Met elke hap een beter landschap

Een businessplan voor een regionale marketing-organisatie in het Overijsselse Vechtdal

Harry Donkers
Victor Immink
Jos Bijman

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
Leerstoeleenheid Bedrijfskunde
Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Wetenschapswinkel Wageningen UR
Januari 2006

Rapport 218

Colofon

Met elke hap een beter landschap
Een businessplan voor een regionale marketingorganisatie in het Overijsselse Vechtdal

Opdrachtgever:
Stichting Dianthus

Financiering:
Wetenschapswinkel Wageningen UR
Stichting Dianthus

Projectuitvoering:
Harry Donkers
Victor Immink
Jos Bijman

Begeleidingscommissie
Dhr. Henk de Lange, Stichting Dianthus
Ir. Woody Mayers, Stichting Agro Keten Kennis (AKK)
Dhr. Jan-Roelof Meesters, Rabobank Vecht en Vaart
Dhr. Erik Koldewey, Fonds Ontwikkeling Duurzame Land- en Tuinbouw, LTO Noord
Mevr. Ir. Netty Aarnink, Provincie Overijssel
Ir. Gerard Straver, coördinatie Wetenschapswinkel, Wetenschapswinkel Wageningen UR
Ir. Victor Immink, onderzoeker, Agrotechnology & Food Innovations B.V., Wageningen UR
Dr. Ir Jos Bijman, onderzoeker, Leerstoeleenheid Bedrijfskunde, Wageningen UR
Dr. Harry Donkers, projectmanager en onderzoeker, Innonet Consulting Point in opdracht van Leerstoeleenheid Bedrijfskunde, Wageningen UR

Wetenschapswinkel Wageningen UR, Rapportnummer 218
Januari, 2006

ISBN: 90-6754-958-4
Omslag: Andrew Zeegers, Domino Design, Groningen
Lay-out: Hildebrand DTP, Wageningen
Druk: Grafisch Service Centrum Van Gils, Wageningen
www.wur.nl/wewi

Met elke hap een beter landschap

Een businessplan voor een regionale marketingorganisatie in het Overijsselse Vechtdal

Rapportnummer 218

Harry Donkers, Victor Immink en Jos Bijman, januari 2006

Stichting Dianthus
Arriërflierweg 8a
7735 KN Arriën (gemeente Ommen)
0529 - 45 72 80, b.g.g. 06-28 63 89 19
info@vechtdalproducten.nl
www.vechtdalproducten.nl

Stichting Dianthus is een samenwerkingsverband tussen agrarische partijen en partijen op het gebied van natuur/landschap en toerisme/recreatie. Ze zoekt in het Overijsselse Vechtdal naar nieuwe vormen van samenwerking. Stichting Dianthus heeft een ideële doelstelling, nl. het implementeren en instandhouden van een milieu-, natuur- en diervriendelijk agrarisch productiesysteem in het Vechtdal en dit toegankelijk maken en houden voor burgers en toeristen. Onder regie van agrarische ondernemers worden in ketenverband nieuwe producten en diensten ontwikkeld en in de markt gezet, binnen en buiten het Vechtdal. Stichting Dianthus draagt, in samenwerking met andere partijen, bij aan de promotie van zowel de producten en diensten uit het Vechtdal als het Vechtdal zelf

Leerstoeleenheid Bedrijfskunde
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
info@wur.nl
www.wur.nl

De Leerstoeleenheid Bedrijfskunde is een onderdeel van de Social Sciences Group van Wageningen Universiteit en Research Centrum. De Leerstoeleenheid telt zo'n 30 medewerkers. Zij verzorgt een breed scala van onderwijsactiviteiten op het gebied van bedrijfskunde, zoals financieel management, innovatiemanagement, strategisch management, facility management, supply chain management en project management.
Het onderzoek van de Leerstoeleenheid spitst zich toe op innovatie van ketens en netwerken en op internationalisering van ondernemingen in ketens en netwerken.

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
Bornsesteeg 59
6708 PD Wageningen
info@wur.nl
www.agrotechnologyandfood.wur.nl

Er is behoefte aan een benadering van keten- en productontwerp waarin de dynamiek van de markt als uitgangspunt wordt genomen en waarbij de technologie van de toekomst wordt aangewend (biotechnologie, moderne informatietechnologie, etc.). Om dit te kunnen realiseren is het noodzakelijk dat het proces van ontwerpen op een meer gestructureerde, methodologische, wijze wordt ingericht, waarin tevens interdisciplinair te werk wordt gegaan. Deze benadering van keten- en productontwerp staat centraal binnen het programma 'market arrangements and food innovations' van A&F.

Wetenschapswinkel Wageningen UR
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
0317 - 48 39 08
wetenschapswinkel@wur.nl
www.wur.nl/wewi
www.wetenschapswinkels.nl

Maatschappelijke organisaties zoals verenigingen en belangengroepen, die niet over voldoende financiële middelen beschikken, kunnen met onderzoeksvragen terecht bij de Wetenschapswinkel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Deze biedt ondersteuning bij de realisatie van onderzoeksprojecten. Aanvragen moeten aansluiten op het werkterrein van Wageningen UR: voeding en gezondheid, duurzame landbouw, watermanagement, een leefbare groene ruimte en maatschappelijke veranderingsprocessen.

Inhoudsopgave

Voorwoord vii
Dankwoord viii
Samenvatting ix
Management Summary xiii

1 Inleiding 1
1.1 Achtergrond en probleemstelling 1
1.2 Doel van het onderzoek 4
1.3 Opbouw van het rapport 5
2 Vechtdalconcept 7
2.1 Leidraad en kompas 7
2.2 Belangen van partijen 8
2.3 Regionale samenwerkingsverbanden in de praktijk 10
3 Strategisch marketingplan 13
3.1 Varkensvlees-, rundvlees- en zuivelbranche 13
3.2 Trends in voedsel en landelijk gebied 14
3.3 Kansen en mogelijkheden 15
3.4 Marketingstrategie en -mix 17
3.5 Merkenbeleid 20
3.6 Omzetprognose 21
4 Inrichting van de organisatie 25
4.1 Samenwerkingsverband in het Vechtdal 25
4.2 Kennis en vaardigheden 26
4.3 Keuze van een geschikte organisatievorm 28
4.4 Structuur van de Vechtdal marketingcoöperatie 31
5 Het financiële plan 35
5.1 (Kost)prijsopbouw varkensvlees, rundvlees en zuivel 35
5.2 Exploitatierekeningen van de participanten, 2015 41
5.3 Exploitatierekening en balans van de Vechtdal marketingcoöperatie 48
6 Conclusies en aanbevelingen 53
6.1 Conclusies 53
6.2 Aanbevelingen 53

Bijlage A Doelstellingen en belangen participanten Vechtdalconcept 55
Bijlage B Markt en merk 59
Bijlage C Samenwerking 73
Literatuur 85

Voorwoord

Agrarische ondernemers en natuurorganisaties in het Overijsselse Vechtdal hadden een wens: samen nieuwe vormen van regionale landbouw ontwikkelen in harmonie met natuur en landschap. Met als resultaat producten en diensten die zowel de consument, de producent als het Vechtdal zelf ten goede komen. In korte tijd zijn de partijen erin geslaagd hun wens om te zetten in daden en kunnen liefhebbers van lekker eten genieten van het Vechtdal varkensvlees. Dit kwaliteitsproduct is bij verschillende slagers verkrijgbaar en staat bij diverse restauranthouders op de menukaart. Toeristen en recreanten genieten volop van het culinaire 'Verrukkelijk Vechtdalarrangement'.

Het verheugt mij dat agrarische ondernemers in het Overijsselse Vechtdal dit initiatief hebben genomen… Dit verbetert niet alleen de inkomenspositie van boeren in het Vechtdal, maar draagt tevens bij aan de ontwikkeling van een duurzame regionale economie en beheer van het authentieke Vechtdallandschap.

De vraag hoe dit 'Vechtdal concept' nu verder kan worden verdiept en verbreed en welke commerciële organisatievorm het meest geschikt is voor de vermarkting heeft de Stichting Dianthus voorgelegd aan de Wetenschapswinkel Wageningen UR. Deze laatste heeft onderzoek gedaan naar de vorm en de haalbaarheid van een regionale marketingorganisatie in het Overijsselse Vechtdal.

Bij de uitwerking van dit onderzoek is de structuur van een nieuwe Vechtdal marketingcoöperatie in beeld gebracht. Voor deze organisatie is een doorkijk, zowel in inhoudelijke, organisatorische als financiële zin, uitgewerkt voor de komende 10 jaar. Dit geeft alle betrokken partijen, intern en extern, een duidelijk inzicht in de mogelijkheden van de samenwerking. Hierdoor zullen de ondernemers en de betrokken organisaties gemakkelijker gezamenlijk tot besluiten kunnen komen om de commerciële weg te bewandelen die men voor ogen heeft.

De studie heeft aangetoond dat het na een zekere aanloopperiode mogelijk blijkt dat een regionale keten – die zowel goede kwaliteitsproducten en diensten levert als een bijdrage aan milieu, diervriendelijkheid, natuur en landschap – kan draaien zonder dat er blijvend subsidiefondsen nodig zijn. Deze zeer belangrijke conclusie biedt perspectief voor de agroketen in het Overijsselse Vechtdal en andere regio's in Nederland.

Graag wil ik de Wetenschapswinkel en de Stichting Dianthus bedanken voor het mogelijk maken van dit onderzoek. Ook waardeer ik dat het onderzoek goed op de praktijk is gericht. Daarvoor dank aan de onderzoekers en de leden van de begeleidingscommissie.

Piet Jansen

Gedeputeerde Landelijk Gebied en Water van de Provincie Overijssel

Dankwoord

De Stichting Dianthus bedankt hierbij de Wetenschapswinkel Wageningen UR voor het mogelijk maken van het onderzoek. We zijn de leden van de Begeleidingscommissie zeer erkentelijk voor het werk dat ze hebben gedaan.
Dank gaat ook uit naar Agrotechnology and Food Innovations B.V., de Leerstoeleenheid Bedrijfskunde en de onderzoekers, Harry Donkers, Victor Immink en Jos Bijman, voor het grondige onderzoek. We spreken de hoop uit dat de betrokken ondernemers en organisaties de resultaten van de studie goed zullen bestuderen en er moed uit zullen putten om de geschetste uitdaging aan te gaan.

Namens de Stichting Dianthus
Henk de Lange (voorzitter)

Samenvatting

De Stichting Dianthus heeft aan de Wetenschapswinkel Wageningen UR gevraagd om onderzoek te laten uitvoeren naar de vorm en de haalbaarheid van een commerciële Vechtdal marketingorganisatie die het Vechtdalconcept gaat realiseren, d.w.z. die de Vechtdalproducten en de Vechtdal-regio zelf blijvend weet te vermarkten. Het onderzoek is gericht op het presenteren van een businessplan voor de Vechtdal marketingorganisatie, haar positie, doelen, producten en diensten, en haalbaarheid van het concept.

De samenwerking
Agro-productie bedrijven, recreatieondernemers en 'groene' partijen in de Vechtdal-regio zoeken naar win-win-situaties om hun gezamenlijke doelstelling, de productie en afzet van Vechtdalproducten en -diensten (arrangementen) gecombineerd met natuur- en landschapsproductie, te realiseren. Deze samenwerking met regionale stakeholders, met als belangrijkste doel te komen tot het implementeren en instandhouden van een milieu-, natuur- en diervriendelijk agrarisch productiesysteem in het Vechtdal en deze toegankelijk maken en houden voor burgers en toeristen, is medio 2004 bekrachtigd door de ondertekening van het Vechtdal Convenant.
Een dergelijke vorm van regionale rurale samenwerking om langs het netwerk van productie van goederen en diensten (arrangementen) zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de (lokale) vraag naar kwalitatief hoogwaardig voedsel, hoge kwaliteit natuur en landschap en attractieve recreatiemogelijkheden, kent voor zover bekend geen voorbeelden in Nederland.
Regionale rurale samenwerking is een reactie op de dominante voedingstrends als gemak, gezondheid en genieten en haakt in op de groeiende belangstelling voor smaak, authenticiteit en lokale gerechten. Samen met de ontwikkeling van typische streekproducten, samenwerking met natuurorganisaties en groei van het toerisme vormt dit een belangrijke kans voor regionale ontwikkeling. Tegelijkertijd ontstaan kansen voor ambachtelijke winkels en lokale ondernemerschap en kan men zich onderscheiden op kwaliteit en dienstverlening. Bedreigingen zitten vooral in de hoek van de heersende prijscultuur als gevolg van de verdringingspolitiek van de supermarkten.

Het marketingplan
Een evenwichtige marketingmix is opgesteld ten behoeve van de potentiële klanten van de commerciële Vechtdal marketingorganisatie (individuele consumenten binnen en buiten het Vechtdal, toeristen en mensen in instellingen en bedrijven). Daarbinnen is sprake van verschillende vormen van promoties (push en pull) om de consument te bereiken. In deze promoties speelt het merkenbeleid een cruciale rol. De voorkeur voor een individueel merk wordt onderbouwd en het belang om te investeren in het merk wordt benadrukt.
Op basis van een analyse van de vraag is een omzetprognose opgesteld voor de komende 10 jaar. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen vraag naar Vechtdal producten door inwoners in het Vechtdal, door toeristen die het Vechtdal bezoeken en door mensen buiten het Vechtdal. Uitgangspunt is het algemene verbruik van varkens- en rundvlees en zuivel per hoofd van de bevolking en het aantal bezoekers/overnachtingen in het Vechtdal. De ramingen zijn onder meer gebaseerd op het aandeel van bijzondere producten hierin, dat geschat wordt op 15 % van het totaal. Er wordt van uitgegaan dat de samenwerkende partijen aan het eind van deze periode een marktaandeel van 60 % in deze bijzondere producten kunnen behalen.
Uiteindelijk zal er dan een afzet gerealiseerd kunnen worden van ruim 30 000 varkens, 2500 runderen en 6 mln. kg melk per jaar.

De organisatie
Bij de inrichting van de Vechtdal marketingorganisatie spelen regionale herkomst, duurzame productiewijze en de specifieke kernmerken van de Vechtdalproducten, zoals gebruik van granen uit het Vechtdal, een grote rol. Voorts zijn de competenties, die dienen aan te sluiten bij de marktvraag, en de taken en functies die moeten worden uitgevoerd van belang voor de vorm van de organisatie. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de operationele en de strategische functies. De operationele functies kunnen worden uitgevoerd door de individuele ondernemers en organisaties die in de commerciële organisatie gaan samenwerken. De strategische functies moeten een plaats krijgen in de nieuwe commerciële organisatie. Mede kijkend naar de rechts-

vormen zijn enkele scenario's opgesteld van organisatievormen die in aanmerking komen. Op grond van een afweging van de voor- en nadelen is een structuur van de nieuwe Vechtdal marketingcoöperatie in beeld gebracht. Voorgesteld wordt de eerste jaren te werken met een Stichting (korte lijnen, snelle en efficiënte besluitvorming), maar als het aantal partijen groeit, geeft een coöperatie betere waarborgen voor de partijen om hun betrokkenheid te tonen. Het advies luidt dan ook: kies een rechtsvorm voor Vechtdal marketingorganisatie, die slagvaardigheid mogelijk maakt en waarin de betrokkenheid van de deelnemende partijen goed tot zijn recht kan komen. In de eerstkomende jaren is voortzetting van de Stichting Dianthus de beste optie. Bij voldoende schaal is de coöperatieve rechtsvorm beter geschikt. De belangrijkste elementen die in de statuten van de Vechtdal marketingcoöperatie moeten worden geregeld worden besproken: doel, toe- en uittreding, rechten en plichten van de leden, financiering en bestuurlijke structuur.

Het financiële plan

Er zijn berekeningen gemaakt voor de (kost)prijsopbouw van varkensvlees, rundvlees en zuivel (consumptiemelk). Deze opbouw is zodanig dat de kostprijzen zichtbaar worden voor de deelnemende partijen (akkerbouwers, natuurorganisaties, veehouders, verwerkers, recreatieondernemers en afzetpartijen). Voor deze partijen en uiteraard ook voor de Vechtdal marketingcoöperatie zijn exploitatieberekeningen opgesteld. Bij de kostprijsopbouw is uitgegaan van werkelijke kosten van de veehouders.

De berekende consumentenprijs voor varkensvlees bedraagt gemiddeld € 5,22 per kg. Ter vergelijking: de prijs voor gangbare speklappen bedraagt bij slagers in regio Noord-Oost is volgens Slagerswereld al € 7,30 per kg.

Bij rundvlees is onderscheid gemaakt tussen verse producten (de betere delen) en houdbaar gemaakte producten, waaraan ook ingrediënten zijn toegevoegd. De consumentenprijzen bedragen voor het verse vlees gemiddeld € 11,30 per kg en voor de bewerkte houdbare delen gemiddeld € 7,82 per kg. Ter vergelijking: de consumentenprijzen voor gangbaar rundvlees bedragen, eveneens volgens Slagerswereld, voor Hollandse biefstuk € 19,70 en voor rundergehakt € 7,89 per kg bij slagers in regio noord-oost.

Voor melk komt de berekende consumentenprijs uit op € 0,84 per kg. Ter vergelijking de prijs van biologische halfvolle melk bedraagt in 2003 € 0,90 per kg. (Stichting Natuur en Milieu).

De akkerbouwers en veevoerverwerkers produceren biologisch voer, op basis van granen afkomstig uit het Vechtdal, voor de veehouders. Om de voerbehoefte te dekken (bij een aandeel van 65 % van het voer afkomstig uit het Vechtdal) is er in het Vechtdal in 2015 een areaalbehoefte van 2106 ha voor de varkens (incl. de bijbehorende zeugen) en voor runderen en melkkoeien (en kalveren) komen er nog eens 1208 ha bij, in totaal dus 3314 ha (bij een veronderstelde opbrengst van 3500 kg per ha). Bij toepassing van dit voerregime zal bijna 2 % van de totale oppervlakte worden gebruikt voor de graanteelt voor de Vechtdal varkens, -runderen en -melkkoeien. Dit levert een substantiële bijdrage aan het fraaie en afwisselende landschap in het Vechtdal.

Bij deze productie beloopt de omzet van de akkerbouwers ruim 5 mln. euro per jaar. De opbrengsten van de producten overtreffen de reële kosten van het bewerken van het aantal benodigde ha's en de aankoop van voer. Er blijft nog ruimte voor uitvoeren van natuur- en landschapsverbeteringen.

De natuurorganisaties maken de natuur- en landschapsplannen en voeren deze uit samen met de deelnemende partijen. Ze worden daarvoor gecompenseerd door bijdragen van de Vechtdal marketingcoöperatie. De natuurorganisaties worden geacht de bijdrage van de Vechtdal marketingcoöperatie te kunnen verdubbelen met behulp van inkomsten uit 'regelingen' en andere 'maatschappelijke middelen'.

De opbrengsten van de akkerbouwers vormen tegelijkertijd de kosten van de grondstoffen voor de veehouders. Op basis van de berekende kostprijzen kunnen de veehouders een brutomarge behalen van 8,8 mln. euro.

Als alle kosten verrekend zijn, incl. de kosten van de verwerkers van 5,8 mln. euro blijft er voor de afzetpartijen nog een bruto marge over van 5,4 mln. euro (gerekend is met 50 % marge).

De Vechtdal marketingcoöperatie

De kosten van de Vechtdal marketingcoöperatie worden vergoed uit een extra opslag op de kostprijs van de verkochte producten. De opbrengsten uit producten en diensten zullen in de aanloopperiode achter blijven bij de kosten. Het verschil tussen kosten in opbrengsten wordt in de plannen gefinancierd door projectmiddelen en fondsenwerving.

Voor de Vechtdal marketingcoöperatie bedragen de opbrengsten uit de opslag op de verkoop van de producten en de opbrengsten uit investeringen in 2015 ruim 643 000 euro. Dat zal toereikend zijn voor vorming van eigen vermogen, rentelasten investeringen, het uitvoeren van de marketing taken, productontwikkeling, ketenbesturing, financieel beheer en administratieve organisatie, incl. de daarbij horende materiele kosten.
Op korte termijn zijn naast de uitvoering projecten, (project)management en fondsenwerving ook activiteiten gewenst op het vlak van promotie en publiciteit. Zowel 'trade marketing' als 'consumer marketing' heeft de hoogste prioriteit. Investeren in marketing is van het allergrootste belang. Dat is niet alleen nodig om de doelen in de opstartfase te realiseren, maar zonder deze marketinginspanningen in dit vroege stadium zullen ook de lange-termijn-doelstellingen niet worden gehaald.
Na de opstartfase en consolidering daarvan breekt de investeringsfase aan. Er is een berekening gemaakt voor het geval dat investeringen worden gedaan in productontwikkeling en zuivelverwerking.

Conclusie
De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is wel dat het mogelijk blijkt dat, na een zekere aanloopperiode, een regionale keten - die zowel goede kwaliteit producten als een bijdrage levert aan milieu, natuur en landschap - kan draaien zonder dat er blijvend subsidiefondsen nodig zijn. Dat maakt van bovenaf opgelegde heffingenstelsels, die gepaard gaan met hoge transactiekosten, overbodig. Realisering van het Vechtdal concept is een private aangelegenheid, maar kan tijdens de ontwikkelingsfase niet zonder steun van de overheid en andere instanties.

De ontwikkeling van het businessplan is in feite een zoektocht geweest op vrijwillige basis, met respect voor de onderlinge verschillen, naar een vorm van commercieel samenwerken, waarbij deze samenwerking ook juridisch-contractueel is afgedekt. Goede onderlinge verhoudingen tussen de verschillende partners die betrokken zijn bij het voortbrengen van de hoogwaardige Vechtdalproducten vormen een voorwaarde voor succes.

Management Summary

The Dianthus Foundation asked the Science Shop Wageningen UR to conduct research into the feasibility and structure of a commercial marketing organization that will realise the Vechtdal Concept, i.e. sells the Vechtdal products and the Vechtdal itself. The focus of the research is on the presentation of a business plan of the Vechtdal marketing organization, her position, aims, products and services and feasibility of the idea.

The cooperation
Agro-production firms, recreation employers and 'green' parties in the Vechtdal region are gearing up to mutual advantage: win-win situations to realize the common goal of production and sales of Vechtdal products combined with production of nature and landscape. The cooperation with the most important objective to implement and keep uptight an environmentally, nature and animal friendly agricultural production system in the Vechtdal and make and keep this accessible for citizens and consumers, was confirmed by the signing of the 'Vechtdal Covenant' in the middle of 2004.
This form of regional rural cooperation to meet the local demand of high quality food, high quality nature and landscape and attractive recreation along the network of production of goods and services (arrangements), has, as far as known, no examples in the Netherlands.
Regional rural cooperation is a reaction on the dominant trends in food like convenience, health and enjoyment and follows the growing interest in taste, authenticity and local food. Together with the development of typical food products, the cooperation with nature organizations and growth of tourism this is an important challenge for regional development. At the same time this offers chances for artisanal shops, local entrepreneurship and possibilities for distinguishing quality and service. Threats are mainly in the field of the prevailing price culture as a result of the superseding policy of the supermarkets.

