



STAPpen vooruit zetten!

- Versterken afzet glasgroente -

Eindrapportage

Onderzoeksteam Afzet Glasgroente

7 oktober 2011





Inhoud

1. Start: Breda 3 augustus 2011
2. Opdracht en aanpak
3. Huidige situatie
4. Gezamenlijk belang
5. Overzicht knelpunten bij afzet
6. Kern van het probleem
7. Uitgangspunten afzet glasgroente
8. Visie (beknopt) op afzet glasgroente
9. STAPpenplan 2011 - 2013
10. Planning en prioriteiten 2011
11. Globale uitwerking STAPpen 2011
12. Activiteiten oktober 2011
13. STAPpen voor de teler
14. Succesfactoren

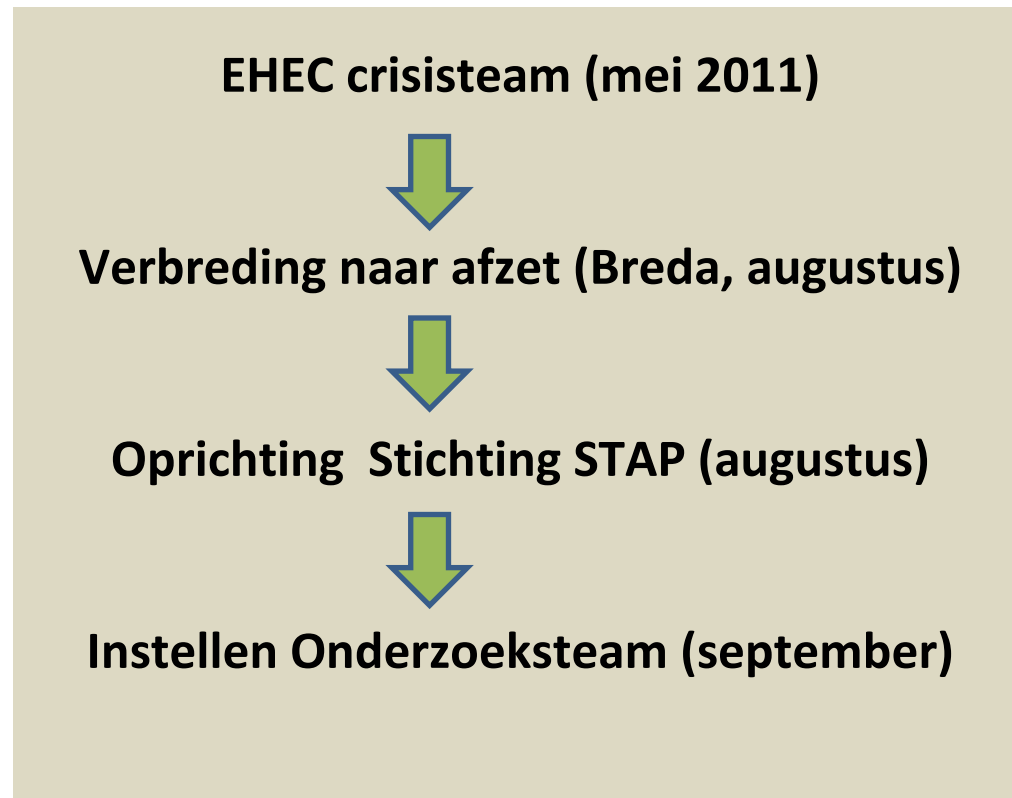
Bijlagen

1. Relatie STAPpenplan en manifest
2. Hoofdpunten gesprek GMO, NMa

Colofon



1. Start: Breda, 3 augustus 2011





2. Opdracht en aanpak

Opdracht:

Onderzoek hoe we de afzet van glasgroente kunnen versterken

Uitgangspunt: de teler

Gewenst resultaat: stappenplan

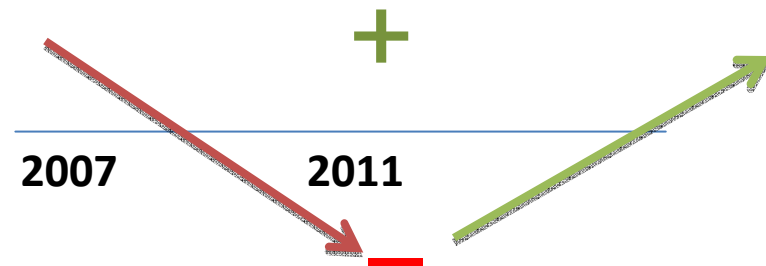
Gevolgde aanpak:

1. Samenstelling evenwichtig onderzoeksteam telers
2. Vier bijeenkomsten
3. Focus op het wat en het waarom; niet op hoe
4. Tempo: doorlooptijd van vier weken

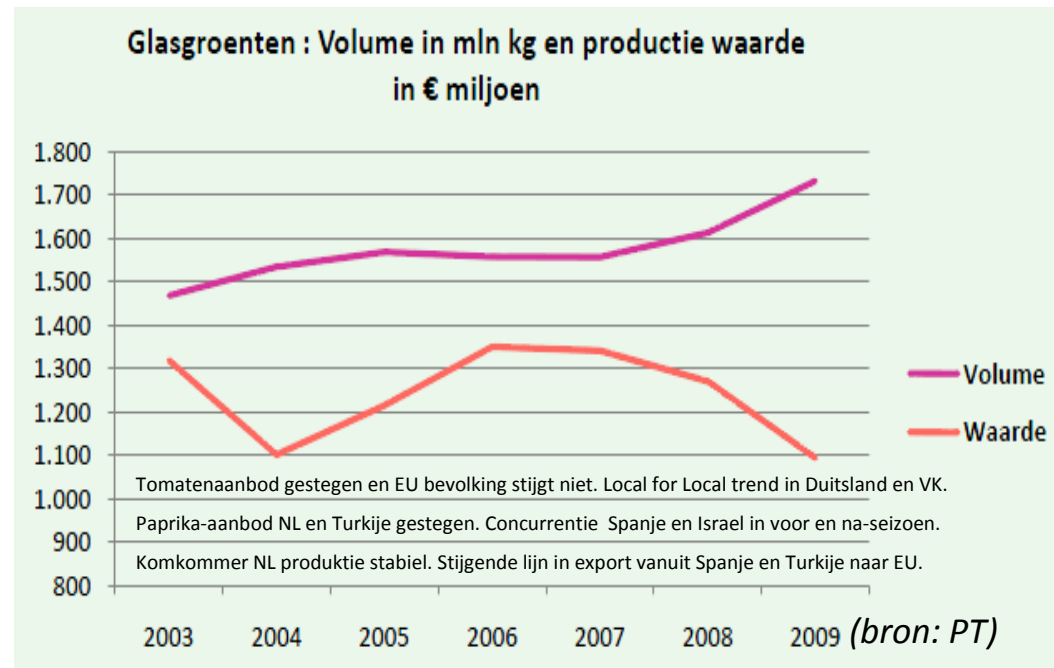




3. Huidige situatie



1. Langdurig slechte financiële resultaten
2. Geen regie meer
3. Verstoord evenwicht tussen vraag en aanbod
4. Sector is verliesgevend geworden
5. Concurrentiepositie kalft af (bij afnemers, in keten, in EU)





4. Gezamenlijk belang

1. Beter rendement voor teler
2. Goede prijs
3. Meer samenwerking bij aanbod
4. Zijn één categorie in schap
5. 'Standaard' en 'Specialiteit' kunnen niet zonder elkaar





