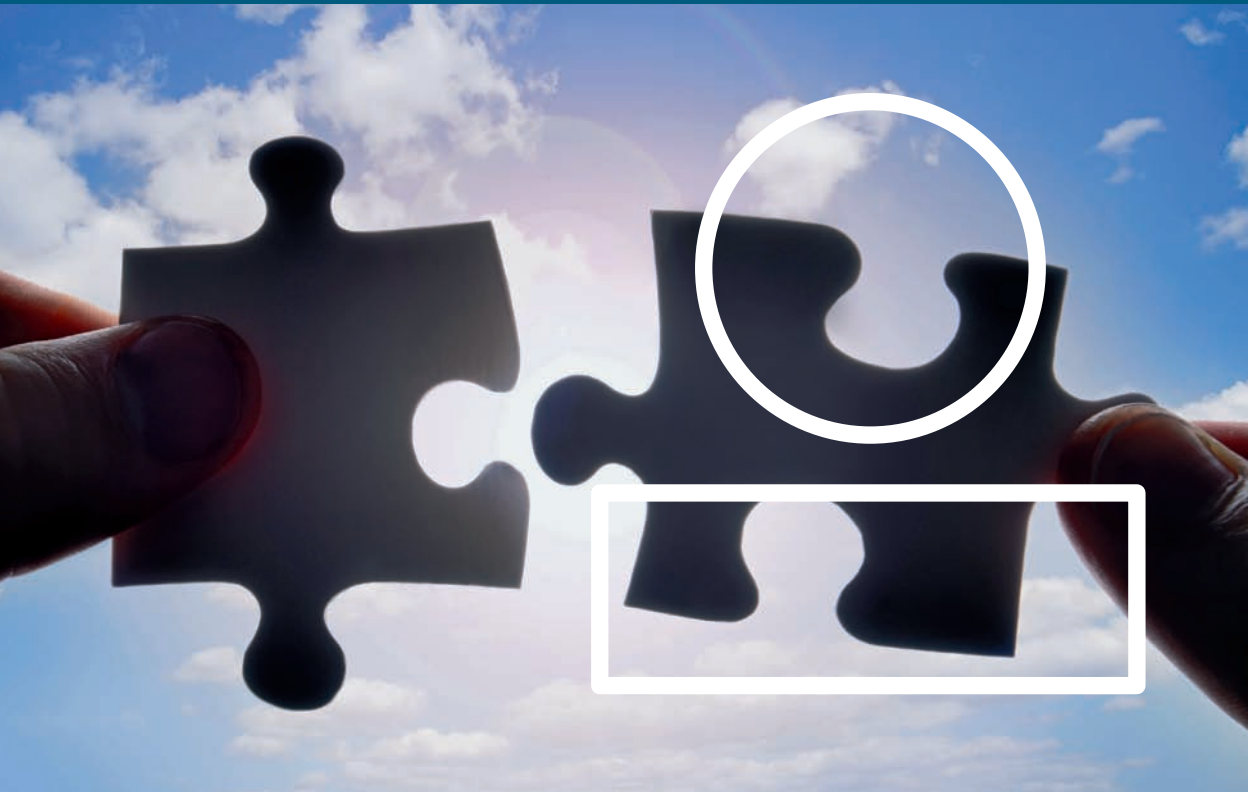


Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming

Primair bedrijf in ketens?



LEI

WAGENINGEN UR

Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming

Primair bedrijf in ketens?

W.H.M. Baltussen

E.B. Oosterkamp

E.M. van Mil

G. Hagelaar







September 2008

Rapport 2008-026

Projectcode 30988

LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Consumenten en ketens.

Foto: Shutterstock

Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming; Primair bedrijf in ketens?

Baltussen, W.H.M, E.B. Oosterkamp, E.M. van Mil en G. Hagelaar

Rapport 2008-026

ISBN/EAN 978-90-8615-251-3; Prijs € 17 (inclusief 6% btw)

94 p., fig., tab., bijl.

In de Nederlandse landbouw zijn diverse initiatieven om in ketenverband duurzamer te produceren. Echter, de groei van deze ketens is minder snel dan maatschappelijk gewenst is. Dit onderzoek wil op basis van negen cases van nicheproducten inzichtelijk maken waar de groeibelemmeringen in deze ketens zitten. Ook wordt ingegaan op de rol van de ketenpartijen en anderen (bijvoorbeeld de overheid) bij het oplossen van deze belemmeringen.

In agricultural chains in the Netherlands, there are many initiatives to produce more sustainably. However, the growth of these chains is proceeding more slowly than is socially desirable. On the basis of nine case studies of niche products, this study attempts to provide an insight into where the obstacles to the growth of such chains lie. In addition, we examine the role of the chain parties and others (for example, the government) in removing these obstacles.

Bestellingen

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2008

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	7
	Summary	10
1	Inleiding	13
	1.1 Aanleiding	13
	1.2 Probleemstelling	14
	1.3 Doelstelling	14
	1.4 Afbakening	14
	1.5 Leeswijzer	14
2	Methodologie en theoretisch kader	15
	2.1 Inventariseren van knelpunten in de ketensamenwerking	15
	2.2 Theoretisch kader	15
	2.3 Interviewprotocol	22
	2.4 Ketenselectie	25
3	Resultaten ketens in perspectief	27
	3.1 Inleiding	27
	3.2 Huidige situatie	27
	3.3 Wensen op ketenniveau	31
	3.4 Belemmeringen voor realisatie van wensen	32
	3.5 Samenvatting	33
4	Discussie	37
	4.1 Gebruikte methodiek	37
	4.2 Duurzame ketens	37
	4.3 Onderscheidende factoren in de keten	39
	4.4 Uitdagingen in de ketensamenwerking	46
5	Conclusies en aanbevelingen	42
	5.1 Conclusies	42
	5.2 Aanbevelingen	43

Literatuur	45
Bijlagen	
1 Interviewprotocol	47
2 Beschrijvingen van negen onderzochte cases	52

Woord vooraf

Op verzoek van LNV is in het kader van het BO-programma Markt en Ondernemerschap een onderzoek uitgevoerd naar ketens die nicheproducten in de markt zetten. De algemene indruk is dat deze ketens minder snel doorgroeien dan maatschappelijk wenselijk is. Deze ketens zijn duurzamer dan de gangbare ketens. De centrale vraag is waarom de opschaling minder snel plaatsvindt dan gewenst en of de overheid een bepaalde rol kan spelen bij een versnelde opschaling.

Het onderzoek is begeleid door een commissie met de leden:

- Joost Reus (LNV-DRZ);
- Margreet Hofstede (LNV-DL);
- Chantal Baas (LNV-I&H);
- Arjan Monteneij (AKK);
- Hans de Haan (ZLTO);
- Arend Zeelenberg (Task Force MBL);
- Maurits Steverink (Task Force MBL).

We willen de leden van de begeleidingscommissie bedanken voor de geleverde bijdrage. Ook willen we alle personen die bereid zijn geweest om informatie te leveren over de specifieke ketens, bedanken voor hun openhartigheid. Zonder hun bijdrage zou dit onderzoek niet mogelijk zijn geweest.

We hopen dat dit onderzoek een bijdrage zal leveren aan de gewenste verdere ontwikkeling van de diverse ketens. Er is in elk geval geen gebrek aan plannen voor verdere opschaling in de verschillende ketens. In de ogen van de ketenregisseurs gaat dit proces veel te langzaam en elke bijdrage tot een versnelling is in hun ogen welkom.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen directeur LEI

Samenvatting

Het ontwikkelen van innovatieve duurzame agrarische producten wordt door de Nederlandse overheid sterk gestimuleerd. In de afgelopen jaren zijn veel van deze producten op de markt gebracht. Na de introductiefase ontstaan dikwijls problemen om tot een verdere opschaling te komen. De vraag is tegen welke problemen men aanloopt. Hebben deze ketens gemeenschappelijke problemen en zo ja, kunnen deze ketens mogelijk wat van elkaar leren? En is er mogelijk een rol voor de overheid weggelegd bij het oplossen van die problemen? Het onderzoek heeft zich beperkt tot negen cases die de marktintroductie achter de rug hebben. Alle cases hebben betrekking op agrarische producten die zich op nichemarkten bevinden.

Gezien het inventariserende karakter van dit onderzoek is gekozen voor exploratief beschrijvende casestudies. Daartoe zijn semi-gestructureerde interviews gehouden bij een of meer actoren binnen de keten. De ketenregisseur was hier één van. Het interviewprotocol is op basis van een literatuuronderzoek opgesteld. Hierbij zijn drie conceptuele kaders gebruikt, die elkaar aanvullen. Hanf en Dautzenberg (2006) hebben een concept opgesteld dat nagaat in hoeverre er sprake is van een collectieve strategie in de ketensamenwerking. Hierbij wordt de nadruk gelegd op een evenwicht tussen coöperatie (het in overeenstemming brengen van de individuele belangen van ketenpartijen) en coördinatie (het in overeenstemming brengen van acties van ketenpartijen). Het concept van Mentzer et al. (2000) legt de focus op het type samenwerking binnen de keten (strategisch of operationeel). De juiste vorm van ketensamenwerking is in hun ogen sterk afhankelijk van specifieke omstandigheden en randvoorwaarden. Wysocki (1998) legt de nadruk op het mechanisme waarlangs de coördinatie plaatsvindt; van vrije markt, waarbij coördinatie verloopt via het prijsmechanisme, tot volledige integratie waarbij bedrijven als het ware in elkaar opgaan. Wysocki geeft een nadere typering van de intensiteit van samenwerking en formalisering van onderlinge afstemming.

Voor dit onderzoek zijn negen cases geselecteerd waarbij rekening gehouden is met zaken als 'de leeftijd' van de keten na marktintroductie, productcategorie, lengte van de keten en bewerking van het primaire product. De cases betreffen Volwaard Kip (vleeskuikens), Lekker 'n Ei (tafeleieren), Jumbo Bewust en Vechtdal (varkensvlees), CONO Kaasmakers (kaas), Zeeuwse Vlegel (brood en tarweproducten), Sallandse Pieper (tafelaardappelen), Decorum Plants (potplanten) en Tasty Tom (trostomaten).

In 2007 hebben vrijwel alle ketens met uitzondering van CONO Kaasmakers, Decorum Plants en Tasty Tom een bescheiden marktpositie en slechts een beperkt aantal deelnemende primaire bedrijven. Omdat veel van de onderzochte ketens zich nog in de fase kort na marktintroductie bevinden, is dit niet verwonderlijk. Van de overige ketens is alleen binnen de keten Volwaard Kip de potentie aanwezig om op de korte termijn het aantal deelnemende primaire bedrijven sterk uit te breiden. Binnen de overige ketens kunnen de huidige deelnemende bedrijven de productie aanpassen aan een eventueel stijgende vraag naar producten.

Als we de gehele keten bekijken van primaire productie tot en met de afzet in de consumentenmarkt, blijkt dat lang niet alle ketens een collectieve ketenstrategie hebben. In veel gevallen, vooral in de ketens die door primaire ondernemers zijn opgezet, ontbreekt een strategische samenwerking met het afzetkanaal naar de consumenten. Samenwerking met deze afzetkanalen (supermarktformules) is vaak als operationele samenwerking te karakteriseren. Wanneer het primaire bedrijf ketenregisseur is en er is geen collectieve ketenstrategie, ontstaat er een situatie waarin het primaire bedrijf zeer kwetsbaar is. Het bedrijf is namelijk afhankelijk van de operationele samenwerking.

Qua coördinatie tussen ketenpartijen is een duidelijk onderscheid waar te nemen tussen korte ketens (zonder productbewerking tussen primair bedrijf en uiteindelijk verkooppunt) en langere ketens (met productbewerking in de keten). Coördinatie van de fysieke stroom vereist veel aandacht in de langere ketens. In vrijwel alle ketens is een kwaliteitsprogramma van kracht; de controle is vrijwel altijd uitbesteed aan derden die geen deel uitmaken van de ketensamenwerking.

De belangrijkste wensen van de ketenregisseurs liggen op het vlak van vergroting van het ketenvolume (van 25% meer tot groei met een factor 7 tot 10). Dit om de 'overhead' van de keten te kunnen betalen en om tot een professionelere ketenorganisatie te komen. De beperking om tot vergroting van ketenvolume te komen zit in de vraagzijde. De productie op primaire bedrijven kan zonder problemen worden vergroot. Ook leven er wensen op het terrein van promotie (hoe krijg je met beperkte middelen maximale publiciteit?), logistiek, institutionalisering in de keten, jaarrondproductie van trostomaten, uitbreiding van het productassortiment (bij varkensvlees Jumbo Bewust en de Zeeuwse Vlegel).

Om tot realisatie van de wensen te komen kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe factoren. Het vinden van geschikte afzetkanalen is voor veel ketens een belangrijk, zo niet het belangrijkste onderwerp. Voor veel ketens is afzet via meerdere supermarktorganisaties noodzakelijk om de gewenste groei te realiseren. Decorum Plants vormt hierop een uitzondering. Binnen andere ketens (Jumbo Bewust en Zeeuwse Vlegel) wordt door uitbreiding

van het productassortiment en uitbreiding van afzetkanalen geprobeerd het volume te vergroten. De taak en verantwoordelijkheid om dit te realiseren ligt volgens de ketenregisseurs vooral bij de samenwerkende ketenpartijen zelf. De rol van de overheid kan in hun ogen beperkt blijven tot algemene kennisontwikkeling en kennisdoorstroming, politieke steun en aanprijzing van duurzame productie en streekproducten. De accenten met betrekking tot de rol van de overheid verschillen per keten. Eén ketenregisseur pleitte voor financiële ondersteuning van de primaire producent om tijdens de introductiefase het product tegen een minimale meerprijs in de markt te kunnen zetten.

De Nederlandse overheid streeft duurzame productie van de agrarische sector na. Door innovaties op dit vlak te stimuleren komen nieuwe producten op de markt. Ketenregisseurs pleiten ervoor om ook de vraagzijde te stimuleren door zowel consumenten als supermarktorganisaties bewust te maken van duurzaamheid en ze te verleiden om deze nieuwe producten te kopen respectievelijk aan te bieden. Binnen supermarktorganisaties lijkt het bewustzijn ten aanzien van duurzaamheid toe te nemen, onder andere door de maatschappelijke druk. Voor de onderzochte ketens is dat een gunstige ontwikkeling.

Summary

Opportunities and obstacles in sustainable chain creation; Primary production in chains?

The development of innovative sustainable agricultural products is being greatly encouraged by the Dutch government. Many of these products have been brought onto the market in the past few years. Problems often arise after the introductory phase in achieving a further increase in scale. The question is what problems are being encountered, do these chains have common problems (and could they learn something from each other) and is there a role for the government? The study has been limited to nine case studies where the market introduction has already been completed. All the case studies relate to farm products serving a niche market.

In view of the stock-taking nature of this study, we have chosen an exploratory, descriptive case study. To this end, semi-structured interviews were carried out with one or more actors in the chain, one of whom was the director of the chain. The interview protocol was drawn up on the basis of a literature study, using three conceptual, complementary frameworks. Hanf and Dautzenberg (2006) have drawn up a concept to establish whether there is a collective strategy in the chain collaboration, in which the emphasis is placed on a balance between cooperation (harmonising the individual interests of chain parties) and coordination (harmonising the actions of chain parties). The concept of Mentzer et al. (2000) focuses on the type of collaboration in the chain (strategic or operational). In their view, the correct form of chain collaboration is highly dependent on specific circumstances and constraints. Wysocki (1998) placed the emphasis on the mechanism through which the coordination takes place (from free market, in which coordination takes place through the price mechanism, to full integration in which businesses are merged into each other, so to speak). Wysocki's model gives a detailed characterisation of the intensity of collaboration and formalisation of mutual adjustment.

Nine case studies were selected for this study, taking into account the age of the chain after market introduction, product category, length of the chain and processing of the primary product. The case studies concerned Volwaard chicken (broilers), Lekker 'n Ei (table eggs), Jumbo Bewust and Vechtdal (pork), CONO Kaasmakers (cheese), Zeeuwse Vlegel (bread and wheat products), Sallandse Pieper (table potatoes), Decorum Plants (pot plants) and Tasty Tom (vine tomatoes).

In 2007, nearly all the chains, with the exception of CONO Kaasmakers, Decorum Plants and Tasty Tom, had a modest market share and only a limited number of participating primary producers. This was not surprising, since many of the chains still found themselves at the stage immediately following market introduction. Of the remaining chains, only in the Volwaard chicken chain was there potential for a marked expansion of the number of participating primary producers in the short term. In the other chains, the currently participating producers can adjust their production to a rising demand for their products, should it occur.

If we define the whole chain from primary production up to and including sales in the consumer market, we find that by no means all the chains have a collective chain strategy. In many cases, particularly in the chains that have been set up by primary producers, a strategic collaboration with the sales channel to the consumers is lacking. Collaboration with these sales channels (supermarket formulae) can often be characterised as operational collaboration. When the primary producer chain is the director and there is no collective chain strategy, a situation arises in which the primary producer is highly vulnerable because of its dependence on this operational collaboration.

As far as coordination between chain parties is concerned, a clear distinction can be observed between short chains (without product processing between the primary producer and the ultimate sales point) and longer chains (with product processing in the chain). Coordination of the physical flow requires a lot of attention in the longer chains. A quality programme is in force in nearly all the chains, the control is nearly always contracted out to third parties who do not form part of the chain collaboration.

The principal wishes of the chain directors lie in the area of increasing the chain volume (from 25% more to a factor of 7 to 10). This is to enable them to pay the chain's overheads and to achieve a more professional chain organisation. The limitation on achieving an increase in chain volume lies on the demand side. No obstacles are seen to increasing production by primary producers. In addition, there are wishes in the area of promotion (how to achieve maximum publicity with limited resources), logistics, institutionalisation in the chain, year-round production of vine tomatoes, expansion of the product range (pork - Jumbo Bewust and Zeeuwse Vlegel).

In order to realise these wishes, a distinction can be made between internal and external factors. Finding suitable sales channels is an important topic for many chains, if not the most important topic. For many chains, sales through a number of supermarket organisations are necessary in order to achieve the desired growth. Decorum Plants forms an exception to this. Other chains (Zeeuwse

Vlegel and Jumbo Bewust) try to increase the volume by extending the product range and expanding the sales channels. According to the chain directors, the task and responsibility for achieving this rest mainly with the collaborating chain parties themselves. In their view, the role of the government can remain limited to general knowledge development and transfer and political support and praising sustainable and regional production. The emphasis in relation to the role of the government varies from chain to chain. One chain director pleaded for financial support of the primary producer to enable it to place the product in the market at a minimum extra charge during the introductory stage.

The Dutch government is aiming at sustainable production by the farming industry. Through encouraging innovations in this area new products arrive on the market. On the other hand, chain directors are pleading for the demand side to be stimulated as well, by making both consumers and supermarket organisations aware of sustainability and to tempt consumers to buy these products and supermarkets to stock them. Within supermarket organisations, awareness of sustainability appears to be increasing, partly as a result of social pressure. For the chains in the study, this is a favourable development.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het ontwikkelen van producten met toegevoegde waarde en het verbeteren van maatschappelijke aspecten heeft veel voeten in de aarde en is over het algemeen niet makkelijk te realiseren. De Nederlandse overheid stimuleert daarom het op de markt brengen van innovatieve en meer duurzame producten. Dit geldt ook voor de Nederlandse landbouw. Na de opstart en introductiefase van een nieuw product doemen er vaak andere problemen op die om een oplossing vragen; problemen rondom opschaling, marktbenadering en logistiek. Het lijkt erop dat bedrijven zich na de productintroductie moeilijk aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden die de verdere vermarkting met zich mee kan brengen. Na de introductiefase van een product volgt namelijk groei, volwassenheid, verzadiging en teruggang. Deze fasen hebben elk hun specifieke karakteristieken. De introductie vergt marktpenetratie. In deze periode zal er doorgaans een beperkte omzet en geen winst worden bereikt en worden relatief veel marketinginspanningen geleverd. Daarna volgt de periode waarin de omzet snel toeneemt: groei. Ook in deze periode zullen de marketinginspanningen nog fors zijn. Deze zullen dan ook de winst drukken. In de 'volwassen' periode worden pogingen gedaan het bereikte marktaandeel te bestendigen. Daarna treden verzadiging en teruggang in. Deze productlevenscyclus (zie Levit, 1965) geeft aan dat er sprake is van fasen in de verhouding tussen bedrijf en markt vanuit het perspectief van het product. Ook wordt hiermee geïndiceerd dat bedrijven zelf en in onderling verband (de keten) zich moeten aanpassen aan de veranderende verhouding tussen bedrijf/keten en markt. Als bedrijven zelf en binnen hun samenwerkingsrelatie zich niet kunnen aanpassen aan die verschillende fasen, dan wordt niet het optimale uit de vermarkting van het product gehaald.

Bedrijven zelf en het onderlinge samenwerkingsverband worden dus geconfronteerd met nieuwe eisen die de opeenvolgende fasen van de vermarkting van een product met zich mee brengen.

1.2 Probleemstelling

Na de introductiefase van een product op de markt ontstaan problemen om tot een verdere opschaling te komen. De overheidssteun beperkt zich momenteel veelal tot de fase van marktintroductie. Deze aanpak heeft ertoe geleid dat er vele initiatieven zijn opgestart. De vraag is of de overheid ook een rol zou kunnen spelen bij het aanpakken van de problemen die volgen na de introductiefase. Zo ja, wat zou die rol dan kunnen zijn? Hierbij moet rekening worden gehouden met de wettelijke mogelijkheden; ongeoorloofde steun door de overheid is niet mogelijk. Spelen er over ketens heen gemeenschappelijke zaken die door middel van leerervaringen (kenniscreatie en kennisdoorstroming) sneller en of beter tot oplossingen kunnen leiden? Ketens en/of partijen kunnen in dat geval leren van elkaar.

1.3 Doelstelling

Geconstateerd wordt dat er binnen ketens problemen optreden na de introductiefase van een product op de markt en dat de overheidssteun bij het aanpakken van die problemen sterk vermindert na de introductiefase. Dit leidt tot de volgende doelstellingen:

- waar liggen de problemen/knelpunten in de keten die het verder doorlopen van de productlevenscyclus belemmeren en wat zijn de oorzaken daarvan?
- heeft de overheid een taak om ondersteuning te bieden om die problemen/knelpunten te reduceren en welke rol kan de overheid daarbij spelen?

1.4 Afbakening

Het onderzoek is beperkt tot negen cases waarvan de marktintroductie achter de rug is. Alle cases binnen dit onderzoek zijn ketens die zich op de niche-markten van agrarische producten bevinden.

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksopzet en de gehanteerde methodologie vermeld. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten weergegeven, gevolgd door hoofdstuk 4 en 5 met respectievelijk de discussie en conclusies.

2 Methodologie en theoretisch kader

2.1 Inventariseren van knelpunten in de ketensamenwerking

Voor het inventariseren van problemen en knelpunten in de ketensamenwerking en de oorzaken daarvan bij het doorlopen van de productlevenscyclus (vooral in de fasen van groei en volwassenheid), is gekozen voor een casestudie benadering. Deze benadering leent zich bij uitstek voor situaties waarbij inzicht in de contextuele omstandigheden van belang is, waar sprake is van meerdere met elkaar samenhangende en op elkaar ingrijpende elementen, en waar behoefte is aan verschillende invalshoeken. Samenwerking tussen ketenpartners en de ondernemingsprestaties die hieruit voortvloeien zijn complex en multidimensioneel. Aan de samenwerking en prestaties zijn bovendien onder meer affectieve, organisatorische, gedrags- en economische aspecten verbonden (Cf. Mentzer et al., 2000).

Gezien het inventariserende karakter van deze studie, is gekozen voor exploratief beschrijvende casestudies van negen ketens. Daartoe zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met één of meerdere actoren binnen de keten.¹ Op basis van literatuuronderzoek is een interviewprotocol opgesteld dat als uitgangspunt diende voor de afgenomen interviews (zie bijlage 1). De casestudies zijn vervolgens langs de lijnen van een vast format uitgewerkt om enige vergelijking tussen de negen cases mogelijk te kunnen maken. De belangrijkste kenmerken en geïnterviewde knelpunten van de negen ketens zijn naast elkaar gelegd. Hierdoor wordt het mogelijk om enige observaties te doen over typen knelpunten in de ketensamenwerking ná marktintroductie die het niveau van de individuele keten overstijgen en om de mogelijke oorzaken en oplossingsrichtingen aan te geven.

2.2 Theoretisch kader

Vanuit de hypothese dat de knelpunten en ketenproblemen vooral gelegen zijn op het terrein van (strategische) ketensamenwerking en ketenmanagement is naar de relevante ketenstructuur op dit terrein gekeken. Daarbij is gezocht naar

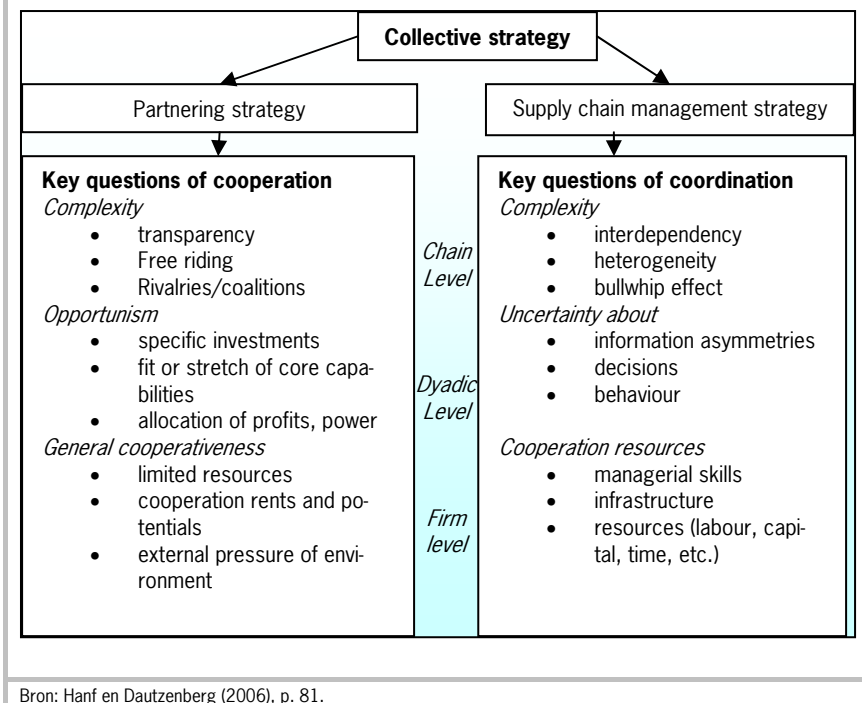
¹ De interviewverslagen zijn ter aanvulling en autorisatie teruggekoppeld naar de geïnterviewde ketenpartij(en).

concepten en kaders die de samenhang tussen de relationele, transactionele, organisatorische, logistieke en marktkundige aspecten van ketensamenwerking en -management inzichtelijk maken. Het conceptuele raamwerk van Hanf en Dautzenberg (2006) bleek een nuttig kader te bieden. Het onderscheidt drie verschillende lagen of aggregatieniveaus die voor ketenanalyse van belang zijn; het niveau van de individuele onderneming, het niveau van bilaterale relaties tussen twee ondernemingen en het ketenniveau (Cf. Duysters et al., 2004).

