

FOCUS OP KANSEN

‘Waarom moet de retail jónú

‘Niks doen is geen optie’, zei Anthos-voorzitter Henk Westerhof eerder in een interview met BloembollenVisie over de tanende verkoop van met name droge bollen. Inmiddels ligt er een rapport van Berenschot met de richtinggevende titel ‘Focus op kansen!’ en is een vervolgtraject ingezet. Ondernemers zijn met elkaar in gesprek over drie thema’s. BloembollenVisie belicht deze thema’s aan de hand van interviews met de drie desbetreffende projectleiders. Voor dit artikel spraken wij met Gerrit Grievink.



Gerrit Grievink: ‘Ondernemers moeten uit hun comfortzone treden’

Tekst: Monique Ooms
Foto: René Faas

Projectleider Gerrit Grievink richt zich met de ondernemerstafels op het thema ‘vermarkten’. Grievink komt van oorsprong uit de retail en kent deze sector dus van binnenuit. Na een tijdlang als journalist voor onder andere het blad Distrifood de hele wereld over gereisd te hebben om de ins en outs van de retail bloot te leggen, startte hij tien jaar geleden FocusPlaza. “Kort samengevat zijn wij een platform voor kennis en kennissen. Wij brengen spelers uit de hele keten bij elkaar vanuit de gedachte dat je vraag en aanbod beter kunt afstemmen als je elkaar kent en begrijpt. Daarbij richten wij ons specifiek op de zogeheten fast moving consumer goods, zoals levensmiddelen, doe-het-zelfproducten en tuinartikelen.” Zo’n vijf jaar geleden deed zijn organisatie een onderzoek in

opdracht van Anthos. “Destijds onderzochten wij hoe de retail aankijkt tegen de verkoop van bloembollen. Zo is het eerste contact gelegd.”

MARKTGERICHT

Wat hem als relatieve buitenstaander opvalt aan de bollensector is de productgerichtheid. “De bollensector heeft lange tijd met de neus in de grond gezeten. Inmiddels is men er wel van doordrongen dat er meer marktgericht geproduceerd moet worden, maar in de praktijk gebeurt dat nog te weinig. Om zich echt in zijn afnemers te verplaatsen, zou elke ondernemer zich moeten afvragen waarom de retail bloembollen zou moeten verkopen. En vervolgens: waarom juist zijn bollen. Wat is de meerwaarde van het product? Tijdens de ondernemerstafels zijn we onder andere op zoek naar de antwoorden op die vragen.” Grievink realiseert zich dat het niet voor elke exporteur en

handelaar is weggelegd om kant en klare concepten aan te leveren bij de retail. “Dat vraagt om deskundigheid op dat terrein. En veelal hebben alleen grote, professionele bedrijven die in huis.” Het valt Grievink dan ook op dat de verschillen in de sector groot zijn. “Een aantal bedrijven is al heel ver op het gebied van conceptontwikkeling terwijl andere er nog maar amper aan begonnen zijn.”

Ter versteviging van de positie van bloembollen in het retailkanaal is het van belang om in kaart te brengen wat de bruto marge is van het product. “Wat is de werkelijke winst? Van een pot pindakaas - die je simpelweg uit de doos haalt en in het schap zet - is die hoger dan van een pak diepvriesspinazie; daarvoor heb je immers een diepvriesinstallatie nodig in de winkel. Die kosten moet je toerekenen aan het product en gaan ten koste van de bruto marge.” Grievink

w bollen verkopen?’

stelt dat de bruto marge van bloembollen in aanleg heel interessant kan zijn. “Voor de verkoop van bloembollen hoeft je weinig kosten te maken. Je kunt het voor de retailer nóg aantrekkelijker maken om bollen te verkopen door met het concept aan te sluiten bij de winkelformule en de retailer een stuk service te bieden. Help de retailer bijvoorbeeld om het product goed zichtbaar te maken in de winkel, lever heldere informatie bij het product en zorg voor een optimale bevoorrading.” Een veelgehoorde klacht in de sector is dat de retail alleen is gefocust op de prijs. “Als je geen waarde toevoegt aan het product, loop je inderdaad dat risico. Die waarde moet bovendien worden erkend en herkend door de retailer. Als jij met jouw product bijvoorbeeld van Intratuin een nog betere Intratuin kunt maken, word je een interessante partij om zaken mee te doen. Wie daarin slaagt, houdt zelf de regie in handen.”

GEREEDSCHAPSKIST

Via de ondernemerstafels wil Grievink ‘een gereedschapskist’ ontwikkelen waarmee ondernemers vervolgens zelf aan de slag kunnen. “Eerst inventariseren we wat er nu al gebeurt op het gebied van trademarketing en category management. Wat doet de sector al met concepten en hoe sluiten deze aan bij de vraag vanuit de retail? Vervolgens brengen we in kaart wat - theoretisch - de ideale situatie zou zijn en dit zetten we af tegen de weerbarstige praktijk. Zo moet duidelijk worden waar de witte vlekken zitten in kennis en kunde, zodat we daarvoor gericht gereedschap kunnen aanreiken.” Aan de ondernemerstafels ondervindt Grievink een ‘grote veranderbereidheid’. “De sector heeft te maken met overcapaciteit en dat betekent automatisch dat ondernemers moeten gaan nadenken over het bestaansrecht van hun onderneming. In zo’n markt geldt: als er twee bedrijven zijn die precies hetzelfde doen, is er automatisch een overbodig.”

