



Het opzetten van korte ketens met streekproducten

Een inventarisatie van kansen en knelpunten van vijf korte ketens

M.P.J. van der Voort, S.M. van Dijk en A.E. Roest



Het opzetten van korte ketens met streekproducten

Een inventarisatie van kansen en knelpunten van vijf korte ketens

M.P.J. van der Voort
S.M. van Dijk
A.E. Roest

© 2011 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO)

Alle intellectuele eigendomsrechten en auteursrechten op de inhoud van dit document behoren uitsluitend toe aan de Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). Elke openbaarmaking, reproductie, verspreiding en/of ongeoorloofd gebruik van de informatie beschreven in dit document is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO Publicatienr. 3250178310

Dit project maakt onderdeel uit van het beleidsondersteunend onderzoek, onderdeel "Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster", programma "Ondernemerschap en innovatie" van het ministerie van Economisch zaken, Landbouw en Innovatie, project BO 12.06-002-002-01.

Projectnummer: 3250178310

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR Business Unit Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430, 8200 AK Lelystad
: Edelhertweg 1, Lelystad
Tel. : +31 320 29 11 11
Fax : +31 320 23 04 79
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Samenvatting

Streekproducten, producten die expliciet met de landbouw in een bepaalde streek te maken hebben, hebben in de afzet in een korte keten veel potentie. Consumententrends als 'versheid,' 'ambachtelijkheid' en 'genieten' bieden kansen voor streekproducten. Bovendien versterken streekproducten de relatie tussen stad en platteland en stimuleren ze bewustwording van gezond en lekker eten bij burgers.

Diverse onderzoeken naar streekproducten in Nederland laten zowel kansen als belemmeringen zien voor het gebruik van streekproducten én voor ketenontwikkeling. Maar wat kan een ondernemer nu echt doen om het opzetten en beheren van een korte keten met streekproducten tot een succes te brengen? En welke rol kan beleid hierin spelen?

Het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en de Taskforce Multifunctionele Landbouw hebben Praktijkonderzoek Plant & Omgeving en LEI, beiden onderdeel van Wageningen UR, daarom gevraagd ervaringen (geleerde lessen) met en succes- en faalfactoren voor het opschalen en professionaliseren van korte ketens met streekproducten in de horeca en catering in kaart te brengen. Hiertoe zijn vijf uiteenlopende cases met behulp van de tijdlijn methode geanalyseerd.

Resultaten laten zien dat te weinig zicht op de markt onzekerheid oplevert over de afzet van producten. Distributie en logistiek blijven tevens belangrijke knelpunten. De uitdaging is de juiste balans te vinden tussen investeringen en huidige en verwachte inkomsten.

Een duidelijk onderscheidend product levert een toegevoegde waarde op; het product kan dankzij zijn "unique selling points" afgestemd worden op de doelgroep en een meerprijs opleveren. "Het verhaal" van het product moet kloppen. Een coöperatieve structuur kan investeringsruimte genereren, afhankelijkheid van de initiatiefnemer verminderen en o.a. organisatie van vraag en aanbod op zich nemen.

Er gaat veel tijd en geld verloren door trial-and-error. De aanloopfases zijn vaak lang. Initiatiefnemers gaan aan de slag met goede bedoelingen, maar missen de kennis en kunde om een goed plan te ontwikkelen en te realiseren. Inhuren van kennis en kunde met betrekking tot bijvoorbeeld markt, logistiek of marketing en samenwerking met een (logistieke) partner kan tenslotte zorgen voor meer expertise en competenties maar kan tevens helpen in het vormen van een netwerk.

De trial-and-error aanpak van veel korte ketens is een belangrijk risico voor het succes. Vanuit het maatschappelijk belang van korte ketens met streekproducten zou de overheid kunnen faciliteren (via een regeling of via Syntens) om korte ketens te laten begeleiden in de ontwikkeling, waarbij enerzijds gewerkt wordt aan het lerend vermogen van het initiatief zelf en anderzijds een setting gecreëerd wordt waarin initiatieven van elkaar kunnen leren.

Inhoudsopgave

pagina

1	INLEIDING	7
1.1	Aanleiding	7
1.2	Doelstelling	7
1.3	Aanpak	7
1.4	Leeswijzer	9
2	STREEKPRODUCTEN IN NEDERLAND: VOORGAAND ONDERZOEK.....	11
3	RESULTATEN	13
3.1	Colzaco	13
3.2	Livar varkensvlees	18
3.3	Veel Luwe	21
3.4	Oregional	24
3.5	De Grote Verleiding.....	28
4	ANALYSE	31
5	CONCLUSIES	35
6	AANBEVELINGEN.....	37
	LITERATUUR.....	39
	INTERVIEWLIJST	41

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In een studie van Ecorys (2009) is de groeipotentie van de multifunctionele landbouw verkend. Vooral de markt voor streekproducten via afzet in korte ketens heeft met een potentieel van tussen de 1,2 en 4,2 miljard euro veel groeikansen. *Streekproducten* worden hier gedefinieerd als die producten die expliciet met de landbouw in een bepaalde streek te maken hebben. Met *korte ketens* worden alle vormen van directe afzet door agrariërs of groepen agrariërs bedoeld.

Ketenkenmerken

Een keten kan op verschillende manieren omschreven worden. Borgstein et al. (1997) beschreven dat het markt- en ketengericht denken een goed impuls kan zijn voor het platteland. Hierbij gaan zij uit van de samenwerking tussen toeleveranciers en afnemers (verticale keten) en de samenwerking met producenten van dezelfde of verwante producten (horizontale keten). Binnen de ketenorganisatie gaan zij er van uit dat er vijf aandachtsgebieden zijn, te weten: keteninitiator/-regisseur, ketenstrategie, management van de schakel, management van ketenmiddelen en management van ketenprocessen. Kenmerkend voor de ketens binnen de boerderijverkoop/verkoop van streekproducten is de korte lijn tussen producent en de consument.

1.2 Doelstelling

In afstemming met het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en de Taskforce Multifunctionele Landbouw is de doelstelling geformuleerd als “het in kaart brengen van ervaringen (geleerde lessen) met en succes- en faalfactoren voor het opschalen en professionaliseren van korte ketens met streekproducten.” Afbakening: op basis van de kennisagenda Multifunctionele Landbouw is in dit project aandacht besteed aan ketens met horeca en catering (business to business).

De opdrachtgever wil deze lessen graag zowel beschikbaar maken voor de praktijk (in praktische tips en aanbevelingen) als voor beleidsmakers: wat kan beleid doen om de opschaling en professionalisering van korte ketens te stimuleren?

1.3 Aanpak

De aanpak is gebaseerd op casestudies, waarbij vijf uiteenlopende cases bestudeerd zijn. De cases zijn bestaande korte ketens met streekproducten in Nederland. De aanpak bestaat uit de volgende activiteiten:

Opstellen concept analysekader

Op basis van voorgaand onderzoek is eerst een concept analysekader opgesteld. Dit is vervolgens aangevuld met relevante thema's en vragen die uit één of meer cases naar voren kwamen. Hiermee zijn alle cases geanalyseerd.

Selectie van de cases

Vanuit budgetoverwegingen is het aantal cases beperkt tot vijf. De selectie vond plaats in overleg met de opdrachtgever, daarnaast was medewerking van betrokkenen nodig. De twee voornaamste criteria voor de cases waren (1) een korte keten met streekproducten en (2) een korte keten in de horeca of catering.

In onderstaande matrix staat welke cases zijn bestudeerd en waarom ze relevant waren voor dit onderzoek.

	Colzaco	Livar	Veel Luwe	Oregional	Grote Verleiding
Criterium					
Herkomst initiatief (agrarische ondernemer / horeca of catering bedrijf)	Agrarische ondernemers	Agrarische ondernemers	Veluws Bureau voor Toerisme	Agrarische ondernemers	Agrarische ondernemers
Individueel initiatief of samenwerkings verband	Samenwerkings - verband	Samenwerkings - verband	Individueel initiatief	Samenwerkings - verband	Individueel initiatief
Eigen product(en)	Eigen product	Eigen product	Eigen producten	Eigen producten	-
Streekproduct (en)	Streekproduct (en)	Streekproduct (en)	Streekproduct (en)	Streekproduct (en)	Streekproduct (en)

Dataverzameling en analyse per casus

De dataverzameling is opgezet met behulp van de tijdlijnmethode (zie kader). Deze methode structureert belangrijke gebeurtenissen op een chronologische wijze en geeft tegelijk ruimte om de persoonlijke perceptie van alle betrokkenen mee te nemen. Dat is voor dit project belangrijk, omdat hiermee de ontwikkeling van iedere bestudeerde keten beschreven kan worden en tegelijk (persoonlijke) ervaringen en lessen van betrokkenen in beeld worden gebracht.

Per casus zijn drie gesprekken gevoerd: met de initiatiefnemer, een betrokken primaire producent en een betrokken afnemer. Het materiaal van deze gesprekken is door de onderzoekers beschreven in een "narrative" en vervolgens op basis van het ontwikkelde analysekader op ervaringen en geleerde lessen geanalyseerd.

Tijdlijnmethode

Voor het analyseren van de korte ketens wordt gebruik gemaakt van een instrument uit de reflexieve monitoring in actie (RMA) (van Mierlo, 2010). Binnen deze methodiek wordt gekeken naar het proces gaande weg om op deze wijze van het proces te kunnen leren en mogelijke problemen in het project op te kunnen lossen. Binnen RMA worden voor verschillende doelen monitoringsinstrumenten beschreven. Binnen dit project wordt gebruik gemaakt van de tijdlijn.

Binnen de tijdlijn wordt een reflectie gegeven op de uitdagingen, successen en leerervaringen van het desbetreffende project met als doel deze lessen over te kunnen dragen aan mensen van buiten het project. Binnen de tijdlijn zijn vijf verschillende stappen te onderscheiden, welke zijn bedoeld voor een workshop met meerdere deelnemers. In dit project worden alleen de direct betrokkenen geïnterviewd en vindt er geen gezamenlijke workshop plaats. Binnen de interviews worden de stappen van de tijdlijn aangehouden en zijn deze aangepast voor het houden van individuele interviews. Stap 1: binnen het interview wordt gebruik gemaakt van een papier waarop een tijdlijn wordt gemaakt. Daarop kunnen de verschillende gebeurtenissen worden aangegeven. Hierbij worden de gebeurtenissen nog niet geanalyseerd. Stap 2: de geïnterviewde krijgt een aantal minuten de tijd om de gebeurtenissen te interpreteren. Daarin worden sleutelmomenten en hoogte- en dieptepunten beschreven. Stap 3: de geïnterviewde wordt gevraagd om de drie belangrijkste opmerkingen te selecteren en hiervan een top 3 te maken. De overige punten worden aan het eind ook nog in de tijdlijn geplaatst. Stap 4: het gesprek wordt vastgelegd in een evaluatief projectverhaal met de belangrijkste hoogte- en dieptepunten ten behoeve van een afsluitend rapport.

Vergelijkende analyse

De casebeschrijvingen zijn onderling met elkaar vergeleken op basis van het concept analysekader. Daarnaast zijn aanvullende thema's aan het analysekader toegevoegd wanneer één of meer cases relevante lessen of ervaringen opleverde die niet in het analysekader waren opgenomen.

Formuleren generieke conclusies en aanbevelingen

Op basis van de vergelijkende analyse van de vijf cases zijn generieke conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk twee belicht de resultaten van het beknopte literatuuronderzoek.. Hierna volgen de resultaten van de gesprekken van de vijf korte ketens in hoofdstuk vier. De conclusies die op basis van de vijf korte ketens zijn te trekken zijn opgenomen in hoofdstuk vijf. In hoofdstuk zes zijn een aantal aanbevelingen opgenomen.

2 Streekproducten in Nederland: voorgaand onderzoek

Streekeigen productie wordt gezien als een belangrijke plattelandsontwikkeling. Streekeigen productie biedt perspectief aan kleinschalige agrarische gezinsbedrijven en is een antwoord op de toenemende vraag van consumenten naar kwaliteitsproducten (Erkend streekproduct, 2010). Consumententrends als 'versheid,' 'ambachtelijkheid' en 'genieten' bieden kansen voor streekproducten. Bovendien versterken streekproducten de relatie tussen stad en platteland en stimuleren ze bewustwording van gezond en lekker eten bij burgers (SPN et al., 2005; Van Leeuwen et al., 2009).

