

16-6-2014

SAXION

STREEKPRODUCTEN: VAN HET TWENTSELAND TOT AAN DE KLANT



Een thesisonderzoek naar een geschikt distributiesysteem ten
aanzien van streekproducten uit Twente | Anouk Oude Vrielink

Titel: Streekproducten: van het Twentseland tot aan de klant

Ondertitel: Een thesisonderzoek naar een geschikt distributiesysteem ten aanzien van streekproducten uit Twente

Auteur: Anouk Oude Vrielink, 2431010

Instelling: Hoger Toeristisch en recreatief onderwijs, Saxion Deventer

Plaats en datum van uitgave: Deventer, 16 juni 2014

Betrokken partijen:

Kenniscentrum Hospitality lectoraat Experience

Projectbureau De Groene Poort

Betrokken personen:

Opdrachtgever: Martin Verbeek

Projectbegeleiders kenniscentrum: Bert Janssen en Nienke Nije Bijvank

1e examiner: Bert Janssen

2e examiner: Jan-Willem Meijerhof

Onderzoekdocent: Joris Verwijmeren

Voorwoord

Dit rapport is tot stand gekomen in het kader van mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs. Het vraagstuk dat in dit thesisrapport centraal staat komt voort vanuit projectbureau de Groene Poort. Het rapport is gericht aan de opdrachtgevers en eventuele geïnteresseerden voor het opzetten van een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten. Graag wil ik de opdrachtgevers bedanken, Kennis centrum Hospitality en Martin Verbeek van Projectbureau de Groene Poort. Ik wil Bert Janssen bedanken voor de begeleiding tijdens het gehele project en mijn familie voor alle steun.

Losser, 15 juni 2014

Anouk Oude Vrielink

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.1 De betrokken partijen.....	9
1.1.1 Kenniscentrum Hospitality.....	9
1.1.2 Kracht van Overijssel.....	9
1.1.3 De Groene Poort	9
1.2 Aanleiding	9
1.3 Doelstellingen	10
1.3.1 Probleemstelling	10
1.3.2 Kennis	10
1.3.3 Adviesgedeelte	10
1.4 Onderzoeksvragen.....	11
1.4.1 Hoofdvraag	11
1.4.2 Deelvragen	11
1.5 Globale workbreakdownstructure.....	11
1.6 Leeswijzer	11
2 Theoretisch kader.....	13
2.1 Streekproducten	13
2.2 Distributiesysteem.....	15
2.3 Grootverbruikers in de foodindustrie.....	17
2.4 Relaties kernbegrippen	18
3 Aanpak onderzoeksgedeelte	18
3.1 Literatuuronderzoek	18
3.1.1 Doelstelling literatuuronderzoek	18
3.1.2 Deelvragen literatuuronderzoek	18
3.1.3 Zoekmethode literatuuronderzoek	18
3.2 Veldonderzoek	18
3.2.1 Doelstelling veldonderzoek	19
3.2.2 Onderzoeksvragen	19
3.2.3 Onderzoeksstrategie	19
3.2.4 Waarnemingsmethode.....	19
3.2.5 Operationalisering kernbegrippen	20

3.2.6 Selectie onderzoekseenheden	20
3.2.7 Analysetechniek	21
4 Betrouwbaarheid en validiteit	21
4.1 Betrouwbaarheid steekproef	21
4.2 Betrouwbaarheid meetinstrument	21
4.3 Betrouwbaarheid meetprocedure	22
4.4 Begripsvaliditeit	22
4.5 Interne validiteit	22
4.6 Externe validiteit	23
5 Resultaten literatuuronderzoek	23
5.1 Grootverbruikers in de foodindustrie	24
5.2 Distributie van streekproducten	26
5.2.1 Algemene indeling distributiesystemen.	26
5.2.2 Bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten	27
5.3 Succesfactoren en knelpunten	27
6 Resultaten veldonderzoek	29
6.1 Distributiestructuur	29
6.2 Transport	30
6.3 Levering	30
6.4 Bestelsysteem	30
6.5 Producten	31
6.6 Verdienmodel	32
6.7 De mens	32
6.8 De markt	32
6.9 Conclusie	32
7. Conclusie	33
7.1 Welke grootverbruikers in de foodindustrie gebruiken (of willen gebruik maken van) streekproducten?	33
7.2 Wat zijn volgens de bestaande distributie organisaties de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten?	34
7.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de producenten en de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van de distributie van streekproducten?	34
7.4 Welke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten gericht op zakelijke afnemers zijn er reeds beschikbaar?	35

7.5 Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van de bestaande distributiemodellen ten aanzien van streekproducten?.....	35
7.6 Antwoord hoofdvraag	37
8 Advies	39
8.1 Inleiding	39
8.2 Mogelijke oplossingen.	39
8.2.1. Concept.....	39
8.2.2 Distributiestructuur.....	40
8.2.3 Informatie- en bestelsysteem.....	40
8.2.4 Fysieke orderverwerking	40
8.2.5. Transport.....	41
8.2.6 Levering: juiste plaats en juiste tijd	41
8.2.7 Product.....	41
8.2.8 Organisatievorm	41
8.3 Advies	42
8.4 Financiën.....	44
8.4.1 Investeringsbegroting	44
8.4.2 Financieringsbegroting	45
8.4.3 Exploitatiebegroting.....	45
8.5 Te ondernemen vervolgstappen	45
8.5.1 Stappenplan.....	45
8.5.2 Plan, Do, Check, Act.....	47
8.6 Conclusie	48
8.6.1 Concept.....	48
8.6.2 Haalbaarheid.....	49
8.6.3 Te ondernemen vervolgstappen	49
8.6.4 Aanbevolen vervolgonderzoek.....	49
Nawoord	51
Zelfreflectie	51
Actuele behoefte branche	52
Literatuurlijst.....	53
Bijlage 1: Workbreakdownstructure.....	58
Bijlage 2: Theoretisch kader streekproducten.....	63
Bijlage 3: Zoekmethoden	63

Bijlage 4: Operationalisering kernbegrippen	66
Bijlage 5: Interviewguide	69
Bijlage 6: SBI codering	74
Bijlage 7: Branche cijfers	75
Bijlage 8: Trends en ontwikkelingen in het gebruik van streekproducten.	80
Bijlage 9: Motivaction	81
Bijlage 10: RECRON en BSR model	83
Bijlage 11: Bedrijfsprofielen respondenten	88
Bijlage 12: Meer resultaten veldonderzoek	94
Bijlage 13: Overzicht thema's, labels en fragmenten.....	100
Bijlage 14: Weging criteria en elementen.....	109
Bijlage 15: Ondernemingsvormen	113
Bijlage 16: Businessmodel Canvas.....	115
Bijlage 17: Financiën.....	119
Bijlage 17.1 Berekeningen.....	119
Bijlage 17.2 Investeringsbegroting	121
Bijlage 17.3 Exploitatiebegroting één (uitgangssituatie).....	121
Bijlage 17.4 Exploitatiebegroting twee	121
Bijlage 17.5 Exploitatiebegroting drie.....	122

Samenvatting

Het buitengebied van Borne bestaat uit kleinschalige landschappen. Het grootste grondgebruik is de landbouw. Om als landbouwer te blijven bestaan is een grote afzet nodig. In de kleinschalige landschappen is het niet mogelijk om op grote schaal te produceren. Daarom dient men het gebied op een andere manier een impuls te geven. Men wil de producenten in de streek de kans geven om zich op een andere wijze te ontwikkelen. Hierbij wil men streekproducten een rol bij laten spelen. Uit eerder onderzoek blijkt dat er behoefte is aan een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten in Twente. De mogelijkheid om dit op te zetten staat in dit thesissenrapport centraal. De hoofdvraag die hieruit voortkomt is: *Op welke wijze is het mogelijk om een rendabel distributiesysteem op te zetten ten aanzien van streekproducten uit de regio Twente waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie?*

Er is gebruik gemaakt van bestaande literatuur om antwoord te kunnen geven op onderzoeksvragen. In het veldonderzoek zijn een aantal respondenten geïnterviewd bij distributie organisaties die streekproducten distribueren. De deelvragen en hoofdvraag zijn beantwoord met de verzamelde informatie in het literatuur- en veldonderzoek. Op basis daarvan is het advies gegeven.

Een geschikt distributiesysteem ten aanzien van streekproducten uit Twente en dat aansluit op de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie is een kleinschalig distributiesysteem op regionaal niveau. De distributie is niet uitbesteed aan een groothandel. Het transport is in eigen beheer want dit blijkt in de praktijk een succesfactor te zijn. Men verdient aan een marge over de producten en eventueel aan het transport. Aansluitend bij de wensen en behoeften van de afnemers wordt er een dag voor en een dag na het weekend geleverd. De afnemers kunnen online hun bestelling doorgeven. De afnemers kiezen voor een kleine regionale distributie organisatie vanwege het persoonlijke contact en de kwaliteit van de producten. De vraag naar streekproducten komt vanuit de consument. Zakelijke afnemers willen zich onderscheiden met streekproducten.

Op basis van de verzamelde informatie in dit onderzoek kan er worden gezegd dat er voldoende potentiële afnemers zijn. Twente heeft in verhouding tot de rest van Overijssel de meeste restaurants, de groei aan restaurants in Borne is groot en de consumentendoelgroep passend bij streekproducten is voldoende aanwezig. Wel wordt er aanbevolen om de vraag vanuit de gehele zakelijke markt in kaart te brengen. Zodat vraag en aanbod nog beter op elkaar worden afgestemd. Wanneer producenten gezamenlijk de distributie willen uitvoeren is het aan te raden om een vereniging of coöperatie op te zetten. In de praktijk blijken argwaan, afwachten en jaloezie knelpunten in de samenwerking. Het is daarom aan te raden om een onafhankelijke persoon te betrekken bij de samenwerking. De Groene Poort kan eventueel en wanneer nodig de rol van bemiddelaar op zich nemen. Momenteel is er een groep ondernemers gestart met het op kleine schaal distribueren van hun producten. Wanneer men als producenten niet wil samenwerken is het een optie om de distributie geheel uit te besteden aan een externe commerciële partij. Daarvoor moet dus wel een ondernemer worden gevonden die hier een (nieuw) bedrijf voor opstart. In verband met de starterspositie voor de ondernemers in Twente is het aanbevolen op een bestelbus te leasen in plaats van te kopen. Dit scheelt aanzienlijk op de investeringsbegroting. Voor het transport is er een chauffeur nodig. Deze chauffeur is vaak het eerste aanspreekpunt voor afnemers en producenten en daarmee het uithangbord van de organisatie. Men kan overwegen om een chauffeur aan te nemen of om bijvoorbeeld een samenwerking te zoeken met een maatschappelijke instelling. Een chauffeur met een beperking kan ook prima rijden. Het is haalbaar

om in Twente een distributiesysteem op te zetten ten aanzien van streekproducten. Daarbij moet wel worden gelet waar men kosten kan besparen. Er wordt aanbevolen om vervolgonderzoek te doen naar de vraag en aanbod in de regio Twente. Dus welke producten zijn er aanwezig en welke afnemers hebben vraag naar welke producten. Dit leidt tot een betere afstemming tussen vraag en aanbod. In verband met de doelstelling van de Groene Poort om de omgeving te ontwikkelen wordt er aanbevolen om vervolgonderzoek te doen naar mogelijke samenwerkingen om rondom de streekproducten activiteiten te organiseren zoals een kookworkshop of een toer de boer. De laatste aanbeveling is om de markt in kaart te brengen. Om naar aanleiding daarvan een marketingplan op te stellen.

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt er een omschrijving gegeven van de betrokken partijen. De aanleiding en relevantie van het thesisproject zijn weergegeven en van daaruit is het managementprobleem beschreven. Om het managementprobleem op te lossen zijn er onderzoeksvragen opgesteld.

1.1 De betrokken partijen

De belangrijkste betrokken partijen worden hier kort toegelicht.

1.1.1 Kenniscentrum Hospitality

Deze thesisopdracht is verworven via het Kenniscentrum Hospitality Lectoraat Experience in Hospitality & Leisure. Saxion heeft een aantal kenniscentra waarvan het kenniscentrum Hospitality er één is. Het kenniscentrum houdt zich bezig met vraagstukken in de praktijk. Het lectoraat Experience in Hospitality & Leisure doet onderzoek naar de relatie tussen services, hospitality en experiences in de business-context. Dit is de input voor het creëren van innovatieve gastvrije serviceconcepten (Kenniscentrum Hospitality, 2014).

1.1.2 Kracht van Overijssel

Het kenniscentrum werkt samen met de provincie in het project 'Kracht van Overijssel'. Speerpunten zijn de ondersteuning en innovatie van de vrijetijdseconomie en het stimuleren van innovatief ondernemerschap. Binnen het project zijn er drie thema's te onderscheiden; Cultuur, Puur en Waterplezier. Deze thesisopdracht valt onder het thema 'Puur'. Dit thema richt zich op de gebruiker (bezoeker, gast, toerist en bewoner) die via de zintuigen het 'pure' van de provincie Overijssel beleeft. De focus ligt op:

- Pure smaken: Smaak- en streekproducten en culinaire beleving.
- Puur landleven: Plattelandstoerisme, puur landleven en terug naar de oorsprong.
- Puur natuur: Natuurbeleving, schoonheid en authenticiteit van het land(schap), actief genieten van het landschap en wellness.
- Pure volksaard: Authenticiteit en gastvrijheid van de Overijsselse bewoners.

1.1.3 De Groene Poort

De opdrachtgever is projectbureau De Groene Poort en is een onderdeel van de gemeente Borne. Zij hebben als doel om het buitengebied van Borne 'De Groene Poort' te ontwikkelen als een groene verbinding tussen Netwerkstad Twente en een verbinding tussen Noordoost en Zuidwest-Twente (De Groene Poort, 2014). De Groene Poort wil een netwerkverbinding creëren tussen stad en platteland en wil streekproducten hierbij een rol laten spelen.

1.2 Aanleiding

Het buitengebied van Borne bestaat uit kleinschalige landschappen. Het grootste grondgebruik is de landbouw. Om als landbouwer te blijven bestaan is een grote afzet nodig. In de kleinschalige landschappen is het niet mogelijk om op grote schaal te produceren. De vraag is of men mee wil gaan in de vergroting waarvoor verkaveling nodig zal zijn. Het antwoord daarop is volgens de opdrachtgever nee, want dit tast de eigenheid van het landschap aan. Daarom dient men het gebied op een andere manier een impuls te geven. Ze willen producenten in de streek de kans geven om zich op een andere wijze te ontwikkelen. Hier willen ze streekproducten een rol bij laten spelen. Eerder is door studenten van Saxion onderzoek gedaan naar een geschikt afzetkanaal ten aanzien van streekproducten in de

regio Twente. Uit dit onderzoek blijkt dat de streekproductie in Twente momenteel nog maar in beperkte mate ontwikkeld is. De producenten zijn wel bereid om over te stappen naar streekproductie, maar er bestaan nog te veel hindernissen in het produceren en afzetten van de producten. Een van de grootste knelpunten is de distributie. De producenten van streekproducten brengen elk afzonderlijk de producten naar de afnemers en andersom. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er een distributiesysteem dient te worden opgezet om dit probleem te kunnen oplossen (Brouwer et al. , 2013). De opdrachtgever wil zich daarbij richten op de grootverbruikers in de foodindustrie en een systeem opzetten dat wordt beheert door de producenten. In de toekomst kunnen er rondom dit systeem recreatieve concepten met streekproducten in de hoofdrol worden opgezet.

1.3 Doelstellingen

De doelstelling bestaat uit drie onderdelen: het managementprobleem dat in de thesis centraal staat, de kennis die het onderzoeksgedeelte gaat opleveren en als derde het adviesgedeelte.

1.3.1 Probleemstelling

Wanneer men een gezamenlijk distributiesysteem wil opzetten vereist dit samenwerking van de producenten. Het zijn ondernemers die veel tijd in hun bedrijf steken. Ze hebben daarnaast weinig tijd om zelf samenwerkingen te zoeken en aan te gaan. Daarom heeft project bureau de Groene Poort in het belang van de ontwikkeling van de regio deze taak op zich genomen. Wanneer je producenten wilt overtuigen om een samenwerkingsvorm aan te gaan dient voor hen duidelijk te zijn wat de voor- en nadelen zijn en wat de samenwerking voor hen oplevert. Daarom is er een plan ten behoeve van een distributiesysteem nodig om hen te kunnen overtuigen. Dit rapport is gericht aan de ondernemers die dit project willen uitvoeren. Momenteel is er in Twente een groep ondernemers die zich hiermee bezighoudt. De vraag is hoe zij een geschikt distributiesysteem ten aanzien van de streekproducten in Twente kunnen opzetten dat ook rendabel is en welke rol de Groene Poort hierin kan spelen.

1.3.2 Kennis

De doelstelling in het literatuuronderzoek is het in kaart brengen van bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten. Daarnaast wat de succes- en faalfactoren zijn bij het opzetten van de distributie van streekproducten. Het tweede doel is het in kaart brengen van de grootverbruikers in de foodindustrie die gebruik maken of willen maken van streekproducten. Het doel van het literatuur onderzoek is om het veldonderzoek af te stemmen op de informatie die reeds beschikbaar is in de literatuur.

De doelstelling in het veldonderzoek is het verzamelen van informatie over de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten en de distributie van deze streekproducten. Daarnaast wordt er in kaart gebracht welke distributiesystemen er worden gehanteerd en wat hiervan de kritische succes- en faalfactoren zijn. De doelstelling van het veldonderzoek is om, in combinatie met het literatuuronderzoek, tot een conclusie te komen waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en wat leidt tot een advies over het managementprobleem.

1.3.3 Adviesgedeelte

Het doel in het adviesgedeelte is een advies geven over een geschikt en rendabel distributiesysteem ten aanzien van streekproducten in de regio Twente, dat aansluit op de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie. Het doel van de aanbevelingen is om op basis van het gegeven advies omtrent de distributie van streekproducten een aanzet te geven aan de uitvoering hiervan.

1.4 Onderzoeksvragen

Om het managementprobleem op te lossen zal er onderzoek worden uitgevoerd. In het kader daarvan zijn er onderzoeksvragen opgesteld. Er zijn hoofd- en deelvragen opgesteld. De deelvragen zijn onderzoeksvragen waarmee er antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. De antwoorden op de onderzoeksvragen leiden tot het advies voor het managementprobleem.

1.4.1 Hoofdvraag

Op welke wijze is het mogelijk om een rendabel distributiesysteem op te zetten ten aanzien van streekproducten uit de regio Twente waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie?

1.4.2 Deelvragen

- *Welke grootverbruikers in de foodindustrie gebruiken (of willen gebruik maken van) streekproducten?*
- *Wat zijn volgens de bestaande distributie organisaties de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten?*
- *Wat zijn de wensen en behoeften van de producenten en de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van de distributie van streekproducten?*
- *Welke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten gericht op zakelijke afnemers zijn er reeds beschikbaar?*
- *Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van de bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten?*

1.5 Globale workbreakdownstructure

Het thesisproject kan worden verdeeld in een aantal deelprojecten. Deze deelprojecten en de tijdsplanning om deze uit te voeren zijn opgenomen in bijlage 1.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport bestaat grofweg uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel is het onderzoeksgedeelte. Hierin worden de onderzoeksmethoden voor zowel het literatuur- als veldonderzoek beschreven. In het theoretisch kader worden de kernbegrippen uitgelegd. De resultaten van zowel het literatuur- en veldonderzoek staan in hoofdstuk vijf en zes beschreven. In de conclusie wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

Het tweede deel is het adviesgedeelte. Er wordt een advies gegeven voor het managementprobleem. De mogelijke opties worden besproken en gemeten aan de hand van criteria. De best mogelijke optie wordt besproken en onderbouwt met de (financiële) haalbaarheid. Tevens zijn de te ondernemen vervolgstappen beschreven. Afsluitend is de conclusie van het adviesgedeelte beschreven.

Onderzoeksgedeelte

2 Theoretisch kader

In deze thesis staan een aantal kernbegrippen centraal, dit zijn: Streekproducten, distributiesysteem, grootverbruikers in de foodindustrie, rendabel en wensen en behoeften. De kernbegrippen streekproducten, distributiesysteem en grootverbruikers in de foodindustrie vereisen een verdere uitleg. In de volgende paragrafen worden deze begrippen toegelicht.

2.1 Streekproducten

In deze paragraaf wordt de definitie van streekproducten van meerdere auteurs gegeven. De verschillen en overeenkomsten worden besproken.

Van Heusden (2007) heeft onderzoek gedaan naar de definities van streekproducten. In haar onderzoek noemt ze dat ze tot een gedwongen definitie komt zoals beschreven in Ottenhof (2011):

Een streekproduct met een historische naamsbekendheid (minimaal één generatie aangeboden) waarvan de productie & verwerking in de streek gedaan worden waar tevens de grondstoffen/ ingrediënten (minimaal 51%) vandaan komen. Bij de productie is rekening gehouden met het verantwoord en duurzaam produceren en de streek van herkomst is opgenomen in de naam het product (p. 63).

Uit haar onderzoek blijkt dat wanneer streekproducten aan alle eisen in de definitie moeten voldoen er eigenlijk geen streekproducten bestaan. De definitie is te sterk afgebakend. Ze heeft daarom vier kenmerken van een streekproduct opgesteld: maatschappelijk verantwoord ondernemen, diervriendelijkheid, streek van herkomst in de naam van het product en het verhaal achter het product. Deze heeft ze gebaseerd op de Europese certificering (bijlage 2).

Ottenhof (2011) gaat verder in op haar bevindingen. Hij vindt dat men de strakke definitie van streekproducten los moet laten. Hij ziet de oplossing in tweezijdige communicatie. Daarom is hij blij met het laatste punt van, van Heusden: 'verhaal achter het product'. Het is belangrijk om de boodschap weer te geven. Welke boodschap wil de producent overbrengen aan de consument en welke boodschap wil de consument horen? De streekproducent kan zijn afnemers op weg helpen door zijn verwachtingen te formuleren. Mensen zijn nieuwsgierig en willen verhalen horen. De streekproducent dient daarom een verhaal te vertellen bij zijn product. Dit geeft een impuls aan de verkoop van de producten. Volgens Ottenhof (2011) is een verhaal sterker dan een genetische definitie.

Volgens de Vlieger, van Ittersum en van der Meulen (1999) is het moeilijk om een eenduidige definitie van streekproducten te geven. Streekproducten zijn volgens hen "Alle voedselproducten die door een agrarische producent, verkoper of buitenstaander als zodanig worden gepresenteerd" (p. 12). Een streekproduct is te onderscheiden van een standaard voedselproduct aan de hand van een aantal kenmerken. Deze kenmerken samen bepalen de streekeigenheid van een voedselproduct (de Vlieger et al. , 1999). Volgens de Vlieger et al. (1999) moeten streekproducten aan een aantal kenmerken voldoen willen ze zo genoemd worden, dit zijn: territorialiteit, typiciteit, traditionaliteit, collectiviteit en landschappelijkheid.

Het eerste kenmerk is territorialiteit: dit verwijst naar de fysieke verbondenheid van een voedselproduct aan een gebied of plaats (de Vlieger et al. , 1999). De typiciteit staat voor de kenmerken van het product en/of productie die ze onderscheiden van vergelijkbare voedselproducten. In het

bijzonder voor de mate waarin de kenmerken passen bij de streek (de Vlieger et al. ,1999). Traditionaliteit verwijst naar de ouderdom, de historische band tussen product en streek, het historische verhaal achter het product, de kwaliteit daarvan en de mate waarin het product wordt gemaakt op traditionele wijze. Collectiviteit houdt in dat een product door meerdere producenten in de streek wordt gemaakt. Landschappelijkheid verwijst naar de mate waarin de kenmerken van het landschap, landbouwproductie en verwerking tot uiting komt of in stand wordt gehouden (de Vlieger et al. , 1999).

Volgens de Vlieger et al. (1999) kunnen Nederlandse streekproducten in drie hoofdcategorieën worden ingedeeld. De eerste categorie bestaat uit producten die kunnen worden verbonden met de landbouw van een streek. De tweede categorie is een traditioneel streekproduct. Dit zijn streekproducten die van oudsher kenmerkend zijn voor een streek. Industriële streekproducten, de derde categorie, zijn streekproducten die door een fabrikant worden gemaakt en waarbij de handelsnaam wordt voorzien van een streeknaam.

Streekproductenloket (2013) splitst de certificering van streekproducten op in Europees, nationaal en regionaal. Erkend streekproduct is het enige onafhankelijke landelijke keurmerk voor streekproducten opgezet door Stichting Streekeigen Producten Nederland (SPN). De eisen die SPN (2013) stelt voor een nationaal keurmerk ten aanzien van streekproducten zijn; afbakening van de streek, de herkomst van de grondstoffen, de verwerking in de streek en duurzaamheid. Een nauwkeurige geografische afbakening van de streek is van belang. Uit deze streek komt minimaal 51 procent van de grondstoffen en de verwerking van de producten vindt er plaats. Onder de verwerking wordt verstaan; de be- en verwerking van de grondstoffen, de verwerking van deze grondstoffen tot producten en het verkoop klaar maken van de producten. Het keurmerk moet bijdragen aan een duurzame regionale economische, ecologische en sociale ontwikkeling. (SPN, 2013), (Streekproductenloket, 2013).

Motivaction (2009) heeft in kaart gebracht wat de consument de belangrijkste kenmerken van streekproducten vindt. Uit het onderzoek is gebleken dat de consument niet goed weet wat ze kunnen verwachten van streekproducten. Volgens Motivaction (2009) dient er daarom een houvast te worden gegeven aan de consumenten. Dit kan worden gedaan door bij streekproducten de nadruk te leggen op de verbinding met een bepaalde streek, de Nederlandse oorsprong en ambachtelijkheid. Bij lokale producten is het van belang om de locatie te noemen en de kleinschaligheid en ambachtelijkheid aan te geven. Daarnaast benoemt Motivaction (2009) de liefde waarmee het product wordt gemaakt en de specifieke receptuur als belangrijke punten. In bijlage 2 zijn de associaties bij de kenmerken weergegeven in een figuur.

Volgens alle auteurs die net besproken zijn, is het moeilijk om een exacte definitie weer te geven voor het begrip 'streekproducten'. Alle auteurs behalve Ottenhof komen daarom met een aantal kenmerken ten aanzien van streekproducten. Zowel van Heusden (2007) als Ottenhof (2011) noemen het belang van een goed verhaal. Het verhalen element komt ook voor in de omschrijving van de Vlieger et al.(1999). Zij verwijzen naar het historische verhaal bij het product wat verwijst naar de traditionaliteit. Motivaction (2009) heeft het over de liefde waarmee de producten worden gemaakt. Dit is ook een verhaal dat bij de producten hoort. Van Heusden (2007), de Vlieger et al. (1999) Motivaction (2009) en SPN (2013) geven allen een aantal kenmerken van streekproducten. SPN (2013) heeft deze kenmerken wel meer afgebakend.

Waar SPN (2013) dus een heel specifieke definitie geeft van de kenmerken van streekproducten, noemt Ottenhof (2011) dat men juist deze specificering los moet laten. Volgens hem is het verhaal belangrijker dan de genetische definitie. De Vlieger et al. (1999) en SPN (2013) benoemen het belang van de streek. Het verschil tussen de twee auteurs is dat volgens SPN (2013) zowel de grondstoffen als de productie moet plaatsvinden in de streek. De Vlieger et al. (1999) benoemen de fysieke verbondenheid van het product met de streek. Zoals benoemd geven de meeste auteurs een aantal kenmerken. De benoeming van deze kenmerken komen op sommige fronten overeen, maar over de specifieke inhoud van de kenmerken verschillen de auteurs veel.

Alle auteurs benoemen dat het erg moeilijk is om een definitie van streekproducten te geven. In deze thesis zullen dan ook kenmerken worden aangehouden waar streekproducten aan dienen te voldoen. Om een overwogen keuze te maken zijn de kenmerken per auteur weergegeven in een tabel. Daarnaast zijn ze uitgewerkt in een boomdiagram. Daaruit blijkt dat bepaalde kenmerken overlappen (zie bijlage 4). Wanneer er in dit thesisrapport gesproken wordt over streekproducten, worden daarmee producten bedoelt die verbonden zijn met de landbouw van de streek. De kenmerken die streekproducten aanduiden zijn het verhaal achter het product, traditionaliteit, typiciteit, collectiviteit en landschappelijkheid. Wanneer er wordt gesproken over een keurmerk of certificering wordt de definitie van de regionale certificering aangehouden: afbakening van de streek, herkomst van grondstoffen uit deze streek (51 procent), de verwerking vindt plaats in deze streek en duurzaamheid.

2.2 Distributiesysteem

De distributie van producten is een ingewikkeld proces. De overkoepelende term is de distributieketen of in het Engels 'supply chain'. Logistiek en distributie zijn onderdeel van de supply chain. Deze termen worden veel door elkaar gebruikt, maar er zijn wel degelijk verschillen. Daarom wordt in dit onderdeel de definitie van deze drie begrippen weergegeven.

Simchi-Levi, Kaminsky & Simchi-Levi (2008) geven de volgende definitie van supply chain: "*The supply chain, which is also referred to as the logistics network, consist of suppliers, manufacturing centers, warehouses, distributioncenters, and retail outlets, as well as raw materials, work in process inventory, and finished products that flow between the facilities*" (p. 1).

Hier op volgt hun definitie van supply chain management: "*Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufactures, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, and at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirements*" (p. 1).

Volgens van der Vorst (2000) is supply chain management: "*Supply Chain Management is the integrated planning, co-ordination and control of all logistical business processes and activities in the SC to deliver superior consumer value at less cost to the SC as a whole whilst satisfying the requirements of other stakeholders in the SC*" (p. 26)

Leeman (2007) noemt in zijn boek de definitie die wordt gegeven door Chorpra. "*De supply chain bestaat uit alle partijen die, direct of indirect, betrokken zijn bij het vervullen van een klanten- en/of consumenten verzoek*" (p.6). Verder benoemt Leeman (2007) dat de supply chain bestaat uit de leveranciers, transporteurs, de mensen in het distributiecentrum, retailers en de klanten zelf.

Zoals in de definities wordt weergegeven omvat de supply chain het gehele proces van het produceren van goederen, het opslaan, vervoeren en alle bijbehorende processen. Met het management van de supply chain gaat het om een verlaging van de kosten en het vervullen van consumenten verzoeken. Simchi-Levi et al. (2009) benoemen dat de supply chain ook wel het logistieknetwerk wordt genoemd. Ook in de literatuur worden de begrippen dus door elkaar gebruikt.

