

Meer winst met consumenten versmerken

in opdracht van



uitgevoerd door

Frans-Peter Dechering RM

april 2013

(definitieve versie)

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
SAMENVATTING	3
I. MERK OF GEEN MERK?	5
REDEN VAN DEZE OPDRACHT	5
WAAROM EEN MERK?	5
WAAROM IS EEN VERSMERK LASTIG?	6
II. ACHTERGRONDEN MERKEN	8
NAMEN OF MERKEN?	8
WAT IS EEN MERK?	8
MERKGEVOELIGHEID	9
III. ENDORSED MERKSTRATEGIE	11
FRESH BRAND KEY MODEL ©SIGN/F-P. DECHERING	11
MERKKEUZE: WEL OF NIET PRODUCTOVERSTIJGEND?	12
WAT IS EEN ENDORSED MERK?	12
MERKSTRATEGIE	13
DE 10 STAPPEN	13
IV. SAMENWERKING&ORGANISATIE	14
VISIE OP (ENDORSED) MERKEN	14
NIEUWE ENTITEIT	14
DOMEIN	14
PARTICIPATIE REDENEN VOOR TUINBOUW ONDERNEMERS	16
STAKEHOLDERS EN PROJECTPARTNERS	16
ORGANISATIE EN AANSTURING	17
BEKOSTIGING ORGANISATIE EN PROJECTEN	17
VERDIENMODEL ORGANISATIE	18
RECHTSVORM	18
V. 24KITCHEN	19
ALGEMENE GEGEVENS	19
DOELGROEPEN	19
KERNWAARDEN	20
WAT IS DE BETEKENIS VAN 24KITCHEN VOOR DE GROENTE SECTOR?	21
24KITCHEN ALS COMMUNICATIEKANAAL EN ENSORSED MERK	21
RETAIL HUISMERK EN WEBSHOP	23
WAAROM 'NU' SAMENWERKEN MET 24KITCHEN?	23
RANDVOORWAARDEN SAMENWERKING	23
DE ORGANISATIE VAN DE SAMENWERKING	24
HOE ZIET DE MENUKAART ERUIT?	25
FINANCIËLE UITWERKING	26
VI. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	27
VII. BRONNEN EN GESPREKKEN	28
BIJLAGE: KRITISCHE SUCCES- EN FAALFACTOREN ORGANISATIE	29
BIJLAGE: TOELICHTING BRANDED CONTENT	30

Samenvatting

Merken vormen uiteindelijk de enige mogelijkheid om meer onderscheidend vermogen van verse producten zoals groente, fruit, bloemen en planten te realiseren en de spiraal van kostprijsorientatie en lage winstmarges te ontvluchten.

Merken bieden de potentie de winstmarge te vergroten en daarmee de concurrentiepositie van het Nederlandse product te versterken. In opdracht van SIGN is het volgende onderzocht en in deze notitie uitgewerkt:

- Samenwerking&Organisatie: Uitwerking organisatieconcept en endorsed merkstrategie;
- Concrete uitwerking endorsed merk '24Kitchen'.

De opdracht omvat het bieden van rendabel geluk en gezondheid aan consumenten in Nederland en Duitsland door de sier- en groenteteelt. De reden van deze opdracht is om het proces van merkdenken- en doen te stimuleren, te organiseren en aansprekende voorbeelden te creëren.

Merken voegen naast functionele aspecten extra emotionele argumenten toe aan producten en vergroten het productonderscheid. Het resultaat is hogere loyaliteit, hoger marktaandeel en hoger rendement. Versmerken voor groente, bloemen en planten) bieden zeer veel kansen en zijn noodzakelijk om duurzaam toegevoegde waarde te bieden aan consumenten.

Versmerken realiseren is lastig mede omdat het eten van groente een basisbehoefte is. Hoe dichterbij de natuur en hoe verder van de cultuur, des te lastiger is het realiseren van versmerken. Beperkende factoren vanuit de tuinbouwsector zijn van culturele aard, schaars aanbod van echt goede producten, gebrekkige samenwerking, beklemming collectieve promotiecampagnes en slecht functionerende ketens.

Producten verschillen in merkgevoeligheid. Dit wordt bepaald door functionele, expressieve, zoek en ervaringskenmerken. De mate van low-high interest speelt daarbij een rol. De merkgevoeligheid is groter naarmate een merk het ontlenen van een identiteit of expressiviteit vergemakkelijkt. Versproducten zijn in potentie merkgevoelig. Sierteeltproducten lijken expressiever en meer high interest dan groente of fruit.

Het opbouwen van een individueel consumenten A-merk is kostbaar. Het Fresh Brand Key Model geeft stapsgewijs aan om van topproduct, doelgroepkeuze tot merkbeploeiing te komen. De financiële middelen in de tuinbouw zijn hiervoor ontoereikend en dat vergt inventief handelen om tot merkresultaten te komen. Een productoverstijgend endorsed of onderschreven merk is haalbaar. Een endorsed merk verbindt individuele merken door extra elementen toe te voegen. Het kan het consumentenvertrouwen vergroten. Voorwaarden voor een dergelijke strategie zijn onderling vertrouwen tussen producenten, onderscheidende producten van hoge kwaliteit, jaarrond verkrijgbaarheid en voldoende financiële middelen. Een endorsed merk wordt geleidelijk toegevoegd aan bestaande merken van individuele ondernemers. Deze geleidelijke aanpak is niet bedreigend maar versterkend en vernietigt geen waarde.

De opdracht is om aansprekende voorbeelden te realiseren en 24Kitchen is een dergelijk voorbeeld. Deze digitale 'verszender' bereikt wekelijks 2 miljoen Nederlanders en is een communicatiekanaal en merk tegelijkertijd. Wat gebeurt er als 24Kitchen en de verse groente&fruit sector de handen ineen slaan? Als eerste is een breed communicatiekanaal inzetbaar en als tweede kan 24Kitchen als endorsed merk

dienen. Praktisch gezien: een stickertje op de tomaat met 'inspired by 24Kitchen'. Vele Nederlandse tomaten, paprika's, komkommers, sla, prei, appels, aardbeien etc krijgen een 'gezicht' en het merk 24Kitchen maakt de producten herkenbaarder voor de consument. Meer winstmarge voor de producent is het belangrijkste resultaat.

Het organiseren van de samenwerking met 24Kitchen is feitelijk het 'runnen' van een project. Het project organiseert de samenwerking en financiering, bepaalt mede de inzet van het communicatiekanaal en het endorsed merk 24Kitchen. Ook gaat het project raamcontracten aan met marktpartijen voor uitvoering van bijvoorbeeld de kwaliteitscontrole. Het realiseren van schapruimte blijft een rol van de ondernemers.

De verbinding tussen meerdere merkprojecten verloopt via een al dan niet virtuele (netwerk)organisatie Tuinbouw-IP genaamd en verder aangeduid als TIP. IP staat voor intellectueel eigendom en kan variëren van merken(rechten) tot exclusieve distributieovereenkomsten. Het is een aparte entiteit en deze borgt een goede structuur en cultuur van samenwerken. De organisatie voert zelf geen campagnes uit maar begeleidt en verbindt partijen, organiseert projecten, communiceert naar stakeholders en de output zijn raamcontracten. Neutraliteit en vertrouwen zijn kritische succesfactoren en de organisatievorm is ondernemersgedreven zonder partijen uit te sluiten.

Redenen voor ondernemers om te participeren zijn: toegang tot relevante communicatie kanalen, voldoende schaalgrootte, delen van kosten alsmede expertise en gemak. Het realiseren van de merkvoordelen, zoals productonderscheid, loyaliteit, marktaandeel en hogere winstmarges zijn vanzelfsprekend de grootste 'trekkers'.

TIP wordt gevormd door stakeholders en het streven is om per sector de topondernemers actief bij TIP te betrekken. Andere partijen worden niet uitgesloten maar worden niet actief benaderd. Samen met projectpartners worden de diverse merkprojecten uitgevoerd. Het besturingsmodel van TIP kan ondernemers- of participatiegedreven zijn. De organisatie is lean&mean en de jaarlijkse exploitatiekosten bedragen 40 duizend euro. Het verdienmodel bestaat uit o.a. een afdracht of fee vanuit gerealiseerde projecten of merken.

De voornaamste conclusies en aanbevelingen zijn:

- Versmerken zijn noodzakelijk;
- Collectieve promotie leidt niet tot concurrentievoordeel voor de Nederlandse tuinbouw;
- De tijd is rijp voor een andere aanpak van marketing, communicatie en samenwerking.
- Realiseer een of meerdere endorsed merken;
- Creëer een cultuur van verbinding en samenwerking en borg dit in een al dan niet virtuele organisatie;
- Organiseer samenwerking op een onafhankelijke wijze lean&mean. Creëer draagvlak bij ondernemers en laat ondernemers. Organiseer financiering voor merkprojecten. Dit is een rol voor SIGN;
- Laat ondernemers direct hun eigen budgetten bepalen en organiseer vooral ondernemersbudget.
- Voorkom 'oppotten' van gelden in de organisatie;
- 24Kitchen is de 'lifeline' voor de tuinbouw;
- Werk samen met 24Kitchen zowel als communicatiekanaal als endorsed merk;
- Start in de thuismarkt Nederland en breidt daarna uit naar Duitsland en andere landen;
- Sluit geen partijen uit en hanteer 'wie betaalt die bepaalt'. Dat voorkomt freerider gedrag.
- Zoek een domein om te starten. Evalueer deze en vergroot vervolgens de samenwerking.
- Reserveer een klein budget om in 2013 het proces van samenwerking te initiëren en begeleiden.