Volgens de Taskforce Multifunctionele Landbouw heeft er de afgelopen jaren een concentratie en schaalvergroting van boerderijwinkels voorgedaan en zijn nieuwe afzetkanalen, zoals supermarkten, horeca en catering toegetreden tot de streekproductenbranche. Ook nieuwe vormen van ketens zijn bezig aan een opmars (Taskforce Multifunctionele Landbouw, 2010).

Diverse onderzoeken naar streekproducten in Nederland laten zowel kansen als belemmeringen zien voor het gebruik van streekproducten én voor ketenontwikkeling. Allereerst laat een Quick scan in het 'Koepelproject kennisontwikkeling streekgebonden productie en vermarkting' (SPN et al., 2005) zien dat er een aanzienlijk marktpotentieel bestaat voor het Nederlandse streekproduct (40% van de Nederlandse consument is gevoelig voor waarden die streekproducten vertegenwoordigen). Onder andere *out of home* (horeca en catering) wordt hierbij als kansrijk marktkanaal genoemd. Ook interesse vanuit branche en belangenorganisaties (detailhandel, horeca, toerisme, consumentenorganisaties, milieu- en natuurorganisaties) voor streekproducten groeit (SPN et al., 2005).

Uit consumentenonderzoek naar afzet van streekproducten blijkt dat de afzet vergroot kan worden als deze meer op de doelgroep is gericht en via de juiste afzetkanalen loopt. De differentiatie naar doelgroepen (op basis van hun drijfveren en barrières) in 'Do Good', 'Stay good' en 'Feel Good' is hierbij van belang. Volgens Wolff-Schoemaker et al. (2009) behoeven alle drie de doelgroepen een eigen aanpak, bijvoorbeeld door een type verpakking of informatieverschaffing. Aanbevolen afzetkanalen zijn een 'shop in shop' in de supermarkt, streekproducten van het erf (met meer aandacht voor de beleving), een webwinkel en speciaalzaken (Wolff-Schoemaker et al., 2009).

Voor ketens blijkt een collectieve ketenstrategie bij de opzet van de keten, met betrokkenheid van afzetorganisaties, de slagingskans om voldoende marktomvang te krijgen in de groeifase aanzienlijk te vergroten (Baltussen et al., 2008; LEI, 2008). Ook het betrekken van meerdere afzetkanalen bij de opzet van de keten kan zorgen voor meer expertise en competenties. Vernieuwende afzetconcepten kunnen succesvol zijn, mits er sprake is van een gemeenschappelijk belang en overeenstemmende strategische doelen.

De slagingskans is tevens groter als het product op diverse punten onderscheidend is van andere, concurrerende producten. Met het leveren van meerwaarde is een goede positie in de markt op te bouwen (Baltussen et al., 2008). In het geval van streekproducten gaat het hierbij dan o.a. om kwaliteit, smaak, gebruik van streekeigen en onderscheidende grondstoffen, bijzondere receptuur ("ambachtelijk") en versheid (SPN et al., 2005). Afstemming van productkenmerken, promotie, productievolume en het karakter van het afzetkanaal bevordert de marktontwikkeling (Baltussen et al., 2008).

Een vaak genoemde belemmering voor het gebruik van streekproducten in ketenverband is de onvoldoende afstemming van vraag en aanbod, een zogenaamde 'mismatch'. De vraag blijkt in potentie vaak groter dan het aanbod. Volgens een onderzoek van DHV (2009) gaat het hierbij niet zozeer om kilogrammen product, maar om de bekendheid van partijen met elkaar en de wil om samenwerking aan te gaan. Volgens DHV (2009) worden marktpartijen gehinderd door gebrekkige informatie en zicht op producten en mogelijkheden van producenten. Tegelijkertijd blijkt het voor streekproducenten lastig om met de "inkoopcultuur" om te gaan en in gesprek te komen met retailers (DHV, 2009).

Ook logistiek wordt genoemd als een knelpunt (LEI, 2008; Van Leeuwen et al., 2009). Organisatiegraad, productvolumes, investeringsvermogen en professionaliteit zijn andere knelpunten. De lengte van de keten speelt hierbij een belangrijke rol, en resulteert in verschillende eisen aan de coöperatie en coördinatie in de keten. Europese en landelijke regelgeving op het gebied van voedselhygiëne belemmert de ruimte voor

ontwikkeling van streekproducten. Het begrip 'streekproduct' is ook vaak nog onduidelijk (industrieel, traditioneel, met herkomstgarantie of boerderijproduct?), wat discussie oplevert en communicatie naar de consument moeilijk maakt (SPN et al., 2005;). Tot slot zijn verwerving en opschaling van de marktpositie, kleinschaligheid en afhankelijkheid van enkele initiatiefnemers en diversiteit van de producten en continuïteit van de levering problemen in korte ketens (Van Leeuwen et al., 2009).

Analysekader

Het beschreven voorgaand onderzoek levert een aantal analysepunten/ -vragen op voor de vijf cases in dit onderzoek:

- Afzet: is de afzet gericht op de doelgroep, en loopt deze via de juiste afzetkanalen?
- Ketenstrategie: is er sprake van een collectieve ketenstrategie?
- Product: is het product onderscheidend van andere, concurrerende producten?
- Vraag en aanbod: hoe zijn vraag en aanbod op elkaar afgestemd?
- Informatie: hoe is de informatievoorziening en het zicht op de producten en mogelijkheden van producenten?
- Logistiek: hoe zijn logistiek, organisatiegraad, productvolumes, investeringsvermogen en professionaliteit?
- Hoe zijn verwerving en opschaling van de marktpositie, kleinschaligheid, afhankelijkheid van initiatiefnemers, diversiteit van de producten en continuïteit van de levering?

De genoemde analysepunten/ -vragen worden aangevuld met relevante thema's en vragen die uit één of meer cases naar voren kwamen.

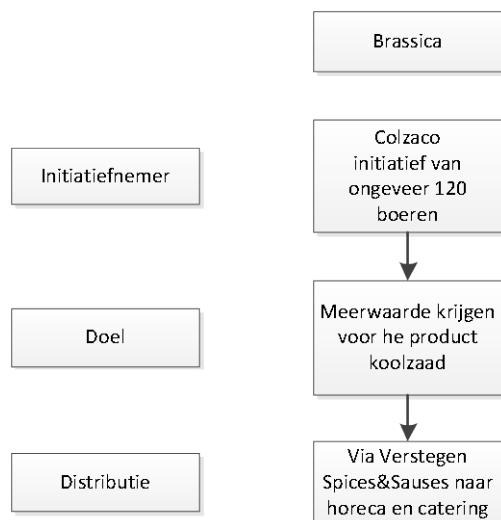
3 Resultaten

3.1 Colzaco

Colzaco in het kort

Een aantal koolzaadtelers uit Oost-Nederland met passie voor koolzaad, hebben zich verenigd in de coöperatieve koolzaadvereniging Colzaco. Hun enthousiasme voor en de mogelijkheden van het gewas hebben de ontwikkeling van de teelt en de producten gewonnen uit koolzaad in een stroomversnelling gebracht. Met een eigen en unieke productiewijze wordt alleen de kern van de koolzaden gebruikt, waardoor na de persing een mooie en natuurzuivere olie ontstaat.

De vereniging, die inmiddels 120 leden telt, zet zich in om het rendement van koolzaad te verhogen en vernieuwende producten met koolzaad op de markt te zetten, met als eerste belangrijke succes de introductie van koolzaadolie met de naam Brassica. In het najaar van 2009 volgde al direct een nominatie voor Smaakvol 2009. Begin 2010 heeft Colzaco met Brassica de Horecava Innovation Award 2010 gewonnen in de categorie Food & Beverage.



Beschrijving tijdslijn



In 2003 is de eerste keer koolzaad ingezaaid door Antoon Kleverkamp. Hierbij had Antoon geen enkele kennis van het verbouwen van dit gewas, hoeveel moest er per hectare worden ingezaaid, hoeveel moest er worden bemest, etc. Tegen deze zaken liep hij aan tijdens het verbouwen van het gewas. Hij heeft bij For Farmers, een Landbouwcoöperatie, waarbij hij het zaad inkocht, gevraagd om advies. Deze organisatie had net een project over het telen van spelt achter de rug, wat niet van de grond af is gekomen. Door dit project was enige scepsis over het starten met een nieuw gewas als koolzaad. Uiteindelijk heeft For Farmers wel de begeleiding geboden.

In 2003 verscheen er een artikel in de Nieuwe Oogst over boeren uit Groningen die telers zochten om koolzaad te gaan telen. In die periode is een voorlichtingsbijeenkomst georganiseerd waarbij Antoon aanwezig was. Na deze bijeenkomst heeft hij zich aangesloten bij deze boeren. Op deze manier had hij namelijk een afzetmarkt voor zijn koolzaad. Hij heeft certificaten gekocht om koolzaad te telen via de Noord Nederlandse Oliemolen (NNO), met als doel biobrandstof te produceren. In dat jaar is de oliepers gebouwd. De bedoeling was het extra rendement zou opleveren voor de boeren.

In 2004 is de eerste koolzaad geleverd aan de NNO. April 2004 bloeide het gewas. Toen is de pers er bij geweest en is er een artikel verschenen in de Stentor. Dit was goed voor de bekendheid van het gewas en waren er meer boeren geïnteresseerd om dit gewas te gaan telen.

In de winter van 2004/2005 is Antoon gebeld door een loonwerker uit Haaksbergen. Hij had samen met zijn compagnon het idee om een oliemolen te bouwen voor het persen van koolzaad voor biobrandstof. Vrijkomende landbouwgrond kon worden ingezaaid met koolzaad. Met 2.000 hectarekoolzaad was het mogelijk om een rendabele oliepers te bouwen. In de periode 2005/2006 is de Twentse oliemolen gebouwd. De boeren uit Oost-Nederland leverden in 2006 de eerste koolzaad aan deze molen. De groep boeren werd steeds groter en het idee ontstond om een vereniging voor koolzaadtelers op te richten, die eenzelfde structuur had als de vereniging van koolzaadtelers uit Groningen. Door de LTO en For Farmers is een voorlichtingsbijeenkomst geweest waarop de vraag voor een vereniging is voorgelegd. De belangstelling was groot, in totaal wilden 65 boeren zich aansluiten. Antoon is toen benaderd om dit traject te trekken.

Samen met LTO Noord projecten is een projectplan geschreven over de meerwaarde van koolzaad. Er zijn subsidies aangevraagd bij de provincie Overijssel en bij een Fonds Ontwikkeling Duurzame Land en Tuinbouw, FODLT. Deze subsidies leverden de startgelden voor de vereniging.

In de periode 2005/2006 dacht men dat biobrandstof de toekomst was. De Noord Nederlandse Oliemolen (NNO) had voor 1 miljoen liter olie vrijstelling gekregen van accijnzen om op deze manier te kunnen concurreren met andere brandstoffen. Door opstart problemen heeft de Noord Nederlandse Oliemolen amper olie geproduceerd en konden ze leveranciers die koolzaad geleverd hadden niet uitbetalen.

Eind 2006 is de vereniging Colzaco U.A. (uitgesloten aansprakelijkheid) opgericht. Het doel was om te zoeken naar de meerwaarde van het product koolzaad. Dat kon van alles zijn. Het idee was om regionale teelt regionaal af te zetten. De koolzaad werd geleverd aan de Twentse Oliemolen, waarvoor een marktconforme prijs werd betaald. Echter, er was nog geen meerwaarde, want biobrandstof gaat over hele grote volumes en minimale marges.

In 2008 ging de Twentse Oliemolen failliet. Er moest teveel koolzaad duur ingekocht worden, omdat in Oost-Nederland nog geen 2000 ha koolzaad werd geteeld. In deze periode wilde men minder biobrandstof. Het idee binnen de vereniging kwam om verder te gaan in voedsel. De insteek was nog steeds regionaal en de gedachte was om zelf een oliepers te bouwen. De vraag was echter hoe dit te doen. De meeste kennis over koolzaad zit in Duitsland. Hierop is een Duitse professor uitgenodigd om een voorlichting te geven over het bewaren en persen van koolzaad om het te gebruiken als spijsolie. Zowel het bewaren als het persen is erg belangrijk voor de kwaliteit van de olie. Om koolzaadolie als spijsolie te verkopen, dan moet de koolzaad van hoogwaardige kwaliteit zijn.