Hanf en Dautzenberg (2006, zie figuur 2.1) veronderstellen dat bij ketensamenwerking sprake is van een collectieve strategie. Deze kan verder worden uitgesplitst in twee domeinen van ketenmanagement: (a) een 'partnering strategie' (*coöperatie* tussen de verschillende ketenpartners, ofwel het in overeenstemming brengen van individuele belangen) en (b) een 'supply chain management strategie' (*coördinatie* tussen de verschillende ketenpartners, ofwel het in overeenstemming brengen van acties). Alleen wanneer én individuele belangen én acties in overeenstemming zijn gebracht, kan sprake zijn van succesvolle ketensamenwerking (Cf. Gulati et al., 2005).

De mate van coöperatie op de verschillende aggregatieniveaus hangt volgens Hanf en Dautzenberg vooral af van de mate van complexiteit binnen de keten, de mate van opportunistisch gedrag tussen ketenpartners en intentie en prikkels tot samenwerking op ondernemingsniveau. Verschillende formele en informele mechanismen kunnen ingezet worden om coöperatie te bevorderen, dan wel zeker te stellen. Te denken valt aan (in afnemende mate van formaliteit): contracten, gezamenlijk bezit van productiemiddelen en systemen (specifieke investeringen), monitoring en sanctionering, het vooruitzicht op toekomstige interacties (reputatiemechanisme) en prikkels die uitgaan van sociaal kapitaal binnen de keten. De mate van coördinatie op de verschillende aggregatieniveaus wordt mede bepaald door de complexiteit van de keten (bijvoorbeeld aantal actoren, lengte van de keten, geografische spreiding, heterogeniteit), onzekerheid en informatie-asymmetrie tussen ketenpartners over bijvoorbeeld besluitregels en gedrag, en de middelen om onderlinge coördinatie te realiseren op ondernemingsniveau. Formele en informele manieren om coördinatieproblemen te minimaliseren zijn onder meer: planningschema's, standaarden, terugkoppeling van informatie (bijvoorbeeld om vraag en aanbod op elkaar aan te laten sluiten), en cultuuraspecten die de interactie en informatieoverdracht tussen afnemer en aanbieder beïnvloeden.

Figuur 2.1 Concept of chain management



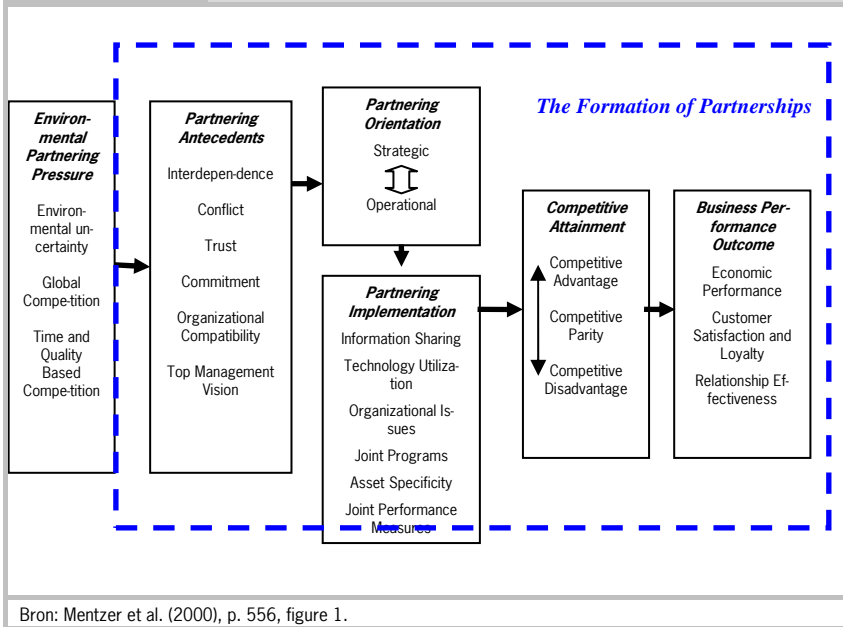
Voordat er sprake kan zijn van een collectieve strategie, en daarbinnen van coöperatie en coördinatie, is er een fase die individuele ondernemingen aanzet tot ketensamenwerking. Mentzer, Min en Zacharia (2000) hebben een conceptueel kader ontwikkeld, sterk ingebed in de supply chain management-, marketing channel en strategisch management literatuur, dat inzicht biedt in de facetten die aanleiding kunnen geven tot 'interfirm partnering' in de retail supply chain, en de mogelijke uitkomsten van een dergelijke (verticale keten)samenwerking in termen van performance. Mentzer et al. (2000) suggereren een continuüm van 'strategic partnering' enerzijds, tot 'operational partnering' anderzijds. 'Strategic partnering' wordt gedefinieerd als 'an ongoing, long-term interfirm relationship for achieving strategic goals, which delivers value to customers and profitability to partners' (2000: 550). Bij een strategische samenwerking is sprake van langere termijn commitment en partijen zien elkaar als een verlengde van de eigen onderneming. Dit impliceert dat plannen voor de langere termijn niet gemaakt kunnen worden zonder daarin de rol van de ketenpartner expliciet mee te nemen, en dat wanneer de partner uit de sa-

menwerking zou stappen, er ook een volledig nieuwe competitieve strategie geformuleerd zal moeten worden. De samenwerking tussen de ketenpartners heeft een hoge mate van exclusiviteit en is mede daardoor niet makkelijk kopieerbaar voor concurrenten.

Onder 'operational partnering' wordt verstaan: 'an as-needed, shorter-term relationship for obtaining parity with competitors (...) This type of [partner] may switch offshore suppliers based on the suppliers' availability and other purchase terms and, thus, 'obtains operational efficiency' (2000: 550-551). In deze benadering gaat het vooral om het behalen van efficiency in leveringstijd, productkwaliteit, leveringsflexibiliteit en opslag. Ketenpartijen zien elkaar in deze relatie niet als verlengde van de eigen onderneming. Strategische initiatieven worden niet gedeeld met de ketenpartners, maar er is wel sprake van verregaande coördinatie op het operationele vlak. Omdat het hier niet gaat om gedeelde strategische 'competitieve voordelen' maar om voordelen op tactisch niveau, zijn de voordelen die te behalen zijn met operationele partnering ook gemakkelijker te kopiëren door concurrenten.

Het type samenwerking waarvoor gekozen wordt, en daarmee de partnerselectie, hangt volgens Mentzer et al. (2000) af van de overeenkomsten, dan wel de verschillen in achtergrond en ondernemingskenmerken ('partnering antecedents'), oriëntatie (strategisch versus operationeel) en bekrachtiging van de samenwerking door daadwerkelijke implementatie ervan in bedrijfs- en managementprocessen ('partnering implementation'). Mentzer et al. (2000) beweren dat de implementatie van 'strategic partnering' leidt tot een grotere kans op competitieve voordelen, terwijl 'operational partnering' eerder leidt tot 'competitive parity'. De auteurs benadrukken dat er geen 'beste' vorm van samenwerking is; de meest geschikte vorm van ketensamenwerking hangt af van de specifieke omstandigheden en randvoorwaarden (zie figuur 2.2).

Figuur 2.2 The nature of interfirm partnering

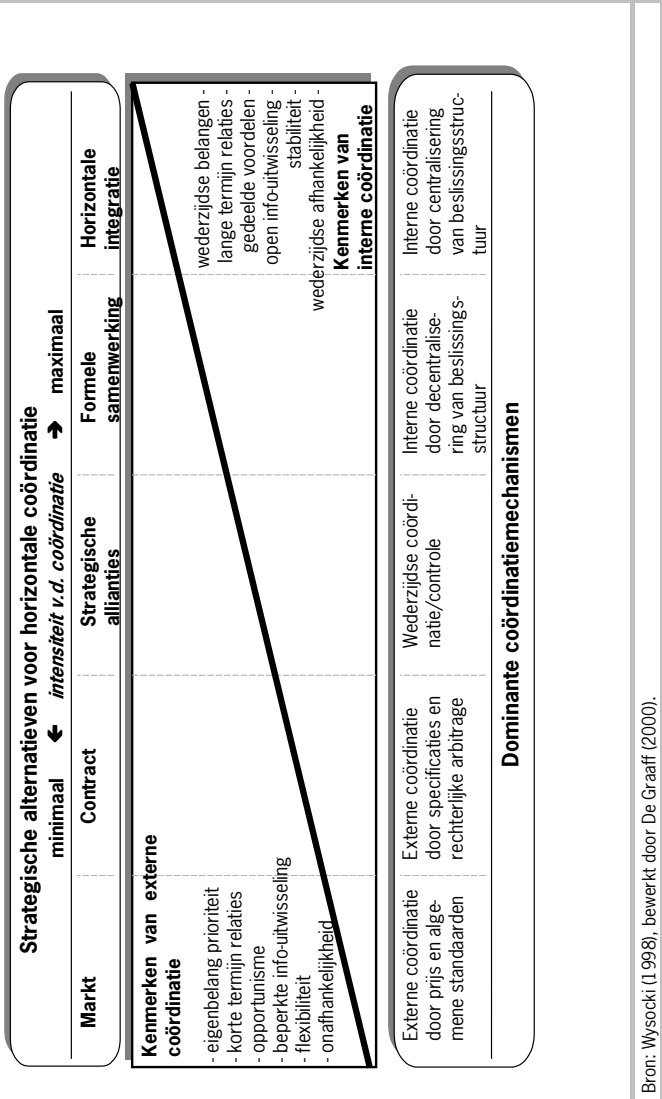


Bron: Mentzer et al. (2000), p. 556, figure 1.

Ook het conceptuele model van Wysocki (1998)¹ biedt waardevolle inzichten in verschillende vormen van samenwerking tussen ondernemingen, waarbij het mechanisme waarlangs coördinatie plaatsvindt als centraal uitgangspunt wordt genomen. Wysocki (1998) en De Graaff (2000) definiëren een aantal strategische alternatieven op een continuüm van verstrekkendheid van de samenwerking (zie ook figuur 2.3). Aan de ene kant is dit de (vrije) markt, waar prijsvorming het meest dominante coördinatiemechanisme is. Afstemming tussen partijen vindt hier nauwelijks plaats. Het andere uiterste wordt gevormd door horizontale integratie, waarbij twee bedrijven als het ware in elkaar opgaan. Deze samenwerking kan vormen aannemen (in oplopende mate van coördinatie) van 'contract' tot 'strategische alliantie' en zelfs 'formele samenwerking'.

¹ Bewerkt door De Graaff (2000).

Figuur 2.3 Continuüm van de vijf vormen van horizontale relaties



Bron: Wysocki (1998), bewerkt door De Graaff (2000).

Volgens De Graaff (2000) wordt in de organisatiekundige literatuur een aantal condities geformuleerd die een rol spelen in het keuzeprocess van de ondernemer voor een specifieke samenwerkingsvorm:

- *onzekerheid*: de mate waarin de ondernemer zekerheid heeft over de kwaliteit, de kwantiteit en de prijs van grondstoffen en middelen van anderen. Factoren die onzekerheid kunnen veroorzaken zijn (zie ook Mentzer et al., 2000):
 - de complexiteit van de omgeving;
 - de dynamiek van de omgeving;
 - de informatieverwervingscapaciteit van de ondernemer;
 - de informatieverwerkingscapaciteit van de ondernemer.

- *afhankelijkheid*: de mate waarin de ondernemer afhankelijk is van grondstoffen en middelen (inclusief kennis en ervaring) van anderen. Deze afhankelijkheid wordt mede bepaald door:
 - het aantal aanbieders;
 - de mate waarin aanbieders onderlinge afspraken maken;
 - de omvang van de behoefte aan grondstoffen en middelen;
 - het vermogen om zelf grondstoffen en middelen te produceren/genereren.

- *cruciale bronnen/ toegevoegde waarde van samenwerking*: de mate waarin de ondernemer beschikking krijgt over aan samenwerking gerelateerde cruciale bronnen (materieel en immaterieel) die van belang zijn voor strategie en de bedrijfsvoering. Hoe cruciaal (lees: strategisch) dergelijke bronnen zijn, hangt onder meer af van:
 - de mate waarin de bron (grondstof of kennis) ook op een andere manier verkrijgbaar is;
 - de strategische functionaliteit van de bron;
 - de mate waarin samenwerking leidt tot een aantrekkelijker product;
 - de mate waarin de samenwerking leidt tot meer mogelijkheden voor productdifferentiatie.

- *vertrouwen*: de mate waarin de ondernemer vertrouwen heeft in de partij met wie de samenwerking een toegevoegde waarde heeft.
 - *coördinatiekosten*: de mate waarin de samenwerking kosten oplevert voor de ondernemer vanuit het perspectief van de bedrijfsvoering en

de bedrijfsstrategie. De mate waarin partijen zich aan elkaar aanpassen is bepalend voor de samenwerkingskosten (onder andere investeringskosten). Daarbij moet ook rekening gehouden worden met de kosten die gerelateerd zijn aan een onverhoopte beëindiging van de samenwerking (de zogenaamde 'sunk costs') en het eventueel opnieuw aangaan van samenwerking met een andere partij. In feite gaat het hier om de verdeling van kosten, aansprakelijkheid en risico's tussen ketenpartijen.

Bovenstaande drie conceptuele kaders blijken elkaar deels aan te vullen en deels te overlappen. De conceptualisering van Mentzer et al. (2000) kan opgevat worden als een nadere invulling van het 'strategic partnering' concept van Hanf en Dautzenberg. De conceptualisering van Wysocki (bewerking de Graaff, 2000) kan opgevat worden als nadere typering van de intensiteit van samenwerking en formalisering van onderlinge afstemming. Samen vormen deze kaders het uitgangspunt voor het opgestelde interviewprotocol. Ook dienen zij als basis voor het kader waarbinnen de cases bondig uitgewerkt en vervolgens geanalyseerd worden.

2.3 Interviewprotocol

Voor de casestudies is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hiervoor is allereerst een interviewprotocol opgesteld (zie bijlage 1), gebaseerd op bovenstaande conceptuele kaders rondom ketensamenwerking en ketenmanagement. Het interviewprotocol is gestructureerd naar de stappen die gezet worden in de ketenanalyse (vrij naar Van Hal et al., 2004):

1. Samenwerking
Waarom is er samenwerking aangegaan (interne en externe aanleiding(en), gezamenlijke doelstelling, eerste typering van de samenwerking?)
2. Stakeholders
Wie zijn de betrokken partijen, wat zijn hun belangen en/of motieven, op welke wijze zijn ketenpartners geselecteerd?
3. Keten
Hoe is de coördinatie en coöperatie binnen de keten vormgegeven?
4. Knelpunten
Welke belemmeringen worden er geconstateerd en wat is/zijn de oorza(a)k(en) daarvan?

Voor deze studie zijn in eerste instantie de ketenregisseurs van de geselecteerde ketens benaderd (zie paragraaf 2.4). Een ketenregisseur omschrijven wij in deze studie als volgt: Die partij in de keten die de strategische leiding heeft over de gehele keten, voor zover dit past binnen de in de keten afgesproken kaders. Een ketenregisseur is dikwijls de initiatiefnemer van het ontwikkelde en op de markt gebrachte product, hoewel hierop uitzonderingen zijn. De ketenregisseur heeft het overzicht over de gehele keten en weet wat er speelt op onder meer strategisch, operationeel, logistiek, financieel en organisatorisch niveau. Bovendien is een ketenregisseur in staat invloed uit te oefenen op verschillende schakels in de keten. Gezien de spilfunctie en het overzicht van de ketenregisseur over de gehele keten, is er voor gekozen om juist deze ketenpartij te ondervragen op vorm, inhoud en resultaten van de ketensamenwerking.

Aan de geïnterviewde ondernemers is onder meer gevraagd een typering te geven van de keten en de ketensamenwerking, zoals die volgens hen op dit moment functioneert. Hierbij werd gebruik gemaakt van een aantal stellingen. Op een vijf puntsschaal kon worden aangegeven in hoeverre men het met de stelling eens of oneens was. De stellingen zijn gebaseerd op de typering van Meyer (2007) van de verschillende perspectieven die strategen hebben op het gebied van samenwerking op netwerkniveau. Bij deze typering wordt een onderscheid gemaakt naar 'discrete organisation perspective' versus 'embedded organisation perspective' (Meyer, 2007: 154). Deze typering is gebaseerd op een zeer grondige inventarisatie van tegengestelde visies op samenwerking, zoals die in de hedendaagse strategisch managementliteratuur is terug te vinden (Cf. De Wit en Meyer, 2004).

Ondernemers met een 'discrete organisation perspective' beschouwen ondernemingen als onafhankelijke organisaties die opereren in een bedreigende omgeving. Deze organisaties zijn vooral georiënteerd op eigenbelang en competitie. Marktmacht wordt gebruikt om een betere onderhandelingspositie af te dwingen, vaak ten koste van andere toeleverende of afnemende partijen. Calculerend gedrag, opportunisme, rivaliteit en conflict zijn typische gedragingen in interactie met of uitkomsten van interactie met andere ketenpartijen. Waar er wordt samengewerkt is doorgaans sprake van een tijdelijke bundeling van krachten om voordeel te behalen op voornamelijk transactioneel gebied. Afspraken binnen dergelijke allianties worden nauwkeurig uitonderhandeld en vastgelegd.

Ondernemers met een 'embedded organisation perspective' zien ondernemerschap vooral als het toevoegen van waarde, een 'positive sum' activiteit bij uitstek. Waardecreatie brengt organisaties samen in het bereiken van een gemeenschappelijk doel: men denkt gezamenlijk meer te kunnen realiseren dan in-

dividueel mogelijk is. Het gaat deze ondernemers vooral om het vergroten van de taart, niet louter om het verdelen ervan. Samenwerking wordt gezien als een noodzakelijke manier om niet-kern activiteiten te kunnen uitbesteden en zich te kunnen concentreren op de eigen kerncompetenties. De keerzijde van deze medaille is kwetsbaarheid. Door het aangaan van stabiele, lange termijn relaties, waarin sprake is van wederzijdse afhankelijkheid en een zekere mate van vertrouwen en wederkerigheid, is deze kwetsbaarheid af te dekken. Idealiter leidt strategische samenwerking tot blijvende competitieve voordelen voor het samenwerkingsverband als geheel, bijvoorbeeld door gezamenlijke investeringen en het combineren en linken van middelen en kennis.

Figuur 2.4 vat de belangrijkste kenmerken van de verschillende visies op samenwerking samen. In feite geven de twee perspectieven een continuüm weer tussen twee uitersten. De kenmerken van beide perspectieven zijn tevens terug te vinden in eerder genoemde conceptuele kaders.

Hoewel de typering van Meyer (2007) vooral betrekking heeft op de verschillende visies die er bestaan op samenwerking, is de typering in deze studie gebruikt om een 'snapshot' te maken van de typering van de ketensamenwerking binnen de bestudeerde ketens. Op basis van de waardering van de geïnterviewde ketenregisseurs van de in bijlage 1 opgenomen stellingen, is een inschatting gemaakt van de positie op het in figuur 2.4 weergegeven continuüm, zoals die geldt voor de *huidige* situatie. Deze positionering is voor iedere individuele case weergegeven in een figuur.

Voor de inventarisatie van knelpunten na marktintroductie van het product (de fasen 'groei' en 'volwassenheid'), is aan de geïnterviewde ondernemers gevraagd de gewenste situatie rondom het algehele functioneren van de keten te schetsen. Vervolgens is aan geïnterviewde ketenpartijen gevraagd wat hen belemmert om deze gewenste situatie te realiseren, en welke randvoorwaarden zij noodzakelijk vinden om tot de gewenste situatie te komen. Op basis van de interviews is een inschatting gemaakt van de positie op bovenstaand continuüm in de geschetste *gewenste* situatie. Deze gewenste situatie is ook weergegeven in een figuur. Op deze wijze ontstaat een beeld van verschillen tussen de huidige en gewenste situatie van ketensamenwerking en in welke richting bepaalde aspecten van samenwerking in de nabije toekomst waarschijnlijk zullen bewegen.

Figuur 2.4 Discrete organization versus embedded organization perspective

	Discrete Organization Perspective	Embedded Organization Perspective
Emphasis on	Competition over cooperation	Cooperation over competition
Preferred position	Independence	Interdependence
Environmental structure	Discrete organizations (atomistic)	Embedded organizations (networked)
Firm boundaries	Distinct and defended	Fuzzy and open
Inter-firm relations	Arm's length and transactional	Close and structural
Interaction outcomes	Mainly zero-sum (win/lose)	Mainly positive-sum (win-win)
Interaction based on	Bargaining power & calculation	Trust & reciprocity
Network level strategy	No	Yes
Use of collaboration	Temporary coalitions (tactical alliances)	Durable partnerships (strategic alliances)
Collaborative arrangement	Limited, well-defined, contract-based	Broad, open, relationship-based)

Bron: Meyer, R. (2007) Mapping the mind of the strategist, p. 154.

2.4 Ketenselectie

Er is een inventarisatie gemaakt van Nederlandse ketens op het gebied van voedselproductie die actief zijn op nichemarkten, en die de marktintroductie van hun nicheproduct reeds achter zich hebben liggen. Het accent van de introducties ligt op producten met maatschappelijke waarden. Vervolgens zijn negen ketens geselecteerd op basis van onderstaande criteria:

- *de leeftijd van de keten ná marktintroductie*; dit geeft een beeld van de productlevenscyclus van het product (groeifase, volwassenheidsfase), en mogelijk van de mate van formalisering van het samenwerkingsverband;
- *Productcategorie*; in welke sector is de keten actief?
- *lengte van de keten in de introductiefase (kort - lang)*; een langere keten impliceert complexere coördinatie en stelt hogere eisen aan de coöperatie;
- *bewerking van het primaire product*; dit kan samenhangen met de lengte van de keten (verschillende bewerkingsstappen uitgevoerd door verschillende

ketenpartners), hoewel dit niet noodzakelijkerwijs het geval hoeft te zijn. Er zijn voorbeelden waar waardetoevoeging van het primaire product plaatsvindt bij dezelfde ondernemer die ook het primaire product voortbrengt.

Bij het selecteren van de ketens is er naar gestreefd om een zo divers mogelijke set van cases samen te stellen. Binnen de categorie zuivel is het niet gelukt een tweede keteninitiatief te beschrijven.

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de ketens die geselecteerd en onderzocht zijn.

Tabel 2.1 Geselecteerde ketens			
Naam keteninitiatief	Leeftijd in jaren (schatting)	Bewerking van primair product?	marktsegment
<i>pluimvee</i>			
Volwaard kip	<1	ja	gangbaar +
Lekker 'n Ei	<1	nee	scharrel en streekproducten
<i>varkens</i>			
Jumbo Bewust	Ong. 1	ja	gangbaar +
Vechtdal	Ong. 3	ja	biologisch en streekproducten
<i>zuivel</i>			
CONO Kaasmakers	>>10	ja	Premium segment; weidegang, introductie Caring Dairy programma
<i>open teelten</i>			
Zeeuwse Vlegel	>10	ja	milieuvriendelijk en streekproducten
Sallandse Pieper	>1	nee	biologisch en streekproducten
<i>gesloten teelten</i>			
Decorum planten	Ong. 8	nee	milieuvriendelijk en topkwaliteit
Tasty Tom	Ong.10	nee	topkwaliteit

3 Resultaten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van dit onderzoek weergegeven. In paragraaf 3.2 wordt de huidige situatie van de onderzochte cases beschreven aan de hand van de marktpositie en de organisatie van de ketens. De huidige wensen die leven bij de ketenregisseurs zijn in paragraaf 3.3 vermeld. De belemmeringen om deze wensen te realiseren komen in paragraaf 3.4 aan de orde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de resultaten over de verschillende cases.

3.2 Huidige situatie

In bijlage 2 zijn alle cases beschreven aan de hand van de theoretische raamwerken uit hoofdstuk 2. In deze paragraaf komen vooral de hoofdlijnen over de verschillende cases aan de orde. Om de huidige positie van de ketens te karakteriseren, wordt in deze paragraaf de huidige marktpositie en ketenorganisatie vermeld.

In tabel 3.1 is weergegeven wat de marktpositie is van de verschillende ketens binnen hun markten. Uit tabel 3.1 blijkt dat het merendeel van de onderzochte ketens zowel qua deelname van primaire producenten als qua marktomvang als relatief klein te betitelen is. Het blijkt hier vooral te gaan om ketens die in 2007 in een pilotfase (introductiefase) verkeerden of ketens die een streekproduct voortbrengen. Decorum Plant, Tasty Tom en CONO Kaasmakers hebben relatief veel deelnemende primaire producenten en een aanzienlijk marktaandeel voor hun producten. Gezien de korte tijd dat Volwaard kip op de markt is, lijkt dit product duidelijke potenties te hebben om door te groeien naar een product met een aanzienlijk groter marktaandeel en een groter aantal deelnemende primaire bedrijven. Jumbo Bewust varkensvlees heeft een beperktere potentie dan Volwaard kip, omdat andere supermarktorganisaties (nog) niet aan een dergelijk initiatief deelnemen. Indien het door Jumbo verwachte marktaandeel bereikt wordt, kunnen enkele producenten in deze producten voorzien.

