

Eindverslag Regionale Versketen 2

mijnboer



Auteurs:

Han Soethoudt (WUR/FBR)

Renée Liesveld (VU/Athena Instituut)

Mariëtte van Amstel (VU/Athena Instituut)

Marco Duineveld (Smeding/MijnBoer)

Rapport nr.

Colofon

Titel	Eindverslag Regionale Versketen 2
Auteur(s)	Han Soethoudt, Renée Liesveld, Mariëtte van Amstel, Marco Duineveld
Nummer	Food & Biobased Research nummer
ISBN-nummer	
Publicatiedatum	
Vertrouwelijk	Nee/ja + expiratiedatum
OPD-code	OPD-code
Goedgekeurd door	Naam functionaris

Wageningen UR Food & Biobased Research
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 480 084
E-mail: info.fbr@wur.nl
Internet: www.wur.nl

© Wageningen UR Food & Biobased Research, instituut binnen de rechtspersoon Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.

Abstract

Regionale Versketen 2 is een vervolgproject op het gelijkname project fase 1 dat in 2008 is afgerond. Beide trajecten zijn ondersteund door Transforum. Nadat in fase 1 de organisatie MijnBoer is ontstaan, is in fase 2 de ontwikkeling en verdere groei ervan ondersteund.

Dit document rapporteert vanuit drie stakeholders in het project: MijnBoer zelf, WUR/FBR en VU/Athena Instituut. MijnBoer beschrijft de ontwikkeling van de organisatie van ontstaan tot heden januari 2011. Zij licht met levendige voorbeelden toe welke ontwikkelingen zijn doorlopen, welke keuzes ze hebben gemaakt en waarom. MijnBoer is daarbij ondersteund door het Transforum-project enerzijds door WUR/FBR voor bijdragen vanuit o.a. logistiek en marketing bij het karakteristieke business model en anderzijds door VU/Athena instituut door continue reflectie tijdens de ontwikkeling.

Uit fase 1 bleek dat bij een dynamische omgeving van een nieuwe organisatie het weliswaar goed is om een plan te maken, maar dat het project, door de continue ingrijpende organisatieveranderingen, niet gefocust moest zijn op de uitkomsten zoals in het begin geformuleerd. Er is daarom gekozen voor participatie en reflectie zodat rond de belangrijkste thema's van het onderhavige project (robuustheid van het business model, interactie producenten / afnemers en ontwikkeling van het logistieke model) de vorderingen konden worden beïnvloed en opgetekend. De belangrijkste resultaten/ lessen zijn:

- Res 1: Partnershipmodel kennis en praktijk
- Les 1: Participatief / Reflectief onderzoek resulteert in betrokkenheid en praktische handvatten voor de toekomst (die hebben bijgedragen tot de resultaten 2 t/m 6).
- Res 2: Kernvisie MijnBoer
- Les 2: Een heldere visie vormt een cruciale baken in transitieprocessen / dynamische omgeving
- Res 3: MijnBoer kiest voor model van landelijke versketen
- Les 3: Kiezen voor een regionale Versketen is kiezen voor kleinschaligheid en inefficiëntie.
- Res 4: MijnBoer biedt jaarrond assortiments - oplossing aan op duurzaam.
- Les 4: Jaarrond beschikbaarheid van basis-assortiment MijnBoer maakt van MijnBoer een eenvoudig en duurzaam alternatief
- Res 5: Schaalsprong MijnBoer resulteert in versterking van het business concept
- Les 5: Schaalsprong en robuustheid van het concept MijnBoer gaan hand in hand
- Res 6: MijnBoer profileert zich steeds meer als sterk merk
- Les 6: Zichtbaarheid is key

Inhoudsopgave

Abstract	3
1 Inleiding	5
2 Werkwijze	6
3 De ontwikkeling van MijnBoer	7
4 Inhoudelijke activiteiten en resultaten	20
4.1 Website ontwikkelen voor MijnBoer	20
4.2 Vaststellen van de visie van MijnBoer	22
4.3 Assortimentsbeheer	25
4.4 Logistiek	27
4.5 Handelsvormen	36
4.5.1 Definities	38
4.5.2 Bespreekpunten bij handelsvorm	40
4.5.3 Statements:	46
4.5.4 Resultaten van de handelsvormen in de praktijk:	47
4.6 Overig	49
5 Monitoring	50
5.1 Inleiding	50
5.2 Aanpak	51
5.3 Generieke leerervaringen	53
5.4 Voorontwikkelingsfase: 2005- eind 2007	57
5.5 Take-off: begin 2008- zomer 2008	60
5.6 Versnellingsfase: zomer 2008- begin 2010	62
5.7 Stabilisatiefase: begin 2010- toekomst	67
5.8 Waardecreatiemodel	70
6 Resultaten en conclusies	74
Literatuur	76

1 Inleiding

In de periode 2007 tot januari 2009 is het project Regionale Versketen 1 uitgevoerd, dat zich richtte op de keten 'producent/boer – MijnBoer – Marqt'. Zowel het retailconcept Marqt als de AGF-handelspartij MijnBoer waren destijds startende organisaties, die in begin 2009 operationeel waren en vanaf dat moment een volgende transitiefase ingingen. De basis was gelegd, maar bij veel issues was er ruimte voor verbetering en vanwege de vernieuwende werkwijze van die keten, waar de boer meer centraal staat, het consignatiemodel van toepassing is en communicatie tussen producent en consument invulling moest krijgen waren die zaken niet ontwikkeld. Dat was de aanleiding om een vervolgfase aan het project te bieden waar een deel van die issues zijn opgepakt. In concreto:

Doel van het project Regionale Versketen 2:

het bevorderen van kennis en innovatie in de totale keten van versproducten en het benutten van de vraag naar vers, eerlijk voedsel uit de regio, met als doelgroep enerzijds de primaire producenten en anderzijds de (stedelijke) consumenten.

Drijvende principes achter het concept: samenwerking, ketenverkorting, regionale duurzame productie, productdifferentiatie, kwaliteit en vers, margeverbetering voor de producent en aandacht voor de beleving van voedsel.

Vanwege het karakter van het project, de dynamiek van de ketenpartijen en het feit dat monitoring onderdeel uitmaakt van het project is ervoor gekozen voor de rapportage in een enigszins beschrijvende vorm te kiezen. Mede daardoor kun je de dynamiek beter toelichten en keuzes in het project verklaren.

In hoofdstuk 3 zal de ontwikkeling van MijnBoer beschreven worden vanuit het perspectief van MijnBoer zelf.

2 Werkwijze

Startende ondernemingen worden veelal gekenmerkt door een snelle ontwikkeling en een grote mate van dynamiek. Juist in deze fase is de leercurve stijl en is ook het belang van (het open staan voor) kennis en het snel kunnen leren groot.

Transforum wil nu juist bijdrage leveren aan het leertraject van de transities die MijnBoer onder andere stimuleert. De benadering daarvan is gebaseerd op 3 pijlers:

- het leren binnen het project
- het leren tussen projecten
- het leren door derden

Daarom is in het voorliggende project sterk ingezet op beschrijving, monitoring, uitwisseling en reflectie. Zo is ingezet op actieve kennisuitwisseling tussen de verschillende Transforum – projecten, zodat de eigen leerervaringen met andere projecten gedeeld konden worden. Ook zijn de leerervaringen en onderliggende keuzes kritisch gereflecteerd. Het project vormde als zodanig een geweten of spiegel door continu juist in te zoomen op de motivaties welke ten grondslag lagen aan de gekozen route. Startpunt voor het voorliggende project vormde dan ook een intensieve discussie over de visie en missie van MijnBoer alsmede de vertaling van deze visie en missie in de dagelijkse praktijk waaronder het selecteren van telers/ producten en het borgen van de gekozen weg naar een duurzamer ketenmodel.

Immers, het bezit van een heldere visie / missie stelt een onderneming in staat om snel te handelen zonder daarbij afstand te doen van de initiële kernwaarden door het handelen steeds te toetsen aan deze kernwaarden ofwel visie/missie. Als gevolg ontstaat een robuust business model alsmede de mogelijkheid vanuit het project te reflecteren op zowel de initiële kernwaarden als het handelen. AFSG / WUR heeft het initiatief genomen om de kernwaarden van MijnBoer kritisch te bediscussiëren en op papier te zetten. Hiertoe zijn verschillende discussies voorbereid en uitgewerkt zowel in klein Committee (MijnBoer en AFSG / WUR) als met de gehele werkgroep (MijnBoer, Nijenrode, Blonk, Athena).

3 De ontwikkeling van MijnBoer

Eind 2007 / begin 2008 is MijnBoer opgericht. Als basis voor de oprichting golden de grondbeginselen van De Groene Hoed (zie hiervoor eindrapportage Regionale Versketens 1). Echter, gegeven de eigen dynamiek en snelle ontwikkeling van MijnBoer ontstond zeer nadrukkelijk de behoefte om verschillende kritische projectsessies te wijden aan het opnieuw formuleren of herijken van de visie / missie van MijnBoer.

MijnBoer heeft als Kernvisie:

Goed voedsel, bestaande uit bewerkte en onbewerkte aardappelen, groente en fruitproducten, bereikbaar te maken voor iedereen.

Ofwel MijnBoer streeft er naar om een grote variëteit aan duurzame AGF producten op een grote verscheidenheid aan plekken aan te bieden (foodservice en retail) en tegen aanvaardbare prijzen. Het grote probleem met duurzame producten is het zogenaamde prijs-kwaliteit-derving dilemma. Door de huidige hoge prijzen is de omloopsnelheid gering en daardoor de kwaliteit veelal slecht. Winkeliers gooien meer weg dan dat ze verkopen. Als gevolg gaan de prijzen nog verder omhoog. Hierdoor ontstaat een zogenaamde negatieve spiraal die alleen door visie en lef doorbroken kan worden. Een goed voorbeeld betreft PLUS. Door te kiezen sec de Max Havelaar banaan te verkopen tegen dezelfde prijs als de reguliere banaan verkoopt PLUS 25% meer bananen. Als gevolg treft de consument ook altijd een verse of goede kwaliteit Fair Trade banaan aan. MijnBoer onderschrijft deze strategie ten zeerste. Immers, alleen als we bereid zijn de ridicule start van bio achter ons te laten kan bio of duurzaam een succes worden. Een bio – paprika inkopen voor Euro 0,45 en hem verpakt verkopen voor Euro 1,99, terwijl de consument voor dezelfde prijs een slurf gangbare paprika's (rood, geel, groen) kan kopen heeft geen enkele zin. Daarom is het zaak te sturen op betaalbaarheid. Dezelfde grondhouding zal ook voor minder productieve smaakrassen z'n intrede moeten doen. 8 Nederlandse kersen voor Euro 2,99 onder het AH Excellent merk is stevast de consument het signaal afgeven dat voor deze producten in Nederland geen plek meer is. Afgelopen zomer heeft MijnBoer meer dan 20.000 400 grams bakjes verkocht door dezelfde kersen voor 2,99 te verkopen. Vrijwel elke klant ging met een bakje naar huis. Een dergelijke strategie vormt dan ook de opmaat voor het behoud van verscheidenheid en authentieke smaakrassen op het platteland. Als gevolg van de overname van MijnBoer door Smeding / Sligro is dit transitie-denken nog dichterbij gekomen. Immers, hierdoor heeft MijnBoer een enorme volume – impuls gekregen waardoor daadwerkelijk zowel direct (vanuit eigen volume) als indirect (als inspiratie) een bijdrage geleverd aan een transitie van de Nederlandse landbouw door verduurzaming en behoud / ontwikkeling van diversiteit.

Hieronder is op basis van de verschillende discussies de visie letterlijk uitgewerkt:

Goed Voedsel:

MijnBoer richt zich primair op AGF (aardappelen, groente en fruit) en bewerkt AGF ofwel het gedroogde fruit, het sap en/of de jam.

Daarnaast is een MijnBoer product is altijd een geborgd duurzaam product. Dit wil zeggen dat het product zowel duurzaam geteeld is als verhandeld. Om borging en dus ook controle mogelijk te maken heeft MijnBoer daartoe expliciet gekozen voor een verscheidenheid aan keurmerken die deze expliciete keuze voor het verduurzamen van de eigen productie- en afzetketens mogelijk maken. MijnBoer producten kennen minimaal één van de navolgende keurmerken: milieukeur, erkend streekproduct, Fair Trade, biologische teeltwijze.

Bewust kiest MijnBoer niet louter voor biologisch en/of de combinatie van biologisch en Fair Trade. Hoewel deze keuze in de Angelsaksische wereld – UK en VS – niet vreemd is wordt deze keuze in Nederland, maar ook o.a. Duitsland en Scandinavië nog maar nauwelijks gemaakt. MijnBoer ziet dit als een gemiste kans. Hoewel MijnBoer de grondbeginselen van de biologische landbouw zeer onderschrijft (zie ook de keuze om dit keurmerk ook op te nemen) kent de biologische landbouw ook zeker haar beperkingen. Afhankelijk van het product / de productgroep is sprake van verschillende prijsafstanden met de gangbare landbouw. Dit is naast vraag – aanbod verschillen hoofdzakelijk het resultaat van productiviteitsverschillen. Zo ligt de opbrengst in de biologische paprika – teelt ongeveer 40% lager dan de opbrengst in de gangbare teelt en is de kans op misoogsten vele malen groter. Gevolg is een prijsafstand die veelal rond de 50 a 60% ligt waardoor slechts een zeer beperkte groep, de zogenaamde hard users, bereid is dit product steevast te kopen. Het overgrote deel, zelfs de groep die best interesse heeft zo nu en dan een biologisch product te kopen ofwel de zogenaamde light users, zal het laten liggen. MijnBoer richt zich nu juist het deze zogenaamde light users ofwel het substantieel vergroten van de afzet van duurzame producten door een bredere klantengroep aan te spreken. Deze zogenaamde light users zijn alleen bereid een duurzaam product te kopen wanneer de prijsafstand beperkt is (plus/min 10-15%), het product kwalitatief niet onderdoet voor het gangbare product en het product ook eenvoudig / herkenbaar ontsloten wordt. Door te kiezen voor milieukeur kiest MijnBoer voor een systeem dat normeert ofwel de lat voor de teler vele malen hoger legt, maar niet verbied. Een milieukeur teler mag dus ingrijpen en in beperkte mate spuiten, waarbij dus gezegd dat de dosis heel duidelijk op een lager niveau ligt dan de gangbare teler. Ook is een milieukeur teler bijvoorbeeld niet gehouden om vruchtgewassen in de volle grond te telen zoals dat wel geldt voor de biologische landbouw. Gevolg is dat de productiviteitscijfers voor milieukeur veel dichterbij gangbaar liggen dan bij biologisch en de kans op misoogsten ook relatief klein zijn. Daardoor is het ook mogelijk om de prijsafstand beperkt te houden en dus een veel bredere klantengroep aan te spreken. Gevolg is dus meer afzet en daardoor naar alle waarschijnlijkheid grotere duurzaamheidswinst onder aan de streep. Te meer omdat milieukeur ook nog eens een bredere definitie hanteert van het begrip duurzaamheid door ook strenge normen te hanteren voor o.a. watergebruik, gasverbruik en energieverbruik.

Ook voor Erkend Streekproduct geldt dat dit keurmerk normeert. Hoewel binnen aardappelen, groente en fruit slechts een beperkt aantal producten hiervoor in aanmerking komt (Westlandse Druif en Opperdoezer Ronde) gaat het om producten die uniek zijn voor een bepaalde streek en veelal door hun unieke smaakkenmerken en/of historische waarde deze erkenning hebben verworven. Juist het bindend element met de eigen streek, de unieke smaakkenmerken (bij de Westlandse druif bijvoorbeeld ook omdat ze veel rijper geplukt kunnen worden) en de strenge normering van de milieubelasting rechtvaardigen de keuze voor dit keurmerk.

Productgroepen waar de prijsafstand groot is zijn o.a. kruiden, vruchtgewassen (paprika, komkommer, tomaat, etc.) en hard (appels en peren) en zacht (aardbeien, blauwe bes, framboos, etc.) fruit. Daarom heeft MijnBoer expliciet ook het initiatief genomen om op deze producten telers te helpen om te schakelen door zowel de verbinding te leggen met Stichting Milieukeur Nederland als in het omschakelingstraject deze producten (tegen een meerprijs op te nemen). Daar waar dit schier onmogelijk was bij de start van MijnBoer door de beperkte volumes zijn telers inmiddels wel bereid om in de huidige context deze stap te zetten. MijnBoer is daardoor in staat om zowel milieukeur weer nieuw leven in te blazen als daadwerkelijk een bijdrage te leveren aan verduurzaming van (en dus transitie in) de landbouw.

Omdat buiten Nederland milieukeur nog relatief onbekend is wordt op importstromen stevast gekozen voor biologisch en/of Fair Trade. Toch strekken de initiatieven van MijnBoer inmiddels over de grens en is inmiddels een start gemaakt met het, in samenwerking met AFSG / WUR, ontwikkelen van een methodiek op duurzaam dat ook, of beter juist, voor importstromen ingezet kan worden. Week 3, 5 en wellicht ook 7 van de maanden januari en februari zal een drietal volle containers met druiven uit Zuid-Afrika vertrekken onder het label MijnBoer en wordt deze methodiek getest. Een en ander vormt een logisch vervolg op de binnen TransForum ingezette koers.

Voor Nederlandse producten geldt daarentegen dat voor die producten waarvoor geldt dat de prijsafstand beperkt is, waaronder het gros van de vollegrondsgroenten, voor biologisch wordt gekozen.

Duurzaam gaat voor MijnBoer daarentegen breder dan het louter inkopen van milieukeur, biologische en/of Fair Trade producten. Smaak, directe inkoop en vierkantsverwaardiging vormen aanvullende componenten. Met vierkantsverwaardiging wordt het verwaarden van het zogenaamde klasse 2 en/of 3 product bedoeld. In de huidige handels- en/of afzetkanalen kan slechts een beperkt deel van de oogst als klasse 1 verwaard worden en wordt zelfs tot op de 5 millimeter nauwkeurig gesorteerd. Bij appels vinden hoofdzakelijk de maat 75 – 85 gretig aftrek en de appels de groter en/of kleiner zijn zit de markt eigenlijk niet op te wachten. Door nu juist de teler de helpen met het verwaarden van zijn incurante fruit ontstaat niet alleen een duurzamer

handelsrelatie (hij kan anders de appels wellicht nog beter aan de boom laten hangen), maar valt tevens een stuk prijsdruk weg op het eerste klas fruit. MijnBoer poogt dus ook onder eigen label (dik)sappen, jams, stroop, etc. te verwaarden. Zo verkopen o.a. Marqt en Vitam al enige tijd jam en sappen van MijnBoer.

Een andere belangrijke component van goed vormt het kiezen voor smaak. Smaak betekent voor MijnBoer het eten met de seizoen ofwel het eten van o.a. rijp fruit. Steevast bestaat de neiging om het fruit eerder van de bomen te halen en te vermarkten. Een mooi voorbeeld zijn de nieuwe Nederlandse Elstars die stevast een week of twee te vroeg op de markt gebracht worden en dan nog veel te zuur zijn. De eerste ervaring van de consument met een Elstar is dan niet goed en het is dan maar de vraag of je hem weer voor je terug wint. Zeker in een tijd dat er steeds meer buitenlandse appels op het schap liggen. MijnBoer gaat daarentegen voor rijp fruit en voor soorten rijkdom. Waarom niet starten met de Delcorf, daarna overgaan op de Cox D' Orange, dan pas de Elstar en weer later de Jonagold. Hierdoor treft de consument stevast een goed rijpe en smaakvolle appel.

Om dit mogelijk te maken werkt MijnBoer direct met eigen telers. Het is weliswaar makkelijk om met afzetorganisaties te werken, maar achter elke druk op de knop zitten vaak vele telers. Zowel goede als minder goede telers worden in 1 blok tegen dezelfde verkoopwaarde bijeengebracht. Gevolg is natuurlijk dat een gemiddelde kwaliteit ontstaat, omdat de goede telers niet de waardering krijgen binnen dit systeem die ze verdienen. MijnBoer neemt daarentegen geen genoegen met een gemiddelde kwaliteit en kiest dus expliciet voor de verbinding met deze goede telers.

Bereikbaar maken voor iedereen

Bereikbaar maken voor iedereen heeft alles te maken met zowel de betaalbaarheid van het MijnBoer product als het afzetvolume en de logistieke organisatie waarbinnen het gedistribueerd wordt.

Zoals eerder gesteld heeft de keuze voor milieukeur en erkend streekproduct alles te maken met de betaalbaarheid van het MijnBoer product en dus de mate waarin MijnBoer in staat is de grote groep van zogenaamde light users aan te spreken. Door de prijsafstand beperkt te houden ontstaat de noodzakelijke omloopsnelheid om continu kwaliteit te verkopen. Hierdoor wordt het de grote groep die het belang van een duurzamer aankoopgedrag door allerhande impulsen (media, life events, kennissen, etc. etc.) steeds meer gaat inzien op een eenvoudige wijze overtuigd. Het eerder opgevoerde voorbeeld van de Fair Trade bananen van PLUS zijn hierin exemplarisch. In dit voorbeeld neemt de relatieve marge weliswaar af, maar de absolute marge daarentegen door 25% meer bananen te verkopen toe. Bovendien werkt zo'n banaan ook nog eens als category captain of trekker waardoor een deel van de klantengroep ook een aantal andere

duurzame producten in zijn of haar mandje zal gooien. In het eerder voorbeeld van de kersen van MijnBoer bleek deze relatie duidelijk bestaan. In de periode dat deze kersen werden verkocht werd bijvoorbeeld ook meer MijnBoer spinazie verkocht ondanks een stabiele prijs van deze spinazie.

Naast de betaalbaarheid van het product heeft bereikbaarheid ook alles te maken met de logistieke organisatie welke ten grondslag ligt aan het concept. Zo heeft MijnBoer een fase gekend waarin klanten begonnen te vragen om een landelijke uitlevering van het MijnBoer product waaronder Sorbon, Vitam en La Place terwijl de logistieke organisatie dit bij lange na nog niet aankon. Juist door de beperkte drop – groottes in het foodservice – kanaal en de lage waardedichtheid van AGF producten is de logistieke puzzel uitermate complex en kan deze je maken of breken, terwijl de noodzaak tot groei in het afzetvolume daar was. Immers, groei betekent een betere benutting van de personele organisatie, materieel een scherpere / betere inkoopwaarde en dus ook minder margedruk ofwel meer marge – potentieel. Daar waar het dus zeer logisch lijkt om direct in te stemmen met aanvullende klantvragen is maar zeer de vraag of de impact op de marge positief is. Zo kreeg MijnBoer bijvoorbeeld er verschillende grote locaties van Vitam bij in het oosten van het land waaronder Tennet in Arnhem. Ondanks de grootte van deze klant was dit door de enorme afstanden die hierdoor in de distributielogistiek ontstonden niet recht te rekenen. Het is in dat geval cruciaal om het aantal stops in de betreffende regio – in dit voorbeeld de regio Arnhem – te vergroten. Echter, door de integratie met Smeding / Sligro is MijnBoer in 1 stap in staat gesteld om zowel gebruik te maken van het landelijke logistieke als het landelijke klantennetwerk van Sligro. Als gevolg kon per direct ingespeeld op zowel de groeiambities van de bestaande klanten als de eigen groeiambities. MijnBoer is daardoor, in logistieke zin, daadwerkelijk bereikbaar geworden voor iedereen.

