

BusinessCase

Decorum
Company



I. Het bedrijf

Decorum Company is een samenwerkingsverband van 45 Nederlandse plantentelers, dat twaalf jaar geleden opgericht is. De plantentelers richten zich met de samenwerking op marketing en verkoop van zo'n 1200 soorten binnen- en buitenplanten, die in meer dan 40 landen verkrijgbaar zijn. Deze coöperatie is goed voor een jaaromzet van zo'n 150 miljoen euro.

Alle telers dragen eenzelfde percentage van de omzet af en zijn allen betrokken bij de organisatie. Iedere teler zit namelijk in één van de zeven werkgroepen, zoals ICT, zoals ICT, conceptontwikkeling, inkoop en het organiseren van beurzen. Daarnaast zijn er 10 vaste medewerkers op de loonlijst.

Decorum Company regelt alles in eigen beheer met uitzondering van de logistieke activiteiten zoals het verzamelen en het transport. Voor deze logistieke diensten werkt Decorum Company samen met 'logistieke service providers'.

Drie pijlers

Decorum Company onderscheidt in de afzetstrategie drie pijlers:

- └ Decorum Plants - export binnen heel Europa selectief aan bloemisten, tuincentra en cash & carries
- └ Decorum Private Labels - volledig gesloten keten onder een huismerk
- └ Decorum Brands - gesloten keten en eigen merk

In het begin bestond alleen Decorum Plants. Telers hebben elkaar opgezocht om door middel van samenwerking krachten te bundelen en 'minder uitwisselbaar te zijn.

Voorzitter Eric Moor van Decorum Company zegt hierover: *'Wij wilden minder tegen elkaar uitgespeeld worden, door samen een groot aanbod van alleen de allerbeste kwaliteit aan specifieke, hoog gesegmenteerde afzetkanalen te leveren binnen de tuincentra-, bloemisten en cash & carriebranches. Dat is gelukt. We zijn sterk gegroeid en als Decorum Plants inmiddels een begrip. Toch zijn we nog niet tevreden. Decorum Plants levert in een open keten. Diverse schakels in de keten kunnen de kwaliteit of presentatie van ons product nog verprutsen voordat de plant bij de consument komt. Daarom hebben de telers van Decorum Company één ultieme droom: en dat is een gesloten keten waarmee zij hun topplanten onder eigen merk als het ware direct aan de consument overhandigen. Het is niet de bedoeling dat dit een droom blijft, want inmiddels zijn we hard op weg om die droom waar te maken.'*

Onder Decorum Private Labels plaatst Decorum Company planten onder een huismerk.

Het voorbeeld is de samenwerking met de Plusmarkt, waarbij Decorum Company onder private label van de Plus haar planten plaatst. Samen met Plus bepaalt Decorum Company het assortiment.

Decorum Brands staat voor de ontwikkeling van eigen merken. Een voorbeeld is het merk: The Greenkeeper. Met dit merk spreekt Decorum de consument aan die graag haar planten verzorgt. In de aanpak is ook de winkelpresentatie verzorgd met een compleet schappenplan. Op de Duitse IPM-beurs in januari 2013 zette Decorum Brands haar nieuwe merk 'Flirt' in de schijnwerpers. Met een 'Flirt'-plant mikt Decorum op de vlotte consument die makkelijk impulsaankopen doet en de plant als een vrolijke boodschap aan de ontvanger gebruikt.





Eenheid in vers

Ondernemers gedreven Decorum Company-cultuur

De kracht van de interne organisatie van Decorum Company komt voort uit de gedrevenheid van de ondernemers.

De opzet en veranderingen komen van binnenuit; doordat iedereen in een werkgroep meewerkt en opbouwt, ontstaat automatisch commitment.

Decorum Company-telers houden van heldere afspraken: als Decorum Company-teler betaal je een bepaald percentage van de omzet van het totale bedrijf. Er wordt dus geen rekening gehouden met de hoeveelheid planten die een lid als Decorumplanten op de markt brengt. Dit voorkomt dat een grote kweker, die bijvoorbeeld maar 10% van zijn omzet via Decorum Company wegzet, zich minimaal inspant, maar wel volledig een kijkje in de keuken kan hebben.

Volgens Eric Moor: "In onze organisatie krijgt iedereen de kans te doen waar hij goed in is. Daardoor zie je ook dat mensen een persoonlijke groei doormaken. En daarmee ontstaat ook betrokkenheid. Maar vergis je niet - we blijven ondernemers. Soms is het moeilijk om een stukje van je ego op zij te zetten in het belang van de ontwikkeling van Decorum.

