

BusinessCase

Fides





Eenheid in vers

I. Het bedrijf

Fides (De Lier) is een veredelings- en vermeerderingsbedrijf van snijchrysanten en potchrysanten, Kalanchoë, decoratieve Kalanchoë (Calandiva®), Pelargonium, Osteospermum, Impatiens Nieuw Guinea, potdahlia, bolchrysant, Petunia, Nemesia, Calibrachoa en potaster. De vermeerdering van de producten vindt plaats op eigen bedrijven in Kenia, Oeganda, Tanzania en Guatemala. De veredeling in Nederland, Denemarken, Engeland en Spanje. Fides heeft verkoopkantoren in Nederland, Duitsland en Noord-Amerika en agenten brengen de producten naar 56 landen op alle continenten. Bij Fides werken in totaal zo'n 1700 mensen, waarvan circa 170 in Nederland.

DNA Green Group

Fides maakt onderdeel uit van DNA Green Group, een wereldspeler op het gebied van veredeling en vermeerdering van onder meer snijbloemen en potplanten. Zo beschikt DNA Green Group als enige veredelaar over de top 3 snijbloemen: roos, anjer en chrysant en een imposant assortiment van bloeiende potplanten en seizoensproducten. DNA Green Group verhandelt ca 1,4 miljard stekken per jaar, heeft ca 6000 werknemers in dienst en is goed voor een omzet van ca 175 miljoen euro.

Merkertechnologie versnelt veredeling

Dankzij de sterke focus op marketing en R&D biedt DNA Green Group marktwaarde voor alle ketenpartners: raspositionering en merkenbouw gaan hand in hand met de modernste veredelings technieken. De veredelaars in DNA Green Group richten zich op de kernactiviteit; het veredelen van bloemen en planten. Daarom heeft zij belang genomen in het Wageningse biotechnologische bedrijf Genetwister Technologies. Dit bedrijf identificeert en isoleert bio merkers (genen) van planten en plantenproducten met de meest moderne genomics technieken. Met deze merkertechnologie kan de veredeling sneller en efficiënter plaatsvinden.

Roger Peeters, directeur Research & Development, DNA Green Group:

'Het gebruik van merker gestuurde veredeling of andere moderne technieken waar DNA Green Group gebruik van maakt heeft niets te maken met genetische modificatie. Het zijn technieken gebaseerd op inzichten van bestaande DNA-structuren, die er toe moeten leiden dat er sneller meer nieuwe, goede rassen worden ontwikkeld waarmee wij onze telers nog beter kunnen bedienen. De succesratio van onze rassen zal verder omhoog gaan'

De merkertechnologie wordt al twintig jaar toegepast bij landbouw en groentegewassen, maar nog niet in de sierteeltsector.

Verdienmodel

Fides richt zich op het bieden van marktwaarde voor alle ketenpartners wat moet resulteren in vraag naar, en daarmee verkoop van Fides genetica. Binnen haar verdienmodel zoekt zij de balans tussen het verkopen van zoveel mogelijk genetica versus een optimale prijsontwikkeling voor afnemers en overige ketenpartners binnen betreffend marktsegment. Soms zet Fides bijvoorbeeld bewust minder uitgangsmateriaal af om de markt niet te overvoeren.



Successtory Calandiva®

Van de site www.calandiva.com:

In 1998 ontdekte een Zweedse teler een paarse Kalanchoë, die zich duidelijk van de andere bloemen onderscheidde. Terwijl hij aan het werk was met een van zijn medewerkers zag hij, vanuit zijn ooghoek, dat zij een vreemd uitziende plant wilde weggooien. Hij nam onmiddellijk contact op met Ike Vlieland, de oorspronkelijke Kalanchoë veredelaar. Hij erkende onmiddellijk, dat hij met deze schitterend bloeiende Kalanchoë een groot potentieel in handen had. Het ging hier om een spectaculaire mutatie, want voor het eerst in zijn leven zag de veredelaar een schitterende Kalanchoë bloem met 32 blaadjes in plaats van 4.