In tabel 3.2 is de organisatie van de keten aan de hand van een aantal variabelen gekarakteriseerd.

Tabel 3.1 Marktpositie van de ketens in hun afzetmarkten tijdens het interview (oktober-november 2007)					
Cases	Op de markt sinds	Huidig marktaandeel	Aantal deelnemende primaire bedrijven	Opmerking	Afzetkanaal
Volwaard kip	2007	5-10% in deelnemende supermarktwinkels	6	Gangbaar+, pilotfase 2007 is geslaagd	Supermarkt
Lekker 'n Ei	2007	20% in deelnemende supermarktwinkels	2	Gangbaar+, pilotfase 2007 is geslaagd	Supermarkt
Sallandse Pieper	2003	Laag	2	Streekproduct, biologische teelt	Supermarkt, Natuurvoedingswinkel, boerderijwinkels
Jumbo Bewust varkensvlees	2006	4-5% in deelnemende Jumbo winkels	1	Gangbaar+, Pilot in 2006 geslaagd	Supermarkt
Vecitdal producten (varkensvlees)	2004	Laag	2	Streekproduct, biologisch	Markt, Slagerij
Decorum Plant (potplanten)	1999	Circa 3% v.d. Ned. productie	40-45	Telervereniging met accent op afzetpotplanten	Supermarkt
Tasty Tom (tostomaten)	1997	25% van Ned. productie van tostromaten	7	Telervereniging met accent op afzet speciale tostromaten	Supermarkt
Zeeuwse Vlegel (brood)	1992	Ongeveer 2% van de broodmarkt in Zeeland	15	Streekproduct, milieuvriendelijk	Bakkers, Via industriële bakker bij supermarkt
CONO Kaasmakers (Beemsterkaas)	1995	2-3% Ned. melkproductie	Circa 500	Premium, introductie Caring Dairy programma in 2007	Kaasspeciaalzaken, Supermarkt

Tabel 3.2 Karakteristieken van de organisatie van de ketens in de verschillende cases (situatie tijdens interview oktober-november 2007)

Cases	Organisatie vorm	Primair bedrijf als re-gisseur?	Collectieve keten-strategie	Keten-coöperatie	Keten-coördinatie	Ketensamenwerking: operationeel of strategisch
Volwaard kip	BV in oprichting	Nee	Ja	Ja	Ja	Strategisch
Lekker 'n Ei	Coöperatie (horizontaal)	Ja	Nee	Nee, horizontaal	Nee	Operationeel
Sallandse Pieper	-	Ja	Nee	Nee, horizontaal	Nee	Operationeel
Jumbo Bewust varkensvlees	Convenant	Gezamenlijk	Ja	Ja	Ja	Strategisch
Vechtdal producten (varkensvlees)	Convenant	Ja	Ja	Ja, binnen de kleine keten	Ja	Operationeel
Decorum Plant	Telersvereniging	Ja	Ja	Ja	Alleen t.a.v. kwaliteitseisen	Strategisch en operationeel
Tasty Tom	Telersvereniging	Ja	Nee	Ja	Alleen t.a.v. minimumeisen	Strategisch en operationeel
Zeeuwse Vlegel (brood)	Coöperatie	Ja	Ja, in afzet naar bakkers Nee, bij supermarkt	Ja	Ja, bij bakkers Nee, bij supermarkten	Strategisch
CONO Kaasmakers	Coöperatie	Nee	Nee	Ja, binnen de coöperatie, Nee, daarbuiten	Nee	Strategisch en operationeel

Vrijwel alle ketens (met uitzondering van de Sallandse Pieper) hebben de samenwerking op een of andere wijze geïnstitutionaliseerd. Dit geschiedt wel op verschillende wijzen: (telers) verenigingen, BV, Convenant, langjarig contract en coöperatieve ondernemingsvorm.

De geselecteerde ketens hebben lang niet allemaal een collectieve ketenstrategie.

Onder de keten wordt hier verstaan: de hele keten van primaire productie tot en met de afzet in de consumenten markt. Als je als primair bedrijf regisseur bent, maar er is geen collectieve strategie (zoals bij Lekker 'n Ei en Sallandse Pieper), dan ben je zeer kwetsbaar en/of afhankelijk in de samenwerking met de supermarkten. Dit geldt ook voor de Zeeuwse Vlegel in het supermarktkanaal, maar niet in het afzetkanaal met de bakkers (speciaalzaken). Vanuit de collectieve strategie konden hier afspraken over coöperatie en coördinatie worden gemaakt. Tasty Tom en Decorum Plant hebben een sterke marktpositie opgebouwd met een sterk onderscheidend product en dat maakt hun positie sterk ten opzichte van de afzetkanalen. Dit geldt ook voor CONO Kaasmakers. Men heeft hier geen collectieve strategie met supermarktorganisaties, maar het merk is opgebouwd via speciaalzaken. In alle ketens met primaire bedrijven als ketenregisseur is de strategische samenwerking beperkt tot een deel van de keten. Meestal is de samenwerking met verkooporganisaties dan als operationeel te betitelen.

Door de ketensamenwerking kan de individuele beslissingsvrijheid (strategisch en operationeel) van ondernemers sterk worden beïnvloed. Dit moeten partijen wederzijds willen. Bij Decorum Plant, Tasty Tom, Jumbo Bewust en Volwaard kip is sprake van een sterke centrale regie, terwijl bij CONO Kaasmakers en Vechtdal varkensvlees de individuele beslissingsvrijheid van ondernemers nauwelijks ingeperkt wordt. Dit lijkt niet of nauwelijks samen te hangen met het type product of de lengte van de keten.

Qua coördinatie is een duidelijk onderscheid te zien tussen de korte ketens (zonder productbewerkingen tussen primair bedrijf en uiteindelijk verkooppunt) en de langere ketens (met productbewerkingen tussen primair bedrijf en retailer). Coördinatie van vraag en aanbod en de fysieke stroom van producten krijgen meer nadruk in de langere ketens. In de meeste cases is ook een kwaliteitsprogramma van kracht dat door de samenwerkingsorganisaties wordt opgesteld. De kwaliteitscontrole is in vrijwel alle gevallen aan derden uitbesteed.

Conclusie: De geselecteerde ketensamenwerkingsverbanden verschillen zowel in hun huidige marktpositie als in de wijze waarop ze georganiseerd zijn. Er leiden dus meerdere wegen naar Rome. Ketens met primaire producenten als ketenregisseurs hebben geen collectieve ketenstrategie waarin verkooporgani-

saties betrokken zijn. De relatie van keten met de verkooporganisaties is operationeel ingevuld.

3.3 Wensen op ketenniveau

In tabel 3.3 zijn de wensen die leven bij de ketenregisseur in kaart gebracht. De belangrijkste wens is om tot een vergroting van de productomzet te komen, behalve bij CONO Kaasmakers en Decorum Plant. De gewenste groei varieert van 25% meer voor Tasty Tom, tot een groei met een factor 7 bij Volwaard kip. In het algemeen geldt dat de ketens die net de marktintroductie achter de rug hebben (Volwaard kip, Lekker 'n Ei en Jumbo Bewust varkensvlees), een grotere opschaling wensen dan de producten die al langer op de markt zijn en de opschaling al gedeeltelijk achter de rug hebben. Voor geen enkele keten zijn er technische problemen om de productie snel en sterk op te schalen. De beperking zit in de afzet. Dit betekent niet dat als de vraag sterk stijgt, de productie op korte termijn daaraan aangepast kan worden. Binnen Volwaard kip kan begin 2008 niet aan alle verzoeken vanuit de retail voldaan worden. Hiervoor is een strategie van geleidelijke groei opgezet om tijdelijke faalkosten (onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod) beperkt te houden.

Naast de wensen ten aanzien van het volume van de productie in de ketens, leven er wensen op het gebied van:

- *promotie*. Binnen veel ketens zijn geen of nauwelijks financiële middelen beschikbaar voor een promotiecampagne. Daarom wordt gezocht naar mogelijkheden voor maximale publiciteit zonder noemenswaardige budgetten;
- *logistiek*. Zeker bij verse, onbewerkte producten zoals tomaten, bloemen, vlees en eieren is het van belang om de producten snel en zonder kwaliteitsverlies bij de consumenten te krijgen;
- *institutionalisering*. Dit speelt vooral bij Volwaard kip in verband met gezamenlijke promotie en spreiding van keten- en marktrisico's. Bij oprichting van Volwaard BV moet een juiste balans tussen taken, verantwoordelijkheden en middelen gevonden worden om de groei na de marktintroductie op de juiste wijze te kunnen ondersteunen.
- *jaarrondproductie (bij Tasty Tom)*. Tomaten worden normaal geteeld vanaf februari tot oktober/november. Daarnaast geldt dat de productie in het begin en aan het eind lager is dan in de zomerperiode. Voor een jaarrondproductie in Nederland zal een deel van de telers een afwijkend teeltseizoen moeten kiezen en kunstmatige belichting moeten gaan toepassen;

- *uitbreiding van het productassortiment (bij Jumbo Bewust en Zeeuwse Vlegel) op basis van dezelfde grondstoffen.*

Tabel 3.3 Belangrijkste wensen bij ketenregisseurs in 2007		
Cases	Wensen ten aanzien van ketenvolume	Overige wensen
Volwaard kip	7-10 keer huidige omzet; landelijk marktaandeel van 10%	- Oprichting Volwaard BV - Free publicity
Lekker 'n Ei	16 keer huidige omzet; afzet van eigen productie die ervoor geschikt is	- Oplossing voor logistiek vraagstuk
Sallandse Pieper		
Jumbo Bewust varkensvlees	3 tot 10 keer huidige omzet; 10% van omzet varkensvlees binnen Jumbo winkels	- Nieuwe toepassingen (producten voor eindgebruikers)
Vechtdal varkensvlees	Zes biologische varkensboeren die aan het concept leveren.	- Vinden geschikte afzetkanalen - Meer impact van het hele concept in de streek
Decorum Plant		- Meer toegevoegde waarde leveren naar retail
Tasty Tom	25% meer omzet t.o.v. huidige situatie	- Jaarrond leveren van Tasty Tom tomaten
Zeeuwse Vlegel	6 keer huidige afzet door nieuwe afzetkanalen/producten	- Landelijke ondersteuning voor streekproducten
CONO Kaasmakers		- Behoud van 'premium' product

3.4 Belemmeringen voor realisatie van wensen

Voor de realisatie van de wensen is bij de analyse onderscheid gemaakt tussen:

- belemmeringen. Dit zijn factoren die in meer of mindere mate door de omgeving worden bepaald;
- randvoorwaarden. Dit zijn factoren die binnen de keten kunnen worden 'opgelost'.

Bij de belemmeringen is tijdens de interviews expliciet gevraagd of men een rol weggelegd ziet voor de overheid en zo ja, aan welke rol men dan denkt.

Uit tabel 3.4 blijkt dat vooral binnen de ketensamenwerking uitdagingen liggen om de wens(en) te realiseren. Dit varieert van het oprichten van een organisatievorm of het opzetten van een logistiek plan of productontwikkeling tot implementatie van een nieuw marktconcept. Bij de belemmeringen vormt het vinden van geschikte afzetkanalen voor veel ketens een belangrijk onderwerp van aandacht. Om de gewenste uitbreiding van het ketenvolume te realiseren is afzet via supermarktororganisaties een groot voordeel, omdat de consumenten via dit kanaal de meeste voedingsproducten betrekken. Decorum Plant vormt hierop een uitzondering met een grote afzet via tuincentra. In het verlengde daarvan wil men ook consumenten verleiden tot (herhalings) aankoop van het product. Gaan consumenten naar het product vragen, dan zal het minder snel uit het assortiment van supermarkten verdwijnen. Hierdoor wordt de band tussen de supermarktororganisaties en de samenwerkingsverbanden steviger.

De door de ketenregisseur gewenste rol voor de overheid ligt vooral in het bevorderen van het maatschappelijke bewustzijn. Hierdoor wordt de vraag naar duurzame of streekgebonden producten gestimuleerd. Ook kunnen duurzame producten en streekproducten volgens de ketenregisseurs in het overleg tussen overheid en retail meer onder de aandacht van supermarktketens gebracht worden.

3.5 Samenvatting

Wens in relatie tot productlevenscyclus

Vijf ketens (Sallandse Pieper, Volwaard kip, Lekker 'n Ei, Jumbo Bewust en Vechtdal) zitten duidelijk in een fase van marktintroductie naar groei. Deze vijf ketens willen hun marktaandeel vergroten. Drie van deze ketens (Lekker 'n Ei, Sallandse Pieper en Vechtdal) willen hun producten via meer kanalen aan de consument gaan aanbieden. Het vinden van deze afzetkanalen (zowel supermarktwinkels als horeca & catering) en de logistieke organisatie, vormen belangrijke belemmeringen om hun wens te realiseren.

Beide ketens in de glastuinbouw vertonen kenmerken van marktvolwassenheid voor hun nicheproduct. Om te voorkomen dat ze in de fasen van verzadiging en teruggang terecht komen, wensen ze respectievelijk met nieuwe diensten (zie het afzetkanaal 'concept' bij Decorum Plant) en door omzetvergroting door te groeien. CONO Kaasmakers tracht met het Caring Dairy programma een nieuwe impuls te geven aan hun kwaliteitsimago. Hiermee willen ze de

Tabel 3.4 Overzicht van de belemmeringen (externe factoren) en randvoorwaarden (interne factoren) genoemd door de ketenregisseurs om de huidige wensen te kunnen vervullen		
Cases	Belemmeringen	Randvoorwaarden
Volwaard kip	<ul style="list-style-type: none"> - Fit met toekomstige retail en primaire producenten. Door stijgende consumentenvraag speelt dit probleem nauwelijks. - Beschikbaarheid risicokapitaal voor Volwaard BV 	<ul style="list-style-type: none"> - Oprichting Volwaard BV - 'Eerlijke' verdeling baten/kosten - Taken, verantwoordelijkheid en middelen voor Volwaard BV - Lage faalkosten
Lekker 'n Ei	<ul style="list-style-type: none"> - Aansluiting bij geschikte bestaande logistieke kanalen 	<ul style="list-style-type: none"> - Afzetplan met bijbehorend logistiek plan - Afstemming aankoop regionaal voer op afzetontwikkeling eieren
Sallandse Pieper	<ul style="list-style-type: none"> - Grotere betrokkenheid supermarkt bij product - Kleine subsidies voor product-/ marktontwikkeling 	
Jumbo Bewust	<ul style="list-style-type: none"> - Aankoopdrempel bij consument 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerichte promotie naar consument - Gerichte productontwikkeling
Vechtdal (varkensvlees)	<ul style="list-style-type: none"> - Vinden van nieuwe afzetkanalen met strategische fit 	<ul style="list-style-type: none"> - Logistiek concept kleinschalig maar betaalbaar
Decorum Plant		<ul style="list-style-type: none"> - Uittrollen van zelf ontwikkelde afzetkanaal 'concept'
Tasty Tom		
Zeeuwse Vlegel (brood)	<ul style="list-style-type: none"> - Belangstelling overheid en consument voor streekproducten - Nieuwe afzetkanalen met strategische fit 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling van vraag naar het brood - Productontwikkeling (deels al gerealiseerd)
CONO Kaasmakers		<ul style="list-style-type: none"> - Behoud premium merk - Caring Dairy in het kwaliteitsborgingssysteem

concurrenten voor blijven. In dit geval is geen nieuw product op de markt gebracht, maar een maatschappelijke waarde (duurzaamheid) aan het product (premiumkaas) toegevoegd. De wens vanuit deze keten is meer gericht op het behoud van de marktpositie dan op het vergroten van het marktaandeel.

De Zeeuwse Vlegel (brood) heeft in haar 15-jarige bestaan de gehele productlevenscyclus doorlopen van introductie, via overproductie, naar een stabiel productieniveau. In 2007 bevindt de keten zich in een vergelijkbare fase (maar met de nodige ervaring rijker) als de eerder genoemde vijf ketens. Groei van de ketenomzet is nog steeds nodig. Vergroting van de markt wil men bereiken door enerzijds productontwikkeling en anderzijds door meer afzetkanalen.

Belemmeringen of randvoorwaarden

Binnen vrijwel alle ketens beseft de ketenregisseur zich dat interne randvoorwaarden van groot belang zijn om hun wensen te kunnen vervullen. Belemmeringen in de omgeving van de keten bestaan veelal uit de vraag hoe retail en consumenten 'verleid' kunnen worden om het product in het assortiment op de nemen (retail) en om het product te willen blijven kopen (consument).

In het onderzoek is expliciet gevraagd naar een mogelijke rol van de overheid bij het helpen oplossen van eventuele belemmeringen en randvoorwaarden. In veel gevallen wordt de rol van de overheid als aanvullend gezien op de rol die de ketenpartijen en derden zelf kunnen of moeten vervullen. Voor de verwezenlijking van de wensen van de diverse ketens wordt de overheidsrol als bescheiden betiteld in vergelijking met de eigen rol. Daar waar de overheid wel een rol zou kunnen spelen bij het wegnemen van nu ervaren belemmeringen, worden de volgende vijf gebieden genoemd:

- *kennisontwikkeling en kennisdoorstroming*. Veel ketenregisseurs zien een centrale rol voor de overheid om kennis te laten ontwikkelen en deze kennis via onderwijs of praktisch toegepast onderzoek te ontsluiten. Bij minimaal twee ketens heeft men behoefte aan (financiële) ondersteuning om eigen kennisvragen beantwoord te krijgen;
- *politieke steun en aanprijzing*. Als voorbeelden worden genoemd: 'duurzaam en gezond' voedsel op scholen introduceren, streekproducten extra aandacht geven en duurzame, gezonde en verantwoorde producten in de eigen kantine voeren;
- *algemene bewustwording bevorderen*. Voor vrijwel alle ketens zijn de financiële middelen om gerichte reclame campagnes op te zetten beperkt. Door de algemene bewustwording bij consumenten te bevorderen (bijvoorbeeld via postbus 51 reclames), kan de overheid bijdragen aan groter bekendheid van duurzame producten;

- *vergunningen*. Binnen de Volwaard kip hebben primaire bedrijven in het kader van onder andere vergunningverlening behoefte aan het predicaat 'duurzaam'. Volwaard richt zich in vergelijking met de gangbare vleeskuikenhouderij op een sterke verbetering van dierenwelzijn, wat deels ten koste gaat van een aantal milieuaspecten. De vraag is of het totale concept nu als duurzaam betiteld kan worden;
- *subsidies*. Binnen Jumbo Bewust varkensvlees wil men graag de eerste kennismaking met het product door de consument bevorderen. Door de primaire ondernemers tijdelijk financieel te subsidiëren, kan de prijs van het product ongeveer gelijk worden aan de prijs voor gangbaar vlees. De initiële prijsdrempel wordt daarmee weggenomen, waardoor de consument eerder geneigd zal zijn om met dit nieuwe product kennis te maken. Mogelijkheden voor de overheid om hierin tegemoet te komen zijn vrijwel onmogelijk, omdat een dergelijk subsidie al snel als ongeoorloofde overheidsteun aangemerkt zal worden.

4 Discussie

4.1 Gebruikte methodiek

Binnen dit onderzoek is geprobeerd op basis van praktijkvoorbeelden inzicht te geven in de wensen en de uitdagingen van ketenregisseurs van verticale ketensamenwerkingsverbanden. In de praktijk blijkt dat elke keten uniek is en dat inzicht in de totale context noodzakelijk is om de kenbaar gemaakte wensen en uitdagingen te kunnen plaatsen. Wel blijken er sterke parallellen in wensen en uitdagingen te bestaan tussen totaal verschillende ketens (zie Lekker 'n Ei en Sallandse Pieper qua logistiek, Jumbo bewust en Zeeuwse Vlegel qua productontwikkeling en meerdere ketens qua afzetkanalen).

Door het beperkte aantal cases (negen) is enige voorzichtigheid op zijn plaats bij het generaliseren van observaties en het trekken van conclusies. Binnen de geselecteerde cases is sprake van relatief veel jonge samenwerkingsverbanden, die veelal in de fase vlak na marktintroductie verkeren. De redelijk breed gedeelde wens tot vergroting van het ketenvolume is in relatie hiermee dan ook niet zo vreemd.

4.2 Duurzame ketens.

De overheid wil graag de duurzaamheid van productie via de markt geregeld zien (*Nota Dierenwelzijn*, 2007). Eén van de wegen is dat primaire bedrijven producten met specifieke duurzaamheidskenmerken door middel van verticale ketensamenwerkingsverbanden aan de markt aanbieden. In de afgelopen jaren zijn vele initiatieven tot stand gekomen, onder andere door het innovatie- en plattelandsontwikkelingsbeleid van het Nederlandse kabinet. Dit beleid om 'duizend bloemen te laten bloeien' heeft in die zin z'n vruchten afgeworpen. De in deze studie besproken praktijkvoorbeelden laten echter zien dat de weg naar de markt lang en moeilijk kan zijn. Ook is het moeilijk om supermarktformules actief erbij te betrekken. Door het grote aantal initiatieven zal dit veel keteninitiatieven uiteindelijk niet lukken. In dat geval zal de initiatiefnemer van de keten het initiatief moeten opheffen of de wensen moeten bijstellen; bijvoorbeeld door niet te streven naar een grotere afzetmarkt, maar door activiteiten te concentreren tot een beperkt productvolume en dat efficiënt naar de markt brengen. De vraag is of dit vanuit de overheid gezien een probleem is. Innoveren is risicovol en bete-

kent impliciet dat een aantal initiatieven de markt niet zal halen, of niet op de markt blijft. Dit betekent dat een deel van de door de overheid verstrekte innovatiesubsidies niet rendabel zal worden. Dit geldt ook voor de fysieke en financiële inspanningen van de initiatiefnemers. Er zijn in dit onderzoek geen aanwijzingen gevonden dat de overlevingskans van de ketensamenwerking sterk vergroot zal worden als de overheid meer steun verleent in de groeifase (dus na de introductiefase).

Voor het ontwikkelen van een duurzame keten lijkt het nuttig om het initiatief voor die keten ook zo ketenbreed mogelijk op te starten. Zo worden producenten in de primaire schakel al direct geconfronteerd met de eigenschappen van het product die doorslaggevend zijn voor retailers en eindconsumenten. Op basis van de bestudeerde praktijkvoorbeelden concluderen we namelijk dat duurzaamheid alléén niet doorslaggevend is voor de verkoop van het product. Maar de primaire producent kan wel duurzaamheid als de belangrijkste eigenschap beschouwen. Als men ketenbreed het initiatief neemt, worden al direct de markteisen ten aanzien van het product verkend en kunnen deze worden meegenomen in de productontwikkeling. Daarnaast voorkomt men op deze manier een dergelijke fundamentele discussie bij een groeifase van het reeds ontwikkelde en in de markt gezette product.

Het op de markt brengen van duurzame producten vereist een hoge mate van vooral onderlinge, strategische samenwerking (coöperatie). Iedere partij in de keten moet er van overtuigd zijn dat het product als duurzaam identificeerbaar is in elke schakel. Alleen op deze wijze kan worden gegarandeerd dat het product als duurzaam bij de klant terecht komt. De extra inspanningen die nodig zijn om dit te realiseren, moeten worden terugverdiend. Schaalvergroting is dan een manier om via efficiëntie kosten te reduceren. Schaalvergroting brengt met zich mee dat er binnen één of meer schakels meerdere nieuwe partijen bij de keten worden betrokken. Het betrekken van meerdere partijen bij de keten en het vergroten van de consumentendoelgroep kan betekenen dat onderlinge relaties zakelijker worden.

Vooralsnog is de indruk dat de meeste supermarktformules nog aan de vooravond staan van strategisch nadenken over duurzaamheidvraagstukken en over hun specifieke rol en verantwoordelijkheid daarin. Er worden weliswaar initiatieven ontplooid die duurzaamheidsaspecten in zich hebben, maar dergelijke initiatieven staan doorgaans nog op zichzelf (ad hoc) en maken niet of nauwelijks deel uit van het strategisch beleid van supermarkten. Menige supermarktformule benadert duurzaamheid vooral reactief of defensief; alleen wanneer consumenten (of maatschappelijke organisaties) druk uitoefenen, verandert er iets. Er lijkt echter steeds meer momentum in de maatschappij te ontstaan om

in te zetten op duurzame(re) consumptiepatronen. Ook binnen de overheid is duurzame consumptie hoger op de beleidsagenda komen te staan. Supermarkten die hier proactief op in willen springen, zullen duurzaamheid onderdeel uit laten gaan maken van hun strategie. Strategische samenwerking met ondernemingen die duurzame producten kunnen leveren, wordt dan voor supermarkten aantrekkelijker; ze kunnen zich hierdoor profileren als 'verantwoord'. Het gevoelde knelpunt van een gebrekkige interesse vanuit supermarkten voor keteninitiatieven die duurzaamheidsaspecten vertegenwoordigen, lijkt dus deels ook een kwestie van geduld: het maatschappelijk momentum groeit.

Voor ketensamenwerkingsverbanden die de markt wel bereiken, geldt dat het aantal primaire bedrijven dat deelneemt tot op heden beperkt is. Voor het 'mainstreamen' van duurzamere productie in Nederland zijn dus veel initiatieven noodzakelijk om een substantieel effect te hebben op de duurzaamheid van de gehele agrarische sector. Een andere mogelijkheid is dat producten met duurzaamheidsaspecten van een (niche)product met een relatief beperkt marktaandeel doorgroeien naar een (mainstream)product met een concurrerend marktaandeel ten opzichte van gangbare producten.

