



Het vermarkten van duurzame landbouw: kansen voor nieuwe voedselketens

Nationaal rapport Nederland

Lessen en aanbevelingen uit het SUSCHAIN project

Juli 2006

Door

Natasja Oerlemans (CLM), Henk Oostindie (WU), Pieter Jan Brandsma (WU), Dirk Roep (WU), Han Wiskerke (WU)

**SUS-CHAIN
QLK5-CT-2002-01349**

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Verduurzaming van voedselketens draagt bij aan duurzame regionale ontwikkeling | 1 |
| Ter illustratie twee duurzame keteninitiatieven: De Hoeve en BeemsterKaas | 2 |
| Bouwstenen bij het verduurzamen van voedselketens | 4 |
| Trajecten voor het ontwikkelen van duurzame voedselketens | 6 |
| De drie trajecten van duurzame regionale ontwikkeling | 7 |
| Succesfactoren voor duurzame ketenontwikkeling | 8 |
| Aanbevelingen voor keteninitiatieven | 9 |
| Aanbevelingen voor intermediairs en kennisinstellingen | 10 |
| Aanbevelingen voor overheid | 11 |
| Meer informatie over het SUSCHAIN project | 11 |

Verduurzaming van voedselketens draagt bij aan duurzame regionale ontwikkeling

Duurzame voedselproductie is een centraal thema in het Europese landbouwbeleid. Voortgaande intensivering van landbouwproductie en strategieën die kostprijs verlagend werken maar daarmee spanningen oproepen met dierenwelzijn en sociale omstandigheden, dreigen echter de duurzame productie van voedsel steeds meer onder druk te zetten. Ook de verregaande verschuiving van macht in de keten van primaire producenten naar retail beperkt de bewegingsvrijheid en mogelijkheden aan de basis om duurzame productiemethoden toe te passen.

De kansen voor duurzame voedselproductie hangen dus sterk samen met de mogelijkheden die de organisatie van de voedselketen biedt voor het creëren van meerwaarde in de verschillende schakels van de keten. Bijvoorbeeld een meerwaarde voor een eerlijk inkomen voor primaire producenten (agrariërs), een meerwaarde voor het bekostigen van duurzame productiemethoden, een meerwaarde voor het produceren met respect voor omgeving en milieu.

Voedselketens kunnen in potentie een belangrijke rol spelen in het verduurzamen van voedselproductie en een bijdrage leveren aan een vitaal platteland. De afgelopen drie jaar heeft een team van Europese onderzoekers een studie uitgevoerd naar veertien initiatieven in Vlaanderen, Duitsland, Letland, Italië, Zwitserland, Verenigd Koninkrijk en Nederland. Hierbij is gekeken naar de wijze waarop initiatieven zich hebben ontwikkeld, wat bijdraagt aan een succesvolle ontwikkeling en op welke wijze initiatieven bij (kunnen) dragen aan duurzame regionale ontwikkeling.

In dit rapport vatten we eerst de belangrijkste resultaten en lessen samen en doen daarna een serie aanbevelingen ter ondersteuning en versterking van initiatieven in Nederland. In Nederland zijn De Hoeve b.v. (vers varkensvlees) en BeemsterKaas onder de loep genomen. Beide initiatieven worden eerst kort gekenschetst.



Ter illustratie twee duurzame keteninitiatieven: De Hoeve en BeemsterKaas

De Hoeve

De Hoeve varkensvleesketen laat zien dat het samenwerken en allianties bouwen met niet-commerciële, maatschappelijke belanghebbenden waardevol kan zijn voor het creëren van ruimte in de markt voor duurzame producten. De Hoeve is een kleinschalige keten voor de productie en distributie van varkensvlees. In de keten werken een aantal partijen samen met voordelen voor allen. Het initiatief is gestart met een innovatie op het gebied van huisvesting voor varkens, de zogenoemde milieukeurstal. Deze is ontwikkeld door een varkenshouder en zijn adviseur. De nieuwe huisvesting bleek te resulteren in een substantiële vermindering van de milieubelasting, maar het was onduidelijk of hiermee ook de strengere overheidseisen gehaald werden.

De initiatiefnemers wilden als eerste meer duidelijkheid hebben van de overheid of de stal geaccepteerd zou worden. Met ondersteuning van maatschappelijke en milieugroepen is dat uiteindelijk gelukt.