Fides is toen begonnen met het veredelen en in 2002 heeft Fides de wereld de eerste decoratieve varianten van de Kalanchoë laten zien. Het bijzondere soort is op de markt geïntroduceerd als een nieuwe lijn, onder de merknaam Calandiva®. Na jaren van veredeling werd duidelijk dat deze plant, die inmiddels in vele kleuren verkrijgbaar is, een revolutie betekende voor het assortiment van de Kalanchoë.

Inmiddels heeft Fides de tiende verjaardag van de Calandiva® gevierd en is de Calandiva® een begrip.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Fides is uitgegroeid tot een multinational. Jaren van lokale samenwerking bracht inzicht om op een verantwoorde manier om te gaan met de productie, producten, het personeel en de natuurlijke hulpbronnen. Initiatieven als het slaan van waterputten en ondersteuning van scholen en ziekenhuizen zijn onderdeel van het Fides-programma. Ook projecten die minder belastend zijn voor het milieu, om afval te verzamelen, irrigatiesystemen aan te leggen, gebruik te maken van gewasbescherming krijgen aandacht. Tot slot vindt Fides de arbeidsomstandigheden voor het personeel van belang. Dat vertaalt zich in een goed salaris, gezondheidszorg en eten en scholing voor de kinderen.



2. Consument & afzetketen

De klant centraal

Fides ziet telers primair als haar klantenkring. Duurzaam contact met haar klanten en relaties staat bij Fides hoog in het vaandel.

Fides: Wij halen het beste resultaat door goed met onze telers samen te werken. Daar investeert Fides dan ook in. Dit doen we onder andere door regelmatig onze klanten te bezoeken en te adviseren over de teelt en het bedrijf, het organiseren van relatie-evenementen en het bieden van marketingondersteuning.

Mattijs Bodegom, manager marketing & communications bij Fides:

'Wij richten ons met de marketingactiviteiten op enerzijds 'branding' zoals de Calandiva® en anderzijds op 'raspositionering' met als doel een pull-effect teweeg te brengen bij de groothandel en retail. Daarmee creëren we vraag naar onze producten bij onze telers.'

We gebruiken daarvoor onafhankelijke testen om de kwaliteit van onze producten aan te tonen, zoals op de IPM, een beurs in Duitsland:

We hebben daar in een speciale ruimte een houdbaarheidsproef laten neerzetten, waarbij alle rasnamen weggenomen zijn. Onze planten stonden tussen planten van andere leveranciers. Vervolgens hebben we aan de retailers gevraagd, welke planten zij het mooiste vonden. Wel spannend natuurlijk om je zo open te stellen. Gelukkig kwamen onze planten als beste uit de test. We hebben tijdens de IPM vooral onze telers de gelegenheid gegeven om samen met hun klanten langs te komen om de vergelijkingsproef te bekijken.

De productmanagers van Fides richten zich bij de productontwikkeling zowel op de voorwaarden van de teelt, de eisen van de retail als op de wensen van de consument. Bij de teelt gaat het om gunstige teeltaspecten. Vanuit afzetperspectief gelden andere criteria. Zo moeten in sommige retailketens de planten tegen een stootje kunnen en worden de planten veelvuldig door een consument opgepakt en bekeken alvorens ze in het winkelmandje belanden. Daarnaast vertalen de productmanagers de consumentengegevens naar de plant toe in vorm, grootte, kleuren etc.





Eenheid in vers

Fides gebruikt verschillende bronnen om aan gegevens over de consument te komen. Naast het voeren van eigen onderzoek, gebruikt Fides gegevens van organisaties als Bloemenbureau Holland en diverse andere branche-organisaties. Ook binnen de samenwerkingsverbanden, zoals Dutch Creations waaraan Fides deelneemt, wordt marktinformatie vergaard.

Calandiva®

De Calandiva® is inmiddels een beroemdheid. Navraag leert dat dit merk in de keten 98% niet geholpen bekendheid geniet. In de afgelopen jaren is hard gewerkt aan de zichtbaarheid van Calandiva® door de merknaam consequent overal op door te voeren. Daarnaast is campagne gevoerd om de productkenmerken duidelijk in beeld te brengen. Het resultaat mag er zijn: grote vraag en betere prijsvorming dan vergelijkbare producten. Toch heeft het succes ook een keerzijde. De naam Calandiva® wordt nu vereenzelvigd met de categorie en daardoor een generieke handelsnaam, die staat voor de dubbelbloemige Kalanchoë. Het is aan Fides om juist aan te blijven tonen waar het onderscheidend vermogen van Calandiva ligt.