Uit de praktijkvoorbeelden komt naar voren dat de overheid duurzaamheid in algemene zin (dus niet productspecifiek) nog wel kan ondersteunen door enerzijds innovatie te bevorderen en anderzijds de vraag naar dergelijke producten te stimuleren (zie beleid voor de biologische landbouw). De vraag kan gestimuleerd worden door het bewustzijn en de kennis van consumenten met betrekking tot duurzaamheid - en hun eigen rol daarin - te vergroten en door supermarktketens 'te verleiden' om dergelijke producten meer en beter te gaan aanbieden.

4.3 Onderscheidende factoren in de keten

Alle onderzochte cases hebben een unieke oorsprong, marktpositie en ketenorganisatie. Toch zijn er factoren die de kans om de wensen in vervulling te laten gaan vergroten of verkleinen. In deze paragraaf is per case aangegeven welke factoren onderscheidend zijn.

Volwaard Kip heeft haar toekomstige kansen sterk vergroot door de keuze van organisaties die betrokken zijn bij de totstandkoming (supermarktorganisaties en de Dierenbescherming naast slachterij, ZLTO, Flandrex en Coppens Diervoerders BV) en door een anders smakende kip die diervriendelijker wordt gehouden. Varkensvlees van Jumbo Bewust is in wezen op gelijke leest geschoeid. Belangrijke verschillen zijn dat alleen Jumbo als supermarktorganisatie hierin deelneemt en dat het varkensvlees alleen op het punt van dierenwelzijn

wezenlijk anders is, maar qua uiterlijk en smaak vergelijkbaar is met gangbaar varkensvlees. Varkensvlees van Jumbo Bewust is zogezegd een meer 'one issue'¹ product dan Volwaard kip. Zeker wanneer consumenten weinig verschillen ervaren en waarderen, kan de meerprijs een drempel vormen voor herhalingsaankopen. Dit geldt vooral als dierenwelzijn minder prominent het nieuws beheerst.

Voor zowel Lekker 'n Ei als Sallandse Pieper geldt dat het concept sterk aanbodgedreven is opgezet vanuit primaire producenten. Supermarkten zijn niet bij de opzet betrokken geweest en dragen het product en het productrisico dus niet. Ook is het de vraag of deze producten binnen hun categorieën (scharreleieren en biologische aardappelen) zo onderscheidend zijn dat consumenten dit product prefereren en supermarktketens deze producten in hun assortiment gaan opnemen. Beide organisaties hebben problemen ondervonden met het vinden van geschikte afzetkanalen. Lekker 'n Ei zoekt daarnaast nog naar bijpassende logistiek (bestelling, beleving). Vechtdal varkensvlees is een vergelijkbaar praktijkvoorbeeld. Biologische varkenshouders zoeken wegen om hun product tot waarde te brengen en sluiten onder andere aan bij een streekconcept dat zich uitstrekt van natuur/landschap en voeding tot toerisme en recreatie. Er is een drempel voor supermarkten om streekproducten die zich nog niet bewezen hebben, breed in hun assortiment op te nemen.

4.4 Uitdagingen in de ketensamenwerking

Uit de analyse van de negen ketens blijkt dat de ketenregisseurs over het algemeen van mening zijn dat vooral de ketenpartijen zelf hun verantwoordelijkheid moeten nemen voor de realisatie van de uitdagingen binnen de keten. Op de tweede plaats wordt de zoektocht naar nieuwe ketenpartijen en het vergroten van het ketenvolume genoemd. Voor vrijwel alle ketens in deze studie geldt dat de vraag leidend is voor verdere groeimogelijkheden. Volwaard kip verkeert begin 2008 in de luxe omstandigheid dat de groei van de vraag dusdanig groot is, dat de geplande productie-uitbreiding leidend is voor de ontwikkeling. Een snellere opschaling levert namelijk grote risico's op faalkosten in de keten (tijdelijke onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod met extra kosten in de keten).

Problemen die verband houden met de productie worden door de ketenregisseurs niet genoemd. De rol van de overheid ligt volgens de ketenregisseurs

¹ Onder een 'one issue' product verstaan we een product dat slechts op een aspect wezenlijk van het gangbare product afwijkt.

bij het stimuleren van de marktvraag naar meer duurzame producten (zie bijvoorbeeld de biologische landbouw), in de ondersteunende sfeer (kennis laten ontwikkelen en kennis ontsluiten, bijvoorbeeld met behulp van een vouchersysteem) en zeggen en doen (bijvoorbeeld duurzame producten in eigen kantine opnemen).

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

- Met het leveren van meerwaarde is het mogelijk een goede positie in de markt op te bouwen. Het bieden van meerwaarde vraagt echter om continue investeringen in productontwikkeling, marketing, en maatschappelijke verduurzaming.
- De slagingskans na introductie is groter wanneer het product op meerdere punten onderscheidend is van concurrerende producten (geen 'one issue' product met alleen maatschappelijke waarde) en dus meer smaak, kwaliteit of dienstverlening biedt.
- De meeste ketens streven naar sterke omzetvergroting om 'de overhead' (vooral gezamenlijke product- en marktontwikkeling) betaalbaar te houden en de logistiek efficiënter te maken. Veel ketens zijn voor hun afzet afhankelijk van het supermarktkanaal en voor vergroting van de afzet kijkt men juist naar mogelijkheden via het supermarktkanaal of landelijk opererende ketens.
- Een belangrijke belemmering die ervaren wordt door producenten in een aantal ketens, vooral van meer streekgebonden productie, is het verkrijgen van schapruimte in het supermarktkanaal. Mogelijkheden om bij geringere marktomvang meer toegevoegde waarde te realiseren door een betere prijsstelling, productontwikkeling en meer gerichte focus in de afzetkanalen worden minder gezien/gewenst.
- De slagingskans om voldoende marktomvang in de groeifase te krijgen (in termen van nicheproducten) wordt sterk vergroot als afzetorganisaties bij de initiële opzet betrokken zijn. Een echte collectieve ketenstrategie waar ook afzetorganisaties bij betrokken zijn, verhoogt de slagingskans sterk. Wederzijdse 'fit' is hierbij een vereiste.
- De lengte van de keten stelt eisen aan de coöperatie en coördinatie in de keten. Hierdoor verschillen ook de 'problemen' waar de ketens tegen aan lopen.
- Vanuit de verschillende ketens worden geen belemmeringen genoemd om de productie op te schalen als de marktvraag groter is. De belemmeringen zitten vooral in een combinatie van de prijsstelling, de vraag naar het product en het geschikte afzetkanaal.
- Het vervullen van de wensen in de ketensamenwerking is vooral een verantwoordelijkheid van de ketenpartners zelf. Dit wordt ook de door de ketenre-

gisseurs aangegeven en onderkend. De rol van de overheid ligt vooral op het ondersteunende vlak (bekrachtiging). Dit past in het LNV-beleid 'van zorgen voor naar zorgen dat'.

5.2 Aanbevelingen

Succesfactoren:

- marktontwikkeling wordt bevorderd door goede afstemming van productkenmerken, promotie, productievolume en het karakter van het afzetkanaal. Elk afzetkanaal kent haar eigen eisen. Door goed op de eisen in te spelen wordt de marktontwikkeling bevorderd;
- onderscheidende productkenmerken (vooral smaak) zorgen er voor dat consumenten trouw zijn aan het product. Producten met duurzaamheids- of streekaspecten gekoppeld aan onderscheidende productkenmerken maken daarom meer kans in de markt en in het supermarktkanaal;
- marktontwikkeling vraagt een lange periode, soms wel van een paar jaar. Deze periode moet overbrugd kunnen worden door betrokken partijen. Een juist verwachtingspatroon bij alle partijen voorkomt teleurstellingen en verhoogt de slagingskans;
- afzet via de 'achterdeur' van de supermarkt of buiten de gangbare logistiek van de supermarktorganisatie is alleen mogelijk als de producent/toeleverancier deze logistieke verzorging kan realiseren. Afstemming van de logistiek op de verwachte marktontwikkeling is een essentiële voorwaarde om de potentiële markt te realiseren;
- productontwikkeling met een supermarktketen is een krachtige motor om volume te realiseren, maar is alleen mogelijk als supermarktketens zelf een mogelijkheid zien om zich met het nieuwe product te profileren. Door professionele verwerkers in het proces te betrekken die aan de eisen van de supermarktorganisaties kunnen voldoen, wordt de slagingskans sterk vergroot. Voor strategische samenwerking is eenduidigheid over productkenmerken bij alle essentiële ketenpartijen een noodzaak om de gewenste volumeontwikkelingen mogelijk te maken;
- producenten van premium producten die blijven investeren in de klantwaarde van het product, zijn machtige ketenregisseurs;
- zorg dat het productconcept moeilijk te kopiëren is door derden. Door te streven naar strategische samenwerking met de essentiële ketenpartijen, is het door anderen veelal niet te kopiëren. In elk geval is er een grote voor-

sprong in de tijd, omdat het opzetten van een strategische samenwerking veel tijd kost;

- probeer bij de opzet van de keten ook meerdere afzetkanalen te betrekken zodat ook expertise /competenties uit die hoek goed meegenomen worden. Dit is vaak een dilemma: supermarkten willen pas aanhaken als je duidelijk kunt maken dat je extra toegevoegde waarde voor consumenten kunt leveren. Daardoor wordt een product of dienst vaak ontwikkeld zonder medewerking van de afzetkanalen en dus ook zonder hun expertise en competenties.

Faalfactoren:

- logistiek kan moeilijk aan te passen zijn aan de gewenste marktontwikkeling. Bij Lekker 'n Ei en Sallandse Pieper worden supermarktwinkels via de achterdeur door ondernemers zelf beleverd. Als de productomvang verder toeneemt zijn er weinig alternatieven voor efficiënte belevring, behalve via de distributiecentra van de landelijke supermarktketens. Het bewandelen van wegen buiten 'normale' logistieke kanalen is moeilijk en/of relatief erg duur;
- door een operationele relatie met een afzetkanaal aan te gaan is het risico groot dat het product gekopieerd wordt en er dus meerdere aanbieders op de markt komen. Dit geldt vooral voor een product dat bijvoorbeeld maar op één kenmerk onderscheidend is, als de keten niet lang is (er zijn maar weinig ketenpartijen nodig) en als de herhalingsaankoop van consument relatief laag is;
- streekgebondenheid. Er is helaas op dit moment nog weinig aandacht voor streekproducten bij landelijk georiënteerde supermarktorganisaties. Er zijn wel ontwikkelingen dat ook landelijk georiënteerde supermarktorganisaties op zoek zijn naar mogelijkheden om zich regionaal te profileren.

Literatuur en websites

De Graaff, R., Ketenmilieumanagement: Samenwerken aan milieu in agro-ketens. LEI (intern rapport, niet gepubliceerd), 2000.

De Wit, B. en R.J.M. Meyer, *Strategy - Process, Content, Context. An International Perspective*. Third Edition. London: Thomson Learning, 2004.

Duysters, G.M., K.H. Heimeriks en J.A. Jurriens, 'An integrated perspective on alliance management', *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 4, pp. 83-94. 2004.

Gulati, R., P.R. Lawrence en P. Puranam, 'Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflicts', *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 415-440. 2005.

Hanf, J. en K. Dautzenberg, 'A theoretical framework of chain management', *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 6 (2), pp. 79-94. 2006.

Mentzer, J.T., S. Min en Z.G. Zacharia, 'The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management', *Journal of Retailing*, Vol. 76(4), pp. 549-568. 2000.

Meyer, R.J.H., *Mapping the mind of the strategist - A quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) Ph.D Series Research in Management 106. Rotterdam: RSM Erasmus University/ Erasmus School of Economics. 2007.

Wysocki, A.L., *Determinants of firm-level coordination strategy in a changing agri-food system*. PhD. Thesis. Michigan: Michigan State University. 1998.

Roep, Dirk, en Han Wiskerke, *Nourishing Networks - Fourteen lessons about creating sustainable food supply chains*. Rural Sociology Group of Wageningen University and Reed Business Information, Doetinchem, Juni, 2006.

Donkers, Harry, Victor Immink en Jos Bijman, *Met elke hap een beter landschap Een businessplan voor een regionale marketingorganisatie in het Overijsselse Vechtdal*, Rapportnummer 218, Wetenschapswinkel WUR, Januari 2006.

CONO Kaasmakers, Jaarverslag 2006, Middenbeemster, Maart 2007.

Stuurgroep heroriëntatie Pluimveehouderij, Eindrapport van de zogenaamde commissie Alders (november 1999).

Hal van P, G. J. Hofstede en P. Hoyer, Ken uw Keten: framework voor keten- en netwerkanalyse, *The Emerging World of Chains and Networks: Tools voor Samenwerking in ketens en netwerken*. M. Batterink, P. Hoyer, O. Omta en L. Spaans-Dijkstra (red), Reed Business Information, p.125-138. 2004.

Levitt, T, Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*. 43. November-december 1965, 81-94. 1965.

LNV (2007) Nota Dierenwelzijn

http://www.minlnv.nl/portal/page?_pageid=116,1640800&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_file_id=22066

LNV (2008) Derde convenant marktontwikkeling biologische landbouw

http://www.minlnv.nl/portal/page?_pageid=116,1640321&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_file_id=24885

Websites

<http://www.dierenbescherming.nl/kenmerk/>

Bijlage 1

Interviewprotocol

Introductie van de vragenlijst bij respondenten

Dezelfde vragenlijst wordt voorgelegd aan de diverse respondenten van verschillende ketens;

De vragenlijst bestaat vijf onderdelen:

1. Introductie algemeen
2. Samenwerking Waarom samenwerking (interne en externe aanleiding(en), gezamenlijke doelstelling, eerste typering van de samenwerking.
3. Stakeholder Wie zijn de betrokken partijen, wat zijn hun belangen, motieven, op welke wijze geselecteerd?
4. Keten Hoe is de coördinatie en coöperatie vorm gegeven?
5. Knelpunten Welke belemmeringen worden er geconstateerd in functioneren en wat is/zijn de oorza(a)k(en) daarvan?

1 Introductie algemeen:

Naam:

Bedrijf:

Functie bedrijf in de keten:

Rol van respondent daarbij:

2 Samenwerking

Aanleiding:

Wat is/zijn de directe aanleiding voor de samenwerking in de keten zoals die nu functioneert?

Interne overwegingen van afzonderlijke partners

Externe overwegingen: onzekerheden in de omgeving (veranderende eisen van eindconsumenten en afzetkanalen, veranderingen in wet- en regelgeving),

Concurrentie:

Worden deze afwegingen gedeeld door de verschillende partners in de keten?

Doelstelling:

Is er een collectieve doelstelling geformuleerd door de verschillende partijen en zo ja hoe luidt deze?

Kan elke partij in de keten zich daar in gelijke mate in vinden? (doorvragen indien men zich daar niet in gelijke mate in kan vinden; welke partijen meer en welke minder en waarom?)

Ketenprestatie:

Wordt de keten prestatie met elkaar geëvalueerd?

Wat zijn parameters van de ketenprestatie (economisch, klanttevredenheid, effectiviteit van de samenwerking)

Typering van de keten:

Een snelle reactie op de volgende stellingen (5 puntsschaal: totaal niet eens - volledig eens);

In de keten waarin mijn bedrijf participeert:

- gaat coöperatie boven onderlinge concurrentie;
- erkennen de onderlinge partijen de onderlinge afhankelijkheid voor het bereiken van een adequaat ketenresultaat;
- laten we elkaar meekijken in elkaars keuken;
- worden goederen uitgewisseld op basis van heldere en structurele afspraken;
- winnen alle partijen door met elkaar samen te werken;
- zijn de onderlinge verhoudingen gebaseerd op vertrouwen en onderlinge afstemming;
- is er sprake van een collectieve strategie waaraan een ieder bijdraagt;
- is er sprake van wisselende samenwerkingsverbanden;
- gaat de onderlinge relatie boven de precieze, contractuele afspraken om de samenwerking te bestendigen en mogelijk uit te bouwen;

3 Stakeholders

Inventarisatie:

Wie zijn de betrokken partijen?

Wat is van elke, afzonderlijke partij het belang om in de keten te zijn opgenomen?

Welke activiteiten (strategisch en operationeel) ondernemen zij elk afzonderlijk en wat dragen zij daarmee bij aan het uiteindelijke ketenresultaat?

Partnersselectie:

Op basis van welke criteria zijn de partners geselecteerd?

Welke criteria wogen daarbij zwaarder dan andere?

Volgeden alle partijen in gelijke mate aan deze criteria?

Welke partij of partijen waren betrokken bij het selectieproces?

4 Keten

Coöperatie

Ketenniveau

Complexiteit; Transparantie

Is het duidelijk welke partners wat bijdragen?

Is het duidelijk op welke criteria die bijdragen beoordeeld worden?

Is het duidelijk welke parameters gebruikt worden om de prestatie te meten en hoe die metingen worden uitgevoerd?

Zijn er binnen de keten de nodige discussies over de bovenstaande punten; zo ja, in welke mate

Complexiteit; Free riding

Zijn er partijen binnen de keten die zonder noemswaardige inspanning profiteren van de ketensamenwerking; ja/nee; in welke mate?

Complexiteit; onderlinge concurrentie

Bemerkt u dat onderlinge partijen binnen de keten elkaar ook beconcurreren?

Bilateraal

Specifieke investeringen

Is het zo dat partijen hun investeringen in het eigen bedrijf afstemmen op de specifieke wensen van de partner in keten; zo ja in welke mate?

Fit

In hoeverre zijn de kennis en de vaardigheden specifiek afgestemd op de directe partner (van wie men toegeleverd krijgt dan wel de afnemer)

Verdeling van middelen

Hoe zijn de opbrengsten verdeeld over de ketenpartijen; kan zich een ieder vinden in die verdeling?

Bedrijfsniveau

Beperkte middelen

In hoeverre beschikt elk bedrijf over de middelen (geld, kennis) om de gevraagde bijdrage te leveren aan de keten?

Voordelen van de samenwerking

Plukt elk bedrijf de voordelen van de ketensamenwerking?

Coördinatie

Ketenniveau

Complexiteit; afhankelijkheid

In welke mate zijn de partijen afhankelijk van elkaars prestaties; welke partijen zijn meer afhankelijk dan anderen?

Verschillend

In hoeverre hebben de partijen binnen het samenwerkingsverband verschillende belangen en stellen zij verschillende eisen aan hun partners?

Bullwhip effect

In hoeverre wordt onderlinge toelevering van goederen/halffabricaten afgestemd op de daadwerkelijke vraag?

Bilateraal

Informatie asymmetrie

Is er of zijn er partijen die de informatie verzamelen voor de andere partners in de keten; deelt deze partij alle informatie met de partners en zo ja hoe gebeurt dat dan?

Besluiten

Worden besluiten over de onderlinge afstemming zowel strategisch als operationeel altijd met elkaar gemaakt? Komt het voor dat er beslissingen worden genomen buiten andere betrokkenen om die wel op hen van toepassing zijn?

Gedrag

Is het duidelijk vanwege de onderlinge relatie en evaluatie dat een ieder zich houdt aan de afspraken?

Bedrijfniveau

Management vaardigheden

Beschikken de afzonderlijke partijen over de nodige management vaardigheden om betrouwbaar de afspraken na te komen en daar onderling contact over te houden?

Infrastructuur

Hebben de afzonderlijke partijen de noodzakelijke infrastructuur (productielijnen en managementsystemen) om de onderlinge afspraken te kunnen nakomen?

Middelen

Hebben de afzonderlijke partijen de middelen om de afspraken nu en in de toekomst na te komen?

5 Knelpunten en oorzaken

Zijn er knelpunten in het functioneren van het samenwerkingsverband; zo ja noem de belangrijkste knelpunten. (als de respondent knelpunten noemt moet er

gekeken worden op welke wijze deze knelpunten passen bij; collectieve strategie, partnerselectie, de drie aggregatieniveaus vanuit coöperatie en coördinatie en daarop doorvragen om de knelpunt omschrijving zo precies mogelijk te krijgen)

Inventariseren van oorzaken van elk knelpunt (hierbij gebruik maken van de mogelijke knelpunten genoemd in het theoretische kader)

Bijlage 2

Beschrijving van negen onderzochte cases

In deze bijlage zijn volgens de methodiek in hoofdstuk 2 de 9 cases beschreven. De volgorde van de cases zijn:

1. Volwaard kip
2. Lekker 'n Ei
3. Jumbo Bewust
4. Vechtdal varkensvlees
5. CONO Kaasmakers
6. Zeeuwse Vlegel
7. Sallandse Pieper
8. Decorum Planten
9. Tasty Tom

1 Case Volwaard kip

Volwaard kip is een langzaam groeiende kip waarbij een balans gezocht is tussen enerzijds het verbeteren van het dierenwelzijn van vleeskuikens en het chronische hongergevoel van moederdieren, en anderzijds de daarmee gepaard gaande kosten. De belangrijkste doelgroep zijn consumenten die bereid zijn extra te betalen voor dierenwelzijn en een beter smakende kip, maar die niet naar de biologische variant grijpen. Volwaard heeft bij de start gemikt op afzetkanalen die tot de categorie 'high service' en 'low costs' behoren. De doelstelling van de keten is om een volwaardig alternatief voor het huidige vleeskuiken in de markt te plaatsen en daardoor het gemiddelde welzijn van de dieren te verhogen. De afzetmarkten bestaan uit supermarkt(ketens), catering en horeca. Op de lange termijn dient Volwaard tot een 'main-stream' product uit te groeien.

1.1 Typering en beschrijving van de keten

Volwaard kip is een langzaam groeiend vleeskuiken dat als gehele kip of als onderdelen binnen de supermarktketens AH (30 AH XL winkels en 30 grote AH winkels), Jumbo (120 winkels), Coop (90 winkels), Jan Linders (60 winkels), Deen (54 winkels) en MCD (18 winkels) aangeboden wordt aan consumenten. Daarnaast wordt het aangeboden door de groothandel Sligro (25 winkels), poe-

liers, slaggers en dergelijke. De huidige keten bestaat verder uit Flandrex (slachterij), 8 pluimveehouders en Coppens Diervoeding BV. Essentieel voor de opzet van de keten is de ontwikkeling van het zogenaamde sterrensysteem voor dierenwelzijn door de Dierenbescherming¹. Coppens Diervoeding BV, Flandrex, AH, Jumbo, ZLTO en de dierenbescherming zijn bij de opzet en implementatie betrokken geweest. De selectie van vleeskuikenhouders heeft laat in het traject plaatsgevonden. Zij hebben zich in een netwerk verenigd en hebben via de ZLTO een stem in de stuurgroep. De fokkerij en broederij van vleeskuikens zijn weliswaar onderdeel van de keten, maar vormen geen onderdeel van de ketensamenwerking. In 2007 zijn met een nieuwe broederij samenwerkingsafspraken gemaakt. Andere dienstverleners binnen de keten zijn reclamebureaus, transport en Indas (controlerende instantie).

De opstartfase heeft geduurd van 1999 (Stuurgroep heroriëntatie pluimveehouderij) tot eind 2006 begin 2007 (eerste Volwaard kip in de schappen).

1.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

Binnen de Volwaard keten is sprake van een collectieve strategie. Deze wordt bepaald en vormgegeven door een stuurgroep, waarin Coppens Diervoeding, Pluimveeslachterij Flandrex, ZLTO, en de Dierenbescherming (DB) zitting hebben. Deze stuurgroep neemt de strategische besluiten binnen de keten (eind 2007 ten aanzien van de opschaling en de oprichting van Volwaard BV). Binnen de stuurgroep zijn de taken (Public relations, afstemming vraag en aanbod, begeleiding pluimveehouders, voorwaardenbeheer, contracten en controle) verdeeld. Er is binnen de collectieve strategie een evenwichtige balans tussen enerzijds het in overeenstemming brengen van de individuele belangen (de coöperatie) en anderzijds het in overeenstemming brengen van de acties (de coördinatie)

Coöperatie

Binnen de Volwaard keten streven partners naar een langjarige ketensamenwerking met als strategisch doel extra waarde aan de consument leveren en winst geven voor de deelnemende ketenpartijen. Bij de eerste opzet (selectie van pluimveehouders) en bij de opschaling van de keten vindt selectie van partners plaats. Het primaire doel van de selectie van partners is om de bestaande 'fit' tussen de ketenpartijen zoveel mogelijk te behouden. Bij selectie wordt vooral

¹ Zie voor toelichting op het sterrensysteem: www.dierenbescherming.nl/kenmerk/

gekeken of de individuele belangen van nieuwe partners in overeenstemming gebracht kunnen worden met de belangen van de 'keten'.

Er zijn afspraken over de verdeling van baten en kosten binnen de keten. Door vrijwel alle partijen van het eerste uur is fors geïnvesteerd in de oprichting van de keten. Deze investeringen zullen alle ketenpartijen rendabel willen maken als er successen komen.

Ook is sprake van kennisdeling binnen de keten: via diverse overleggroepen worden ontwikkelingen en ervaringen in de retail en primaire productie geëvalueerd. Dit heeft tot doel de onderlinge samenwerking op strategisch, tactisch en operationeel niveau te verbeteren.

Voor de start van de keten (denk aan het onderzoek, marktonderzoek, benodigde basisinvesteringen) zijn vanuit LNV, Fonds Pluimveebelangen (PVE), de Provincie Noord-Brabant en Landbouw Innovatie bureau Noord-Brabant de nodige subsidies verstrekt om de risico's voor de verschillende ketenpartijen te verkleinen. Naast de investeringen gepleegd door Coppens Diervoeders, Flandrex en ZLTO is een forse investering gepleegd in de vorm van menskracht door de Dierenbescherming. De medewerking van de Dierenbescherming is van strategisch en wederzijds belang. De keten maakt gebruik van een onafhankelijke organisatie (de Dierenbescherming) die de vooruitgang op dierenwelzijngebied onderschrijft door het geïntroduceerde 'sterrensysteem'. De Dierenbescherming bereikt een versnelling op het terrein van dierenwelzijn, doordat een deel van de vleeskuikens welzijnsvriendelijker gehouden wordt dan de gangbare vleeskuikens (zie ook website van de Dierenbescherming).

