



Ondernemen in de boomkwekerij moet net even slimmer

Boom in Business KennisCafé: marge maken

Praten met afnemers, je onderscheiden van collega-boomkwekers, maar ook samen optrekken. Dat kan de verkoop van boomkwekerijproducten verhogen en de prijzen doen stijgen. Dat de kostprijs nog veel verder naar beneden kan, daar geloven de deelnemers aan het Boom in Business KennisCafé – gehouden in Boskoop – niet zo erg in. Verslag van een positief gesprek aan de hand van vier stellingen.

Auteur: Jaap Smit

Deelnemers aan het KennisCafé in Boskoop

- Ernst Jan Bos, agromarketeer uit Alphen aan den Rijn
- Jaap van Griethuizen, vasteplantenkweker uit Boskoop
- Jan Kastelein, adviseur labelspecialist Hendon in Hazerswoude
- Walter Landesbergen, hoofd marketing Garden Retail Services (GRS), o.a. tuincentrumketen Groenrijk
- Alex Schoemaker, boomkweker uit Boskoop
- Jaco van der Starre, financieel specialist Alfa Accountants in Boskoop
- Lendert de Vos, gastheer en boomkweker uit Reeuwijk, leverancier van plantgoed

Bekijk de webvideo van het Boom in Business KennisCafé: www.boom-in-business.nl

Stelling 1 De boomkwekerij moet meer uitbesteden en meer mechaniseren

Alex Schoemaker: "Mechaniseren is goed om je kostprijs onder controle te krijgen en goedkoper te produceren, maar er zit wel een maximum aan. Vroeger hadden we een uitgebreid assortiment planten, waarvan de werkzaamheden elkaar overlappen: dat maakte de kostprijs hoog.

Nu de aantallen per soort veel groter zijn, kun je mechaniseren en de kostprijs omlaag brengen." Lendert de Vos vult aan: "Handiger dan handig gaat niet meer. Ik zit in mijn eigen bedrijf wel aan de top qua mechanisatie."

Jaap van Griethuizen: "Ik heb de mechanisatie vooral nodig op het moment dat de vraag plotse-ling op gang komt, met name omdat er steeds sneller geleverd moet worden. Dus moet je inves-



???



Jaap van Griethuizen



Ernst Jan Bos



Walter Landesbergen

teren om tegemoet te komen aan de wensen van je klanten." Van Griethuizen voegt er een kanttekening aan toe: "Je moet wel voldoende technische mensen in huis hebben, want als je veel techniek hebt en er valt iets stil, dan ligt ook echt alles stil."

Jaco van der Starre: "Mechaniseren om het mechaniseren is niet de oplossing. Het moet wel renderen! Daar wordt in de kwekerij niet altijd naar gekeken. Dat betekent niet alleen kijken naar arbeidsproductiviteit, maar ook beoordelen wat het extra kost. Maak er gewoon een goede berekening van." Lendert de Vos: "Uitbesteden kan, als dat prettig is of als er een piek in de werkzaamheden is. Of in het geval van een specialiteit, bijvoorbeeld bij uitgangsmateriaal."

Stelling 2 Schaalvergroting en herstructureren is hard nodig

Ernst Jan Bos: "Er zijn tegenwoordig tomatenbedrijven van 100 ha. Die zijn echter wel opgedeeld in units, omdat er een bepaald maximum zit aan de grootte. Maar wanneer je in de Boskoopse situatie een succesvol bedrijf hebt, en je redt het met 2 ha, dan kun je het ook met 3 ha. Dan kun je nog wat besparen op personeel, makkelijker werken enzovoort. Maar ook daar zit wel een maximum aan."

Lendert de Vos: "Vroeger hadden we vier locaties en op een bepaald moment werd dat onhandig. Om echt een grote locatie te krijgen zul je een tussenstap moeten doen: om je productie te ver-

hogen en meer te verkopen. Je kunt niet van de ene op de andere dag van groot naar klein. Maar ook aan schaalvergroting zit een einde. Je moet ook iemand hebben die in de gaten heeft dat aan de andere kant van de kwekerij de veldkers z'n zaad staat rond te strooien. Een kwekerij is dynamisch, en je zult dus mensen moeten vinden die een beetje van dat soort zaken op de hoogte zijn. En dat is niet eenvoudig."