I. Merk of geen merk?

Reden van deze opdracht

Merken bieden de potentie de winstmarge op tuinbouwproducten te vergroten en daarmee de concurrentiepositie van het Nederlandse product te versterken. Het is een intrigerende zoektocht. De timing van deze opdracht is wellicht perfect omdat de collectieve promotie in de tuinbouwsector in rap tempo is afgebroken in het afgelopen half jaar.

SIGN projecten kenmerken zich door grensverleggend en/of partij overstijgend te zijn. Het grensverleggende van het project schuilt in de volgende aspecten:

- Een beweging initiëren van samenwerking op het vlak van merken;
- Het realiseren van een geaccepteerd en toegepast endorsed merk;
- Het opzetten van duurzame samenwerkingsvormen.

In opdracht van SIGN is het volgende onderzocht en in deze notitie uitgewerkt:

- Samenwerking&Organisatie: Uitwerking organisatieconcept en endorsed merkstrategie;
- Concrete uitwerking endorsed merk '24Kitchen'.

De opdracht omvat het bieden van rendabel geluk en gezondheid aan consumenten in Nederland en Duitsland door de sier- en groenteteelt.

Waarom een merk?

De keuze voor consumenten is en wordt steeds groter, producten lijken meer op elkaar en dat stimuleert de concurrentie tussen producten. Aankoopbeslissingen van consumenten worden voor het overgrote deel op basis van emoties genomen. Merken maken het mogelijk om naast functionele aspecten extra emotionele argumenten te communiceren naar de consument.

De voordelen van een (vers)merk, zonder hier een heel boek aan te wijden, zijn:

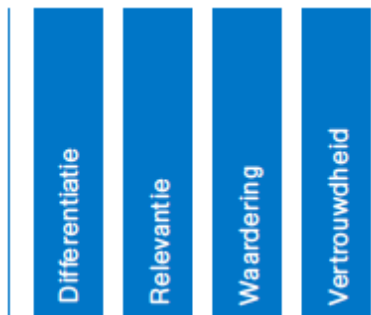
- Het vergroot het productonderscheid;
- Het versterkt de loyaliteit en vermindert substitutie;
- Het vergemakkelijkt het vergroten van marktaandeel;
- Het leidt tot hogere omzet en marges;

Interbrand is een bekend en groot merkadviesbureau dat jaarlijks de 'Best Global Brand Top-100' samenstelt. Dat is een rangschikking van 's werelds hoogst gewaardeerde (in euro's) merken en dat doet zij op basis van 10 factoren:

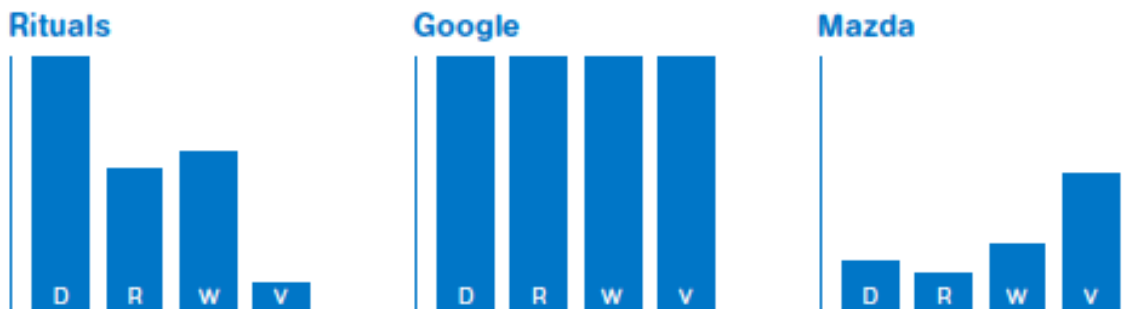
- Interne factoren: Helderheid, betrokkenheid, bescherming en reactievermogen;
- Externe factoren: Authenticiteit, relevantie, differentiatie, consistentie, aanwezigheid en begrip.

Coca Cola is nummer 1 met een berekende merkwaarde van 78 miljard dollar, gevolgd door Apple en IBM met respectievelijk 77 en 76 miljard dollar. In de top-100 komen 12 drankmerken (Coca Cola) of drankketen-merken (Starbucks) en 7 voedingsmiddelenmerken (Kelloggs) of voedingsmiddelenketen-merken (McDonalds) voor. Merken uit de verssector (agrarisch breed) komen niet voor in de Interbrand Top-100.

De Brand Asset Valuator van Young&Rubican Brands -in Nederland voert BrandAsset Consult het model als methodiek- gaat uit van de volgende 4 pijlers van een merk.



De invulling voor Rituals, Google en Mazda geeft een goed beeld van praktische invulling van de pijlers.



Waarom is een versmerk lastig?

In de versbranche en zeker de tuinbouw zijn weinig merken te onderscheiden. Een belangrijke reden hiervoor is dat het eten van groenten door consumenten nog steeds een basale levensbehoefte is. Merken lijken eerder gekoppeld te zijn aan cultuur dan aan natuur. Hoe dichter producten bij basale levensbehoeften of natuur staan des te lastiger het realiseren van merken is, hoe dichter bij de cultuur des te gemakkelijker.

Vanuit tuinbouwsector perspectief zijn de faalfactoren hiervan zijn:

- **Cultuur:**
 - Ontbreken van langere termijn visie;
 - Product en kostprijs oriëntatie van producenten;
 - Onvoldoende willen begrijpen van de kracht van marketing;
 - en daardoor onvoldoende marketing expertise;
 - en daardoor onvoldoende marketingbudget.
- **Product:**
 - Te weinig onderscheidende producten;
 - Te lage kwaliteit van de producten;
 - Ontbreken van jaarrond verkrijgbaarheid van specifiek product;
- **Samenwerking:**

- Collectieve promotie en de lage betrokkenheid erbij;
- De vele versnipperde individuele producentenbelangen;
- **Keten:**
 - Gebrekkige informatie doorstroom van consument naar producent;
 - Rol van de handel (geen productverantwoordelijkheid en weinig interesse in kwaliteit);
 - Overheersing grootwinkelbedrijf (bij AGF);
 - En mede daardoor gebrek aan durf;

Merken vormen uiteindelijk de enige mogelijkheid om meer onderscheidend vermogen van verse producten (groente-fruit-bloemen-planten) te realiseren en de spiraal van kostprijsoriëntatie en lage winstmarges te ontvluchten.

II. Achtergronden merken

Namen of merken?

In de tuinbouw is sprake van een overvloed aan ras-, product-, distributie- of merknamen. In het afgelopen decennium hebben veel ondernemers geïnvesteerd in marketing als logische aanvulling op de kostprijs georiënteerde productstrategie. Grofweg is een aanname dat het aantal (merk)namen in de glastuinbouw onder glas gelijk staat aan het aantal bedrijven t.w. 5.100 (bron: CBS 2012) en dat omvat productnamen, distributienamen, overkoepelende namen. Dit afgezet tegen een productiewaarde (bron: PT 2012) van 4,1 miljard euro (potplanten en snijbloemen) en 1,8 miljard euro (glas- en vollegrondsgroente) betekent het een omzet van ruim 1 miljoen euro per naam. Stel dat alle namen op de Nederlandse markt beschikbaar zijn dan heeft elke naam een marktaandeel van veel minder dan 0,1%. Overigens bepaalt de consument uiteindelijk of een productnaam een merk is (perceptie toegevoegde waarde).

De uitdaging is om van een productnamenbrij tot merkenfocus te komen met uiteindelijk als doel om zo direct mogelijk met de eindgebruiker te communiceren. Merken zijn een belangrijke drager van dergelijke communicatie. Veel ondernemingen in de tuinbouw zijn te klein (gemis aan financiën en/of expertise) om zelfstandig merken te ontwikkelen. Ook collectieve campagnes kunnen individuele merkontwikkeling belemmeren (bron: Riezebos 2005). Als laatste staat de kostprijs- en product oriëntatie van de tuinbouw het 'merk denken' in de weg. Natuurlijk bevestigen enkele zeer goede uitzonderingen deze regel zoals Tasty Tom.

Wat is een merk?

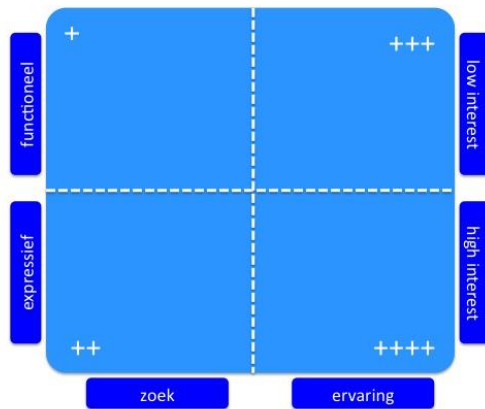
De kaders zijn:

- In juridische opzicht: Een merk is een bepaald woord, afbeelding, geluid of kleur waarvoor geldt dat er iemand (de merkhouders) is, die het als enige mag gebruiken binnen een regio voor een bepaald handelsdoel;
- In marketing opzicht: Een merk is een door een bedrijf gehanteerde naam en/of symbool voor producten of diensten die bij mensen bepaalde associaties of emoties oproept en daaraan zijn waarde ontleent.