Naast de optekening en herijking van de visie van MijnBoer is zowel gekeken naar de organisatorische ontwikkeling ofwel de mate waarin een robuust business model is ontstaan (zie hiervoor rapport Nijenrode⁶) als de wijze waarop het initiatief zich ontwikkeld heeft in relatie tot de gestelde doelen (“reflectie – document Athena). Wanneer en waarom is er bijgestuurd en welke effect heeft dit op de initiële doelen. Immers, elk initiatief start met een grenzeloos optimisme en een gezonde dosis naïviteit. De succesvolle en minder succesvolle initiatieven scheiden zich echter door enerzijds de levensvatbaarheid en uniciteit van het business concept, maar anderzijds zeer zeker ook door de mate waarin de ondernemers in staat zijn effectief te leren en bij te sturen. Juist deze lessen kunnen als een inspiratie dienen voor andere ondernemers. Daar, in tegenstelling tot Regionale Versketens 1, sprake was van een effectief uitvoeringsmodel (praktische pilot) is tevens ingezoomd op de praktische impact van het MijnBoer concept op duurzaamheid ofwel de 3 P's. Dit onderzoek is uitgevoerd door Blonk en is mede tot stand gekomen in samenwerking met verschillende MijnBoer telers. De resultaten van dit onderzoek zijn gevat in de duurzaamheidsbarometer van Blonk. Uit de verschillende voornoemde rapporten (Nijenrode, Athena en Blonk) blijkt keer op keer:

a) ***De uniciteit van het concept MijnBoer.***

MijnBoer onderscheidt zich duidelijk van andere ketenconcepten door het daadwerkelijk, maar breder borgen van het begrip duurzaamheid. door het expliciet omarmen van een reeks aan keurmerken waaronder milieukeur. Daar waar milieukeur op sterven na dood was heeft MijnBoer het milieukeur label juist opnieuw omarmt. Immers, door een breder definitie van het begrip duurzaam dan louter de biologische teeltwijze ontstaat niet alleen een bredere, maar ook een realistischer propositie in de zin van betaalbaarheid en schaalbaarheid. Afgelopen maand december heeft SMK (Stichting Milieukeur Nederland) dan ook een uitgebreid artikel aan het missie en zending – werk van MijnBoer geweid. Aanvullend heeft MijnBoer een belangrijke bijdrage geleverd aan de herwaardering van het Nederlands product. In vrijwel al onze omringende landen wordt de basis – omzet van een teler gerealiseerd in zijn eigen of thuismarkt. Het gros van de Nederlandse telers vult nu juist de tekorten aan die ontstaan in het buitenland. In Nederland is dat anders. Het gros van de Nederlandse telers vult nu juist de tekorten aan in het buitenland. Zo kan het voorkomen dat er in de Nederlandse supermarkten Spaanse tomaten liggen van een mindere kwaliteit dan onze eigen tomaten die we op hetzelfde moment naar Engeland exporteren. Met partners als La Place, Marqt, Vitam en in een later stadium Smeding / Sligro heeft MijnBoer nu juist ingezet op het behoud van topkwaliteit producten voor de binnenlandse markt. Hier dient ook expliciet de inzet van MijnBoer benoemd te worden voor het behoud van bestaande smaakrassen en bij de assortiment bepaling aan te sluiten bij de seizoenen bijvoorbeeld door het appelseizoen met de Delcorf te starten of alleen maar Nederlandse kersen en/of pruimen te verkopen. Dit betekent dus op het zelfde moment dat MijnBoer het aandurft om tegen het huidige adagium in nee te verkopen!

b) ***De enorme dynamiek binnen het concept MijnBoer en de vele lessen die daardoor getrokken konden / kunnen worden.***

Daar waar TransForum nog maar 3 jaar geleden betrokken was bij het ontstaan van het toen nog zeer kleinschalige en regionale initiatief MijnBoer is MijnBoer inmiddels getransformeerd tot een sterk merk en werkwijze binnen Smeding en dus de Sligro groep. Een veelheid aan keuzes zijn daardoor in een relatief korte tijd gemaakt waardoor in zeer korte tijd ook ontzettend veel lessen geleerd zijn op het gebied van logistiek, op het gebied van opschaling, op het gebied van sourcing, etc. etc. Door de enorme schaa sprong die MijnBoer gemaakt heeft veranderen functies, prioriteiten en aandachtsgebieden. Daar waar logistieke vraagstukken bijvoorbeeld eerst zeer duidelijk een regionale dimensie kenden werd de nationale of zelfs internationale dimensie beschikbaar van steeds grotere afzetvolumes steeds meer leading. Rekenmodellen die interessant lijken voor fase A bleken daardoor al snel achterhaald of zelfs oninteressant geworden. Zaak was daarom alle (functionele) disciplines te benoemen welke key leken te zijn voor de groei en ontwikkeling van MijnBoer en daarop te reflecteren. Dit betekende voor het onderzoeksteam dan ook

dat ook zij moesten meegaan in deze dynamiek waardoor ook de onderzoeken van Blonk, Athena en Nijenrode in gang zijn gezet. Voor AFSG / WUR betekende dit dat zij nog meer dan anders ook echt de rol van verbindend projectleider op zich moest nemen om de belangrijkste dwarsverbanden te leggen en een context te creëren waarbinnen de uitwisseling van informatie binnen het project, tussen MijnBoer en het project, maar ook tussen het MijnBoer project en andere projecten ook daadwerkelijk kon plaatsvinden. Het project / TransForum en MijnBoer hebben daardoor ook veel aan elkaar gehad. TransForum als gevolg van het optekenen van de voornoemde transitieprocessen en de ontwikkeling en toetsen van nieuwe vormen van participatief en reflectief onderzoek en MijnBoer als gevolg van de kritische discussies welke deel uitmaakte van de gekozen monitoring en reflectiestrategie.

Hieronder zullen de belangrijkste lessen uit het project “Regionale Versketens 2” uitgebreid worden beschreven. Bij de uitwerking / beschrijving van deze lessen zal zeer nadrukkelijk rekening worden gehouden met de belangrijkste inhoudelijke thema’s binnen het project, namelijk:

- De borging van het concept MijnBoer ofwel de robuustheid van het business concept
- De mate waarin sprake is van interactie tussen producenten en afnemers ofwel de ontwikkeling van committed relaties.
- Welke evolutie maakt het geografisch en/of logistiek model door en waarom.

Lessons to be Learned MijnBoer 1:

Kiezen voor een regionale Versketen is kiezen voor kleinschaligheid en inefficiëntie.

In fase 1 van het Regionale Versketens project stond de ontwikkeling van een zogenaamde regionale versketen ofwel de verbinding tussen de stad en haar ommeland centraal. In fase 2 heeft MijnBoer dit grondbeginsel definitief laten vallen. Nederland is veel meer verworpen tot de regio waarbinnen de MijnBoer producten zo veel als mogelijk worden ingekocht. Immers, elke regio kent haar specifieke geografische omstandigheden, maar ook kwaliteit van telers. Sla-soorten vragen om zandgrond. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor bospeen en venkel. Asperges daarentegen komen uit Limburg. Zo komt het gros van de Nederlandse kool uit Noord-Holland en de Polder en voor vruchtgewassen zijn we afhankelijk van glastuinbouw. Betekent nu de ontwikkeling van een regionale versketen dat we in bepaalde regio's bepaalde groentesoorten niet gaan aanbieden of graven we straks een hoeveelheid klei in Noord-Holland af, storten er zand in, om het uiteindelijk toch mogelijk te maken om ook hier asperges te telen?

Nederland (wellicht zelfs inclusief België) is een zeer klein land en biedt op een relatief kleine oppervlakte al deze verschillende dimensies. Het is juist daarom zaak op binnen dit kleine land een selectie van unieke telers bijeen te brengen die in staat zijn om juist die unieke gevraagde kwaliteiten bijeen te brengen. Het Limburgse Teboza ofwel Wil Teeuwen heeft met zijn asperges bijvoorbeeld bewezen dat hij zo'n teler is door voor de troepen uit z'n eigen afzet te regelen, als eerste (en nog steeds enige) teler voor een aanzienlijk om te schakelen naar de biologische teeltwijze en zich op het zelfde moment bewijst als voorloper in technische innovatie. MijnBoer kiest er in dat geval voor om juist al haar klanten of zoveel mogelijk klanten te verblijden met deze asperges en dus niet te gaan versnipperen.

Versnipperen heeft namelijk 2 ontzettend grote nadelen. Je creëert enerzijds versnippering in de eigen logistieke organisatie en anderzijds ontstaat onvoldoende substantie bij de respectievelijke telers waardoor de beoogde transitie uitblijft. Het concept van een paar kistjes hier en een paar kistjes daar brengt eerder een theoretische, maar niet de beoogde praktische transitie te weeg. Immers, eenvoudiger kan het niet gesteld worden dan het eeuwenoude gezegde: “Wie betaalt, die bepaalt”. Hoe enthousiast een teler ook is over het MijnBoer concept, hij zal zich pas naar het stramien van het concept voegen wanneer MijnBoer in staat is een aanzienlijk deel van zijn afzet te absorberen. Wanneer dat niet het geval is dan is de noodzakelijke beweging, en dus transitie, uitgesloten en zal het zich beperken tot liefdadigheidswerk in de achterhoede.

MijnBoer kent een ontstaansgeschiedenis waarin nu juist continu gepoogd is – in sommige gevallen tegen beter weten in – om vanuit het regionale model de versnippering en/of inefficiënties te lijf te gaan. Immers, het vertrekpunt / de initiële droom vormde de verbinding tussen stad en platteland. Na een korte periode van collectie bij individuele telers in de regio Amsterdam voor klanten gevestigd in Amsterdam werd al snel besloten om zogenaamde consolidatie – punten te creëren.. In de opstartfase lagen deze consolidatiepunten vooral in de kop van Noord-Holland (oost en west), Beemster en de Haarlemmermeer. Omdat er in elk van deze regio's verschillende telers waren gevestigd is er voor gekozen om telkens 1 teler aan te stellen als coördinatie- en consolidatiepunt. Deze teler verzamelde het product van de MijnBoer telers in zijn regio waardoor 1 collectiepunt per regio ontstond. Hoewel de volumes per teler klein bleven verhoogde dit model de efficiëntie van het eigen transport of uitbesteed transport aanzienlijk. Door de groei van het MijnBoer assortiment (streven van MijnBoer is altijd geweest om een totaal assortiment duurzame AGF producten van eigen telers te leveren) en daardoor de aanwas van telers werd het geografisch netwerk steeds omvangrijker en complexer. Sommige producten bleken simpelweg in de kop van Noord-Holland niet verkrijgbaar waaronder o.a. zacht-fruit, bospeen, venkel, bleekselderij, etc. etc. Ook werd het klantenbestand steeds groter en verkozen steeds meer nationale klanten (klanten die gekenmerkt worden door een verscheidenheid aan, door het gehele land gevestigde, locaties) MijnBoer ook in andere regio's uit te rollen.

Juist op klantniveau bleek een overgrote meerderheid van de MijnBoer klanten steevast te kiezen voor MijnBoer als landelijke totaalleverancier van een uitgebreid assortiment aan duurzame producten. Binnen dit landelijke model bleek regionale sourcing (of beter de interpretatie die MijnBoer tot dat moment aan regionale sourcing gaf) geen enkel issue te zijn. Uit verschillende sessies met La Place, Vitam, Sorbon, Marqt, etc. blijken klanten verbaasd te zijn waarom een cherry tomaat zo langzamerhand jaarrond uit Spanje moet komen, of steeds meer Nederlandse appels worden ingeruild voor appels uit Nieuw Zeeland of Chili. Men vraagt zich zeer nadrukkelijk af waarom deze producten niet meer uit eigen land worden betrokken of waarom eigen unieke rassen verdwijnen zonder daarbij enige nadruk te leggen op de regionale context van het sourcingmodel. Voor de meerderheid van de ketenpartners bestaat er ook maar weinig verschil tussen het nationale en het regionale model waarin Nederland of soms zelfs Nederland en België worden gezien als één regio. Wellicht is het zinvol in dat kader te verwijzen naar de ruimtelijke dimensie van local-for-local concepten in de Verenigde Staten waarbinnen niet zelden sprake is van transportafstanden van 200 tot 300 kilometer. Deze keuze voor het nationale model of relatief grote regio's kan eenvoudigweg verklaard worden vanuit het argument van beschikbaarheid, betaalbaarheid, zichtbaarheid en kwaliteit. Het is bijvoorbeeld voor een klant veel efficiënter om één teler per product of productgroep te communiceren dan bijvoorbeeld 10 verschillende telers. En een partij als bijvoorbeeld La Place zit niet te wachten op verschillende kwaliteiten per regio doordat de trostomaten van teler één simpelweg beter zijn dan de trostomaten van teler 5. In het meest recente huisblad van La Place (editie januari/februari 2011) wordt expliciet aandacht besteed aan één van de La Place pijlers, namelijk regionaal. Een teler dit in dat kader onder andere gepresenteerd wordt betreft Walter Abma van Kwekerij Osdorp. Walter presenteert in dit nummer zijn Sokura cherry tomaat. Saillant detail is echter dat deze tomaat op alle La Place locaties beschikbaar wordt gesteld van Noord-Holland tot Limburg en Groningen tot Zeeland. Uniformiteit in de uitstraling en kwaliteit vormen namelijk een belangrijk vertrekpunt voor vele vermarktingsconcepten. Ook na het samengaan met Smeding / Sligro blijkt het overgrote deel van de klantenschare te kiezen voor een landelijk model, transparantie en uniformiteit. Het betreft een groep lokale ondernemers waaronder lokale horeca die duidelijk wel een voorkeur hebben voor lokale inkoop en daar zoveel als mogelijk (weliswaar pragmatisch) op sturen.

Kortom, door de expliciete keuze voor consolidatie in de inkoop door per product / productgroep een specifieke teler aan te stellen ontstond ruimte voor verdergaande optimalisatie in de inkoop en collectielogistiek. Landelijke groei binnen de context van het regionale model zou betekenen dat voor elke nieuwe regio opnieuw een telersbasis gezocht zou moeten worden. Gelijkzeitig zou voor deze regio's een unieke logistieke organisatie in het leven geroepen moeten worden. Hoewel voor elke regio gepoogd zal worden een efficiënte logistieke operatie op te zetten zal de som van al deze regionale optimalisaties van dunne stromen suboptimaal zijn t.o.v. één geoptimaliseerd landelijk systeem. Een en ander resulteert vervolgens in een weinig competitief concurrentiemodel. Immers, het kostenmodel wordt sterk negatief beïnvloed door

relatief hoge inkoop- en transportkosten. De hoge inkoopkosten vormen een resultante van de beperking van het inkoopvolume en de hoge logistieke kosten vormen daarentegen een resultante van de logistieke versnippering. In het geval van concurrentie op het schap zal het landelijk model, bij een gelijke margedoelstelling, een aantrekkelijker verkoopprijs kunnen realiseren, waardoor de relatieve concurrentiekracht van dit model alleen maar verder zal toenemen.

Feit bleef echter dat de distributielogistiek als gevolg van de groei van MijnBoer steeds complexer werd doordat klanten zeer expliciet hun wens op tafel legden om landelijk uit te rollen. In concreto betekende dit bijvoorbeeld het uitleveren van bijvoorbeeld vier colli naar twee locaties in Eindhoven, 3 colli op 3 locaties in Den Bosch en 8 colli naar Rosmalen waardoor er dus een chauffeur met nog geen Euro 300 aan handel de hele dag op pad was. Het was dus zaak om of nee te zeggen tegen deze klanten met alle risico's van dien of additionele klanten in de respectievelijke regio's binnen te halen. Gevolg van deze laatste stap zou per definitie de groei van de verkooporganisatie van MijnBoer betekenen. Ook werd al snel de optie van een partnership met reeds bestaande foodservice partijen verkend die wel al het logistieke en klantennetwerk tot hun beschikking hadden (hebben). De keuze voor het partnership met Smeding / Sligro is dus een expliciete keuze voor zowel collectie- als distributieconsolidatie ofwel de benutting van een uitgebreid, volumineus landelijk netwerk dat MijnBoer in staat stelt om de MijnBoer en Sligro drops verdergaand te integreren en aanvullend ook nog eens AGF met overig vers en KW te integreren.

Juist door deze consolidatie ontstaat beweging bij de teler, innovatie, maar ook betaalbaarheid en dus beweging bij de consument.

Lessons to be Learned MijnBoer 2:

Jaarrond beschikbaarheid van basis-assortiment MijnBoer maakt van MijnBoer een eenvoudig en duurzaam alternatief.

Bij de opstart van MijnBoer is naast een regionaal assortiment bewust ook ingezet op een seizoengebonden assortiment. Inmiddels ziet het AGF schap er jaarrond identiek uit. Dit wil zeggen dat we jaarrond aardbeien, frambozen of pruimen kunnen eten en afhankelijk van het seizoen worden ze van dichtbij of ver gehaald. Zo eten we jaarrond peulen uit Kenya, worden pruimen in het winterseizoen uit Chili of Zuid-Afrika betrokken en komen onze aardbeien uit Israel of Spanje. Gevolg is dat we het besef van de seizoenen volledig zijn kwijtgeraakt en op hetzelfde moment sprake is van een enorme smaakvervlakking. Een ingevlogen aardbei smaakt nu eenmaal anders/vlakker dan een rijp geplukte aardbei, in zomer, van dichtbij.

Als MijnBoer streven we nu juist weer naar het zoveel als mogelijk eerbiedigen van de seizoenen en het beperken van de zogenaamde carbon index ofwel een beperking van de uitstoot van fossiele brandstoffen als gevolg van expliciete voedselkeuzes. MijnBoer biedt dus geen aardbeien,

frambozen of pruimen in de winter aan en stimuleert de consument om bijvoorbeeld een Nederlandse appel te eten. Ook accentueert MijnBoer in deze periode de typische wintergroenten zoals pastinaak, biet, schorseneer, aardpeer, etc.

Echter, voorgaande betekent zeer nadrukkelijk niet dat onder het label MijnBoer alleen nationale producten worden aangeboden. Zo wordt bijvoorbeeld ook citrus aangeboden, of druiven of perziken. Typische producten die aansluiten bij het dagelijkse koopgedrag van de consument en die niet in Nederland geteeld kunnen worden. De inkoop en verkoop van deze producten gebeurt vervolgens wel onder de condities welke ook voor de nationale producten gelden. Zo worden deze producten rechtstreeks bij telers ingekocht, dienen ze aan eerder genoemde duurzaamheidscriteria te voldoen en dienen ze bovenal lekker te zijn. Zo wordt bijvoorbeeld een uitgebreid assortiment citrus rechtstreeks bij een selectie van telers ingekocht gevestigd in het zuiden van Spanje en op Sicilië. Bewust worden op Sicilië de Siciliaanse citroen en de bloedsinaasappel betrokken zowel vanwege hun unieke karakter als smaak.

Een belangrijke complexiteit van de internationale sourcing van duurzame producten vormen de houdbaarheid en kwaliteit van de ingekochte producten. Door bijvoorbeeld het uitblijven van wax is biologische citrus veel gevoeliger voor schimmelvorming op de schil. Immers, in de in de gangbare teelt gebruikte waxen zitten agressieve schimmeldodende pesticiden verwerkt. Derhalve heeft MijnBoer er voor gekozen om een studie door Wageningen uit te laten voeren naar het effect van natuurlijke waxen op lime. Kortom, in welke mate ontstaat een wisselend beeld als gevolg van niet waxen, natuurlijk waxen (kokosolie) en chemisch waxen. De resultaten uit deze studie bleken onvoldoende hoopgevend om daadwerkelijk het kokos – waxen, ondanks de meerkosten van deze operatie, af te dwingen. Wel was sprake van een geringere uitdroging van het product als gevolg van de film die over het product ontstond als gevolg van de kokos. Meer effect wordt echter voorzien in het internationaliseren van het milieukeur label op nationale producten en het realiseren van een alternatief op milieukeur voor importstromen die geen Nederlandse herkomst kennen. Inmiddels is sprake van een pilotproject genaamd “sustaintrade” waarbinnen een nieuw label op duurzame handel ontwikkeld wordt langs de 3P’s. Geïnspireerd door het farming for the future label van Woolworth (Australische retailer welke tevens gevestigd is in Nieuw-Zeeland en Zuid-Afrika) zal een format ontwikkeld worden voor duurzame productie en handel in subtropische en tropische gewassen. Evenals milieukeur neemt dit label het middensegment in tussen gangbaar en biologisch. 8 februari zal de eerste container met druiven onder het MijnBoer label, maar geïnspireerd door farming for the future, vanuit Zuid-Afrika arriveren. Naast de expliciete borging van ecologische duurzaamheid stelt dit project als doel om een eerlijke exportbasis te creëren voor emerging farmers. De omvang, financiële slagkracht en professionaliteit van Smeding maken de operationalisatie van een dergelijk traject en bijbehorende transitie daadwerkelijk mogelijk.

Ook voor de zogenaamde basis – producten zoals komkommer, paprika, courgette en tomaat zal een jaarrond programma ontwikkeld worden. Deze producten worden gedurende een periode van plus/min 8 maanden uit Nederland betrokken. De resterende 4 tot 5 maanden worden deze

producten in Spanje gekocht. MijnBoer kiest er bewust voor om geen gat te laten vallen. Deze klanten vormen namelijk de must-haves voor vrijwel alle foodservice klanten om bijvoorbeeld hun salad bars mee te vullen. Het niet jaarrond beschikbaar hebben van deze producten betekent onnodig veel complexiteit bij deze klantengroep. Wat communiceer je in deze periode. Dat je van duurzaam over bent gegaan naar gangbaar. Wat doe je met communicatie in het restaurant? Etc. etc. etc. MijnBoer moet nu juist een transparante, lekkere, maar bovenal eenvoudige keuze bieden op duurzaam. De keuze voor jaarrond beschikbaarheid van het basis – assortiment maakt van MijnBoer dan ook daadwerkelijk een duurzaam alternatief.

Lessons to be Learned MijnBoer 3:

Schaalsprong en robuustheid van het concept MijnBoer gaan hand in hand

MijnBoer heeft in korte tijd een enorme schaa sprong gemaakt. Vraag is natuurlijk in welke mate deze schaa sprong een negatieve dan wel positieve impact heeft op de visie van MijnBoer. Duidelijk is dat ondanks dat de grootschaligheid van Smeding / Sligro haaks lijkt te staan op het innovatieve / dynamische karakter van MijnBoer er een aantal duidelijke pluspunten zijn. Smeding / Sligro brengt MijnBoer efficiëntie, inkoopkracht, professionaliteit in logistiek en operatie en simpelweg afzetvolume. Juist nu kan bij MijnBoer de focus weer liggen bij het concept en dus het interesseren van de bestaande (en nieuwe) klantenschare van Sligro voor het concept MijnBoer bestaande uit duurzame producten, directe inkoop bij telers en dus transparantie, kwaliteit, etc. etc. Afzetvolume en logistieke efficiëntie brengen MijnBoer de mogelijkheid om daadwerkelijk de gewenste transitie in zowel de landbouw (het inkoopvolume van MijnBoer zal steeds meer als driver doorwerken voor innovatie) als bij afzetorganisaties. Inmiddels is een grootschalige pilot opgestart bij Landal Centerparcs welke primair is gebouwd rond het concept MijnBoer. Een MijnBoer display, posters en LCD schermen attenderen de klant op de verduurzaming van Centerparcs en de samenwerking met MijnBoer. Inmiddels heeft Vitam een tiental Versmarkten geïntroduceerd bestaande uit een dwarsdoorsnede van een retailshop met aan de voorkant versproducten en aan de achterkant KW producten. De klanten van de Vitam restaurants worden hiermee in staat gesteld om de typische MijnBoer producten mee naar huis te nemen waaronder appels, peren, tomaten, komkommer, etc. Elke keer zit er ook een tweetal recepten bij specifiek geënt op de producten in de Versmarkt. Om de twee weken wordt de Versmarkt ververs met nieuwe producten (hoewel sommige producten ofwel de zogenaamde fastmovers blijven). Ook is een grastas geïntroduceerd met als opdruk “deze tas is typisch MijnBoer”. Deze tas welke stevast gevuld is met een serie MijnBoer producten wordt door klanten uitgedeeld aan hun klanten, maar heeft ook dienst gedaan als grote promo bij Marqt. Eind november hebben een viertal MijnBoer telers zich grootschalig middels een buitenpresentatie gepresenteerd aan de Marqt klanten en werden deze klanten in staat gesteld om de producten van deze telers gezamenlijk te kopen in een grastas. In een halve dag zijn bijna 400 tassen verkocht en zijn bijna 700 twitter berichten geplaatst. Juist de toenemende afzet en de

financieel sterkere positie stelt MijnBoer in staat haar telers nog meer te interesseren om te participeren in dit type activiteiten, om de interactie tussen consumenten / afnemers en producenten nog meer te verankeren.

Ook is het in het belang van MijnBoer dat Sligro recent groots de introductie van Eerlijk & Heerlijk heeft aangekondigd waarin de verduurzaming van het Sligro assortiment centraal staat en haar partners expliciet aanspreekt om te verduurzamen. Duurzaamheid is daarmee voor Sligro geworden tot meer dan een trucje en vormt dus daadwerkelijk een strategische keuze voor de toekomst. De expliciete aankondiging van Eerlijk & Heerlijk zal een vergrootglas leggen op de uitrol en dus de expliciete borging van deze route noodzaken. Dus de samenwerking tussen Smeding en MijnBoer komt daarmee op het juiste moment.

Lessons to be Learned MijnBoer 4:

Zichtbaarheid is key

Het gros van de klanten is aanhoudend enthousiast, maar geeft aan dat naast alle eerdergenoemde elementen als transparantie, duurzaamheid en smaak vooral ook de zichtbaarheid van MijnBoer als kernelement te zien. Vitam heeft in samenwerking met MijnBoer een enquête gehouden onder al haar restaurants. Een drietal vragen is gesteld aan zowel de klanten (facilitaire dienst) als de lunchgebruikers:

1. Vind u het belangrijk dat u in uw restaurant kunt kiezen voor duurzame producten?
2. Bent u bekend met het concept MijnBoer? Indien ja,
3. Wat vindt u van MijnBoer en de producten van MijnBoer?

Uit de enquête blijkt dat het overgrote deel van de Vitam klanten (vitam zit hoofdzakelijk bij grotere bedrijven zoals lease – maatschappijen, advocatenkantoren, gemeentes, consultancy bedrijven, etc.) het belangrijk vindt te kunnen kiezen voor duurzame producten. Ook blijkt dat op die locaties waar Vitam nog geen Vermarkt heeft geplaatst – dat waren er toen nog maar 3 – een meerderheid van 52% niet bekend is met MijnBoer terwijl ze middels allerhande signing de klant proberen te attenderen op MijnBoer. Vitam heeft er daarom voor gekozen om het concept van de Versmarkt verder uit te breiden en bij de gemeente Amersfoort zelfs een traject in gang te zetten naar de eerste 100% duurzame catering – locatie.

Kortom, keer op keer geven klanten aan dat het zaak is de meerwaarde van MijnBoer te verwaarden door het zichtbaar te maken. Daar waar dit niet mogelijk lijkt hikken ondernemers veelal aan tegen de prijsperceptie (zal wel duurder zijn) en complexiteit. Werken met seizoenen betekent soms nee – verkopen! Geen aardbeien in de winter betekent dat je iets uit te leggen hebt!

4 Inhoudelijke activiteiten en resultaten

Er is binnen dit project gewerkt aan diverse onderwerpen, die alle worden besproken op hun inhoud en hun relatie tot het ontwikkelingsproces van MijnBoer. In de meeste gevallen zijn de resultaten tijdens het groeiproces bereikt en mede van invloed geweest op de verdere ontwikkeling.

