



STAPpenplan

Rapportage fase 2

Kwartaal 4: 1 oktober 2011 – 31 december 2011

1. Inleiding	2
2. Resultaten	3
2.1. Project 1: Workshops afzet voor telers	3
2.2. Project 2: Inventarisatie samenvoeging afzetorganisaties	4
2.3. Project 3: Mogelijkheden horizontale bundeling	5
2.4. Project 4: Inrichting landelijk Platform afzet	6
3. Inzet en kosten	7

Januari 2012, Bestuur STAP

Jan Zegwaard (voorzitter, Greenco), Aad van Dijk jr. (vice-voorzitter, Van Dijk Bedrijven), Dirk van der Kaaij (Van der Kaaij Group), Ilse Lensink (Seasun), Wim Grootsholte (4Evergreen), Angeline Grubben (Korte Hei BV), Peter Duijvestijn (Gebroeders Duijvestijn), Geert Koppens (Tielebeek B.V) Dennis Barendse (Quality Care), Anton Varekamp (Kwekerij De Westhoek), Arthur van Geest (Komkommerkwekerij Van Geest), Jan Willem Vedder (Kwekerij Vedder), Aad Dukker (Kwekerij Dukker en Johan Reedijk (Kwekerij de Westerschelde).

Mede gefinancierd door:



1. Inleiding

De “Stichting versterking afzetpositie producenten van glasgroenten in Nederland”, kortweg (stichting) STAP, stelt zich tot doel: het realiseren van een structureel gezonde rendementspositie voor alle marktgerichte glasgroenteproducenten. De opgave waar STAP voor staat is het realiseren van een omslag. STAP wil een totale kanteling. Van een ‘product- en kostprijsgedreven, solerende en nationaal gerichte sector’ naar een door ‘toegevoegde waarde gedreven, samenwerkende en internationaal opererende gezonde sector’.

STAP vertegenwoordigt een grote groep glasgroentetelers; zij vormen het bestuur van de stichting. Kortom, STAP is van en voor telers. STAP is opgericht naar aanleiding van de al langer ingezette verslechtering van het rendement in de glasgroentesector. Daarbij deelde de EHEC-crisis in 2011 een extreem gevoelige klap uit in de sector. Dit vormde feitelijk de directe aanleiding voor de start van STAP in augustus 2011.

Een van haar eerste activiteiten was onderzoek naar oorzaak en mogelijke oplossingen ter verbetering van de afzetstructuur voor de Nederlandse glasgroentesector. De onderzoeksresultaten werden in oktober 2011 (fase 1) gepresenteerd. Toen heeft tweederde van de glasgroentetelers haar steun uitgesproken, zowel voor de analyse als voor de aanbevelingen. Zij zetten hun handtekening waardoor STAP op een gedragen wijze de tweede fase startte, namelijk het met voorrang uitvoeren van een aantal aanbevelingen.

De volgende vier prioritaire speerpunten (van de in totaal tien) zijn in het laatste kwartaal van 2011 (fase 2) uitgevoerd: (1) ontwikkeling van marktkennis en -visie bij telers (workshops), (2) inventarisatie samenvoeging van afzetorganisaties, (3) haalbaarheid onderzoeken horizontale bundeling (van gelijksoortige producten) en (4) de oprichting van een landelijk platform STAP.

In deze rapportage treft u op hoofdlijnen de doelstellingen, de uitgevoerde activiteiten en de conclusies van fase 2.

Naar aanleiding van de bevindingen van fase 2 in het laatste kwartaal van 2011, stelt STAP vast dat: de opbrengst van haar acties positief is, maar het proces bij alle ketenpartijen nog te taai. De sector moet daar in 2012 (fase 3) definitief doorheen breken om tot structurele samenwerking te kunnen komen. Versneld, anders winnen andere Europese landen het van NL en vallen eind 2012 te veel bedrijven noodgedwongen om wegens weer een jaar van negatief rendement, aldus STAP. STAP wil hierbij het voortouw blijven nemen maar hecht sterk aan samenwerking met telers en overige stakeholders. De noodzakelijke omslag kan alleen worden gerealiseerd vanuit een positief, gezamenlijk en gelijkwaardig belang en vanuit een hardnekkige wil tot slagen.