"Mechaniseren om het mechaniseren is niet de oplossing. Het moet wel renderen!"

Ernst Jan Bos stelt zich de vraag of de markt er wel klaar voor is om de extra hoeveelheid planten op te nemen: "Schaalvergroting is mogelijk, maar is er voor die extra planten een goede afzet te realiseren? Als we alleen maar bezig zijn met meer, meer, dan zijn we er niet. Zit er een verhaal achter? Want als er plotseling niet 100.000 maar 200.000 Viburnum tinus naar de tuincentra komen, dan zullen ze niet zomaar verkocht worden."

De vraag aan Walter Landesbergen is dan ook of hij het handig vindt om met grote partijen te praten. "Voor een grote partij als GRS is het lastig grote partijen af te nemen. De schaalvergroting zorgt er ook voor dat het sortiment afneemt. Zelf zit ik meer aan de verkoopkant. En ik denk dat het belangrijker is hoe we met ons allen de vraag kunnen vergroten. We zitten nu in een prijsspi-



Jaco van de Starre

raal, waarin alleen de kostprijs nog aanleiding is om te verkopen. Dat is voor twee partijen slecht: voor boomkwekers én voor tuincentra. Dat komt omdat we zo weinig extra argumenten in de verkoop van producten kunnen leggen: nu is vooral de prijs van belang. Eigenlijk zouden we creatiever moeten zijn in de verkoop. Ik mis de creativiteit om de branche weer een boost te geven."

Stelling 3 Kwekers en afnemers praten onvoldoende met elkaar

"Ik denk dat het onderlinge contact nog een stuk beter kan", zegt Walter Landesbergen. "Maar ik denk ook dat dat van weerszijden wordt geprobeerd. Er zijn gelukkig ook steeds meer kwekers die bij tuincentra binnenlopen om te zien wat er



Jan Kastelein



Alex Schoemaker



Lendert de Vos

“Schaalvergroting is mogelijk, maar is er voor die extra planten een goede afzet te realiseren?”

gebeurt met hun groen. En dat is goed. Want ons bestaansrecht zit bij de consument die uitmaakt wat hij koopt.” Landesbergen vervolgt: “De kweker/producent is aanbodgedreven en die maakt nu uit wat er op de markt komt. Tuincentra zijn dat eigenlijk ook: die kopen graag op de klok omdat dat lekker goedkoop is. Maar eigenlijk zou je de vraag moeten stellen: waarom koop je iets. Met die vraag moeten we samen aan het werk: consument, tuincentrum en kwekers moeten met elkaar aan de slag om een verhaal te ontwikkelen.”

Lendert de Vos: “De keten is lastig te beheersen; er zitten veel meer schakels tussen dan je denkt.” Ernst Jan Bos vraagt zich bovendien af: “Wie gaan we dan beheersen? Slechts één ‘iemand’ beheerst de keten: dat is de consument.”

Alex Schoemaker: “Ik denk dat ze daar in de auto-industrie heel anders over denken.” Ernst Jan Bos: “Dat is wel een leuke vergelijking: ze zetten daar de ‘groene auto’ neer; die moest er komen. En kijk nu eens hoeveel A-labels er zijn. De waarde van zo’n label is nu een stuk minder en straks is het de standaard. De maatschappelijke ontwikkelingen bepalen de keten. En daar moet je op inspelen. Maar er speelt meer. Als ik op een tuincentrum ben en ik zie de consument zoeken, dan is die alleen aan het zoeken.”

Walter Landesbergen: “Hoe kunnen we de consument helpen? De consument zoekt wat voor zijn tuin het meest geschikt is.” “Maar”, zegt Lendert de Vos, “geen enkele consument gaat gedesillustioneerd naar huis omdat hij geen *Viburnum tinus* kon vinden. De consument vraagt helemaal niets.” “Dus”, zegt Alex Schoemaker, “die 100.000 *Viburnums* extra zou je kwijt kunnen. Maar dan moet je daar samen met je afnemers over spreken. Het probleem is: mijn afnemers weten ook niet hoe het zit.” Lendert de Vos: “De bottleneck zit in de concurrentie: Alex en ik kunnen het wel eens worden over een *Hydrangea paniculata* en de manier waarop we die in de markt zetten, maar we hebben allebei ook nog concurrenten. De afnemers profiteren daar maar wat graag van, in de zin van een negatieve prijsdruk.”