The marketing plan
On behalf of customer groups of the Vechtdal cooperation (individual consumers inside and outside the Vechtdal, tourists and people in institutions and firms) an equilibrium marketing mix is developed. Different forms of promotions are identified to reach the consumer. Brand policy plays a crucial role in these promotions. An individual brand is preferred and the importance of investing in the brand is stressed.
On the basis of a demand analysis a turnover prognoses is given for the next 10 years. The demand is distinguished between demand for Vechtdal products by inhabitants of the Vechtdal, tourists visiting the Vechtdal and people from outside the Vechtdal. Starting point is the general consumption of pork meat, beef and milk per head and the number of visitors/overnight stays in the Vechtdal. The estimations are based on a share of special products in this total consumption of about 15 %. It is assumed that the cooperating partners can achieve a market share of 60 % in these special products. At the end a turnover can be accomplished of more than 30 000 pigs, 2500 cows and 6 mln. kg of milk per year.

The organization
Designing the Vechtdal marketing organization regional origin, sustainable production and the typical elements of the Vechtdal products, like grain originating the Vechtdal - play a large part. Also important are the competences that must link up with the market demand, and the tasks and functions that should be carried out. Operational and strategic functions are distinguished. The operational functions can be carried out by the individual entrepreneurs and organizations cooperating in the commercial organization. The strategic functions must hold a place in the new commercial organization.
Looking also at the legal form several scenarios of organizational forms are drafted. Balancing the pro's and cons the structure of the new Vechtdal marketing cooperation is created. It is proposed to work the next few years with a Foundation (short lines, quick and efficient decision making), but when the number of partners increases, a cooperation offers more possibilities for the partners to guarantee their involvement. The most important elements of the regulations of the marketing cooperation are discussed: aim, entry and retirement, rights and duties of the members, financing and governing structure.

It is therefore recommended to choose a legal structure for the Vechtdal marketing organization, allowing participants to be ready for battle and being able to show their involvement to full advantage. In the next years continuation of the Dianthus Foundation is the best option. After sufficient scale has reached the cooperative legal form is better suited for the purpose.

The financial plan
Calculations were made of the composition of the cost price of pork meat, beef and milk. The composition shows the cost prices for the different partners (farmers, nature organizations, stock farmers, processors, recreation entrepreneurs and sales parties). For these parties and also for the Vechtdal marketing cooperation, operational accounts were set up. The cost price calculations are based on real costs.

The calculated consumer price for pork meat amounts to an average of € 5,22 per kg. In comparison: the price of regular larded pork with butchers in the north-east region of the Netherlands is according to Slagerswereld € 7,30.
With beef a distinction is made between fresh products (the better parts) and processed products that will keep, with added ingredients. Consumer prices for the fresh meat are on average € 11,30 per kg and for the processed products on average € 7,82 per kg. In comparison with consumer prices for regular beef the price of Dutch rump steak is € 19,70 and for minced beef € 7,89 per kg with butchers in the region north-east.
For milk the calculated consumer price amount to € 0,84 per kg. In comparison the price of organic milk in 2003 amounts to € 0.90 per kg (Foundation Nature and Environment).
The farmers and feed processors produce organic feed, on the basis of grains originating from the Vechtdal, for the stock farmers. To cover the need for feed (with a share of 65 % of the feed originating from the Vechtdal) in the Vechtdal in 2015 there is a surface need of 2106 ha for the pigs (including the sows) and an additional 1208 ha for the cattle and the milking cows (and calves), making a total of 3314 ha (with an assumed yield of 3500 kg per ha). Using this feed regime almost 2 % of the total area of the Vechtdal will be used for growing grains for the Vechtdal pigs, cattle and milking cows, contributing to a beautiful and variegated landscape.
At this production level the turnover of the farmers is more than 5 mln. euro per year. The revenues exceed the real costs for growing the grains and buying the additional feed. There is room for executing nature and landscape improvements.
The nature organizations develop the nature and landscape plans and execute them in cooperation with the participating farmers. They will be compensated for this work through contributions of the Vechtdal marketing cooperation. It is expected that the nature organizations succeed in redoubling this contribution through incomes from ‘settlements’ and other societal means.
The yield of the farmers at the same time forms the material costs of the stock farmers. On the basis of the calculated cost prices the stock farmers are able to earn gross margin of 8,8 mln. euro.

The Vechtdal marketing cooperation
The costs of the Vechtdal marketing cooperation are covered by an extra charge on the cost price of the Vechtdal products. At the beginning these revenues will stay behind the costs. The difference between costs and revenues in the plans is financed by project means and fund raising.
The revenues of the Vechtdal marketing cooperation amount to 643 000 euro in 2015. This will be sufficient for building equity, paying interest costs, executing marketing tasks, chain management, financial management and administrative organization, including the accompanied material costs
At short notice, apart from executing projects, (project) management and recruitment of funds, activities are also needed in the field of promotion and publicity. Both trade marketing and consumer marketing are high on the priority list. Investment in marketing is of the first importance. This is not only the case to realise the goals at the beginning, but without these marketing efforts in the early stage the long-term goals will not be achieved.
After consolidation of the first phase time comes for the period of investment. A calculation was executed for the case of investing in product development and milk processing.

Conclusion

Most important conclusion of the research is that it seems possible, after a certain start-up period, that a regional chain – providing good quality products and contribution to environment, nature and landscape – is able to operate without subsidization. That makes top-down levying systems, with connected high transaction costs, superfluous.

Realising the Vechtdal concept is a private concern, but in the start-up phase support from government and other bodies is needed.

1 Inleiding

Het doel van dit businessplan is het presenteren van een regionale marketingorganisatie in het Overijsselse Vechtdal, haar positie, doelen, producten en diensten, en de haalbaarheid ervan. Dit hoofdstuk gaat in paragraaf 1.1 dieper in op de achtergronden van de Vechtdalsamenwerking en de probleemstelling voor dit onderzoek. De doelstelling van het onderzoek wordt geformuleerd in paragraaf 1.2. Een overzicht van de opbouw van het rapport wordt gepresenteerd in paragraaf 1.3.

1.1 Achtergrond en probleemstelling

In de Nederlandse landbouw zien we een dichotomie ontstaan: aan de ene kant een intensieve landbouw die zich specialiseert, doet aan schaalvergroting en zich richt op de wereldmarkt en aan de andere kant een ambachtelijke landbouw die zich verbreedt en zich richt op streekproducten. Beide vormen van landbouw liggen onder druk. Door de internationale concurrentie zal, volgens sommige deskundigen, maar dertig procent van de internationale landbouw in Nederland overeind blijven. Alleen de bloemen-, groenten- en pootaardappelensector zullen overleven.
De verbrede landbouw heeft zich pluriform maar onbeduidend ontwikkeld en draagt, volgens berekeningen van het LEI, nauwelijks bij aan het nationale inkomen. De verbrede landbouw in zijn huidige vorm – hoe aantrekkelijk ook als idee – zal te weinig middelen kunnen genereren om het landelijke gebied vitaal te houden. De toekomstige landbouw zal dus op een andere leest moeten worden geschoeid. Donkers en Immink (2004) pleiten in hun Essay: 'Toekomst met regionale landbouw' voor een grotere inbedding van de landbouw in de regio. De regionale landbouw biedt een alternatief voor zowel de uit Nederland verdwijnende intensieve landbouw als voor de te onbeduidende verbrede landbouw. Om te overleven zullen beide polen in de toekomst naar elkaar toe moeten groeien, zie tabel 1. De regionale landbouw biedt ook een perspectief voor het waarmaken van haar rol als integrerende factor voor de diverse doelstellingen van het landelijk gebied. Een daarop toegesneden organisatie zal de sleutel tot succes blijken te zijn. In dit project focussen we op het creëren van een beheersstructuur voor initiatieven binnen de regionale landbouw.

Tabel 1. Ontwikkelingen in de landbouw.

Type landbouw	**Productie**	**Productie-systeem**	**Focus**
Mondiale landbouw (intensieve landbouw)	'Commodities'	Markten	Lage kosten Hoge volumes
↓	↓	↓	↓
Regionale landbouw	Regionale producten	Contracten Arrangementen *)	Toegevoegde waarde
↑	↑	↑	↑
Verbrede landbouw	Ambachtelijke streekproducten	Huisverkoop	Niches

*) Kan ook informeel zijn, hoeft geen juridisch document te zijn.

Onder regionale landbouw (incl. tuinbouw) verstaan we hier een vorm van landbouw, waarbij agrarische ketenpartijen met gebiedsgeoriënteerde partijen, zoals natuurbeschermingsorganisaties, partijen in de recreatieve sector, partijen betrokken bij waterbeheer, ieder op basis van de eigen kerncompetenties, op een niet-vrijblijvende manier samenwerken aan de verwaarding van landbouwproducten, inclusief de daarmee verbonden producten en diensten, én van de regio.

In het Overijsselse Vechtdal (het stroomgebied van de 160 km lange rivier de Vecht vanaf Zwolle tot aan de Duitse grens) is een samenwerking tot stand gekomen tussen landbouw, natuur/landschap en recreatie/toerisme. Langs de weg van landbouwproducten en diensten (arrangementen) wordt bijgedragen aan versterking van de kwaliteit van natuur en landschap (o.m. door graanproductie, akkerranden en andere landschapselementen) en versterking toerisme/recreatie (arrangementen). Hierdoor wordt een grotere afzet gegenereerd, wat weer leidt tot versterking van de landbouw, natuur/landschap en recreatie/toerisme. Dit is de werking van het 'Vechtdal vliegwiel'. Eind 2004 is in het Vechtdal een project afgesloten in het kader van het Co-innovatieprogramma professionalisering van Biologische Afzetketens van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Hierin is het gehele traject van ketenvorming doorlopen (Donkers, 2005). Vanaf het allereerste begin van gezamenlijke visievorming en ontwikkeling van de samenwerkingsverbanden tot en met de realisatie van afzet van Vechtdal varkensvlees bij slagers. Thans participeren 4 slagers in de samenwerking die gezamenlijk 12 varkens per week afzetten. Ook is het vlees van het Vechtdal varken verkrijgbaar bij recreatiebedrijven en staat het bij restauranthouders op de menukaart. De natuurorganisaties hebben een bijdrage geleverd, zowel aan producentenkant als aan consumentenkant, o.m. door samenwerking met de akkerbouwers en door de lezers van hun periodieken te wijzen op de voordelen van het op deze wijze geproduceerde voedsel. Er zijn enkele publieksarrangementen ontwikkeld in samenwerking met toeristische partijen (Willems, 2005). Zo kunnen belangstellenden zich inschrijven voor het culinair 'Verrukkelijk Vechtdalarrangement', dat onderdeel uitmaakt van de arrangementen-bundel 'Culinair fietsen, buitengewoon proeven op het platteland van Oost-Nederland (GOBT, 2005).



Foto 1. Het Vechtdal gesitueerd in Nederland.

In het Vechtdal zijn al een aantal fasen doorlopen waarin de intentie van de samenwerking tussen de regiopartijen is uitgesproken in de vorm van een Convenant. De algemene doelstelling van dit Convenant is bij te dragen aan het bereiken van een vruchtbaar en vitaal Vechtdal, zowel ecologisch, economisch als maatschappelijk. Specifieke doelen betreffen het in regionaal ketenverband verwaarden van het Vechtdal en haar (biologische) producten en diensten, het versterken van de samenhang tussen de afzonderlijke doelen van partijen en het scheppen van voorwaarden voor de gewenste activiteiten en investeringen.

Met het Convenant wordt de realisatie van het Vechtdal concept beoogd. Dit zal worden aangepakt op basis van een groeitraject, zowel wat betreft het aantal Vechtdal producten en diensten als het aantal partijen dat erbij betrokken is. Uiteindelijk zullen commerciële organisaties (bestaande en nieuwe) zonder projectsubsidies het Vechtdal en haar (biologische) producten en diensten blijvend vermarkten**.**

De Stichting Dianthus heeft tot nu toe bevorderd dat de productie en afzet van biologische producten in korte regionale ketens kan worden vergroot via andere dan gebruikelijke afzetkanalen en met niet-standaard gebiedsgeoriënteerde partijen. Er wordt thans gezocht naar een nieuwe organisatie op commerciële basis. Daarbij is uitgangspunt dat geen activiteiten zullen

worden opgenomen die bestaande organisaties al doen of kunnen doen. De Stichting Dianthus is dus op zoek naar kennis over de vormgeving van een marketing organisatie in het Overijsselse Vechtdal. Daarbij zijn de volgende deelvragen actueel:

- Welke vorm van organisatie wordt er gekozen? Is de coöperatie de meest geschikte methode?
- Hoe wordt de inbreng van de partijen geregeld en hoe worden opbrengsten verdeeld?
- Hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden, waardoor bijvoorbeeld een van de partijen onevenredig in het nadeel kan komen?
- Hoe kunnen incentive- of bonusstructuren worden opgezet, het verstrekken van kortingen of premiums, zodat opportunistisch gedrag wordt gereduceerd, terwijl tegelijkertijd gezamenlijke waardecreatie wordt gestimuleerd?
- Hoe wordt omgegaan met risico's? In de keten zijn vele bronnen van risico's aanwezig. Bijvoorbeeld lange-termijn afspraken over de prijs. Indien de marktprijs verandert gedurende de periode van het contract, moet de prijs dan worden aangepast? Daarnaast heb je te maken met risico's ten aanzien van de productie van vlees en grondstoffen. Wie wordt er verantwoordelijk gesteld als er zich calamiteiten voordoen?

De primaire producenten doen zaken met de laatste schakel in de keten, d.w.z. de schakel die de producten/diensten verkoopt aan de uiteindelijke consument

In feite betalen consumenten ook voor de publieke goederen natuur en landschap. 'Free riders'-gedrag wordt ontmoedigd, aan de producentenkant door een strakke organisatie en aan de consumentenkant door een aantrekkelijk aanbod van Vechtdalproducten en -diensten (arrangementen).

Deze studie tracht een antwoord te geven op bovenstaande vragen. De studie gaat niet over de vraag hoe afzonderlijke en zelfstandige bedrijven meer en beter kunnen gaan voldoen aan 'groene en milieu-eisen. Er is veel literatuur op het gebied van 'groen management'. Daarbij gaat het om het zoeken van een balans tussen de vereisten van ondernemingssucces en milieubewustzijn en -gedrag (McDonagh en Protheo, 1997). Deze studie is gericht op de samenwerking van agrarische en recreatiebedrijven met 'groene' bedrijven en andere instanties, waardoor intrinsiek wordt bijgedragen aan verbetering van milieu, natuur en landschap.



Foto 2. De blauwe lucht weerspiegeld in de Overijsselse Vecht.

1.2 Doel van het onderzoek

Het verwaarden van biologische producten via een korte regionale keten in het Vechtdal is begonnen met varkensvlees. Dit gebeurt in nieuwe samenwerkingsverbanden, zowel met partijen uit de regionale varkensketen (akkerbouwers, toeleveranciers, afnemers, slagers, horeca, etc.) als gebiedsgeoriënteerde partijen (Staatsbosbeheer, ANWB, Vereniging Natuurmonumenten, Landschap Overijssel, VVV, e.a.). Het Vechtdalvlees is een streekproduct. Om tegemoet te komen aan de wensen van de consumenten en recreanten worden milieu- en diervriendelijke productiewijzen toegepast – toegankelijk gemaakt voor burgers en toeristen. Dit sluit goed aan bij de ideale duurzame wereld, die volgens de meeste Nederlanders bestaat uit een 'zorgzame regio', een wereld waarin de sociale cohesie groot is in een maatschappij met sterke regionale oriëntatie op producten uit eigen omgeving.[1]

De samenwerking is gericht op wederzijds voordeel van deze groepen: win-win situaties. Zo bereikt het biologische varkensvlees via de kanalen van de gebiedsgeoriënteerde partijen een groot publiek en omgekeerd kunnen de laatstgenoemde partijen hun gebiedsdoelen realiseren in samenwerking met de biologische varkenshouders (bijvoorbeeld door recreanten toegang te verschaffen tot de diervriendelijke productiewijzen van de biologische varkenshouders).

Om het Vechtdal concept te realiseren wordt gedacht aan een combinatie van een *ideële* én een *commerciële* organisatie.

De ideële organisatie is kort geleden opgericht: De Stichting Dianthus.
Het doel van de stichting is:

a. het implementeren en instandhouden van een milieu-, natuur- en diervriendelijk agrarisch productiesysteem in het Vechtdal (incl. het stroomgebied van de Reest en de Regge) en deze toegankelijk maken en houden voor burgers en toeristen;
b. het onder regie van agrarische ondernemers in ketenverband ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en deze in de markt zetten, binnen en buiten het Vechtdal;
c. het in samenwerking met andere partijen, zoals partijen op het gebied van natuur, landschap, water en recreatie, die in de regio een rol van betekenis vervullen, zowel de producten en diensten uit het Vechtdal als het Vechtdal zelf te promoten;
d. het stimuleren of financieren van de exploitatie van een dusdanig doel;
e. het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

De Stichting zorgt er voor dat er middelen beschikbaar komen voor investeringen, eventueel via een 'revolving fund', stimuleren van partijen in het Vechtdal concept mee te gaan, promotie van de regio, e.a. ideële doelen.
Nu de ideële organisatie is gerealiseerd, is de volgende vraag hoe de commerciële organisatie in samenhang met de ideële organisatie vorm moet krijgen? Het doel van deze studie is de vorm en de haalbaarheid van een commerciële Vechtdal marketingorganisatie te onderzoeken die het Vechtdal concept gaat realiseren, d.w.z. die de Vechtdalproducten en de Vechtdal-regio zelf blijvend weet te vermarkten.

Bij de commerciële organisatie gaat het niet slechts om een 'horizontale' categorie, bijv een organisatie van melkveehouders of varkenshouders. Er moet gedacht worden aan een ontwerp, waar naast (primaire) ondernemers en andere ketenpartijen ook natuurbeschermingsorganisaties en recreatieondernemers lid kunnen zijn en op commerciële basis samenwerken. Mogelijk bieden de 'new generation co-operatives' uit USA voorbeelden of aanknopingspunten.

Onderkend wordt dat een beheersstructuur niet van de ene op de andere dag gereed is en ingevoerd kan worden. Het is in feite een proces dat groeit van bilateraal overleg tot ontmoetingen en gezamenlijk onderzoek. Daarbij wordt beoogd dat er gedurende de fasen van samenwerking, bestaande uit contact-, contract- en een beheersfase, voortdurend aandacht is voor de volgende punten:

[1] Kwaliteit en toekomst, Verkenning van duurzaamheid, Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, oktober 2004.

Inhoudelijke criteria:
- belangen: de mate waarin het belang van ieder van de partijen wordt gediend.
- afstemming: de mate van afstemming tussen vraag en aanbod van iedere klant-leverancier relatie tussen de partners.
- lasten/baten: de verhouding tussen lasten en baten in het project.
- maakbaarheid: de waarde van de gevonden oplossingsalternatieven op korte en middellange termijn.

Proces criteria:
- convergentie: naderen we het hoofddoel al doende/lerend.
- participatie: zijn alle partijen actief en betrokken.
- draagvlak: hoe groot is het draagvlak van iedere partij.
- haalbaarheid: is de gekozen aanpak nog steeds uitvoerbaar voor alle partijen.

1.3 Opbouw van het rapport

Het hoofdrapport bevat het businessplan. Aan de orde komen achtereenvolgens het Vechtdal concept (hoofdstuk 2), het marketingplan (waarin een omzetprognose is opgenomen) (hoofdstuk 3), de inrichting van de organisatie (hoofdstuk 4) en het financiële plan (hoofdstuk 5). Het businessplan besluit met conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6).
Een overzicht van de doelen en belangen van de participanten en uitgebreide achtergrondinformatie over merken en samenwerking is in de bijlagen opgenomen.

2 Vechtdalconcept

Aan het Vechtdalconcept ligt de droom van agrarische partijen en natuurorganisaties ten grondslag om door samenwerking in harmonie met natuur en landschap nieuwe vormen van regionale landbouw te ontwikkelen, die aan consumenten van niet alleen de Vechtdalproducten, maar ook van het Vechtdal zelf, een zalig gevoel geeft. In paragraaf 2.1 geven we de karakteristieken van het Vechtdalconcept en laten we zien dat deze een leidraad en kompas vormen voor de samenwerkende partijen in het gebied. De belangen die deze partijen hebben bij de samenwerking komen in paragraaf 2.2 aan de orde. Ten slotte gaan we in paragraaf 2.3 in op aspecten van regionale samenwerking en de verbanden die we in de praktijk tegenkomen.

2.1 Leidraad en kompas

In het Overijsselse Vechtdal (Vechtdal en omgeving, incl. het stroomgebied van de Regge en de Reest) hebben een aantal organisaties en partijen tot actieve samenwerking besloten. De samenwerkende partijen zijn:
- Agrarische ondernemers en recreatie-partijen;
- Overige ketenpartijen: ABCTA, slagers, horecabedrijven;
- Natuurbeschermingsorganisaties: Landschap Overijssel, Vereniging Natuurmonumenten Overijssel en Flevoland, Staatsbosbeheer Oost.

Deze partijen - ondersteund door de provincie Overijssel, de gemeente Hardenberg, de Rabobank, LTO-Noord en door Stimuland Overijssel - hebben het zogenaamde *Vechtdal concept* ontwikkeld en willen dit in de komende jaren realiseren. Hieronder wordt verstaan een ontwerp van een regionaal ketennetwerk dat tot kwaliteitsoutput voor de Vechtdal regio moet leiden. Kenmerken van dit systeem voor het tot waarde brengen van het Vechtdal en haar (biologische) producten en diensten zijn:
- (biologische) producten in korte regionale ketens (veevoer, veehouderij, verwerking, afzet) en met respect voor natuur, landelijke omgeving en het dier;
- herkenbare herkomst volledig uit eigen Vechtdalstreek, die toegankelijk is voor bezoekers (qua diversiteit, smaak, beleving, kwaliteit en uitstraling) met gesloten kringloop;
- economische vitaliteit (win-win voor alle partijen, innovatieve producten en diensten, groeimodel);
- ecologische kwaliteit en diervriendelijkheid (o.a. familiestal opzet);
- maatschappelijke attractiviteit (publiekstoegang in alle schakels van de keten);
- regio-, natuur- en landschapswaardering via regioarrangementen (toerisme en recreatie);
- betrokkenheid van natuurbeschermingsorganisaties en overheden, waarbij elke partij zijn 'core business' uitvoert;
- bedrijfsoverstijgende netwerkorganisatie, met agrarische ondernemers als 'key players' (regisseurs).