Coördinatie

Binnen de keten is continu afstemming nodig tussen behoefte van supermarkten aan Volwaard kippen of onderdelen, productie van het Volwaard vleeskuiken in volume en opzet van kuikens vanuit de broederij. Bij de afstemming tussen vraag en aanbod is voor de ketenregisseur de vraag vanuit de consument leidend. Vanwege het tijdsverschil tussen productie van broedeieren en het aanbieden van het product in de winkel, de beperkte houdbaarheid van het eindproduct en de onmogelijkheid om voorraden op te bouwen, is centrale regulatie van vraag en aanbod noodzakelijk. Een te groot aanbod leidt tot afwaardering van het vleeskuikenvlees. Bij een te klein aanbod krijgen retailorganisaties te kampen met lege schappen. Flandrex stemt vraag en aanbod op elkaar af en draagt ook het risico als vlees afgewaardeerd moet worden.

Vanuit Coppens Diervoeding worden pluimveehouders begeleid in de opzetplanning en bedrijfsmanagement. Vanuit Flandrex wordt de planning van de productie en afzet binnen de keten opgesteld en gecommuniceerd. Daarnaast moet

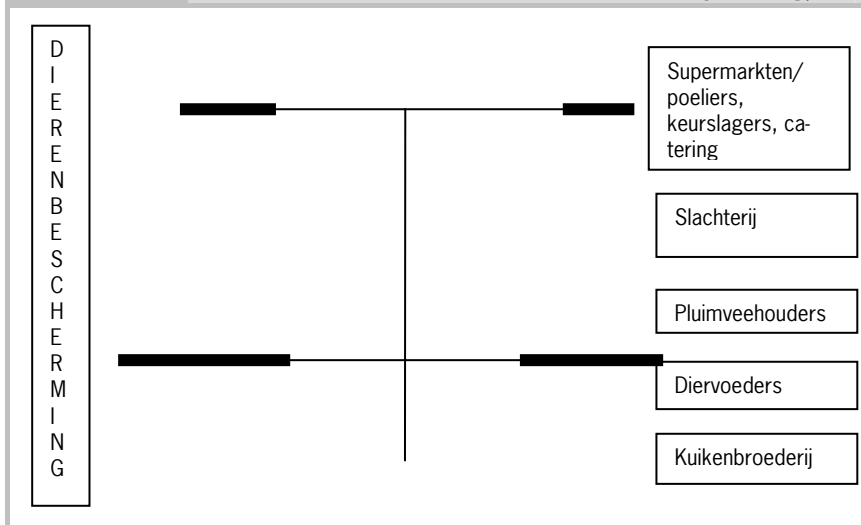
door de pluimveehouders een goede balans tussen 'groei' van het kuiken en het rendement gevonden worden en de daarmee samenhangende voersamenstelling. Na 8 weken moeten de vleeskuikens een 'normaal' gewicht hebben.

1.3 Wensen en dromen binnen de keten

De bestaande wens is naar een landelijke dekking te groeien, waarbij de Volwaard kip een marktaandeel heeft van circa 10%. Dit betekent dat de afzet met een factor zeven tot tien moet uitbreiden ten opzichte van de afzet van medio 2007. Om dit te realiseren hoeft de structuur van de keten volgens de ketenpartijen niet wezenlijk aangepast te worden (zie figuur B2.1). Aan de afzetkant wordt gedacht aan uitbreiding van het aantal winkels binnen de bestaande supermarktketens, uitbreiding met nieuwe supermarktketens, afzet naar poeliers, keurslagers en naar de catering. Aan de productiekant zal het aantal pluimveehouders moeten toenemen, hoewel een aantal bedrijven (een deel van) de gangbare productie nog kan vervangen door de productie van Volwaard kip. Voor de overige deelnemers aan de keten kan de uitbreiding tot op zekere hoogte binnen de huidige capaciteit gerealiseerd worden. Door eisen aan de maximale transporttijd tussen primair bedrijf en slachterij zullen op een bepaald moment meerdere slachterijen in de organisatie betrokken raken. Qua coördina

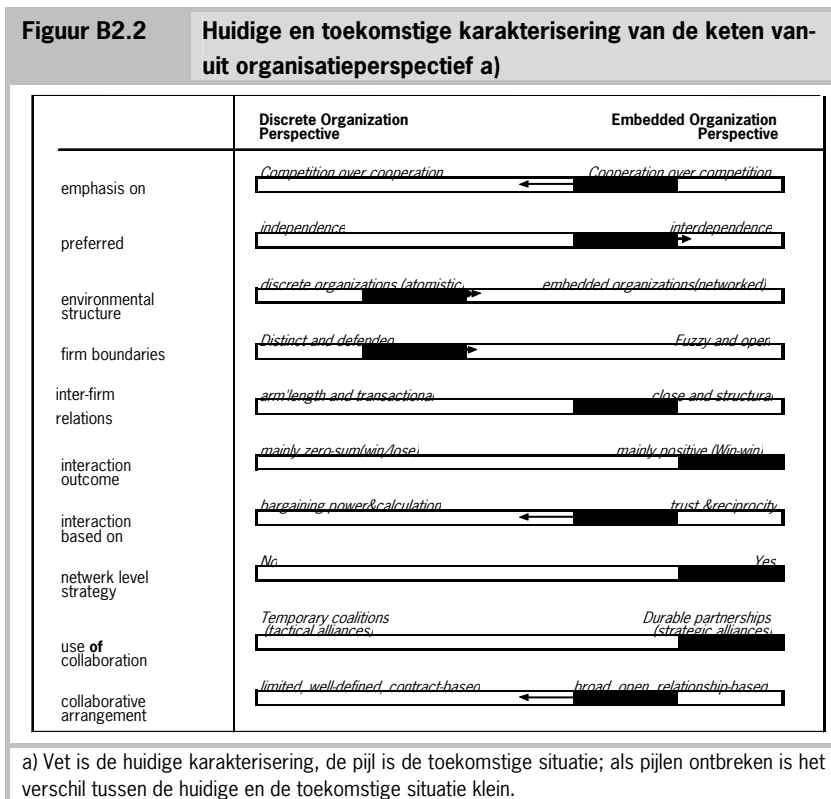
Figuur B2.1

Schematische voorstelling van de Volwaardketen (in vet gedrukt is vermeld hoe de keten eruit ziet na de opschaling)



tie wordt gewerkt aan de oprichting van Volwaard BV die de taken van de huidige stuurgroep zal overnemen.

In figuur B2.2 is aangegeven hoe de Volwaard Kip-keten te karakteriseren is. In de huidige opstartfase heeft de keten veel kenmerken van een 'embedded organisation'. Alleen op de kenmerken 'environmental structure' en 'firm boundaries' zijn de verschillende bedrijven nog sterk zelfstandig. Met de oprichting van Volwaard BV zal de keten in de toekomst minder 'embedded' worden door een verdere formalisering van de samenwerking.



1.4 Van huidige naar gewenste situatie

Om van de huidige naar de gewenste situatie (marktvergroting en professionalisering) te komen, is een aantal factoren van belang. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen factoren die binnen de ketensamenwerking aangepakt kunnen

worden en factoren die sterk door de omgeving beïnvloed worden. Deze factoren liggen dus buiten de directe invloedssfeer van de ketenpartners.

Belangrijke interne ketenvraagstukken zijn:

- behouden betrokkenheid ketenpartijen. Door toetreding van nieuwe partijen (dus partijen die niet bij de totstandkoming betrokken waren), dient dit aspect extra aandacht te krijgen (juiste strategische 'fit' vinden). Nieuwe partijen moeten de collectieve strategie onderschrijven en bereid zijn de bedrijfsvoering aan de ketenwensen aan te passen. Door de brede en sterk groeiende consumentenvraag speelt dit probleem begin 2008 nauwelijks. De keten hoeft daardoor geen concessies te doen;
- afstemmen van taken, verantwoordelijkheden en middelen binnen Volwaard BV. Overgang van 'vrijwilligerswerk' naar een professionele organisatie. Voldoende middelen uit de keten vrijmaken om alle taken op ketenniveau (PR, coördinatie binnen de keten, opstellen en uitvoeren strategisch plan) goed te kunnen invullen;
- terugdringen afhankelijkheid van de personen (niet de organisaties) die keten tot dusver gedragen hebben;
- bewaken van de faalkosten (afwaardering bij overaanbod en lagere omzet bij onderaanbod) tijdens de opschalingperiode.

Belangrijke omgevingsfactoren waar de keten niet direct invloed op heeft zijn:

- beschikbaarheid van risicokapitaal om de opschaling en professionalisering te realiseren;
- vinden van retailorganisaties met dezelfde 'fit' als de huidige retailpartners. De 'fit' bestaat uit het onderschrijven van de collectieve strategie, afstemmen van doelen en invulling van de ketencoördinatie. Naarmate het concept groter wordt, is de rol van de retail kleiner waardoor deze afstemming een minder groot probleem wordt;
- duidelijkheid voor primaire bedrijven of Volwaard kip naast diervriendelijker ook gezien wordt als duurzamer dan gangbare kip. Dit in verband met regelgeving en vergunningverlening.

2 Lekker 'n Ei

Lekker 'n Ei is een dagvers product met een regionaal karakter. Met dit product proberen twee pluimveehouders meerwaarde voor de consument te creëren ten opzichte van het

gangbare ei. Het product wordt regionaal afgezet in supermarkten, waarbij de pluimveehouders de logistiek en het schapbeheer voor hun rekening nemen. Supermarkten stellen alleen schapruimte ter beschikking. De wens is om dit concept op te schalen met een factor 16 tot 75.

2.1 Beschrijving van de keten

Lekker 'n Ei is een dagvers product. Het product ligt in de winkel als het 2 tot maximaal 9 dagen oud is, in tegenstelling tot andere eieren die 10 tot 28 dagen oud zijn. De eieren worden op de markt gebracht door twee pluimveehouders in het land van Oirschot en voornamelijk afgezet in negen plaatselijke supermarkten. De eieren worden aan consumenten aangeboden voor 2.39 euro per 10 stuks. De prijs voor normale scharreleieren is 1.50 euro per 10 stuks.

Per week worden er circa 6.000 eieren onder dit merk verkocht. Alle activiteiten van produceren, sorteren, verpakken, distributie, promotie tot en met het schapbeheer worden momenteel door de twee pluimveehouders uitgevoerd. De supermarktwinkels stellen schapruimte beschikbaar en staan 'in-store' promotie (bijvoorbeeld bakproeven) toe. Eieren ouder dan 9 dagen worden uit de schappen verwijderd, teruggenomen en als industrie-ei afgezet. Dit kost extra arbeid en levert een veel lagere prijs op voor de eieren.

De vraag hoe je een ei meerwaarde kan geven is de primaire aanleiding voor de start van dit initiatief geweest. Discussie in studieclubs, het initiatief streekproducten 'Land van Oirschot' en ondersteuning bij de marketing hebben de twee pluimveehouders geholpen om van de basisvraag naar het concept 'Lekker 'n Ei' te komen. Om verse eieren te kunnen leveren is het noodzakelijk om als pakstation geregistreerd te staan. De pluimveehouders hebben in dat kader de coöperatie Heidebloem opgericht. Bij het gebruik van andere pakstations die gericht zijn op zeer grote aantallen en een kostprijsstrategie voeren, gaat veel tijd verloren. Hierdoor kan het product niet lang in de winkel aangeboden worden. Lekker 'n Ei bevindt zich nu in een zogenaamde pilotfase.

2.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

Op ketenniveau is geen sprake van een collectieve strategie. Ketsamenwerking vindt alleen plaats tussen de twee pluimveehouders (horizontaal), die hun bedrijfsactiviteiten sterk op elkaar hebben afgestemd. Beide bedrijven investeren gezamenlijk in het product en coördineren alle onderlinge activiteiten. De

'downstream' relatie met supermarkten is te typeren als een operationele marktrelatie.

Coöperatie

Er is sprake van een zwakke coöperatie binnen de keten. Supermarkten stellen schapruimte beschikbaar, maken afspraken over de prijsstelling en geven medewerking aan promotie van het product. Pluimveehouders hebben zelf geïnvesteerd in de productontwikkeling (inclusief verpakking), de oprichting van de coöperatie en het regelen van de afzet. De investering vindt plaats op fifty-fifty basis.

Coördinatie

De gehele coördinatie (bestellingen, vullen van de schappen, fysieke transport en productie en verpakken van de eieren) is in de huidige (pilot)situatie in handen van de twee pluimveehouders. Door de directe relaties en wederzijdse afhankelijkheid zijn er nauwelijks afstemmingsproblemen.

2.3 Wensen en dromen binnen de keten

De pilot die in 2007 door de twee pluimveehouders in 6 supermarktwinkels is uitgevoerd wordt als geslaagd beschouwd: men wist een aandeel van 20% binnen de afzet van tafeleieren in deze winkels te realiseren. De wens is om dit proces (6.000 eieren per week) te gaan opschalen naar 100.000 eieren per week. In de toekomst kan dit groeien naar 75.000 eieren per dag. Dit is de productie van deze twee bedrijven die geschikt is voor afzet als vers ei (gelet op eigewicht, schaalsterkte, kwaliteit van het ei enzovoort).

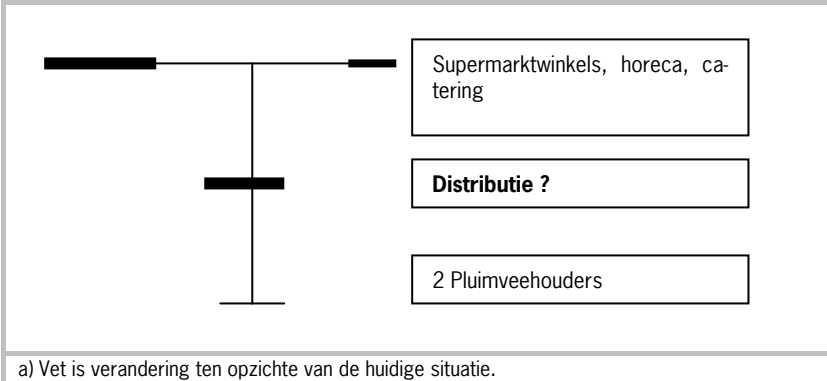
Hoe de opschaling vorm gegeven gaat worden is nog niet bekend. Het plan is in de maak. Men voorziet dat uitbreiding in elk geval moet komen aan de afzetkant: meer winkels, horeca en mogelijk catering. Het sorteren en verpakken zal na een forse automatiseringsslag in eigen beheer uitgevoerd worden. Ten aanzien van de overige activiteiten (distributie, schapbeheer en bestellingen) is men nog zoekende naar goede oplossingen. Opties waar over nagedacht wordt zijn: uitvoering in eigen beheer met extra mankracht, aansluiten bij gelijksoortige initiatieven (bijvoorbeeld Groene Woud of Kruidenier Foodservice), en schapbeheer door winkels zelf.

Bij de opschaling en inbedding van de distributie spelen de volgende coördinatieaspecten een rol:

- als de pluimveehouders zelf alles laten uitvoeren, zullen de distributie-uitgaven stijgen en het management en de benodigde investeringen voor re-

kening komen van de pluimveehouders. Hier staat tegenover dat het schapbeheer effectiever zal verlopen (wat de verkoop zal stimuleren) en dat de retourzendingen geminimaliseerd kunnen worden;

Figuur B2.3 Schematische weergave keten als wens gerealiseerd is a)
(Vet = verandering ten opzichte van de huidige situatie)



- aansluiten bij distributeurs is een optie als aan een aantal randvoorwaarden voldaan kan worden. De kracht van het product bestaat uit de dagversheid. Dit betekent dat er korte (directe) lijnen moeten zijn tussen producent en afzetmarkt. Het product ligt maximaal 8 dagen in de winkel en elke dag openthoudd betekent omzetkosten of extra retourvrachten. Hierbij speelt ook mee dat er een 'fit' gevonden moet worden tussen de distributeurs en het concept van 'Lekker 'n Ei', omdat de distributie en het schapbeheer essentiële ketenactiviteiten zijn. Er zijn weinig praktijkvoorbeelden van schapbeheer van verse producten door producenten. Ook zullen bestellingen dan via de filialen aan de producenten doorgegeven moeten worden, omdat actuele gegevens over winkelvoorraad niet beschikbaar zijn bij de producenten;
- afzet via een distributiecentrum (DC) van supermarktketens is ook een optie. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de bestaande infrastructuur, wat de kosten van distributie waarschijnlijk zal doen dalen. Nadelen zijn mogelijk tijdverlies (extra keer overpakken) en het ontbreken van informatie over bestellingen, verkopen naar winkel enzovoort.

Figuur B2.4

Huidige en toekomstige karakterisering van de keten vanuit organisatieperspectief.

	Discrete Organization Perspective	Embedded Organization Perspective
emphasis on	<i>Competition over cooperation</i>	<i>Cooperation over competition</i>
preferred	<i>independence</i>	<i>interdependence</i>
environmental structure	<i>discrete organizations (atomistic)</i>	<i>embedded organizations (networked)</i>
firm boundaries	<i>Distinct and defended</i>	<i>Fuzzy and open</i>
inter-firm relations	<i>arm length and transactional</i>	<i>close and structural</i>
interaction outcome	<i>mainly zero-sum (win/lose)</i>	<i>mainly positive (Win-win)</i>
interaction based on	<i>bargaining power & calculation</i>	<i>trust & reciprocity</i>
network level strategy	<i>No</i>	<i>Yes</i>
use of collaboration	<i>Temporary coalitions (tactical alliances)</i>	<i>Durable partnerships (strategic alliances)</i>
collaborative arrangement	<i>limited, well-defined, contract-based</i>	<i>broad, open, relationship-based</i>

a) Vet is de huidige karakterisering, de pijl is de toekomstige situatie; als pijlen ontbreken is het verschil tussen de huidige en de toekomstige situatie klein.

2.4 Van huidige naar gewenste situatie

Alle coördinatie en uitvoering in één hand, de kracht in de pilotfase, zal bij opschaling naar een niveau van 100.000 eieren waarschijnlijk niet meer mogelijk zijn.

Een aantal interne ketenvraagstukken zijn:

- zelf distributie- en schapbeheer organiseren of uitbesteden? Die vraag zal op diverse aspecten bekeken en afgewogen moeten worden;
- het product profileert zich nu op de aspecten dagvers en lokaal geproduceerd. Bij een uitbreiding met een factor 16 zullen dus ook circa 16 keer zoveel winkels het product moeten gaan voeren. Na introductie kan naar verwachting een omzet van circa 800 eieren per winkel per week gereali-

seerd worden. Bij opschaling naar 100.000 eieren zijn 125 winkels nodig. Ter indicatie: Noord-Brabant heeft 614 supermarktfilialen; dit betekent een dekking van 20%);

- in welk tempo moet de groei plaatsvinden? Omdat de helft van het voer uit de regio moet komen, moet men vooraf afspraken maken met akkerbouwers over de graanproductie. Omdat dit graan duurder is, zal men niet veel te veel willen inkopen. Er is dus een spanningsveld tussen leveringszekerheid en voerprijsrisico.

3 Jumbo Bewust varkensvlees

Jumbo Bewust varkensvlees is afkomstig van varkens die gehouden zijn in een 'strooisel'-stal. Hierin hebben de dieren meer ruimte en strooisel zoals zaagsel. Dit strooisel biedt het nodige ligcomfort en wroetgelegenheid, waardoor dierenwelzijn op eenvoudige manier fors wordt verhoogt. Doelstelling is met dit 'gangbaar +' concept een ruim aandeel van de consumenten te bereiken door een prijs te bieden die ongeveer 15% hoger is dan gangbaar vlees en zodoende het welzijn van varkens te verhogen. Het afzetkanaal betreft winkels van Jumbo Supermarkten.

3.1 Typering en beschrijving van de keten

Jumbo Bewust varkensvlees is afkomstig van varkens die gehouden zijn in een 'strooisel'-stal. De keten bestaat uit de oorspronkelijke initiatiefnemers Cobben (varkenshouder), slachterij Krekels (snijdt tot de vierde snit) en Hessels (uitsnijder en verpakker) en Jumbo Supermarkten. Jumbo introduceerde het vlees in mei 2006 in 12 filialen. Inmiddels is het vlees in 117 filialen te verkrijgen. Drie jaar geleden hebben Krekels en Cobben Jumbo Supermarktketen benaderd. In die tijd hadden varkenshouders last van de prijzenoorlog en zochten naar oplossingen, onder andere door producten met meerwaarde te produceren om zo weg van de prijscompetitie te komen. Cobben had het idee opgedaan voor een stal met meer ruimte voor de dieren waarin ze over strooisel, bijvoorbeeld zaagsel, kunnen beschikken. Dit strooisel biedt het nodige ligcomfort en wroetgelegenheid, waardoor dierenwelzijn op eenvoudige manier fors verhoogd wordt. Bij Jumbo kwamen verschillende voorstellen voorbij, maar dit was de meest serieuze. De Dierenbescherming werd bij de opzet en implementatie betrokken. Vanuit Jumbo Supermarkten is aan de Dierenbescherming voorgelegd dat biologisch vlees ten hoogste 3% aandeel bereikt, maar dat een hoger aandeel bereikt kan worden met dit concept. Men heeft daar toen op gereageerd.

Dit houderij concept is door de Dierenbescherming inmiddels voorzien van één ster (van de drie uit het recent ontwikkelde sterrenstelsel). Die ster staat op de verpakking en de Dierenbescherming noemt Jumbo Bewust een verantwoorde keuze.

3.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

Binnen deze keten is sprake van een collectieve strategie. Het idee voor de welzijnsvriendelijker houderij was bij Cobben ontstaan op een studiereis voor varkenshouders naar Canada. Ook was het idee dat er met vlees in een diervriendelijk concept meer waarde uit de markt te halen was. Het concept paste ook in de missie van Jumbo. Met de ontwikkeling van dit 'gangbaar+' vlees zou men de concurrentie een stap voor zijn; men kon van betekenis zijn op het maatschappelijke vlak en tegelijkertijd kon ook het grootste assortiment geboden worden. Biologisch vlees kost 2,5 tot 3 keer zoveel als gangbaar varkensvlees en het streven was dat dit vlees ongeveer 15% hoger in prijs zou moeten uitkomen. Hiermee zou het mogelijk moeten zijn om 10% van de omzetten in varkensvlees onder Jumbo Bewust te krijgen binnen 4 jaar.

Coöperatie

De keten wordt gekarakteriseerd door een sterke mate van coöperatie op basis van een strategische 'fit' van belangen en partijen. Voor Jumbo Supermarkten was het belangrijk dat Cobben en Krekels elkaar als essentiële schakels al gevonden hadden. De slachterij is ook niet ver van Cobben. Dat is ook goed vanuit het oogpunt van dierenwelzijn (transport). De stal van Cobben moest bij het eerste contact met Jumbo nog gebouwd worden. De Dierenbescherming is hierbij meteen betrokken. Want wat is precies diervriendelijk? Bij Jumbo vond men het belangrijk dat de Dierenbescherming als serieuze instelling voor de dierenbelangen hun naam aan het project wilde verbinden. Dit is ook gebeurd; het logo van de Dierenbescherming stond van meet af aan op de verpakking. Alleen de uitsnijder is in de keten van minder strategisch belang. De verwevenheid tussen de partijen is echter niet zo groot dat partijen onafhankelijk van elkaar niet verder kunnen opereren. Ook wat investeringen betreft zit Cobben niet aan Jumbo vast: hij kan zijn stal ook voor een andere afnemer gebruiken.

Tussen Cobben-Krekels en Jumbo is een intentieverklaring opgesteld; een convenant voor een samenwerkingsverband. Een jaar later is men bezig om de afspraken wat harder te maken. Wat opvalt, is dat de samenwerking op basis van vertrouwen is begonnen en dat nu zakelijkere afspraken worden gemaakt.

Het samenwerkingsverband kan uit dezelfde ketenpartijen blijven bestaan als het streefdoel van 10% omzet in de supermarktwinkels wordt gehaald. Dit maakt dat niet gezocht hoeft te worden naar nieuwe partners. Worden de doelen gehaald, dan komen partijen uit op een win-winsituatie.

Ook zijn er afspraken gemaakt over de verdeling van kosten en baten. Jumbo moet voorlopig genoeg nemen met een lagere marge, zolang de keten onvoldoende 'gevuuld' blijft. Cobben verrekent de meerkosten (deels) door in de prijs voor Jumbo. In de winkel ligt de prijs 15% boven de prijs van het gangbare product. De logistieke kosten van deze kleine stroom zijn echter relatief hoog. In de gangbare stromen moet al gerekend worden met een prijswig van ongeveer 5; als op primair niveau per kg slachtgewicht 10 ct meerkosten worden gemaakt, ligt dat vlees in de winkel voor ongeveer 50 ct per kg meer. Dit maakt dat de marge voor Jumbo dus kleiner is. Wel wordt het merendeel van het vlees van deze varkens onder 'Jumbo Bewust' verkocht. Er zit ook worst in het assortiment. Het varken wordt dus zoveel mogelijk vierkant verwaard. Ook Cobben moet varkens afwaarderen als deze als gangbaar varken(svlees) worden afgezet.

Jumbo Supermarkten willen door gaan met het traject: onder het motto 'al is het economisch niet het meest rendabel, dan doen we het nog voor de service'.