2. Resultaten

In dit hoofdstuk worden beknopt de resultaten beschreven van de vier uitgevoerde projecten.

2.1. Project 1: Workshops afzet voor telers

Doelstelling:

Voor, door en met telers kennis over afzet vergroten en van daaruit een collectieve visie ontwikkelen op de internationale afzet van glasgroenten. Werken per productgroep en over productgroepen heen.

Uitgevoerde activiteiten

- 8 workshops voor 4 groepen
- 130 telers benaderd, 52 deelnemers
- Visie op afzet ontwikkeld, gedrag besproken

Conclusies

- Goede inhoudelijke kwaliteit, inhoud herkenbaar;
- Centrale boodschap: "Kijken en Kiezen" aan de hand van de 7 bouwstenen werkt goed;
- Voorbeelden (van buiten en binnen de sector) werken verhelderend;
- Stevige inhoudelijk presentatie en gesprek met deelnemers is belangrijke succesfactor;
- Werken in kleine groepen en gebruik van voorbeelden geeft goede resultaten;
- Grote verschillen in (kennis)niveau betreffende het onderwerp afzet.

Tijdens de workshops zijn door de deelnemers een aantal aanbevelingen gedaan voor het organiseren van vervolgwshops. Deze zijn verwerkt in het werkplan van fase 3.



2.2. Project 2: Inventarisatie samenvoeging afzetorganisaties

Doelstelling

- Een transparant speelveld van afzet glasgroente tussen telers(verenigingen), afzetorganisaties en retail. Focus op Nederland, met doorkijk Duitsland;
- Een overzicht van mogelijkheden voor *matchmaking* tussen afzetorganisaties, op basis van feiten én meningen;
- Draagvlak bij afzetorganisaties realiseren voor het loslaten van oud zeer en voor verandering in gedrag. Samenwerking loont: ook in de toekomst is eventuele breuk in samenwerking (het lukt toch niet) geen reden om op te geven dan wel terug te vallen in oude patronen.

Uitgevoerde activiteiten

- a) Inventariseren feiten via *deskresearch* + gesprekken
- b) Gesprekken met afzetorganisaties, op basis van vragenlijst
- c) Analyse met conclusies, randvoorwaarden & beperkingen
- d) Rapportage en volgende stap(pen) in 2012

Conclusies*

- Retailers en afzetorganisaties denken en opereren op het **Europees speelveld**, voor hun is dit een vanzelfsprekendheid. Nederlandse telers denken nog steeds vooral nationaal;
- Soort zoekt soort, grootte zoekt grootte, het 'veilige' maar het grijze & drukke midden (en daarmee onzichtbaar en uitwisselbaar) ligt altijd op de loer. Voor retailers, voor afzetorganisaties én voor telers. **Alle opties open** houden lijkt een generieke strategie (tot nu toe);
- Bij Europese retail is sprake van **concentratie en centralisatie**. NL afzetorganisaties zijn ook aan het clusteren in 3-5 strategische groepen. Retailers willen kunnen kiezen, bij toename van de schaalgrootte groeit ook de complexiteit bij veel leveranciers (het AGF-schap varieert van 60 tot 450 artikelen); de keuze voor service providers die een *key supplier* rol krijgen ligt voor de hand;
- Bij gebrek aan onderscheidend vermogen (in kwaliteit, in product, in service, in complexiteitsreductie, in volume, in ...) is **prijs & gunfactor de enige differentiator**. De inkoop verhardt;
- De **marktconforme prijs lijkt heilig**. Duur is niet erg, maar duurder dan de concurrent wel. Maar, er is altijd wel iemand die duikt in de prijs, etc. Dit wordt versterkt doordat voor inkopers het Europese speelveld transparant is. Resultierend in een ongelijk speelveld voor aanbieders;
- Afzetorganisaties staan voor **strategische keuzes** qua positionering, klantsegmentatie en rol bij de klant. Daarvan afgeleid bepalen zij een relatiestrategie richting hun leveranciers: de telers (verenigingen). Met een balans tussen productbeschikbaarheid/-zekerheid en risico van overschotten en afschrijving. De afzetorganisatie kiest op basis van eigenbelang (niet vanzelfsprekend hetzelfde belang als van de telers). Het open gesprek over *win-win* is essentieel: informatieschotten moeten weg;
- Als de retailers kiezen, de afzetorganisaties kiezen, dan zal de **teler ook moeten kiezen**: in welke keten(s) wil en kan ik extra inspanningen leveren /creëren met mijn producten en diensten, om daarmee rendement te maken;
- Iedereen onderschrijft de noodzaak tot samenwerking voor een structureel gezonde afzetsituatie, uiteraard met mitsen en maren.