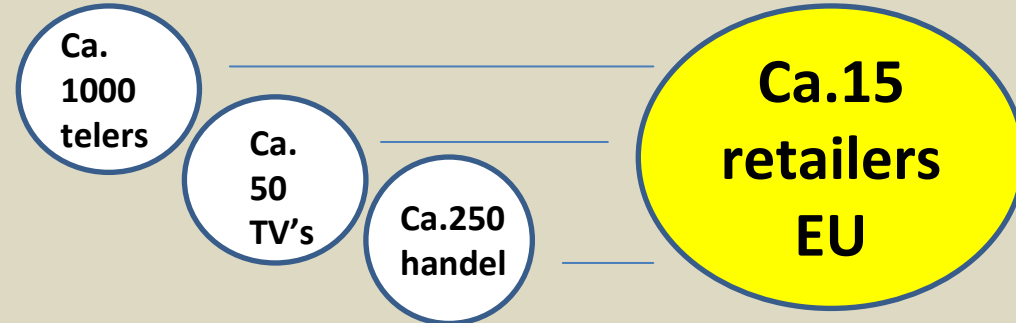
5. Overzicht knelpunten bij afzet

1. 80% van de sector is kostprijs en aanbod gestuurd (geen onderscheid)
2. Gebrek aan horizontale en verticale samenwerking (transactiekosten)
3. Te veel gericht op korte termijn
4. Verkoop uit handen gegeven (onze ziel en emotie zit er niet meer in)
5. Machtsdenken: waardoor verdeeldheid in afzet is ontstaan (centje meer)
6. NMa vaak als excuus gebruikt om niet samen te werken
7. Vertrouwen/respect/gedrag (naar elkaar kijken i.p.v. naar de markt, concurrent i.p.v. collega: besef is er niet)
8. Er is bij telers nog onvoldoende kennis van de afzet en de markt en er worden geen keuzes gemaakt
9. Toenemende concurrentie/areaal telers in andere EU landen (local for local)
10. Met name bij tomaten overproductie op EU niveau



6. Kern van probleem

1. Versnippering afzet



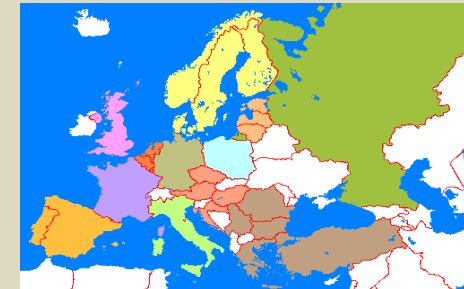
2. Toename EU concurrentie

Local for local zet stevig door

Concurrentie bij productie neemt toe bijv. Marokko. *(bron: Rabobank)*

Productie stijgt, consumptie stabiel tot lager

Product goed, imago slecht *(bron: Greenhouse Farming Germany, AC)*



3. Gedrag

Gericht op korte termijn

Altijd zoeken naar centje meer

Focus op kostprijs i.p.v consument

Geen tijd voor afzet



Vechten met elkaar i.p.v. luisteren naar de markt



7. Uitgangspunten afzet glasgroente



1. Consument (retailer) aan het roer (vraagsturing)
2. Vraag en aanbod EU moeten meer in balans
3. Partijen/schakels die niets toevoegen er tussenuit
4. Geen speculatie met basisproduct
5. Prijs voor bestemd product vooraf bekend



8. Visie (beknopt) op afzet glasgroente

Bouwsteen	Enkele kenmerken
1. Vraagsturing	<ul style="list-style-type: none"> • van voorspellen naar volgen/verleiden consument (en kennen afnemer) • van verkopen van het aanbod naar plannen van het aanbod • van betalen van het gemiddelde naar betalen van de prestatie
2. Ontzorgen afnemer	<ul style="list-style-type: none"> • kritische massa, jaarrond, category, voorraadbeheer • product, logistiek, service, beleving
3. Toegevoegde waarde	<ul style="list-style-type: none"> • kwaliteit, smaak, productietechniek • herkomst, authenticiteit, foodmiles
4. Partnerselectie	<ul style="list-style-type: none"> • hoe uniek is mijn product • hoe belangrijk is het voor mijn afnemer
5. Risicospreiding	<ul style="list-style-type: none"> • in afnemers • in producten
6. Keten model	<ul style="list-style-type: none"> • spotmarkt, open keten, gesloten keten of merkketen
7. Ketenstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • optimalisatie, vernieuwing, differentiatie, verkorting • verlaging transactiekosten, prijsleiderschap



