

EXTRA

SAMENWERKEN EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN

SAMENWERKING IN DE SIERTEELT OOK STAP NAAR COÖPERATIEF ONDERNEMEN?

Willy De Geest

2012 is een heel bijzonder jaar voor de coöperatieve sector. De Verenigde Naties riepen 2012 immers uit tot 'Internationaal Jaar van de Coöperaties'. En dat is niet zomaar. Volgens een raming van de Internationale Coöperatieve Alliantie tellen de coöperaties wereldwijd ruim 1 miljard leden.

Na een relatief moeilijke periode waarin het belang van coöperaties meermaals in vraag werd gesteld, is deze ondernemingsvorm duidelijk bezig met herbronning. Voor coöperatie-expert Cera betekent het Internationaal jaar van de Coöperaties dan ook een kans om met beide handen vast te grijpen. Cera organiseerde hierover reeds een studiedag en lanceert in samenwerking met onder andere Boerenbond voor het eerst de 'Coopaward'. De opzet van dit verhaal is 5 goede projecten in de bloemetjes te zetten en zo andere initiatiefnemers te stimuleren.

Zuivere coöperatieve samenwerkingsvormen zijn er niet zo veelvuldig in de sierteelt- en groenvoorzieningssector maar we merken het laatste decennium duidelijk dat ook in onze sectoren het individualistisch denken en handelen wordt opzij gezet en gekeken wordt hoe samenwerking met andere bedrijven bepaalde aspecten in de eigen bedrijfsvoering kan versterken.

In deze EXTRA staan wij aan de hand van bijdragen van Cera en het Innovatiesteunpunt stil bij het coöperatieve gebeuren in de land- en tuinbouw. Verder illustreren wij aan de hand van drie praktijkgevallen uit de sierteelt en groenvoorziening hoe onze bedrijven een of andere vorm van samenwerking zien om de eigen positie te versterken. Het zijn geen coöperatieve vormen in de echte zin van het woord, maar het duidt wel op een achterliggende coöperatieve gedachte.

EEUWENOUD EN SPRINGLEVEND

Matthieu Vanhove, Cera

De laatste jaren spreekt men van een coöperatieve renaissance. Hiermee bedoelt men niet alleen dat bestaande coöperaties herbronnen en de relatie met hun leden verdiepen, maar dat er ook een dynamiek is ontstaan voor de oprichting van nieuwe coöperaties. Denken we hier maar aan de productie van biogas en windenergie, aan coöperatieve veredeling en afzet binnen de sierteelt of aan coöperatieve verkoop- en distributiesystemen.

Ook buiten de landbouwsector zien we coöperaties opduiken: beschutte werkplaatsen organiseren zich coöperatief, coöperaties binnen de social profit zien het daglicht, voorzieningen voor personen met een handicap bundelen hun krachten coöperatief, enzovoort.

Lokaal en globaal coöperatief ondernemen in de landbouwsector

Coöperaties zijn van oudsher belangrijke spelers in de agrarische sector. Volgens de gegevens van de Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) telt ons land ongeveer 300 erkende landbouwcoöperaties. Het vermelde cijfer is moge-

lijks wel een onderschatting van de coöperatieve realiteit in de landbouwsector. Het Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken (AVCZ) en het Verbond van Belgische Tuinbouwcoöperaties (VBT) en hun leden zijn prominente spelers in het coöperatieve agrarische landschap. Maar er zijn meer belangrijke actoren in dit werkveld, zoals de landbouworganisaties en de producentenverenigingen.

**“Ons land telt ongeveer
300 erkende landbouwcoöperaties”**

In Europa en de wereld

Ook de cijfers van Cogeca, de Europese koepel van landbouwcoöperaties, zijn veelzeggend. Cogeca vertegenwoordigt 40.000 coöperaties, samen goed voor een tewerkstelling van 660.000 werknemers en een omzet van 300 miljard euro. Wist je dat in Frankrijk 70% van de graansector in coöperatieve handen is? Of dat de Duitse landbouwcoöperaties instaan voor de tewerkstelling van meer dan 21.000 werknemers?



EXTRA

SAMENWERKEN EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN

Kijken we nog wat verder, dan zien we dat landbouwcoöperaties ook op wereldvlak een belangrijke rol spelen, en dit zowel in ontwikkelings- als in geïndustrialiseerde landen. Twee voorbeelden ter illustratie. In Kenya zorgen coöperaties voor 45% van het bruto binnenlands product (BBP), vertegenwoordigen ze 70% van de koffiemarkt en 95% van de katoensector. Land O'lakes, een Amerikaanse zuivelgroep, telt circa 1000 ledenverenigingen en ruim 4.400 individuele leden. De coöperatie is actief in de 50 staten van de VS en in

60 landen. De omzet bedraagt meer dan 11 miljard Amerikaanse dollar.