Gezien deze definities en het lage marktaandeel per productnaam wordt bewust gesproken over 'namen' en geen 'merknamen'. Waarom is een merk belangrijk? Een merk bevat voor consumenten bewust en onbewust veel informatie, beïnvloedt houding en gedrag van de consument, leidt tot extra onderscheid, maakt het koopproces makkelijker, vergroot loyaliteit en resulteert uiteindelijk tot een lagere prijsgevoeligheid en hogere winstmarges. Merken zijn er in vele verschijningsvormen zoals: A-merken, huismerk, paraplu merken, distributie- of handelsmerken, co-merken en dan nog het onderscheid tussen zaken- (B2B) en consumenten (B2C) merken. De focus in dit document ligt op B2C merken.

Merkgevoeligheid

Niet alle producten kennen een even grote merkgevoeligheid (bron: Riezebos et al). De merkgevoeligheidsmatrix verduidelijkt dit.



Toelichting:

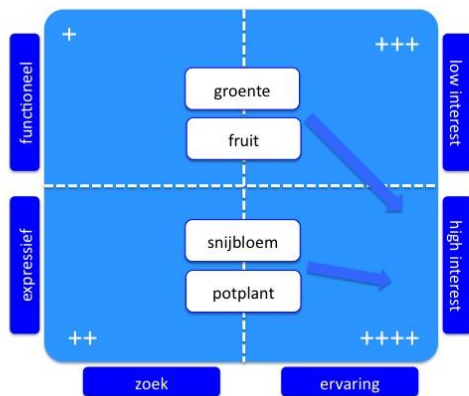
- Functioneel: Het product heeft overwegend een functionele gebruikswaarde voor de consument;
 - Water lest de dorst of 2 ons groente per dag is gezond
- Expressief: Met het product kan de consument iets over zichzelf communiceren naar anderen;
 - Een BMW straalt dynamiek uit of deze plant past in een luxe interieur
- Zoek: Voorafgaand aan de aankoop is het product goed te beoordelen;
 - De tafel ziet er mooi uit en de afmetingen passen of de bloemkool is groot genoeg voor 4 personen.
- Ervaring: Tijdens af na gebruik is het product pas te beoordelen;
 - Het advies bleek inderdaad betrouwbaar of de houdbaarheid van de bloemen bleek goed.

Naast deze kenmerken is ook de mate waarin consumenten zich een identiteit kunnen ontleen aan een merk bepalend voor de merkgevoeligheid. De merkgevoeligheid is groter naarmate met merk het ontleen van een identiteit vergemakkelijkt of vergroot.

Het LEI stelt (Bron: LEI monitor 2003 "Versproducten onder merknaam hebben toekomst", groep respondenten uit het vak zelf en geen consumenten) dat verse producten ervaringsproducten zijn. Onderzoek van Rik Riezebos en Karin Zimmerman (Bron: Merken in de Tuinbouw, Klickt 2005) nuanceert deze uitspraak en geeft aan dat binnen de versgroep grote verschillen aanwezig zijn. Uit dit laatste onderzoek blijkt dat versproducten in potentie merkgevoelig kunnen zijn. Van de 12 onderzochte categorieën waren eieren en melk de enige versproducten en deze scoorden een relatief hoge merkgevoeligheid namelijk een vijfde en derde plaats. Het huismerk Albert Heijn deed de scores omhoog schieten. Plantaardige producten zijn niet onderzocht. De conclusie dat versproducten in potentie merkgevoelig kunnen zijn. Hoe expressiever en hoe meer ervaringskenmerken van toepassing zijn voor een product des te merkgevoeliger is het. Hoe meer plusjes in de grafiek hoe hoger de merkgevoeligheid.

Als toevoeging op het model van Riezebos zijn de aspecten low- en high interest toegevoegd. De aanname is dat een low interest product minder merkgevoelig is dan een high interest product.

Gezien de ogenschijnlijk wat tegenstrijdige resultaten tussen beide onderzoeken zijn in de onderstaande grafiek de diverse productgroepen enigszins diplomatiek in het midden van de verticale as weergegeven. Het gaat in deze niet om de exacte maar meer om de relatieve positie en vooral de gewenste richting. De pijlen geven de gewenste richting aan.



Het spreekt redelijk voor zich dat sierteelproducten expressiever zijn dan groente of fruit. Ook zijn ze iets meer high interest. Het bereiden van een maaltijd is namelijk in de afgelopen decennia verworpen tot een assemblage van veelal voorverpakte componenten of het verwarmen van een kant&klaar maaltijd. De interesse van de consument naar het verse groente of fruit product lijkt derhalve relatief laag. Op dat vlak zullen derhalve de eerste (merk)stappen ondernomen moeten worden.

III. Endorsed merkstrategie

Fresh Brand Key Model^{©SIGN/F-P. Dechering}

Op basis van de merkgevoeligheid is het volgende merkenstappenplan relevant:

- De juiste product intrinsieke waarde
Het uitgangspunt is dat alleen met goede -bewust ruim omschreven- producten een merk is op te bouwen. Goed kan bijvoorbeeld een onderscheidende verschijningsvorm of uitmuntende kwaliteit (zoals houdbaarheid) zijn.
- Doelgroep
Keuze voor de passende en bereikbare doelgroep behoeft verder geen toelichting.
- Van low naar higher interest
De basis is het ervaring krijgen met verse producten. Goed voorbeeld is de aanpak van 24Kitchen, waar TV koks zoals Rudolph van Veen, koken en het gebruik van verse ingrediënten weer populair maken. Het resultaat is dat in de perceptie van de consument eten niet uitsluitend uit pakjes komt maar dat je het zelf op een leuke manier kunt bereiden, en het is nog gezond ook. Ander voorbeeld over jongeren communicatie is: Appels eten is stoer (en ze zijn nog gezond ook), benadruk de expressiviteit i.p.v. functionaliteit waardoor het eten high interest wordt. Voor sierteeltproducten gaat een vergelijkbare vlieger op. Er zijn maar heel weinig mensen die bloemen of planten niet mooi vinden alleen is men vergeten ermee om te gaan. TV tuinprogramma's zoals Eigen Huis&Tuin of Rob's grote tuinverbouwing zijn redelijk populair en stimuleren het gebruik. Verse producten kunnen dus populairder -lees higher interest- worden.
- Van functioneel naar expressief
Hoe zichtbaarder het gebruik hoe meer expressieve kenmerken een product heeft naast de puur functionele aspecten. Een vers voorbeeld: Als het 'stoer' is om een appel te eten dan zijn jongeren eerder ertoe geneigd dan als de nadruk op 'gezondheid' ligt.
- Naast zoek- ook ervaringskenmerken
Als een product een (positief) verrassende ervaring oplevert dan is dit een extra ervaringskenmerk. Een vers voorbeeld: Rozen die langer staan dan verwacht of men reageert positief op het eten van Snoeptomaatjes.
- Het laden van het merk middels opbouwen merkessentie
Bij het laden van het merk gaat het om zaken zoals positionering, propositie en uiteindelijk de merkbeloofte. De merkessentie bestaat uit de volgende aspecten: voordelen, onderscheid, geloofwaardigheid, waarden en relevantie of (maatschappelijke) betekenis. Uiteindelijk is het de consument als klant die de merkessentie bepaalt.

Het merkenstappenplan is vormgegeven in het Fresh Brand Key Model^{©SIGN/F-P. Dechering} op de volgende pagina. Naast de figuur zijn enkele voorbeelden van 'merken' of campagnes geplaatst uit de tuinbouw. Collectieve campagnes richten zich vooral op functionele communicatie en/of zijn niet direct aan een specifiek product of merk gekoppeld. Wel kan collectieve promotie een goede basis zijn voor het realiseren van merken.

(Het Fresh Brand Key model is gebaseerd op het Brand Key Model. Dat model kent verschillende vormen en wordt o.a. door Unilever gebruikt. Het Fresh Brand Key Model is een uitgebreide en eigentijdse versie toegespitst op verse producten)

Merkkeuze: wel of niet productoverstijgend?

Des te hoger in het Fresh Brand Key Model des te specifiekere de marketingcommunicatie en des te meer het gaat om herkenbare producten. De keuze die nog gemaakt dient te worden is of het een individueel product dan wel een productgroep betreft, op consumenten niveau welteverstaan. Het realiseren en onderhouden van individuele consumenten A-merken kost zeer veel geld. De aanname is dat de financiële middelen in de tuinbouw vooralsnog te beperkt zijn om individuele merken op consumenten niveau te realiseren. De belangrijkste resterende productoverstijgende mogelijkheden zijn:

- paraplu- of productgroep merk
- co-branding

Een paraplu- en productgroepmerk vertonen grote overeenkomsten en vandaar dat deze onder een noemer zijn vermeld. Co-branding is interessant omdat aangesloten kan worden bij een bestaand merk en dat is als het ware een springplank voor vers. De combinatie van beide is een endorsed merk dat voor een grotere productgroep van toepassing is, bijvoorbeeld sierteelt als geheel of groenteteelt als geheel.

Figuur: Fresh Brand Key Model ©SIGN/F-P. Dechering



Wat is een endorsed merk?

Endorsed betekent letterlijk 'onderschreven' en een endorsed merk is een merk dat andere productmerken verbindt. Het wordt toegepast bij producten of diensten die nauw verwant zijn en een vergelijkbare propositie, belofte, functionaliteit of emotie hebben of teweeg brengen. Een endorsed merk is een extra drager of afzender van een product. Voorbeeld Cup-a-soup (van Unox). Het moederbedrijf fungeert hier als endorsed merk. Voordeel van een endorsed merk is dat het geleidelijk toegevoegd kan worden aan bestaande merken van individuele ondernemers (geleidelijk, niet bedreigend, versterkend, geen waardevernietiging).