Na deze voorlichtingsbijeenkomst is de conclusie getrokken om geen eigen molen te bouwen. Dat risico wilde de vereniging niet lopen. Gezien de ontwikkeling van de NNO en de Twentse Oliemolen waren de leden van Colzaco voorzichtig geworden om veel te investeren, aldus Antoon. De professor heeft toen aangeraden om eens te gaan praten met een oliemolen uit Duitsland. Dit advies is opgevolgd en na een gesprek met de oliemolen is de vereniging doorverwezen naar een coöperatie, omdat deze een grotere opslag had. Vervolgens is een samenwerkingscontract opgesteld tussen de Oliemolen en Colzaco waarin is vastgelegd dat de olie wordt geperst, afgewogen, gebotteld en weer terug naar Nederland wordt gezonden. Op deze manier kon Colzaco de olie als spijs gaan verkopen. In 2008 is nog wel alle koolzaad als biobrandstof verkocht en was 100 ton koolzaad opgeslagen om te worden gebruikt voor de spijsolie.

De opslagloods staat net over de grens in Duitsland en heeft tevens het voordeel dat de koolzaadleveranciers niet zo ver hoeven te rijden met hun product zodat de regionale doelstelling overeind blijft. Uit oogpunt van risico afdekken was de samenwerking met de Duitse coöperatie een belangrijke stap. Zo hoefde de vereniging niet veel te investeren voor de productie van hoogwaardige olie.

Tijdens een evenement de “Dag van de Toekomst” georganiseerd door Syntens, heeft Antoon contact gehad met één van de medewerkers van Syntens. In mei/juni 2009 is Antoon benaderd door deze medewerker. Hij vroeg of Colzaco mee wilde doen aan smaakvol 2009. Op dit verzoek is een beetje van de koolzaad geperst. De fles was er, maar verder niks. Geen etiket, geen tekst en geen logo. Wel heeft Colzaco een marketingbureau, Het Foodatelier, en een reclamebureau, Brand Builders, ingeschakeld voor marktverkenningen naar de afzetmarkt van koolzaadolie als spijsolie. Colzaco wilde aan de wedstrijd mee doen, maar ze wilden ook een naam hebben. Het reclamebureau kwam met de naam “Brassica” Latijn voor kool.

Bij de eerste ronde van de wedstrijd stond alleen de naam “Brassica” op de fles. Bij de 2^e ronde, in juli/augustus, was de fles verder ontwikkeld. Alleen de twee besten gingen door naar de finale die werd op 25 september 2009 gehouden bij Librije in Zwolle. Eenmaal door naar de finale is er een merkboek en een folder met het idee en verhaal gemaakt. Helaas heeft “Brassica” het in de finale af moeten leggen tegen zelfgemaakt ijs.

In oktober/november heeft Colzaco “Brassica” ingeschreven voor de Horeca Innovation Award. Die Award heeft “Brassica” wel gewonnen op 14 januari 2010. Toen is er wel wat gebeurd met de naamsbekendheid van “Brassica”. De slogan, “Brassica, het lekkerste geheim van Nederlandse bodem” is bedacht. En daarbij is het verhaal verteld over boeren die zich bemoeien met het eindproduct. Colzaco maakt zich daarbij niet alleen hard voor de kwaliteit van de olie, maar ook dat de olie duurzaam wordt geproduceerd. Na het winnen van de Award kreeg “Brassica” landelijke bekendheid en vervolgens kreeg het ook aandacht in de horecavakbladen.

In januari 2010 heeft Colzaco met “Brassica” vier dagen op de Horecava gestaan. Voor deze beurs zijn 400 flessen afgevuld met de olie. Op de beurs werd gevraagd waar mensen het product konden kopen. De geïnteresseerden hebben het product verstuurd gekregen per post of het is langs gebracht. Het resultaat van de beurs was een grote vraag naar het product, maar Colzaco had geen ervaring met het product in de markt zetten. Samen met het marketingbureau had Colzaco zaken als logistiek, PR en prijsbepaling wel bepaald, maar de vraag of het product aanslaat blijft altijd spannend. Omdat er zoveel positieve reacties kwamen werd het voor Colzaco duidelijk dat het onmogelijk zou zijn alle geïnteresseerden te bezoeken.

Hierop is Colzaco gaan kijken naar de mogelijkheden om een tussenpersoon het product te laten vermarkten. Zo is Colzaco bij Verstegen Spices&Sauces uit Rotterdam uitgekomen. Na het eerste gesprek met Verstegen was er meteen een klik en een goed gevoel tussen beide partijen. Na een samenwerkingsovereenkomst is een persbericht verstuurd. Het merk blijft in eigendom van Colzaco en de Corporate communicatie, Verstegen doet de verkoop en Trade marketing.

Het verhaal dat wordt verteld bij de verkoop is van belang. “Brassica” is een product dat puur gericht is op de foodservice, dus niet in de supermarkten verkrijgbaar is. Momenteel wordt wel gedacht over het

ontwikkelen van een product voor de retail. Ook wordt gedacht aan productinnovatie, zoals het ontwikkelen van producten die een bestandsdeel koolzaadolie en koolzaadkoek hebben.

Belangrijke momenten

De oliemolens

Het is jammer dat de Noord Nederlandse Oliemolen geen koolzaad meer verwerkt. Boeren uit Oost-Nederland die in 2005 en 2006 koolzaad hebben geleverd wachten nog steeds op geld. Het faillissement van de Twentse oliemolen was extra jammer want de oliemolen stond mooi centraal in het werkgebied van Colzaco. De beide sluitingen van deze oliemolens heeft ertoe geresulteerd dat de boeren aangesloten bij Colzaco via een andere weg hun koolzaad moesten laten persen.

Het gewas

Het koolzaadgewas leent zich uitstekend voor de bekendheid en uitstraling van het product. Zeker als het gewas in bloei staat levert dit mooie plaatjes op die gebruikt kunnen worden voor bijvoorbeeld de folders. Ook krijgt het gewas steeds meer waardering als bodemverbeteraar en zijn imkers blij dat er meer koolzaad wordt geteeld vanwege de vroege bloei van koolzaad.

Rechtspersoon

Bij de oprichting van Colzaco is de keus gemaakt om een U.A. op te richten. Naast deze U.A. is een B.V. voor de productie van olie en de daaruit voortkomende producten. Colzaco zorgt er voor dat de boeren worden uitbetaald. De BV wordt opgezet voor de komende activiteiten, zodat de vereniging in stand kan blijven. De leden zijn heel voorzichtig geworden door de gebeurtenissen van de laatste jaren. Zo hebben de boeren die het koolzaad in 2005 hebben geleverd aan de NNO nog steeds geen geld ontvangen voor geperste olie. Mensen hebben daarom een rem om te handelen. Dit is ook van invloed geweest op de keus voor geen eigen pers.

Wedstrijden

De wedstrijden Smaakvol 2009, beste business plan van de innovatieve ondernemer en de Horeca Innovation Award zijn van belang geweest voor de bekendheid van het product.

Succesfactoren/ 'kwartje' momenten

- Het succes is Colzaco bijna aan komen waaien. Het is heel erg belangrijk om te willen en kunnen investeren, ook in kennis. Antoon heeft geen belemmeringen bij het uitvoeren van zijn functie en kan zich goed bewegen in netwerken. Dat is belangrijk om het product bekend te maken.
- Ook is het belangrijk om keuzes te durven maken. Zo is zowel het uitbesteden van het persen van de olie en de verkoop een goede beslissing geweest.

Wat zouden ze over willen doen

- Binnen het bestuur is Antoon degene die de meeste contacten onderhoud met de diverse partijen. Andere bestuursleden hebben allemaal hun eigen bedrijf en zijn zodoende minder inzetbaar.
- Omdat een product in de markt zetten toch wel iets anders is als het telen van koolzaad vind Antoon het wel prettig dat er samenwerking is met diverse andere partijen zoals LTO, het marketingbureau, reclamebureau en Verstegen.

Wat laat het initiatief zien?

- Voor het tot stand komen van een product als Brassica is inzet nodig van een of meerdere centrale personen. Deze personen hebben als kwaliteit om een netwerk om zich heen op te bouwen en deze zo optimaal mogelijk te benutten.
- Belangrijk in het proces zijn de bijeenkomsten geweest. Tijdens deze bijeenkomsten zijn contacten tussen boeren gelegd en is een netwerk opgebouwd van koolzaadverbouwers. Dit netwerk heeft geresulteerd in de oprichting van Colzaco. Door middel van Colzaco wilden de boeren hun product uit de koolzaad beter kunnen vermarkten. Door samen te werken vormen de boeren een grote partij die ook daadwerkelijk iets kan betekenen in het vermarkten van het product.

- Daarbij heeft Colzaco geleerd van de fouten van anderen. Zo hebben zij gekozen om geen eigen oliepers te bouwen, maar dit onderdeel van het proces uit te besteden bij een bestaande oliepers in Duitsland.
- Het gebrek aan expertise op het gebied van het vermarkten van het product is een samenwerking aangegaan met een partij die daar wel ervaring in heeft: Verstegen. Op deze wijze kan het product krachtig in de markt worden gezet waarbij gebruik wordt gemaakt van het verkoopnetwerk van Verstegen.

3.2 Livar varkensvlees



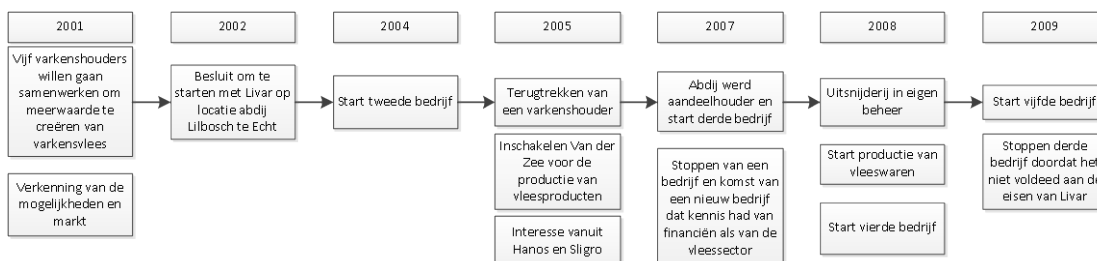
Livar in het kort

Livar varkensvlees is een concept ontwikkeld door vijf varkenshouders. Het idee is varkensvlees met smaak te produceren door het ouderwetse spekvarken te gebruiken, deze eigen Limburgse granen te voeren en te houden op een diervriendelijke wijze (minimaal biologische normen). De varkens worden in groepen gehuisvest, in ruime hokken met stro en kunnen naar buiten. Momenteel zijn vijf bedrijven aangesloten bij Livar, die de varkens opmesten. De varkens zijn in eigendom van Livar, elk bedrijf wordt voor huisvesting en arbeid betaald.

Elke twee weken geeft Livar op maandag op de abdij Lilbosch in Echt en de zorgboerderij rondleidingen. Tijdens deze rondleiding wordt het verhaal van het Livar varken verteld en wordt er aansluitend een proeverij gehouden. Voor klanten is dit gratis, voor bijvoorbeeld scholen of consumenten wordt een kleine vergoeding gevraagd. De rondleiding wordt aangeboden om de klanten van het juiste verhaal over Livar te voorzien, wat een belangrijke rol speelt in de uiteindelijke verkoop aan de consument.

Livar varkensvlees wordt alleen verkocht aan horeca en cateringbedrijven. Ook wordt het aan een enkele (top)slager verkocht. Het vlees moet exclusief blijven en wordt daarom niet verkocht aan de retail.

Beschrijving tijdslijn



De varkenspest en een uitbraak van MKZ eind jaren negentig zorgden er voor dat de positie van varkenshouders in Nederland verslechterde. De economische perspectieven en het imago van de varkenshouderij gingen hard achteruit in Nederland. Hierdoor besloten vijf varkenshouders uit Limburg om op een andere manier verder te gaan in de varkenshouderij.