4.1 Website ontwikkelen voor MijnBoer

De website heeft in het voorjaar van 2009 prioriteit gekregen binnen de groeiende organisatie van MijnBoer. Daarom is in het begin met een aantal mensen gebrainstormd om te komen tot een plan. De betrokken personen waren:

- Jaap Hoek Spaans (MijnBoer) – coördineert MijnBoer activiteiten in deze
- Peter Hardewijn (namens MijnBoer/de kunstenaars) – regie en vormgeving
- Marco Duineveld (MijnBoer/BCI) – af en toe bij meetings
- Jan Vogels (WUR/FBR) – technische kant
- Remco van Brakel (WUR/FBR) – technische kant
- Han Soethoudt (WUR/FBR) – af en toe bij meetings

Als eerste is een database ontworpen worden met als input is een lijst met tabellen aangeleverd door MijnBoer en Peter Hardewijn. Let op dat is de informatie in de database, niet datgene wat noodzakelijkerwijs op de website te zien is, maar juist de basis daarvoor.

Vervolgens is besloten welke schermen nodig zijn om zichtbaar te maken op de website. Hier heeft MijnBoer over nagedacht en ook over de gewenste sprongen die vanuit een scherm gemaakt moeten kunnen worden. Zie hieronder een voorgesteld voorbeeldscherm:



De koppelingen tussen die schermen zijn in een matrix worden aangegeven, met daarbij de linkdrager. Het technisch realiseren van het bovenstaande is uitgevoerd door FBR/WUR.

Nadat in voorgaande fase de functionaliteit was vastgesteld is gewerkt aan de vormgeving van de site. Dat betekent dat de tekeningen uit de vorige fase vervangen werden door echte vormgeving: dwz shape, kleur, grootte, knoppen op het scherm, plaats van de blokken op het scherm, plaats voor foto's/illustraties. Deze taak vereiste creativiteit en gevoel voor aansluiting bij de doelgroep en is uitgewerkt door Peter Hardewijn en de kunstenaars. De kunstenaars waren al in contact met MijnBoer en zijn gevraagd om vorm te geven aan het verbinden van de consument met de producent, een belangrijke doelstelling van MijnBoer. Dat is onder andere gebeurd via ontwikkeling van tassen. Deze tassen zijn veelvuldig gebruikt voor acties, met name de grastas.



Op basis van de output van de kunstenaars zijn de schermen gebouwd zonder achterliggende content. Als we bijvoorbeeld over de boeren of de producten iets willen zeggen moesten er teksten zijn om in de achterliggende database te stoppen. Idem dito voor alle foto's en illustraties. Dit werk is uitgevoerd door MijnBoer.



Uiteindelijk is de website ingehaald door de realiteit. MijnBoer bestaat niet meer zelfstandig, maar is een merk geworden van Smeding. De website www.MijnBoer.nl, zoals in het project ontwikkeld, bestaat niet meer en wordt geredirect naar <http://www.smeding.nl/MijnBoer/>. De achterliggende structuur is nu gebaseerd op een content management systeem. Het project heeft de organisatie van MijnBoer niet alleen geholpen met het technische deel, maar zeker ook met het nadenken over de uitstraling, logica tussen de diverse sites en content. Dat is duidelijk terug te zien in de nieuwe site.

4.2 Vaststellen van de visie van MijnBoer

Om de visie van MijnBoer vast te stellen zijn zowel intern bij MijnBoer als in projectverband intensieve discussies gevoerd. Door het formuleren, toetsen en reflecteren heeft mede het project door middel van brainstormsessies geleid tot een heldere visie, die dateert uit 2009, toe MijnBoer nog geen deel uitmaakte van Sligro/Smeding.

Daar waar in hoofdstuk 2 uitgebreid is ingegaan op de omstandigheden waarin deze visie ontstaan is wordt hier de visie ontleed zoals tijdens het project feitelijk ook is gebeurd. Deze analytische insteek leidt tot verscherping van de visie, die in eerste instantie (ook in de situatie van MijnBoer) in het hoofd zat en nog niet vertaald was naar de bedrijfsvoering. Dit is een belangrijk resultaat geweest van het project. Eerst wordt een eerste invulling van de visie beschreven, waarna de veranderingen in essentiële zaken als biologisch en regionaal worden besproken.

MijnBoer heeft als Kernvisie:

Goed voedsel weer bereikbaar maken voor iedereen

Hierbij hebben de woorden in eerste instantie de volgende betekenis gehad:

Goed :	Bio-Plus
Voedsel:	AGF-KW
Weer:	het gaat om producten die aanvullend zijn op huidig aanbod en er nu niet zijn
Bereikbaar:	Teelt, afzet, beschikbaarheid, redelijke prijzen, geen delicatessen oplossing
Maken:	eigen teelt/ teeltondersteuning/ verwaarding
Iedereen:	Minimaal Volume en omzetsnelheid

Het bedrijf richt zich daarbij op 4 kernsegmenten:

- 1) Bewaarproducten (appels, peren,...)
- 2) Subtropisch fruit (druiven, citrus, nectarines,...)
- 3) Groente (A. Houdbaar: wortel,... B. kort houdbaar: sla, broccoli,...)
- 4) Exoten (Ananas, banaan,...)

De visie heeft pas betekenis als die vertaald wordt naar criteria voor de operatie. De volgende criteria zijn benoemd:

- Leverancierskeuze
- Duurzame relaties
- Smaakvol en puur
- Biologisch
- Prijs

De vertaling naar deze criteria is:

Leverancierskeuze

Voor leverancier prefereert MijnBoer een eigen leverancier (zonder tussenhandel). Dit heeft te maken met de omzet van een product, traceerbaarheid en kwaliteit. Of een bedrijf grootschalig is of niet, is geen belemmering voor MijnBoer. Wel of de grondstoffen bij dat bedrijf her en der verzameld zijn. Vakmanschap en profesionaliteit zijn hierbij ook criteria. Een leverancier voldoet alleen als deze zich ook aan de wettelijke eisen houdt (hygiëne etc). Een belangrijk onderdeel in de beginfase was ook fysieke regionaliteit (dwz dichtbij in km).

Duurzame relaties

MijnBoer vindt dat relaties ook duurzaam moeten worden opgebouwd. Soms weegt dit meer dan een beter bij de consument passend assortiment (voorbeeld Leo de Kock).

-Sociale duurzaamheid vindt MijnBoer minstens zo belangrijk als ecologische duurzaamheid.

Smaakvol en puur

Binnen biologische producten zit een groot verschil in smaak/kwaliteit van een product. De keuze wordt op smaak gemaakt.

Biologisch

-Duurzaam geteeld

- Onbespoten Uit de volle grond
- Met respect voor de arbeiders

-Biodiversiteit

- Smaakrassen
- Verschillende rassen zodat het seizoen beter wordt gebruikt
- Groter lokaal aanbod (unieke producten)

-Milieuvriendelijk verpakken/Houdbaarheid verlengend/Beschermend

-Derving voorkomen

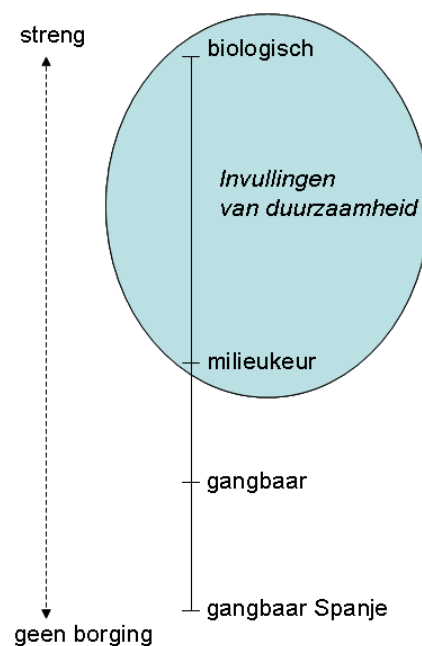
-Niet ingevlogen en zo dichtbij mogelijk geproduceerd/ingekocht om transportafstand te beperken.

Prijs

- Eerlijke prijsverdeling in de keten
- Gegarandeerd, minimaal afzetvolume van de telers en naar de toeleveranciers toe (randvoorwaarde) is ook duurzame relatie.
- Mogelijk vormgeven door stimulerend prijsbeleid (bijv. een bonus, voor een duurzame relatie). Door het delen in de winst door de keten?

Het benoemen van de criteria is een belangrijke stap bij het kiezen van een leverancier en een assortiment. Echter de prioritering (weging) bepaalt uiteindelijk welke keuzes MijnBoer maakt. De belangrijkste criteria zijn (in die volgorde): (1) smaak, (2) regionaal en (3) biologisch.

Na deze eerste opzet is de visie gedeeltelijk veranderd. Qua duurzaamheid volgde MijnBoer sinds 2009 een nieuwe strategie (zie hoofdstuk 2). Daar waar eerst biologisch een essentieel onderdeel van het assortiment moest zijn, wordt er nu gekeken naar andere invullingen van duurzaamheid. Omdat biologische bloemkolen erg duur zijn en niemand ze daardoor meer koopt kiest MijnBoer ervoor om over te stappen op Milieukeur. Dat is minder streng. MijnBoer wil zich niet per sé onderscheiden op duurzaam (cq biologisch). Dat is immers altijd een derde component geweest in het visiestuk. De volgorde was smaak, regionaal en dan biologisch. Smaak staat nog steeds bovenaan, terwijl regionaal wordt losgelaten en vervangen door 'verbinding tot stand brengen met de teelt'. En verder wordt nu dus biologisch vervangen door Milieukeur. Het vergt enige verdieping om te kijken of MijnBoer hier voor de opschaling in moet leveren op de visie. Duidelijk is immers dat regionaal sourcen met kleine hoeveelheden (cf Willem & Drees) financieel een opgave is waar veel bedrijven het moeten opgeven. Een typisch voorbeeld van deze afweging is ook de catering van Albron bij LNV. LNV wil alles bio, maar dan gaan de mensen ergens anders heen. Albron moet dan de prijzen omlaag halen voor bio en de keten uitpersen. De vuistregel voor het financiële verschil is¹



Milieukeur = prijs gangbaar + 10%

Biologisch = prijs gangbaar + 100%

¹ Voorbeelden van het biologisch product zijn te vinden in hoofdstuk 3

Deze wijziging in koers van MijnBoer is mogelijk niet erg dramatisch omdat biologisch slechts een 3^e merkdrager was en als zodanig niet of nauwelijks gecommuniceerd werd richting consument. Feitelijk gebruikt MijnBoer nu de Milieukeur voor borging in de handelsketen naar afnemers toe. Milieukeur wordt niet gecommuniceerd maar MijnBoer.

Een andere ontwikkeling, die MijnBoer volgt, is dat het woord ‘regionaal’ niet meer geïnterpreteerd wordt als ‘fysiek dichtbij in km vanuit het perspectief van Nederlandse afstanden’, maar meer als vanuit de regio België en Nederland, iets wat qua afstand de Verenigde Staten ook als regionaal te betitelen.

4.3 Assortimentsbeheer

In de beginfase is aandacht geweest voor het assortimentsbeheer. Er was noch tijd noch capaciteit om een assortimentsanalyse te doen. Verder ontbrak ook de ervaring om dergelijke analyses op retailniveau uit te voeren. In het begin van het project zijn werkelijke verkoopdata via Marqt en MijnBoer beschikbaar gekomen en wel over een periode van zes weken. Op basis daarvan is een analyse gemaakt van het assortiment bij Marqt.

Data:

De gegevens zijn verkoopgegevens van Marqt-Overtoom in Amsterdam. Die zijn op dagniveau en op SKU-niveau beschikbaar. De prijsstelling van MijnBoer ontstond door middel van een vermenigvuldigingsfactor ten opzichte van de inkoopprijs. Het quotiënt van de verkoopprijs en de inkoopprijs wordt de relatieve marge genoemd.

Op het meetmoment waren zo’n 150 producten van MijnBoer in de verkoop bij Marqt. Hierbij zat natuurlijk ook een groot deel van producten die bij een andere partij (van der Meij) gesourced waren, zoals import-AGF.

Analyse

Assortimentsbeheer is nodig om te kunnen sturen op marge, winst, imago enz. Daartoe moet bepaald worden welke managementinformatie relevant is voor de organisatie, in dit geval MijnBoer. Er is een analyse gedaan op basis van een categorie-indeling gerelateerd aan relatieve marge en omloopsnelheid. Er zijn 4 categorieën gemaakt:

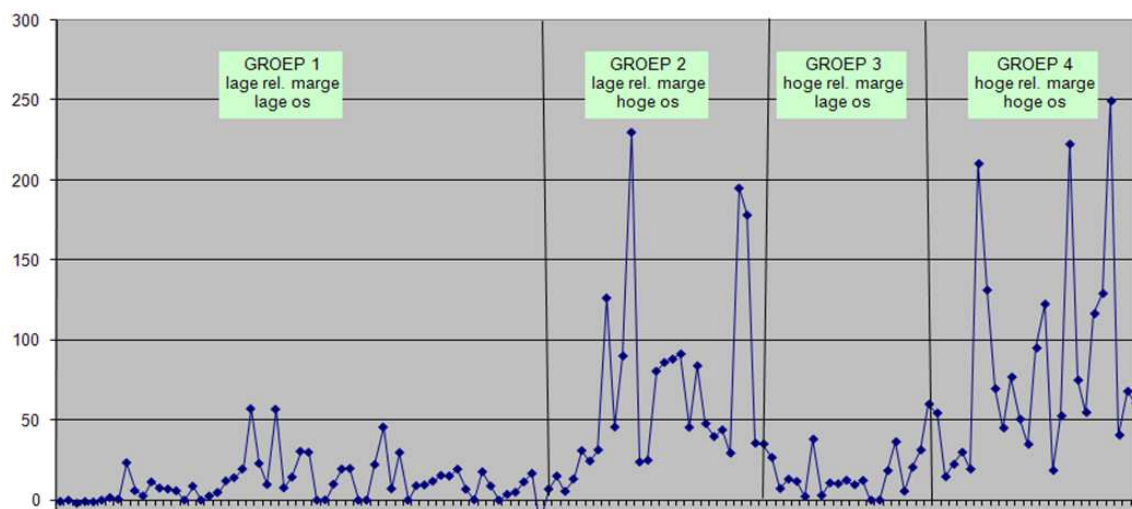
		omloopsnelheid < dan		omloopsnelheid >= aan	
		25		25	
multiplier >= aan	2	cat 3	23	26	cat 4
multiplier < dan	2	cat 1	72	28	cat 2

Tabel 1: categorie-indeling AGF van MijnBoer bij Marqt

De relatieve marge is gekoppeld aan de multiplier. De verhouding verkoopprijs staat tot inkoopprijs is de multiplier, dus hoe lager de multiplier hoe minder relatieve marge. Onderscheid tussen snellopers en langzaamlopers is gemaakt op basis van een grens van 25 verkochte

eenheden per week. Dus als product A een inkoopprijs heeft van 1.29 per CE en een verkoopprijs van 2.19 bij een omloopsnelheid van 60 per week, dan is de multiplier kleiner dan 2 en komt product A in categorie 1. De aantallen SKU per categorie staan in Tabel 1. Het valt meteen op dat er veel producten in de ongunstigste categorie zitten, nl. lage omloopsnelheid en lage relatieve marge.

Vervolgens is inzichtelijk gemaakt waar de winstbijdrage per product zit in € / week. Het resultaat staat in Figuur 1².



Figuur 1: winstbijdrage per SKU per week in €

Meteen valt op dat de producten uit groep 1 groot in aantal zijn, maar weinig bijdragen tot de winst. Verder blijkt dat omloopsnelheid meer bijdraagt aan de winst dan marge.

Dergelijke analyses geven onmiddellijk aan waar actie ondernomen kan worden. Dat geldt zowel op productniveau, als die slecht presteren, als categorieniveau. Als leverancier heb je namelijk met economische afwegingen maar ook met imago-vorming te maken. Saneren van langzaamlopers is veelal een simpele verbetering, maar voor het imago is de lange termijn belangrijk en dat heeft te maken met je identiteit. Het assortiment moet daar een afspiegeling van zijn. Dus bijvoorbeeld smaak, regionaal en biologisch moeten terug te vinden zijn en ook gecommuniceerd worden. Dat vraagt echter weer een analyse op andere dimensies, die in dit project helaas niet is uitgevoerd. Er is wel gekeken naar de praktijk van hoe processen met betrekking tot het assortiment tussen Marqt en MijnBoer verliepen, maar dat levert geen toegevoegde waarde aan dit document.

Na de opstartfase is het assortiment gekrompen vanwege enerzijds de beheersbaarheid en anderzijds de waarden, zeg maar afbakening, van waar MijnBoer voor staat. Het echte analyseren van het assortiment is nog niet professioneel aangepakt, maar zal onder de vlag van Smeding snel worden opgepakt door de zogenaamde ‘vloermetermatrixmodellenspecialisten’.

² Uiteraard zijn vanwege vertrouwelijkheid de productnamen weggehaald

Uiteindelijk heeft de assortimentsanalyse ertoe geleid dat MijnBoer het aantal SKU is ingeperkt, uiteraard gegeven de opbrengst per product. In eerste instantie werd gestuurd op bijzonder assortiment, waarna dus gesaneerd werd en vooral snellopers overbleven. Uiteindelijk is er door de groei een basisassortiment ontwikkeld, waaromheen langzaam een verbreding kan plaatsvinden.

Bepalend bij de assortimentsontwikkeling waren ook de te hoge logistieke kosten, die gemaakt worden om al die producten te kunnen blijven aanbieden. In 4.4 wordt de logistiek besproken, en vanwege de onderlinge afhankelijkheid is het assortiment daar ook als onderdeel meegenomen.

Het is vanwege de sourcing area medebepalend voor de logistieke inrichting.

Een belangrijke les is dat bij opstartende ondernemingen slechts beperkt aan rationalisatie van het assortiment kan worden gedaan. Dat heeft te maken met enerzijds de beperkte mankracht en anderzijds het gebrek aan de benodigde infrastructuur, die dergelijke processen sterk vereenvoudigd.

4.4 Logistiek

De logistieke invulling bij MijnBoer is door de jaren heen erg vaak veranderd om redenen, die in hoofdstuk 2 uitvoerig zijn beschreven. Veelal kwam het neer op het anticiperen op groeimogelijkheden, wensen van afnemers en last but not least inzicht in de bijbehorende kosten. Vooral dat laatste heeft aandacht gehad in het project. Dat is niet zonder reden, immers er is ook een speciaal project bij de Taskforce Multifunctionele Landbouw geweest, dat ingaat op de impact van de logistieke kosten bij startende ondernemers met duurzame grondbeginselen³. Om die reden is in dit project aandacht besteed aan de diverse stadia waarin MijnBoer vanuit logistiek perspectief heeft geopereerd en de relatie met de kostenopbouw gedurende die periodes.

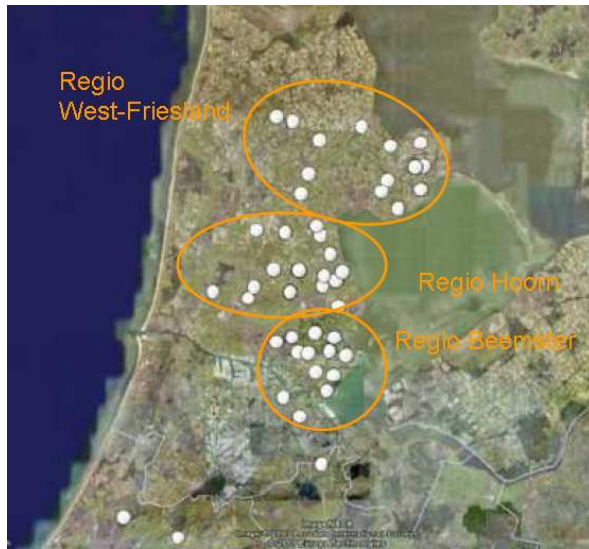
De ontwikkelingen van MijnBoer zijn sinds het ontstaan 2,5 jaar geleden op alle vlakken enorm te noemen. Dat geldt ook voor de ontwikkelingen van de aan logistiek gelieerde zaken zoals grondvorm, besturing, bestellen, assortiment en kosten. Hierover wordt in dit document verslag gedaan, waarna ook gekeken wordt naar de achterliggende drijfveren. De periode van ontstaan tot nu wordt hierbij onderverdeeld in 5 fasen.

Fase 1: 4^e kwartaal 2007 - 1^e kwartaal 2008
--

Logistieke grondvorm:

De eerste gedachte bij MijnBoer was local for local. Lekker en direct vanuit de nabijgelegen teler. Sociaal, economisch en ecologisch. MB is gestart met 14 boeren in 3 clusters (Beemster, Hoorn, West-Friesland). Rest van de producten kwam van groothandelscentrum bij van der Mey.

³ Project 'kleinschalige logseke', 2010, JM Soethoudt



Figuur 2: schematisch overzicht collecterend vervoer

Het collecterend vervoer was in eerste instantie in eigen beheer georganiseerd. In de eerste fase werd langs alle boeren gereden, terwijl later per cluster een boer subcollectiepunt was, doordat boeren uit het cluster al hun product naar toe brachten. Het waren toen nog hele kleine hoeveelheden. Snel wordt collectie overgedragen aan Peter Appel Transport.

De afnemers waren enkele restaurants (in fase 1 groeide dat naar 8 restaurants en 4 cateraars) en het Marqt-filiaal aan de Overtoom in Amsterdam. Marqt werd 6 keer per week beleverd. Distributieritten waren ongeveer 25 km.

Besturing:

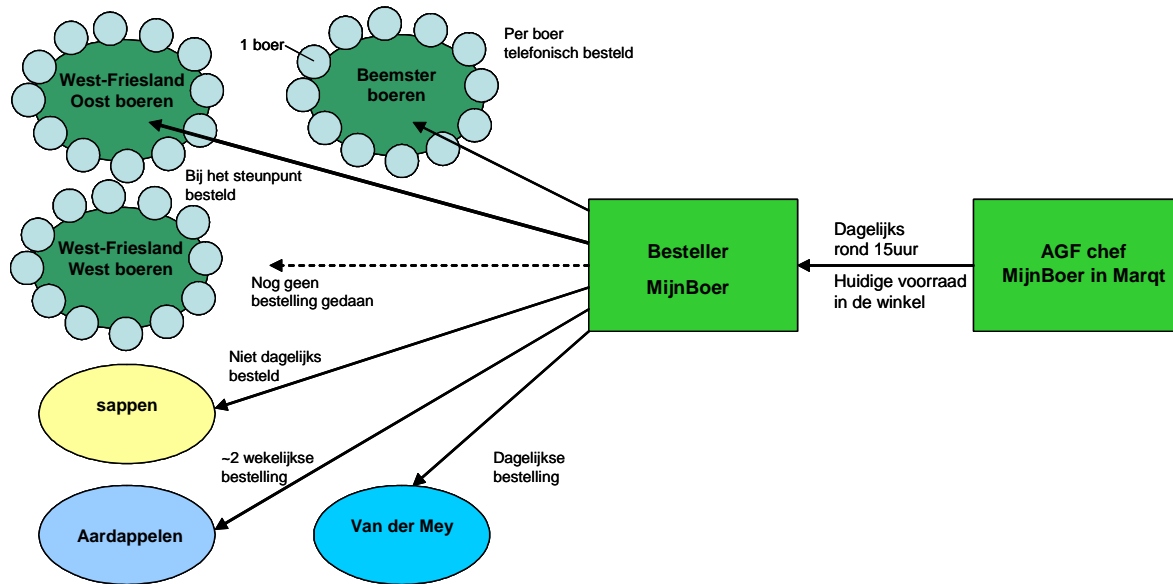
Uitgaande van de situatie waar per regio al hubs zijn werden de volgende fysieke activiteiten verricht:

1. Om circa 10.00 uur in de ochtend collecteert Peter Appel Transport de producten bij drie hubs⁴, waar de regionale boeren hun producten hebben aangeleverd. Er wordt gewerkt aan infrastructuur zoals overslagfaciliteiten (bijv. koelcel). De producten waren zoveel als mogelijk verpakt in de verpakking zoals gebruikt bij aflevering bij Marqt. Dagverse producten werden dagelijks gecollecteerd. Bulkproducten als aardappelen, appelen en peren werden enkele malen per week gecollecteerd en tussentijds opgeslagen op het DC Noord-Amsterdam. Tijdens de rit werden tevens verpakkingsmaterialen en barcode etiketten gelost voor de levering van de volgende dag. De rit eindigde op DC bij van der Mey.
2. Op het DC werden de diverse producten samengevoegd op rolcontainers volgens de bestellijst van Marqt. De producten werden tevens aan een kwaliteitscontrole onderworpen (temperatuur, ongeschonden verpakking, hygiëne etc) De vrachtwagen werd geladen met regionaal vers en andere toegeleverde producten.
3. DC-Amsterdam naar Overtoom-Amsterdam: om 12:00 uur werden de producten afgeleverd op de Overtoom. De distributie naar Marqt deed van der Mey (pallet?/rolcontainer) en de restaurants werden door eigen vervoer geregeld (gekoeld busje?). De producten zijn enkel AGF. Bij Marqt werd elke dag geleverd (6x per week dus), terwijl de restaurants en cateraars 4x per week beleverd werden

⁴ Er zijn drie distributiepunten opgezet, één in de Beemster, één in West-Friesland (oost) en één in Hoorn/West-Friesland west.

