan niet kan en wil voldoen.

Op 15 september volgde de mededeling van Walkro aan een groep telers dat zij vanaf de aanvang een controlerende meerderheid wilde in Champion en dat als blokkerende voorwaarde zag voor deelname aan het Businessplan.

Over de bereidheid om zonder voorwaarde vooraf van een meerderheid in Champion deel te nemen aan het businessplan heeft begin mei op uitdrukkelijk verzoek van de Initiatiefgroep een gesprek plaatsgehad met Walkro. Daarvan is in een memo van 12 mei in positieve zin verslag is gedaan aan de Initiatiefgroep. Blijkens de mededeling van Walkro op 15 september zijn de afspraken verschillend geïnterpreteerd.

### **3.2.6 Gezaghebbend voorzitter**

In de periode vanaf mei zijn gesprekken gevoerd met gezaghebbende en terzake goed ingevoerde kandidaten voor het voorzitterschap voor ontwikkeling van het Businessplan Champion: kennis van retail, conserven en vries, kennis van private en coöperatieve bedrijven, ervaring met splitsing en samenvoeging van bedrijfsactiviteiten en een bestuurlijke oriëntatie.

De heer H. Menkveld, laatstelijk lid van de Raad van Bestuur van CSM belast met de divisie Levensmiddelen (HAK, Honig) en zoetwaren en daarvoor bij Unilever commercieel verantwoordelijk voor IGLO/OLA De heer Menkveld houdt diverse commissariaten, onder meer bij Florra Holland, Struijk, Bakkersland en Meneba en is ingevoerd in de wereld van private equity. Hij heeft verkennende gesprekken gevoerd met onder meer één van de telers, CNC en Bencis om de ruimte voor vervolgstappen te inventariseren.

De heer Menkveld heeft bij CNC de mogelijkheid voor een scheiding van belangen en gescheiden operationele besturing voor plukkers en snijders in overweging gegeven, binnen een holding structuur, met de bedoeling binnen de route 'linksom' de belangen te scheiden. Als de verschillende betrokken partijen zich daarachter plaatsen is hij bereid in het proces als voorzitter op te treden.

## **3.3 Linksom: binnen de structuur van Coöperatie CNC**

Tijdens de opeenvolgende Telersbijeenkomsten op 24 maart, 12 mei, 24 juli en 1 en 8 september heeft de route linksom binnen de bestaande structuur van Coöperatie CNC onvoldoende steun gekregen van de telers. De route linksom is door de telers niet uitgesloten als rechtsom niet zou lukken onder voorwaarde van een heldere scheiding van belangen en aansturing, in het belang van de snijsector.

Het standpunt van Walkro ten aanzien van een meerderheidsbelang in Champion als blokkerende voorwaarde vooraf is op 15 september bekend geworden. Dat plaatst de beoordeling van verder te nemen stappen voor de telers in een nieuw licht.

---

### 3.4 Ontstane situatie wordt voorgelegd aan de telers

De Initiatiefgroep legt de ontstane situatie voor aan de telers in een vijfde Telersbijeenkomst.

Samengevat is deze situatie als volgt:

- De snijbedrijven hebben in grote meerderheid op 1 september CNC opgeroepen deel te nemen aan een businessplan en daartoe de bereidheid uit te spreken Lutèce los te knippen.
- CNC heeft daarmee op 8 september na een aanvankelijke afwijzend standpunt onder druk van de telers ingestemd.
- Het Bestuur van CNC heeft op 14 september alsnog laten weten niet mee te willen werken aan het businessplan.
- Walkro heeft op 15 september tijdens een overleg met telers gesteld dat zij als voorwaarde vooraf een controlerend belang eist in Champion.
- Bencis, 70 % eigenaar van Walkro, heeft in een gesprek met de heer Menkveld aangegeven niet geïnteresseerd te zijn in een positie/bedrijf voor champignon conserven. Echter als Lutèce te koop zou komen zouden zij vanuit defensieve redenen de meerderheid willen verwerven. Dat strookt met het recente standpunt van de directie van Walkro.
- Het Bestuur van CNC heeft aangegeven in samenspraak met telers tot oplossingen te willen komen. CNC heeft problemen om Lutèce te laten gaan. In samenwerking dieper in de keten met compost ziet CNC geen voordelen.

De Initiatiefgroep heeft, ook gelet op de unanieme uitspraken tijdens de Telersbijeenkomsten, onvoldoende vertrouwen in scheiding van belangen van plukkers en snijders binnen de Coöperatie CNC. Zij laat het aan het telersveld over daarover een standpunt in te nemen.



## 4 De keten moet beter presteren

### 4.1 Het gaat om meer dan Lutèce alleen

De problemen voor snijsector concentreren zich bij de conservenfabriek Lutèce en daaraan toeleverende bedrijven. De Coöperatie CNC is meerderheidsaandeelhouder en heeft binnenkort het volledig eigendom van Lutèce. Omdat Lutèce driekwart van de Nederlandse afzet van conserven voor haar rekening neemt en met afstand Europees marktleider is, reiken de problemen verder. Andere bedrijven in de sector hebben last van de aanhoudende moeilijkheden bij de marktleider.

Hoewel de markt voor snijchampignons (conserven, gevroren) de laatste jaren niet mee zit en er sprake is van toenemende concurrentie uit het buitenland, zit daar niet de oorzaak van de aanhoudende problemen. Die zijn het gevolg van ernstige tekortkomingen in de ketenorganisatie.

Geraadpleegde partijen binnen en buiten de sector zijn uitgesproken in hun oordeel: los het probleem op bij Lutèce, knip de fabriek los uit de Coöperatie CNC, knip de verstrengelingen tussen plukkers en snijders door en breng de sturing vanuit de markt in orde. Als het in de keten met Lutèce marcheert, dan hebben de bedrijven elders in de sector een gezonde basis. Zo niet, dan gaat de snijsector in Nederland ten gronde. Neem geen halve maatregelen want dan komen de problemen over enige tijd terug en zijn ze nog slechter oplosbaar.

### 4.2 Standpunt en maatregelen CNC/Lutèce

Met CNC, meerderheidsaandeelhouder in Lutèce, heeft gedurende het gehele traject intensief overleg plaatsgehad. Eind april 2006 heeft CNC schriftelijk laten weten bereid te zijn mee te werken aan onderzoek naar een nieuwe ketenorganisatie en als daartoe aanleiding is en een goede prijs kan worden overeengekomen, aan het losknippen van Lutèce.

CNC onderschrijft in een brief van 14 juli 2006 aan alle leden van de Coöperatie de noodzaak en de doelstellingen van het project *Ketenorganisatie machinaal geogste champignons*. De Coöperatie kondigt drie maatregelen aan: verwerving van het volledig eigendom van Lutèce door uitkoop van Agrostar, opheffing van leveringsrechten en onderzoek naar de markt voor conserven en gevroren champignons.