Slechte economische perspectieven en een slecht imago van varkenshouders in Nederland deed vijf

varkenshouders in Limburg beslissen op een andere manier in de varkenshouderij verder te gaan. In 2001 besloten de vijf varkenshouders een samenwerking aan te gaan. Om inspiratie op te doen voor hun nieuwe initiatief praatten de vijf met diverse partijen, o.a. consumenten, horeca en chef koks. Daarnaast bezochten ze diverse bedrijven in het buitenland, o.a. in Spanje en Engeland. De bedrijven lieten zien dat door meerwaarde te creëren varkensvlees voor een meerprijs verkocht kan worden. Hierbij ging het met name om de meerwaarde van de smaak van het vlees.

De varkenshouders besloten in 2002 gezamenlijk een concept te ontwikkelen: Livar, ofwel het Limburgs varkens, voor varkensvlees met smaak. Hiervoor besloten ze een oud varkensras (het spekvarken) opnieuw te introduceren, goede voeding voor de varkens te gebruiken (op basis van eigen Limburgse granen) en de varkens op een diervriendelijke manier te huisvesten (minimaal biologische normen). De combinatie van deze drie factoren zorgt volgens de varkenshouders voor de unieke smaak en hoge kwaliteit van het vlees. Als locatie werd, omdat één van de varkenshouders al bekend was met de abdij, gekozen voor de abdij Lilbosch in Echt.

Gedurende de eerste 3 a 4 jaar is Livar bezig geweest met het verhaal bekend te maken. Dit deed Livar alleen door het verhaal te vertellen en het vlees te laten proeven aan o.a. chefkoks, consumenten en restaurant eigenaren. Livar begon bij de top van de gastronomie. De filosofie hierachter was dat als het vlees in de top van de gastronomie in de smaak zou vallen, het vlees "vanzelf" bekendheid zou krijgen in de "gewone" gastronomie.

In 2003 werd al duidelijk dat het product goed aansloot op de trends van ambachtelijke, authentieke, eerlijke en pure producten. (Chef)koks vonden het Livar vlees een goed product. Door de voeding van de varkens te optimaliseren werd het vlees een product met een unieke smaak en van hoge kwaliteit. Langzaam begon de vraag naar het vlees te groeien. In eerste instantie beleverde Livar de restaurants nog zelf, maar dit bleek op grotere schaal vrijwel onmogelijk. Daarom is Livar met horeca leveranciers aan de slag gegaan, om er zo voor te zorgen dat restaurants overal Livar varkensvlees kunnen kopen.

De verkoop van het vlees was tussen 2003 en 2007 marginaal. In 2004 kwam er, ondanks de marginale verkoop, een tweede bedrijf bij. Dit was een risicovolle stap, omdat Livar het vlees van deze varkens niet direct konden afzetten. Toch geloofden ze in het concept en in de (groeierende) vraag naar het vlees en besloten de vijf varkenshouders door te zetten. In 2005 besloot één varkenshouder toch te stoppen met het initiatief en zich terug te trekken. Langzaam ontstond echter meer vraag vanuit de horeca en horeca leveranciers. Halverwege 2005 schakelde Livar horecaslager Van der Zee in om enkele vleesproducten voor hen te produceren. Van der Zee is de vleesleverancier van o.a. Hanos. Niet lang daarna toonden dan ook de grotere horeca leveranciers als Hanos en Sligro interesse.

In 2007 werd de abdij aandeelhouder. Voor 2007 werd de abdij betaald voor de arbeid en huur van de stallen. In 2007 volgde ook een derde bedrijf en stapte wederom één varkenshouder uit Livar. Om hem te vervangen is in 2007 de zoon van één van de varkenshouders erbij gekomen. Hij bleek een waardevolle aanvulling met kennis van zowel financiën als van de vleessector.

In april 2008 werd de uitsnijderij in eigen beheer genomen. De vraag vanuit de markt en schaal van afzet was groot genoeg om de uitsnijderij in eigen beheer te nemen. Dit maakte het mogelijk het hele varken te verwaarden, en dus ook van "mindere delen" van het varken producten met een toegevoegde waarde te maken, zoals vleeswaren. In 2008 volgde het vierde bedrijf. In 2009 volgde het vijfde bedrijf, terwijl inmiddels het derde bedrijf was gestopt.

Tijdens het hele traject zijn er 2 varkenshouders uit het project gestapt. Relevant voor dit project is dat beide varkenshouders binnen een aantal jaar na de start van het initiatief winst wilden hebben behaald.

Belangrijke momenten

- Het opschalen van 1 naar 2 bedrijven (2004), en van 2 naar 3 bedrijven (2007). Het opschalen betekende een grote toename in het aantal varkens. Deze varkens konden niet direct worden afgezet. Daardoor liep Livar een financieel risico.
- Het beginnen met de eigen uitsnijderij (april 2008). Naast vers vlees leverde dit nu ook vleeswaren op. Nu kon Livar het hele varken vermarkten, wat meer marge opleverde.

Succesfactoren

- Geloof, motivatie en gedrevenheid van de varkenshouders. Positieve signalen uit de markt "voerden" de motivatie en gedrevenheid;

- Het vasthouden aan het concept, van (1) het spekvarken, (2) de voeding en (3) de diervriendelijke huisvesting. Het verhaal klopt, het product heeft een duidelijk "unique selling point";
- Livar doet geen concessies aan de prijs. De prijs = kostprijs + marktconforme vergoeding aan de aandeelhouders + marge. Alleen in het geval van afname van grote(re) volumes wordt een korting gegeven.

Het kwartje' momenten

Het kwartje viel in Spanje, daar leerden de vijf varkenshouders hoe ze het moesten doen, welke aanpak ze moesten hanteren.

Het tweede kwartje viel toen ze besloten de uitsnijderij in eigen beheer te gaan nemen. Toen bleken ze van een varken veel meer producten met toegevoegde waarde te kunnen maken.

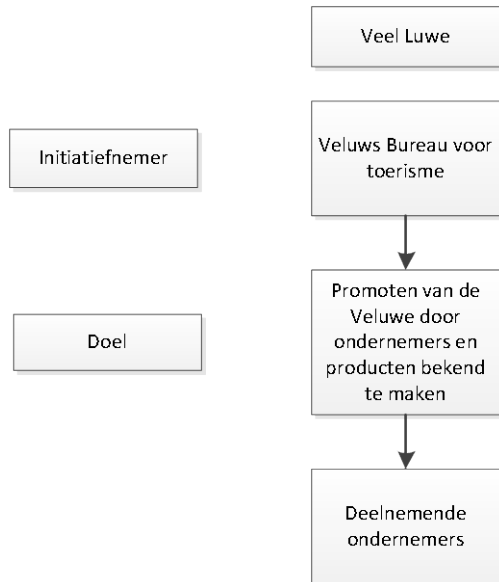
Wat zouden ze over willen doen

- Sneller naar groothandels gaan. Restaurants zelf beleveren is logistiek gezien vrijwel onmogelijk. Een distributiekanaal/partner als Hanos of Sligro heb je nodig. Bovendien wordt je via een partij als Hanos of Sligro ook interessant voor andere partijen (bv horeca leveranciers van grote evenementen). Dit is wel afhankelijk van de schaal van je aanbod!
- Sneller de juiste mensen met de juiste (vlees)kennis zoeken.

Wat laat het initiatief zien?

- De samenwerking van varkenshouders is cruciaal geweest, één varkenshouder was dit niet gelukt;
- Een sterk concept is belangrijk. "Het verhaal moet kloppen."
- Passie voor het product en doorzettingsvermogen is noodzakelijk. Het succesvol opzetten en opschalen van een korte keten kost tijd (jaren) en investeringen (geld);
- Dat een grote distributiepartner nodig is om de te kunnen groeien. Tegelijkertijd geeft dit ook een risico, omdat moet worden voldaan aan een bepaalde vraag vanuit de distributiepartner;
- Bij het aangaan van een samenwerking met een distributiepartner of horecaleverancier, is het belangrijk duidelijke afspraken te maken.

3.3 Veel Luwe

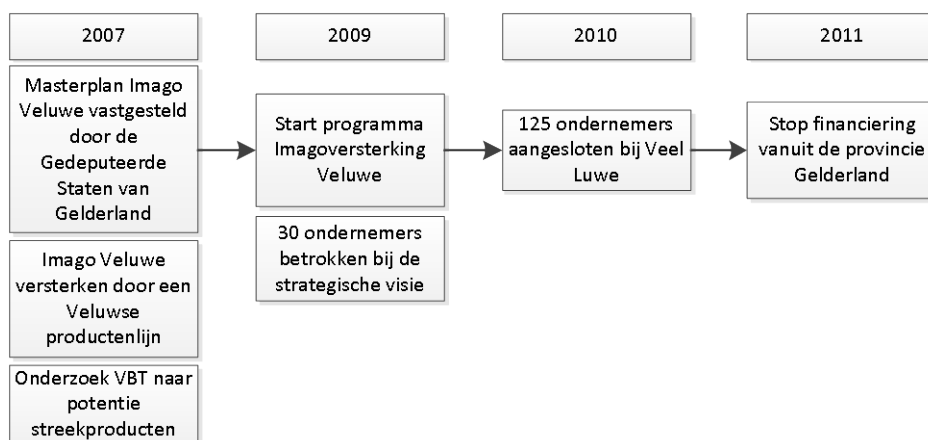


Veel Luwe in het kort

Veel Luwe is een initiatief van het Veluws Bureau voor Toerisme, met financiering van de provincie Gelderland. Veel Luwe fungeert als paraplu voor diverse food en nonfood producten van Veluwse bodem. Doel is het imago van de Veluwe te versterken. Het gaat hierbij niet zozeer om de producten zelf, maar om het verhaal over de producten, om passie. “Veel tijd, veel aandacht” is het motto.

Veluwse ondernemers kunnen zich aansluiten bij Veel Luwe, om zo hun bedrijf en product(en) te promoten. Veel Luwe zorgt dan voor divers promotiemateriaal, organiseert bijeenkomsten en andere activiteiten. Deelname aan Veel Luwe is (tot eind 2010) kosteloos, als tegenprestatie wordt de ondernemers gevraagd het logo van de Veluwe op hun product/reclame materiaal te plaatsen. Ook worden de ondernemers verplicht een cursus “verhaal schrijven” te volgen, zodat dit verhaal in het promotiemateriaal kan worden gebruikt.

Beschrijving tijdslijn



Het initiatief van Veel Luwe streekproducten ligt bij het Veluws Bureau voor Toerisme (VBT). Aanleiding voor het initiatief was de Veluwe een ecologische en economische kwaliteitsimpuls te geven. De Veluwe was namelijk jarenlang de belangrijkste binnenlandse vakantie regio van Nederland, echter sinds eind jaren

negentig is dit niet meer het geval. Begin 2007 verscheen het Masterplan Imago Veluwe, vastgesteld door de Gedeputeerde Staten van Gelderland, waarin het ontwikkelen van een Veluwse productenlijn als één van de 13 deelprojecten werd gedefinieerd. Kortom, een Veluwse productenlijn werd als kans gezien om o.a. het imago van de Veluwe te versterken.

In 2007 heeft het VBT onderzoek laten doen naar de potentie van streekproducten op de Veluwe. Doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van een strategische visie voor een Veluwse productenlijn. Daarna heeft het VBT een communicatieadviesbureau gevraagd om op basis van deze strategische visie een communicatieplan te schrijven. Uitgangspunt voor dit communicatieplan was de passie en het verhaal van de producenten, dat in de communicatie duidelijk naar voren moest komen.

In 2009 startte het programma 'Imagoversterking Veluwe.' Doel was het imago van de Veluwe te versterken en de Veluwe te promoten. In maart 2009 werden de strategische visie en het communicatieplan afgerond. Het communicatieplan werd door het VBT voor hun "achterban", een groep van 30 ondernemers die betrokken waren in de strategische visie van de Veluwse productenlijn, gepresenteerd. Het VBT slaagde er in deze 30 ondernemers enthousiast te krijgen: na de presentatie schreven alle ondernemers zich direct in. De officiële website, met de karakteristieke communicatiestijl van Veel Luwe, werd in juni 2009 gelanceerd. In juli 2009 presenteerde het VBT Veel Luwe voor het eerst officieel tijdens de Landlevendagen.