In de tweede fase is een groep van varkenshouders gestart met het vermarkten van het milieuvriendelijker geproduceerd vlees. Het doel van het opzetten van een nieuwe



keten was het versterken van de marktpositie van de deelnemende varkenshouders en het creëren van toegevoegde waarde. Ook hierin waren maatschappelijke en milieuorganisaties bereid om het initiatief te ondersteunen, mits zij hun milieubelasting stap voor stap verder terugbrachten.

Uiteindelijk is de hele keten gecertificeerd onder Milieukeur

varkens en kon het vlees via de keurslager worden afgezet. De keten heeft ervoor gezorgd dat de afzet stabiel en meer efficiënt kon plaatsvinden, en waarbij nieuwe afspraken zijn gemaakt over prijszetting, logistiek en hoeveelheid productie. Uiteindelijk heeft dit voor alle ketenpartners voordelen opgeleverd.

Ondanks de kleine schaal, blijkt De Hoeve een succes, al was het maar omdat ze hebben laten zien dat het ook anders kan. Momenteel hebben de deelnemers plannen om het initiatief op te schalen.

BeemsterKaas

CONO is een middelgrote zuivelcoöperatie die met ambachtelijke productiemethoden kaas produceert in Noord Holland. Met een nichemarketing strategie voor het BeemsterKaas merk is een sterke marktpositie opgebouwd en wordt meerwaarde verkregen die de melkveehouders direct ten goede komt via een hogere melkprijs.

CONO heeft in 1995 een fundamentele wijziging gemaakt in het marketingbeleid door de positionering van het product, kaas, te verschuiven van de bulkmarkt naar een niche markt. Dit heeft geresulteerd in een versterking van de marktpositie.

Tot 1995 verkocht CONO kaas aan groothandelaren en supermarkten die het zelf onder eigen label vermarkten. Hierdoor bleek CONO, net als andere Goudse kaas producenten sterk afhankelijk van een kostprijs gedreven markt waardoor continue verlaging van de productiekosten een noodzakelijk overlevingsstrategie was.



Door de middelgrote productie van kaas en de diversiteit aan kaassoorten nog steeds een semi ambachtelijk productieproces, was een volautomatisch proces niet efficiënt. In 1995 bleek concurrentie met de grote kaasproducenten die wel werkten met een volautomatische productieproces steeds lastiger. Dit leidde tot een dreigend faillissement.

Een nieuwe directeur gooide vanaf dat moment het roer om en volgde een marktgeoriënteerde in plaats van een productie georiënteerde strategie om de kaas op de markt te positioneren. BeemsterKaas werd het belangrijkste merk en de marketing, promotie en distributie werd in eigen hand genomen en de prijs werd verhoogd.



De semi ambachtelijke productie van kazen werd verder ontwikkeld en onderdeel van het marketing concept waarmee meer lading aan de kaas werd gegeven en daarmee een hoger prijssegment kon worden bereikt. Kwaliteit, smaak en tijd zijn de belangrijkste eigenschappen die in

promotie naar voren worden gebracht.

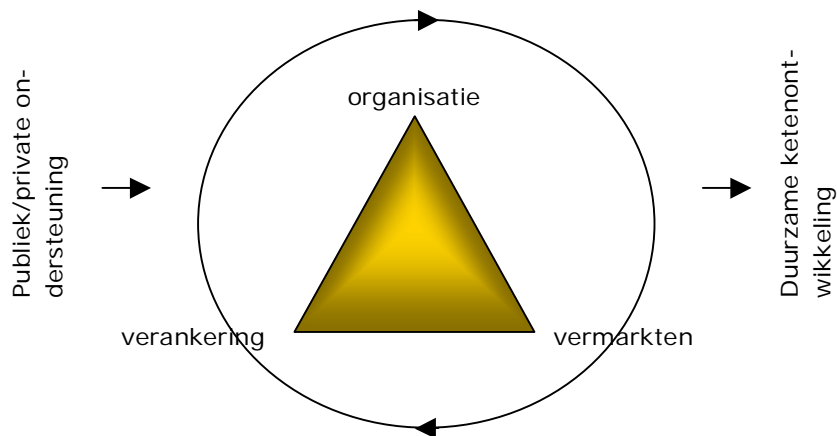
BeemsterKaas is inmiddels uitgegroeid tot een sterk en bekend merk. Ondanks de hogere productiekosten blijken ook de melkveehouders te profiteren van de hogere

prijzetting en toegevoegde waarde in de markt. Al meer dan zes jaar betaalt CONO de hoogste melkprizen uit.