Fides heeft besloten een bureau in de arm te nemen om het 'branden' van de Calandiva® opnieuw een impuls te geven. Nieuw (consumenten)onderzoek moet uitwijzen hoe de consument de Calandiva® ziet en beleeft.

Relatie met het STAP-model:



Consument volgen



3. Onderscheid & strategie

Visie

Fides hanteert een duidelijke visie:

De glastuinbouw is een professionele sector. Schaalvergroting, internationale concurrentie, machtsverschuiving in de keten en blijvende druk op de kostprijs hebben ertoe geleid dat het gevecht om rendement steeds scherper is.

Ondernemers kiezen voor rendement. Rendement dat wordt behaald door het succes van het product, zowel voor teler, handel en retail als Fides. Succesvolle producten zijn essentieel. De volgende voorwaarden zijn hierbij onmisbaar:

- ▮ Er is een concrete behoefte aan het product bij de consument of de keten
- ▮ Er staat ondernemerschap achter het product
- ▮ Het product heeft naamsbekendheid

Ambitie

Uit deze visie volgt een ambitie met de pay-off: 'Our Roots, Your Success'

Fides streeft naar continuïteit en een duurzaam rendement voor alle ketenpartners (productontwikkelaar, teler, handel en retail). Wij realiseren dit, omdat onze producten beschikken over marktwaarde en daardoor rendement bieden. Op basis van gezamenlijk ondernemerschap creëren we een succesvolle marktpositie voor al onze producten.

Vervolgens stelt Mattijs Bodegom:

'Binnen Fides hebben we een aantal gemeenschappelijke waarden:

1. *Passie tonen en delen*
2. *Open stellen en eerlijkheid over je product*
3. *Durf om te initiëren*

De passie voor de markt én voor onze klanten vormt de belangrijkste inspiratiebron voor Fides.

Die inspiratie doen wij op tijdens diverse, opvallende klantenevenementen die Fides organiseert.'

Opvallende klantenevenementen

Elk jaar organiseert Fides verschillende evenementen als bloeiproeven (het Fides Flower Festival), een zeilevenement (LMC Cup), telersreizen naar bijvoorbeeld de IPM in Essen (Duitsland) en speciale teler- en verkoopcursussen als 'Kom uit de Kas!'

Calandiva®

Om het tienjarige bestaan van Calandiva® te vieren, keerde een internationale groep Calandiva®-telers voor 10 dagen terug naar de Afrikaanse roots van de (decoratieve) Kalanchoë. Tijdens de reis werden Kalanchoë farms in Oeganda en Tanzania bezocht. De climax van de reis lag aan het eind met het overhandigen van een cheque aan de Watoto Foundation in Tanzania. Met dit geld krijgen kinderen betere zorg en aandacht. Voorafgaand aan de reis hebben telers, relaties en Fides medewerkers dit geld ingezameld.



Mattijs Bodegom:

Wat deze contactmomenten zo bijzonder maakt, is dat veredelaars, productmanagers en telers én hun handelsklanten in een ongedwongen sfeer samen optrekken. Dan krijg je nog beter begrip voor elkaar en bouw je aan een duurzame relatie.

Teeltadvies en marketingondersteuning

De vertegenwoordigers van Fides zijn servicegericht naar de telers en geven teeltadvies en tips op bedrijfsniveau. Daarnaast steekt Fides veel tijd en energie in het creëren van aantrekkelijke marketingconcepten en promotieacties, die vooral op de handel gericht is. Zij geloven dat dit marktwaarde toevoegt aan de Fides producten, waardoor onderscheidend vermogen en daarmee ook duurzaam rendement voor de hele keten ontstaat.