Veel Luwe heeft sinds begin 2009 een voortvarende start gemaakt. Inmiddels zijn zo'n 125 ondernemers aangesloten bij Veel Luwe. Tevens maken diverse horeca en cateringbedrijven gebruik van de Veluwse producten. Echter, het blijkt wel lastig hier een structurele afspraak van te maken; de ondernemers zijn bijvoorbeeld lastig telefonisch te bereiken en organiseren de vermarkting van hun product(en) (nog) individueel. Voor de horeca en cateringbedrijven is het dan, ondanks de wil, lastig om de producten structureel te gebruiken.

In maart 2010 organiseerde het VBT de Veel Luwe excursie dag, om vier Veel Luwe bedrijven te bezoeken, producten te proeven, ideeën uit te wisselen en de ondernemers de gelegenheid te geven met elkaar kennis te maken. In totaal gingen 25 mensen, waaronder 17 ondernemers, op excursie.

Vanaf 2011 houdt de financiering vanuit de provincie Gelderland op en zal het VBT dus een financiële bijdrage moeten vragen aan de ondernemers. Mogelijk haken dan ondernemers af. Om het initiatief te kunnen voortzetten zijn er inmiddels door het VBT gesprekken met diverse partijen gevoerd. Hoe het initiatief wordt voortgezet is nog onduidelijk.

Belangrijke momenten

- De presentatie van de strategische visie en het communicatieplan in maart 2009. Tijdens deze bijeenkomst moest blijken of de betrokken ondernemers werden aangesproken door het idee van Veel Luwe. De ondernemers waren enthousiast en het VBT werd ondersteund in hun idee. Veel Luwe ging officieel van start;
- De lancering van de website van Veel Luwe in juni 2009. De website was een tastbaar product waardoor het VBT voor het eerst echt iets kon laten zien;
- De kick-off van Veel Luwe tijdens de Landlevendagen in juli 2009. Tijdens deze kick-off werd o.a. gekookt met Veel Luwe producten en werd het initiatief officieel aan het publiek voorgesteld;
- De Veel Luwe excursie dag in maart 2010. Tijdens deze excursie werden ideeën en gedachten over het concept van Veel Luwe uitgewisseld en konden de ondernemers met elkaar kennismaken;
- Regelmatig worden er bijeenkomsten georganiseerd voor de ondernemers, om hen betrokken te houden bij het initiatief (wat een uitdaging is binnen Veel Luwe). Tijdens een bijeenkomst op 17 november 2009 werd in een kookstudio gezamenlijk met elkaar gekookt en gegeten. De bijeenkomst bevorderde uitwisseling en wellicht samenwerking.

Succes factoren

- De kostenloze deelname voor de ondernemers, hierdoor is de drempel om zich aan te sluiten bij Veel Luwe erg laag. Echter tegelijkertijd is dit op termijn een faalfactor, doordat de ondernemers vanaf 2011 een financiële bijdrage zullen moeten leveren en een aantal van hen dan weer zal afhaken;
- De persoonlijke insteek, "veel tijd, veel aandacht." Het gaat om de boer en zijn verhaal, om passie. De boer met zijn verhaal moet onderscheidend zijn;
- De snelheid van het initiatief, met name in het eerste jaar was er relatief veel van het budget van het VBT en dus tijd gestoken in de opstart van het initiatief;

- Het enthousiasme en de visie van de projectleider van Imagoversterking Veluwe. Zij heeft een agrarische achtergrond, enthousiasme en visie en wist mensen daarmee te binden. Kortom: een individuele trekker die het initiatief verder heeft geholpen.

Belemmeringen / knelpunten

- Voor Veel Luwe is er één duidelijke belemmering: het blijkt lastig om de ondernemers die nu aangesloten zijn bij Veel Luwe betrokken te houden. Het risico is dat vanaf 2011 ondernemers gaan afhaken omdat er een financiële bijdrage wordt gevraagd voor de organisatie van Veel Luwe. Hoe het VBT de ondernemers de toegevoegde waarde van hun werk kan laten zien is een belangrijke uitdaging;
- De ondernemers die aangesloten zijn bij Veel Luwe betrokken hebben allen hun eigen visie op "hoe Veel Luwe nu verder moet". Dit heeft tevens te maken met het feit dat niet de ondernemers, maar het VBT het initiatief heeft opgestart. Dit maakt het lastig voor het VBT om een visie en strategie te bedenken voor de toekomst van Veel Luwe;
- De distributie is een knelpunt. Voor de ondernemers is het kostbaar zelf de producten te beleveren. Wil een ondernemer echter groeien in afzet dan is een distributiepartner of samenwerking met collega ondernemers noodzakelijk. Het verschil in producten (vers, diepvries of gekoeld) maakt samenwerking met collega ondernemers lastig. Bovendien hangt dit ook af van de schaal van de bedrijven en de match tussen vraag en aanbod. Voor de horeca en catering bedrijven geldt dat het hen veel tijd en geld kost om de producten op locatie te krijgen. Bovendien is het moeilijk in contact te komen met de ondernemers;
- Voor de Veel Luwe producten ontbreekt een centrale locatie waar de diverse producten (zowel food als nonfood) kunnen worden geproefd en gebruikt. "Een ontmoetingscentrum voor de zakelijke en particuliere markt." Hierbij gaat het met name om een stukje beleving wat op een dergelijke locatie goed zou kunnen worden geproefd.

'Het kwartje' momenten

Binnen dit initiatief is geen duidelijk 'het kwartje' moment waargenomen.

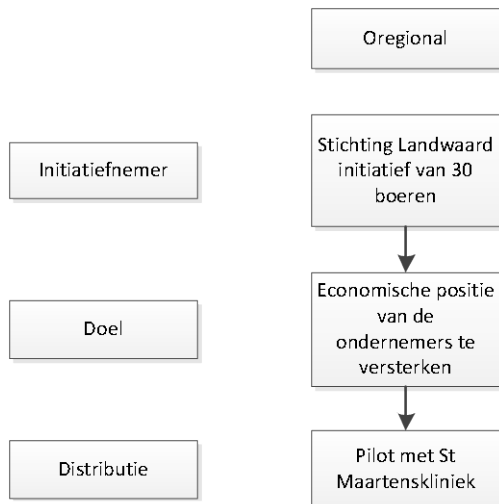
Wat zouden ze over willen doen

Het VBT had geen momenten over willen doen.

Wat laat het initiatief zien?

- Het is belangrijk wie de initiatiefnemer is van een initiatief. In dit geval is dat het VBT, en is deelname voor de ondernemers tot en met 2010 kosteloos geweest. Dit maakt actieve betrokkenheid van de ondernemers voor het VBT moeilijk;
- In dit initiatief is in 2010 geen gezamenlijke afzet gerealiseerd. De ondernemers zijn allen individueel bezig met het vermarkten van hun product(en). De afzet van de producten blijft dan ook op kleine schaal. Om te kunnen groeien in afzet is samenwerking nodig, bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijke winkel of webwinkel.

3.4 Oregional



Oregional in het kort

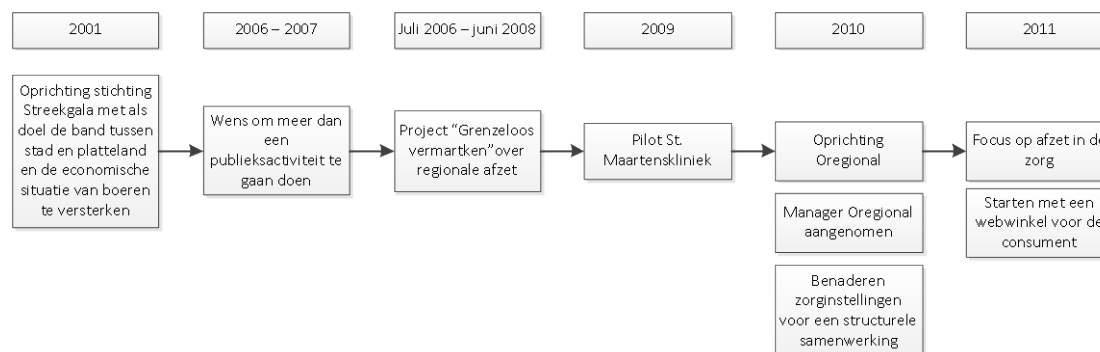
Oregional is een gebiedscoöperatie opgericht door Stichting Landwaard (voor 1 januari 2010 nog Stichting Streekgala). Doel is o.a. de economische positie van agrarische ondernemers in een straal van 40 – 50 kilometer rondom Nijmegen te versterken. Oregional verzorgt de in- en verkoop van producten uit deze streek en is de schakel tussen producent en eindgebruiker. Bij Oregional geldt dat ondernemers lid moeten worden van Oregional, door een bedrag voor lidmaatschap te betalen en te investeren in aandelen. In 2010 is door Oregional gekeken wat juridisch mogelijk is ten aanzien van het lidmaatschap. Op deze manier levert het lidmaatschap kapitaal op voor de coöperatie en gaan de ondernemers bovendien een verbinding aan met Oregional. De leden, zo'n 25 ondernemers, worden verdeeld over productgroepen en krijgen 15% meer dan de gangbare prijs voor hun producten.

Eisen aan ondernemers zijn:

- wettelijke eisen zoals HACCP, IKB, hygiëencode die van toepassing zijn op de betreffende sector of activiteit (verwerking op het bedrijf);
- global GAP;
- meedoen aan duurzaamheidstraject.

De streekgebondenheid staat voorop, een ondernemer kan dus zowel biologisch of gangbaar zijn.

Beschrijving tijdslijn



In 2001 werd door een aantal boeren stichting Streekgala opgericht. Doel van de stichting was de verhalen van boeren te laten zien. De band tussen stad en platteland en de economische positie van boeren te versterken. De stichting organiseert jaarlijks het Streekgala, met activiteiten, wandelingen, proeverijen etc. In 2006 kwam de wens naar voren om meer dan een publieksactiviteit te gaan doen, om een meerwaarde van producten te gaan realiseren. Dit was een expliciete wens van de boeren. Het project "grenzeloos vermarkten" (juli 2006 – juni 2008), dat als doel had de economische positie van agrarische ondernemers in het Euregiogebied Rijn-Waal te versterken middels diverse activiteiten, leverde een businessplan op voor een gebiedscoöperatie.

In augustus 2009 is in de St. Maartenskliniek een pilot gestart met verschillende producten vanuit de streek. Jelle Ferwerda, die al 10 jaar chef kok was, kent Gerard Titulaer, voorzitter van het bestuur van Stichting Streekgala (nu Stichting Landwaard). Deze pilot liep in 2010 1,5 jaar en is inmiddels overgegaan in een structurele samenwerking. De samenwerking heeft een hoop kennis opgeleverd, o.a. over logistiek en verpakkingen. Drie projecten, aangevraagd vanuit Stichting Landwaard, liepen gelijktijdig en hebben de pilot met kennis en financiën ondersteund:

1. het project Interreg (Kleef)
2. het project met de provincie Gelderland (Gebiedscoöperatie Oregional)
3. het project met VROM (Duurzaam Inkopen).

In maart 2010 is de officiële coöperatie met bestuur opgericht (Oregional). De drie genoemde projecten zijn ten dienste van Oregional, bijvoorbeeld voor het onderbouwen van de duurzaamheid of gezondheid van de producten. Voor de zomer van 2010 heeft Oregional een manager aangenomen. Om o.a. marktpartijen te benaderen, logistiek en automatisering te organiseren was simpelweg meer mankracht nodig.

In 2010 is Oregional bezig met het benaderen van zorginstellingen. Deels vanuit het project met VROM, deels ook omdat met zorginstellingen een structurele samenwerking opgezet kan worden. In 2010 en 2011 ligt de focus op de zorg. De zorginstellingen leveren wel een verschil in eisen (bv in afmetingen van het vlees). Oregional maakt duidelijk wat ze kunnen bieden en of ze aan hun eisen kunnen werken. In 2010 is Oregional ook met het onderwijs begonnen, door producten aan de kantines te leveren.

