

# NAAR EEN BENADERING VOOR COÖPERATIEVE BUSINESSMODELLEN

*Ard-Pieter de Man en Souren Arzlanian*

## BUSINESSMODELLEN

Echt vernieuwende businessmodellen gaan over organisatiegrenzen heen. In dit artikel wordt daarom een integratie bepleit van het denken in termen van businessmodellen en ontwikkelingen in de richting van samenwerking in ketens, allianties en netwerken. Het nut hiervan wordt geïllustreerd aan de hand van een onderzoek in de Nederlandse sierteelt.<sup>1</sup>

Bedrijven gaan steeds meer samenwerkingsverbanden aan. Het aantal partnerships, allianties, ketens en netwerken stijgt al jaren. Daarmee wordt ook een steeds groter deel van de waarde van organisaties bepaald door de samenwerkingsverbanden die zij hebben. Om waarde te kunnen creëren in een samenwerkingsverband, moeten de betrokken ondernemingen beschikken over een goed gezamenlijk businessmodel. In de literatuur over businessmodellen wordt er echter nog altijd van uitgegaan dat businessmodellen worden ontwikkeld bij afzonderlijke organisaties – ieder voor zich. In dit artikel beargumenteren we dat dit een te beperkte zienswijze is, en zetten we een eerste stap naar een benadering voor coöperatieve businessmodellen. We doen dit aan de hand van voorbeelden uit de Nederlandse sierteelt.

We geven eerst een overzicht van de verschillen tussen traditionele en coöperatieve businessmodellen. Daarna volgt een kort overzicht van recente ontwikkelingen in de sierteelt en een beschrijving van ons onderzoek. Dit vormt de opmaat voor een bespreking van vier mogelijke businessmodellen in de sierteelt, waaruit duidelijk wordt dat elk model andere eisen stelt aan de spelers in de keten. We eindigen met enkele aanbevelingen voor de sierteeltsector.

## BUSINESSMODELLEN EN SAMENWERKING

Een businessmodel staat voor de manier waarop een organisatie waarde creëert en zich die waarde toe-eigent. De

meest populaire benadering van businessmodellen is het businessmodel-canvas van Osterwalder & Pigneur (2010). Dit canvas geeft een overzicht van de elementen waaruit een businessmodel bestaat en stelt bedrijven in staat op eenvoudige wijze nieuwe ideeën voor businessmodellen te bedenken. In dit schema van Osterwalder & Pigneur staat de organisatie die een nieuw businessmodel nodig heeft echter nog steeds centraal: in het canvas wordt er weliswaar op gewezen dat partners deel uitmaken van een businessmodel, maar dan uitsluitend als partijen die iets kunnen bijdragen aan het businessmodel van die ene organisatie waar het in dat specifieke geval om draait. Businessmodellen voor samenwerkingsverbanden komen in het businessmodel-canvas niet aan bod.

Businessmodellen voor samenwerkingsverbanden, de zogeheten 'coöperatieve businessmodellen', spelen echter in de praktijk een steeds grotere rol. Het aantal allianties, ketens en netwerken neemt toe. Aangezien elk samenwerkingsverband ook een businessmodel heeft, lijkt het logisch om businessmodellen op dat niveau te bekijken. Dat is echter, zoals gezegd, tot op heden nog niet gebeurd. Ook in de theorie wordt nog altijd uitgegaan van de gedachte dat een businessmodel iets is wat volledig samenvalt met een individuele organisatie (Teece, 2010).