Een blik naar de toekomst

Ondernemen – en dus ook coöperatief ondernemen – is een proces. Zonder innovatie is elke onderneming gedoemd om speelbal te zijn van haar omgeving. Aan de coöperatieve sector om de uitdaging van het eigentijds en toekomstgericht coöperatief ondernemen op te nemen.

CERA EN DE COÖPERATIEVE ONDERNEMINGSVORM

Voor coöperatie-expert Cera betekent het 'Internationaal Jaar van de Coöperaties' een kans om met beide handen vast te grijpen. Geen enkele mogelijkheid wordt onbenut gelaten om het coöperatieve gedachtegoed in de spotlights te zetten en kennis en ervaringsuitwisseling te faciliteren.

COÖPERATIEF ONDERNEMEN ONDER DE AANDACHT BRENGEN

Stéphanie De Smet, Cera

Cera is een coöperatieve financiële groep die haar oorsprong vindt in het ideeëngoed van Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Na het zien van de armoede onder de boerenbevolking op het einde van de

negentiende eeuw, als gevolg van de terugbetaling van geld aan woekeraars, bepleitte hij coöperatieve zelfhulp via samenwerking. Hieruit groeide de boerenleenbank.

Vandaag telt Cera zo'n half miljoen vennoten. Samen met hen investeert Cera in een aantal specifieke maatschappelijke domeinen, waaronder de land- en tuinbouwsector en promoot men actief het coöperatieve gedachtegoed in al haar facetten. Matthieu Vanhove is ruim 30 jaar actief in de coöperatieve sector. Sinds 2011 neemt hij het voorzitterschap waar van de Nationale Raad voor de Coöperatie, die al sinds 1955 bestaat. Matthieu Vanhove is tevens lid van het managementcomité van Cera.

Coöperatief ondernemen in de agrarische sector

Na een relatief moeilijke periode waarin het belang van coöperaties meermaals in vraag werd gesteld, is deze ondernemingsvorm duidelijk bezig met herbronning. "Coopburo", de nieuwe dienstverlener rond coöperatief ondernemen, zal hier zeker mee aan de kar trekken en zelfs het voortouw nemen. Dit interessante model waarbij het lot in eigen handen wordt genomen doordat aandeelhouder en werknemer, leverancier of klant mee aan het stuur zit van de



▲ "Na een relatief moeilijke periode waarin het belang van coöperaties meermaals in vraag werd gesteld, is deze ondernemingsvorm duidelijk bezig met herbronning", meent Matthieu Vanhove.

onderneming, moet schaalvoordelen creëren en op vele vlakken voor een win-winsituatie zorgen.

Om coöperatieve ondernemingen te herdynamiseren, richtte Cera vorig jaar in samenwerking met Boerenbond het forum coöperatief ondernemen in de agrarische sector op. Voor de eerste opleidingssessie kwamen dubbel zo veel inschrijvingen binnen dan verwacht. Een duidelijk signaal dat het combineren van

economische en sociale objectieven, rekening houdend met ethische en ecologische uitdagingen in het discours van duurzame ontwikkeling, een eigentijdse en beloftevolle toekomst tegemoet gaat, besluit Vanhove.

Coopaward

Op haar symposium van 23 maart II. lanceerde Cera, in samenwerking met onder andere Boerenbond, voor het eerst

de Coopaward 2012. De opzet van dit verhaal is 5 goede projecten in de bloemetjes te zetten en zo andere initiatiefnemers te stimuleren. Een projectpremie en een adviescheque van Coopburo (zie verder) zorgen voor de kers op de taart."

COOPBURO: COOPERATIEVE DIENSTVERLENER VAN CERA

Stéphanie De Smet, Cera

De popgroep U2, Acco, Milcobel en Inclusie-invest: vier verschillende coöperaties uit verschillende sectoren. Maar een coöperatie vormen wordt zwaar onderschat. U kan hiervoor aankloppen bij Coopburo, de coöperatieve dienstverlener van Cera. Naast de bestaande cvba's zijn ook initiatieven die nog in de opstart- en oriëntatiefase vertoeven, er welkom.

"De meest gekende troef van coöperatief ondernemen is dat je schaalvoordelen kan creëren. Dat werkt kostenverlagend, een argument dat in tijden van crisis kan tellen. Ondernemingen kunnen sneller duurdere en efficiëntere kapitaalgoederen aankopen, maar ze kunnen ook vaste kosten zoals administratiekosten, delen tussen de samenwerkingspartners", aldus Lieve Jacobs, coördinator van Coopburo. Extra pluspunt is dat je door coöperatief te ondernemen een marktvacuüm kan opvullen wanneer bepaalde behoeften niet ingevuld worden door de markt. Je kan markttransparantie creëren die je als individuele ondernemer nooit kan verkrijgen omdat je op je eentje over onvolledige informatie beschikt. Maar evengoed kan je voor lokale verankering van het aandelenkapitaal zorgen via eigenaarschap en controle, denk bijvoorbeeld aan de energie-initiatieven.