Kenmerken van een endorsed merkarchitectuur zijn:

- Producten zijn onderling verbonden door het endorsed merk;
- Elk product heeft zijn eigen merkwaarde (naam, logo, belofte etc);
- Elk product kan op zichzelf staan met zijn eigen merk aanpak;
- Het endorsed merk voegt een overkoepelende merkbelofte toe, geeft de consument extra vertrouwen en versterkt daarmee het individuele product.
- Het endorsed merk kan extra stimulans voor cross selling zijn;
- Een endorsed merk past bij een grotere productgroep- of categorie;
- Een endorsed merk kan zichtbaar maar ook onzichtbaar (iedereen weet dat BMW de Mini produceert) worden toegepast.

De valkuilen of faalfactoren van een endorsed merk(strategie) in de tuinbouw zijn:

- Onderling wantrouwen van collega kwekers in elkaars productkwaliteit;
- Onvoldoende lange termijn horizon;
- Te weinig onderscheidende producten;
- Te lage kwaliteit van de producten;
- Ontbreken van jaarrond verkrijgbaarheid;
- Intern i.p.v. doelgroep georiënteerd;
- Te weinig financiële middelen beschikbaar.

Merkstrategie

Merkstrategieën starten veelal vanuit de missie en visie van het betreffende bedrijf, het businessplan of verkoopplan. Het marketingplan beschrijft de doelgroepen en doelstellingen en is uitvoerend om de bedrijfs- of verkoopdoelen te ondersteunen. Het bijzondere aan deze opdracht is dat noch een eenduidige tuinbouw sectorvisie, noch een overkoepelend bedrijf of marketingplan bestaat als basis voor de merkstrategie. Het gevaar bestaat dat met een soort quasi neokolonialistische houding gedacht wordt “die merkstrategie voor bijvoorbeeld Duitsland fixen we wel even vanuit Nederland”. Dat zou compleet voorbij gaan aan een doelgroepgerichte benadering, de kern van de marketing.

De 10 stappen

Ondanks deze faalfactoren en het risico van een neokolonialistische houding is het mogelijk om een basis endorsed merk strategie te realiseren. De volgende 10 stappen zijn praktisch van aard en passen bij de tuinbouwsector:

- Stap 1: Ontwikkelen van een (endorsed) merken visie (hier staan we nu);
- Stap 2: Selecteren van top kwaliteit producten;
- Stap 3: Bepalen van doelgroepen en markten;
- Stap 4: Definieren van de merk projecten;
- Stap 5: Formeren organisatie en verkrijgen draagvlak;
- Stap 6: Aansluiting zoeken bij bestaande merken en/of organisaties;
- Stap 7: Organiseren financiering;
- Stap 8: Toepassen van het Fresh Brand Key Model;
- Stap 9: Realiseren van de uitvoering;

- Stap 10: Monitoren en evalueren van de resultaten.

IV. Samenwerking&organisatie

Visie op (endorsed) merken

Bij de constatering van veelheid aan merken is het niet de vraag wat zijn de goede of slechte voorbeelden. Iedere individuele ondernemer heeft hierover namelijk zijn beeld. Het gaat er juist om wat 'een' merk kan toevoegen aan alle bestaande namen en merken. De tuinbouw kenmerkt zich door kleinschalige MKB bedrijven die veelal te klein zijn om zelfstandig merken te ontwikkelen. Dit betekent dat de oplossing -voor zowel het merk zelf als de organisatie ervan- het individuele bedrijf overstijgt.

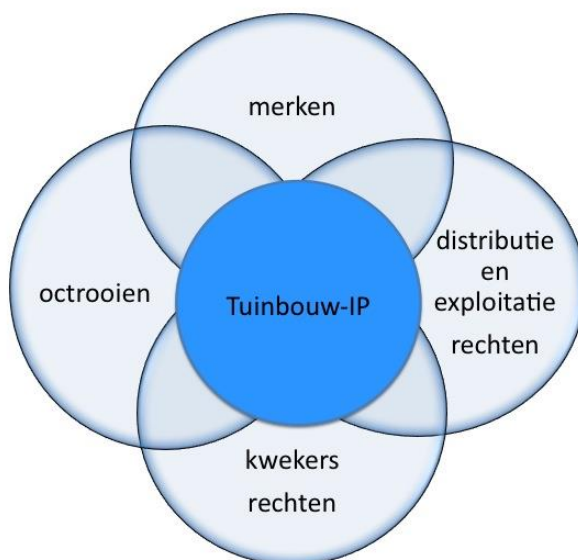
Nieuwe entiteit

Als werknaam wordt 'Tuinbouw-IP', verder aangeduid als TIP gebruikt voor een nieuwe entiteit die zich bezigheid met merken in de tuinbouw. IP staat overigens voor 'intellectual property'. Waarom een nieuwe entiteit? Bestaande commerciële of collectieve organisaties hebben hun eigen dynamiek en belang. Zeer zwart-wit beredeneerd hebben collectieve organisaties belang bij generieke campagnes en commerciële marketingbureaus bij zo veel mogelijk individuele merken. TIP onderbrengen bij bestaande organisaties is derhalve niet vanzelfsprekend.

Een nog veel belangrijkere reden voor een nieuwe entiteit is dat bedrijven en merken gebouwd zijn op mensen, of op zijn minst de visies en realisatievermogen van mensen. Nog steeds wordt veel waarde gehecht aan het credo "structure follows strategie" (bron: Chandler 1962) maar het omgekeerde is juist de nieuwe werkelijkheid. Structuur en cultuur bepalen de strategie. Een sprekend voorbeeld is Rijk Zwaan. Zij stellen de cultuur, de mensen en bijvoorbeeld de medewerkers tevredenheid centraal en het vak van 'groentezaden veredelen' is dan een logische resultante. Dat geeft het belang van een nieuwe TIP entiteit weer. Eerst zal een goede structuur en cultuur van samenwerken gerealiseerd moeten zijn alvorens verder te kunnen bouwen aan merken.

Domein

TIP is gespecialiseerd in het beheer en exploitatie van intellectueel eigendom zoals merken, exploitatierechten, distributierechten, octrooien en rassen. De focus van dit document beperkt zich tot merken en exploitatierechten.



Wat wordt onder het beheer van merken en exploitatierechten verstaan?

- **Het continueren van bestaande merken:**

Organisaties en bedrijven kunnen merken onderbrengen bij TIP om het gebruik c.q. draagvlak te vergroten of om simpelweg het merk of recht te stallen. Door het wegvallen van steeds meer collectieve financiering, zoals BBH en G&F Bureau, dreigen merken te verdwijnen die wel waarde hebben. Deze kunnen geparkeerd dan wel geëxploiteerd worden door TIP.

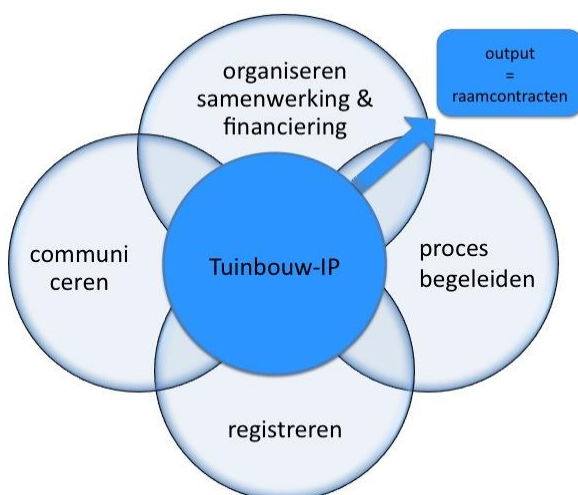
- **Het realiseren van nieuwe merken:**

Stakeholders kunnen TIP inschakelen voor het begeleiden van een merken samenwerking en het borgen van het intellectueel eigendom.

De taken van TIP zijn:

- procesbegeleiding om samenwerking tussen de stakeholders te faciliteren;
- organiseren van financiering;
- communicatie om stakeholders bij TIP te betrekken;
- registreren van de rechten zoals domeinnamen en merken in de betreffende registers;
- aangaan overeenkomsten met eigenaren merken en/of rechten;
- verstrekken licenties aan gebruikers;
- bewustwording creëren van de waarde van (endorsed) merken;

De output van TIP zijn feitelijk raamcontracten ten behoeve van de stakeholders.



GroentenFruit Bureau en Bloemenbureau Holland zijn beide collectieve marketingcommunicatie bureaus van Nederlands of in Nederland verhandeld product. Beide organisaties hadden als doel het imago en bijvoorbeeld de beleving van producten te versterken middels vrij generieke consumenten campagnes. Financiering van de organisaties is middels een collectieve heffing en de aansturing vindt plaats door belangenorganisaties zoals DPA, NFO, FloraHolland en VGB.

Waarin verschilt TIP van de bestaande collectieve organisaties?

- Het is geen marketingcommunicatiebureau en voert geen campagnes uit;
- Het gaat niet om collectieve maar specifieke merk marketingcommunicatie;
- Het domein aangaande intellectueel eigendom is breder (merken, rechten etc);
- Financiering vindt uitsluitend plaats door daadwerkelijke gebruikers.