Bouwstenen bij het verduurzamen van voedselketens

Om als keten en ketenschakel succesvol te opereren op een sterk concurrerende markt is het creëren van onderscheidend vermogen een vereiste. Onderscheidend vermogen kan gerealiseerd worden door differentiatie van het product ten opzichte van vergelijkbare producten of door afscherming van de markt. Het creëren van onderscheidend vermogen vermindert de inwisselbaarheid en kwetsbaarheid en kan leiden tot een meer robuuste keten.

In grote lijnen krijgt een groter onderscheidend vermogen gestalte middels het vermarkten van het product, de verankering van het productieproces en de organisatie van de keten (zie onderstaand figuur). Een succesvolle ontwikkeling vereist dan ook een goed doordachte uitwerking op onderdelen (de bouwstenen), maar bovenal een goede onderlinge afstemming (het bouwwerk).



Vermarkten van het product omvat keuzes ten aanzien van inhoud en verpakking, het toevoegen van emotie en belevingswaarde en de selectie van specifieke afzetkanalen. Een voorbeeld hiervan is dat BeemsterKaas alleen via kaasspecialzaken en supermarkten met versafdeling is te verkrijgen en De Hoeve varkensvlees alleen via Keur-slaggers in de regio. Bij duurzame marketing wordt de intrinsieke waarde van een product gekoppeld aan belevingswaarde.

Verankering van het productieproces grijpt in op keuzes in het gebruik van specifieke grondstoffen, productiemethoden en middelen (materiele verankering) of een verankering door sterke binding met consumenten en regio. De Hoeve onderscheidt zich door milieuvriendelijker productiemethoden van bulk en voldoet bovendien aan de kwaliteitseisen van de betrokken Keurslagers. Bij CONO melkveehouders lopen de koeien nog in wei om een betere kaaskwaliteit te leveren en bij te dragen aan dierenwelzijn. Bij duurzame verankering van het productieproces wordt geproduceerd met oog voor milieu, sociale omstandigheden en het minimaliseren van negatieve bijeffecten van productie voor de omgeving.



Organisatie van de keten omvat de keuzes die worden gemaakt door de verschillende schakels in de keten ten aanzien van de rollen, verantwoordelijkheden en de verdeling van kosten en baten over de betrokken ketenpartijen. Zo komt de hogere prijs van BeemsterKaas niet alleen ten goede aan tussenhandel en retail, maar ook aan de melkveehouder.

Ditzelfde geldt voor de deelnemers van De Hoeve. Alle partijen delen ook hier mee in de behaalde meerwaarde. Duurzame organisatie van de keten streeft naar een voor alle ketenpartijen verantwoorde organisatie en gelijkwaardiger verdeling van toegevoegde waarde.

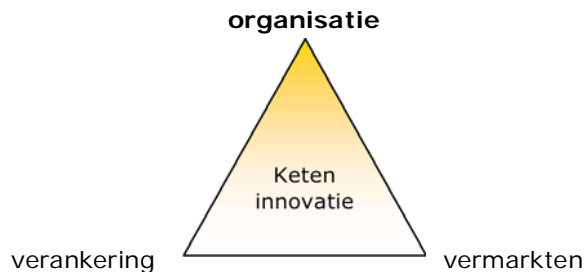
Organisatie, marketing en verankering zijn in beide initiatieven op geheel andere wijze ingevuld en op elkaar afgestemd: ze hebben elk een ander traject doorlopen (zie hieronder voor nadere toelichting). Uitwerking en afstemming vraagt continue bewaking, maar op cruciale momenten moet de bestaande uitwerking en afstemming van de onderdelen opnieuw doordacht worden, zoals bij het opschalen van een keteninitiatief.

De figuur laat zien dat initiatieven ondersteuning behoeven, maar die moet toegesneden zijn op het soort initiatief en het gevolgde traject, d.w.z. de wijze waarop marketing, verankering en organisatie worden gecombineerd. Door een gerichte ondersteuning kan de bijdrage van initiatieven aan duurzame regionale ontwikkeling worden versterkt.