In de literatuur over samenwerkingsverbanden (De Man, 2013) worden enkele kenmerken besproken waarin coöperatieve businessmodellen afwijken van traditionele businessmodellen (zie de tabel in figuur 1). Essentieel

FIGUUR 1. TRADITIONELE VERSUS COÖPERATIEVE BUSINESSMODELLEN

Traditionele businessmodellen	Coöperatieve businessmodellen
<p>Businessmodel en organisatie vallen samen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten en baten zijn transparant</li> <li>• Eén partij heeft volledige informatie over de interne waardeketen</li> <li>• Belangentegenstellingen kunnen door hiërarchische interventie worden doorbroken</li> </ul>	<p>Businessmodel overschrijdt organisatiegrenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kosten en baten zijn niet transparant</li> <li>• Geen partij heeft volledige informatie over de keten</li> <li>• Implementatie afhankelijk van onderling onafhankelijke partijen</li> </ul>

in een businessmodel zijn waardecreatie en waardenoegeniging. Uiteindelijk moet de combinatie van een kostenmodel en een omzetmodel leiden tot een duurzaam winstmodel. Wanneer alle kosten en baten bij één en dezelfde partij worden gerealiseerd, levert dat geen probleem op; een individuele organisatie heeft immers in principe een compleet overzicht over al haar inkomsten en uitgaven. In een samenwerkingsverband worden de kosten en inkomsten echter door verschillende partijen gemaakt respectievelijk verdiend. De ene organisatie heeft ook niet precies zicht op de winstgevendheid van de andere. Bovendien kunnen kosten die de ene organisatie maakt, baten opleveren voor een partij verderop in de keten. Wanneer een toeleverancier een extra kwaliteitscontrole uitvoert, heeft een autofabrikant twee stappen verderop in de keten minder defecte producten. Kosten én baten vallen bij samenwerkingsverbanden zelden in één hand. Organisaties zullen dus moeten onderhandelen over de vraag hoe de kosten en baten van een samenwerkingsverband moeten worden verdeeld.

Een ander afwijkend element van coöperatieve businessmodellen is dat organisaties een hele keten moeten kunnen overzien. Een organisatie beschikt in principe wel over alle informatie en kennis van haar eigen voortbrengingsproces, maar heeft doorgaans geen compleet overzicht over een hele keten of een compleet netwerk. Daardoor worden optimaliseringsmogelijkheden voor de keten of het netwerk als geheel vaak niet opgemerkt. Wanneer de afzonderlijke organisaties in de keten of het netwerk echter samen gaan nadenken over mogelijkheden om hun gezamenlijke prestatieniveau te verbeteren, kunnen zij tot

nieuwe coöperatieve businessmodellen komen.

Ten slotte is er een belangrijk verschil in het implementatieproces. De implementatie van een drastisch nieuw businessmodel heeft veel 'voeten in de aarde' in een organisatie – en mogelijk ontstaat er zelfs verzet tegen de beoogde veranderingen. Gaat het om een nieuw businessmodel dat een organisatie in haar eentje wil doorvoeren, dan kan een hiërarchische interventie van de leiding een dergelijke weerstand nog wel breken. In samenwerkingsverbanden gaat dat echter niet; daarbij is immers geen sprake van een eenhoofdige leiding. Belangentegenstellingen zijn vaak groot en de vraag wie in de keten de macht heeft, kan aanleiding geven tot vele conflicten. Als geen van de partijen het machtswoord kan uitspreken, kunnen deze conflicten de implementatie van het businessmodel doen mislukken.

#### ONDERZOEK NAAR BUSINESSMODELLEN IN DE SIERTEELT

De sierteelt is een interessante sector om de bovengenoemde specifieke kenmerken van coöperatieve businessmodellen te onderzoeken. Ten eerste opereren er nog veel relatief kleine bedrijven. Weliswaar zijn er bij telers al wel samenwerkingsverbanden tot stand gekomen, zoals telersverenigingen – waarin groepen telers gezamenlijk investeren, kennis uitwisselen of merken opbouwen – maar die samenwerking heeft zich nog nauwelijks uitgebreid tot samenwerking met andere schakels in de keten. Het potentieel voor coöperatieve businessmodellen

is daarom groot. Ten tweede is er sprake van een grote dynamiek in de sierteelt. De sector is uitgeroepen tot topsector maar heeft grote problemen. Tussen 2008 en 2013 is het areaal van snijbloemen en potplanten met elf procent gekrompen terwijl het aantal bedrijven in dezelfde periode is afgenomen van 3.100 naar 2.025 (VGB, 2014). Het gemiddelde areaal per bedrijf is dus sterk gestegen. Groeiende handel buiten de veiling om zet het huidige businessmodel van de sector sterk onder druk. Marktkansen in opkomende markten worden beperkt opgepakt door Nederland, zodat lokale spelers dat doen. Nederland mist daar de boot, met als risico dat buitenlandse producenten naar Nederland gaan exporteren.