Calandiva®

Na jaren investeren in de naamsbekendheid van Calandiva® is Fides bewust op 1-1-'11 de nummer 1 campagne gestart om de speciale productkenmerken van Calandiva® op de kaart te zetten. Deze campagne loopt nog steeds op het moment van schrijven van deze case.

1. 'Most Flowers' - mooie volle bloemscherm met het meest aantal bloemen en bloemblaadjes - 1-11-'11 en grote ballonnenactie in januari 2012
2. 'Most Colour' - breedste kleurenpalet in de markt met unieke tinten - maart 2012, tijdens Flora Holland Trade Fair in Naaldwijk
3. 'Best Genetics' - Calandiva® is de bron van alle decoratieve Kalanchoës en is onderhevig aan het meest uitgebreide veredelings- en testprogramma voordat daadwerkelijk een nieuw ras geïntroduceerd wordt - juni 2012, tijdens Fides Flower Festival
4. 'Longest Life' - Het langste leven, de meeste 'bloeipracht' aangetoond door houdbaarheidsproeven met concurrerende rassen, te zien voor alle geïnteresseerde telers en handelaren - november 2012, Flora Holland Trade Fair in Aalsmeer

Raspositionering mét telers en handel

Santini 'Country'

Fides heeft samen met de telers van de groene Santini chrysant 'Country' een actie opgezet om te benadrukken dat Country de groenste Santini op de markt is. In elke bos hebben zij 1 maand lang een opvallend etiketje gestoken. Scande iemand, bij voorkeur een handelaar of een bloemist, de code, dan had hij of zij kans op mooie groene prijzen.

Chrysant Arctic Queen

In 2012 hebben Fides en telers van de witte decoratieve snijchrysant Arctic Queen (AQ) uitgebreid campagne gevoerd om deze chrysant volop in de schijnwerpers te zetten.





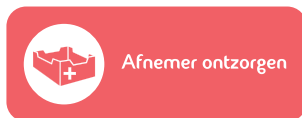
Eenheid in vers

Elke maand riepen de telers drie klanten van de maand uit, waaraan zij de sleutels van de AQ 500-cabrio overhandigden, waarin zij een maand lang gratis mochten rijden.

Alle winnaars konden in de speciale AQ Ice Truck zien dat het ras Arctic Queen een veel langere houdbaarheid heeft dan andere rassen.

Binnen de AQ-campagne werd ook elke maand de Arctic Queen of the Month gekroond. Hiervoor konden telers en handelsrelaties vrouwen met speciale waarde voor het bedrijf nomineren. Deze winnaressen werden gekroond, kregen een sjerp om en ontvingen een mooie bos bloemen Arctic Queen en andere cadeautjes. Andere onderdelen van de AQ campagne zijn: de inzet van verkoopondersteunende middelen zoals displays, de Try-it-Yourself-dozen, productpresentaties en posters.

Relatie met het STAP-model:



Afnemer ontzorgen



Onderscheid maken



4. Aanbod & organisatie

Breed en diep productenpalet

Fides biedt een groot scala aan producten: snijchrysanten en potchrysanten, Kalanchoë, decoratieve Kalanchoë (Calandiva®), Pelargonium, Osteospermum, Impatiens Nieuw Guinea, potdahlia, bolchrysant, Petunia, Nemesia, Calibrachoa en potaster. Daarnaast hanteert Fides een diep assortiment.

Calandiva®

Eind 2012 werd door zangeres Jennifer Ewbank de 50e spierwitte Calandiva® 'Ewbank' geïntroduceerd.

Fides around the globe

Ook in Azië is Fides actief. In bijvoorbeeld Japan, de belangrijkste consumptiemarkt voor Chrysant in Azië, is Fides al jaren actief en nu ook bezig met het verder uitrollen van testen en verkopen van de Fides pot- en perkrassen. Ook in China is de productie en verkoop van Fides potplanten in stijgende lijn.

In Europa wordt gewerkt met een netwerk van agenten en distributeurs.

In Zuid-Amerika is het verstrekken van individuele licentiecontracten nog steeds de basis voor de productie van snijchrysant die bestemd is voor met name de Noord Amerikaanse markt. Voor alle gebieden geldt verder dat teelttechnische ondersteuning door de areamanagers en het starten van lokale entiteiten of agentnetwerken, zoals in China en Colombia, de basis is voor verdere groei van het Fides marktaandeel aldaar.