9. STAPpenplan 2011 - 2013

Wat	Waarom	STAPpen
Keten versterken	Korter, efficiënter, gesloten Contact met consument Informatie uitwisseling	- Ontwikkelen visie, kennis , gedrag afzet - Uitvoeren programma ketensamenwerking - Inrichten nieuwe ketens
Afzet samenvoegen	Verlaging kosten Meer kennis en kwaliteit Betere onderhandeling	- Inventariseren samenvoeging afzetorganisaties (bijv. enkele blokken) - Uitwerken en realiseren samenvoeging
Horizontaal bundelen	Retail vraagt kritische massa Onderhandelingskracht Optimaliseren logistiek	- Uitwerken horizontale bundeling - Aanpassen Logistieke stromen
Landelijk overleggen	Monitoring vraag/aanbod EU Kostprijzen/Consumentprijs Internationalisatie	- Inrichten landelijk platform - Versterken promotie - Internationale vestigingen
Onderscheid maken	Minder uitwisselbaar Consument wil betalen Gecontroleerde afzet	- Versterken <u>markt</u> innovatie - Ombuigen toeslagen naar markt

Professionalisering

Sterk:
Teeltkennis
Vakmanschap
Innovatie
Schaal

Zwak:
Korte termijn
Tijd voor afzet
Geduld
Oud zeer

Is dit voldoende? Nee, want het gaat ook om professioneel gedrag



10. Planning en prioriteiten 2011



Wat	Stap	Wanneer			GMO Nma
		2011	2012	2013	
Keten versterken	<i>Ontwikkelen visie, kennis, gedrag afzet</i>	*			
	Uitvoeren programma ketensamenwerking		*		
	Inrichten nieuwe ketens		*	*	
Afzet samenvoegen	<i>Inventariseren samenvoeging afzetorganisaties (bijv. enkele blokken)</i>	*			
	Uitwerken en realiseren samenvoeging		*	*	Ja
Horizontaal bundelen	<i>Uitwerken horizontale bundeling</i>	*	*	*	Ja
	Aanpassen logistieke stromen		*		
Landelijk overleggen	<i>Inrichten landelijk platform</i>	*			Ja
	Versterken Promotie		*	*	
	Opvoeren internationale vestigingen		*	*	
Onderscheid maken	Versterken <u>markt</u> innovatie		*	*	
	Ombuigen toeslagen naar markt		*		Ja



11. Globale uitwerking STAPpen 2011

STAP	Uitwerking
Ontwikkelen visie, kennis, gedrag afzet	<ul style="list-style-type: none"> • ontwikkelen visie op afzet door en met telers • richten op inhoud en spiegel voorhouden • start met 100, daarna verbreden, gebruik succesvolle voorbeelden • bewustwording over effecten eigen gedrag en houding
Inventariseren samenvoeging afzet	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseren spelers, volumes, producten, afnemers etc. • schaal is Europa • oog voor segmentatie handel, strategische complementariteit • uitwerken opties samenvoeging (kostenbesparing, kwaliteit etc.)
Uitwerken horizontale bundeling	<ul style="list-style-type: none"> • inventariseren vormen (APO, topcoöperatie, verkooptafel, etc.) • voor en nadelen per vorm van bundeling, casuïstiek • benutten leerervaring uit verleden • randvoorwaarden GMO en NMa
Inrichten landelijk platform	<ul style="list-style-type: none"> • inrichten platform • uitwerken mogelijke activiteiten: monitoren vraag /aanbod EU, kostprijzen, opbrengstprijzen, consumentprijzen, vraagstimulering, gedragscode, overschotsituaties oplossen, communicatie, opleiding etc.