Bestellen:

Bestellen vanuit Marqt ging volgens het volgende schema:



Het is hierbij zo dat bij verschillende leveranciers er ook verschillende werkwijzen zijn. Soms is er digitale informatie aanwezig qua aanbod en soms ook niet. Bij de boeren werd telefonisch besteld omdat de meesten geen e-mail hadden. Marqt bestelde via e-mail.

Assortiment:

Het assortiment is op te delen in een deel dat van MB kwam en een deel van van der Mey Verder was de samenstelling afhankelijk van het seizoen.

assortimentsverdeling		lente/zomer	herfst/winter
MijnBoer	# SKU	70-100	30-40
	omzetpercentage	50%	30-35%
Van der Mey	# SKU	70-100	60-70
	omzetpercentage	50%	65-70%
Totaal		100%	100%

Kosten:

Opbouw van de kosten op basis van max. in zomer. In winter liggen de kosten lager als gevolg van lagere collectie - frequentie (houdbaardere producten). We zijn bij de berekening uitgegaan van 3 maal rijden. In onderstaande tabel zijn de kostencomponenten benoemd op basis waarvan de berekening heeft plaatsgevonden. De percentages zijn kosten als deel van de omzet van MijnBoer. In fase 1 heeft MijnBoer een geschatte omzetgroei doorgemaakt van 15 tot 30 k€ per week. De kleinere losse partijen bestelden rond de 100 € per keer.

onderdeel logistiek	%	elementen prijsopbouw
collectiekosten	11.40%	afschrijving lease auto
		brandstof
		ophalen rijtijd
DC-kosten	5.40%	huur DC
		in opslag brengen
		opruimen
		cross-dock/uren bemensing voor overslag
		administratie
Distributiekosten	7.60%	afschrijving lease auto
		tijd personeelskosten
		brandstofkosten
Totaal	24.40%	

Fase 2: 2^e kwartaal 2008 – 3^e kwartaal 2008

Logistieke grondvorm:

In 2008 zijn er zowel telers bijgekomen als klanten. Het sourcing gebied werd uitgebreid tot Haarlemmermeer, Flevopolder en later zelfs Drenthe en Weerribben. Ook het aantal klanten nam toe door de groei binnen de Vitam catering naar meer bedrijfsrestaurants, met name in Amersfoort. Hierdoor groeide de omzet van MB met 10%.



Figuur 3: groei in sourcing- en distributiegebied (gestippeld is nieuw)

Het netto effect van deze ontwikkeling was negatief. Dus de logistieke kosten waren hoger dan de winst door de groei. Op dat moment kwam meer en meer het inzicht dat logistiek geen core

business noch onderscheidend vermogen is en er mogelijk uitbesteed moest worden om mee te liften op een ander fijnmazig distributienetwerk. Distributieritten hadden een lengte van ongeveer 200 km.

Besturing:

In deze ontwikkeling werd het creëren van clusters een must op de kosten te beperken. De voorraadpunten waren de telers en de subcollectiepunten waren essentieel. Het collecteren gebeurde in de zomer 4x en in de winter 3x per week.

Bestellen:

Hetzelfde als in fase 1.

Assortiment:

assortimentsverdeling		lente/zomer	herfst/winter
MijnBoer	# SKU	70-100	30-40
	omzetpercentage	50%	30-35%
Van der Mey	# SKU	70-100	60-70
	omzetpercentage	50%	65-70%
Totaal		100%	100%

Kosten:

Eerder is gesteld dat de groei in logistieke kosten groter was dan de winstgroei. In de onderstaande kostenopbouw blijkt dat de logistiek als deel van de omzet minder hoog is dan in fase 1. Omdat de omzet gestegen is zijn de distributiekosten hoger geworden, terwijl de collectie- en DC-kosten relatief kleiner zijn geworden.

onderdeel logistiek	%
collectiekosten	8.7%
DC-kosten	4.9%
Distributiekosten	8.0%
Totaal	21.60%

Merk op dat de omzet bij Vitam met 20 lokaties in mei 2009 zo rond de 60 k€ lag (op jaarbasis)⁵. Target was toen 200 k€ op jaarbasis.

⁵ Notulen projectmeeting 1, Regionale Versketen 2 dd 7 mei 2009

Fase 3: 4^e kwartaal 2008 – 1^e kwartaal 2009

In deze fase breidt MB het assortiment uit met meloen/perzik in de lente/zomer en met citrus en tomaat in de winter/herfst. Er wordt geïmporteerd uit Italië. Het volume van MB stijgt met 10-15%. De marges zijn door betere kwaliteit producten ook gestegen.

Kosten:

De factor waarmee de inkoopwaarde daalt is groter dan de extra logistieke kosten. Er is nog steeds een negatief rendement, maar het gaat wel richting nul.

onderdeel logistiek	%
collectiekosten	7.0%
DC-kosten	4.6%
Distributiekosten	6.5%
Totaal	18.10%

Fase 4: 2^e kwartaal 2009 – 1^e kwartaal 2010

In fase 4 vindt verdichting plaats in het netwerk van fase 3. gaat van 15 lokaties naar alle (\pm 280) lokaties in NL. Deze stroom moet via het DC van Vroegop in Amsterdam lopen. Daar deze acquisitie worden de collectiestromen dikker. Immers, het aantal telers bleef gelijk.

Logistieke grondvorm:

De grondvorm blijft in 2009 grotendeels gelijk. Vitam, die zich nauw verbindt met MB, wil uniciteit hebben met het merk 'MijnBoer'. Daar wordt veel energie in gestoken.

Distributieritten hebben nu een omvang van ongeveer 250 km.

Besturing:

In deze fase was de distributie naar Vitam 3x per week in de winter/herfst en 4x per week in de zomer/lente.

Bestellen:

Al in fase 3, maar zeker in fase 4 wordt de noodzaak ingezien om te professionaliseren op het gebied van bestellen. Er is in samenwerking met IT-mensen van WUR/FBR onderzoek gedaan naar bestelsystemen en uiteindelijk is er gekozen voor 'care4fresh'⁶. De Horeca en Vitam kregen een inlogcode om op het bestelsysteem te komen Marqt bleef AGF via e-mail bestellen.

Assortiment:

⁶ www.care4fresh.nl

De strategie van MB is erg veranderd. Om de logistiek financieel haalbaar te maken is de stap naar assortimentreductie een hele belangrijke. Daar waar telers nu de aandacht prima vinden, echter slechts weinig leveren per dag, zullen ze in de toekomst (bijna) hun hele oogst aan MB kwijt kunnen. Dus in plaats van aanvullingen te zoeken qua assortiment voor Marqt, beperkt men zich juist en zal Marqt de rest aanvullen vanuit de handel.

Bij Laplace is men klein begonnen met 10 producten voor 15 locaties in de buurt. Nu is dat voor alle Laplace locaties in NL. Nu de groei in dekkinggraad er is wordt gekeken naar groei in aantal SKU's, mogelijk naar 25 producten. Dit zijn dezelfde als aan Vitam worden geleverd, zodat hoge efficiency bereikt wordt. Een en ander ligt gevoelig omdat Vroegop-Windig ook AGF leverancier is van Laplace en MB concurreert dus met hen naar Laplace. Omdat Vroegop-Windig ook logistiek dienstverlener is voorzichtigheid geboden. Zo is het momenteel 'not done' om sinaasappel en ui (grote omzetmakers) naar MB te trekken, terwijl mogelijk in Zuid-Afrika daar opportuniteiten liggen.

Ook bij Vitam wordt in plaats van een breed assortiment met allerlei gewichtsvarianties gekozen voor een beperkt aanbod van gewichtsklassen. Doordat later in de keten pas de breedte van het assortiment gemaakt wordt kun je vooraan met minder producten toe. Momenteel ligt dat rond de 25. Omdat MB ook nog de snellopers doet is er een dubbele efficiency slag gemaakt. Wel wil MB de zichtbaarheid bij Vitam behouden. D.w.z. dat ze geen gewone tomaat gaan leveren, maar een Chocolate Cherry, een soort wilde tomaat. Een Coeur de Boeuf was eerst het idee, echter de prijs is veel te hoog. De balans tussen uniek/speciaal en betaalbaar moet in het oog gehouden worden. Iets wat later terug zal komen in relatie tot invulling van duurzaamheid.



Figuur 4: Chocolate cherry



Figuur 5: Coeur de Boeuf

Om de relatie tussen MB en Vitam verder uit te bouwen is er een idee opgepakt dat 'Versmarkt' heet. Dat is een mobiele stalen unit waar aan de voorkant AGF/vers wordt aangeboden en aan de andere kant KW. Het is een soort retailopstelling met narrowcasting in het midden, waar filmpjes van telers worden getoond. Dit zal worden geplaatst op diverse Vitam locaties. Hiervoor

heeft Vitam exclusiviteitsrecht voor een periode van 2 jaar. Naast die unit willen MB en Vitam een persapparaat zetten, waar men zelf sinaasappelen kan persen voor in een beker of een flesje. Daar hangt dan een grote poster bij.

MB heeft 2009 als jaar van consolideren gezien: geen groei, maar performance (leverbetrouwbaarheid e.d.); investeren in de relatie. Deze opstelling heeft bij Vitam geresulteerd dat MB vanaf 20 locaties nu naar 100 locaties vanaf 1 maart 2010 mag uitleveren. De grootste concentratie Vitam locaties zit in 'groot Noord-Holland', maar Vitam zit ook op andere locaties in NL.

MB is erg zichtbaar bij Vitam en de relatie zo sterk dat enerzijds MB mee mag schrijven aan het Mission Statement van Vitam en anderzijds bij acquisities mee op gesprek gaat soms.

Fase 5: 2^e kwartaal 2010

Logistieke grondvorm:

In fase 5 is MB overgenomen door Smeding, dat weer voor 70% onderdeel is van Sligro. Smeding is gelokaliseerd in Sint Annaparochie in Noord-Friesland. Het ontkoppelpunt in Amsterdam is gesloten (bij vd Mey) en het collectievervoer wordt nu door Peter Appel transport naar het DC van Smeding in St Annaparochie gebracht, waar 's avonds wordt georderpickt. Van daar uit gaan er pendeldiensten naar de 10 DC's van Sligro door het land. In Amsterdam zit er ook een. MB heeft eigen telers en daarover is de volgende afspraak gemaakt met Smeding:

1. als er een match is tussen Smeding en MB qua leverancier (zoals bloemkoolteler Ton Slagter) dan is er geen leverancierskeuze nodig
2. als er geen match is en het product is niet uniek van één teler (bijv. 2 spinazietelers: 1 van MB en 1 van Smeding) dan wordt gekozen voor de steler van Smeding
3. als er geen match is en het de teler is alleen van MB dan wordt die meegenomen, hetgeen dus extra stops betekent

Distributieritten zijn nu veel langer, maar zijn ook mixed-loads, dus niet meer vergelijkbaar met eerdere fases.

Qua afnemers is Laplace afgefallen, maar zijn alle Smeding Zelfbedieningswinkels klant geworden. De afzet in retail zal gedoseerd worden opgestart.

Bestellen:

MB wordt nu aangesloten op het bestelsysteem van Sligro voor de foodservice afnemers: Slimis⁷. Marqt blijft met e-mail werken.

Assortiment

⁷ Zie: <http://www.sligro.nl/bestelsystemen/slimisplus/Documents/slimis.pdf>

Het aanbod is niet veranderd, enkel de doublures qua product zijn ten koste gegaan van de MB telers.

Samenvattend komen we tot de volgende beschrijving van de logistiek:

Logistieke grondvorm: vanuit Noord-Holland als zowel sourcing als afzetgebied is MB langzaam uitgegroeid naar een sourcing gebied dat niet meer regionaal is maar mogelijk uit Italië komt. Het grote deel is echter nationaal. Het afzetgebied is ook nationaal.

Het collecterend vervoer was eerst in eigen beheer, daarna geoutsourced. MB heeft steeds meer gesteld dat logistiek geen onderdeel uitmaakt van het concept, echter de kosten waren significant. De distributie lag vaak in diverse handen, afhankelijk van de afnemer en uiteindelijk is men overgegaan tot een partij met een bestaande fijnmazige distributie, Sligro. De distributieritten waren klein in aantal in 2008 en ongeveer 25 km lang, terwijl de afstand die een product nu aflegt rond de 400 km zal liggen. Uiteraard ook een gevolg van de nationale dekking van de afzet.

Besturing:

De leverfrequentie is niet erg veranderd in de tijd. Enkel de verandering van afnemers betekent aanpassingen hierop.

Bestellen:

In het begin was er sprake van informatiestromen via e-mail en telefoon. Dat laatste vooral met telers. Door de groei in afzet was het nodig om op dit gebied te professionaliseren. In eerste instantie in Excel en later via Care4Fresh (zelf aangeschaft systeem) is nu uiteindelijk Slimis (Sligro) het bestelsysteem waarmee professioneel gewerkt kan worden.

Assortiment:

Om aan Marqt een compleet assortiment aan te bieden koos MB er in het begin voor om dat wat de eigen telers niet hadden in te kopen bij vd Mey. Uiteraard waren dat ook de producten, die geïmporteerd moesten worden. Later kwam het inzicht dat het niet aansluit bij de visie van MB om een extra schakel te zijn en leverde vd Mey, dat wat MB niet kon leveren, zelf aan Marqt. Door de assortimentsreductie werden bovendien de beheerskosten gedrukt.

Kosten:

Om de logistieke kosten te kunnen beoordelen wordt gekeken naar het percentage dat de logistieke kosten uitmaken van de omzet. Deze daalde langzaam in fase 1 t/m 3 en is niet bekend voor fase 4 en 5.

De les vanuit de logistieke context is het best te illustreren aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk van MijnBoer. Begin 2009, dus ongeveer een jaar na opstart van het initiatief, was een

meeting gepland met MijnBoer om het assortiment door te lichten op DPP⁸. Hiervoor was inzicht nodig in de logistieke kosten. Daar was toen recentelijk iemand mee aan de slag geweest en had geconstateerd dat de marges van het palletvolume niet konden opboksen tegen de logistieke palletprijs. Dat was een omslagpunt in het denken van MijnBoer en logistiek niet als core competence te zien. Verdere rationalisatie, zoals beschreven in de diverse fasen in deze paragraaf, heeft die ontwikkeling verder ondersteund, die uiteindelijk geleid heeft tot de relatie zoals die nu is met Sligro/Smeding.

4.5 Handelsvormen

MijnBoer is als consignatie – partner van Marqt opgestart. Binnen dit model exploiteerde MijnBoer de AGF – afdeling binnen Marqt en gaf invulling aan de personele organisatie op deze afdeling. Dit alles diende ingevuld te worden binnen het formule – management welke aangestuurd werd door Marqt. Zo bepaalde Marqt, overigens zeer nadrukkelijk in afstemming met MijnBoer, de signing en communicatie op de afdeling, de prijsstrategie en het assortimentsbeleid. Immers, alleen op die manier was Marqt in staat om de winkel als één geheel te laten fungeren.

Na verloop van tijd is echter gekozen voor een gewijzigde invulling van het personeelsbeleid. Immers, het separaat organiseren van het personeel over de verschillende afdelingen resulteerde in een onnodige grote workload en complexiteit in de aansturing van het winkelmanagement. Doordat het personeel op de afdelingen een andere broodheer had dan Marqt was er vrijwel geen bereidheid om bijvoorbeeld op rustige uren personeel tussen de afdelingen uit te wisselen. Ook ontbrak het het winkelmanagement aan autoriteit om hierin op te treden. Zodoende ontstonden er lege afdelingen op momenten dat Marqt dit zeer nadrukkelijk niet wilde, ontevreden partners omdat hun manschappen ook op andere afdelingen moesten acteren, etc. etc. Om deze situatie te doorbreken is gekozen om het personeel rigoreus onder te brengen bij Marqt om zodoende veel meer als één geheel te kunnen opereren onder een strakke en eenduidige regie van het winkelmanagement. Belangrijke slagen werden hierdoor gemaakt waardoor veel meer structuur ontstond en zodoende zowel interne als externe duidelijkheid. Immers, de klant wist ook waar hij aan toe was en wie hij of zij moest aanspreken in het geval van vragen. Toch kleven er aan dit model ook nadelen. Zo is AGF bijvoorbeeld complexe handel die vraagt om specifieke kennis en kunde. Door personeel vrijelijk uit te wisselen werden onnodige fouten ten aanzien van bestellen, voorraadbeheer, presentatie en communicatie in de hand gewerkt met als gevolg derving en omzetdruk. Zo weet een goede groenteboer waar hij welke producten presenteert, wanneer hij de bulk van zijn handel laat binnenkomen, hoe hij de klant aanspreekt, etc.

Voorgaande model noodzaakt dan ook een andere betrokkenheid van de zogenaamde preferred partner. Marqt en MijnBoer hebben dan ook in een later stadium gekozen om nieuwe vormen

⁸ *Direct Product Profitability is een werkwijze waarbij op SKU niveau de integrale kosten worden toegerekend aan dat product, waarmee de feitelijke marge kan worden bepaald, inclusief logistieke kosten, promoties, enz.*

van samenwerking te verkennen onder andere op dit thema. Kortom, zo is veel meer interactie ontstaan bij het aannemen van nieuwe mensen, opleiding van het bestaande personeel en het kwaliteitsbeleid op de winkelvloer. Een situatie is ontstaan die het best of both worlds brengt doordat aan de ene kant meer efficiency op de werkvloer en eenduidiger management structuren zijn ontstaan, maar anderzijds de zo noodzakelijke product-/vakkennis en betrokkenheid van de consignatiepartners niet verloren is gegaan.

In de relatie tussen Smeding, die met MijnBoer producten ligt bij diverse afnemers, en Marqt (één van de afnemers) is de handelsvorm dus aan discussie onderhevig⁹. In dit document wordt ingegaan op diverse, voor de betreffende relatie relevante, handelsvormen, waaronder consignatie en concessioneaire. Daartoe is een literatuurstudie gedaan naar deze handelsvormen en zijn de resultaten voorgelegd aan dhr. S. Smeding, één van de directeuren van Smeding. Het doel daarbij was het identificeren van relevante aspecten in de handelsvorm tussen Smeding en Marqt, de keuzes daarin en de bijbehorende voor- en nadelen van die keuzes. Smeding is al bekend met concessioneaire-modellen met de ZB-winkels en daar is de invulling op de diverse aspecten al uitgekristalliseerd, uiteraard passend bij de relatie.

Merk op dat de onderzochte handelsvormen, die aangegeven zijn door MijnBoer, allen sterk afwijken van het traditionele handelsmodel, waar de producten als ze de winkel inkomen al eigendom zijn van de retailer, zoals geschetst in onderstaande figuur:

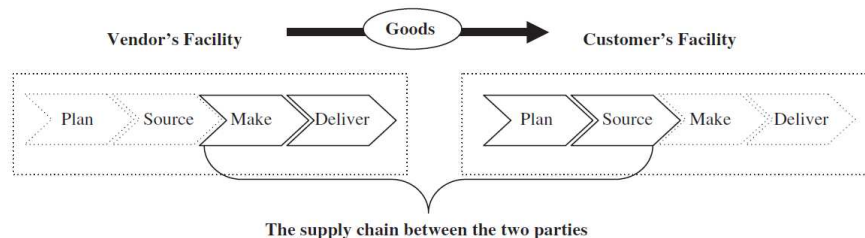


Fig. 1. The supply chain between the vendor and customer: the primary interrelated operations are the customer's *plan* and *source* choices, and the corresponding *make* and *deliver* decisions of the vendor.

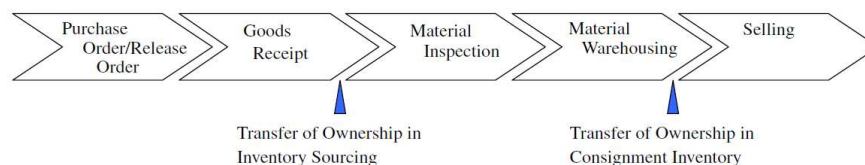


Fig. 2. The customer's sourcing activities: transfer of ownership in inventory sourcing and consignment inventory.

In de literatuurstudie is aandacht geschonken aan de volgende issues:

1. definities
2. bespreekpunten bij handelsvorm

⁹ Dit geldt voor de periode zomer 2010 tot heden (datum rapportage) en zal nog even onderwerp van gesprek blijven

3. statements
4. resultaten van de handelsvormen in de praktijk

De reacties van Smeding hierop zijn, daar waar het van toepassing is, direct verwerkt in de tekst.

4.5.1 *Definities*

Er worden drie handelsvormen beschreven, die direct gerelateerd zijn aan de handelsvorm, die Smeding voor ogen heeft met Marqt: consignatie, concessionaire en shop-in-shop. Uit de literatuur is geen eenduidige definitie te destilleren voor de betreffende termen, echter het is wel mogelijk om een definitie te vinden, die aansluit bij de ideeën van Smeding hieromtrent.

Consignatie

Consignatie is een afspraak, waarbij de eigenaar van de producten, die producten levert aan de consignee¹⁰ om te verkopen en de afhandeling van de verkoop pas plaatsvindt na de verkoop. De consignor blijft eigenaar van het product totdat het verkocht is. Voor elk verkocht item krijgt de consignee een vast percentage en geeft het geld verder aan de consignor [1].

Eigenlijk hebben we bij consignatie te maken met een vorm van VMI¹¹. Andere vormen zijn pay-on-scan en SBT¹². Het verschil tussen de laatste twee is dat er alleen bij SBT bilateraal gegevens worden uitgewisseld over alles (derving, real-time sales, voorraadhoogte) [2].

Shop-in-shop

shop-in-shop [3]: een uitgebalanceerde retail mix als resultaat van (merk)leverancier en retailer, op een zodanige manier dat de beoogde consument een duidelijk en herkenbaar imago van de shop-in-shop krijgt, buiten de winkel om, waar de shop-in-shop zich in bevindt.

shop-in-shop [4]: het is geen zelfstandige bedrijfsvorm, maar een oplossing voor een geïntegreerde verkoopplek in de context van winkelinrichting, met een duidelijk ander assortiment dan de rest van de winkel. Het gaat meer om de werkwijze en visuele verbijzondering dan over onderscheidend zijn op economische of juridische aspecten. Meestal is het echter meer, waarbij vooral organisatorische als personele zaken (samenwerking) worden betrokken.

Shop-in-shops [5]: de winkel is meestal gericht op de massa, terwijl SIS zich profileert met een gespecialiseerd assortiment. Dat is iets wat de retailer vaak niet kan omdat ie de kennis niet heeft.

Concessionaire

¹⁰ leverancier = consignor; retailer = consignee

¹¹ Vendor Managed Inventory

¹² Scan-Based Trading

concessionaire: een gezamenlijk winkelvloerconcept waarbij de concessionaire-nemer winkelloppervlak huurt van een retailer en in die ruimte economische activiteiten uitvoert [4].

Concessionaire/shop-in-shop [4]: binnen een shop-in-shop zijn er verschillen op economisch en juridisch gebied. Eén van de vormen is concessionaire. Dat is de verhuur van winkelloppervlakte en diensten onder het dak van de concessionaire-gever aan de concessionaire-nemer, die economische activiteiten uitvoert onder eigen naam en op eigen rekening. De concessionaire-nemer heeft eigen personeel, is zelf verantwoordelijk voor het assortiment en winkelinvesteringen. Deze verhuur wordt in een contract vastgelegd, waarin ook afgesproken wordt wat de vergoeding is voor diensten door derden, zoals Schoonmaakbedrijf of airco. Verder worden praktische zaken als openingstijden, duur van het contract, soms ook concurrentiebescherming (alleen hier mag dit merk verkocht worden).

concessionaires komen voor in 3 soorten [5]:

- Commission only: % van sales na VAT wordt betaald aan retailer
- Rental-only: een vast bedrag wordt betaald voor de plaats in de winkel en de hoeveelheid vierkante meters
- Commission/rental: een rentebedrag per vierkante meter bovenop de afdracht in sales

Smeding geeft aan dat zij alleen ervaring hebben met het concessionaire model en dan specifiek in de relatie met de Sligro groothandel, en niet in de retail. Sligro is concessionairegever en Smeding concessionairenemer. De situatie is wel atypisch te noemen, omdat Sligro 49% van de aandelen van Smeding bezit. De definitie van concessionaire is precies conform de praktijk en de soort handelsvorm daarbinnen is die van commission/rental. Dwz huur per vierkante meter en fee bij verkoop

Doordat er meerdere definities zijn is het niet mogelijk om duidelijk de verschillen tussen de diverse handelsvormen te beschrijven. Dat kan het beste door het te koppelen aan een aantal business-activiteiten. Onderstaande tabellen geven de verschillen tussen SIS¹³ en concessionaire [4]:

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertemin	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung: • Image- bildung • Produkt- werbung • POS- Kommuni- kation	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Manage- ment • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen
Aufgaben- übernahme durch Handel				• Einsatzpla- nung		• Renner- Penner- Manage- ment
Gemeinsame Aufgaben- übernahme	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertemin				• Produkt- werbung	• Verkaufs- preis/Herab- zeich- nungen
Aufgaben- übernahme durch Hersteller		• Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	• Ladenbau • Visual Merchan- dising	• Personal- Entwicklung (Schu- lungen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation	

Abb. 65: Vertikale Arbeitsteilung einer Shop-in-Shop-Strategie

Aufgaben	Disposition: • Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	Logistik: • Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	Verkaufs- raum- gestaltung: • Ladenbau • Visual Merchan- dising	Verkaufs- personal: • Einsatz- planung • Personal- entwick- lung (Schu- lungen)	Werbung • Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	Waren- steuerung: • Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen
Aufgaben- übernahme durch Handel			• Verkaufs- raum- bereit- stellung			
Gemein- same Aufgaben- übernahme		• Instore- Logistik				
Aufgaben- übernahme durch Hersteller	• Artikel/ Sortiment • Mengen • Konditionen • Liefertermin	• Ready-to- floor- Logistik • Ware- house- Logistik	• Ladenbau • Visual Mer- chandising	• Einsatz- planung • Personal- entwicklung (Schulun- gen)	• Image- bildung • POS- Kommuni- kation • Produkt- werbung	• Renner- Penner- Management • Verkaufs- preis/Herab- zeichnungen

Abb. 67: Vertikale Arbeitsteilung einer Concession-Strategie

In bovenstaande 2 tabellen worden de verschillen opgehangen aan een aantal taken ('Aufgaben'). In deze referentie staat bijvoorbeeld dat bij een SIS de planning van het personeel door de winkel gebeurt, terwijl bij het concessionaire model dat door de producent/leverancier wordt ingevuld. Een ander verschil is dat bij SIS overleg tussen beide partijen plaatsvindt over assortiment, levertijden e.d., terwijl in concessionaire model dat door de producent/leverancier alleen gedaan wordt.