Het Vechtdal concept dient voor de samenwerkende partijen als leidraad en kompas voor de ontwikkeling van streekgebonden, met oog voor natuur en landschap en duurzaam geproduceerde, kwalitatief hoogwaardige producten (smakelijk en lekker) en diensten. In 2004 heeft een aantal van deze partijen een Convenant afgesloten. Aanleiding voor deze samenwerking is het besef van de partijen dat:
- het Vechtdal sterke competenties heeft (rijkdom aan natuurschoon, rust en ruimte) voor ontwikkeling van typische Vechtdal producten en diensten en de beleving daarvan;
- partijen verantwoordelijkheid willen nemen voor het bevorderen van zelfstandige en verantwoordelijke regio's;
- partijen het Vechtdal willen promoten en Vechtdal producten en -diensten willen ontwikkelen en vermarkten, te beginnen met varkensvlees;
- de overheid economische vitaliteit, ecologische kwaliteit en maatschappelijke attractiviteit wil stimuleren, bottom-up en in samenwerking met marktpartijen;
- een milieu-, natuur en diervriendelijke productie noodzakelijk is voor overleven varkenssector in Nederland;
- voor behoud van gezonde primaire landbouw in het Vechtdal korte ketens noodzakelijk zijn;

- leden van natuurbeschermingsorganisaties tegelijkertijd potentiële consumenten zijn van producten en diensten die associaties oproepen met natuur, landschap en recreatie;
- arrangementen kunnen bijdragen aan bevordering toerisme en recreatie, gecombineerd met beleving natuur en landschap en afzet landbouwproducten;
- partijen een gezamenlijke visie, het Vechtdal concept, hebben ontwikkeld;
- uitwerking van het Vechtdal concept zal bijdragen aan vergroting van de regionale werkgelegenheid en zal bijdragen aan economisch draagvlak voor landschap en natuur;
- het Vechtdal concept in fasen zal worden uitgevoerd, waarbij in eerste instantie de regionale markt zal worden bediend, maar in een verder stadium uitbouw naar binnen- en buitenland gewenst is en dat daarvoor specifieke exportdistributiesystemen benodigd zijn;
- partijen vanuit eigen 'core business' willen samenwerken en zich er van bewust zijn dat voor het realiseren van de doelstellingen nieuwe samenwerkingsvormen nodig zijn;



Foto 3. Na ondertekening van het Convenant poseren de partners voor de camera, v.l.n.r. H. de lange (Maatschap de Lange), G. Kotterink (akkerbouwer), R.F.M. Naber (Landschap Overijssel), M.J. Roos (Staatsbosbeheer Oost), J. Potijk (ABCTA), C. Bosch (Maatschap Bosch). Mede-ondertekenaar mevr. B.J.J. van Leeuwen (Vereniging Natuurmonumenten Overijssel en Flevoland) ontbreekt op de foto.

Een voorwaarde voor succesvol samenwerken is dat doelstellingen en belangen van de partners helder en expliciet zijn gemaakt. Het is dan gemakkelijker om taken en functies in de samenwerking te benoemen en risico's te identificeren.

2.2 Belangen van partijen

In deze paragraaf benoemen we kort de doelstellingen en belangen van de individuele partijen in de samenwerking. In Bijlage A is een tabel opgenomen waarin we gedetailleerd omschrijven waarvoor elke partij zorgt en wat de kenmerkende belangen (kosten en baten) zijn van elke partij.

Agrarische ondernemers (akkerbouwers en veehouders)
Akkerbouwers leveren biologisch graan. Ze zoeken meer zekerheid in de afzet van het graan. Varkenshouders willen met de productie inspelen op de vraag naar biologisch varkensvlees. Ze zullen manieren ontwikkelen om varkensvlees als streekproduct te verwaarden. Het streekproduct moet een hoge kwaliteit en flair hebben. Na de start met varkensvlees zullen ook andere producten en diensten in het Vechtdal kanaal worden ingebracht. Agrarische ondernemers willen op een zakelijke manier samenwerking aangaan met andere ketenpartijen. De agrarische onder-

nemers hebben de ambitie een regierol in de keten te vervullen. Ze willen collega biologische akkerbouwers en varkenshouders mobiliseren indien de markt dat vraagt.

Natuurbeschermingsorganisaties (Vereniging Natuurmonumenten Overijssel en Flevoland, Landschap Overijssel, Staatsbosbeheer Oost)
De gezamenlijke doelen van de natuurbeschermingsorganisaties kunnen als volgt geformuleerd worden:
- Stimuleren van de combinatie graanteelt en natuurdoelen op akkers door natuurbeschermingsorganisaties én particulieren, zo mogelijk door deelname aan Programma Beheer (PB);
- De producten van deze akkers op zakelijke basis in het Vechtdal concept inbrengen;
- Op 'gebiedsniveau' de samenhang tussen natuur, landschap en biologische graanteelt als onlosmakelijke éénheid ontwikkelen;
- Een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van arrangementen om de 'smaak' van natuur en landschap met biologisch varkensvlees te verbinden; kruiden uit het Vechtdal kunnen daarbij een rol spelen;
- Bijdragen aan de publiciteit over het Vechtdal concept voor de leden c.q. donateurs van de natuurbeschermingsorganisaties;
- Concept uitbreiden met runderen die grazen in natuurgebieden;

Daarnaast geldt specifiek voor Landschap Overijssel het stimuleren van akkerrandenbeheer, aanleg/onderhoud houtwallen, singels rond akkers, etc.

Overige ketenpartijen
ABCTA wil in deze tijd, waarin de agrarische sector sterk in beweging is, meewerken aan het ontwikkelen van nieuwe vormen van landbouw en agrarische ondernemers daarin bijstaan. Zij levert daarvoor specifieke deskundigheid, o.m. bij de uiteindelijke keuze van de toe te passen vee-rassen, ontwikkelen van een voerconcept dat aansluit bij toepassing van graan uit de streek en dat leidt tot smaakverbetering van het vlees, passend in het Vechtdal concept. Het uiteindelijke belang van ABCTA is, aanvullend aan het streekvoer, voer leveren volgens het ontwikkelde voerconcept. ABCTA zal voorts adviseren over het uitgangsmateriaal, het bouwplan en de teeltbegeleiding in de akkerbouw. Ook in het leveren van uitgangsmateriaal kan ABCTA een rol spelen. De slagers participeren omdat zij door de samenwerking een kwalitatief goed product kunnen bieden met een 'verhaal'. Zij kunnen zich daarmee onderscheiden in de markt, vooral tegenover de supermarkten. Ook de participerende restauranthouders en recreatieondernemers kunnen zich op aantrekkelijke wijze profileren in de markt.

Overheid
'De provincie Overijssel ondersteunt het initiatief en zal daar waar mogelijk haar beleidsinstrumentarium inzetten voor wat betreft de doelstellingen vastgelegd in het gebiedsgericht beleid en de reconstructieplannen. De gemeenten Hardenberg, Dalfsen en Ommen zullen zo mogelijk facilitaire ondersteuning bieden aan de ondernemers. De gemeente Hardenberg zal vanuit haar beleid voor recreatie en toerisme meewerken aan de ontwikkeling van arrangementen met recreatieondernemers.
De gemeenten zijn ook geïnteresseerd in de fora en fauna binnen hun gebied. Zo helpt de gemeente Hardenberg burger en toerist op weg om de natuur binnen de gemeentegrenzen te ontdekken. De resultaten van de uitgebreide studie Biodiversiteit van de gemeente Hardenberg is fraai samengevat in het boekje: 'Flora & fauna in de gemeente Hardenberg' (De Wolf en Van Hoek, 2004).

Maatschappij
Rabobank Vecht en Vaart heeft belang bij een vitale landbouw, waarin rendabele investeringen mogelijk zijn. LTO-Noord komt op voor de belangen van de agrarische ondernemers.

2.3 Regionale samenwerkingsverbanden in de praktijk

In deze paragraaf wijzen we op de belangen van regionale samenwerking en kijken naar samenwerkingsverbanden in de praktijk.

Regionale samenwerking vindt zijn wortels in activiteiten, historische verankering of cultuur, gebonden aan een bepaald gebied. Zowel toerisme/recreatie, natuur en landschap en agrarische activiteiten zijn veelal gebonden aan een bepaalde streek. Dit is meestal het gevolg van bepaalde eigenschappen, zoals ligging en grondsoort, die de streek kenmerken. Aan regionale samenwerking zijn veel voordelen verbonden:

- de mogelijkheid om producten en diensten meer identiteit te geven, d.m.v. promoten en vermarkten van streekproducten
- bekendheid van de regio
- grondbeheer door agrarische ondernemers
- kostenefficiëntie
- gerichte uitwisseling van kennis en ervaring
- Integrale handhaving en verbetering kwaliteit van het landelijke gebied
- extensieve beweiding op natuurterreinen
- verkrijgen van gebiedsgerichte subsidies
- betere aansluiting op ecologische netwerken (EHS) en zonering
- groene partijen kunnen hun grond laten bewerken door professionele akkerbouwers die biologische granen verbouwen en daarmee de landschapskwaliteit verhogen
- realiseren van natuurdoelen in akkerpercelen (SAN)
- vergroten wederzijds begrip en voorkomen van conflicten
- bijdrage natuur door agrarische ondernemers (SN)

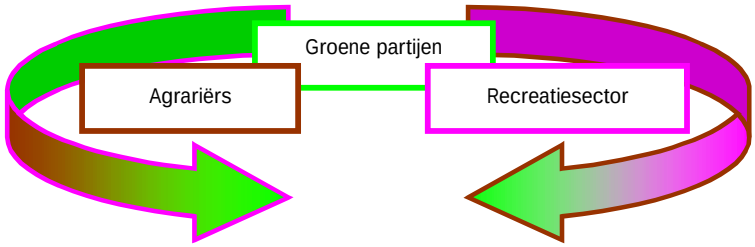
Er zijn echter ook wel nadelen van regionale samenwerking te noemen, zoals rekening houden met anderen of vergroting van afhankelijkheid van anderen (relatiespecifieke afhankelijkheden).

Agrarische ondernemers ↔ toeristische partijen
Er zijn al diverse vormen van samenwerkring bekend tussen agrarische ondernemers en de toeristische sector. Ook starten diverse agrarische ondernemers toeristische nevenactiviteiten. Voorbeelden zijn: plattelandstoerisme, boerengolf, midgetgolfbaan in het weiland, zoals in Lievelde, rondleidingen op agrarisch bedrijf met lunch in nabij gelegen restaurant.
Agrarische ondernemers in het Vechtdal leveren een bijdrage aan toerisme door mee te werken aan de ontwikkeling van arrangementen en openstelling van de bedrijven voor bezoekers.

Agrarische ondernemers ↔ groene partijen
Ook diverse verbanden tussen agrarische ondernemers en landschaps- en natuurorganisaties komen in de praktijk voor. Bijv. in Noord-Holland waar de Vereniging Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en enkele agrarische ondernemers het veenweidegrasland willen beschermen en weidevogelbeheer toepassen (Portaal landschap, Nood-Holland). Het Centrum voor Landbouw en Milieu (CLM) heeft een demonstratie- en onderzoeksproject opgezet voor nieuwe samenwerkingsverbanden tussen melkveebedrijven en Staatsbosbeheer. In dat project worden agrarische ondernemers en groene partijen als vormgevers van de groene ruimte gezien.
Andere voorbeelden zijn: erfbeplantingen, weilanden met grazende koeien en varkens, broedende vogels (grutto, kieviet, scholekster), houtwallen, poelen op het agrarische bedrijf, ophangen nestkastjes voor meesjes, torenvalken, kerkuilen, steenuilen, spreeuwen. Door erfbeplanting zorgen boeren voor voldoende bessen, zaad en insecten in de buurt. Ruigte, snoeihout, takkenhoop en oude bladeren zijn niet alleen overwinteringplaatsen voor egels, amfibieën en reptielen (ringslang en hazelworm), maar leveren ook veel levend voedsel, zoals slakken en wormen.
In de houtwallen hebben kleine zoogdieren, insecten, amfibieën en vogels een mooie schuil- en nestgelegenheid.
Poelen bieden amfibieën, zoals kikkers, padden en salamanders een leefgebied. Libellen gebruiken poelen als voortplantingsgebied en voor kleine zoogdieren zijn poelen een drinkplaats.
Door de manier van akkerbouw bedrijven en het inrichten van landschapselementen op de bedrijven in het Vechtdal zal een bijdrage worden geleverd aan de kwaliteit van natuur en landschap.

Toeristische partijen ↔ groene partijen
In de vorm van 'groene' arrangementen zijn er al verbanden gelegd tussen de toeristische en de groene partijen. Zo zijn in de Weerribben huisjes gebouwd en beschikbaar gesteld door Staatsbosbeheer als verblijfsaccommodaties (Vervenerswoningen). Een horecaondernemer verzorgt ontbijt en draagt zorg voor het linnengoed. Voorbeelden zijn ook te vinden in arrangementen van recreatieondernemers (bijv. in de Wieden) met Vereniging Natuurmonumenten voor het doorbrengen van een dag in het buitengebied door groepen.

Agrarische ondernemers ↔ toeristische partijen ↔ groene partijen
Een voorbeeld waarin alle drie genoemde partijen samenwerken vinden we in het Overijsselse Vechtdal. Agrarische ondernemers, toeristisch partijen en groene partijen werken er samen, zie figuur 1. Bij de Vechtdalproducten (varkensvlees, arrangementen) wordt de kwaliteit van de natuur en landschap gehandhaafd en versterkt door o.m. gebruik van biologisch voer, w.o. graan, uit de streek en inrichten akkerranden, etc. Door de arrangementen wordt de mogelijkheid geboden aan toeristen te genieten van landschap en natuur, agrarische bedrijven te bezoeken en er te restaureren in de horecabedrijven. Samen bieden deze partijen voedsel, rust, ruimte en ontspanning en een aantrekkelijk omgeving.



Figuur 1. Samenwerkingsmodel in het Vechtdal.

Agrarische ondernemers communiceren met burger/consument en toerist over de biologische teeltwijze en bereiken daarmee een belangrijke versterking van de band tussen de land/tuinbouw met natuur/landschap, recreatie/toerisme en de consument.



Foto 4. Varkens in het stro, een paadje door het landschap en een start met boerengolf als voorbeelden van landbouw, natuur/landschap en recreatie/toerisme in het Vechtdal.

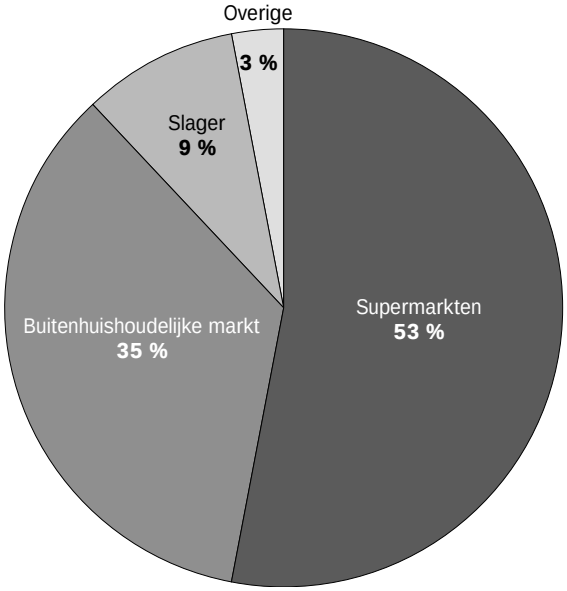
3 Strategisch marketingplan

In het marketingplan wordt geschetst welke producten de Vechtdal Marketingorganisatie gaat aanbieden, wie de klanten zijn, en wat de organisatie zo bijzonder maakt. De samenwerkende partijen in het Vechtdal zijn begonnen met varkensvlees. Klanten bij de slager vragen tegelijkertijd naar rundvlees. Het ligt daarom voor de hand uitbreiding te zoeken in de richting van rundvlees. Ook runderen hebben via het (kracht)voer uit de streek een stevige band met het landschap. Bovendien zijn runderen zeer prominent in het landschap aanwezig. Dat geldt ook voor melkkoeien. Zuivel is daarom ook een product dat ook in aanmerking komt. In paragraaf 3.1 laten we zien hoe de varkensvlees-, rundvlees- en zuivelbranche er momenteel voor staan. Huidige trends in voedsel en in het landelijke gebied bespreken we in paragraaf 3.2. De kansen en mogelijkheden voor de samenwerkende partijen analyseren we in paragraaf 3.3 aan de hand van een SWOT en een overzicht van doelgroepen en concurrenten. Een marketingstrategie en –mix wordt uitgestippeld in paragraaf 3.4. Omdat het merkenbeleid cruciaal is voor de communicatie met de consument besteden we daar in paragraaf 3.5 meer aandacht aan. Het hoofdstuk besluit met een omzetprognose voor de komende 10 jaar op basis van een analyse van de vraag naar varkensvlees, rundvlees en zuivel in paragraaf 3.6.

3.1 Varkensvlees-, rundvlees- en zuivelbranche

In Nederland wordt vlees hoofdzakelijk verkocht via de supermarkt. In figuur 2 is de verdeling weergegeven van de verkoopkanalen van vlees in Nederland. Binnen het supermarktkanaal neemt het aandeel voorverpakt vlees de laatste jaren toe en bedraagt momenteel 82%. Mede hierdoor wordt er steeds minder vlees gekocht bij de slager.
Prijs en bereidingsgemak kan ook een van de oorzaken zijn van de verschuiving van de verkopen van slager naar supermarkt. Een andere mogelijke oorzaak kan liggen in het feit dat steeds meer slagers minder ambachtelijk werken en het vlees in onderdelen bestellen bij de grossier. Door dit minder ambachtelijke karakter weet de slager zich steeds moeilijker te onderscheiden van de supermarkt. Klanten zullen dan eerder geneigd zijn over te stappen naar de supermarkt.

De buitenhuishoudelijke markt is met 35 % ook een substantieel afzetkanaal dat bestaat uit instellingen (ziekenhuizen, bejaardenhuizen, gevangenissen), cateraars en horeca. Een groeiend aandeel van het vlees wordt buitenshuis genuttigd, zoals in restaurants en kantines (PVE, 2004).



Figuur 2. Afzetkanalen van vlees in Nederland in 2002 (%) (PVE, 2003).

De afzet van *varkensvlees o*p de Nederlandse markt is in het afgelopen decennium vrij stabiel gebleven (Hoste *et a*l, 2004). De jaarlijkse consumptie van varkensvlees bedraagt gemiddeld 43 kg per hoofd van de bevolking.

De Nederlandse productie van rundvlees is sinds het begin van de jaren negentig aanzienlijk teruggelopen (o.m. door uitstoot van slachtkoeien). Doordat de vraag naar rundvlees redelijk op peil bleef is de invoer fors toegenomen. Het rundvlees, dat in ons land wordt geconsumeerd, is in grote mate van buitenlandse oorsprong. Van het rundvlees in Nederland is het vlees voor bijna tweederde afkomstig van uitgemolken melkkoeien. De melkveehouderij staat daarmee aan de basis van de productiekolom van het grootste deel van het geproduceerde rund- en kalfsvlees. Het verbruik van rundvlees bedroeg in 2004 17,9 kg per hoofd van de bevolking. Het totale verbruik van rundvlees neemt af. Het betreft vooral de meer traditionele producten als bak- en braadlappen. Prijs en bereidingsgemak zijn de oorzaak. Gemakkelijk en snel te bereiden producten, zoals biefstuk, snacks, panklare producten en gehakt genieten in toenemende mate de voorkeur van de consument (Bron: PVE publieksnet).

De melkveestapel is als gevolg van de melkquotering en de stijgende productie per koe aanzienlijk afgenomen. Ook de dalende trend in het aantal melkveehouderijbedrijven in Nederland zet zich onverminderd voort. Daarmee is het Nederlandse melkveehouderijbestand in tien jaar met ruim een derde gekrompen. Aan melk is in Nederland bijna 10,7 miljard kg afgeleverd aan Zuivelfabrieken met een gemiddeld vetgehalte (4,43%) en het gemiddelde eiwitgehalte (3,48%) in 2003. De consumptie van melk en melkproducten bedraagt 127 kg per hoofd van de bevolking (Productschap Zuivel, 2004).

3.2 Trends in voedsel en landelijk gebied

Het Erasmus Food Management Instituut (EFMI) en de Rabobank voeren onderzoek uit naar trends in voedsel. Bij het onderzoek van het EFMI, gebaseerd op een groep van 1800 mensen, een representatieve groep in Nederland woonachtige boodschappers, worden vier hoofdtrends onderscheiden. Bijna driekwart van de ondervraagde mensen geeft ‘gezondheid’ en ‘genieten’ aan als de belangrijkste trends op dit moment, zie figuur 3.

Gemak	46%
Gezondheid	74%
Genieten	73%
Goed gedrag	60%

Figuur 3. Trends in voedsel volgens Erasmus Food Management Instituut (EFMI).

Ook de Rabobank onderscheidt een aantal trends, zie figuur 4. In de analyse van de Rabobank scoort gemak, snelheid en luxe het hoogst. Daarnaast ligt ook hier de nadruk op gezondheid.

Consument zoek gemak, snelheid en luxe
Consument let op gezondheid en veilig vlees
One-stop-shopping
Kant-en-klaar maaltijden
Voorverpakt vlees en vleeswaren
Groei van buitenhuishoudelijke markt
Groei supermarkt ten koste van slagerij

Figuur 4. Trends in voedsel volgens Rabobank.

Naast deze dominante trends is er een groeiende belangstelling voor smaak, authenticiteit en lokale gerechten. Zo is de ‘slow food’-beweging ontstaan als tegenhanger van de smaakvervlakkende eetcultuur van de ‘fast food’-trend. De Vechtdal marketingcoöperatie zou minimaal in moeten spelen op deze trends, omdat dit duidelijke groeisegmenten. Deze elementen zouden moeten terugkomen in de marketingmix. Het vereist wel van de organisatie dat er op structurele basis aan productinnovatie wordt gedaan.

Naast voedingstrends zijn er ook trends te onderscheiden in het landelijke gebied. Genieten is ook hier van belang voor de groep groene consumenten die regelmatig te vinden is op het platteland om recreatief bezig te zijn. De beleving van het landschap is een belangrijk element voor de consument om het product te kopen. Agrarische activiteiten zullen in de toekomst veel meer samengaan met recreatie en zorg. Als bedrijfsstrategie in de landbouw wordt de lokale factor sterker bepalend. Differentiatie en specialisatie gaan een eigen plaats innemen tussen aan de ene kant de schaalvergroting/kostenbeheersingstrategie en aan de andere kant de ambachtelijke nicheproducten. Keuzen in ontwikkeling, inrichting, identiteit, beheer, bedrijfsstrategie, producten, samenwerking worden steeds meer lokaal bepaald, met alle differentiatie die daarmee verbonden is. Generieke maatregelen en oplossingen worden steeds minder 'passend'. Voedsel en landelijk gebied krijgen steeds meer met elkaar te maken. Belangstelling voor producten uit de regionale landbouw neemt toe, mede als gevolg van toegenomen wantrouwen bij de consument met de ontwikkelingen van de intensieve landbouw. Zie bijvoorbeeld ook Wood *et al (*2000). De veranderende wensen van consumenten bieden producenten de mogelijkheid om met creatieve oplossingen te komen. Lokale klanten zetten regionale partijen aan tot innoveren (Wierenga, 1997). In de lokale markt is de mogelijkheid toegevoegde waarde te produceren door extra attributen toe te voegen ongelimiteerd. Een belangrijke rol is hier weggelegd voor de Vechtdal marketingorganisatie om de consumenten van kwalitatief hoogstaand eten te voorzien en te laten zien hoe productie en natuur geïntegreerd zijn.