Walter Landesbergen: “Als wij promotie maken voor groen assortiment, dan doen onze ketens en aangeslotenen dat op hun eigen manier. Wat wij nu proberen is om de promotie-instituten als PPH en Bloembollencentrum bij elkaar te brengen. De consument komt namelijk niet voor een productgroep, en waarschijnlijk zelfs niet voor een specifiek product. Die komt voor emotie of voor het complete plaatje.”

Landesbergen vervolgt: “Wat moeten we doen als branche? De retail is leidend (want hier komt de consument). Wanneer wij bijvoorbeeld kunnen komen tot een groenkalender, kunnen we daar allemaal van profiteren. De gemeenschappelijke kwestie is dat we de vraag moeten vergroten. Dat kan alleen maar als je met een gezamenlijke

boodschap optrekt. Nu doet iedereen het op dezelfde manier: emotie, beleving. Het vakmatige gaat ervanaf. Terwijl je dat eigenlijk moet hebben: de mensen komen bij ons om het groen. Omdat ze geen boodschappenlijstje bij zich hebben, hebben ze behoefte aan hulp. Dus moeten we niet alleen producten aanbieden, maar ook veel meer hulp bieden. Dat betekent dat we het verhaal met ons allen moeten verkopen. In het groen zoekt men hulp, maar we zijn misschien wel teveel doe-het-zelfwinkel geworden. En dan raken we productgroepen kwijt die je net zo goed ergens anders kunt kopen: snijbloemen zijn we al kwijt, bollen raken we misschien kwijt aan de bouwmarkt, kamerplanten gaan naar Ikea. Voor de consument zijn we een autoriteit. En de tendens is dat daaraan geknabbeld gaat worden. Dat tij moeten we keren!”

Jaap van Griethuizen ziet het anders: “Tuincentra moeten aan kwekers vertellen waar het naartoe gaat. Een voorbeeld: ik zie de tuincentrum-eigenaren tijdens verkoopbeurzen smullen van concepten: goed gepresenteerd, gemakkelijk, goede afbeeldingen. Maar er wordt ook een simpele tuincentrummedewerker gevraagd die gewoon vakkenvuller wordt. Die concepten staan net zo in bouwmarkten; dan ontstaat er een prijzenoorlog en is het tuincentrum helemaal niet meer onderscheidend. Als tuincentra zich in de toekomst willen afficheren als groen centrum, dan hoort daar vakbekwaam personeel bij. Het gaat niet om uniformiteit, maar om diversiteit. Er zal maar een klein groepje kwekers profiteren van de concepten; de rest wacht af. We hebben zelf ook een concept. Dat kost veel tijd en geld, terwijl de

“Eigenlijk zouden we creatiever moeten zijn in de verkoop. Ik mis de creativiteit om de branche weer een boost te geven”

marges ook daar eigenlijk laag zijn.”

Lendert de Vos is somber: “Het gaat gewoon niet lukken om alle afnemers bij elkaar te brengen. Er zijn er teveel.” Volgens Jaap van Griethuizen denken ketens nu nog in vandaag en morgen. “Het denken op lange termijn staat nog in de kinderschoenen.”

Alex haakt daarop in met een vraag aan Van Landesbergen: “Zou je nu een order neer willen leggen voor 2013?”

Walter antwoordt: “Dat is niet echt gebruikelijk, maar ik denk dat het noodzaak wordt als het nog slechter gaat. Als de groei afvlakt kun je eerst nog wat kosten besparen, maar als de bodem is bereikt heb je creativiteit nodig om er weer bovenuit te stijgen. Als je nu dingen wilt vastleggen voor 2014, dan kan dat hooguit voor het promotieartikel waarmee je wilt stunen. Maar niet voor het artikel waarmee je de markt wilt verbazen. We moeten proberen het hele plaatje te maken, het verhaal te maken.”

Van Griethuizen is het daar niet mee eens: “Als je een exclusief product hebt, maak je daar afspraken over.”

