



SAMENWERKEN AAN DE TOEKOMST

Tijdens de Lichtmisstudiedag van de vakgroep Fruit Hageland stelde Philippe Beliën de Roadmap X100 voor. Dit plan bevat aanknopingspunten waar groente- en fruitbedrijven - maar ook de sector als geheel - zich op kunnen richten om sterker te staan in de toekomst. – *Patrick Dieleman*

Voorzitter Luc Borgugnons benadrukte in zijn inleiding dat de vakgroep Fruit Hageland, maar ook de sectorvakgroep Fruit kennis genomen heeft van deze leidraad. De sectorvakgroep zal bekijken welke initiatieven er vanuit Boerenbond kunnen genomen worden. De X100 werd opgezet vanuit het Strategisch Actieplan Limburg in het Kwadraat (SALK) in samenwerking met het Innovatiecentrum Limburg, Boerenbond en het Ondernemersplatform Limburg. De opdracht bestond erin een roadmap uit te werken, een routeplan voor de verdere ontwikkeling van groente- en fruitproductie en van de ermee verbonden keten in Limburg. Philippe Beliën werd extern aangetrokken om het proces te begeleiden.

Bevraging

Philippe Beliën: "De vraag was hoe de Limburgse groente- en fruitsector kan

worden klaargestoomd voor de toekomst. We hebben die vraag licht gewijzigd in: 'Als we verder werken zoals we vandaag doen, zijn we dan gewapend voor de komende 20 jaar?'. Het antwoord was: nee. Hoe dan wel? We hebben 3 avonden georganiseerd, waarop we geluisterd hebben naar 100 mensen uit de sector. Die hebben samen 2 vragen beantwoord: 'Hoe ziet de ideale toekomst eruit?' en 'Hoe kan je daar geraken?'. Beliën begon in november 2014 met een dertigtal individuele gesprekken met mensen die naar voren werden geschoven vanuit de betrokken organisaties. Op basis daarvan werden nog anderen betrokken. Aan een vijftiental personen werd gevraagd om deel uit te maken van de X10. Die groep met vertegenwoordigers van de hele keten, zowel voor groenten als voor fruit, bereidde de gesprekken met de X100 voor in 4 vergaderingen.

"Het bleek niet evident om de retail in de zaal te krijgen. Zij had blijkbaar niet het gevoel dat ze iets te winnen had." Begin 2015 startte de X100. De 'X' staat voor het kruispunt van ideeën en opinies. De 100 was het aantal deelnemers waarop werd gemikt, een aantal dat ook werd gehaald. Tijdens de 3 vergaderingen kwamen er massa's ideeën en werden richtingen aangegeven. Dat werd allemaal verwerkt in een boekje, dat werd voorgesteld op Fructura. De deelnemers evalueerden de aanpak vrij positief: 7 op de 10 vonden dat er voldoende inhoud op tafel kwam. Bijna 8 op 10 deelnemers vonden de tijd nuttig besteed en 7,5 van de 10 wilden in de toekomst verder meewerken. Ook de vraag of ze interessante mensen hadden ontmoet om mee verder te werken, haalde een hoge score. De methode was anders dan gebruikelijk. "Ons uitgangspunt was dat de telers

vandaag hun brood niet op een duurzame manier kunnen verdienen. Met duurzaam bedoelen we echt dat het kan blijven duren. We stelden de teler centraal en werkten vanuit de filosofie dat 'niet slecht' het omgekeerde van 'slecht' is. Als we al het slechte zouden elimineren, geraken we niet ver genoeg. Het potentieel voor verbetering ligt aan de goede kant. In essentie hebben we maar 3 vragen gesteld. De eerste was of de deelnemers vonden dat ze ooit succesvol waren in moeilijke omstandigheden. Alle 100 antwoordden ja, en daar wilden we alles over weten: de omstandigheden, de competenties van de betrokkene, de omgeving waarin hij succesvol was. Dat werd samengelegd en daar kwamen 2 zaken uit: een model hoe het werkt om succesvol te zijn voor deze 100 mensen en de beleving van 100 mensen die met mekaar plezierige dingen hadden uitgewisseld. Het geheim van deze methodiek is dat de uitwisseling van positieve emoties automatisch leidt tot collectieve actie die positief is voor iedereen die erbij betrokken is. De tweede vraag is waar dit toe kan leiden wanneer je zo alle dagen positief kan samenwerken. Uit een dergelijk proces komen allerlei beelden over de ideale sector: opleiding, familiale bedrijfsvoering, fiscaliteit, veredeling ... Dat wordt de visie. De derde vraag is te bekijken welke uitdagingen moeten worden opgepakt om in de richting van die droom te stappen. Het tijdsbestek waarin we dit willen realiseren is 5 jaar. Belangrijk was dat we het niet eens hoefden te worden. Er is niet slechts één juiste visie op de sector. Maar we hebben wel gezocht naar de dingen waar de meeste mensen belang aan hechtten of het ermee eens waren. Hier en daar dook er iets op waarmee minder mensen mee akkoord gingen, maar dat toch interessant was."