3.3 Kansen en mogelijkheden

In een SWOT-matrix worden kansen en bedreigingen gecombineerd met sterktes en zwaktes. Hier kunnen relevante strategische richtingen uit worden gehaald. Hieronder volgt een analyse voor de Vechtdal Marketingorganisatie:

Tabel 2. SWOT-analyse van de Vechtdal samenwerking.

Sterkte • Aantrekkelijk bedrijf (qua dier-, milieu, en landschapsvriendelijke productie) voor bezichtiging door consument, toerist en recreant • Samenwerking met professionele partijen op het gebied van natuur/landschap, toerisme/recreatie, verwerking en afzet • Bijzondere rassen, die met graan mals vlees leveren • Veel aandacht voor diervriendelijke productie, w.o. familiestal voor varkens	**Zwakte** • Samenwerking met veel partijen is kwetsbaar • Zeggenschap bij verdere professionalisering van de productontwikkeling en productpresentatie lastig te realiseren • Vierkantsverwaarding lastig in de opstartfase • Weinig kennis van marketing
Kansen • Verdere samenwerking met natuurorganisaties • Ontwikkelen van typische streekproducten waarmee de regio zich kan onderscheiden • Meer professionele presentatie van de producten • Vergroten van het afzetgebied (regio) en afzetvolume • Groei van toerisme op het platteland • Groeiende belangstelling voor authentieke producten en smaak (slow food)	**Bedreigingen** • Verdringingspolitiek van supermarkten • Smaakvervlakking bij consumenten waardoor minder interesse in kwaliteitsproducten • Prijscultuur in Nederland i.t.t. landen als Frankrijk en Italië waar lekker eten veel meer gewaardeerd wordt

Doelgroepen

De doelgroepen die worden onderscheiden zijn:

1. Individuele consumenten in het Vechtdal. De Convenant partijen mikken op de mensen die waardering hebben voor smakelijke en gezonde producten, die de producten willen 'beleven' en die oog hebben voor natuur en landschap.

Het onmiddellijke doel zijn de consumenten in de steden en dorpen in en rond het Vechtdal. Ommen, Dalfsen, Hardenberg en Staphorst hebben gezamenlijk 116 574 inwoners. Een belangrijke afzetmarkt vormt ook Zwolle met 110 027 inwoners.

2. Toeristen bij de restaurants/horeca gelegenheden/recreatiebedrijven (regioarrangementen). Bezoekers brengen jaarlijks naar schatting in totaal 23 miljoen dagen door in het Vechtdal (excl. Zwolle). Daarbij bestaat 16 % uit dagen van Nederlandse vakantiegangers, 79 % uit Nederlandse dagrecreanten, 3 % uit dagen van buitenlandse toeristen en 2 % uit buitenlandse dagrecreanten. Nederlandse toeristen en recreanten hebben gezamenlijk bijna 3,3 miljoen overnachtingen per jaar in het Vechtdal (Dalfsen, Ommen, Hardenberg en Staphorst) (Donkers, 2004).

De restaurants kunnen jaarrond consumenten bedienen. Door contracten met de restauranthouders af te sluiten over de afname van vlees wordt er meer stabiliteit in de productie verkregen. De bezoekers van de restaurants worden op de hoogte gehouden van de activiteiten rondom vlees en zuivel door de restauranthouders en door het organiseren van activiteiten met de chef-koks van de restaurants.

3. Individuele consumenten buiten het Vechtdal. Ook buiten het Vechtdal zijn consumenten die waardering hebben voor smakelijke en gezonde producten en die oog hebben voor de natuur en landschap in het Vechtdal. Dat kan het geval zijn omdat het gebied hen aanspreekt en/of omdat deze consumenten het gebied al kennen omdat ze het eerder bezocht hebben als toerist of recreant.



Foto 5. De introductie van het Vechtdal varkensvlees door Piet Jansen (derde van links), gedeputeerde van de provincie Overijssel, op 1 december 2004 in de slagerij van Herman Haverkort te Zwolle.

Consumentenonderzoek naar Vechtdalvlees
Kort na de introductie van het Vechtdal varkensvlees in 2004 werd een sensorisch consumentenonderzoek uitgevoerd. In Herberg De Klomp te Vilsteren hebben 53 consumenten en 15 slagers en restauranthouders aan het onderzoek deelgenomen. Doel was om een indicatie te krijgen van de waardering van het Vechtdal varkensvlees ten opzichte van vlees van reguliere varkensrassen (Poelman en Holthuysen, 2004). De consumenten hebben buikspek en rugstuk beoordeeld op aantrekkelijkheid van het uiterlijk en op "lekker". Vervolgens hebben ze de producten beoordeeld op acht sensorische aspecten. Daarnaast hebben de consumenten een aantal socio-demografische vragen beantwoord en enkele aspecten voorgelegd gekregen waarbij ze hun mening mochten geven over het Vechtdal concept. Het onderzoek laat zien dat het uiterlijk van het Vechtdal vlees aantrekkelijker wordt gevonden dan het reguliere (Pietrain) vlees. Wat smaak betreft wordt het Vechtdal varkenvlees minstens zo lekker gevonden als regulier varkensvlees. Tot deze conclusie kwamen zowel consumenten als vakmensen (slagers en restauranthouders). Het Vechtdal varkensvlees wordt krokanter gevonden en heeft een donkerdere kleur. Een donkere kleur vertoonde een positieve samenhang met de waardering van het vlees, zowel op uiterlijk als op smaak. Het Vechtdal vlees wordt door de vakmensen ook minder vet gevonden. Voor de consumenten geldt hoe vetter het product, hoe minder lekker het wordt gevonden terwijl dit voor de slagers en restauranthouders precies andersom is.

In het consumenten onderzoek naar het Vechtdal vlees gaf bijna 90 % van de consumenten aan dat het Vechtdal concept hen aanspreekt. De aspecten van het Vechtdal concept die het meest aanspreken zijn dat het lekker is, dat rekening wordt gehouden met het dierwelzijn en dat het een streekproduct is. Dat er, al dan niet biologisch, graan uit de streek wordt gebruikt vindt men minder belangrijk. Mensen die zeer positief over het concept zijn vinden dierwelzijn nog belangrijker dan andere consumenten die positief over het concept zijn. Het dierwelzijn speelt voor hen nog een grotere rol dan dat het vlees lekker is. Ook in hun gedrag zie je dat deze mensen naar hun overtuiging handelen. Dit sterkt de hoop dat deze mensen hun positieve houding ten opzichte van het Vechtdal vlees ook daadwerkelijk in koopgedrag gaan omzetten. Lekker is ook voor deze groep van groot belang, en het belangrijkste aspect voor de andere groep consumenten die positief ten opzichte van Vechtdal als concept staan. Dat het Vechtdal vlees hierop goed scoort, minstens even goed als twee goedlopende reguliere soorten varkensvlees, is zeer bemoedigend te noemen.

Concurrenten

Concurrenten zijn vooral andere vergelijkbare initiatieven in of net buiten de regio.
We beschouwen enkele van deze initiatieven.
In navolging van de Salland pieper, is nu ook Salland vlees geïntroduceerd.
Drents weidevlees en Drents Goed betreffen promotie van Drentse kwaliteitsproducten met een eigen keurmerk.
Buurtschap Oranjeveld is een werkgroep streekproducten van Vereniging Veluwe IJsselstroom. Het gaat hier om bier, meel en granen.
Weerribben zuivel is biologische zuivel kleinschalig geproduceerd in/nabij de Weerribben in Overijssel.

3.4 Marketingstrategie en -mix

De belangrijkste doelstelling is om landbouwproducten te produceren die een onmiddellijke link hebben met natuur en landschap. Hiervoor beoogt men een belangrijk marktaandeel op te bouwen voor de komende tien jaar. De marketing strategie is erop gericht om eerst bekendheid bij consumenten te verkrijgen over producten en diensten, met als doel dat deze loyale consumenten worden, in het bijzonder de lokale consument.
De activiteiten van de Convenant partijen zijn gericht op:

- Ontwikkelen en professionaliseren van een reguliere stroom van varkensvlees, rundvlees en zuivel in samenwerking met professionele verwerkers en afzetorganisaties.
- Op een professionele wijze willen de Convenant partijen een markt creëren binnen en buiten de regio, door middel van afzet bij slagers, restauranthouders en recreatieondernemingen.

- Ontwikkelen van een of meer streekproducten, rekening houdend met vraag en aanbod van het varkensvlees en rundvlees en de 'vierkantsverwaarding`.
- Promoten van een gevarieerd varkensvlees-, rundvlees- en zuivelproductenpakket uit de streek.

Langs de weg van de productie en afzet van 'Vechtdalproducten' waarmee zowel producten als diensten worden aangeduid, wordt een integratie bereikt van doelstellingen op het gebied van landbouw en voedsel, natuur en landschap, en recreatie en toerisme.

De deelnemende bedrijven zorgen elk op eigen wijze voor een bijdrage aan natuur en/of landschap. Zo brengen de akkerbouwers akkerranden aan op de akkers waarin ruimte is voor flora en fauna en die bijdragen aan het landschap. De veehouders zorgen voor natuur- en/of landschapselementen op het bedrijf. De kosten van deze activiteiten worden in de ketenkostprijzen verdisconteerd. Voor de bijdrage aan natuur en landschap worden plannen gemaakt in samenwerking met de natuurorganisaties. In ruil daarvoor leveren de natuurorganisaties een bijdrage aan de promotie van de Vechtdalproducten.
In samenwerking met recreatieve en toeristische partijen worden diensten ontwikkeld, bijvoorbeeld arrangementen, waarin naast de toeristische en recreatieve beleving, beleving van natuur en landschap ook beleving van de Vechtdalproducten kan worden ervaren.

De Convenant partijen communiceren de boodschap dat zij de beste producent zijn van kwaliteitsvlees en -zuivel. Daarnaast vestigen zij er de aandacht op dat met de productie van het vlees en zuivel ook een bijdrage wordt geleverd aan natuur en landschappelijke waarde. De boodschap zal middels diverse wegen gecommuniceerd worden. Via de website is uitgebreide informatie te vinden over de producten en producenten. Verder vindt er informatieoverdracht plaats via lokale media, bij de restaurants en in informatiebladen van natuur- en recreatieorganisaties. Ook zal worden aangesloten bij de landelijke organisaties die streekproducten/recreatie promoten, zoals Vrienden van het Platteland, ANWB, Stichting Streekproducten Nederland (SPN).

De Convenant partijen communiceren in de eerste plaats dat het gaat om een herkenbaar authentiek product uit het Vechtdal. Pas in de tweede plaats komt dat het ook biologisch geproduceerd is. Dat zou de consument als haast vanzelfsprekend moeten vinden. Uit onderzoek van A&F blijkt ook dat communicatie van 'biologisch' geen positief effect op de verkopen heeft[2]. Daarom zou men meer moeten focussen op andere factoren als prijs, smaak, verpakking om de markt voor je product vlot te trekken.

De marketing mix is samengesteld uit de volgende benaderingen voor prijs, distributie, advertentie en promotie, en klantenservice.

Prijs:
Er wordt een prijsschema gehanteerd per kilo product. Consumenten kunnen elke gewenste hoeveelheid kopen bij de aangesloten slagers.

Assortiment:
Bij het assortiment kan men denken aan:
- Vers varkensvlees
- Varkensvleesproducten, zoals Vechtdal droge worst, etc.
- Vers rundvlees
- Rundvleesproducten, zoals Vechtdalrunderrookworst, rundergrillworst, runderrookworst, ossenworst, filet Americain
- Zuivelproducten, zoals melk, yoghurt, karnemelk, drinkyoghurt, chocolademelk
- Nieuwe producten zoals droge worst, kalfsham (broodbeleg)

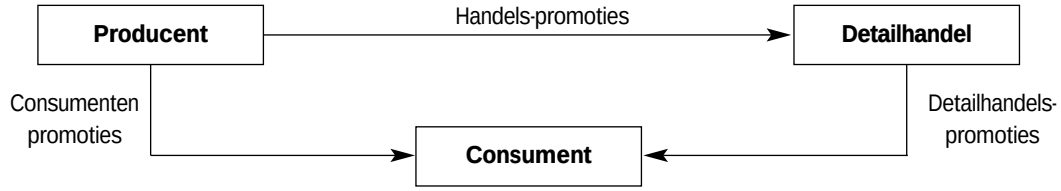
[2] Triodosbank Directeur Blom op het EKO-congres van 7 april Amersfoort: biologisch is achterhaald. Het zegt de consument niets en het is niet onderscheidend. Volgens Maarten Huygen (NRC 13 maart 2004) doet biologisch vlees denken aan levertraan en steenharde broden in reformwinkels, misschien gezond, maar een gruwelijk dagelijkse plicht. 'Biologisch' ligt dicht bij 'bioindustrie'. Biologisch, eigenlijk heel logisch…logisch is niet lekker, de keurslager wel. Wroetvarken is beter.

De uitstraling van het product zal, o.m. door bereiding en verpakking, zo worden gekozen dat beleving en emotie van de partijen uit het Vechtdal getoond wordt. Deze producten zullen in aantrekkelijke vorm aan de consument aangeboden worden. Diverse ideeën zullen worden gevormd en gepresenteerd, zodat keuzes kunnen worden gemaakt.

Voor restaurants en recreatie-bedrijven kunnen vrijwel alle vlees- en vleesproducten worden geleverd in overleg met de slagers. De meeste producten kunnen mét of zonder EKO-keurmerk worden geleverd.
De producten worden in beginsel eenmaal per week geleverd. Leveringen in Overijssel zijn in de prijs inbegrepen. Leveringen in overig Nederland in overleg. De producten worden geleverd per kg en niet geportioneerd. Voor portioneren, incl. vacuüm verpakken, geldt een extra prijs.
Het 'standaard'assortiment varkensvlees voor restauranthouders en recreatiebedrijven bestaat uit: Droge worst, Filet, Fricandeau, Gehakt, Gekookte ham (achterham), Gerookte ham (rauwe ham), Hamlappen, Haascarbonade, Ontbijtspek, Procureur (Filet, Ham), Ribcarbonade, Schnitzel, Spekjes, Varkenshaas (in overleg).

Logistiek:
De productie, bewerking en afzet vindt zoveel mogelijk in het Vechtdal plaats, zodat gewerkt kan worden op basis van het local-to-local principe. Een deel van de afzet vindt ook plaats buiten het Vechtdal. Bij het local-to-local principe gaat het gaat er vooral om hoe met individuele ondernemers een logistieke stroom kan worden opgezet om de producten bij de lokale consument te krijgen op een zo'n efficiënt mogelijk wijze. Dat begint al bij vorming van het assortiment omdat dit consequenties heeft voor de logistieke operatie. De doelgroepen (bewoners van het gebied en bezoekers van het gebied) zullen van informatie worden voorzien.

Promotie:
Figuur 5 geeft de drie vormen weer van promotie die worden onderscheiden: handels-promoties, detailhandelpromoties, en consumenten promoties. Deze promotietypen zijn alledrie van toepassing voor de Vechtdal marketingcoöperatie.



Figuur 5. Promotietypen, naar Neslin (2002).

Consumentenpromoties zijn er vooral op gericht om de bekendheid van het Vechtdalconept te vergroten bij de consument. Dit kan plaats vinden door het verspreiden van PR-materiaal, zoals folders en posters, maar ook advertenties in locale media en bij de periodieken van de groene partijen. Het merk is daarbij van cruciaal belang. De kwaliteit en het imago van het specifieke Vechtdal vlees is vertaald in een boodschap die de doelgroepen zal aanspreken. De boodschap zal verder worden ontwikkeld en getest. De bijbehorende receptuur zal in aansprekende vorm worden gepresenteerd. Voor uitvoering worden geschikte promotie- en communicatiemiddelen ingezet.

Handelspromoties zijn nodig om te zorgen dat de detailhandel de producten in het assortiment opneemt. De producenten kunnen bijvoorbeeld een korting geven op de factuur, of een eindafrekening op basis van de verkochte eenheden. Daarnaast ook om de ondernemer te stimuleren zijn best te doen voor het product, dat het op een goede plaats ligt, en dat hij consumenten erop attendeert. De vertegenwoordiger coördineert alle promotionele activiteiten, toetst deze aan de marketingstrategie en zorgt voor een gezond netwerk van verkooppunten.

Detailhandelspromoties worden georganiseerd door de detailhandel, om de verkopen van het product te stimuleren en te zorgen voor meer consumptie, en gebeurt bij voorkeur in samenwerking met de producent.

3.5 Merkenbeleid

Het merk speelt een cruciale rol in de promoties. Het merk is voor de producent een manier om consumenten aan zich te binden en om met consumenten te communiceren. Het merk werkt als een communicatie-instrument met de consument. Voor de consument fungeert het merk als een herkenningspunt: de consument weet, na eerdere ervaringen met het product of na informatie over het product te hebben gekregen (bijv. via reclame), wat de waarde is van het product. Het merk staat immers voor een bepaalde kwaliteit van het product en voor een bepaalde reputatie van de producent. Het merk belichaamt de boodschap die de producent van het streekproduct (of dat nu een voedingsmiddel of een recreatiedienst is) wil overbrengen aan de consument. Met behulp van een merknaam kan een product met een hoge kwaliteit onder de aandacht van de consument worden gebracht. Daardoor kan een voorkeursplek in de 'mind' van de doelgroepen worden verkregen. Kwaliteitsbewuste consumenten zijn bereid een hogere prijs voor zo'n product te betalen, en kunnen via de merknaam het gewenste product kiezen. De Vechtdal marketingorganisatie kan zich met het merk profileren in de markt en zich daarmee onderscheiden van de concurrenten.

Er zijn verschillende soorten merken, zoals A-merk, B-merk, huismerk, keurmerk (w.o. keurmerk erkend streekproduct) en collectief merk. Voor streekproducten is het van groot belang dat de producten goed herkenbaar zijn voor de consument. Het merk maakt duidelijk uit welke streek het product komt, en wekt bij de consument een associatie met de streek op. Deze associatie is van groot belang: een streekproduct heeft immers een duale relatie met de regio. Enerzijds lift het streekproduct mee op het imago van een streek, anderzijds zal het streekproduct bijdragen aan dat imago.

Er zijn verschillende opties mogelijk voor het vestigen van een merk. De belangrijkste keuze is die tussen een individueel en een collectief merk. Het collectieve merk is vooral geschikt als keurmerk. Een onafhankelijke organisatie beheert dit merk. Een individueel merk is vooral geschikt voor individuele (of groepen) ondernemingen die de consument aan de eigen producten willen binden. Het is niet de bedoeling van de Vechtdal partners een collectief merk (keurmerk) te ontwikkelen, maar het merk moet ondersteunend werken aan de samenwerkende partners. De afzet is afhankelijk van de markt. Er moet daarom een grote zeggenschap bestaan over toetreding. Een individueel merk verdient de voorkeur. Bij de keuze van de merknaam of –logo is het voorts van belang te beseffen dat verwijzing naar het Vechtdal op zichzelf nog niet voldoende onderscheidend is. Het bijzondere van de samenwerking en de producten c.q. diensten die dit oplevert moet in het merk/logo tot uitdrukking komen.

De Stichting Dianthus heeft er voor gekozen om alle producten die partijen verenigd in de Stichting gaan verkopen onder de naam "Vechtdalproducten" op de markt te brengen. Op dit moment wordt er alleen nog vlees uit het Vechtdal onder dit merk verkocht, maar de bedoeling is dat er straks ook andere voedselproducten onder dit merk worden aangeboden.

De investeringen die nodig zijn in het vestigen van een merknaam zijn aanzienlijk. Investeringen in een merk zijn over het algemeen kostbaar en risicovol. Vanuit ketenperspectief ligt er de vraag wie deze investeringen voor zijn rekening neemt: de producent, de groothandel, de detailhandel of de verwerker. De economische theorie zegt dat de eigenaar van het merk de investeringen doet, en dat de partij die de meeste baat heeft bij behoud van het merk het beste de eigenaar kan zijn. Het vestigen van een succesvol merk is voor boeren individueel niet haalbaar. Gezamenlijk via de Vechtdal marketingorganisatie is dit wel mogelijk.



Foto 6. Beeldmerk van de Vechtdalproducten.

Het beeldmerk heeft de vorm van een wapenschild, waarmee de robuustheid en degelijkheid van de producten en diensten worden aangegeven. De heldere kleuren verwijzen naar de fris-

heid van natuur en landschap in het Vechtdal en duiden op een moderne aanpak. De 'dianthus' – latijnse naam voor Zwolse anjer – symboliseert de natuurlijke productiewijzen en legt de relatie met de exclusiviteit van het Vechtdal. De zeldzame Zwolse anjer komt immers vrijwel uitsluitend voor langs de Vecht

3.6 Omzetprognose

Uitgangspunten en ambities:

- De Vechtdal samenwerking richt zich op de markt voor bijzonder vlees dat via slagers, natuurvoedingswinkels verkocht wordt. Deze markt betreft niet alleen biologische streekproducten, maar ook producten die via gespecialiseerde bedrijven en speciaalzaken verkocht worden. Deze markt is thans 15 % van de totale markt (85 % loopt via het supermarktkanaal of anderszins). Er is een trend gaande waardoor het aantal slagers afneemt. Ook het aandeel van het vlees dat niet via supermarkten verkocht wordt daalt. De ambitie is dat door de activiteiten van de Vechtdal marketingorganisatie dit aandeel de komende 10 jaar ten minste constant blijft. De ambitie is het bereiken van een marktaandeel in dit segment van 60 % in 2015.

- De verkoop van zuivel en zuivelproducten verloopt praktisch geheel via supermarkten.

- Realiseren van een gelijke afzet binnen en buiten het Vechtdal.

Het eerste uitgangspunt betekent dat de afzet niet alleen gezocht wordt bij de slagers, maar ook andere afzetkanalen worden aangeboord. De slagers hebben immers maar 9 % van de totale markt. Ook horecabedrijven en recreatieondernemers, catering en supermarkten (voor de houdbaar gemaakte producten) zullen worden benaderd.

