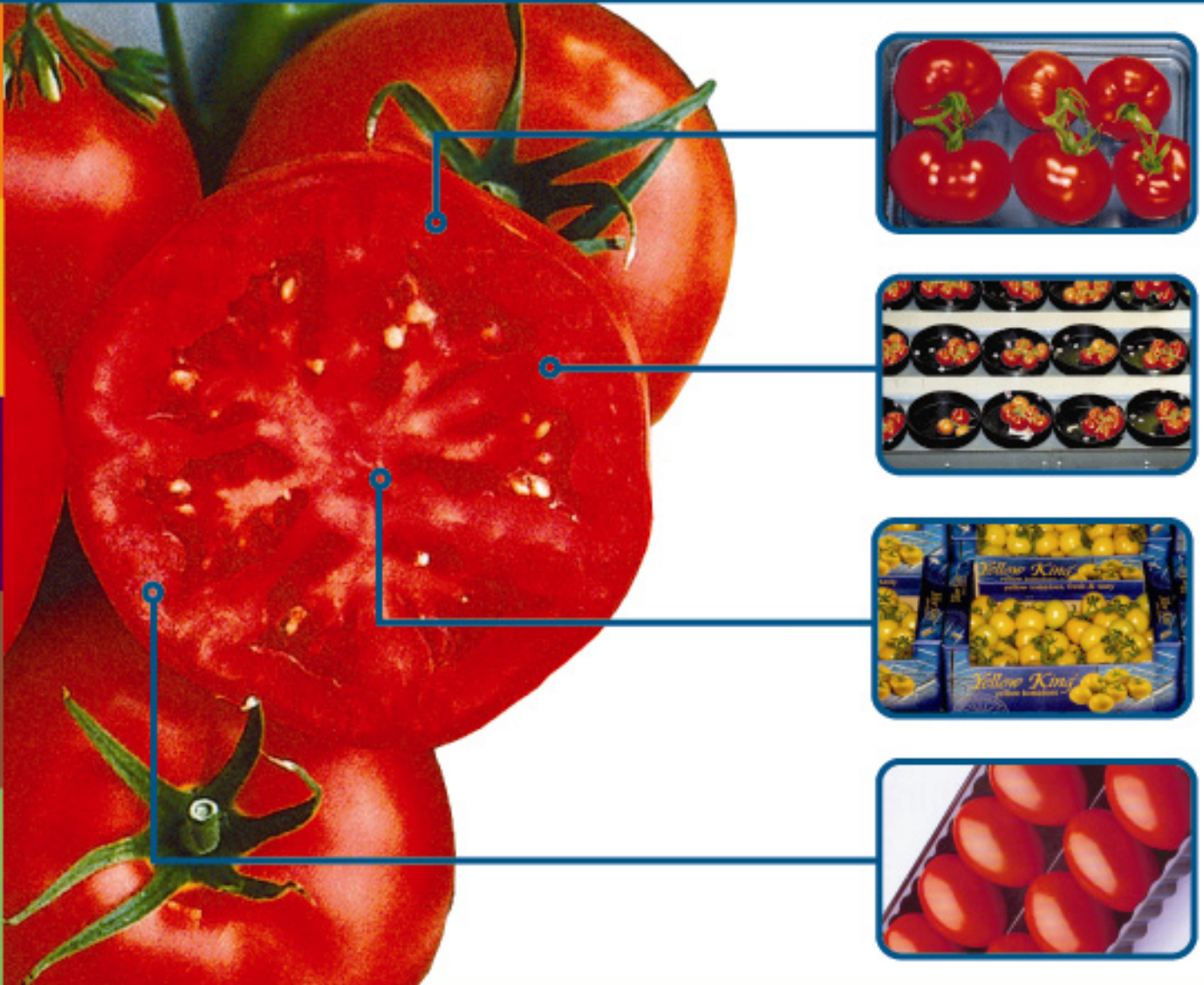




Telersverenigingen in de glastuinbouw

De kracht van (markt)gerichte samenwerking



De kracht van (markt)gerichte samenwerking

Gerben Splinter (LEI)
René van Paassen (PPO glastuinbouw)

Mei 2003

Inleiding

Begin jaren negentig zijn de eerste telersverenigingen in de glastuinbouw ontstaan als een reactie op veranderde marktomstandigheden en het uitblijven van gewenste veranderingen bij traditionele veilingen. Inmiddels is het aantal telersverenigingen behoorlijk toegenomen en ontstaan ook binnen andere sectoren diverse producentenverenigingen. De telersverenigingen zijn in de loop der jaren verder geprofessionaliseerd en hebben steeds meer activiteiten (onder andere zelf verpakken, sorteren, verkopen, enzovoort) naar zich toegetrokken.