TIP heeft kenmerken van een zogenaamde Trusted Third Party afgekort tot TTP. Een TTP is een onafhankelijke derde die door partijen wordt vertrouwd voor de uitvoering van bepaalde activiteiten. Het begrip TTP is in de automatiseringswereld bekend en een TTP verzorgt bijvoorbeeld de uitgifte van certificaten ten behoeve van een veilige gegevensuitwisseling.

In de bijlage zijn de kritische succes- en faalfactoren van TIP opgenomen. Deze kritische succesfactoren bepalen mede de rol van SIGN in TIP. Een directe sturende participatie in TIP ligt niet direct voor de hand vanwege de impact op de gewenste onafhankelijkheid. Wel is samenwerking mogelijk op merk-project niveau. SIGN heeft wel de aanzet gegeven tot TIP en die inzet zou op een financiële wijze verrekend kunnen worden.

Participatie redenen voor tuinbouw ondernemers

Redenen voor ondernemers om te participeren zijn:

- toegang tot relevante communicatie kanalen;
- voldoende schaalgrootte voor het realiseren van marketingcommunicatie impact bij consumenten;
- delen van kosten en expertise alsmede gemak;
- realiseren van merkvoordelen (productonderscheid, loyaliteit, marktaandeel; hogere omzet en marges

Stakeholders en projectpartners

Stakeholders

De belangrijkste stakeholders zijn enerzijds de ondernemers in de tuinbouw zoals telers en veredelaars en anderzijds partijen die (exploitatie of distributie)rechten verstrekken. Commerciële of collectieve marketingcommunicatie bureaus zijn geen stakeholder maar kunnen mogelijk wel in de uitvoering een bepaalde rol vervullen. Het streven is om per sector (sier- en groenteteelt) de top-10 veredelaars en top-10 telers (10 planten, 10 bloemen, 10 groenten en 5 overig) actief bij TIP te betrekken. Zij vormen immers de duurzame basis van de sectoren. Andere partijen worden niet uitgesloten maar worden niet actief benaderd.

Met deze groep van ca. 40 stakeholders wordt de basis van TIP gefinancierd. Zij vormen als het ware de stuurgroep en de voordelen voor hen zijn: koers bepalen en indienen en/of beoordelen van merkprojecten.

Projectpartners

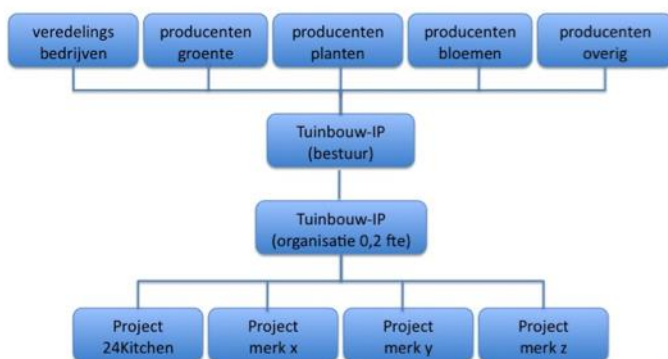
Merk projecten worden opgezet door projectpartners. TIP kan dus meerdere projecten hebben, elk project heeft zijn eigen groep projectpartners en overlap van partners tussen de project is natuurlijk mogelijk. TIP werft uitsluitend 'gelden' voor concrete projecten met projectpartners en komt direct ten goede van de merken en de belanghebbenden.

Organisatie en aansturing

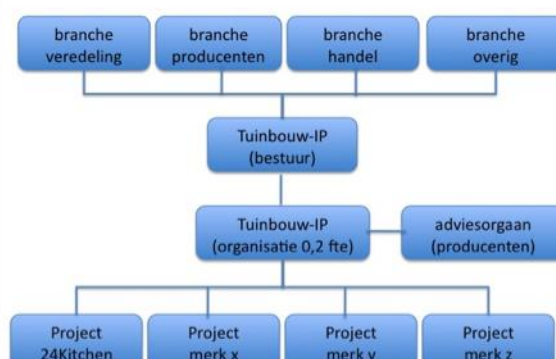
Het is aanbevelingswaardig om vanuit organisatorisch perspectief open te staan voor aansluiting van andere partijen zoals branche- en/of belangenorganisaties. Niet 'uitsluiten' maar 'aanhaken en mobiliseren' is altijd beter dan polariteit veroorzaken. De situatie zoals in de paragraaf 'Stakeholders en projectpartners' is geschetst betreft het 100% ondernemersmodel. Aansluiting van brancheorganisaties impliceert dat ondernemers de door hen 'aangewezen' bestuurders een rol in de aansturing van TIP geven en komen dan iets meer op afstand te staan. In de projecten zullen ondernemers te allen tijde direct betrokken moeten zijn.

Het ondernemersmodel en het participatiemodel zijn twee uitgangspunten voor de opbouw van de TIP organisatie. Uiteraard zijn hier weer vele varianten met telkens eigen voor- en nadelen uit te destilleren. De organisatorische kritische succesfactoren zullen te allen tijde goed in ogenschouw genomen moeten worden. Op de volgende pagina zijn de beide modellen weergegeven.

ondernemersmodel



participatiemodel



Bekostiging organisatie en projecten

De stakeholders financieren de basis organisatorische kosten van TIP:

- Lidmaatschap:
Het lidmaatschap dient ter dekking van de basiskosten van de organisatie (organiseren samenwerking, procesbegeleiding alsmede communicatie algemeen belang merken). Indien organisaties 'later' instappen dan betalen zij een extra instapfee;
- Percentage over ingekochte communicatiemedia (optioneel).

De exploitatiekosten van TIP kunnen lean&mean zijn:

	euro's
TIP trekker (inhuur ½ d/wk)	25.000,-
communicatiekosten (veel gebruik maken middelen stakeholders en partners)	5.000,-
algemene en overige kosten	10.000,-
TOTAAL	40.000,-
per stakeholder (uitgaande van het ondernemersmodel)	1.000,-

De initiële kosten van TIP zijn 2.500 a 5.000 euro.

De projectpartners financieren de projecten en de daaraan gerelateerde kosten:

- **Registratie:**

Projectpartners betalen een projectregistratie bijdrage. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen wel/niet kern stakeholders en mogelijke latere instappers. Latere instappers betalen hogere registratiekosten en mogelijk ook hogere kosten voor deelname in bepaalde media;

- **Projectkosten:**

Hieronder vallen bijvoorbeeld het inhuren van expertise, media of het registreren van de rechten (kostenmaker-kostendrager principe). Uitgangspunt is dat elk project voor TIP budgettair neutraal draait en de winst is voor de projectpartners.

Verdienmodel organisatie

In de paragraaf “Waarom merken?” zijn de voordelen van merken weergegeven. Een merk:

- vergroot het productonderscheid;
- versterkt de loyaliteit en vermindert substitutie;
- vergemakkelijkt het vergroten van marktaandeel;
- leidt tot hogere omzet en marges;

Voor tuinbouwondernemers -telers- ligt de winst van TIP derhalve op deze geschetste merkvoordelen.

Daarnaast is het verdienmodel van TIP als volgt:

- exploitatiefee van eigen merken en mogelijk gerelateerde verkoopkanalen;
- afdracht van een licentievergoeding aan de ‘founders’ van TIP;
- schaalvoordelen:
 - delen van kosten om merken te realiseren;
 - gezamenlijke inhuur (marketing)expertise.

Rechtsvorm

Voorwaarden waaraan de juridische entiteit moet voldoen zijn:

- Bescherming tegen ongewenste overname;
- Mogelijkheid uit oefenen van invloed door eigenaren en gebruikers van de rechten;
- Beperking aansprakelijkheid
- Goede waarborging continuïteit
- Relatief eenvoudige toe- en uittredingsvoorwaarden
- Maken en mogelijkheid uitkeren winst
- Verkoopbaarheid entiteit
- Toezicht en uitvoering zijn gescheiden

De meest voor de hand liggende rechtsvormen zijn de coöperatie en de naamloze vennootschap of eventueel een besloten vennootschap met een (stichting) administratiekantoor of de maatschappelijke onderneming die in de toekomst wellicht mogelijk gaat worden.

V. 24Kitchen

Algemene gegevens

Het digitale TV kanaal 24Kitchen presenteert zich als eerste en enige cross mediale foodkanaal in Nederland met een 24/7 programmering. Bij 5,2 miljoen huishoudens (CBS 2012: 7½ miljoen in Nederland) is de zender te ontvangen. Het bereik in de leeftijd van 6 jaar en ouder bedraagt wekelijks 2,2 miljoen en maandelijks ruim 3½ mensen (Bron: 24Kitchen *gegevens t/m week 48 2012).

Naast Nederland is de zender in Portugal, Servië, Slovenië, Bulgarije, Turkije (start december 2012) en Finland te zien. Voor Duitsland, Engeland, Scandinavië, Frankrijk en Spanje bestaan concrete plannen voor 2013. 24Kitchen is een multimediaal platform en naast de beschreven TV resultaten is het online bereik aanzienlijk (bijna 1,5 miljoen bezoekers per maand w.v. 60% unieke).

Daarnaast heeft men een nieuwsbrief bereik van 120 duizend mensen en een digitaal magazine met een oplage van 95 duizend. Verder is 24Kitchen sinds maart 2013 bij Jumbo op de winkelvloer te zien.