In de standpuntbepaling van het Bestuur van CNC is – gezien de positie van de Coöperatie begrijpelijk - een meervoudige afweging aan de orde:

- 
- is het goed voor alle leden,
  - is het goed voor de snijders,
  - is het goed voor de plukkers
  - dient het de businessbelangen van de Coöperatie.

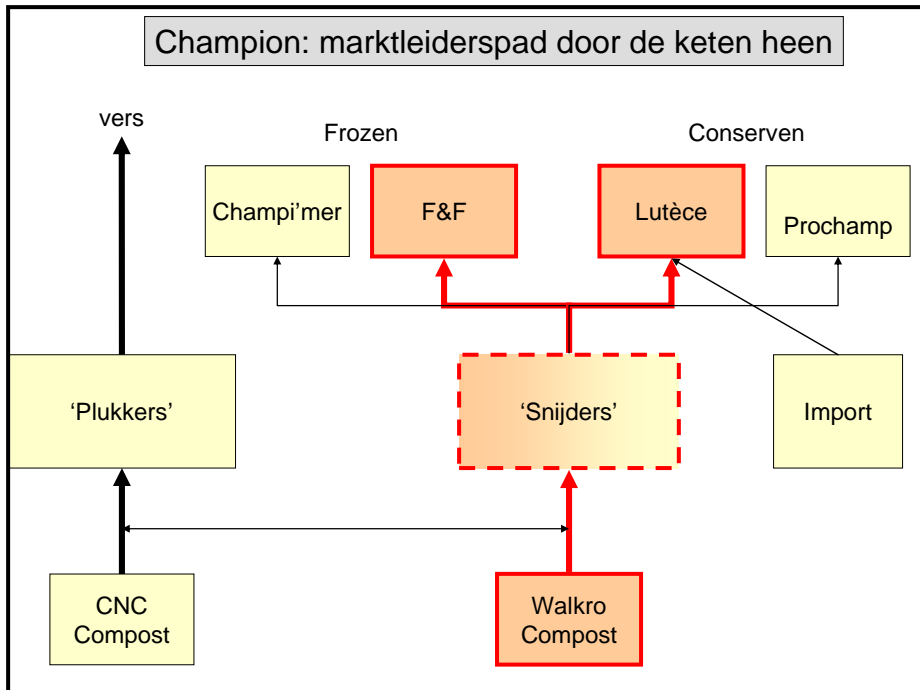
De besluitvorming mag op geen van deze belangen blokkeren.

### **4.3 Verdergaande maatregelen zijn nodig en urgent**

Door de aangekondigde maatregelen van CNC/Lutèce wordt een aantal in het oog springende besturingsproblemen in de keten opgelost. Andere blijven naar de mening van de Initiatiefgroep bestaan:

- de tegenstelling van belangen tussen Walkro als marktleider voor compost in de snijsector en CNC als concurrent voor compost en eigenaar van Lutèce als voornaamste afzetkanaal voor conserven;
- de winstneming op compost onderin de keten, nog voor de teelt aan de beurt is waardoor er onvoldoende financiële slagkracht is in de markt en voor de noodzakelijke innovaties;
- de tegenstrevende belangen van plukkers en snijders binnen de Coöperatie en meer in het bijzonder bij de besturing van Lutèce, die complicierend zijn bij strategische (investerings)beslissingen.

Er blijven na het doorvoeren van de door CNC aangekondigde maatregelen belangrijke tegengestelde belangen bestaan in de keten terwijl alle kracht nodig is om sterk te staan in de markt en daardoor de continuïteit van de snijbedrijven veilig te stellen.



De Initiatiefgroep is er op grond van verrichte analyses van overtuigd dat de *keten voor geconserveerde en gevroren champignons structureel aanzienlijk beter kan presteren in een nieuw in te richten keten, waarbij Lutèce wordt losgeknipt uit de Coöperatie*. Dat zit voornamelijk in de grote voordelen die ontstaan door te kiezen voor een ‘marktleidend pad’ in de keten van compost, teelt en verwerking (conserven en gevroren), aangestuurd door de marktverwachting.

Afgezien van het opheffen van belangentegenstellingen in de bestaande keten, zitten daar de grote kansen bij inrichting van de nieuwe ketenorganisatie. De remmen eraf én de voet op het gas.

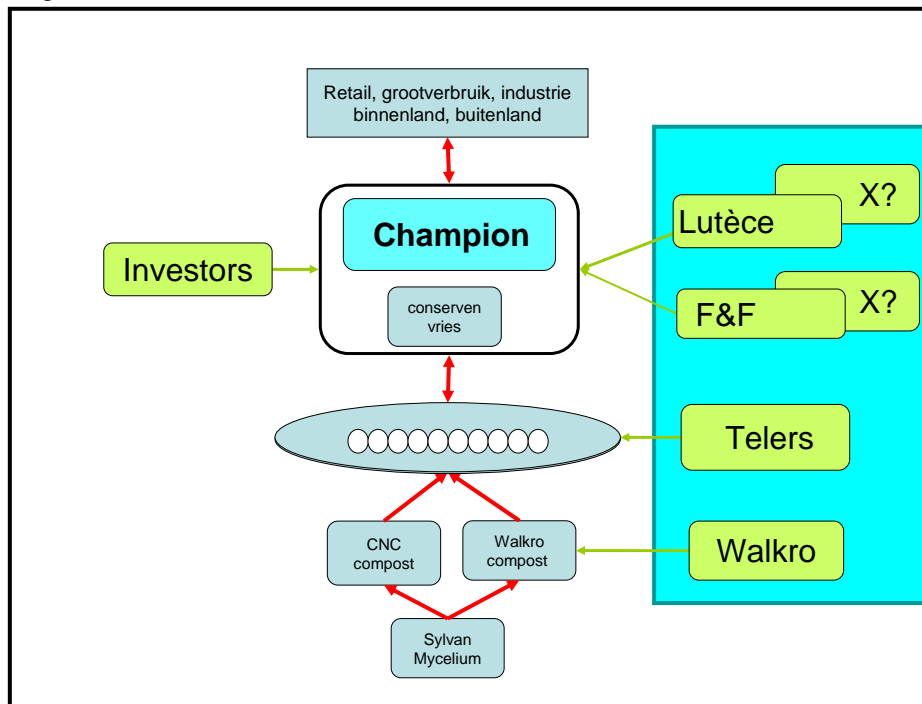
Vanwege het beperkte compost marktaandeel (20%) in de snijsector kán een marktleidende keten niet worden ingericht met CNC Compost. Die mogelijkheden zijn er in beginsel wél voor de pluksector, waar CNC Compost marktleider is, maar niet voor de snijsector.