Niet de apostel van de coöperatie

Naast een vast kernteam steunt Coopburo op alle expertise en know-how aanwezig in de personeelsploeg van Cera. Cliënten krijgen juridisch advies zowel als bijstand bij de uitwerking van een performant businessmo-



▲ Lieve Jacobs: "De meest gekende troef van coöperatief ondernemen is dat je schaalvoordelen kan creëren, wat kostenverlagend werkt."

del en businessplan, input voor de uitwerking van een coöperatieve communicatiestrategie en een realistisch strategietraject. Toch wil Coopburo niet de apostel van de coöperatie zijn. De manier van ondernemen staat voorop als kerngedachte, het belang van de rechtsvorm komt pas op de tweede plaats. Naast adviesverlening en begeleiding, financiert en initieert Coopburo ook verschillende onderzoeksopdrachten rond actuele uitdagingen.

"De coöperatie is een opportuniteit waar we niet langer omheen kunnen. Coopburo wil daar actief op inzetten."

Coopburo steekt de handen uit de mouwen

De dienstverlening van Coopburo (www.coopburo.be) kan gaan van punctuele adviesvragen tot begeleidingstrajecten die behoorlijk intensief kunnen zijn. Voor bestaande coöperaties zal een begeleidingstraject zich voornamelijk richten op een versterking van de coöperatieve werking. Voor startende initiatieven zal het meer gaan over het verkennen van de coöperatieve identiteit. Hier wordt samengewerkt met het Innovatiesteunpunt, een partner met aanvullende competenties. Dit maakt dat Coopburo het volledige scala van dienstverlening kan aanbieden.



DIENSTVERLENING VOOR NIEUWE SAMENWERKINGSVORMEN

Om je in de oriëntatie- en opstartfase bij te staan hebben Cera en Boerenbond een volledig dienstenpakket uitgewerkt. Coopburo en Innovatiesteunpunt staan samen in voor deze dienstverlening. Hoe werkt het?

Stijn Smet, innovatieconsulent – foto AVBS

Initiatiefnemers samenbrengen

Start de voorbereidingen met een beperkte kerngroep. Het is moeilijk om efficiënt te vergaderen met meer dan pakweg acht personen. Neem voldoende tijd om elkaar te leren kennen en grondig gedachten uit te wisselen.

Gezamenlijke missie en strategie

Stel jezelf eerst goed de vraag waarom je wil gaan samenwerken. Wat wil je bereiken, wat is de missie? Het is erg belangrijk om hier zo concreet mogelijk een antwoord op te kunnen formuleren zodat alle vennoten of partners in het project er zich voor 100% kunnen achter scharen. Vat dat kort en krachtig samen en formuleer daarnaast een ambitieus doel op de middellange termijn (3 tot 5 jaar). Dit geeft richting aan denken en handelen en vergemakkelijkt de besluitvorming. Benoem tenslotte ook wat je niet gaat doen.

Business- en organisatiemodel

Het is belangrijk om voor de opstart goed na te denken over het organisatiemodel dat men in de praktijk wil brengen. Welke precieze activiteiten moeten opgezet worden? Hoe verhoudt we ons daarbij tot andere gelijkaardige initiatieven? Wat is de capaciteit aan mensen en middelen die we nodig hebben? Welke inkomende geldstromen voorzien we om deze werking gefinancierd te krijgen? Hoe stellen we een financieel plan op? Maak een financieel plan op met alle te verwachten kosten en opbrengsten en bekijk dan opnieuw kritisch de haalbaarheid van het project. Zo kan je een goede inschatting maken van ieders bijdrage bij de opstart en afwegen



hoeveel extra middelen je bij de bank zal moeten lenen.

Gepaste (juridische) structuur

Hoe het samenwerkingsinitiatief verder vorm geven? Kiezen we voor een vzw-structuur, een coöperatie of een andere rechtsvorm of volstaat een samenwerkingsovereenkomst met goede afspraken op papier? Met welke juridische aspecten moeten we rekening houden? Welke spelregels moeten we vooraf vastleggen? Hoe stellen we statuten en een huishoudelijk reglement op? Met welke administratieve formaliteiten moeten we rekening houden?

Uitwerken van coöperatief communicatieplan

Een goede communicatie is van wezenlijk belang in elke samenwerkingsvorm. Dat begint bij een goede interne communicatie met alle betrokkenen. Daarnaast is het ook belangrijk om na te denken over externe communicatie. Wie zijn de externe doelgroepen en hoe te bereiken? Hoe bereiden we ons voor op eventuele crisissituaties?