Dit artikel is gebaseerd op een vier jaar durend onderzoek (het DaVinci-project) waarin partijen uit de sierteeltsector hun krachten hebben gebundeld om nieuwe businessmodellen te onderzoeken. Geput wordt uit een scenario-analyse die met een twintigtal partijen in de sector is opgezet, acht onderzoeksprojecten van Masterstudenten aan de Vrije Universiteit Amsterdam, diverse sessies over deze thematiek met partners in DaVinci en diverse in het kader van DaVinci geproduceerde onderliggende stukken over de (deel-)ontwikkelingen in de sector.

## BUSINESSMODELLEN IN DE SIERTEELT

Figuur 2 geeft een sterk vereenvoudigd, maar voor ons toereikend, beeld van de Nederlandse sierteelt. De traditionele keten start met de kwekers van planten en bloemen. De kwekers brengen de meerderheid van hun producten (61 procent) naar de veiling, die vraag en aanbod bij elkaar helpt brengen maar geen eigenaar wordt van de handelswaar. Rondom de veiling bevindt zich een logistieke draaischijf, waar bijvoorbeeld het samenstellen van boeketten (boeketteren) plaats kan vinden, meestal

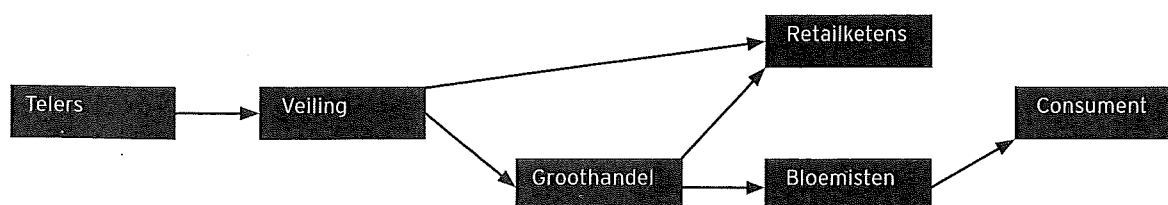
op verzoek van een groothandel en uitgevoerd door gespecialiseerde bedrijven. Daarnaast heeft de veiling een belangrijke financiële functie, omdat zij de financiële stromen tussen handel en telers verzorgt.

Een groothandel koopt een assortiment in en levert dit aan retailketens of individuele bloemisten in binnen- en buitenland. De bloemenhandel is sterk versnipperd: de individuele bloemist is vooral een eenmanszaak en daar zijn er vele van in Nederland. Naast de bloemisten spelen ook grote retailketens, zoals bouwmarkten en supermarkten, een rol. Nederlandse retailketens kopen via de groothandel, direct bij de veiling of direct bij de kweker. Kenmerkend voor dit systeem is dat het bijna geheel georganiseerd is via daghandel. Langetermijnafspraken en samenwerking tussen telers en handel komen weinig voor. Een ander kenmerk is de sterk aanbodgedreven cultuur: de teler heeft geen zicht op wat er met zijn product gebeurt in de rest van de keten. Het aanbod is in deze traditionele setting ook ongedifferentieerd: de producten van een goede en een slechte teler komen voor dezelfde veilingklok en de afnemer heeft vaak weinig zicht op de kwaliteitsverschillen tussen aanbieders.

In de eenvoudige schematische weergave van de keten in figuur 2 zijn de toeleveranciers aan de telers, zoals zaadbedrijven en kassenbouwers, buiten beschouwing gelaten. Hetzelfde geldt voor de import- en exportstromen; er komen ook bloemen uit het buitenland Nederland binnen. Ten slotte is ook het verschil tussen bloemen en planten hier niet meegenomen.