Een structureel betere prestatie van de keten naar de markt biedt voordelen voor snijders (*grotere concurrentiekracht, meer markt, meer waarde voor snijchampignons, grotere innovatiekracht*) én de Coöperatie (*hogere kopersbelang en dus hogere verkoperswaarde voor Lutèce*). Beter nú met kracht werken aan verdergaande maatregelen dan daarmee wachten tot zich een volgende crisis aandient.

---

## 4.4 Businessplan

De Initiatiefgroep is op grond van voorgaande van mening dat verdergaande stappen vereist zijn en dat daarmee niet gewacht moet worden tot de aangekondigde maatregelen hun beslag hebben gekregen.



Daartoe is overleg gevoerd met Walkro en F&F over het opstellen van een businessplan 'Champion' af te ronden voor eind 2006, zodat de betrokken partijen begin 2007 beslissingen kunnen nemen. In het businessplan Champion worden de volgende vragen beantwoord:

- *Is de keten voldoende op orde als de aangekondigde maatregelen zijn doorgevoerd, of is er dan nog steeds aanleiding om de keten wezenlijk anders te organiseren?*
- *Is er voldoende zakelijke basis (ook voor de plukkers) voor verdergaande maatregelen (het losknippen van Lutèce uit de Coöperatie) zodat een nieuwe ketenorganisatie kan worden ingericht?*

Op grond van het businessplan kunnen alle betrokken partijen een rationele afweging maken over de herinrichting van de keten.

Een absolute voorwaarde is dat Lutèce aan tafel zit met de intentie bij gebleken haalbaarheid daadwerkelijk uit de Coöperatie CNC te worden losgeknipt en onderdeel te zijn van de nieuw te vormen ketenorganisatie. Het gaat daarbij niet om Lutèce (of F&F) als zodanig, maar om het volume en de marktpositie voor geconserveerde en gevrozen champignons. Het is onverantwoord om langs de bestaande partijen – vooral conserven - een nieuwe speler te introduceren die zich een leidende positie de markt moet bevechten. Dat zou grote verliezen met zich brengen voor de

sector, in het bijzonder voor de teelt. Voor de sector is het essentieel dat er een gezonde marktleider is, anders is er voor geen van de andere spelers een kansrijke marktpositie.

Walkro, F&F en telers zijn bereid in het businessplan te investeren, Walkro heeft daaraan – zoals eerder toegelicht – begin september de voorwaarde gesteld van een controlerende meerderheid. Bencis, 70 % eigenaar van Walkro, heeft aangegeven niet geïnteresseerd te zijn in een positie / bedrijf voor champignon conserven. Als Lutèce te koop zou komen zouden zij vanuit defensieve redenen de meerderheid willen verwerven.

CNC heeft ondanks een verzoek daartoe van een meerderheid van de snijbedrijven, laten weten niet mee te willen werken aan het businessplan omdat ze niet overtuigd is van de meerwaarde.

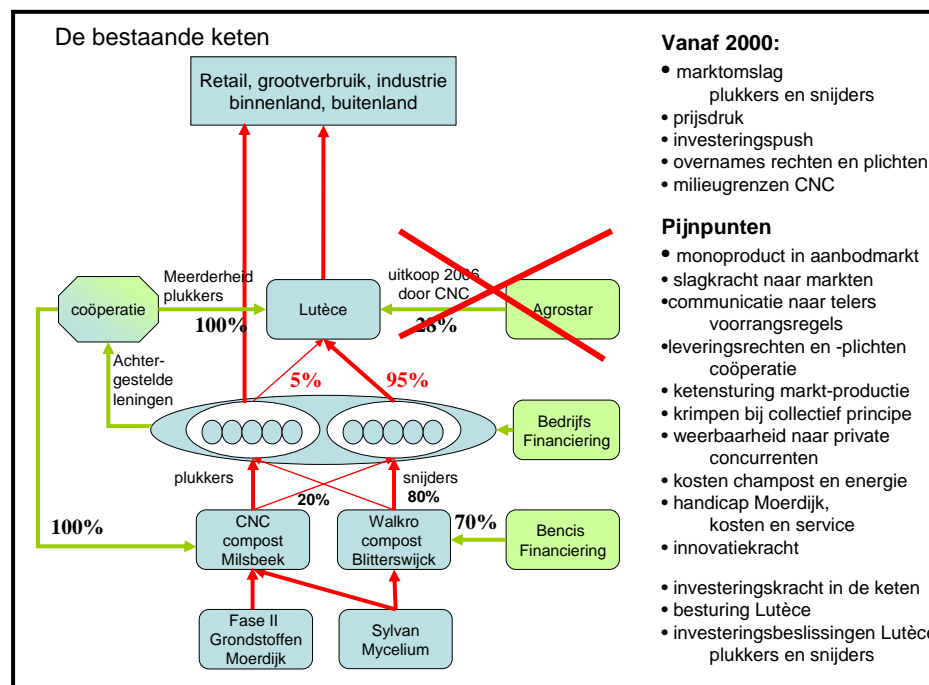
Deze combinatie van voorwaarden vooraf is niet acceptabel voor de telers. Het sluit samenwerking tussen de overige ketenpartners uit. Daarom is de Initiatiefgroep tot de conclusie gekomen dat een doorbraak in de ketenorganisatie niet bereikbaar is. Omdat de Initiatiefgroep met overtuiging heeft ingezet op een doorbraak, wil ze het oordeel over verbeteringen binnen de bestaande keten en uitvoering daarvan overlaten aan de collega bedrijven of andere belanghebbenden.