Van Goor en Ploos van Amstel (2009) geven de definitie van logistiek (management) oftewel de integrale goederenstroombesturing, vrij vertaald de supply chain weer. *“De hoofdoelstelling van logistiek (management) of integrale goederenstroombesturing kan worden omschreven als het zodanig op de afnemersmarkt afstemmen van informatie- en goederenstromen, dat tegen optimale kosten aan de wensen van de afnemers kan worden voldaan.”* (p. 29).

Zowel Simchi-Levi et al. (2008), van der Vorst (2000), van Goor en Ploos van Amstel (2009) en Leeman (2007) refereren naar het belang van de afstemming met de afnemersmarkt. Wel allen in een enigszins andere vorm. Er kan dus worden geconcludeerd dat de inrichting van de supply chain dient te worden afgestemd op de afnemer. Naast de afstemming met de afnemers wordt er door deze auteurs gerefereerd naar het kosten aspect. Er kan worden geconcludeerd dat volgens de auteurs een goede afstemming van de supply chain zorgt voor een verlaging van de totale kosten.

Rusthon, Croucher & Baker (2014) geven een verduidelijking van de begrippen weer.

- Logistics= materials management + distribution
- Supply chain= suppliers + logistics + customers

“Supply and materials management represent the storage and flows into and through the production process; while distribution represents the storage and flows from the final production point through the customer of end user.” (p. 4)

Daarnaast benoemen Rusthon et al.(2014) dat de logistiek en supply chain niet alleen bestaat uit de fysieke goederenstromen maar ook uit de informatiestromen.

Van Goor en Ploos van Amstel (2009) geven een verdere definiëring van de supply chain. Vanuit de afnemersmarkt zijn er volgens hen een aantal deeltrajecten te onderscheiden, namelijk: distributielogistiek, productie logistiek, physical supply, inkooplogistiek en reverse logistics. De distributielogistiek is het onderdeel van de supply chain dat direct aansluit op de markt. Dit deel van de supply chain heeft betrekking op de besturing en beheersing van de producten die gereed zijn. Van het einde van het productieproces tot en met de uiteindelijke afnemer. De definitie die van Goor en Ploos van Amstel geven (2009) voor distributielogistiek luidt: *“Onder distributielogistiek verstaan wij de effectieve en efficiënte voorstuwing van goederenstromen en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gerede product op de juiste plaats en juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij de afnemers”* (p. 30).

Mulders (2010) geeft een beknoptere definitie: *“Fysieke distributie omhelst het proces vanaf het magazijn-gereed product tot aan de aflevering bij de afnemers”* (p. 138).

In veel Nederlandse literatuur wordt er gerefereerd naar de definitie die van Goor en Ploos van Amstel hebben gegeven aan distributielogistiek. In dit thesisrapport is het van belang om het gehele supply

chain in acht te houden. Echter, de distributielogistiek staat centraal. In dit rapport wordt de definitie van, van Goor en Ploos van Amstel (2009) dan ook aangehouden. *“Onder distributielogistiek verstaan wij de effectieve en efficiënte voorstuwing van goederenstromen en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gereede product op de juiste plaats en juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij de afnemers”* (p. 30). Deze definitie geeft duidelijk weer welk deel van de supply chain in dit onderzoek centraal staat.

2.3 Grootverbruikers in de foodindustrie

De Vlieger et al. (1999) gaan in op het grootverbruik in de foodindustrie. Ze noemen dat naast de term restaurants ook de term ‘food service industry’ wordt gebruikt. De term food service industry omvat naast het buitenhuishoudelijk gebruik ook het binnenhuishoudelijk gebruik van door derden bereide voedsel (Van Gaasbeek 1996 in de Vlieger et al. 1999). Daarnaast benoemen de Vlieger et al. (1999) dat bij buitenhuishoudelijk gebruik kan worden gedacht aan: eten bij restaurants, fastfoodketens, snackbars, lunchrooms, treinen, vliegtuigen, bedrijfsrestaurants en schoolkantines. Theoretisch gezien horen sociale-instellingen en ziekenhuizen ook tot deze categorie.

De Rabobank (2014) maakt binnen de sector horeca en recreatie onderscheid in restaurants en cafetaria’s en kleine eetwarenverstrekkers. Restaurants zijn horeca bedrijven die zich richten op de bereiding en verkoop van maaltijden (Rabobank, 2014). Café-restaurants, bistro’s en wegrestaurants vallen volgens de Rabobank ook onder deze maaltijdverstrekkers. Een restaurant kan een onderdeel zijn van een hotel. Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt in het type keuken.

Volgens Kenniscentrum Horeca (2014) werd tot 2000 in de drank- en horecawet aangegeven dat: *“Een restaurant bedrijf een horecabedrijf is die alcoholhoudende drank voor gebruik ter plaatse verstrekt tezamen met de verstrekking van maaltijden”*. Vanaf 2000 wordt er geen onderscheid meer gemaakt in een café- en restaurantbedrijf, maar zijn de begrippen maaltijd en restaurantbezoek van belang voor de definiëring. Onder maaltijd wordt verstaan *“Een geheel van warme gerechten, hetwelk tenminste bestaat uit de volgende drie, niet met elkaar gemengde bestanddelen: vlees, vis, gevogelte of wild, groente en aardappelen, rijst of meelspijzen”*. Als de bedrijfsvoering zich hier op richt is er sprake van een restaurant en van restaurantbezoek. Wanneer een bedrijf gericht is op het verstrekken van kleine maaltijden en/of dranken zoals in een lunchroom of pannenkoekenhuis is er geen sprake van een restaurant.

Volgens Bureau eerlijke mededinging (2014) en Kenniscentrumhoreca (2014) wordt met catering bedoeld *“Het bedrijfsmatig in opdracht verstrekken van gerechten en dranken voor gebruik elders”*. Er kan onderscheid worden gemaakt in contractcatering en partycatering. Bij contractcatering valt te denken aan de catering voor bedrijven, zorginstellingen en scholen. Party catering is het verlenen van catering op diensten of feesten van particulieren. De maaltijden bij zorginstellingen worden veelal verstrekt door middel van catering.

De conclusie is dat grootverbruikers in de foodindustrie bedrijven zijn die de maaltijden van zowel binnen- als buitenshuis consumptie verzorgen. Het zijn restaurants, kleine maaltijdverstrekkers, party- en contractcatering bedrijven.

2.4 Relaties kernbegrippen

De kernbegrippen uit de hoofdvraag, streekproducten, distributiesysteem, grootverbruikers in de foodindustrie, rendabel en wensen en behoeften, staan in relatie tot elkaar. De wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie hebben een invloed op de invulling van het distributiesysteem. Want het distributiesysteem dient aan te sluiten op de afnemer zoals beschreven in de literatuur. Streekproducten hebben naast de wensen en behoeften van de afnemer ook invloed op de keuze van een geschikt systeem. Want voor voedsel- en dus streekproducten zijn er andere eisen dan voor niet bederfelijke producten. Of het distributiemodel in meer of mindere mate rendabel is hangt af van meerdere factoren. Zo wordt deze bepaald door het systeem dat wordt gekozen. De keuze van het systeem is dus afhankelijk van de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie en specifieke distributie eisen betreft streekproducten.

3 Aanpak onderzoeksgedeelte

Het onderzoeksgedeelte bestaat uit het zoeken van informatie in de literatuur en het veld waarmee de onderzoeksvragen beantwoord kunnen worden.

3.1 Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek wordt er aan de hand van bestaande literatuur van verschillende auteurs antwoord gegeven op een aantal deelvragen.

3.1.1 Doelstelling literatuuronderzoek

De doelstelling in het literatuuronderzoek is het in kaart brengen van bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten. Daarnaast wat de succes- en faalfactoren zijn bij het opzetten van de distributie van streekproducten. Het tweede doel is het in kaart brengen van de grootverbruikers in de foodindustrie die gebruik maken of willen maken van streekproducten. Het doel van het literatuuronderzoek is om het veldonderzoek af te stemmen op de informatie die reeds beschikbaar is in de literatuur.

3.1.2 Deelvragen literatuuronderzoek

De deelvragen die (gedeeltelijk) worden beantwoord in het literatuuronderzoek zijn:

- *Welke grootverbruikers in de foodindustrie gebruiken (of willen gebruik maken van) streekproducten?*
- *Welke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten gericht op zakelijke afnemers zijn er reeds beschikbaar?*
- *Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van de bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten?*

3.1.3 Zoekmethode literatuuronderzoek

Door middel van zoekmachines is er gezocht naar relevante informatie. Om de juiste informatie te beoordelen is er gebruik gemaakt van de AAOCC criteria. Er is gebruik gemaakt van zoektermen om tot deze informatie te komen. De onderbouwing van de zoekmethode staat in bijlage 3.

3.2 Veldonderzoek

Een aantal van de deelvragen worden beantwoord door informatie in de praktijk te verzamelen.

3.2.1 Doelstelling veldonderzoek

De doelstelling in het veldonderzoek is het verzamelen van informatie over de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten en de distributie van deze streekproducten. Daarnaast wordt er in kaart gebracht welke distributiesystemen er worden gehanteerd en wat hiervan de kritische succes- en faalfactoren zijn. De doelstelling van het veldonderzoek is om, in combinatie met het literatuuronderzoek, tot een conclusie te komen waarbij antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en wat leidt tot een advies over het managementprobleem.

3.2.2 Onderzoeksvragen

- *Wat zijn volgens de bestaande distributie organisaties de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten?*
- *Wat zijn de wensen en behoeften van de producenten en de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van de distributie van streekproducten?*
- *Welke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten gericht op zakelijke afnemers zijn er reeds beschikbaar?*
- *Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van de bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten?*

3.2.3 Onderzoeksstrategie

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden dient er een geschikte onderzoeksstrategie te worden gekozen. Volgens Brotherthon (2008) dient bij het kiezen een afweging te worden gemaakt tussen; logische, methodologische, praktische en pragmatische factoren. Volgens de definitie van Lucas (1999) in Brotherthon (2008) is een survey onderzoek: *“Survey research is essentially a technique to communicate with and collect information from a representative sample of individuals or organizations, mainly using a verbal or written questioning. The keywords here are communicate, representative and questioning” (p. 112).*

Bij een survey onderzoek stel je vragen aan een sample groep. Het is van groot belang om de juiste sample groep te selecteren. Er kan worden gekozen voor interviews of een vragenlijst. De volgende paragraaf gaat hier dieper op in. Het grootste voordeel van een survey onderzoek is dat het vrij snel en simpel kan worden opgezet in vergelijking tot andere onderzoeksmethoden. Een van de nadelen is dat de respondenten alleen kunnen antwoorden op vragen die van tevoren zijn vastgesteld. De vraagstelling en daarmee antwoordmogelijkheden zijn afhankelijk van de gekozen waarnemingsmethode wel meer of minder open. Surveys kunnen worden gebruikt voor zowel analytische als beschrijvende doeleinden. Een beschrijvende survey wordt gebruikt om feiten te verzamelen een analytische survey om verklaringen te zoeken. In deze thesis is er sprake van een beschrijvende survey. Bij een beschrijvende survey gaat het om het in kaart brengen van de kenmerken van de sample en deze te koppelen aan de voorkeuren, gedragingen of acties om gelijken en verschillen te vinden (Brotherthon, 2008).

3.2.4 Waarnemingsmethode

Volgens Brotherthon (2008) wordt er bij een direct survey gebruik gemaakt van interviews. Bij een distributed survey wordt er gebruik gemaakt van een vragenlijst die wordt gestuurd naar de respondent. Dan wel per post, telefonisch of elektronisch.

De keuze voor een methode wordt gebaseerd op het aantal mensen of organisaties, geografische verdeeldheid, kenmerken van de sample respondenten, het type informatie dat je wilt verzamelen en hoe je wilt implementeren en analyseren.

Een questionnaire en/of interviews worden gebruikt als een middel om een bepaald doel te bereiken. Deze worden gebruikt om data te verzamelen waarmee de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord.

In deze thesis is er behoefte om kwalitatieve gegevens te verzamelen. De waarnemingsmethode is dan ook kwalitatief. Het voeren van interviews past het beste bij deze methode om gegevens te verzamelen. Bij kwalitatieve interviews zijn de vragen open of weinig gestandaardiseerd. De respondenten zijn veel vrijer in het geven van antwoorden. Hierdoor is er de mogelijkheid om diepte vragen te stellen. Tijdens een interview maakt men gebruik van een topiclijst of checklist (Baarda et al. ,2009). Als onderzoeker is het van belang om de interviews af te nemen onder alledaagse omstandigheden (Baarda et al. ,2009). Wel moet in acht worden genomen dat de validiteit en kwaliteit van deze methode wordt verminderd om dat er sprake is van een openvraagstelling. Daarnaast kan men woorden anders interpreteren en kan de gegevensverwerking problemen met zich meebrengen als het aankomt op conclusies trekken. Om de validiteit en betrouwbaarheid zo sterk mogelijk te maken zullen er een aantal maatregelen worden getroffen. De interviews worden zoveel mogelijk onder alledaagse omstandigheden afgenomen. Het interview zal worden opgenomen om de gegevens te kunnen analyseren. Tijdens het interview wordt er gebruik gemaakt van een gedeeltelijk gestructureerde interviewgide. De belangrijkste vragen liggen hierbij vast. Daarnaast zijn er topics omtrent doorvragen opgesteld. (Baarda et al. ,2009). De interviewgide is te vinden in bijlage 5.

3.2.5 Operationalisering kernbegrippen

De definities van de kernbegrippen zijn weergegeven in het theoretisch kader. Deze kernbegrippen worden ook gebruikt in het veldonderzoek. Want er wordt in kaart gebracht wat de wensen en behoeften zijn van de afnemers aan streekproducten en aan de distributie van deze streekproducten. Daarnaast wordt er in kaart gebracht welke bestaande distributiesystemen er zijn en wat hiervan de succes- en faalfactoren zijn. Om de begrippen bruikbaar te maken voor het verzamelen van informatie zijn de begrippen uitgezet in boomdiagrammen. Deze overzichten met toelichting staan in bijlage 4.

3.2.6 Selectie onderzoekseenheden

Wanneer men een distributiesysteem voor streekproducten wil opzetten is het van belang om te onderzoeken welke bestaande distributiesystemen er zijn en wat hiervan de kritische succes- en faalfactoren zijn. Daarnaast dient een dergelijk systeem te passen bij de wensen en behoeften van de afnemers, in dit geval de grootverbruikers in de foodindustrie. Om het mogelijk te maken dienen de producenten mee te werken aan een dergelijk systeem. Bijvoorbeeld in het leveren van producten, het opstarten, organiseren enzovoort.

Er zijn in Nederland organisaties die een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten hebben opgezet. Deze organisaties staan eigenlijk tussen de producenten en de afnemers in. Zij hebben informatie over zowel het distributiesysteem, de afnemers en de producten. De onderzoekseenheden voor deze thesis zijn dan ook de bestaande organisaties die een distributiesysteem voor streekproducten hebben neergezet. Het is de bedoeling om ongeveer vijf tot zeven van deze organisaties te interviewen. Zij hebben kennis over het distributiesysteem dat wordt gehanteerd, maar

staan ook in verbinding met de producenten en afnemers van de streekproducten. Om de juiste respondenten te kiezen zijn er een aantal criteria opgezet. Deze criteria zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en de doelstellingen van de Groene Poort.

- Wanneer men spreekt over streekproducten worden hiermee voedselproducten bedoeld.
- Er dienen criteria te zijn opgesteld ten aanzien van streekproducten.
- Het systeem dient gericht te zijn op de zakelijke afnemers.
- Grootverbruikers in de foodindustrie zijn een afnemer.
- De organisatie dient van Nederlandse oorsprong te zijn.

3.2.7 Analysetechniek

Om de data van de afgenomen interviews te analyseren zullen de interviews worden opgenomen. Deze opnames worden volledig uitgeschreven. De tekst die niet relevant is zal daarna worden doorgestreept. De relevante fragmenten zullen door middel van codering worden gelabeld. Aan de hand van deze labeling wordt inzichtelijk gemaakt welke onderwerpen relevant zijn, vaak worden benoemd of juist niet vaak worden benoemd. Door de gegevens axiaal te coderen worden verwantschappen en verschillen achterhaald. Deze worden in een overzichtelijk schema gezet met thema's, labels en sublabels.

4 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderdeel worden de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek beschreven. Volgens Baarda et al. (2008) heeft de validiteit te maken met de juistheid van de onderzoeksbevindingen. In hoeverre vormen de onderzoeksbevindingen een goede weergave van dat wat er in de praktijk gebeurt? Betrouwbaarheid wordt door Baarda et al. (2008) beschreven als de mate waarin metingen onafhankelijk zijn van toeval. Bij kwantitatief onderzoek gaat het om dat wanneer men het onderzoek opnieuw zal doen dit dezelfde resultaten zal opleveren. Bij kwalitatief onderzoek is dit niet mogelijk en is men afhankelijk van toevalligheden. Voor kwalitatief onderzoek geldt dat duidelijk moet zijn waar de conclusies van het onderzoek op gebaseerd zijn. De betrouwbaarheid wordt gemeten in de betrouwbaarheid van de steekproef, meetinstrument en meetprocedure.

4.1 Betrouwbaarheid steekproef

Tijdens de voorbereiding voor het veldonderzoek is er gezocht naar geschikte respondenten. Deze respondenten zijn gezocht aan de hand van de gestelde criteria. De meeste respondenten zijn verworven door organisaties te zoeken via internet. In eerste instanties hadden zeven respondenten ingestemd met een interview. Eén hiervan heeft uiteindelijk toch afgezegd vanwege tijdgebrek waardoor het totaal aantal interviews op zes is uitgekomen. Alle respondenten waren eigenaar of bestuurslid, afhankelijk van de organisatievorm.

4.2 Betrouwbaarheid meetinstrument

Zoals aangegeven is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een interviewgids (bijlage 5). De topics in de interviewgids zijn opgesteld aan de hand van het theoretisch kader en het literatuur onderzoek. Daarnaast zijn deze voorgelegd aan een logistiek expert Dhr P. Schuur van de Universiteit Twente. Op basis daarvan zijn er aanpassingen aangebracht om het meetinstrument te optimaliseren. De antwoorden die op een vraag worden gegeven kunnen verschillen omdat mensen deze anders

kunnen interpreteren. De antwoordmogelijkheden zijn meer open van karakter. Hierdoor neem je wel gegevens mee in het onderzoek die terplekke aan het woord komen tijdens het interview en die niet in de interviewgide zijn opgenomen. Dit is juist een verbreding van de onderzoeksresultaten.

4.3 Betrouwbaarheid meetprocedure

Vier van de zes interviews hebben plaatsgevonden in de vorm van een persoonlijk gesprek. Twee interviews zijn telefonisch/ via Skype afgenomen. Alle gesprekken zijn opgenomen en verwerkt. De lastigheid lag met name in de beschikbare tijd van de respondenten en de geografische spreiding. Deze factoren zijn de reden geweest waarom twee interviews niet in de vorm van een persoonlijk gesprek hebben plaatsgevonden. Dat de interviews niet onder gelijke omstandigheden zijn uitgevoerd verminderd wel de betrouwbaarheid. Dat alle interviews zijn opgenomen verhoogd juist de betrouwbaarheid.

Zoals genoemd is er gebruik gemaakt van een interviewgide en zijn de interviews opgenomen. Daarnaast zijn er tijdens het interview aantekeningen gemaakt. Het uitwerken van de interviews heeft plaatsgevonden op dezelfde dag of op enkele dagen na het interview. De herinnering aan het interview waren toen nog scherp. Niet relevante tekst is weggestreept. De fragmenten zijn per interview in een tabel gezet met het bijbehorende label. Daarna is er een tabel gemaakt met alle labels en daarachter de fragmenten per interview. Nadat alle interviews waren afgenomen, gefragmenteerd en gelabeld is er over gegaan op axiaal coderen. Als eerste is er gekeken of er labels waren die min of meer hetzelfde betekenen maar anders zijn genoemd in het uitwerken. Deze labels zijn samengevoegd. Daarnaast is er gezocht naar thema's binnen de labels. Hiervoor zijn de hoofdthema's van de interviewgide aangehouden. Tijdens het interviewen zijn er ook nieuwe thema's ontstaan. Op basis daarvan zijn de labels gegroepeerd. Van hier uit zijn labels en sublabels opgezet. Daarbij is gekeken naar de inhoudelijke verwantschap tussen labels. Als voorbeeld noemen Baarda et al. (2009): label A is een soort van label B of label A is een onderdeel van label B. Deze zijn wederom in een overzicht gezet. Op die wijze zijn de resultaten beschreven aan de hand van thema's uit het overzicht. In bijlage 13 is het overzicht van de gegroepeerde labels en thema's weergegeven.

4.4 Begripsvaliditeit

In dit onderzoek staan er een aantal begrippen centraal. Deze begrippen worden door de hele thesis heen gebruikt. Om duidelijk in beeld te brengen wat er onder deze begrippen wordt verstaan zijn deze uitgewerkt in het theoretisch kader. Daarbij zijn de definities van verschillende auteurs met elkaar vergeleken. De begrippen zijn uitgewerkt in een boomdiagram om in beeld te brengen uit welke elementen een begrip bestaat. Dit is wederom gebruikt in het literatuur- en veldonderzoek. In het veldonderzoek is aan respondenten gevraagd naar de invulling van het gehanteerde distributiesysteem dat hun organisatie hanteert. De elementen waaruit de distributie bestaat zijn uit de literatuur gehaald. Deze zijn gebruikt in de interviewgide. Om te controleren of deze elementen voldoende zijn, zijn deze voorgelegd aan Dhr. P. Schuur docent Logistiek Management bij de Universiteit Twente. De gebruikte begrippen in de interviewgide zijn dus nog een keer gecontroleerd door een expert.

4.5 Interne validiteit

Er wordt aangenomen dat de antwoorden van de respondenten op de waarheid zijn berust. Echter, de afname van het interview blijft een momentopname. De meeste vragen gaan over hoe een bepaald systeem in elkaar zit. Hoe een bepaald systeem in elkaar zit zal niet zo snel veranderen. Het antwoord

dat daar wordt gegeven zal daarom ook niet zo snel veranderen. De informatie die uit de interviews is gehaald is vergeleken met informatie die de organisaties op hun eigen website hebben staan. Daarnaast is er gezocht naar artikelen of nieuwsberichten over de organisaties. Bij een aantal organisaties heeft er een rondleiding plaats gevonden of heeft men een inkijk gegeven in bijvoorbeeld bestelsystemen of bestellijsten. Dit is voor een deel observatie. Op die wijze heeft er een lichte vorm van triangulatie plaatsgevonden. In het literatuuronderzoek is er gezocht naar de bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten. Hier zijn een aantal type distributiesystemen gevonden. In het veldonderzoek is onderzocht hoe deze distributiesystemen in elkaar zitten. De informatie van het veldonderzoek en literatuuronderzoek is met elkaar vergeleken. Hieruit blijkt dat wat in de literatuur wordt gezegd in de praktijk ook wordt toegepast. Dit zijn aanwijzingen die de interne validiteit kunnen verhogen. Hetzelfde geldt voor het onderzoeken van de succes- en faalfactoren van deze distributiesystemen. In het literatuuronderzoek is gezocht naar algemene succes- en faalfactoren bij het opzetten en uitvoeren van de distributie van streekproducten. De respondenten in het veldonderzoek is ook gevraagd naar de succes- en faalfactoren met de distributie van streekproducten. Uit het veldonderzoek zijn meer specifieke succes- en faalfactoren gevonden. Ook zijn er gelijkenissen gevonden met het literatuuronderzoek. De interne validiteit is daarmee verhoogd.

4.6 Externe validiteit

De externe validiteit gaat in op de mate waarop de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden op andere vergelijkbare situaties (Baarda et al. , 2008). Bij kwalitatief onderzoek gaat het om inhoudelijke generalisatie waarbij de resultaten van het onderzoek overdraagbaar zijn op vergelijkbare situaties (Baarda et al. , 2008). In het veldonderzoek is er in kaart gebracht welke mogelijke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten er zijn en wat hiervan de succes- en faalfactoren zijn. Dit is van een zestal bedrijven doormiddel van een interview in kaart gebracht. Elke organisatie fungeert anders dus veel situaties zijn specifiek voor die organisatie van toepassing. Uit de antwoorden zijn wel een aantal overkoepelende thema's gevonden wat betreft succes- en faalfactoren en toegevoegde waarde. Met het analyseren van de data is gezocht naar gelijkenissen en verschillen. Er zijn verschillende type organisaties meegenomen in het veldonderzoek waardoor er een breder beeld is gevormd van de gehele branche.

In Nederland zijn er een tal van initiatieven opgezet om streekproducten te distribueren. Veel van deze systemen zijn direct gericht op de consument. In mindere mate zijn ze gericht op de zakelijke afnemer. Er zijn maar een paar organisaties in Nederland die dit op professionele wijze doen en hier succesvol in zijn. De respondenten geven dit zelf ook aan. Het is een kleine wereld waarin men elkaar kent. Omdat het een inventarisatie betreft kan niet met zekerheid worden gezegd dat de resultaten uit dit onderzoek voor de gehele branche gelden. De resultaten en het gegeven advies in dit onderzoek is van toepassing voor de specifieke situatie van de opdrachtgever. Dit rapport kan wel worden gebruikt voor vergelijkbare situaties. Het is niet de enige en de beste manier om een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten op te zetten, maar wel de beste voor de specifieke situatie van de opdrachtgever.

5 Resultaten literatuuronderzoek

In dit deel worden de resultaten van het literatuuronderzoek beschreven.

5.1 Grootverbruikers in de foodindustrie

Op de vraag: “*Welke grootverbruikers in de foodindustrie gebruiken (of willen gebruik maken van) streekproducten?*” is geen direct antwoord te vinden. Er is niet één typisch voorbeeld te geven van een grootverbruiker in de foodindustrie die gebruikt maakt of wil maken van streekproducten.

Vanuit de definiëring in de literatuur in combinatie met de SBI codering (KVK, 2014) (zie bijlage 6 voor het overzicht van de SBI codering) kan er worden geconcludeerd dat zowel bedrijven in de logiesverstrekking (55) als eet- en drinkgelegenheden (56) gebruik kunnen maken van streekproducten. Bedrijven die volgens de SBI codering overblijven zijn: Hotel-restaurants (55.10.1), restaurants, cafetaria's e.d (56.1), restaurants, cafetaria's, ijssalons e.d (56.10), restaurants (56.10.1), cafetaria's, lunchrooms, snackbars, ijssalons, eetkramen e.d (56.10.2), kantines en catering (56.2), eventcatering (56.2.1), kantines en contractcatering (56.29). Streekproducten komen van Nederlandse bodem. De ondernemingen die gebruik maken of gebruik willen maken van streekproducten dienen dus wel volgens de indeling van de Rabobank (2014) een Nederlands/Franse keuken te hebben. Kenniscentrum horeca (2013) geeft eenzelfde indeling van de keuken weer. Zij hebben een verdere specificatie van het aantal restaurants naar type keuken in Overijssel (bijlage 7).

Er is gezocht of er binnen de branche bepaalde ondernemingen interesse hebben in streekproducten. Al in 1999 benoemden de Vlieger et al. (1999) de horeca als een kansrijke afzetmarkt. Het Groene Hart (2009) beschrijft dat streekproducten steeds meer onder de aandacht komen van de consument en dat er steeds meer vraag is vanuit zorginstellingen en cateringorganisaties. In het trendrapport van de Rabobank (2014) wordt duidelijk dat er niet één specifieke horeca onderneming valt aan te wijzen die geïnteresseerd is in het gebruik van streekproducten. De algemene trend is een hang naar gezonde voeding waarbij de focus zou moeten liggen op verse, biologische of regionale producten (Rabobank, 2014). De Kamer van Koophandel (2011) ziet ook de horeca als een kansrijke afzetmarkt. De distributie wordt daarbij wel als knelpunt genoemd. In de bestaande literatuur wordt er door auteurs wisselend gesproken over de behoefte vanuit zorginstellingen. Zo benoemen het Groene Hart (2009) en stichting Landwaard (2012) dat er interesse is voor streekproducten vanuit deze sector. Echter, Cort (2014) en Gastvrije zorg (2013) benoemen dat er nog maar weinig visie is vanuit de zorg voor gezonder en duurzamer eten. Vanuit de trends en ontwikkelingen komt niet duidelijk een type onderneming naar voren dat meer of minder interesse heeft in het gebruik van streekproducten. Wel wordt er vaker gerefereerd naar restaurants of horeca. Contractcatering wordt ook als een belangrijke afzetmarkt gezien. Achtergrondinformatie ten aanzien van de hierboven genoemde trends is te vinden in bijlage 8.

Om verder te specificeren is er gekeken naar de consumentendoelgroep die interesse heeft in streekproducten. Daarbij is er gebruik gemaakt van segmentatiemodellen. Motivaction (2009) heeft hier onderzoek naar gedaan. De primaire doelgroep is te typeren als ‘do good’ en bestaan uit postmaterialisten en kosmopolieten. De secundaire doelgroep wordt door Motivaction (2009) omschreven als ‘stay good’ en bestaan uit de traditionele burgerij en nieuwe conservatieven. De tertiaire doelgroep wordt door Motivaction (2009) omschreven als ‘feel good’ en bestaat uit opwaarts mobilen. Meer informatie over het onderzoek door Motivaction staat in bijlage 9. RECRON (2010) heeft aan de hand van het BSR segmentatiemodel de smaakbeleving van gasten in kaart gebracht. De toelichting op dit model staat in bijlage 10. De ondernemer, onderneming en gast staan met elkaar in verbinding. Deze staan wederom in verbinding met de omgeving. Een ondernemer heeft een

onderneming die past bij zijn persoonlijkheid. De gast komt bij een onderneming die bij hem past. Wanneer men kijkt naar het BSR model zullen de ondernemer, onderneming en gast in dezelfde kleur vallen. Er is wel sprake van primaire en secundaire kleuren die bij elkaar passen. (Powerpoint Saxion, persoonlijke communicatie, 1 april 2014). Omdat het van belang is om te beantwoorden welke grootverbruikers in de foodindustrie interesse hebben in streekproducten en omdat over het BSR model gezegd kan worden dat de onderneming, ondernemer en gast met elkaar in verbinding staan wordt er hier verder ingegaan op het BSR model. Bij de smaakbeleving wordt het verhaal, gerecht, presentatie, bediening, plaats, moment, gezelschap en doel beschreven. Hiermee kan een beeld worden gecreeërd van hoe deze beleving er uit en bij welk type onderneming dit past.

Vanuit het BSR model blijkt dat de belevingswereld van 'ingetogen aqua' kan worden aangewezen als primaire groep die interesse heeft in streekproducten.