Omdat er geen eenduidige definities zijn voor shop-in-shop, concessionaire en consignatie gaat het feitelijk om de invulling van de handelsrelatie op aspecten die voor de partijen relevant zijn. Dat zal naar verwachting in de praktijk zeer divers worden opgepakt. Om die reden wordt er niet specifiek gezocht naar de voor- en nadelen van de diverse vormen, maar juist naar de keuzes die gemaakt worden per issue. Uiteindelijk zal uit de gemaakte keuzes blijken welke handelsvorm het dichtst aansluit qua terminologie, maar dat is van secundair belang.

4.5.2 *Bespreekpunten bij handelsvorm*

Zoals in 4.5.1 aangegeven bespreken we de aspecten die een rol spelen bij een handelsrelatie. Deze aspecten zijn uit de literatuur en eigen ervaring gehaald vanuit de context van één of meerdere handelsvormen en zijn dus niet volledig als je het zou projecteren op een matrix met aan de ene kant de 3 handelsvormen en aan de andere kant alle aspecten in een handelsrelatie.

Doel van onderstaande beschrijving is enerzijds inzicht te krijgen welke issues een rol kunnen spelen en anderzijds dit te matchen met de issues, die tussen Smeding en Marqt ingevuld zullen worden. Daarnaast worden ook statements gemaakt over mogelijke voordelen voor een bepaalde stakeholder.

Betalen: wat wordt afgesproken over de betaling? parameters zijn: %, fixed-fee en termijn.

De retailer betaalt bij het consignatiemodel later en heeft dus een gunstiger cashflow. De afspraak betreft vaak niet alleen een % van de verkoopprijs per verkocht product, maar ook een fixed-fee per maand. Als er bijvoorbeeld een product 20 dagen in DC staat en 8 dagen in-store is, dan betaalt de retailer 20 dagen minder voorraadkosten en bij een 30-dagen payment agreement heeft ie veel dagen het geld kunnen houden.

Smeding betaalt huur per vierkante meter en een fee % bij verkoop

Voorraad: wie beheert de voorraad en wie krijgt welk inzicht hierover?

De retailer heeft lagere voorraadkosten. De voorraadhoogte kan omlaag vanwege hogere responsiviteit (kortere leadtime). De leverancier moet nu echter op veel plaatsen de voorraad bijhouden.

Smeding beheert de voorraad voor Marqt.

Derving: wie betaalt de derving?

Bij een nieuw initiatief is de kans op derving groot. Het is daarom belangrijk om derving inzichtelijk te maken, en wie betaalt wat van die kosten. In de meeste gevallen doet de leverancier dat.

Smeding betaalt de derving. Het zou bij Marqt langs de kassa afgerekend moeten worden, om inzicht erin te krijgen wat het gekost heeft en sturing te kunnen geven aan beleid hierop.

Marketing: welke elementen van de marketing pakt wie op en wie bepaalt en betaalt dat? Denk hierbij aan externe communicatie, kortingen in de winkel. Maar ook heel belangrijk wanneer krijgt de producent/leverancier kassadata en op welk detailniveau?

Kassagegevens geven veel marktinformatie aan de leverancier. Hoe sneller (real-time, dagelijks, wekelijks) hoe beter voor de leverancier. De retailer geeft hiermee macht uit handen. Echter het aantal winkels bepaalt de hoeveelheid werk die het met zich meebrengt en daar zit ook een kosten-baten kant aan. Wie betaalt reclame voor de winkelformule of voor de leverancier? De

databeschikbaarheid is een cruciaal onderscheid tussen diverse ‘modellen’. De tijdigheid en de mate van detail bepalen de verschillen van VMI (consignatie, pay-on-scan, SBT).

Als de leverancier een concessionaire is kan ie betere expertise inbrengen dan de retailer (assortiment, merchandising). Op die manier kan de naamsbekendheid voor de leverancier toenemen, evt. ook ten gunste van retailer. Nadeel van concessionaire en SIS is dat de eenduidigheid van de formules vermindert, doordat er twee boodschappen worden verkondigd. Consignatie, concessionaire en SIS is een minder risicovolle benadering van het binnenkomen op een markt. Niet alleen lagere investeringskosten, maar ook een gegarandeerde groep consumenten, die langs je producten komt, omdat je traffic al gegenereerd wordt door de winkel waar je zit. Zo kun je makkelijk product tests doen (als de retailer akkoord is; hangt of van gekozen model)

Smeding zal in de marketing-activiteiten aansluiting zoeken bij de marketing van Marqt. Marqt heeft zelf een beleid op marketing, waaronder bijvoorbeeld communicatie. De retailer gebruikt folders en nieuwe media en Smeding vindt dat akkoord, omdat het immers een klant van de Marqtwinkel is. Smeding wil eens per periode (bijv. 6 weken) in die communicatie opgenomen worden en dan zal er afstemming zijn.

Afspraken: stel je voor er zijn voordelen door een ander handelsmodel te kiezen, hoe worden die voordelen dan verdeeld? En ook: wat gebeurt er als een partij het niet meer kan bolwerken. En tenslotte wie bepaalt de inrichting (meubels e.d.)?

Nieuwe initiatieven kunnen sneuvelen en het is dan ook goed om te beschrijven wat er gebeurt als retailer of leverancier failliet gaat; van wie is de voorraad op de winkelvloer? Hoe worden de kostenvoordelen verdeeld over de partijen.

Smeding verwacht niet dat er transparantie aan marges zal komen. Aan de kostenkant kan Marqt zelf uitrekenen wat er aan geldbedragen bij komt en af gaat in een bepaalde situatie. Dat kan vooraf aan de hand van o.a. huurprijzen en andere vaste kosten, en achteraf aan de verkopen, het variabele deel.

Hieruit blijkt dat men vanuit hun eigen situatie berekent wat kan en wat niet kan. De verdeling van de veranderde winsten/verliezen wordt niet inzichtelijk voor elkaar.

Prijs: hoe wordt de prijs bepaald?

De prijsstelling is ingewikkeld, omdat ieder zijn eigen belang heeft. De retailer zijn formule en de leverancier zijn marge in relatie tot kostprijs (% voor de boer). Wie bepaalt in welk concept wat? Bij concessionaire heeft de retailer minder over assortiment en prijs te vertellen. Uiteraard zijn

consignatie, SIS en concessionaire een flink margeverlies voor de retailer, maar dat wordt gecompenseerd door de risicoreductie.

Smeding bepaalt de prijs, maar het moet wel binnen de grenzen van de winkelformule passen. Dat kan worden geïnterpreteerd dat de afwijking van het gemiddelde prijsniveau in Marqt bij alle productgroepen ten opzichte van andere retail vergelijkbaar moet zijn.

Voedselveiligheid/ kwaliteit: wie is verantwoordelijk voor de kwaliteit?

Kwaliteit is key voor een supermarkt als Marqt. Het moet dan ook goed worden vastgelegd door wie die geborgd moet worden. Binnen de genoemde handelsvormen zal de kwaliteit wellicht beter zijn als gevolg van de kortere leadtime, maar het risico kan ook toenemen doordat er minder controle is.

Marqt is overgestapt naar centraal aanleveren, hetgeen betekent dat er niet meer zoveel vrachtwagens aan de deur komen. Er wordt cross-docking toegepast en dus komt **Smeding** niet met een eigen vrachtwagen bij de winkels. Smeding hanteert geen ingangscntrole bij de winkel, maar werkt met uitgangscntroles.

Door uitgangscntroles uit te voeren, anticipeer je niet op zaken, die in het transport kunnen gebeuren. Dat is niet erg als een andere partij de ingangscntrole dan bij de winkels doet. Echter als Smeding concessionairenemer is kan dat een rol spelen als geen andere partij daartussen zit, zoals bij Sligro het geval is. In het geval van Marqt zit er echter een distributeur tussen voor het stuk cross-docken en levering aan de winkel. Als dit extra infostromen en controles betekent, wordt een hoop van de voordelen weggegooid. Immers concessionaire werkt vooral goed bij DSD¹⁴.

Assortiment: wie bepaalt assortiment (breedte, introducties enz.)

Het voordeel van de handelsvormen is dat in de winkel alleen dat assortiment dat leverancier aanbiedt en geen concurrerende waar wordt verkocht. De vrijheidsgraad zit in de winkelpresentatie. Wie bepaalt wat, hoe, wanneer en waar in het schap komt? Ook de fysieke schappen zelf (hout - natuurlijke uitstraling, enz.)

¹⁴ Direct Store Delivery

Smeding stelt het assortiment samen. Dat is voor AGF een complexe aangelegenheid. Immers import, seizoensinvloeden en oogstissues betekenen een dynamische en niet altijd beheersbare aanbodstructuur. Nieuwe producten zullen worden voorgelegd aan Marqt vooraleer ze in het schap komen.

Schapindeling: wie bepaalt dat?

Voor schapmanagement zijn diverse tools ontwikkeld, echter voor vers is dat echt specifieke kennis. Dat is mede omdat voor AGF er normaliter geen gewone schappen zijn. Het is logisch dat in de drie gekozen handelsvormen de huurder van de ruimte als specialist het schap vult.

Smeding heeft jarenlange kennis op het gebied van schapmanagement voor AGF via de zogenaamde vloermetermatrixmodellen. Dit is een combinatie van cijfers en uitstraling en Smeding heeft 2 presentatiespecialisten om hiervoor in te zetten. Om een uitgekristalliseerd schap te krijgen voor AGF is ongeveer 1,5 jaar nodig.

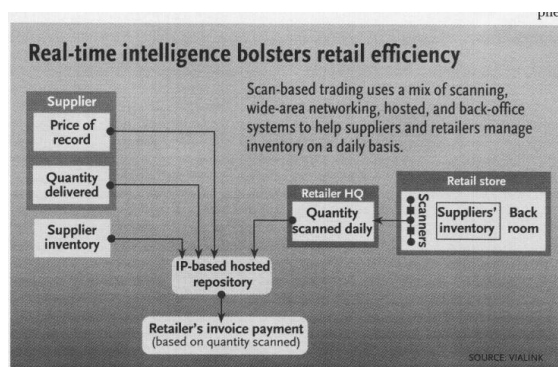
IT: wie doet de investering en hoe relateert dat met andere leveranciers in de winkel, die mogelijk een andere handelsvorm hebben

Het IT-systeem voor kassagegevens en doorsturen van info is cruciaal. Wie investeert en hoe matcht dat met andere leveranciers in de winkel? In diverse artikelen wordt de IT als crux benoemd voor rendement en vertrouwen. Liefst besteedt men dit uit aan derden. Belangrijke reden daarbij is de hoge investering die nodig is. Vaak kunnen kleine, opstartende partijen dat niet betalen. Als een retailer dat wil, is het logisch dat meer leveranciers meedoen aan dat concept, teneinde de kosten te spreiden.

Belangrijk is ook om niet multiplekey te scannen, dwz elke SKU is uniek in de barcode of kassaidentificatie (PLU)

Een van de beste manieren om dit te organiseren is via internet, omdat dat het goedkoopste is¹⁵.

Voorbeeld van IT-inrichting met derden (Vialink)



¹⁵ Vialink is zo'n organisatie die als derde veel optreedt in de USA

Smeding stelt dat het organiseren van de datastroom geen probleem zal opleveren. Dat kan allemaal via EDI verlopen, want die structuur is er al.

MijnBoer/Marco Duineveld stelt dat de verkoopdata van MijnBoer producten bij Marqt al op dagbasis konden worden doorgestuurd, maar dat de frequentie nog niet zodanig is.

Uit die laatste opmerking volgt dat de kwaliteit van de data op de belangrijkste twee punten voldoende is, nl. mate van detail en mogelijke frequentie. Dat gebeurt nog altijd in Excel, dus dat moet wel verder geautomiseerd worden.

Problemen: wat is er afgesproken als er dingen mis gaan: koeling op winkelvloer valt uit, er is 1 product niet meegeleverd, e.d. ?

Een slechte concessionair kan een enorm risico zijn voor de winkelformule en het imago

Personeel: wie zet er personeel neer, en leidt ze op. Welke afspraken moet het personeel maken met de retailer (kleding, CAO, formule uitdragen,...)?

In concessionaire is het personeel van de leverancier en dus deskundiger dan personeel van de retailer. Retailer heeft minder personeels- en opleidingskosten.

Personeel zou minder loyaal naar winkel kunnen zijn in geval van concessionaire; aan de andere kant kunnen ze elkaar ook helpen als er iemand ziek is of op vakantie.

Smeding betaalt het personeel. Smeding leidt het personeel ook op specifiek met AGF-kennis. Doordat er 5-10 medewerkers per provincie zijn kan ziekte binnen de eigen gelederen worden opgevangen. Verder stelt Smeding voor om net als de inrichting de kleding van het personeel aan Marqt over te laten. Smeding is ook niet bekend als B-to-C merk, waardoor deze aspecten minder cruciaal zijn voor hen.

Varia:

Concessionaire, consignatie en SIS profiteren van bestaande security en infrastructuur. Deze modellen hebben ook beperkte overheadkosten. Doordat je met die modellen de retailer indirect 'opleidt' kan het zijn dat de retailer het kunstje op een gegeven moment zelf kent.

Je hebt in die modellen geen grip op maatregelen over de hele winkel (verbouwing, uitbreiding, restyling) en je bent afhankelijk van de financiële situatie van zo'n winkel / retailer.

Consumenten hebben wel eens minder vertrouwen in after sales bij die modellen.

4.5.3 *Statements:*

In de literatuur worden ook opmerkingen gemaakt over omstandigheden waarin bepaalde handelsvormen het best gedijen. Dit geeft inzicht in de voor- en nadelen van die drie besproken opties. Smeding heeft alleen ervaring in de concessionaire context.

- SBT is beter voor DSD producten, want slowmovers hebben een lage derving en leverfrequentie, waardoor de besparingen zeer beperkt zijn. Cross-dock en seasonal producten zijn het best [6].
- consignatie werkt het best als er nieuwe producten zijn en er een mate van verkooponzekerheid is [7]
- consignatie zorgt ervoor dat de leverancier meer te vertellen heeft en daardoor kan ie de productie ook wat efficiënter organiseren
- minder nodig als voorraad lager kan. Dus breder aanbod mogelijk
- de leverancier heeft meer zekerheid dat het verkocht wordt als het op de winkelvloer staat dan wanneer het in een DC of op de akker staat
- kostentransparantie kan de onderhandelingen vereenvoudigen [1]
- consignatie komt niet voor bij grootschalige productiestromen, maar in kleinere segmenten [8]
- consignment komt veel voor in de handelsboekenbusiness (je kunt nooit alle boeken in de winkel hebben staan) [2]
- Als de retailer de investeringen voor SBT groot vindt kan ie er ook voor kiezen om een 'informediair' te benaderen voor de IT en het onderhoud [2].
- DSD levert het meeste voordeel op voor de diverse handelsvormen. Typische DSD producten zijn: zuivel, bakkerijproducten, soft drinks, zoute snacks, bier, ijs en bevroren pizza. SBT zal plaatsvinden bij seizoensproducten en cross-dock items [6]
- bestellen vervalt, hetgeen minder fouten oplevert, doorlooptijd verkort en minder papierwerk, registratietijd e.d. kost.
- er is bij alle drie minder tijd nodig bij aflevering aan de winkel, omdat er geen controle meer plaatsvindt door de retailer. Zeer belangrijk voordeel in een aantal US-voorbeelden is dat de leverancier 's nachts kan leveren als het hem uitkomt en er geen files zijn; dit kan omdat als de winkel open gaat¹⁶. Er is sowieso geen time-window nodig. Dus meer flexibiliteit. Dit geldt dus niet in de keten Smeding-logistiek dienstverlener-Marqt. Smeding moet rekening houden met time-windows van de LSP van Marqt, waardoor flexibiliteit wordt ingeboet. Ze geven echter aan dat ze toch al 6 à 7 keer per dag in Amsterdam komen, dus daar zit geen probleem.
- leverancier verliest steeds meer zijn brandingmogelijkheden. Een shop-in-shop omzeilt dat probleem [9].

¹⁶ Hierdoor zijn de activiteiten van het personeel overdag wel minder en daalt die productiviteit, want het bijvullen is vaak het belangrijkste wat ze doen

- de dropsize is kleiner omdat de leverancier naar elke winkel gaat ipv naar een DC. De retailer moet veel vrachtwagens laten langskomen, hetgeen duur is en slecht voor duurzaamheidsimago. In de keten Smeding-logistiek dienstverlener-Marqt is dit opgelost doordat Marqt nu de supply centraal organiseert
- concessionaire komt in Duitsland typisch voor in de kledingdetailhandel [4]
- goede merken worden graag opgenomen als concessionaire omdat ze traffic-builder zijn. Consignatie verlaagt vooral merchandise en voorraadkosten, terwijl concessionaire juist de overhead en operationele kosten kunnen verlagen. In Hong Kong zijn om die reden veel meer concessionaires dan consignaties. Meestal hebben de concessionaires eigen personeel ingehuurd en getraind. Afrekenen wordt meestal centraal gedaan, zodat de winkel inzicht heeft in de ontwikkeling van de concessionaire [10]
- de relatie tussen concessionaire en retailer is win-win, omdat de retailer expertise (bijv op het gebied van merchandising) krijgt in een specifieke categorie, terwijl de concessionaire niet zwaar hoeft te investeren in het begin om zijn producten te kunnen verkopen [5]
- Tesco heeft gewerkt met concessionaires toen de winkels te groot waren en er delen onrendabel bleken. Later heeft Tesco ze er weer uitgewerkt omdat enerzijds door de aanwezigheid van de concessionaire Tesco niet meer gedwongen werd om over hun prestaties na te denken en anderzijds niet alle concessionaires positief bijdragen aan het imago van Tesco [5].
- Tesco en Debenhams laten zien dat concessionaires een tactische oplossing waren om tijd te kopen en zelf de problemen intern op te kunnen lossen [5]
- door consignatie of concessionaire toe te passen wordt de relatie hechter en is inwisselbaarheid van de leverancier minder, omdat deel van de winkel door leverancier wordt gemanaged (kennis e.d.). Vaak zijn de consignatie enz. modellen op basis van korte-termijncontracten. Smeding geeft aan dat dit in hun ervaring zo is.

4.5.4 Resultaten van de handelsvormen in de praktijk:

De diverse artikelen komen met kwantitatieve resultaten als gevolg van de overgang van traditionele naar één van de drie behandelde handelsvormen. Dit is een relevant issue, omdat enerzijds investeringen moeten worden gedaan en anderzijds verwachte voordelen en de onderliggende kostentransparantie daarbij een essentiële rol spelen.

- sales steeg met 4% door consignatie [11]
- Sara Lee Baker en Schnucks (St Louis retailer): 20 tot 30 minuten tijdbesparing per levering voor de leverancier en 10 voor de retailer. En ze hadden 20 drops [6]
- Wal-Mart heeft met consignatievormen 35% voorraadreductie bereikt (DC??). Door de kostenbesparing kon de prijs iets omlaag en werd de concurrentiepositie van Wal-Mart beter [7]
- In onderstaande tabellen is aangegeven hoe de voorraadkosten zijn verdeeld in geval van een traditioneel inkoopmodel (TS) en in geval van een consignatiemodel (CP) [1]

Table 1. Annual inventory carrying costs in TS and CS.

		At retailer*
Panel A: Annual inventory carrying costs for TS		
Cost of capital	10–15%	
Storage and warehouse space	2–5%	
Obsolescence and shrinkage	4–6%	
Insurance	1–5%	
Material handling	1–2%	
Taxes	2–3%	
Total annual inventory carrying costs	20–36%	
		Manufacture responsible for retailer At retailer
Panel B: Annual inventory carrying costs for CP		
Cost of capital	10–15%	
Storage and warehouse space		2–5%
Obsolescence and shrinkage		4–6%
Insurance		1–5%
Material handling		1–2%
Taxes	2–3%	
Total annual inventory carrying costs	12–18%	8–18%

- sales steeg met 9%. Door goede POS-data is de in-stock rate¹⁷ meer dan 98% zelfs in de piekperiode [12].
- 30 minuten besparing leverancier en 20 minuten voor retailer. Sales toename met 2.9%, dervingeductie 0.5% [13]
- sales toename 3.9% voor retailer, 5.2% voor leverancier [14]
- pilot met SBT leidde tot sales toename van 4%, 70% minder invoices, lagere OOS en 20-25 minuten besparing bij levering [15]
- Grocery store retailers (Earthgrains / Sara Lee and Schwan’s consumer Brands / Tony Pizza service rapporteren 86.5% reductie in verkeerde betalingen [2]
- consignment vergroot het leveringstijdvenster van 4 naar 24 uur. Daardoor zijn er minder trucks nodig. 30 minuten minder per drop. Er is wel kritische massa nodig voor consignatie, anders moeten er juist weer teveel trucks komen. Zeker als je met 24 uren time window gaat werken (’s nachts is personeel duurder) [16]
- mismatches van betalingen zijn gereduceerd met 59%. Voor de leverancier worden per jaar 3 weken werk bespaard. Sales toename was 4% [17]
- SBT levert sales toename van 2.9% en tijdbesparing per drop van 30 minuten voor leverancier en 20 minuten voor retailer [18]
- SBT levert sales toename van 3-4%, 69% minder invoice fouten [19]

¹⁷ Dit is een maat voor de capaciteit van de winkel om de schappen gevuld te houden

Smeding geeft aan dat ze op basis van ervaring een plus target hebben van 10% op de brutomarge.

De literatuur is over het algemeen positief over de effecten van de drie enigszins vergelijkbare handelsvormen. De belangrijkste zijn sales toename, tijdbesparing, reductie in voorraadkosten en foutenreductie in de informatiestroom. Dergelijke voordelen zijn nadrukkelijk aan de orde in geval van schaalgrootte. In relatie tot Marqt is die er nog niet. Smeding/MijnBoer geeft aan dat ze een aantal dingen in eigen hand willen houden. Daarbij hoort eigen personeel, schapindeling en dus ook derving. Dat is logisch vanuit het perspectief dat je op die manier alle kosten in eigen hand hebt en op basis van je eigen kosten/batenplaatje de onderhandeling in kunt gaan met Marqt. Als die strategie winst oplevert, en dat lijkt zo te zijn, waarom dan nadenken over een andere invulling. Uiteraard levert professionalisering voordelen op, maar net als bij ketenvraagstukken is het niet te verwachten dat de winst per schakel opgeteld even groot is als de winst op ketenniveau kan zijn. Daar moet echter eerst vertrouwen verder groeien, zodat op basis van transparantie die keuze in de toekomst wel gemaakt kan worden. Mocht Marqt verder groeien zullen ook de aspecten met schaalgrootte een rol gaan spelen en zal de invulling van de handelsvorm weer worden aangepast. Vooralsnog lijkt de gekozen weg een logische keuze op strategisch niveau, echter omdat we de cijfers niet kennen weten we niet voor welke stakeholder welke keuze het beste is.

4.6 Overig

Naast de behandelde activiteiten heeft WUR/FBR ondersteuning geboden bij de aanschaf van een bestelpakket. Omdat MijnBoer af wilde van de mails met Excelsheets, eenvoudig management data wilde verkrijgen en meer professionaliteit van klanten werd verwacht moest er een bestelsysteem komen. Vanwege het feit dat hier geen kennisontwikkeling heeft plaatsgevonden, maar veeleer meegedacht is over functionaliteit en systeemeisen wordt in dit rapport hier verder niet op ingegaan. In 2009 heeft MijnBoer Care4Fresh aangeschaft en er een tijd mee gewerkt. Nu vallen ze onder Smeding/Sligro en gaat alles via Slimis, het bestelsysteem van Sligro.

In de assortimentsanalyse bleek de noodzaak voor rationalisatie en op die gronden is de keuze voor de aanschaf van een goedkoop pakket een logische geweest. Immers niemand wist dat MijnBoer in zeer korte tijd onder Sligro/Smeding zou vallen.

5 Monitoring

5.1 Inleiding

In 2008 is het duurzaamheidsinitiatief Mijn Boer op de markt gebracht. Mijn Boer is een agf-leverancier die ketenverkorting nastreeft door producten rechtstreeks van de producent in te kopen en deze direct aan te bieden aan de consument. Doordat Mijn Boer direct inkoopt bij de producenten, ontvangen deze een eerlijke prijs voor hun producten, en wordt een directe verbinding tussen consument en producent tot stand gebracht. Dit in tegenstelling tot de reguliere markt waarbij prijs centraal staat en de producent steeds verder van de consument af is gaan staan. Om deze verandering in aanpak te kunnen bewerkstelligen lijkt een systeeminnovatie noodzakelijk.