Ook met de horeca is Oregional bezig. Echter bij zorginstellingen kan worden ingespeeld op een cyclus, wat bij de horeca lastiger is. De horeca is wel interessant, omdat vlees in de horeca duidelijk voor een meerprijs afgezet kan worden. Oregional heeft contact met een vleesverwerker, bepaalde delen kunnen dan voor de horeca worden ingezet, andere (bv stoofvlees) voor de zorg (vierkantsverwaarding).

Tot slot is Oregional in 2010 actief met de voorbereiding voor een webwinkel (start in 2011), gericht op de consument. Ook wil Oregional op termijn een streekwinkel in de stad. Op de webwinkel wil Oregional een compleet assortiment aanbieden, met zowel food als non-food producten. Vanwege het duurzaamheids criterium zal vanuit de webwinkel alleen aan de regio worden geleverd.

Belangrijke momenten

- De start van het onderzoek van Stichting Streekgala naar de vermarkting van streekproducten: één van de resultaten was een businessplan voor een gebiedscoöperatie;

- De start van de pilot met het ziekenhuis was een belangrijk en spannend moment. Voor het eerst werden de producten geleverd en werd de kwaliteit beoordeeld;
- De oprichting van Oregional in maart 2010, dit betekende de officiële start van het initiatief;
- Bijeenkomsten met de boeren die betrokken zijn of worden bij Oregional zijn tevens belangrijke momenten. Dit zijn de momenten waarop de boeren geïnformeerd worden en de boeren betrokken worden bij Oregional.

Succes factoren

- Een onderscheidende succesfactor is de integrale benadering van Oregional met daarin de thema's duurzaamheid, gezondheid, regionale economie en verbinding met de samenleving.
- De belangrijkste succesfactor is dat Oregional een gebiedscoöperatie is. De organisatie van de in- en verkoop van producten, marketing, communicatie, contact met afnemers, het wordt allemaal uitgevoerd door Oregional en is dus uit handen van de boeren genomen. De gebiedscoöperatie is een middel om de verschillende doelgroepen te kunnen bedienen.
- Een tweede belangrijke succesfactor is dat de boeren via een lidmaatschap en aandelen actief worden verbonden aan Oregional. Dit maakt dat zij actief betrokken zijn ("commitment") en zorgt voor een constante relatie van de boeren met Oregional. Ook burgers kunnen lid worden van de coöperatie. Op deze manier worden de mensen in de regio betrokken bij de herkomst van hun voedsel.
- Ondersteuning van het initiatief met kennis en financiën vanuit de drie projecten;
- De keuze van afzetkanalen. De zorg is een interessant afzetkanaal doordat de zorg een constante cyclus heeft wat betreft voeding. Dit zorgt voor een structurele afzet. Daarnaast zijn horeca en de consumentenmarkt afzetkanalen met veel potentie.

Belemmeringen / knelpunten

- Een belangrijk knelpunt is de logistiek. Momenteel leveren de boeren zelf hun producten af, echter dit zorgt ervoor dat de levering weinig flexibel is voor de klanten van Oregional. De boeren leveren alleen op bepaalde momenten of dagen. Oregional wil graag in de eerste fase van groei (vanaf 2011) samenwerking zoeken met een logistieke partner. Op een bepaald moment zal het strategisch verstandiger en aantrekkelijker worden om de logistiek in eigen beheer te nemen.
- Aan de basiskwaliteit van producten moet Oregional kunnen voldoen. Oregional wil echter een onderscheidende kwaliteit bieden. Hoe waarborgt Oregional de onderscheidende kwaliteitskenmerken als vers, regionaal, smaakvol en ambachtelijk, ook als straks wellicht een groei in afzet en dus aantallen wordt gerealiseerd?
- Het aanbod is een knelpunt. Oregional kan seizoensproducten leveren, buiten het seizoen worden deze producten niet meer aangeboden. De vraag is dan: wil Oregional buiten het seizoen dan bijvoorbeeld diepvriesproducten aanbieden? Is dat vanuit duurzaamheid en gezondheid te verantwoorden? Aan de andere kant is het aanbod een kans om de vraag naar seizoensproducten bij haar afnemers te stimuleren
- Om de doelstelling van Oregional te kunnen realiseren moet de organisatie een bepaalde schaalgrootte krijgen. De uitdaging is de juiste balans te vinden tussen investeringen in bijvoorbeeld logistiek en marketing en de huidige en verwachte inkomsten.

'Het kwartje' momenten

Binnen dit initiatief is geen duidelijk 'het kwartje' moment waargenomen.

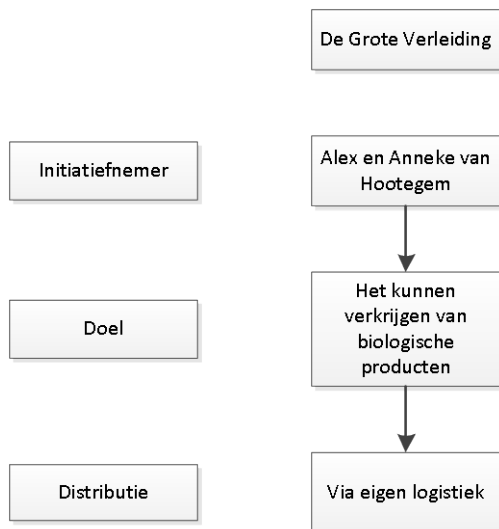
Wat zouden ze over willen doen

- In de beginfase heeft Stichting Landwaard regelmatig bijeenkomsten georganiseerd voor de boeren. Daarna heeft het een periode stilgelegen en had Stichting Landwaard de boeren meer moeten informeren. De beperkte capaciteit van Stichting Landwaard speelde hierbij een belangrijke rol;
- Eerder beginnen met oplossingen bedenken voor de logistiek. Dit is echter lastig omdat je vooraf niet weet wat voor producten je precies gaat leveren. Toch hadden ze wellicht eerder om moeten schakelen.

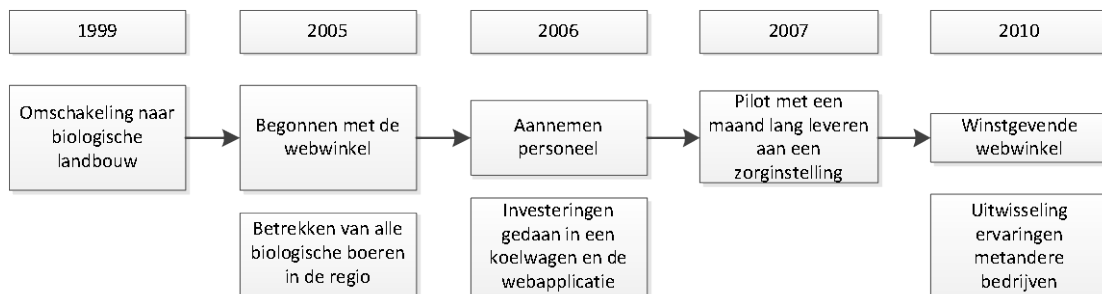
Wat laat het initiatief zien?

- Een tussenpersoon of organisatie zoals Oregional is duidelijk zichtbaar voor zowel boeren als afzetkanalen. Oregional neemt communicatie tussen boeren en afzetkanalen uit handen en zorgt voor de juiste informatie en zicht op zowel producten als mogelijkheden van producenten;
- De organisatie, in- en verkoop, marketing en communicatie, het kost veel tijd en geld en vergt een goede organisatie;
- Het gebruik van streekproducten in bijvoorbeeld de zorg is niet per definitie duurder dan gangbare producten.

3.5 De Grote Verleiding



Beschrijving tijdslijn



In 1999 is het akkerbouwbedrijf van Alex omgeschakeld van gangbaar naar biologische productie. Na het proeven van hun eigen oogst merkten zij dat het lekkerder smaakte dan de gangbare producten. Zij hebben een bourgondische insteek en lekker eten is daarbij erg belangrijk. Na het proeven van hun eigen producten wilden zij ook andere biologische producten kopen. Dit bleek echter niet zo makkelijk, de producten waren moeilijk te vinden.

Na overleg met verschillende collega biologische boeren kwam naar voren dat het biologische producten niet overal te verkrijgen waren. De biologische landbouw stond destijds in de politieke aandacht en werd naar eigen zeggen “bijna dood geknuffeld”. In de discussie met collega’s kwam steeds meer naar voren dat het besef van wat de consument wilt bij biologische boeren groter is dan bij gangbare boeren. De gangbare boeren hadden het over bestrijdingsmiddelen en verbeteren van teelten. Zij stonden niet altijd stil dat het product uiteindelijk in de mond van de consument terecht komt. In de biologische landbouw is de keten korter en bij producenten is meer bewustzijn over hun eindproduct.

De biologische boeren komen elkaar regelmatig tegen bij bijeenkomsten. Het leren van elkaar is daarbij erg belangrijk. Het idee van de webwinkel sprak andere collega’s ook aan. In 2005 zijn Alex en Anneke

begonnen met de webwinkel. De keus was eenvoudig gemaakt, zowel Alex als zijn vrouw zijn niet het type mens voor een winkel aan huis. Zij zijn gestart zonder enige kennis van zaken. Wel wisten zij wat ze als klant graag terug wilden zien. Het principe dat vanuit de klant wordt geredeneerd is nog steeds hun motto.

Voor het assortiment zijn zij bij alle biologische boeren en verwerkers in de omgeving langs gegaan. De producten hebben zij zelf geproefd en ze verkochten alleen dat wat zij zelf lekker vonden. Het streven was en is om alle biologische producten uit de regio te verkopen.

In het begin hebben ze alles zelf gedaan en haalden zij alle producten ook zelf bij de producenten. Dit heeft veel goodwill opgeleverd bij de collega's. Hierdoor is de Grote Verleiding preferente klant bij de meeste producenten en krijgen zij het beste product. In totaal leveren 20 telers en evenveel verwerkers van producten aan de Grote Verleiding.

In het eerste jaar deden Alex en zijn vrouw samen met een werknemer alles zelf, van het ophalen van de producten tot het bezorgen bij de klant. In die periode verwerkten zij voor 12 klanten alles in 3 uur. Daarna kregen zij magazijnstellingen, orderlijsten en meer automatisering. Om een goede service te bieden hebben ze zelf spelregels opgesteld, met daarbij in het achterhoofd dat wat zij als klant van een webwinkel willen verwachten. Hierbij spelen de klachten van klanten een belangrijke rol. De klachten worden gebruikt om de service te verbeteren. Bij een genereuze klachtenafhandeling is het goede pr. Dit wordt namelijk doorverteld aan anderen en zo komt de mond tot mond reclame op gang.

2006

In 2006 zijn ze begonnen met het aannemen van personeel. In totaal werken bij de Grote Verleiding 2 chauffeurs, 4 krattenwassers, 5 inpakkers en 1 management/administratie voor 6 FTE. Hiermee levert de Grote Verleiding een bijdrage aan de werkgelegenheid in de regio.

Ook zijn in dat jaar enkele investeringen gedaan en is POP1 subsidie aangevraagd. Hiermee kon de webwinkel worden opgezet en de bijbehorende techniek worden ontwikkeld. Ze hebben bij het ontwikkelen van het programma rekening gehouden met de privacy van de klant. Om deze te beschermen wordt niet alles over het web verstuurd. Dit is mogelijk dooreen programma dat verbonden is aan de pc en niet via het web. Hierdoor worden alleen een paar codes over het web verstuurd.

In het begin is geïnvesteerd in materiaal, distributiecentrum, programma en de koelwagen om de webwinkel goed op te zetten. Het heeft zeker 4 jaar geduurd voordat in 2009 een bescheiden winst werd gemaakt. Wel wilden Alex en Anneke de winkel meteen professioneel neer zetten. Door de marges niet te groot te maken heeft het extra lang geduurd om het terug te verdienen. De prijs van het product wordt bepaald door de teler. Dat gaat goed. Wel zorgen Alex en Anneke voor een goede balans, dat een teler niet te hoog of te laag zit met de prijs.

In het begin liepen Alex en Anneke alleen alle risico's met de Grote Verleiding. Wel kregen zij van de telers het beste product en konden zij wensen voor teelt doorgeven. Zij kunnen geen afzet garanderen van een dergelijke teelt, dus in die gevallen liepen de telers ook een risico. In het begin werd de Grote Verleiding niet altijd serieus genomen, inmiddels hebben zij wel hun aanzien als serieuze gesprekspartner verdient. Telers bellen naar de Grote Verleiding met vragen om hun product af te zetten en business to business tot stand te laten komen in de regionale afzet.