Trajecten voor het ontwikkelen van duurzame voedselketens

Strategieën in marketing, verankering en organisatie leiden tot allerlei verschillende ketenvormen. Een nadruk op een van deze strategieën kan leiden tot een duurzamere prestatie op dat onderdeel, maar de prestatie van de gehele keten hangt af van de mate waarin deze drie aspecten op elkaar worden afgestemd.

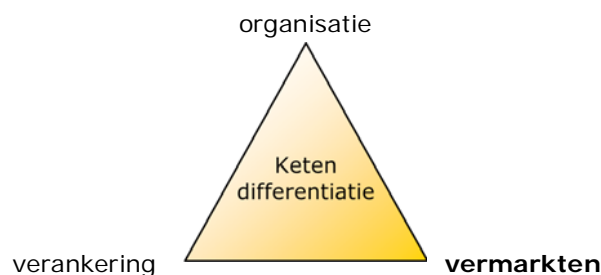
Uit de praktijk van veertien bestudeerde initiatieven zijn drie trajecten te onderscheiden bij het verduurzamen van voedselketens. Daarbij ligt de nadruk in ketenontwikkeling telkens op een van de drie bovenstaande onderdelen: organisatie, vermarkting en verankering. Deze drie trajecten zijn: keteninnovatie, ketendifferentiatie en regionale verankering.



Keteninnovatie

Keteninnovatie is een traject waarin het ontwerpen en de ontwikkeling van een nieuwe keten of grondig aanpassen van een bestaande keten centraal staat. Het gaat om het realiseren van een meer *duurzame organisatie* van de keten. Het doel is het versterken van de positie van agrariërs in de keten. De nadruk ligt op nieuwe vormen van sturing en aanpassing van regels, rollen en afspraken. Bijvoorbeeld door het mobiliseren van strategische allianties binnen en buiten de keten. Ketens gericht op keteninnovatie worden vaak geïnitieerd of aangestuurd door agrarische producentengroepen.

Voorbeelden van producentengroepen zijn 'De Hoeve' varkensvlees uit Nederland, de Duitse biologische melkverwerker 'Uplander Bauernmolkerei', de Zwitserse rundvleesketen 'Naturabeef' en de Vlaamse coöperatie 'Biomelk'.



Ketendifferentiatie

Ketendifferentiatie is vooral gericht op het versterken van het onderscheidend vermogen van het product. Bij ketendifferentiatie wordt de nadruk gelegd op het realiseren van een *duurzame vermarkting* van het product. Het doel is vooral het verbeteren van de economische prestaties van een bestaande voedselketen door de producten op een andere manier te presenteren of selectie van verkoopkanalen. Aansturing van ketendifferentiatie gebeurt vaak op initiatief van een invloedrijke ketenschakel, zoals een verwerker of distributeur.

Voorbeelden van initiatieven die zich richten op ketendifferentiatie zijn: CONO kaasmakers met het merk BeemsterKaas, de Duitse regionale supermarkt TEGUT en twee Britse supermarkten die lokale producten vermarkten.



Regionale verankering

Regionale verankering draait om het koppelen van voedselproductie aan territoriale kwaliteiten. Het doel is het uitbouwen van de voedselketen als motor voor regionale ontwikkeling. De nadruk ligt op het versterken van relaties tussen voedselketens en andere (economische) activiteiten in de regio. Aansturing van regionale verankering gebeurt vaak in publiek-private samenwerkingsverbanden.

Voorbeelden van regionale verankering zijn initiatieven die een Beschermd Oorsprong Benaming (BOB) hebben van de Europese Unie zoals 'Pecorino de Pistoia' uit Italië.

De drie trajecten en duurzame regionale ontwikkeling

De drie trajecten voor duurzame ketenontwikkeling blijken verschillend te scoren op een reeks indicators voor duurzame plattelandsontwikkeling. Elk traject heeft zo zijn zwakke en sterke punten, een eigen profiel. Zo zal regionale verankering zich vooral richten op korte lijnen tussen consumenten en producenten, maar is een extra inkomen voor agrariërs nog vaak lastig te realiseren. Toch kan regionale verankering het sterke voordelen opleveren voor andere (economische) activiteiten in de regio zoals

toerisme, natuur en landschap en kan het bijdragen aan versterking van de regionale identiteit van een gebied.

