



Regieteam Lidmaatschap

Consultatie sessies augustus 2020



- 1 fysieke Nederlandse sessie
- 2 online Nederlandse sessies
- 1 online internationale sessie
- 1 online Duitstalige sessie



Regieteam Lidmaatschap

Wij haalden inzichten en ideeën op bij 188 leden uit Nederland en leden en aanvoerders in Duitsland, Israël, Italië, Kenia en Ethiopië



45
Internationale leden in
2 online sessies

70%
opkomst consultatie sessies
(aanwezig t.o.v. aanmelding)

143

Nederlandse leden in
1 fysieke en 2 online sessies

7,3

Rapportcijfer dat
Nederlandse leden
gaven voor de
sessies

8,0

Rapportcijfer dat
internationale leden
gaven voor de
sessies

Inleiding

Consultatie sessies
Lidmaatschap augustus 2020

Van 26 tot en met 28 augustus 2020 organiseerde het Regieteam Lidmaatschap **vijf consultatie sessies** voor leden in Nederland, Duitsland, Italië, Kenia en Israël en Ethiopië.

Met de consultatie sessies haalt het Regieteam op wat er speelt en leeft bij de leden rondom Lidmaatschap.

Programma:

- De ontwikkelingen rondom RFH en de impact op het huidige lidmaatschap model.
- Toelichting op de effecten voor verschillende type kwekers.
- Een poll en toelichting van de resultaten.
- Met elkaar in gesprek in break-outs.
- Met elkaar plenair stilstaan bij de reacties en de ideeën van de aanwezigen.
- Korte plenaire terugkoppeling en vragen.

188 leden woonden de vijf consultatie sessies bij. Een heel mooi aantal. Het klant contact center heeft leden voor de consultatie sessies gebeld. De meest genoemde redenen om zich niet aan te melden, waren: vakantie periode en problemen met online sessies.

Leden kregen voor de ledensessies een kort **infopack** toegestuurd.

Omdat de sessies, naast één fysieke, online waren, vereiste dit een **andere aanpak**. Zo waren de sessies 1,5 uur en is in subgroepen de verdieping en de dialoog opgezocht. De fysieke en online sessies bleken goed te werken voor informatie-uitwisseling en korte polls. Het voeren van een groepsdiscussie online blijft in de praktijk lastiger.

De opgehaalde inbreng is samengevat in dit **integratiedocument** dat wordt gedeeld met alle leden. Verder worden aan de hand van de belangrijkste conclusies uit het integratiedocument vervolgacties bepaald. Aanwezige leden ontvingen ook een verslag van de consultatie sessie.

Via deze weg willen wij alle leden die aan de consultatie sessies hebben meegedaan, van harte bedanken voor hun tijd en inbreng!

Aanleiding

Consultatie sessies
Lidmaatschap augustus 2020

We zien allemaal dat de markt in beweging is en dat zich een aantal duidelijke trends en ontwikkelingen aftekent, die ook nog versneld worden door de Corona situatie. Kwekers en kopers worden steeds groter en professioneler. Er wordt meer geconsolideerd, dus samen gegaan. De kleine kwekers die met pensioen gaan zonder bedrijfsopvolging, worden opgeslokt.

Verder zien we dat retail groeit. Dat levert druk op de marges op en zorgt voor een concentratie van kopers met grote inkoopkracht.

De productie zien we verschuiven van Europa naar grote bedrijven buiten Europa en de afzet via directe kanalen neemt toe, terwijl de omzet op de klok al jarenlang afneemt. Tot slot is de digitalisering van de sector niet meer te stoppen. Dit zorgt voor meer efficiëntie zodra we allemaal meedoen.

Het verdienmodel van de coöperatie staat door deze trends en ontwikkelingen onder druk.

Er wordt steeds meer direct gehandeld en minder via de klok. De directe handel levert alleen minder op voor Royal FloraHolland. Daardoor wordt het moeilijker om de coöperatie kostendekkend te maken. Met alleen maar bezuinigen of kostenverlaging redden we het niet.

Wat we ook zien, is dat de consumptie binnen de EU wel stijgt, maar de omzet van RFH stijgt niet zo hard mee. We verliezen dus marktaandeel. Voor een optimale prijs is het belangrijk om een zo groot mogelijk deel van de markt aan de veiling te binden. Het ziet er naar uit dat deze trends zich doorzetten. Dan komt de positie van RFH verder onder druk te staan, is het lastig om de kosten te blijven dekken en om optimale prijsvorming te garanderen. Dat betekent dat als wij zo doorgaan, het steeds moeilijker wordt om de beste prijzen uit de markt te halen, tegen zo laag mogelijke kosten.