In oktober 2011 is 24Kitchen voor het eerst de lucht in gegaan en bestaat dus ruim anderhalf jaar. Eigenaren zijn Fox International Channels Benelux (FICB) voor 51% en Jan Dekker Holding (de directeur) voor 49%. Men heeft veel in de zender geïnvesteerd, werken nu 50-70 fte en men verwacht in 2013 zwarte cijfers te schrijven.



Doelgroepen

De doelgroepen zijn moderne, geëmancipeerde, goed opgeleide vrouwen en mannen tussen de 20 en 65 jaar, die balans zoeken tussen werk, gezin, relatie, vriendschappen en tijd voor zichzelf. Ze zijn sterk geïnteresseerd in onderwerpen als koken & eten en aan uitgebreid koken besteden ze veel tijd. De doelstellingen van 24Kitchen zijn bijvoorbeeld:

- Mensen motiveren en inspireren om meer aandacht te geven aan hun voeding;
- Inhoud geven aan het begrip gezonde voeding;
- Mensen weer leren koken en het plezier in koken terugbrengen;
- Aandacht voor alles dat met food te maken heeft, in een internationale culturele traditie.

Enkele kanttekeningen in relatie tot de tuinbouwsector en communicatie zijn:

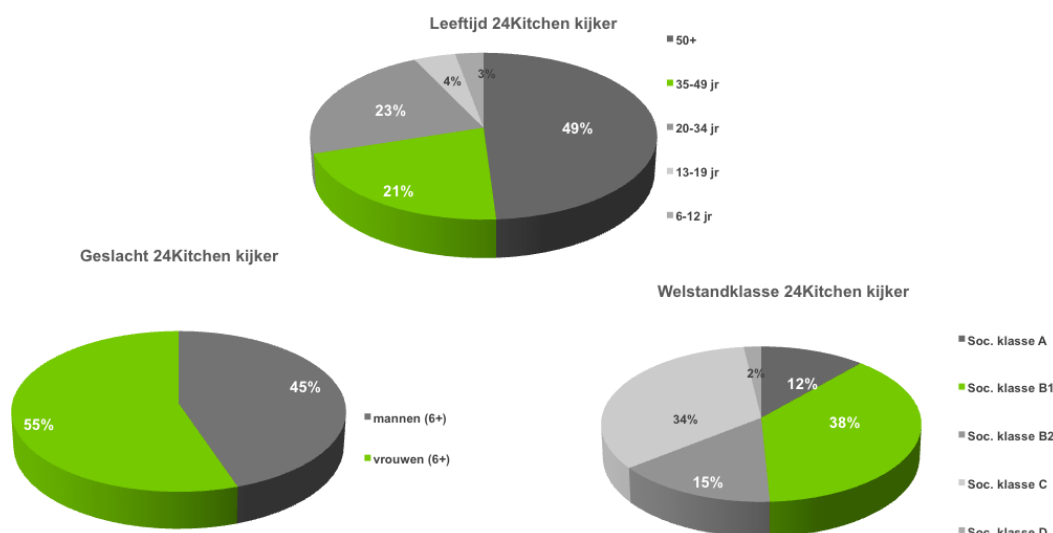
- Te veel focus op gezondheid maakt het lastiger op als het ware te stijgen in het Fresh Brand Key Model;
- Meer aandacht is derhalve gewenst voor het leggen van de relatie tussen verse groenten en expressiviteit om het tot een meer high interest product te maken;
- Zorg voor voldoende relatie naar de cultuurzijde van de maatschappij i.v.m. de merkgevoeligheid van verse producten.

Kernwaarden

De kernwaarden van 24Kitchen zijn in de volgende figuur weergegeven. Eerlijkheidshalve moet opgemerkt worden dat deze allemaal 'waar' zijn maar dat er wel iets meer focus mag zijn. Daarnaast is 24Kitchen oprecht bezig om eerlijke en zo herkenbaar mogelijke verse producten te presenteren: geen e-nummers maar vers-nummers. In relatie tot de tuinbouwsector en communicatie zijn de belangrijkste kernwaarden: autoriteit, inspirerend, toegankelijk en informatief.



De segmentatie naar leeftijd, geslacht en welstandklasse geeft aan dat de 24Kitchen kijker een redelijke doorsnede is van de Nederlandse bevolking (iets hogere leeftijd, relatief meer vrouwen en de wat hogere welstandsklassen).



Makkelijke maaltijd. De productie van de formats is gestandaardiseerd op basis van opnames in hoofdzakelijk de studiokeuken. De productgroepen vlees, vis, bakkerij en groente en fruit alsmede de diverse interessegroepen komen op deze wijze goed aan bod. Deze aanpak is sterk maar noodzaakt wel tot constante vernieuwing om doelgroepen te blijven boeien en binden.

Wat is de betekenis van 24Kitchen voor de groente sector?

Het spreekt voor zich dat het raakvlak de groente&fruit sector is, met de nadruk op Nederlandse groenten zowel vollegrond als glas. De betekenis voor de sector is dat 24Kitchen koken weer interessant en relevant maakt, groenten liften erop mee en worden weer een 'high interest' product, koken voor elkaar neemt in belangstelling toe ('expressieve kenmerken' aan groenten) en de recepten voegen tevens 'ervaringskenmerken' toe. Oftewel groenten stijgen op de ladder van het Fresh Brand Key Model. En wekelijks komen zo'n 2 miljoen mensen ermee in aanraking, dat is een stevig bereik en een goed uitgangspunt voor merkopbouw. De betekenis van 24Kitchen is meerledig:

- Communicatiekanaal van verse producten in Nederland en andere al dan niet Europese landen;
- 24Kitchen als endorsed merk voor verse groenten(&fruit).

De betekenis van de tuinbouwsector voor 24Kitchen is eveneens groot en vermeldenswaardig. Natuurlijk is de sector een grote potentiële financiële sponsor. Minstens zo belangrijk is de binding met de sector dat resulteert in goede informatievoorziening. Dat maakt het makkelijker om de 'ziel' van de zender verder te versterken. En als op elke verse groenten een sticker van 24Kitchen is geplakt dan versterkt dat het merk 24Kitchen enorm.

24Kitchen als communicatiekanaal en endorsed merk

Aangesloten partijen in de groentesector kunnen 24Kitchen als endorsed merk gebruiken. Het endorsed merk voegt een overkoepelende merkelofte toe en geeft extra herkenbaarheid en vertrouwen aan consumenten. Praktisch gezien ziet het er bijvoorbeeld als volgt uit: Veredelaar GreenBreed gebruikt voor haar tomatenras Greenbite als extra ondersteunend merk 24Kitchen: Greenbite^{inspired by 24Kitchen}. Greenbite is overigens een fictief merk. Ook producenten kunnen 24Kitchen als extra element aan het productlogo van hun afzetorganisatie toevoegen. Enkele voorbeelden zijn:



Merkloze komkommer met 24Kitchen logo



Productmerk (fictief) ondersteund door 24Kitchen logo

Bedrijfsmerk gebruikt als productmerk ondersteund door 24Kitchen logo



Producenten gebruiken beide merken in hun communicatie naar de handel en de handel op haar beurt gebruikt het om het logo 24Kitchen zichtbaar in het supermarktschap te krijgen. De kracht schuilt in de combinatie en convergentie van alle afzonderlijke communicatiemiddelen door de gehele keten. Samenwerking vindt plaats op basis van toegevoegde waarde en geen gedwongen winkelnering. Het 'in zee gaan' met 24Kitchen betreft enerzijds de inzet van het communicatiekanaal (mediawaarde) en anderzijds het verkrijgen van het recht om 24Kitchen als merk te gebruiken.

Communicatiekanaal

24Kitchen bestaat uit vele verschillende onderliggende programma's zoals:

- De Taste of Life Basics: Meesterkok Rudolph van Veen gaat terug naar de basis van koken, geeft voorlichting over Nederlandse producten en bezoekt kwekerijen;
- Verstip: Snelle inspiratie voor een gezonde maaltijd;
- De makkelijke maaltijd: De makkelijke en gezonde doordeweekse maaltijd klaarmaken.

Verse producten komen op verschillende manieren aan bod in de programma's:

- Als naamloos versingrediënt;
- Nadrukkelijker met bijvoorbeeld achtergrond informatie;
- Product Placement^{*)}: het merk in beeld in een content blok;
- Een specifiek merk dat zichtbaar in beeld wordt gebracht;
- Infomercials^{*)} en promo's^{*)} tussen de programma's.

Ook is het mogelijk om een eigen format -al dan niet gebaseerd op een bestaand format zoals Taste of Life basics- samen met 24Kitchen te ontwikkelen. Dit noemt men 'Advertising Funded Programs'.

^{*)}: Zie toelichting begrippen 'branded content' in de bijlage.

24Kitchen als endorsed merk

Alle Nederlandse verse groenten van onbesproken topkwaliteit mogen het label 24Kitchen voeren. TIP krijgt het recht om het merk te gebruiken (licentie). De synergie tussen enerzijds het communicatiekanaal 24Kitchen en anderzijds de productspecifieke communicatie heeft een enorm potentieel. Het merkgebruik kan bijvoorbeeld op verschillende manieren met komkommer als voorbeeld:

- Naamloze komkommer plus een 24Kitchen stickertje;
- Komkommer met handelsmerk plus een 24Kitchen stickertje;
- Merkkomkommer plus een 24Kitchen stickertje.