Coördinatie

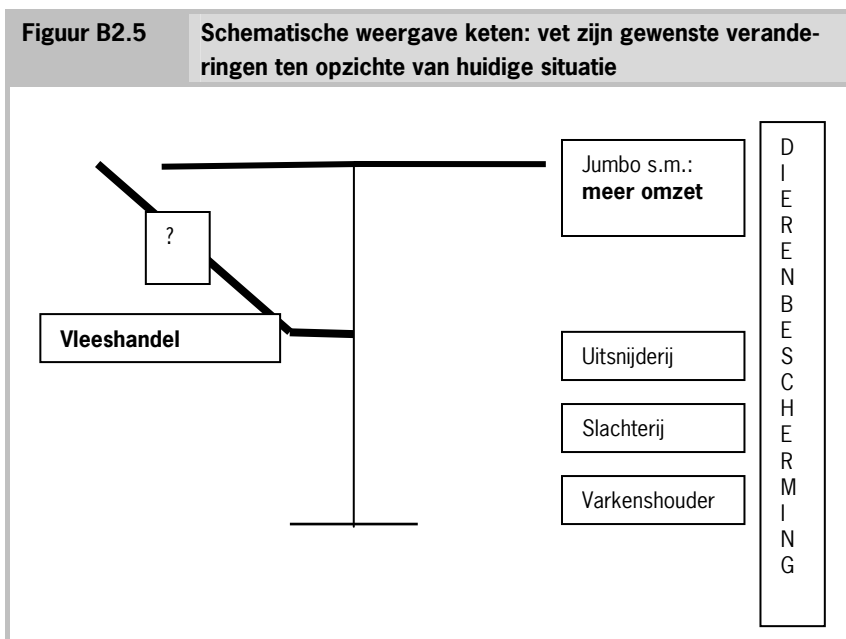
Binnen de keten is er afstemming van vraag en aanbod. Jumbo geeft Cobben een update van de winkelverkopen en de partijen bespreken vervolgens wat in de komende periode afgezet kan worden. Dit vlees wordt dan door Jumbo Supermarkten bij Cobben/Krekels besteld. De varkens die niet besteld zijn gaan het reguliere kanaal in. Dit is dus een risico dat Cobben heeft. Het dierenwelzijnsaspect is niet gecertificeerd; wel heeft de Dierenbescherming het recht om controles uit te voeren -dit wilde Cobben ook; de Dierenbescherming is een soort toezichthouder. De Stichting Natuur en Milieu is alleen betrokken, omdat het vlees ook het keurmerk heeft van SMK. De afstemming is dus niet erg complex. Hier liggen geen vraagstukken. Bijkomend coördinatieprobleem was dat Jumbo tussen 2006 en 2007 de helft meer winkels heeft gekregen. Hier moest dus ook wat voor geregeld worden.

3.3 Wensen en dromen binnen de keten

Het vlees is nu weliswaar sinds kort in 117 filialen te verkrijgen, maar de relatieve afzet is met 4-5% nog onder de 10%. Het is al wel gelukt met Volwaard kippenvlees dat korter op de markt is, maar nog niet met het varkensvlees.

Waarschijnlijk omdat kippenvlees een lagere prijsstelling heeft. Met het vertrouwen dat het lukt ook voor varkensvlees de eindtermen te halen, is in de nieuwe winkels voor Jumbo Bewust zelfs 2,5 meter in de koeling ingeruimd. Consumenten kijken nog tegen het prijsverschil aan. Ook is er voor klanten een aankoopdrempel. Ze kennen het product niet. Een respondent: 'Als ze het weten, zou het harder lopen. Het vlees is lekkerder, maar er zijn ook nog de andere kwaliteitsaspecten. Dit culinaire aspect maakt ook dat klanten terug zullen komen voor dit vlees'.

De keten is dus wel voller geworden, maar moet nog voller worden om efficiënt te kunnen opereren. Iedereen heeft daar belang bij. Er wordt op dit moment gewerkt aan meer toepassingen voor het vlees, bijvoorbeeld bij een bevriende groothandel. Omdat het concept verbonden is met Jumbo worden op dit moment geen partners gezocht onder de andere supermarkten.



3.4 Van huidige naar gewenste situatie

Om de gewenste eindtermen te halen, kunnen alle partijen betrokken blijven en zijn in principe geen nieuwe toetredende partijen nodig. Cobben kan de 10% omzet leveren. Hier zijn dus geen problemen met het vinden van nieuwe part-

ners die bijkomende 'fit' moeten hebben. De belangrijkste randvoorwaarde voor het welslagen van het concept is het over de brug komen van de consumenten. Dit heeft tijd nodig. Mogelijk kunnen ook promotie en productontwikkeling bijdragen aan omzetgroei. De weg is langer dan eerst gedacht, waarschijnlijk ongeveer vier jaar. Geen van de partijen lijdt echter zodanig pijn dat hij er nu mee moet stoppen. Een randvoorwaarde is dus deels de omgeving beïnvloeden. Daarnaast zijn oriënterende gesprekken gaande met een groothandel voor vlees. De bedoeling is meer vleesomzet krijgen, maar het betreft hier een nieuwe (tak van de) keten.

Investerings in de huidige keten zijn vooral gedaan op het niveau van het primaire bedrijf in de vorm van de stallen, de coördinatiekosten (van alle partijen inclusief de Dierenbescherming), de investeringen in schapruimte en promotie (Jumbo Supermarkten). Partijen verlangen van de overheid alleen ondersteuning in de vorm van (tijdelijke) subsidie voor meerkosten op het bedrijf. In het geval van Jumbo Supermarkten (low-price formule), die niet aan acties doet, kunnen voordelen doorberekend worden aan de klant.

4 Vechtdalproducten, varkensvlees

Vechtdalproducten zijn streekproducten uit het Vechtdal van Overijssel. Het is een assortiment producten, waaronder biologisch varkensvlees. Slagerij Haverkort in Zwolle en Rob Rijks (biologisch marktslager, staat onder andere in Amsterdam op de Noordermarkt) slachten, verwerken en verkopen het vlees, niet alleen aan consumenten maar ook aan restaurateurs. Twee biologische boeren leveren het varkensvlees voor het Vechtdalconcept. Van regionale akkerbouwers wordt graan betrokken. Doelstelling is meerwaarde bieden aan boeren door de betere prijs voor het product, en aan consumenten die met het eten van de producten uit de streek ook een bijdrage leveren aan het in standhouden van het landschap. De dieren krijgen namelijk graan uit de streek of worden in het geval van runderen- in natuurgebieden gehouden.

4.1 Typering en beschrijving van de keten

Vechtdalproducten zijn streekproducten uit het Vechtdal van Overijssel. Het assortiment bestaat uit: varkens- en rundvlees, groenten, zuivel, wijn, shii-take, bier en ijs. Slagerij Haverkort in Zwolle en Rob Rijks (biologisch marktslager, staat onder andere in Amsterdam op de Noordermarkt) slachten, verwerken en verkopen het vlees, niet alleen aan consumenten maar ook aan restaurateurs.

Twee biologische boeren leveren het varkensvlees voor het Vechtdalconcept. Van akkerbouwers wordt graan betrokken. Enkele specifieke kenmerken voor Vechtdal varkensvlees zijn:

- varkens krijgen minimaal 60% biologisch graan afkomstig uit het Vechtdal;
- deelnemende bedrijven werken volgens een bedrijfsplan aan behoud en versterking van natuur- en landschapswaarden. De norm is dat per ha verbouwd graan, 5% van de oppervlakte wordt gebruikt voor landschapselementen, zoals akkerranden, (hout)singels, enzovoort;
- in het varkenshouderijsysteem is het familiestalsysteem richtsnoer voor diervriendelijkheid en lopen varkens regelmatig buiten.

De stichting Dianthus draagt bij aan de promotie van de Vechtdalproducten. De stichting werkt ten behoeve van het samenwerkingsverband tussen agrarische partijen en partijen op het gebied van natuur/landschap en toerisme/recreatie. Dit samenwerkingsverband zoekt in het Overijsselse Vechtdal naar nieuwe vormen van samenwerking en heeft een ideële doelstelling, namelijk het implementeren van een milieu-, natuur- en diervriendelijke agrarische productiesysteem in het Vechtdal. Onder regie van ondernemers worden in ketenverband nieuwe producten en diensten ontwikkeld en in de markt gezet (zie Donkers et al., 2006). Voor de stichting werkt een gesubsidieerde (parttime) betaalde kracht.

Aanleiding en start (uit Donkers et al., 2006)

Het samenwerkingsverband tussen de regionale partijen is medio 2004 bekrachtigd door de ondertekening van het Vechtdalconvenant. Een dergelijke vorm van regionale rurale samenwerking - langs het netwerk van productie van goederen en diensten (arrangementen) zoveel mogelijk tegemoet komen aan de (lokale) vraag naar kwalitatief hoogwaardig voedsel, hoge kwaliteit natuur en landschap en recreatiemogelijkheden - kent voorzover bekend geen voorbeelden in Nederland. Partijen streven naar win-winsituaties om hun gezamenlijke doelstelling, productie en afzet van Vechtdalproducten en -diensten (arrangementen) gecombineerd met natuur- en landschapsproductie, te realiseren.

Eind 2004 is in het Vechtdal een project afgesloten in het kader van het Co-innovatieprogramma Professionalisering van Biologische Afzetketens van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Hierin is het gehele traject van ketenvorming doorlopen, vanaf het allereerste begin van gezamenlijke visievorming en ontwikkeling van de samenwerkingsverbanden. Op 1 december 2004 werd het varkensvlees in de winkel geïntroduceerd. Kort daarna is ook een sensorisch consumentenonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek laat zien dat wat de smaak

betreft het Vechtdal varkensvlees minstens zo lekker gevonden wordt als het reguliere vlees.

4.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

Binnen het Vechtdalconvenant is een collectieve doelstelling geformuleerd; hier is meer sprake van een netwerk van een aantal partijen. De stichting neemt ook besluiten over de projecten die onder het convenant kunnen vallen. Bijvoorbeeld de samenwerking met Rouveen Kaasspecialiteiten voor een te ontwikkelen boekweitkaas of met de Hanos voor de afzet van rundvlees. De regisseur: 'We proberen steeds allianties te maken met mensen die ergens goed in zijn'. De alliantie is afhankelijk van de markt waar het om gaat.

Binnen het netwerk opereren verschillende ketens of arrangementen van meer duurzame relaties, waarin bedrijven hun eigen grenzen behouden. De huidige keten van varkensvlees is nog klein en wordt gekenmerkt door informele contacten en besluitvorming. Het label 'Vechtdalproducten' fungeert nu dus bovenal als marketingkoepel voor een verscheidenheid aan producten en diensten. Hierbinnen heeft de productontwikkeling centraal gestaan. De keuze voor producten en ontwikkeling van productieketens gebeurt daarbij geleidelijk. Voor varkens is in een haalbaarheidsstudie een omzet genoemd van 30.000 vleesvarkens per jaar (Donkers et al., 2006). 6-8 boeren zouden hun totale productie onder het 'Vechtdal label' kunnen afzetten. De huidige afzet vormt nog maar een gering deel van dit einddoel.

Coöperatie

'Als een boer afzet in het gangbare circuit, komt hij achteraan met de prijsverhoging (opbrengstprijis), maar je hebt wel als eerste de kosten', volgens de respondent. Wat betreft de prijs staat het Vechtdalconcept toe dat er wordt overlegd met de betrokken slagers. Die accepteren het voorstel meestal wel. Voor de boeren heeft het concept dus direct meerwaarde. Ook betalen de boeren voor het gebruik van het 'Vechtdallabel'.

Coördinatie

De betaalde kracht van St. Dianthus houdt de afzet bij. Als er extra vraag naar vlees is, volgt er overleg met de varkenshouders; slagers bellen ook rechtstreeks met de veehouders. In de zomer gaat Slagerij Haverkort in Zwolle op vakantie en is er minder omzet. Het voordeel van de afzet via de slagers is dat ze van de resten worsten draaien. Je kunt zo vierkant verwaarden. Restaurants

willen alleen het beste stukje vlees. Skal doet de certificering op de primaire bedrijven en controleert ook Rob Rijks, die 100% ecoslager is. Slagerij Haverkort is niet 100% eco; hij is dus geen biologische slager, maar hij heeft wel biologisch vlees.

De participerende varkenshouders in het concept leveren daarnaast aan een biologische slachter. Hoewel die liever alle varkens ophaalt, is een klein deel van de varkens dus voor het concept bestemd. Afstemming binnen de varkensvleesketen is belangrijk, maar de afzet naar het reguliere biologische circuit is een uitwijkmogelijkheid - zeker met de huidige tekorten aan biologisch varkensvlees - zodat van afwaardeerproblematiek nauwelijks sprake is.

Het grootste risico vormt de verkrijgbaarheid van biologisch voer. Akkerbouwers in Overijssel zijn niet geneigd biologisch te gaan telen, vanwege de onkruiddruk. In Overijssel speelt ook mee dat er veel fabrieksaardappels worden verbouwd en die worden nog tot 2010 ondersteund door Brussel. Het aardappel eiwit is gelieerd aan de (gangbare) graanprijs en is ook hoog, namelijk 20 ct per kg hoger (was 30 ct). In Overijssel is 40% van de akkers bebouwd met de aardappels. Er komt op dit moment biograan uit Oost-Europa en biomais uit Paraguay naar Nederland.

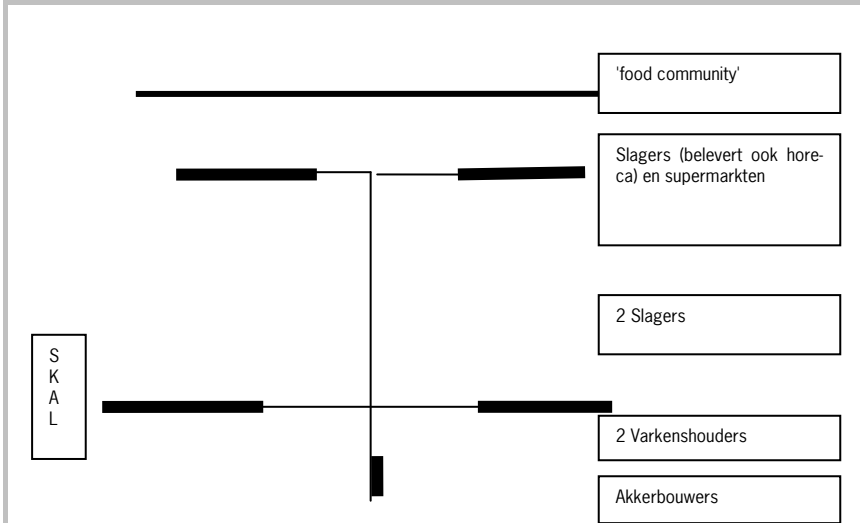
4.3 Wensen en dromen binnen de keten

St. Dianthus heeft een businessplan en streeft er naar om in 2009 quitte te draaien. Er moet nog wel wat gebeuren. Voorzitter van St. Dianthus: 'We moeten schaal maken anders zijn we weg. Dat was ook een conclusie van een workshop in augustus begeleid door Syntens. Dit geldt voor alle producten uit het assortiment. Producenten (primaire) zijn weliswaar uit de kosten, maar we kunnen de inspanningen er omheen niet terugverdienen. Het gaat daarbij om de promotie, de afstemming en de logistiek. Regionale restaurants zeggen dan ook: regel het via de Hanos. Voor het rundvlees van het brandrode ras zijn we in inderdaad in gesprek met Hanos/Van de Zee in Emmen. Betere restaurants kopen daar en vragen om dit soort kwaliteitsproducten.'

Voor varkensvlees zijn nog geen concrete plannen genoemd. Als nieuw afzet kanaal wordt nadrukkelijk ook aan de supermarkt gedacht. 'We benaderen de supermarktlocaties rechtstreeks, niet de hoofdkantoren. AH en Konmar zijn sowieso moeilijk. Als het via de distributiecentra moet, kan het alleen op grote schaal. AH locaties zitten vast aan de centrale inkoop. Maar bij Plus en Super de Boer vind je wel franchisers die in de eigen vrije ruimte producten op willen nemen. Bij Super de Boer is die ruimte er voor zuivel, maar bijvoorbeeld niet voor groenten.

Figuur B2.6

Schematische weergave keten: vet zijn gewenste veranderingen ten opzichte van huidige situatie



'Eigenlijk streven we naar een soort van 'food community', met een meer directe relatie tussen consument en producent; ertussen zitten dienstverleners. Dit zou de positie van de producent bij de retailers uiteindelijk verbeteren, want de consument zal vragen naar het product van ons', aldus de respondent.

4.4 Tussen wens en werkelijkheid

Aan de productiekant zijn er geen problemen om meer varkens te leveren; andere biologische varkenshouders zouden op termijn kunnen toetreden. Essentieel blijft dat graan deels uit de streek komt. Dit bepaalt de exclusiviteit van het product/concept. Het zal niet eenvoudig zijn om akkerbouwers te vinden om dit te realiseren bij de huidige prijzen voor gangbaar graan en aardappelen.

Ook is vooral noodzakelijk nieuwe afzetmogelijkheden/-kanalen te vinden. De sprong via de distributiecentra van de supermarkt is te groot. Dus wordt rechtstreeks contact gezocht met de supermarktllocaties. Afgezien van het vinden van de juiste partners in de retail (goede 'fit') zal een kleinschaliger aangepaste logistiek noodzakelijk zijn ten opzichte van de 'mainstream' via de distributiecentra. Dit logistieke vraagstuk zal niet eenvoudig ingevuld kunnen worden. De afstemming in de keten zal complexer worden. Ook is het welslagen van de afzet

van Vechtdal varkensvlees in de supermarkt afhankelijk van de vraag van de consument.

5 CONO-kaasmakers: de introductie van het Caring Dairy programma

CONO Kaasmakers is een coöperatieve zuivelonderneming met ongeveer 550 leden/leveranciers. Er zijn 137 medewerkers in dienst. CONO Kaasmakers maakt premium kaas. Er wordt ongeveer 30 miljoen kg kaas geproduceerd; een aanzienlijk deel daarvan wordt geëxporteerd. Ongeveer een derde wordt verkocht als Beemsterkaas; een premium kaas. De kazen worden voor een groot deel afgezet via de kaasspecialzaken en op de traditionele markt. Daarnaast wordt sinds 2002 Beemsterkaas aan het supermarktkanaal geleverd. Medio 2007 is het Caring Dairy programma geïntroduceerd, waarmee CONO Kaasmakers werkt aan verduurzaming van de productie, wat een belangrijke bijdrage levert aan het gezicht van het bedrijf.

5.1 Typering en beschrijving van de keten

In deze case gaat het niet om een nieuw product dat in de markt gezet is, maar om de introductie van het Caring Dairy programma medio 2007, de betekenis voor het merk, de coördinatie daarvoor in de keten en de verdelingen van de opbrengst in de keten.

Door CONO Kaasmakers wordt ongeveer 30 miljoen kg kaas geproduceerd; een aanzienlijk deel daarvan wordt geëxporteerd naar de buurlanden, maar ook naar de VS, China en Japan. Ongeveer een derde wordt verkocht als Beemsterkaas. De andere kaasmerken worden via handelshuizen verkocht waaronder de merken Stompatoren en SmaaQ. De kazen worden voor een groot deel afgezet via de kaasspecialzaken en op de traditionele markt. Kaas voor de merken van de kaasgroothandel wordt als halfproduct van 15 dagen (jong) afgezet. Daarnaast wordt sinds 2002 Beemsterkaas aan het supermarktkanaal geleverd (Jaarverslag 2006).

CONO Kaasmakers was een van de eerste zuivelaars die boeren een premie betaalt voor weidegang. Men was bezig een dierenwelzijnprogramma Cow Wellness verder te ontwikkelen om zich op het gebied van dierenwelzijn beter te profileren. Het programma betreft diergezondheid, dierenwelzijn en huisvesting. 'We wilden dit ook richting marketing gebruiken. We kwamen toen in contact met Ben & Jerry's, die een leverancier zocht voor hun melk en daarbij de voorwaarde stelde dat het door hen ontwikkelde programma Caring Dairy werd toe-

gepast.' Er is toen besloten dat alle CONO boeren het programma gaan toepassen. Medio 2007 is Caring Dairy geïntroduceerd. In dit programma leren boeren hun bedrijfsvoering te verbeteren op 11 indicatoren van duurzaamheid. Naast bedrijfseconomie gaat het om indicatoren voor bijvoorbeeld milieu, energie en dierenwelzijn.

Aanloop en ontwikkeling

CONO Kaasmakers is ontstaan uit fusies van bedrijven, waarvan het oudste bedrijf in 1901 begonnen is met kaas maken. In 1995 was CONO Kaasmakers een financiële ondergang nabij, omdat het qua kosten niet kon concurreren met andere fabriekskazen. Alle kaas die CONO Kaasmakers maakte, werd als halfproduct weggezet en onder verschillende merken door de groothandel afgezet.

In plaats van verdere investeringen in schaalvergroting en continuproductie, besloot de nieuwe directeur CONO Kaasmakers te herpositioneren en de mogelijkheden te benutten van het Beemsterkaas merk, waarvoor men door onderhandelingen de exclusieve rechten had weten te bemachtigen. Beemsterkaas is neergezet als een semi-ambachtelijke kaas met een volle smaak en een regionale identiteit. Het budget voor promotie is in deze jaren toegenomen van 1 naar 5 miljoen euro. Omdat de omzetten via de kaasspecialzaken onder druk staan, werd besloten de kaas ook in het supermarktkanaal af te gaan zetten. Dit is in 2002 gerealiseerd. CONO Kaasmakers levert rechtstreeks aan de supermarktplaatlocaties in verschillende verpakkingen. CONO Kaasmakers heeft ook het exclusieve recht om een BOB (Beschermd Oorsprongsbenaming) te voeren voor de 'Gouda' uit Noord-Holland (uit het Suschain report, 2006). De inspanningen hebben er toe geleid dat Beemsterkaas prijsreferentie geworden is aan de bovenkant van de Goudse kaasmarkt.

5.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

In de keten staat samenwerking tussen leden en de coöperatie voorop. De collectieve strategie is sterk gericht op het behalen van meerwaarde in de markt; smaak is daarbij een belangrijk attribuut, maar ook de duurzaamheid van het product en de productie. De sterke focus heeft zich in de afgelopen jaren ook vertaald in de uitbetaling van een hoge melkprijs.

Coöperatie

De directie van CONO Kaasmakers bestaat uit twee personen, een raad van bestuur en een raad van commissarissen. Een algemene ledenvergadering die

tweemaal per jaar bijeenkomt, vormt de hoogste bestuurslaag. De onderneming heeft echter een centrale regisserende rol. De relatie tussen vereniging en veehouders is in het algemeen duurzaam, maar leden kunnen uittreden. Veehouders zijn nauw verweven met de resultaten van de onderneming en dus zijn de partijen onderling zeer afhankelijk. Een respondent: 'Bij CONO Kaasmakers zit het rendement in wat je krijgt. Er is geen inleggeld en er wordt geen vermogen gereserveerd in de vorm van aandelen (zoals bij Campina of Friesland Foods). We betalen al een aantal jaar de hoogste melkprijs uit.¹ Aan het eind van het boekjaar wordt het beschikbare saldo uitgekeerd in de vorm van een nabetaling.'

Het programma Caring Dairy is in de ledenvergadering voorgelegd. Daarvoor was deelname in het bestuur besproken en goedgekeurd. Het Caring Dairy programma is als win-winmogelijkheid gepresenteerd en wordt nu ook door veehouders zo ervaren. Er is wederzijds belang tussen leden en de onderneming; de leden spannen zich in voor het programma, winnen aan inzichten en dragen op die manier bij aan de duurzaamheidsdoelstellingen van het bedrijf. Het bedrijf kan deze stap uitnuttten, omdat de naam van het product wordt verbeterd. Hierdoor realiseert de onderneming hogere prijzen in de markt voor de kaas en krijgen de leden een hoge prijs voor de melk uitbetaald.

De respondent: 'Het programma versnelt ook het denkproces in de fabriek. Als de boodschap aan de veehouder is om vooral mee te doen met verduurzamen, dan geldt het voor ons ook. Er is een vliegwieleffect door het programma ontstaan; je kunt elkaar onderling versterken, veehouders onderling maar ook tussen de fabriek en de veehouders'.

Bij gewone kwaliteitsborgingssystemen, het CONO-borgingssysteem, gaat het om regels die je moet naleven. Er wordt niet systematisch kennis ingebracht, al was er bijvoorbeeld wel een module voor bijscholing. Bij Caring Dairy is het anders. Voor deelname wordt een contract opgesteld en keert CONO Kaasmakers 50 ct per 100 kg geleverde melk uit. 'We willen niet straffen, maar stimuleren. Dit betekent voor onze veehouders, met een bovengemiddelde bedrijfsgrootte, dat er ongeveer 3.000 euro per jaar beschikbaar is voor deelname. Vooral de veehouders die al bezig zijn, zijn enthousiast. Ze zien de meerwaarde voor het eigen bedrijf. Ze kunnen ook gratis kennis halen. We hebben contact met CLM (energie), Joost ter Veer (van Interact, over dierenwelzijn) en ASG (ook dierenwelzijn) en met de accountants over bedrijfseconomische resultaten en arbeid om de workshops te ondersteunen.'

¹ De contante melkprijs is 32,87 eurocent per kg, daarnaast is er een nettoreservering van 0.75 en een weidegangpremie van 0.53. De maximale bonus voor onberispelijke melk is verhoogd van 1 euro naar 2 euro. Er was een quantum toeslag, maar die is afgeschaft.

Coördinatie

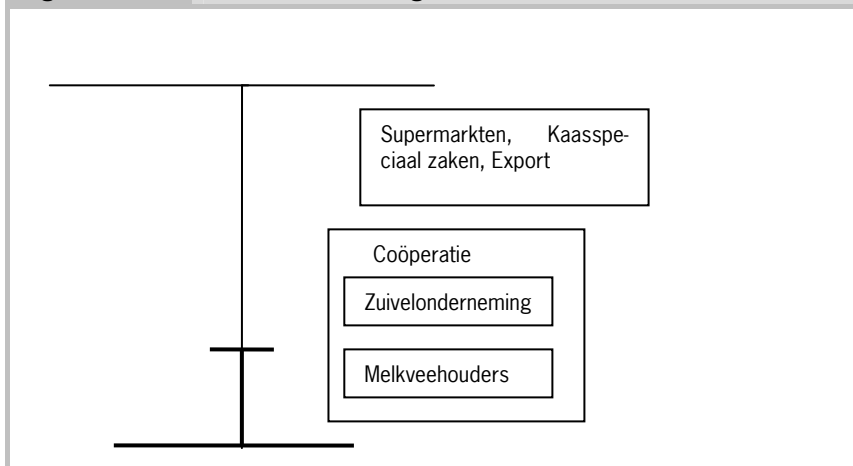
De deelname van de leden in het programma wordt contractueel vastgelegd en gevolgd. Tussen Ben & Jerry's en CONO Kaasmakers is sprake van een tijdelijke coalitie, die ook contractueel is vastgelegd. Ben & Jerry's is eigenaar van het programma en er is een contract opgesteld voor levering van de melk in ruil voor het gebruik van het programma. Na de goedkeuring in de ledenvergadering is het programma Caring Dairy geïntroduceerd. Er is een nieuwsbrief gemaakt en een startmanifestatie georganiseerd. Introductiemateriaal lag een dag na de manifestatie bij de veehouders in de bus. Na aanvankelijke scepsis is men positief. Er is een klankbord geformeerd en een website opgezet. Met de boeren worden nu de contracten afgesloten. In het contract verplicht de veehouder zich tot deelname aan 3 workshops per jaar, het opstellen van een verbeterplan, en het doen van de duurzaamheidsquick-scan. In de workshop leren de veehouders meer over één van de duurzaamheidsaspecten. In het Caring Dairy programma worden 11 duurzaamheidsindicatoren gebruikt, maar de focus bij CONO Kaasmakers ligt op 5 hiervan, omdat deze aansprekend zijn voor de veehouder. Voor het verhaal naar buiten en uit praktisch oogpunt is 11 punten te veel. De focus indicatoren zijn: bedrijfseconomisch resultaat, arbeid, energie, dierenwelzijn en landschappelijke waarde.