De kosten van de veiling bestaan uit vaste kosten en variabele kosten. Alleen de variabele kosten groeien wanneer het volume groeit. Bij een hoger volume zijn de totale kosten die we moeten verdelen, dus lager. De laagste transactiekosten heb je bij een zo groot mogelijk volume.

Al deze ontwikkelingen bij elkaar, betekenen dat het steeds meer moeite kost om de begroting van de coöperatie sluitend te krijgen. Daar moeten we wat mee, want op deze manier gaan we niet de goede kant op. Daarom willen we opnieuw gaan kijken naar het lidmaatschapsmodel.

Resultaten

Consultatie sessies Lidmaatschap augustus 2020

Aanleiding ledenconsultatie

De afgelopen periode heeft het Regieteam Lidmaatschap in meerdere sessies nagedacht over het thema Lidmaatschap, de eventuele noodzaak van aanpassing, de vorm waarin en het moment daarvan. In maart van dit jaar was gepland de leden te consulteren over hun ideeën, maar als gevolg van de Corona maatregelen vond dat nog niet plaats. De consultatie sessies vonden daarom plaats om vanuit het Regieteam Lidmaatschap met de leden te spreken over, en draagvlak te krijgen voor de noodzaak van aanpassing van het lidmaatschap. Daarnaast ook om input op te halen om het regieteam te helpen op een goede manier invulling te geven aan een eventueel aangepast lidmaatschap model.

Noodzaak van aanpassing van het Lidmaatschap model

Deze noodzaak van aanpassing werd breed gedragen, hoewel de argumenten die de leden daarvoor gaven uiteenliepen. Men kon zich vinden in het argument dat het businessmodel door een verdere verwachte verschuiving van omzet klok naar directe handel op termijn niet meer uit kon. Daarbij werd ook aangegeven dat de verdeling van de lidmaatschap bijdrage over de kwekerstypen anders zou moeten, gecombineerd met het beeld dat de strategie nog niet altijd werd begrepen of ondersteund. Samenvattend komt het erop neer dat er voor het Regieteam Lidmaatschap voldoende aanleiding is om hierop verder door te gaan de komende periode.

Moment van aanpassing Lidmaatschap model

Daarnaast werd wat betreft de timing van eventuele aanpassing zowel aangedragen dat daarmee niet te lang gewacht moet worden, alsook dat eerst de strategie van de coöperatie goed ten uitvoer gebracht moet worden en dan daarna de noodzaak van aanpassing nogmaals getoetst zou moeten worden.

Resultaten

Consultatie sessies Lidmaatschap augustus 2020

Overwegingen tijdens de consultatie sessies

Verenigd in een coöperatie maakt sterk, wordt wel aangegeven als het hebben van een coöperatie hart. Daarbij is betrouwbaarheid van de coöperatie, loyaliteit aan de klok en een goede balans van grote en kleinere bedrijven van groot belang. Dit leidt tot goede (producenten)prijzen tegen de laagst mogelijke transactiekosten, goede matching van kopers aan kwekers, beschikbaarheid van relevante data en daarmee feedback van kopers naar kwekers. Collectieve afspraken zijn belangrijk, de controle daarop wordt nog niet altijd als voldoende ervaren. Het totale pakket van diensten, gecombineerd met de logistieke middelen en een sterke klok, is de kracht van Royal FloraHolland. Daarbij wordt op korte termijn op de direct stromen meer toegevoegde waarde verwacht. De verschillen moeten wel helder gemaakt worden en aansluiten op ieders wens, waarbij het doel is leden voor RFH te (her)winnen, zowel voormalige als nieuwe, om zo de kritische massa op de markt te behouden of te vergroten. Differentiatie van lidmaatschap kan daar op een positieve manier op inspelen. Een meerderheid van leden geeft aan in grote mate afhankelijk te zijn van de coöperatie.