Veranderingen in de omgeving van de ondernemer fungeren vaak als aanjager voor veranderingen binnen de eigen organisatie. Veel structuurveranderingen in de agrarische sector hebben in tijden van verandering of economische achteruitgang plaatsgevonden. Een van die veranderingen is de mate van samenwerking. Deze is meestal ingegeven vanuit de gedachte dat samenwerking voordelen heeft ten opzichte

van individueel opereren. *Maar welke voordelen heeft samenwerking en hoe worden deze het beste benut?*

Een onderzoek van LEI en PPO (2001/2002) onder 16 telersverenigingen in de glasgroentesector heeft de succes- en faalfactoren van telersverenigingen blootgelegd. Daarbij is expliciet gekeken naar het behalen van doelstellingen en het geboekte financiële resultaat. Dit levert ook voor andere sectoren, vooral de sierteelt, interessante inzichten op.



Typen telersverenigingen

Er is grofweg een onderscheid te maken tussen twee typen samenwerkingsverbanden:

- *Marktgerichte telersverenigingen:* verenigingen van telers die speciale producten of producten van een hogere dan gangbare kwaliteit op de markt brengen via een focus op de bedrijvenmarkt of de consumentenmarkt;

De focus van marktgerichte telersverenigingen ligt vooral op omzetverhoging, terwijl de focus van telers belangenverenigingen meer op kostenbesparing ligt.

- *Telers belangenverenigingen:* verenigingen die binnen de bestaande afzetstructuur en aanvoerstructuur de belangen van aangesloten bedrijven en hun producten explicieter naar voren brengen, vooral middels in- en of verkoop.

Marktgerichte telersverenigingen houden zich soms ook bezig met de belangenbehartiging voor hun leden.



Uit het onderzoek is gebleken dat telersverenigingen die gezamenlijk marktactiviteiten ontplooiën, vaker hun doelstellingen behalen en grotere financiële voordelen verwerven dan telersverenigingen die zich richten op belangenvertegenwoordiging

Onderkende doelstellingen van telersverenigingen

- Product afstemmen op de wensen en eisen van de markt
- Leveren van onderscheidend product met betrekking tot smaak, kwaliteit, uiterlijk, verpakking en merknaam
- Structuur in afzet aanbrenge
- Duurzame relaties opbouwen
- Breed assortiment leveren
- Jaarrond leveren
- Ketenverkorting (tussenhandel uitschakelen)
- Belangenbehartiging productgroep binnen veiling
- Verlaging kostprijs (schaalvoordelen behalen)
- GMO-subsidies verkrijgen (Gemeenschappelijke Markt Ordening)
- Kennisuitwisseling

Marktgerichte telersverenigingen

Als maximaal *financieel voordeel* via verhoogde omzet het belangrijkste uitgangspunt is voor een ondernemer om deel te nemen aan een telersvereniging, dan moet hij zich aansluiten bij een vereniging die zich richt op de markt en de afzet van het product.

De meest passende strategie voor een marktgerichte telersvereniging is een *marktfocusstrategie* (zie kader marktstrategieën). Deze strategie richt zich bijvoorbeeld op afnemers die betrouwbare producten willen in een breed assortiment, inspeland op nieuwe trends. Daarbij vraagt de klant dat de producten volledig zijn te

traceren en worden geteeld volgens vastgestelde specificaties, waarin voedselveiligheid (specifiek glasgroente) centraal staat.

Voor een telersvereniging is het relatief makkelijk om kleine hoeveelheden van een product voor een specifiek marktsegment te produceren en te vermarkten. Overigens kan een telersvereniging ook samen met een veiling opereren. Ook handelsbedrijven worden in deze strategie nadrukkelijk betrokken. Zij geven het product van de telersvereniging een plaats in een jaarrond en breed assortiment.

Marktstrategieën

- *Marktfocusstrategie*
Voldoen aan de wensen van specifieke afnemers
- *Kostprijsstrategie*
Een lage prijs voor een acceptabele kwaliteit
- *Kwaliteitsstrategie*
Maximale kwaliteit voor een acceptabele prijs
- *Niche-/innovatiestrategie*
Innovatieve en specialproducten om daarmee nichemarkten te ontwikkelen

Naast de marktorientatie zijn ook het niveau van ondernemerschap van de deelnemende bedrijven, de onderlinge samenwerking en de financiële slagkracht van de telersvereniging bepalend voor het succes van een telersvereniging. Dit verklaart mede waarom ondanks de gekozen marktfocusstrategie sommige telersverenigingen onder druk staan.

