

JACK
GROENEWEGEN



PROMINENT

Fresh

Care

Healthy

PROMINENT 2.0

VAN VERENIGING NAAR ONDERNEMING

Prominent

Jack Groenewegen mag met recht één van de boegbeelden van de hedendaagse tuinbouw worden genoemd. De Westlandse tomatenteler gaf de afgelopen jaren niet alleen vorm aan zijn eigen bedrijf, maar ook aan telersvereniging Prominent. Op dit moment is Groenewegen actief betrokken bij de realisatie van 'Prominent 2.0': de vereniging wordt omgevormd naar een onderneming, waarin leden hun bedrijf kunnen inbrengen. "Als je blijft doen wat je altijd deed, red je het op termijn niet. Nadenken over je eigen toekomst is een must om te overleven."

Als er één ding is wat als een rode draad door het gesprek met Jack Groenewegen (49) loopt, dan is het wel zijn liefde voor de tuinbouwsector. Deze liefde zit diep, blijkt al snel. "Voor mij was als kind al duidelijk dat ik het ouderlijk bedrijf zou overnemen; een andere optie was er gewoonweg niet", zegt Groenewegen. "Dat kwam denk ik vooral doordat mijn vader het bedrijf altijd met plezier en enthousiasme heeft gerund; dat heeft hij overgedragen op mij."

Groenewegen kwam eind jaren tachtig in het ouderlijk bedrijf, dat 1,5 hectare tomaten telde. Omdat de locatie in Naaldwijk geen uitbreidingsmogelijkheden bood, gingen de Groenewegens al vrij snel op zoek naar een nieuwe plek voor hun bedrijf. "We kwamen terecht in De Lier. Hier begonnen we met twee hectare, enkele jaren later groeiden we door naar drie hectare. Met de verhuizing nam ik het bedrijf over. Dat was een logische stap. Daarbij gaf mijn vader me veel vrijheid. Een goede zaak: op deze manier raak je als nieuwe generatie meer betrokken en groeit je enthousiasme. Ik denk dat dit dé manier is om een bedrijfsovername goed te laten verlopen."

Vernieuwen, vernieuwen, vernieuwen

In de beginjaren was Groenewegen vooral druk met het opbouwen van zijn bedrijf - Kwekerij Greenway - en het organiseren van de teelt. In 1993 werden de bakens verzet en stond de teler, samen met enkele collega's, aan de basis van telersvereniging Prominent. "Met een aantal telers begonnen we met de teelt van de Cameo-tomaat; een nieuw en onderscheidend ras, met name wat betreft glans en houdbaarheid. Uniek was daarnaast dat dit ras ook als tros kon worden geoogst. Wel lag de productie lager, wat betekende dat deze tomaat meer moest opleveren. Tegelijkertijd groeide het besef dat het veiligheidsysteem zoals dat bestond, en waarin kwaliteit niet werd beloond, eindig was. Om deze redenen gingen we in gesprek met Groenteveiling Westland. We wilden een eigen

veilblok; iets wat revolutionair was voor die tijd en het begin vormde van Prominent. Pas in 1995 werden we echter een officiële telersvereniging." Groenewegen maakte vanaf het begin deel uit van het bestuur van Prominent. Deze keuze maakte hij vooral uit strategische overwegingen. "Ik zag dat de ingeslagen weg - veel produceren, met te weinig aandacht voor smaak en kwaliteit - op termijn zou doodlopen. Zeker na de Wasserbombe-affaire. We moesten als Nederlandse tuinbouw inzetten op kwaliteit en ervoor zorgen dat hiervoor een meerprijs werd bepaald. Dat lukte met Prominent al vrij snel, soms beurden wij voor een kilo tomaten 40 tot 60 cent meer dan gemiddeld. Vooral in Amerika sloeg de Cameo-tomaat aan. Dat bevestigde dat we op de goede weg waren."