De verschillen in bijdrage aan duurzame ontwikkeling tussen de drie trajecten komen onder andere voort uit wat als het grootste duurzaamheidsprobleem wordt gezien door initiatiefnemers (marginale positie van agrariërs,



sociale omstandigheden, ecologie, etc.). Ook verschillen in de strategie en verwachtingen omtrent de stappen die nodig zijn om te verduurzamen leiden tot andere speerpunten in het ontwikkelen van een duurzame keten. De verschillen in de uitwerking van de strategie en de barrières en sterke punten die initiatieven ervaren dragen ook bij aan de diversiteit aan scores op indicatoren voor duurzaamheid.

| Duurzaamheid | Keteninnovatie | Ketendifferentiatie | Regionale verankering |
|---------------------|---|---|---|
| Sterke punten | Verbeteren positie primaire producten. | Versterken positie sterke ketenpartij. | Versterken regionale ontwikkeling. |
| Valkuilen | Voordelen voor andere ketenschakels en regionale inbedding krijgen minder aandacht. | Voordelen voor andere ketenschakels kunnen buiten beschouwing blijven en regionale verankering kan minimaal zijn. | De organisatie en vermarkten van het product zelf kan ondergeschikt worden aan het gebruik van het product voor regiomarketing. |

Succesfactoren voor duurzame ketenontwikkeling

Duurzame ketenontwikkeling en het vergroten van de markt voor meer duurzaam geproduceerde producten betekent het aangaan van nieuwe allianties in de keten en het maken van keuzes in de organisatie, vermarkten van het product en het verankeren van het product in de regio. Uit de veertien initiatieven kan een aantal succesfactoren voor duurzame ketenontwikkeling gedestilleerd worden: coherentie in marketing strategieën, bouwen aan regionale partnernetwerken, en integratie van leren en experimenteren in de ontwikkeling van product en keten.

Coherentie in marketing strategieën zodat de doelstellingen keuzes duidelijk en transparant zijn voor alle ketenpartijen. Alleen wanneer de strategie wordt ondersteund door alle ketenpartijen zal het initiatief succesvol uitpakken. Daarnaast moeten marketing strategieën rondom duidelijke, overtuigende en geloofwaardige claims worden opgebouwd zodat zij een eenduidige en positieve boodschap naar consumenten afgeven.

Regionale partnernetwerken en het herontdekken van regionale identiteit kan een belangrijke rol spelen in de positionering een duurzame voedselketen. Samenwerking met regionale partners en overheden levert een belangrijke bijdrage aan het succesvol in de markt zetten van een product.



Integratie van leren en experimenteren in ontwikkeling van product en keten blijkt bij de meest succesvolle initiatieven uit het project de belangrijkste factor te zijn geweest voor het versterken van hun positie op de markt. Het gaat dan om een sterke capaciteit van het initiatief om ervaringen, lessen, vaardigheden en

competenties van de ketenpartijen te integreren met kennis die door andere partijen wordt geleverd (onderzoekers, beleid, maatschappelijke organisaties).

Aanbevelingen voor keteninitiatieven

- Vorm een brede strategische alliantie in de keten. Zorg dat alle ketenpartijen willen bijdragen aan of investeren in het product en initiatief. Dit betekent onderhandeling en afstemming van belangen en zorgen dat binnen de keten doelen en keuzes helder en eenduidig bekend zijn. Ook betekent dit zoeken naar win-win situaties.
- Een ketengarantiesysteem (keurmerk) gekoppeld aan innovaties op het gebied van duurzaamheid leidt tot meer transparantie en is een middel om ketenpartners te binden aan het initiatief.
- Zorg dat er bij de ketenpartijen voldoende vaardigheden aanwezig zijn om veranderingen te managen en strategische allianties te ontwikkelen.
- Kijk of strategische allianties met partijen buiten de keten meerwaarde op kan leveren zoals verankering in de regio door inbedding van de activiteiten in de streek of door allianties met maatschappelijke partners aan te gaan.
- Zorg dat de USP (Unique Selling Proposition) van het product duidelijk onderscheidend is van concurrenten. De keuze voor ketenpartners en het zoeken van allianties hangen af van de positionering van het product.

