

# ‘Samen succesvol of zelfsta...

Het is helemaal niet zo slecht gesteld met de samenwerking in de tuinbouw, maar het kan altijd beter. Dat is de boodschap van samenwerkingspecialist Ard-Pieter de Man. Telersverenigingen zijn hele mooie samenwerkingsvormen, maar stagneren nu enigszins. Doorontwikkeling naar een franchiseorganisatie biedt nieuwe mogelijkheden.



Prof. Ard-Pieter de Man: 'Nooit samenwerken om een intern probleem op te lossen'

Tekst en foto's: Gerrit Wildenbeest

**S**amenwerking, iedereen vindt dat het moet, maar iedereen vindt ook dat het te weinig gebeurt. Uit een enquête gehouden onder de leden van LTO Noord Glaskracht blijkt dat 52 procent van de leden vindt dat samenwerking met de afnemers de opbrengstprijzen verhoogt. Toch vindt maar 18 procent dat de samenwerking op het gebied van de afzet goed georganiseerd is en participeert 32

procent in geen enkele samenwerkingsverband. In de glasgroenten is de bereidheid tot samenwerking het grootst, bij de potplanten het laagst. Bij de snijbloemen doet 45 procent niet aan samenwerking.

Toch was prof. Ard-Pieter de Man, samenwerkingspecialist en inleider op de ledenvergadering van LTO Noord Glaskracht, niet negatief over de samenwerkingsbereidheid in de tuinbouw. Hij stelde zelfs dat Philips op het gebied van samenwerking vijf jaar achterloopt op de telersverenigingen die hij tot de 'mooiste vor-

men van samenwerking' vond behoren. Minder positief is dat veel telersverenigingen geen idee hebben over de volgende stap, vaak noodgedwongen samenwerken in plaats van op basis van kansen in de markt, en soms geen visie op het eigen bedrijf hebben. De eerder gepresenteerde percentages geven ook aan dat samenwerking nog lang niet algemeen is. Volgens De Man komt dat voort uit de mythe van de zelfstandige ondernemer. Maar de tijd van het helemaal eigen baas zijn is voorbij. De keuze is 'samen succesvol of zelfstandig failliet'.



Bijna een derde van de Tuinbouwondernemers participeert in geen enkel samenwerkingsverband

# ndig failliet'

## DOEL

Er zijn diverse redenen om te gaan samenwerken, zoals toegang tot kennis en nieuwe markten, efficiencyoverwegingen, het willen bieden van een totaalpakket en het delen van risico's. Belangrijk is altijd dat er een helder doel is, gebaseerd op een eigen visie op de markt. Samenwerken is alleen lonend als je echt wat in te brengen hebt; je moet nooit gaan samenwerken om een intern probleem op te willen lossen. Samenwerking levert pas echt wat op als er ook op lange termijn vernieuwing is te realiseren en de partners niet hetzelfde doen. Te veel samenwerkingsverbanden aangaan werkt niet, samenwerking is een middel, geen doel. Bij samenwerking dien je goed te beseffen waar je concurrent zit en die zit vaak niet om de hoek maar in het buitenland.

De meest vergaande vorm van samenwerken is fuseren. Volgens De Man werkt dat alleen goed tussen directe concurrenten, wanneer de schaal- en marktvoordelen groot zijn. Fuseren geeft vaak integratieproblemen en noodzaakt tot grote investeringen. Het faalrisico van fusies is groot. Samenwerking heeft als grote voordelen behoud van zelfstandigheid en ondernemerschap van de deelnemers, snelheid, lagere kosten, makkelijk te ontvlechten en goed toepasbaar op een deelgebied. In de tuinbouw zijn de meeste samenwerkingsvormen horizontaal (tussen telers) of verticaal (met toeleveranciers of afnemers, dus andere schakels in de keten). De Man wees ook op de mogelijkheid van diagonale samenwerkingsvormen, dat wil zeggen met heel andere partijen. Hij noemde als voorbeeld samenwerken met zorginstellingen of de horeca. Verticale samenwerking kan kostenbesparing opleveren door afstemming op het gebied van logistiek en verpakking, maar de relatie klant-leverancier blijft altijd precair. Horizontale samenwerking met directe concurrenten geeft marktmacht, maar leidt ook tot schaalvergroting voor of achter in de keten, waarbij het eindresultaat nogal eens eindigt op nul. En er is kans dat de NMA langskomt.