In eerste instantie werden de Prominent-trostomaten verkocht via de klok, later werd het product op contract afgezet via een achttal handelaren. "Dat werkte niet, aangezien deze handelaren elkaars klanten probeerden weg te kapen. In 1999 besloten we daarom te focussen op één afnemer. In eerste instantie was dat

Van Dijk Delft, maar al vrij snel werd dat bedrijf overgenomen door The Greenery." De Prominent-telers bleven tot 2012 bij The Greenery. Daarna werd coöperatie DOOR opgericht: een coöperatie van vruchtgroentetelers die tomaten, paprika's, aubergines, snackgroente en komkommers vermarkt. "Deze coöperatie hebben we opgezet voor de verkoop en marketing van ons eigen product en van andere vruchtgroenten. We kozen bewust voor samenwerking met andere vruchtgroentetelers: hoe breder je productenpalet, hoe interessanter je bent voor marktpartijen, zo is onze overtuiging. Dat blijkt inderdaad het geval; de DOOR-formule slaat aan."

Vrijheid en verantwoordelijkheid

Op dit moment zijn 29 trostomatentelers aangesloten bij Prominent, die samen goed zijn voor een teeltareaal van 380 hectare. Dit is inclusief de 25 hectare van de drie eigen teeltlocaties van Prominent. Het productassortiment bestaat vandaag de dag uit tros-, cocktail-, (mini) pruim- en cherrytomaten van verschillende rassen. "In totaal hebben we ruim honderd mensen in dienst, die onder meer verantwoordelijk zijn voor de productafzet, voor het reilen en zeilen van onze drie teeltbedrijven en voor het verpakkingsbedrijf dat we inmiddels hebben." Groenewegen geeft aan dat de Prominent-teeltbedrijven, het verpakkingsbedrijf en de DOOR-coöperatie buitengewoon goed draaien, ondanks dat hier geen ondernemer op zit. "Hiermee bewijzen we dus dat niet alleen een bedrijf dat wordt gerund door een ondernemer succesvol kan

Voor de muziek uitlopen

Prominent richt zich vandaag de dag op meer zaken dan alleen de marketing en verkoop van een breed assortiment tomaten; in de loop der jaren werd het palet aan activiteiten fors uitgebreid. Deze lijn werd ingezet in 1999, toen Prominent een eigen verpakkingsbedrijf opzette, met als doel afnemers beter te kunnen bedienen. "Doordat je een schakel uit de keten haalt, ben je veel flexibeler", zegt Jack Groenewegen. In diezelfde tijd ontwikkelde Prominent ook een eigen tuinbouwgebied inclusief verpakkingsbedrijf, aan de Laan van Boekesteijn in De Lier. "We hebben dit met zijn allen neergezet. Doe je dit met slechts enkele telers, dan leg je een bom onder de vereniging. Iedereen is gelijk en doet mee; dat was en is het belangrijkste credo binnen Prominent." Daarnaast heeft Prominent inmiddels drie eigen teeltlocaties. "Deze bedrijven fungeren ook als een soort proeftuin voor onze

leden", vertelt Groenewegen. "In 2003 zijn we op onze eerste teeltlocatie bijvoorbeeld gaan experimenteren met assimilatiebelichting; dat was revolutionair. En we zagen ook dat er nog meer te verdienen was met de verkoop van stroom. Het jaar daarna schaften alle Prominent-leden een WKK aan; hiermee waren we de markt een stapje voor. Het samen vergaren en delen van kennis, daarin schuilt de belangrijkste voorwaarde van de samenwerking. Dat brengt ons allemaal verder." Naast eigen teeltbedrijven, een verpakkingsstation en de eigen afzet, is de telersvereniging inmiddels ook actief op het gebied van veredeling en het uitzenden van personeel. "We kijken kritisch naar alle processen op de bedrijven en stellen onszelf de vraag: kunnen we dat zelf beter? Is het antwoord 'ja', dan gaan we hiermee aan de slag. Zo simpel is het."



zijn. Betrokkenheid van je mensen is wel essentieel; deze creëren we door medewerkers vrijheid en verantwoordelijkheden te geven. Hierdoor voelt het echt als hun eigen bedrijf.”

Impact op eigen bedrijf

Vormt het lidmaatschap van Prominent geen beperking van de ondernemersvrijheid, waar Groenewegen zoveel waarde aan hecht? “Absoluut niet”, zegt hij stellig. “Op de meeste gebieden kun je immers je eigen koers varen, alleen wat betreft afzet loopt alles via DOOR. Maar er blijven voldoende keuzes over om vorm te geven aan je eigen ondernemerschap.”