*Noot: **De echte wereld is genuanceerder** dan in een gesprek van een uur en een paar plaatjes te vatten (positionering, klantsegmentatie, waardepropositie, meerwaarde). En, ook buiten de retail is een renderende business te maken.

2.3. Project 3: Mogelijkheden horizontale bundeling

Doelstelling:

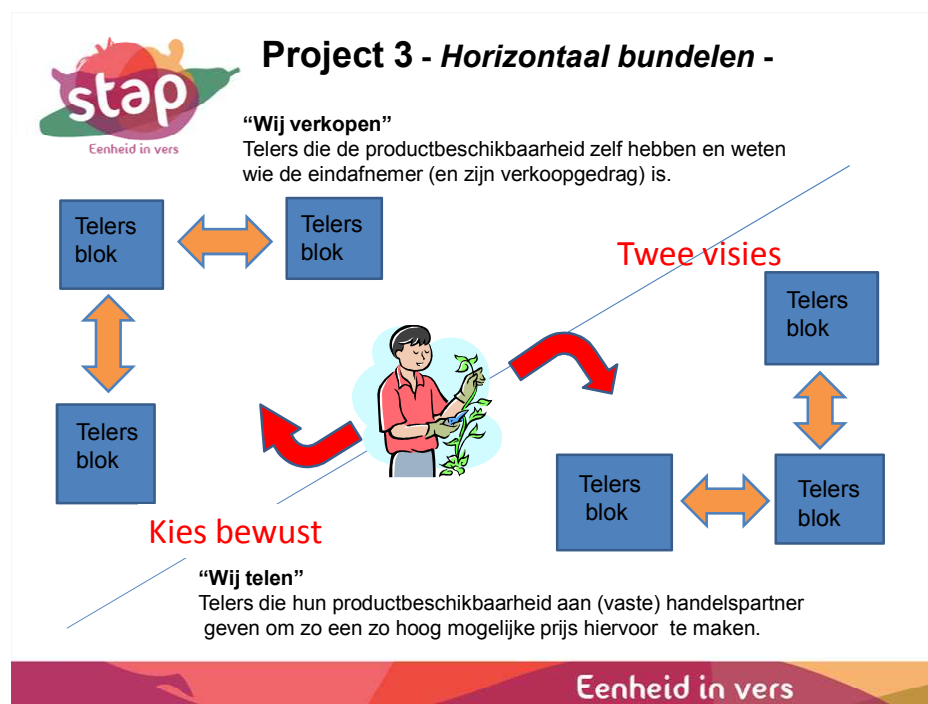
- Goed overzicht van de partijen met hun omvang en producten;
- Inzicht in de kernactiviteiten van telersverenigingen (TV) en hun filosofie met betrekking tot marktbenadering;
- Overzicht van technische mogelijke samenwerkingsvormen.

Uitgevoerde activiteiten:

- a) In kaart brengen feitelijke situatie bij telersverenigingen
- b) Enquêtes bij, en gesprekken met, telersverenigingen /stakeholders
- c) Analyse en toetsing stakeholders
- d) Opstellen actiepunten 2012

Conclusies:

- Er is een breed gedragen visie op verdere bundeling/afstemming zowel horizontaal als verticaal;
- Controle over het aanbod is voorwaarde om samenwerking handel/retail goed aan te gaan;
- Visies “waarom bundeling” verschillen sterk tussen ondernemers (ook binnen dezelfde TV);
- Er is behoefte aan een duidelijke regievereniging met een marktaandeel van 50 tot 60%. Daarnaast is er nog ruimte voor 2 tot 3 gebundelde aanbieders;
- Handel is een zeer gewaardeerde partner die zich nog meer als een *serviceprovider* kan gaan gedragen. Samen staan we sterk (dus geen gecreëerde tegenstelling);
- GMO zal zich in de toekomst meer moeten richten op versterking van de afzet;
- Er zullen altijd enkele bedrijven gericht blijven op korte termijn voordeel. Belangrijk is dat het gros van de sector keuzes maakt gericht op lange termijn partnerships;
- Er is blijvend behoefte om telers(verenigingen) te voeden met informatie over markt;
- Inzicht hoe telers in de markt staan kan via twee modellen: “wij telen” versus “wij verkopen”;
- Digitale aanbodsysteem kunnen wellicht meer transparantie bieden.