Deze keten heeft jarenlang prima gefunctioneerd. De dominante positie van Nederland in de sierteelt is jarenlang gebaseerd geweest op een businessmodel met veel schakels waartussen daghandel plaatsvindt met een veiling als marktmaker. Dit model raakt nu echter achterhaald, onder andere door virtualisering, waarbij de informatiestroom wordt gescheiden van de productstroom.

FIGUUR 2. DE TRADITIONELE SIERTEELTKETEN

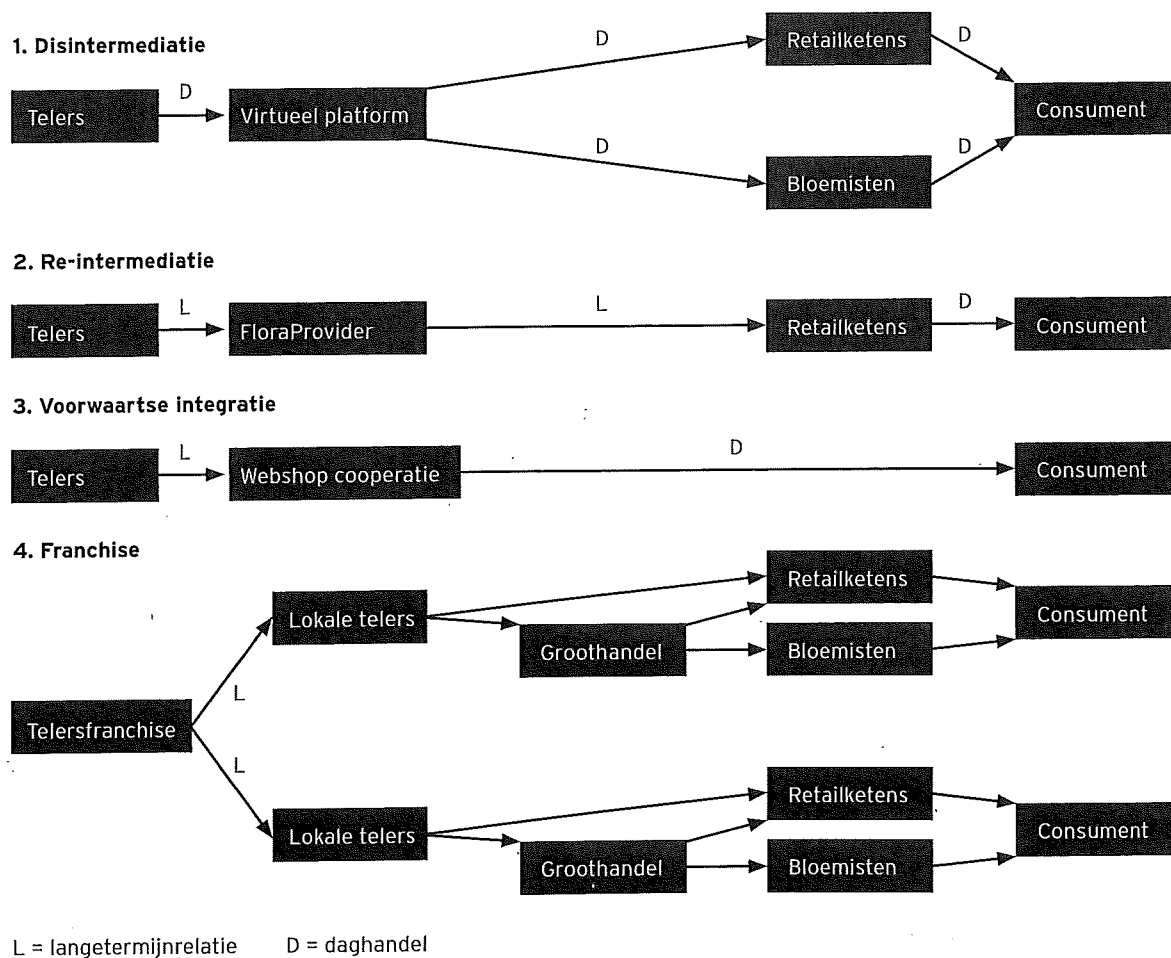


Tot op heden gaan veel handelaren naar de veiling om hun bloemen en planten in de gewenste kleuren en kwaliteiten in te kopen. Voor een natuurproduct waarbij versheid, kwaliteit en kleur een enorme rol spelen, was dat ook noodzakelijk. Naarmate de informatietechnologie beter wordt, kan dit soort informatie echter in de keten worden uitgewisseld en is fysiek contact tussen koper en product minder nodig. Ook informatie over de vraag van de consument wordt steeds inzichtelijker en gemakkelijker dan voorheen te delen. Een andere belangrijke trend is de groeiende markt in Oost-Europa. Deze trend doet de vraag rijzen waar en hoe productie en logistieke activiteiten het beste kunnen plaatsvinden. Er tekenen zich onder invloed van ontwikkelingen als deze nieuwe modellen af voor ketens. Die worden weergegeven in figuur 3.

### MODEL 1 - DISINTERMEDIATIE

Een voor de hand liggend scenario is disintermediatie. Wanneer een markt virtualiseert, worden intermediairs – zoals groothandels – uit het proces gehaald. Beschrijvingen en foto's van producten kunnen op een handelsplatform op internet worden gezet. Een retailketen kan daar dan rechtstreeks inkopen en hoeft niet langer aan te kloppen bij een groothandel. Zeker groothandels die enkel een inkoop-verkoopfunctie hebben en verder geen toegevoegde waarde leveren, worden door deze virtualisering in hun bestaan bedreigd. De kern van dit businessmodel is kostenverlaging doordat een schakel uit de keten verdwijnt. Of dit systeem ook kan leiden tot opbrengstverhoging moet nog blijken. In theorie zou het