12. Activiteiten oktober 2011



Wat
1. Inrichten programma management 2011 -2013 (projecten, taakverdeling, organisatie, rapportage etc.)
2. Projectvoorstellen uitwerken voor de vier prioriteiten van 2011
3. Uitwerken communicatie aanpak voor 2011 - 2013
4. Inrichten organisatie STAP
5. Regelen financiering voor 2011 - 2013
6. Overleg organiseren en uitvoeren met overige stakeholders in de keten

13. STAPpen voor de teler



Met betrekking tot STAP

- Neem kennis van het STAPpenplan
- Geef vertrouwen aan collega's en aan STAP
- Maak keuze aan welke van de vier STAPpen u prioriteit geeft
- Doe mee met het uitwerken van die STAP

Met betrekking tot eigen afzet

- Ontwikkel een visie op afzet
- Kies: zelf afzetten of samenwerken
- Zorg voor een onderscheidend product/concept
- Selecteer een ketenmodel/strategie
- Bundel uw aanbod
- Bouw relaties op
- Overweeg internationale vestiging



14.Succesfactoren

1. Oud zeer aan de kant
2. Op nul willen beginnen
3. Ondernemerschap koesteren
4. Respecteren andere schakels
5. Doorzettingsvermogen



Gaat dat lukken?

Ja zeker,

Want we hebben de sleutel zelf in handen (product, kennis etc.).

Dus we hoeven hem alleen maar om te draaien!





Bijlage 1: Relatie STAPpenplan en Afzetmanifest*

<p>Overeenkomsten</p> <p>(waar zijn STAP en manifest het over eens)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aanleiding en doel om iets te doen aan afzet 2. Belangrijkste knelpunten afzet 3. Gezamenlijk belang 4. Uitgangspunten afzet 5. Succesfactoren voor versterking afzet 6. Belangrijke externe ontwikkelingen <p>7. Maar bovenal: noodzakelijke oplossingsrichtingen: Consolidatie, Ketenversterking, Toegevoegde waarde</p>
<p>Complementair</p>	<ul style="list-style-type: none"> • STAP legt iets meer nadruk op horizontale bundeling en eigen gedrag • Manifest legt iets meer nadruk op financiering en overheidsbeleid
<p>Strijdigheden</p>	<p>Geen</p>

* Manifest *Visie afzet glasgroente: De consument centraal*. Kerngroep afzet, november 2010

Bijlage 2: Hoofdpunten gesprek GMO, NMa*

Stichting STAP



Gesprekslijn:

- In principe mag samenwerken niet van NMa (ter bescherming consument)
- GMO biedt (door NMa geaccepteerd) toch wat mogelijkheden
- APO** met “smoel” (bedrijfsvoering, afzetstrategie) kan mits markttoets oké
- Maar: iedereen moet dan wel meedoen (en mandaat TV*** naar niveau APO)
- Meerdere APO's kan en ook over producten heen
- TV kan uit APO stappen (dan volgt opnieuw markttoets)

Conclusies:

- Urgentie: in 2012 kunnen zaken nog opgepakt, daarna lastiger
- GMO kan meer dan je denkt; zoek daar de ruimte (en minder bij NMa)
- Teler moet keuzes maken (o.a. m.b.t. inleveren commerciële vrijheid);
- APO's zijn niet eenvoudig. Probeer te leren van verleden

*Gesprek is gevoerd op 20 september 2011

**APO: Associatie van producentenverenigingen

***TV: Telersvereniging

Colofon

Stichting STAP



Opdrachtgever: Stichting STAP

Samenstelling Onderzoeksteam:

Naam

Jan Zegwaard (voorzitter)

Aad van Dijk jr. (vice-voorzitter)

Dirk van der Kaaij

Ilse Lensink

Peter Duijvestijn

Geert Koppens

Arthur van Geest

Gerard Vereijken

Bas Waasdorp

Frank Hendriks

Twan Wijnen

Kees Ammerlaan

Aad Dukker

Bedrijf

Greenco

Van Dijk Bedrijven

Van der Kaaij Group

Seasun

Gebroeders Duijvestijn

Tielebeek B.V.

Komkommerkwekerij Van Geest

Vereijken Kwekerijen BV

Kwekerij Pays-Bas

Hendriks Agro

Wijnen Paprika's

Kwekerij De Waterweg

Kwekerij Dukker

Begeleiding:

Henk Folkerts

Financiering:

Rijnconsult

Productschap Tuinbouw

De groenten- en fruit-
sector investeert in dit
project via het

Productschap  Tuinbouw