Startsteun aanvragen

Land- en tuinbouwers die zich groeperen om de afzet van hun producten gezamenlijk te organiseren, kunnen

onder bepaalde voorwaarden in aanmerking komen voor startsteun.

Taken verdelen

Een goede taakverdeling is van cruciaal belang om de nieuwe organisatie snel en efficiënt te doen werken. Als de groep niet te groot is, kunnen alle leden hiervan deel uitmaken. In het andere geval vaardig je best een kernteam af. In deze bestuursgroep zijn 3 kerntaken onontbeerlijk: een voorzitter die het overleg organiseert en in goede banen leidt, een secretaris die alle afspraken schriftelijk vastlegt en een financieel verantwoordelijke die over de inkomsten en uitgaven waakt. Naast het bestuur, dat op regelmatige tijdstippen bijeenkomt, is er een 'bedrijfsleider' nodig. Hij of zij zorgt ervoor dat de beslissingen van het bestuur worden uitgevoerd en heeft de dagelijkse werking in handen. In de opstartfase nemen vaak één of meerdere bestuursleden die deze taak op zich.

LAAT JE ADVISEREN!

Bij al deze stappen biedt het Innovatiesteunpunt, samen met Coopburo, een op maat gemaakte dienstverlening aan.

- In de basismodule ondersteunen we je bij de opmaak van contracten of intentieverklaringen en de bepaling van de juridische structuur. Daarnaast helpen we met de opmaak van het business- en organisatiemodel, een communicatieplan en – indien mogelijk – bij de aanvraag om startsteun.
- In een extra aanvullende module bieden we procesbegeleiding aan om strategische vergaderingen richting te geven, om iedereen op één lijn te krijgen bij de langetermijndoelstellingen, het ambitieniveau hoog te houden en de maturiteit van de organisatie te verhogen.



Het Innovatiesteunpunt heeft al jarenlang ervaring in het opstarten en begeleiden van coöperaties en samenwerkingsverbanden. Zo werden onder andere de telersgroepen Azanova en Speciale geholpen bij hun oprichting en strategische begeleiding. Ook in regionale producentennetwerken en kleinere samenwerkingsvormen met slechts enkele partners kon men al rekenen op de hulp van Coopburo en het Innovatiesteunpunt. We luisteren dan ook graag naar jouw plannen.

Info: info@coopburo.be en info@innovatiesteunpunt.be

EXTRA

SAMENWERKEN EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN

KRITISCH VOOR JEZELF EN DE GROEP MAAR MET RESPECT

Bart Boeraeve

STEEKKAART

Naam samenwerkingsvorm:

Deelnemende tuincentra:

Samenwerking opgericht/gestart in:

Omschrijving van de samenwerking:



Foto Bart Boeraeve

Jan Van Goidsenhoven, één van de bedrijfsleiders van het gelijknamige tuincentrum, is bereid om namens het samenwerkingsverband ons mee te nemen doorheen de korte maar boeiende geschiedenis van 'Meesters in Groen'.

Hoe zijn jullie de samenwerking gestart?

Paul Peeters van het plantencentrum Peeters-Vervoort uit Herenthout belde mij op een dag in 2004 met het idee om een groep van gelijkgestemde plantencentra te verzamelen om samen publiciteit te maken. Ons bedrijf had er wel oren naar en samen met Paul liepen we (incognito als klant) tientallen plantencentra doorheen gans Vlaanderen af, op zoek naar geschikte kandidaten voor onze groep. Criteria die we onszelf en potentiële kandidaten oplegden waren nadruk op de buitenplanten (70 a 80% van de verkoopsruimte moest planten bevatten) eerder dan op toebehoren, orde en netheid en hoge kwaliteitsstandaard van het centrum an sich. Onze zoektocht duurde maanden en met de bedrijven die zich bij ons aansloten vormden we groepjes om onze 'opdracht' verder te zetten. Het bleek niet evident om in Vlaanderen pure plantencentra te vinden die bovendien onze filosofie volgden. Uiteindelijk verzamelden we 9 bedrijven rond de tafel.

Waaruit bestond de oorspronkelijk samenwerking van deze 9 bedrijven?

Samen hadden we meer slagkracht en een betere onderhandelingspositie om een professioneel reclamebureau onder de arm te nemen. Samen met dat bureau ontwikkelden we het label 'Meesters in Groen'. Die eerste jaren stonden we onder die naam gezamenlijk op beurzen en in tijdschriften. Toch durfden we onszelf reeds in vraag stellen in die beginjaren. Wat was de meerwaarde van het label en gezamenlijke publiciteit? Verkochten we hierdoor meer? Was het wel goed om al ons geld te stoppen in de naam Meesters in Groen en onze eigen naam teniet te doen? Was het niet zo dat het tot 10 jaar kon duren voor een consument een label of een nieuwe naam effectief oppikte? Werkten we niet beter onder eigen naam, met Meesters in Groen als baseline?