Het is gelukt om een winstgevende webwinkel op te zetten. Wel kunnen nog enkele efficiëntieslagen worden gemaakt. Het gebied groeit niet, wel willen ze nog een groei maken van het aantal klanten binnen het gebied. Eind 2010 zijn gesprekken gevoerd met een bedrijf uit Vlaanderen dat ervaring heeft met de afzet van business to business en dat bedrijf wilt de overstap maken naar particulieren. Ze kunnen veel van elkaar leren op deze gebieden en daarbij de diversiteit van de afzet vergroten.

Binnen de Grote Verleiding kunnen een paar ketens worden verbeterd, met name de vleesketen. Daar zit nog teveel ruimte in de prijs, die hoog blijft door een aantal stappen in de keten die er wel uit kunnen.

Daarom wordt nu gekeken om de keten van vlees te verkorten.

Naast het leveren aan particulieren wil de Grote Verleiding gaan leveren aan zorginstellingen. Om hier invulling aan te geven draait de Grote Verleiding samen met zorginstelling Ter Reede, Snijderij van Ruiten, de ZMF en de bioboeren het project "Korte keten van land naar klant". Het doel van het project is om in de regio een grotere afzet te krijgen bij zorginstellingen, catering en winkels.

Belangrijke momenten

- Het aannemen van personeel om zo de productie te kunnen vergroten.
- In 2007 is een proef geweest waarbij de Grote Verleiding een maand lang zorginstellingen voorzag van alle levensmiddelen. Hiervoor heeft de Grote Verleiding o.a. zelf koeien en varkens gekocht en laten slachten met een goede marge.
- Samenwerking opzoeken met partijen die op andere gebieden ervaring hebben, zoals met business to business.

Succesfactoren

- De drijvende kracht achter de Grote Verleiding is het echtpaar van Hootegem. Hun filosofie over de inkoop van eten en het eten zelf is de pijler onder het initiatief. Door vast te houden aan deze filosofie is het assortiment tot stand gekomen wat aansluiting heeft bij de consumenten.
- De Grote Verleiding is alleen gericht op biologische producten uit de regio. Door deze afbakening wordt een specifieke doelgroep aangesproken.
- Het doorzettingsvermogen en de financiële capaciteit om de risico's te nemen om de webwinkel op te zetten.

Belemmeringen/knelpunten

Alex en Anneke hebben geen echte belemmeringen of knelpunten ervaren.

'Het kwartje' momenten

Binnen dit initiatief is geen duidelijk 'het kwartje' moment waargenomen.

Wat zouden ze over willen doen

- Er zijn veel dingen geleerd met vallen en opstaan. Dat heeft veel geld gekost. Door te kijken naar anderen leer je van elkaar en kan je fouten voorkomen.
- Ze hadden eerder met acties moeten beginnen.
- Nog meer kortere ketens tegelijk doen, hoewel dat ook weer het probleem had dat ze meer volume moeten hebben. Dat ging dus eigenlijk niet.
- In het begin is veel focus geweest op het brede assortiment. Daarbij zijn er ook producten met een lage omloopsnelheid. Na een bezoek aan Canada (biologische webwinkel SPUD <https://www.spud.com/indez.cfm>) zijn ze wel kritischer gaan kijken naar het assortiment. Bij een bedrijf daar was namelijk de regel dat je niet meer producten verkoopt dan dat je klanten hebt.
- In het begin is te licht gedacht over de marges. Die marges heb je wel nodig om uit de kosten te komen.
- De ketens verkorten en zorgen voor een goed uitgebalanceerd assortiment.

Wat laat het initiatief zien?

- Trajecten kunnen meerdere jaren duren voordat resultaten worden geboekt.
- De manier van communicatie is dat mensen zichzelf moeten overtuigen dat het biologische eten lekkerder is. Heel krachtig is daarbij de mond op mond reclame.
- Bij de Grote Verleiding heeft de klant altijd gelijk. De opmerkingen en/of klachten van klanten spelen een belangrijke rol in de bedrijfsvoering.
- Dat een initiatief als de Grote Verleiding te maken heeft met het waarmaken van een bepaalde kwaliteit. Hiervoor is het van belang dat er goede afspraken worden gemaakt met de producenten om zo niet voor problemen te komen staan.

4 Analyse

Op basis van het analysekader en relevante thema's die uit één of meer cases naar voren kwamen, zijn de cases geanalyseerd. Onderstaande tabel geeft de analysepunten en toepassing voor de cases weer.

Aspect/keten	Colzaco	Livar	Veel Luwe	Oregional	De Grote Verleiding
Afzet / doelgroep	Ja, foodservice	Ja, top gastronomie	Nee	Ja, zorg en horeca	Ja, consumenten van biologische producten en zorginstellingen
Ketenstrategie	Collectief	Beginnend collectief	Nee	Collectief	Nee
Onderscheidend product (het verhaal)	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Afstemming vraag en aanbod	Via Verstegen Spices & Sauces	Via Hanos / Sligro	Nee	Via coöperatie	Via website
Informatievoorziening	Via Verstegen Spices & Sauces, vakbeurzen en website	Via Hanos / Sligro, vakbeurzen voor gastronomie, website	Website	Website	Website
Distributie / logistiek	Via Verstegen Spices & Sauces	Via Hanos/ Sligro	Nee	Eigen logistiek	Eigen logistiek
Investeringsvermogen	Colzaco U.A.	5 ondernemers	Geen / onbekend	Coöperatie	Echtpaar van Hootegem
Beschikking over professionaliteit	Ja	Ja	Nee	Ja	Ja
Afhankelijkheid (van één of enkele initiatiefnemers)	Nee	Ja	Ja	Nee	Ja
Diversiteit producten	Nee, 1 product	Nee, 1 product	Ja	Ja	Ja
Prijs 'setting'	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
Lange aanloopfase keten	Nee	Ja	Ja	Ja	Nee

Toelichting tabel

Afzet / doelgroep

De afzet van de producten is voor vier van de vijf cases toegespitst op een specifieke doelgroep. Voor Colzaco is dit foodservice, voor Livar de top gastronomie, voor Oregional zorg en horeca en voor De Grote Verleiding consumenten van biologische producten en zorginstellingen. Colzaco en Livar richten zich op hun specifieke doelgroep met hun onderscheidende product: een product met veel smaak en een uniek verhaal. Bij Veel Luwe ontbreekt nog een specifieke doelgroep; dit is ook gerelateerd aan het ontbreken van een collectieve ketenstrategie (zie volgende analysepunt).

Collectieve ketenstrategie

Bij Colzaco kan gesproken worden van een collectieve ketenstrategie, welke gaandeweg, met het opzetten van de vereniging en de samenwerking met Verstegen, is ontwikkeld. De betrokken partijen hebben elk hun eigen rol en het product (Brassica koolzaadolie) past goed in de strategie van elk van de partijen. Colzaco hoeft zelf geen verkoopnetwerk te starten en Verstegen kan haar aanbod aan de horeca verder uitbreiden. Bij Livar zou gesproken kunnen worden van een beginnende collectieve ketenstrategie. De samenwerking met Van der Zee en Hanos/Sligro is een eerste stap, welke is gevolgd door het zelf starten van een eigen uitsnijderij. Veel Luwe kent geen collectieve ketenstrategie. De bedrijven blijven zelf verantwoordelijk voor

hun product. Veel Luwe is momenteel meer een paraplu over de diversiteit aan producten. Er is geen gedeelde verantwoordelijkheid en belang in afzet van het product. Bij Oregional is er wel sprake van een integrale benadering, alleen is alles binnen Oregional ondergebracht. De specifieke ketenpartijen hebben geen of beperkte binding met de doelstelling van Oregional. De Grote Verleiding doet, vergelijkbaar met Oregional, alles in eigen beheer. De goodwill bij toeleveranciers (biologische agrariërs) is positief, maar het is de vraag of dit een blijvend voordeel kan zijn. In andere woorden is het de vraag of bij veranderende omstandigheden de goodwill sterk genoeg is voor de onderlinge band. De Grote Verleiding is wel op zoek naar samenwerking met partijen die ervaring hebben op andere gebieden. Tot op heden heeft dit niet tot concrete en duurzame samenwerkingsverbanden geleid.

Onderscheidend product / diversiteit van producten

Colzaco en Livar zijn beide ketens met één product, waarvan het verhaal of concept achter het product heel sterk is. Voor Colzaco geldt dat dit een belangrijke ontwikkeling is geweest, van brandstof naar koolzaadolie. Naast het regionale aspect (als streekproduct) ligt de focus vooral op de kwaliteit en smaak. Bij Livar maken ook de huisvesting en voeding van de varkens het product onderscheidend. Veel Luwe, Oregional en De Grote Verleiding bieden een breed palet aan producten uit de streek aan, echter het onderscheidende vermogen ten opzichte van andere producten is, met uitzondering van het regionale aspect, minder. Zoals Baltussen et al. (2008) al noemden, is met het leveren van meerwaarde een goede positie in de markt op te bouwen. Voor Veel Luwe, Oregional en De Grote Verleiding is de uitdaging daarom om een sterk onderscheid te vinden op concurrerende aanbieders of ketens met vergelijkbare producten.

Afstemming vraag en aanbod

Voor alle cases geldt dat de afstemming tussen vraag en aanbod een risico met zich meebrengt. Er is te weinig zicht op de markt en opschaling, om aan een (mogelijk) grotere vraag te voldoen, brengt risico met zich mee. Met name voor Livar heeft dit voor een risico gezorgd. Voor Veel Luwe en Oregional ligt dit risico bij de individuele ondernemers, en voor Veel Luwe geldt dat de vraag nog erg onduidelijk is.

Distributie / logistiek extern

Logistiek wordt in voorgaande studies veelvuldig genoemd als knelpunt voor korte ketens. Twee van de vijf ketens hebben duidelijke stappen gezet in het oplossen van dit knelpunt door de logistiek uit te besteden aan een externe partij. Colzaco is specifiek op zoek geweest naar een partij met een netwerk in de horeca voor de afzet van het product. Het is niet de bedoeling en opzet van Colzaco geweest zelf een netwerk van verkopers en logistiek te gaan vormen. Dit biedt voor Colzaco wel de kans snel een substantiële afzetmarkt te realiseren. Voor Livar geldt een vergelijkbare opzet met Hanos/Sligro. Deze samenwerking zorgt voor Livar voor het realiseren van een sterke en substantiële afzetmarkt. Bij Veel Luwe en Oregional zijn de betrokken agrariërs zelf ook verantwoordelijk voor de logistiek. In beide ketens wordt dit momenteel als een knelpunt ervaren. De diversiteit aan en aard van de producten speelt hierbij een extra complicerende factor.

Afhankelijkheid van één of meerdere initiatiefnemers

Alle vijf ketens zijn afhankelijk van één of enkele personen. Bij Veel Luwe is dit het meest urgent. Veel Luwe draait nu voornamelijk op de projectleider van het Veluws Bureau voor Toerisme. Wanneer deze wegvalt is het de vraag of de ondernemers dit kunnen en willen overnemen. Livar en De Grote Verleiding draaien beiden al sinds de start om een kleine groep mensen. Dit maakt beide ketens kwetsbaar. Colzaco en Oregional worden beide door een beperkt aantal personen geleid. Doordat zowel Colzaco als Oregional een coöperatief verband vormen zijn deze wel minder persoonsgebonden dan de andere ketens.

Investeringsvermogen

Het investeringsvermogen lijkt een verband te hebben met de afhankelijkheid van de initiatiefnemers. Colzaco en Oregional, de twee ketens die vanuit een coöperatie werken, worden geacht financieel gezien de meeste armslag te hebben. Livar bestaat uit een kleine groep varkenshouders. Hierdoor is de financiële armslag beperkt. Eventuele investeringen moeten immers door een veel beperktere groep worden opgebracht. Het investeringsvermogen van Veel Luwe is beperkt ingeschat, voornamelijk omdat het de vraag is of de ondernemers bereid zijn geld voor deelname te betalen. Het project bestaat wel uit een aanzienlijke groep, maar de bereidheid is niet in beeld. De Grote Verleiding bestaat uit één echtpaar.