"Recreanten uit de aqua belevingswereld zijn bedachtzaam en geïnteresseerd in cultuur en wat zij kunnen betekenen voor de maatschappij. Ze beschrijven zichzelf als ruimdenkend, rustig, geïnteresseerd in anderen en serieus. In deze groep vinden we relatief vaker empty nestes, die weer tijd hebben voor hun eigen interesses. Inspirerende maar ook vaak rustige activiteiten horen daar bij. Zij verdiepen zich graag in kunst en cultuur, willen nog volop meedoen aan de maatschappij van vandaag en alle veranderingen die zij daarin zien. Deze recreanten houden ook wel van sportieve activiteiten. Wandelen, fietsen, nordic walking: dat houdt je fit!" (RECRON, 2010).

Volgens de RECRON (2010) hebben recreanten in de groep 'ingetogen aqua' als doel om de streek en cultuur te leren kennen en culinair te genieten. Dit kan prima met een gezonde maaltijd. Nostalgie, bewust eten, gezond, duurzaam, streekverhaal, kwaliteit en cultuur meegeven zijn belangrijke elementen voor deze groep. Ze hebben de voorkeur voor een streek-, seizoen- of inspirerend gerecht. De presentatie, bediening en plaats dienen gewoon, herkenbaar en Hollands te zijn. Het verhaal bij het gerecht is belangrijk evenals informatie over de omgeving. De bediening dient beleefd en geïnteresseerd te zijn. Ze hebben voorkeur voor plaatsen of plekken met een huiskamersfeer, die authentiek zijn of die doen denken aan vroeger. De omgeving is comfortabel ingericht maar wel iets luxer dan thuis. Op de tafel staan bloemen en er is een aparte plaats om de jassen op te hangen bij binnenkomst. De tafels zijn bedekt met tafelkleden, aan de wand hangen schilderijen en de verlichting is zacht geel. De plaats dient geschikt te zijn om uitgebreid te kunnen dineren. Het gezelschap bestaat relatief vaker uit één- en tweepersoonshuishoudens in de oudere leeftijdsklassen. Deze groep is meer introvert.

De smaakbeleving die past bij de groep 'rustig groen' komt op veel elementen overeen met die van 'ingetogen aqua'. Deze kan als de secundaire doelgroep worden aangewezen. In bijlage 10 is deze groep toegelicht.

In Twente bestaat de grootste groep dagrecreanten en inwoners uit gezellig lime (27%), uitbundig geel (20%) en ingetogen aqua (18%). Rustig groen is juist ondervertegenwoordigd (Regio Twente, 2010).

In 2003 waren er 26 horeca bedrijven in Borne in 2013 waren dit er 36. Het aantal horeca bedrijven is in deze periode met 25 procent toegenomen. De gemiddelde toename aan horeca bedrijven in Overijssel was 6.3 procent. (Kenniscentrum Horeca, 2013). Van de drie gebieden in Overijssel, Noord-Overijssel, Zuidwest-Overijssel en Twente, zijn er in verhouding in Twente de meeste

horecavestigingen. De meeste winst wordt ook in Twente gemaakt (Kenniscentrum Horeca, 2013). Dit is dus gunstig wanneer men zich wil richten op deze afnemers. Volgens Kenniscentrum Horeca (2013) zijn er in de provincie Overijssel zijn er 381 restaurants met een Nederlands/Franse keuken tegenover 395 restaurants met een buitenlandse keuken. Ongeveer de helft van de restaurants is dus Nederlands/Frans en zouden, afhankelijk van het concept en de doelgroep, gebruik kunnen maken van streekproducten.

Er is gebleken dat de grootverbruikers in de foodindustrie die gebruik maken of willen maken van streekproducten zijn ondernemers in zowel de logiesverstrekking (55) als in de eet- en drinkgelegenheden (56). Het zijn ondernemingen in de horecabranche. Zowel restaurants als kleine maaltijdverstrekkers, maar ook catering en dan met name contractcatering. Deze ondernemingen dienen wel een Nederlands-Franse keuken te hebben, wat in Overijssel bij ongeveer de helft van de restaurants het geval is. Niet alle ondernemingen zullen gebruik maken of willen maken van streekproducten. Het concept dat de onderneming hanteert dient hierop gericht te zijn. Het concept dat een bepaalde onderneming hanteert zal de mate van interesse in streekproducten bepalen. Een voorbeeld hiervan is dat een snackbar een ander concept heeft dan een lunchroom of pannenkoekenhuis. Daarnaast dient er aansluiting te zijn met de doelgroep waarop de onderneming zich richt. Vanuit het BSR model is dit de groep ingetogen aqua. In Twente valt 18 procent van de inwoners binnen deze groep.

5.2 Distributie van streekproducten

De bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten worden in dit hoofdstuk in kaart gebracht. De succes- en faalfactoren bij de distributie van streekproducten worden belicht.

5.2.1 Algemene indeling distributiesystemen.

Simchi-Levi et al. (2008) geven de bestaande distributiesystemen weer. Globaal gezien zijn er twee distributiesystemen te onderscheiden. Rechtstreekse distributie en distributies via consolidatie. Bij consolidatie vindt er tussenopslag plaats. Meestal in een distributiecentrum.

Bij rechtstreekse distributiesystemen worden producten rechtstreeks van producent afgeleverd bij de afnemers, dit wordt ook wel direct-shipment genoemd. De voordelen van dit systeem zijn dat de levertijden worden verkort en de kosten van een distributiecentrum zoals opslag, rente en personeel worden vermeden. De nadelen van dit systeem zijn onder andere dat de transportkosten hoog zijn doordat er kleinere vervoersmiddelen met minder voorraden naar meerdere locaties moeten rijden. Dit systeem wordt veel gebruikt wanneer korte levertijden belangrijk zijn en/of voor producten die een korte houdbaarheid hebben. Deze methode wordt ook veel toegepast in de industrie voor supermarkten (Simchi-Levi et al. , 2008).

Distributiecentra bestaan grofweg uit twee systemen, namelijk: cross-docking en warehousing. In cross-docking systemen is het distributiecentrum meer een verdeelcentrum waarbij er geen voorraad is. De producten worden geleverd en herverdeeld. Het doel hiervan is het vervoeren en leveren van volgeladen vrachten. Dit gebeurt veel voor producten die kort houdbaar zijn. Dit systeem is te gebruiken voor goederen en bedrijven op grote schaal. Dit systeem is voordelig wanneer de afnemers geografisch verspreid zijn, maar wel grote hoeveelheden in één keer nodig hebben (Simchi-Levi et al. , 2008).

Bij een centraal aangestuurd systeem worden beslissingen gemaakt over de gehele supply chain. Dit heeft als doel om de totale kosten in het systeem te verlagen en wanneer er behoefte is aan een bepaald service level. In een decentraal systeem bepaald elke organisatie in de totale supply chain de strategie voor de bijbehorende schakel in de supply chain. Dit leidt tot lokale optimalisatie. Ideaal gezien is het systeem centraal aangestuurd, maar dit is niet altijd mogelijk als er meerdere organisaties in de supply chain zitten. Het is namelijk zo dat voor een centraal aangestuurd systeem informatie over voorraden en dergelijke voor alle schakels in de supply chain inzichtelijk dienen te zijn (Simchi-Levi et al. , 2008).

Streekproducten worden niet op grote schaal vervoerd en de vraag naar deze producten is ook niet op grote schaal. Het cross-docking systeem valt daarmee al af. In de literatuur en praktijk blijkt dit systeem ook niet te worden toegepast. De distributie van streekproducten vindt wel rechtstreeks plaats. Ook worden er distributiecentra gebruikt.

5.2.2 Bestaande distributiesystemen ten aanzien van streekproducten

Uit de literatuur blijkt dat het distribueren van streekproducten verloopt via een traditioneel distributiesysteem waarbij er gebruik wordt gemaakt van distributiecentra zoals voor de meeste producten gebeurd. Het alternatief is direct-shipment en wordt in de literatuur ook wel het korte keten initiatief genoemd.

“Korte keten in de landbouw is een distributiemodel dat omschreven kan worden als een rechtstreeks samenwerkingsverband tussen producent en consument” (Cazaux,2010, p. 9). Bij het korte keten initiatief koopt de afnemer rechtstreeks van de producenten zonder tussenschakels van de voedselverwerkende industrie of distributie. Volgens Cazaux (2010) is er in het korte keten initiatief een grote variatie aan verschijningsvormen. Voorbeelden zijn directe verkoop aan het bedrijf, boerenmarkten, via collectieve systemen zoals voedselteams of groente abonnementen. Er kan sprake zijn van fysieke verkoop, maar ook van web-verkoop.

Korte keten initiatieven zijn gericht op de invulling van lokale voedselsystemen. Volgens Chazaux (2010) wordt er onderscheidt gemaakt in globale voedselsystemen die onafhankelijk zijn van een specifieke plaats en lokale voedselsystemen, deze zijn nauw verbonden met een specifieke plaats. Snels (2013) maakt onderscheid in Local 2 Local en Local 4 Local. Er is een verschil in distributie op landelijk en op regioniveau. Bij Local 4 Local worden producten uit een bepaalde regio ook gedistribueerd in deze regio. Met Local 2 Local worden lokale/regionale producten landelijk gedistribueerd. Snels (2013) benoemt ook het concept van de korte keten. Bij de korte keten is de productie regio ook de afzetregio.

5.3 Succesfactoren en knelpunten

Chazaux (2010) beschrijft de voor- en nadelen van het korte keten initiatief. Uiteraard kunnen deze verschillen door de vorm die in gebruik is genomen. Hij beschrijft de voor- en nadelen op sociaal-, ecologisch- en economisch niveau. Zo noemt hij het direct contact tussen landbouwer en consument als een voordeel en het contact tussen stad en platteland. Op ecologisch niveau de vermindering van transport- en energieverbruik. De voordelen op economisch niveau zijn onder andere de bevordering van de lokale economie en een eerlijke prijs, voor consument en producent, zonder tussenschakels. De nadelen die Chazaux (2010) noemt zijn de tijdsintensiteit voor de producenten een onzekere rentabiliteit en een onzekere afzet

Volgens van Asselt & van der Spiegel (2013) is de logistiek een knelpunt wanneer er een stap wordt gemaakt naar professionalisering waarbij een grotere afzet hoort. Ze benoemen als voordeel dat door de opzet van een distributiesysteem en daarmee schaalvergroting de afzet aan de B2B markt zal toenemen. Dit komt ten gunste van de producenten. Het nadeel is dat de producenten zich dienen aan te passen aan een andere manier van werken. Vooral de voedselveiligheid is vaak een probleem. Lang niet alle producenten voldoen aan de hygiëne eisen zoals de HACCP. Deze omschakeling is belangrijk voor het succes en de kwaliteitswaarborging van de producten.

Volgens Ypma (2011) is samenwerken het sleutelwoord. Deze samenwerking kan op meerder gebieden voor succes zorgen. De belangrijkste winst zit in het gezamenlijk ophalen en leveren van de producten waarbij het totale volume wordt verhoogd. Daarbij kan er gebruik worden gemaakt van een gezamenlijke koelwagen. De voordelen van een gezamenlijke koelwagen voor de producenten zijn kostenbesparing, ontzorging en groeimogelijkheden.

Volgens van der Kolk zoals beschreven in Ypma (2011) is de passende oplossing afhankelijk van het volume. Het volume is afhankelijk van de markt die men bedient. Het afnamevolume in de horeca is hoger dan bij de consument.

Volgens Taskforce Multifunctionele Landbouw (2011) kan men ook samenwerkingen zoeken met een groothandel. De samenwerking met een horeca leverancier zou de markt kunnen vergroten. Het nadeel hiervan is dat de producten wel eerst moeten worden verkocht aan de groothandel. Dit brengt wel extra kosten met zich mee.

Het volgende verbeterpunt dat Ypma (2011) noemt is het gebruik van professionele ICT. Taskforce Multifunctionele Landbouw (2011) beschrijft dat de administratieve complexiteit zit in het afrekenen met de producenten door de soms wisselende seizoensprijzen, en een grote variatie aan producten door het jaar heen. De daaraan gekoppelde facturatie aan klanten is daardoor ook lastig uit te voeren. Wanneer men een schaalvergroting ondergaat is gebruiken van professionele ICT een must. Op die manier kunnen alle administratieve handelingen worden bijgehouden.

Janzen en de Vlieger (1999) hebben de succesfactoren en knelpunten bij het opzetten van een keten onderzocht. De afstemming tussen de schakels in de keten is een belangrijk knelpunt. Ook samenwerking is een knelpunt waarbij verkeerde interpretatie van mondelinge afspraken, gebrek aan kennis, gebrek aan enthousiasme, groei van de keten en regels omtrent toetreden als knelpunten worden genoemd. Als knelpunt wordt het afstemmen van de doelstellingen van de belanghebbende genoemd. Logistiek knelpunt is dat er niet kan worden voldaan aan plotselinge toename van de vraag. De kwaliteit van de producten wordt zowel door Janzen en de Vlieger (1999) als door van Asselt & van der Spiegel (2013) genoemd als knelpunt. Tegenvallende kwaliteit is een knelpunt waarbij goede kwaliteit juist een succesfactor is. Zo zit het ook met de continue leverbaarheid. Naast de kwaliteit is de houdbaarheid van de producten een knelpunt.

Volgens Snels (2013) zijn de logistieke kosten bij kleinschalige en/of regionale afzet twee maal zo groot als bij grootschalige en/of landelijke afzet (5%–10%). Het volume van het aantal producten is beperkt en het assortiment smal. Dan heeft men nog te maken met seizoensproducten en het hele jaar rond leveren. Een grote barrière bij het opzetten van logistieke systemen voor streekproducten is het gebrek aan volume en een goed werkend distributiesysteem (Snels, 2013). Volgens Snels (2013) is

‘ultravers dagelijks beleveren’ een succesfactor. Het regelen van het transport vanuit de organisatie een succesfactor ook. Dit zorgt voor een directe beheersbaarheid en contact met de afnemers, maar is alleen mogelijk bij voldoende schaalgrootte (Snels, 2013).

6 Resultaten veldonderzoek

Per organisatie is er een omschrijving gemaakt met hun bedrijfsvoering en daarbij behorend distributiesysteem. Deze is te lezen in bijlage 11. Hier worden de belangrijkste resultaten, overeenkomsten en verschillen besproken van de distributiesystemen. Meer resultaten zijn te lezen in bijlage 12.

6.1 Distributiestructuur

Er zijn distributiesystemen die worden georganiseerd door producenten, door een onafhankelijke partij of door een combinatie van beiden. Samenwerken met andere partijen wordt genoemd als een succesfactor. Eén van de respondenten noemt hierover het volgende: *“Het samenwerken is ook wel heel belangrijk geweest. Wij hebben altijd met iedereen proberen samen te werken. Ook met collega's die eigenlijk concurrenten zijn. Dan hebben we gewoon gezegd jongens we proberen samen te werken. Als jullie nou niet boven Zwolle komen dan zorgen wij voor jullie product. Nou zo hebben we ook de concurrent buiten kunnen houden”*. Bij anderen worden er samenwerkingen gezocht met producenten. Dit blijkt in de praktijk niet altijd goed te werken. Eén van de organisaties had de ambitie om met zoveel mogelijk producenten samen te werken. Als snel bleek dat men niet wilde samenwerken uit afgunst. Bij een andere organisatie spelen ze hierop door regels omtrent toetreding op te stellen. Nieuwe toetreders mogen bijvoorbeeld niet eenzelfde product verkopen dat al in het assortiment is opgenomen.

De omvang van de organisatie is in veel gevallen een knelpunt. Deze heeft wederom invloed op de capaciteit en volume dat kan worden gedistribueerd. Kleine organisaties hebben weinig spelingsruimte. Ze kunnen groeien omdat er voldoende vraag is, maar vanwege de omvang en capaciteit is dit niet mogelijk en zijn er extra investeringen nodig. Toch is dit wel de manier waarop de organisaties kunnen werken.

De distributiestructuren van de organisaties waarvan de respondenten zijn geïnterviewd zijn zowel groothandelaren met distributiecentra en kleine organisaties die rechtstreeks distribueren. De organisaties die voorraad bewaren doen dit bij een eigen distributiecentrum of bij een groothandel. Dit type organisatie heeft een aantal leverpunten in het land waar de producten naartoe worden gebracht en vandaar uit verder worden verspreid. Eén van de respondenten noemt het volgende over de distributiestructuur; *“Die producten die halen we vervolgens allemaal naar ons centraal distributiecentrum toe. Daar brengen we die producten per regio bij elkaar en gaan dus volle wagen ladingen die gegenereerd zijn over de verschillende regio's heen. Die gaan naar specifieke regio's terug”*. Bij de andere organisaties is er sprake van rechtstreekse distributie. De producten worden veelal bewaard bij de producent en op bestelling daar afgehaald en direct geleverd. Eén van de respondenten noemt het volgende voorbeeld: *“Hij haalt kaas op bij de kaasboer de mosterd bij de mosterdman. Hij haalt dat allemaal op. En vervolgens heeft hij route schema's en via dat route schema's gaat hij naar meer dan de 100 vestigingspunten”*.

6.2 Transport

Het transport is erg afhankelijk van het volume en het type producten dat wordt gedistribueerd. Afhankelijk van de vraag, het afzetgebied en het volume is er een grotere of zijn er meerdere wagens nodig. Verwerkte producten, zoals jammen of sappen, hoeven veelal niet gekoeld te worden vervoerd. Zuivel of vlees daarentegen wel. Eén van de organisaties vervoert zijn versproducten in speciale koelboxen en niet met een koelauto. Deze keuze is mede gemaakt in het kader van duurzaam transport. *“Alles wat gekoeld moet zijn, daar hebben we speciale boxen voor. Dat gaat daar de diepvries in. We hoeven het niet eens in een koelauto te doen. In die box blijft het koel volgens de norm. We zetten de box bij het restaurant neer en wij kunnen gaan. Het blijft 24 uur gekoeld daar in”*. Het in de hand hebben van het eigen transport wordt door een aantal respondenten als succesfactor genoemd.

6.3 Levering

De organisaties plannen routes in om de producten op te halen en te leveren. Deze levering gaat niet altijd op maat van de afnemer. Vooral bij kleinere organisaties is het niet mogelijk om bijvoorbeeld voor openingstijd de producten af te leveren. Men kan niet altijd rekening houden met de leverfrequentie. Voor kleine organisaties is het bijvoorbeeld niet mogelijk om dagelijks te leveren. Het volume is daar simpelweg niet voldoende voor. De organisaties proberen de afnemers hierbij op andere wijzen in tegemoet te komen. Zo is er een organisatie die geen leveringskosten berekend. De afnemers kunnen niet de gewenste dag en tijd van levering doorgeven omdat de distributeur zelf de meest efficiënte route bepaald. Deze respondent zei het volgende: *“Wij bepalen zelf de routes. Ze kunnen geen tijdstip of dag aangeven. Om het zo voordelig mogelijk en zo snel mogelijk rond te krijgen”*. Er zijn organisaties die in principe alles bij de afnemer leveren, maar soms ligt een afnemer zo ver uit de route dat de producten op een leverpunt worden neergezet. Andere organisaties kiezen ervoor om de producten via een andere transporteur mee te versturen. Op die wijze wordt er toch zoveel mogelijk aan de wens van de afnemers voldaan. Eén van de organisaties heeft een distributeur in dienst die de voorraden voor de afnemers bijhoudt en op basis daarvan de goederen aanvult. Bij organisaties die vaker voorraad nodig hebben komt hij vaker langs. Deze organisatie maakt geen gebruik van een bestelsysteem.

6.4 Bestelsysteem

De meeste organisaties hebben een bestelsysteem voor hun afnemers. Bij een aantal organisaties kan men direct online bestellen bij anderen wordt dit per mail doorgegeven. Eén van de respondenten noemt het volgende *“Bij ons moeten ze voor 3 uur op dinsdag via de email de bestellingen gedaan hebben. En dan worden ze donderdag, vrijdag of zaterdag, na gelang de drukte, uitgeleverd door ons”*. Bij anderen wordt er automatisch een seintje naar de desbetreffende producent doorgestuurd. Twee respondenten noemen hierover het volgende: *“Als je de webshop hebt en je zegt dat wil ik. Dan komt het bij ons op kantoor en dan gaat er een seintje door naar de desbetreffende boer. Want die klant kan wel 10 tot 12 verschillende producten bestellen. En dan moet het dus worden doorgeschoten naar de desbetreffende leverancier”*. En een andere: *“Dan is het voor ons een druk op de knop en de leveranciers zien precies wat er in bestelling is. Dan krijg je de lijsten; dat moet ik voor die klaar zetten, dat voor die en ze weten hoe laat ze komen en dan gaat het lopen”*. Bij een ideaal systeem bestelt de afnemer online, komt deze bestelling binnen bij de organisatie en wordt er aan de producent automatisch een bericht gestuurd wat hij moet klaarzetten. Het is de taak van de organisaties om de

facturering bij te houden. Zo ontvangen de afnemers één factuur voor al hun producten en niet tien facturen van tien verschillende producenten. De producenten ontvangen dan ook in één keer hun geld en niet van tien verschillende afnemers. De distribuerende organisatie verzorgen daarmee een deel van de administratie. Dit wordt door de respondenten ook genoemd als toegevoegde waarde voor de producenten. Deze toegevoegde waarde wordt ook op andere manieren gecreëerd.

6.5 Producten

Twee organisaties distribueren met name verwerkte producten zoals jammen, sappen, mosterd enzovoort. Drie organisaties specialiseren zich in versproducten en dan met name in groente en fruit. Zuivel en vlees worden daarnaast vaak meegenomen. Eén organisatie distribueerde zowel vers producten als verwerkte producten. De organisaties die zich richten op versproducten onderscheiden zich met biologische producten. De vraag hierbij is of versproducten onder het kader 'streekproduct' voldoende meerwaarde hebben. Biologische producten hebben dit wel. Zo zegt één van de respondenten over versproducten die niet biologisch zijn: *"Het is dan moeilijk om de meerwaarde te verkopen"*. Met versproducten is het zo dat men een compleet aanbod verwacht. Wanneer producten (tijdelijk) niet in de regio beschikbaar zijn, worden deze aangevuld met producten van de groothandel of geïmporteerde producten die niet in Nederland worden geproduceerd. Hiermee is jaar rond levering mogelijk, maar is het concept van regionale producten niet waterdicht. Met verwerkte producten is dit probleem in een mindere mate aanwezig. Deze zijn langer houdbaar of kunnen worden ingevroren zoals bij één van de organisaties gebeurt.

De kwaliteit van de producten worden door de respondenten als succesfactor genoemd van hun organisatie. Alle organisaties houden zich minimaal aan de HACCP norm en de organisaties die met biologische producten werken zijn SKAL gecertificeerd. Er zijn ook organisaties die een eigen kwaliteitsnorm hanteren. Zo noemt één van de respondenten: *"En 1 van die kernonderdelen is dat de producten geheel of gedeeltelijke afkomstig moeten zijn uit Drenthe. En wel voor minimaal 51%. Dat is een belangrijk element, maar het startpunt is dan eigenlijk zo dat wanneer een producent dat wil. Dan komt er iemand die dat beoordeeld. We hebben een productvoedingstechnisch bedrijf. We hebben een bepaald formulier met alle onderdelen waar zo'n product aan moet voldoen. Per product wordt dan zo'n formulier ingevuld. Als hij zegt dat zowel het bedrijf als het product aan de criteria voldoet. Dan gaan we over op het opnemen in het assortiment "*. Bij de één ligt dit wat strakker vastgelegd dan bij de ander. Zo noemt een andere respondent het volgende: *"Wij proberen het verhaal streekproduct heel breedshalig te nemen. Waar we dus wel naar kijken is dat bedrijven duurzaam zijn en duurzaam produceren. Daar is eigenlijk geen maatstaf voor, ja de enige is die van mij en mijn compagnon"*

Het verhaal bij het product wordt als belangrijk verkoopaspect gezien voor streekproducten. Alle organisaties zijn hiermee bezig. Het verhaal en het concept zijn met elkaar verweven. Eén van de respondenten zegt over het verhaal bij het product het volgende: *"Daardoor zijn we ook bekend geworden. Door ons verhaal, door ons enthousiasme. Het continue meegeven aan de mensen van het verhaal. Ja, dat wij duurzaam werken, dat wij geen toevoegingen gebruiken, geen citroenzuren. Helemaal niets, geen gelatine helemaal niks. Alleen maar hele pure producten."*. Het verhaal zit niet alleen in het product, maar ook in de werkwijze van de producenten. Het verhaal wordt doorgegeven in promotiematerialen zoals folders of een website, maar ook in de praktijk zoals op markten of proeverijen.

Wat opvalt, is dat bepaalde producten meer door een bepaalde afnemer worden afgenomen dan door anderen. Zo noemt één van de respondenten *“Horeca wil met name veel vlees. En natuurvoedingswinkel juist niet en een pakketbedrijf al helemaal niet. De pakketbedrijven zijn vaak meer op gericht om te excelleren met mooi vers spul. Een natuurvoedingswinkel kan over de hele breedte spullen bestellen”*. Bij andere organisaties zit dit verschil niet zo zeer in het type producten, maar in het volume of de vorm. Zo wil de horeca bijvoorbeeld voorgesneden producten, of een emmer met jam. Winkels willen juist kleine verpakkingen op consumenten niveau.

6.6 Verdienmodel

Om de distributie van streekproducten mogelijk te maken moet er wel geld worden verdiend. Bij alle organisaties is het zo dat zij een marge verdienen op de producten. Bij een aantal organisaties wordt er ook verdiend aan het transport en bij één organisatie betaalt de producent een bedrag voor zijn lidmaatschap bij de vereniging. Naast deze ‘vaste’ inkomsten wordt er geld verdiend met neven activiteiten. Bijvoorbeeld op markten waar men de producten verkoopt. Eén van de respondenten noemt het volgende over het verdienenmodel: *“We proberen niet nog meer te verdienen. We worden er ook niet rijk van, nee. Dat is ook niet de bedoeling. Heel veel mensen zeggen altijd met een eigen bedrijf moet ik zoveel mogelijk geld te verdienen. Wij proberen zo veel mogelijk mensen tevreden te houden”*.

6.7 De mens

De mens in de organisatie maakt de organisatie tot een succes. Zo noemt één van de respondenten: *“De mens. Dat mijn vrouw en ik. Wij zijn de basis van het hele spul. Ze moet me maar mijn gang laten gaan. 7 dagen 7 avonden werken. Geen vakantie niks. Ik heb de eigenschap dat ik enorme discipline heb. Verschrikkelijk. Als ik er zeg ik ben er morgen om 6 uur dan ben ik er. Desnoods op de fiets. Het is er. Ons service percentage, als je daar naar mag kijken, dan zitten we boven de 99 procent. We komen onze afspraken na.” “Dus ik ben een discipline neef en ik heb heel zelfstandige mensen in dienst. Ik denk dat de mens de grootste succesfactor is”*. Een andere respondent noemt dat je met volhardendheid en bloed, zweet en tranen de organisatie kunt laten slagen. De manier van werken en dicht bij de klant staan worden door een ander als de toegevoegde waarde voor de afnemers en ook als succesfactor van hun organisatie genoemd. *“Ja dan ga ik toch weer hetzelfde roepen als wat ik net al gezegd heb. De kwaliteit en de manier van werken denk ik gewoon. Ja, het dicht bij de klant staan “.... “Ik weet gewoon wat een klant doet, waar die mee bezig is en daar kan ik een aanvulling aan geven”*. Een andere respondent benoemt het dicht bij de klant staan en de transparantie naar zowel de klant als de producent als succesfactoren van de organisatie.

6.8 De markt

Een aantal faalfactoren hebben te maken met de markt. De markt is nieuw en mensen zijn afwachting. Er wordt veel gesproken en onderzocht over streekproducten en de distributie daarvan, maar ondertussen wordt er weinig gedaan om iets te realiseren. De segmentatie van de markt is ook een knelpunt. Er zijn allerlei kleine initiatieven in Nederland. Dit heeft wederom met samenwerking te maken waarbij de krachten kunnen worden gebundeld.

6.9 Conclusie

Het type producten is erg bepalend voor het distributiesysteem dat wordt gehanteerd alsmede de omvang van de organisatie en het volume van de producten. Deze zijn wederom van invloed op het

benodigde transport in de vorm van aantal en type en zijn van invloed op de levering. Het volume, de omvang van de organisatie en het aantal afnemers zijn van invloed op de leverfrequentie, leverplaats en levertijdstip.

Samenwerkingen tussen producenten zijn belangrijk om lokale distributie van streekproducten mogelijk te maken. Want juist door de krachten te bundelen kan dit mogelijk worden gemaakt. In de praktijk blijkt dit makkelijker gezegd dan gedaan want producenten zijn argwanend, afwachtend en er is een mate van rivaliteit aanwezig. Dit bemoeilijkt de samenwerking en de kans van slagen van lokale distributie. Een onafhankelijke partij is een must in het slagen van een dergelijk concept. Op de wijze dat de distributie geheel door een onafhankelijke commerciële partij wordt verzorgd of op de wijze van een samenwerking van producenten met deelname van een onafhankelijke persoon of personen. Hierbij zijn een vertrouwensrelatie en transparantie van belang voor het succes.

Uit het veldonderzoek blijkt dat er op vele wijzen wordt geprobeerd om te voldoen aan de wensen en behoeften van de afnemers. Met name door de omvang van de organisaties is dit niet op alle fronten mogelijk. Het werkt van beide kanten. Afnemers zijn ook bereid om compromissen te doen om de producten te krijgen.

De succesfactoren van de bestaande organisaties die zich richten op de distributie van streekproducten zijn succesfactoren op distributiegebied, organisatorische succesfactoren, de gekozen afzetmarkt en als belangrijkste de (kwaliteit) van de producten en de succesfactoren van menselijke aard. Belangrijke knelpunten zijn de omvang van de organisatie en daarmee gerelateerde problemen, samenwerking met de producenten en knelpunten vanuit de markt.

7. Conclusie

Door middel van een literatuuronderzoek en een veldonderzoek is er gezocht naar antwoorden op de onderzoeksvragen. In de hoofdstukken 'resultaten literatuuronderzoek' en 'resultaten veldonderzoek' zijn de resultaten beschreven. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

7.1 Welke grootverbruikers in de foodindustrie gebruiken (of willen gebruik maken van) streekproducten?

Er is gebleken dat de grootverbruikers in de foodindustrie die gebruik maken of willen maken van streekproducten zijn ondernemers in zowel de logiesverstrekking (55) als in de eet- en drinkgelegenheden (56). Het zijn ondernemingen in de horecabranche. Zowel restaurants als kleine maaltijdverstrekkers, maar ook catering en dan met name contractcatering. Deze ondernemingen dienen wel een Nederlands-Franse keuken te hebben, wat in Overijssel bij ongeveer de helft van de restaurants het geval is. Niet alle ondernemingen zullen gebruik maken of willen maken van streekproducten. Het concept dat de onderneming hanteert dient hierop gericht te zijn. Het concept dat een bepaalde onderneming hanteert zal de mate van interesse in streekproducten bepalen. Een voorbeeld hiervan is dat een snackbar een ander concept heeft dan een lunchroom of pannenkoekenhuis. Daarnaast dient er aansluiting te zijn met de doelgroep waarop de onderneming zich richt. Vanuit het BSR model is dit de groep ingetogen aqua. In Twente valt 18 procent van de inwoners binnen deze groep.