Ideeën voor aanpassing van het Lidmaatschap model

In het Regieteam zijn vijf kwekersprofielen uitgewerkt als opmaat naar de lidmaatschap discussie. De leden hebben aangegeven deze profielen in hoge mate te herkennen. De ideeën zelf liepen uiteen. Er is zeker sprake van een vraag naar meer of soms zoveel mogelijk leden om de kosten te verdelen. Daarnaast wordt aangegeven dat een criterium om lid te worden kan zijn, dat de teler met zijn assortiment moet bijdragen aan de marktplaats (assortiment verbreding).

Meer differentiatie in het lidmaatschap is zeker een wens, kwekersprofielen bieden daar een goede basis voor.

Daarnaast is de toegevoegde waarde van de diensten die RFH levert belangrijk en daar dan een marktconforme prijs voor te rekenen. Vraag die nog aandacht verdient is of we naar zo veel mogelijk leden moeten streven of dat we selectief zijn in wie er lid kan worden.

Directe kwekers vinden het belangrijk om de klok te behouden als etalagefunctie voor specials, actuele marktprijs en ventiefunctie, met daarbij aandacht voor kwekers die de klok gebruiken als vast afzet instrument. Toegang tot de klok en nadenken over rechten en plichten voor die klok gaan hand in hand.



Een greep uit de vragen

“Voor mijn gevoel hebben we pas kortgeleden met het regieteam 2020 deze discussie gevoerd en kwam daar een draaischijf uit naar voren. Waarom nu weer deze discussie?”

“Wordt er op dit moment ook al nagedacht over tarieven?”



“Dus de grote kweker met veel directe afzet moet de klok mee blijven financieren?”

“Balans tussen klok en direct verandert en het verdienmodel staat onder druk. Betekent dit dat een groot deel van de kosten vanuit de klok komen?”

“Is het noodzakelijk om iedereen binnenboord te houden?”

“Wordt er ook nog gedacht aan een andere kweker indeling bv. op basis van omzet of productgroep?”

In de sessie waren 56 leden aanwezig

Consultatie sessie Fysiek

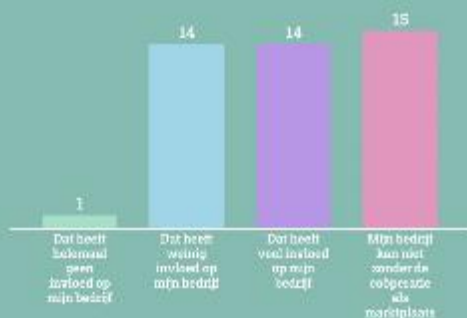


1. Herken je dat het businessmodel van de coöperatie onder druk staat en dat het lidmaatschap model daarom om aanpassing vraagt?
2. Herken je de indeling van deze type kwekers en hun behoeften?
3. Wat zie je als de oplossing? Wat is ervoor nodig?

Signalen en ideeën:

- De meningen lagen ver uit elkaar.
- Eerst kijken of dat wat Royal FloraHolland doet is wat ze moeten doen en of ze dat goed doen.
- Misschien een extra lidmaatschapsvorm toegevoegd moet worden voor aanvoerders die niet zoveel via Royal FloraHolland doen.
- Geeft Royal FloraHolland te veel geld uit aan dingen die niet met bloemen en planten te maken hebben?
- Meer flexibiliteit in het lidmaatschap.
- Het ANWB-scenario onderzoeken om – zeker de buitenlandse- aanvoerders aan te trekken en behouden
- Als je verder van de veiling zit, maak je voornamelijk gebruik van de logistieke marktplaats. Je ziet dan eigenlijk directe handel, maar ze maken weinig gebruik van de klok.
- Zou je mensen toegang tot de klok kunnen weigeren en nadenken over rechten en plichten voor de klok?
- Zoveel mogelijk leden om de kosten te verdelen.

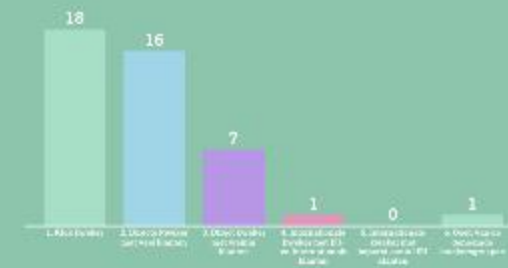
Wat betekent het voor je bedrijf als je de coöperatie niet als marktplaats zou hebben?



6,8

Waardering voor de sessie

Bij welke van de 5 kwekersgroepen voel jij je het meeste thuis?



