

Evaluatie "Project Regionale Versketen (MijnBoer)" (IN-061)

Projectperiode: juli 2007- november 2010

Projectdeelnemers: Buck Consultants, Groene Hoed, Marqt, TransForum, Wageningen UR (Food & Biobased Research) en Walas the Maverick

Bijdrage aan Metropolitane Agriculture

De markt voor aardappelen, groenten en fruit heeft zich grotendeels ontwikkeld tot een commodity markt. Bovendien is de prijsdruk op deze producten sterk toegenomen. Oorzaken hiervan zijn vooral de concentratie van de groothandel en retail, en de grote invoer van AGF-producten uit landen als Brazilië en India. Supermarkten laten zich bij hun inkoopbeleid vooral leiden door de prijs; relaties met producenten zijn voor hen vooral afhankelijk van de productprijzen. De extra's (zoals duurzame productiewijze, smaak en kwaliteit) leveren de producent via het traditionele afzetkanaal bijna niets op en het is voor hen ook vrijwel onmogelijk om hierin te investeren.

MijnBoer organiseert diverse soorten arrangementen waarin stabiele relaties ontstaan, gericht op een meer duurzaam geproduceerd supermarktassortiment. In Marqt waren producenten eigenaar van hun producten ook als deze producten in de schappen van de supermarktformule liggen. Producenten en retail bepalen samen de margeverdeling in de keten. De producenten zijn niet langer de uitwisselbare factor.

De ambitie van MijnBoer is

"het verkrijgen van een betere prijs voor de boer
door het aanbieden van lekkere kwaliteitsproducten
middels een verkorte toeleveringsketen
en

het creëren van betrokkenheid van de consument bij het product en de boer"

Mijn Boer is een initiatief van AGF boeren die op zoek waren naar een differentiatie-strategie met het oog op een billijke vergoeding voor hun producten. Deze differentiatie strategie is allereerst gebaseerd op (a) de verkoop van verse producten met meer smaak en (b) de variëteit in het aanbod van producten. Om dit te realiseren is een directe link tussen consumenten en landbouwers opgezet. Een directe link vereist een andere supply chain gebaseerd op transparantie, en het vertellen van het verhaal achter de producten, dus minder anonimiteit van voedsel.

Bijdrage aan Conected Value Development

MijnBoer heeft zich ontwikkeld tot een service organisatie die kwalitatief goede, lekkere producten aanbiedt. Producent en afnemers worden door MijnBoer voorzien van kennis, procesbegeleiding en ondersteuning rond product- en informatiestromen. MijnBoer biedt producenten en retailers ondersteuning om de consument variatie, kwaliteit en smaak te bieden. Door het organiseren van gezamenlijke activiteiten ontstaat vertrouwen en kunnen unieke producten en concepten worden ontwikkeld. Hierdoor is het mogelijk om het "MijnBoer"-merk verder te laden, wat de mogelijkheid geeft om producenten een eerlijke prijs te geven.

Omdat in de MijnBoer voedselketen een betere prijs werd betaald voor de boer, was het voor producenten mogelijk om te kiezen voor een nieuw type bedrijfsvoering. Niet langer nog verder opschalen of verbreden, maar betere producten bieden tegen een betere prijs. De naam "MijnBoer" heeft betrekking op de directe link tussen consumenten en producenten. MijnBoer is als merk in de markt gezet, als een soort service organisatie die samen met partners concepten ontwikkeld, zorgt voor matchmaking, en ondersteuning biedt aan telers en afnemers in communicatie en marketing van bijzondere producten.

Door nieuwe verbindingen te leggen tussen producent en MijnBoer-afnemers ontstaat een nieuwe communicatiestroom. Niet langer anoniem voedsel waarbij de consument niet over de productie of de producent hoeft na te denken. Door producenten wordt informatie gegeven over de herkomst van het product. Dit geeft consumenten de mogelijkheid om een keuze te maken.

De uitdaging was een robuuste organisatie te bouwen, die (beter dan bestaande coöperaties) de afzet zodanig organiseert, dat zowel Profit, People als Planet elementen ook in de toekomst verankerd worden. Kenmerk van het businessmodel is dat MijnBoer partnerships aangaat met enerzijds afnemers en anderzijds boeren, door hen intensief te betrekken bij het initiatief. Door zowel bekende, vergeten als nieuwe kwaliteitsproducten aan detailhandelaren aan te bieden, daagt MijnBoer de consument uit om lekker (en tegelijkertijd gezond) te eten. Deze producten kunnen alleen op de markt gebracht worden bij voldoende grote volumes. Volume-vergoting werd mogelijk door gecombineerde stromen van versproducten aan zowel retail, hotel, restaurants en cateraars. Volume wordt gezien als een belangrijke voorwaarde om de ambitie te kunnen realiseren.

Door het samenwerken met verschillende afnemers ontstaan nieuwe logistieke stromen. Logistieke kosten waren een substantieel deel van de totale kosten. Voor een dekking van het gehele verspreidingsgebied was een professionele logistieke dienstverlener nodig, en die is gevonden in Sligro. MijnBoer is in juni 2010 overgenomen door Smeding. Daarmee zijn de MijnBoer ambities overgegaan van een specialty-markt naar het mainstream kanaal.

De voordelen van MijnBoer

- Een nieuwe impuls wordt gegeven aan een meer duurzame landbouw door versproducten aan te bieden met betere smaak en een eerlijke prijs.
- Transparantie in de keten
- Langdurige relaties opbouwen met telers en afnemers geeft de mogelijkheid om investeringen in productontwikkeling mogelijk te maken
- De producent wordt aangemoedigd om deel te nemen in productontwikkeling
- Nieuw product concepten worden ontwikkeld met leveranciers

De lessen

Leerervaringen uit de reflectie

In het TransForum project was een monitoringsteam aanwezig die het innovatieproces bestudeerde, o.a. door het afnemen van diepte-interviews bij verschillende stakeholders. In reflectiesessies zijn de leermomenten uit de interviews door het monitoringsteam gepresenteerd. Wat opviel is de grootheid of ambitie van de droom. De ambitie van MijnBoer is gebaseerd op het keren van een aantal trends in de Nederlandse agro-foodketen zoals schaalvergroting in de landbouw, verschraving van het versassortiment, en prijs als leidend mechanisme voor afrekening producenten. Voor MijnBoer waren dit redenen om de volgende ambities na te streven (1) Het herstellen relatie tussen stad en platteland (2) Ketenvorkorting door samenwerking tussen ketenpartners te stimuleren (3) Een focus op regionale duurzame productie (3) Het terug brengen van productdifferentiatie in de winkelschappen (4) Het verhogen van kwaliteit en versheid van producten (5) Margeverbetering voor producent (6) Aandacht voor beleving van voedsel.

Achteraf gezien valt op dat er veel ambities zijn en dat het gaat om grote ambities. Drie van de zeven ambities beogen een systeeminnovatie, namelijk het direct contact tussen stad en platteland, ketenvorkorting en het verkrijgen van een betere prijs voor de boer. Mijn Boer heeft het lef gehad om zich te richten op een systeeminnovatie.

Het teruggeven van de resultaten was voor alle projectdeelnemers zeer inspirerend en heeft tot nieuwe leerervaringen geleid. Opvallend was dat alle projectdeelnemers een duidelijke, realistische, breed gedeelde droom hadden. Dit innovatieproces begon dus met het formuleren van een gedeelde ambitie. Projectdeelnemers hebben bewust gekozen om toe te werken naar het realiseren van die droom. Genoemde kernwaarden van MijnBoer zijn: transparantie, eerlijkheid, verantwoordelijkheid, plezier/fun en puurheid. Daarnaast spreekt er ook veel bevoegenheid en energie uit deze droom. Een succesfactor en tegelijkertijd leermoment over de droom van het project is: "We vinden elkaar in het wat, en zoeken samen naar het hoe". Anders gezegd: er was een gedeelde identiteit binnen het projectteam én de onderliggende waarden zijn breed gedeeld.

In de werksessie ontstond een levendige discussie over de verschillen en overeenkomsten in visie die ze erop na blijken te houden. Opgemerkt werd dat uitdagingen waren geformuleerd die vooral voor de boeren van belang zijn. De doelstelling van het project werd daarom om in de toekomst ook meer

consumentgedreven te werk te gaan. Deze constatering brengt een heroriëntatie van de projectactiviteiten teweeg. Na de workshop lag de focus meer bij de consument.

Sleutelmomenten

Het blijkt dat voornamelijk samenwerkingsrelaties uiteindelijk de sleutelmomenten gaan vormen die er de oorzaak van zijn dat de ambities niet alleen bij dromen blijven.

1. Samenwerking Ruraal Park en de Groene Hoed. Door de samenwerking tussen Ruraal Park en de Groene Hoed is het idee van het opzetten van een regionale versketen concreet geworden. Beide stichtingen hebben verschillende uitgangspunten, die elkaar versterkt hebben tijdens het proces van voorontwikkeling.

2. Start TransForum project. Externe bevestiging en financiering komt er met het starten van het TransForumproject. De ambities worden op papier vastgelegd.

3. Oprichting Ruraal Park West B.V. De oprichting vormt de eerste tastbare resultaat van de samenwerking tussen de Groene Hoed en Ruraal Park. Deze belangrijke stap in de oprichting van Mijn Boer resulteerde in positieve energie en leidde ertoe dat men zich actief bezig ging houden met de organisatie van Ruraal Park West als bedrijf:

4. Samenwerking met Marqt. Door de ontmoeting met Marqt worden Ruraal Park en Groene Hoed uitgedaagd om hun visie verder te ontwikkelen en te concretiseren. Een zoektocht of zoals een van de deelnemers zegt: " Marqt hadden we nodig om in verwarring te raken, durf je het wel of durf je het niet?" Marqt lijkt met het consignatiemodel hetzelfde te willen als Mijn Boer: een marktplaats zijn waarop aanbieders zelf hun eigen producten kunnen verkopen. Tegelijkertijd biedt Marqt retailkennis en een verzorgde 'marktplaats'. De samenwerking met Marqt heeft er ook toe geleid om een aanspreekpunt/operationeel directeur aan te stellen. In deze periode wordt als worsteling een gebrek aan leiderschap en onvoldoende tempo ervaren. De "Roep om een baas die beslissingen neemt", zoals een van de projectdeelnemers dit formuleert.

5. Opening eerste Marqt winkel. Marqt vormt het eerste afzetkanaal van MijnBoer, en dient als voorbeeld, leercase voor de verdere ontwikkeling van het concept, zoals te lezen is in de volgende citaten:

Marco Duineveld: "Ik probeer ook straks als de hele organisatie rondom Marqt loopt, om ook weer door te vertalen van hoe kunnen we dit nou gebruiken om die volgende stap te maken naar opschaling, naar een landelijk systeem met aansluiting van andere regio's."

6. Samenwerken met producenten

Het ontwikkelen van product-innovaties samen met producenten bleek alleen mogelijk door de combinatie van partnerships met producenten en het organiseren van een kritische massa aan volume: "Vanuit vertrouwen en economische zekerheid gaat er een heel ander mechanisme spelen".

7. Start beleving Vitam en LaPlace. Door beleving van Vitam is Mijn Boer niet meer afhankelijk van één afzetkanaal. Over de keuze voor een gevestigde partner wordt gezegd: " Je kunt niet op 10 verschillende plekken een avontuur aangaan met een retailer die ook nieuw is. Dus je moet een mix zoeken denk ik tussen enerzijds stabiele omzet en anderzijds nieuwe mogelijkheden." Bij de beleving is bewust gekozen om eerst 5 locaties te beleveren en dit langzaam op te bouwen. "Niet gebruiken maken van een anonieme transporteur, omdat we zelf de locaties willen leren kennen."

8. Overname door Sligro. Door samenwerking met Sligro kan MijnBoer haar idealen overbrengen van een specialty-markt naar mainstream kanaal.

Zorg dat je in de opstartfase investeert in het ontwikkelen van een robuuste organisatie

Robuustheid van een organisatie is “het zodanig inrichten van een organisatie zodat deze snel en flexibel kan inspelen op nieuwe, onbekende ontwikkelingen en tegelijkertijd bestaande producten en diensten concurrerend kan blijven aanbieden”. Mijn Boer is heel sterk gebleken in het het signaleren en inspringen op kansen die zich voordeden binnen het netwerk, maar men was soms onvoldoende bewust welke consequenties bepaalde keuzes hadden op het business model. Een lange termijn visie kan als leidraad dienen voor het wel of niet ingaan op bepaalde kansen. Belangrijk is om steeds die lange termijn visie weer op de agenda te zetten en met elkaar van gedachten te wisselen van waar wil je naar toe? Wat is je droom? Dit geeft duidelijkheid voor mensen binnen en buiten de organisatie over waar het bedrijf naar toe werkt en welke stappen hiertoe gezet moeten worden.

Opschaling bleek noodzakelijk

In eerste instantie waren de volumes achter deze business propositie relatief klein, wat resulteerde in financiële en logistieke problemen. Het uiteindelijke succes was afhankelijk van de mogelijkheid van opschaling.

Zorg dat je vooraf nadenkt over een financieringsplan

Financiële zekerheid is een belangrijke factor geweest bij het maken van bepaalde keuzes. Mijn Boer was voor een deel afhankelijk van subsidies en reguliere business, terwijl voor het ontwikkelen van een nieuw concept een lange termijn visie met financieringsplan essentieel is. Het is belangrijk om lange termijn plannen te hebben met een investeerder of een bank, zodat je bij mogelijke kansen niet afhankelijk bent van het organiseren van financiële zekerheid. Nu zijn wellicht bepaalde keuzes gebaseerd op het genereren van inkomsten op korte termijn in plaats van aansluiting met de lange termijn visie.