Uiteindelijk kozen we ervoor om ieder afzonderlijk met zijn eigen naam door te gaan en de naam Meesters in Groen te gebruiken als naam voor ons samenwerkingsverband.

Bleven jullie bij het oorspronkelijke idee om samen reclame te voeren?

Door die kritische houding en het vele praten met elkaar gingen we ook anders nadenken en besloten we niet meer te investeren in nationale publiccampagnes of beursdeelnames maar ons eerder te focussen op het verstrekken van correcte

en nuttige informatie voor onze klanten via tuinkrantjes. Die tuinkrantjes hadden alle dezelfde layout, maar droegen ook ons eigen bedrijfslogo en de oplage groeide van 2 naar 7 krantjes per jaar, waarbij elke bedrijf de verdeling ervan voor zijn eigen rekening nam. Na een achttal jaren kwamen we tot de vaststelling dat onze krantjes verloren gingen in de massa reclamemateriaal die iedereen elke dag ontvangt en dachten wij er aan om een jaarlijks tuinmagazine te maken. Door die voortdurende kritische zelfreflectie besloten ook een aantal bedrijven om -in de beste verstandhouding- Meesters in Groen te verlaten zodat we nog met 5 kernleden overbleven. We probeerden ook gezamenlijk groepsaankopen te doen, maar dat bleek niet evident. Elk bedrijf had reeds zijn vaste leveranciers en zijn vaste inkopers en het idee van samenaankoop lieten we dan ook varen.

Waar staan jullie vandaag?

Begin 2012 publiceerden we ons tweede tuinmagazine en we maakten met ons vijf ook duidelijke keuzes. Zo vermeldden we geen prijzen meer, lijdten we duidelijk onze doelgroep voor het magazine af (nl. de iets oudere klant met een interesse voor kwaliteitsplanten en een beschikbaar budget), besloten we om af te zien van de magazinestijl met veel tekst om zodoende met meer foto's en nuttige plant- en tuinaanlegtips te werken. De inhoud werd in de winterperiode door de groep opgesteld. De naam Meesters in Groen werd niet meer vermeld, omdat onze samenwerking belangrijker is dan de naam.

Wat zijn de positieve effecten van dit samenwerken?

Door veel samen te zitten, leer je veel van elkaar, niet enkel over gezamenlijke publiciteit. Alle ervaringen, zowel positieve als negatieve, van de plantencentra uit de groep worden besproken. Dat gaat van de bouw van een nieuwe constructie over wat 'in' is, nieuwe acties die we met elkaar delen, het probleem van de logistiek, enzovoort. Die kennis van vijf 'ervaringsdeskundigen' is een onbetaalbare meerwaarde die niet kan ondervangen worden door dure studies. We ondernemen ook op regelmatige basis bedrijfsuitstappen in het buitenland. Net door die bedrijfsuitstappen, de vele vergadermomenten, het samenwerken en het feit dat we mekaar zeer goed begrijpen, zijn de Meesters in Groen een vriendengroep geworden.

Heeft het samenwerken ook zijn nadelen?

Het is inderdaad zo dat we allen plantencentra zijn die elkaars collega maar ook concurrent zijn. Toch speelt dit niet, doordat onze centra ver uit elkaar liggen en we heel open met elkaar kunnen en willen omgaan. Het sluiten van compromissen, wat noodzakelijk is binnen een samenwerkingsverband en het opgeven van een deel van je soevereiniteit is een moeilijke evenwichtsoefening en is niet voor iedereen weggelegd. De natuurlijke afvloeiing van 9 naar 5 bedrijven is hier niet vreemd aan. Samenwerken betekent ook meer algemeen gaan werken, met een gezamenlijk magazine moet je een sortiment aan planten kiezen dat voor de 5 aanvaardbaar is en verkocht wordt, waardoor echte specialiteiten (waar bepaalde plantencentra gekend voor zijn) niet vermeld kunnen worden. Daarom gaan we nu eerder met kleine stapjes, maar we gaan wel vooruit zonder grote

risico's te nemen. We zijn ook allen familiebedrijven en moeten dus steeds de ganse familie meehebben in het Meesters in Groen-verhaal. Maar de nadelen wegen niet op tegen de vele voordelen.

Hoe houden jullie de kwaliteit van Meesters in Groen hoog?

door regelmatig ongezoeten, maar met het nodige respect onze mening te zeggen over elkaars bedrijf en bedrijfsvoering, leren we veel van elkaar. Via bezoeken aan onze bedrijven doen we aan autocontrole. Het zorgt ook voor een interne, gezonde strijd om het eigen bedrijf als het beste te profileren. De 'sociale druk' van de groep houdt je scherp. En dat we op de goede weg zijn bewijst het feit dat één van onze groepsleden, Belleplant uit Maldegem, op de eerste uitreiking van de 'Garden Centre Awards' uitgeroepen werd tot beste plantencentrum van België voor het jaar 2010-2011. Daarnaast waren twee ander leden van Meesters in Groen genomineerd.