Hierdoor is de inschatting dat het investeringsvermogen beperkt is.

Beschikking over professionaliteit

De professionaliteit is afgeleid uit de kennis en kunde die of in de keten beschikbaar is of wordt ingehuurd. Daarbij wordt tevens het netwerk/netwerken meegenomen. Colzaco bestaat uit partijen met elk een eigen expertise. Elke van de partijen brengt hiermee eigen en belangrijke kennis van de betreffende ketenstap in (Colzaco – teelt koolzaad, Duitse coöperatie – opslag en verwerking koolzaad, Verstegen – afzetnetwerk in horeca). Daarnaast heeft Colzaco een reclamebureau en marketingbureau ingeschakeld voor de marktverkenning, PR en prijsbepaling. Elk van de partijen doet derhalve waarin het goed is. Een ander bijkomend voordeel bij Colzaco is de beschikking over een ruim netwerk, met daarbij ook een aantal betrokkenen die makkelijk netwerken vormen/uitbreiden.

Bij Livar zijn gaandeweg een aantal partijen betrokken die kennis en kunde meebrengen. Zo is na enkele jaren de zoon van één van de varkenshouders betrokken, met veel kennis van economie en de vleessector. Een belangrijk gevolg was de inname van een eigen uitsnijderij, waardoor het hele varken vermarkt kon worden en zo meer marge kon worden behaald.

Bij Veel Luwe is wel kennis aanwezig maar mogelijk onvoldoende geborgd voor de toekomst. Veel Luwe ontbreekt het aan voldoende kennis over afzet, logistiek en organisatorische aspecten. Oregional kent een aantal betrokkenen met een groot netwerk en verschillende achtergronden. Hiermee is er binnen Oregional veel kennis voor handen. Daarnaast speelt binnen Oregional wel het knelpunt van de logistiek, mogelijk zou hier externe kennis noodzakelijk zijn.

De Grote Verleiding doet veel op eigen kracht. Het echtpaar heeft wel contact gezocht met een bedrijf in Vlaanderen (business to business) en geleerd van ervaringen met een vergelijkbare webwinkel in Canada. Kennis en kunde over het opzetten van een webwinkel, het assortiment en de marges had het echtpaar wellicht kunnen helpen sneller winstgevend te zijn met de webwinkel.

Prijs 'setting'

Colzaco en Livar zijn door hun onderscheidende product ook in staat een hogere prijs te vragen. Bij Colzaco was de hogere prijs een drijfveer om in te zetten op een onderscheidend product. Bij Livar was er al sprake van een onderscheidend product, waardoor tussentijds besloten is geen concessies te doen aan de prijs. Veel Luwe kent geen hogere prijs toe aan het product voor het 'streekeigene'. Oregional kent tevens geen hogere prijs toe aan haar producten. De producten zijn voor afnemers niet duurder dan vergelijkbare producten, maar Oregional is inmiddels wel voornemens om voor vlees een hogere prijs te vragen. De Grote Verleiding kent geen hogere prijzen toe aan de producten die zij voeren. Maar door een aantal exclusieve en luxe producten in het aanbod op te nemen, nemen zij wel actie op verbetering van de prijsvorming.

Lange aanloopfase keten

De aanloopfase van een keten is vooral van belang voor financieringsbehoeften. Dit betekent dat een periode van 5 tot 10 jaar veel tijd, geld en doorzettingsvermogen vraagt. Colzaco en De Grote Verleiding hebben, evenals alle andere partijen, er een lange tijd over gedaan om tot een break-even resultaat te komen. Wel geldt voor Colzaco dat tussentijds de insteek (het doel) gewijzigd is. Na deze wijziging is in redelijk korte termijn een keten gevormd. De Grote Verleiding heeft binnen 5 jaar de aanloopfase gerealiseerd, wanneer je de start van het biologisch bedrijf niet als uitgangspunt hanteert.

5 Conclusies

Op basis van de interviews en analyse kunnen diverse conclusies over knelpunten, succesfactoren en het ontwikkelproces van korte ketens worden geformuleerd.

Knelpunten

- Onzekerheid over afstemming tussen vraag en aanbod levert een knelpunt op voor (nieuwe) korte ketens met onderscheidende producten. Te weinig zicht op de markt levert onzekerheid op over de afzet van de producten. Groei van de keten levert daarom een risico op voor de ondernemer(s);
- Distributie en logistiek blijven belangrijke knelpunten voor korte ketens, met name wanneer de diversiteit en aard van de producten aanzienlijk verschillen (bijvoorbeeld vers en/of diepvries producten) en dit afhankelijk is van individuele (kleine) ondernemers. De uitdaging is de juiste balans te vinden tussen investeringen en huidige en verwachte inkomsten.

Succesfactoren

- Een toegevoegde waarde van het product door een duidelijk (onderscheidend) concept of verhaal, waardoor een meerprijs voor product en producent gerealiseerd kan worden en het product is afgestemd op een specifieke doelgroep. Het verhaal moet kloppen, het product moet een "unique selling point" hebben en zich duidelijk kunnen onderscheiden van andere producten. Zoals SPN et al. (2005) al noemden gaat het hier dan om kenmerken als smaak, kwaliteit, streekgebondenheid en versheid. Ook herkomst van het product, diervriendelijke houderij en goede voeding van de dieren blijken belangrijke kenmerken;
- Doorzettingsvermogen en visie bij de initiatiefnemers;
- Een coöperatieve structuur die investeringsruimte genereert, afhankelijkheid van de initiatiefnemer vermindert en organisatie van o.a. vraag en aanbod, marketing en communicatie op zich neemt;
- Inhuren van benodigde kennis en kunde m.b.t. bijvoorbeeld markt, logistiek, marketing en organisatie;
- Samenwerking met een (logistieke) partner. Samenwerking zorgt voor meer kennis, expertise en competenties, maar helpt ook in het vormen van een netwerk. Bovendien kunnen ondernemers samen meer investeringen doen dan op een individuele basis en worden financiële risico's gedeeld.

Ontwikkelproces van korte ketens

- Er gaat veel tijd en geld verloren door trial-and-error. Initiatiefnemers gaan aan de slag met goede bedoelingen, maar missen de kennis en kunde om een goed plan te ontwikkelen en te realiseren. Daardoor worden essentiële fouten en verkeerde inschattingen gemaakt, is men niet voorbereid op de volgende stap of wordt men verrast door externe ontwikkelingen. Het succesvol opzetten en beheren van een korte keten met streekproducten vraagt dus doorzettingsvermogen, tijd en geld en levert risico's op voor de ondernemers. Er ligt namelijk een lange periode tussen investering(en) en (terug) verdienen, waarbij het lang niet altijd zeker is dat alle investeringen worden terugverdiend. Opzoeken van de juiste kennis en kunde om een goed plan te ontwikkelen, externe ontwikkelingen en mogelijke risico's in kaart te brengen kan helpen de aanloopfase van een korte keten te verkorten.

6 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies kunnen zowel voor de praktijk als voor het beleid een aantal aanbevelingen worden geformuleerd.

Praktijk

- Zorg voor een geloofwaardig en realistisch verhaal over de meerwaarde van het product. Ontwikkel dit gezamenlijk, toets dit met de (potentiële) klant, verkoop het met het product en zet het ook om in een meerprijs.
- Zorg voor samenwerking met, of vraag advies aan partijen die aanvullende kennis en kunde hebben en/of die toegang hebben tot een (grotere) markt. Kennis van de markt, de consument, marketing en logistiek ontbreken bij veel initiatiefnemers uit de agrarische sector.
- Creëer een samenwerkingsverband met een groot lerend vermogen. Zorg voor interne feedback en externe feedback, waarin benoemd wordt wat goed gaat en wat beter kan of moet. Zet deze feedback ook om in acties en vraag daar opnieuw feedback op.
- Denk goed na over de vraag 'wat als ons idee succesvol is?' Wat betekent een groter volume voor mijn organisatie en logistiek (en de kosten daarvan)? Het zou zelfs kunnen betekenen dat een grens wordt gesteld aan de groei, omdat dit leidt tot een sterke kostentoeename.
- Ga indien het idee succesvol is een samenwerking aan met een logistieke partner. Een logistieke partner kan de logistiek dan uit handen nemen en mogelijk toegang hebben tot een (grotere) markt.
- Denk ook goed na over de vraag 'wat als ons idee niet aanslaat en rendement uitblijft?' Is het dan mogelijk om het idee bij te stellen, om daarvoor de partners en de middelen te vinden? En wie draagt het risico?

Beleid

- De trial-and-error aanpak van veel korte ketens is een belangrijk risico voor het succes. Vanuit het maatschappelijk belang van korte ketens met streekproducten zou de overheid kunnen faciliteren (via een regeling of via Syntens) om korte ketens te laten begeleiden in de ontwikkeling, waarbij enerzijds gewerkt wordt aan het lerend vermogen van het initiatief zelf en anderzijds een setting gecreëerd wordt waarin initiatieven van elkaar kunnen leren.

Literatuur

- Baltussen, W.H.M., Oosterkamp, E.B., van Mil, E.M. en G. Hagelaar, 2008. Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming. Primair bedrijf in ketens? LEI-Wageningen UR, Den Haag.
- Borgstein, M.H., R.P.M. de Graaff, J.H.A. Hillebrand, J.F. Scherpenzeel, F.J. Sijtsma en D. Strijker, 1997. Ketens en plattelandsontwikkeling. Markt, keten-, en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied: een programmeringsstudie. NRO-rapport nr 97/34, Den Haag, december 1997.
- DHV B.V., 2009. Marktverkenning Verduurzaming en Regionalisering van de voedselketen in Noord-Holland.
- Ecorys Nederland B.V., Aequator Groen en Ruimte en Verweij-Jonker Instituut, 2009. Verbreding gevraagd. Verkenning potentiële marktverbreedingsactiviteiten landbouw. Ecorys, Rotterdam.
- Erkend streekproduct, 2010. Erkend streekproduct, wat is SPN? Achtergrond SPN. [www document]. <http://www.erkendstreekproduct.nl/index.php/wat-is-spn/achtergrond-spn> (bezoekt op 01-09-2010).
- Kortstee, H.J.M., De Hoop, D.W., Immink, V., Van der Schans, J.W., Fischer, M. en M. Krol, 2008. Case voor marktcreatie in het proces van professionalisering van producten in het veelzijdig platteland. LEI-Wageningen UR, Den Haag.
- Mierlo, van, V. en B. Regeer, 2010. Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten. AKIMOTO, Amersfoort.
- SPN, LTO Nederland, WUR-LEI, WUR- Rurale Sociologie en Stichting Agro Keten Kennis, 2005. Koepelproject Kennisontwikkeling Streekgebonden Productie en Vermarkting, ACB/ACD 03.045, Wageningen/Den Haag.
- Taskforce Multifunctionele Landbouw, 2010. Streekproducten: Korte kennismaking. [www document]. http://www.multifunctionelelandbouw.nl/index.php?file_id=508 (bezoekt op 30-09-2010).
- Van Leeuwen, M., Van der Schans, J.W., Dvortsin, L. en J.E. Jansma, 2009. Inventarisatie regionale initiatieven korte ketens. Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Lelystad en LEI, Den Haag (WUR).
- Wolff-Schoemaker, F., Woldhek, F., Mees, A. en F. Spangenberg. 2009. Het Marktpotentieel van streekproducten. Op zoek naar de juiste lading, doelgroep en afzetkanalen. Motivation.

Interviewlijst

Colzaco

- Antoon Kleverkamp, Colzaco
- Manfred Lukkezen, Vestegen, Spices&Sauces

De Grote Verleiding

- Alex van Hootegem, De grote Verleiding

Livar

- Hans Corsten, Livar
- Mathieu Speklé, Van der Zee

Oregional

- Huub Hubregtse, Stichting Landwaard (Oregional)
- Jelle Ferwerda, St. Maartenskliniek
- Joep Bless, Zeelandsche Hof

Veel Luwe

- Dagmar Kroezen, Veluws Bureau voor Toerisme
- Marianne de la Rive Box, de Preuverie
- Evert Ruiters, H2O Buffalo