Samenwerken

"De grote prioriteit die uit de X100 naar boven kwam was 'samenwerken': horizontaal de krachten bundelen tussen telers onderling om met verticale afstemming door de keten een marktgerichte verkoop te realiseren." Beliën kende de sector vooraf niet, maar schrok van 2 zaken: dat het in land- en tuinbouw mogelijk is om onder de kostprijs te produceren en dat boeren echt bezig zijn met het produceren van goed eten. Uit de brainstorm bleek dat producentenorganisaties strategische instrumenten zijn en er ook in de toekomst zullen zijn om een duurzame sector te garanderen. In het proces is heel wat gediscussieerd over de veilingen. "De mensen spaarden

hun kritiek niet, maar ze bevestigden ook dat er dankzij de veilingen veel goede dingen zijn. Ze moeten blijven en men benijdt er ons in het buitenland om. Producentenorganisaties zijn ook een van de weinige mogelijkheden die Europa toestaat om prijsafspraken te maken. Het is goed dat er wat verschillen zijn, iedere teler moet volgens zijn goesting ergens kunnen aansluiten, of helemaal niet. Laat elke teler zingen zoals hij gebekt is. Maar teler, maak een keuze! Wees ervan bewust dat we een vogel voor de kat zijn als we allemaal individueel zouden

.....
We hoefden het niet eens te worden. Er is niet één juiste visie op de sector.
.....



Philippe Beliën wees er onder meer op hoe belangrijk het is om minstens de elementen van je kostprijs te kennen die het zwaarst op de rentabiliteit wegen.

werken. Een tweede aanbeveling is om een centraal verkoopplatform te maken over de veilingen heen, zoals de retail ook aankoopplatformen heeft boven meerdere groepen. Gezien de verschillen in bedrijfsgrootte is er maatwerk nodig voor de telers. De telers willen in eerste instantie dat hun coöperaties zich vooral focussen op hun kerntaken vooraleer ze allerlei andere activiteiten opnemen." Maar ook de telers moeten opnieuw hun verantwoordelijkheid opnemen en hun stem laten horen. Beliën vindt het een ernstig probleem dat de teler niet over 'zijn veiling' spreekt, maar over 'ze'. De coöperatie is nochtans nog altijd van de telers."

Daarnaast moet men inzetten op allianties. Maar de X100 vraagt om daar onmiddellijk mee te starten en niet eerst enkele jaren te onderhandelen over punten en komma's. "De X100 raadt aan om marktgericht te produceren. Bovendien kwam naar boven om op termijn tot een sectorfederatie komen: waar producenten, handel, toelevering ... kortom men alle spelers in de keten samen aan tafel zitten."

Marketing en verkoop

Philippe Beliën heeft nog niemand gevonden die hem kan uitleggen dat je met een honderdmerkenbeleid de sector sterker kan maken dan met 3 merken. "Al die merken zijn qua beeldvorming bijzonder lastig voor de binnenlandse consument. Zelf vind ik het bijzonder moeilijk om Belgisch fruit te vinden. Eén Vlaams fruitmerk zou veel helpen. Daarnaast is

systematisch marktonderzoek nodig. Er is vandaag geen rapportagesysteem waarin systematisch marktevoluties en vragen in de markt in kaart worden gebracht en dat open is voor iedereen. Een opendatasysteem is essentieel om te kunnen samenwerken in de keten. In andere sectoren is dat de evidentie zelf. Zonder marktonderzoek worden er geen ontwikkeling, productie en verkoop gestart. Het consumentenonderzoek kan ondersteund worden met proefwinkels, om zo snel mogelijk feedback te krijgen over nieuwe producten. Een klant heeft 3 parameters om een product te kiezen: hardheid, zoetheid en kleur. Voor marketeers is dat een droomsituatie. Je kan dat

eenvoudig weergeven met infopanelen, maar dat gebeurt nu niet. Je zou daarmee het keuzeproces zelfs kunnen automatiseren zodat het de klant niet veel moeite kost. Die krijgt wat hij wil hebben, zonder het te betasten. Ook aan de versheid kan gewerkt worden. Vanuit het werkveld komt heel wat kritiek over hoe het product behandeld wordt in de winkel: te warm, te veel betast ... Het fruit zou slecht worden doordat de klanten het te veel betasten. Ik denk dat het omgekeerde waar is. We bepotelen fruit omdat het vorige keer (snel) rot was.”