Wat brengt de toekomst voor Meesters in Groen?

De groep wil nog intenser samenwerken rond herkenbaarheid. Naast het tuinmagazine wordt onze website beter en professioneler uitgewerkt. Alle gemeenschappelijke zaken zullen voortaan op de site van Meesters in Groen staan; onze eigen site houden we voor bedrijfseigen zaken. We lieten ook gezamenlijk banners, infopanelen, kleuren en logo's voor bepaalde plantengroepen en daaraan gekoppelde infobrochures ontwikkelen. Dat alles in één en dezelfde layout, met ruimte om onze eigen naam erop te plaatsen.

Heb je tips voor siertelers die willen samenwerken?

Maar vooraf heel duidelijke afspraken en heb respect voor ieders mening. Wees steeds kritisch voor jezelf en het samenwerkingsverband. Aanvaard kritiek en doe er iets postiefs mee. Samenwerken is een leerproces en je wordt er steeds beter in, naarmate je meer ervaring opbouwt. Toegevingen leren doen is een noodzaak en wijst op het volwassen worden van de groep.

Meer weten? <http://www.meestersingroen.be/>



“Het Innovatiesteunpunt helpt nieuwe samenwerkingsvormen aan een heldere strategie, opvolgbare regels en de juiste juridische structuur. Ook reeds bestaande samenwerkingsvormen kunnen geholpen worden in de verdere professionalisering, groot en klein.”

EXTRA

SAMENWERKEN EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN

VAN SAMENWERKEN TOT VENNNOOTSCHAP

Koen Tierens

STEEKKAART

Naam samenwerkingsvorm:

Nog niet bepaald

Participerende bedrijven:

Vangenck Mathieu & Dave – perkplanten, potchrysanten en kruiden

Peters Stefan – perkplanten en stekmateriaal

Een derde bedrijf dat complementair is qua sortiment en cliënteel behoort tot de mogelijkheden

Samenwerking opgericht/gestart in:

Een informele samenwerking is organisch gegroeid gedurende de afgelopen jaren. Vandaag lopen formele gesprekken die zullen leiden tot de oprichting van een nieuwe juridische entiteit met gelijkwaardige partners.

Omschrijving van de samenwerking:

Er wordt gestreefd naar een breder sierplantengamma in functie van de klant. Tegelijk ontstaat door het samenvoegen van bedrijven een nieuwe structuur die toelaat de specialisatie en complementariteit van de deelnemende bedrijfsleiders meer optimaal in te zetten. Dit met het oog op de taakverdeling in, maar ook buiten het bedrijf naar de klanten toe. De nieuwe juridische entiteit moet de realisatie van een nieuw glastuinbouwbedrijf volgens actuele normen mogelijk maken. Dit zal gebeuren in de daartoe bestemde nieuwe tuinbouwzone, net buiten het centrum van Munsterbilzen, de huidige locatie van de bedrijven.



Foto Vangenck-Peters

Sector en maatschappij zijn in beweging. Kijk maar naar Munsterbilzen één van de typische bloemencentra in Vlaanderen. Vroeger gekend om zijn lokale concentratie van productiebedrijven met typische afzetkanalen waaronder vroegmarkten en tuincentra. Vandaag op zoek naar het juiste evenwicht in aangepaste vestigingsmogelijkheden voor de bedrijven van morgen. Ondermeer de mogelijkheid tot vestiging op de in ontwikkeling zijnde tuinbouwzone buiten het centrum, heeft geleid tot de concrete plannen voor een juridische samenwerking tussen lokale bedrijven.

Een marktgedreven samenwerking

Aan het woord zijn Mathieu en zoon Dave Vangenck. Het verhaal van de typische handelskanalen van vroeger klopt nog steeds in grote mate voor hun bedrijf. De afzet voor hun bloemisterijproducten loopt nog grotendeels via de kanalen van vroegmarkten (35%) en tuincentra (35%). Daarbij is de afgelopen jaren de afzet via de veiling net over de grens in Duitsland gegroeid tot 20%. Tot slot is er de groothandel (10%) waarvan Mathieu vindt dat ze die kaart meer moeten kunnen trekken. Belangrijk daarbij is het aanbod. Als bedrijf alleen, met een beperkte oppervlakte en duidelijke keuzes in het assortiment, moet er vandaag vaak bijgekocht worden om een klant (tevreden) te houden. Bijkopen gebeurt bovendien vaak lokaal maar leidt toch tot tussentransporten en tijdverlies. Dit heeft er toe geleid dat bepaalde samenwerkingsvormen bijna natuurlijk zijn gegroeid. Door hierover verder te praten en assortiment en handelskanalen te

vergelijken, kwam een meer specifiek businessmodel op tafel. Zo is het idee ontstaan van doorgedreven samenwerking in een nieuwe juridische entiteit. Daarbij vooral oog voor de toekomst vanuit een gezamenlijke ervaring en de marktontwikkelingen als drijfveer.