Groenewegen geeft wel toe dat zijn bestuurswerk de nodige impact heeft gehad op de ontwikkeling van zijn eigen bedrijf. Omdat hij veel van huis was, werd hij bijvoorbeeld gedwongen om een organisatie op poten te zetten die onafhankelijk van hem kon draaien. “Dat was eind jaren negentig nog niet gebruikelijk, zeker omdat ons bedrijf toen relatief klein was. Inmiddels telt ons bedrijf twee locaties, met een totaaloppervlak van 16,5 hectare. Waarschijnlijk was mijn bedrijf groter geweest als ik minder tijd had gestoken in Prominent. Maar ik heb altijd enorm veel energie gehaald uit het bestuurswerk, ik zie Prominent als een verlengstuk van mijn eigen onderneming. Daarbij geloof ik sterk in de meerwaarde van samenwerking: samen bereik je meer. Dat hebben we de afgelopen jaren ook wel bewezen, bijvoorbeeld op het vlak van innovatie.”

Om deze reden was het voor Groenewegen niet meer dan logisch om ‘ja’ te zeggen toen hij ruim drie jaar geleden werd gevraagd om voorzitter te worden van Prominent. Hij zat toen al enkele jaren niet meer in het bestuur, omdat hij het maximale aantal termijnen had volgemaakt. “Ik wist meteen: dit moet ik doen! Ik ben vanaf het eerste begin betrokken bij de vereniging en heb de hele ontwikkeling meegemaakt; Prominent voelt als mijn levenswerk.”

Prominent als één bedrijf

Een volgende stap in het Prominent-verhaal is de ontwikkeling van ‘Prominent 2.0’. Hier werd afgelopen jaar een eerste aanzet toe gegeven. “We kwamen - mede doordat onze raad van advies ons een spiegel voorhield - tot de conclusie dat we ervoor moeten zorgen dat de bedrijven van de Prominent-telers ‘toekomstproof’ zijn. De gemiddelde bedrijfsgrootte ligt nu rond de tien hectare. Dat is, gezien de schaalvergroting die plaatsvindt binnen de sector, in 2028 niet meer voldoende om concurrerend te kunnen werken binnen het retailsegment waar wij actief zijn.”

Het bestuur en de raad van advies van Prominent opperden daarop het idee om alle bedrijven van Prominent-leden samen te voegen tot één groot bedrijf. “Dat gaf een shockeffect en bracht logischerwijs flink wat discussie op gang. Maar iedereen besepte hierdoor wel dat er iets móest gebeuren. We zijn uiteindelijk tot drie opties gekomen: of een teler groeit zelf door, of hij fuseert met één of meerdere collega’s óf hij brengt zijn bedrijf in in Prominent. Telers moeten hierin zelf hun keuze maken, op basis van vrijwilligheid.”

Afgelopen jaar werd een werkgroep ‘Prominent 2.0’ in het leven geroepen. Deze zette onder meer de financiële positie van alle leden op een rijtje. “Als je deze rapportages naast elkaar legt, zie je grote verschillen in de financiële mogelijkheden van de diverse leden. Voor iedere teler is een rapport opgesteld dat inzicht geeft in waar hij staat met zijn bedrijf. Dit

om leden te stimuleren om van elkaar te leren; een belangrijke functie van de samenwerking. De volgende stap is dat de leden in het eerste kwartaal van 2018 een visie opstellen voor hun eigen bedrijf; hoe zien ze de ontwikkeling in de komende tien jaar?”

Van vereniging naar onderneming

Gedurende het geschetste proces groeide volgens Groenewegen het besef dat - om telers een keuze te kunnen laten maken over de toekomst en hun onderneming eventueel in te brengen in Prominent - de telersvereniging eerst zou moeten worden omgevormd naar een onderneming. “Er lagen wel afspraken over de verdeling van de waarde van Prominent - deze waren gebaseerd op het aantal hectarejaren van de leden -, maar hierover was nog veel onduidelijkheid. We beseften dat er, om telers de mogelijkheid te kunnen geven om hun bedrijf in te brengen, eerst meer helderheid moest zijn op dit vlak. Als leden precies weten hoeveel van hun geld in Prominent zit, vergroot dit de betrokkenheid; het geeft hen meer het gevoel dat Prominent van henzelf is. Een en ander wordt nu in kaart gebracht, daarbij wordt een aandelenstructuur ontwikkeld. De gedachte is dat telers die hun bedrijf inbrengen hier aandelen voor terugkrijgen.”