Omdat de markt voor bijzonder vlees door toedoen van het Vechtdalconcept ten minste constant blijft, is er geen sprake van verdringing van bestaande aanbieders op de markt van bijzondere producten. Integendeel bestaande aanbieders zullen ook kunnen profiteren van de toegenomen markt voor bijzondere producten.

Er wordt in de berekeningen geen rekening gehouden met inflatie. Alle bedragen zijn uitgedrukt in huidige prijzen. Dit betekent dat eventuele prijsontwikkelingen de uitkomsten nog kunnen beïnvloeden.

Dit hoofdstuk geeft indicaties van de vraag naar varkensvlees, rundvlees en zuivel voor het jaar 2015. Later geven we een overzicht van de periode van doorgroei en de eerste consolidatiefase. De afzet thans bedraagt 12 varkens per week, dit is ruim 600 per jaar, en enkele publieksarrangementen. In de eindfase wordt een afzet gerealiseerd van ruim 30 000 varkens, ruim 2500 runderen en ruim 6 mln. kg melk per jaar.

De vraag naar varkensvlees

Het verbruik van varkensvlees bedraagt momenteel 43 kg per hoofd van de bevolking per jaar Met ruim 226 000 inwoners in het Vechtdal (Zwolle, Dalfsen, Ommen, Hardenberg en Staphorst) betekent dit dat er In het Vechtdal een vraag is naar varkensvlees van 9,744 mln. kg varkensvlees. Deze vraag van 9,744 mln. kg varkensvlees komt overeen met 12,887 mln. kg geslacht gewicht ofwel 139 198 varkens per jaar (bij een rendement van 72 % en een uitsnijdverlies van 12 kg per varken). Zie ook paragraaf 5.1.

Stel dat 15 % van het gevraagde varkensvlees kan bestaan uit bijzondere producten, zoals biologische en/of streekproducten, dan is er een vraag in het gebied naar bijzonder varkensvlees van 1,462 mln. kg ofwel 20 880 varkens per jaar.
Stel dat de Convenantpartijen erin slagen om 60 % van de markt te veroveren dan is er in het Vechtdal voor de inwoners ruimte voor 0,877 mln. kg varkensvlees per jaar.

Bezoekers brengen per jaar 23 mln. dagen door in het Vechtdal (excl. Zwolle), en er is sprake van 3,3 mln. overnachtingen. Stel dat 20 % van de overnachtingen gepaard gaat met consump-

tie van eenmaal bijzonder varkensvlees en dat van de overige bezoekersdagen 5 % eenmaal varkensvlees consumeert, dan consumeren deze gezamenlijk 0,197 mln. kg varkensvlees, overeenkomend met 2816 varkens per jaar.

Stel dat het de Convenantpartijen lukt om ook buiten het Vechtdal eenzelfde hoeveelheid varkensvlees af te zetten dan is er buiten het Vechtdal een vraag naar bijzonder varkensvlees van 15 344 varkens per jaar of 1,074 mln kg varkensvlees

Tabel 3. Vraag naar varkensvlees.

	Kg varkensvlees (x 1000)	Aantal varkens
Afzet Vechtdal inwoners	877	12 528
Afzet Vechtdal toerisme	197	2 816
Afzet buiten Vechtdal	1 074	15 344
Totaal	2 148	30 687

De vraag van 2,148 mln. kg varkensvlees komt overeen met 2,516 mln. kg geslacht gewicht ofwel om 30 687 varkens per jaar (bij een slachtrendement van 72 % en een uitsnijdverlies van 12 kg per varken)



Foto 7. Ruime keus van vlees en vleesproducten voor de consument.

De vraag naar rundvlees

Het verbruik van rundvlees bedraagt 17,9 kg per hoofd van de bevolking.
In het Vechtdal (incl. Zwolle) is dus een vraag naar rundvlees van 4,056 mln. kg rundvlees, ofwel (346 kg verkoopbare delen per rund) 11 723 runderen per jaar.

Stel dat 15 % van het gevraagde rundvlees kan bestaan uit bijzondere producten, zoals biologisch en/of streekproducten, dan is er een vraag in het gebied naar bijzonder rundvlees van 0,608 mln. kg ofwel 1758 runderen per jaar .
Stel dat de Convenantpartijen erin slagen om 60 % van de markt te veroveren dan is er in het Vechtdal ruimte voor de inwoners van 1055 bijzondere runderen per jaar.

Bezoekers brengen per jaar 23 mln. dagen door in het Vechtdal (excl. Zwolle), en er is sprake van 3,3 mln. overnachtingen. Stel dat 20 % van de overnachtingen gepaard gaat met consumptie van eenmaal bijzonder rundvlees en dat van de overige bezoekersdagen 5 % eenmaal rundvlees consumeert, dan consumeren deze gezamenlijk 0,082 mln. kg rundvlees, overeenkomend met 237 runderen per jaar.

Stel dat het de Convenantpartijen lukt om ook buiten het Vechtdal eenzelfde hoeveelheid rundvlees af te zetten dan is er buiten het Vechtdal een vraag naar bijzonder rundvlees 0,4 mln. kg overeenkomend met 1292 runderen.

Tabel 4. Vraag naar rundvlees.

	Kg rundvlees (x 1000)	**Aantal runderen**
Afzet Vechtdal inwoners	365	1 055
Afzet Vechtdal toerisme	82	237
Afzet buiten Vechtdal	447	1 292
Totaal	894	2 584

De vraag naar rundvlees van 0,894 mln. kg komt overeen met een geslacht gewicht van 1,2 mln. kg, ofwel met 2584 runderen.

De vraag naar zuivelproducten

Het verbruik van melk en melkproducten bedraagt 127 kg per hoofd van de bevolking (2000). In het Vechtdal (incl. Zwolle) is dus een vraag naar melk en melkproducten van 28,778 mln. kg melk en melkproducten. In het geval dat deze hoeveelheid bestaat uit consumptiemelk dan (6150 kg biologische melkproductie per koe per jaar) betreft deze vraag 4679 melkkoeien per jaar.

Stel dat 15 % van de gevraagde melk en melkproducten kan bestaan uit bijzondere producten, zoals biologisch en/of streekproducten, dan is er een vraag in het gebied naar bijzondere melk en melkproducten van 4,317 mln. kg ofwel 702 melkkoeien per jaar.
Stel dat de Convenantpartijen erin slagen om 60 % van de markt te veroveren dan is er in het Vechtdal ruimte voor 421 bijzondere runderen per jaar.

In het Vechtdal (excl. Zwolle) zijn per jaar 3,3 mln. overnachtingen. Stel dat 50 % hiervan bijzondere melk en melkproducten consumeert dan consumeren deze 0,582 mln. kg melk en melkproducten, overeenkomend met 95 melkkoeien per jaar.

In het Vechtdal is er dus een vraag naar bijzondere melk en melkproducten van 516 melkkoeien per jaar ofwel 3,173 mln. kg melk

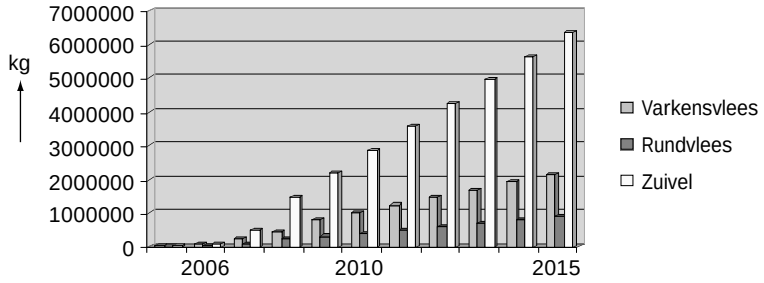
Stel dat het de Convenantpartijen lukt om ook buiten het Vechtdal eenzelfde hoeveelheid melk af te zetten dan is er buiten het Vechtdal een vraag naar melk en melkproducten 3,173 mln. kg melk, overeenkomend met 516 melkkoeien.

Tabel 5. Vraag naar consumptiemelk.

	Kg melk (x 1000)	**Aantal melkkoeien**
Afzet Vechtdal inwoners	2 589	421
Afzet Vechtdal toerisme	584	95
Buiten Vechtdal	3 173	516
Totaal	6 347	1 032

We veronderstellen dat de geraamde afzet in de tussenliggende jaren wordt bereikt volgens een aangepaste lineaire groei. Dat betekent dat de groeipercentages in de eerste jaren veel hoger zijn dan in de latere jaren. De groeicijfers voor de eerste jaren zijn aangepast. De afzetverwachtingen voor 2006 zijn: varkensvlees 0,107 mln. kg, rundvlees 0,047 mln. kg en zuivel 0,1 mln. kg; en voor 2010 zijn deze; varkensvlees 1,0 mln. kg, rundvlees 0,412 mln. kg en zuivel 2,876 mln. kg.

Zouden we uitgaan van exponentiële groei dan zijn de jaarlijkse groeipercentages constant: voor varkens: 41 %, voor runderen 48 % en voor zuivel 59 %.



Figuur 6. Afzetprognose van varkensvlees, rundvlees en zuivel.

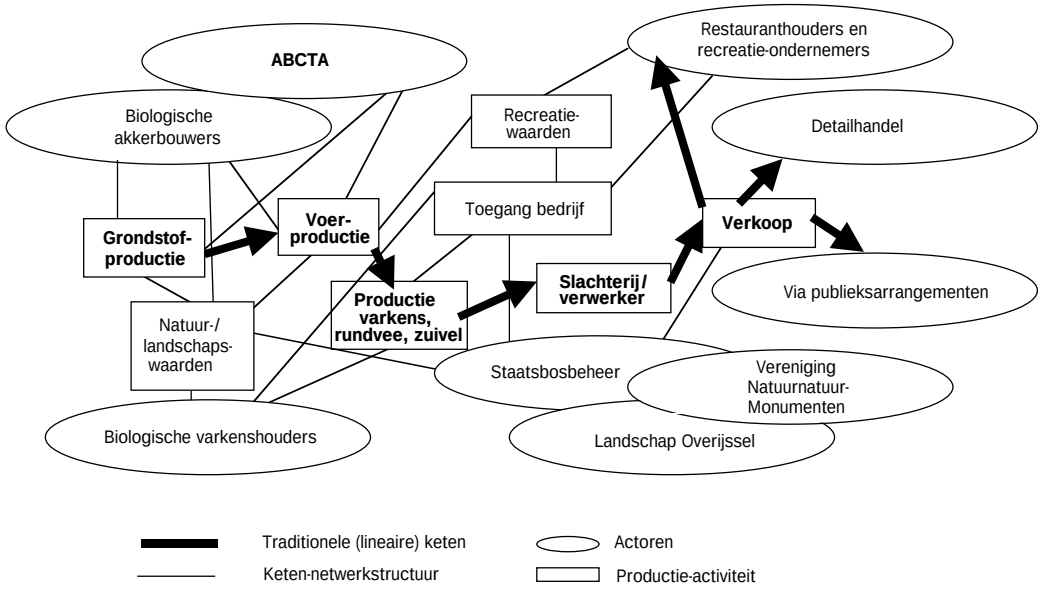
De geschetste omzet lijkt realistisch. De verkoopresultaten van de eerste deelnemende slagers zijn zeer gunstig. De omzet van de slager die in december 2004 is gestart is verdubbeld binnen een periode van een half jaar. Het concept is aantrekkelijk voor alle partijen Toetreding van nieuwe partijen vindt plaats. Het is aannemelijk dat de grote potentiële klantenkring van leden/donateurs van natuurbeschermingsorganisaties geïnteresseerd is in het concept, en in de beleving van de Vechtdalproducten.

4 Inrichting van de organisatie

In dit hoofdstuk bespreken we de inrichting van de organisatie die het mogelijk moet maken dat partijen met verschillende achtergronden op commerciële basis kunnen samenwerken ten einde het Vechtdalconcept te realiseren. Eerst gaan we in paragraaf 4.1 nader in op de huidige wijze van samenwerking in het Vechtdal. De kennis en vaardigheden die nodig zijn in de nieuwe organisatie bespreken we in paragraaf 4.2 aan de hand van de kenmerken, competenties, taken en functies die in de nieuwe organisatie een plaats moeten krijgen. In paragraaf 4.3 komen we tot een keuze van een geschikte organisatievorm. Daarvoor zijn enkele scenario's ontwikkeld die worden bekeken aan de hand van relevante criteria. Afweging van voor- en nadelen leidt tot de keuze voor een Vechtdal marketingcoöperatie. De structuur en een mogelijke werkwijze van deze coöperatie presenteren we ten slotte in paragraaf 4.4.

4.1 Samenwerkingsverband in het Vechtdal

Bij het Vechtdalconcept is sprake van een keten- en netwerkstructuur, zie figuur 7. Aan de ene kant zien we een keten, waarbij opbouw van toegevoegde waarde plaats vindt. Agrarische producten worden via een keten van producent – verwerker – detailhandel aan de consument aangeboden. Er is in de keten een gezamenlijk belang. In het algemeen kunnen ondernemingen participeren in de keten of er kan met partijen een leverancier – afnemer relatie worden opgebouwd. De situatie in de Vechtdalsamenwerking is thans zo dat agrarische ondernemers (de eerste schakels in de keten) contracten afsluiten met slagers (de laatste schakels in de keten). Alle tussenliggende activiteiten worden door de agrarische ondernemers uitbesteed (slachten, verwerken, transport). In deze keten spelen de klassieke vraagstukken van afstemming (informatie-uitwisseling), verdeling van kosten en baten en logistieke efficiëntie. Aan de andere kant zien we bij het Vechtdalconcept ook een netwerk, namelijk een netwerk waarin agrarische producenten, natuurorganisaties, recreatieondernemers en anderen (bijv. ABCTA) actief zijn. Ook zijn er actoren die bij de totstandkoming van het Vechtdalconcept een rol spelen als financier en/of aanjager, maar later een stapje terug doen. De relaties in het netwerk zijn minder eenduidig dan de relaties in de klassieke afzetketen. Toch is het belangrijk te onderkennen wie de belanghebbenden zijn in dit grotere netwerk en welke rol zij spelen bij de ontwikkeling en promotie van Vechtdalproducten (zie ook paragraaf 2.2 en bijlage A). Het onderstaande schema geeft aan welke actoren een rol spelen en hoe de relaties tussen de actoren thans liggen.



Figuur 7. Keten/netwerkstructuur Vechtdal Convenant.

De overheden (Provincie Overijssel, Gemeente Hardenberg) zijn beleidsmatig met alle partijen en activiteiten in de keten betrokken en ondersteunen alle keten-netwerkpartijen. Via de marktarrangementen dragen alle partijen bij aan de verkoop. De desbetreffende verbindingslijntjes zijn in de figuur gemakshalve weggelaten.

4.2 Kennis en vaardigheden

De taak van het samenwerkingsverband is het produceren en vermarkten van producten en diensten met gemeenschappelijke Vechtdal kenmerken. We bekijken allereerst deze kenmerken nader omdat deze van belang zijn voor de inrichting van de organisatie. Deze kenmerken kunnen worden onderscheiden in algemene kenmerken die op alle producten en diensten van toepassing zijn en specifieke kenmerken die per productcategorie verschillend zijn.

Algemene kenmerken

Regionale herkomst
Producten die het merk Vechtdalproducten dragen, dienen afkomstig te zijn uit de Vechtstreek (het stroomgebied van de Overijsselse Vecht, incl. het stroomgebeid van Regge en Reest).

De grondstoffen van het product komen zo veel mogelijk uit de Vechtstreek. Dit dient te worden geïnterpreteerd als: in principe moet minstens een substantieel deel van alle basis- en/of kenmerkende grondstoffen uit de streek komen.

De verwerking van de grondstoffen dient zo veel mogelijk plaats te vinden binnen de grenzen van de Vechtstreek. Vechtdalproducten zijn voorzien van een duidelijke herkomstaanduiding, gerelateerd aan de streek. Tevens is de producent of handelsorganisatie die het product voor verkoop aanbiedt op basis van de productinformatie traceerbaar.

Duurzame productiewijze
Vechtdalproducten zijn op maatschappelijk aanvaarde duurzame wijze geproduceerd. Dit betekent dat de producten voldoen aan de eisen van de biologische landbouw (en het EKO keurmerk dragen) of ten opzichte van de wettelijke eisen voldoen aan aantoonbare meerwaarde op de volgende onderdelen:
- Minimalisering van milieubelasting (incl. beperking transportkilometers, water- en energiegebruik), w.o. geen gebruik van kunstmest en bestrijdingsmiddelen, gebruik van bodemverbeteraars. Ook in de gebruiks- en afvalfase.
- Handhaving en versterking karakteristieke natuur- en landschapswaarden. De productiewijze draagt bij aan het behoud en de versterking van de specifieke regionale agro-biodiversiteit en (het behoud van) gebiedseigen rassen en gewassen
- Dierenwelzijn; Vechtdalproducten zijn met respect voor (landbouwhuis)dieren geproduceerd. Dierlijke producten zijn afkomstig uit diervriendelijke dierhouderij-systemen. De systemen hebben een meerwaarde ten opzichte van de eisen die gelden voor de scharrelhouderij. Dit geldt ook voor het gebruik van medicijnen en groeibevorderaars, transport en slacht.

Specifieke kenmerken

Enkele specifieke kenmerken voor Vechtdal varkens- en rundvlees zijn:
- Varkens krijgen minimaal 60 % biologisch graan afkomstig uit het Vechtdal
- Runderen grazen, m.u.v. de winterperiode buiten in het Vechtdal.
- Biologisch graan uit het Vechtdal wordt ook gebruikt als krachtvoer voor de runderen
- Deelnemende bedrijven werken volgens een bedrijfsplan aan behoud en versterking van natuur- en landschapwaarden. De norm is dat per ha verbouwd graan 5 % van de oppervlakte wordt gebruikt voor landschapselementen, zoals akkerranden, (hout)singels, etc.
- In het varkenshouderijsysteem is het familiestalsysteem richtsnoer voor diervriendelijkheid

Enkele specifieke kenmerken voor Vechtdal zuivel zijn:
- Melkkoeien grazen, m.u.v. de winterperiode overdag buiten in het Vechtdal.
- Vechtdal zuivel heeft het EKO-keur-merk
- Graan uit het Vechtdal wordt gebruikt als krachtvoer

Competenties, taken en functies

Om de doelstellingen te bereiken dienen in het samenwerkingsverband een aantal taken, functies en rollen te worden uitgevoerd en de partners dienen de daarvoor benodigde competenties (specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden van mensen, groepen of organisaties) te bezitten. De competenties dienen aan te sluiten bij de marktvraag. Daarbij speelt de beleving van de consument zowel ten aanzien van de Vechtdalproducten als ten aanzien van het Vechtdal een grote rol. De organisatie en de mensen moeten in staat zijn hierop adequaat in te spelen.

De taken, functies en rollen kunnen we onderscheiden in operationele en strategische functies.

A. Operationele functies:

1. Primaire producten/diensten:
   - primaire landbouw productie
   - diensten, w.o. arrangementen
   - productie van natuur en landschap
   - integratie van landbouw, natuur/landschap en recreatie op bedrijfsniveau

2. Verwerking
   - verwerking
   - verpakking

3. Verkoop
   - promotie, marketing van de producten/diensten
   - bedrijfstaken van algemene aard, zoals logistiek
   - het creëren van een positieve beleving bij consumenten

B. Strategische functies:

1. Promotie, marketing, PR en reclame van de Vechtdalproducten en van de regio (het Vechtdal).
2. Aanzwengelen van het 'Vechtdal vliegwiel'.
3. Product (en diensten-)ontwikkeling en -innovatie, nieuwe producten
4. Keten/netwerk-besturing, w.o. nieuwe concepten, verdeling van kosten en baten
5. Nieuwe productiewijzen, bijv. introductie van de familiestal
6. Het beheer van de Vechtdalkenmerken

De nieuwe Vechtdal marketingorganisatie is vooral nodig voor het uitvoeren van de strategische taken en functies. De operationele functies kunnen door de individuele ondernemers en organisaties worden uitgevoerd, zoals nu ook al het geval is. Dit sluit goed aan bij het uitgangspunt dat de nieuwe organisatie geen taken uitvoert die al door anderen gedaan worden of gedaan kunnen worden.

Zo zijn betrokken bij het Vechtdal varkensvlees:

- Akkerbouwers Kotterink, Weijdeman, Boezelman
- Landschap Overijssel
- Varkenshouder Bosch
- Slachterijen Kouwen en Jansen
- Slagerijen Haverkort, Rijks, Keijzer en Koerhuis
- Horeca: Herberg de Klomp, Agnietenberg

Zo zijn betrokken bij het Vechtdal zuivel (in ontwikkeling):

- Akkerbouwers Kotterink, Weijdeman, Boezelman
- Landschap Overijssel
- Natuurmonumenten
- Melkveehouders Grote Marsink en De Lange
- Verwerking: Veco zuivel
- Oudercomite's van basisscholen
- Stichting Natuur en Milieu Overijssel

Zo zijn betrokken bij het Vechtdal rundvlees (in ontwikkeling):
- Akkerbouwers Kotterink, Weijdeman, Boezelman
- Landschap Overijssel
- Natuurmonumenten
- Rundveehouders Grote Marsink en De Lange
- Slachterijen Kouwen en Jansen
- Slagerijen Haverkort, Rijks, Keijzer en Koerhuis

Zo zijn betrokken bij het Vechtdal water (in ontwikkeling):
- Akkerbouwers op en rond de Archemerberg
- Landschap Overijssel
- Vitens
- Stichting Dianthus

Zo zijn betrokken bij de Vechtdal arrangementen
- Akkerbouwer Kotterink
- Landschap Overijssel
- Varkenshouder De Lange
- Herberg De Klomp
- VVV Vechtdal
- GOBT

De strategische taken en functies zullen in het algemeen niet of zeer beperkt worden uitgevoerd door de individuele partijen. Ook onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) blijven deze bedrijfsoverstijgende taken veelal liggen. Daarom is een nieuwe marketingorganisatie nodig en is een van de strategische functies het aanzwengelen van het 'Vechtdal vliegwiel'. Voor zover de strategische functies in de Vechtdalsamenwerking al worden uitgevoerd gebeurt dat thans door de Stichting Dianthus.

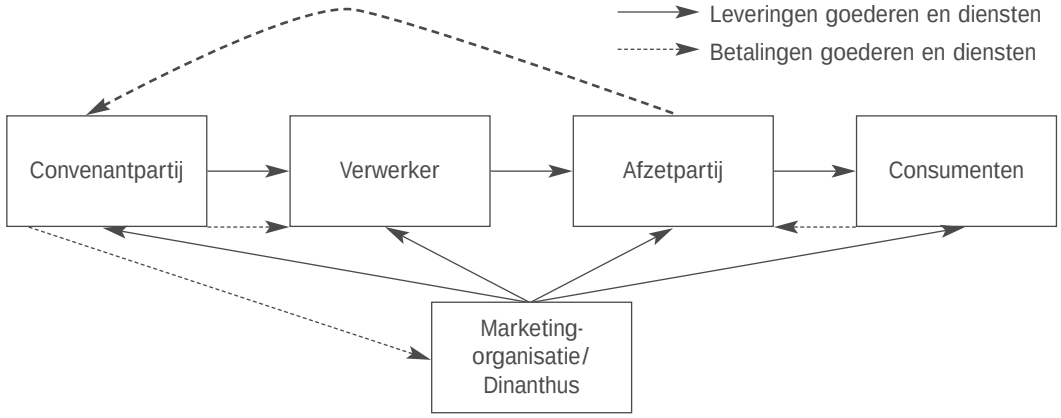


Foto 8. Beelden uit het Vechtdal.