Kennisoverdracht

“Als ik zie wat er allemaal op jullie afkomt: economisch, fiscaal, juridisch, technisch, commercieel, grondgebruik ... dan hoop ik dat jullie een goede scholing hadden. Wellicht kan niemand dat allemaal. Je kan dat zeker niet garanderen

met de instroom zoals die vandaag is. Ik voel vandaag vanuit andere sectoren dat men weinig geneigd is om in de landbouw te komen. Sterker nog: jullie raden jullie eigen kinderen af om in de sector te stappen, waardoor ze niet naar de landbouwschool gaan. Dat is echt een cascade die jullie over 20 jaar ongelooflijk hard op je brood gaan krijgen. Wie nu actief is in de sector moet zelf ook naar school gaan, het navormingsaanbod moet verder geprofessionaliseerd en uitgebreid worden. Bedrijfsleiders moeten zelf voldoende kennis hebben. Een kmo leiden is veel complexer als het leiden van een grote onderneming. Je neemt ook veel meer risico met eigen middelen. Het wordt echt ingewikkeld wanneer je dan ook nog eens met familie te maken krijgt. Dan komen er allerlei irrationele dingen bij. Een personeelslid zet je niet zomaar op staat als het toevallig je zoon

of dochter is. Je kan geen verdeeldheid toelaten als je 's avonds samen voor de televisie moet zitten. De familieacademie moet zich bezighouden met de opleiding en begeleiding van familieleden bij de bedrijfsvoering. Dat probleem hebben we allemaal.”

Rentabiliteit

“Rentabiliteit begint met rekenen. Ik ben geschrokken toen mensen vertelden dat ze hun kostenstructuur niet goed kennen. In principe is dat goed nieuws. Dat betekent dat jullie in het verleden goed jullie boterham verdienden.” Maar Belien stelde dat het nu onontbeerlijk is om de kostenposten te kennen die wegen op de rentabiliteit. De roadmap geeft tientallen voorbeelden van kostenbesparingsmaatregelen. Die ideeën werden niet ontwikkeld binnen de X100 zelf, maar binnen het redactieteam.

Innovatie

Het is belangrijk om over investeringen te beslissen op basis van feiten. “We gaan bijvoorbeeld naar 3 types van Jonagold. Om deze keuze te maken is het belangrijk om te onderzoeken welk type het meest rendabel is en waar we in moeten investeren. Het onderzoek blijft best in één hand, in Limburg, maar ook de stem van de handel en de toelevering is nodig in de coördinatie. Dat is nodig om onderzoek gericht op rentabiliteit en marktgerichtheid te hebben. Het laatste en misschien wel lastigste punt is de noodzaak van een systeem dat de teler snel inzicht geeft in zijn bedrijfsvoering, de opbrengst van de teelten, de ontwikkeling van ziektes en dergelijke. Met dit datamanagementsysteem moet hij snel alle informatie kunnen lezen en op basis daarvan zijn bedrijfsmanagement sturen. Gelijktijdig moet de sectororganisatie meer globale data kunnen gebruiken om daarmee beslissingen op sectorniveau te ondersteunen. Heel spannend is hoe men met de vertrouwelijkheid van die data omgaat. Kan ik zelf kiezen wat ik transparant maak en wat niet? Dat systeem komt er. De drones vliegen over jullie velden. De data die ze nu oppikken wordt wellicht binnen enkele jaren te koop aangeboden door commerciële partners. Je kan daarop wachten of je kan als sector zelf initiatief nemen en het definiëren van bijvoorbeeld de eigendom van die data zelf in de hand nemen. ■



1 Handel en productie moeten volgens X100 samenwerken om meer marktgericht te kunnen produceren. 2 De deelnemers aan de X100 spaarden hun kritiek op de veilingen niet, maar bevestigden ook dat ze veel goede dingen te danken hebben aan de coöperaties.

Je kan de integrale tekst van deze Roadmap X100 vinden op www.boerenbond.be > Actua > Roadmap-X100-groente-en-fruitsectoren.