7.2 Wat zijn volgens de bestaande distributie organisaties de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van streekproducten?

Aan de respondenten is gevraagd of de afnemers speciale wensen hebben ten aanzien van de producten. Voor versproducten zoals groenten en fruit heeft men behoefte aan streekproducten die biologisch zijn. Het biologische aspect is belangrijk om meerwaarde te kunnen verkopen. Duurzaam is ook een belangrijk begrip. Duurzame producten, productie methoden en transport zijn voor deze afnemers belangrijk.

De vraag naar streekproducten komt vanuit de consument. Zakelijke afnemers willen zich onderscheiden van anderen en kopen daarom streekproducten. De kwaliteit van de producten is één van de belangrijkste succesfactoren. Dit is wat grootverbruikers in de foodindustrie ook belangrijk vinden. Ze willen werken met mooie producten en verwachten deze te krijgen.

De horeca neemt veelal vlees, vis en versproducten af. Andere organisaties verkopen juist verwerkte producten zoals jammen en sappen. Bieren en wijnen worden ook door de horeca gekocht. In dit onderzoek is dat aan een zestal respondenten gevraagd. Op basis daarvan kan er dus niet met zekerheid worden geconcludeerd of dit voor de hele markt geldt. Het verschil zit wel in de afname hoeveelheid en verpakkingen. De horecabedrijven willen graag grootverpakkingen en kant en klare producten zoals gesneden groenten. De producten die aan de retail worden verkocht gaan in consumentenverpakkingen.

7.3 Wat zijn de wensen en behoeften van de producenten en de grootverbruikers in de foodindustrie ten aanzien van de distributie van streekproducten?

Uit het veldonderzoek blijkt dat er op vele wijzen wordt geprobeerd om te voldoen aan de wensen en behoeften van de afnemers. Met name door de omvang van de organisaties is dit niet op alle fronten mogelijk. Maar het werkt van beide kanten. Afnemers zijn ook bereid om compromissen te doen om de producten te krijgen.

Voor afnemers is snel en makkelijk bestellen belangrijk. Organisaties proberen hier op in te spelen door online bestelsystemen te introduceren waarbij het zelfs mogelijk is om alleen bepaalde productgroepen te bekijken om tijd te besparen. Aan producenten wordt dan automatisch een seintje toegestuurd. Het is hun taak om de producten klaar te zetten.

Grootverbruikers in de foodindustrie willen de producten afgeleverd hebben op locatie. Zoals al gezegd is, zijn afnemers bereid om compromissen te doen. In sommige gevallen dienen producten te worden afgehaald bij een leverpunt omdat ze te ver buiten de route liggen.

Voor veel winkels is het van belang om de producten voor openingstijd te ontvangen. Met name voor versproducten van die dag. Voor verwerkte producten is dit geen directe vereiste, maar het assortiment moet wel up to date blijven. Om hier in te voorzien wordt er rekening gehouden met de leveringsfrequentie. Bij bepaalde afnemers wordt vaker geleverd dan bij anderen. Echter, het is bij kleine organisaties niet mogelijk om dagelijks te leveren. Er worden dan één of meerdere routes in de week gereden. Wat uit het onderzoek naar voren komt is dat ook hierbij men bereid is om compromissen te sluiten. Organisaties compenseren dit door bijvoorbeeld geen bestelkosten te rekenen. De leverdagen die worden gehanteerd zijn meestal in het begin van de week en voor het weekend. Restaurants of hotels hebben veel gasten in het weekend, dus voor het weekend hebben ze

voorraad nodig. Na het weekend zijn deze voorraden op, dus aan het begin van de week hebben ze nieuwe voorraad nodig. Dit sluit dus aan bij de wensen en behoeften van de afnemers.

Zowel afnemers als producenten vinden de menselijke maat en een vertrouwensrelatie met de leverancier belangrijk. Dit persoonlijke maakt kleine distributie organisaties voor streekproducten ook onderscheidend van groothandel organisaties. De transporteurs kunnen worden gezien als ambassadeurs van de organisaties. Transporteurs die de kwaliteit van de producten controleren en meer doen dan de producten achter de deur zetten. Dat vinden de afnemers belangrijk en dat maakt de organisaties onderscheidend van de groothandel.

7.4 Welke distributiesystemen ten aanzien van streekproducten gericht op zakelijke afnemers zijn er reeds beschikbaar?

Uit de literatuur blijkt dat bij de distributie van streekproducten grofweg twee systemen te onderscheiden zijn. Direct-shipment, waarbij producten rechtstreeks van de producent bij de afnemer worden geleverd. En distributie door middel van consolidatie, waarbij producten worden opgeslagen in een distributiecentrum. Uit het veldonderzoek blijkt dat dit in de praktijk meestal een algemene groothandel in voedingsmiddelen is of een groothandel die in biologische producten gespecialiseerd is.

Er is onderscheid te maken in Local 2 Local concepten en Local 4 Local concepten. Bij een Local 2 Local concept worden producten uit een bepaalde regio landelijk gedistribueerd. Bij Local 4 Local concepten worden producten uit een bepaalde regio binnen deze regio gedistribueerd. Uit het veldonderzoek blijkt dat de groothandel meestal een Local 2 Local concept hanteren en dat Local 4 Local concepten door kleine distributie organisaties worden gehanteerd. Daarbij is dan sprake van direct-shipment. De distributie organisaties zijn in de praktijk bijna allemaal ontstaan vanuit de behoefte van de producenten. In Twente zijn er momenteel een aantal producenten gestart met het gezamenlijk op kleine schaal distribueren van hun producten. Dit is een Local 4 local concept.

Uit zowel de literatuur als veldonderzoek blijkt dat er Local 4 Local concepten zijn waarbij de producenten de distributie aansturen, maar dat een slechte samenwerking een knelpunt. Daarom worden onafhankelijke partijen of personen ingeschakeld. Uit het veldonderzoek blijkt dat men samenwerkt in de vorm van een vereniging of coöperatie. Daarbij is een onafhankelijk lid betrokken. Bij dergelijke concepten zijn er regels opgezet om de samenwerking goed te laten verlopen. Een andere optie is om de distributie in zijn geheel uit te besteden aan een onafhankelijke partij. In de literatuur wordt alleen gesproken over de samenwerking met groothandelaren, maar in de praktijk blijken er veel Local 4 Local concepten te zijn waarbij de distributie geheel door een onafhankelijke partij wordt verzorgd. Bij alle concepten worden de producten opgekocht en wordt er verdiend aan een marge. Ook wanneer de producenten samen de distributie verzorgen.

7.5 Wat zijn de kritische succes- en faalfactoren van de bestaande distributiemodellen ten aanzien van streekproducten?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het jaar rond leveren of het niet beschikbaar zijn van producten faalfactoren zijn bij de distributie van streekproducten. Niet alle producten zijn het jaar rond leverbaar. Wat je in de praktijk ziet is dat men dit probeert op te lossen door producten in te kopen bij een groothandel of in het buitenland. Bij concepten waarbij verwerkte producten zoals jammen en sappen worden gedistribueerd is het jaar rond leveren eigenlijk geen probleem. Men zorgt ervoor om

voldoende grondstoffen in te slaan. Bij het mislukken van een oogst wordt in overleg elders ingekocht. Ook worden producten bijvoorbeeld ingevroren om later te verwerken.

Het niet jaar rond kunnen leveren of een tekort aan producten heeft ook te maken met het volume. Het geringe volume wordt als faalfactor aangegeven. Het volume heeft, zoals blijkt uit het veldonderzoek, op allerlei andere factoren invloed. Dit heeft invloed op de gehele distributie van de streekproducten. De opslag van producten, het transport, de leverfrequentie enzovoort. Het transport is kleinschalig niveau is kostbaar en daarbij een faalfactor in het opzetten lokale distributiesystemen.

In de literatuur wordt genoemd dat veel problemen kunnen worden opgelost door samen te werken. Door samen de producten te distribueren wordt het volume verhoogd. Met een hoger volume is het transport per product goedkoper. Er is meer afzet mogelijk en dus meer inkomsten. Een gezamenlijk distributiesysteem, gezamenlijk ICT systeem en/ of een gezamenlijk distributiecentrum zijn succesfactoren bij de opzet van lokale distributie. Zowel uit de literatuur en het veldonderzoek blijkt dat projecten mislukken door het mislukken van de samenwerking. Uit het veldonderzoek blijkt dat jaloezie en argwaan grote knelpunten zijn bij de opzet van een lokaal distributiesysteem in de literatuur wordt hier niets over genoemd. Deze zaken moeten worden overwonnen om tot een succes te komen. Een lastige opgave, maar in de praktijk zijn er wel voorbeelden dat het kan. Zowel in de literatuur als in de praktijk blijkt dat er duidelijke afspraken dienen te worden gemaakt en dat deze vast moeten komen te liggen op papier. Uit het veldonderzoek blijkt dat het betrekken van een onafhankelijke partij een succesfactor is bij het opzetten van een samenwerkingsvorm.

De kwaliteit van de producten is een succesfactor. In de literatuur is er onderzoek gedaan naar de kwaliteitswaarborging van streekproducten. Tegenvallende kwaliteit is namelijk een knelpunt. In de praktijk blijkt dat organisaties zich aan allerlei kwaliteitseisen houden. In de literatuur wordt dit beschreven als een faalfactor, maar in de praktijk blijken organisaties hier veel aandacht aan te besteden en wordt de kwaliteit van de producten genoemd als één van de belangrijkste succesfactoren.

Het eigen transport en de gekozen afzetmarkt en afzetregio zijn succesfactoren die uit het veldonderzoek naar voren zijn gekomen. Uit het veldonderzoek blijken de ontwikkelingen in de branche een knelpunt. Met name de segmentatie van de markt en het feit dat men veel te afwachtend is. De omvang van de organisatie wordt als knelpunt genoemd in zowel het literatuur- als veldonderzoek.

De belangrijkste succesfactor voor de organisaties uit het veldonderzoek is de mens. De manier van werken, het dicht bij de klant staan en de betrokkenheid zijn allemaal succesfactoren van menselijke aard. Dit speelt in op de wensen en behoeften van de afnemers die deze menselijke aard belangrijk vinden. De manier van werken en het verhaal van de producenten en distributeur zijn belangrijke succesfactoren voor de organisaties, ook in de promotie. Bloed zweet en tranen, discipline en volhardendheid zijn van belang om de organisatie tot een succes te maken. Allemaal menselijke factoren die de organisaties stuk voor stuk tot een succes hebben gebracht. In de bestaande literatuur is hier maar weinig over te vinden. Terwijl uit het veldonderzoek blijkt dat juist deze menselijke succesfactoren het belangrijkste zijn. Goedwerkende systemen kunnen worden overgenomen, maar de mens brengt ze tot een succes.

7.6 Antwoord hoofdvraag

Op welke wijze is het mogelijk om een rendabel distributiesysteem op te zetten ten aanzien van streekproducten uit de regio Twente waarbij rekening wordt gehouden met de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie?

Een Local 4 Local concept past het beste bij het opzetten van een distributiesysteem voor Twentse producten. Dit sluit tevens aan bij de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie. Want een Local 4 Local concept wordt gehanteerd door kleine en/of regionale distributieorganisaties. Men verkiest de menselijke maat en het persoonlijke contact van dit type organisatie boven een groothandel. Dit heeft tevens te maken met het verhaal achter het product en de producent. Door de kleinschaligheid en de lokale gerichtheid is men meer betrokken met de producten en producenten. Dit sluit aan bij de wensen en behoeften van de afnemers. Omdat het type producten dat wordt gedistribueerd invloed heeft op onder andere het jaar rond leveren en transport is het van belang om hier een keuze in te maken. Uit dit onderzoek is niet duidelijk naar voren gekomen of de grootverbruikers in de foodindustrie de voorkeur hebben voor een bepaald product. Wel hebben ze de voorkeur in bijvoorbeeld verpakkingen. Het jaar rond kunnen leveren van producten is de wens van de afnemers. Versproducten zijn moeilijker een jaar rond te leveren dan verwerkte producten. Voor versproducten zal er in bepaalde seizoenen extra moeten worden ingekocht bij groothandels. Om het distributiesysteem rendabel te maken zal er geen gebruik worden gemaakt van een distributiecentrum maar van rechtstreekse distributie. De producten worden opgeslagen of vers van het land gehaald bij de producenten. De kosten van opslag zijn dan voor de producent zelf. Inkomsten kan men genereren met een marge over de producten, transport en eventuele nevenactiviteiten. Momenteel zijn er in Twente een aantal ondernemers gestart met het op kleine schaal distribueren van streekproducten in de regio. Het bovengenoemde concept sluit dus aan bij de huidige situatie. De cijfers over de horeca in Twente zijn gunstig om een dergelijk concept te laten slagen. Op basis van de verzamelde informatie in dit onderzoek is echter niet exact in kaart gebracht hoeveel potentiële afnemers dit zijn. Voor de afnemers is het belangrijk dat ze snel en simpel kunnen bestellen. Een geautomatiseerd web-based systeem is hiervoor zeer geschikt. Voor de organisatie heeft dit ook vele voordelen. Gegevens over bestellen, producten, producenten, afnemers enzovoort kunnen automatisch worden bijgehouden. Het is ideaal wanneer het betaal- en factureringssysteem automatisch is gekoppeld. Met het gebruik van dergelijke software kan er automatisch een seintje worden gestuurd naar de producenten zodat zij de producten kunnen klaarzetten voor transport.

Adviesgedeelte

8 Advies

8.1 Inleiding

Om antwoord te geven op het managementvraagstuk zijn er onderzoeksvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen zijn door middel van literatuur en veldonderzoek beantwoord. De resultaten en de conclusie zijn in de voorgaande hoofdstukken beschreven. In dit onderdeel van het thesisrapport, het adviesgedeelte, wordt er antwoord gegeven op het managementprobleem.

In Twente is er de behoefte aan een systeem om streekproducten uit de regio gezamenlijk te kunnen distribueren. De Groene Poort zou graag zien dat producenten in de regio dit samen opzetten. Deze hebben echter niet de tijd en de kennis om dit te starten. Daarom is er een plan nodig ten aanzien van de distributie van streekproducten om de producenten te kunnen overtuigen om gezamenlijk een distributiesysteem op te zetten. Hoe kunnen de producenten een distributiesysteem opzetten en welke rol kan de Groene Poort hierbij spelen. In dit onderzoek zijn ook andere opties overwogen zoals het uitbesteden of distribueren via een groothandel.

Het doel in het aanbevelingsgedeelte is een advies geven over een geschikt en rendabel distributiesysteem ten aanzien van streekproducten in de regio Twente dat aansluit op de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie. Het doel van de aanbevelingen is om op basis van het gegeven advies over de distributie van streekproducten een aanzet te geven aan de uitvoering hiervan.

8.2 Mogelijke oplossingen.

In het theoretisch kader is uitgezocht welk deel van supply chain centraal staat. Dit is de distributielogistiek. *“Onder distributielogistiek verstaan wij de effectieve en efficiënte voorstuwing van goederenstromen en informatiestromen tussen producenten en afnemers, zodanig dat het gerede product op de juiste plaats en juiste tijdstip in de juiste kwaliteit aanwezig is bij de afnemers”* (van Goor en Ploos van Amstel, 2009, p. 30).

Onder de distributielogistiek vallen de goederenstroom en informatiestroom. De juiste plaats, het juiste tijdstip, de juiste kwaliteit en het juiste product zijn van belang in de afstemming op de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie. Wanneer men een distributiesysteem wil opzetten moet men keuzes maken voor de: distributiestructuur, vestigingsplaats, besturing van het distributienetwerk, fysieke verwerking van de orders, transport en de kosten. Deze elementen zijn meegenomen in de uitvoer van het veldonderzoek. Voor elk van de elementen zijn verschillende opties mogelijk. Er wordt een overweging gemaakt welke opties dit zijn en op de basis van gestelde criteria worden de beste opties gekozen. Bepaalde elementen hebben invloed op elkaar in het gegeven advies is daar rekening mee gehouden. Het advies wordt gevormd aan de hand van de gestelde criteria en uitgewerkt in (financiële) haalbaarheid en te ondernemen vervolgstappen.

8.2.1. Concept

Als eerste dient er een keuze te worden gemaakt voor een concept; Local 2 Local of Local 4 Local. De doelstelling van De Groene Poort is om het buitengebied van Borne te ontwikkelen. Ze willen binnen deze regio een netwerkverbinding creëren tussen stad en platteland. Een Local 4 Local concept, waarbij producten uit een bepaalde regio binnen deze regio worden gedistribueerd, sluit hier op aan.

8.2.2 Distributiestructuur.

Zoals in de resultaten is beschreven wordt er bij Local 4 Local concepten veelal gebruik gemaakt van rechtstreekse distributie en niet van een distributiecentrum. Partijen die gebruik maken van distributiecentra zijn met name groothandelaren en/ of organisaties die een Local 2 Local concept hanteren. Zoals in de resultaten is besproken zijn distributiecentra een handig middel wanneer je de producten bij elkaar wilt verzamelen en vandaaruit verder wilt distribueren. Dit is handig wanneer afnemers geografisch verspreid zijn zodat volle ladingen in één keer getransporteerd kunnen worden. Bij een Local 4 Local concept is een distributiecentrum niet nodig omdat met binnen een kleine regio distribueert. Andere nadelen van distributiecentra zijn de kosten die het met zich meebrengt. Ten eerste de kosten van het gebouw, maar voorraad bewaren kost ook geld. Daarnaast zijn het personeel en rente grote kostenposten. Met een rechtstreeks distributie concept worden deze kosten vermeden. Producenten hebben op locatie een opslag of halen producten vers van het land. Producten in een direct distributiesysteem gaan direct van de producent naar de klant en zijn kort onderweg. De producten zijn verser dan de producten die via consolidatie worden gedistribueerd. Deze versheid is voor bestaande organisaties het onderscheidend vermogen en daarmee succesvol. Met een rechtstreeks distributiesysteem kunnen zowel versproducten als verwerkte producten worden gedistribueerd. Dat is tevens een nadeel van distributiecentra want versproducten kunnen niet lang bewaard blijven. Met een rechtstreeks systeem ontwijk je dit probleem.

8.2.3 Informatie- en bestelsysteem

Met informatie- en bestelsystemen zijn vele variaties mogelijk. Alle organisaties uit het veldonderzoek maken gebruik van een website. In de huidige tijd is dit niet meer weg te denken. De website is een belangrijk communicatie- en promotiemiddel. Een website speelt een belangrijke rol in het bestellen van producten. Er zijn veel variaties denkbaar, vooral met de bestel- en informatiesystemen die er achter liggen. In de meest simpele vorm wordt er besteld per e-mail, eventueel aan de hand van een bestelformulier. Het tegenovergestelde daarvan is een complete webshop waar men online het actuele assortiment kan bekijken en bestellen. Hierachter ligt een systeem dat automatisch een bericht stuurt naar de desbetreffende producent die dan zijn producten kan klaarzetten. Er zijn opties om er een factureringssysteem achter te hangen. Waarbij er automatisch facturen worden verstuurd en betalingen worden gedaan. Hoe meer opties, hoe hoger uiteraard de prijs. Voor afnemers is bestelgemak van belang. Voor organisaties moeten de informatiestromen overzichtelijk blijven. De omvang van de organisatie, het aantal producten en het aantal afnemers spelen daarbij een rol. Want hoe meer bestellingen of hoe meer variatie aan producten des te moeilijker het is om handmatig informatie bij te houden en te verwerken. Het tijdspect is daarbij ook belangrijk. Zowel voor de organisatie, de afnemers en de producenten.

8.2.4 Fysieke orderverwerking

De producent is zelf verantwoordelijk voor het verwerken van zijn producten. De producten die gereed zijn, worden gedistribueerd. De mate waarop distribuerende organisatie invloed heeft op de verwerking van fysieke orders kan verschillen. Bij distributie via consolidatie (distributiecentra) zijn er meer taken toegekend aan de distribuerende organisatie dan bij rechtstreekse distributie. De order entry oftewel het binnenkomen van de order verloopt via de distribuerende organisatie. Dit wordt automatisch of handmatig doorgegeven afhankelijk van het informatiesysteem. Een automatisch systeem vermindert aanzienlijk de kans op fouten. De producent verzorgt de opslag van zijn eigen goederen. Bij een

rechtstreeks systeem komt de distribuerende organisatie de producten ophalen bij de producenten. Ze worden gesorteerd en daarna direct bij de klant geleverd. De producent is verantwoordelijk voor het verpakken van de producten. Vanuit de organisatie kunnen hier wel eisen aan worden gesteld.

8.2.5. Transport

Het transport is één van de hoogste kostenposten bij de distributielogistiek. De keuze voor een transportmiddel is afhankelijk van het volume en het type producten. De grote van het transportmiddel en het aantal transportmiddelen is afhankelijk van de vraag, afzetgebied en volume. Men heeft de keuze het transportmiddel zelf aan te schaffen of te leasen. Uit het onderzoek blijkt dat de chauffeur een belangrijk aanspreekpunt en uithangbord voor de organisatie is. De keuze voor een chauffeur is daarom belangrijk. Men kan iemand inhuren, personeel aannemen of kijken naar andere oplossingen, zoals een samenwerking met een maatschappelijke instelling.

8.2.6 Levering: juiste plaats en juiste tijd

Uit het veldonderzoek komt duidelijk naar voren dat afnemers hun product graag op locatie geleverd willen hebben. De juiste tijd is niet alleen afhankelijk van de wens van de afnemer. Hoe groter de afname, des te vaker men zal moeten leveren. Zoals beschreven wil met name de horeca en/of de hotelsector levering voor het weekend en vlak na het weekend. Factoren als de omvang van de organisatie, de capaciteit en het volume aan producten bepalen de leverfrequentie en tijd. In een beginsituatie zal er waarschijnlijk één dag worden geleverd. Naarmate de organisatie en de vraag groeit, kan dit worden uitgebreid. Het is namelijk niet rendabel om voor een paar producten rond te rijden. Door het ophalen en afleveren te combineren is dit wel mogelijk.

8.2.7 Product

Wat het juiste product is voor de grootverbruikers in de foodindustrie is besproken. Op basis van dit onderzoek is er geen duidelijke voorkeur gevonden voor bepaalde producten. Echter, de keuze voor het distribueren van vers, verwerkte of beide producten is bepalend voor het gehele systeem. De voor- en nadelen zijn in bijlage 14 op een rij gezet. De vraag is of men zich alleen wil richten op de grootverbruikers in de foodindustrie of dat dit wordt uitgebreid tot de gehele zakelijke markt. In veel opzichten is dit aantrekkelijker. Het kiezen voor een brede afzetmarkt heeft bij veel organisaties tot succes geleid. Zoals besproken is het de vraag bij versproducten of het feit 'streekproduct' voldoende onderscheidend is. De organisaties die zich op dit moment richten op versproducten onderscheiden zich door biologische-aspect. Dit heeft tevens te maken met de kwaliteitswaarborging die belangrijk is voor de voedselveiligheid. De grens tussen verse en verwerkte producten is niet altijd even scherp. Vers fruit, groente en vlees is duidelijk te onderscheiden. Kazen of worsten bijvoorbeeld zijn versproducten, maar wel verwerkt. Ze zijn bijvoorbeeld langer houdbaar dan vers fruit.

8.2.8 Organisatievorm

Zoals eerder is besproken lijkt het inzetten van een neutrale partij een voorwaarde voor het succesvol opzetten voor een lokaal distributiesysteem ten aanzien van streekproducten. Vandaar uit zijn er globaal gezien twee opties mogelijk. De distributie geheel uitbesteden aan een onafhankelijke partner, of een samenwerkingsvorm tussen de producenten waarbij een onafhankelijke persoon betrokken is. Zoals is besproken wordt in beide gevallen verdiend aan een marge over de producten. Een onafhankelijke partij zal gaan distribueren met commerciële doeleinden. Een onafhankelijke partij die de distributie gaat uitvoeren kan kiezen voor een rechtsvorm zoals een eenmanszaak, bv of vof.

Wanneer men samen een organisatie start kan men kiezen voor een maatschap, bv, vof of vereniging. Een coöperatie is een soort van vereniging. In bijlage 15 is meer informatie te lezen over de rechtsvormen vereniging en coöperatie.

8.3 Advies

Het distributiesysteem wordt ingericht aan de hand van de besproken elementen. Deze elementen zijn gewogen aan criteria. Er zijn een aantal standaard criteria opgesteld en voor bepaalde elementen specifieke criteria. De criteria die zijn opgesteld komen voort uit de doelstellingen van de Groene Poort en het onderzoek dat is gedaan. Op basis van het onderzoek en de afweging van de mogelijke opties is het onderstaande advies opgesteld. De vergelijking is te vinden in bijlage 14.

Het concept is Local 4 Local waarbij streekproducten uit de regio Twente worden gedistribueerd bij grootverbruikers in de foodindustrie in de regio Twente. Dit wordt gedaan door middel van rechtstreekse distributie. De producten gaan direct van de producent naar de afnemer. De voorraad producten wordt bewaard bij de producent. Er wordt dus geen gebruik gemaakt van een gezamenlijk distributiecentrum. Dit bespaart veel kosten en een distributiecentrum niet nodig door de relatief kleine distributieregio.

De inrichting van het distributiesysteem is sterk afhankelijk van het type producten dat wordt vervoerd. Op alle gestelde criteria is het distribueren van verwerkte producten voordeliger dan versproducten. In het veldonderzoek is de distribuerende organisaties gevraagd naar de wensen en behoeften van de afnemers wat betreft de producten. Hier zijn wel een aantal voorbeelden naar voren gekomen, maar er is geen duidelijk onderscheid in het type producten waar vraag naar is. Het is dan ook aan te raden om een onderzoek te doen naar de vraag naar streekproducten. Niet alleen bij grootverbruikers in de foodindustrie, maar bij alle zakelijke afnemers in de foodindustrie in Twente. Door dit in kaart te brengen kan er een afstemming worden gevonden met de producten die in Twente worden geproduceerd en de afnemers die interesse hebben in deze producten. Op basis van dit onderzoek is het aan te raden om te starten met het distribueren van verwerkte producten omdat dit op vele aspecten aantrekkelijker is. Dit kan eventueel worden aangevuld met verwerkte versproducten die langer houdbaar zijn zoals worst of kaas. Wanneer men zal kiezen voor versproducten zoals groenten en fruit komen er hele andere zaken bij kijken. Zoals al genoemd is het de vraag of een vers streekproduct genoeg onderscheidend is wanneer het niet biologisch is. Met versproducten is het jaar rond leveren en voldoende voorraad een probleem. Men verwacht een totaal aanbod waardoor er in bepaalde periodes van het jaar alsnog moet worden ingekocht bij andere leveranciers of het buitenland.

Op basis van de gestelde criteria is het aan te raden om ook als startende organisatie een compleet informatie- en bestelsysteem aan te schaffen. Afnemers willen snel en simpel kunnen bestellen. Een webshop is hiervoor een goede oplossing. Hierbij kunnen afnemers zelf bepaalde productgroepen bekijken. Bestellingen bijhouden per mail of telefonisch is bij een kleine organisatie mogelijk. Het overzicht houden wanneer het aantal afnemers en producenten toeneemt wordt moeilijk. Een automatisch systeem is hierbij de oplossing. Het systeem ziet er zo uit dat wanneer een afnemer een bestelling doet deze binnenkomt bij de organisatie. Automatisch wordt de bestelling naar de producent doorgestuurd zodat hij de producten kan klaarzetten. Aan een dergelijk systeem kan het facturering- en betaalsysteem worden gekoppeld. Afnemers krijgen één factuur met de bestelde producten, producenten krijgen één betaling. Met een geautomatiseerd systeem kan worden

bijgehouden welke producten veel worden verkocht of welke juist niet. Het assortiment kan daarmee up-to-date worden gehouden. Een ander voorbeeld is dat bestelhoeveelheden van bepaalde producten kunnen worden gedeeld met producenten. Deze kunnen daarmee op basis van vraag gaan produceren. Het nadeel van dit systeem is wel dat producenten op tijd hun voorraden moeten doorgeven. In combinatie met leverdagen kan er bijvoorbeeld ook een dag worden aangegeven waarvoor besteld dient te worden wil je als afnemer de bestelling op tijd krijgen. Dit zijn allemaal mogelijkheden van compleet geautomatiseerd systeem. Hiermee wordt eigenlijk de complete distributie geregeld. Een nadeel is uiteraard de aanschafprijs van een dergelijk geautomatiseerd systeem. Daar tegenover staat wel tijdswinst en efficiënte. Wanneer er een systeem wordt gekozen waarbij er veel handmatig wordt verwerkt kost dit ook arbeidstijd. Een compleet geautomatiseerd systeem is daarom zeer aan te raden bij de opzet van een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten.

Zoals genoemd wordt bij het geautomatiseerde systeem de bestelling automatisch aan de producent doorgegeven. Deze zorgt voor het klaarzetten van de producten op maat. Een transporteur komt dan de producten ophalen en bezorgt deze daarna bij de afnemers. Om dit mogelijk te maken is er een routestructuur nodig. Zoals genoemd zal er in de beginfase waarschijnlijk één maal per week worden opgehaald en geleverd. Naarmate de afname volumes toenemen, kan dit worden uitgebreid. In lijn met de wensen en behoeften van de afnemers worden de producten op locatie geleverd. Voor de grootverbruikers in de foodindustrie is een dag voor het weekend gewenst. Dit kan later worden uitgebreid met een dag na het weekend.

Wanneer men kiest voor verwerkte producten die niet gekoeld hoeven te worden, is er ook geen koelauto nodig. Dit scheelt in de kosten. Wanneer er toch een aantal producten worden meegenomen die gekoeld moeten zijn kan dit worden opgelost door middel van koelboxen. In het kader van duurzaamheid is het gebruik van koelboxen ook wenselijker dan een koelwagen. Als startende organisatie staat men voor de keuze om een transportwagen te kopen of te leasen. Deze keuze is mede afhankelijk van de financieringsbegroting. Het volume is ook belangrijk, deze zal na verloop van tijd groeien. Men kan daarom kiezen voor een geleasede transportwagen. Na verloop van tijd kan er dan nog over worden gestapt op een grotere transportwagen of kan men overwegen om een transportwagen aan te schaffen.