## 5 Toelichting op de Ketenorganisatie

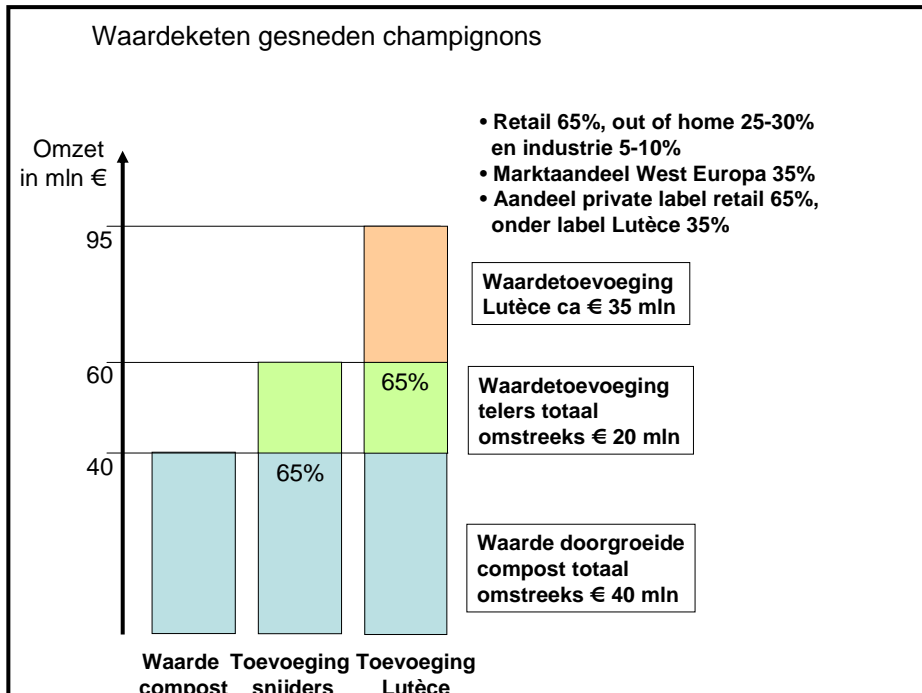
### 5.1 Belangen in de keten

Lutèce is voor 72% eigendom van de Coöperatie CNC. De Coöperatie heeft in haar brief van 14 juli 2006 aangekondigd op korte termijn het volledig eigendom over Lutèce te zullen verwerven. Daardoor verdwijnt de bestaande tegenstelling van belangen tussen minderheidsaandeelhouder Agrostar (Alpinvest) en meerderheidsaandeelhouder CNC die het gevolg is van de verplichting van CNC tot uitkoop van Agrostar. Lutèce krijgt te maken met CNC als enige aandeelhouder.

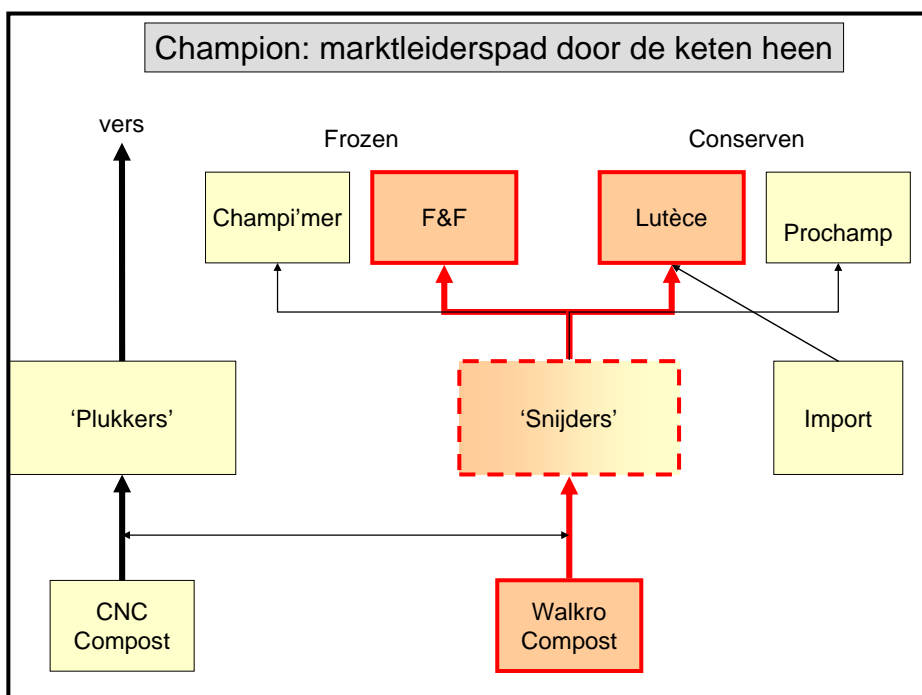


Snijbedrijven (machinaal geogoste champignons) zorgen voor ongeveer 95% van de aanvoer van Lutèce, 5% komt van plukbedrijven (handmatig geogoste champignons). De plukkers hebben de meerderheid in het Bestuur en in de Ledenvergadering van de Coöperatie CNC bij strategische beslissingen en investeringen bij Lutèce.

Snijbedrijven, die voor het merendeel zijn aangewezen op afzet via Lutèce, kopen 80% van de compost in bij Walkro. Het marktaandeel van CNC Compost in de snijsector is 20%. Compost maakt 60 tot 65 % uit van de kostprijs van snijbedrijven, die op haar beurt ongeveer 65% uitmaakt van de kostprijs van het gereed product.



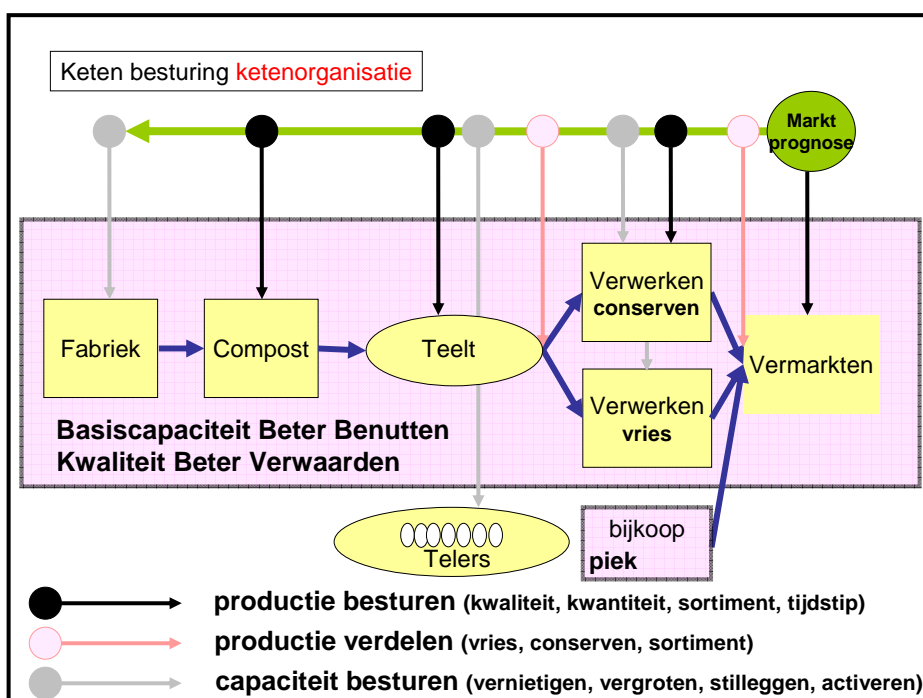
De compostleverancier en de snijbedrijven delen dus het belang van een goed georganiseerde keten: het voorgebakken brood (de compost) gaat nog een paar weken in de oven (teelt) en dan moet er om het afgebakken brood nog een papiertje. Dat is oneerbiedig gezegd de opbouw. Voor- en afbakkerij delen het belang van een goede verpakking en effectieve afzet. Het is de grondslag van de nieuwe ketenorganisatie om die belangen aan elkaar te verbinden.