FIGUUR 3: VIER BUSINESSMODELLEN VOOR DE SIERTEELTKETEN



mogelijk moeten zijn om afnemers met behulp van data-verzameling via deze handelsplatforms beter te adviseren over hun aankopen, zodat ze meer omzet kunnen gaan maken. Een virtueel platform zou ook verschillende soorten contracten kunnen aanbieden, van daghandel tot langetermijncontracten tot opties, waardoor nieuwe waarde wordt gecreëerd voor afnemers. Nog een stap verder zou zijn wanneer een dergelijk platform ook informatie over kwaliteit en tracking en tracing zou gaan bevatten.

Een dergelijk platform vereist dat telers en afnemers bereid zijn te investeren om zich bij het platform aan te sluiten. Het platform moet dus partijen verleiden deel te nemen; het kan dit niet opleggen. Een belangrijke vraag is ook wie eigenaar wordt van het platform. Wanneer het platform zich ontwikkelt tot de 'Amazon' van de sierteelt, zullen zowel telers als handelaren zich gaan afvragen of zij niet aan het platform zijn overgeleverd. In termen van de tabel in figuur 1 zal het platform heel veel informatie transparant kunnen maken en daar zijn voordeel mee kunnen doen. Dit versterkt zijn machtspositie in de keten. Hoe groter die machtspositie is, des te minder partijen geneigd zullen zijn zich aan te sluiten, tenzij het platform kosten en baten met de rest van de keten deelt.

Disintermediatie is een wijdverbreid fenomeen. Met behulp van internet worden tussenpersonen gepasseerd. Booking.com is hier een voorbeeld van. Door via die site te boeken, kan de consument reisbureaus en tour operators overslaan en zelf een reis regelen.