Lendert de Vos: “Als je met de veredelaar afspraken maakt over een exclusief of nieuw product, maakt hij vervolgens ook afspraken met anderen. Dus voordat je kunt leveren, is het hele plan in duigen gevallen.” Je moet het dus juridisch goed dichttimmeren, geven enkelen aan, en dat kan. “Stel je voor dat we op de huidige manier doorgaan: gaan we dan geld verdienen of niet?” vraagt Ernst Jan Bos.

“Dat zou je ook anders kunnen benaderen”, zegt Jaco. “Maak marketingplannen voor bepaalde producten. Dat gebeurt te weinig: men is alleen kwekertje aan het spelen, nog te veel productgericht. Pergoedveredelaars geven het voorbeeld: die doen aan consumentenmarketing, terwijl ze achteraan in de keten zitten.”

Alex Schoemaker is daar duidelijk over: “Dat kan niet in de boomkwekerij. Er zijn heel veel reguliere producten, zoals Buxus en Skimmia. Als je dan investeert in marketing, investeer je voor de concurrent.”

Walter Landesbergen: “Julie hebben hetzelfde probleem als de bollentelers. Zodra je generiek reclame maakt, zijn er altijd partijen die iets meer profiteren. Als producenten dan zeggen dat ze te veel bijdragen aan andere marktgroepen, leidt dat ertoe dat de marketing dan maar niet opgepakt wordt. Dat is ook zo bij de buxuskwekers, die nu profiteren van de aandacht. Een legitieme vraag, maar een vraag vanuit de producent; niet een vraag die de consument bezighoudt. Dat moet je in de sector oplossen.” Landesbergen vervolgt: “Ik denk dat de retailcentra verkopers van verhalen moeten worden. Met een generiek product kan dat heel goed, rekening houdend met de tijd van het jaar. Dan doe je meer dan je nu doet. Nu halen we een product uit het sortiment en zetten daar een prijs bij. Dan maak je het jezelf wel moeilijk, want je geeft de consument een argument: prijs.” Landesbergen gaat verder: “Uit onderzoek blijkt echter dat de consument geen prijsperceptie heeft. Het is de tussenhandel die reageert op prijs. Dat moeten we zien te doorbreken.”

“Maak marketingplannen voor bepaalde producten. Dat gebeurt te weinig: men is alleen kwekertje aan het spelen”

Alex Schoemaker weer: “Maar ik heb een concurrent.” Walter reageert: “Jij bent van de nieuwe generatie die ‘marketing’ moet denken. Eigenlijk moet de mentaliteit veranderen van ‘ik moet zo goedkoop mogelijk inkopen’ naar ‘ik moet zo duur mogelijk verkopen’.

Wat kunnen we nu doen om het tij te keren?”

Jaco van der Starre haakt nog in op de eerste stelling: “Het uitbesteden van werkzaamheden biedt de mogelijkheid om het pad van de marketing op te gaan.”

Stelling 4 Boomkwekers zijn zelf schuldig aan de dalende prijzen

Lendert de Vos: “De prijsdalingen zijn moeilijk te beteugelen. Het heeft te maken met de diversiteit aan boomkwekers en aan producten. Als ik een Exochorda met rode bladeren op de markt zou brengen, dan houdt het met 10.000 stuks wel op. En daar kan een veredelaar niet voor aan de slag.”

Alex Schoemaker: “Marge is te behalen. Een actie van een keten brengt ons in verlegenheid, terwijl de daghandel goed doorloopt: daar verdienen we onze boterham.”

Jaco van der Starre probeert het: “Waarom gooi je toch niet de prijs omhoog? Dat moet je durven. De prijzen van potgrond en meststoffen stijgen, dus de marges dalen als de producten niet in prijs stijgen. Ondertussen verdient de handel meer. Daar is de boomkweker de dupe van.”

Is de boomkweker dan zelf schuldig aan de prijsdaling? Ja, de boomkweker is er zelf bij. Een boomkweker kan zijn eigen product niet verkopen. Hij moet er simpelweg voor zorgen dat de waarde van het product in overeenstemming is met de prijs. En omdat de kweker volkomen inwisselbaar is, is het verhaal achter of bij een plant steeds belangrijker. Heel anders dan het begrip kwaliteit: want dat is inmiddels gewoon een basisvoorwaarde.

Met dank aan gastheer Lendert de Vos.