Het zelf organiseren van het transport blijkt in de praktijk een succesfactor. De chauffeur is het uithangbord van de organisatie en vaak eerste aanspreekpunt. Een vertrouwensrelatie is zowel voor de producenten als de afnemers belangrijk. Het is dan ook aan te raden om een vaste chauffeur in dienst te nemen. In het kader van maatschappelijk ondernemen zou dit ook een persoon kunnen zijn met een lichte beperking. Hiermee betrek je als organisatie de maatschappij. Dit sluit aan bij de doelstelling van de Groene Poort wat betreft de (economische) ontwikkeling van het gebied en de netwerkverbinding tussen stad en platteland. In samenwerking met een maatschappelijke instelling zullen de transportkosten waarschijnlijk lager zijn dan wanneer je een vaste chauffeur in dienst neemt. Dit is een overweging die je als organisatie moet maken.

Er is beschreven hoe men de distributie van streekproducten in te richten. De vraag die dan blijft is wie deze distributie gaat verzorgen? De mogelijke opties zijn besproken. Deze zijn aan de hand van de criteria beoordeeld. De beste optie is om als producenten een samenwerkingsvorm aan te gaan. Zowel in de literatuur als in de praktijk blijkt samenwerking een succesfactor. Het grote nadeel bij het

opzetten van een samenwerking is dat producenten afwachtend, argwanend en afgunstig kunnen zijn. In het verleden zijn projecten hierdoor mislukt. Voorwaarde van een samenwerkingsverband is dan ook het betrekken van een onafhankelijke persoon. De producenten zullen gezamenlijke doelen en regels moeten opstellen alvorens men een organisatie opricht. Ook tijdens de bedrijfsvoering zal men vastgestelde regels moeten naleven. Er zijn twee geschikte vormen van samenwerking mogelijk, dat zijn het opzetten van een vereniging of het opzetten van een coöperatie. De keuze voor een vereniging of coöperatie is afhankelijk van de situatie en het doel van de samenwerking van de samenwerkende partijen. In bijlage 15 is er meer te lezen over deze twee organisatievormen.

Als organisatie kan geld worden verdiend met een marge over de producten. Daarnaast zijn er een aantal optionele inkomstenstromen. Men kan afnemers laten betalen voor bezorging, leden contributie laten betalen of geld verdienen met andere activiteiten die niet direct met distributie te maken hebben. Men kan bijvoorbeeld kookworkshops of een tour de boer organiseren tegen betaling. In bijlage 16 is het businessmodel ingedeeld en verder toegelicht aan de hand van businessmodel Canvas.

8.4 Financiën

In de vraagstelling wordt het aspect “rendabel” genoemd. Rendabel zit hem in de keuzes die worden gemaakt voor de opzet van bepaalde van het distributiesysteem en businessmodel. Bij het geven van advies is hier rekening mee gehouden. Door bepaalde keuzes te maken kunnen kosten worden bespaard. Men moet ook overwegen wat iets waard is. In de belangrijkste benodigdheden dient men te investeren om succesvol te zijn. Op andere aspecten kan juist worden bespaard door verschillende opties te overwegen. Om het gepresenteerde advies te ondersteunen worden hier de financiële aspecten nog eens extra onderbouwd. Wanneer men als organisatie wil starten dient men een aantal financiële inzichten te hebben. Ook moet men deze kunnen tonen wanneer men bijvoorbeeld een lening bij de bank wil of met het aanvragen van subsidies.

8.4.1 Investeringsbegroting

Om een organisatie te beginnen zijn er investeringen nodig. Een overzicht van deze investeringen is weergegeven in een investeringsbegroting.

“De investeringsbegroting is een overzicht van alle investeringen in gebouwen, transportmiddelen, computers, kantoorinventaris, aanloopkosten, eventueel inclusief BTW. Het totaal is de vermogensbehoefte” (Bongaerts et al. , 2009, p. 329).

Het verschil tussen investeringen en kosten is volgens Bongaerts et al. (2009) dat een investering iets is van grote waarde en meerdere jaren meegaat. Op de balans komt dit bij de activa te staan en wordt er op afgeschreven. De afschrijvingen gelden als kosten op de exploitatiebegroting. Wanneer iets van lage waarde is wordt dit direct weg-geboekt als kosten op de exploitatiebegroting. De posten op de investeringsbegroting zijn onder te verdelen in vaste en vlottende activa. De grens ligt bij een omlooptijd van een jaar. Alles wat meer dan een jaar meegaat, is vaste activa.

In bijlage 17 is de investeringsbegroting en de bijbehorende berekeningen weergegeven. Hierbij is rekening gehouden met de starterspositie en is er gekozen voor het leasen van een transportwagen in plaats van te kopen. Op de investeringsbegroting staan de investeringen die moeten worden gedaan alvorens de organisatie kan starten. De investering in vaste activa zullen éénmalig zijn.

8.4.2 Financieringsbegroting

In de investeringsbegroting is weergegeven welke investering er nodig is om de organisatie te starten. Dan is de vraag waar dit geld vandaan moet komen? Er zijn een aantal methoden om aan geld te komen. Men begint altijd bij zichzelf te kijken. De deelnemende partijen kunnen bijvoorbeeld allemaal een vast bedrag inleggen. Wanneer men als organisatie is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel kan men een lening bij de bank aanvragen. Rente over deze lening komt dan wel als kostenpost op de exploitatiebegroting te staan. Een derde manier om aan geld te komen is door middel van subsidies. De Groene Poort is bereid om voor bepaalde zaken subsidies te verstrekken. Dit is dus subsidie vanuit de gemeente. Er kan als organisatie worden gekeken naar provinciale-, landelijke- en Europese subsidies. Men moet wel opletten dat men in de exploitatie van de organisatie niet afhankelijk is van subsidies, maar voor de financiering kunnen deze goed worden gebruikt.

8.4.3 Exploitatiebegroting

De exploitatiebegroting of winst en verliesrekening laat zien of het rendabel is om een organisatie op te starten.

“De exploitatiebegroting (ook wel genoemd verlies- en winstrekening) is een begroting van de te verwachten opbrengsten en kosten voor een bepaalde periode” (Bongaerts et al. , 2009, p. 334).

Bepaalde kosten zullen in het eerste jaar hoger zijn of zijn eenmalig. Marketingkosten bijvoorbeeld zijn in het eerste jaar hoger dan in de daarop volgende jaren. De inkomsten zullen in de toekomst ook groter worden naarmate er meer afnemers bij komen. Hier staat tegenover dat er waarschijnlijk ook meerdere dagen moet worden gereden. De kosten voor een chauffeur en brandstof worden om deze reden hoger. Er is in ieder geval een chauffeur nodig. Door te kiezen voor een samenwerking op maatschappelijk gebied kunnen er kosten worden bespaard. Hetzelfde geldt voor het beheren van het softwaresysteem. Een persoon zal de bestellingen en factureringen moeten bijhouden. Wanneer je hier iemand voor aanneemt lopen de kosten uiteraard veel hoger op dan wanneer je dit verdeeld over de leden. Behalve de inkomsten uit de marge voor de producten kan men op andere wijzen inkomsten generen. Wanneer er een vereniging wordt opgericht zullen leden contributie betalen. Men kan klanten laten betalen voor het leveren. Een heel ander voorbeeld is om op markten te staan voor zowel promotie als het verkopen van producten. In de toekomst kunnen er inkomsten worden gegenereerd door activiteiten rondom de streekproducten te organiseren zoals kookworkshops of een toer de boer. In bijlage 17 zijn een aantal scenario's opgenomen.

8.5 Te ondernemen vervolgstappen

Met het opzetten van een distributiesysteem ten aanzien van streekproducten in Twente wordt er een nieuwe organisatie opgericht. Alvorens een organisatie kan worden opgezet dienen er een aantal stappen te worden doorlopen. Dit implementatieplan is dan ook gericht op het opzetten van een organisatie.

8.5.1 Stappenplan

Stap 1: Zoek een groep geïnteresseerden die het project willen opstarten

In Twente zijn vele bedrijven die streekproducten produceren. Niet alle bedrijven zullen geïnteresseerd zijn in het actief deelnemen aan een distributienetwerk. Een beperkt groepje producenten kunnen dit project opstarten. Momenteel zijn er een aantal producenten begonnen met het gezamenlijk

distribueren van streekproducten. Wat daarna moet gebeuren is een ondernemingsplan schrijven. De onderstaande stappen kunnen allen worden gebruikt ter invulling van het ondernemingsplan.

Stap 2: Breng de kwaliteiten in kaart

Het is van belang om de kwaliteiten van afzonderlijke producenten in kaart te brengen. Dit kan ook behulpzaam zijn met het verdelen van taken in zowel de opzet als de uitvoering van de plannen. Bijvoorbeeld een persoon met goede financiële inzichten kan zich hier op richten. Het is wel belangrijk dat er ten allertijden met elkaar wordt gecommuniceerd en zaken op papier worden vastgelegd.

Stap 3: Stel gezamenlijke doelen op

Het is van belang dat de producenten het eens zijn over de doelen. Bedenk ook dat andere producenten wellicht hun producten niet willen distribueren via andere producenten. Want zoals gevonden in het onderzoek zijn argwaan en afgunst belangrijke knelpunten bij het opzetten van een lokaal distributiesysteem ten aanzien van streekproducten.

Stap 4: Breng de markt in kaart

Het is van belang om als startende organisatie de markt in kaart te brengen. Wie zijn de concurrenten en wat zijn sterke en zwakke punten van de organisatie? De Kamer van Koophandel (2014) noemt dat het verstandig is om als startende organisatie een marketingplan te maken. Dit kan zelf worden gedaan, maar het kost veel tijd om een compleet marketingplan te maken. Het is aan te raden om dit uit te besteden. Als startende onderneming met weinig budget is het een goede optie om hier een samenwerking in te vinden met studenten.

Stap 5: Regel de financiën

Als startende organisatie moet men op zoek naar geldschieters. Het is van uiterst belang om de financiële zaken in kaart te brengen. Ten eerste voor de organisatie zelf, maar ook om geldschieters het vertrouwen te geven in de haalbaarheid van de plannen. Het financiële plan moet op zijn minst de investerings-, financierings-, exploitatie- en liquiditeitsbegroting bevatten (KVK, 2014).

Stap 6: Bedenk een bedrijfsnaam

De Kamer van Koophandel (KVK) heeft een stappenplan opgezet om een bedrijfsnaam te bedenken. Men moet onder andere controleren of de bedrijfsnaam al bestaat als merknaam of domeinnaam.

Stap 7: Kies een rechtsvorm

De gekozen rechtsvorm dient aan te sluiten bij de doelen van de organisatie. Er wordt geadviseerd om te kiezen voor een vereniging of coöperatie. In bijlage 15 is er een omschrijving van deze rechtsvormen opgenomen.

Stap 8: Voorbereiden op belastingen.

Als startende organisatie komt men in aanraking met belastingen. Er zullen belastingen moeten worden betaald, maar voor bepaalde zaken zijn er belastingvoordelen.

Stap 9: Stel de algemene voorwaarden op

Voor de klanten is van belang onder welke algemene voorwaarden er wordt geleverd. De Kamer van Koophandel heeft opgesteld waar deze algemene voorwaarden aan moeten voldoen. In de algemene voorwaarden worden bepalingen opgenomen ten aanzien van offerte, transport, levertijd, betaling, garantie en aansprakelijkheid.

Stap 10: Zorg voor de juiste verzekeringen

Als organisatie loop je risico's waar voor men zich kan verzekeren. Door de KVK (2014) wordt onderscheid gemaakt in persoonlijke verzekeringen en bedrijfsverzekeringen. Denk aan aparte verzekeringen wanneer er personeel in dienst is.

Stap 11: Informeren naar vergunningen en de organisatie registreren.

Met het starten van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid of het starten van een coöperatie dienen de zaken te worden vastgelegd bij de notaris. Welke zaken dit zijn staat in [bijlage 15](#). De notaris verzorgt de inschrijving bij de KVK. Wanneer dit is afgerond kan met beginnen met de bedrijvigheden.

Stap 12: Start organisatie

In de aanloop zullen er een aantal benodigdheden moeten worden aangeschaft. De belangrijkste benodigdheden zijn een transportmiddel, computer en software. Het is van belang om een taakverdeling op te zetten en in kaart te brengen wie waar verantwoordelijk voor is. In de aanloop zal er ook gezocht moeten worden naar een chauffeur.

7.5.2 Plan, Do, Check, Act

Om de organisatie op te zetten zijn er een aantal stappen opgezet. Om deze stappen uit te voeren zullen deze moeten worden gepland, uitgevoerd, gecontroleerd en eventueel worden aangepast. Deze stappen worden doorlopen aan de hand van de PDCA cyclus. Dit is een doorlopende cyclus waarbij constant naar verbeteringen wordt gezocht. In figuur 1 is de PDCA cyclus weergegeven.

- **Plan:** Plannen wat we gaan doen en hoe we dit gaan doen.
- **Do:** Doen wat we hebben gepland.
- **Check:** Controleren of alles volgens plan is verlopen.
- **Act:** Aanpassen wat niet volgens plan is verlopen.

Plan: Het is aan te raden om de planning om te nemen in een implementatieplan. In dit implementatieplan wordt er een omschrijving weergegeven van elk van de te ondernemen

stappen. Het doel, de gevolgen, eventuele risico's, de aanpak, de tijdsplanning, taakverdeling en communicatie worden in het implementatieplan opgenomen. Afhankelijk van de omvang en de inhoud van de stap hoeven niet alle elementen te worden opgenomen. Het is van belang om als startende organisatie goed te plannen



Figuur 1: PDCA cyclus

wat er moet gebeuren om de organisatie te kunnen starten. Het opzetten van een implementatieplan geeft inzichten in de stappen die moeten worden ondernomen en de tijd die dit zal kosten. Het kan werken als een leidraad in de opzet en helpt het overzicht te behouden.

Do: Aan de hand van de gemaakte planning zullen de stappen worden uitgevoerd. De stappen zijn in chronologische volgorde opgenomen. Wel kunnen een aantal van de stappen gelijktijdig worden uitgevoerd, mits er een juiste afstemming plaats vindt. Met een juiste tijdsplanning en taakverdeling kan dit op elkaar worden afgestemd. De voorwaarde is dat stappen 1 tot en met 3 zijn doorlopen voordat men aan de rest van de stappen begint. De kwaliteiten en doelstellingen zijn namelijk leidend voor de uitwerking van andere stappen. Als startende organisatie moet men een ondernemingsplan schrijven. Alle beschreven stappen leiden tot de inhoud van dit ondernemingsplan.

Check: Voor elk van de stappen geldt dat er moet worden gecontroleerd of de uitvoering juist is verlopen. Wanneer taken zijn verdeeld tussen personen is het belangrijk om elkaars taken te controleren. Omdat er sprake is van een samenwerking tussen meerdere partijen is het van belang om te controleren of de uitvoering overeenkomt met de gemaakte afspraken en of het resultaat aansluit bij de gestelde doelen. Met de doelen wordt bedoeld de doelen van deze specifieke stap, maar ook de algemene organisatie doelen. Wanneer alle stappen zijn doorlopen moet er worden gecontroleerd of de stappen juist zijn uitgevoerd en of de benodigde middelen voor de opstart van de organisatie zijn aangeschaft.

Act: Voor bijna elk van de stappen geldt een kleine PDCA cyclus. Bij elke afzonderlijke stap worden er waar nodig na het controleren aanpassingen aangebracht. Wanneer alle stappen zijn doorlopen kan men starten met de bedrijvigheden.

8.6 Conclusie

In het adviesgedeelte zijn de mogelijke oplossingen gemeten aan criteria op basis waarvan het advies is gevormd. Dit advies wordt hier puntsgewijs samengevat net zo als de te ondernemen vervolgstappen.

8.6.1 Concept

- Het concept is een Local 4 local concept waarbij streekproducten uit Twente rechtstreeks worden geleverd aan zakelijke afnemers in Twente.
- De inrichting van het distributiesysteem is afhankelijk van het type producten. Naar weging van de criteria is het gunstiger om verwerkte producten te distribueren dan versproducten.
- De belangrijkste middelen zijn de software en een transportmiddel met chauffeur. Er is een website nodig met informatie over de organisatie, producenten en producten. Op deze website kan men bestellen. Deze bestellingen komen binnen bij de organisatie en wordt rechtstreeks naar de producent gestuurd die de bestelling klaar zet. Facturering en betaling wordt bijgehouden door het systeem.
- Uit het veldonderzoek blijkt het in eigenbeheer hebben van het transport een succesfactor te zijn. Er wordt dan ook aanbevolen dit in eigenbeheer te doen.
 - Als startende organisatie is het leasen van een transportmiddel een goed alternatief ten opzichte van aanschaffen.
 - Omdat er is aanbevolen verwerkte producten te distribueren is er geen koelwagen nodig. Dit scheelt in de kosten en is duurzamer. Als alternatief voor het vervoeren van

verwerkte producten die gekoeld vervoerd moeten worden kan men koelboxen gebruiken.

- De chauffeur is het uithangbord van de organisatie. Men kan een vaste chauffeur aannemen of een samenwerking zoeken met maatschappelijke instellingen. Een chauffeur met een beperking kan ook het transport verzorgen. De keuze hiervoor is afhankelijk van de maatschappelijke betrokkenheid die je als organisatie wilt uitoefenen. Het kosten aspect is hierbij ook een belangrijke beslisfactor.
- Levering vindt, aansluitend bij de wensen en behoeften van de grootverbruikers in de foodindustrie, plaats op locatie. Het is aanbevolen om met de start één maal in de week te leveren vlak voor het weekend. Naarmate de vraag en daarmee het volume toe neemt kan dit worden uitgebreid met een dag na het weekend.
- Eén van de meest opvallende uitkomsten is dat samenwerken zowel een succesfactor als faalfactor is. Afwachten, afgunst en argwaan zijn faalfactoren bij het opzetten van een samenwerking tussen producenten. Echter, krachten bundelen en gebruik maken van een gezamenlijk distributiesysteem zijn succesfactoren. Uit de meting met de criteria blijkt een samenwerking van producenten toch de beste optie. Hierbij is wel de voorwaarde dat er een onafhankelijke persoon wordt betrokken in de samenwerking. Er wordt aanbevolen om gezamenlijke doelen en regels op te stellen alvorens er een samenwerkingsverband wordt aangegaan. Passende organisatievormen zijn een vereniging of coöperatie.

8.6.2 Haalbaarheid

- Het opzetten van het in het advies gegeven vorm van distributie is haalbaar. Een absolute en de meest belangrijke voorwaarde is dat de producenten die het project aangaan op één lijn zitten. Het is uiterst belangrijk om gezamenlijke doelen en regels op te stellen en deze ook na te leven alvorens er een gezamenlijke organisatie wordt opgestart. Het is van belang om in de reglementen regels omtrent toetreding van andere producenten op te nemen. Wil men succesvol zijn dan is het van belang om waar het kan kosten te besparen. In het advies zijn voorbeelden genoemd.

8.6.3 Te ondernemen vervolgstappen

- Er moet een groep van een aantal producenten gezocht worden die een actieve rol willen nemen in het opzetten van het distributiesysteem.
- Deze groep producenten moeten de kwaliteiten in kaart brengen en gezamenlijke doelen opstellen.
- Om de organisatie te kunnen starten zal men een aantal stappen moeten doorlopen. Deze stappen zijn opgenomen in de implementatie en zorgen elk voor invulling van een ondernemingsplan.

8.6.4 Aanbevolen vervolgonderzoek

- Het is aanbevolen om te starten met de distributie van verwerkte streekproducten zoals jammen en sappen. Echter, zijn er meer streekproducten dan alleen dit type. Het is aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen naar het aanbod en de vraag in de markt. Enerzijds is het van belang om in kaart te brengen welke type producten er in Twente worden gemaakt. Anderzijds is het van belang om in kaart te brengen welke zakelijke afnemers vraag hebben

aan welke producten. Hiermee ontstaat een betere afstemming tussen vraag en aanbod. Men kan als distribuerende organisatie daarmee de afzetmarkt, het assortiment of beide uitbreiden.

- Een van de te ondernemen stappen is het verkennen van de markt om op basis hiervan een marketingplan op te stellen. Het is aanbevolen om in vervolgonderzoek in kaart te brengen hoe men de streekproducten kan promoten. Dit resulteert in een marketingplan.
- Rondom streekproducten zijn er allerlei activiteiten te bedenken. Deze hoeven niet direct te maken te hebben met de kernactiviteit het distribueren van de streekproducten. Wel kunnen dergelijke activiteiten bijdragen aan de netwerkverbinding tussen stad en platteland. Tegelijkertijd worden de streekproducten op die wijze gepromoot. Er wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen naar deze mogelijkheden. Waarbij er gezocht kan worden naar samenwerkingen in de vorm van een Product, Markt, Partner, Combinatie.

Nawoord

Zelfreflectie

Om de thesisopdracht te maken heb ik in de eerste periode richting het thesisvoorstel een planning gemaakt. Daarbij heb ik de thesis gesplitst in drie onderdelen namelijk het thesisvoorstel, het onderzoeksgedeelte en het adviesgedeelte. Elk van deze onderdelen zijn weer gesplitst in deeltaken. In hoofdlijnen heb ik deze taakverdeling aangehouden. Daarnaast heb ik wekelijks een planning gemaakt met de taken die ik voor die week of zelfs een specifieke dag heb gemaakt. Door dit te doen heb ik voor mijzelf overzichtelijk gehouden wat er moest gebeuren, wanneer en hoe ik dit ging doen. Dat heeft mij geholpen om de deelstukken op tijd af te krijgen. Uiteraard heb ik mij niet voor 100% aan de planning gehouden er zijn altijd omstandigheden waardoor iets niet lukt. Zowel in privé sferen als in het project zelf. Tijdens het project ben je afhankelijk van anderen, zowel opdrachtgevers begeleiders als respondenten. Agenda's passen niet altijd bij elkaar of afspraken worden verzet. Een voorbeeld is dat bij één van de respondenten een afspraak twee keer is verzet vanwege ziekte. Hierdoor heb ik dus niet alle interviews kunnen afronden binnen de tijd die ik hiervoor had gepland. In die tussentijd heb ik toen alle andere interviews alvast zo ver mogelijk opgezet en een opzet gemaakt voor het analyseren. Hierdoor heb ik er wel me om leren gaan dat niet alles altijd volgens planning kan verlopen en dat je ook geduld moet hebben met andere mensen.

Met name in de periode rond het thesisvoorstel en tijdens het literatuuronderzoek is er veel contact geweest met de opdrachtgever. Dit was voor mij vooral belangrijk om een beeld te krijgen van de opdracht en om ook mijn ideeën met hem te delen. Voor aanvang van de interviews is er contact geweest en de interviewgide doorgenomen. Na afronding van de interviews is er opnieuw contact opgenomen om de stand van zaken te bespreken. De doelstellingen en criteria voor het advies hebben wij toen besproken. In de tussenperiode in de uitvoer van het onderzoek had wellicht wat vaker gecommuniceerd kunnen worden. Tijdens het project is er niet alleen gesproken met de opdrachtgever, maar ook met belanghebbenden van het distributieproject. Dit heeft wel geholpen om een beeld te vormen van de huidige situatie in Twente, maar wellicht had dit meer of eerder kunnen plaatsvinden. Zodat ik dit meer mee had kunnen nemen in het onderzoek. Hier had ik zelf wat actiever in kunnen zijn.

Tijdens het gehele project heb ik vooral veel over mezelf geleerd. Op allerlei momenten kom je jezelf tegen. Er speelt daarbij een stuk onzekerheid over je eigen kunnen. Zeker wat betreft de invulling van de thesis. Daarbij ga je jezelf echt afvragen of je het wel allemaal goed doet. Wat ik heel fijn vond was dat ik stukken of ideeën kon delen met mijn begeleider. Hierdoor krijg je toch weer andere inzichten of juist een bevestiging dat je op de goede weg zit. Dat heeft mij laten inzien dat ik over bepaalde zaken onzeker was terwijl dit helemaal niet had hoeven. Het heeft mij dus een beter inzicht gegeven in mijn eigen kunnen.

Wat ik ook tegen ben gekomen van mijzelf is dat ik heel veel nadenk over het project. Over de leuke dingen, maar dus ook over zaken waar ik onzeker over ben. Door zoveel na te denken heeft het project wel een vorm gekregen die ik vooral achteraf goed vind en waar ik ook wel trots op ben. Als ik het project opnieuw zou doen, moet ik mij niet meer zoveel zorgen maken want dat heb ik heel veel gedaan. Wat dat betreft zou ik soms meer overtuigd mogen zijn van mijn eigen kunnen. In het hele thesis project heb ik dus veel over mijzelf geleerd.

Actuele behoefte branche

Er wordt in Nederland als wel zeker 15 jaar gesproken over de distributie van streekproducten. Vooral de laatste jaren is het onderwerp 'streekproducten' een populair item. Wat je ziet is dat er vanuit de consument een verlangen is naar authenticiteit. Deze authenticiteit vindt men ook in streekproducten zoals blijkt uit veel literatuur. In Nederland zijn er veel initiatieven zoals streekboxen, voedselpakketten en noem maar op die gericht zijn op de consument. In steeds meer supermarkten zijn streekproducten of biologische producten te koop. Zowel uit het literatuuronderzoek als het veldonderzoek blijkt dat er steeds meer vraag is naar dit soort producten. Wat je ziet is steeds meer opkomst van natuurvoedingswinkels of biologische winkels. Het verhaal bij het product vindt de consument belangrijk. Omdat de consument dit belangrijk vindt gaat men op zakelijk gebied zich onderscheiden doormiddel van streekproducten. Grotere spelers zoals supermarkten kiezen hiervoor vanuit de vraag van de consument. Wat je ziet bij kleinere spelers, zoals streekproductenwinkels of boerderijwinkels, maar ook bij distributiebedrijven is dat de filosofie van de eigenaren een rol speelt. Bij restaurants en dergelijk is dit eigenlijk ook zo. Koks zijn op zoek naar mooie producten om mee te koken. Mooie versproducten, en ook zij kunnen zich onderscheiden van anderen door streekproducten te gebruiken. Waarom veel restaurants die dit graag willen, maar niet doen heeft met de distributie te maken. Het is bijna onmogelijk om langs 10 producenten van streekproducten te rijden om jouw producten te krijgen. Gemak en efficiëntie zijn voor de zakelijke afnemers heel belangrijk. Met het opzetten van een lokaal distributiesysteem ten aanzien van streekproducten wordt voorzien in de vraag vanuit de markt. In deze scriptie gaat het om de distributie van streekproducten, maar rondom streekproducten is er veel meer mogelijk. Met streekproducten kun je een regio promoten, maar er zijn ook allerlei activiteiten te bedenken rondom streekproducten. Voorbeelden zijn fietsroutes langs producenten, een tour de boer, kookworkshops en noem maar op. Dus streekproducten kunnen een invulling zijn voor toeristische en recreatieve activiteiten.

Literatuurlijst

AGF (2011). *Mijnboer biedt kernproducten jaar rond*. Gevonden op 7 mei 2014 op het internet:

<http://www.agf.nl/artikel/77441/Mijnboer-biedt-kernproducten-jaarrond>

Asselt, E.D. van, Spiegel, M. van der (2013). *Rapport voedselveiligheid streekproducten*. Wageningen: RIKILT- Wageningen UR, 2013-30p.

Bongaerts, R., Lengkeek, J., Noort, J., Rijnders, N., Schendel, van, A. (2009) *Toegepast financieel management voor de vrijetijdssector*. Toer Boek, Meppel 2009, vijfde druk.

Brotherthon, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism: a student guide*. Londen, United Kingdom: Sage Publications Ltd.

Brouwer, T., Kamperman, H., Kasemir, J., Mensink, C., Nijveld, J., Ruijs, S., Spanjer, W., Vos, de, A. & Willems, E. (2013) *Distributiecentrum voor streekproducten in een kleinschalig landschap*: Adviesrapport. Interne publicatie.

Bureau eerlijke mededinging. (2014). *Catering*. Gevonden op 11 maart 2014 op het internet:

<http://www.eerlijkehoreca.nl/bem-abc/catering/>

Cazaux, G. (2010). *Korte keten initiatieven in Vlaanderen. Een overzicht*. Department Landbouw en Visserij afdeling monitoring en studie. Vlaamse overheid. Depotnummer: D/2010/3241/163

Cort, de, W. (2014, 15 april). Zorg heeft geen oog voor eten. *Tubantia, jaargang 169, nummer 89, p. 1*.

De Groene Poort (s.a). *Beleef de Groene Poort!* Gevonden op 3 februari 2014 op het internet:

<http://www.groene-poort.nl/page/139>

DrentsGoed. (2014). *Over DrentsGoed*. Gevonden op 15 april 2014 op het internet:

<http://www.drentsgoed.nl/drentsgoed>

Gastvrijezorg. (2013). *Zorg heeft weinig aandacht voor streekproducten*. Gevonden op 15 april 2014 via het internet: <http://www.gastvrijezorg.nl/nieuws/zorg-heeft-weinig-aandacht-voor-streekproducten-12856>

Groene Hart. (2009). *Vermarketing en distributie van streekproducten Groene Hart: projectplan*.

Gevonden op 3 februari 2014 op het internet:

<http://www.ghkh.nl/documenten/8%20streekproducten/projectplan%20Vermarketing%20en%20distributief%208.pdf>

Goor, A.R., van. & Ploos van Amstel, W. (2009). *Distributie logistiek: werken vanuit ketenperspectief*. Derde druk. Groningen, Nederland: Noordhoff uitgevers.

Janzen, R. & Vlieger, J.J., de. (1999). *Ketenonderzoek streekproducten*. Den Haag, LEI.