Praten met en open staan voor

Het bedrijf van Stefan Peeters ligt twee straten verder en zijn assortiment is ondanks een grote gemene deler, toch ook complementair met dit van het bedrijf Vangenck. Niet alleen in eindproducten, maar ook in het uitgangsmateriaal, vanuit het gegeven dat het bedrijf van Stefan ook is uitgerust voor eigen stekproductie. Dit is bovendien een product dat ook bij andere collega's zijn afzet vindt. Hierdoor ontstaan verdere kansen in marktdifferentiatie.

Belangrijk bij wie wil vooruitkijken is ook het aspect 'praten met'. Niet alleen met de lokale telers maar de laatste jaren ook dankzij de intensere samenwerking met de bloemisten uit de Antwerpse regio. Dit voorjaar was er zo ondermeer een gezamenlijke studiereis naar enkele bedrijven en een bezoek aan de veiling Rhein-Maes in Duitsland. Nadien volgende ook verschillende individuele bedrijfsbezoeken waaruit heel wat informatie werd gepuurd. Om op de hoogte te zijn van technische evoluties bezochten Mathieu en Stefan collega-tuinbouwers die recente investeringen in nieuw serres aangingen, onder andere in de substraatteelt van aardbeien. Het is vanuit die openheid dat de plannen voor een meer doorgedreven samenwerking verder zijn gegroeid.

UIT NOODZAAK MEKAAR VINDEN BIEDT BREDERE PERSPECTIEVEN

Willy De Geest

STEEKKAART

Samenwerkingsvorm:

los samenwerkingsverband

Deelnemende bedrijven:

Wilgenbroek –selectie en veredeling van

commercieel interessante

Helleborus in Oostkamp

Canteira – opkweek en verkoop van Helleborus

'Winter Magic'-series in Lochristi

Samenwerking opgericht/gestart in:

2009

Omschrijving van de samenwerking:

Fysieke scheiding tussen jongplantenproductie/
veredeling en opkweek/verkoop: een voordeel en
leerschool voor beide partijen.



Foto W. De Geest

Bvba Canteira uit Lochristi kweekt en commercialiseert de Helleborus 'Winter Magic'-series die door Thierry Van Paemel van het Wilgenbroek uit Oostkamp zijn ontwikkeld. Het initiatief kadert in een samenwerkingsvorm waarbij het Wilgenbroek enerzijds instaat voor de jongplantenproductie en de sortimentsvernieuwing en Canteira voor de opkweek en de verkoop van de nieuwe Helleborusseries.

Fysische ligging ligt aan de grondslag

Thierry Van Paemel is reeds jaren in beroepsmiddens bekend als een kweker die met zijn producten de Helleborusmarkt een vernieuwd elan geeft. Niettegenstaande het succes dat het bedrijf met zijn nieuwe producten kent, is Oostkamp geen goede ligging als je de Oost-Vlaamse groothandelskanalen viseert. Dit geeft logistiek een groot probleem. Thierry zocht daarom reeds geruime tijd naar een oplossing, m.n. een tweede locatie in de Gentse regio.

Opportuniteit te baat nemen

En toen kruisten Kurt De Cleene en Katrien Van Nieuwerburgh op het juiste moment zijn pad. Deze mensen zochten naar een gepaste teelt voor een nieuw bedrijf dat zij in Lochristi wilden oprichten, en hadden interesse in Helleborus. De partners begrepen mekaar heel snel en zijn tot de huidige formule gekomen. De afspraak die gemaakt werd, kan vrij simpel omschreven worden als de fysieke scheiding tussen jongplantenproductie/veredeling en opkweek/verkoop.

Hoe werd dit geconcretiseerd?

Er zijn twee markten in de Helleborus. Er is het visueel aantrekkelijk aanbod waarop Canteira zich zal richten en je

hebt ook het product dat eerder bestemd is voor de echte liefhebber/verzamelaar, dat het Wilgenbroek verder zal opvolgen.

Thierry Van Paemel zal dus aan de hand van zijn kennis en proeven variëteiten ontwikkelen die een commercieel potentieel hebben. Belangrijk in dit onderzoek is de bloeiggarantie. Daarom wordt nauwkeurig geselecteerd en vermeerderd via meristeem. Enkel de planten die het eerste jaar bloeien worden in de vermeerdering aangewend. Gezien de zeer grote variatie aan botanische soorten kan teelttechnisch gezien niet alles uit de commerciële variëteiten gehaald worden en daarop zijn Katrien en Kurt zich specifiek gaan richten. Een tweede voordeel is dat zij veel grotere mogelijkheden en ervaring inzake de verkoop in dit plantensegment.