Walkro is met afstand marktleider voor compost in de snijsector. Het overgrote deel van de snijchampignons wordt afgezet via Lutèce, eigendom van CNC die voor compost de grootste concurrent is van Walkro. De winst wordt afgeroomd bij de compost onderin de keten, voordat de teelt aan de beurt is. Bovenin de keten worden de verliezen gemaakt en direct of indirect verrekend met de telers.

De directe verrekening gebeurt door naheffing op geleverd volume en dus vooral door snijbedrijven. De indirecte verrekening geschiedt door afrekening van de Coöperatie en dus door snijders én plukkers. Beide hebben derhalve belang bij een goed presterende keten.



De huidige ketenorganisatie leidt tot onvoldoende prestatie in de markt, terwijl Lutèce als marktleider daarin voorop zou moeten gaan. De tegengestelde belangen en marktposities in de keten leiden tot waardeverlies in de markt en zijn complicerend voor de besturing. Voor de continuïteit van de teelt en de welvaart bij de snijders brengt deze situatie grote risico's met zich.

Dat is de aanleiding om te kiezen voor een ketenorganisatie met marktleidende partijen, door de keten heen: compost, teelt, conserven en vries. De tegenstrevende belangen in de keten worden dan gelijkgericht en verhogen de prestatie van de keten. Dat is in de kern de reden van de Initiatiefgroep om in te zetten op verdergaande maatregelen en het losknippen van Lutèce uit de Coöperatie.

---

## 5.2 Opheffen Leveringsrechten

De Coöperatie CNC heeft in een brief van 14 juli 2006 meegedeeld dat ze mede op aanwijzing van de financiële partners verandering zal brengen in de leveringsrechten. Dat zal in het komende najaar haar beslag krijgen. Dan wordt overgegaan op inkoopcontracten.

De leveringsrechten leiden tot 'ongebreidelde' groei van het aanbod. Op drie plaatsen ontstaan voorraden:

- gereed product voor de markt,
- verse champignons voor de fabriek
- doorgroeide compost voor de teelt.

Deze drie voorraadposities verstoren de efficiënte sturing van de keten in hoge mate. De voorraad vlak voor de markt leidt tot prijsval en verliezen die met de telers worden verrekend.

Door het opheffen van de leveringsrechten wordt de keten beter bestuurbaar vanuit de markt. In dat opzicht is het een belangrijke stap voorwaarts om de groei van het aanbod af te stemmen op de markt én om de efficiëntie in de keten te verbeteren.

Door Lutèce uit de Coöperatie te knippen en op te nemen in een keten van marktleidende partijen, kunnen de effecten voor de prestatie van de keten nog aanzienlijk toenemen, ook ten gunste van de teelt.

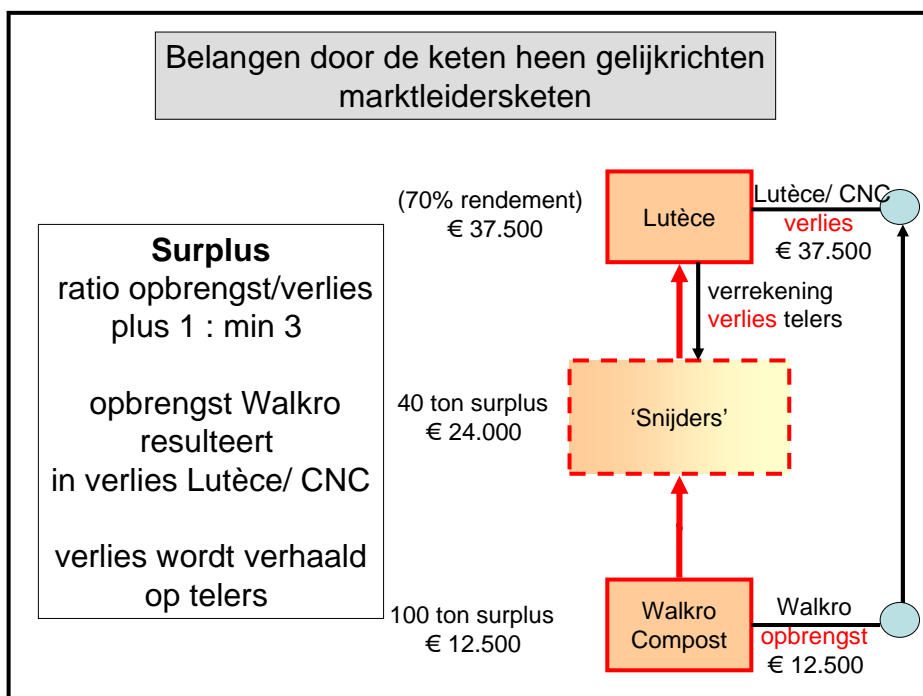
## 5.3 Tegenstellingen in de besturing

De Coöperatie CNC kent een meerderheid (60%) van plukkers (handmatige oogst) en een minderheid (40%) snijders (machinale oogst). De plukkers hebben in het Bestuur en in de Algemene Ledenvergadering de meerderheid bij strategische investeringen en positionering van Lutèce. Dat is een belangrijke complicatie bij structurele vernieuwing van de keten, zelfs als de continuïteit van bedrijven of de sector als geheel op het spel staat.

Het is dringend gewenst een eind te maken aan verstrengelingen in de besturing zodat de keten kan meebewegen met de eisen van de markt en de eisen in verband met continuïteit van de bedrijven. Dat kan bij de bestaande keten binnen de Coöperatie door een apart bestuurlijk 'pad' te organiseren voor de snijsector. Bij een nieuwe inrichting van de ketenorganisatie lost het zich vanzelf op omdat belangen van plukkers en snijders worden gescheiden.

## 5.4 Belang van de snijders

Het belang van de snijders bij een effectieve inrichting van de keten is evident. In de huidige uiterst competitieve retailmarkt is het noodzakelijk alle energie te gebruiken voor de markt. Energie die verloren gaat aan tegenstellingen van belangen in de keten gaan ten koste van de positie in de markt. Bij voorziene versterking van de positie van concurrenten uit China en midden Europa is het temeer noodzakelijk de keten maximaal te richten op de markt.