Naast directe financiële voordelen die kunnen worden toegewezen aan marktgerichte telersverenigingen zijn er ook nog andere voordelen te behalen:

- een toenemende *transparantie* voor alle schakels in de keten;

Bovendien blijft het erg moeilijk om je met een glastuinbouwproduct te onderscheiden in de markt en een meerprijs te creëren. Sommige telersverenigingen zien zich daarom genoodzaakt met anderen (onder andere telersverenigingen, handelsbedrijven) samen te werken om zo extra schaalvoordelen te creëren.

- *investeringen* in nieuwe marketingconcepten worden *gedeeld* (met of zonder ketenpartners);
- beter *inzicht in de markt* door directe communicatie (ketenverkorting).

'De doelstelling is om een hogere prijs uit de markt te halen door collectief aan te bieden en het product te verpakken op de manier zoals de klant dit wenst. Een aantal telers binnen de vereniging investeert in groeilicht, waardoor we onze klanten jaarrond met Nederlands kwalitatief goed product kunnen bedienen.'

Ad van Kester (Red Pearl).



Telers belangenverenigingen

Ook bij telersverenigingen, die zich niet direct met de markt bezighouden wordt financieel voordeel geboekt. Weliswaar minder groot dan bij de marktgerichte verenigingen, maar zeker de moeite van het verenigen waard.

Zo leidt aanbodsbundeling tot een *betere onderhandelingspositie*, bijvoorbeeld bij de verdediging van de belangen van een productgroep binnen de veiling. Daarnaast wordt de *inkoopmacht versterkt* door grotere partijen te kopen tegen een lagere prijs. Ook kunnen *schaalvoordelen* worden ge-

creëerd door gezamenlijk te sorteren, verpakken en transporteren. De meest geeignende strategie voor deze telersverenigingen is de *kostprijsstrategie*.

'Het is voor een telersvereniging van minder belang om zich op de verkoop te richten. Het is beter om dit uit te besteden aan een afzetorganisatie, waarmee de telersvereniging in nauw overleg blijft.'
Jos van Mill (Gartenfrisch)

Randvoorwaarden

Op beide typen telersverenigingen zijn dezelfde randvoorwaarden van toepassing, die in belangrijke mate bijdragen aan het succes van een telersvereniging. Hierin is een onderscheid te maken in interne (eigen organisatie) en externe (markt)factoren.

Het zwaartepunt voor een telers belangenvereniging zal met name binnen de eigen organisatie liggen, terwijl die voor een marktgerichte telersvereniging meer bij de markt ligt.



<i>Belangrijke uitgangspunten voor telersverenigingen</i>	
Intern (betreft de eigen organisatie)	Extern (betreft de markt)
<ul style="list-style-type: none"> • Verenigingsbelang dient boven het individuele belang (één blok) • Telers hebben een goed ondernemersniveau • Heldere communicatie en organisatie • Frequent en effectief vergaderen • Gezamenlijk gedeelde strategie/visie 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderscheidend product • Duidelijke (marktgerichte) strategie • Goede aanvoerprognose • Durven investeren • Kwaliteitsborging • Verkoop in goede handen

Toekomstige ontwikkelingen

Gegeven toekomstige ontwikkelingen wordt samenwerking en marktgerichtheid steeds belangrijker. Dit wordt onder meer in beeld gebracht in de Floriade-studie 'De smaak van samenwerking'. In onderstaand

kader wordt voor de glasgroentesector een toekomstbeeld geschetst. Dit beeld onderschrijft het (toekomstig) belang van telersverenigingen, om zich doelbewust op een markt en een afnemer te richten.

Door schaalvergroting van retailers, handelshuizen én producenten neemt het aantal transacties drastisch af. De rol van de veiling als marktplaats voor het grootwinkelbedrijf is uitgespeeld. Wel blijft er op kleine schaal ruimte voor verkoop via de klok en bemiddeling, vooral voor de binnenlandse groothandel. De meeste afzetcoöperaties transformeren zich tot *food providers*. Deze werken nauw samen met *telersverenigingen* die een volledig, vers groente- en fruitpakket kunnen leveren.

Het innovatievermogen van de sector, dat tot op heden vooral de teelttechniek betrof, is zich aan het verbreden tot de afzet. Uiteraard blijft de productkwaliteit van eminent belang, maar telers zullen zich bewuster op de markt richten. Samenwerking en flexibele dienstverlening worden het credo.

Bron: De smaak van samenwerking, Rabobank, 2001

De tendens van verdere schaalvergroting tekent zich echter niet alleen af voor de glasgroentesector. Dit raakt de volledige agrarische sector. Omdat telersverenigingen binnen de glasgroentesector zo'n prominente rol vervullen richting de vraagzijde is de vraag legitiem in hoeverre ook andere sectoren kunnen profiteren van de

voordelen van samenwerking, bijvoorbeeld de sierteeltsector.

