

Veel telers zoeken samenwerking om afzetpositie te versterken

## Met franchising goede marketing, sterkere afzetpositie en continuïteit



*Frank Hollaar: "Elementen die buiten de sector hun waarde bewijzen, zijn ook in de glastuinbouw bruikbaar."*

**Ondernemers in de glastuinbouw moeten nauwer samenwerken om hun afzetpositie te versterken en de continuïteit van hun bedrijf te waarborgen. Een telersvereniging is dan een voor de hand liggende vorm. Maar ook een franchiseorganisatie is mogelijk. Twee adviseurs bepleiten dat ondernemers deze laatste mogelijkheid nadrukkelijk overwegen want de franchiseformule heeft volgens hen de glastuinbouw veel te bieden.**

Buiten de sector zijn er volop voorbeelden van succesvolle franchiseformules. Jumbo, Albert Heijn, Bruna, Primera, Hema, Intratuin, De Hypotheker, Welkoop en uiteraard McDonald's zijn genoegzaam bekend.

Ondernemers in deze organisaties binden zich aan de strak geregiseerde formule en hebben relatief weinig autonomie. Daar tegenover staan centrale voorzieningen. Enerzijds een voor de klant herkenbare formule, anderzijds een professionele bedrijfsvoering op het terrein van ICT, centrale inkoop, gezamenlijk personeelsbeleid, benchmarking, trainingen, opleidingen en coaching, marketing en communicatie. De franchiser heeft naar al deze zaken geen omkijken en kan zich binnen het verdienmodel volledig concentreren op de klant en de verkoop.

### Vereniging te vrijblijvend

Ondernemers in de glastuinbouw die samenwerking met anderen overwegen, zouden nadrukkelijker naar het

franchisemodel kunnen kijken. Want de samenwerking in een telersvereniging kan weleens erg vrijblijvend zijn. Dat zeggen Frank Hollaar en zijn collega Arie Uyttenbroek. Hollaar is manager bedrijfsadvies tuinbouw bij de Naaldwijkse vestiging van Flynth, Uyttenbroek is senior adviseur franchise & samenwerking, dat franchiseorganisaties en franchisenemers adviseert en begeleidt.

"Ondernemers ervaren de samenwerking in een telersvereniging nogal eens als tijdelijk en vrijblijvend. Er is soms maar een beperkt commitment aan de doelstellingen. De ondernemer kan moeilijk kiezen tussen investeren in het eigen bedrijf of in de vereniging. De drang om te ondernemen is begrijpelijk, maar de teler neemt de beslissing soms haastig en vanuit een korte termijn perspectief."

Ook hebben de leden niet altijd even veel voordeel van hun lidmaatschap van een telersvereniging. Het ene product wordt bijvoorbeeld veel beter betaald dan het andere; haarscheurtjes in de samenwerking kunnen het gevolg zijn.

### Teler is deel van formule

Franchising kan een alternatief zijn, denken de adviseurs. De samenwerking is minder vrijblijvend, de verbintenis is langdurig, een ondernemer komt er niet zomaar in, maar hij kan er ook niet zomaar uitstappen. Daardoor kan de focus op de lange termijn en op de klant veel sterker zijn dan in een telersvereniging.

Uyttenbroek: "Als je kiest voor franchising, maak je deel uit van een samenwerking die gebaseerd is op

wederzijds vertrouwen en waarin beide partijen geld verdienen voor een gezonde bedrijfsontwikkeling. Openheid en transparantie wegen zwaar; alle financiële en bedrijfskundige informatie moet immers via benchmarkcijfers worden gedeeld, anders kun je de formule niet op peil houden.”