Daar innovaties zeer complex zijn en moeilijk te realiseren zijn binnen een ondernemerscontext, is in 2007 het TransForum (TF) project Regionale Versketens gestart. Het doel van dit project is het bevorderen van kennis en innovatie in de totale keten van regionale versproducten en het benutten van de vraag naar versproducten uit de regio, met als doelgroepen enerzijds de primaire producenten en anderzijds de (stedelijke) consumenten. TF participeert niet in het commerciële deel (Mijn Boer), maar kan en wil een bijdrage leveren aan het leertraject van de transitie die Mijn Boer stimuleert. Van belang is voor Transforum dat de leerervaringen uitgewisseld worden met andere ketenprojecten (kennisdisseminatie). Informatie uitwisseling door de keten, verschuiving van de macht in de keten en invloed van consumenten op het versproduct zijn hierin de centrale onderwerpen.

Eind 2010 zal het TF project Regionale Versketens worden afgerond. Dit betekent aandacht en ruimte voor kennisdisseminatie en het verspreiden van leerervaringen zoals hierboven beschreven, zodat derden hierdoor geïnspireerd worden en kunnen leren hoe een duurzaamheidsinitiatief op te zetten en door te ontwikkelen tot een succesvolle onderneming. Dit rapport is één van de dragers hiervan, net zoals bijvoorbeeld de ruim 300 Mijn Boer filmclips binnen het zogeheten Translearningsysteem. Het doel van dit evaluatieverslag is het terugkijken op het proces van ontwikkeling van Mijn Boer met als doel het inzichtelijk maken van successen en worstelingen mbt inhoud en proces, zodat zowel intern en extern hier lering uit kunnen trekken. De analyse en conclusies richten zich dus niet primair op het TransForum project Regionale Versketens zelf, maar op het ontwikkelingsproces van de innovatieve onderneming Mijn Boer.

Dit rapport is als volgt opgebouwd. In paragraaf 5.2 wordt de aanpak geëxpliciteerd waarvan dit rapport het resultaat is. In paragraaf 5.3 worden de generieke lessen besproken, waarna in paragraaf 5.4 tot en met 5.7 de verschillende fasen van ontwikkeling van Mijn Boer worden beschreven, beginnend met de voorontwikkelingsfase, gevolgd door de take-off en versnellingsfase en eindigend met de stabilisatiefase. Vervolgens wordt in paragraaf 5.8 het waardecreatiemodel geïntroduceerd waarin competenties, investeringen, resultaten en USP van Mijn Boer beschreven worden, daarmee een samenvatting gevend van voorgaande hoofdstukken.

5.2 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanpak besproken die geleid heeft tot deze rapportage. Dit rapport vormt de afsluiting van het monitoringstraject dat van 2007 tot 2010 is doorlopen. Een van de pijlers van de monitoring is het stimuleren en ondersteunen van leren. Het leren binnen het project Regionale Versketens bestaat uit drie benaderingen:

- *het leren binnen het project*: reflectiesessies, interviews en interventies zijn de M&E instrumenten die dit hebben gestimuleerd
- *het leren tussen projecten*: TransLearning is bij uitstek een M&E instrument dat leren tussen projecten op bepaalde thema's of onderwerpen stimuleert
- *het leren door derden*: dit rapport is gericht op leerervaringen voor derden. De rol van de monitor hierbij is het expliciet benoemen van lessen. We zullen dit eerst meer generiek doen, en vervolgens per fase. Deze worden uiteraard getoetst bij de projectdeelnemers

Tijdslijn

De basis van deze rapportage wordt gevormd door een tijdslijn waarin de ambitie wordt gekoppeld aan sleutelmomenten binnen de ontwikkeling van Mijn Boer. De tijdslijn is ingetekend aan de hand van analyse van interviews met projectleden en documenten die dateren van februari 2008 tot april 2010. Deze interviews en documenten zijn verzameld in het kader van de monitoring van het TransForum project Regionale Versketens.

De analyse van de documenten en interviews is, in de vorm van een tijdslijn met successen en worstelingen, voorafgaand aan het schrijven van deze rapportage tijdens een reflectiesessie gepresenteerd aan het projectteam. De aanwezige projectleden hebben hierop gezamenlijk gereflecteerd en aangevuld zodat een consistent, eenduidig verhaal is ontstaan die in dit rapport wordt geconstrueerd.

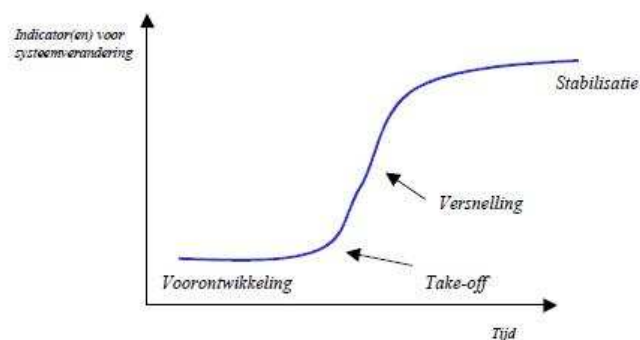
Aan de hand van de tijdslijn is een leergeschiedenis opgesteld, waarin zowel de ambitie en de sleutelmomenten voor de ontwikkeling van Mijn Boer geexpliciteerd worden. De sleutelmomenten worden gezien als belangrijke momenten in de ontwikkeling van Mijn Boer; de sleutelmomenten worden benoemd en de relevantie/invloed op de ontwikkeling van Mijn Boer wordt beschreven. Door het expliciteren van deze keuzes en de invloed op de Mijn Boer als bedrijf kunnen externen het proces van van ontwikkeling inzien en daar lering uit trekken. Iedere periode begint dan ook met een figuur waarin de tijdslijn staat weergegeven met de sleutelmomenten uit die periode

De tijdslijn loopt tot mei 2010. Gebeurtenissen daarna zijn – in dit concept – niet meegenomen.

Fasen

De tijdslijn is gebaseerd op de vier transitiefasen zoals beschreven door Rotmans¹⁸. De focus ligt hierbij op de procesbeschrijving en leerervaringen tijdens de verschillende fasen van ontwikkeling. Gedurende de monitoring tijdens het proces, hebben ook interventies plaatsgevonden gericht op de systeeminnovatie. Naast het expliciteren van de leerervaringen binnen de verschillende fasen is het ook belangrijk om te kijken naar het gehele proces en de leerervaringen die over het gehele proces gelden. Dit gebeurt in hoofdstuk 3. Deze leergeschiedenis wordt onderscheiden in de volgende fasen (hoofdstuk 4-7):

1. een *voorontwikkelingsfase* van dynamisch evenwicht waarin de status quo niet zichtbaar verandert. Binnen het project Regionale Versketens is deze fase doorlopen van 2005 tot eind 2007. Dit is de periode waarin het concept Mijn Boer ontwikkeld is door de stichtingen Ruraal Park en de Groene Hoed. Tijdens deze periode werd het nieuwe concept gelanceerd, maar vond er nog geen afzet plaats.
2. een *'take-off' fase* waarin het veranderingsproces op gang komt, doordat de toestand van het systeem begint te verschuiven. Deze fase startte met de opening van de eerste Marqt winkel in februari 2008, waar de eerste producten van Mijn Boer afzet vonden.
3. een *versnellingsfase* waarin zichtbaar structurele veranderingen plaatsvinden door een cumulatie van op elkaar inspelende sociaal-culturele, economische, ecologische en institutionele veranderingen; in de versnellingsfase is sprake van collectieve leerprocessen, diffusie en processen van inbedding. De opstart fase is zeer snel overgegaan in de versnellingsfase, met de beleving van Vitam in september 2008 en een contract met LaPlace vanaf januari 2009.
4. een *stabilisatie-fase* waarin de snelheid van maatschappelijke verandering afneemt en al lerende een nieuw dynamisch evenwicht wordt bereikt. Met de samenwerking met Sligro¹⁹ in de zomer van 2010 is Mijn Boer een stabilisatiefase ingegaan, waarmee de overgang van een niche markt naar een meer mainstream onderneming gerealiseerd wordt. Dat een stabilisatiefase is ingezet wil echter niet zeggen dat Mijn Boer niet verder zal groeien en de ontwikkeling van de onderneming stagneert.



Figuur 6 Transitiefasen naar Brugge et al¹

¹⁸ Brugge, R. van der, Rotmans, J., Loorbach, D. (2005) The transition in Dutch water management. Reg. Environ Change 5: 164-176

¹⁹ Deze samenwerking is net voor het oplevering van deze rapportage tot stand gekomen.

Thema's

Daar waar de figuur van Brugge et al ook uitgaat van indicatoren voor systeemverandering, die al dan niet 'afgevinkt' kunnen worden, kiezen we bij de monitoring en evaluatie voor een andere benadering, namelijk die van actieleren. Terugkijkend op het proces van 2007 tot nu (mei 2010), zijn er diverse thema's die in de verschillende fasen van dit project een rol hebben gespeeld. Het gaat dan om onder andere

1. de ambities van Mijn Boer (visie)
2. de wijze waarop deze ambities worden gerealiseerd (uitvoering)
3. de verbinding tussen verschillende partijen en de wijze waarop partijen betrokken zijn

Deze thema's zitten vervlochten in de hierna volgende paragrafen.

5.3 Generieke leerervaringen

Regionale Versketens is een buitengewoon rijk TransForum project omdat de gelegenheid zich heeft voorgedaan om Mijn Boer te zien ontwikkelen vanaf de opstart van een niche experiment tot de ontwikkeling van een mainstream organisatie (via fusie in een mainstream organisatie). In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de factoren die mogelijk van invloed zijn geweest op deze verandering en de ontwikkeling van Mijn Boer als duurzaamheidspartner. Hieruit worden lessen geformuleerd die als inspiratie kunnen dienen voor andere innovatieve initiatieven in het bijzonder en verduurzaming van de voedselproductie in het algemeen. Bovengenoemde thema's vormen de structuur van dit hoofdstuk. Er worden een aantal lessen geformuleerd, die overigens niet bedoeld zijn als een checklist of list-of-things-to-do. Om deze lessen toe te kunnen passen in de eigen context wordt bij iedere les de Mijn Boer 'omgeving' beschreven.

Ambitie

Wees je bewust van de complexiteit van de duurzaamheidsambitie

Binnen verduurzaming is er sprake van laaghangend en hooghangend fruit. Mijn Boer heeft het lef gehad om zich te richten op het hooghangend fruit: een systeeminnovatie met als kernelementen:

1. Goede, eerlijke prijs voor de boeren
2. Lekker, verse kwaliteitsproducten voor consumenten
3. Een korte toeleveringsketen

Interessant hierbij is dat Mijn Boer het laaghangend fruit – duurzaam geproduceerde producten – altijd als uitgangspunt of baseline heeft genomen en als integraal onderdeel van de kwaliteit. Onze verwachting is dat bestaande retailkanalen ook meer en meer die kant op zullen gaan en duurzame productie als integraal onderdeel van kwaliteit gaan beschouwen.

Op dit moment worden er bij het benoemen van ambities van verduurzaming van voedsel geen 'moeilijkheidsgraden' benoemd of wordt daar een soort van risico-analyse aan gekoppeld. Het

verhaal van Mijn Boer laat zien dat een vergaande ambitie om het toeleveringssysteem te veranderen in de agenderingsfase bijval krijgt, en in de uitvoeringsfase stuit op systeembarrrières. Deze extra ‘ ranking’ van duurzaamheidsthema’s en daarbij de keuze voor een relatief moeilijk thema, gaat veel verder dan de gangbare presentatie van tripleP. Het betekent ook: hoe complexer de duurzaamheidstransitie, hoe meer barrrières zijn te verwachten. Immers, reorganisatie van een keten raakt de kern van de organisatiemethode van voedsellevering. Een dergelijke ‘ ranking’ betekent ook dat je niet kunt zeggen dat een duurzaamheidsambitie minder is als er minder duurzaamheidsthema’s worden benoemd. Brede verduurzaming met veel duurzaamheidsthema’s lijkt op het eerste gezicht verder te gaan dan een focus op enkele duurzaamheidsthema’s. Daarbij is een brede verduurzaming gemakkelijker te communiceren als ‘duurzaamheidssprong’, terwijl een focus op slechts enkele duurzaamheidsthema’s wellicht een verdergaande impact kan hebben op de verduurzaming van het systeem.

Blijf gedurende het proces de ambitie expliciet scherp houden en bekijk ook hoe het gaat

Bij Mijn Boer heeft de ambitie altijd bestaan uit diverse elementen zonder een prioritering daarin. Dit maakt de systeeminnovatie die het project teweeg heeft gebracht moeilijk te beoordelen en maakt het makkelijk om als in- of outsider kritisch naar het project te kijken.

Als we de ambitie formuleren als:

“het verkrijgen van een betere prijs voor de boer door het aanbieden van lekkere kwaliteitsproducten middels een verkorte toeleveringsketen en het creëren van betrokkenheid van de consument bij het product en de boer”

dan kunnen we het volgende zeggen over de beoogde systeeminnovatie²⁰.

Hoofd/subambitie	Stand van zaken	Veranderingen gedurende proces
Het verkrijgen van een betere prijs voor de boer	Gedurende gehele proces ongeveer XX % meerprijs ten opzichte van de conventionele prijs voor het product.	Grote uitdaging bij de mainstream leveranciers, noodzaak om ook te onderscheiden op nieuwe concepten en conceptontwikkeling
Door het aanbieden van lekkere kwaliteitsproducten	Onderscheid op smaak gedurende gehele proces relevant gebleven. Aantoonbaarheid?	Verandering rondom producten. Van veel naar selectief aantal producten die in grote hoeveelheid geleverd worden

²⁰ Deze tabel is nog niet volledig ingevuld. Een aantal van de gegevens zijn bij monitoringsteam niet bekend, maar de claim dat het zo is, is binnen de projectgroep wel gemaakt. Bedoeling is om dit in een bijeenkomst in juli, waarin rapport gezamenlijk besproken wordt, nader uit te zoeken en te bespreken.

Middels een verkorte toeleveringsketen	Voor de 25 producten verschillen de meningen of er ketenverkorting is en vooral hoe	_Opschaling vereiste om ketenverkorting te realiseren. _Consolidatie van de organisatie heeft veel tijd, geld en energie gekost.
En het creëren van betrokkenheid van de consument bij het product en de boer	Dit onderwerp is eigenlijk nog pril binnen deze systeeminnovatie. De Versmarkt is een van de eerste experimenten	_Staat nu op de agenda

Wat opvalt is dat de hoofdambities, namelijk een goede prijs voor de boer door het aanbieden (onderscheidend zijn) van lekkere kwaliteitsproducten, is blijven staan, terwijl bij de ketenverkorting en het creëren van betrokkenheid (zoals hier geformuleerd de strategieën) nog enige uitdaging zit.

Uitvoering

Ook binnen de uitvoering zijn een aantal leerervaringen voor derden te identificeren.

Sta open voor onbedoelde gevolgen

Het thema directe betrokkenheid met de boer en de verbinding tussen stad en platteland, zijn op de agenda gekomen bij diverse andere ondernemingen en retailers. Dit is gebeurd nadat er veel publiciteit is geweest over Marqt, waarin een kernboodschap is dat de boeren direct hun producten binnen Marqt verkopen. Hoewel Mijn Boer zelf low-profile communiceert, is dit thema toch breed uitgemeten.

Speel in op onderlinge verwachtingen en sta open voor een andere rol

‘Operationele hectiek’ is een terugkerend thema geweest, zowel in fase 1 als 2 van het Regionale Versketen project. Het opstarten van een nieuwe onderneming vraagt nu eenmaal veel tijd, energie en investering. Dit vergt van het projectteam enige flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Het met enige regelmaat op kantoor bij Mijn Boer/Marqt je werkplek inrichten, het op de winkelvloer aanwezig zijn als vorm van participatieve of een personeelsavond organiseren met een focusgroep, zijn enkele voorbeelden van het flexibel omgaan met en het inbouwen van contactmomenten binnen deze operationele hectiek.

Zorg dat je tijd investeert in het ontwikkelen van een robuuste organisatie

Zoals in de tijdslijn in de volgende hoofdstukken te zien is, kent de ontwikkeling van Mijn Boer vele sleutelmomenten. Maar zoals geformuleerd wordt door iemand vanuit het projectteam “ze namen te weinig tijd om die sleutelmomenten te bekronen, om er echt iets moois van te maken.” Dit is mogelijk te verklaren doordat er tijdens het gehele proces niet voldoende geïnvesteerd is in

het opzetten van een robuuste organisatie die kansen echt kon verwaarden, “er echt iets van waarde van kon maken.”

Robuustheid van een organisatie wordt gezien als “het zodanig inrichten van een organisatie zodat deze snel en flexibel kan inspelen op nieuwe, nu nog onbekende ontwikkelingen en tegelijkertijd bestaande producten en diensten concurrerend kan blijven aanbieden²¹.”

Mijn Boer is heel sterk gebleken in het het signaleren en inspringen op kansen die zich voordeden binnen het netwerk waarin Mijn Boer zich bevonden. Echter, dit heeft consequenties voor het business model en met name voor de ketenverkorting en de relatie tussen consument en producent. Bij de keuze op welke kansen wel en welke kansen niet in te gaan, lijkt een lange termijn visie niet de eerste overweging over ketenverkorting minder doorslaggevend, maar vooral de mogelijkheden van schaalvergroting van kwalitatieve, goede, lekkere producten, waarvoor de boer een goede prijs ontvangt. Daarnaast is de groei en continuïteit van de onderneming zelf een belangrijke driver (financieel, personeel etc.) Belangrijk is om steeds die lange termijn visie weer op de agenda te zetten en met elkaar van gedachten te wisselen hoe je dat doel wilt bereiken, daar dit resulteert in duidelijkheid voor mensen binnen en buiten de organisatie over waar het bedrijf naar toe werkt en welke stappen hiertoe gezet moeten worden.

Verbinding tussen partijen

Tenslotte zijn er voor derden leerervaringen te benoemen rondom de samenwerking en verbindingen tussen partijen.

Betrek verschillende KOMBI partijen binnen het project

Binnen de TF projecten is het betrekken van verschillende KOMBI partijen (kennisinstellingen, overheidsinstanties, maatschappelijke organisaties, het bedrijfsleven en intermediairs) een vereiste. Binnen het project Regionale Versketens waren drie van deze KOMBI partijen betrokken, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en een intermediair.

Achteraf gezien zijn er in het project wellicht te weinig verschillende partijen betrokken geweest. Met een grotere groep genereer je niet alleen meer input, maar kun je ook een groter draagvlak creëren en waardencocreatie realiseren. Daarnaast creëer je met meerdere partijen ook meerdere samenwerkingsmogelijkheden. Hierdoor ontstaat een robuuste projectorganisatie die blijft staan wanneer een samenwerkingsverband tussen 2 partijen niet heel soepel verloopt.

Ben je vooraf bewust welke randvoorwaarden de wijze van formulering geeft en controleer of alle partijen daarmee eens zijn

Binnen het Regionale Versketensproject is vanaf het begin af aan in de projectvoorstellen impliciet een (kennis)vraag en aanbod geframed. Immers, Transforum (en daarmee WUR en VU) neemt deel in het niet-commerciële deel van Mijn Boer. Dit is een andere formulering dan

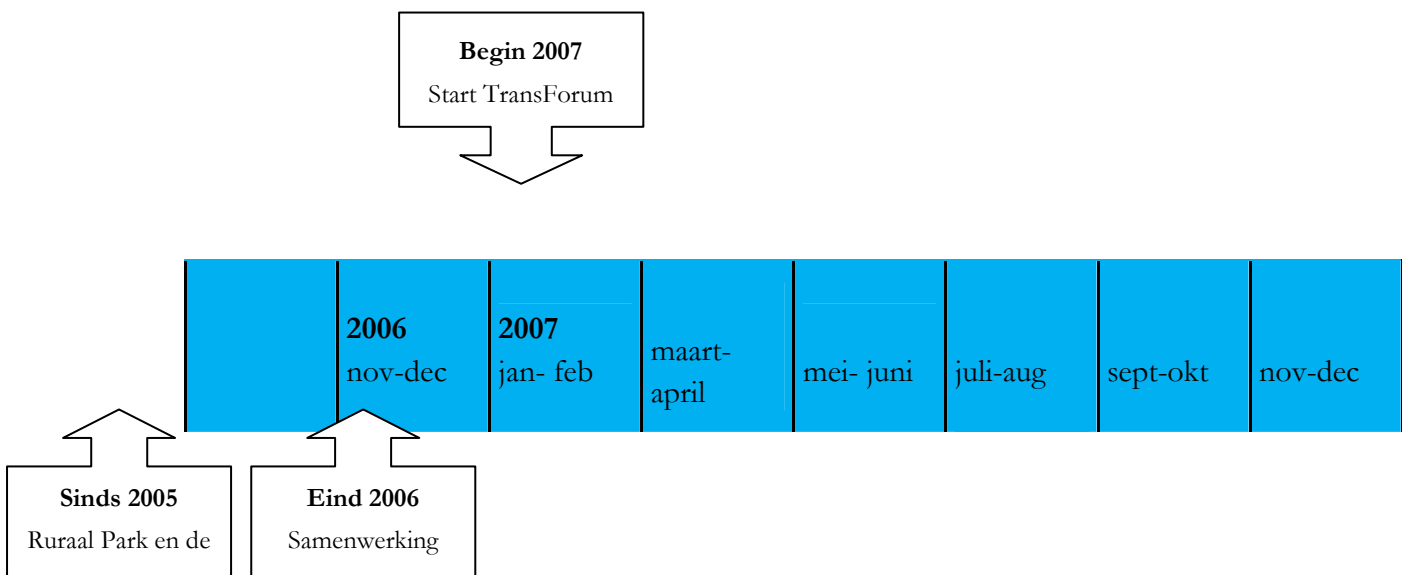
²¹ Noordam, P.G. (2006) Het organiseren van control en innovatie in uw organisatie. Compact 4, 21-29

‘gezamenlijke deelname van partijen aan het project Regionale Versketen’. Impliciet zit in deze formulering de verwachting dat de kennisinstanties kennis brengen en zelf – vanwege de nieuwe situatie – ook iets kunnen leren. Participatie in het niet-commerciële deel is in die zin illustratief omdat de (financiële) stabiliteit en operationale hectiek binnen de onderneming een voorwaarde is (gebleken) voor de continuïteit en voortgang van het project.

Zorg voor continuïteit, zowel in planning als in deelnemers

Binnen het TransForum project Regionale Versketens is er sprake van enige turbulentie. Allereerst valt op dat er in verband met de operationele hectiek niet regelmatig projectvergaderingen e.d. plaatsvinden. Dit wordt opgelost door als wetenschap ‘gewoon er te zijn’, bijv. via participatieve observatie van de VU stagiaires bij de opening van Marqt of de WUR bij het Marqtkantoor of in de eerste Marqtwinkel. Dit kan heel goed uitpakken (zoals het organiseren van personeelsfeest van Marqt bij Mijn Boer met een stukje focusgroep en ervaringen delen erin), maar er bestaat hiermee geen garantie voor overzicht, een gezamenlijke koers en gezamenlijk profijt tussen wetenschap en praktijk. Daarnaast zijn er veel personeelwisselingen, zowel bij WUR, Mijn Boer als de VU, welke gevolgen hebben gehad voor de continuïteit van het project.

5.4 Voorontwikkelingsfase: 2005- eind 2007



Ambitie

De eerste ideeën voor Mijn Boer zijn ongeveer in 2005 ontstaan. Sinds 2005 werken de organisaties Ruraal Park (ontwikkelaar retail-en belevingsconcepten) en de Groene Hoed (leverde

al versproducten naar Amsterdamse horeca) samen aan het opzetten van een regionale keten voor versproducten.

De samenwerking van beide organisaties binnen Mijn Boer is gebaseerd op het keren van een aantal trend in de Nederlandse agro-foodketen zoals

- Dominantie van de retail;
- Schaalvergroting in de landbouw;
- Verschraling van het versassortiment;
- Prijs als leidend mechanisme voor afrekening producenten.

Hiertoe zijn de volgende drijvende principes of ambities geformuleerd:

- Het herstellen relatie tussen stad en platteland;
- Ketenverkorting door samenwerking tussen ketenpartners te stimuleren;
- Een focus op regionale duurzame productie;
- Het terug brengen van productdifferentiatie in de winkelschappen;
- Het verhogen van kwaliteit en versheid van producten;
- Margeverbetering voor producent;
- Aandacht voor beleving van voedsel.

Achteraf bezien valt op dat er veel verschillende ambities zijn en dat het veelal gaat om grote ambities die een geheel nieuwe aanpak vereisen. Drie van de zeven ambities beogen een systeeminnovatie, namelijk het direct contact tussen stad en platteland, ketenverkorting en het verkrijgen van een betere prijs voor de boer. Deze beoogde verduurzaming is dan ook zeker geen 'laaghangend duurzaam fruit' en het zijn ambities die niet gemakkelijk binnen het sjabloon van triple p te vangen zijn.

Sleutelmomenten

Het blijkt dat voornamelijk **samenwerkingsrelaties met externe partners** uiteindelijk de sleutelmomenten vormen die er de oorzaak van zijn dat bovenstaande ambities niet alleen bij dromen blijven.