We zoeken onze winst vooral in de verkoopvoordelen. Je ziet dat veel telersgroepen zich richten op de kosten- en met name inkoopvoordelen. Zij nemen dan iemand in dienst die de verkoop regelt. Dat is een valkuil. De win/win zit in betrokkenheid en gebruik maken van elkaars krachten. Inmiddels draaien we twaalf jaar samen en houden we de focus op samenwerken aan marketingconcepten. Dit maakt dat we inmiddels een eigen Decorum Company-cultuur hebben opgebouwd. Daarom ben ik niet bang dat andere telersgroepen in onze branche met ons draaiboek snel succesvol zullen zijn."

Verdienmodel

Decorum Plants:

Ieder lid betaalt commissie. Van deze 'contributie' worden de kosten en investeringen betaald. De teler vraagt voor zijn Decorum Plants-plant een prijs die marktconform is. Soms iets meer omdat er topkwaliteit wordt geleverd.

Decorum Company-planten onder private label:

Plantprijs die marktconform is plus drie à vijf procent opslag. Van deze opslag wordt het salaris van het Decorum Company-personeel betaald.

Decorum Brands:

Plantprijs die marktconform is plus drie à vijf procent opslag. Daarboven op komt een opslag van ongeveer 20 procent om de kosten te dekken die gemoeid zijn met de ontwikkeling van de marketingconcepten en de productie van de middelen. De winst vloeit terug naar Decorum Company en niet alleen naar de telers die voor bepaalde 'brands' leveren.



2. Consument & afzetketen

Decorum Plants spreekt in haar communicatie twee belangrijke klantgroepen 'handel' en 'consument' direct aan.

Op de handelssite is te lezen:

De meerwaarde van Decorum Plants voor uw onderneming.

Decorum Plants is de beste schakel tussen u en de kwekers, want naast de garantie van kwaliteit krijgt u zoveel méér!

- └ Continuïteit in topkwaliteit.
- └ Een herkenbare uitstraling voor de handel en voor de consument.
- └ Website voor de consument met een unieke zoekfunctie.
- └ Website voor de handel met prijs- en productfunctie.
- └ Aanbiedingen op maat.
- └ Stickers met barcode, bedrijfslogo en verkoopprijs.
- └ Verkoopondersteuning:
 - Promotiemateriaal op maat, met uw eigen logo.
 - Internationale nieuwsbrief.

Op de consumentensite staat een testje waarmee de consument kan uitvinden welke soorten planten het beste bij haar/hem en het interieur past. Ze krijgt ook informatie waar ze de planten kan kopen.

Op safari gaan

Volgens de Decorum Company-telers zijn er twee belangrijke redenen om de consument te leren kennen:

1. Consumentgericht produceren en consumentenmerken bouwen
2. De (specifieke) consument achter de klant leren kennen om de klant te helpen

Eric Moor merkt hierover op: *"We hebben een bureau in de arm genomen om samen consumentenonderzoek te doen. Om beurten is één van onze telers mee op pad gegaan om consumenten thuis te bezoeken en te ondervragen. Dat was hard nodig, want we hebben als mannen veel vooroordelen. We denken het wel zo'n beetje te weten. Niets is minder waar, maar je moet het wel met je eigen oren horen.*

We zijn ook in winkels gaan kijken. Ook dat hebben we allemaal gedaan. We zijn dus met z'n allen op safari gegaan. Dan pas dringt tot je door wat de consument wil, alle marktonderzoekrapporten ten spijt."

Uit het marktonderzoek zijn vier typen consumenten van planten naar voren gekomen, waaronder 'the Greenkeeper' en 'Flirt'. Inmiddels heeft Decorum Brands voor deze twee consumententypen een marketingconcept in de markt gezet. In Duitsland heeft een supermarktketen interesse getoond voor het Greenkeeper-concept.

Begin 2013 twittert Eric Moor:

"Decorum, vandaag wederom een hoogwaardige supermarkt met een volledig gesloten ketenconcept ingekocht in Duitsland én met eigen merk. Uniek!"





Eenheid in vers

In Duitsland is Decorum Company in zee gegaan met een speciale supermarktketen, die bekend staat om zijn service niveau. Zo kun je er als klant ontbijten, een visje happen en in de avond een borrel komen drinken. Decorum Company mag haar eigen brand 'Greenkeeper' gaan voeren.

Van het marktonderzoek en de marktbezoeken is ook een boekwerk verschenen. Decorum Company gebruikt dit naar haar (potentiële) klanten. Hiervoor blijkt grote belangstelling en toont Decorum Company dat zij de klant van haar klant goed kent.