- Zorg dat het USP diverse behoeften aanspreekt van potentiële kopers. Ga daarbij niet alleen uit van de kwaliteiten van het product, maar koppel deze vooral aan de wensen van de consument. Zo kan bijvoorbeeld blijken dat biologische producten beter te vermarkten zijn met de nadruk op een regionaal label omdat dat kopers meer aanspreekt.
- Neem ruimte om te experimenteren en leren en zorg dat ook gaandeweg er ruimte blijft bestaan om nieuwe wegen uit te proberen. Succesvolle keteninitiatieven zijn afhankelijk van voortdurende innovatie in organisatie, product, marketing en het aangaan van allianties.
- Werk met een stapsgewijze duurzaamheidsaanpak. Dit levert in eerste instantie minder verregaande resultaten op maar beperkt de marktrisico's en vergroot de kans dat andere ketenpartijen meegaan in het proces.
- Zie opschalen van een klein initiatief niet als doel op zich, maar zorg dat opschaling weloverwogen plaatsvindt en een daadwerkelijke meerwaarde is ten opzichte van klein blijven.
- Ga na of de ketenregisseur voldoende mogelijkheden heeft om het proces van differentiatie, verduurzaming en opschaling te sturen doordat deze invloed kan uitoefenen op kwaliteit, kwantiteit en exclusiviteit van het product. Anders bestaat een risico van verlies van onderscheidend vermogen of betrokkenheid of gebrek aan afzet.
- Duurzame voedselketens kunnen veel baat hebben bij de steun van een brede samenleving. Regionale verankering kan zorgen voor een beter imago, betrokken consumenten en maatschappelijke inbedding van het product.



Aanbevelingen voor intermediairs en kennisinstellingen

- Onderzoek de maatschappelijke impact van innovaties in nieuwe ketens. Daarbij kan een koppeling worden gemaakt met het doorontwikkelen en toetsen van indicatoren van duurzame plattelandsontwikkeling. Met de uitkomsten kunnen overheden haar innovatie- en stimuleringsbeleid beter onderbouwen en verder vormgeven.
- Onderzoek de wijze waarop product- en marktontwikkeling en regionale en sociale inbedding van nieuwe ketens het beste aangestuurd of vormgegeven kunnen worden en welke partners daarbij betrokken moeten worden.

- Herdefinieer de rol van intermediairs en kennisinstellingen bij het ondersteunen van nieuwe voedselketens en ga na welke vaardigheden die nodig zijn om de keten op te zetten door intermediairs (tijdelijk) aangevuld kunnen worden. Bijvoorbeeld vaardigheden op het gebied van proceskennis, marktkennis, netwerken en allianties sluiten.

Aanbevelingen voor overheid

- Stel risicodragend kapitaal beschikbaar om nieuwe ketens een kans te geven om voldoende kritische massa te realiseren. Het vermarkten van duurzame innovaties door het opzetten van een nieuwe keten brengt hoge kosten en risico's met zich mee. Banken zijn niet altijd bereid om de ontwikkelingsfase te financieren.
- Breng meer evenwicht in het innovatie en stimuleringsbeleid door ook kleine ketenpartijen te ondersteunen bij het ontwikkelen en verspreiden van innovaties.
- Ontwikkel een concrete en brede visie op duurzaamheid binnen voedselketens door het scheppen van een integraal kader met bijbehorende indicatoren waaraan ketenpartijen hun duurzaamheidsprestaties kunnen toetsen. Op deze wijze kunnen ketens die de lat hoger leggen beloond worden met voorwaardenscheppend beleid.

Meer informatie over het SUSCHAIN project

Het SUSCHAIN project heeft de afgelopen drie jaar verkend op welke wijze voedselketens bij kunnen dragen aan het verder verduurzamen van voedselproductie en plattelandsontwikkeling. Het SUSCHAIN project is uitgevoerd in opdracht van de Europese Commissie en gefinancierd door de Europese Unie. De resultaten en beschrijvingen van de initiatieven (Engelstalig) zijn te verkrijgen via de website www.sus-chain.org. Een uitgebreide beschrijving van de veertien initiatieven met de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zijn verschenen in het Engelstalige naslagwerk 'Nourishing networks: fourteen lessons about creating sustainable food supply chains' dat is samengesteld door Dirk Roep en Han Wiskerke. Het boek is te verkrijgen via www.agriboek.nl.