1. Samenwerking Ruraal Park en de Groene Hoed

Door de samenwerking tussen Ruraal Park en de Groene Hoed is het idee van het opzetten van een regionale versketen concreet geworden. Beide stichtingen hebben verschillende uitgangspunten, die elkaar versterkt hebben tijdens het proces van voorontwikkeling. Ruraal Park was bij het project betrokken als ontwikkelaar van retail-en belevingsconcepten, terwijl de Groene Hoed specifiek als doel had het dichterbij elkaar brengen van stad en platteland en al een bestaand netwerk had als leverancier van regionale producten in de Amsterdamse horeca.

Deze opstartende samenwerking tussen Ruraal Park en de Groene Hoed wordt door de projectparticipanten omschreven als een periode van ontdekken, elkaar leren denken en gezamenlijk out of the box durven denken. “het is belangrijk dat de hoofdlijnen van je gedachten, je goals, dat die gemeenschappelijk zijn. Dan zet je ze vast. Je gebruikt dat in gesprekken met financiers, derden, boeren.” Over deze hoofdlijnen is het volgende gezegd: “In het begin was een gezamenlijk thema; er moet in de landbouw wat gebeuren wil je perspectief behouden voor relatief kleine producenten. Internationaal waren er voorbeelden waarin boeren gezamenlijk succesvol de markt kunnen bedienen. In Canada, Frankrijk, Engeland.”

2. *Samenwerking met Marqt*

“We hebben het geluk gehad dat we de kans kregen om samen op te trekken met Marqt, dat is de redding geweest van het hele initiatief.” Door de ontmoeting met Marqt worden Ruraal Park en Groene Hoed uitgedaagd om hun visie verder te ontwikkelen en te concretiseren. Een zoektocht of zoals een van de deelnemers zegt: “Marqt hadden we nodig om in verwarring te raken, durf je het wel of durf je het niet?” Tegelijkertijd biedt Marqt retailkennis en een verzorgde ‘marktplaats’ om de Mijn Boer producten af te zetten.

De samenwerking met Marqt heeft er ook toe geleid om een aanspreekpunt/operationeel directeur aan te stellen. “De samenwerking met Marqt heeft ons eigenlijk op de feiten gedrukt hoe we onszelf zouden moeten organiseren (...) Marqt is daarin met name de partij geweest die de urgentie heeft bepaald om voor een bepaalde tijd een aantal dingen met elkaar te regelen.”

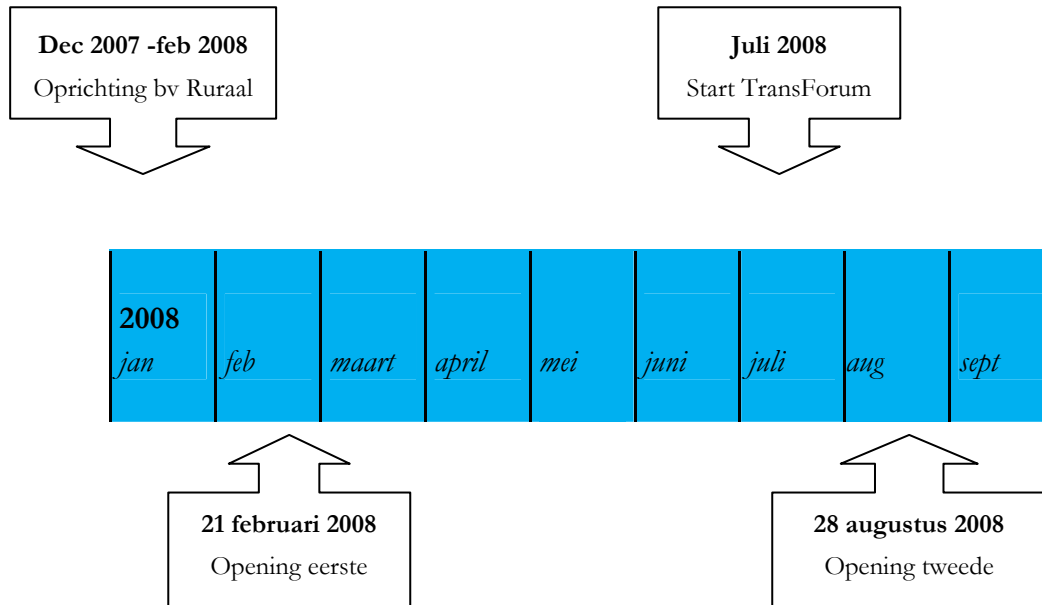
In deze voortontwikkelingsperiode wordt als worsteling een gebrek aan leiderschap en onvoldoende tempo ervaren. De “Roep om een baas die beslissingen neemt”, zoals een van de projectdeelnemers dit formuleert. Daarbij deden de projectleden dit project vooral “als hobby” naast hun andere werkzaamheden. De vergaderingen vonden bijv. veelal plaats op zaterdagochtenden in De Witte Bergen bij Hilversum, halverwege Oost en West Nederland. Dit alles leidde eind 2007 tot een clash tussen Marqt en Mijn Boer. Toen is het besef gekomen van “als we iets willen in de landbouw, moet het nu.” Ook hier heeft externe bevestiging (ondermeer vanuit de Triodosbank) geholpen om door te pakken richting de volgende fase.

3. *Start TransForum project (fase 1)*

Externe bevestiging en financiering komt er ook met het starten van het TransForum project. In de eerste fase worden de ambities van Mijn Boer nu ook op papier vastgelegd. Het project heeft als doel een nieuw ketenconcept te ontwikkelen, te realiseren en activeren en in de praktijk toe te passen. TransForum is niet betrokken bij het commerciële deel van Mijn Boer, maar biedt ondersteuning bij de kennisontwikkeling en het stimuleren van een leertraject binnen het project. Hiertoe verstrekt TransForum subsidie om specifieke kennisvragen uit te

werken en biedt zij een platform om leerervaringen tussen de innovatieve projecten uit te wisselen. Tevens is door TransForum een monitoring en evaluatie traject binnen het project geïntroduceerd, die zich o.a. richt op het expliciteren van succes- en faalfactoren en het inzichtelijk maken van het gehele leertraject.

5.5 Take-off: begin 2008- zomer 2008



Ambitie

In deze periode wordt de ambitie, of droom, van het project op verschillende manieren verwoord. Opvallend is dat de verschillende projectparticipanten een andere focus hebben. De één zegt over het project dat de droom is “kwaliteitsproducten uit de regio op ordentelijke wijze bij de consument krijgen”, terwijl een ander de focus legt op het herstellen van de directe link tussen consument en producent. Hij zegt hierover: “de ambitie is een brug te slaan, tussen consumenten en producenten.”. Weer een ander verwoordt de droom met de uitwisselbaarheid van de producent als focus: “(...) een nieuw systeem creëren, en daarbij een beter product uit de eigen regio naar de stad brengen. Op een zodanige manier dat de landbouw in die hele keten niet meer de uitwisselbare factor is, maar juist de stevige onuitwisselbare factor.”

Ondanks de verschillende nuances en accenten is er een herkenbaar en breed gedeelde droom te herkennen, die kan worden gekarakteriseerd door de volgende inhoudelijke kernbegrippen:

- Het bijeenbrengen van consumenten en producenten;
- Regionaliteit, “producten vanuit de eigen achtertuin”;
- Korte ketens;
- Minder autokilometers;
- Minder anonimiteit, sterkere positie producent in de keten;

- Goede/eerlijke prijs producent;

Naast de kernbegrippen die vooral betrekking hebben op de keten, hebben de projectdeelnemers ook een duidelijke visie op de eisen waaraan producten zouden moeten voldoen. Terwijl de reguliere markt producten selecteert op prijs, selecteert Mijn Boer haar producten op kwaliteit en smaak, regionaliteit en wel of niet biologisch geteeld zijnde. Belangrijk is daarbij dat de consument weer in contact komt met vergeten groenten en rasdifferenties Kortom, “dat consumenten voedzame, mooie producten en een normale prijs krijgen. En dat je daar ook invloed op hebt.”

Als we de ambitie in 2008 naast de oorspronkelijke ambitie, zoals geformuleerd in de voorontwikkelingsfase, leggen dan valt op dat de ambitie niet zo heel veel veranderd is. Er worden andere bewoordingen gebruikt, maar de essentie van de ambitie is gelijk gebleven. Echter, de focus van de ambitie is wel verschoven. Waar oorspronkelijk de aandacht voor de beleving van voedsel een belangrijk aspect van de ambitie was, worden nu het verminderen van de autokilometers, het wegnemen van de anonimiteit van de producent en kleinschaligheid van telers als aandachtspunten genoemd.

Sleutelmomenten

1. Oprichting Ruraal Park West B.V.

De oprichting van Ruraal Park West B.V. vormt het eerste tastbare resultaat van de samenwerking tussen de Groene Hoed en Ruraal Park en de eerste stap naar een eerste afzetkanaal.

Deze stap in de oprichting van Mijn Boer resulteerde in positieve energie en leidde ertoe dat men zich actief bezig ging houden met de organisatie van Ruraal Park West als bedrijf: Wie wordt operationeel directeur, wie is waarvoor verantwoordelijk. Dit bleek essentieel, daar er veel onduidelijkheid heerste over taakverdeling en leiderschap. Deze onduidelijkheid werd weggenomen door de aanstelling van een operationeel directeur.

2. Opening eerste Marqt winkel

De eerste Marqt winkel wordt geopend op 21 februari 2008 aan de Overtoom in Amsterdam. Deze winkel vormt het eerste afzetkanaal van Ruraal Park West B.V., handelend onder de merknaam Mijn Boer, en dient als voorbeeld, leercase voor de verdere ontwikkeling van het concept, zoals te lezen is in de volgende citaten. “Ik probeer ook straks als de hele organisatie rondom Marqt loopt, om ook weer door te vertalen van hoe kunnen we dit nou gebruiken om die volgende stap te maken naar opschaling, naar een landelijk systeem met aansluiting van andere regio’s.” “De komende maanden zijn heel erg belangrijk, omdat we echt naar die

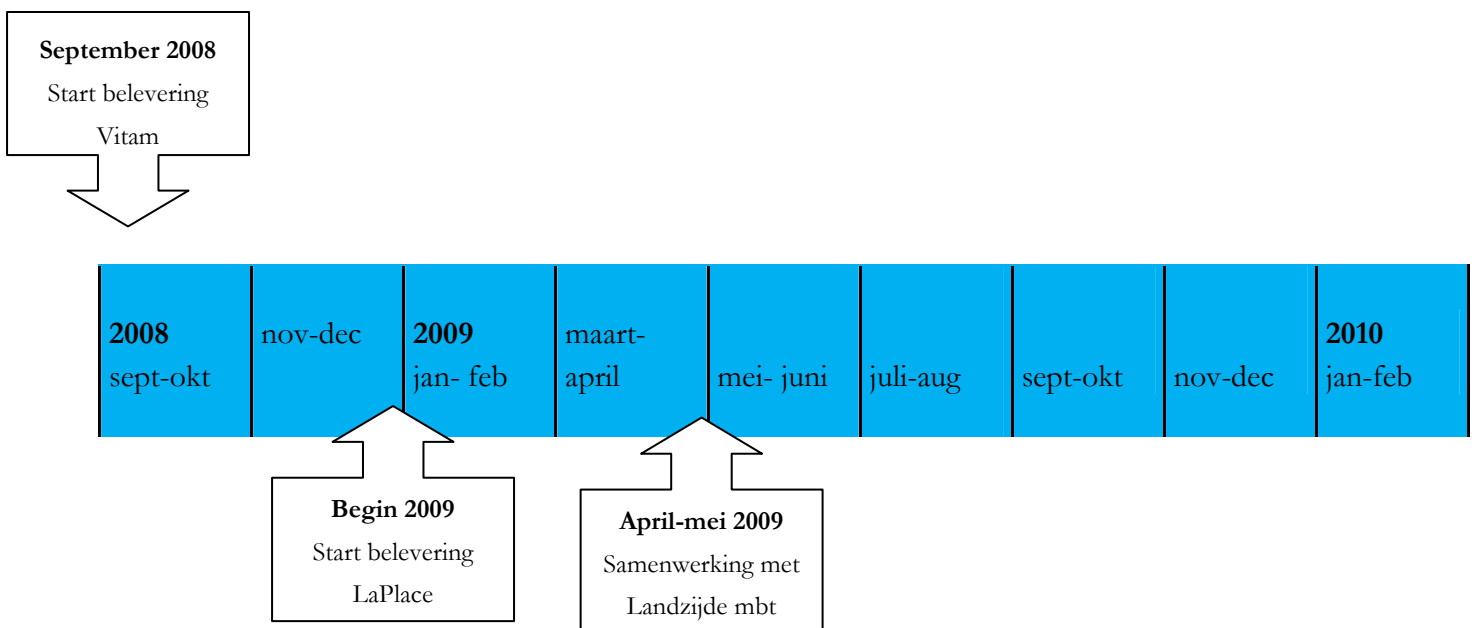
organisatie en structuur toe moeten die het mogelijk maakt om van Mijn Boer een groot succes te maken.”

Omdat Marqt een nieuw concept is binnen de supermarktwereld en consumenten daar een ruime keuze aan producten verwachten, wordt van Mijn Boer gevraagd een totaalassortiment te bieden. Mijn Boer organiseert dit door producten die zij niet af kunnen nemen bij ‘eigen telers’ in te kopen bij een intermediair. Daar Mijn Boer oorspronkelijk streeft naar beleving van ‘eigen telers’, betekent dit dat zij binnen Marqt gestart zijn vanuit een compromis. Deze compromis was noodzakelijk om het eerste afzetkanaal bij Marqt in te zetten, welke uiteindelijk geleid heeft tot naamsbekendheid. Een projectparticipant zegt hierover: “de samenwerking met Marqt heeft geleid tot aantrekkingskracht op andere partijen.”

3. Start TransForum project fase 2

In de take-off periode is ook de tweede fase van het TransForum project Regionale Versketens gestart. Waar de eerste fase zich voornamelijk richtte op het opzetten van het vernieuwde ketenconcept, ligt de focus in fase twee op de landelijke uitrol van het concept, logistiek, category management, en de ontwikkeling van de communicatiestrategie met als belangrijke kennisvraag: Hoe kun je d.m.v. communicatie verbinding tot stand brengen tussen producent en consument? Deze laatste vraag is overigens veranderd gedurende de loop van het project (zie hieronder): Tijdens de afronding van fase 1 en de start van fase 2 bleken de reflectiesessies de afronding van de eerste fase te vergemakkelijken. Kort voor de afronding was er verandering van projectleider. Gezamenlijk is het afrondingsrapport geschreven, waar ook de tweede fase uit gevolgd is.

5.6 Versnellingsfase: zomer 2008- begin 2010



Ambitie

Tijdens interviews in de versnellingsfase wordt de overkoepelende visie van Mijn Boer geformuleerd als: “Goed voedsel weer bereikbaar maken voor iedereen”. De kernbegrippen die deze visie invullen zijn o.a.:

- Directe verbinding consument en producent
- Minder anonimiteit
- Goede/eerlijke prijs producent
- Korte ketens
- Productinnovatie
- Diversiteit terugbrengen
- Producten van eigen telers

Opvallend is dat het begrip regionaal als fysiek begrip wordt losgelaten en wordt vervangen door verbinding tot stand brengen met de teelt. Een belangrijke afweging die is gemaakt wordt als volgt omschreven: “Je kunt gewoon niet alles uit de regio doen, je moet een totaalassortiment hebben.”

“Als je een asperge alleen uit de regio zou mogen sourcen, dan zou je niet eens asperge mogen doen.” Transparantie, traceer-en herkenbaarheid en ‘traditionele teeltgebieden’ zijn hierin essentieel

Ook wordt in deze periode besloten over te gaan naar een volledig biologisch assortiment. Waar in de take-off biologisch een derde criteria was, wordt nu gezegd: “Biologisch! “gezegd van we gaan naar volledig bio toe.” Voor de borging hiervan wordt gekozen voor Bio+. Tevens worden aspecten als ‘respect voor arbeiders, ‘onbespoten uit volle grond’ en ‘relatief weinig bewerkt’ als belangrijke selectiecriteria voor producten genoemd.

Als we dit ambitieniveau vergelijken met de eerdere ambities valt op dat de richting van de ambitie niet is veranderd, maar dat de visie en kernwaarden steeds specifiekere zijn ingevuld. Te zien is dat de precieze invulling van de visie pas concreet is geworden na het aangaan van een samenwerkingsverband met LaPlace en Vitam, wat doet vermoeden dat deze samenwerkingen van grote invloed zijn geweest op de visie-ontwikkeling van MijnBoer. Mogelijk heeft dit te maken dat een externe samenwerking Mijn Boer heeft gedwongen na te denken over de haalbaarheid van de ambitie op langere termijn, maar ook de communicatie van bepaalde kernwaarden en ambities.

Sleutelmomenten

1. Start beleving Vitam

In september 2008 is Mijn Boer gestart met de beleving van Vitam. Voor Mijn Boer betekent dit dat zij niet meer afhankelijk is van één afzetkanaal en risico spreidt door de samenwerking met een gevestigde partner. Over de keuze voor een gevestigde partner wordt gezegd: “Je kunt niet op 10 verschillende plekken een avontuur aangaan met een retailer die ook nieuw is. Dus je moet een mix zoeken denk ik tussen enerzijds stabiele omzet en anderzijds nieuwe mogelijkheden.”

Binnen de beleving is bewust gekozen om eerst 5 locaties te beleveren en dit langzaam op te bouwen. Het volgende citaat geeft inzicht in waarom men heeft gekozen voor deze organische groeistrategie. “Tegen Vitam hebben wij gezegd: wij weten wat je 79 locaties hebt, maar we gaan er in het begin 5 beleveren. (...) Door te bouwen binnen zo’n organisaties zitten we op het moment op 12 locaties. Tuurlijk, vanuit de portemonnee van vandaag zou je zeggen, belever 79 locaties met een transportbedrijfje. Maar dan komt er een anonieme transporteur, we leren de locaties niet kennen.”

In de beginfase van de beleving heeft Mijn Boer zelf de logistiek verzorgd. Dit bleek echter geen ideale situatie voor Vitam, aangezien producten nu door verschillende logistieke partners geleverd worden. Daartoe heeft Vitam Mijn Boer gevraagd haar producten door Sligro, de vaste leverancier van Vitam en dus concurrent van Mijn Boer, heen te leveren. Hierbij worden de Mijn Boer producten naar het Sligro DC getransporteerd, waarna ze met Sligro vrachtwagens bij de Vitam locaties afgeleverd worden.

2. *Start beleving LaPlace*

“Duurzaamheid zien wij niet alleen in de zin van dat je schoon bent of dat je milieuvriendelijk bent of noem maar op, maar duurzaamheid is voor ons ook heel sterk bedrijfseconomische duurzaamheid, En dat is bijvoorbeeld zaken doen met LaPlace en daarbij onze eigen grondwaarden overeind kunnen houden.”

Begin 2009 start Mijn Boer ook met de beleving van LaPlace, waardoor de volume binnen Mijn Boer nog groter werd. Binnen LaPlace werd dezelfde groeistrategie als bij Vitam toegepast, dus startend met de beleving van een klein aantal LaPlace locaties dat in de tijd steeds verder groeit. Door de samenwerking met LaPlace, als ook Vitam, werd Mijn Boer gedwongen zichzelf te reorganiseren, zoals de volgende citaten illustreren. “We worden binnen gehaald als zijnde leuke regionale spelers: van de boer om de hoek naar de LaPlace winkel. Zo’n partij wordt heel enthousiast en die gaan roepen van we willen MijnBoer op alle 250 locaties. Hoe gaan we dat organiseren? We willen niet overal allemaal verschillende mijnboertjes hebben, dat gaat niet werken qua administratielast en organisatiegraad. Dat wordt veel te complex.”

“Dat zijn de momenten geweest dat we zeiden van dan moet je je zo organiseren dat je zelf dat regionale model gaat ontwikkelen, dat je Nederland gaat opsplitsen en voor LaPlace verschillende stromen gaat organiseren. Dan zegt LaPlace vervolgens, wij willen wel dat je alles naar Amsterdam haalt vanwaar onze logistieke dienstverlener Vroegop onze spullen distribueert.” LaPlace heeft dus min of meer afgedwongen dat de in principe competitieve bedrijven Vroegop Windig en MijnBoer partners werden in de beleving van LaPlace. MijnBoer organiseert logistiek van producten naar Foodcenter, waar Vroegop het vervoer naar LaPlace locaties door heel Nederland verzorgt. “Terwijl Vroegop die producten natuurlijk liever zelf leverde” Hierdoor was het bijvoorbeeld not done om grote omzetmakers als sinaasappel en ui die geleverd worden door Vroegop naar zich toe te trekken

3. *Samenwerking met Landzijde in Osdorp: De Kwekerij*

In maart van 2009 wordt Kwekerij Osdorp geopend. Kwekerij Osdorp is een samenwerkingsverband tussen Landzijde en Mijn Boer, waarin de visies van beide initiatieven samenkomen. Op De Kwekerij werken mensen met een zorgvraag en de producten die zij oogsten worden via Mijn Boer afgezet. Voor Mijn Boer was dit een filosofische keuze en wil met de samenwerking in de Kwekerij laten zien dat zij als handelspartij heel dicht bij de teelt staan, waar een gemiddelde handelspartij zich van de teelt af, en juist naar de klant toe positioneert.

In 2008 en het begin van 2009 zijn een drietal nieuwe samenwerkingsrelaties gestart, maar de rest van 2009 is voor Mijn Boer als een jaar van consolideren. Geen groei in aantallen, maar investeren in performance (leverbetrouwbaarheid ed) en investeren in de relatie. Een goede relatie met zowel leverancier als afnemer wordt immers gezien als essentieel voor de verder ontwikkeling binnen bedrijf (zie waardecreatiemodel). Bij Vitam heeft dit geleid tot zo'n sterke relatie dat MijnBoer mee mag schrijven aan mission statement van Vitam en soms bij acquisities gevraagd wordt mee te gaan op gesprek.

Binnen Mijn Boer is bewust de keuze gemaakt voor verbreding, het zoeken naar meer en andere afnemers. Verbreding is een consolidatie-strategie van MijnBoer, juist om organisatorisch en financieel een goed bedrijf neer te zetten. Dat betekent overigens wel: "niet met alle winden mee te waaien, maar echt te kiezen"

Er zijn diverse overwegingen voor de keuze voor verbreding te benoemen:

- *Praktisch*: de groei van Marqt gaan langzamer dan verwacht. Aanvankelijk was de ambitie van Marqt om binnen 5 jaar 25 winkels te hebben. Deze groei ging minder snel dan verwacht met de opening van 2 winkels na 1 jaar. Voor de schaalvergroting bij Mijn Boer een zeer praktische aanleiding om andere bedrijven te betrekken.
- *Opschalen noodzakelijk voor succes*. De haalbaarheid van regionale levering blijkt moeilijk, hoewel het opschalen begint in de regio Amsterdam. Een projectparticipant zegt hierover: "En één van de lessen is dus dat het creëren van een regionale keten vanuit een regionale keten heel moeilijk is. Het creëren van een regionale keten vanuit een landelijke dekking is haalbaar, Als wij vanuit de regio door hadden moeten gaan, als er geen partijen waren geweest die ons hadden opgepakt dan hadden wij het recht van bestaan was gering geweest. Dus die opschaling is ongelooflijk belangrijk." Het gaat hier dan met name opschaling in de productvolumes die door Mijn Boer heen gaan. Regionale sourcing blijkt zowel logistiek- en financieel gezien niet efficiënt op kleinere schaal. De situatie van "twee kistjes bij een boer weghalen" wil Mijn Boer vermijden. Daardoor is gekozen voor een landelijk systeem waar regionale producten op aan kunnen takken.
- *Met groter volume kun je echt iets betekenen voor producenten*. Het is natuurlijk een goede zaak wanneer een boer een meerprijs ontvangt voor de hierbovengenoemde "twee kistjes",

echter de mate waarin dit de financiële positie van het boerenbedrijf beïnvloed, is beperkt. Als het aanbieden van goede, lekkere producten een alternatieve overlevingsstrategie voor boeren moet worden – naast schaalvergroting en multifunctionele landbouw - dienen er grotere volumes te worden afgenomen.

- *Financieel gezonde bedrijfsvoering*: voor een financieel gezonde bedrijfsvoering is opschaling niet alleen wenselijk, het is ook een noodzakelijke driver en randvoorwaarde voor de beoogde duurzame systeeminnovatie. Ondermeer door de opstart-, logistieke en personeelskosten.