2.4. Project 4: Inrichten landelijk platform afzet

Doelstelling:

Uitwerken van een landelijk platform voor overleg over en versterking van de afzet van glasgroenten

Uitgevoerde activiteiten

- a) 14 vragenlijsten verzonden en verwerkt
- b) Organisatiestructuur landelijk platform afzet uitgewerkt
- c) Overzicht promotie en belangenbehartiging gemaakt
- d) Aanzet gemaakt voor een systeem voor marktmonitoring en gedragscode

Conclusies:

- Er is steun voor een platform afzet (unaniem);
- STAP biedt meerwaarde vergeleken met bestaande belangenbehartigers;
- Er is, mits zorgvuldig uitgevoerd, draagvlak voor een systeem voor marktmonitoring.

Organisatie platform STAP:


Uitgangspunten:	Opzet:
<ul style="list-style-type: none">• Focus op afzet• (Inter)nationaal actief• Telers vormen basis• Organisatie zo klein mogelijk• Pre concurrentieel	<ul style="list-style-type: none">• Stichtings vorm• Evenwichtig Bestuur van 12 – 15; DB• Secretariaat door/via LTO• Programma manager: 1-2 dagen /week• Huisvesting: bij bestaande organisatie
Begroting: Kosten bedragen ca.180.000 euro per jaar	Financiering: Financiering door de telers (via staffeling van 100- 500 euro per jaar)



Doel STAP

- Missie, ofwel waar staan we voor -



Kerdoel	Realiseren structureel gezonde rendementspositie voor alle marktgerichte glasgroente producenten.
Kernopgave	Omslag realiseren:  Van: Product- en kostprijsgedreven, solerend en nationaal gericht Naar: Toegevoegde waarde gedreven, samenwerkend, internationaal
Kernmotto	Eenheid in vers
kernwaarden	Betrokken, Duidelijk, Open, Richting gevend, Resultaatgericht

Eenheid in vers

3. Inzet en kosten

Het werkplan fase 2 is uitgevoerd binnen de kaders van het werkplan fase 2. In onderstaande tabellen zijn overzichten opgenomen van de begrote en de gerealiseerde inzet en (out of pocket kosten).

Inzet (in dagen)

Betrokken organisatie	Inzet begroot	Realisatie
Telers (3 bijeenkomsten)	360	375
Afzetorganisaties/telersverenigingen	94	80
STAP	113	120
Procesteam (procesbegeleiding)	14	14
Proces team (secretariaat)	26	26
Procesteam (inhoudelijke begeleiding)	8	8
Externe expertise	36	26
Projectleiding	56	66
Totaal	707	715

Toelichting:

Inzet in vrijwel volledig volgens plan gerealiseerd. Inzet telers, STAP iets hoger en afzetorganisaties iets lager. Procesteam volgens plan. Inzet externe expertise lager dan begroot, projectleiding iets hoger. Dit komt omdat enkele activiteiten die eerst zouden worden uitgevoerd door extern in te huren expertise bij nader inzien toch zijn ingevuld door de projectleiding.

Begroting (out of pocket, in euro's)

Onderdeel	Begroot	Realisatie
voorbereiding	22.000	22.000
Project 1	29.000	29.000
Project 2	31.500	31.500
Project 3	28.000	28.000
Project 4	31.500	31.500
Procesteam	47.000	47.000
Communicatie	11.000	11.000
Totaal	200.000	200.000

Toelichting.

Fase 2 is conform budget uitgevoerd. De lagere kosten voor inzet van externe expertise is (budgetneutraal) gecompenseerd door iets hogere uitgaven voor projectleiding.