Zoals het Fresh Brand Key Model aangeeft is een intrinsiek en kwalitatief uitstekend product de allereerste voorwaarde om tot merkproposities te komen. Als 24Kitchen als endorsed merk wordt gebruikt dan is een objectief kwaliteitsbeleid vereist. De keuze is om aan te sluiten bij een bestaande standaard (ISO, GlobalGAP, BRC, Hygienecodes etc), zelf een nieuw protocol te ontwikkelen of een combinatie. De rol van TIP is om het kwaliteitsbeleid vast te stellen en een raamcontract met uitvoerende partijen aan te gaan (SGS, AQS, Kiwa of TÜV).

De wijze van gebruik van het 24Kitchen label is belangrijk in relatie tot de positionering en de propositie-merkbelofte. De volgende voorbeelden gaan steeds verder in de 'claim' van kwaliteit:

- Inspired by 24Kitchen;
- Advised by 24Kitchen;
- Approved by 24Kitchen.

Het is aan te bevelen om met 'inspired by 24Kitchen' te starten. Dit is de meest toegankelijke benadering, ligt het dichtst bij het product en legt de minste kwaliteitclaims.

Retail huismerk en webshop

Een verdergaande vorm van samenwerking is het voeren van 24Kitchen als huismerk voor retailers. Dit is feitelijk een variant van de endorsed merk strategie. Hierbij wordt het retailmerk gekoppeld aan 24Kitchen. Hiervoor is samenwerking met een food service provider nodig voor de realisatie.

Een grote consumenten webshop voor verse producten bestaat nog niet. Kleine bedrijven met veelal streekproducten zoals Oregional, Versplazashop of Brieljant bedienen meestal een regio en hebben geen landelijke dekking. De webshop Versvandekekker is onlangs gestopt en de matige 'aanloop' is veroorzaakt door gebrekkige marketing en logistiek. Een 24Kitchen verse groente&fruit webshop zou een marketing doorbraak betekenen. Ook hier is samenwerking met een landelijke food serviceprovider noodzakelijk.

De samenwerking op het vlak van het 24Kitchen merk heeft een enorme potentie. Het kent ook vele implicaties, waarvan er slechts enkele geschetst zijn en betekent voor beide partijen 'echt kiezen'.

Waarom 'nu' samenwerken met 24Kitchen?

Het bewijs is geleverd dat de kookzender bestaansrecht heeft en steeds succesvoller gaat worden. Wat zijn de voordelen om in deze startfase al in te stappen?

- First movers advantage;
- Partners zijn gelijkwaardiger, je bouwt echt een gezamenlijke historie en toekomst op;
- Kosten zijn nu lager dan over 1 of 2 jaar;
- De eerste retailer -Jumbo- is partner van 24Kitchen;
- Vroegtijdig samenwerken betekent ook meer invloed om de 'invulling' van het programma en de kennisuitwisseling;
- Eerder samenwerken betekent ook 'de deur dicht(er) voor de concurrent' in het buitenland;
- Nu kan 24Kitchen aan het Nederlands product gekoppeld worden zonder het te zeggen;
- Wat is een vergelijkbaar alternatief qua media impact en prijs-prestatie?

Randvoorwaarden samenwerking

Randvoorwaarden van de samenwerking met 24Kitchen zijn:

- Betrokkenheid bij de programmering;
- Exclusieve positie als vers 'toeleveranciers';
- Duurzaam in de zin van:
 - meerjarig
 - openheid
 - gelijkwaardigheid
- Betaalbaar;
- Eenvoudig, overzichtelijk en communiceerbaar i.v.m. draagvlak verwerven.

Vanuit 24Kitchen zullen ook randvoorwaarden geformuleerd worden en de volgende zijn mogelijk:

- Communicatiekanaal: Samenwerking met SIGN mag samenwerking huidige vers partners niet schaden zoals met Natures Pride, ZON en Freshteem;
- Endorsed merk: kwaliteitseisen, licentievoorwaarden etc. Momenteel is 24Kitchen op directieniveau met FICB in gesprek om voorwaarden te formuleren.

De organisatie van de samenwerking

De groentesector bundelt zich via TIP als opdrachtgeverplatform en 24Kitchen is als het ware 'een project' met projectpartners. Projectpartners hebben een voldoende omvang en zijn vooral veredelaars (begin keten en kapitaalcrachtig) en telers- of telersverenigingen. Partijen kunnen niet uitgesloten worden van samenwerking, echter een voldoende omvang ook financieel opzicht is een belangrijk vereiste. Samenwerking vindt plaats op basis van een soort huishoudelijk reglement, waarin wellicht ook toetredingsregels worden opgenomen. Partijen dragen naast de (basis) lidmaatschap en registratiebijdrage direct bij aan de financiering van de samenwerking met 24Kitchen. Dergelijke bepalingen zijn opgenomen in een huishoudelijk reglement.

Doelen van de samenwerking zijn:

- Communicatiekanaal: Borgen van 'zendtijd' c.q. media aandacht voor verse producten;
- Endorsed merk: Het koppelen van het merk 24Kitchen als endorsed merk aan verse groenten;
- Optioneel:
 - Zichtbaarheid en verkrijgbaarheid van 24Kitchen groenten in het supermarktschap;
 - Het vormen van een expert groep op gebied van marketing (vers)kennis;

TIP dan wel het project 24Kitchen neemt de volgende taken op zich:

1. Bundelen onderliggende partijen;
2. Financieren van de 'deal';
3. Organisatie 'communicatiekanaal':
 - Bespreken programmering met 24Kitchen;
 - Bespreken algemene beleid 24Kitchen (informatieve rol);
 - Vaststellen aandeel groenten in de diverse media (generiek communicatie);
 - Organiseren content met onderliggende partijen;
4. Organisatie 'endorsed merk':
 - Vaststellen en borgen merken- en kwaliteitsbeleid;
 - Raamcontracten aangaan met marktpartijen voor uitvoering kwaliteitscontrole;

Het zichtbaar en verkrijgbaar (schapruimte) maken van groenten is geen rol van het platform maar van de onderliggende partijen zelf.

De raamovereenkomst met 24Kitchen moet voor projectpartners niet belemmerend zijn qua emotie alsmede informatie. De emotie betreft de ego's en het gevoel van direct zaken doen. De informatie gaat over het over en weer van elkaar op gebied productinformatie en programma- en of consumenten feedback. Dat betekent dat de 24Kitchen organisatie op basis van de raamovereenkomst met de projectpartners direct de invulling van de mediawaarde bespreekt. Ook bespreekt zij met de projectpartners de gehele content voorziening. TIP bemoeit zich dus niet met de operationele invulling.

Hoe ziet de menukaart eruit?

THE TASTE OF LIFE BASICS	Per aflevering (incl. Billboard voor/na)	€ 27.500,-
THE TASTE OF LIFE TRAVEL	Per aflevering (incl. Billboard voor/na)	€ 52.500,-
DE MAKKELIJKE MAALTIJD	Per item	€ 7.250,-
GRENZELOOS KOKEN	Per item	€ 7.250,-
RUDOLPH'S BAKERY	Per item	€ 7.250,-
IMPRESS YOUR FRIENDS	Per item	€ 7.250,-
VERSTIP	Per aflevering	€ 5.000,-
FIRST AID KITCHEN	Per item	€ 7.250,-
ADVERTISING FUNDED PROGRAM	Format ontwikkeling op maat	op aanvraag
LOSSE BILLBOARDS	Voor/achter	op aanvraag
PRODUCT PLACEMENT	op aanvraag - richtlijn per p.p.	€ 1.000,-
GENERATION FRESH	Jeugdplatform	op aanvraag
24KITCHEN LIVE ON TOUR	Roadshow	op aanvraag
24KITCHEN LIVE ON STAGE	Event	op aanvraag

De 24Kitchen menukaart voor TIP wordt op maat samengesteld op basis van de standaard programma's. De prijsstelling van de standaardprogramma's is hieronder weergegeven. Van elk programma is vastgelegd hoe vaak 1 item (1 uitzending) wordt uitgezonden en meestal ligt dit tussen de 5 en 10x.

Op basis van de standaardprogramma's stelt TIP een menu samen voor haar projectpartners. Het aantal menu's kan natuurlijk variëren en enkele voorbeelden zijn hieronder weergegeven. Een bepaald menu kan bijvoorbeeld een campagne zijn om 'Greenbite' te introduceren bij de retail. Separaat zijn de uitgebreide menuvoorstellen en toelichting van de diverse programma's opgenomen.

VOORBEELD MENU 1	
1 x The Taste of life Basics	€ 27.500,-
1 x Item in De Makkelijke Maaltijd	€ 7.250,-
1 x artikel in de digitale nieuwsbrief	€ 1.850,-
1 x advertentie in de digitale magazine	€ 2.500,-
1 x carousel op 24Kitchen en The Taste of Life Basics	€ 1.850,-
1 x nieuwsartikel op 24Kitchen	€ 1.850,-
1 x Recept van de Dag	€ 1.250,-
Totaal	€ 43.450,-

VOORBEELD MENU 2

1 x The Taste of life Basics	€ 27.500,-
6 x Item in Grenzeloos Koken	€ 43.500,-
2 x Item in Impress Your Friends	€ 14.500,-
17 x Product Placement in diverse programma's	€ 12.750,-
7 x Recept van de Dag	€ 8.750,-
1 x Banners op Grenzeloos Koken (120.000 views)	€ 1.850,-
2 x artikel in de digitale nieuwsbrief	€ 3.700,-
1 x advertentie in de digitale magazine	€ 2.500,-
Totaal	€ 115.000,-

VOORBEELD MENU 3

6 x The Taste of live Basics	€ 165.000,-
12 x Item in Grenzeloos Koken	€ 87.000,-
2 x Item in Impress Your Friends	€ 14.500,-
17 x Product Placement in diverse programma's	€ 12.750,-
7 x Recept van de Dag	€ 8.750,-
1 x Banners op Grenzeloos Koken (120.000 views)	€ 1.850,-
2 x artikel in de digitale nieuwsbrief	€ 3.700,-
1 x advertentie in de digitale magazine	€ 2.500,-
Totaal	€ 296.000,-

In een aparte bijlage is menu 4 opgenomen. Dat is een fantastisch uitgewerkt voorbeeld hoe 24Kitchen multimediaal ingezet kan worden om meerdere versmerken te promoten.