Ondernemers kunnen zelf kiezen of zij met het programma meedoen. Minimaal 90% van de boeren doet nu mee. Er wordt gestreeft naar 100% deelname. Er hoeft dus geen aparte handelsstroom georganiseerd te worden. Het contract met de veehouder is ook een controlemechanisme; zij moeten het contract terugsturen. 'Van de 10% die nu niet mee doet, zullen we nagaan waarom niet. Daar kunnen we op inspelen. Misschien zijn wel bedrijfsbeëindigers'.

5.3 Wensen en dromen binnen de keten

De resondent: 'Het programma zien we als een investering om het merk 'premium' te houden. Daardoor kunnen we de hoogste prijs uitbetalen, daar doe je het voor. Naast de smaak moet onze kaas ook een goed gevoel geven. Dat doen we met het oog op de consument. Door Caring Dairy worden consument en producent dichterbij elkaar gebracht. De duurzaamheidsrichtlijnen die uit het programma voortkomen zijn ook voor CONO Kaasmakers einddoel. Daar is geen jaartal op gezet. Het streven is Caring Dairy volledig te integreren in het kwaliteitsborgingsysteem.'

Figuur B2.7 **Schematische weergave van de keten**



5.4 Tussen wens en werkelijkheid

Het succes van de het Caring Dairy-programma voor CONO Kaasmakers zal afhangen van de leerervaringen die de veehouders de komende tijd op zullen doen, de mate van verduurzaming die plaatsvindt, de richtlijnen die voor verduurzaming ontwikkeld zullen worden, de vertaalslag over de verduurzaming naar de consument en de reactie van de consument daarop.

6 Zeeuwse Vlegel

'Zeeuwse Vlegel' is het merk van de Stichting Zeeuwse Vlegel die in 1990 is opgericht. Onder het merk vallen het Zeeuwse Vlegel brood dat gebakken is van meel uit graan van milieuvriendelijke teelt, en de andere Zeeuwse Vlegel producten op basis van dit graan. Het brood is in 1992 op de markt gekomen na een (product)ontwikkeltraject van twee jaar. Vanaf het eerste uur zijn bakkers daarbij betrokken om hun expertise in te brengen. Streven is 200 ha onder milieuvriendelijke teelt te krijgen. Dit betekent dat de oppervlakte onder milieuvriendelijke teelt moet verachtvoudigen.

6.1 Typering en beschrijving van de keten

'Zeeuwse Vlegel' is het merk van de Stichting Zeeuwse Vlegel. Onder dit merk vallen het Zeeuwse Vlegel brood dat gebakken is van Zeeuwse milieuvriendelijke

teelt en de andere Zeeuwse Vlegel producten: snelkooktarwe (geslepen, kort korrelige zomertarwe), wafeltjes en het nieuwste product: kant en klare broodmix. De keten voor brood bestaat verder uit de telers van het graan verenigd in Coöperatie Zeeuwse Vlegel. De Coöperatie Zeeuwse Vlegel doet de inkoop en verkoop van het graan, stelt de prijs van het graan vast en de omvang van het aan te planten areaal en houdt de afzet van het meel bij. Verder zijn in de productieketen betrokken: twee molenaars van windmolens die ook een distributiefunctie hebben en bakkers, waaronder een industriële bakker. Dienstverlenend aan deze productieketen zijn het bedrijf Zeelandia die elk jaar de receptuur vaststelt, de keuringsdienst NAK-Agro die het teeltplan controleert en de akkerbouwcoöperatie die het graan bewaart. De snelkooktarwe, wafeltjes en broodmix worden verkocht in de landwinkels of bij winkels met streekproducten.

Op dit moment worden ongeveer 20.000 broden per maand verkocht; dit betekent dat er 10.000 kg graan wordt geteelt. Het is een substantieel deel op een bevolking van 350.000 mensen in Zeeland. Met een reclamebudget van nul euro heeft de Zeeuwse Vlegel in 15 jaar een trouw en gemotiveerd klantenbestand opgebouwd.

Aanloop en ontwikkeling

Met de Zeeuwse Milieufederatie is een teeltplan opgesteld voor milieuvriendelijke graanteelt. Met behulp van een VROM-prijs zijn daarna plannen uitgewerkt en teeltproeven, kostprijsberekeningen en bakproeven gedaan. Daar waren acht telers en vijf bakkers bij betrokken. Bakkers hebben vanaf het eerste uur meegegaan. Zij brachten hun expertise in bij de productontwikkeling (uiterlijk van het product, bakkwaliteit van het graan en prijs). Na twee jaar ontwikkeling was er een brood. In die tijd is ook de coöperatie opgericht. Daarna heeft de Provincie drie jaar steun toegezegd om op eigen benen te komen staan. Een betaalde kracht werd aangesteld. Na drie jaar was de omvang ook zodanig dat het op eigen benen kon staan. ZLTO en LNV waren eind jaren tachtig, begin jaren negentig nog nauwelijks geïnteresseerd in het ondersteunen van pioniers in duurzaamheid. LNV stond bovendien op het standpunt dat de milieuvriendelijke teelt een keurmerk moest hebben, maar voorzag dat dit keurmerk op zich zou laten wachten. Toen het keurmerk (Agro-milieukeur) er eenmaal was, voldeed de Zeeuwse Vlegel niet aan de gestelde eisen.

Van de oorspronkelijke acht telers zijn er een aantal overgestapt naar biologische landbouw. Achteraf bekeken hebben zij de milieuvriendelijke teelt als een tussenstap beschouwd, een soort omschakeltraject. Ook zijn er telers afgehaakt, omdat ze vonden dat het initiatief te klein bleef en niet meer de moeite waard was om zich voor in te zetten.

Het areaal is eerst sterk gegroeid en daarna weer teruggezakt op het niveau waar het nu al 6-7 jaar op zit. Eerst is proefgedraaid met 5 ha. Dat ging goed. De respondent: 'De tarwe was niet aan te slepen, de ene bakker na de andere meldde zich. Toen gingen we naar 25 ha en vervolgens naar 125 ha. Dat bleek gewoon te veel, 2/3 van de oogst is toen als gewone tarwe verkocht, dus dat kostte geld.'

6.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

De keten van het Zeeuwse Vlegel brood wordt gekenmerkt door een hoge mate van coöperatie en betrokkenheid, waarin afzonderlijke organisaties herkenbaar zijn. Bij de telers, initiatiefnemers voor de productontwikkeling, is er altijd het besef geweest dat er bondgenoten nodig zijn die zelf ook belang hebben bij het traject. Naast de bakkers is ook contact gezocht met het proefcentrum dat de kennis leverde om het goede ras en de teeltwijze te vinden, waarbij gebruik wordt gemaakt van dierlijke mest. De (eerste) bakkers werkten al met twee windmolens. Daarmee waren ineens het malen en de distributie geregeld. De industriële bakkers, aan wie nu ook geleverd wordt, maken in feite gebruik van de kennis die in de eerste fase is ontwikkeld ('free riding').

De telers wilden dat de producten uit milieuvriendelijk graan tussen de 10% en 20% duurder zouden zijn dan gangbare producten. Niet het dubbele, want men wilde niet het imago van luxe en exclusiviteit, maar een product dat voor alle consumenten betaalbaar is. 'Je kan ook een heel duur brood maken in een kleine markt, maar dat wilden we niet'. Bakkers wilden dat het brood in het bakproces kon meelopen met ander brood en zij vonden het gebruikt van broodverbeteraar een voorwaarde. Ook is het brood met verbeteraar minder kruimelig en langer houdbaar. Er is dus bewust gekozen voor het grotere marktaandeel van de tarwebroodmarkt.

Er was dus een duidelijke strategie voor de ontwikkeling van een 'gangbaar+' product en een 'fit' gevonden met de meer ambachtelijke bakkers en molenaars.

Coöperatie

In de afgelopen jaren zijn ook andere producten ontwikkeld, maar om verschillende redenen uit het assortiment gehaald. Beslissingen over de ketenstrategieën, productontwikkeling en de keuze van de afzetkanalen worden door de Stichting Zeeuwse Vlegel genomen. In de uitvoerende sfeer worden daarbij partners gezocht worden om expertise in te brengen. De partners kunnen per

product en afzetkanaal verschillend zijn. Vanuit Zeeuwse Vlegel wordt benadrukt dat *en* de relatie *en* de afspraken belangrijk zijn. 'Je moet op dezelfde golflengte zitten.' Het besluit om meel te verkopen aan industriële bakkers die voor het supermarktkanaal bakken, is in overleg gegaan met de bakkers van het eerste uur. Deze grootafnemers zijn minder transparant over waar de afzet gegeneerd wordt. De ervaringen met supermarktorganisaties leren dat het moeilijker is het Zeeuwse Vlegel brood in zijn oorspronkelijke vorm, met ouwel af te zetten. Hier is de 'fit' minder goed; er is wel interesse in streekconcepten, maar minder in de producten van streekproducenten.

De coöperatie heeft geen personeel in dienst; het is een middel om opbrengsten en kosten te verrekenen/delen. Iedere teler heeft inleggeld betaald. De 15 telers in de coöperatie telen niet ieder jaar; de 25 ha wordt door 5 tot 6 telers geteeld en bij toerbeurt kunnen ze meedoen. Het uitbetalingssysteem is in het begin bedacht en zo ingericht dat de telers evenveel opbrengst hebben van een ha milieuvriendelijke teelt als van gangbare teelt. De opbrengst wordt in een pot gestopt. Aan het einde van het seizoen wordt de pot verdeeld over alle hectares.

Alle kosten die te maken hebben met de productie worden uit de coöperatie betaald. Ook de kosten voor het kantoortje in het landbouw huis in Goes, dat gedeeld wordt met de Zeeuwse plattelandsjongeren. De coöperatie heeft de afgelopen 3 jaar te veel overhead gehad, vooral in de personele kosten. Het meel is dus duurder. De bakkers verrekenen dat in de prijs van het brood. Dat is met hen afgestemd.

Coördinatie

De onderlinge afhankelijkheid is groot, bijvoorbeeld rond een misoogst. Voor het streekproduct is het onmogelijk graan elders vandaan te halen.

Het kantoor in Goes houdt de afzet bij. Het bakkersoverleg is na 10 jaar gestopt; er was geen aanleiding om het te continueren, omdat alles wel was besproken. Er komt wel eens per jaar een nieuwsbrief met de nieuwe oogstberichten en de receptuur. De andere producten zitten deels in een ander afzetkanaal, maar er zijn ook bakkers die deze producten voeren.

Onderlinge checks zijn er via het teeltreglement (NAK-Agro bij telers) en financiële verrekening (tussen de diverse partijen). Bakkers worden niet gecontroleerd, tenzij er een telefoontje komt van klanten dat er geen ouwel op het brood zit. Het komt wel eens voor. Bij ieder zak meel (van 25 kg) zitten 50 ouwels.

6.3 Wensen en dromen binnen de keten

Iedere hectare graan is winstgevend of tenminste kostendekkend, maar de extra kosten voor administratie en productmanagement kunnen nog niet opgebracht worden. Eigenlijk zou 200 ha nodig zijn om een fatsoenlijk bureau te onderhouden. Technisch is het opschalen geen probleem, dat kan in één jaar. Probleem is dat er niet zo zeer binnen de keten tussen partijen (bakkers) concurrentie is, maar meer een stevige concurrentie tussen broodsoorten.

De ontwikkeling van de vraag, de ontwikkeling van nieuwe producten en afzetkanalen is een must voor de coöperatie om uit de kosten te komen.

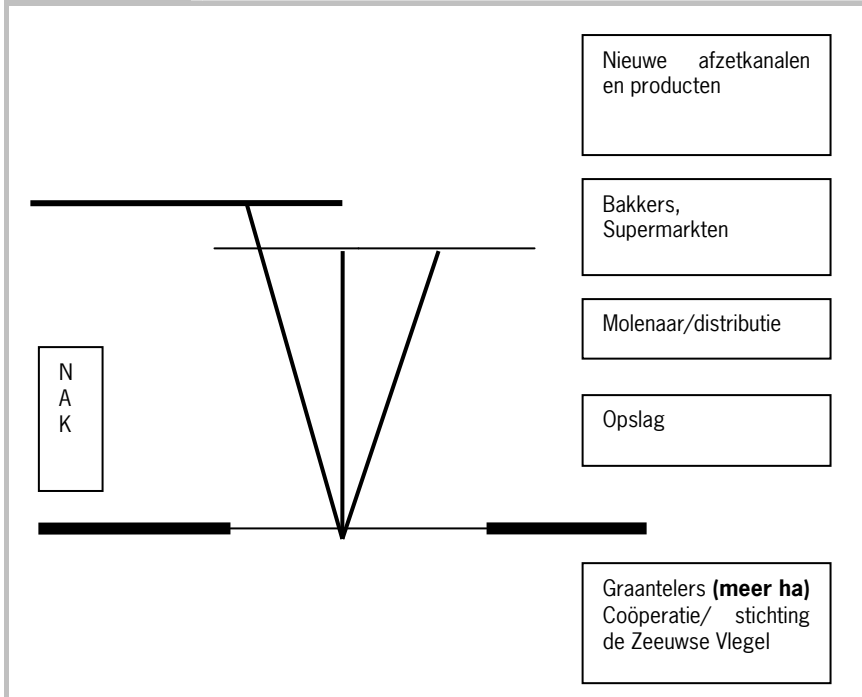
De strategie is enerzijds het trouwe klantenbestand te behouden, dat overigens wel geprikkeld moet worden, en anderzijds het vergroten van de landelijke bekendheid. De respondent: 'Wij zorgen er wel voor dat er vraag naar het product blijft. Dat is eigenlijk ons krachtigste wapen. Daarom is het belangrijk dat we het assortiment wat uitbereiden. Zo blijven we in de belangstelling. Alleen brood als product voeren is saai'. Het nieuwste product is Eko-broodmix. We hopen dat daar ook interesse voor is bij de natuurvoedingswinkels. Dat traject moeten we nog gaan uitzetten. Het Eko-keurmerk wordt nu door de consument zolangzamerhand herkend en vertrouwd.'

Naast productontwikkeling is het vinden van geschikte afzetkanalen van belang. De helft van het brood wordt nu al via de twee grootste afnemers van tarwe in de supermarkt verkocht, maar het is lastig gebleken met supermarktorganisaties tot overeenstemming te komen. Het zou positief zijn wanneer de landelijke belangstelling voor het streekproduct toeneemt. 'Het idee is dat dit het geval is, bijvoorbeeld met een initiatief als 'Kookhal kookt'. Het zou ook helpen als er een betrouwbaar keurmerk voor streekproducten komt. Dat is er eigenlijk al (SPN), maar daar wordt door de overheid weinig aandacht aan besteedt. Overheidserkenning zou streekproducten een impuls geven alleen al door het signaal naar de hoofdkantoren van de supermarktorganisaties. Het blijft natuurlijk de vraag of je er meer omzet uit haalt.'

Figuur B2.8 geeft de huidige keten van het Zeeuwse Vlegel brood weer. Er lijkt een grote onderlinge afhankelijkheid in de keten te zijn. Er is geen keuze. Een misoogst betekent een jaar geen graan. Je kunt voor het Zeeuwse streekproduct geen graan uit Brabant halen. Binnen de broodketen zijn al jaren dezelfde partijen betrokken; voor de andere producten geldt dat niet. 'Je moet *en* een goede relatie hebben, waarbij je op één golfengte zit, *en* afspraken maken.'

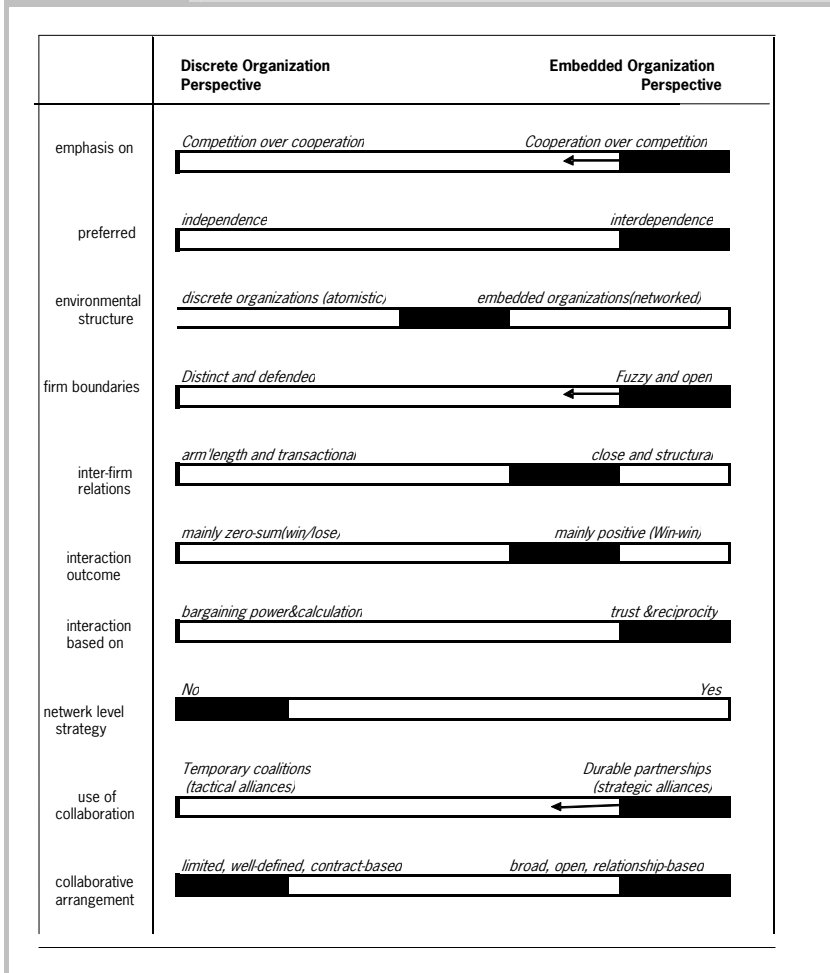
Figuur B2.8

Schematische weergave van nieuw in te zetten ontwikkelingen (vet is nieuw)



Figuur B2.9

Huidige (vette blokken) en toekomstige (pijlen; als pijlen ontbreken is het verschil tussen huidige en toekomstige situatie klein) karakterisering van de keten vanuit organisatieperspectief



6.4 Van huidige naar gewenste situatie

De grootste hobbel voor Zeeuwse Vlegel is toch om in supermarktkanaal te komen. De ketenregiesseur: 'We zitten er nu marginaal in. Wel hier en daar met het brood, maar niet met de andere producten. Nu lukt het met streekproducten-

ten alleen in de supermarktlocaties te komen in de toeristische gebieden. Het loopt via de franchisers, maar een centraal streekproductenbeleid zou gewenst zijn, en een signaal van de overheid. Praktisch knelpunt daarbij is een pallet van het producten bij het distributiecentra te krijgen. Je moet investeren in grote omzet en dan valt het misschien later tegen. Ook is mogelijk de houdbaarheidsdatum een knelpunt; op sommige producten kunnen we maar een THT zetten van 3 maanden, bijvoorbeeld de broodmix. Je zou dan eigenlijk het meel moeten gassen om te voorkomen dat de meelworm zijn eitjes kan leggen. Voor snelkooktarwe is dat 9 maanden en voor wafeltjes 6 maanden. De praktische punten zijn intern op te lossen. Het eerste punt ligt buiten de invloedssfeer van de Stichting Zeeuwse Vlegel.¹

7 Sallandse pieper

De Sallandse pieper wordt biologisch geteeld en sinds 2003 op de markt gebracht door twee telers uit Colmschate. Het gaat om drie rassen aardappels die geschikt zijn voor de zandgrond in Salland en een kenmerkende smaak hebben. Ze worden verkocht in de boerderijwinkels van de telers en bij verschillende supermarktlocaties in de omgeving.

7.1 Beschrijving van de keten

De Sallandse pieper wordt biologisch geteeld en sinds 2003 op de markt gebracht door de telers Jan Overesch uit Raalte en Jopie Duijnhouwer. Het gaat om drie rassen aardappels die geschikt zijn voor de zandgrond in Salland en een kenmerkende smaak hebben. Ze worden verkocht in de boerderijwinkels van de telers en bij de C1000 van de Worp in Heino, C1000 Kroeze in Raalte centrum en Raalte Noord, de Plusmarkt in Heeten, Golf supermarkt in Bathmen en de Natuurvoedingswinkel in Deventer.

De keuze voor deze drie rassen (Junior, Eba, Raja) is door ras- en smaakproeven bepaald. Het telen van de verschillende rassen is over de bedrijven verdeeld. De bemesting vindt plaats door middel van dierlijke mest, in dit geval stalmest. Er vindt een ruime vruchtwisseling plaats van 1 op 7. Op deze manier worden ziekten en plagen zoveel mogelijk voorkomen. Ook heeft de grond rustjaren, omdat er minder intensieve gewassen zoals graan en gras-klaver worden geteeld.

Aanleiding en start

De aardappelproducenten hebben het hele ontwikkelingstraject zelf uitgevoerd; het testen van de geschikte rassen, de smaaktesten, het ontwikkelen van product (2,5 kg zak) en het vinden van afzetkanalen. Er is enige frustratie bij de ondernemers ontstaan vanwege de hoeveelheid geld dat in de aanlooptijd besteed is aan onderzoek via adviesbureaus. Het resultaat was dat uiteindelijk de oorspronkelijke planning niet essentieel veranderd is, maar de introductie van de Sallandse pieper er wel door is vertraagd. De weg vinden in het supermarktkanaal is een zoektocht van de ondernemers zelf geweest. Supermarktorganisaties zoals AH willen geen streekproducten. Ook Schuitema-centraal wil niet, maar de lokale franchisers van Schuitema zijn wel te benaderen. Ook 'Golf supermarkten' en Plus staan open voor streekproducten. Dus via de 'achterdeur' zijn er wel mogelijkheden.

7.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

Het gaat om een korte keten, waarin niet echt sprake is van een strategische alliantie of collectieve strategie tussen de afzonderlijke ketenpartijen. Wel is er (horizontale) samenwerking tussen de telers. Deze samenwerking heeft zich gericht op gezamenlijke product- en marktontwikkeling en bestaat nu uit het afstemmen van de productie op de vraag en uit het in beeld blijven bij supermarkten.

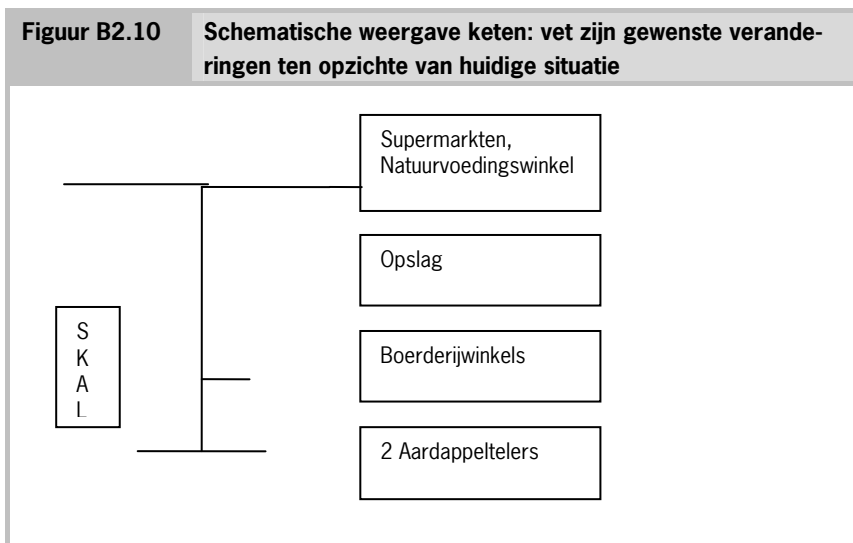
Coöperatie

De afhankelijkheid van de telers ten opzichte van de supermarkten is groot, maar omgekeerd is dit niet het geval voor de supermarktfilialen. De inzet van de franchiser en de ruimte die hij biedt, wordt soms teniet gedaan door de medewerkers op de werkvloer. Dit zal alleen veranderen als klanten om het product gaan of blijven vragen. Er is nog sprake van relaties op basis van transacties in plaats van samenwerking tussen de ketenpartijen.

Coördinatie

De ketencoördinatie bestaat uit het afstemmen van de teelt op de vraag (jaarlijks) en het doorlopend bijhouden en afhandelen van de bestellingen. Uitbesteding van de afzet is mogelijk via de 'achterdeur van de supermarkt'. Als de franchisers positief zijn en de pieper kan in de winkel liggen, dan zijn er vaak nog meer hobbels te nemen. Zijn de aardappels op, dan moeten ze bij de telers bijbesteld worden door de AGF-medewerker. Bijna alle producten worden via de

distributiecentra van de supermarktorganisatie besteld, bijvoorbeeld bij C1000 door Schuitema. De Sallandse pieper loopt niet via dat bestelsysteem, maar moet apart. Dat vinden medewerkers soms lastig. Het wordt niet gedaan of het wordt vergeten. 'Soms heb je in 15 maanden een goede relatie met een AGF-medewerker opgebouwd, dan vertrekt zo iemand weer en wordt er een nieuwe AGF-medewerker aangenomen en verdwijnt je als je niet oppast snel weer uit beeld'.