Relatie met het STAP-model:



3. Onderscheid & strategie

Decorum Company gaat en staat voor continu topkwaliteit. Om dit te borgen heeft de organisatie in het begin wel keuringen uitgevoerd. Dat is nu niet meer nodig.

Eric Moor: *"Het streven naar het leveren van een kwalitatief hoogstaand product aan de consument gaat ver. Heel ver. We willen zelfs niet in één schap staan met bloemen, waarvan wij de kwaliteit niet in de hand hebben. Bloemen met een matige kwaliteit straalt negatief af op ons imago. Daarom gaan we in de Plus-supermarkt het hele bloemen- en plantenschap verzorgen."*

Decorum Company maakt bewuste keuzen voor het type afzetkanaal waarmee men wil werken. Dit zijn voor Decorum Plants hooggesegmenteerde tuincentra, cash & carries en bloemisten. Voor het private label, zijn het eveneens kwalitatief hoogstaande en servicegerichte supermarktketens die samen willen werken. Samenwerken in supermarkkland betekent: waarmee Decorum Company 'minimaal' met de categorymanager afspraken kan maken.

Een voorbeeld is de samenwerking met de Plusmarkt, waarbij Decorum Company onder private label van de Plus haar planten plaatst. Samen met Plus bepaalt Decorum Company het assortiment. Dit assortiment is precies afgestemd op een winkelende supermarktconsument zodat er geen keuzestress ontstaat. Decorum Company verandert wel regelmatig de kleuren van de bloeiende planten. Onderzoek leert dat de consument dat telkens als nieuw assortiment ervaart.

Eens per jaar zit Decorum Company met de directie van Plus om tafel om de ontwikkelingen te bespreken. Hieruit volgen belangrijke beslissingen.

Op de leveranciersdagen van Plus staat Decorum Company ook. Dit heeft het voordeel om nog meer franchisehouders te overtuigen van het concept.

Eric Moor: *"Voor ons is de aanwezigheid op zo'n leveranciersdag goud. Enthousiaste franchisehouders die goede ervaring met ons hebben halen hun collega's over om ook met ons te beginnen".*

Een ander voorbeeld is de samenwerking met de tuincentrumketen AVEVE. Dit is een tuincentrumketen met drie hoofdactiviteiten: planten, bloemen en tuinieren, dieren en zelf bakken in de keuken. De pay-off luidt: tuin, dier en bakplezier. Bij AVEVE staan planten van Decorum Company onder het eigen huismerk.



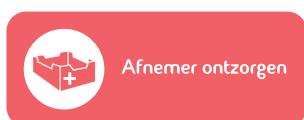


Eenheid in vers

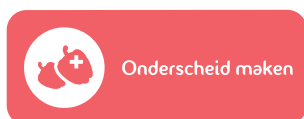
Eric Moor: *“In de ontzorging van de klant ligt onze uitdaging. Wij bepalen het assortiment in het schap op basis van de kassagegevens. Wij verzorgen het displaymateriaal en lopen de winkels na met onze eigen winkelmanagers. Deze winkelmanagers richten op locatie de schappen in en onderhouden de contacten met het winkelpersoneel dat verantwoordelijk is voor onze productgroep. Wij laten ook marktonderzoek op de winkelvloer uitvoeren om een nog beter beeld te krijgen van de wensen van de consument; oftewel de klant van onze klant. We proberen ook nieuwe producten uit.”*

Decorum Company beseft dat de relatie met de klant eindig kan zijn. Eric Moor: *“Natuurlijk bestaat het risico dat je na een contract van drie jaar weer buiten op de stoep staat. Een keten kan beslissen de activiteiten rondom de verkoop van planten zelf op te willen pakken. Daarom willen we zoveel mogelijk in contact komen en blijven met de klant van de klant door onderzoek en het gebruik van kassagegevens. Hierdoor blijven we een volwaardige gesprekspartner voor de categorymanagers en de directie.”*

Relatie met het STAP-model:



Afnemer ontzorgen



Onderscheid maken

4. Aanbod & organisatie

Decorum Company levert een groot assortiment aan binnen- en buitenplanten. En als het moet ook snijbloemen. Stel tuincentrum AVEVE wil een potroos en deze kan niet geleverd worden door een bestaande Decorum teler, dan wordt een nieuwe teler verzocht te leveren via Decorum Company. Alles kan.