## COÖPERATIE

Als mogelijke modellen van samenwerking haalde De Man de coöperatie van stal, maar dan wel in een nieuwe vorm, waarin de kweker verdient door zijn actieve participatie in de



Nico van Ruiten (l) en Dick Hylkema

coöperatie die zijn afzet verzorgt. De coöperatie optimaliseert de winst, die gedeeld wordt met de telers. Volgens De Man staan in de bestaande coöperaties als FloraHolland of The Greenery coöperatie en kwekers-leden nog te veel tegenover elkaar. "De kwekers kijken alleen naar een betere prijs, in plaats van naar de totale winst. Ze beschouwen zichzelf te veel als leverancier en niet als vennoot in het geheel".

Een ander model zijn franchiseconstructies. De franchiseorganisatie beheert de teeltmethode, de kwaliteit, de marketing en de afzet. De individuele teler betaalt de franchiseorganisatie om die methode te gebruiken en richt zich op teeltoptimalisatie, maar deelt wel in de winst van de franchise. Het ondernemerschap blijft in dit model gehandhaafd, maar is wel gebondener dan bij het coöperatiemodel. Het voordeel zou kunnen zijn dat de teler zich weer richt op waar hij echt goed in is: teeltoptimalisatie. Volgens De Man zou de franchiseorganisatie een doorontwikkeling van de huidige soms wat stagnerende telersverenigingen kunnen zijn. Welk model ook wordt gekozen,

op de langere termijn is succes alleen mogelijk wanneer ze leiden tot productdifferentiatie en marktinnovatie.

## AFZET

Versterken van de samenwerking was ook het thema van de inleiding van Glaskracht-voorzitter Nico van Ruiten. Volgens Van Ruiten heeft de glastuinbouw zich decennialang gericht op procesinnovatie om daarmee de kostprijs te verlagen. Dit heeft de sector een sterke marktpositie wereldwijd gebracht. Maar deze kostprijsverlagende strategie heeft door de keten heen geleid tot beperkingen. Daarom dient de aandacht nu verschoven te worden naar marketinginnovatie, waarbij de consument centraal staat. 'Werk daarom aan een onderscheidbaar product, versterk de ketensamenwerking en kom tot consolidatie', aldus Van Ruiten. De marktpartijen zullen dit moeten doen maar brancheorganisaties zoals LTO Noord Glaskracht zullen moeten streven naar goede randvoorwaarden hiervoor, zoals op het gebied van promotie, duurzaamheids certificering en GMO-beleid. Opvallend was Van Ruitens pleidooi voor een private voorzitter van – wat hij noemde – de netwerkorganisatie Greenport. Deze zou de diverse brancheorganisaties en clusters van grote bedrijven die nu nog zelfstandig lobbywerk verrichten moeten verenigen. De Man zag dat allemaal niet zo zitten. "Het middenveld van de sector is ondoorzichtig met te veel praatgroepen. Er zijn blijkbaar nog mensen met te veel tijd. Dat kan best twee tandjes minder"

Directeur Dick Hylkema van LTO Noord Glaskracht maakte tijdens de ledenbijeenkomst bekend dat het afgelopen jaar het ledenaantal licht gedaald is, maar dat de bedrijfsgrootte per lid is gegroeid. Anno 2010 zijn 1.305 glastuinbouwbedrijven en 75 businessleden en sympathisanten lid van de vereniging. Samen vertegenwoordigen zij met 4.350 ha bijna tweederde van het aanwezige glasareaal. Voor 2011 richt de vereniging zich in haar beleid naast de bestaande thema's ook op samenwerking gericht op afzet.