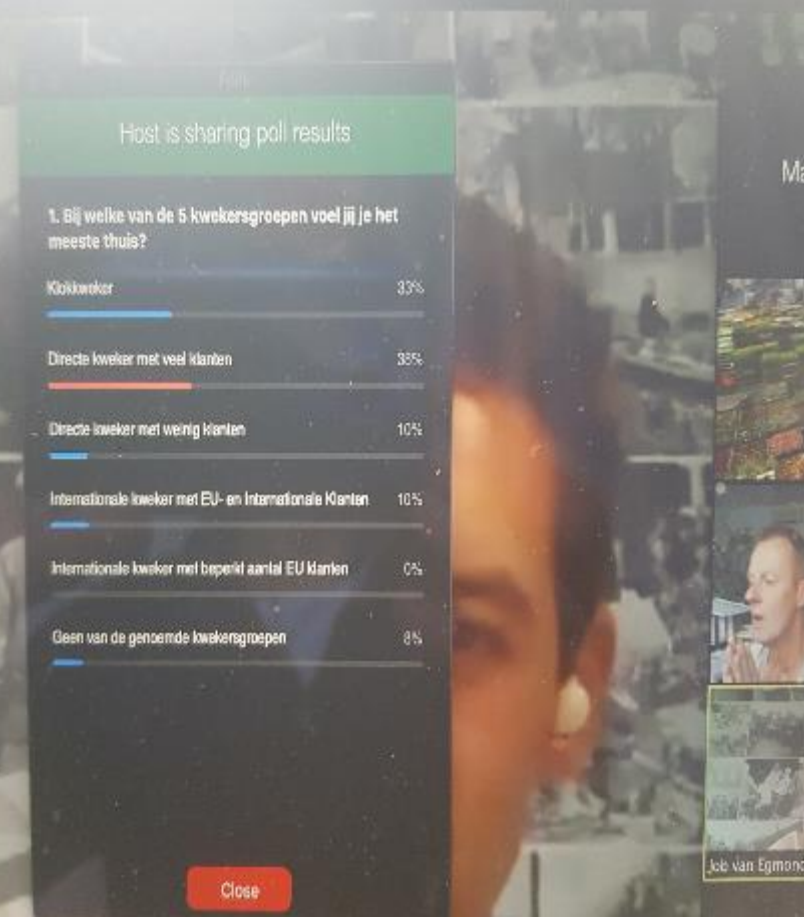
In de sessie waren 40 leden aanwezig

Consultatie sessies Online Nederland middag

1. Herken je dat het businessmodel van de coöperatie onder druk staat en dat het lidmaatschap model daarom om aanpassing vraagt?
2. Herken je de indeling van deze type kwekers en hun behoeften?
3. Wat zie je als de oplossing? Wat is ervoor nodig?

Signalen en ideeën:

- Veel leden maken naast direct gebruik van de klok.
- Als coöperatie ben je verenigd, dat maakt ons sterk.
- Betrouwbaarheid van kwekers op 1, loyaliteit aan de klok is van groot belang, maar de klok is erg duur.
- Een aanvoerder mag lid worden als van alle handel die via Europa afgezet wordt BVO afgedragen wordt.
- Voorgesteld is het model van Veiling Rhein Maas te hanteren. Hiermee is aanvoer voorspelbaar.
- Geen voordeel van het betrekken van internationale kwekers die leveren aan Europa omdat zij dit alleen doen als het voordeel oplevert.
- De provisie die je betaalt als directe kweker die grotendeels rechtstreeks afzet is mogelijk niet kostendekkend, voor dit % kan je het niet regelen.
- Lidmaatschap levert betalingszekerheid op.
- Kijk naar de diensten die je levert, wat is de dienst waard en bepaal daar een marktconforme prijs voor.
- We hebben allemaal een coöperatie hart en willen een oplossing om met elkaar de coöperatie te helpen.