Financiële uitwerking

In 2014 draait TIP bijvoorbeeld de volgende menu's voor haar projectpartners:

menu	euro's
5x menu 1 (tomaat-paprika-komkommer-aubergine-aardbei merken)	217.250,-
3x menu 2 (vollegrondsgroente merken voorjaar-zomer-najaar)	345.000,-
4x menu 3 (glasgroente en vollegrondsgroente merken)	1.184.000,-
TOTAAL	1.746.250,-

Stel dat TIP een fee van 5% ontvangt van 24Kitchen dan kan zij hiermee haar activiteiten financieren.

VI. Conclusies en aanbevelingen

Merken

- Merken vormen uiteindelijk de enige mogelijkheid om meer onderscheidend vermogen van verse producten zoals groente, fruit, bloemen en planten te realiseren en de spiraal van kostprijsoriëntatie en lage winstmarges te ontvluchten.
- Verse producten zijn merkgevoelig. Het Fresh Brand Key Model is een handige leidraad voor het bouwen van consumenten versmerken.
- Collectieve promotie kan als bouwsteen dienen voor merkopbouw maar is over het algemeen te generiek en leidt derhalve niet tot concurrentievoordeel voor de Nederlandse tuinbouw.

Endorsed merken

- Realiseer een of meerdere endorsed merken aangezien dit één van de weinige, zo niet de enige, haalbare strategische optie is.
- Pak het realiseren van endorsed merken geleidelijk aan, zodat bestaande merken worden versterkt en partijen autonoom kunnen opereren.
- De tijd is rijp voor een andere aanpak van marketing, communicatie en samenwerking.

Organisatie

- Creëer een cultuur van verbinding en samenwerking want dat is de beste basis voor het ontwikkelen en realiseren van merken.
- Borg de samenwerking in een gezamenlijke al dan niet virtuele organisatie Tuinbouw-IP (TIP), die intellectueel eigendom beheert variërend van merken(rechten) tot distributierechten.
- Organiseer samenwerking op een onafhankelijke wijze lean&mean. Creëer draagvlak bij ondernemers. Organiseer financiering voor merkprojecten. Dit is een rol voor SIGN op korte termijn.
- Laat ondernemers direct hun eigen budgetten bepalen op projectniveau. Organiseer vooral ondernemersbudget en zo min mogelijk subsidiegelden. Voorkom 'oppotten' van gelden in de organisatie.
- Reserveer een klein budget om in 2013 het proces van samenwerking en organisatie te initiëren en begeleiden.

24Kitchen

- 24Kitchen is de 'lifeline' voor de tuinbouw.
- Werk samen met 24Kitchen en benut deze digitale zender zowel als communicatiekanaal als endorsed merk.
- Start in de thuismarkt Nederland, doe hier ervaring op en breidt daarna uit naar Duitsland en andere landen.
- Sluit geen partijen uit in de samenwerking. Uiteindelijk geldt 'wie betaalt die bepaalt'. Dat voorkomt freerider gedrag.
- Zoek een domein (product-markt combinatie of combinatie van partijen) om te starten. Bepaal de resultaten, evalueer deze en vergroot vervolgens de samenwerking.
- Overweeg om samen met 24Kitchen en een food serviceprovider een webshop voor verse groente&fruit op te zetten.

VII. Bronnen en gesprekken

Diverse bronnen uit de marketing literatuur zoals bijvoorbeeld:

- Riezebos: Merken in de tuinbouwsector (2005)
- BrandAssetValuator
- GlobalBrands
- LEI: Versproducten onder merknaam hebben de toekomst (2003)
- Diverse bronnen via internet

Al dan niet uitgebreide gesprekken zijn gevoerd met de volgende bedrijven en personen:

- Koppert Cress: Rob Baan (DGA)
- Agribio Group: Mattijs Bodegom (marketing&communicatie manager)
- Vereniging Bloemisten Winkeliers (VBW): Bram Rijkers (beleidsmaker en marketeer)
- Elementaal: Marcel Dekker (creatief marketeer)
- FFEW: Antony Brouwers (CEO)
- Bloemenbureau Holland: Frank Teuber (marketing manager Duitsland)
- Groente&Fruit Bureau: Jochem Wolthuis (area manager Duitsland)
- 24Kitchen: Jan Dekker (directeur) en Jacqueline Lifmann (sales manager)
- Bunnik Plants: Johan van Barneveldt (commercieel directeur)
- Honingtomaatjes: Robbert de Jong (marketeer)
- Anthura: Marco van Herk (commercieel directeur)
- Schoneveld Breeding (commercieel directeur)
- BS Kwekerij: Bert Schouten (DGA)
- Decorum: Frank van Mil (manager, alleen per mail kort contact)
- Frugiventa: Gert Mulder (directeur, telefonisch en per mail contact gezocht)

Separate bijlagen:

- Menu 4 van 24Kitchen
- Gespreksverslagen

Bijlage: Kritische succes- en faalfactoren organisatie

- **organiserend vermogen**

Het ontwikkelen en realiseren van een merk gaat vele malen verder dan het ontwikkelen van een logo. Het vergt forse investeringen die op kunnen lopen tot procenten van de omzet en het vereist inzicht en expertise. Deze aspecten vergen een groot organiserend vermogen om samenwerking en financiering tot stand te brengen.

- **financiële slagkracht**

Voldoende financiële slagkracht is een vereiste. Dit wordt echter per activiteit c.q. merk georganiseerd in overleg met de betreffende stakeholders. TIP bouwt dus geen eigen vermogen op om zelfstandig activiteiten te ontwikkelen maar gaat strikt projectgericht te werk. De organisatie als zodanig kent dus geen waarde ontwikkeling, de ondersteunde merken wel. Dat voorkomt dat de organisatie eigen belangen krijgt die de merkprojecten niet direct ten goede komen.

- **geen collectieve promotie**

Collectieve -lees generieke- promotie bemoeilijkt de ontwikkeling van individuele merken door bedrijven (bron: Riezebos 2005). Dit heeft te maken met het feit dat een collectieve campagnes te veel blijven steken op functioneel niveau (niet specifiek genoeg) om uit te groeien tot een merk. Daarnaast heeft collectiviteit de neiging concurrentievervagend te zijn en concurrentie is juist nodig voor ontwikkeling van sterke merken.

- **expertise**

In de tuinbouw is weinig merken expertise aanwezig binnen de bedrijven. Ook zijn slechts weinig tuinbouw gerelateerde (en veelal door ondernemers ingeschakelde) marketingcommunicatiebureaus in staat boven de grijze middenmoot uit te steken.

- **onafhankelijkheid**

Het aspect onafhankelijkheid kent de volgende dimensies:

- Bestuurlijk neutraal om belangenverstrengeling te voorkomen;
- Geen GMO financiering, want GMO voorwaarden leggen namelijk beperkingen op ten aanzien van bijvoorbeeld gebruik land van herkomst in promotie;
- Boven partijen staand om de Trusted Third Party rol uit te kunnen voeren.

- **overige factoren**

- gedeeld toekomst beeld t.w. een langere termijn visie
- gedragen doelstellingen
- klant- en waarde oriëntatie en niet uitsluitend kostenfocus

Bijlage: Toelichting Branded Content

Branded Content zorgt voor doelgroepgerichte en relevante exposure buiten de reclameblokken om. Met een uitgebreide scala aan mogelijkheden realiseer je bij 24Kitchen de marketingcommunicatie doelstellingen. Er zijn diverse manieren om tijdens een van onze programma's een product of merk op een relevante manier in beeld te brengen.

Item: redactionele context

Tijdens een item wordt het (vers-)product behandeld binnen het programma. Het product zal dan de hoofdrol vervullen in een recept. Speciaal voor het product wordt een recept ontwikkeld en wordt duidelijk aandacht aan het product gegeven. Het product zal twee keer op natuurlijke wijze worden getoond of genoemd, of één keer getoond en één keer genoemd. Een item wordt ondersteund met een foodfact onder in beeld.

Product placement: natuurlijke setting

Het (vers)product wordt op een logische en natuurlijke manier in beeld gebracht. Er wordt geen recept rondom het product geschreven en er wordt geen aanvullende informatie gegeven. Het product wordt of kort gebruikt of staat in het decor. Het product zal 1x op natuurlijke wijze in beeld komen.

Advertising Funded Program:

Bij programma sponsoring oftewel een advertising funded program komt een programma (mede) tot stand door de financiële participatie van één of meerdere sponsors. De in het format verwerkte branded content vormen zijn volledig afgestemd op de communicatiedoelstellingen van de adverteerder.

Cromo

Een cromo is een programmapromo inclusief een billboard. De kijker heeft hierdoor vanaf de eerste communicatie rondom het programma een link met het (vers) merk.