4.3 Keuze van een geschikte organisatievorm

Bij de keuze voor een geschikte organisatievorm spelen diverse motieven een rol. Het behalen van schaalvoordelen is een belangrijk motief: een individuele ondernemer is te klein om zelfstandig het Vechtdalconcept in de markt te zetten. Risicodelen is een ander motief: bij het in de markt zetten van een nieuw regionaal product lopen de initiatiefnemers aanzienlijke risico's. Er moet immers flink geïnvesteerd worden in marketing voordat duidelijk is dat er een stabiele markt voor Vechtdalproducten bestaat. Vermindering van transactiekosten in de keten en in het netwerk is ook een motief voor het opzetten van een formeel samenwerkingsverband. In een dergelijk verband kunnen afspraken worden gemaakt, waardoor de voorspelbaarheid van het gedrag van de anderen toeneemt. Hierdoor kunnen actoren beter anticiperen op het gedrag (de keuzes) van anderen (waardoor coördinatie goedkoper wordt), maar hoeven actoren ook minder maatregelen te nemen zich in te dekken tegen opportunistisch gedrag van anderen (waardoor kostbare voorzorgsmaatregelen niet nodig zijn). Tot slot is ook het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe markten een belangrijke doelstelling van het samenwerkingsverband.

In de huidige situatie met het Vechtdal varkensvlees geschieden de leveringen rechtstreeks door de varkenshouder aan de slager, via verwerker, zie figuur 8. De verwerker slacht en verwerkt in opdracht en voert de logistieke functies uit. Over de ketenprijzen zijn afspraken gemaakt tussen alle betrokken partijen en Stichting Dianthus. De varkenshouder factureert aan de slager en sluist de afgesproken bedragen door naar de verwerker en Stichting Dianthus. De Stichting Dianthus onderhoudt contacten met primaire leveranciers, verwerkers en afzetpartijen. Ze stelt (model)contracten op. Ze ontwikkelt producten en diensten (w.o. arrangementen). In alle contracten, ook in de rechtstreekse contracten tussen Convenantpartij en afzetpartij, wordt een marge voor de diensten van Dianthus opgevoerd.



Figuur 8. Reële en financiële stromen.

Ten behoeve van het maken van een keuze voor een geschikte organisatievorm op basis van de doelstellingen en motieven van de partijen zijn enkele scenario's opgesteld van mogelijke organisatievormen die de strategische functies kunnen uitvoeren. Uitgangspunt daarbij is de al eerder gemaakte keuze voor een individueel merk. Er is gekeken naar de coöperatieve vorm, de stichting en de B.V. Volledigheidshalve is ook het collectieve merk meegenomen, dat uitsluitend bij een stichting tot zijn recht komt.

In Bijlage C zijn deze scenario's uitvoerig beschreven. In tabel 6 worden deze scenario's bekeken aan de hand van enkele criteria om te beoordelen welke vormen in aanmerking komen voor het uitvoeren van de strategische functies in het Vechtdal.

Tabel 6. Uitwerking van de organisatie scenario's.

Scenario's Criteria	1. Coöperatie / individueel merk	2. Stichting /B.V. / individueel merk	3. B.V./ individueel merk	4. Stichting / collectief merk
Direct belanghebbenden*)	Leden van de coöperatie	Bestuursleden	Aandeelhouders	Bestuursleden
Indirect belanghebbenden	Deelnemers in de keten zijn lid van de coöperatie	Deelnemers in de keten	Deelnemers in de keten	Deelnemers in de keten
Verwoordelijkheden en bevoegdheden	- alle leden dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid; - merk is bezit van de coöperatie, alleen gezamenlijk kunnen leden beslissen over merk; - operationele beslissingen delegeren aan management	- bestuursleden stichting hebben ultieme zeggenschap; - directie bepaalt dagelijkse gang van zaken;	- aandeelhouders hebben ultieme zeggenschap; - directie bepaalt dagelijkse gang van zaken	- bestuursleden stichting hebben ultieme zeggenschap; - stichting kan geen winst maken (althans niet uitkeren aan aandeelhouders)
Aansturing	- nadruk op democratische besluitvorming door leden gezamenlijk; - toetreding nieuwe leden eenvoudig; - stichting bepaalt wie belanghebbenden zijn	- stichting is aandeelhouder en bepaalt het beleid van de B.V.; - stichting bepaalt in statuten wie in bestuur zit en hoe besluiten worden genomen	- aandeelhouders bepalen het beleid; - stem naar rato van financiële inbreng; - aandelen niet (eenvoudig) overdraagbaar.	- bestuursleden bepalen direct het beleid t.a.v. merk; - statuten stichting bepalen wie mee doet/kan doen/wie belanghebbenden zijn
Financiering	Leden	Bestuursleden stichting en belanghebbenden	Aandeelhouders	Bestuursleden stichting en belanghebbenden
Betrokkenheid belanghebbenden	Groot	Meer afstand tussen bestuursleden en belanghebbenden	Groot, beperkt aantal belanghebbenden	Gemiddeld, door openheid ten aanzien van voorwaarden

*) De directe belanghebbenden hebben zeggenschap over beleid en aansturing keten.

Wat betreft de rechtsvorm die kan worden gekozen voor samenwerking door de Vechtdalpartijen, kan men kiezen uit verschillende opties. Eén optie is het voortzetten van de bestaande Stichting Dianthus. Deze stichting kan de promotieactiviteiten voor Vechtdalproducten zelf uitvoeren, of zelfs laten uitvoeren. De kosten zullen moeten worden gedekt door de partijen die deelnemen in de stichting en/of door de inkomsten die de stichting weet te realiseren. Het nadeel van een stichting is echter dat eventuele winst niet mag worden verdeeld onder de deelnemers, maar moet worden besteed aan een ideëel of sociaal doel. Dit betekent dat een stichting geen investeerders kan aantrekken die puur omwille van het rendement bereid zijn kapitaal beschikbaar te stellen. Of een financiële instelling bereid is een stichting geld te lenen, is afhankelijk van het onderpand en het verdienvermogen van de stichting. Daar het bij het Vechtdalconcept uiteindelijk wel gaat om extra inkomsten te genereren voor de deelnemende ondernemingen en organisaties, lijkt een stichting een minder geschikte rechtsvorm.

Een BV of een coöperatie lijken meer geschikte rechtsvormen voor de gezamenlijke onderneming die de Vechtdalpartijen (of een deel daarvan) willen oprichten. Een coöperatie wordt gekenmerkt door een democratische besluitvormingsstructuur, waarbij alle leden minimaal één stem hebben. Omwille van de efficiëntie van het besluitvormingsproces is het van belang dat de belangen van de leden homogeen zijn. Hoe meer heterogeen de belangen die de leden bij de coöperatie hebben, hoe moeilijker het is om tot een slagvaardig ondernemingbeleid te komen. De voordelen van de coöperatie liggen in de relatieve eenvoud voor toetreding van nieuwe leden, en in de betrokkenheid van de leden. Juist door het gemeenschappelijke belang en de democratische besluitvorming zijn leden sterk betrokken bij 'hun' coöperatie. De praktijk van coöperaties heeft uitgewezen dat deze betrokkenheid zich vertaalt in lage transactiekosten tussen de coöperatieve onderneming en de leden. Met andere woorden, de transacties tussen de leden en de coöperatieve onderneming hoeft niet via een gedetailleerd contract worden vastgelegd, omdat de leden, wanneer eenmaal een gezamenlijk besluit is genomen, voortdurend het gezamenlijke belang in de gaten houden en niet alleen hun individueel belang.

Een BV is geschikt waar het gaat om een beperkt aantal partijen die een gezamenlijke onderneming willen oprichten. Elke partij brengt een deel van het kapitaal in, en krijgt daarvoor aandelen (en dus zeggenschap). Aandelen zijn niet eenvoudig overdraagbaar, dus uitbreiding en inkrimpen van het aantal participanten is niet eenvoudig. Het startkapitaal is minimaal 18.000 euro. Een BV voor het Vechtdalconcept is zeker mogelijk, indien het aantal participanten beperkt is, er een duidelijke commerciële doelstelling is, en de participanten het benodigde kapitaal beschikbaar hebben.

Voorgesteld wordt de eerste jaren te werken met scenario 2. In een Stichting kan de besluitvorming snel en efficiënt verlopen. Er zijn dan nog weinig ketenpartijen en de communicatie kan overzichtelijk en vlot verlopen. In een later stadium – als een zekere schaal is bereikt – is het aan te bevelen om over te stappen op een organisatievorm volgens scenario 1. De kansen voor de ketenpartijen om grotere betrokkenheid aan de dag te leggen is dan groter. Een coöperatie heeft bovendien het voordeel dat de indirect belanghebbenden lid kunnen worden van de coöperatie.

4.4 Structuur van de Vechtdal marketingcoöperatie

Uitgangspunt bij de keuze van de organisatievorm is de gemeenschappelijke belangen van de deelnemende partijen. Deze lijken in een coöperatieve vorm het meest gewaarborgd. De leden van coöperaties zitten vaak ook in dezelfde branche. Het meest bekend zijn de grote landbouwcoöperaties, bijv. de grote zuivelcoöperaties of aankoopcoöperaties van de twintigste eeuw. De deelnemende boeren hebben gemeenschappelijke belangen, zoals gezamenlijke aankoop van grondstoffen en productiemiddelen, leveren van goederen en diensten. Het unieke van de Vechtdalcoöperatie is dat hierin partijen participeren uit geheel verschillende branches. In de Vechtdal marketingcoöperatie werken partijen uit de land- en tuinbouw, natuur en landschap en recreatie samen. Dit zijn weliswaar heterogene groepen, maar deze zijn wel homogeen ten aanzien van het belang waarvoor ze deelnemen in de coöperatie.

In de jaren negentig van de vorige eeuw vond in de USA een enorme toename plaats in de interesse voor nieuwe toegevoegde waarde marketing coöperaties (new generation cooperatives). Hoewel een algemeen recept voor de vorming van een coöperatie moeilijk is te geven presenteren Henehan en Anderson (2001) wel zes fasen die in de ontwikkeling van nieuwe coöperaties moeten worden doorgelopen. In tabel 7 staan deze stappen vermeld. Tevens is aangegeven welke activiteiten in de Vechtdalsamenwerking al zijn ondernomen in de richting van de tot stand koming van de Vechtdal marketingcoöperatie.

Tabel 7. Zes fasen in de ontwikkeling van nieuwe coöperaties.

Fase	Activiteiten/stappen	Vechtdalactiviteiten reeds ondernomen / *nog te ondernemen*
1	Identificeren van kansen Potentiële leden dienen overeenstemming te bereiken over de aard en het belang van de kernproblemen/kansen die worden opgepakt Vorming van een Stuurgroep	Vechtdaldroom Samenwerkingsovereenkomst in het kader van het AKK - project: 'Regioarrangementen'
2	Vorming van consensus over de potentie van de coöperatie	Vechtdalconcept
3	Ontwikkeling vertrouwen tussen potentiële leden Evalueren haalbaarheid Bepalen bereidheid potentiële leden om toe te treden. Opstellen statuten Vorming juridische eenheid	Stakeholderanalyse Convenant Realisatie Leader+ - project: 'Vechtdal Varkensvlees keten' Oprichting Stichting Dianthus
4	Verzekeren commitment van de leden Analyseren risico's met betrekking tot de markt, technologie, bouw, activiteiten, organisatie, financieel- en overheidsbeleid Businessplan Overeenstemming over investeringsaandelen van de leden	Kostprijsberekeningen Opstellen businessplan Opstellen organisatieplan
5	Betrekken andere stakeholders, zoals management, medewerkers, geldschieters, leveranciers en klanten	*Andere stakeholders erbij betrekken*
6	Start van de coöperatie Jaarvergadering Benoeming directeur(en), commissies	*Formele start van de coöperatie: notariële vastlegging; eerste vergadering, benoemde directeuren, commissies)*

De vorming van de Vechtdal marketingcoöperatie zit in fase 4, de fase van het maken van kostprijsberekeningen en een businessplan. De potentiële deelnemers moeten nu bepalen wie medeinvesteert in de coöperatie. Dit impliceert dat stappen 5 en 6 nog gezet moeten worden. Daarbij is het van belang rekening te houden met de lessen die geleerd kunnen worden uit de ervaringen met de 'new generation cooperatives". Van bijzonder belang voor de fasen 4, 5 en 6 zijn:
- Visionaire boeren geven leiding aan planning en uitvoering van investeringen;
- Zorg voor gekwalificeerde adviseurs;
- Effectieve uitvoering van het businessplan;
- Business is in staat om stevige inkomsten te genereren;
- Bestuur van de coöperatie heeft een langetermijnvisie.

De werkwijze van de Vechtdal marketingcoöperatie wordt bepaald in de statuten van de coöperatie en eventueel in het huishoudelijke reglement. Bij de start van de coöperatie moeten de statuten notarieel worden vastgesteld. Wij bespreken hier slechts een mogelijke werkwijze van de Vechtdal marketingcoöperatie aan de hand van de belangrijkste punten die in de Statuten aan de orde moeten komen. Bij de definitieve opstelling van de statuten kunnen de statuten van andere coöperaties als voorbeeld en richtsnoer dienen.

Er zijn 5 hoofdlijnen die moeten worden geregeld in de statuten van een coöperatie:
1. Doel
2. Toe- en uitreding (wie kan lid worden)
3. Rechten en plichten van de leden
4. Financiering (waar komt geld vandaan)
5. Bestuurlijke structuur

Ad 1 Doel
Uitgangspunt voor de statuten is een heldere doelstelling. De algemene doelstelling van de Vechtdal marketingcoöperatie is promotie van Vechtdalproducten én van het Vechtdal.

Ad 2 Toe- en uittreding
Partijen die kunnen deelnemen in de Vechtdal marketingcoöperatie zijn natuur/landschapsorganisaties, restauranthouders/recreatieondernemers en boeren en tuinders uit het Vechtdal. In uitzonderingsgevallen kunnen ook organisaties/ondernemers worden toegelaten die niet in het

Vechtdal zijn gehuisvest. Partijen kunnen zichzelf aanmelden of worden gevraagd om te participeren. In het algemeen bepaalt het Bestuur wie mee mag doen en met welke omvang van de te leveren goederen en diensten. Zij laat zich daarbij leiden door de marktsituatie en de kwaliteit van de producten en diensten van de potentiële leden. Leden die onvoldoende kwaliteit leveren kunnen worden geroyeerd. Bij afwijzing van de aanmelding als lid of bij royement is er een mogelijkheid van beroep bij de Raad van Toezicht.

Toetreding was in traditionele coöperaties eenvoudig geregeld. Tegenwoordig, mede onder invloed van de 'new generation cooperatives', worden strengere regels toegepast. Daarbij kunnen leden leveringsrechten kopen en daarnaast zijn er ook financieringsverplichtingen. Die strengere regels gelden ook voor de investeringen.

Ad 3 Rechten en plichten
In paragraaf 4.2 is al benoemd welke activiteiten, taken en functies de leden zelf doen en welke activiteiten door de coöperatie worden uitgevoerd.

De rechten van de leden zijn:
- Gebruikmaken van de diensten van de coöperatie
- Gebruikmaken van Vechtdal logo en merk
- Promotie en ontwikkeling
- Participeren in arrangementen

De plichten van de leden zijn:
- Zich houden aan de regels van de coöperatie
- Bijdragen aan de financiering
- Bijdragen aan besluitvorming
- Bereidheid bestuursleden te leveren en/of in de Raad van Toezicht te participeren.
- Al het mogelijke doen om de belangen van de coöperatie te bevorderen
- Zich onthouden van activiteiten die de belangen van de coöperatie kunnen schaden.

De regels van de coöperatie dienen verder uitgewerkt te worden. Zo is kenmerkend voor de coöperatie dat:
- Boeren en tuinders aan landschapsonderhoud doen
- Natuurorganisaties bijdragen aan promotie van Vechtdalproducten en Vechtdal
- Recreatieondernemers bereid zijn arrangementen aan te gaan met andere leden van de coöperatie (in ieder geval geen concurrerende arrangementen af te sluiten met andere organisaties/ondernemers) en de regels van duurzaam toerisme na te leven.

Ad 4 Financiering
In de Vechtdal marketingcoöperatie werken partijen samen op basis van hun 'core business'. Dit betekent onder meer dat de coöperatie de producten niet zelf gaat verkopen, maar dat bestaande afzetkanalen worden ingeschakeld. Het is wel van belang dat de coöperatie een sterke controle houdt over de cruciale stappen in de keten.

De Vechtdal marketingcoöperatie voert commerciële activiteiten uit tegen kostprijs. Om deze kosten te dekken wordt gewerkt met een opslag op de (kost)prijs.
Deze opslag wordt gebruikt voor:
- Bijdragen aan lopende kosten
- Reservering ten behoeve van investeringen

De reservering ten behoeve van investeringen vormt het eigen vermogen van de coöperatie. Dit vermogen bestaat uit een collectief deel en een individueel deel. Het collectief deel zit permanent in de coöperatie, het individuele deel kan worden terugontvangen, bijvoorbeeld bij bedrijfsbeëindiging en bij uittreding. Ook kan een 'revolving fund' worden ingesteld, waarbij na bijvoorbeeld 10 jaar elk jaar een deel van de leden hun individueel ingelegde vermogen terugontvangt.

Bij aanvang van de coöperatie leveren alle leden een bepaald bedrag ten behoeve van de vorming van het eigen vermogen. Daarnaast groeit het eigen vermogen door de genoemde reservering ten behoeve van investeringen. Later toetredenden leden dragen ook bij aan het eigen vermogen.

Ad 5 Bestuurlijke structuur

Binnen de coöperatie onderscheiden we drie groepen leden: agrarische ondernemers, restauranthouders/recreatieondernemers en natuur/landschaporganisaties. De drie groepen leden hebben elk 1/3 deel van de stemmen. Daarbinnen is het stemrecht gebaseerd op de inbreng van eigen vermogen en/of omzet. Het kiezen van een gelijke stemverhouding van de 3 groepen leden beklemtoont het gezamenlijke belang van de samenwerking en voorkomt dat de coöperatie uitgroeit tot een belangenorganisatie van een van de drie groepen.

5 Het financiële plan

In dit hoofdstuk wordt eerst in paragraaf 5.1 een kostprijsopbouw gegeven voor varkensvlees, rundvlees en zuivel. Voor rundvlees wordt een onderscheid gemaakt tussen vers vlees en houdbaar gemaakt vleesproduct. Zuivelberekeningen blijven beperkt tot consumptiemelk, geen zuivelproducten. Uitgegaan is voorts van de situatie waarbij aan de vraag kan worden voldaan in 2015. De opbouw is zodanig dat de kostprijzen zichtbaar worden voor de verschillende ketenpartijen (akkerbouwers, natuurorganisaties, veehouders, verwerkers, afzetpartijen). Voor de ketenpartijen worden daarna in paragraaf 5.2 exploitatierekeningen opgesteld, die o.m. inzicht geven in de omzet- en margeverhoudingen. Ook voor restauranthouders en recreatieondernemingen geven we een indicatie van de brutomarge. De exploitatierekening van de Vechtdal marketingcoöperatie komt aan de orde in paragraaf 5.3. Daarbij gaan we ook in op de taken. Ten slotte presenteren we in paragraaf 5.4 een beeld van mogelijke investeringen. Als voorbeeld kiezen we voor investeringen in productontwikkeling (Vechtdallaboratorium) en zuivelverwerking.

De berekeningen moeten worden gezien als indicatief.

5.1 (Kost)prijsopbouw varkensvlees, rundvlees en zuivel

Varkensvlees

De productie van biologisch varkensvlees in Nederland neemt toe. Een belangrijk deel van de productie vindt plaats onder ketencontracten op basis van ‘Eerlijke Prijs, Heerlijke Prijs’. Hierbij vindt de financiële verrekening tussen de schakels in de productiekolom plaats op basis van werkelijke kosten. Op basis hiervan heeft het LEI een genormaliseerde kostprijs berekend van biologisch varkensvlees (Hoste, 2003).

Deze berekeningen hebben betrekking op de kosten van de primaire productie per kg koud geslacht gewicht. We hebben deze berekeningen als vertrekpunt gekozen voor onze (kost)prijscalculaties. Op basis van eigen berekeningen en praktijkgegevens zijn deze berekeningen aangepast en aangevuld met de kosten van de overige schakels in de keten. Uitgegaan is van een levend varken van 114 kg. Dat levert een koud geslacht gewicht op van 82 kg. Uitgaande van een uitsnijdverlies van 12 kg is er per varken een hoeveelheid van 70 kg bruikbaar vlees voor consumptie beschikbaar, Hoste *et al* (2004).

Tabel 8. (Kost)prijsopbouw varkensvlees.

		Kosten onderdelen in € per kg koud geslacht gewicht	Totaal (kost)prijs in € per kg
	Akkerbouwers		
	Voerkosten		
1	Ruwvoer	0,02	
2	Vleesvarkensvoer	0,91	
3	Biggenvoer	0,12	
4	Zeugenvoer	0,20	
5	Kosten veevoer		1,25
	Veehouders		
6	Arbeid	0,35	
7	Huisvesting	0,54	
8	Overige kosten primaire productie	0,36	
9	Transport naar slachterij	0,08	
10	Kosten primaire productie per kg koud geslacht gewicht		2,58
	Verwerkers		
11	Slachten	0,25	
12	Uitsnijden, verwerken, verpakken in kratjes en transport naar slager, incl. heffingen	0,40	
13	Slachten, uitsnijden, verwerken en transport (kosten verwerkers)		0,65
14	Marketingkosten en productontwikkeling		0,05
15	Afzetpartijen		
18	Product in afzetkanaal		3,28
19	Verkoop consument (marge 50 %)		4,92
20	Verkoop consument (incl. BTW 6 %)		5,22

We veronderstellen dat de slager een marge kan behalen van 50%. Hierin zitten de kosten van de winkelruimte, energie, arbeidskosten, uitsnijdverliezen, eigen promotie, etc.