Decorum Company komt regelmatig met nieuwe soorten planten op de markt, die enige tijd alleen via Decorum Plants te verkrijgen zijn.

De manier van samenwerken met exporteurs is in de laatste jaren sterk veranderd. Van oudsher werken telers en exporteurs samen. De manier waarop, verandert door de ontwikkelingen. Decorum Company streeft naar gesloten ketens - dat vraagt van de exporteur een andere aanpak.

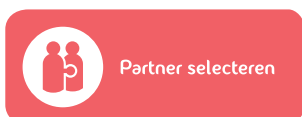
Eric Moor: *"We willen niet meer dat exporteurs tussen ons en de klant/retailers instaan, maar dat ze naast ons staan. Daarom is het nodig dat zij kantelen naar 'logistiek service-provider'. Dat is nu nog een gevecht. Enkele exporteurs willen niet veranderen en willen daarom niet meer met ons samenwerken. Sommige exporteurs kunnen niet veranderen - hebben een vastgeroest verdienmodel - hebben niet de juiste mentaliteit en de juiste mensen in dienst."*

"Een voorbeeld: veel bloemisten uit Moskou wilden onze producten bestellen. Daar hebben we destijds een exporteur bij gezocht. Deze maakten een cruciale fout, door een deel van onze planten te vervangen door die van andere leveranciers. Daarom zijn we een webshop begonnen; bloemisten bestellen de planten bij ons. Wij bevelen voor het transport een aantal logistieke service- providers aan. De bloemist regelt en betaalt zelf het vervoer."

"Ons samenwerkingsmodel met onze logistieke providers is echt veranderd. Nu houden we bijvoorbeeld als telers in samenspraak met deze providers voorraad op onze eigen kwekerijen."

Woensdag 13 maart 2013 heeft de Decorum Company bekend gemaakt dat het zij structureel bloemen gaan verkopen onder het merk Decorum Flowers om winkelketens compleet te kunnen ontzorgen bij het totale bloemen- en Plantenschap. Een kerngroep van enkele bloementelers is gestart met Decorum Flowers, maar Decorum Company is op zoek naar meer bloementelers met dezelfde visie en een streven naar de hoogwaardige kwaliteit. Daarnaast is men op zoek naar exporteurs die Decorum Flowers gaan voeren richting hun klanten.

Relatie met het STAP-model:



5. Samenwerken in de keten

Decorum Company werkt op allerlei manieren samen met partners in de keten. Zo werkt Decorum samen met diverse logistieke providers.

Decorum nodigt regelmatig veredelaars uit om nieuwe samenwerkingsvormen te ontwikkelen. Zo worden nieuwe soorten planten exclusief via Decorum gevoerd. In ruil voor deze exclusiviteit geeft Decorum bijvoorbeeld consumenteninformatie terug.

Naast de voor de hand liggende ketenpartners werkt Decorum Company ook samen met andere telersgroepen en Flora Holland binnen het project Juturna. Binnen dit project leert men denken als categorymanager. Daarnaast staat de ontwikkeling van nieuwe business formats tussen telers, providers en retailers centraal. Alhoewel de andere telersgroepen als concurrenten gezien kunnen worden, is er geen sprake van een gespannen verhouding.

Eric Moor: "We bedienen als het ware ieder een ander segment van de taart. Het is in ieders belang deze taart te vergroten. In dit project gaat ook aandacht uit naar de nieuwste software-pakketten op het gebied van categorymanagement. De kennis bij de veiling van dit soort zaken is groot. Potentiële klanten van ons benaderen regelmatig de veiling. Zij zoeken de geschikte ketenpartner erbij. Op deze manier heeft de veiling een mooie neutrale rol."

In feite werkt Decorum ook samen met haar klanten, zoals cash & carries, bloemisten en tuincentra- en supermarktketens. Hierbij staat keuzes maken centraal.

Eric Moor: "Mocht Albert Heijn komen met de vraag of Decorum Company producten bij hen neer wil zetten, dan zal daar nu geen 'ja' op klinken vanuit Decorum Company. Bij Albert Heijn is geen sprake van gelijkwaardigheid."

De grootste valkuil is, dat je aan iedereen die vraagt wilt leveren. Dat moet je juist niet doen. Je moet keuzes maken en die ketenpartner kiezen die bij je past."

Relatie met het STAP-model:





Eenheid in vers

Tot slot

Met dank aan

Eric Moor, Decorum Company

Redactie

Elliz van der Ham, Paul Ras ([Sense marketing & more](#)) & Gerben Splinter ([LEI Wageningen UR](#)).

**sense
marketing
& more**