Deze keuze van verbreding is een cruciale eerste test voor de diverse ambitie van Mijn Boer. Immers, deze strategie creëert uitdagingen voor de ketenverkorting en voor de prijs die de boer ontvangt voor zijn goederen. Welbeschouwd, waarom zou een gangbare, reeds bestaande ketenpartij meer betalen dan hij aan een andere toeleverancier betaald? Het betekent ook dat MijnBoer voor nieuwe logistieke uitdagingen komt te staan rondom toelevering.²²

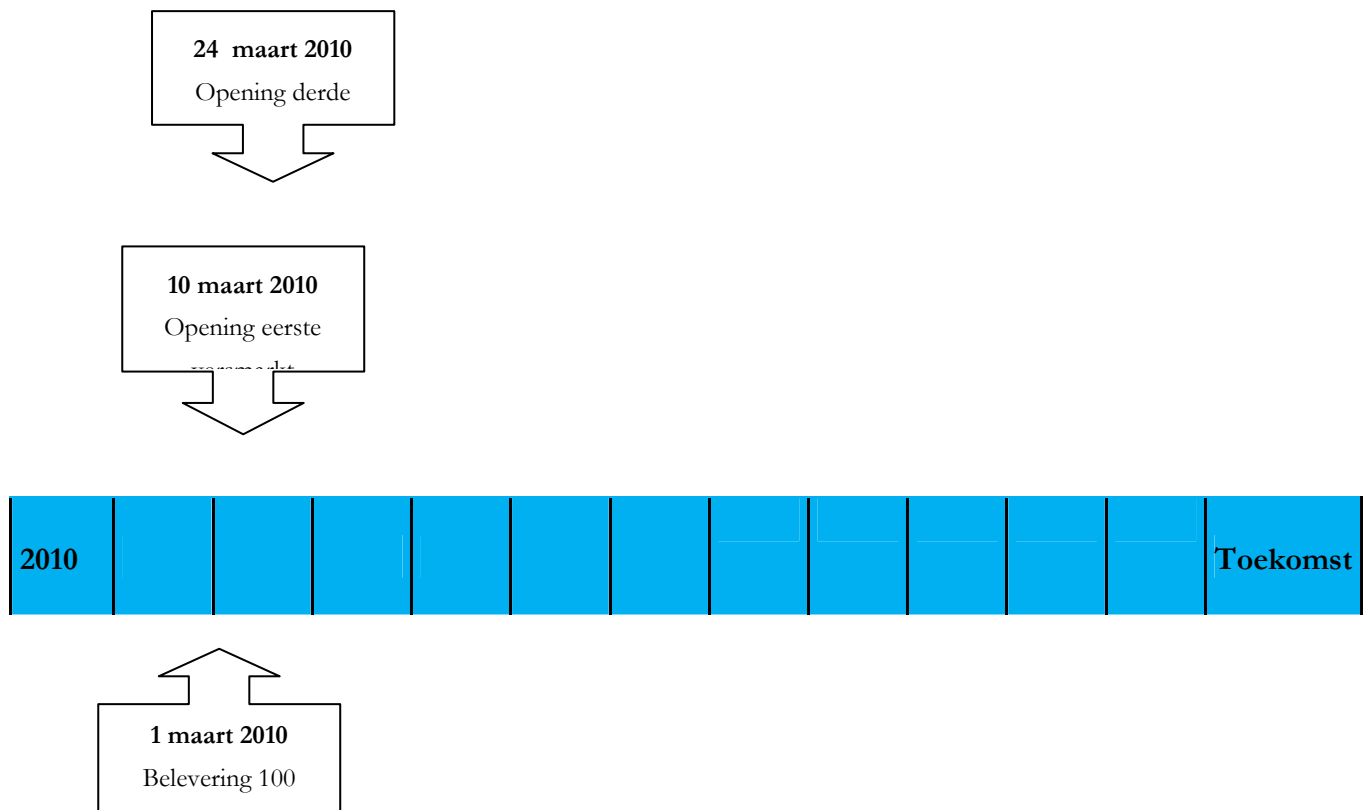
De keuze voor verbreding als consolidatiefase betekent dat een aantal van de ambities vanuit MijnBoer op gespannen voet komen te staan.

- Verduurzaming wordt meer vastgelegd binnen een grotere keten. De duurzaamheid van de producten wordt gegarandeerd door een duurzaamheidskeurmerk. Of zijn er andere manieren, zoals oorspronkelijk beoogd in de relatie tussen consument en boer? De veren van de regionaliteit worden – passend bij deze vorm van mainstreaming – afgeschud.
- Onderscheidendheid: hoe onderscheidt mijnboer zich van andere toeleveranciers? In langere keten werkzaam, duurzaamheid verstold in een bestaand concept als Milieukeur?
- De keuze voor bepaalde producten, sommige wel en andere niet. Waar liggen de mogelijkheden en beperkingen voor Mijn Boer²³

²² Thema's voor de afrondende sessie: Welke strategie gevolgd? Hoe is dit tot stand gekomen? Voor en nadelen van deze strategie. Strategieën per toeleverancier? Consequenties voor ambities, 'gewoon een toeleverancier geworden'

²³ Thema sessie: Hoe zit het met die bijzondere producten, de pareltjes uit het begin?

5.7 Stabilisatiefase: begin 2010- toekomst



Ambitie

Voor deze periode is geen specifieke ambitie opgesteld, daar deze in grote mate overeen komt met de visie in de versnellingsfase. Hoewel de basis hetzelfde is gebleven met kernwaarden als korte ketens, goede prijs voor de producent, en directe verbinding tussen consument en producent, is de invulling op een aantal punten veranderd. In plaats van Bio+, wordt nu Milieukeur wordt aangehouden om de kwaliteit en het duurzaamheidsaspect te kunnen borgen. Dit betekent dat Mijn Boer een keuze heeft gemaakt om via duurzaamheidskeurmerken te borgen dat een product daadwerkelijk duurzaam geproduceerd is. De andere manier, namelijk door het contact tussen consument en producent, lijkt hiermee meer losgelaten.

Sleutelmomenten

1. *Groei beleving Vitam naar 100 locaties*

Per 1 maart 2010 is Mijn Boer tevens gestart met de beleving van 100 Vitam locaties. Waar zij in de beginperiode een breed assortiment met allerlei gewichtsvarianties leverden, is er nu gekozen om het aanbod van gewichtsklassen te beperken. Tevens is een verandering in productassortiment opgetreden. Waar Mijn Boer eerst focuste op unieke producten, zijn zij zich veel meer gaan toeleggen op de reguliere, snellopende producten als komkommers en tomaten. Toch probeert Mijn Boer de zichtbaarheid binnen Vitam te behouden door niet de gewone tomaat te leveren, maar een chocolate cherry. Hierbij is de afweging uniek/speciaal en betaalbaarheid van het product essentieel geweest.

Ook de afzet naar LaPlace groeit. Bij LaPlace worden dezelfde producten afgezet als bij Vitam. Hierdoor wordt een hoge logistieke en administratieve efficiency behaald.

2. *Opening eerste Versmarkt binnen Vitam*

Op 10 maart 2010 is de eerste Versmarkt geopend. Voor dit nieuwe concept heeft Vitam een exclusiviteitsrecht van 2 jaar. De Versmarkt is een losstaand winkelschap binnen de Vitam kantine waarin zowel agf- producten en kruidenierwaren van Mijn Boer worden verkocht. Boven de versmarkt wordt een diashow gepresenteerd waarop producenten en producten te zien zijn. Met de ontwikkeling van de Versmarkt wordt de ambitie om de producent een gezicht te geven en de relatie tussen consument en producent te herstellen een nieuwe impuls gegeven. Waar in de Marqt winkels het voor Mijn Boer moeilijk was een juiste communicatievorm te vinden om de producent een gezicht te geven, is binnen de Versmarkt een vernieuwend communicatieconcept ontwikkeld.

3. *Opening derde Marqt winkel*

Een derde Marqt winkel is geopend op 24 maart 2010. Met de opening van de derde winkel is Marqt overgestapt van een consignatiemodel naar een inkoopmodel. Deze overgang in business model betekent dat niet Mijn Boer maar Marqt verantwoordelijk is voor de derving, maar dat de prijs omlaag zal gaan. Dit kan betekenen dat de producent uiteindelijk minder geld voor zijn producten zal ontvangen dan onder het consignatiemodel. Hierover wordt gezegd: “met consignatie kun je zelf de prijs in de winkel bepalen, heb je dus veel meer rek”. We hebben nu andere inkoopwaarden, betekent dat teler een klein percentage extra (tov regulier) maar in termen van geld krijgt hij veel meer geld extra”

Een ander belangrijke stap die gezet is in deze periode is dat Mijn Boer de keuze heeft gemaakt heeft bij haar oorspronkelijke ambitie van verkorte ketens te willen blijven. Hiertoe heeft zij besloten dat zij de producten die niet rechtstreeks door eigen telers geleverd kunnen worden, niet meer in te kopen bij een intermediar. Marqt zal deze producten dus zelf rechtstreeks bij een groothandel in moeten kopen.

Deze versnellingsfase karakteriseert zich door het pakken van kansen die het mogelijk maken Mijn Boer steeds meer deel uit te laten maken van het systeem. Deze kansen hadden voornamelijk te maken met het creëren van financiële zekerheid en ruimte om te verduurzamen en duurzaamheid sterk neer te zetten.

Het onderdeel zijn van langere, meer mainstream ketens, betekent overigens een uitdaging met een van de kernambities van Mijn Boer, namelijk de goede prijs voor de consument. Met meer schakels na Mijn Boer, ook meer partijen die iets te zeggen hebben en naar voren in de keten toe willen bepalen.

5.8 Waardecreatiemodel

Tijdens een reflectiesessie met het projectteam in april 2010 is een waardecreatiemodel gebruikt om inzichtelijk te maken welke resultaten en USP het project Regionale Versketens met het oprichten van Mijn Boer heeft bereikt en hoe deze resultaten behaald zijn. Hiermee bevat het model mogelijke lessen voor derden die in eenzelfde trajecten betrokken zijn.

Het waardecreatiemodel

Het waardecreatiemodel zoals gebruikt tijdens de reflectiesessie is gebaseerd op het model beschreven door Poppe²⁴. In dit model wordt beschreven welke factoren van invloed zijn op het succes van een project of innovatie in de landbouw. Het waardecreatiemodel bestaat uit vier componenten (zie figuur), die in een circulair verband staan tot elkaar. Volgens dit model is het om een innovatie in de landbouw te bewerkstelligen essentieel om onderscheidend of concurrerend vermogen ten opzichte van andere initiatieven te creëren. De onderscheidendheid van een innovatie, in ons model USP (Unique Selling Point) genoemd, leidt uiteindelijk tot resultaten, of zichtbare successen binnen het mainstream systeem. Deze zichtbare resultaten maken het mogelijk om specifieke investeringen te doen, die uiteindelijk resulteren in de ontwikkeling van onderscheidende competenties die de basis vormen van de USP. De USP leidt weer tot resultaten waarmee een volgende waardekring ingezet wordt.

Met het waardecreatiemodel wordt dus antwoord gegeven op vragen als: Wat is de usp of onderscheidend vermogen van de innovatie en welke resultaten zijn daar uit voort gekomen? Welke investeringen zijn gedaan en welke competenties zijn daaruit voort gekomen en ingezet bij het creëren van het onderscheidend vermogen? Tijdens de sessie zijn deze vragen voor de casus Regionale Versketens beantwoord, met het model weergegeven in figuur... als resultaat. Hieronder worden kort de vier verschillende componenten voor deze specifieke casus besproken.

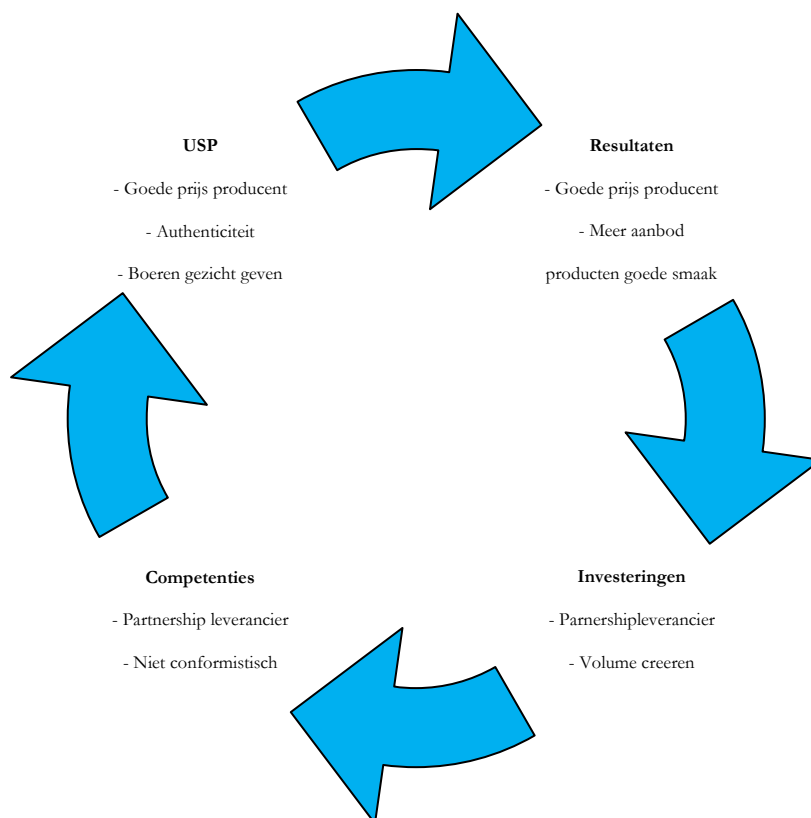
USP

De USP van Mijn Boer komt grotendeels overeen met de ambitie zoals beschreven in eerdere hoofdstukken. Een belangrijk aspect van de ambitie van Mijn Boer is de goede en eerlijke prijs voor de producent. Deze ambitie wordt door Mijn Boer gewaarborgd en vormt daarmee een belangrijk aspect van het onderscheidend vermogen. Daarbij heeft Mijn Boer een belangrijke rol gespeeld bij de agendering van een eerlijke prijs voor de producent binnen de reguliere markt, daar veel vergelijkbare initiatieven zijn gestart met een goede prijs voor de producent als uitgangspunt.

²⁴Poppe, J.K., Bont, K. de, Luttkik, P., Pleijte, M., Schepers, H., Vogelzang, T., Vries, H. de. (2009) Kennissysteem en belangenbehartiging in de agrosector. Een toekomstverkenning. LEI, Wageningen UR, Den Haag

Een andere belangrijke USP is de authenticiteit die Mijn Boer uitstraalt. Zij probeert de producent weer een gezicht te geven (transparantie) om zo een brug te slaan tussen consument en producent. Een belangrijk aspect van de huidige ontkoppeling tussen consument en producent is dat de consument nauwelijks weet heeft wat er bij de producent gebeurt. Deze onwetendheid wordt geïllustreerd in het volgende citaat: “Gisteren belde ze vanuit de groothandel, waarom zitten er kroontjes op tomaat? Dat soort futiele vragen. Dat heeft niets meer met kennis van producten te maken. Waarom zitten er geen kroontjes op tomaten? Dat zou ik logische vraag vinden.” Door middel van het vertellen van het verhaal van de producent vindt een stukje educatie plaats waardoor de consument kennis op doet met betrekking tot de producten en het productieproces. Deze educatie, gecombineerd met de grote aandacht voor smaak en kwaliteit, leiden er toe dat de beleving van voedsel bij de consument weer steeds meer terugkomt.

Iets waar Mijn Boer ook onderscheidend in is dat zij zich profileert als concept ontwikkelaar. Mijn Boer volgt niet de traditionele lijnen, maar investeert in het ontwikkelen van vernieuwende concepten die binnen de kernwaarden van Mijn Boer passen. Het meest recente voorbeeld van deze conceptontwikkeling is de ontwikkeling van de Versmarkt in samenwerking met Vitam. “Je moet continue met nieuwe dingen komen, niet in grote verhalen, maar dat zit hem voor mij in productintroducties en in het organiseren van events. Een soort conformistische stijl aannemen.”



Figuur 7. Waardecreatiemodel Mijn Boer

Resultaten

Het onderscheidend vermogen van Mijn Boer heeft tot een aantal essentiële veranderingen geleid binnen de agf- wereld. Een van deze veranderingen heeft te maken met de prijs voor de producent. Zoals hierboven reeds beschreven heeft Mijn Boer een belangrijke rol gespeeld bij het agenderen van het belang van een eerlijke prijs voor de producent. Een ander belangrijk resultaat van de oprichting van Mijn Boer is dat er een groter aanbod is ontstaan van producten met een goede kwaliteit en goede smaak. Dit is te verklaren doordat waar de reguliere markt voornamelijk selecteert op prijs, Mijn Boer selecteert op kwaliteit en smaak van de producten. Deze selectiecriteria en de focus op het verhaal van het product en de producent (via duurzaamheidscommunicatie 2.0), maken dat Mijn Boer tevens een agenderende functie heeft gehad bij het agenderen van het belang van goed voedsel en beleving.

Investeringsen

Welke investeringen zijn er gedaan om te bereiken wat Mijn Boer met haar business model bereikt heeft? Mijn Boer heeft van begin af aan veel geïnvesteerd in een goede relatie, ofwel partnership, met zowel producent als afnemer. "Loyaliteit is cruciaal." "Omdat door die betere relatie en het betere verdienmodel voor die producent, kun je in ene het proces of productinnovatie centraal stellen. In de gangbare landbouw gaat het allemaal om procesinnovatie. Procesinnovatie in de zin van hoe kan ik elk jaar weer tegen lagere kosten het product op de markt brengen. Elke vorm van innovatie op het product sla je daar gewoon dood. "Dus wil je echt aan productinnovatie doen, dan moet je dus je producent een stuk meer zekerheid geven, economische zekerheid, maar ook zekerheid in de relatie. En vanuit dat bouwen gaat er in ene een heel ander mechanisme spelen, gaat hij namelijk meedenken over hoe we het het jaar erop nog beter kunnen doen."

Een belangrijk aspect van het opbouwen van een goede relatie met de producent is het creëren van volume. "Met volume kunnen we echt van betekenis zijn. Dat vind ik een belangrijke usp, van betekenis zijn voor de teler. Bij een local 2 local concept neem je 2 kistjes hier en 3 kistjes daar af. Als je relatief weinig afzet hebt en weinig continuïteit door het jaar heen, heb je minder betekenis" "Meer afzet betekent heel veel. Betekent niet alleen meer euro's, maar betekent ook dat je trajecten met elkaar in kunt gaan." Een voorbeeld van zo'n traject is de ontwikkeling van een nieuw soort romatomaat door een teler in Schalkwijk. Deze producent heeft een romatomaat met een dunnere schil ontwikkeld, zodat de tomaat makkelijker te snijden is. Mijn Boer is de enige afnemer van deze tomaat, dus de producent doet dat waarschijnlijk niet als "je maar een paar kistjes afneemt."

Daarnaast is volume een belangrijke aspect om usp te kunnen organiseren. Een van de subambities van Mijn Boer is om de diversiteit aan producten terug te brengen. Dit kun je doen door nieuwe producten te introduceren, zoals hierboven beschreven is, maar ook door unieke 'vergeten' groenten weer in het assortiment op te nemen. "Goed voedsel weer bereikbaar maken voor iedereen. In goed zit ook dat brede spectrum aan producten. Niet alleen de elstar en de

jonagold, ook de decorf.” Over het belang van volume om dit te kunnen doen wordt het volgende gezegd: “ kritische massa stelt mij in staat om kleinere producten te doen. Je moet eerst meer volume creëren om die paarse penen mee te kunnen nemen”

Competenties

De component ‘competenties’ vormt eigenlijk een soort van samenvatting van het voorgaande. Het is waarschijnlijk dat USP alleen opgebouwd kan worden en investeringen gedaan kunnen worden, wanneer bepaalde competenties binnen de onderneming aanwezig zijn. De meest essentiële competenties van Mijn Boer zijn gebleken het opbouwen van partnerships met producenten en het onconformistisch zijn en steeds weer proberen te vernieuwen en kansen te pakken waar mogelijk. Deze competenties hebben Mijn Boer gebracht naar waar het nu staat: een duurzaamheidsinitiatief die een brug probeert te slaan tussen consument en producent en daarbij “goed voedsel weer bereikbaar makend voor iedereen.”

6 Resultaten en conclusies

De belangrijkste resultaten van dit project zijn beschreven in deze paragraaf.

i. Kiezen voor een regionale versketen is kiezen voor kleinschaligheid en inefficiëntie.

Op basis van ervaringen met regionale aanvoer vanuit Noord-West Nederland heeft MijnBoer geconstateerd dat de logistieke kosten alleen dan kunnen worden terugverdiend als regionaal ruimer wordt geïnterpreteerd vanuit de regio België/Nederland. Uit een studie van TF Multifunctionele Landbouw wordt een dergelijke constatering verder ondersteund.

ii. Jaarrond beschikbaarheid van basisassortiment MijnBoer maakt van MijnBoer een eenvoudig duurzaam alternatief

Op het moment van groei komen nationale spelers om de hoek kijken, die jaarrond beleverd willen worden met grotendeels een vast assortiment. MijnBoer heeft de ervaring van seizoensgebonden produceren, en zal enerzijds duurzaam zijn door regionaal in te kopen als dat kan maar anderzijds ook aan jaarrond-eis kunnen voldoen door de producten dan uit het buitenland te halen. Juist deze tegenstrijdig lijkende concessie aan het ‘duurzaam zijn’ blijkt voor MijnBoer juist de weg om duurzame productie significant volume te geven.

iii. Schaalsprong en robuustheid van het concept MijnBoer gaan hand in hand

MijnBoer heeft, net als elk ander opstartend bedrijf, te maken gehad met operationele hectiek. Om die reden is er weinig tijd geweest om de bedrijfsprocessen te optimaliseren. Daarnaast is er in de investeringsfase weinig ruimte voor professionalisering zoals bijvoorbeeld op het gebied van een bestelsysteem, logistieke efficiency of assortimentsrationalisatie. Door de schaalsprong met Smeding zijn de onderliggende voorwaarden voor professionalisering een feit geworden en heeft MijnBoer tijd om zich te focussen op verder ontwikkeling van meerwaarde en markt

iv. Zichtbaarheid is key

MijnBoer heeft in de praktijk ervaren dat zichtbaarheid voor klanten een meerwaarde geeft. Je kunt wel duurzame producten verkopen, maar bouw daar ook een verhaal om heen dat duidelijk is en overtuigt. Om die reden is MijnBoer actief op het gebied van communicatie en conceptontwikkeling, waarvoor nu onder de vlag van Smeding meer tijd voor is vrijgekomen

v. Rationalisatie is onmisbaar in het ontwikkelingsproces

Zoals beschreven in hoofdstuk 4 hebben analyses nadrukkelijk inzicht gegeven in de prestaties van MijnBoer. Assortimentsanalyses en inzicht in de opbouw van logistieke

kosten hebben invloed gehad op strategische keuzes op de weg die MijnBoer heeft afgelegd tot waar ze nu staan.

vi. MijnBoer heeft de wereld van AGF in Nederland veranderd

MijnBoer heeft, door de volumes van duurzame producten in Nederland te laten groeien, eraan bijgedragen dat de boer een beter prijs krijgt en er nu een groter aanbod is van producten van goede kwaliteit en smaak. MijnBoer heeft een belangrijke functie gehad bij het agenderen van goed voedsel en beleving

Resultaten die niet eerder genoemd zijn vormen de rapportages van Blonk Milieuadvies [20] en Nijenrode [21], die de processen rondom de ontwikkeling van MijnBoer hebben beschreven. De laatste heeft dat gedaan als onderdeel van een grotere beschouwing van negen belangrijke Transforumprojecten.

Literatuur

1. Chen, S.L. and C.L. Liu, *The optimal consignment policy for the manufacturer under supply chain coordination*. International Journal of Production Research, 2008. **46**(18): p. 5121-5143.
2. Manus, R., et al., *VENDOR-OWNED INVENTORY MANAGEMENT ARRANGEMENTS IN RETAIL: AN AGENCY THEORY PERSPECTIVE*. Journal of Business Logistics, 2007. **28**(1): p. 111.
3. Mossinkoff, M. and W. Smit, *Looking behind the scenes of shop-in-store-concepts: Conceptual Framework Outlining Four Routes to Success*. Sprouts : Working papers on information systems, 2001. **1**(2).
4. Grüger, M., *Die Vertikalisierung der Textilwirtschaft durch Handelsmarken-Produktdesignteams, Shop-in-Shop- und Consession-Konzepte*. 2007, Köln.
5. Worthington, S., *Concessionaires — A Strategic Option for Retailers*. European Journal of marketing, 1993. **22**(3): p. 14-20.
6. Richard, T., *Efficiency on consignment*. Progressive Grocer, 2002. **81**(2): p. 29.
7. Olszynski, J., *More Consignment Ahead?* Supply House Times, 2010. **53**(2): p. 47.
8. Harrington, L., *Consignment selling: Trend or another wild idea?* Transportation & Distribution, 1996. **37**(6): p. 45.
9. Erlinger, M., *Quelle: More turnover with shop-in-shops in the web*. TextilWirtschaft, 2008(10): p. 41.
10. Chew, M., *The Department Store in Hong Kong: Local Institutional Changes and the Concession Business Model*. International Business Research, 2009. **1**(4): p. P162.
11. Steve, C., *Scan-based trading*. Chain Store Age, 2000. **76**(9): p. 104.
12. Anonymous, *Scan-based streamlining*. Progressive Grocer, 1998: p. 18.
13. Anonymous, *Study shows efficiencies of scan-based trading*. Frozen Food Age, 1998. **47**(3): p. 30.
14. Ephraim, S., *SBT spans supply-demand gap*. InfoWorld, 2001. **23**(41): p. 24.
15. Jeff, C., *In sync*. Supermarket Business, 2001. **56**(6): p. 23.
16. Morris, K.T., *Consignment selling: A progress report*. Frozen Food Age, 1997. **45**(8): p. F22.
17. Richard, S., *A step forward on DSD*. Supermarket Business, 2000. **55**(8): p. 29.
18. Steve, W., *SBT for the common man*. Progressive Grocer, 1999. **78**(8): p. 81.
19. Timothy, P.H., *Data Synchronization clears the way for expanded scan-based trading*. Stores, 2000. **82**(9): p. 88.
20. Mari Marinussen, Roline Broekema, *Evaluation of sustainability performance of TransForum projects - MijnBoer*, 2010, Blonk Milieuvadvis
21. Prof dr Taco C.R. van Someren, Dr ir André H.J. Nijhof, *Strategic Innovation Triple P Business Development in the Dutch agro food sector*, augustus 2010