Kamer van Koophandel. (2011). *Vers uit de regio; Een onderzoek naar de potentie van streekproducten in Noordwest-Holland*. Gevonden op 10 april 2014 op het internet:

http://www.kvk.nl/download/Vers_uit_de_regio_tcm14-268679.pdf

- Kamer van Koophandel (2014). *De coöperatie*. Gevonden op 3 juni 2014 op het internet:
<http://www.ondernemersplein.nl/artikel/de-cooperatie/>
- Kamer van Koophandel (2014). *De vereniging*. Gevonden op 3 juni 2014 op het internet:
<http://www.ondernemersplein.nl/artikel/de-vereniging/>
- Kamer van Koophandel. (2014) *Overzicht SBI codes*. Gevonden op 10 april 2014 op het internet:
<http://www.kvk.nl/over-de-kvk/over-het-handelsregister/wat-staat-er-in-het-handelsregister/overzicht-sbi-codes/>
- Kenniscentrum Horeca. (2014). *Horeca ABC*. Gevonden op 11 maart 2014 op het internet:
http://services.kenniscentrumhoreca.nl/HorecaABCHome/HorecaABCList/HorecaABC_C/HorecaABC_Cateringbedrijf.aspx
- Kenniscentrum Horeca. (2013). *Horeca in Provincie Overijssel: omvang, samenstelling en economische betekenis*. Gevonden op 9 mei 2014 op het internet:
<http://abf.kenniscentrumhoreca.nl/quickstep/qsreportadvanced.aspx?report=provinciet>
- Kenniscentrum Hospitality (2014). *Het project 'kracht van Gastvrij Overijssel': 'Een samenwerkingsverband tussen het Saxion en de provincie Overijssel op het gebied van Product Markt Partner Combinaties'*
- Leeman, J. (2007). *Supply chain management: integrale ketenaansturing*. Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux.
- Motivaction. (2009). *Het marktpotentieel van streekproducten: opzoek naar de juiste lading, doelgroep en afzetkanalen*. Auteurs: Wolff Schoemaker, F., Woldhek, F., Mees, S., Spangenberg, F. In opdracht voor Taskforce Multifunctionele Landbouw. Projectnummer 4245
- Mulders, M. (2010). *101 Management modellen*. Tweede druk. Groningen, Nederland: Noordhof uitgevers.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generatie*. NL editie. Kluwer, Deventer.
- Ottenhof, H. (2011). *Streekproducten: een goed verhaal is het hele werk*. HAN Business publications 2011 -6, P.61-69
- Puur-Noord-Nederland. (2014). *Puur-Noord-Nederland*. Gevonden op 15 april 2014 op het internet:
<http://www.puurnoordnederland.nl/>
- Rabobank cijfers en trends. (2013). *Rabobank cijfers en trends. Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven 38e jaargang 2013/2014*. Gevonden op 7 februari 2014 op het internet:
<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=08.01.03&p=1>
- RECROON (2010). *RECROON innovatie campagne*. Gevonden op 11 april 2014 op het internet:
<http://www.recrooninnovatiecampagne.nl/nl/informatie/onderzoek-dagrecreatie/brand-strategy-research-model>

RECRON. (2010). *Smaakbeleving rapport*. Uitgegeven door RECRON, Driebergen Nederland.

Regio Twente (2012). *Twente toerisme monitor*. Auteur: Groen.A. Gevonden op 11 juni 2014 op het internet: <http://www.kennispuntoost.nl/nl/bibliotheek/twente-toerisme-monitor-2012/>

Rusthon, A., Croucher,P., Baker,P.(2014). *The handbook of logistics and distribution management*. 5e editie. London, United Kingdom. Koganpage.

Snels, J. (2013). *Workshop logistiek en logistieke veiligheid* (PowerPoint slides). Gevonden op 15 april 2014 op het internet:
http://multifunctionelelandbouw.net/system/files/documenten/workshop_06112013_logistiek_streekproducten_joost_mail.pdf

SPN (2013). *Keurmerk*. Gevonden op 19 februari 2014 op het internet:
<http://www.erkendstreekproduct.nl/keurmerk/>

SPN (2012). *Streekproducten vallen in de smaak bij overheden*. Gevonden op 10 april 2014 via het internet: <http://www.erkendstreekproduct.nl/nieuws/streekproducten-vallen-in-de-smaak-bij-overheden/>

Simchi-Levi,D., & Kaminsky,P., & Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*. Derde editie. New York, Verenigde staten: The Mc Graw-Hill Companies.

Streekproductenloket. (2013) *Europese certificering*. Gevonden op 19 februari 2014 op het internet: <http://streekproductenloket.nu/merken/keurmerken/europese-oorsprongsbescherming/>.

Streekproductenloket. (2013). *Nationale certificering*. Gevonden op 19 februari 2014 op het internet: <http://streekproductenloket.nu/merken/keurmerken/nationale-certificering-erkend-streekproduct/>

Streekproductenloket. (2013). *Regionale certificering*. Gevonden op 19 februari 2014 op het internet: <http://streekproductenloket.nu/merken/keurmerken/nationale-certificering-erkend-streekproduct/>

Stichting Landwaard. (2012). *Duurzame streekproducten in de zorg*. <http://edepot.wur.nl/258576> 15 april 2014

Taskforce Multifunctionele Landbouw. (2011). *Optimale logistiek streekproducten vergt samenwerking*. Gevonden op 3 februari 2014 op het internet:
http://multifunctionelelandbouw.net/system/files/documenten/logistiek_streekproducten_1.pdf

Van Boer tot Bord. (2014). *Missie*. Gevonden op 15 april 2014 op het internet:
<http://www.vanboertotbord.nl/missie>

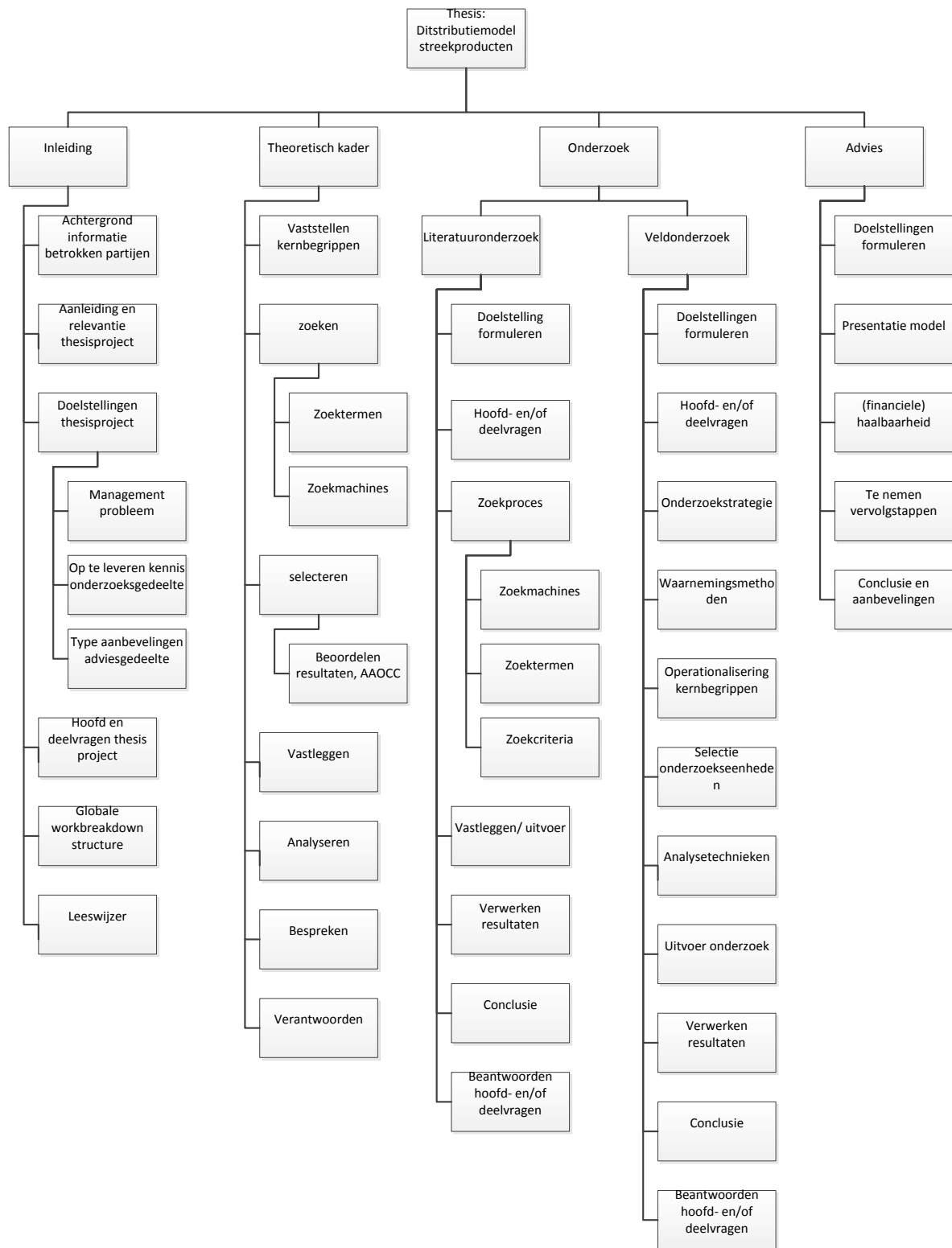
Vlieger,J.J,de. & Ittersum, K, van. & Meulen, H.S, van der. (1999). *Streekproducten: van consument tot producent*. Den Haag, LEI.

Vorst, J.G.A.J. van der. (2000). *Effective food supply chains: generating, modeling and evaluating supply chain scenarios*. <http://edepot.wur.nl/121244>

Ypma,T. (2011). *Vers uit de regio vraagt slimme logistiek*. Gevonden op 7 februari 2014 op het internet:
http://multifunctionelelandbouw.net/system/files/documenten/artikel_ekoland_1.pdf

Bijlagen

Bijlage 1: Workbreakdownstructure



Figuur 1.1: Onderdelen thesis

Tabel 1.1: Planning

	3.1	3.2	Vakantie	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	Vakantie	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8
Vorbereidende fase																				
Startweek Saxion																				
Gesprek opdrachtgever																				
Gesprek examiner																				
Oriëntatiefase																				
Thesisvoorstel opzetten																				
Inleiding																				
Theoretisch kader																				
Literatuuronderzoek																				
– Doelstellingen formuleren																				
– Hoofd- en/of deelvragen																				
– Vormgeving zoekproces																				
Veldonderzoek																				
– Doelstellingen formuleren																				
– Hoofd- en/of deelvragen formuleren																				
– Onderzoeksstrategie																				
– Waarnemingsmethoden																				
– Operationalisering kernbegrippen																				
– Onderzoekseenheden																				
– Analyse technieken																				
Aanbevelingen																				
Thesisproposal defence																				
Onderzoeksfase																				
Literatuur onderzoek																				

Formulering doelstellingen																				
Zoekproces																				
Vastleggen																				
Verwerken resultaten																				
Conclusie																				
Beantwoorden hoofd- en of deelvragen																				
Veldonderzoek																				
Formulering																				
Interview/ vragenlijst opstellen																				
Respondenten selecteren																				
Interviewen																				
Verwerken resultaten																				
Conclusie																				
Beantwoorden hoofd- en of deelvragen																				
Advies gedeelte																				
Doelstellingen formuleren																				
Presentatie distributiemodel																				
(financiële) haalbaarheid																				
Te nemen vervolgstappen																				
Conclusie en aanbevelingen																				
Afsluitende onderdelen																				
Voorwoord / nawoord																				
Management samenvatting																				
Literatuurlijst/ APA																				
Bijlagen																				
Spellingcontrole																				
Inleveren thesis werkstuk																				

Tabel 1.2: Legenda

Vakantie	
Deelproject	
Tussenproject	
Werktijd onderdeel	
Toetsmoment	
Afspraak betrokken personen	

Tabel 1.2: Afspraken

	3.1	3.2	Vakantie	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	Vakantie	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
1 ^e examiner																						
2 ^e examiner																						
Onderzoeksdocent																						
Opdrachtgever																						

Bijlagen onderzoeksgedeelte

Bijlage 2: Theoretisch kader streekproducten

Europese certificering:

- **Beschermde Oorsprongsbenaming (BOB):** “productie, verwerking en bereiding vinden plaats binnen een bepaald geografisch gebied, volgens een erkende en gecontroleerde werkwijze. Het gaat hier bijvoorbeeld om kazen die gemaakt worden in een bepaald gebied, met de melk van een lokaal dierenras dat in het geografische gebied wordt gehouden”;
- **Beschermde Geografische Aanduiding (BGA):** “minimaal één van de productie-, verwerkings- of bereidingsstadia kunnen worden toegeschreven aan de geografische oorsprong. In sommige landen is dat bijvoorbeeld het geval voor hammen en worsten die een bepaalde faam genieten en volgens lokale methoden binnen een afgebakend geografisch gebied worden bereid”.
- **Gegarandeerde Traditionele Specialiteit (GTS):** “verwijst niet naar de herkomst, maar naar de traditionele productsamenstelling of productiemethode. Het kan hierbij bijvoorbeeld gaan om bepaalde gebaksoorten of kazen die op traditionele wijze worden bereid. Er is geen regionale binding, dus in feite gaat het hier niet om een streekproduct. GTS zal dus verder buiten beschouwing worden gelaten” (SPN,2013).



Figuur 2.1: Model streekproducten Motivaction (2009)

Bijlage 3: Zoekmethoden

Het zoekproces bestaat uit verschillende stappen. Achtereenvolgens: Zoeken, waarbij de zoektermen en zoekmachines worden vastgesteld. Selecteren, waarbij de zoekresultaten worden geselecteerd op basis van de selectiecriteria. Het vastleggen; de zoekmachines, zoektermen en resultaten die je daadwerkelijk gaat gebruiken in je onderzoek worden vastgelegd. In het analyse gedeelte wordt er gestructureerd, samengevat en geïnterpreteerd wat de auteurs zeggen. Bespreken, in dit onderdeel wordt er een eigen tekst geschreven waarin de bronnen worden geciteerd, geparafraseerd en samengevat. De laatste stap is verantwoorden. Onder verantwoorden valt het gebruik van APA bronvermelding in de tekst en in de literatuurlijst.

Om relevante resultaten te vinden zijn er een aantal zoekmachines vastgesteld die resultaten weergeven op wetenschappelijk niveau. De zoekmachines die voor het onderzoek zullen worden gebruikt zijn:

- HBO-kennisbank.nl
- Saxion bibliotheek
- EBSCO
- Picarta
- Google.scholar.com
- www.Multifunctionelelandbouw.net

Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van google om bijvoorbeeld zoektermen of zoekrichtingen te vinden.

Om verder te komen en meer relevante informatie te verzamelen zal er gebruik worden gemaakt van de sneeuwbalmethode. Hierbij wordt er in de gevonden literatuur verder gezocht naar relevante literatuur via de literatuurlijst. Hiermee wordt het zoekgebied verbreed. Ook doormiddel van personen is er relevante literatuur gevonden.

Om de zoekresultaten te beoordelen moeten de resultaten voldoen aan de opgestelde criteria. De zoekresultaten moeten voldoen aan de regels van AAOCC.

- Authority: In hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
- Accuracy: Wat zijn validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?
- Objectivity: Hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?
- Currency: Is de informatie volledig up-to-date?
- Coverage: Is de informatie compleet, uniek en relevant?

Kernbegrippen

De kernbegrippen, afgeleid van de hoofdvraag, in dit onderzoek zijn:

- Streekproducten
- Distributiesysteem
- Rendabel
- Wensen en behoeften
- De grootverbruikers in de foodindustrie

Zoektermen

Om relevante informatie te vinden over de kernbegrippen en in het literatuur onderzoek dienen er zoektermen te worden opgezet. De te gebruiken zoektermen worden hieronder weergegeven

- Streekproducten: Streekproducten, lokale producten, regionale producten, local product
- Distributie: Supply chain (management), logistiek systeem streekproducten, distributie food, supply chain food, distributielogistiek, fysieke distributie, logistiek.
- De grootverbruikers in de foodindustrie: restaurants, catering, maaltijdverstrekkers, horeca.

In het literatuuronderzoek wordt er verder onderzoek gedaan naar geschikte distributiesystemen voor streekproducten. Daarnaast wordt er literatuuronderzoek gedaan naar de afnemers. Om dit te

onderzoeken wordt er gebruik gemaakt van dezelfde zoekmethoden en eisen als voor het theoretisch kader. De zoektermen die zullen worden gebruikt zijn de volgende:

Om de bestaande modellen te vinden: logistiek systeem streekproducten, distributie food, supply chain food, distributiecentrum streekproducten, logistiek, distributie, distributie streekproducten, distributiesysteem streekproducten.

Om de afnemers in kaart te brengen: restaurants, catering, maaltijdverstrekkers, streekproducten, trends, smaakbeleving.

Verloop zoekproces theoretisch kader

Om relevante bronnen te vinden is er veel gebruik gemaakt van de sneeuwbal methode. In veel rapporten over streekproducten wordt er gerefereerd naar dezelfde bronnen. Deze bronnen zijn waar mogelijk achterhaald en de definities uit deze literatuur zijn gebruikt voor het omschrijven van de begrippen. Op die manier is er zo veel mogelijk voldaan aan de AAOCC criteria. Geschikte informatie vinden over distributie was lastig. Dit is een breed begrip en daarom moeilijk te definiëren. Via zoeken op Google Scholar naar de begrippen 'supply chain' en 'distributie' zijn een aantal artikelen gevonden. Deze artikelen bleken veelal verouderd. Via Google is er gezocht naar distributie. Door hier te zoeken is er achterhaald welk onderwerp binnen de distributie en de supply chain voor het onderzoek van belang was. Namelijk de distributie logistiek. Op Google Scholar is er via deze term gezocht. Daar is er een relevant boek gevonden van, van Goor en Ploos van Amstel. Via Saxion bibliotheek is dit boek en andere relevante boeken gevonden over distributie logistiek en supplychain management. In het boek worden synoniemen gegeven voor distributielogistiek. Daarnaast is er naar synoniemen gezocht via Picarta. Op deze synoniemen is er verder gezocht naar relevante literatuur.

Verloop zoekproces literatuuronderzoek

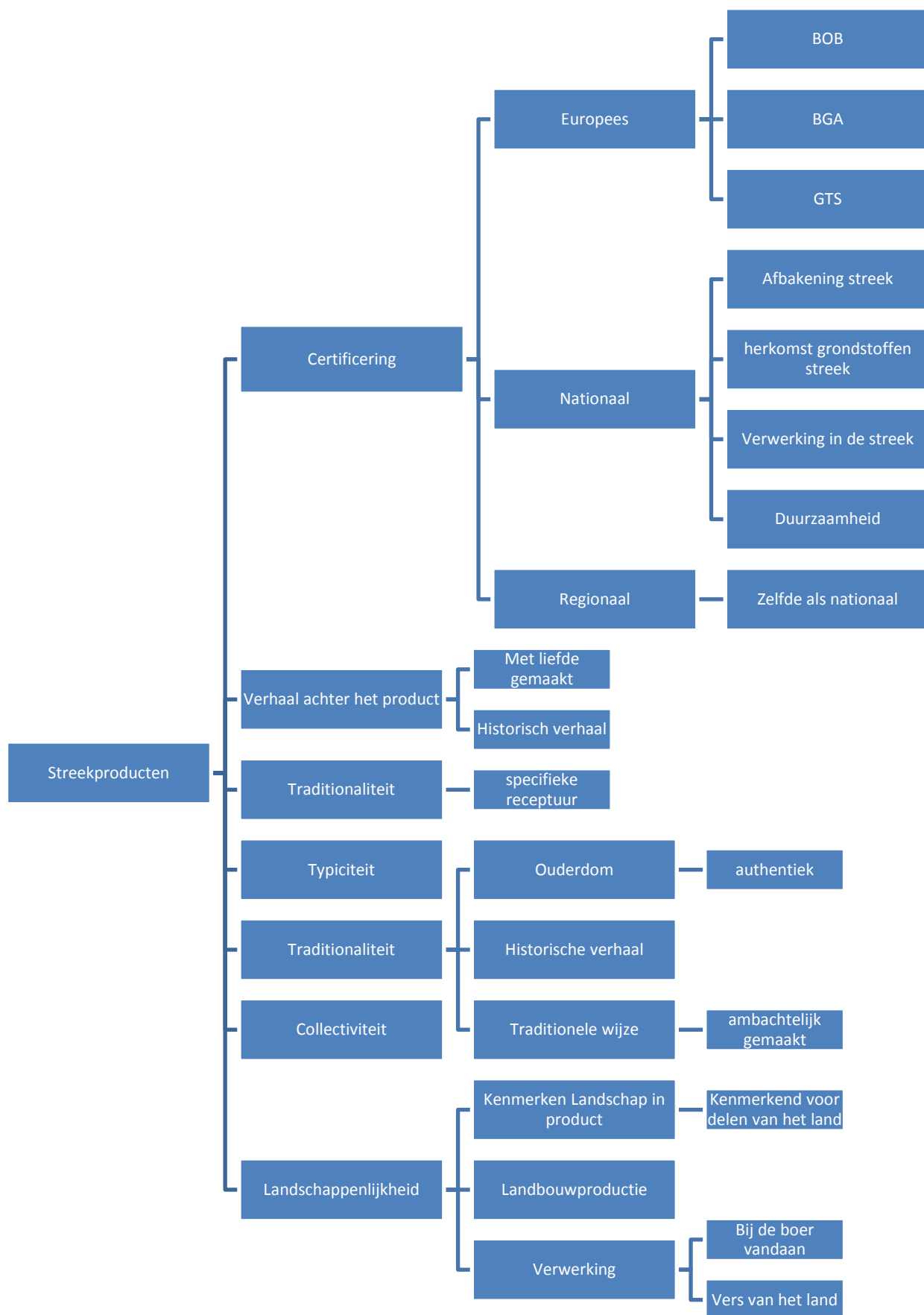
Het verloop van het zoekproces voor het literatuuronderzoek is vergelijkbaar met die van het theoretisch kader. Aanvullend is er gebruik gemaakt van Linked-In groepen die gericht op streekproducten. Via de Linked-In pagina van Multifunctionele Landbouw is er gevraagd waar relevante informatie beschikbaar is. Dit heeft tot nieuwe ideeën geleid waar bepaalde informatie beschikbaar is. Dit heeft ook geleid tot nieuwe inzichten en zoektermen waarmee gezocht kan worden naar informatie. Dus dit is niet gebruikt als directe bron, maar heeft wel geleid tot zoekideeën en inspiratie. Er is ook gebruik gemaakt van vakwebsite om gegevens over de branche te verzamelen. Een belangrijke bron was de website van Kenniscentrum Horeca. Om te achterhalen welke trends er zijn in het gebruik van streekproducten is er op nieuws-sites en kranten gezocht. Daarbij is met name gezocht op nieuws-sites gericht op de horeca en/ of streekproducten zoals Streekproducten.net en Misset horeca. In wetenschappelijke literatuur is hier ook informatie over gevonden. In de regionale krant van Twente en de Achterhoek is hier ook informatie over gevonden. Dit zorgt weer voor de koppeling met de streek. Naast de bestaande literatuur is er dus gebruik gemaakt van Linked-In, maar ook van instellingen. Via het kennispunt oost is er ook informatie verzameld over de groepen van het BSR model.

Bijlage 4: Operationalisering kernbegrippen

De definitie van streekproducten is zoals de auteurs ook aangeven zeer complex. Om streekproducten verder te definiëren is in een tabel een overzicht gemaakt van de kenmerken van streekproducten naar auteur. Aan de hand daarvan is de boomdiagram uitgewerkt. Er is zo overzichtelijk gemaakt welke kenmerken overlappen. Deze kunnen dan samen worden genomen. Een aantal van de kenmerken omvatten bijvoorbeeld ook een ander kenmerk. Deze zijn dus breder gedefinieerd. Op basis daarvan is er gekozen wat er wordt verstaan onder streekproducten in dit thesisrapport. Dit is ook gebruikt in het veldonderzoek.

Tabel 3.1: Elementen streekproducten na auteur

Heusden, van	Ottenhof	De Vlieger et al.	SPN	Motivaction
MVO	Verhaal achter het product	Territorialiteit	Afbakening streek	Specifieke receptuur
Diervriendelijkheid		Typiciteit	Herkomst grondstoffen uit de streek	Kenmerkend voor delen van het land
Streek van herkomst in naam product		Traditionaliteit	Verwerking in de streek	Met liefde gemaakt
Verhaal achter het product		Collectiviteit	Duurzaamheid	Bij boer vandaan
		Landschappenlijkheid		Authentiek
				Vers van het land
				Ambachtelijk gemaakt
				Van Nederlandse oorsprong

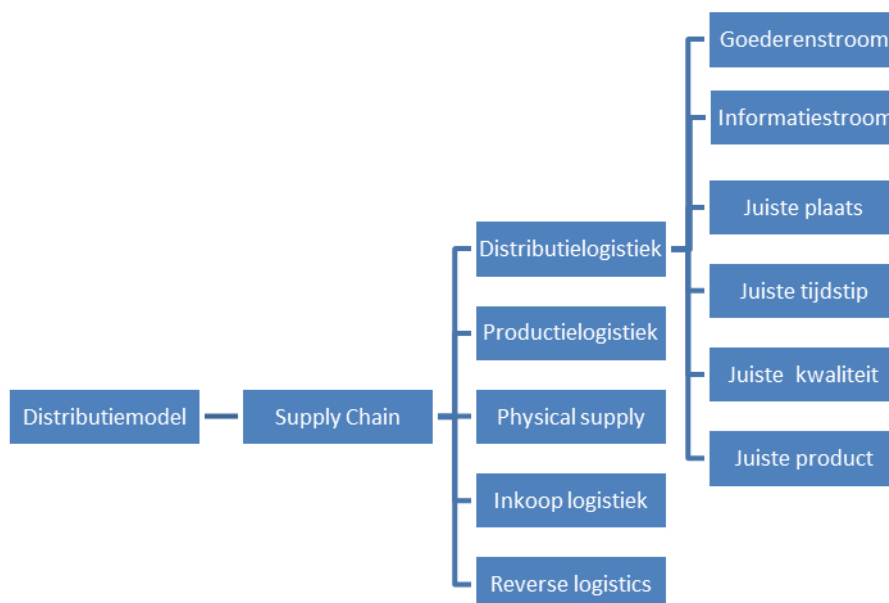


Figuur 4.1: Boomdiagram streekproducten

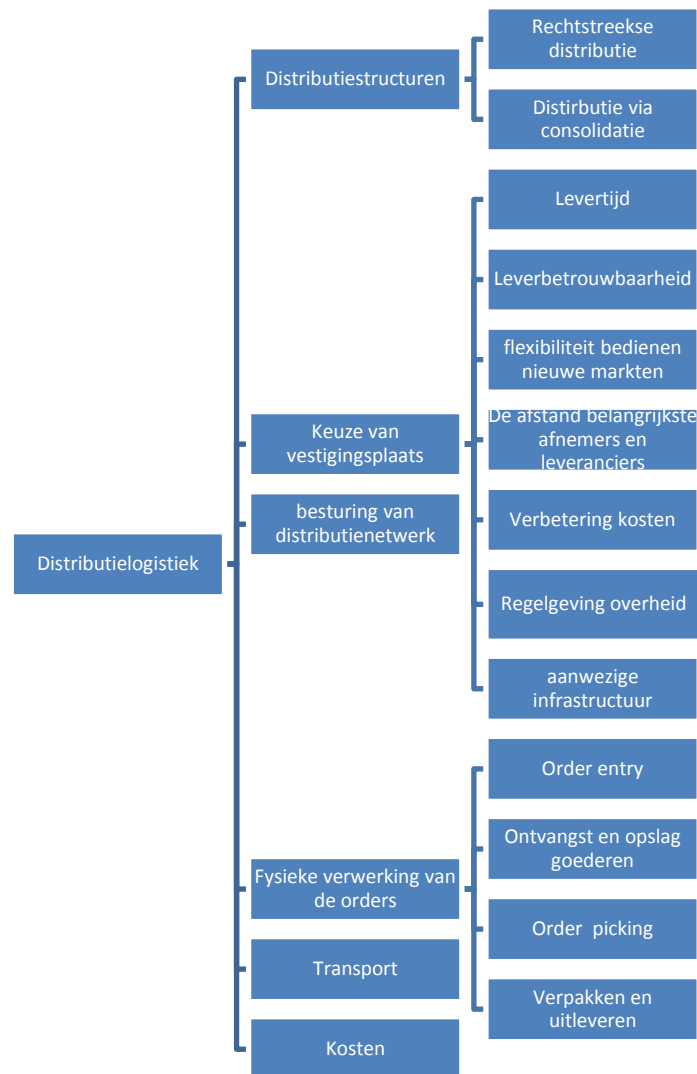
Voor de distributie van streekproducten geldt dat het ook een complexe definitie betreft. Er wordt op twee wijzen onderzoek gedaan naar een geschikt distributiemodel voor streekproducten. Enerzijds worden de bestaande modellen en daarbij behorende succes- en faalfactoren in kaart gebracht. Anderzijds worden de wensen en behoeften van de afnemers in kaart gebracht. Er zijn twee boomdiagrammen ontwikkeld. In het eerste boomdiagram is de definitie van het begrip opgesplitst. In het tweede boomdiagram is het model van distributielogistiek weergegeven.

Toelichting bij figuur 4.2:

De goederenstroom heeft betrekking op de goederen die worden vervoerd van producent naar afnemer. Onder de goederenstroom valt dus ook het bijbehorende transport. De informatiestroom omvat de verschillende informatiestromen in de keten. Dit is de voorraadinformatie, maar ook bestelsystemen. Bij de levering van de producten is het van belang dat dit gebeurt op de juiste plaats, het juiste tijdstip, het juiste product en de bijbehorende juiste kwaliteit. Wat het juiste product en juiste kwaliteit is, wordt onderzocht door de wensen en behoeften ten aanzien van streekproducten van de afnemers in kaart te brengen. Daarnaast heeft de levertijd weer invloed op de kwaliteit. In het veldonderzoek worden de wensen en behoeften betreffende deze elementen van de distributie onderzocht door dit te vragen aan bestaande distributie organisaties.



Figuur 4. 2: Definiëring supply chain, distributielogistiek



Figuur 4.3: Boomdiagram model distributie logistiek

De toepassing van distributielogistiek bestaat uit de elementen zoals weergegeven in de bovenstaande boomdiagram. Wanneer men een distributiesysteem wil inrichten dienen over de volgende elementen een keuze te worden gemaakt. In het advies wordt hier op in gegaan.

Bijlage 5: Interviewguide

Onderwerpen:

- Wensen en behoeften afnemers
- Distributiesysteem organisatie (distribueren en collecteren)
- Waarde creatie (afnemers en producenten)
- Succesfactoren en knelpunten

Hoofdvragen:

- Kunt u mij vertellen welke wensen en behoeften de afnemers hebben ten aanzien van streekproducten?
 - Kunt u mij vertellen voor welke producten de afnemers een voorkeur hebben?
- Kunt u mij vertellen over het distributiesysteem dat uw organisatie hanteert?
- Kunt u mij vertellen op welke wijze de organisatie toegevoegde waarde creëert?

- Kunt u mij vertellen welke toegevoegde waarde er wordt gecreëerd voor de afnemers van de streekproducten?
- Kunt u mij vertellen welke toegevoegde waarde er wordt gecreëerd voor de producenten van de streekproducten?
- Kunt u mij vertellen over de succesfactoren van de organisatie?
- Kunt u mij vertellen over de knelpunten van de organisatie?

Algemene doorvragen:

- Kunt u daar wat meer over vertellen?
- Kunt u dat verduidelijken?
- Kunt u dat toelichten?
- Kunt u dat uitleggen?
- Kunt u daar een voorbeeld van geven?
- Het is mij nog niet helemaal duidelijk
- Hoe bedoelt u dat?
- Wat moet ik me daarbij voorstellen?