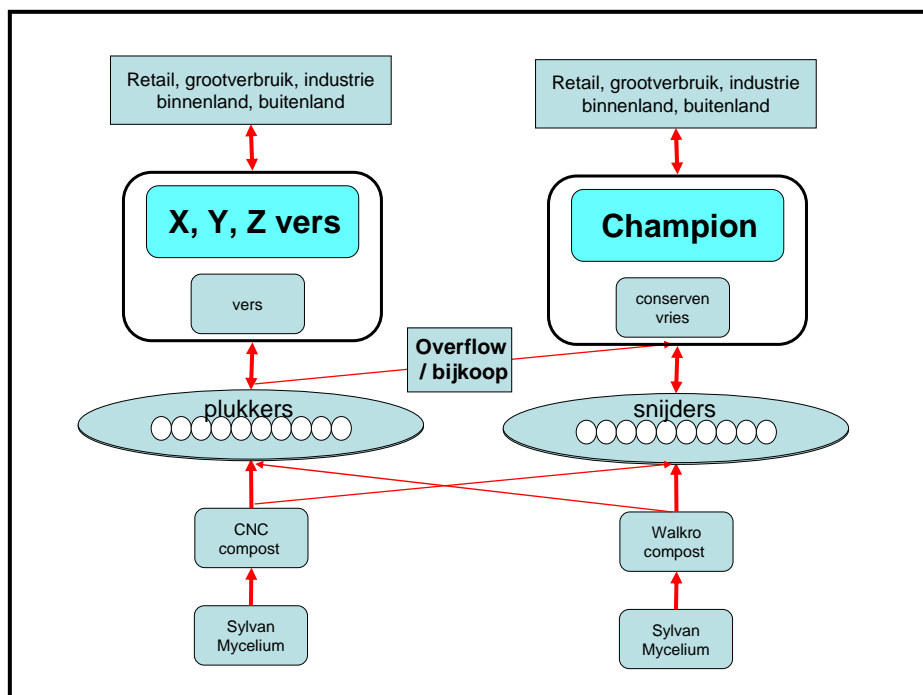
De teler zitten is een 'onmogelijke' positie in de keten. Dat is gestyleerd als volgt weer te geven. Onderin de keten leidt aanbod van compost tot productie die bovenin de keten afzet moet vinden in de markt. De compost is voor 80% in handen van marktleider Walkro. De afzet is voor 75% in handen van Lutèce, eigendom van CNC, tevens de voornaamste concurrent van Walkro voor compost.

Bij een verondersteld overschrijden van de afzetmogelijkheden leidt een surplus aan compost tot opbrengst voor Walkro en (ruwweg drievoudig) verlies voor Lutèce / CNC. Dat komt direct of indirect voor rekening van de telers die aanvankelijk opbrengst realiseren uit het surplus, ruwweg tweemaal de waarde van de compost. Dat maakt doorproduceren aantrekkelijk waarvoor de rekening onvermijdelijk komt.

Maatregelen in de ketenorganisatie moeten de positie van de telers 'leefbaar' maken, door sturing op basis van de marktprognose en feitelijke verkoop, tot zo diep mogelijk in de keten.

## 5.5 Belang van plukkers

CNC vraagt in de brief van 14 juli 2006 - vanuit haar verantwoordelijkheid voor *alle* leden volstrekt begrijpelijk- aandacht voor de belangen van snijders én plukkers. Als het van vitaal belang voor de snijsector om Lutèce los te knippen, mag het de vitale belangen van de plukkers en van de business van de Coöperatie niet schaden.



In dat opzicht heeft de Coöperatie een bredere verantwoordelijkheid dan de snijsector alleen, waartoe de Initiatiefgroep zich beperkt. Eventuele desinvesteringen in Lutèce in verband met de prestaties in de voorbije jaren zouden ten nadele kunnen werken van andere belangen van de Coöperatie en van de plukkers.

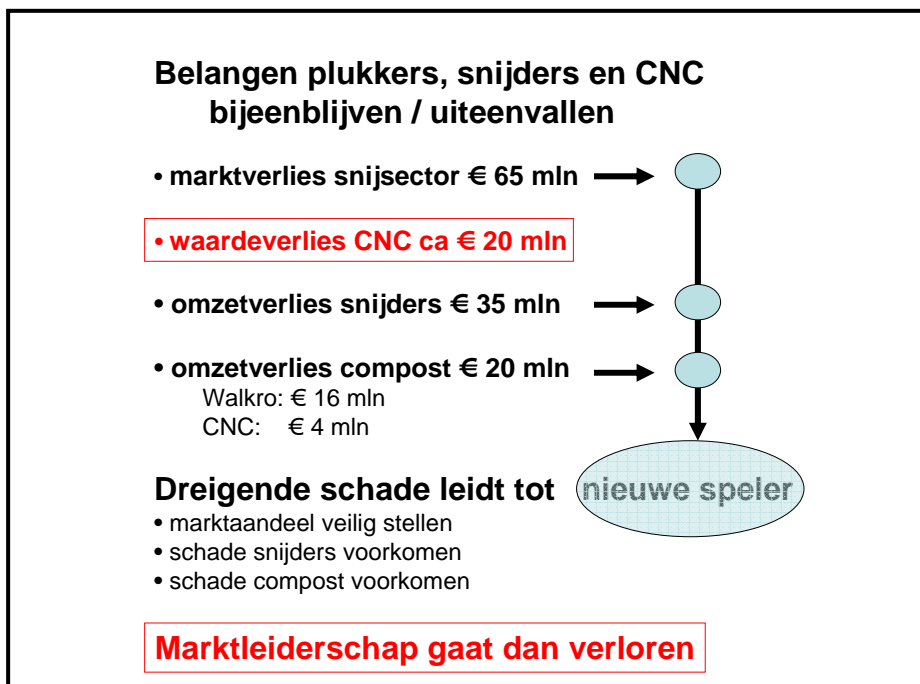
Het is niet de eerste verantwoordelijkheid van de Initiatiefgroep om deze balans van belangen op te maken: continuïteit van de snijbedrijven is in het project Ketenorganisatie machinaal geogste champignons leidend. Niettemin is de bereidheid van CNC om Lutèce los te knippen en dus het belang van de plukkers daarbij, een essentiële voorwaarde voor verdergaande maatregelen.

De voorziene betere prestatie van Lutèce als onderdeel van Champion, doordat marktleidende schakels voor compost, teelt en verwerking in één besturingconcept worden ondergebracht, levert koperswaarde voor Lutèce die ten goede kan komen aan CNC en als verkopende partij. Die waarde hoeft niet (perse) eerst in de praktijk met een winstgevende prestatie te worden opgebouwd, als de voorziene prestatie bij afstoten aanzienlijk beter is en eenvoudiger tot stand kan komen. Dat laatste is naar de overtuiging van de Initiatiefgroep het geval.

## 5.6 Belang voor CNC

De belangen van plukkers, snijders en CNC lopen gelijk. Voor CNC als eigenaar is de (verkoop)waarde van Lutèce van belang, ook al wordt de waarde pas manifest bij verkoop. De waarde kan zich beter en sneller ontwikkelen in een effectieve ketenorganisatie dan in een bestaande situatie waarbij de tegenstelling van belangen veel energie wegneemt. Verkoop op basis van toekomstige, potentiële waarde is daarom aantrekkelijker dan opbouwen van waarde op basis van winstgevendheid die in eigen beheer wordt ontwikkeld.