De productiekosten van biologische varkens bedragen volgens LEI 2,56 euro per kilogram koud geslacht gewicht. Wij komen uit op 2,58 euro. Het blijkt dat de kostprijs zoals berekend door LEI maar ongeveer de helft uitmaakt van de prijs voor de consument, hier berekend op een gemiddelde prijs van 5,22 euro per kg. Ter vergelijking: de prijs voor gangbare speklappen bedraagt in regio noord/oost € 7,30 per kg (Slagerswereld, no. 10, 21 mei 2005).



Foto 9. Vechtdal varkens in beweging.

Rundvlees

We baseren de kostprijsberekeningen voor rundvlees op berekeningen uit de studie van Puister en Hoste (2005), welke we hebben aangepast en aangevuld met eigen berekeningen en ervaringsgegevens. We gaan uit van een rund van 850 kg levend gewicht.

Tabel 9. Slachtkosten rund.

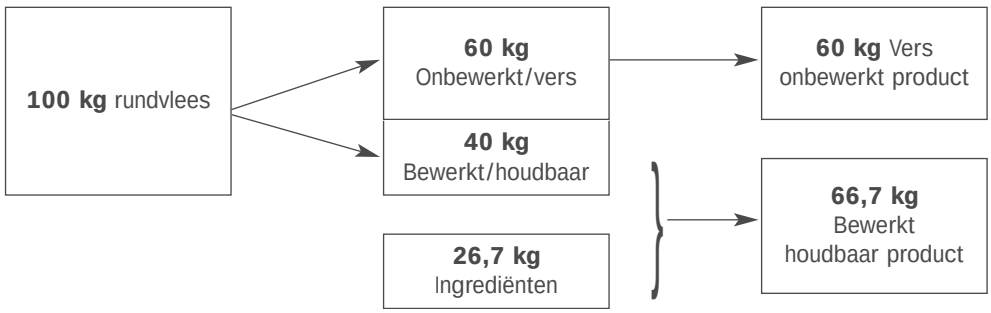
De slachtkosten in euro per rund bedragen:	
· Slachten, uitsnijden, verpakken	€ 515,–
· Transportkosten rund	25,–
· Afvalheffing Categorie 1.2.3.	38,–
· Heffing PVE	10,–
· BSE-keuring[3]	60,–
· Reinigen en ontsmetten	2,–
· Verpakkingsmateriaal	20,–
· Verzekering	5,–
Totaal	€ 675,–

De gewichten in kg bedragen:	
Levend gewicht	850 kg
Afval slacht + indrogen/afkoelen	394,50 kg*)
Koud geslacht gewicht	455,5 kg
Verlies uitsnijden, incl. uitbenen	109,5 kg**)
Verkoopbare delen	346 kg

*) Uitgaande van een nettorendement van 55 % en een gebruikt kengetal van 2,5 % voor het verschil tussen warm en koud geslacht gewicht.

**) Uitsnijdverlies wordt gesteld op 24 %, als volgt berekend: Botten en beenderen 10 %, vellen en vet 10 % en afsnijdverlies, indroging en dripverlies 4 %.
De slachter ontvangt per rund € 675,–. Per kg vlees (koud geslacht gewicht) is dit € 1,48. In onze berekeningen gaan we uit van slachtkosten (inclusief transportkosten rund) van € 750,–.

Een deel van het vlees, vooral de betere delen, zullen onbewerkt vers worden afgezet. Een ander deel van het vlees zal, na toevoeging van ingrediënten, worden bewerkt tot houdbare rundvleesproducten. Zie figuur 9. Bij het maken van de houdbare producten worden ingrediënten toegevoegd in de verhouding: ingrediënten 40 % en rundvlees 60 %. De aankoop is dan per 100 kg rundvlees 26,7 kg ingrediënten. Dus 100 kg rundvlees + aankoop van 26,7 ingrediënten levert op: 60 kg vers rundvlees + 66,7 kg houdbaar gemaakt rundvleesproduct.



Figuur 9. Verwerking Vechtdal rundvlees.

[3] Sedert 2001 moeten in de lidstaten van de Europese Unie BSE-tests worden uitgevoerd op runderen ouder dan dertig maanden.

Pas op het moment dat het vlees bij de verwerker is aangekomen wordt het vlees verdeeld in vlees bestemd voor vers vlees en bestemd voor houdbaar product. Pas vanaf dit moment gaat de (kost)prijsopbouw voor beide soorten vlees uiteenlopen. Het zijn de betere delen die gebruikt worden voor vers vlees. Deze zullen dan ook een hogere prijs hebben. We nemen aan dat deze tweemaal zo duur zijn als de delen bestemd voor houdbare producten.

Tabel 10. (Kost)prijsopbouw rundvlees.)*

	Stadium in de keten	Kosten per kg (koud geslacht gewicht) in €	(Kost)prijs Vers product per kg in €	(Kost)prijs Houdbaar product per kg in €
	Akkerbouwer			
1	Kosten veevoer (ruwvoer en krachtvoer)	1,30	1,30	1,30
	Veehouder			
2	Af-boerderij	3,50	3,50	3,50
3	Transport naar slachterij	0,15	3,65	3,65
	Verwerkers			
4	Slachten	1,50	5,15	5,15
5	Transport naar verwerker	0,10	5,25	5,25
6	Aanpassing prijsverhouding vers/houdbaar 1 : 2**)		6,56	3,28
7	Toevoeging ingrediënten***)			2,37
8	Houdbaar product maken bij verwerker	2,00		4,37
9	Transport naar afzetpartij	0,40		
10	Marketingkosten en productontwikkeling	0,15		
	Afzetpartijen			
11	Product in afzetkanaal		7,11	4,92
12	Verkoop consument (marge 50 %)		10,67	7,38
13	Verkoop consument (incl. BTW 6 %)		11,30	7,82

*) 100 kg rundvlees wordt verdeeld in 60 kg vers en 40 kg voor houdbaar.

**) Het verse vlees wordt hoger gewaardeerd door consumenten dan het houdbare product. We veronderstellen hier een verhouding van 1 : 2. $0{,}6.2x + 0{,}4x = 5{,}25 \Rightarrow x = 3{,}28$ en $2x = 6{,}56$

***) De kosten ingrediënten bedragen € 1,– per kg. Daardoor ontstaat een groter volume product tegen een gemiddeld lagere prijs. Per kg houdbaar gemaakt product zijn de kosten: 0,40 x 1 + 0,60 x 3,28 = € 2,37

Ter vergelijking: consumentenprijzen voor gangbaar rundvlees in week 21 van 2005 bedragen voor Hollandse biefstuk € 19,70 en voor rundergehakt € 7,89 per kg bij slagers in regio noord/oost (Slagerswereld, no. 10, 21 mei 2005)

De prijzen van de producten op het moment dat ze bij het afzetkanaal zijn afgeleverd (resp. € 7,11 en € 4,92 voor vers en houdbaar product) kunnen we vergelijken met grossiersprijzen. Volgens Slagerswereld van 21 mei 2005 bedroegen deze gemiddeld € 9,– voor vers product en € 4,19 voor houdbaar gemaakt product.

Stel dat het lukt om een marge te behalen van 50 % op de kostprijs (brutowinstmarge), dan is de marge € 3,56 voor vers vlees en € 2,46 voor de houdbare vleesproducten.



Foto 10. Runderen zorgen niet alleen voor het vlees, maar bezorgen ook fietsers een fraai beeld in het landschap.

Consumptiemelk

De kostprijs van melk is op de biologische bedrijven hoger dan op gangbare bedrijven. Sinds de tweede helft van de jaren negentig is het verschil kleiner geworden, mede veroorzaakt door de lage rentestand in de periode 2001-2003, waardoor bij de extensieve (en dus kapitaalintensieve) biologische bedrijven de berekende rente laag uitviel.
Biologische bedrijven hebben gemiddeld evenveel koeien als gangbare bedrijven, maar de melkproductie per koe (en dus ook per bedrijf) is beduidend lager; niet 7530 kg maar gemiddeld 6150 kg per melkkoe per jaar.
In samenhang met de grotere oppervlakte, is er ook sprake van een beduidend extensiever grondgebruik en een lagere krachtvoergift per koe.

De kostprijs van melk kan niet rechtstreeks uit de boekhouding van het LEI worden berekend. Dat komt omdat de melkveebedrijven ook neveninkomsten hebben. De opbrengst van melk en van de overige opbrengsten is wel afzonderlijk bekend, maar de kosten hebben betrekking op de totale bedrijfsvoering (Jager, 2005).
De totale kosten bedragen per 100 kg melk € 60,60, de totale opbrengsten € 51,47 (bestaande uit melkopbrengsten van € 38,53 en overige opbrengsten van € 12,93). Er is dus sprake van een negatief bedrijfsresultaat van € 9,13 per 100 kg melk.
Het LEI berekent de kostprijs van melk door de totale kosten te vermenigvuldigen met het aandeel van de melkopbrengsten in de totale opbrengsten. Dit levert een kostprijs op van € 45,36 per 100 kg melk. Hieraan ligt de veronderstelling ten grondslag dat de rentabiliteit van de melkproductie gelijk is aan die van het totale bedrijf. Het is maar de vraag of deze veronderstelling realistisch is. Wij berekenen de kostprijs van melk veiligheidshalve door de totale kosten te verminderen met de overige opbrengsten. We komen dan uit op een kostprijs van € 47,67 per 100 kg (kosten veevoer + kosten veehouder). We veronderstellen dan in feite dat de overige kosten gelijk zijn aan de overige opbrengsten. Dit komt neer op het bepalen van de kostprijs van melk door de melkopbrengst te vermeerderen met het negatieve nettobedrijfsresultaat.
Voor de bestanddelen van deze kostprijs voor melk gaan we uit van de verhoudingen waarin deze bestanddelen in de totale kostprijsberekeningen van het LEI voorkomen.

Tabel 11. (Kost)prijsopbouw melk.

nr		Kosten in € per 100 kg melk, onderdelen	(Kost)prijs in € per 100 kg melk, totaal
	Akkerbouwer		
1	Kosten veevoer		5,55
	Veehouder		
2	Diergezondheid en veeverbetering	1,28	
3	Overige toegerekende kosten	2,30	
4	Arbeid	14,74	
5	Loonwerk	2,14	
6	Rente	6,61	
7	Afschrijvingen	5,28	
8	Onderhoud	3,45	
9	Brandstoffen en energie	1,48	
10	Kosten immateriële activa	0,42	
11	Overige kosten	4,45	
	Totale kosten veehouder		42,12
	Verwerkers		
12	Verpakkingskosten 9 % van de omzet*)	7,42	
13	Transport naar afzetpartij (1% van de omzet)	0,82	
14	Verwerkingskosten		8,24
15	Marketingkosten en productontwikkeling		3,00
	Afzetpartijen		
16	Product in afzetkanaal		58,91
17	Verkoop consument (marge 35%)		79,53
18	Verkoop consument (incl. BTW 6 %)		84.30

*) Verpakkingskosten bedragen (bij Unilever) 9 % van de totale omzet (LBActualiteiten 23/4/2004).

Aan het product hoeven in het afzetkanaal geen bewerkingen meer plaats te vinden. Dit betekent dat hier een marge van 35 % volstaat.

De berekende prijs van melk komt uit op € 84,30 per kg. Ter vergelijking: de prijs van biologische halfvolle melk bedraagt in 2003 € 0,90 (Stichting Natuur en Milieu, Een eerlijke prijs voor duurzaam voedsel).

Kosten voor arbeid, werktuigen en veevoer zijn hoger in de biologische melkveehouderij vergeleken met de reguliere melkveehouderij, de kosten voor melkquotum en meststoffen echter lager. De prijs van biologisch krachtvoer is erg hoog in vergelijking met gangbaar. In 2005 zullen naar verwachting Europees strengere normen gaan gelden t.a.v. het biologische voer. Deze aanscherping zal een kostprijsverhogend effect hebben. De laatste jaren nemen vooral de afschrijving en rentekosten toe, zowel bij de biologische als bij de gangbare melkveebedrijven.

Het volumeaandeel melk- en melkproducten in de supermarkt bedraagt in 2002 84 % t.o.v. 83 % in 2001. Het aandeel van de natuurvoedingswinkels in deze productgroep bedraagt nog 16 % in 2002. Het natuurvoedingskanaal heeft minder biologische melk verkocht in 2002. De afzet melk en melkproducten in het natuurvoedingskanaal is afgenomen doordat het aantal natuurvoedingwinkels is afgenomen (10 tot 20 winkels) en door de toenemende concurrentie vanuit het supermarktkanaal. De omzet van biologische kaas is in 2002 met ca. 5 % gestegen. Deze groei wordt voornamelijk veroorzaakt door de verkoop van voorverpakte kaas in de supermarkt. In het natuurvoedingskanaal is de afzet gestabiliseerd. Het marktaandeel van het natuurvoedingskanaal in biologische kaas wordt hoger geschat (50%) dan dat van de supermarkten (40%).

De consumentenprijs van 1 liter halfvolle biologische melk in het supermarktkanaal is 45 % hoger dan de prijs van 1 liter gangbare melk. Door een prijsverhoging in 2002 is het prijsverschil toegenomen. De meerprijs van biologische roomboter bedraagt ruim 40 %. De meerprijs van biologische kaas varieert sterk per supermarktketen. De consumentenprijs van 1 kg biologische jonge kaas bij Albert Heijn ligt 45 % hoger t.o.v. 1 kg vers afgesneden gangbare jonge kaas of het huismerk. Bij Konmar is de meerprijs ruim 25 %, boter 9 %, melk en melkproducten 80 % en kaas 11 %.



Foto 11. Melkvee in de wei.

5.2 Exploitatierekeningen van de participanten, 2015

Bij de exploitatierekeningen in deze paragraaf gaan we ervan uit dat de geraamde afzet in 2015 wordt gerealiseerd tegen de in de vorige paragraaf berekende prijzen. Daardoor komen middelen beschikbaar om de kostenbestanddelen die onderdeel uitmaken van de kostprijzen te financieren. Deze middelen komen beschikbaar voor de leveranciers van deze bestanddelen. Zo is het voerkostenbestanddeel van de kostprijsopbouw van varkensvlees van € 1,25 vermenigvuldigd met het aantal verkochte kg (geslacht gewicht). te zien als omzet van de akkerbouwers (incl. veevoerverwerkers) wat betreft varkensvlees.

In deze paragraaf presenteren we achtereenvolgens de exploitatierekeningen van de akkerbouwers, natuurorganisaties, veehouders, verwerkers, afzetpartijen en restauranthouders en recreatieondernemers. We moeten hierbij in aanmerking nemen dat de kostprijsopbouw gebaseerd is op het aantal kg koud geslacht gewicht en dat de prijs die de afzetpartijen ontvangen alleen de verkoopbare delen betreft. We veronderstellen dat het verschil wordt opgevangen in de marge van de afzetpartijen.

De akkerbouwers produceren biologisch graan voor de veehouders. Het streven is dat tussen 60 en 70 % van het voer uit de streek afkomstig is. We gaan in de berekeningen uit van een percentage van 65 %. Het overige graan wordt geleverd door de voerleverancier.

Tabel 12. Exploitatierekening van de akkerbouwers (incl. veevoerverwerkers).

Omzet (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Varkensvlees*) (2,516 mln. kg x € 1,25)	3145	- Graanteelt:	
- Rundvlees*) (1,177 mln. kg x € 1,30)	1530	(3314 ha x € 1150 **)	3811
- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,0555)	352		
		- Overige kosten voerleverancier	1172
- Netto opbrengsten arrangementen	5	(6,247 mln. kg graan x € 0,188)	
		- Uitvoeren natuur- en landschapsverbeteringen	30
		- Kosten voerconcept	20
Totaal	5033	Totaal	5033

*) Omgerekend naar kg. geslacht gewicht.

**) De kosten per ha, ad € 1150, bestaan uit: winterbewerking 50, ploegen en zaaiklaar maken 110, zaad en zaaien 150, mest 50, 3 x wiedeggen 60, oogst 180, pacht 500 en groenbemester 50 (info Gerrit Kotterink).

Uit tabel 12 kunnen we concluderen dat de kosten van het produceren van het voer gedekt worden door de opbrengsten van het voer. Dat is het geval zonder de McSharrypremie en de premie chemie- en kunstmestvrij in aanmerking te nemen. Voor aankoop van overig voer is € 0,188 per kg beschikbaar. Er blijven voorts middelen beschikbaar voor natuur- en landschapsverbeteringen.

In totaal is er voor de inwoners en toeristen van het Vechtdal en de afzet buiten het Vechtdal een behoefte aan 30 687 bijzondere vleesvarkens per jaar. Gaan we uit van een biggenproductie van 20 biggen per zeug per jaar, dan zijn er 1534 zeugen nodig (excl. opfokzeugen).

Gaan we vervolgens uit van een mengvoerbehoefte van vleesvarkens van 295 kg per vleesvarken (260 kg per vleesvarken en 35 kg per big), een mengvoerbehoefte per zeug (incl. opfokzeug) van 1500 kg per zeug, een aandeel van 65 % van het voer afkomstig uit het Vechtdal, en een opbrengst van 3500 kg per ha (gegevens ABCTA), dan kunnen we de voerbehoefte berekenen; zie tabel 13.

Tabel 13. Opbouw voerbehoefte voor Vechtdal varkens.

Aantal varkens	**Voerbehoefte (x 1000 kg)**	**Voerbehoefte in ha (3500 kg per ha)**
30687 vleesvarkens x 295	9053	2587
1534 zeugen x 1500	2286	653
Totaal voerbehoefte	11 340	3240
Bij 65 % teelt in het Vechtdal	7371	2106
Resteert 35 %	3969	

Bij een geschatte gemiddelde opbrengst van 3500 kg per ha is er een areaalbehoefte van 2106 ha in het Vechtdal voor varkens. Voor krachtvoer van de runderen en melkkoeien (en kalveren) komen er nog eens 863 + 345 ha bij. Gerekend is met gemiddelde voerbehoefte voor runderen en melkkoeien van 1500 kg per dier per jaar en 20 % extra voor kalveren. In totaal is er in het Vechtdal 3314 ha nodig voor graanteelt, zie tabel 14. De totale oppervlakte van het Vechtdal bedraagt: 171 569 ha. Bij toepassing van dit voerregime zal 1,9 % van de totale oppervlakte worden gebruikt voor de graanteelt voor de Vechtdalvarkens, -runderen en melkkoeien.

Tabel 14. Voerbehoefte varkens, runderen en melkkoeien

	Voerbehoefte (x 1000 kg), totaal	**Voerbehoefte in ha (3500 kg per ha)**	**Voerbehoefte in het Vechtdal in ha (65 %)**
Varkens	11 340	3240	2106
Runderen	4651	1328	863
Melkkoeien	1858	531	345
Totaal	17 849	5099	3314

Vanaf 2005 moet biologisch voer voor 100 % uit biologische grondstoffen bestaan. Voorheen mocht 10 % van het voer uit gangbare grondstoffen bestaan. De verwachting is dat het biologische krachtvoer ongeveer € 0,05 per 100 kg duurder wordt (Scenariostudie 100 % biologisch voeren, Animal Science Group).



Foto 12. Het graan zorgt niet alleen voor het voer van de dieren, maar ook voor een fraai en afwisselend landschap.

De natuurorganisaties maken natuur- en landschapsplannen voor de aangesloten akkerbouwers en veehouders. Ze voeren ze ook samen met de agrarische ondernemers uit. Daarvoor ontvangen ze een bijdrage van de Vechtdal marketingorganisatie.

Tabel 15. Exploitatierekening van de natuurorganisaties

Omzet (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Bijdrage van de Vechtdal marketingorganisatie	30	- Maken en mede-uitvoeren van natuur- en landschapsplannen	65
- Inkomsten uit arrangementen	5		
- Inkomsten uit 'regelingen' en 'maatschappelijke middelen'	30		
Totaal	65	Totaal	65

De natuurorganisaties worden geacht de bijdrage van de Vechtdal marketingorganisaties te kunnen verdubbelen met behulp van inkomsten uit ‘regelingen’ en andere ‘maatschappelijke middelen’.



Foto 13. Een fraai beeld van het landschap bij ‘de Wheem’. Op de achtergrond groeit het Vechtdal graan.

De veehouders leveren de dieren af bij de slachterijen en de melk bij de zuivelfabrieken. Ze ontvangen van de afzetprijzen de afgesproken prijs per kg koud geslacht gewicht. Een deel van deze prijs moeten ze weer doorgeven aan akkerbouwers en voerleveranciers. Het verschil is de brutomarge van de veehouders, die bestaat uit vergoeding voor geleverde arbeid, huisvesting, etc. Deze kosten kunnen we hier niet nader specificeren. De veehouders ambiëren een regiefunctie in de keten. Voor de regiefunctie en certificering kan een vergoeding beschikbaar worden gesteld door de marketingorganisatie. Zie tabel 16.

Tabel 16. Exploitatierekening van de veehouders.

Omzet (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Varkensvlees (2,516 mln. kg x € 2,58)	6492	- Varkensvlees (2,516 mln. kg x € 1,25)	3145
- Rundvlees (1,177 mln. kg x € 3,65)	4296	- Rundvlees (1,177 mln. kg x € 1,30)	1530
- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,4767) =	3026	- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,0555)	352
- Netto Inkomsten uit arrangementen	10	- Uitvoeren natuur- en landschap-	
- Regiefunctie =	25	verbeteringen	35
		- Brutomarge	8786
Totaal	13849	Totaal	13849

De verwerkers, i.c. de slachterijen en de zuivelfabrieken voeren in opdracht de bewerkingen uit. Wat betreft varkensvlees is er in deze berekeningen sprake van slachten en vervoeren van het verse vlees naar de afzetpartijen. Voor rundvlees hebben we aangenomen dat de verwerkers naast slachten en vervoeren van vers vlees naar de afzetpartijen ook houdbare producten maken en deze afleveren bij de afzetpartijen. De zuivelfabrieken verwerken de aangeleverde melk tot consumptiemelk. Deze berekeningen moeten meer worden gezien als voorbeelden van verwerking dan als al uitgestippelde strategieën van de veehouders.
De inkomsten van de verwerkers bestaan uit de afgesproken marge voor de bewerkingen. De kosten bestaan uit de aankoop van de ingrediënten en verdere verwerkingskosten, welke niet nader zijn gespecificeerd, zie tabel 17.

Tabel 17. Exploitatierekening van de verwerkers.

Marge (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Varkensvlees (2,516 mln. kg x 0,65)	1636	- Kosten bijkopen ingrediënten: (0,238 mln. kg a € 1,–)	238
Rundvlees		- Marge	5616
- Kosten bijkopen ingrediënten (0,238 mln. kg a € 1,–)	238		
- Marge vers (0,536 mln. kg x € 2,–)	1073		
- Marge houdbaar (0,596 mln. kg x € 4,–)	2384		
Zuivel 6,347 mln. kg x € 0,0824)	523		
Totaal	5854	Totaal	5854



Foto 14. De verwerkers maken mooie producten.