Relatie met het STAP-model:



5. Samenwerken in de keten

Horti Alliance

Fides heeft veel tijd en energie gestoken in de oprichting van de Horti Alliance (www.hortialliance.nl). De Horti Alliance is een samenwerkingsverband tussen toeleveranciers uit de internationale tuinbouw. Deze samenwerking stelt telers beter in staat innovaties snel en integraal te vernemen, door middel van bijvoorbeeld seminars.

Het initiatief richt zich nadrukkelijk op alle telers van groenten, bloemen en planten. Door contacten met bijvoorbeeld ICT-experts, LED-lampenleveranciers en andere toeleveranciers, betreedt Fides mondiaal nieuwe werelden van innovaties.

JustChrys

Fides werkt samen met drie grote chrysantenveredelaars in de Stichting Chryson. Zij voeren gezamenlijk campagne voor de chrysant waarbij zij de site www.JustChrys.com hebben opgezet. Deze site toont voor de handel en retail het actuele assortiment aan chrysanten en geeft ook allerlei tips voor het gebruik in styling in de verschillende seizoenen.

Dutch Creations

Fides is een samenwerking aangegaan met 'leading' veredelaars zoals Anthura en Corn Bak. Zij presenteren zich op een website en richten zich op de doelgroepen: 'Florist & Designer', 'Grower', 'Retail & Mass market' en 'Trade'.

Agribiogroep (persbericht 21-02-2013)

Sierteeltveredelaars Dümmer en Agribio Group gaan fuseren. Met de fusie ontstaat volgens de twee bedrijven een leidend bedrijf in de wereldwijde markt van sierteeltveredeling. Door deze fusie kunnen beide ondernemingen profiteren van de geavanceerde veredelingsstechnologieën van Agribio Group en de professionele ketenbeheersing van Dümmer, zo schrijven de bedrijven in een gezamenlijk persbericht. Het in Duitsland gevestigde Dümmer heeft een sterke reputatie in poinsettia en perkplanten zoals geranium, terwijl de in Nederland gevestigde Agribio Group sterk is in producten zoals chrysant, anjer, roos en Kalanchoë. "De voorgenomen fusie zal een veredelaar creëren met een uniek, internationaal productie- en verkoopnetwerk en een breed assortiment van onderscheidende genetica op het gebied van snijbloemen en pot- en perkplanten."

De nieuwe onderneming heeft volgens de twee bedrijven de schaalgrootte om leidend te zijn in innovatie en heeft als doel om nog meer toegevoegde waarde te leveren voor telers, tussenhandel, retailers en consumenten. Bij beide bedrijven zijn in totaal circa 6.000 werknemers actief. De gecombineerde omzet bedraagt € 175 miljoen. De familie Dümmer, het management en H2 Equity Partners zullen de aandeelhouders van deze nieuwe onderneming zijn. De voorgenomen fusie wordt gedreven door een snel veranderende omgeving in de wereldwijde sierteeltsector. Retailers worden steeds belangrijker en telers consolideren. Dit leidt tot een toenemende behoefte aan meer toegevoegde waarde in de keten en professionaliteit in de industrie. Geavanceerde veredelingsstechnieken komen beschikbaar in de sierteeltsector. Deze gaan echter gepaard met significante investeringen. Veredelingsbedrijven hebben schaal nodig





Eenheid in vers

om op deze trends in te spelen. De nieuwe onderneming zal een groeistrategie volgen en streeft ernaar om voortdurend te investeren in R&D, productkwaliteit en marketing, om er voor te zorgen dat zij de beste kwaliteit en service levert aan al haar klanten.

Relatie met het STAP-model:



Samenwerken in de keten





Eenheid in vers

Tot slot

Met dank aan

Mattijs Bodegom, Fides

Redactie

Elliz van der Ham, Paul Ras ([Sense marketing & more](#)) & Gerben Splinter ([LEI Wageningen UR](#)).

**sense
marketing
& more**