Bedrijven die deze dans willen ontspringen, zullen antwoorden moeten vinden op een aantal cruciale vragen, stelt Grievink. “Wie neemt mijn bollen af? Kan ik aan de gestelde eisen voldoen? Voor welk marktsegment kies ik: veel voor weinig - dus de discounter - of ga ik mij richten op het hogere segment met exclusieve producten of producten onder een private label? Daarvoor moet je weten waar je goed in bent, je kunt immers niet alles. Waarin zit het onderscheidend vermogen van jouw onderneming?” Als een afnemer een completer pakket wenst dan een enkele onderneming kan bie-

den, ligt de oplossing in samenwerking. “Doe waar je zelf goed in bent, ga voor de ontbrekende componenten op zoek naar partners en presenteer je gezamenlijk onder een label. De banketbakers van de Gulden Krakeling doen dat al jaren: achter de schermen maakt iedereen zijn eigen koekje, en uiteindelijk gaat het totaalpakket onder een label naar de klant. Daarmee maak je het de afnemer makkelijk; hij kan voor de hele range van producten op een adres terecht. Ook dat is toegevoegde waarde.”

.....

‘Als jij met jouw product bijvoorbeeld van Intratuin een nog betere Intratuin kunt maken, word je een interessante partij om zaken mee te doen’

.....

STARTSEIN

Tijdens de eerste twee ondernemerstafels hebben de deelnemers kunnen kennismaken met collega-ondernemers uit andere sectoren: de aardappelen en de uien. “Deze sectoren zaten in een vergelijkbare situatie als de bollensector. Ook hun producten werden verdrongen door andere, zij moesten hun bestaansrecht opnieuw bewijzen. Hoe pak je dat aan? Ook hier bleek de oplossing te liggen in de ontwikkeling van concepten op maat.” Vlak na het interview gaat de derde sessie van start. “Vanmiddag gaan we terugkijken, samenvatten en evalueren. Wat heb je tot nu toe geleerd, wat waren eye openers? Waar loop je tegenaan in de praktijk? Kun je categorymanagement zelf vorm en inhoud geven of heb je daarbij hulp

nodig?” In de loop van de sessies heeft Grievink de openheid en de bereidheid tot samenwerking zien toenemen. “Natuurlijk zijn er altijd mensen die vasthouden aan de oude waarden, maar die zitten hier niet aan tafel. Ik ben hoopvol over de toekomst van de sector. Dit proces zie ik als een startsein voor een structureel andere manier van werken.” Feit is wel dat een omslag in denken en werken tijd vraagt. “Dat klopt. De deelnemers ervaren dat de verandering die zij ondergaan tijdens de sessies, niet een op een wordt gevoeld door de rest van het bedrijf. Eigenlijk zou de cultuurverandering op de bedrijven parallel moeten lopen aan de ondernemerstafels.” Er is namelijk wel enige haast geboden, aldus Grievink. “De veranderingen in de retail gaan zo snel dat de sector het gevaar loopt de boot te missen.”

In januari zijn alle ondernemerstafels afgerond en volgt een algehele evaluatie. “Daarna wil ik samen met de vaste workshoptrainer Ruud Verschuur van Drivesight met deze groep een verdiepingsslag maken en kijken op welke onderdelen we van elkaar kunnen leren. Wij verwachten dat er voorbeeldbedrijven en samenwerkingsmodellen gaan ontstaan die als een vliegwiel kunnen werken voor de rest van de sector.” Grievink sluit zich geheel aan bij de woorden die Anthos-voorzitter Henk Westerhof eerder uitsprak: niks doen is geen optie. “Ik begrijp heel goed dat ondernemers het spannend vinden om vaste patronen te doorbreken. Daarvoor moet je uit je comfortzone treden. Vaak genoeg zie je dat mensen als reactie daarop naar argumenten gaan zoeken om te kunnen blijven doen wat zij al deden. Je kunt dan ook twee typen ondernemers onderscheiden. De zogenaamde oppasondernemer - die bewaakt wat in het verleden is opgebouwd - en de entrepreneur: de échte ondernemer die op zoek gaat naar gaten in de markt. De sector heeft dringende behoefte aan entrepreneurs die in staat zijn om in te spelen op veranderingen in de markt. Dat lijkt me een mooie uitdaging.”

Resumé

In vervolg op het rapport ‘Focus op kansen!’ dat op initiatief van Anthos is verschenen, organiseert de belangenorganisatie zogenoemde ‘ondernemerstafels’ voor belangstellende leden. De rode draad van deze ondernemerstafels is samenwerken. Uiteindelijk moeten deze bijeenkomsten ertoe leiden dat deelnemers daadwerkelijk stappen gaan zetten en samenwerking gaan zoeken met partners in de keten. BloembollenVisie interviewt de projectleiders die de ondernemerstafels begeleiden. In deze editie gaat het daarbij om Gerrit Grievink van FocusPlaza.