De afzetpartijen kunnen slechts het verkoopbare gedeelte afzetten. Dat betekent dat we de hoeveelheid geslacht gewicht weer moeten omrekenen naar hoeveelheid verkoopbare delen.
De hoeveelheid van 1,177 mln. kg geslacht gewicht aan rundvlees levert 894 064 kg verkoopbaar rundvlees. Dit wordt door de verwerkers verdeeld in 0,536 (60 %) voor vers en 0,357 (40 %) voor houdbare producten. De hoeveelheid ingrediënten die wordt aangekocht bedraagt 40 % van de hoeveelheid uiteindelijk houdbare product. 0,238 mln. kg. Ingrediënten worden aangekocht. De uiteindelijke hoeveelheid totaal houdbaar product bedraagt: 0,358 + 0,238 = 0,596 mln. kg.
De afzetpartijen slagen erin de aangeleverde hoeveelheden ook te verkopen met een brutowinstmarge van 50 %, zie tabel 18. De brutomarge van de afzetpartijen vinden we door de omzet te verminderen met de kosten van de aankopen.

Tabel 18. Exploitatierekening van de afzetpartijen.

Omzet (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Varkensvlees* (2,148 mln. kg x €4,92)	10569	*Kosten grondstoffen*:	
*Rundvlees**		- Varkensvlees (2,516 mln. kg x € 2,58)	6492
- Vers (0,536 mln. kg x € 10, 67)	5772	- Rundvlees (1,177 mln. kg x € 3,65)	4296
- Houdbaar (0,596 mln. kg x €7,38)	4399	- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,4767)	3026
- Zuivel (5,763 mln. kg x € 0,843)	4858	*Marge verwerkers*	
		- Varkensvlees (2,516 mln. kg x € 0,65)	1636
		Rundvlees	
		- Kosten bijkopen ingrediënten (0,238 mln. kg a € 1,–)	238
		- Marge vers (0,536 mln. kg x € 2,–)	1073
		- Marge houdbaar (0,596 mln. kg x € 4,–)	2384
		- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,0824)	523
		Marge Vechtdal Marketing organisatie	
		- Varkensvlees (2,546 mln. kg x € 0,05)	126
		- Rundvlees (1,177 mln. kg x € 0,15)	177
		- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,03)	190
		- Bruto marge	5437
Totaal	25597	Totaal	25597

*) Hier gaat het weer om de hoeveelheid verkoopbaar vlees.

In tabel 19 presenteren we een overzicht van de marge van de afzetpartijen naar type product.

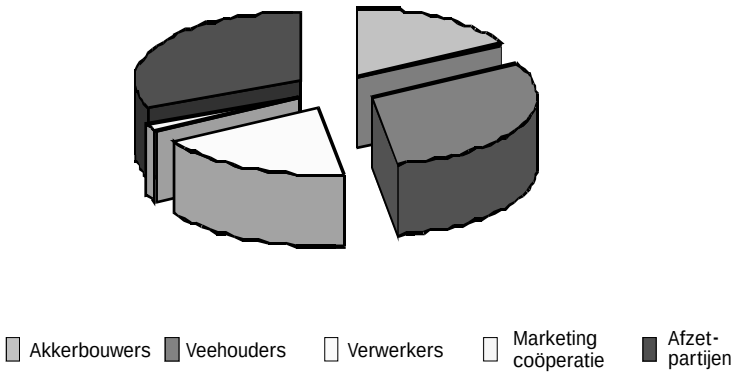
Tabel 19. Marges afzetpartijen naar product (x 1000 €).

	Omzet	Kosten	Marge
Varkensvlees	10 569	8 254	2 315
Rundvlees	10 171	8 168	2 003
Zuivel	4 858	3 739	1 119
Totaal	25 597	20 161	5 437



Foto 15. De afzetpartijen zorgen ervoor dat we de producten uiteindelijk kunnen consumeren, en kennelijk met veel plezier!

De marges van de groepen participanten is in figuur 10 in beeld gebracht.



Figuur 10. Marges participanten, excl. investeringen.

De veehouders en de afzetpartijen hebben elk meer dan een kwart van de totale brutomarge. De akkerbouwers en de verwerkers liggen daar iets onder.

Om een indicatie te verkrijgen van de brutomarge van de restauranthouders en recreatieondernemers maken we een tussenberekening. Zie tabel 20.

Tabel 20. Exploitatierekening van de restauranthouders en recreatieondernemers.

Omzet (x 1000 €)		**Kosten (x 1000 €)**	
- Omzet (marge 60%)		*Kosten grondstoffen*:	
- Varkensvlees (0,197 mln. kg x € 5,25)	1035	- Varkensvlees (0,197 mln. kg x € 4,59)	905
Rundvlees		*Rundvlees*	
- Vers (0,049 mln. kg x € 11,38)	560	- Vers (0,049 mln. kg x € 9,95)	480
- Houdbaar (0,055 mln. kg x € 7,87)	426	- Houdbaar (0,055 mln. kg x 6,88)	376
- Zuivel (0,584 mln. kg x€ 0,9427)	551	Zuivel (0,584 mln. kg x € 0,8247)	482
		- Kosten arrangementen:	20
- Opbrengsten arrangementen	40	- Bruto marge	349
Totaal	2611	Totaal	2611

We veronderstellen daarbij dat de vraag naar van toeristen en recreanten Vechtdalproducten – via slagers – wordt bediend door de restauranthouders en recreatieondernemers. Deze afzetpartijen krijgen van de slagers 10 % korting. Ze maken zelf een marge van 60 %.



Foto 16. Bezoekers genieten van de Vechtdalproducten.

5.3 Exploitatierekening en balans van de Vechtdal marketingcoöperatie

In deze paragraaf geven we eerst een overzicht van de exploitatierekening van de Vechtdal marketingorganisatie in de opstartfase (2006). We gaan er van uit dat de marketingorganisatie na de opstartfase ook investeringen ter hand zal nemen. Op de investeringsfase (2010) en de 'steady state' (2015) gaan we daarna dieper in. Ten slotte maken we een vergelijking tussen de kosten en opbrengsten over de gehele periode.

De Vechtdal marketingorganisatie moet een aantal taken en functies uitvoeren, die al besproken zijn in paragraaf 4.2. Hier vatten we die taken nog eens samen en begroten de gevraagde inspanning op 1,4 fte in 2006, 2 fte in 2010 en 3 fte in 2015.

De taken van de Vechtdal marketingorganisatie (3 fte) zijn:
- Marketing/verkoop: verkooporganisatie, marketingplanning, assortiment, marketingmix, klantanalyse, promotie, vertegenwoordiging
- Product (en diensten-)ontwikkeling, dienstverlening: inkoop, techniek, productiviteit, kwaliteitsbewaking, voorraden, logistiek
- Keten/netwerkbesturing
- Financieel beheer: bedrijfsfinanciering lang en kort, financiële planning, periodieke rapportages
- Administratieve organisatie: administratieve processen, controles, informatiestromen, automatisering

Opstartfase

In de aanvangsfase zijn de inkomsten uit de verkoop van producten nog niet voldoende om alle kosten te dekken. Andere inkomstenbronnen zijn dan nodig. Zie exploitatierekening 2006 in tabel 21. De verwachte verkopen zijn in 2006: varkens 25 per week, runderen 2 per week en zuivel (schoolmelk, streekwinkels en enkele supermarkten) 100 000 kg.

Tabel 21. Exploitatierekening van de Vechtdal Marketingorganisatie, 2006.

- Varkensvlees (0,107 mln. kg x € 0,05)	5	Materiele kosten:	
- Rundvlees (0,047 mln. kg x € 0,15)	7	- Promotie en publiciteit en marketingkosten	25
- Zuivel (0,100 mln. kg x € 0,03)	3	- Productontwikkeling	25
- Uitvoering projecten		- Bijdrage natuur- en landschap-organisaties	25
- Leader+ - project Vechtdal Varkensvlees Keten	74	- Ontwikkelen arrangementen	10
- Overige projecten (in ontwikkeling, reconstructie)	141	- Bijdrage vorming eigen vermogen	25
		- Huisvesting	20
		- Arbeid (1,4 fte)	90
		- Overige kosten	10
Totaal marge	230	Totaal	230

De in de tabel genoemde inspanningen zijn wel alle nodig om de beoogde groei te kunnen realiseren. De inkomsten uit het Leader+ - project zijn zeker, de overige inkomsten nog niet.
De belangrijkste taken van de in te zetten arbeid ligt, naast de uitvoering projecten, (project) management en fondsenwerving (0,4 fte), op het vlak van promotie en publiciteit. Zowel 'trade marketing' als 'consumer marketing' heeft de hoogste prioriteit. Aan deze taak dient 1 fte te worden besteed. Investeren in marketing is van het allergrootste belang, niet alleen om de doelen in de opstartfase te realiseren, maar zonder deze marketinginspanningen in dit vroege stadium zullen ook de lange-termijn-doelstellingen niet worden gehaald.

Investeringsfase
Na de opstartfase en consolidering daarvan breekt de investeringsfase aan.

Investeringen in de keten zullen plaatsvinden op het gebied van:
- Aanpassen bedrijven t.a.v. natuur- en landschap
- Aanpassing bedrijven t.a.v. diervriendelijkheid
- Centrum voor ontwikkeling van producten en diensten (w.o.arrangementen) (Vechtdal laboratorium)
- Inrichting verwerkingsinstallaties, zuivelverwerkingsinstallatie

N.B. Jaarlijkse exploitatie van deze voorzieningen zal ten minste zelfvoorzienend zijn. Dat betekent dat geen extra lasten voor jaarlijkse exploitatie zullen ontstaan. Voor aanpassingen bedrijven t.a.v. natuur en landschap en diervriendelijkheid worden naast bijdragen uit het fonds ook eigen bijdragen gevraagd.

Ad Aanpassen bedrijven t.a.v. natuur- en landschap
Hier worden bedoeld architectonische aanpassingen aan de bedrijfsgebouwen en/of veranderingen in de infrastructuur in- en rond de bedrijven.

Ad Aanpassing bedrijven t.a.v. diervriendelijkheid
De familiestal voor varkens zal het kenmerk worden van de huisvesting van de Vechtdalvarkens uit een oogpunt van diervriendelijkheid.

Ad Centrum voor ontwikkeling van producten en diensten (w.o.arrangementen), (Vechtdal laboratorium)
De inrichting van een ontwikkelings- en proef- en smaaklaboratorium voor nieuwe producten en diensten.

Ad Inrichting verwerkingsinstallaties, zuivelverwerkingsinstallatie
De omvang van de afzet ruim 6 mln. kg melk rechtvaardigt de inrichting van een eigen verwerkingsunit voor biologische melk en -producten.
Vecozuivel verwerkt in 2005 naar schatting 8 tot 10 min. kg biologische melk (Dossier Holland Food).

Complete inrichting van een eenheid voor verwerking van melk en yoghurt en/of kwark kost € 800 000,–. Dit bedrag is exclusief gebouwen, watersystemen en verwarming, distributie- en transportmiddelen.

Tabel 22 Investeringsbegroting (x 1000 €)

No	Omschrijving	Bedrag x 1000 €
	Aankopen grond, gebouwen en overig onroerend goed, inclusief kosten voor Vechtdal laboratorium en Zuivelverwerking	1000
	Aankopen machines en installaties voor Vechtdal laboratorium	500
	Aankopen machines en installaties voor Zuivelverwerking: - melkontvangst 72 - melkbehandeling 154 - verpakking kwark 64 - melk verpakking 153 - Kwark processing 115 - CIP plant 53 - roestvrij stalen leidingen 50 - Utilities 129 - Diversen 10	800
	Inventaris, computerapparatuur, transportmiddelen voor Vechtdal laboratorium en Zuivelverwerking	200
	Totaal	2500

De afzetverwachtingen voor 2010 zijn; varkensvlees 1,007 mln. kg, rundvlees 0,412 mln. kg en zuivel 2,876 mln. kg. Zie paragraaf 3.6.

Tabel 23. Exploitatierekening van de Vechtdal Marketingorganisatie, 2010.

Marge (x 1000 €)		Kosten (x 1000 €)	
- Varkensvlees (1,007 mln. kg x € 0,05)	50	- Promotie en publiciteit en marketingkosten	35
- Rundvlees (0,412 mln. kg x € 0,15)	62	- Productontwikkeling	35
- Zuivel (2,876 mln. kg x € 0,03)	86	- Bijdrage natuur- en landschaps-organisaties	25
- Opbrengst investeringen	25	- Ontwikkelen arrangementen	10
- Uitvoering projecten	90	- Regiekosten en certificering	10
- Fondsen (nog te realiseren)	82	- Bijdrage vorming eigen vermogen	15
		- Rentelasten investeringen (lening van € 2,5 mln. tegen 5 %)	125
		- Huisvesting	20
		- Arbeid (2 fte)	120
Totaal marge	395	Totaal	395

'Steady state'

In de steady state is de exploitatierekening van de Vechtdal marketingorganisatie als volgt, zie tabel 24.

Tabel 24. Exploitatierekening van de Vechtdal Marketingorganisatie, steady state (2015).

Marge (x 1000 €)		Kosten (x 1000 €)	
- Varkensvlees (2,561 mln. kg x € 0,05)	126	Materiele kosten:	
- Rundvlees (1,177mln. kg x € 0,15)	177	- Promotie en publiciteit en marketingkosten	50
- Zuivel (6,347 mln. kg x € 0,03)	190	- Productontwikkeling	50
- Netto-opbrengsten investeringen	150	- Bijdrage natuur- en landschap-organisaties	25
		- Ontwikkelen arrangementen	10
		- Regiekosten en certificering	25
		- Bijdrage in vorming eigen vermogen	25
		- Vorming fonds aanpassing bedrijven	133
		- Rentelasten investeringen (lening van € 2,5 mln. tegen 5 %)	125
		- Huisvesting	20
		- Arbeid (3fte)	180
Totaal marge	643	Totaal	643

In de exploitatierekening zijn geen inkomsten meer opgenomen uit subsidies of uit uitvoering van projecten. Alle inkomsten worden verkregen uit de verkoop van producten en opbrengsten uit investeringen. Het blijkt dat deze opbrengsten voldoende zijn om de gewenste taken en de investeringen uit te kunnen voeren. Ook zullen er voldoende middelen aanwezig zijn voor noodzakelijke 'out-of-pocket' uitgaven voor promotie, productontwikkeling, arrangementen.

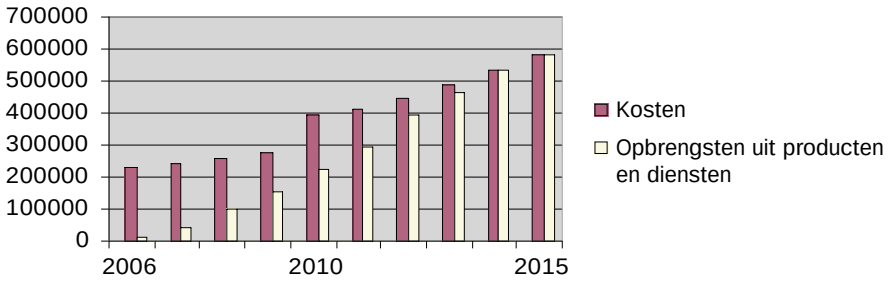
Tabel 25. Balans van de Vechtdal Marketingorganisatie, steady state (2015).

Activa (x 1000 €)		**Passiva (x 1000 €)**	
Grond gebouwen	1000	Fonds	300
Machines en installaties	1300	Lening	2500
Inventaris	200	Eigen vermogen	250
Activa in de bedrijven	550		
Totaal	3050	Totaal	3050

Er wordt gedurende 10 jaar een eigen vermogen opgebouwd van € 25 000,– per jaar. Dit resulteert aan het eind van deze periode in een aandeel van het eigen vermogen van 10 % van het totale vermogen.

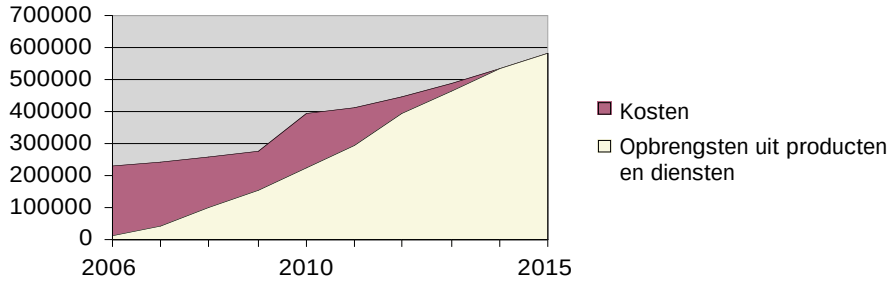
Na 2010 wordt ook een fonds gevormd voor het doen van investeringen voor aanpassing van de bedrijven met het oog op diervriendelijkheid. De grootte van dit fonds loopt op tot bijna € 100 000,– per jaar vanaf 2015.

Vergelijking van kosten en opbrengsten.
Het is niet de bedoeling om winst te maken, daarom is het voldoende als de opbrengsten gelijk worden aan de kosten. De winst wordt gemaakt door de ketenpartijen.



Figuur 11. Vergelijking van kosten en opbrengsten.

Het verschil tussen kosten in opbrengsten wordt in de plannen gefinancierd door projectmiddelen en fondsenwerving.



Figuur 12. Te financieren verschil tussen opbrengsten en kosten.

Het rode vlak betreft in feite de geraamde inkomsten uit projectmiddelen en fondsen. Het gaat hier om een totaalbedrag van ruim 1 mln. euro. Er zit een piek in de kosten rond 2010. Dit is het jaar waarin de investeringen plaatsvinden, die nog niet onmiddellijk winstgevend zijn.

Als dit bedrag zou moeten worden geleend en terugverdiend dan dient gemiddeld 0,5 mln. geleend te worden over een periode van 10 jaar. Dit is een bedrag van 250 000 euro aan rentekosten. Stel dat het ook weer in 10 jaar wordt afgelost dan dient nog eenzelfde rentesom te worden opgebracht. Dus totaal aan rente en aflossing: € 1,5 mln.
De opslag per kg zou dan vanaf 2015 gedurende 10 jaar met 35 % moeten worden verhoogd. Dus niet 0,05 cent per kg varkensvlees, maar 7 cent. Voor rundvlees zou de opslag zijn € 0,20 en voor zuivel 4 cent.

6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste conclusies (paragraaf 6.1) en aanbevelingen (paragraaf 6.2). In de Vechtdal marketingcoöperatie werken partijen uit de land- en tuinbouw, natuur en landschap, en toerisme en recreatie samen. Bij de aanbevelingen maken we onderscheid tussen deze partijen.

6.1 Conclusies

- De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is wel dat het mogelijk blijkt dat, na een zekere aanloopperiode, een regionale keten - die zowel goede kwaliteit producten en diensten als een bijdrage aan milieu, diervriendelijkheid, natuur en landschap levert - kan draaien zonder dat er blijvend subsidiefondsen nodig zijn.

- Dat maakt van bovenaf opgelegde heffingenstelsels, die gepaard gaan met hoge transactiekosten, overbodig.

- Realisering van het Vechtdal concept is een private aangelegenheid, maar kan tijdens de ontwikkelingsfase niet zonder steun van de overheid en andere instanties.

- De samenwerking landbouw, natuur en recreatie is een waardevol goed.

- Het is niet noodzakelijk voor de deelnemende agrarische ondernemers om genoegen te nemen met een negatief netto-bedrijfsresultaat. De berekende (kost)prijzen maken een realistische indruk. De geraamde prijzen van de producten liggen globaal onder het niveau van de huidige biologische producten en zijn zelfs concurrerend met goede kwaliteit gangbare producten.

- De korte lijnen in de keten houden de kosten beperkt en hebben een gunstig effect, niet alleen op de prijs, maar ook de betrokkenheid van de partners.

- Goede onderlinge verhoudingen tussen de verschillende partners die betrokken zijn bij het voortbrengen van de hoogwaardige Vechtdalproducten vormen een voorwaarde voor succes

- De commerciële vorm van voedselproductie en recreatiedienstverlening (arrangementen) met gelijktijdige verhoging van de kwaliteit van milieu, natuur en landschap in het gebied is ook voor de omliggende steden van groot belang en vormt daarmee een krachtige factor in de stad-land relatie.

- De ontwikkeling van het businessplan is in feite een zoektocht geweest op vrijwillige basis, met respect voor de onderlinge verschillen, naar een vorm van commercieel samenwerken, waarbij deze samenwerking ook juridisch-contractueel is afgedekt.

6.2 Aanbevelingen

Het unieke van de Vechtdal marketingcoöperatie is dat hierin partijen participeren uit geheel verschillende branches. Kenmerkend voor de samenwerking is dat:

- Boeren en tuinders aan landschapsonderhoud doen
- Natuurorganisaties bijdragen aan promotie van Vechtdalproducten en Vechtdal
- Recreatieondernemers bereid zijn arrangementen aan te gaan met andere leden van de coöperatie (in ieder geval geen concurrerende arrangementen af te sluiten met andere organisaties/ondernemers)

Voor alle partijen geldt:

- Stevig investeren in marketing en merkenbeleid (ook in de richting van 'region branding') is een noodzakelijkheid.

- Intensiveer zo spoedig mogelijk de marketingfunctie. Trek een full-time marketeer aan.

- Streef naar een zekere schaalvergroting in de markt voor bijzonder vlees en zuivel. Dit draagt bij aan professionalisering en kostenbeheersing.

- Zet in op innovatieve productontwikkeling die aansluit bij de trends beleving, authenticiteit. Geef voedselontwerp en productontwikkeling daarin een belangrijke rol. Werk daarbij samen met slagers en restauranthouders.

- Laat, om in de bovenkant van de markt te kunnen opereren, de kwaliteit (in de zin van smaak, goed en gezond product, authenticiteit) de sturende factor zijn.

- Organiseer en stimuleer betrokkenheid van de belanghebbenden.

- Kies een rechtsvorm voor Vechtdal Marketingorganisatie, die slagvaardig is en waarin de betrokkenheid goed tot zijn recht kan komen. In de eerstkomende jaren is voortzetting van de Stichting Dianthus de beste optie. Bij voldoende schaal is de coöperatieve rechtsvorm beter geschikt.

- Ga over tot de vorming van een Vechtdal marketingcoöperatie als een zekere schaal is bereikt.

Specifiek voor de agrarische ondernemers:
- Neem als deelnemende agrarische ondernemer geen genoegen met een negatief netto-bedrijfsresultaat.

Specifiek voor de natuur- en landschapsorganisaties:
- Zoek samen met agrarische partijen naar varkens-, rundvee- en melkveerassen die voor natuur- en landschapsbeheer kunnen worden ingezet en die tegelijkertijd de ontwikkeling van een uniek vleesproduct mogelijk maken.

Specifiek voor de recreatieondernemers:
- Ontwikkel voor toeristen en recreanten een regionale uitstraling. Zoek daarbij win-win-situaties met agrarische partijen en natuurorganisaties.