### Strakke regie

Het verbaast de beide adviseurs niet dat de tuinbouw nog geen franchiseformules kent. Er was, zeggen zij, tot op heden nog geen noodzaak, de export deed de handel en zette de producten weg. Hollaar: “Maar als schakel in de verticale keten worden exporteurs minder belangrijk. Kijk naar Decorum Company. Deze vereniging doet in haar afdeling Gesloten Ketens voor brands en private labels zelf de handel en de verkoop. Exporteurs hebben in dit businessmodel de functie van logistiek dienstverlener. De exporteurs hebben niet meer de leiding in de afzet, hun regisseursfunctie zijn ze kwijt. De vereniging zelf heeft de contacten met de markt en de klanten en regelt alles rechtstreeks.”

Het gaat vooral om een strak geregisseerde afzet en een even strak geregisseerde productie, met inbegrip van de kwaliteitssturing. Daarbij moet de vereniging of franchiseorganisatie een duidelijke visie hebben en daar niet steeds van afwijken vanwege interne perikelen.



**“Franchisers halen gemiddeld hogere rendementen dan niet-franchisers,” aldus Arie Uyttenbroek.**

### Kies voor franchisemodel

Uyttenbroek: “Uit onderzoek blijkt keer op keer dat franchisers gemiddeld hogere rendementen realiseren dan niet-franchisers. Alleen daarom al zouden ondernemers in de glastuinbouw de mogelijkheden van franchising goed moeten bekijken.”

Zoals gezegd zoeken veel telers momenteel naar samenwerking. Hollaar: “Waarom zouden ze elementen die elders hun waarde hebben bewezen niet in hun eigen sector gaan toepassen? Ons advies is: zoek je meer samenwerking, doe het dan in één keer goed en kies voor een franchisemodel of een afgeleide daarvan.”

Franchise kan bovendien een uitkomst zijn bij financierings- en opvolgingsvraagstukken op de individuele bedrijven. Franchiseformules faciliteren hun franchisenemers vaak met raamovereenkomsten die zij afsluiten met derden, zoals banken. Flynth werkt momenteel aan de ontwikkeling van een franchisemodel dat toepasbaar is in de tuinbouw.

### Ontzorgen van de retailer

Voorzitter Eric Moor van Decorum (en algemeen directeur van Sion Orchids) erkent dat telersverenigingen soms lang zoeken naar de beste vorm van samenwerking. “Ook binnen onze telersvereniging was het een zoekproces en een ontwikkelingstraject,” zegt hij.

Ondernemers zijn individualisten, het zijn de spreekwoordelijke kikkers in een kruiwagen. Het kost dus tijd om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en samen uit te zoeken wat je met z’n allen wilt bereiken. “Wij denken dat we daar inmiddels redelijk in zijn geslaagd. Onze leden kennen en onderschrijven de missie. Die missie knoopt onze 44 leden en hun bedrijven aan elkaar.”

De toekomst ligt volgens Moor in het ontzorgen van de retailer. Dat betekent: het verzorgen en optimaliseren van het schap. “Als wij, de producenten in de glastuinbouw, dat niet doen, zet de retailer een inkoper neer. Die gaat simpelweg shoppen op prijs en dan worden de telers uit elkaar gespeeld.”



**Eric Moor: “Onze telersvereniging Decorum schuift waarschijnlijk op naar een franchiseorganisatie.”**

### Eerste franchiseorganisatie

Moor denkt dat Decorum de komende jaren opschuift in de richting van een franchiseorganisatie. De vereniging wil waar mogelijk naar gesloten ketens en in samenwerking met veredelaars naar vraggestuurde productie, liefst op basis van exclusiviteit. “Dan worden we nog meer een marketing- en verkooporganisatie. De leden hebben dan wel minder te zeggen over hun eigen product. Zij verliezen dus autonomie. Maar daar staan voordelen tegenover: goede marketing, een geregelde afzet, een sterkere afzetpositie en continuïteit.”

### Samenvatting

Veel telers zoeken momenteel de samenwerking. Een telersvereniging is niet de enige optie. Twee adviseurs bepleiten dat telers nadrukkelijker kijken naar het franchisemodel. In een strak geregisseerde franchiseformule hebben ondernemers weliswaar minder autonomie, maar kunnen zij zich wel concentreren op de klant en de verkoop.