De bereidheid daartoe bij potentiële gegadigden is in gesprekken vastgesteld, uiteraard rekening houdend met bevindingen in boekenonderzoek en de snelheid en zekerheid van winstgevendheid door een trendbreuk in de operatie. De beoogde doorbraak in de ketenorganisatie biedt uitzicht op deze trendbreuk.



Indien de keten onvoldoende blijft presteren en daardoor druk ontstaat op de afzet, dan vertaalt zich dat door naar de positie van telers en compost. Dat laat zich als volgt met een voorbeeld illustreren.

Uitgaande van een potentiële omzet van € 125 mln en een potentiële winstgevendheid van 6 tot 8 % bevindt de waarde van Lutèce zich op basis van toekomstige winst in de bandbreedte van € 25 tot € 45 mln. Dat is los van uitkomsten van boekenonderzoek.

---

Indien de afzet van Lutèce met het oog op winstgevendheid wordt teruggenomen tot bijvoorbeeld € 60 mln, dan leidt dat tot marktverlies van € 65 mln. De dreigende schade voor telers en compost zal in dat geval leiden tot een tweede speler. De positie als marktleider gaat daardoor verloren en de winstgevendheid komt onder druk. Bij een winstgevendheid van 4 tot 6 % leidt dat een bandbreedte voor Lutèce van € 10 tot € 20 mln en daarmee tot waardeverlies van € 20 mln voor CNC als eigenaar van Lutèce, in weerwil van de winstgevendheid.



## 6 Businessplan Champion

### 6.1 Keten van marktleiders

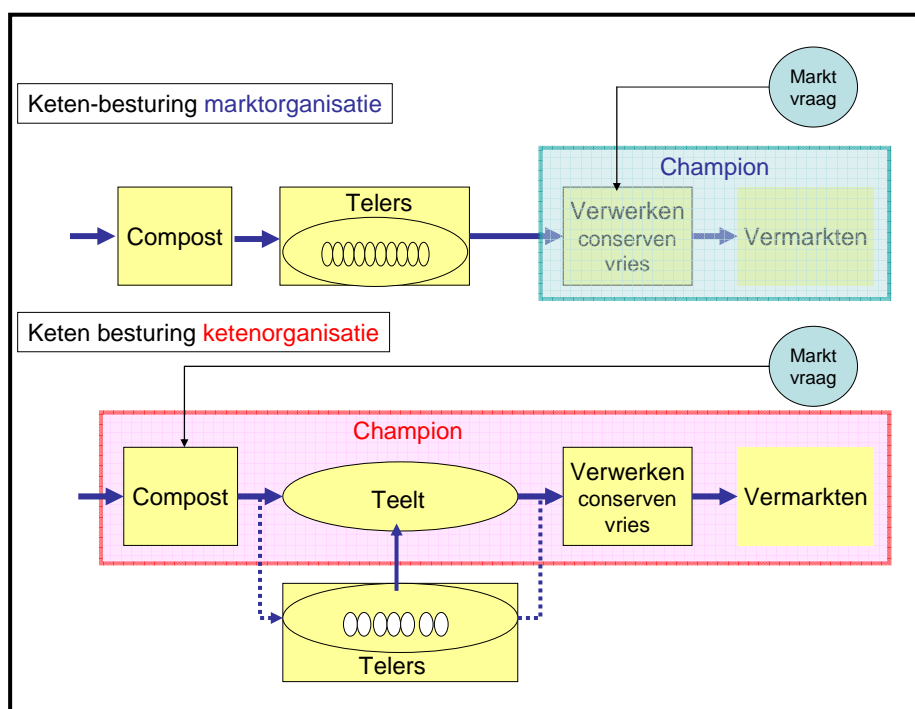
Lutèce (conserven), F&F Europe (gevroren) en Walkro (compost) hebben – ieder op hun terrein – een positie als marktleider. De combinatie geeft Champion een krachtige basis als kostenleider, innovatieleider en prijszetter. Afhankelijk van de organisatievorm blijft de waarde in de keten, tot in de markt, ten gunste van de slagkracht van de keten als geheel.

Het telersbelang in Champion zal in een aparte werkgroep worden uitgewerkt. Op grond van het businessplan kunnen de betrokken partijen – waaronder CNC als eigenaar van Lutèce en de snijbedrijven vanuit telersbelang – hun positie bepalen.

### 6.2 Marktorganisatie of ketenorganisatie

In het businessplan worden twee alternatieven naast elkaar geplaatst en uitgewerkt:

- Een marktorganisatie (fabriek en verkoop) die de teelt aanstuurt op grond van marktvooruitzichten en contracten.
- Een ketenorganisatie waarbij compost en teelt deel uitmaken van de besturing. De keten als geheel presteert zoals de markt het wil.



---

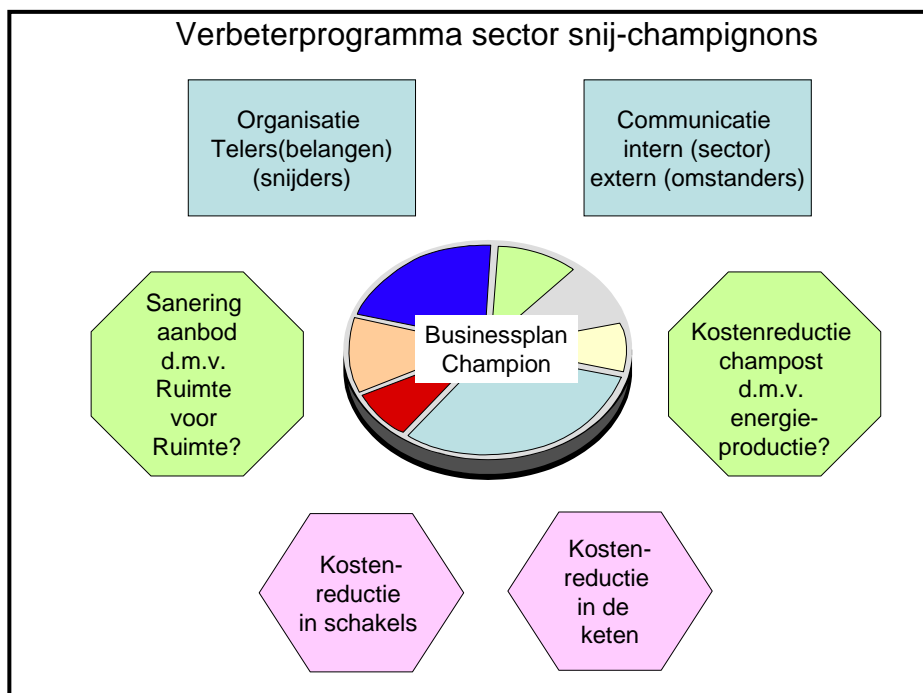
Beide modellen hebben voor- en nadelen die in het businessplan worden uitgewerkt, zodat betrokken partijen een standpunt kunnen innemen. Ook voor de teelt zitten er voor- en nadelen aan beide modellen, die in de werkgroep telersbelang aandacht krijgen.