7.3 Wensen en dromen binnen de keten

Uit het voorgaande is af te leiden dat een grotere afzet via de supermarkten wel gewenst is. Het belang van de supermarkt bij het product zal dan groeien, ondersteund door een (blijvende) vraag van de consument naar het product. Terugkijkend op het proces van product- en marktontwikkeling valt er duidelijk een wens op. De initiatiefnemers constateren dat het voor boeren moeilijk is om subsidie te krijgen voor initiatieven. 'Op een gegeven moment weet je dat je verhaal goed genoeg is en je weet dat er interesse is. Op dat moment zou het goed zijn om 1.000-3.000 euro te hebben om de plannen verder vorm te geven. Je zou bijvoorbeeld met een A4'tje subsidie aan moeten kunnen vragen en die subsidie ook met een A4'tje moeten kunnen verantwoorden. Dus liever geen bureau ertussen dat veel geld kost. Dit is niet efficiënt. Je zou als overheid met kleine beetjes geld veel meer kunnen doen'.

7.4 Van huidige naar gewenste situatie

Buiten de ketenvraagstukken die niet nadrukkelijk aan de orde zijn gekomen, is er de wens voor de beschikbaarheid van kleine subsidies en de goede toegang daartoe. Op dit moment kunnen de telers zelf geen invloed uitoefenen op dergelijke aanvragen. Mogelijk voldoet het instrument van de kennisvouchers aan deze behoefte.

8 Decorum Plants

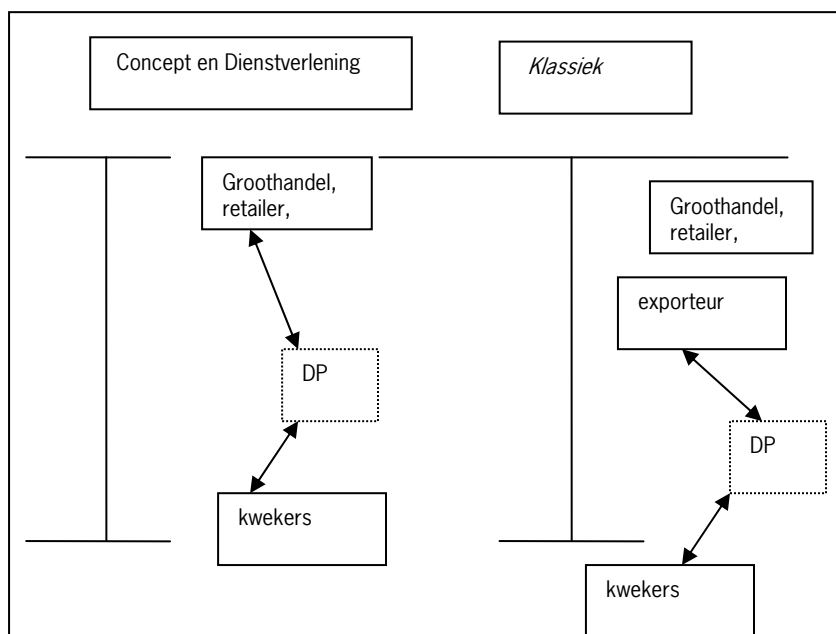
Decorum Plants (DP) is een merknaam voor kamerplanten waarin ongeveer 40-45 kwekers samenwerken. De samenwerking is gericht op de productie van een constante topkwaliteit planten en een breed assortiment (nu ongeveer 100 soorten). De planten zijn geproduceerd onder de milieucondities voorgeschreven door Milieu Programma Sierteelt. De samenwerking is tot stand gekomen vanuit de overtuiging dat men met elkaar beter in staat is problemen in de sector aan te kunnen. Problemen zijn druk op de prijs, aanbod van een constant hoge kwaliteit en het bieden van een hoog kwaliteitsserviceniveau aan klanten. Naast de retailer zijn de vakhandel en groothandel klant van DP en worden planten afgezet via de klok en/of via bemiddeling. DP werkt intensief samen met exporteurs die door DP zijn geselecteerd. Het is de intentie van DP om zoveel mogelijk grip op de keten te hebben. Op die manier hebben ze een betere garantie dat hun product ook in topkwaliteit bij de eindklant komt. DP streeft dan ook naar een vaste relatie met bijvoorbeeld retailers; daardoor kunnen zij maximaal grip hebben op de keten.

8.1 Beschrijving van de keten

Een vereniging van kwekers van momenteel 40 à 45 is bij de afzetorganisatie DP aangesloten. Deze kwekers verbinden zich aan de kwaliteitseisen die DP voorschrijft en aan de milieuvoorschriften die zijn neergelegd in het Milieu Programma Sierteelt. Voor elke plant uit het assortiment heeft men specifiek beschreven wat kwaliteit inhoudt. Voldoet een plant niet aan de kwaliteitseis, dan krijgt de plant niet de merknaam DP mee. Deze merknaam wordt zichtbaar op het merketiket dat verbonden is aan de plant en de herkenbare verpakking. DP wil de relaties binnen de keten zo vorm geven dat DP grip heeft op de keten. Dit betekent dat de naam van de kweker onzichtbaar is voor de eindconsument. Sluit een kweker zich aan bij DP, dan moet die kweker de zichtbaarheid van het eigen bedrijf bij de eindconsument daarvoor 'inleveren'.

Voor elk land worden een of meerdere exporteurs geselecteerd met wie een lange termijn relatie wordt opgebouwd. Bij de selectie van de exporteur wordt gelet op de kwaliteit van de klantenkring en de service die de exporteur biedt aan zijn klanten. Door de exporteur op deze wijze te selecteren, selecteert DP dus feitelijk ook de klantenkring waar de planten uiteindelijk aftrek vinden. Dit afzetkanaal wordt in termen van DP 'klassiek' genoemd. Daarnaast bouwt DP ook aan directe relaties met klanten als groothandels en retailers. Hiervoor ontwikkelt DP nieuwe wijzen van afzet; een zeer intensieve relatie met een groothandel/retailer die tot uiting komt in het gezamenlijk ontwerpen van een nieuw (plant)product (genaamd 'Concept'). Dit gezamenlijke product krijgt eigen naam en een specifieke marketing. Daarnaast tracht DP afzet te realiseren via lange termijn contracten of promotietrajecten met groothandels/retailers waarin de merknaam DP wordt gehanteerd. Hierbij levert DP naar de wens van de partner

Figuur B2.11 Schematische weergave keten (in het linkerdeel van het plaatje is het huidige veel voorkomende klassieke model weergegeven en in het rechterdeel het te ontwikkelen modellen 'concept en dienstverlening')



een bepaalde service zoals bepaalde verpakking of bepaalde informatie (genaamd 'Dienstverlening'). In alle afzetkanalen wordt de transactie door de betrokken kwekers en de afnemers zelf geregeld. Daarin speelt DP zelf geen rol. DP onderhoudt contacten met afnemers (nu ongeveer 500 contacten met groothandels en exporteurs), informeert deze afnemers over ontwikkelingen in de plantensector en ondersteunt de aangesloten kwekers met productontwikkeling en marktontwikkeling en het zoeken naar afzetmogelijkheden.

De drie afzetkanalen vormen dus twee ketens.

8.2 Coördinatie en coöperatie in de keten

Aanleiding en start

DP vindt zijn oorsprong in begin jaren '90. Het initiatief lag bij individuele kwekers die gezamenlijk een project hadden doorlopen. Dat project is mislukt, maar de betrokken kwekers waren wel tot de conclusie gekomen dat men tot samenwerking moest overgaan. Die overtuiging kwam voort uit het inzicht dat samenwerking een positieve bijdrage zou hebben op de problemen die zich in de sector voordeden, zoals druk op prijzen en werken aan kwaliteit. De intentie van de kwekers was dat men aansluiting wilde maken met supermarkten. Het serviceniveau waarmee de planten worden aangeboden aan de supermarkten zou dan verder ontwikkeld moeten worden. De vereniging merkontwikkeling sierteelt is hiermee bezig. De redenering is dat grote ketens niet zitten te wachten op individuele kwekers, maar wel op 'eigen merken'. Dat betekent dat men zich richt op de vakhandel.

Als een merk staat voor kwaliteit, dan moet wel duidelijk zijn wat onder topkwaliteit wordt verstaan. De idee is dat topkwaliteit wordt beschreven, bijvoorbeeld: topkwaliteit is een bepaald aantal bloemen in een plant. Het tweede wat dan aandacht vraagt is de wijze waarop producten op de markt worden gezet, bijvoorbeeld via welke exporteur wil men producten op de markt zetten. Dat betekent dat voor het buitenland exporteurs worden geselecteerd. Dus niet een exporteur neemt het initiatief om de producten te gaan afzetten, maar de kweker zelf neemt men initiatief om een exporteur in de arm te nemen. Deze houding om als kweker meer grip te willen hebben op het afzetkanaal, was de drijfveer voor de oprichting van DP.

In 1999 is DP gestart. Eerst werd geëxporteerd naar Duitsland en al snel volgden andere landen. Voor elk land wordt een exporteur geselecteerd. Het selectie criterium was en is de kwaliteit die de exporteur wil leveren aan zijn klanten; de kwaliteit van de dienstverlening van de exporteur en de kwaliteitplant die de klant wil. DP werkt onder andere samen met de exporteur Vida Verde met

wie ze ook samen in het pand zitten. Door selectie van en een intensief contact met de exporteur krijgt ook DP meer grip op de buitenlandse klanten. Een betere grip op de klant is noodzakelijk, omdat men op die manier beter weet wat de klanten willen. Dat is een meer solide basis voor de vergroting van deze markt.

Ketenniveau

DP zelf is niet betrokken in de transacties en daarmee niet betrokken in de fysieke goederenstroom tussen de kweker en zijn klant (groothandel, retailer via de exporteur, of rechtstreeks). De transacties worden direct geregeld door de betrokken partijen.

Horizontaal zijn er tussen de kwekers afspraken gemaakt over kwaliteitsniveau en de controle daarop. Op dit moment kan ongeveer 60% van de productie van de kwekerijen als Decorum-kwaliteit worden afgezet. Verticaal zijn exporteurs geselecteerd op kwaliteit van dienstverlening en kwaliteit van klantenkring.

Het afzetkanaal 'Concept' veronderstelt een uitgebreid, direct contact tussen de klant en de kweker. In dat afzetkanaal zijn zaken als logistiek, marketing, productontwerp (gezamenlijke merknaam ontwikkelen) onderdeel van de samenwerking. Dit vereist het nodige overleg voordat het product in de schappen ligt en in de periode dat de verkoop plaats vindt. In het afzetkanaal 'Dienstverlening' worden zaken als logistiek en marketing in de samenwerking ook meegeënen, maar het product wordt nog onder de eigen merknaam gepresenteerd.

Bilateraal

Hier vindt de fijnafstemming plaats tussen de kwekers en de klanten. Daarnaast verzorgt DP een informatievoorziening naar kwekers en exporteurs over ontwikkelingen binnen DP.

Bedrijfsniveau

De afzonderlijke bedrijven moeten aan de hoge kwaliteitseisen voldoen die gesteld worden door DP als zij DP-producten kunnen leveren. Er wordt door de afzonderlijke kwekers geïnvesteerd in de gezamenlijke afzetorganisatie DP. Tevens moeten kwekers die zich aansluiten bij DP de eigen identiteit in de vorm van zichtbaarheid naar de eindconsument opgeven. DP streeft een uniforme presentatie van het product na.

8.3 Typering van de keten

De kwekers werken binnen een sterk gereguleerde vereniging met een collectieve strategie. De andere partijen zoals exporteurs en groothandels worden

Figuur B2.12 Huidige en toekomstige karakterisering van de keten vanuit organisatieperspectief a)

	Discrete Organization Perspective	Embedded Organization Perspective
emphasis on	<i>Competition over cooperation</i>	<i>Cooperation over competition</i>
preferred	<i>independence</i>	<i>interdependence</i>
environmental structure	<i>discrete organizations (atomistic)</i>	<i>embedded organizations (networked)</i>
firm boundaries	<i>Distinct and defended</i>	<i>Fuzzy and open</i>
inter-firm relations	<i>arm length and transactional</i>	<i>close and structural</i>
interaction outcome	<i>mainly zero-sum/win/lose</i>	<i>mainly positive (Win-win)</i>
interaction based on	<i>bargaining power & calculation</i>	<i>trust & reciprocity</i>
netwerk level strategy	<i>No</i>	<i>Yes</i>
use of collaboration	<i>Temporary coalitions (tactical alliances)</i>	<i>Durable partnerships (strategic alliances)</i>
collaborative arrangement	<i>limited, well-defined, contract-based</i>	<i>broad, open, relationship-based</i>

a) Vet is de huidige karakterisering, de pijl is de toekomstige situatie; als pijlen ontbreken is het verschil tussen de huidige en de toekomstige situatie klein.

geselecteerd op hun strategische 'fit'. Vervolgens zorgen de exporteurs dat hun klanten het kwaliteitsniveau handhaven. In de directe contacten tussen kwekers en groothandels wordt deze 'fit' direct gemaakt. Ook door de gezamenlijke investeringen in productontwikkeling en in dienstverlening komt die fit tot uitdrukking. Tegelijkertijd zullen deze specifieke investeringen een barrière opwerpen om (snel) te wisselen van partner. De volgende typering is gebaseerd op het afzetkanaal 'Klassiek' waarin de binding met de exporteur van belang is, maar de

groothandel/retailer nog op afstand staat van de kwekers, en waarin de transactie tussen kweker en exporteur nog steeds getypeerd kan worden als korte termijn perspectief.

8.4 Wensen en dromen

De intentie van DP is om te groeien door middel van het afzetkanaal 'Concept'. Dit moet een stabiele situatie voor de kwekers creëren, zowel qua prijs als qua hoeveelheid afzet. Bovenstaande figuur B2.12 typeert deze wijze van samenwerking in het netwerk.

8.5 Van huidige naar gewenste situatie

Knelpunten

DP zet in op het afzetkanaal 'Concept'. Juist in dat concept hebben zij de meeste grip op de afnemers. Een knelpunt hierbij zou kunnen zijn dat afnemers opportunistisch gedrag kunnen vertonen. Zij zouden op de klassieke markt iets goedkoper planten kunnen inkopen. Een ander knelpunt is het ontbreken van een groot promotie budget. De kwaliteit tot en met het schap moet bij een dergelijk afzetkanaal zijn geborgd. Die borging kost geld.

DP moet bij de afzetkanalen 'Concept' en 'Dienstverlening' haar imago bij afnemers duidelijk maken. Een goed imago betekent dat DP in dat geval een goede positie heeft ten opzichte van de exporteurs.

Daarnaast moet bij bovengenoemde afzetkanalen DP de eindklanten beter kennen. Bij productontwikkeling moet je weten wat aanslaat bij de klant: denk aan 'informatie' of 'emotie'.

De respondent denkt dat er steeds meer kapitaal nodig is om de grotere schaal, promotie en marktverkenning te kunnen realiseren. Hij voorziet dat kleinere kwekerijen met nicheproducten langzamerhand gaan verdwijnen.

9 Tasty Tom

Tasty Tom is de merknaam voor een trostomaat met als naam Campari. Het is een zogenaamde 50 gr trostomaat die door een groep telers wordt geproduceerd. Deze telers hebben zich verenigd in de telersvereniging Fruta Nova. Daarin zitten 7 telers die gezamenlijk 45 ha aan Campari trostomaat verbouwen. Het merk Tasty Tom is 10 jaar geleden ontstaan met als aanleiding de kritiek in voornamelijk Duitsland (de tomaat als 'Wasserbombe') op de Nederlandse tomaat. Tasty Tom is gestart met een marktaandeel van 2 à 3 procent en heeft nu een marktaandeel van 25%. Er zijn plannen voor uitbreiding van het areaal. Eén van de telers, Vereijken die nu 11 ha teelt, wil met 10 ha uitbreiden. In de loop van de jaren probeert de telersvereniging de afzet in de keten steeds meer onder controle te krijgen door de verkoop buiten bemiddelaars van de veiling om te organiseren. De telers gaan eigen mensen inzetten om contacten met klanten te onderhouden en de tomaten te verhandelen.

9.1 Beschrijving van de keten

In de telersvereniging Fruta Nova zitten 7 telers die gezamenlijk 45 ha aan Campari trostomaat verbouwen. De deelnemers in de telersvereniging trekken gezamenlijk op. Ze hebben met elkaar het zaad voor de Campari vastgelegd. Daarnaast is er wekelijks telefonisch contact tussen deze telers over de kwaliteit van de trostomaat Campari en de verkoop er van. Een nadeel van het ras Campari is de hoeveelheid extra arbeid die met het kweken van deze tomaat is gemoeid; 25% extra arbeid vergeleken met andere tomaten. De Campari is een kleine trostomaat, die qua formaat tegen de middentomaat aanhangt. Het is dus zaak om bij het telen de tomaat aan de 'dunne' kant te houden. Onder andere hierover vindt overleg plaats. Over de kwaliteit van de trostomaat zijn afspraken gemaakt. De telers van Fruta Nova hebben een systeem van zelfkeur ontwikkeld. Elke week komt er dan ook een 'eigen' inspecteur naar de bedrijven om een inspectie te doen. Nu zijn er 7 telers (gelegen in Zuid Holland, oostelijk Noord-Brabant en noordelijk- en midden Limburg) bij elkaar, waarvan er zes al de volle 10 jaar bij elkaar zijn. De laatste jaren ontstaat er een hardere concurrentie op de trostomaatmarkt.

De afzet werd eerst via de veiling geregeld. De veiling had twee verkopers in dienst die zich op de verkoop van de Campari richtten. Onder andere vanwege het personeelsverloop onder die verkopers die werden weggekocht door concurrenten, heeft de telersvereniging besloten de handel zelf ter hand te nemen. Twee telers (waaronder Gerard Vereijken) houden zich bezig met de verkoop ondersteund door verkopers van de veiling. De telers geven die verkopers (op

dit moment twee van de Greenery en twee van ZON) richtlijnen mee voor hun activiteiten. Maar nu gaan de telers zelf ook de handelaren af en voeren gesprekken over de omvang van de dozen en het gewenste gewicht van de dozen tomaten. Het vrijstellen van die twee telers voor de verkoop, betekent een investering en heeft een organisatorische verandering tot gevolg. Die directieleden worden vervangen door andere mensen binnen de organisatie die verantwoordelijkheden naar zich toe geschoven krijgen. Deze teamleiders kunnen nu binnen de kwaliteits- en productiekaders zelfstandig beslissingen nemen ten aanzien van bijvoorbeeld de teelt.

Naast de veiling is directe verkoop aan bijvoorbeeld Bakker Barendrecht en de AH ontstaan. De telers zijn zelf afgestapt op deze bedrijven en zij passen hun product aan de wensen van deze afnemers aan. Zo hebben ze bijvoorbeeld een kleinverpakking van 400 en 500 gr. ontwikkeld. Er bestaat volgens de respondent een intensief contact met AH. Zo waren de twee telers belast met verkoop uitgenodigd op een bijeenkomst van de inkopers groente van de AH. Dat is de manier om een kijkje in de keuken van AH te krijgen. Deze directe verkoop heeft geleid tot een groei van 25%.

Via de directe verkoop wordt de veiling omzeild en de telersvereniging wordt nu dus zelf meer een verkooporganisatie. De telers nemen ook meer zelf het heft in handen als het gaat om de relatie met de markt. Zo hebben de telersverenigingen met elkaar al een keer besloten om 400 ton tomaten van de markt te halen omdat de markt overvoerd was.

Er zijn dus nu twee soorten afzetkanalen, namelijk een jaarcontract met bv AH (waarin een basisprijs is afgesproken) en de daghandel.

9.2 Ketenmanagement

Collectieve strategie

In feite kent Tasty Tom twee ketens. De eerste keten is de keten op basis van jaarcontracten. In de tweede keten bepaalt de daghandel uiteindelijk waar het product terecht komt. In de keten op basis van een jaarcontract is er verticaal sprake van een collectieve strategie; er worden rechtstreeks afspraken gemaakt met de klant over de verpakking, de hoeveelheid en aanlevertijd. In de keten die gebaseerd is op daghandel is er verticaal geen sprake van een collectieve strategie. Horizontaal hebben de kwekers met elkaar afspraken gemaakt over de kwaliteit van de tomaat, de zelfkeur en over de handel. Wel zijn een aantal medewerkers specifiek bezig met de afzet van Tasty Tom tomaten.

Coördinatie

De coöperatie in de jaarcontractketen strekt zich uit tot overleg over de grootte van de verpakking en over de levering van deze tomatomaat. De telers zelf hebben 'horizontaal' onderling de kwaliteit van de tomatomaat beschreven en wisselen daarover onderling informatie uit, zowel wekelijks (meer operationeel) als maandelijks (meer strategisch). Daarnaast wordt voor de handel overlegd over de grootte van de te verhandelen partijen tomatomaaten. Voor de coördinatie zijn ten behoeve van de verkoop (handel en meer lange termijn contracten) twee mensen vrijgesteld. Deze doen zelf zaken en sturen twee medewerkers van de veiling aan.

9.3 Wensen en dromen binnen de keten

De telersvereniging wil uitbreiding realiseren door:

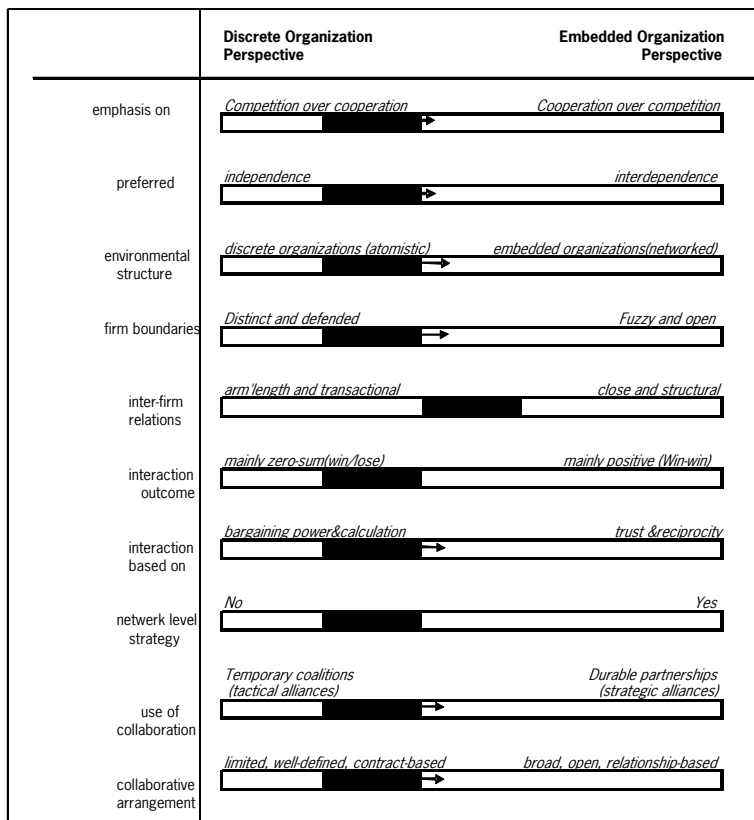
- jaarrond produceren: Omhoog krikken van de winterproductie door investering in de belichting (nu 6.5 ha) en in een WKK. Men wil de productiehoeveelheid door het jaar heen zo constant mogelijk maken. De consequentie is dat er meer promotie moet komen om de afzet te stimuleren (is recentelijk iemand voor aangenomen) en om de inpaklijn (kleine verpakkingen) uit te breiden. Door zelf ook de promotie ter hand te nemen, krijgen de telers meer zicht en grip op de markt;
- uitbreiding aantal hectare: Onder het motto 'stilstand is achteruitgang'. De laatste jaren heeft er geen schaalvergroting plaatsgevonden. Nu wordt gestreefd naar ongeveer 10 ha uitbreiding in 2008. Door deze uitbreidingen wordt de vraag 'hoe raken we de tomaten goed kwijt' steeds belangrijker. De formule is dat ze op basis van de goede kwaliteit van het ras de naamsbekendheid willen uitbouwen en zo het marktaandeel gaan vergroten. Het onderstaande overzicht (figuur B2.13) is gemaakt voor de situatie binnen de (verticale) keten.

9.4 Van huidige naar gewenste situatie

In de glastuinbouw zijn de telers zelf wel gewend aan het regelen van hun eigen zaken. De glastuinbouwers hebben ook al meer dan in andere landbouwsectoren de marktwerking ervaren. Zij komen zelf met initiatieven. In principe hebben zij de overheid daar niet voor nodig. Een vertegenwoordigende organisatie als het ZLTO wordt dan ook als een log apparaat omschreven. Als men subsidies kan krijgen is dat natuurlijk prima, maar men zou dat initiatief ook wel op eigen kracht nemen. De overheid kan helpen maar moet niet het initiatief nemen.

Een punt waar de overheid wel een rol kan spelen is breed aangeduid als kennis; kennisontwikkeling bij het ondersteunen, bij het nemen van proeven of bij de bestrijding van virussen. Daarnaast is kennisoverdracht in de vorm van onderwijs belangrijk. Ook moet de overheid strenger controleren op wie er werkt in de kassen.

Figuur B2.13 Huidige en toekomstige karakterisering van de keten vanuit organisatieperspectief a)



a) Vet is de huidige karakterisering, de pijl is de toekomstige situatie; als pijlen ontbreken is het verschil tussen de huidige en de toekomstige situatie klein.

Men wil zelf, als telers, de relaties met grote afnemers verder vorm geven. Investerings in jaarrondproduceren en het aantal ha zijn daarop gericht.

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl

