

syscope

- ▶ Opschalen nicheketens ▶ Gebiedsmerk Het Groene Woud
- ▶ Fruitteler kiest korte keten ▶ Tussensegment varkensvlees
- ▶ Werkbijeenvakomsten voor ketens ▶ Kringloop regionaal sluiten



Thema: samenwerking in ketens



WAGENINGEN UR

For quality of life

Colofon

SYSCOPE is een kwartaalblad van het cluster van plantaardige en dierlijke systeem-innovatieprogramma's, het programma ondernemerschap en het Kennisbasisthema 'Transitie' van Wageningen UR. Deze programma's worden gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. U kunt zich abonneren op dit gratis magazine door het sturen van een e-mail naar h.vankeulen@wur.nl

Website: www.syscope.wur.nl

Het overnemen van artikelen en foto's is alleen geoorloofd met voorafgaande schriftelijke toestemming van de bladmanager.

REDACTIEADRES

Communications Services, Wageningen UR
Postbus 409, 6700 AK Wageningen

BLADMANAGER

Herman van Keulen
t 0317 486370
e h.vankeulen@wur.nl

REDACTIERAAD

Jessica Cornelissen, Olaf Hietbrink, Hans Hopster, Ben Meijer, Krijn Poppe, Wouter Verkerke, Andries Visser, José Vogelesang, Frank Wijnands

TEKSTEN

Ria Dubbeldam (Grafisch Atelier Wageningen)
Leonore Noorduyn (De Schrijfster)

FOTOGRAFIE

Anton Dingemanse, Hans Dijkstra en Wim van Hof (bvBeeld), Fotostudio GJ Vlekke, Jumbo, Wageningen UR

ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter (GAW)

DRUK

Moderndruk b.v., Bennekom

Samenwerking in ketens

De landbouw schreeuwt om nieuwe initiatieven die zorgen voor extra economische en maatschappelijke waarde. Daarbij is het cruciaal dat producten en diensten goed afgestemd zijn op de markt en verankerd raken in een ketensamenwerking. Dit vraagt dat meerdere partijen investeren in nieuwe ketens en dat strategische keuzes worden gemaakt over partnership en marktconcept. Deze meevoudige vernieuwing blijkt géén gemakkelijke opgave te zijn. De weg van idee tot robuuste keten is lang, vooral ook om de niche te ontgroeien. In deze Syscope een scala aan ervaringen, om met elkaar te delen en van te leren. We wensen u daarbij veel leesplezier.

In dit nummer

- Opschalen van nicheketens vergt lange adem** 3
Waarom slagen sommige nicheketens in een verdere groei en stopt het bij andere? Het verhaal van drie initiatieven: Lekker'nei, Zeeuwse Vlegel en Decorum Company.
- Ketenpartijen binden met werkbijeenkomsten** 6
Het is de kunst kennis uit onderzoeksprojecten en vragen vanuit het bedrijfsleven bij elkaar te brengen. Dat bevalt goed in de vorm van informele werkbijeenkomsten.
- Eén gebiedsmerk voor Het Groene Woud** 8
Ruim zestig ondernemers in Het Groene Woud doen mee aan gebiedsbranding, om zo als regio nog aantrekkelijker te worden.
- Fruitteler kiest bewust voor korte keten en verbreding** 10
Ton Verbeek speelt met succes in op het nieuwe marktsegment belevingstuinbouw. Op allerlei manieren werkt hij aan lokale ketens die aansprekend zijn voor de consument.
- Kringloop regionaal sluiten in Overijssel** 12
De landbouw in een gebied zelfvoorzienend én economisch rendabel maken, is de inzet van de ketendeelnemers in het gebiedsproject Echt Overijssel!
- 'Blijven werken aan bewustwording in de visserij'** 14
Ketenprojecten in de visserij voor een duurzame vangst verdienen een hogere prioriteit, vindt Maarten Mens van Productschap Vis.
- Samenwerking Wageningen UR met: CAH Dronten** 17
Met het Keten OndernemerschapsPlan (KOP) kan het ketengerichte ondernemerschap in de verschillende schakels versterkt worden.
- Stelling: 'Opschalen lukt alleen als...'** 18
Opschalen is lastig en vraagt vaak om aanpassing van de oorspronkelijke ideeën. Mee eens of oneens?
- Tussensegment varkensvlees vraagt andere houding consument** 20
Ideeën en experimenten voor een tussensegment zijn er wel, maar zijn er wel genoeg ondernemers die durven investeren in een onzekere markttoekomst?
- Europeanen aan het fruit door keteninnovatie** 22
Om de fruitconsumptie in Europa te stimuleren werken ruim zestig kennispartners en bedrijven samen in het Europese onderzoeksprogramma ISAFruit.
- Samenwerking Wageningen UR met: Bejo Zaden** 24
'Als zaadbedrijf doen we zelf onderzoek, maar we kunnen niet alles zelf doen', aldus Fred van de Crommert.
- Syscolumn: Opschalen of marktontwikkeling?** 25
Wanneer bij opschaling concessies worden gedaan die leiden tot verlies aan inhoud en beleving, dan is succes bijna per definitie onmogelijk.
- Innovatiekort** 26

Opschalen van nicheketens vergt lange adem

Sommige nicheketens slagen in een verdere groei; bij andere nicheketens stopt het. Wat werkt wel en wat werkt niet? Wageningen UR beschreef in een studie diverse praktijkvoorbeelden en haalde daaruit voorwaarden voor succes. Hier het verhaal van drie initiatieven: Lekker'nei, Zeeuwse Vlegel en Decorum Company.

Om op te schalen staan nicheketens vaak voor dezelfde soort keuzes en dezelfde soort problemen. Ze willen groeien om hun hele productie in de keten te kunnen afzetten en om de overheadkosten over een grotere stroom producten te kunnen verdelen. De plantenkwekers van Decorum Company zetten nu ongeveer zestig procent van hun productie via het kwaliteitsmerk af. Het liefst groeien ze door naar honderd procent. Ook de twee pluimveehouders van Lekker'nei willen hun hele dagproductie van 120.000 eieren in supermarkten afzetten. Daarvoor moeten ze vijf- tot zeventienhonderd supers bereid vinden de eieren op te nemen in de schappen, terwijl het er nu twaalf zijn. De akkerbouwers verenigd in Zeeuwse Vlegel dromen al zestien jaar van een groter areaal milieuvriendelijk geteelde baktarwe. Pas met 200 hectare kunnen ze de kosten voor administratie en productmanagement dekken. Nu zitten ze op zo'n 15 tot 25 hectare.

Zeeuwse Vlegel heeft van alles geprobeerd. Het brood heeft een tijd in winkels buiten Zeeland gelegen, maar na een half jaar was de belangstelling over. Andere producten zoals Zeeuwse Vlegelmosterd

en -bier waren niet succesvol. Consumenten misten de associatie met tarwe. Ook speelde mee dat de brouwer minder enthousiast was, denkt Jan Koeman van Zeeuwse Vlegel: 'Iedereen in de keten moet even enthousiast zijn. Zo hebben wij hebben een distributeur die als dat nodig is met een halflege wagen brood rondbrengt.'

Afzet wijzigen

Decorum Company heeft in de loop van de jaren de afzet gewijzigd. Aanvankelijk richtten de kwekers zich alleen op de vakhandel en selecteerden in ieder Europees land één exporteur die in hun ogen een goede kwaliteit kon waarborgen. Toen de sierteelthandel in 2003 instortte bleek dat niet houdbaar en hebben ze meer exporteurs bij de afzet betrokken. Daardoor verloren de kwekers echter grip op de kwaliteit van de afzet, vertelt office manager Jos van der Meijs: 'Een plaatselijke groothandel kan de planten aan een marktkoopman doorverkopen die ze ook bij vorst neerzet.' Liever wilden ze rechtstreeks contact met de eindgebruiker. De twee pluimveehouders van Lekker'nei hikten aan tegen schaal-

Jan Koeman met Zeeuwse Vlegelbrood in de bakkerij van Bakker Boer



vergroting, omdat ze dan anders moeten werken. In de introductiefase sorteerden ze de eieren met de hand en brachten ze de eieren ook deels zelf naar de supers en verzorgden daar het hele schapbeheer. De twee hielden bijvoorbeeld demonstraties op de winkelvloer, hingen promotiemateriaal op en haalden alle eieren die over de datum waren weer op. Die organisatie moest anders toen Lekker'nei groeide.

>> Keuzes maken

Groeien betekent keuzes maken. Voor Lekker'nei betekende dat de keuze tussen zelf investeren of andere partijen erbij betrekken. Om alles zoveel mogelijk in eigen hand te houden, investeerde Lekker'nei in een automatische sorteerder en een grotere loods voor het graan uit de regio. 'Dat is vooral lef hebben', zegt pluimveehouder Jan van Baast. Decorum Company ging zich directer richten op de eindgebruiker en niet meer alleen op de tussenhandel. Uiteindelijk besloten alle drie de initiatieven zich op grotere supermarktketens te richten. Dat zagen ze als de enige manier om echt op te schalen. Zeeuwse Vlegel trok zich na een tijdje terug uit de afzet via de supermarkt. 'We hebben bij Albert Heijn gelegen, maar ze brachten ons brood onder een eigen naam. Dat was onbespreekbaar voor ons. We wilden herkenbaar blijven als Zeeuwse Vlegel. Dan maar minder afzet', aldus Koeman. Ook bij Decorum Company was het opgeven van de eigen identiteit aanvankelijk 'vloeken in de kerk'. Toch heeft de organisatie doorgezet en uiteindelijk gingen de aangesloten kwekers akkoord. Onder huismerk mogen supermark-

ten de kwaliteitsplanten verkopen. Daarnaast hebben de kwekers op basis van consumentenonderzoek vier concepten ontwikkeld die toegespitst zijn op specifieke klanten.

Lekker'nei ligt wel herkenbaar in de supermarkt en kan dat ook blijven bij opschaling. Ze legden contact met de Plus-supermarkt die het ei wil distribueren naar zijn 270 franchisers. Het schapbeheer is gewoon weer aan de supers zelf.

>> Onderscheidend

Producten die onderscheidend zijn op meer vlakken maken een grotere kans om op te schalen. Vooral een uitzonderlijke smaak helpt de verkoop. Het Zeeuwse Vlegelbrood is wel onderscheidend, maar heeft de pech in een "vechtmarkt" te zitten. De concurrentie is hevig en het milieuvriendelijke streekproduct is niet onderscheidend genoeg. Ook Decorum Plants was voor de tuincentra niet onderscheidend genoeg. De organisatie heeft geprobeerd onder eigen naam afzet te vinden bij Intratuin. Er kwam een tafel in de centra met daarop de planten van Decorum. Van der Meijs: 'Wij onderscheiden ons alleen op kwaliteit, dat is te mager voor de consument. Die begreep het niet, want die gaat ervan uit dat alle planten in een tuincentrum een goede kwaliteit hebben.' Lekker'nei heeft wel unieke kenmerken, maar uitleg aan de consument is wel nodig. 'Wie eenmaal een vers ei heeft geprobeerd, wil nooit meer anders', is de overtuiging van Van Baast.

Drie nicheketens

Lekker'nei

Kakelverse eieren van twee tot hooguit negen dagen oud en de moederkip die vooral voer uit de regio heeft gegeten. Daarmee willen Harry Beekmans en Jan van Baast, pluimveehouders in Oirschot, zich onderscheiden op de markt. Andere eieren zijn al acht dagen oud voordat ze in het schap liggen en ze mogen tot maximaal 28 dagen oud verkocht worden. 'Er is een EU-regel die voorschrijft dat ons ei extra vers mag heten', vertelt Van Baast. Tot voor kort waren ze de enigen die zich met verse eieren bezighielden. Sinds eind maart verkoopt ook Novi "ei", een samenwerkingsverband van vijf bedrijven, dit soort eieren.

Zeeuwse Vlegel

Vanaf de eerste start in 1990 trokken boeren, bakkers en molenaars gezamenlijk op om brood in de markt te zetten van milieuvriendelijk

geteeld graan uit de eigen regio. De telers, verenigd in de Coöperatie Zeeuwse Vlegel, doen de in- en verkoop van het graan, stellen de prijs van het graan en de omvang van het aan te planten areaal vast en houden de afzet van het meel bij. Naast brood zijn ook andere producten op de markt gekomen, zoals snelkooktarwe. Met een reclamebudget van nul is het gelukt om 20.000 broden per maand te verkopen.

Decorum Company

Bij Decorum Company zijn zo'n veertig kwekers verenigd die zich met kwaliteitsplanten willen onderscheiden in de markt en zo een goede prijs willen krijgen voor hun product. In iedere schakel van de keten is exact omschreven waar de kwaliteit aan moet voldoen wil de plant het label Decorum Plants krijgen. Sinds het bedrijf in 1990 als Decorum Plants begon is de afzet gestaag gegroeid. Met de nieuwe naam zet het bedrijf onder Decorum Company drie merken af: Brands, Plants en Private Labels, waar ongeveer 60 procent van de productie van de telers heen gaat.



Jos van der Meijs van Decorum Plants

Slagingskans opschalen groter als:

- > er een goede afstemming is tussen productkenmerken, promotie, productievolume en karakter van het afzetkanaal;
- > een nicheketen onderscheidend is op meer fronten;
- > initiatiefnemers de tijd nemen en een paar jaar kunnen overbruggen;
- > initiatiefnemers een strategische samenwerking aangaan zodat het concept moeilijk te kopiëren is;
- > afzetorganisaties vanaf het begin bij de nicheketen betrokken zijn;
- > meer afzetkanalen bediend worden;
- > initiatiefnemers erin slagen supermarkten voor zich te winnen. Dit kan door professionele verwerkers in het proces te betrekken die aan de eisen van de supermarkten kunnen voldoen;
- > initiatiefnemers meerwaarde blijven leveren. Dit vraagt om continue investeringen in productontwikkeling, marketing en maatschappelijke verduurzaming.

>> Drive en commitment

Bij alle drie de voorbeelden valt de drive van de initiatiefnemers op. Zonder drive, enthousiasme en betrokkenheid komt een initiatief niet van de grond en is opschaling lastig. Alle schakels in de keten vanaf de start betrekken vergroot de kans op succes, maar het is niet de enige manier. De beide pluimveehouders van Lekker'nei hebben er bewust voor gekozen zoveel mogelijk alles zelf te blijven doen. Zeeuwse Vlegel laat zien hoe hecht de samenwerking tussen ketenpartijen kan zijn. De partijen die er vanaf het begin bij waren, doen nog steeds enthousiast mee: de telers, molenaars en bakkers. Door dat het samenwerkingsverband goed loopt, is er een vaste afzet. Bij Decorum Company is de betrokkenheid van de plantenkwekers na een aantal jaren aan de orde gesteld. Nieuwe markten aanboren vraagt forse investeringen en daarmee commitment van alle aangesloten kwekers. Niet iedereen bleek daartoe bereid. Een aantal kwekers haakte af. Overigens hebben zich wel weer nieuwe aangesloten.

>> Bewust van eigen manco's

Hoewel de initiatiefnemers zoveel mogelijk alles in eigen hand willen houden, beseffen ze vaak maar al te goed dat ze niet alle kennis in huis hebben. Decorum Company ging naar een professioneel bureau voor een consumentenonderzoek. Het advies luidde concepten te ontwikkelen die gebaseerd zijn op voorkeuren van consumenten. 'Invullen van zo'n concept konden we zelf wel weer', aldus Van der Meijs. Lekker'nei huurde een reclameadviesbureau in voor een promotiecampagne. Van Baast: 'Dan ben je er niet met 10.000 euro, maar je doet het wel meteen goed.' Zeeuwse Vlegel besteedt de administratie en het productmanagement uit aan een betaalde kracht.

>> Continu aanpassen

De voorbeelden illustreren dat opschalen een kwestie is van alert zijn op kansen, keuzes maken en continu aanpassen aan de (markt)omstandigheden. Zeeuwse Vlegel heeft zich er bij neergelegd dat opschalen voorlopig niet lukt. 'Wellicht kunnen we meer afzetten als streekproducten in algemene zin beter aanslaan bij de consumenten', denkt Koeman. Nederland kent daarin geen traditie, maar ik heb goede hoop dat die nog wel komt.' In dat verband hoopt hij ook op meer overheidssteun, bijvoorbeeld voor landelijke campagnes voor streekproducten. Decorum Company en Lekker'nei hebben de stap naar opschaling net gezet. Voor Decorum Company gaat het om de start van een pilot in 2009 voor zowel het concept als het private label. Voor Lekker'nei kunnen de investeringen pas nu hun waarde bewijzen. Van Baast: 'Of het echt een succes wordt, durf ik nog niet te zeggen. We zijn pas net begonnen.'

Harrie Beekmans (l) en Jan van Baast van Lekker'nei



Meer informatie: Willy Baltussen, t 070 3358171, e willy.baltussen@wur.nl

Uitgangspunt van dit artikel vormde het rapport "Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming. Primair bedrijf in ketens?", W.H.M. Baltussen et al., sept 2008. Rapport 2008-026, i www.lei.wur.nl/NL/onder-rapporten-en-publicaties.

Ketenpartijen binden met werkbijeenkomsten

Werkbijeenkomsten over thema's die leven bij de biologische bedrijven: een leuke locatie, een kort overzicht van de relevante kennis en een stevige discussie, afgesloten met een borrel. Dit soort bijeenkomsten waren tot een jaar geleden nog onbekend bij de handels- en verwerkingsbedrijven in de biologische sector. Maar de zes bijeenkomsten in 2008 zijn zo goed bevallen dat er dit jaar meer volgen.

Het is een bekend probleem bij het biologisch ketenonderzoek: hoe breng je kennis uit onderzoek op zo'n manier bij het bedrijfsleven dat het ermee aan het werk gaat? Resultaten zijn er genoeg. Over de voorkeuren van de 'lichtgroene' consument, de promotie van biologisch in de winkel of over productinnovaties. Maar voordat het bedrijfsleven er wat mee kan, is vaak eerst een vertaalslag nodig, een andere invalshoek of een gesprek om te ontdekken wat de

Voor de werkbijeenkomsten zijn bijzondere locaties uitgezocht, zoals het Restaurant van de Toekomst van Wageningen UR waar de deelnemers een smaak test deden.



relevantie is. Een artikel in een vakblad blijkt vaak niet genoeg. Veel kennis blijft dan ook hangen bij de paar bedrijven die in een project meedoen.

Andersom denken weinig bedrijven na over geschikte onderzoeksvragen. Natuurlijk worstelen ze met logistieke vragen of willen ze weten hoe ze de consument kunnen verleiden meer te kopen, maar dat zo'n vraag omgevormd kan worden tot onderzoek, daar staan ze meestal niet bij stil. Bedrijven hebben het nu eenmaal druk met de dagelijkse gang van zaken. Een relatief klein bedrijf met tien tot twintig personeelsleden heeft geen tijd om een probleem uit te werken tot onderzoeksvraag. Ook bestaat het misverstand dat onderzoek zich vooral richt op de primaire sector.

En het onderzoek voor de biologische keten is vaak gericht op versproducten als melk en vlees. Nog weinig aandacht gaat uit naar bewerkte producten zoals jam, deegwaren of snoepjes. Zo staat het er een jaar geleden voor.

>> Actievere kennisverspreiding

Tijd voor een actievere benadering, vinden Wageningen UR, het kennisnetwerk Bioconnect waar boeren en ketenpartijen onderzoek aansturen, en de Vereniging Biologische Productie- en handelsbedrijven (VBP). De kennis uit alle ketenprojecten hoort bij veel meer bedrijven terecht te komen en de bedrijven moeten weten dat ook zij onderzoeksvragen kunnen indienen. Hoe pak je dat aan? Hoe breng je de kennis in gesprek en in verbinding met de ervaringen van de bedrijven en de vragen waarmee ze worstelen?

De initiatiefnemers zetten in op een serie laagdrempelige bijeenkomsten met veel ruimte voor informele uitwisseling. De bijeenkomsten moeten gaan over de verschillende thema's die bedrijven bezig houden. Per bijeenkomst komt een ander thema aan de orde, dat dan uitgediept kan worden. Bijeenkomsten op bijzondere locaties, waar je anders niet zo snel komt en waar iets te beleven valt. Zoals de bijeenkomst op landgoed Rhederoord in De Steeg, waar een topkok biologisch kookt. Hij kan dan gelijk vertellen wat hij belang-



Werkbijeenkomst bij biologische boerderij De Beekhoeve in Kamerik over de rol van ketenpartijen bij omschakeling en opschaling in de biologische keten.

rijk vindt bij inkoop van zijn ingrediënten. 'Het moet wel smaken. Als een biologische cola niet smaakt, dan komt hij er bij mij niet in', aldus Eric van Veluwen, patron cuisinier. Of in het Restaurant van de Toekomst in Wageningen, waar de deelnemers een smaaktest krijgen. Zo kunnen ze proefondervindelijk vaststellen dat een product heerlijk smaakt als het mooi is gepresenteerd, maar dat rood licht de smaak compleet bederft.

>> Thema's sluiten aan

Elke bijeenkomst heeft zijn eigen thema, dat aansluit bij wat er speelt in het bedrijfsleven. Zo leren de deelnemers – collegabedrijven én onderzoekers – elkaar op een andere manier en van dichtbij kennen.

Tijdens een bijeenkomst bespreken ze bijvoorbeeld met elkaar hoe ze werken aan nieuwe producten, hoe duurzaam hun product is, of hoe ze een nieuw afzetkanaal proberen aan te boren. Voor de ondernemers is het nieuw om met elkaar over dit soort onderwerpen te spreken, meestal beperken hun contacten zich tot de zakelijke kant.

Voor elk thema verzamelt een onderzoeker alle relevante kennis, dus ook van projecten van collega-onderzoekers, en presenteert die bondig. Eric Poot van Wageningen UR laat tijdens de bijeenkomst productinnovatie bijvoorbeeld weten dat een nieuw product moet opvallen door vorm of uiterlijk, maar ook weer niet te sterk mag afwijken van het bekende. Een goed smakende tomaat waar niets aan te zien is, werkt niet. Maar een zwarte tomaat is een stap te ver. De organisatoren willen bewust een thema van meer kanten belichten. Daarom vertellen ook andere inleiders iets over het onderwerp of over hun ervaringen: iemand van een bedrijf dat marketingconcepten ontwikkelt, de verwerker van biologische melk

of een handelaar in groenten. Uit dit scala aan gezichtspunten trekken de ondernemers zelf wel hun conclusies. Arjan Monteny van Bioconnect: 'Onderzoekers en organisaties zijn gewend een sluitend verhaal neer te zetten. Dat belemmert de interactie en open gedachtevorming. Daarom wilden we het anders.'

Na de inleidingen volgt steevast discussie in groepjes. De deelnemers vragen zich bijvoorbeeld af hoe belangrijk het is dat een product als biologisch wordt aangeprezen. Of onder welke voorwaarden zij een nieuw product opnemen in hun assortiment. Door er zo informeel maar gestructureerd over te praten kunnen bedrijven leren van elkaars ervaringen.

>> Actie

De zes bijeenkomsten slaan aan. Iedere keer komen er zo'n 25 ondernemers op af. Sommigen één keer, anderen meerdere keren. Voor het nieuwe bedrijf FairBites leidt het zelfs tot actie. Het is een marketingorganisatie die biologische en fair trade voedingsproducten onder huismerk in de supermarkt wil brengen. Partners uit de hele keten werken hierin samen. Door deelname aan de werkbijeenkomsten komt Maarten Rijninks van FairBites op het idee een onderzoek aan te vragen om de smaak van nieuwe producten te laten onderzoeken. Daartoe hebben twaalf samenwerkingspartners een kennisvoucher aangevraagd en gehonoreerd gekregen. Met Wageningen UR als partner kan het onderzoek nu starten.

De bijeenkomsten krijgen een vervolg. Tijdens de laatste werkbijeenkomst, die samenviel met de jaarvergadering van de VBP, kwam het verzoek om er in 2009 mee door te gaan. Er komen er nog vier, die bij voorkeur plaatsvinden als het bedrijfsleven toch al bij elkaar komt.

Eén gebiedsmerk voor Het Groene Woud

Als het aan de ondernemers ligt wordt Het Groene Woud straks de meest duurzame regio van Nederland. De streek moet in een adem genoemd worden met de Eifel of de Provence. Streken die alleen al met hun naam toeristen trekken en waar ondernemers meerwaarde halen uit streekarrangementen.

Nu al biedt Het Groene Woud, het gebied in de driehoek Tilburg, Den Bosch, Eindhoven, de rust en ruimte van het platteland. Wie wil kan er eindeloos fietsen of wandelen, van dorp naar dorp, langs uitgestrekte weilanden, door bossen en over de heide. Hier en daar genietend van een ambachtelijk streekproduct. Regionale ondernemers willen met elkaar het gebied nog mooier maken en met een eigen merk laten zien dat zij voor kwaliteit staan. Tegelijk maken zij de ketens aanzienlijk korter door met elkaar te gaan samenwerken, waardoor verdiensten toenemen.

Gebiedsbranding noemt Geert van der Veer, directeur van Bureau Praedium, dit proces, waar hij samen met tientallen ondernemers nu al een aantal jaren aan trekt. Van oudsher is Het Groene Woud vooral gericht op natuur. Dat werd nog eens versterkt met de aanwijzing van het gebied tot Nationaal Landschap. 'Er kwamen veel projecten om de natuur te verbeteren, zoals een natuurbrug over de A2. Maar op het gebied van people en profit hoorde je niet zoveel. Als je dit gebied mooi wilt houden, heb je sterke ondernemers nodig. In dit kleinschalige landschap kan hooguit 10 procent van de boeren voor de wereldmarkt produceren. De rest moet alternatieven zoeken. We bedachten dat we die twee andere p's dan maar zelf moesten oppakken.'

>> Europees merk

De ondernemers zetten een merk op, Het Groene Woud, dat gedeponeerd is bij het Europees merkenbureau. Ze verenigden zich in een coöperatie van deelnemende bedrijven die de commerciële kant van de organisatie voor zijn rekening neemt. Verder richtten

ze een platform op, waaraan maatschappelijke partijen zoals ZLTO en natuurorganisaties deelnemen, dat waakt over de idealistische doelstellingen en dat het keurmerk controleert. Inmiddels voeren zestig bedrijven het keurmerk, dat overigens nog alleen certificeert op de bijdrage van de ondernemer aan natuur en landschap. Van der Veer: 'Gebiedscertificering is nog nergens anders gedaan in Nederland. Er is geen systematiek die je zo maar kunt gebruiken. Daarom zijn wij gestart met de methodiek van "Natuur breed", die Wageningen UR heeft ontwikkeld, waarbij een natuurgebiedsplan centraal staat. Later voegen we dan andere criteria toe.'

>> Meeromzet uit de streek

Waarom willen de ondernemers zo graag een keurmerk voeren? Het restaurant De Negenmannen in Boxtel serveert al streekproducten sinds restauranthouder Jos Hermans het bedrijf in 2001 heeft overgenomen. Dat loopt goed en zijn gasten waarderen het. Wat levert Het Groene Woud-keurmerk dan nog extra op? Hermans: 'Met zo'n keurmerk laat je aan de buitenwereld zien dat je goed bezig bent en dat je iets terugdoet voor het landschap. Het is echt. Ik heb een hekel aan mensen die doen alsof. Ik krijg wel eens een mailtje van een groentetussenhandel die zegt duurzaam boontjes uit Kenia in te vliegen. Dat kan dus niet. Met Het Groene Woud hebben we heldere criteria. Wat we zeggen moet aantoonbaar waar zijn. We laten zien dat we gebruik maken van het gebied en het ook verbeteren.' Hermans kan met zijn pand tussen de bebouwing weinig aan natuurbehoud doen, maar hij steunt financieel de streekrekening waar anderen natuurbeheer uit kunnen bekostigen. Ook steunt hij



Jos Hermans van restaurant De Negenmannen zoekt in de streekwinkel producten van Het Groene Woud uit.

de regio door minimaal een bepaald percentage producten uit de streek in te kopen. De restauranthouder weet zeker dat hij daar voordeel bij heeft. Hij pakt zijn menukaart erbij. Een simpele witte kaart met de verschillende gerechten erop, hier en daar opgefleurd met het groenrode logo van Het Groene Woud. Nergens uitleg. Wie er meer over wil weten, vraagt de ober. En dat, merkt Hermans, gebeurt steeds minder omdat mensen al weten waar het keurmerk voor staat. Ook komen er steeds vaker mensen speciaal vanwege het logo op zijn restaurant af.

>> Gezamenlijke promotie

Ook bierbrouwer Toon van der Heijden is overtuigd van het nut van de gebiedsbranding. Met elkaar kun je veel makkelijker aan reclame en promotie doen dan alleen. Dankzij de samenwerking met andere ondernemers is hij betrokken geraakt bij het regionale ketenproject met spelt. Een boer met cultuurhistorisch waardevolle akkers, zogenoemde bolle akkers, wilde hier wat bijzonders op telen. Van der Heijden zag het wel zitten om speltbier te maken. Hij maakte al gebruik van Schijndelse hop en bronwater, dus het lag wel voor de hand ook regionale spelt te gebruiken. Het werd een daverend succes. Zat zijn brouwerij Sint Servattumus voor het speltproject op 300 liter per week, inmiddels is dat gegroeid tot 1000 liter per week.

Het Groene Woud heeft zelfs een eigen streekwinkel in Schijndel om zo de ketens te verkorten; een soort buurtsuper waar het complete assortiment te verkrijgen is plus de streekproducten van alle aangesloten leden. Dat genereert extra omzet.

>> Elan in de streek

Campinghouder Ernst Jonker merkt dat de ondernemers in het gebied steeds enthousiaster raken over gebiedscertificering. 'Zo komt er elan in de streek en ontstaan weer nieuwe initiatieven. Gezamenlijk kun je dan weer meer promotie maken en trek je nog meer mensen naar je gebied. Het hele plaatje moet kloppen. Met streekarrangementen, wandelingen met de boswachter en lekker eten geef je beleving mee. Toeristen moeten het gevoel hebben dat ze hier zoveel kunnen beleven dat ze nog een keer terug willen komen.'

Ook zijn camping moet in dit gevoel passen. 'Eigenlijk vormt de camping een belemmering voor de natuurterreinen aan beide kanten. Ik wil een soort ecologische verbindingzone maken over ons terrein.'

>> Nieuwe initiatieven

Zo dragen alle deelnemende ondernemers bij. Niet alleen met hun eigen bedrijven, maar ook met nieuwe initiatieven. Hermans en Jonkers staan bijvoorbeeld aan de wieg van Brabant Vers, een nieuwe groothandel die streekproducten ophaalt bij de diverse producenten, ze transporteert en aflevert bij de afnemers. Andere regio's hebben al belangstelling voor de werkwijze getoond en zelfs de Rabobank is aangehaakt met een regiokantoor Het Groene Woud-zuid. 'Straks kunnen we met andere regio's in Nederland gaan samenwerken. Kunnen we zelf onze producten rechtstreeks aan de consument verkopen, zonder tussenhandel', droomt Van der Veer hardop. 'Dan bieden we echt veel meerwaarde aan onze leden.'

Fruitteler kiest bewust voor korte keten en verbreding

Al elf jaar runnen Annette en Ton Verbeek hun multifunctionele fruitbedrijf. Smaak en smaakbeleving staan er voorop. De omslag van anonieme bulkproductie naar een regionaal ingebed bedrijf verliep zo succesvol, dat het werk hen boven het hoofd dreigde te groeien. Een brand begin januari bracht naast veel ellende ook bezinning: wat willen ze de komende jaren, waar liggen nieuwe kansen voor het bedrijf? Een vernieuwd strategisch plan is bijna klaar.

Eerlijk gezegd hadden Annette en Ton Verbeek er na de brand helemaal geen zin meer in. Het pand met de winkel, de professionele keuken voor ambachtelijke producten, het proeflokaal en de machineopslag: alles was verdwenen. Ze ondervonden echter zoveel medeleven en kregen zoveel hulp aangeboden dat ze de draad weer willen oppakken. Wel op een andere manier en met andere partijen. Gesprekken met onder meer onderzoekers van Wageningen UR hielpen hun gedachten te ordenen. Voor nadenken en nieuwe plannen maken hebben ze nu volop tijd, want dit jaar is het alleen de teelt die gewoon doorgaat. Voor het

eerst sinds jaren heeft Ton Verbeek weer de snoeischaar in de hand gehad. Het voelde goed, de rustige handelingen en de buitenlucht. In het vervolg wil Verbeek meer tijd voor dingen die hij echt leuk én belangrijk vindt, zoals educatie aan basisscholieren. 'Die heroriëntatie zal ook wel te maken hebben met mijn leeftijd van bijna vijftig. Ik werk al sinds mijn zeventiende.'

>> Strategie verfijnen

Het echtpaar was tot nog toe de spil van het bedrijf en zorgden voor alle activiteiten. Of het nou ging om rondleidingen geven, het

Ton Verbeek laat een klant proeven van net geplukte kersen.



organiseren van themadagen, het maken van jam, het bestieren van de winkel en de horeca op het bedrijf of de teelt zelf.

Verbeek: 'Daar stappen we nu van af. Met name voor activiteiten die verder van het primaire bedrijf afstaan, zoals horeca, zoeken we partners die het werk overnemen.' Anderzijds willen ze juist andere activiteiten uitbouwen, zoals de educatietak. Nu al komen klassen van basisscholen om een dag lang een programma te volgen, maar dit kan nog bedrijfsmatiger. 's Zomers willen ze de openingstijden verruimen tot in de avond en 's winters juist de openingstijden beperken. De excursies in de boomgaard wil Verbeek zelf blijven doen en ook de teelt blijft. 'Anders ontbreekt de verbinding met de landbouw en wordt het een pretpark.'

>> Moeilijke jaren

Hoe ze elf jaar geleden begonnen zijn met de fruittuin in Oldebroek, aan de noordrand van de Veluwe, is een opmerkelijk verhaal. Ze hadden een traditioneel grootschalig fruitbedrijf in Flevoland en zaten in de fruithandel. Ze leverden aan Bakker Barendrecht, hofleverancier van Albert Heijn. Begin jaren negentig raakte de fruitteelt in een crisis. Twee opeenvolgende vorstjaren met lage opbrengsten werden opgevolgd door jaren met grote opbrengsten en dus lage prijzen. Verbeek zag dat bedrijven die direct aan eindgebruikers leverden, gemakkelijker door deze periode heen rolden. Bovendien kreeg hij steeds minder plezier in bulkproductie. 'Ik wilde niet nog verder uitbreiden om het rendement op peil te houden, en had het idee dat de fruitteelt in de huidige vorm vast zou lopen.' Ook stak het hem als vakman dat telen op kwaliteit door supermarkten niet wordt beloond. 'Het stimuleert je niet je uiterste best te doen. In 1995, ik was rond de veertig, kwam er een omslagpunt. De vraag was: hoe verder?'

>> Beleving centraal

Samen oriënteerden Verbeek en zijn vrouw zich in Engeland, Duitsland en Nederland. Ze combineerden de dingen die hun inspireerden tot een geheel nieuwe bedrijfsopzet. Twee jaar trokken ze daarvoor uit. Toen hakten ze de knoop door. Ze verkochten het grootste deel van het bedrijf in de polder en begonnen een multifunctioneel bedrijf op het "oude land". In het vervolg zo min mogelijk schakels tussen teelt en consument, was hun uitgangspunt, en zoveel mogelijk verhaal bij hun product.

Maar hoe krijg je voor elkaar dat mensen in de supermarkt de agf-afdeling voorbij lopen, daarna op de fiets of in de auto stappen om naar jouw bedrijf te komen om daar producten te kopen? Dan moet het bedrijf laagdrempelig en makkelijk te vinden zijn. In de optiek

van de familie Verbeek was er nog meer nodig: beleving, in die tijd een nog onbekende term. 'We willen de verbinding versterken tussen boer en burger.

Je moet het gevoel overbrengen.' Mensen moeten op hun bedrijf kunnen genieten, vinden ze. Bijvoorbeeld door een zomerfeest te bezoeken, op het terras verse appeltaart te eten of gewoon in de fruittuin met een boek tot rust te komen. Tegelijkertijd en terloops steken ze ook nog het een en ander op over fruit en fruitteelt. Om een bezoek aantrekkelijk te maken wilde Verbeek zowel nostalgische als moderne fruitrassen telen van onder andere appel, peer, pruim, kers, bramen en bessen. Met het belevingsconcept boorden ze een nichemarkt aan.

>> Samenwerken en lokale ketens

Om hun nichebedrijf te laten slagen, zoekt Verbeek samenwerking op met anderen en bouwt hij aan lokale ketens. Hij neemt deel aan het netwerk Waardenwerken van pionierende multifunctionele ondernemers en aan activiteiten van de Taskforce Multifunctionele Landbouw. Expertise haalt hij bij onderzoekers van Wageningen UR, die zijn voorloperbedrijf weer gebruiken als onderzoeksobject. Andere deskundigen vraagt hij om plannen kritisch te bekijken. De tijd dat hij dacht dat hij alles alleen kon is voorbij. Een leerproces, aldus Verbeek.

In het gebied heeft de familie inmiddels een heel netwerk opgebouwd. Ze communiceren met 1300 klanten in de omgeving via e-mail en internet. Hun fruit gaat naar restaurants in de omgeving en de plaatselijke, gerenommeerde bakker. Diverse bedrijven leveren op basis van vaste afspraken producten voor de winkel, zoals groente, kaas en vlees. Alleen producten uit de regio komen erin. Hierin doet Fruittuin Verbeek geen concessies. Daardoor biedt hij alleen seizoensgebonden producten aan. De producten onder eigen label, gemaakt van eigen fruit, worden ter plekke verwerkt, en nergens anders om de ambachtelijkheid te garanderen.

>> Strategie

De klanten moeten dit jaar geduld hebben. Bij gebrek aan een winkel verkoopt Verbeek geen producten uit de buurt of eigen jams. Wel kunnen klanten straks zijn fruit kopen in een tijdelijk onderkomen. In 2010, als de nieuwbouw klaar is, rolt de familie een doorgerijpt bedrijfsconcept uit. Strategische keuzes zijn dan definitief gemaakt. Een wens is bijvoorbeeld zorgverlening. Wat ze vooral willen is: tijd om zelf eens te genieten en te filosoferen over vernieuwingen om het werk spannend te houden. Verbeek: 'Dan willen we misschien wel tot ons zeventigste door.'



Kringloop regionaal sluiten in Overijssel

De landbouw in een gebied zelfvoorzienend én economisch rendabel maken. Dat is de ambitieuze doelstelling van het project Echt Overijssel!. Daarmee willen de projectpartners een stap verder zetten in het sluiten van kringlopen op regionaal niveau en tegelijk de biodiversiteit in de landbouw vergroten.

De biologische koeien op praktijkcentrum Aver Heino eten nu nog internationaal. In 2007 was slechts 35 procent van de grondstoffen in het mengvoer van Nederlandse oorsprong. De rest kwam voornamelijk uit voormalige Oostbloklanden en voor 15 procent uit Azië. De biologische varkens op Praktijkcentrum Raalte kregen zelfs maar 5 procent Nederlands voer. Dat moet anders kunnen, vinden beide praktijkbedrijven. Ze willen hun grondstoffen meer regionaal gaan betrekken. Daarvoor hebben ze zich aangesloten bij Echt

Overijssel!, een nieuw project dat de regio meer zelfvoorzienend moet maken en gefinancierd wordt door de provincie Overijssel, de ministeries van VROM en LNV en de Europese Unie.

De initiatiefnemers van het project willen regionale samenwerking bevorderen, niet alleen tussen boeren, maar ook met restaurants, recreatiebedrijven en natuurbeheerders. Regionale samenwerking maakt het mogelijk om (nutriënten)kringlopen te sluiten. Bovendien verlaagt het het indirecte energieverbruik omdat minder transport

De projectpartners

Stichting Dianthus is een samenwerkingsverband van agrarische bedrijven en partijen op het gebied van natuur, landschap en toerisme in het Overijsselse Vechtdal. Ze willen het cultuurhistorische landschap in het Vechtdal behouden en de productie van Vechtdalproducten stimuleren. Natuurmonumenten worstelt met de vraag hoe inkomsten te halen zijn uit de productie van natuur. In Overijssel heeft Natuurmonumenten samen met Dianthus het voorstel gedaan om op cultuurhistorisch waardevolle akkers weer graan te verbouwen met ruimte voor akkerkruiden en fauna als de veldleeuwerik en de patrijs. Met de teelt van meer soorten akkerbouwgewassen neemt de diversiteit aan akkers toe en wordt het landschap beter beleefbaar, zo is de gedachte. Daarnaast moet de graanteelt de beschikbaarheid van onder andere (bak)tarwe voor de regionale voedsel- en/of voerproductie vergroten.

Wageningen UR heeft in Overijssel twee biologische praktijkcentra: Aver Heino met melkvee en Raalte met varkens. Aver Heino en Raalte vervullen in de regio een belangrijke functie als kenniscentra voor de landbouw en zijn nauw betrokken bij het hele gebiedsproces.

van veevoergrondstoffen, mest en voedsel nodig is. Meer zelfvoorziening vraagt ook om meer diversificatie in de verbouwde gewassen, wat weer bijdraagt aan het vergroten van de agrobiodiversiteit.

>> Projectpartners met verschillende insteek

In het project werken partijen met een verschillende insteek samen (zie ook kader). Stichting Dianthus heeft al ervaring met de verkoop van regionaal geproduceerde producten, maar loopt er tegenaan dat echt duurzame producten ook economisch rendabel moeten zijn en nieuwe samenwerkingsverbanden vereisen. De Vereniging Natuurmonumenten is op zoek naar nieuwe manieren om het beheer van natuurterreinen rendabel te maken. Wageningen UR ten slotte, werkt sinds jaar en dag in de regio en is betrokken bij onderzoek naar het sluiten van kringlopen op biologische bedrijven. Tot nu toe richt de praktijk zich vooral op één-op-één koppelingen tussen een akkerbouwer en een veehouder, volgens het principe voer voor mest. Deze koppeling is echter vaak niet rendabel genoeg. Voor alle drie de projectpartners geldt dat samenwerking in groter verband, met verbreding naar natuur en streekproducten een oplossing kan bieden.

>> Hoe het kan zijn

Hoe de regionale zelfvoorziening er uiteindelijk uit moet komen te zien, is nog onduidelijk voor Echt Overijssel!. De projectpartners willen dat verder uitwerken samen met de agrarische ondernemers, het overige bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Als eerste stap worden dan ook alle partijen en personen die van belang zijn voor het halen van het einddoel, bij elkaar gebracht en uitgedaagd mee te denken over het concept. Iedereen is welkom, zegt Ina Pinxterhuis, projectleider van Echt Overijssel! en werkzaam bij Wageningen UR.

In welke mate het uiteindelijke doel in de vierjarige projectperiode bereikt wordt, hangt af van wat voor nieuwe wegen alle partijen met elkaar vinden om regionale kringlopen te sluiten. Bovendien speelt mee welke agrarische bedrijven mee willen doen. Deze bedrijven worden momenteel geworven. Het kan zijn dat alleen biologische bedrijven zich melden die al weinig overschot aan stikstof en fosfaat op hun bedrijf hebben en veel doen aan natuur- en landschapsbehoud. In dat geval is de startsituatie compleet anders dan wanneer ook gangbare boeren zich melden die in de loop van het project willen omschakelen naar biologisch. Daarom gaat het projectteam na de werving eerst de Ausgangssituatie vastleggen, bijvoorbeeld hoeveel voer regionaal wordt geproduceerd, hoe de mineralenbalansen zijn en hoe hoog het energieverbruik is. Aan

de hand daarvan worden concrete doelen uitgewerkt, zoals met hoeveel hectare de biologische teelt moet toenemen en hoeveel voer en mest uit de regio moeten komen.

'Het is de bedoeling dat de deelnemers zelf "eigenaar" van het plan worden', vertelt Pinxterhuis. 'Dat ze zelf hun nek uit willen steken om gedurfde stappen te zetten. En dat ze dat met elkaar willen doen. Want alleen door samen te werken kunnen ze erin slagen nieuwe producten te ontwikkelen om het sluiten van de kringlopen en het behoud van de natuur en het landschap te bekostigen. Mensen moeten echt voor de samenwerking willen gaan.'

>> Netwerken

Na de inventarisatie van de Ausgangssituatie en nadere uitwerking van het einddoel gaat het team van Pinxterhuis kijken welke stappen nodig zijn om dat einddoel te gaan halen. De bedrijven kunnen die stappen individueel zetten en/of er in netwerken verder aan werken. De projectpartners willen namelijk de vorming van netwerken stimuleren, waarin de deelnemers – van boeren tot maatschappelijke organisaties en andere bedrijven – een onderwerp verder uitdiepen. Welke onderwerpen aan bod komen hangt af van de interesse van de deelnemers. Alleen de graanteelt staat al vast, omdat dit onderwerp aansluit bij de wens van Natuurmonumenten en Dianthus voor meer graanteelt in de regio, en omdat graan nodig is als veevoer.

De kunst is om het einddoel steeds als inspiratie te gebruiken voor wat nu aan eerste stappen te zetten is. Die eerste stappen kunnen dan als een soort vliegwiel het proces verder op gang brengen en versterken, hoopt Pinxterhuis. Voorzichtige stappen voorwaarts zullen het enthousiasme van deelnemers verhogen, waarna het proces niet meer te stoppen is. De deelnemers zullen dan net zo lang doorgaan tot ze echt zelfvoorzienend zijn.

Promotie van Echt Overijssel! tijdens de Biovak-beurs begin dit jaar.





‘Blijven werken aan bewustwording in de visserij’

Ketenprojecten in de visserij zijn er nog maar weinig. Te weinig, vindt Maarten Mens van het Productschap Vis. Eigenlijk verdient duurzame vangst een hogere prioriteit. ‘Dat is nodig voor een *licence to produce*.’

Vis is een prachtproduct en de sector is ook geweldig. Dat wil Maarten Mens in ieder geval gezegd hebben. ‘Kom maar eens op een visafslag, je proeft daar een heel bijzondere sfeer, of in een haven of op een bedrijf waar je tot je enkels in het water staat. Dan voel je hoe mooi het ondernemerschap hier is.’ Hoe geweldig de sector ook is, het maakt de worsteling naar een nieuwe visserij er niet minder om. Vooral in het begin van de keten – de visserij zelf – moet nog flink veranderen, verzekert Mens. Pas als de visserij de kritiek van maatschappelijke organisaties op vangstmethoden kan doorstaan, kunnen projecten verderop in de keten, gericht op de afzet, zoden aan de dijk zetten, is zijn overtuiging.

>> In 2007 is geld vrijgemaakt om projecten te stimuleren in de keten. Wat is daarvan terecht gekomen?

‘We hebben daar onder andere een film van gemaakt met voorbeelden van initiatieven in de visserij. Eentje ging over de visserijcoöperatie in Urk die een nieuwe weegschaal heeft ontwikkeld, waarmee je precies kan zien waar en hoe de vis is gevangen, wat de kwaliteit is. Daarmee maak je de keten transparanter. Die film hebben we op verschillende plaatsen aan de vissers laten zien. Een omslag bereik je er niet mee, maar het heeft wel geïnspireerd.’

>> Zijn er nu meer initiatieven in de keten?

‘Nog te weinig. Inmiddels hebben we namelijk heel andere problemen, vooral met de economie. Handelaren raken hun Noordzeevis minder makkelijk kwijt en kunnen niet meer voorspellen hoeveel ze iedere week af kunnen zetten. Daar komt bij dat de boomkorvisserij onder grote maatschappelijke druk staat. Grote afnemers twijfelen of ze daar nog wel vis van willen kopen. Het gaat er nu vooral om de huidige afzet te behouden.’

>> Zijn er dan helemaal geen initiatieven om meer waarde te creëren?

‘Het VIP – het Visserij Innovatie Platform – heeft een aantal ideeën gehonoreerd. Een voorbeeld is het initiatief ZuiderZeeZilver, dat vis

als zeebaars af wil zetten als streekproduct. Of het idee van een grote vishandelaar in Amsterdam om vis als seizoensproduct op de markt te zetten. Hij heeft hierover al een prachtige serie boeken gemaakt en heeft nu subsidie gekregen van het VIP om wetenschappelijk te laten onderzoeken wat er aantoonbaar beter is aan seizoensvis. Maar op korte termijn bevordert dat de afzet niet.’

>> Dan is een project dat zich specifiek richt op de afzet van duurzame vis, toch juist zinvol?

‘Ik denk dat je duurzame vis meer als een *licence to produce* moet zien. Als ik in de winkel kom dan ga ik ervan uit dat alle vis duurzaam is en wil ik er niet méér voor betalen. Het werkt niet als een klein project zich daar op richt, omdat het dan snel te duur wordt. Ook zijn de stromen dan veel te klein om een aparte afzet voor elkaar te krijgen. Ik ken wel een visser die op eigen houtje probeert zijn hele vloot MSC-gecertificeerd (MSC staat voor het Marine Stewardship Council, red.) te krijgen; dat wil dan zeggen dat hij duurzaam produceert. Dat certificaat lukt wel, hij heeft het bijna. Maar de afzet is heel wat lastiger.’

>> Moeten de ketens veranderen, minder tussenhandel bijvoorbeeld?

‘Dat werkt zeker niet. De handelaar heeft zoveel ervaring met de afzet, kent de wegen precies en weet wat de afnemer precies wil.’

>> Wat moet er dan gebeuren?

‘Overleggen en afspraken maken met elkaar. De handel ziet bijvoorbeeld graag dat de visserman in het begin van het jaar veel minder schol vangt. De vis is dan kuitziek (de vis zit vol hom en kuit, red.) en daardoor erg mager. De kwaliteit is dan dus slecht. Net na de zomer zijn ze juist vet en kan de visser er meer van vangen om toch zijn quotum vol te vissen. Als handel en visser dit soort afspraken gaan maken, weet iedereen waar hij aan toe is. Je zou dus vaker een aantal handelaren en vooruitstrevende vissers bij elkaar moeten zetten om misverstanden over en weer te

doorbreken. De vissers weten niet wat verderop in de keten allemaal gebeurt en de handelaar weet niet wat de visserman beweegt en hoe hij zijn bedrijf runt. De visser vraagt zich bijvoorbeeld af waarom de vis voor die hoge prijs in de winkel ligt terwijl hij er veel minder voor krijgt. Sommigen denken dat de handelaar al het geld opstrijkt. Ruim je zo'n misverstand uit de weg, dan leg je de basis voor goede afspraken.'

>> Het klinkt wel mager: overleggen om de sector vooruit te helpen.

'Misschien wel, maar je moet niet vergeten dat dit soort veranderingen tien jaar geleden nog helemaal niet zo speelde. Er was nauwelijks sprake van een duurzaamheidsbeleid, laat staan van contact tussen vissers en maatschappelijke organisaties. Dat is veranderd. Wij hebben nu bijvoorbeeld regelmatig overleg met het Wereld Natuur Fonds en Stichting De Noordzee. Als iemand mij dat tien jaar geleden had voorspeld, had ik hem voor gek verklaard. Ook steeds meer vissers zien in dat zij toch aan de maatschappelijke eisen moeten voldoen, al kan dat besef nog groter.'

>> Wat is de rol van het Productschap in de verandering van de visserijketen?

'Wij proberen met elkaar objectieve informatie te geven over hoe het nou werkelijk zit met de Noordzeevervisserij. Wat niet goed gaat, maar ook wat inmiddels al bereikt is. Feiten en fictie van elkaar scheiden. Dat is ook heel belangrijk naar de afnemers toe, naar supermarkten en versmarkten. We maken bijvoorbeeld factsheets, waarbij Stichting De Noordzee ook meedenkt over de inhoud. En als het gaat om inspirerende voorbeelden is er het VIP, ingesteld door LNV. Dat helpt initiatieven met subsidie op weg.'

>> Wat voor toekomst heeft de Noordzeevervisserij?

'Ik denk een heel gezonde. Als we maar blijven werken aan de bewustwording dat er nog heel veel moet gebeuren om maatschappelijk verantwoord te vissen. De vloot zal misschien nog wel in omvang afnemen, maar wat overblijft heeft een prachtige toekomst.'





Ernest van den Boezem

Beleidsmedewerker externe relaties

partner

Wageningen UR werkt in haar onderzoeksprogramma's samen met andere kennisinstellingen. Op deze pagina een nadere kennismaking met een van deze partners.

Samenwerking Wageningen UR met: CAH Dronten

>> **Organisatie/bedrijf**

Christelijke Agrarische Hogeschool Dronten. De school biedt onder andere opleidingen bedrijfskunde en agribusiness, dier- en veehouderij en tuin- en akkerbouw.

>> **Samenwerking met Wageningen UR**

We werken samen met Wageningen UR, de grotere agribusiness en maatschappelijke organisaties op het gebied van het ontwikkelen van ondernemerschap in de keten. Die samenwerking komt voort uit het programma Ondernemerschap van de Groene Kenniscoöperatie. Bij Wageningen UR verkennen onderzoekers het thema al langer. Wij hebben geïnteresseerde studenten en de grotere agribusiness wil in de ketens het ondernemerschap stimuleren. Gekeken wordt hoe het ketengerichte ondernemerschap in de verschillende schakels is te versterken met een Keten OndernemerschapsPlan (KOP). De zwakste schakel is nu de agrarische primaire productie. Door samen te werken kunnen ketenpartners van elkaar leren en elkaar inspireren. Vorig jaar is daar bijvoorbeeld de masterclass ondernemerschap uit voortgekomen, met CEO's van bedrijven, als Friesland Foods,

en topondernemers. De ondernemingen waren om de beurt gastheer voor de masterclass en stelden onderwerpen aan de orde waar ze zelf tegenaan liepen. Zo leerden ondernemers en ketenpartijen van elkaar. De onderwijsinstellingen (met name het hbo) leerden hiervan dat onderwijs gericht op het ontwikkelen van ondernemerschap altijd in het teken moet staan van ketens. Het gaat om het ontdekken en ontwikkelen van een ketenverband waarin je als toekomstig ondernemer opereert.

>> **Belang van samenwerking**

Het mooie aan deze samenwerking in het Keten OndernemerschapsPlan is dat de vraag niet gemaakt wordt, maar echt bestaat. Grote agribusiness-ondernemingen, dienstverleners en belangenbehartigers vragen zich af hoe ze ondernemerschap kunnen bevorderen in alle schakels van de keten. Het is bijzonder boeiend om elkaars kracht te ontdekken. LTO is bijvoorbeeld goed in communiceren en in rekruteren van ondernemers. Dat is voor de CAH een onmogelijke opgave. Wij zijn heel goed in het ontwerpen van een educatief programma en Wageningen UR gaat altijd net iets dieper bij de vragen die er zijn.

>> **Visie op samenwerking**

We werken explorerend samen. Daarmee bedoel ik dat we samen nieuwe gebieden verkennen. Niemand heeft het toverstokje om ondernemerschap te bevorderen, maar met elkaar komen we een stuk verder. Bundeling van krachten is noodzakelijk omdat er geen pasklaar antwoord is. In de samenwerking is het belangrijk dat je elkaar successen gunt, en dat doen we.

>> **Visie op innovatie en ondernemerschap:**

Ik wil hierbij Daan van Doorn, CEO van Vion, citeren: 'Nederland excelleert in de landbouw – in vakmanschap, ondernemerschap en management – omdat onze ondernemers bereid zijn te innoveren, altijd weer weten te vernieuwen en te veranderen.' Er zijn voldoende ondernemers die telkens weer kijken of ze goed doen wat ze doen. Als onderwijsinstelling is onze opdracht om de studenten bij te brengen dat vernieuwen en veranderen een basishouding is om succesvol ondernemer te worden. De beste manier om dat studenten aan te leren is om het leren in en uit de praktijk te ontwikkelen. De leeromgeving is daarbij de beroepspraktijk.

Opschalen lukt alleen als....

Een succesvolle marktintroductie is niet genoeg voor blijvende afzet van een nieuw product. Een grotere stroom van productie en verkoop is bijna altijd nodig om rendabel te draaien. De stap van opschalen is erg lastig en vraagt vaak om aanpassing van de oorspronkelijke ideeën.

>> Uli Schnier, voorzitter Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw

'Je moet volume zien te krijgen en dat lukt alleen als je afzet vindt. Dat betekent dat je op zoek gaat naar afzetkanalen die interesse hebben in jouw product. Daarvoor begin je met een longlist van de partijen die in aanmerking komen. Van die partijen kijk je wat hun beleidslijnen zijn, wat bijvoorbeeld hun voorwaarden zijn om jouw product op te nemen. Daarbij gaat het erom goed te luisteren naar wat de klant echt wil en je product daarop te *fine tunen*. In het biologische circuit was jarenlang de gedachte dat het product zichzelf wel verkocht, als je maar het woord biologisch op het product plakte. Door zo'n luisterproces naar de klant zijn we erachter gekomen dat het veel meer gaat om smaak, beleving en authenticiteit. Uit de longlist maak je vervolgens een shortlist van partijen die passen bij het concept. Past een partij niet, dan kun je het concept aanpassen of die partij niet op je shortlist zetten. Voorwaarde is natuurlijk dat je het product goed scherp positioneert, anders lukt het nooit.'

>> Jan Koeman, Zeeuwse Vlegel

'Opschalen lukt alleen als alle schakels in de keten gemotiveerd zijn om het product te verkopen. Bij ons gaat het dan om de handelaren, distributeurs en bakkers. We hebben een tijd Vlegelbier gemaakt, maar de producent was niet gemotiveerd genoeg en dus stopte het. Soms lukt opschalen wel als je concessies doet. Albert Heijn wilde ons brood wel, echter alleen onder de naam Landbrood. Dat zagen wij niet zitten want dan is je product niet meer herkenbaar. Je moet dan uitleggen dat je ook bij Albert Heijn ligt, en dat het daar anders heet. Wij zijn voorstander van een eerlijke communicatie, maar dat is met een product met meerdere namen heel lastig.'

>> Hans de Haan, ZLTO

'Als je wilt opschalen moet het product op meer plekken liggen en makkelijk en efficiënt beschikbaar zijn. Het komt dan aan op een goede distributie. Daarmee bedoel ik niet alleen dat de producten overal in Nederland moeten kunnen komen, maar ook dat winkeliers ondersteund worden bij verkoop op de winkelvloer. Dan kan het



verkoopvolume per verkooppunt zich verder ontwikkelen. Ik merk dat bij de Volwaardkip: Flandrex die betrokken was bij de start van Volwaard, is overgenomen door Plukon, die er wat minder ervaring mee heeft. Daarom werken we nu een licentieovereenkomst uit met Plukon om hen zowel te laten slachten, verwerken, verpakken als distribueren. Dan kunnen we gaan leveren aan een groter aantal afnemers. Natuurlijk zijn er ook andere randvoorwaarden waar een concept aan moet voldoen, zoals een externe keuring en borging. Verder kun je best je concept iets aanpassen in de loop van de tijd. Bij Volwaard bleek dat consumenten het niet kochten omdat ze het product er te duur vonden uitzien. Daarop hebben we de verpakking aangepast. Maar inhoudelijk doen we geen concessies. Het principe, zoals een langzaam groeiend kippenras en de extra leefruimte, moet je overeind houden.'

>> Ko van Twillert, biologisch vleesveehouder, Kokalf

'Opschalen kan pas als je met de markt meegaat. Mijn personeel is nu bezig met vleespakketten van 5 kilo. Eerst hadden we alleen pakketten van 10 en 20 kilo, maar sommige klanten willen kleinere pakketten, omdat het anders niet in hun vriezer past. De afzet is nooit een probleem. Ik verkoop diepvriespakketten rechtstreeks aan consumenten in heel Nederland en laat deze bezorgen. Klanten kunnen een vers pakket ophalen op de donderdagen dat vlees wordt ingepakt. Daarnaast lever ik aan restaurants koeivlees en rundvleeskroketten aan Artis en Blijdorp. Ik heb nog veel meer nieuwe producten in gedachten. Maar dan moet ik wel meer dieren houden en slachten. Als ik de productie uitbesteed weet ik niet of

de kwaliteit net zo goed is. Nu slacht ik veertig dieren per jaar maar ik wil toe naar honderd. Daarvoor wil ik een stal bouwen voor driehonderd dieren, maar de gemeente stelt telkens nieuwe eisen. Jarenlang zijn we bezig geweest en nu is het eindelijk zo ver dat alle inspraaktermijnen zijn afgelopen en we kunnen gaan bouwen.'

>> Boelie Elzen, Wageningen UR

'Om op te schalen moet je drie vormen van verankering weten te realiseren: technologische, netwerk- en institutionele verankering. Technologische verankering wil zeggen dat het concept aanslaat bij de relevante actoren. Als die actoren voor een dubbeltje minder net zo gemakkelijk overstappen naar een ander concept, zit de initiatiefnemer niet goed met de technologische verankering en moet daaraan werken. Netwerkverankering wil zeggen dat de technologische verankering niet alleen is gerealiseerd bij "losse actoren" maar bij *alle* relevante ketenpartijen. Als daar een zwakke schakel tussen zit, is het van belang te investeren in het versterken van die schakel. Institutionele verankering wil zeggen dat diverse formele (vastgelegde) en informele (wat men gewend is) regels de afzet van het product niet belemmeren, maar juist stimuleren. Bestaande regels werken meestal in het voordeel van bestaande concepten. Dat betekent in het begin meestal tegen de stroom in roeien. Het is goed na te gaan waar de grootste belemmeringen zitten en waar het meevalt. Daar moet de strategie op afgestemd zijn. Opschaling is het beste te stimuleren als de initiatiefnemers systematisch aan alle drie vormen van verankering werken en zich vooral steeds richten op de zwakste schakel.'





Tussensegment varkensvlees vraagt andere houding consument

Op kleine schaal is het gelukt een tussensegment varkensvlees in de markt te zetten, dat zowel in prijs als in welzijn tussen gangbaar en biologisch in zit. Tot nu toe zijn slechts weinig ondernemers bereid de risico's voor de forse investeringen te dragen. De afzetmarkt is nogal onzeker: de consument moet immers bereid zijn het vlees te kopen.

Voor een kilo biologische schouderkarbonade rekt Albert Heijn op 10 februari 11,01 euro per kilo. Diezelfde dag kost de gangbare variant precies de helft: 5,50 euro per kilo. Een wel erg groot verschil. Is het mogelijk varkensvlees hier tussenin te positioneren, zowel in prijs als in dierenwelzijn? Er zijn partijen die daaraan werken, van een individuele boer tot grote afzetorganisaties. Ook minister Verburg van LNV draagt het tussensegment een warm hart toe. In het najaar van 2007 schrijft ze in haar Nota Dierenwelzijn dat ze per 1 mei 2008 een convenant wil met de primaire sector en de verwerkende industrie over zo'n tussensegment varkensvlees. Tot op heden is er geen convenant gesloten. Waarom komt het tussensegment varkensvlees zo moeizaam van de grond?

>> Experimenten op kleine schaal

Het ligt in ieder geval niet aan de productie. Ideeën zijn er wel en ook vinden op kleine schaal experimenten plaats, zoals die van varkenshouder Dick van der Vegt. In Dalfsen heeft hij een gangbaar bedrijf dat hij maar wat graag om wil vormen naar gangbaar-plus. Eigen ideeën heeft hij gemixt met de resultaten uit het onderzoek van ComfortClass, waarbij Dierenbescherming, Wageningen UR en LTO de tien basisbehoeften van het varken op een rij hebben gezet. Het varkensproefbedrijf in Raalte is op basis van die basisbehoeften ingericht. Van der Vegt: 'Je moet in ieder geval af van het geneuzel over vierkante centimeters als varkens met z'n tienden in een hok zitten. Het maakt pas echt verschil als ze met honderd op

100 vierkante meter zitten. Je kan het hok dan in verschillende ruimtes verdelen.'

De varkenshouder sloopte daarom bij drie van zijn 25 afdelingen de hokafscheidingen eruit en draaide drie rondes met het systeem. Het kostte hem 5 cent extra per kilo vlees vanwege onder andere een lagere voederconversie en een lager vleespercentage. Dat scheelt hem 30.000 euro op jaarbasis. Van der Vegt nodigde diverse partijen uit en presenteerde de resultaten. Sinds die tijd is het stil. Zelf via een buurtsuper afzet vinden voor het vlees, ziet de varkenshouder niet zitten: 'Ik ben varkenshouder en dat wil ik blijven. Bovendien willen we uiteindelijk dat heel veel varkens het beter krijgen, niet alleen die van mij.'

>> Groot marktaandeel ineens

ZLTO mikt op die grote stappen vooruit, maar of dat lukt is vooralsnog onduidelijk. De belangenorganisatie is betrokken bij een haalbaarheidsstudie om in één klap een marktaandeel van 15 procent te halen. Vion trekt dit project en neemt het Welfare-programma als uitgangspunt, waarbij varkenshouders produceren voor de Engelse markt en moeten voldoen aan extra eisen voor onder andere dierenwelzijn. Woordvoerder van Vion, Paul Jansen: 'We doen uitgebreide verkenningen over wat je aan dat concept kunt toevoegen voor het Nederlandse tussensegment. In dat verband voeren we gesprekken met partijen in de afzetmarkt. Vervolgens moet je een broedende kip niet storen. We moeten het proces de tijd geven en daarbij is het niet gediend met publiciteit.'

Dat het lastig is een tussensegment grootschalig in de markt te zetten, erkent Han Swinkels van ZLTO direct. Anders dan bijvoorbeeld melkveehouders, moeten varkenshouders voor een beter welzijn fors investeren in een andere huisvesting. Als zo'n product niet loopt, kan de varkenshouder niet gemakkelijk terug naar de oorspronkelijke situatie. Daarbij is de optimale vierkantsverwaarding van een varken uit een tussensegment een probleem. Van ieder varken zijn wel 150 producten te maken, van karbonade, ham en worst tot varkensoren voor de Aziatische markt. Zolang een deel van het varken geen meerprijs oplevert, moet de rest voor een extra hoge prijs verkocht kunnen worden. En veel delen hebben een verschillende afzetmarkt. De oren gaan alleen naar Korea, de bacon naar Engeland en de *spare ribs* naar de Verenigde Staten.

>> Jumbo Bewust

Hoewel grootschalig lastig blijft, op kleine schaal is het tussensegment er al wel. Jumbo-supermarkten verkopen Jumbo Bewust varkensvlees, waarbij Jumbo een marktaandeel nastreeft van 10 procent, waar het 'dicht tegen aanzit', aldus Henny van Zijl, verant-

woordelijk voor het diervriendelijke vlees bij Jumbo. Uitgangspunt is dat alle schakels in de keten er wat aan overhouden en het vlees hooguit 15 procent duurder is dan de gangbare variant.

Wat ook hen parten speelt is de vierkantsverwaarding. Jumbo verkoopt onder Jumbo Bewust tot nu toe alleen vers varkensvlees, zoals karbonade, gehakt of worst. Voor vleeswaren was de stroom tot nu toe te klein, maar binnenkort komt het wel in de winkels. Daarnaast proberen de ketenpartners andere manieren te vinden om meer vlees voor een hogere prijs af te zetten. Zo zijn er op dit moment gesprekken met Huis van Beleg, een grootleverancier van verpakte vleeswaren voor bedrijfskantines. Ook probeert de supermarkt zelf de afzet te verhogen door nieuwe producten te ontwikkelen, zoals een specifiek barbecuepakket. 'Het zou meehelpen als ook andere supermarkten dit soort varkensvlees gaan verkopen, zodat de stromen groter worden', zegt Van Zijl. Jumbo is een kleine speler, met 5 procent marktaandeel in Nederland.

>> Supermarkt en consument

Zo komt Van Zijl uiteindelijk uit bij de consument. Pas als de consument om welzijnsvriendelijker varkensvlees vraagt, kan de afzet echt groeien. Jumbo werkt daaraan door de consument vertrouwd te maken met het product via promotie in de winkel en in het eigen blad. Hij vraagt zich wel af hoe de consument kan wennen aan duurder vlees als supermarkten varkensvlees gebruiken in de prijzenslag. 'Niemand is gebaat bij inzet van het prijswapen.' ZLTO'er Swinkels heeft goede hoop dat supermarkten aanhaken en wil daarom eerst de haalbaarheidsstudie van Vion afwachten. Als daaruit blijkt dat grootschalige afzet er niet in zit, wil hij zijn steun geven aan kleinschalige initiatieven die de markt geleidelijk moeten veroveren. Maar ook hij benadrukt: 'Duurzaam produceren moet hand in hand gaan met duurzaam consumeren.'



Europeanen aan het fruit door keteninnovatie

Europeanen eten te weinig fruit. Om de fruitconsumptie te stimuleren en de volksgezondheid te verbeteren, werken ruim zestig kennispartners en bedrijven samen in het Europese onderzoeksprogramma ISAFruit. Wageningen UR participeert hierin met onder meer onderzoek naar trends en consumentgedreven ketens.

Het vierde en laatste jaar van ISAFruit is ingegaan. Ketenonderzoeker Rolien Wiersinga en collega-onderzoekers zijn net klaar met de analyse van een groot aantal interviews met bedrijven uit tien innovatieve fruitketens. Met de uitkomsten hopen ze een antwoord te vinden op de vraag hoe ketens zich beter kunnen richten op consumenten en vervolgens kunnen innoveren. Wiersinga is ervan overtuigd dat wanneer de consument het uitgangspunt is, innovaties ontstaan die de fruitconsumptie een impuls geven. Ze verwijst naar voorbeelden als *smoothies*, fruitsalades bij benzine- en treinstations, en peren met een rijpheidssensor.

>> Fruit in Europa

Dat meer fruit moet, maakt een onderzoek van de wereldvoedselorganisatie duidelijk. De geadviseerde 200 gram fruit wordt in veel landen niet gehaald. Met een fruitconsumptie van gemiddeld 180 gram per persoon ook in Nederland niet. Om Europeanen meer aan het fruit krijgen, moet eerst uitgezocht worden wat consumenten nu precies willen en welke trends er in fruitconsumptie zijn. Over die vraag heeft onderzoeker Marianne Groot zich gebogen. Ze verzamelde gegevens over de fruitconsumptie in Europa. Dat viel nog niet mee. Er is weinig betrouwbare en openbare informatie over het fruit dat Europeanen eten (appels, aardbeien, meloenen), hoe ze fruit gebruiken (als snack, in salades, fruitdranken) en waar ze fruit eten (thuis, bedrijfsrestaurant, restaurant, op straat). Vier landen werden nader onderzocht: Polen met een lage consumptie die ook nog eens daalt voor vers fruit en stijgt voor verwerkt fruit,

Nederland met een stabiele en gemiddelde Europese consumptie, Spanje met een hoge en stijgende consumptie en Griekenland met een hoge en stabiele consumptie. In elk land zijn twaalf experts van binnen en buiten de fruitwereld geïnterviewd over trends.

>> Consumententrends

Groot zag dat gezondheid veruit de belangrijkste trend is én blijft. Overigens bestaat tussen de nationaliteiten verschil van mening over wat gezond is. Polen associëren gezond met voedingswaarde en Spanjaarden denken bij gezondheid niet alleen aan niet ziek zijn maar vooral ook aan er gezond uitzien. Wel vinden consumenten dat fruit geen of zo min mogelijk restanten bestrijdingsmiddelen moet bevatten. Andere gesignaleerde trends zijn gemak en buitenshuis eten, waarbij er wel verschillen tussen de landen zijn. Op zich niet zo schokkend allemaal, erkent Groot. 'De aanbeveling is om de twee belangrijkste trends te combineren. Maak van een gezonde keus een gemakkelijke keus. Bijvoorbeeld door fruit een prominente plaats te geven in het schap, door een aantrekkelijke presentatie, door voorbereiding en verwerking van fruit in producten et cetera.'

>> Kennisverspreiding

Nu komt het aan op verspreiding van deze kennis. Het onderzoek is gepresenteerd tijdens de jaarlijkse internationale ISAFruit-bijeenkomst. Ook daarbuiten draagt Groot de bevindingen uit richting ketenpartijen. 'Bijvoorbeeld aan telers die helemaal aan de

ISAFruit

Meer dan zestig partners doen mee in ISAFruit: 40 onderzoeksinstituten en 21 bedrijven uit bijna alle Europese landen plus Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten. Nederland is vertegenwoordigd door Wageningen UR (LEI, PPO en PRI) en een aantal bedrijven. Het programma houdt zich bezig met consumententrends en consumentgedreven ketens, fruit en gezondheid, verwerkt fruit, verbetering van kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid voor en na de oogst, genetica van fruitkwaliteit en implementatie van betere rassen en kennisoverdracht.

In het onderzoek aan consumentgedreven ketens zijn tien ketens rondom een innovatief product onderzocht. In Nederland betreft het fruitijs, appelchips, groente-fruitdrink, fruitsalade voor out of home-markt, in Polen appel en biologisch fruit, in Griekenland appel, fruit in blik en in Spanje watermeloen voor kinderen en perzik met verbeterde smaak.



andere kant van de keten zitten. Het is goed te weten dat gezondheid de trend blijft en dat er een meer duurzame productie van belang is voor deze trend.'

Het trendonderzoek leverde basisinput voor het onderzoek van Wiersinga naar tien ketens met een innovatief product of proces, innovatieve marketing of organisatiestructuur (zie kader). In interviews zijn de kritische succesfactoren voor innovatie en het innovatieve vermogen van de bedrijven naar boven gehaald. Specifiek is gekeken hoe ketens omgaan met consumenten en trends. De ketens zijn voornamelijk geselecteerd op type innovatie en type markt (retail, out of home et cetera).

>> Innovatie begint met kennis delen

Uit de interviews valt op dat hoewel er vaak over innovaties op ketenniveau wordt gesproken, dit in de praktijk nog nauwelijks voorkomt. Gewoonlijk neemt één bedrijf het voortouw voor een innovatie en zoekt er pas later partners bij. Innovaties waarbij meerdere ketenpartijen vanaf het begin betrokken zijn, komen weinig voor. Wiersinga: 'Willen bedrijven wel in ketenverband innoveren, dan begint het met delen van kennis. Dat alleen al genereert veel nieuwe ideeën en mogelijk innovaties, omdat iedere schakel in een keten weer aan andere zaken denkt. Het is goed als een verwerkend bedrijf bijvoorbeeld ziet wat een retailer doet om innovatief bezig te zijn.'

De interviews geven ook aan dat bij innovaties vaak weinig of geen contact met consumenten is geweest. Wiersinga: 'Een zwartebessenteler weet bijvoorbeeld nauwelijks wat er met zijn bessen verderop in de keten gebeurt en of hij voldoet aan de wens van de consument. Van consumentgedreven ketens is dus eigenlijk nog geen sprake.'

>> Guideline

Over enkele maanden koppelt Wiersinga deze en andere bevindingen terug met de geïnterviewde bedrijven. Ze verwacht dat ze er zeker wat van opsteken. 'Bedrijven zijn veelal zo druk dat ze niet precies weten wat er in de keten speelt. Het is belangrijk dat ketenpartijen elkaar beter begrijpen en meer gaan samenwerken. Je ziet wel een begin van samenwerking met de opkomst van *tracking & tracing*-systemen om de kwaliteit in de hand te houden en zeker te zijn van de veiligheid van producten.' Het onderzoek sluit later dit jaar af met een *guideline* voor consumentgedreven en innovatieve ketens. Wiersinga zegt er wel bij dat er niet één succesvolle manier bestaat. 'Je hoeft niet per se alles volgens het boekje te doen. Soms gaat innoveren ook prima op basis van onderbuikgevoel.'





Fred van de Crommert

Afdeling biologische zaken

Samenwerking Wageningen UR met: *Bejo Zaden*

>> **Organisatie/bedrijf**

Bejo Zaden is gespecialiseerd in groentezaden voor de vollegrondsgroenteteelt. De biologische activiteiten zijn ondergebracht in een business unit, waarin alle hoofdafdelingen van het bedrijf zijn vertegenwoordigd. Hierdoor is het hele bedrijf betrokken bij het biologisch zaadprogramma. Ik ben de enige medewerker die zich fulltime met biologische zaken bezighoudt en ik ben zowel intern als extern aanspreekpunt.

>> **Samenwerking met Wageningen UR**

Bejo Zaden werkt vanuit diverse afdelingen samen met Wageningen UR, zowel op het gebied van zaadtechnologie als veredeling. Ik neem deel aan de themawerkgroep biologisch uitgangsmateriaal van Bioconnect, waar zaadfirma's en onderzoek samen vaststellen welk onderzoek moet plaatsvinden. Zelf ben ik betrokken bij een onderzoek naar tripsresistentie in kool. Hierbij zijn naast Wageningen UR en Bejo ook andere zaadbedrijven betrokken.

>> **Belang van samenwerking**

Als zaadbedrijf doen we onderzoek, maar we kunnen niet alles zelf doen. Ook heeft onze eigen

zoektocht naar oplossingen voor het tripsprobleem geen harde aanknopingspunten opgeleverd. Wageningen UR kan natuurlijk niet garanderen dat uit het onderzoek nu wel iets komt, maar alles is meegenomen. De onderzoekers hebben heel breed gezocht, bijvoorbeeld of er een relatie is tussen inhoudsstoffen in kool en schade door trips. Zij beschikken over dure apparatuur die wij niet hebben en kijken als onderzoekers natuurlijk met andere, meer wetenschappelijke, ogen naar het onderzoeksobject dan wij.

>> **Visie op samenwerking**

We hebben een prettige, open relatie met de onderzoekers en de overige samenwerkingspartners. Ieder bedrijf heeft een taak binnen het project. Zo voert Syngenta een aantal kruisingen uit en wij leveren een van de proefvelden omdat we in Noord-Holland midden in het koolgebied zitten. De betrokkenheid van de partners is zo groot omdat iedereen bijdraagt. Nadeel bij de programma's van LNV is dat het maar om periodes van twee of vier jaar gaat. Voor veredeling is dat een zeer korte periode. Een nieuwe eigenschap inkruisen duurt al snel vijftien jaar. Kool is een tweejarig

gewas, dus in vier jaar kun je hooguit één nieuwe optie testen. Je kunt dan ook niet verwachten dat je aan het eind grote resultaten hebt geboekt.

>> **Visie op innovatie en ondernemerschap**

Een deel van mijn taak is de verkoop van biologisch zaad aan biologische boeren in Noord-Nederland. Ik merk dat biologische boeren gemiddeld genomen innovatiever zijn dan gangbare boeren. Min of meer noodgedwongen. Zij hebben problemen met zaken waar gangbare telers geen problemen mee hebben, zoals onkruiden. In het verleden was er weinig onderzoeksgeld, dus moesten ze het allemaal zelf doen. Is de noodzaak minder groot, dan gebeurt er minder. Neem de telers in de Flevo-polder. Dat is nu niet bepaald de slechtste grond van de wereld. Daarom kunnen zij het zich permitteren om heel intensief te telen. Dat gaat misschien nog twee of drie decennia goed, maar daarna niet meer. Dat zou meer aandacht mogen hebben.

partner

Wageningen UR werkt in haar onderzoeksprogramma's samen met het bedrijfsleven. Op deze pagina een nadere kennismaking met een van deze partners.

Opschalen of marktontwikkeling?

Ooit was opschalen kleinschalig: je kocht als boer een paar hectare grond van een buurman en belde de aannemer om de stal met een paar spanten te verlengen.

Tegenwoordig komt het geregeld voor dat er bij bedrijfsvergroting een tweede locatie wordt aangekocht omdat het niet mogelijk of economisch zinvol is de eerste te vergroten. Op die tweede locatie maak je dan een kopie van je eerste bedrijf. Deskundigen hebben er inmiddels een term voor: de replicatiestrategie.

In het midden- en kleinbedrijf kennen we dat al langer: als een bakker met zijn bakkerij al een dorp van brood voorziet, kan hij alleen groeien door ook een winkel in het volgende dorp over te nemen. Voor een ondernemer is dat altijd een spannend moment, met de nodige afbreukrisico's. Als de zaak groeit, moet er anders leiding gegeven worden. Management by walking around voldoet niet meer. Als de bank te hulp wordt geroepen voor de financiering, moeten er ineens kwartaalrapportages van de accountant komen. Als je de supermarkt in wilt, worden er ineens andere eisen gesteld: Vlegelbrood moet omgedoopt tot Landbrood. Kortom, bij opschaling moet je zelf ook mee veranderen en zijn er andere competenties nodig. Reden waarom sommigen er maar niet aan beginnen. Soms kost het leergeld dat betaald moet worden om deze veranderingen onder de

knie te krijgen het bedrijf de kop. Na een reorganisatie mag iemand anders het dan proberen. Survival of the fittest.

Voor wie echt snel wil groeien, heeft het MKB de franchiseformule uitgevonden. Je laat andere ondernemers je eigen bedrijfsmodel, productrecept, merk gebruiken op een andere locatie via een dik contract. McDonalds, Starbucks en zelfs onze eigen Albert Heijn zijn er groot mee geworden. Wie dus een winstgevende bedrijfsopzet heeft rond kakelverse ontbijteitjes, thuisbezorgd uit de oude stadsboerderij van Elburg, en zelf geen zin heeft ook de stadsboerderijen in Harderwijk, Edam en Stavoren tot leven te wekken, kan het ook door collega-ondernemers laten doen. Opschaling van winstgevende innovaties regelt zichzelf dus wel. Of niet? Soms gaan kernmerkende eigenschappen van de succesvolle niche verloren bij opschaling. Het directe contact met de bedenker en maker van nieuwe producten is vaak charmanter dan het zoveelste nieuwe product in het rek. Als de concessies bij de opschaling tot verlies aan inhoud en beleving leiden, dan wordt opschaling bijna per definitie onmogelijk. En dan is er nog de situatie waarin de opschaling maatschappelijk erg wenselijk is (want wie ziet niet graag dat productie duurzamer wordt) maar opschaling achterwege blijft omdat de ondernemer de markt buiten

zijn eigen niche (nog) niet ziet. In zo'n geval is niet opschaling het probleem, maar marktontwikkeling. Het managen van de groei is dan niet het punt, maar het creëren van de vraag. In dat geval moeten we zien uit te vinden waarom de niet-kopers of de incidentele kopers het innovatieve product links laten liggen. In de gevallen waar dit aan de orde is, zou het helpen als we niet zouden praten over opschalen, maar over marktontwikkeling. Omdat een oplossing begint bij een goede diagnose.

Krijn Poppe

Krijn Poppe werkt bij Wageningen UR en is trekker van het kennisbasisthema Transitie. Reageren kunt u via [e krijn.poppe@wur.nl](mailto:krijn.poppe@wur.nl)



Begeleidingsmethodiek slaat aan

Het onderzoek in Netwerken in de Veehouderij (NidV) heeft veel kennis en methoden opgeleverd over werken in netwerken. Bij LNV heeft het geleid tot de stimuleringsregeling Praktijknetwerken Veehouderij. Hierin wordt de manier van werken uit het onderzoek voortgezet. Begeleiders uit het bedrijfsleven en kennisinstellingen, waaronder Wageningen UR, begeleiden deze veehouderijnetwerken. In Praktijknetwerken Veehouderij is het trainen van begeleiders via intervisie echter niet overgenomen. NidV vond dit belangrijk om begeleiders van de netwerken vertrouwd te maken met hun nieuwe rol. DLV gaat hier nu zelf in investeren door mee te doen met een project van Wageningen UR. Projectleider bij DLV Rundvee Advies Bert Snel: 'Begeleiden van een netwerk is toch iets anders dan een studiegroep. Bij dat laatste brengen onze adviseurs vooral inhoudelijke kennis in en de kennis blijft binnen de groep. Bij een netwerk heeft de adviseur de rol van procesbegeleider en moet hij vaak kennis van buiten aantrekken. De opgedane kennis dient ook gecommuniceerd te worden naar de omgeving. Dat kunnen de begeleiders beter samen leren via intervisie en daar steken we zelf tijd in. Dat zullen we blijven doen, procesvaardigheden moet je altijd blijven aanscherpen.' Ook LNV zelf heeft de methode van NidV overgenomen. Het ministerie heeft de cursus Werken met Netwerken, die wordt gegeven door Wageningen Business School en gebaseerd is op de resultaten en methoden van NidV, opgenomen in zijn scholingscatalogus voor beleidsmedewerkers.