Opmerking: de ketenorganisatie is het best te vergelijken met Van Drie (Europees marktleider voor kalfsvlees, met een marktaandeel van ongeveer 20% en een omzet van € 1,6 miljard). De nuchtere kalveren worden ingekocht door Van Drie, op basis van marktvooruitzichten. Ze worden geplaatst bij mesterijen en 'afgeroepen' vanuit de fabriek. Daardoor functioneert de keten in het ritme van de markt, zonder noemenswaardige voorraden.

Bij Champion worden verkoopvooruitzichten doorgezet in de keten, tot de productie van compost en opdrachten voor teelt, waardoor voorraden in de keten verdwijnen en een efficiënte, marktgericht operatie ontstaat.

### 6.3 Businessplan en gerelateerde activiteiten

In het businessplan staat de constructie van Champion centraal: haalbaarheid, financiering, participatie, efficiëntie- en synergievoordelen, besturingsconcept en zo verder. Gaande het traject kunnen de afzonderlijke partijen op grond van de bevindingen hun standpunt bepalen ten aanzien van alternatieven en deelname daarin. Dat geldt zowel voor CNC, Walkro, F&F en telers.





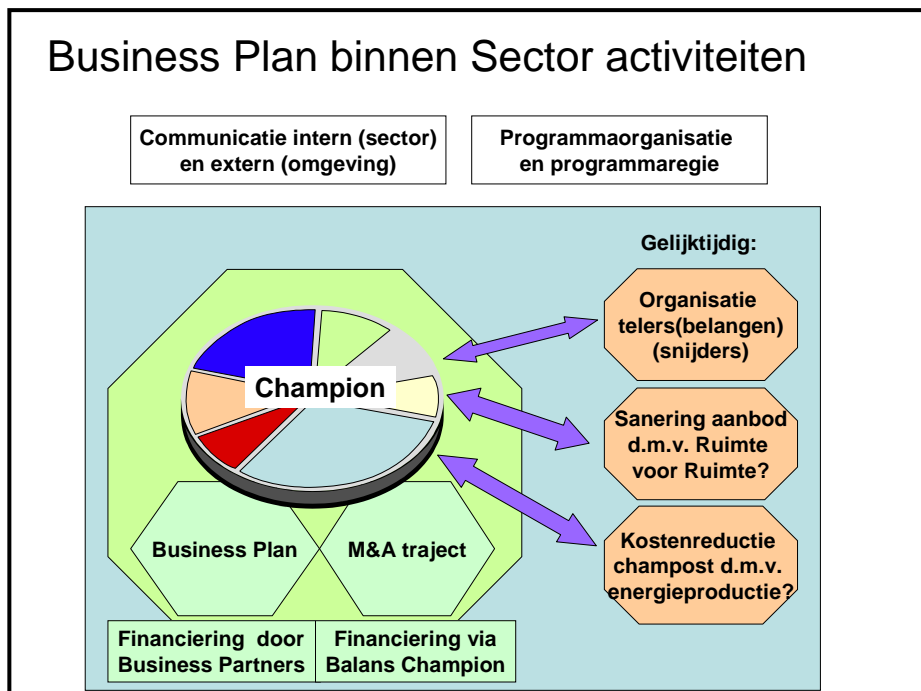
Naast het businessplan als zodanig verdienen twee activiteiten aandacht omdat ze van grote invloed zijn op de effecten voor de telers en daarmee op de haalbaarheid:

- Zachte sanering van het aanbod, bijvoorbeeld door de regeling Ruimte voor Ruimte, die wordt toegepast in de varkenshouderij en de glastuinbouw voor herstructurering van de sectoren. Dat heeft niet (uitsluitend) te maken met terugname van capaciteit. Het gaat veel meer om het herstructureren van glastuinbouwgebieden, zodat grote aaneengesloten arealen beschikbaar komen; herstructureren van varkenshouderijen, zodat bedrijven zich kansrijk kunnen ontwikkelen. Dergelijke maatregelen – snoeien om te groeien- kunnen voor de champignonsector interessant zijn om de capaciteit en de bedrijfsgrootte aan te passen aan de eisen van de markt.
- Kostenreductie voor de afvoer van champost, die steeds hogere kosten met zich brengt. Al eerder zijn studies verricht naar mogelijkheden om champost te gebruiken als bio-brandstof. Voor levering van stroom en warmte aan de eigen bedrijven en aan derden in de glastuinbouw en in dierlijke sectoren worden in verband met de sterk gestegen energieprijzen grote investeringen gedaan in Warmte Kracht Koppeling (WKK) en vergisting. Mogelijk kan de kostenpost van champost zo worden gereduceerd of omgebogen in opbrengst, met aanzienlijke invloed op de ketenkosten.

Tenslotte zal aandacht vereist zijn voor

- het inrichten van het telersbelang (referentie Suikerbietenfederatie van CSM, die ongeveer 25% van de aandelen in de suikerdivisie houdt). Voor de inrichting van telersbelang zal bij de start van het Businessplan een aparte werkgroep worden ingericht.
- Communicatie intern (binnen de sector) en extern (naar omstanders) met het oog op de transparantie van het traject en de vereiste bestuurlijke en financiële ondersteuning.

## Business Plan binnen Sector activiteiten



Het businessplan bestaat uit

- inhoudelijk businessplan (alternatieven voor keteninrichting en logistieke besturing, effecten voor voorraden, besparingen en prestaties en dergelijke). Het inhoudelijk businessplan kan worden uitgevoerd door Knowhouse in vervolg op het lopende traject.
- financiële beoordeling, hier genoemd M&A (merger & acquisition) uit te voeren door een terzake gespecialiseerd bureau, waarbij onder meer een boekenonderzoek plaatsheeft

Beide trajecten worden bestuurd door de partijen die voornemen deel uit te maken van Champion.

De financiering en besturing is aangegeven in bovenstaande figuur. De Initiatiefgroep heeft daarvoor een gedetailleerde planning opgesteld.

Het businessplan kan bij tijdige besluitvorming voor de jaarwisseling 2006/7 worden afgerond, zodat besluiten in het voorjaar van 2007 kunnen zijn genomen.