Specifieke doorvragen:

- Hoe zat dat precies?
- Hoezo?
- Waarom denk je dat?
- Je zegt: ... wat bedoel je daar precies mee?
- Waar maakte je dat uit op?
- Hoe verloopt zo'n dan?
- Zoals?
- Ik zag je steeds... toen je het over..... had. Wat moet ik daaruit opmaken?

Introductie

Onderwerpen:	- Distributiesysteem organisatie (collecteren en distribueren) - Wensen en behoeften afnemers - Waarde creatie (producenten en afnemers) - Succesfactoren en knelpunten
Doel:	Gegevens verzamelen > distributiesysteem streekproducten Twente
Gebruik:	- Opname gebruikt voor het uitwerken - Gegevens uit het interview kunnen in het rapport worden verwerkt
Duur van het interview:	+/- 1 uur
Topic	Sub-topics
Persoon	Naam
Zou u uw zelf kort willen voorstellen?	Functie
Organisatie	Organisatievorm
Kunt u mij in het kort vertellen over de organisatie?	Wie zijn de eigenaren?
	Hoe is de organisatie ontstaan?
	Hoelang al bezig?
	Welke afnemers?

Wensen en behoeften afnemers producten

Topic	Sub-topics
Wensen en behoeften afnemers ten aanzien van streekproducten	
Hoofdvraag:	
Kunt u mij vertellen welke wensen en behoeften de afnemers hebben ten aanzien van streekproducten?	Kwaliteit
	Keurmerk
	Criteria
	Verhaal achter het product
Kunt u mij vertellen voor welke producten de afnemers een voorkeur hebben?	Type producten
	Verschil afnemers?

Distributiesysteem organisatie

Topic:

Distributiesysteem van de organisatie

Sub-topics

Hoofdvraag:

Kunt u mij vertellen over het distributiesysteem dat uw organisatie hanteert?

Distributiestructuur

Kunt u mij vertellen over de distributiestructuur van de organisatie?

Rechtstreeks

Distributiecentrum/ vorm van opslag

Informatiestroom

Kunt u mij vertellen over de informatiestroom binnen de organisatie?

Voorraden

Voorraadbeheersing

Bestelsysteem

Levering

Aansturing: centraal/ decentraal

Goederenstroom

Kunt u mij vertellen over de goederenstroom van producent tot afnemer?

Lengte

Tussenschakels

Kwaliteitsbewaking

Levering

Kunt u mij vertellen over de leveringsmethode?

Transport

Leveringsfrequentie

Leveringsplaats

Inbesteden/uitbesteden

Kwaliteitsbewaking

Geldstromen

Kunt u mij vertellen over het verdienmodel van de organisatie?

Kosten

Opbrengsten

investering

Waardecreatie

Topic:	Sub-topics
Waarde creatie	
Hoofdvraag:	
Kunt u mij vertellen op welke wijze de organisatie toegevoegde waarde creëert?	
Waarde creatie afnemers	
Kunt u mij vertellen welke toegevoegde waarde er wordt gecreëerd voor de afnemers van de streekproducten?	Inspelen op wensen en behoeften
	Goederenstroom
	Informatiestroom
	Juiste plaats
	Juiste tijdstip
	Juiste kwaliteit
	Juiste product
	Kwaliteit
Waarde creatie producenten	Inspelen op wensen en behoeften
Kunt u mij vertellen welke toegevoegde waarde er wordt gecreëerd voor de producenten van de streekproducten?	Afzet
	Afname
	Informatiestroom
	Geldstroom
	Prijsbepaling
	Samenwerking

Succesfactoren en knelpunten

Topic	Sub-topics
Succesfactoren	
Kunt u mij vertellen over de succesfactoren van de organisatie?	Distributiesysteem
	Wensen en behoeften afnemers/ producenten
	Waarde creatie
Knelpunten	
Kunt u mij vertellen over de knelpunten van de organisatie?	Distributiesysteem
	Wensen en behoeften afnemers/ producenten
	Waarde creatie

Bijlage 6: SBI codering

Ieder bedrijf dat zich inschrijft bij de Kamer van Koophandel wordt ingedeeld aan de hand van een SBI (standaard bedrijfsindeling) codering. Deze codering geeft de hoofdactiviteit weer van het bedrijf. Om te omschrijven welke grootverbruikers in de foodindustrie er zijn wordt deze SBI codering aangehouden. Deze SBI codering is opgezet door het Centraal Bureau voor Statistiek. De huidige SBI codering is opgezet in 2008, de versie van 2014 wordt gehanteerd. In deze versie worden ijssalons (56.10.3) niet meer apart onderscheiden en zijn bij SBI 56.10.2 cafetaria's, lunchrooms, snackbars, ijssalons, eetkramen e.d opgenomen.

Tabel 6.1: Logies-, maaltijd- en drankverstrekkingen (KVK,2014)

I	Logies-, maaltijd- en drankverstrekking
55	Logiesverstrekking
55.1	Hotels e.d.
55.10	Hotels e.d.
55.10.1	Hotel-restaurants
55.10.2	Hotels (geen hotel-restaurants), pensions en conferentie-oorden
55.2	Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen; jeugdherbergen en vakantiecampen
55.20	Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen; jeugdherbergen en vakantiecampen
55.20.1	Verhuur van vakantiehuisjes en appartementen
55.20.2	Jeugdherbergen en vakantiecampen
55.3	Kampeerterreinen
55.30	Kampeerterreinen
55.9	Overige logiesverstrekking
55.90	Overige logiesverstrekking
56	Eet- en drinkgelegenheden
56.1	Restaurants, cafetaria's e.d.
56.10	Restaurants, cafetaria's e.d. en ijssalons
56.10.1	Restaurants
56.10.2	Cafetaria's, lunchrooms, snackbars, ijssalons, eetkramen e.d.
56.2	Kantines en catering
56.21	Eventcatering
56.29	Kantines en contractcatering
56.3	Cafés
56.30	Cafés

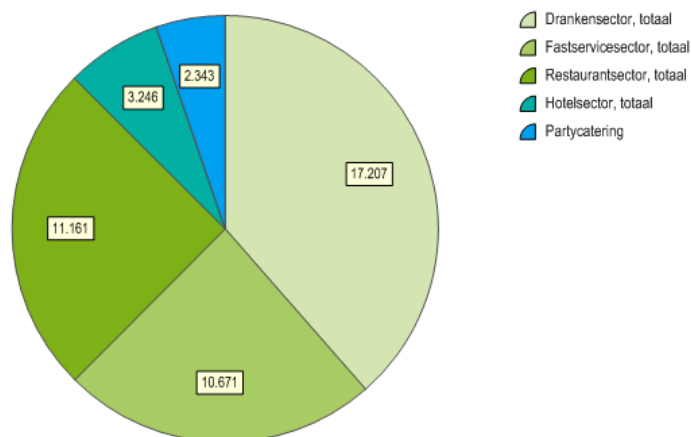
De SBI codering onderscheidt de Logies-, maaltijd- en drankverstrekking. Deze wordt wederom gesplitst in logiesverstrekking en eet- en drinkgelegenheden.

Logiesverstrekking (55) kan ook een bedrijf zijn dat maaltijden verstrekt. Om een keuze te maken wordt de definitie van restaurants van het kenniscentrum Horeca (2014) aangehouden. Hotel-Restaurants (55.10.1) zijn dan dus wel grootverbruikers in de foodindustrie en de overige bedrijven in de logiesverstrekking (55) niet. Cafés (56.3) en (56.30) zijn volgens de definitie van kenniscentrum Horeca (2014) geen maaltijdverstrekkers en dus ook geen grootverbruikers in de foodindustrie. In combinatie met de definiëring gegeven in het theoretisch kader, blijven de onderstaande bedrijven over.

Tabel 6.2: Gebruikers streekproducten.

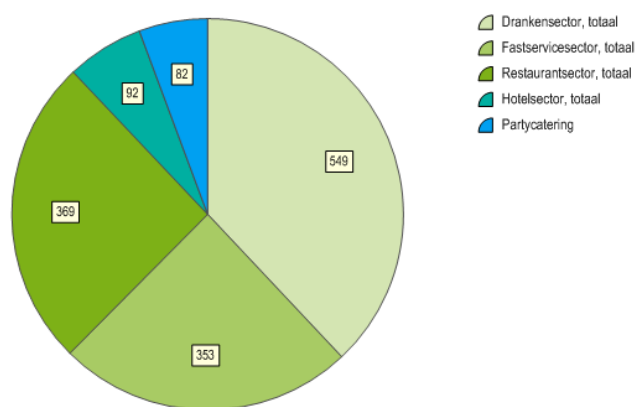
I	Logies-, maaltijd- en drankverstreking
55	Logiesverstreking
55.1	
55.10	
55.10.1	Hotel-restaurants
55.10.2	
55.2	
55.20	
55.20.1	
55.20.2	
55.3	
55.30	
55.9	
55.90	
56	Eet- en drinkgelegenheden
56.1	Restaurants, cafetaria's e.d.
56.10	Restaurants, cafetaria's e.d. en ijssalons
56.10.1	Restaurants
56.10.2	Cafetaria's, lunchrooms, snackbars, ijssalons, eetkramen e.d.
56.2	Kantines en catering
56.21	Eventcatering
56.29	Kantines en contractcatering
56.3	
56.30	

Bijlage 7: Branche cijfers



Bron: bedrijfsschap Horeca en Catering

Figuur 7.1: Aantal bedrijven naar sector in Nederland, 2013 (Kenniscentrum Horeca: bedrijfsschap horeca en catering, 2013)



Bron: bedrijfshap Horeca en Catering

Figuur 7.2: Aantal bedrijven naar sector in Twente, 2013 (Kenniscentrum Horeca; bedrijfshap horeca en catering, 2013)

Tabel 7.1: Aantal bedrijven naar sector, 2008 – 2013 (Kenniscentrum Horeca, 2013)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Drankensector, totaal	557	560	554	539	531	549
Fastservicesector, totaal	350	352	352	356	355	353
Restaurantsector, totaal	364	370	366	365	368	369
Hotelsector, totaal	84	86	91	88	87	92
Partycatering	25	25	39	55	68	82
Horecabedrijven, totaal	1380	1393	1402	1403	1409	1445

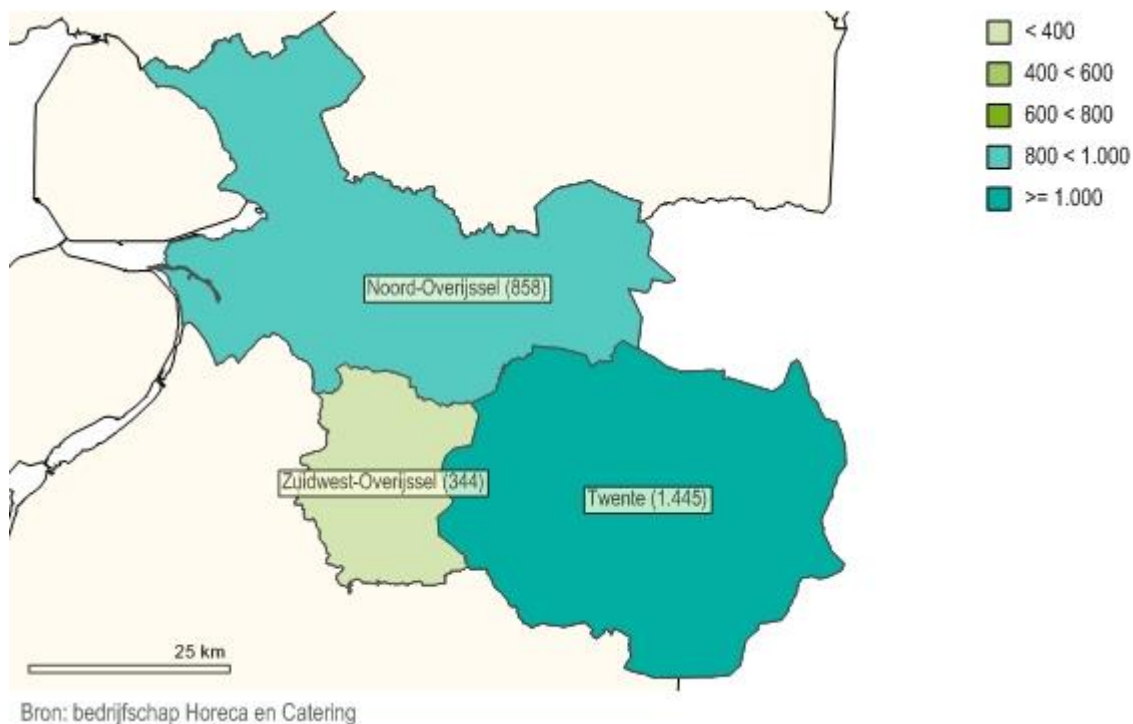
Tabel 7.2: Aantal horecabedrijven (per 10.000 inwoners) in Overijssel naar gemeente, 2003 en 2013. (Kenniscentrum Horeca, 2013)

	Horeca bedrijven totaal		Horecabedrijven per 10.000 inwoners	
	2003	2013	2003	2013
Almelo	135	144	18.8	19.8
Borne	36	45	17.4	20.7
Dalfsen	50	55	19.0	19.9
Deventer	225	232	24.2	23.5
Dinkelland	90	104	34.6	39.9
Enschede	348	375	22.8	23.6
Haaksbergen	52	53	21.6	21.8
Hardenberg	131	143	22.7	24.0
Hellendoorn	80	84	22.1	23.5
Hengelo	192	180	23.7	22.2
Hof van Twente	86	96	24.5	27.3
Kampen	93	99	19.0	19.4
Losser	55	56	24.4	24.8
Oldenzaal	82	88	26.1	27.3
Olst- Wijhe	33	42	19.4	23.7
Ommen	62	68	36.5	39.3

Raalte	63	70	17.0	19.2
Rijssen – Holten	64	67	17.8	19.2
Staphorst	24	20	15.4	12.3
Steenwijkerland	179	172	42.3	39.6
Tubbergen	60	59	29.6	27.9
Twenterand	42	48	12.6	14.1
Wierden	43	46	18.3	19.3
Zwartewaterland	33	30	14.9	13.6
Zwolle	233	271	21.2	22.1
Totaal	2.941	2.647	22.6	23.2

Tabel 4.3: Aantal horecabedrijven in Overijssel naar gemeente, %-groei 2003-2013 (Kenniscentrum Horeca, 2013)

Horeca bedrijven totaal	
Almelo	6.7
Borne	25.0
Dalfsen	10.0
Deventer	3.1
Dinkelland	15.6
Enschede	7.8
Haaksbergen	1.9
Hardenberg	9.2
Hellendoorn	5.0
Hengelo	-6.2
Hof van Twente	11.6
Kampen	6.5
Losser	1.8
Oldenzaal	7.3
Olst- Wijhe	27.3
Ommen	9.7
Raalte	11.1
Rijssen – Holten	4.7
Staphorst	-16.7
Steenwijkerland	-3.9
Tubbergen	-1.7
Twenterand	14.3
Wierden	7.0
Zwartewaterland	-9.1
Zwolle	16.3
Totaal	6.3



Figuur 7.3: Aantal horeca vestigingen in Overijssel (Kenniscentrum horeca: bedrijfsschap horeca en catering, 2013)

Tabel 7.4: Restaurants naar type keuken (Kenniscentrum Horeca, 2013)

	Provincie Overijssel	Nederland
Restaurants, italiaans	84	1.339
Restaurants, Grieks	25	390
Restaurants, Turks	18	285
Restaurants, Zuideuropees	9	328
Restaurants, Spaans/ Portugees	7	170
Restaurants, overig Europees	13	257
Restaurants, internationaal	57	257
Restaurants, Chinees- Indisch	114	1.933
Restaurants, Japans	7	296
Restaurants, Thais	3	163
Restaurants, Indiaas	6	136
Restaurants, Overig Aziatisch	15	231
Restaurants, Argentijns	5	138
Restaurants, Mexicaans	9	94
Restaurants, Amerikaans (VS)	11	81
Restaurants, Surinaams	1	79
Restaurants, overig Amerikaans continent	4	68
Restaurants, overig buitenland	5	126
Restaurants, buitenland totaal	395	7.390
Restaurants, Nederlands / Frans	381	5.451

Restaurants naar nationaliteit van de keukens

	2009	2010	2011	2012	2013
Nederlands/Frans restaurant	5.649	5.650	5.558	5.502	5.451
Chinees/Indisch restaurant	2.078	2.031	1.990	1.953	1.933
Zuideuropees restaurant	254	276	301	297	328
Internationaal restaurant	1.055	1.081	1.142	1.188	1.241
Buitenlands totaal	6.807	6.864	7.049	7.174	7.390

Toelichting: Het aantal keukens ligt hoger dan het aantal restaurants. Dit komt doordat sommige restaurants meerdere soorten keukens voeren.

Bron: Bedrijfschap Horeca en Catering

Figuur 7.4: Restaurants naar nationaliteit keuken (Rabobank, 2014)

Tabel 7.5: Hotelsector: aantal vestigingen in Overijssel per sector (Kenniscentrum Horeca, 2013)

	Provincie Overijssel	Nederland
Hotel/ Hotel-Garni (bedrijven)	14	648
Hotel- Café (bedrijven)	4	198
Hotel- Restaurant (bedrijven)	39	511
Hotel- Café- Restaurant (bedrijven)	68	1.169
Pension (bedrijven)	64	720
Hotelsector, totaal (bedrijven)	189	3.246
Kamers, totaal (kamers)	4.957	114.933
Bedden, totaal (bedden)	10.102	239.110



Bron: bedrijfschap Horeca en Catering

Figuur 2.5 : Omzet sector per gebied (Kenniscentrum Horeca, 2013)

Bijlage 8: Trends en ontwikkelingen in het gebruik van streekproducten.

Al in 1999 benoemden de Vlieger, van Ittersum en van der Meulen (1999) de horeca als kansrijk afzetkanaal. De voorbeeldwerking van restaurants wordt hierbij als grootvoordeel gezien. Consumenten vinden lekker wat ze daar eten en willen dit dan ook thuis. Ook neemt een horecaonderneming meer af dan één consument. Consumenten zijn op zoek naar het gemak in het bereiden van voedsel. Hierdoor was er al in 1999 een trend te zien naar een toename van het buitenshuis eten en het binnenshuis eten van maaltijden bereid door derden.

Uit de trends en ontwikkelingen blijkt dat er steeds meer vraag is naar streekproducten. Zowel vanuit de consument als vanuit de grootverbruikers in de foodindustrie. Zo beschrijft het Groene Hart (2009) dat er steeds meer vraag komt naar eerlijke producten uit de omgeving. Via steeds meer kanalen komen streekproducten in opkomst. Zo is er een groei te zien in streekwinkels en webwinkels. Streekproducten komen ook steeds meer onder commerciële aandacht zoals via kookprogramma's en topkoks die gebruik maken van deze producten. Daarnaast geeft het Groene Hart (2009) aan dat er ook steeds meer vraag is vanuit cateringorganisaties en zorginstellingen.

Rabobank (2014) beschrijft in hun visie op de horeca branche de trends, kansen en bedreigingen. Een aantal van de trends die ze beschrijven ondersteunen de trends in het gebruik van streekproducten. "Belangstelling voor gezonde en duurzame voeding en het gebruik van authentieke (streek)producten". Opkomst van het gebruik van eerlijke en pure ingrediënten". "Hang naar een gezondere levensstijl; kleinere porties en meer groente dan vlees". In het perspectief voor de restaurant branche benoemt de Rabobank dat de vraag in 2014 nagenoeg gelijk zal blijven in vergelijking tot 2013. Tegelijkertijd is er sprake van een toenemend aanbod in zowel het aantal restaurants als het aantal toetreders uit branchevreemde partijen. Schaalvergroting en ketenvorming zorgen voor een verschuiving van de vraag. Men dient zich te onderscheiden van de concurrentie en herkenbare meerwaarde bieden. Kwaliteit is niet langer voldoende voor de consument. Volgens de Rabobank (2014) moeten restaurants het winnen op vers en verantwoord, meer groente en minder vlees, regionaal of exotisch, beleving en gastvrijheid. De ondernemer dient in te spelen op maatschappelijke veranderingen om zich te onderscheiden.

De trends en ontwikkelingen voor de cafetaria's en kleine maaltijdverstrekkers worden ook door de Rabobank beschreven. Te beginnen met de trends in deze branche met betrekking tot streekproducten. Er komt meer aandacht voor gezondheid en overgewicht, er is sprake van een toenemende thematisering en specialisatie, opkomst van koffiewinkels, broodjesconcepten, yoghurt-, ijssalons en juicebars. Het inspelen op vers, beleving en streekproducten wordt als trend in deze branche genoemd. (Rabobank, 2014)

De kansen voor deze sector liggen volgens de Rabobank (2014) in de groei van de consumptie buitenshuis en de toenemende gemakzucht van de consument. Bedreigingen zijn de stijging van de prijzen van grondstoffen waardoor marges onder druk staan, het toenemende aantal van aanbieders met vergelijkbare gemakproducten en de opkomst van franchise formules.

Volgens de Rabobank (2014) zal op de lange termijn de consumptie buitenshuis stijgen. De consument is op zoek naar gemak. Ondernemers kunnen hierop inspelen door in te zetten op verse, regionale en biologische producten. Ze moeten helder en transparant te zijn in de prijzen en producten. De

behoefte van de consument verandert continu. Door beleving te creëren kan hierop een aansluiting worden gevonden. De uitdaging blijft om onderscheidend te zijn ten opzichte van anderen.

In de cateringbranche is er steeds meer vraag naar streekproducten. Missethoreca maakt onderscheid in catering in het onderwijs, catering in de zorg, bedrijfscatering en partycatering. Zowel voor catering in het onderwijs, zorg en bedrijfscatering is er een groeiende vraag naar streekproducten. Vanuit gemeenten waarbij bedrijfscatering plaats vindt is er een groeiende vraag naar streekproducten. Zo beschrijft stichting SPN (2012) dat het idee om met producten uit de regio te werken de gemeente aanspreekt. Dit omdat het een goed voorbeeld is om te eten uit de eigen streek, om de producenten een steuntje in de rug te geven en om de binding met de streek te versterken.

De Kamer van Koophandel (2011) benoemt de volgende kansen voor streekproducten:

- Kansrijke afzetkanalen voor streekproducten zijn: boerenretail, speciaalzaak, horeca en supermarkt.
- Vernieuwende concepten zijn succesvol bij voldoende gemeenschappelijk belang en strategische doelen.
- Voor professionalisering is verbinding tussen landelijke afzetconcepten en regionale producenten belangrijk.
- Streekgebonden productie en afzet kunnen van betekenis zijn voor de regionale economie en werkgelegenheid.

De Kamer van Koophandel (2011) ziet de horeca als een kansrijk afzetkanaal. Het knelpunt zit in de distributie. Er lijkt een behoefte te zijn naar initiatieven waarbij men kan bestellen, zoals groothandels, webwinkels of intermediairs.

Zorginstellingen hebben steeds meer belangstelling voor biologische of verse seizoensproducten uit de streek. Ook cateraars en kantines worden als belangstellenden genoemd (KVK, 2011). De mening over de interesse in streekproducten vanuit de zorginstellingen is verdeeld. Zo benoemt ook stichting Landwaard (2012) dat er vanuit de zorg interesse is in streekproducten. Gastvrije zorg (2013) en Cort (2014) benoemen dat er juist nog maar weinig visie is in de zorg wat betreft het gebruik van duurzame streekproducten.

Bijlage 9: Motivation

Motivation (2009) onderscheidt een primaire, secundaire en tertiaire doelgroep. De primaire doelgroep is te typeren als 'do good' en bestaan uit postmaterialisten en kosmopolieten. Zij vinden belangrijk dat het product biologisch is, ambachtelijk, authentiek en van goede kwaliteit. Deze doelgroep wil weten waar hun product vandaan komt en proberen graag nieuwe producten.

Postmaterialist: *"Idealisten die zichzelf willen ontplooiën, stelling nemen tegen sociaal onrecht en opkomen voor het milieu"* (Motivation, 2009).

Kosmopolieten: *"De open en kritische wereldburgers die postmoderne waarden als ontplooiën en beleven integreren met moderne waarden als maatschappelijk succes, materialisme en genieten"* (Motivation, 2009).

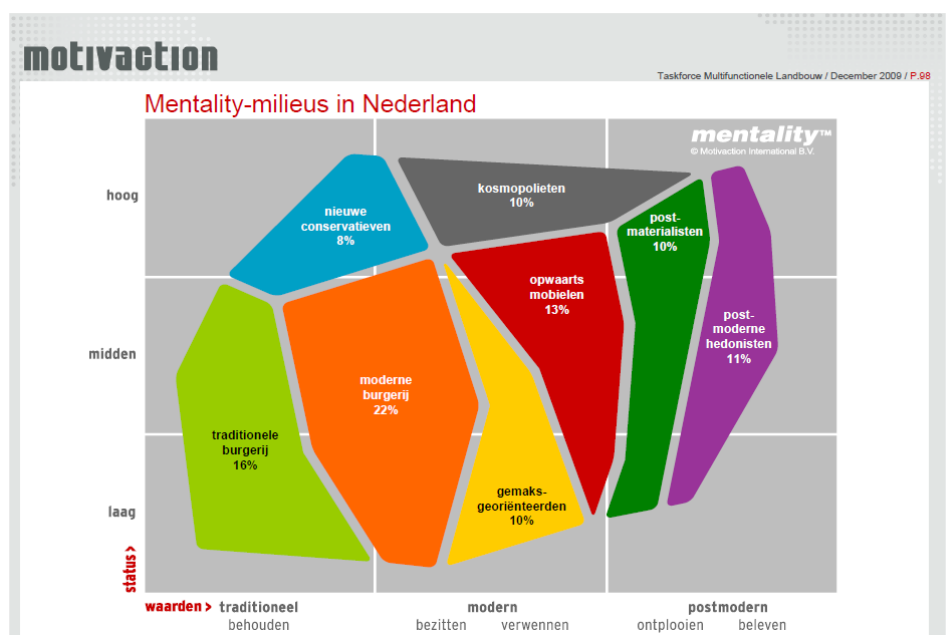
De secundaire doelgroep wordt door Motivaction (2009) omschreven als ‘stay good’ en bestaat uit de traditionele burgerij en nieuwe conservatieven. Zekerheid en bekendheid zijn voor deze groep belangrijk. Ze kiezen voor bekende en vertrouwde producten. Ze zijn lokaal georiënteerd en hebben behoefte aan overzichtelijkheid en duidelijkheid.

Traditionele burgerij: *“De moralistische, plichtsgetrouwe en op status-quo gerichte burgerij die vasthoudt aan tradities en materiele bezitten”* (Motivaction, 2009).

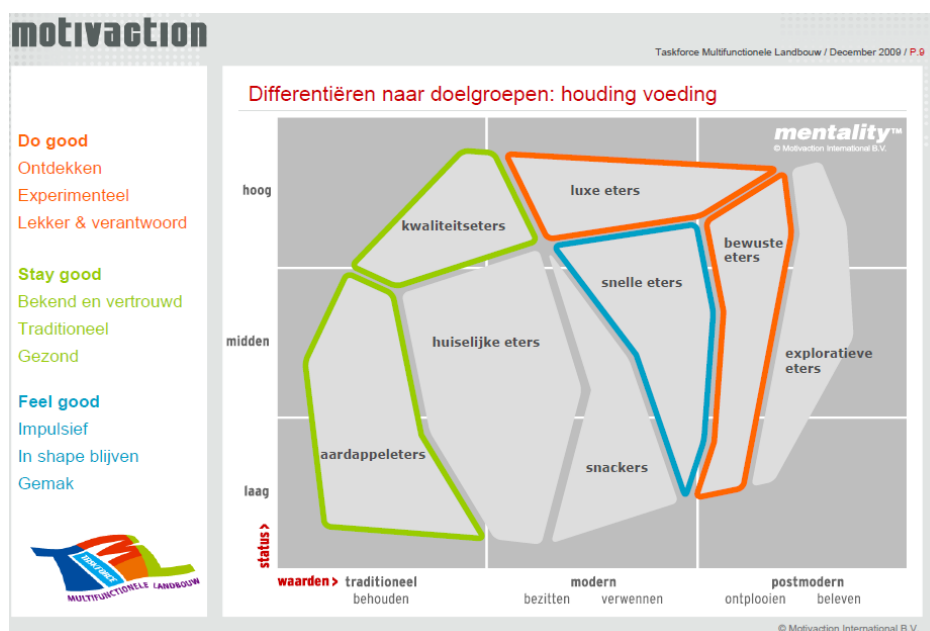
Nieuwe conservatieven: *“De liberaal-conservatieve maatschappelijke bovenlaag die alle ruimte wil geven aan technologische ontwikkelingen, maar zich verzet tegen sociale en culturele vernieuwing”* (Motivaction, 2009).

De tertiaire doelgroep wordt door Motivaction (2009) omschreven als ‘feel good’ en bestaat uit opwaarts mobielen. Gemak en snelheid zijn belangrijk voor deze groep. Ze willen fit zijn een gezond lijf behouden de gezondheid van de producten is daarom erg belangrijk voor deze groep.

Opwaartse mobielen: *“De carrière gerichte individualisten met een uitgesproken fascinatie voor sociale status, nieuwe technologie, risico en spanning”* (Motivaction, 2009).



Figuur 9.1: Mentality-milieus in Nederland (Motivaction, 2009)



Figuur 3.2: Differentiëren naar doelgroepen: houding voeding (Motivaction, 2009)

Bijlage 10: RECRON en BSR model

De RECRON innovatiecampagne is gericht op het creëren van een smaakbeleving in een horeca onderneming. Volgens RECRON wordt het koopgedrag beïnvloed door beleving. Dit geldt ook voor de recreatie- en horecabranche. Beslissingen die de gast maakt zijn gebaseerd op gevoel. Volgens RECRON gaat het niet om het verkopen van lekker eten, de goede bediening of een mooie inrichting, maar om de totale ervaring. De smaakbeleving voegt iets toe aan de totale emotionele beleving en betrokkenheid. Zoals al eerder in de literatuur is benoemd, is bij streekproducten het verhaal achter het product belangrijk en is het belangrijk om de afnemer en/of gebruiker in dit verhaal te betrekken. Smaakbeleving speelt hier op in.