## MODEL 2 - RE-INTERMEDIATIE

Een voorbeeld van re-intermediatie is het ontstaan van FloraProviders. FloraProviders zijn bedrijven die voor retailketens het gehele beheer van de productcategorie sierteelt overnemen. Een voorbeeld hiervan is het bedrijf Roselife, dat voor supermarktketens het management van de categorie bloemen en planten verzorgt. Roselife analyseerde de verkoop van bloemen en planten in de supermarkten en bouwde zo een database op waarmee het voor iedere vestiging afzonderlijk het aanbod beter kan afstemmen op de vraag. Een beter assortiment leidt tot een hogere verkoop en minder onverkochte voorraad. De extra gegenereerde marge kan worden verdeeld tussen de supermarkt, Roselife en de telers. Hierbij is van belang dat Roselife de su-

permarkt moet kunnen verzekeren van een goed aanbod. Daarom heeft Roselife afspraken gemaakt met telers voor de langere termijn en tegen een iets betere prijs dan zij op de veiling zouden krijgen. Roselife heeft dat onder meer gedaan met de telersvereniging Decorum, waarin een zestigtal kwekers van kwaliteitsplanten zich heeft verenigd. Daarnaast verzorgt de veiling nog de logistieke afhandeling. De tientallen telers leveren de bloemen en planten daar aan, er kunnen boeketten worden samengesteld en vervolgens wordt het assortiment op transport gesteld naar de retailketens. De kern van dit model is ontzorgen en adviseren van de supermarkt, waardoor de omzet stijgt en de kosten dalen. Ontzorgen vereist ook dat de IT-systemen van Roselife naadloos aansluiten bij die van de retailers. Roselife heeft dan ook zwaar geïnvesteerd in IT om de bestellingen van de retailketens te verwerken op een manier die past bij de systemen van de retailers. Die systemen wijken sterk af van de systemen die in de sierteelt gebruikelijk zijn.

In termen van de tabel in figuur 1 gaat het hier om een nieuw businessmodel voor alle betrokken partijen gezamenlijk. Daghandel wordt vervangen door afspraken voor langere termijnen. Roselife krijgt verder door de toegang tot de data meer inzicht in de kosten en baten in de keten. Roselife maakt daarbij ook de eigen marge bekend aan de partners. Met behulp van de informatie die Roselife verzamelt, kan het bedrijf de informatie in ieder geval voor een deel van de keten transparant maken. Deze manier van werken vereist wel dat retailketens en telers accepteren dat ze afhankelijker worden van elkaar. De telers moeten hun aanbod afstemmen op de vraag van de retailketen en de keten moet werken met een vaste groep leveranciers. Dit vraagt om contractuele afspraken die voor een lange termijn gelden.

Deze re-intermediatie, het ontstaan van nieuwe functies in een keten, doet zich ook op andere plekken voor. Zo is Netflix een geheel nieuwe intermediair die vraag en aanbod van content bij elkaar brengt. Net als Roselife levert Netflix daarbij toegevoegde waarde door klanten te adviseren over andere films die interessant voor hen zijn.

## MODEL 3 - VOORWAARTSE INTEGRATIE

Een van de problemen in de huidige keten is dat informatie van de markt de teler nauwelijks bereikt, of op zijn

best gefilterd door de groothandel. Een ander probleem is dat alle schakels in de keten ook een deel van de marge nemen. Een mogelijke oplossing hiervoor is dat telers zelf via een webshop hun producten gaan aanbieden aan de consument. Dit gebeurt voor tuinplanten onder andere via tuinflora.com en voor bloemen via 24flower.nl.