De extra's ...

Canteira legt zich toe op grote partijen van een bepaald commercieel interessant product maar kan omwille van de know-how van Thierry dit sortiment ook aanvullen met het grote gamma aan Helleborus waarover het Wilgenbroek beschikt. En dit zijn een 90-tal soorten. Dit levert een extra op in de verkoop. Aangezien vooral ook deze specifieke soorten in kleinere hoeveelheden verhandeld worden, leverde dit vanuit Oostkamp een groot logistiek probleem op, wat nu in Lochristi kan opgevangen worden.

Beide partijen leren veel van mekaar. Thierry doet dit op het vlak van de verkoop en Canteira op het vlak van teelttechniek. Hoe meer Thierry kan veredelen, hoe meer nieuwe producten er in de pipe-line zitten voor Katrien en Kurt.



EXTRA

SAMENWERKEN EN COÖPERATIEF ONDERNEMEN

... en opletten voor

Beide partijen letten er op om niet in mekaars vaarwater te komen. Alles gebeurt daarom heel open en doordacht. Dit is belangrijk in een dergelijke samenwerking. Zo zal Thierry bijvoorbeeld bij zijn deelnames aan buitenlandse beurzen, wat betreft de Winter Magic serie, optreden namens de firma Canteira.

De toekomst

De planten die Canteira in productie heeft, zoals de huidige

'Winter Magic'-serie, worden volledig in exclusiviteit verdeeld. Ook in de toekomst zullen de commercieel goede nieuwigheden van het Wilgenbroek in exclusiviteit verdeeld worden door Canteira. De plannen en realisaties van het Wilgenbroek en Canteira zijn andermaal een vorm van samenwerking tussen bedrijven die ontstaan is, deels uit noodzaak en deels uit een zoektocht. Hieruit zijn nieuwe synergieën ontsproten die beide bedrijven onverwachte toekomstperspectieven bieden.

BEGELEIDING VAN BESTAANDE SAMENWERKINGSINITIATIEVEN?

Ook voor bestaande coöperaties biedt Cera, in samenwerking met Boerenbond, advies en begeleiding op maat.



Lieven Vandeputte, Cera

Bestuurders worden vaak onvoldoende voorbereid op en ondersteund bij hun taak als bestuurder. Coopburo organiseert infosessies om bestuurders inzicht te geven in verantwoordelijkheden en in de taken en competenties die met een bestuurdersmandaat gepaard gaan. Daarnaast werkt Coopburo, in overleg met het bestuur en het management, vormingssessies uit die specifiek op maat zijn van de behoeften van de coöperatieve organisatie.

"Ook een coöperatieve organisatie is niet altijd een toonbeeld van efficiënt werken."

Coopburo is actief op het vlak van

- Organisatiedoorlichting en opvolging

Coopburo helpt je om je organisatie vanuit beide invalshoeken in beeld te krijgen, het financieel beheer in je organisatie kritisch door te lichten, indicatoren vast te leggen voor opvolging en een systematiek vast te leggen van plannen en opvolgen.

- Efficiëntieverbetering

Een coöperatieve organisatie is, net zoals andere organisatiestructuren, niet altijd een toonbeeld van efficiëntie. Misverstanden en knelpunten die blijven sluimeren, kunnen de sfeer al snel verliezen en veel kopzorgen bezorgen. Coopburo kan je helpen om de situatie te keren door na een goede analyse van wat er misloopt als neutrale en externe gesprekspartner je organisatie weer op de sporen te zetten.

- Versterken van de communicatie

Communicatie versterkt de betrokkenheid van de leden bij hun organisatie. Omdat ook andere mensen en organisaties direct of indirect met je organisatie te maken krijgen, is ook een goed doordachte externe communicatie-aanpak vaak aangewezen.



- Strategie en strategische verandering

Elke organisatie moet zichzelf af en toe eens kritisch in vraag te stellen. Het is een moeilijke maar zeer zinvolle denkoefening voor elke organisatie die het gevoel krijgt 'op routine' te draaien of die de impact van wijzigende omgevingsfactoren dreigt te moeten ondergaan.

- Erkenningaanvraag NRC

De Nationale Raad voor de Coöperatie (NRC) groepeerde coöperatieve vennootschappen die de basiswaarden van het coöperatief ondernemen respecteren. Erkend worden voor de Nationale Raad van de Coöperatie biedt een aantal voordelen voor de coöperatie zelf en voor haar vennoten, maar fungeert ook als kwaliteitslabel.

Meer informatie over dit alles via: info@coopburo.be en info@innovatiesteunpunt.be