Info: Maarten Vrolijk,
e maarten.vrolijk@wur.nl

Onkruid geen kans met robot Ruud

Robot Ruud is een uitkomst voor biologische boeren: hij freest ridderzuring in een weiland in een oogwenk kapot. Hij rijdt over het veld en nadert tot op de centimeter nauwkeurig via GPS en beeldherkenning iedere plant. Het prototype trok veel bekijks op de Biovak-beurs in januari.

Ridderzuring heeft een diepe penwortel en is lastig te verwijderen. Waar gangbare boeren chemische bestrijdingsmiddelen gebruiken, kunnen biologische boeren de planten alleen met de hand verwijderen. Ook dat werkt vaak niet goed omdat stukjes wortel



achterblijven, waarna de plant opnieuw opkomt. Het onkruid is een probleem: het verdringt gras en kost daarmee opbrengst. Dit onkruid weerhoudt gangbare boeren er nog wel eens van om om te schakelen. Ruud – afgeleid van de wetenschappelijke naam van ridderzuring: *Rumex obtusifolius* L. – is ontwikkeld door biologisch melkveehouder Joost Samsom in samenwerking met Wageningen UR. Dit voorjaar vinden nieuwe proeven plaats. Werkt de robot dan komen ook andere hardnekkige onkruiden in aanmerking voor verwijdering door Ruud. Te denken valt aan jacobskruiskruid.

Info: Frits van Evert,
e frits.vanevert@wur.nl en www.ruud.wur.nl

Succes voor Leren met Toekomst

Leren met Toekomst raakt ingebed in het groen onderwijs, waarbij leerlingen in teamverband werken aan een onderzoeksvraag uit de praktijk en inhoudelijk begeleiding krijgen van onderzoekers. Het concept is drie jaar geleden ontwikkeld om kennis uit het onderzoek te ontsluiten voor het groen onderwijs. Bij sommige onderwijsinstellingen heeft dit concept al een vaste plaats in het onderwijscurriculum, zo werd duidelijk tijdens de tweede matchingsbijeenkomst van het project voor de biologische landbouw. Docenten van CAH Dronten, Clusius College, Groenhorst Emmeloord en AOC Oost en onderzoekers van Wageningen UR en Louis Bolk Instituut maakten tijdens de matchingsbijeenkomst afspraken over de inzet van studententeams bij praktijkvragen die in het innovatienetwerk Bioconnect naar boven komen. Daarnaast zijn vijftien nieuwe matches tussen docenten en onderzoekers ontstaan.

Kees van Veluw van het Louis Bolk instituut vertelde over zijn ervaringen met een team leerlingen van AOC Oost. Volgens hem is de kracht van de samenwerking dat de leerlingen kennis maken met inspirerende ondernemers, nieuwe praktijken en de biologische landbouw. Ondernemers krijgen antwoord op concrete vragen.

Info: Jorieke Potters,
e jorieke.potters@wur.nl

'Transities hebben een crisis nodig'

Grote veranderingen in de maatschappij worden veelal pas doorgevoerd bij een crisis. Experts op een onderwerp worden aan de kant geschoven en een nieuwe kijk op de zaak kan dan de overhand krijgen. Dat was een van de boodschappen van prof. Frank Baumgartner (Pennsylvania State University, USA) op een conferentie over transities in Wageningen afgelopen najaar.

innovatie kort



Werkbezoek over de transitie Ruimte voor de rivier.

Circa 75 wetenschappers bogen zich drie dagen over de stand van de wetenschap op dit onderwerp. Baumgartner liet met kwantitatieve modellen zien hoe de meningsvorming over controversiële onderwerpen zich ontwikkelt en hoe grote veranderingen schoksgewijs in crisismomenten worden doorgevoerd. Prof. Cornelia Flora Butler (Iowa State University, USA) ging in op het Amerikaanse landschap van visies en organisaties die de landbouw proberen aan te passen. Prof. Jan-Douwe van der Ploeg bekritiseerde het denken in S-curves in de transitie school, waarbij het uitgangspunt is dat de introductie en doorvoering van een innovatie in grafiekvorm een S-verloop heeft. Met deze conferentie heeft het kennisbasis-thema transitie zich internationaal op de wetenschappelijke kaart gezet. Inmiddels is in het Kennisbasisprogramma Transitie voor 2009 een project geprogrammeerd waarin het inzicht van Baumgartner wordt vertaald naar de huidige kredietcrisis: welke kansen biedt deze om grote veranderingen in de landbouw door te voeren?

Info: Krijn Poppe, e krijn.poppe@wur.nl

Prijs voor vermindering emissies

Het Polderproject Woudse Droogmakerij heeft de Rob Faasen Wisseltrofee gewonnen. In het project spannen de glastuinders in het 45 hectare grote gebied in het Westland zich

in om de emissie van gewasbeschermingsmiddelen en meststoffen naar het oppervlaktewater te verminderen. Zij krijgen daarbij steun van hun toeleverancier Agrodis, het Hoogheemraadschap van Delfland, LTO Glaskracht Nederland en specialisten uit het project Telen met Toekomst, waarin Wageningen UR en DLV Plant deelnemen. De wisseltrofee wordt ieder jaar toegekend aan een activiteit die zich onderscheidt in waterkwaliteit en gewasbeschermingsmiddelen. Hij is uitgereikt tijdens de landelijke kennisdag "Schone bronnen, nu en in de toekomst".

Het project komt voort uit het convenant Duurzame Gewasbescherming tussen overheid en bedrijfsleven, waarin afspraken zijn gemaakt over het terugdringen van de milieubelasting. Omdat de milieubelasting door gewasbeschermingsmiddelen nauw is verbonden aan die van meststoffen, besteedt dit project aandacht aan beide. De samenwerking moet leiden tot meetbare resultaten voor de waterkwaliteit en teeltmaatregelen die het rendement van de bedrijven garanderen. De kennis uit het project wordt ingezet bij landelijke stappen om de emissie te verminderen.

Info: Ellen Beerling, e ellen.beerling@wur.nl

Visie van stedelingen op landbouw

Hoe kijken mensen uit de stad aan tegen multifunctionele landbouw? Is er eigenlijk wel behoefte aan? Wat willen stedelingen doen op het platteland? Relevante vragen voor agrariërs die meer met hun bedrijf willen of dit al doen. In het project De BoergerGroep, een initiatief van het innovatienetwerk Waardewerken, kunnen betrokken burgers – oftewel boergers – hun visie geven. 'Het is een netwerk in wording', vertelt onderzoeker Francisca Caron-Flinterman. 'Mensen worden uitgenodigd mee te denken over allerlei ontwikkelingen in de landbouw: over voedselproductie, de inrichting van het

platteland en de behoefte aan bepaalde voorzieningen. De BoergerGroep moet een klankbord worden voor beleid en onderzoek.' Naast ontmoetingsbijeenkomsten is er een website met een discussieforum. Eén ding werd al duidelijk tijdens de eerste bijeenkomsten in Amsterdam en Groningen: er is sowieso behoefte aan multifunctionele



landbouw. Caron-Flinterman: 'Wat mensen erg belangrijk vinden is respect voor mens en dier, en gezond en lekker voedsel. Ook hechten ze veel waarde aan het behoud van het kleinschalige agrarische landschap.' In april zijn er bijeenkomsten in andere regio's, gevolgd door een landelijke dag in mei. De ideeën die hieruit voortkomen, worden teruggekoppeld naar de ondernemers van Waardewerken, LNV en de Taskforce Multifunctionele Landbouw. Iedereen kan zich opgeven als boerger via de site en/of een bijeenkomst bezoeken. Info: Arjan Dekking, e arjan.dekking@wur.nl, i www.boergergroep.nl

Praktijkleren stimuleert ondernemer en leerling

Een selecte groep ondernemers die fungeert als vast stage/leerbedrijf voor het groen onderwijs is goed voor ondernemers én leerlingen. Leerlingen gaan hier aan de slag met vragen die bij de ondernemers leven, wat hen een stimulerende leerom-

innovatie kort

geving biedt. Ondernemers leren leerlingen goed te begeleiden en vergroten hun ondernemerschap door de extra begeleiding die ze tegelijkertijd krijgen. Dit komt naar voren uit het project Schakelplaats. Docenten van het Citaverde College en AOC Terra, onderzoekers van Wageningen UR, bedrijfsadviseurs van Aequor en veertig ondernemers hebben het concept ontwikkeld en getest.



Leerlingen waarderen de opdrachten met meer diepgang en vinden het stimulerend dat de ondernemer daadwerkelijk met de resultaten aan de slag wil. Vooral ouderejaars en de hogere niveaus kunnen goed werken met ondernemersvragen. Voor jongerejaars bleken die te hoog gegrepen, maar ze hebben wel baat bij de goede leeromgeving van de Schakelplaatsbedrijven. Voor docenten is het belangrijk de leervraag van de leerling zorgvuldig te matchen met de ondernemersvraag. De bedoeling van het project was ook om Wageningse kennis beschikbaar te maken voor het onderwijs, om de kwaliteit van de leeromgeving nog meer te verbeteren. Dat is minder goed gelukt doordat de afstand met het onderzoek nog te groot was. Verder bleek Schakelplaats een behoorlijk complex arrangement van verschillende partijen met verschillende belangen. Toch werkte het arrangement goed vanwege de regie. Voor een vervolgproject is een dergelijke regie dan ook noodzakelijk.

Nu het project is afgelopen gaan de betrokken scholen zelf verder met het concept. Over landelijke invoering vindt overleg plaats.

Info: Herman Schoorlemmer,
e herman.schoorlemmer@wur.nl,
PPO rapport 380 Schakelplaats:
impuls voor praktijkleren,
zie [i](http://www.ppo.wur.nl) www.ppo.wur.nl > publicaties.

Kansen voor smaak bio-producten

Met smaak alleen is het lastig om meer "light users" biologische producten te laten kopen. Dat komt naar voren uit onderzoek naar de rol van smaak in de keten en hoe de afzonderlijke ketenspelers hier hun voordeel mee kunnen doen. In diverse projecten is dit voor zuivel, wijn, vleeswaren en AGF-producten bekeken.

Bij alle succesvolle introducties van nieuwe biologische producten lag de sleutel in het verbinden van de smaak aan de waarden die de doelgroep belangrijk vinden. Uit het onderzoek kwamen als aandachtspunten naar voren:

1. Propageer "langzaam is lekkerder". Een langzamere groei en/of lagere productie van het gewas, kan positief uitwerken op de smaak van het product.
2. Kies smaakvolle rassen. Bij tomaat zijn die al beschikbaar.



Palm Tree boerenkool ziet er anders uit dan gewone boerenkool en heeft een karakteristieke en intense smaak.

3. Sluit aan op de beleving van de doelgroep. Als we bij "light users" meer waardering voor authentieke smaken willen bewerkstelligen, dan zal de beleving van deze producten onder deze groep moeten verbeteren. De karakteristieke smaak zou verbonden kunnen worden met waarden als authentiek, herkomst, ambachtelijk, innovatief en genieten. Daarbij hoort een bijbehorende verpakking, mediacampagne en prijsstelling.

Info: Wouter Verkerke,
e wouter.verkerke@wur.nl

Minimale grondbewerking

Op de Broekemahoeve in Lelystad is het afgelopen najaar een nieuwe proef gestart met verschillende vormen van minimale grondbewerking. Hierin combineren de onderzoekers alle bestaande wetenschappelijke en praktijkkennis om de kwaliteit van de bodem te verbeteren en tegelijk de emissie van broeikasgassen en het gebruik van fossiele energie te verminderen. Ploegen wordt achterwege gelaten, de teelt gebeurt op teeltbedden met vaste rijpaden.

De onderzoekers gaan uit van twee bestaande stromingen die zorg dragen voor een bodem met een goed organische stofgehalte en goede bewerkbaarheid: de biologische landbouw en "conservation agriculture" die niet ploegt maar wel gebruikmaakt van bestrijdingsmiddelen, bijvoorbeeld om onkruid kwijt te raken. De uitdaging voor het nieuwe langjarige onderzoek is om naast granen en maai-gewassen ook wortel- en knolgewassen en zeer fijnzadige gewassen te telen. Zonder ploegen en zonder bestrijdingsmiddelen is het uitermate lastig om bij deze gewassen onkruiden te onderdrukken.

Info: Wijnand Sukkel,
e wijnand.sukkel@wur.nl