In de praktijk is een aantal modellen mogelijk (De Aze-redo Mello, 2013). Het eerste is een webshop die vervolgens de afhandeling laat doen door bloemisten. Dit is de optie die het dichtst ligt bij de traditionele keten. De meest vergaande optie is om direct van de teler aan de klant te leveren. Er is al een webshop die met verschillende telers in verschillende regio's afspraken heeft om direct van de teler aan de klant te leveren, met behulp van een distributiepartner. Nog een stap verder is een model waarbij de webshop de afhandeling zelf verzorgt. Dan vervult de partij in kwestie (naast het onderhouden van de site) taken als boeketteren, kwaliteitscontrole, inpakken en verzenden, financiële afhandeling en logistieke diensten (in de praktijk kunnen die taken ook door twee aparte bedrijven worden uitgevoerd, waarbij de een zich richt op de webshop en de ander op de logistieke en financiële functies). Dit lijkt op de FloraProvider uit model 2, behalve dat de webshop zich niet richt op de retailer maar op de individuele consument. Telers zouden een dergelijke webshop kunnen opzetten als coöperatie. Wanneer voldoende telers meedoen, kan de webshop een breed aanbod bieden. Een alternatief is dat een groothandel een dergelijke dienstverlening gaat bieden of dat een groothandel en een telersvereniging fuseren, zodat teelt- en marktkennis in één organisatie bij elkaar komen. Een nadeel van het model is dat de logistieke kosten hoog kunnen uitvallen. Ook zal meer in marketing moeten worden geïnvesteerd, en dat is de sector niet gewend.

In dit model zijn ook de elementen uit de tabel in figuur 1 terug te vinden. Door van het traditionele model naar een coöperatief businessmodel te gaan, wordt de transparantie in de keten groter en ontstaan betere informatiestromen. Daarbij moet wel het oude systeem worden doorbroken, waarbij voorheen onafhankelijke partijen hun onafhankelijkheid deels opgeven.

In andere sectoren is dit model al langer bekend. Denk aan luchtvaartmaatschappijen die rechtstreeks hun tickets aan de klant verkopen of bekende modemerken die ook direct via hun eigen site leveren aan de consument.

## MODEL 4 - FRANCHISE

Dit model speelt in op de (nog relatief geringe) internationalisering van de productie. Deze beperkt zich voor een groot deel tot telen in het buitenland (vooral Afrika en Zuid-Amerika), waarbij die teelt vervolgens via Nederland verkocht wordt. Lokale productie voor lokale markten wordt aan lokale concurrenten overgelaten. In Oost-Europa zetten Oost-Europese telers momenteel hun eigen bedrijven op. Sommigen van hen leren het vak in het Westland of van Nederlandse ondernemers die worden ingehuurd om hun kennis over te dragen. Daarmee laten Nederlandse bedrijven kansen liggen. Via een franchise-model zou dit probleem kunnen worden opgelost. Telersverenigingen in Nederland beschikken over hun eigen teeltreglementen, waarin de eisen staan vermeld waaraan een lid van de telersvereniging moet voldoen. Ook wisselen zij in toenemende mate kennis uit en hebben ze een begin gemaakt met merkopbouw. Deze elementen kunnen de basis vormen van een franchiseformule, waarbij merk, kennis en teeltreglementen worden uitontwikkeld en aangeboden aan franchisenemers in bijvoorbeeld Oost-Europa. De franchisenemer kan daardoor sneller een bedrijf neerzetten en de franchisegever houdt controle over een deel van de productie. Omdat de franchisenemer voor eigen financiering zorgt, is het benodigde kapitaal voor deze constructie beperkt. Geld dat verdiend wordt aan de franchisenemer kan weer worden geïnvesteerd in verdere innovatie van de franchiseformule, bijvoorbeeld door gestructureerd data te verzamelen over temperatuur, belichting en voeding. Dat werpt licht op mogelijkheden om het teeltproces te verbeteren. Door een database op te zetten en slimme software verder te ontwikkelen, kunnen franchisenemers continu gevoed worden met nieuwe kennis om hun teelt te verbeteren. Nederlandse telers kunnen in deze constructie de R&D-tak worden van de franchise-organisatie. Franchisemodellen zijn heel breed toepasbaar en komen dan ook in veel sectoren voor. In de sierteelt is het model echter nog nauwelijks ontwikkeld.