7,5

Waardering voor de sessie



In de sessie waren 47 leden aanwezig

Consultatie sessies Online Nederland avond

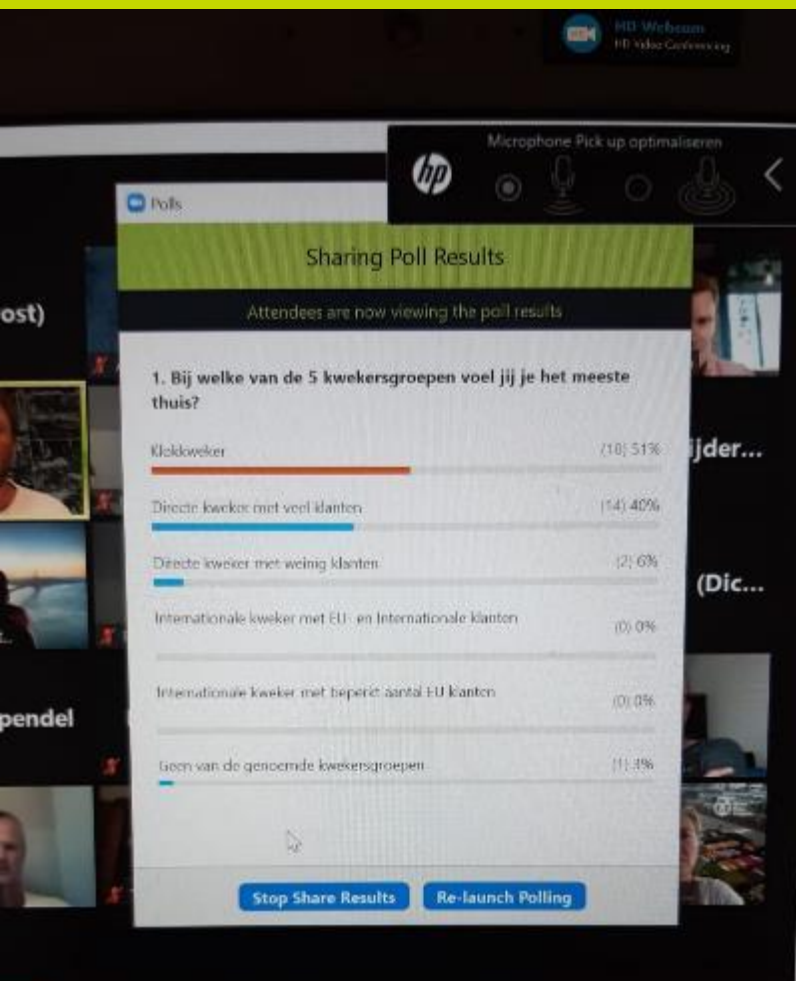
1. Herken je dat het businessmodel van de coöperatie onder druk staat en dat het lidmaatschap model daarom om aanpassing vraagt?
2. Herken je de indeling van deze type kwekers en hun behoeften?
3. Wat zie je als de oplossing? Wat is ervoor nodig?

7,5

Waardering voor de sessie

Signalen en ideeën:

- Grote kwekers vinden het belangrijk om de klok te behouden als etalage voor specials en ventiefunctie.
- Klokkwekers kunnen zich niet beschermen tegen directe kwekers die bij vraaguitval de klok gebruiken.
- De kosten voor de klok niet te veel neerleggen bij de (kleine) klokkwekers.
- De kracht van Royal FloraHolland zijn de logistieke middelen.
- Mix tussen verschillende profielen gemist.
- Het totale pakket van producten is van belang.
- Royal FloraHolland moet diensten en materialen beschermen voor gebruik zonder tarief.
- De lidmaatschap discussie is een mooie kans voor alle kwekers. Het is mogelijk om een systeem te ontwikkelen waarbij kwekers voor elkaar in bescherming genomen kunnen worden.
- Betalen voor de diensten waar je gebruik van maakt.
- De verschillen moeten helder gemaakt worden en aansluiten op ieders wens.



In de sessie waren 26 leden aanwezig

Consultatie sessie Internationaal

1. What does it mean for your company if you did not have a cooperative as a marketplace?

| | |
|---|----------|
| That does not affect my business | (0) 0% |
| That has little effect on my business | (0) 0% |
| That has a lot of influence on my company | (13) 54% |
| My company cannot do without the cooperative as a marketplace | (11) 46% |

1. With which of the 5 grower groups do you feel most at home?

| | |
|--|----------|
| Growers' clock | (11) 50% |
| Direct grower with many customers | (1) 5% |
| Direct grower with few customers | (0) 0% |
| International grower with EU and International customers | (8) 36% |
| International grower with a limited number of EU customers | (0) 0% |
| None of the mentioned breeder groups | (2) 9% |

1. Herken je dat het businessmodel van de coöperatie onder druk staat en dat het lidmaatschap model daarom om aanpassing vraagt?
2. Herken je de indeling van deze type kwekers en hun behoeften?
3. Wat zie je als de oplossing? Wat is ervoor nodig?

