

Ondernemers in de bloembollensector opereren in een steeds dynamischer omgeving. Maar hun managementstijl is daar nog onvoldoende op aangepast. Dat gaat ten koste van het rendement, aldus Ruud Paauwe, sectormanager Tuinbouw van Rabobank Nederland, op de tweede CNB/KAVB-actualiteitenavond in Creil. Met behulp van een 'flexibiliteitscan' kunnen ondernemers werken aan een meer bij de tijd passend, flexibeler ondernemerschap.

Tekst: Gerrit Wildenbeest
Foto's: René Faas

Bloembollenonnde



Ruud Paauwe: 'Omgeving wordt turbulenter'

De meeste bloembollenondernemers hebben hun bedrijf niet goed afgestemd op de omgeving. Dat blijkt uit

een representatief onderzoek, uitgevoerd door Rabobank Nederland. De resultaten zijn neergelegd in de Rabobankstudie 'Floreren in de

Bloembollen, de bloembollensector op weg naar 2030', die op 26 september in digitale vorm officieel wordt gepresenteerd bij Rabobank Schagen/Noord-Holland Noord. In een niet-competitieve, rigide omgeving voldoet een strakke organisatiestructuur prima. Maar naarmate de omgeving veranderlijker en competitiever wordt, is een flexibeler bedrijfsstructuur gewenst. De huidige omgeving kan het best worden getypeerd als hypercompetitief. In operationeel opzicht hebben veel bloembollenondernemers hun zaakjes prima voor elkaar, maar hun organisatie en de daarbij behorende managementstructuur houdt nog te weinig rekening met een omgeving die - ook volgens de ondernemers zelf - in toenemende mate turbulent is. Dat geldt overigens ook voor veel bedrijven in de snijbloemen- en de boomkwekerijsector. Uiteindelijk gaat dat ten koste van het financiële rendement.

HYBRIDE CONSUMENT

Kijkend naar 2030 ziet de Rabobank traditionele exportmarkten als Japan, Europa en Noord-Amerika afnemen. 'Nieuwe' markten als Rusland en China nemen in belang toe, maar



rnemers te star

zijn wel een stuk risicovoller. Op consumenteniveau valt het grote middensegment steeds meer uiteen in twee polen, die verenigd kunnen zijn in een en dezelfde persoon: de hybride consument. Die winkelt net zo gemakkelijk goedkoop bij de Lidl als duur en exclusief bij de paar overgebleven Bijenkorfvestigingen. Als ondernemer kun je dat vertalen in een keuze voor kostprijsgedreven bulkproductie of juist voor exclusieve, 'premium' producten. Bij deze en andere keuzes kan denken in scenario's een belangrijk hulpmiddel zijn. Welk scenario het ook wordt, in alle gevallen is een flexibele

Rabobank welhaast de ondernemer van de toekomst zijn. Moor is winnaar van de Tuinbouw Ondernemersprijs 2013. Sion Orchids - vier productielocaties, 30 miljoen planten per jaar, 130 medewerkers - behoort tot de vier grootste jonge plantenkwekers van de potorchidee Phalaenopsis ter wereld. Moor is tevens voorzitter van het samenwerkingsverband Decorum Company, waarbij bijna zestig kwekers zijn aangesloten. In een boeiend verhaal maakte Moor duidelijk dat hij met vallen en opstaan Sion Orchids tot de huidige omvang heeft opgebouwd. "Een van mijn fouten is dat ik op m'n zestiende van

De tijd daarvoor maakt hij vrij door taken over te dragen aan zijn medewerkers. Altijd lastig als je zelf denkt alles het beste te kunnen, maar het is in de huidige tijd gewoon noodzakelijk om van de dam af te komen. Moor gaf hoog op van het deelnemen aan en in verschillende netwerken. "Elke keer schuif ik een netwerk op. In een nieuw netwerk ben ik dan weer het lulletje van de klas, maar het is zó leerzaam".

EIGEN MERK

Een van die netwerken die Moor heeft opgezet is het in 1996 gestarte Decorum Company. Begonnen met 25 kwekers, telt Decorum Company tegenwoordig 60 kwekers-deelnemers, die 35 procent van hun productie via Decorum afzetten.



Eric Moor gelooft heilig in een leven lang leren

le bedrijfsorganisatie een voorwaarde. Dat is onder andere te bereiken door de 'antennefunctie' - je voeling met de omgeving - beter te ontwikkelen, door ideeën van je personeel serieus te nemen of door een goede relatie met klanten en kennisinstituten op te bouwen. Via een flexibiliteitscan heeft de Rabobank een instrument ontwikkeld om de flexibiliteit van het eigen bedrijf te analyseren.

ERIC MOOR

Het kan niet anders, of Eric Moor, eigenaar-directeur van Sion Plants, moet in de visie van de

school ben gestuurd. Dat probeer ik nu in te halen door cursussen te volgen. Ik geloof heilig in levenslang leren". Belangrijk in de groei naar de huidige status van het bedrijf is het creëren van onderscheidend vermogen. Dat gebeurt door naast in plaats van tegenover de klant te staan, door zeer transparant te zijn, door meer te doen dan is beloofd en door samen met de klant te denken aan oplossingen in plaats van in de 'techniek' te blijven hangen. Ook het creëren van een gunneffect is belangrijk. Daartoe bezoekt Moor regelmatig zijn klanten in binnen- en buitenland, om zo een echte band op te bouwen.

.....
'Met ons consumentenmerk komt een droom uit, we zijn bezig de keten om te keren'
.....

Decorum Company, waar de kwekers nog steeds aan het roer staan, hanteert drie marketingstrategieën. Onder het business-to-business-label Decorum Plants worden de hoogwaardige Decorumproducten onderscheidend in de markt gezet. Dat gebeurt wel in een open keten, waardoor er weinig invloed is op de kwaliteit op het uiteindelijke verkooppunt. De tweede lijn is die van de private labels (retailer- huismerken), waar volgens het shop-in-shop-principe de retailers worden ontzorgd. Dat gebeurt onder ander bij de Belgische Aveve-keten en bij de Plus-supermarkten in Nederland. Voordeel is dat de Decorumleveranciers direct via de kassacan terugkrijgen wat goed loopt, zodat het sortiment er op aangepast kan worden. Nadeel is dat een retailer na afloop van een contract een andere leverancier kan kiezen. Daarom is het ultieme doel van Decorum Company het creëren van eigen Decorum- consumentenmerken. Immers, als de consument dat merk per se wil, wordt de inwisselbaarheid verkleind. Na uitgebreid consumentenonderzoek heeft Decorum Company nu vier consumentenmerken gelanceerd, die bij een Duitse keten goed blijken aan te slaan. "Daarmee komt een droom uit, we zijn bezig de keten om te keren". Dat de traditionele exporteurschakel wordt omzeild, jammer dan. Al is er voor hen nog wel een boterham te verdienen in het logistieke onderdeel: als 'serviceprovider'.