## AFWEGINGEN TUSSEN DE VIER MODELLEN

De vier besproken modellen laten zien dat het antwoord op de vraag naar een zinvol businessmodel voor een indi-

viduele partij sterk afhangt van de keten waarin deze actief is. Neem bijvoorbeeld een bestaande veiling voor bloemen en planten. In model 1 zou deze veilingorganisatie het (bij dat model besproken) virtuele handelsplatform kunnen opbouwen in een poging de 'Amazon' van de sierteelt te worden. In model 2 kan de logistieke functie nog worden aangeboden aan FloraProviders en wordt de veiling de 'FedEx' van de sierteelt. In het derde model is het lastiger een rol voor de veiling te vinden: wellicht zou het veilinghuis gespecialiseerde webshops kunnen ontwikkelen en beheren voor telers, die dan via die websites voortaan hun producten afzetten; gecombineerd met de logistieke afhandeling (de 'FedEx'-rol van het tweede model) zou hier een businessmodel voor de veiling kunnen liggen. In het laatste model kan de veiling de 'local for local'-productie volgen en proberen een regionale marktmaker te worden. Elk van deze visies op de keten en de rol van de veiling daarin vraagt om een geheel andere investeringsstrategie.

Er is sprake van getrapte businessmodellen: dat van de organisatie is ingebed in dat van de keten. Dat betekent ook dat de betrokken businessmodellen elkaar beïnvloeden, positief of negatief. Organisaties kunnen hun businessmodel dus niet meer in isolement ontwikkelen. Dat geldt niet alleen voor gefragmenteerde sectoren als de sierteelt. Ook in sectoren waar grote en kleine spelers in een netwerk met elkaar verbonden zijn, zoals in de informatietechnologie en de farmacie, speelt dit een rol. Zo zijn er veel kleine ontwikkelaars van apps bij wie de business-aanpak is afgeleid van de manier waarop het hele netwerk in elkaar steekt. Evenzo zijn er in de farmacie gespecialiseerde R&D-bedrijven die inspelen op het feit dat grote farmaceutische bedrijven steeds minder R&D in eigen huis zijn gaan doen; in hun businessmodel moeten die R&D-bedrijven aansluiten bij de modellen van de farmacie. Naarmate meer en meer netwerken in een sector onderling geïntegreerd raken, zullen coöperatieve businessmodellen ook steeds meer hun stempel gaan drukken op die sector.

## TOT SLOT

Onze analyse leidt ook tot enkele aanbevelingen voor de sierteeltsector. Ten eerste zal deze anders moeten gaan nadenken over samenwerking; de huidige gebrekkige sa-

menwerking op ketenniveau ondermijnt de sector. Ten tweede moet de sector zich buigen over de vraag hoe deze geld kan verdienen aan data en kennis; de nadruk ligt momenteel bijna uitsluitend op het product, en dat is anno 2015 niet langer voldoende. Ten derde zullen grote partijen in de sector hun rol in de keten drastisch moeten herzien. Tot nu toe gebeurt dat nog onvoldoende. Er is meer nodig om te voorkomen dat er in een niet al te verre toekomst wordt gesproken over de sierteelt als een 'voormalige topsector'. De krimp in de sector wekt de indruk dat er sprake is van overcapaciteit. De realiteit is echter dat de sector voor het overgrote deel nog heel traditioneel werkt. Nieuwe modellen, zoals bijvoorbeeld dat van Roselife, komen nog maar langzaam van de grond. Toch laten deze nieuwe businessmodellen al zien dat er veel ruimte is voor verbetering. Wij durven dan ook de stelling aan dat er geen overcapaciteit is in de productie, maar een ondercapaciteit aan nieuwe businessmodellen.

## Noten

1. Het onderzoeksproject DAVINC3I werd financieel mogelijk gemaakt door Dinalog, het Productschap Tuinbouw en partners uit de sierteeltsector.

## Literatuur

De Azeredo Mello, C. (2013). *Business Model for a B2c Flower Webshop*. Amsterdam: Vrije Universiteit (masterscriptie).

De Man, A.P. (2013). *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. Chichester: John Wiley.

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2010). *Business Model Generatie*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, pp. 172-194.

VGB (2014). *Typisch Groothandel 2014*. Aalsmeer: Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten.

## Over de auteurs

Prof. dr. A.P. de Man is Hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en rector van Sioo. Dr. S. Arzlanian is universitair docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