Als de aandelenstructuur op poten staat, zal ‘Prominent 2.0’ volgens Groenewegen verder vorm gaan krijgen. Concreet betekent dit dat het bestuur in gesprek gaat met de leden over hoe zij de toekomst van hun eigen bedrijf zien. Met name de vraag of zij hun bedrijf willen inbrengen in Prominent is hierbij cruciaal. “Als een teler hiertoe besluit, wordt hij dus bedrijfsleider op zijn eigen bedrijf. Dat hoeft geen bezwaar te zijn: zoals gezegd hebben we met onze andere Prominent-bedrijven bewezen dat mensen zich evengoed verantwoordelijk kunnen voelen en prima resultaten kunnen behalen. Overigens verplichten we leden niet om een keuze te maken. Maar doen ze niets, dan is de kans groot dat hun bedrijf over tien jaar geen bestaansrecht meer heeft. Veel leden zien de mogelijkheid om hun bedrijf over te dragen aan Prominent overigens als een kans; bijvoorbeeld omdat ze geen opvolger hebben.” Het grootste obstakel voor ondernemers om hun bedrijf in te brengen in Prominent is volgens Groenewegen het ‘familiegevoel’, het feit dat een bedrijf meestal is opgebouwd door eerdere generaties. “Het is voor ondernemers lastig om dit zomaar overboord te gooien; dat is ook logisch. Ik bespeur dit gevoel ook bij mezelf, iets wat ik nooit had verwacht. Desondanks denk ik dat de route naar Prominent voor mijn bedrijf de beste optie is. Maar waarschijnlijk moet je ook wennen aan het idee; dat kost tijd.”

Ondernemersblik

De realisatie van ‘Prominent 2.0’ moet geleidelijk zijn beslag krijgen. “Om het proces optimaal te kunnen managen en aan te sturen, is het belangrijk om dit stap voor stap te doen. In ieder geval moet ‘Prominent 2.0’ in 2020 duidelijk vorm hebben gekregen.” Hoe ziet Groenewegen zijn eigen rol over pakweg tien jaar? “Mijn eigen bedrijf is dan ingebracht en ik heb een andere rol binnen de Prominent-organisatie”, geeft hij aan. “Misschien ben ik tegen die tijd directeur productie ofzo. Prominent is en blijft toch mijn

kindje. En mijn werk binnen Prominent is méér dan louter een bestuursfunctie, ook in die rol ben ik ondernemer. Daar ligt meteen ook een belangrijke kracht; we kunnen Prominent met de blik van een ondernemer.”

Groenewegen wil collega-ondernemers op het hart drukken om ook aan de slag te gaan met hun eigen toekomst. “Denk er in ieder geval over na. Het komt niet vanzelf goed wanneer je blijft doen wat je altijd deed. Ben actief bezig met je eigen toekomst en zet stappen op dit vlak. Ook aansluiten bij Prominent is een optie: we willen richting 2020 namelijk doorgroeien naar 500 hectare. Groei is geen doel op zich, maar een manier om de markt optimaal te kunnen bedienen en concurrerend te blijven werken. Zodat Prominent ook in 2030 - en zelfs in 2050 - nog toonaangevend is.”

De drijfveren, plannen en ambities van Jack Groenewegen en Prominent:

- Liefde voor de tuinbouw als stimulans.
- Betrokkenheid van medewerkers is een voorwaarde voor succes. Geef mensen daarom vrijheid en verantwoordelijkheden.
- Samen bereik je meer en kom je verder, onder meer op het gebied van innovatie.
- Schaalvergroting is nodig om de bedrijven van de Prominent-leden en Prominent als geheel ‘toekomstproof’ te maken.
- Deze groei kan op diverse manieren zijn beslag krijgen: een teler kiest voor autonome groei, hij fuseert met collega’s óf brengt zijn bedrijf in in Prominent.
- Tegelijkertijd wordt Prominent omgevormd van een vereniging naar een onderneming met een aandelenstructuur. Telers die hun bedrijf inbrengen krijgen aandelen in Prominent.
- De realisatie van ‘Prominent 2.0’ zal stap voor stap zijn beslag krijgen. In 2020 moet het nieuwe Prominent duidelijk vorm hebben.
- Iedere tuinbouwondernemer moet nadenken over zijn eigen toekomst. ‘Het komt niet vanzelf goed wanneer je blijft doen wat je altijd deed.’