In de parallel voor de sierteeltsector uitgevoerde Floriade-studie 'De kleur van samenwerking' wordt gesproken van de opkomst van 'Flower providers' en in dat verband de rol van telersverenigingen.



De *flower provider* is een gespecialiseerd groothandelshuis en vormt - nationaal én internationaal - de spin in het web tussen producenten en afnemers. Zijn kerncompetentie is de coördinatie van het aanbod, beheersing van de logistiek en soms ook de marketing. Hij voorziet in de behoefte van het grootwinkelbedrijf om taken uit te besteden. De *flower provider* koopt mondiaal in om het hele jaar door een compleet assortiment te kunnen leveren. Dit gebeurt overwegend rechtstreeks bij individuele telers en *telersverenigingen*. Via de veilingen wordt het assortiment aangevuld.

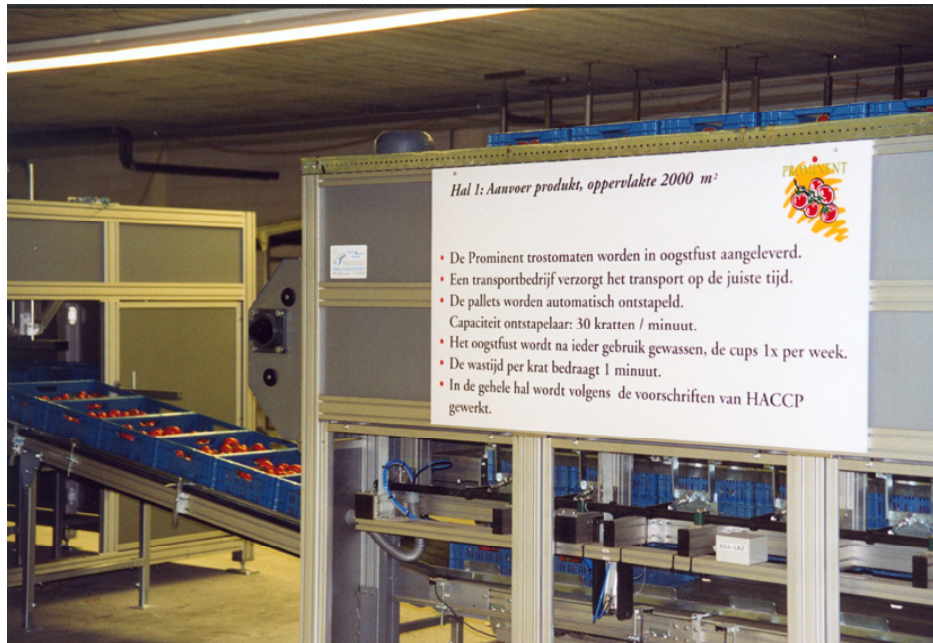
Bron: De kleur van samenwerking, Rabobank, 2001

Verdere ontwikkeling van telersverenigingen

Telersverenigingen hebben bestaansrecht. Dat hebben de gezamenlijke inspanningen van ondernemers in de glasgroentesector de afgelopen jaren bewezen. Ook in de sierteelt zijn op beperkte schaal (succesvolle) telersverenigingen gestart. Gezien de functie en rol van telersverenigingen én de marktontwikkelingen kunnen telersverenigingen ook in andere sectoren een uitstekend doel dienen (met name in de sierteeltsector). De verwachting is dat het aantal telersverenigingen nog verder kan groeien. Dit is gebaseerd op enerzijds het kleine aantal in andere sectoren dan glasgroenteteelt. Anderzijds blijkt uit de Floriade-studies de behoefte bij *flower* (en *food*) providers om gebundeld aanbod te verkrijgen. Gezien de resultaten in de glasgroenteteelt, verdienen marktgerichte

telersverenigingen daarbij de voorkeur. Daarbij moet naast de eerder genoemde randvoorwaarden, rekening worden gehouden met de volgende belangrijke aandachtspunten:

- de bewerkingshandelingen in de keten moeten zo veel mogelijk binnen een telersvereniging worden uitgevoerd (gezamenlijke bewerking en logistiek) om grip te houden op de kwaliteit van het product. Tevens kan daarmee 'meerwaarde' worden gecreëerd en kunnen schaalvoordelen worden behaald;
- de kracht ligt in het kunnen aanbieden van een gedifferentieerd, innovatief, breed assortiment om daarmee in te spelen op de specifieke wensen van afnemers.



Wanneer een groep telers in staat is om hieraan een invulling te geven, dan kunnen ook in de sierteeltsector financiële voordelen worden behaald met samenwer-

king in telersverenigingsverband. De activiteiten zijn dan afgestemd op een bewust gekozen 'flower provider' en vullen haar behoeften in.