7,9

Waardering voor de sessie

Signalen en ideeën:

- Zonder de grote telers en kopers zal de prijs per transactie voor alle leden stijgen.
- Royal FloraHolland helpt de telers die de klok gebruiken om alleen producten op de klok te zetten die ze niet kunnen verkopen
- Niemand controleert of de telers zich aan de afspraken houden.
- Een criterium om lid te worden is, ervoor zorgen dat de teler met zijn assortiment bijdraagt aan de markt.
- De kopers weten nu niet wat ze kopen en telers krijgen geen feedback van de kopers.
- De betalingszekerheid is niet langer een voordeel van Royal FloraHolland, maar 'een creditcard is duurder'.
- Goede balans tussen de grootte van bedrijven, de mate van loyaliteit en het gebruik van de klok.
- Markttoegang en betalingsbeveiliging. Vooral voor het Midden-Oosten en Verre Oosten.
- Kopers beter matchen met telers door betere kostenbeheersing, waardoor kopers alleen willen kopen bij Royal FloraHolland-leden.
- Niet praten over klok of directe verkoop. Alleen nadenken over de route naar de markt en de primaire rol van Royal FloraHolland die te faciliteren.
- Trouwe telers worden niet beloond voor loyaliteit. De NAT wordt gezien als een boete.
- Royal FloraHolland moet zich richten op voordelen van de klok in het nieuwe systeem. Niet op directe verkopers die af en toe Royal FloraHolland gebruiken.

In de sessie waren 19 leden aanwezig

Consultatie sessie Duitsland

1. Herken je dat het businessmodel van de coöperatie onder druk staat en dat het lidmaatschap model daarom om aanpassing vraagt?
2. Herken je de indeling van deze type kwekers en hun behoeften?
3. Wat zie je als de oplossing? Wat is ervoor nodig?

8,0

Waardering voor de sessie

Signalen en ideeën:

- De handel in de regio met producten uit de regio en voor de regio hoeft niet via RFH te gaan.
- De RFH-marktplaats is een prettig verkoopsysteem vooral aan het begin van lidmaatschap veel nuttige contacten heeft gelegd. Nu is het belangrijker dat er redelijke producentenprijzen worden gegenereerd.
- Tussen producenten en klanten ontstaat een toenemende machtsongelijkheid, ten koste van de producenten.
- Om goede producentenprijzen te genereren, moet RFH veel aan de markt gebonden leden hebben.
- Het doel is leden voor RFH te (her)winnen, zowel voormalige als nieuwe, om zo de kritische massa op de markt te behouden of te vergroten.
- De beschikbaarheid van meer data door digitalisering is heel belangrijk voor de marktpositie van RFH.
- Floriday kan doorslaggevend helpen dat de producent en zijn bedrijf weer bekender worden in de markt, en zo een gezicht krijgen voor de consument en zich niet meer achter de dealer hoeven te verschuilen. Dit kan uiteindelijk een hogere marge opleveren voor de producent, waardoor investeringen in het bedrijf weer mogelijk zijn.
- De vereiste kortingen op de klok mogen vanwege het nieuwe lidmaatschapsmodel niet oplopen vanwege de hoge transportkosten naar de RFH-locaties.
- Als oplossing zijn flexibele lidmaatschapsmodellen denkbaar, zonder dat duidelijk is hoe zulke lidmaatschapsmodellen eruit moeten zien.

1. Was würde es für Ihren Betrieb bedeuten, wenn Sie die Genossenschaft nicht als Marktplatz hätten?

Das hätte gar keinen Einfluss auf meinen Betrieb (0) 0%

Das hätte nur wenig Einfluss auf meinen Betrieb (7) 39%

Das hätte viel Einfluss auf meinen Betrieb (6) 33%

Mein Betrieb kann ohne die Genossenschaft als Marktplatz nicht existieren (5) 28%

1. Zu welchem der 5 Gärtner-Betriebstypen gehören Sie am ehesten?

Uhl-Gärtner (4) 15%

Direkthandels-Gärtner mit vielen Kunden (6) 15%

Direkthandels-Gärtner mit wenigen Kunden (7) 12%

Internationaler Gärtner mit EU und internationalen Kunden (2) 12%

Internationaler Gärtner mit begrenzter Zahl EU Kunden (0) 0%

Zu keinem der genannten Gärtner-Betriebstypen (1) 6%