RECRON hanteert de volgende definitie voor smaakbeleving: *“Smaakbeleving is de manier waarop smaak ervaren wordt, bepaald door voorkeuren en verwachtingen. Voorkeuren hebben betrekking op aspecten als eten en drinken, beleefdheids- en omgangsvormen, omgeving, inrichting, sfeer en meer. Verwachtingen worden bepaald door het referentiekader, gevormd door ras, geslacht, leeftijd, visie, emotie en herinnering. De beleving van de gast wordt opgebouwd door alle indrukken en verschillende contactpunten in uw bedrijf. Dat begint al bij de deur en gaat verder van interieur, verlichting, personeel, toilet, garderobe, bar en ga zo maar door. Alles moet kloppen. De indruk die de gast bij de eerste waarnemingen al krijgt, heeft zijn invloed op de rest van het bezoek. De gast moet zich welkom en thuis voelen. Belangrijk is dat ieder contactpunt, dus iedere medewerker, hier aan mee werkt. Het is niet alleen de kok en de ober die de avond moeten gaan maken. Het is het totaalconcept. Alles wat de gast zien, beïnvloedt namelijk zijn of haar beleving”.*

De volgende elementen bepalen de smaakbeleving:

- Het verhaal is het extra's dat en/of de achterliggende gedachte die u wilt meegeven (RECRON, 2010)
- Het gerecht is een bepaald soort voedsel op een bepaalde wijze bereid (RECRON, 2010).

- De presentatie is de wijze waarop de gerechten worden aangeboden, vanaf keuzemoment tot aan serveren (RECRON, 2010).
- De bediening is de manier waarop de gast van begin tot eind verzorgd wordt (RECRON, 2010).
- De plaats is de omgeving waar het gerecht geconsumeerd of aangeboden wordt (RECRON, 2010).
- Het moment is het tijdstip, moment van de week of van het jaar waarop men het gerecht nuttigt (RECRON, 2010).
- Het gezelschap is diegene of zijn diegenen waarmee men de gerechten nuttigt (RECRON, 2010).
- Het doel is wat men wil bereiken met het consumeren van het gerecht (RECRON, 2010).

De smaakbeleving dient te zijn afgestemd op de belevingswerelden. Hierbij worden de belevingswerelden van het BSR model gehanteerd. Het BSR model hanteert vier kleuren om recreanten in te delen. Dit zijn zowel toeristen als dagrecreanten. De horizontale as in het model is de sociologische dimensie. Deze geeft aan in welke mate men op zichzelf (individu of ego) of op de omgeving (groep) gericht is. De verticale as geeft de psychologische dimensie weer. Deze as geeft een meer extraverte of open houding dan wel een meer introverte of afsluitende houding naar de samenleving weer.



Figuur 4.1: BSR model: de vier belevingswerelden (RECRON, 2010)

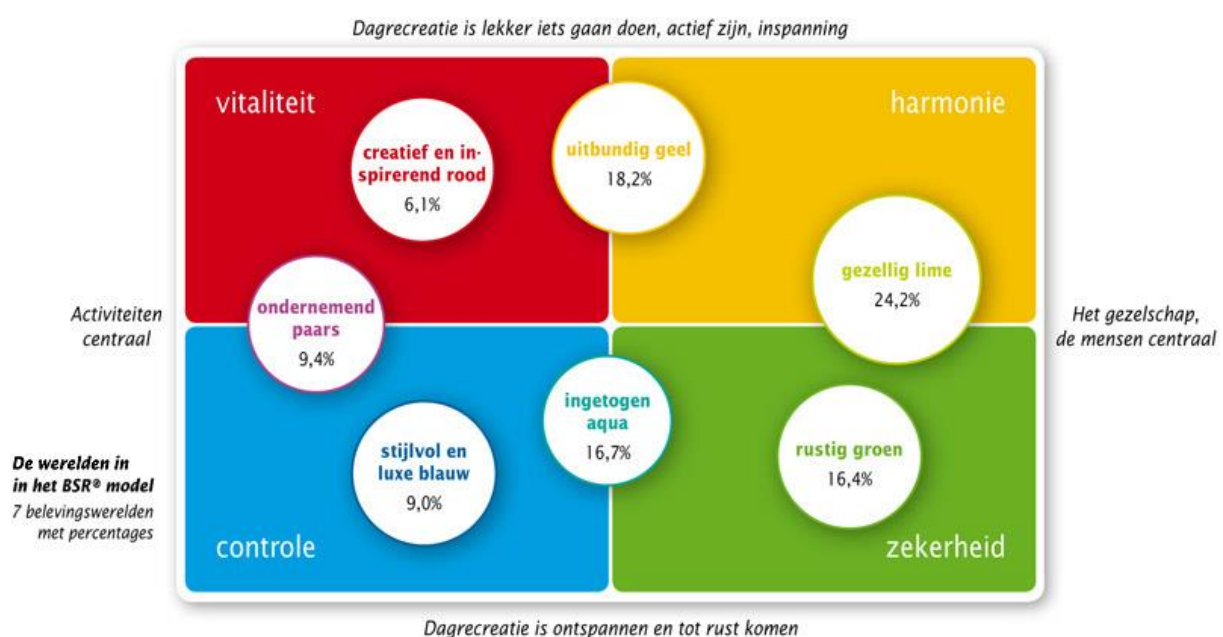
De mensen in de rode wereld zijn op zoek naar avontuur, cultuur en sportiviteit. Ze willen eropuit trekken, actie beleven en de eigen horizon verbreden (RECRON, 2010).

Mensen in de blauwe wereld zoeken rust en ontspannen, willen nieuwe dingen zien en bijkomen. Deze groep showt en pronkt graag en willen daarom genieten in een luxe omgeving (RECRON, 2010).

De groep mensen in de groene wereld is opzoek naar rust en ontspanning en gaat een dagje weg om de dagelijkse sleur te doorbreken en om zich terug te trekken uit de dagelijkse beslommingen (RECRON, 2010).

Mensen in de gele wereld vinden een dagje weg even waardevol als lekker eten en genieten. Hun vrijetijd besteden ze graag gezellig samen met vrienden (RECRON, 2010).

Binnen deze vier werelden zijn er zeven belevingswerelden te onderscheiden. Deze zijn weergegeven in het onderstaande model en bestaan uit: creatief en inspirerend rood, uitbundig geel, gezellig lime, rustig groen, ingetogen aqua, stijlvol en luxe blauw en ondernemend paars.



Figuur 10.2 De werelden in het BSR model: de 7 belevingswerelden met percentages (RECRON, 2010).

RECRON geeft per belevingswereld de smaakbeleving weer. Hieruit blijkt dat de belevingswereld 'ingetogen aqua' geïnteresseerd is in streekproducten.

Ingetogen aqua: brede interesse, ruimdenkend en engagement.

Recreanten uit de aqua belevingswereld zijn bedachtzaam en geïnteresseerd in cultuur en wat zij kunnen betekenen voor de maatschappij. Ze beschrijven zichzelf als ruimdenkend, rustig, geïnteresseerd in anderen en serieus. In deze groep vinden we relatief vaker empty nestes, die weer tijd hebben voor hun eigen interesses. Inspirerende maar ook vaak rustige activiteiten horen daar bij. Zij verdiepen zich graag in kunst en cultuur, willen nog volop meedoen aan de maatschappij van vandaag en alle veranderingen die zij daarin zien. Deze recreanten houden ook wel van sportieve activiteiten. Wandelen, fietsen, nordic walking: dat houdt je fit!

De recreanten in de groene belevingswereld kunnen als secundaire groep worden aangewezen.

Recreanten uit de groene belevingswereld zijn kalm en serieus. Recreëren is voor hen niet anders dan uitrusten, ontspannen en tijd hebben voor je hobby's. Even rust nemen in eigen omgeving en niets aan

je hoofd hebben. In eigen omgeving is genoeg moois te zien en te ontdekken, je hoeft er niet ver voor te reizen. Lekker tijd hebben voor je hobby en omgaan met bekenden die dezelfde hobby hebben. Groene recreanten omschrijven zichzelf relatief vaker als gewoon, nuchter, bedachtzaam en kalm. Zij gaan graag hun eigen gang en vinden dat de maatschappij van vandaag toch wel erg hard aan het veranderen is. Hun gevoel is dat het “vroeger vaak beter was”. De dagrecreatieactiviteiten die zijn kiezen, passen vaak goed bij deze beleving. Eén- en tweepersoonshuishoudens in de oudere leeftijdsklassen zijn in deze groep relatief oververtegenwoordigd.

Verhaal: Volgens RECRON (2010) zijn de mensen in de ‘ingetogen aqua’ belevingswereld op zoek naar zowel vakantie als culinair ontspannen. Ze vinden dat voedzaam en smakelijk prima samengaan en dat dit wordt ondersteund door eerlijke ingrediënten. Herkenning met de ouderwetse Nederlandse keuken wordt als prettig ervaren. Een voorbeeld van wat deze groep leuk vindt is het vullen van een broodtrommel met boerenbrood en kaas. Elementen die als belangrijk worden gevonden bij het verhaal zijn; nostalgie, bewust eten, gezond, duurzaam, streekverhaal, kwaliteit en de cultuur meegeven.

Gerechten passend bij deze groep zijn volgens RECRON (2010) gericht op ‘groen’, de porties zijn wat kleiner want de doelgroep is vaak wat ouder. Mogelijk kunnen ‘vergeten groenten’ de basis vormen in gerechten. Daarnaast wordt ter inspiratie genoemd het gebruik van aardappelen eventueel als puree als alternatief voor frites. Koffie in plaats van ‘latte’ met stroopwafels of nog beter streekkoeken. Een lunchpakket mee voor in de rugtas en op de fiets. Daarnaast worden streekgerechten, seizoensgerechten, inspirerende gerechten, zelf gevangen en dagmenu’s beschreven als belangrijke elementen voor gerechten passend bij deze doelgroep.

Volgens RECRON (2010) is de presentatie passen bij deze groep vertrouwd, herkenbaar en gewoon Hollands. Geen buitenlandse woorden of ingewikkelde gerechten, dus niet moeilijk doen. Gerechten worden geserveerd aan tafel en de bestellingen worden opgenomen aan de tafel. Ook de presentatie van de gerechten mag simpel zijn. Er worden geen kunstwerken gemaakt van de gerechten. Belangrijk voor deze groep is het verhaal bij de gerechten. Deze kan in de naam van de gerechten worden meegegeven. Deze groep vindt het belangrijk dat de voorzieningen verzorgd en schoon zijn.

De bediening mag wat ouder zijn of moet zeer beleefd zijn. Tijdens het eten wil deze groep graag met rust worden gelaten, maar de bediening dient wel te laten weten dat ze er zijn en vragen of alles naar de zin is. Aan oudere geïnteresseerde koppels kan er informatie worden gedeeld over de omgeving. Een gezellige huiselijke sfeer is voor deze groep belangrijk (RECRON, 2010).

De plaats sluit aan bij de elementen die belangrijk zijn in de bediening. Een herkenbare omgeving met een huiselijke sfeer, maar wel net wat luxer dan thuis. De gasten willen graag ontdekken dus tips over de omgeving zijn welkom. RECRON (2010) geeft een impressie van hoe een dergelijk restaurant er uit zou kunnen zien. Bij de binnenkomst is er plek om de jassen op te hangen, de sfeer straalt huiselijkheid uit en er staan bloemen op tafel. Aan de wand hangen schilderijen, de verlichting is zachtgeel en de tafels zijn bedekt met tafelkleden. Er zijn tafels voor gezelschappen alsmede voor stellen. Het restaurant is geschikt om uitgebreid te kunnen dineren.

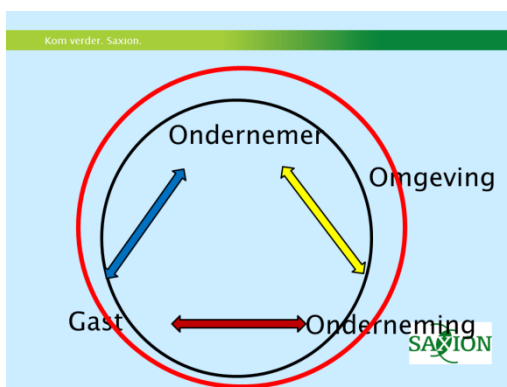
Volgens de RECRON (2010) dient men in te spelen op een “geniet” moment. Er is behoefte binnen deze groep aan een juiste prijs/kwaliteit verhouding, meerdere maaltijden en aanvullende service.

Het gezelschap bestaat relatief vaker uit één- en tweepersoonshuishoudens in de oudere leeftijdsklassen. Het gezelschap is beperkt en meer introvert (RECRON, 2010).

Het doel van deze groep is een prima, gezonde maaltijd of andere invulling. Daarnaast is het doel om de streek en cultuur te leren kennen en culinair te genieten (RECRON, 2010)

Samenvattend hebben recreanten in de groep 'ingetogen aqua' hebben als doel om de streek en cultuur te leren kennen en culinair te genieten. Dit kan prima met een gezonde maaltijd. Nostalgie, bewust eten, gezond, duurzaam, streekverhaal, kwaliteit en cultuur meegeven zijn belangrijke elementen voor deze groep. Ze hebben de voorkeur voor een streek-, seizoen- of inspirerend gerecht. De presentatie, bediening en plaats dienen gewoon herkenbaar Hollands te zijn. Het verhaal bij het gerecht is belangrijk net als informatie over de omgeving. De bediening dient beleefd en geïnteresseerd te zijn. Ze hebben voorkeur voor plaatsen met een huiskamersfeer, authentiek of die doen denken aan vroeger. De omgeving is comfortabel ingericht maar wel iets luxer dan thuis. Op de tafel staan bloemen en er is een aparte plaats om de jassen op te hangen bij binnenkomst. De tafels zijn bedekt met tafelkleden, aan de wand hangen schilderijen en de verlichting is zacht geel. De plaats dient geschikt te zijn om uitgebreid te kunnen dineren. Het gezelschap bestaat relatief vaker uit één- en tweepersoonshuishoudens in de oudere leeftijdsklassen. Deze groep is meer introvert.

De smaakbeleving passen bij de groep 'rustig groen' komt op veel elementen overeen met die van 'ingetogen aqua'. Deze groep is ook geïnteresseerd in het streekverhaal, nostalgie, herkenbaarheid en een thuisgevoel. Het gerecht dient herkenbaar te zijn en gewoon Hollands. Streekproducten of seizoensproducten worden echter niet expliciet genoemd. De presentatie, bediening en plaats zijn vergelijkbaar met die passend voor de groep 'ingetogen aqua'. Het moment waarop deze groep graag maaltijden nuttigt is thuis voor een kop koffie en een boterham. Af en toe gaan ze de deur uit voor een kop koffie en appeltaart. 's Avonds gaan ze uit eten, maar niet te laat. Het gezelschap is vergelijkbaar met die van 'ingetogen aqua'. De groep 'rustig groen' gaat uiteten met bijzondere gelegenheden, voor de gezelligheid en om tijd met elkaar door te brengen.



Figuur 10.3: De ondernemer, onderneming en gast staan met elkaar in verbinding

Bijlage 11: Bedrijfsprofielen respondenten

Tabel 11.1: Distreko

Algemene informatie	
Naam organisatie	Distreko
Organisatievorm	/
Contactpersoon	Dhr. R van der Werf
Functie contactpersoon	Eigenaar
Website	www.distreko.nl www.achterhoekpakket.nl

In de achterhoek is er een biologische producten vereniging Achterhoek BPA. Er was behoefte aan een bezorgdienst voor de producten van deze vereniging. Rein van der Werf heeft een achtergrond in de supermarktenindustrie. Door onvrede op zijn werk en de chemie tussen BPA en Rein van der Werf is het gedachtegoed ontstaan. Samen met een software ontwikkelaar is er software ontwikkeld om het distributieproces te regelen. Distreko neemt biologische vers producten af bij producenten in de Achterhoek. Rein van der Werf omschrijft de missie van Distreko als volgt: " *De missie van ons bedrijf is dat er zoveel mogelijk biologisch product uit de regio verkocht gaat worden. Een van de eigenschappen van dit traject is dat het alleen gebeurt op basis van belangenverstrengeling en niet op een basis van inkoop – verkoop. We hebben ook geen voorraad. Eigenlijk hebben we niets te koop en kunnen wel alles leveren. Alles wat we vervoeren is reeds verkocht*".

De meeste afnemers liggen binnen de regio Achterhoek, maar deze regio afbakening is niet heel strak. Afnemers zijn onder andere de horeca, biologische voedingswinkels, boerderijwinkels en pakketbedrijven. Distreko heeft ook zijn eigen pakketbedrijf: het Achterhoekpakket. De afnemers van dit pakket zijn consumenten.

Distreko werkt alleen met SKAL gecertificeerde biologische producten. Om een jaar rond assortiment te creëren worden producten in de periode dat ze niet beschikbaar zijn aangevuld met producten van de groothandel. Producten kunnen op maat worden besteld. Afnemers kunnen hun voorkeuren aangeven, maar vanuit Distreko kunnen bepaalde producten ook alleen aan bepaalde afnemers worden getoond. Er wordt rekening gehouden met de wens van de afnemers. Aan de producten worden aantallen, grootte, gewicht enzovoort doorgegeven. De producenten kunnen hun productie op die wijze afstemmen op de vraag en wensen vanuit de afnemers. Op die wijze ontstaat er ook geen overvloed aan producten.

Het verdienmodel van Distreko zit in een marge van de producten. De prijzen worden bepaald door de prijzen van de groothandel. Het automatiseringssysteem berekend automatisch de prijzen die iets lager zijn dan die bij de groothandel. Voor bepaalde exclusieve artikelen bepaald de producent de prijs. Hier komt dan een marge voor Distreko bij op. Rein van der Werf gaf aan dat het verdienmodel voor hem vooral lag in het applaus dat Distreko krijgt voor zijn werkzaamheden. Ook benoemt hij de mens als een van de belangrijkste succesfactoren. Knelpunten zijn de omvang van de organisatie en de groei van het aantal afnemers. Er is meer vraag dan capaciteit. Het maken van strategische beslissingen heeft in het verleden ook voor een knelpunt gezorgd.

Tabel 11.2: Drents Goed

Algemene informatie	
Naam organisatie	DrentsGoed
Organisatievorm	Vereniging Drents Goed
Contactpersoon	Dhr. G. van der Meer
Functie contactpersoon	Bestuurslid vereniging
Website	http://www.drentsgoed.nl/

In het kort omschrijft vereniging Drents Goed zichzelf als ambassadeur van het Drentse streekproduct. Producten die voldoen aan de hoge eisen voor kwaliteit, hygiëne en streekgebonden herkomst mogen het keurmerk voeren (DrentsGoed, 2014). De vereniging Drents Goed beheert het merk DrentsGoed. De producten dienen te voldoen aan de opgestelde kwaliteitseisen. Belangrijke criteria zijn dat het grootste deel van de grondstoffen uit Drenthe moeten komen. Daarnaast is een duurzame en ambachtelijke productie wijze van belang. De vereniging Drents Goed is opgericht om de belangen van de leden te behartigen. Onder de leden worden zowel de producenten als verkooppunten verstaan. Daarnaast is het doel van de vereniging om de productie en afzet van de streekgebonden producten en diensten uit Drenthe te bevorderen. De vereniging ziet een groeiende vraag naar streekproducten en een groei in het aantal verkooppunten in Drenthe.

Goof van der Meer is onafhankelijk lid van het bestuur. Hij heeft een achtergrond in de supermarktindustrie. Naast hem bestaat het bestuur uit vier producenten van de streekproducten. Zijn rol als onafhankelijke derde is van belang voor het behoud en de aansturing van de vereniging zonder dat er conflicten ontstaan tussen de producenten onderling. Om deze conflicten te voorkomen zijn er een aantal regels opgesteld voor de producten. Zo mogen er geen nieuwe toetreders komen met hetzelfde type producten als een ander lid van de vereniging.

De producten van Drents Goed zijn verwerkte producten uit Drenthe die, zoals als staat aangegeven, op een bepaalde wijze geproduceerd. Het assortiment bestaat onder andere uit sappen, jammen, wijnen, bieren en mosterd, maar ook kaas en worst. De producten worden vervoerd onder één logo met een foto van de producent. Hiermee wordt het verhaal achter de producten verteld. Om het totaalplaatje gelijk te houden wordt overal dezelfde huisstijl gevoerd. In de verpakkingen, de website, visitekaartjes, informatiebrochures en ook de bestelbus. Daarnaast wordt vanuit de vereniging de schappen verzorgd. Er wordt een uit hout gemaakte kast geleverd passend bij de sfeer die ze met de producten willen uitstralen.

De producenten zorgen voor de verwerking en de voorraad van de producten. De vereniging heeft een geleasede bestelbus en een distributeur in dienst die werkt op basis van een percentage van de omzet. Deze distributeur haalt de producten op bij de producenten en levert ze af bij de afnemers. Bij de afnemers wordt ter plekke de voorraad bekeken en aangevuld. Dit alles wordt verzorgd door de distributeur. Bij zijn eigen woning heeft hij een kleine opslag waar overige producten worden opgeslagen. Er is dan ook geen geautomatiseerd bestelsysteem. Deze manier van levering wordt met name gebruikt voor de supermarkten en boerderij- of landwinkels. Daarnaast wordt er ook geleverd bij Bed and Breakfast, maar ook bij de horeca. De horeca neemt vooral kaas en worst af.

Het verdienmodel voor de vereniging is een marge over de producten die worden verkocht. De prijs wordt bepaald door de producent. De vereniging doet daar een marge bij op en voor de consumentenprijs komt er nog een marge bij op voor de afnemers. Daarnaast betalen de aangesloten producten een vorm van contributie aan de vereniging.

De betrokkenheid van de producenten bij de vereniging is één van de succesfactoren, maar ook de presentatie en voering van één merk is een belangrijke succesfactor. De omvang van de organisatie zorgt voor een knelpunt. Net zo als het maken van strategische beslissingen.

Tabel 11.3: Mijn Boer

Algemene informatie	
Naam organisatie	Mijn boer
Organisatievorm	BV
Contactpersoon	Dhr. M. Duineveld
Functie contactpersoon	Hoofd commercie Smeding groente en fruit BV
Website	http://www.smeding.nl/duurzaam-0

Mijn Boer is ontstaan vanuit een aantal telers in de regio van Amsterdam. Deze groep telers besloot om zelfstandig de producten te gaan distribueren (afg,2011). Inmiddels richt Mijn Boer zich op heel Nederland en komen de producten ook uit heel Nederland. Mijn Boer ziet Nederland als een lokale regio. Ze selecteren de beste telers in bepaalde regio's. Per regio worden de producten opgehaald en vervoerd naar het centrale distributiecentrum. Vanuit daar worden de producten verdeeld en opnieuw naar de regio's vervoerd om te worden afgeleverd bij de afnemers in die regio. De afnemers bestaan uit een breed scala van zakelijke afnemers. Zij bestellen via de groothandel hun producten waar een aparte categorie is aangemaakt voor Mijn Boer producten. Op die wijze krijgen ze ook in één keer hun bestelling. Deze is gecombineerd met andere producten die niet van Mijn Boer komen.

In de kern richt Mijn Boer zich op seizoen groente en fruitproducten. Deze producten komen allemaal uit Nederland. De producten zijn op biologische wijze geteeld. Daarnaast wil Mijn Boer zich onderscheiden met duurzaamheid. De duurzaamheid zit in de producten, maar ook in de wijze van distributie. Dat de producten uitsluitend uit Nederland komen en worden afgeleverd in Nederland, maakt het concept duurzaam op het gebied van voedselkilometers. Het verhaal bij de producten blijft belangrijk. Mijn Boer verzorgt ook promotiemateriaal voor de afnemers. Zodat zij het verhaal bij het product kunnen communiceren met de consumenten.

Het verdienmodel voor Mijn Boer producten is de marge over de producten. Deze marge is niet hoog, maar de focus ligt op de volumes en niet op de marges. Door een hoger volume te verkopen kan er genoeg worden verdiend.

De toegevoegde waarde voor de producenten van de producten ligt in de overname van publieke functies door Mijn Boer, maar ook wordt er samengewerkt aan een teel plan en andere ontwikkelingen van de producten. Een voorbeeld hiervan is ondersteuning in product en verpakking ontwikkelen.

Tabel 11.4: Zaai-Ster

Algemene informatie	
Naam organisatie	De Zaai-Ster
Organisatievorm	Vennootschap met 6 vennoten
Contactpersoon	Dhr. B. Taminiau
Functie contactpersoon	Oudste Vennoot
Website	http://www.zaai-ster.nl/ en http://www.zaai-ster.nl/puur-noord-nederland

De Zaai-Ster is begonnen met het verbouwen van biologische producten op een boerderij. Ze zien een grotere vraag opkomen maar kunnen hier niet aan voldoen waardoor ze gaan handelen met andere telers. Vanuit daar is de overstap gemaakt naar distributie en handel. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een groothandel die de inkoop, verkoop, overslag en distributie verzorgt van biologische producten die afkomstig zijn uit Noord-Nederland. Er is een eigen merk Puur-Noord-Nederland opgezet waar streekproducten in zijn opgenomen.

De Zaai-Ster is een groothandel in biologische versproducten en is met name gericht op de Noordelijke markt boven Zwolle. Wel hebben ze de doelstelling om heel Nederland te voorzien van biologische versproducten. Deze doelstelling willen ze met name bereiken door middel van webwinkels. Op dit moment is dat een groot succes voor de Zaai-Ster.

De Zaai-Ster is zowel een groothandel als een transportorganisatie. De verdiensten komen uit de marge op de producten, maar ook vanuit het transport. Puur-Noord-Nederland is één van de merken van de Zaai-Ster en onderscheid zich als streekproduct. Deze producten worden goed buiten de regio verkocht aan webwinkels, en natuurvoedingswinkels. Met name in de eigen regio, maar ook elders in het land worden de producten van Puur-Noord-Nederland afgenomen door de supermarkten. Deze supermarkten willen zich op deze wijze onderscheiden van anderen. De producten worden met name in eigen regio afgenomen door de horecabranche.

“Puur-Noord-Nederland staat voor authenticiteit, kwaliteit, streekgebondenheid en is biologisch” (Puur-Noord-Nederland, 2014). *“Puur Noord Nederland gaat over smaak, versheid, beperking van vervoerskilometers, duidelijkheid over herkomst en de toestand op het land”* (Puur-Noord-Nederland, 2014). Puur-Noord-Nederland vindt het belangrijk om aan de mensen het verhaal en de producent achter het product mee te geven.

De producten van Puur-Noord-Nederland zijn te verkrijgen in natuurvoedingswinkels en supermarkten verspreid over heel Nederland. Op de site is een overzicht te vinden met de verkooppunten. Daarnaast worden de producten ook verkocht aan horecagelegenheden, bedrijfs- en schoolkantines. Deze bedrijven bevinden zich veelal dicht bij de oorsprong van de producten in Noord-Nederland. Horecabedrijven kunnen de producten kopen door contact op te nemen met de Zaai-Ster. Puur-Noord-Nederland heeft zeven redenen opgesteld om te kiezen voor hun producten. Deze zijn: smaak, van dichtbij, gezond voor mens en dier, authenticiteit, duidelijke oorsprong, variëteit en prijs naar waarde.

Puur Noord Nederland vindt de nabijheid en goede samenwerking met de producenten van groot belang en werken daarom ook samen met producenten in de regio. Ze werken samen met zowel grote als kleine leveranciers en bieden hen de kans om de markt beter te benutten. Op de site is een overzicht te vinden van de producten en de bijbehorende producenten.

Belangrijk voor de Zaai-Ster en de leveranciers is de menselijke maat die de organisatie hanteert. Ze proberen met de producenten een langdurige en betrouwbare relatie aan te gaan. Succesfactor voor de Zaai-Ster zijn het grote aantal afnemers, de gekozen afzetmarkt en het eigen transport. Samenwerken is altijd belangrijk geweest voor de groei en succes van de Zaai-Ster. Knelpunten zijn de diversiteit van de producten en daarmee de omvang en diversiteit van de werkzaamheden. Het personeel is een grote kostenpost.

Tabel 11.5: Spennekot

Algemene informatie	
Naam organisatie	Spennekot
Organisatievorm	/
Contactpersoon	Mvr. M. van Leeuwen
Functie contactpersoon	Eigenaresse
Website	http://www.spennekot.nl/

Spennekot is een kookboerderij, produceert streekproducten, stelt pakketten met streekproducten samen en verzorgt de distributie van Zeeuwse streekproducten bij meer dan 300 winkels en horeca ondernemingen. Er wordt onder andere geleverd aan boerderijwinkels, speciaalzaken, groente- en fruitzaken en zelfstandige kleine supermarkten.

Mathilda van Leeuwen is de eigenaresse van Kookboerderij Spennekot. Ze heeft een werkachtergrond met kooklessen voor maatschappelijkwerk. Bij het kopen van de boerderij is er een grote keuken geplaatst en is ze zelf producten gaan verbouwen en verwerken. Met het stoppen van haar werk is ze zelf de kookboerderij begonnen en meer producten gaan verbouwen. Vandaar uit is de organisatie gegroeid en zijn ze de eigen producten en de producten van andere producenten in de regio gaan distribueren.

Spennekot biedt een breed scala aan Zeeuwse streekproducten. Voor deze producten zijn geen geleermiddelen, pectines, citroenzuur of andere toevoegingen gebruikt. Veel van deze producten zijn eigen productie. In het assortiment zijn een aantal producten van andere leveranciers uit zeeland opgenomen.

De doelstelling voor de kookboerderij is *“het integreren van natuurlijke en eerlijke keuken met producten uit de groentetuin en boomgaard aangevuld met streek en culinaire producten”*.

Spennekot verzorgt ook pakketten met streekproducten voor zowel de consument als de zakelijke afnemer.

Afnemers bestellen per mail de producten. Op donderdag worden de producten verzameld en van donderdag tot en met zaterdag worden de producten bezorgd. Voorraad wordt bewaard bij de producenten. Het transport is op eigen beheer, maar ze zijn op zoek naar een externe distributeur. Het

transport kost veel tijd. Deze tijd kan dan niet worden besteed aan de kerntaken, het produceren van producten.

Geld wordt verdiend door middel van een marge op de producten. Voor de levering hoeven afnemers niet te betalen. Dit is ter compensatie omdat afnemers geen gewenst levertijdstip of dag kunnen aangeven. Wel worden de producten op locatie geleverd. De reden dat er geen gewenste leverdag of tijdstip kan worden aangegeven komt omdat Spennekot zelf een zo voordelig mogelijke route rijdt. Dit doen zij om de kosten zo laag mogelijk te houden en de tijd efficiënt in te delen.

Tabel 11.6: Van Boer tot Bord

Algemene informatie	
Naam organisatie	Van Boer tot Bord
Organisatievorm	/
Contactpersoon	Dhr. Cornelis
Functie contactpersoon	Projectleider operationele zaken
Website	http://www.vanboertotbord.nl/

Van Boer tot Bord zorgt voor het ontzorgen, verzorgen en bezorgen. Er is dus sprake van een ondersteuning voor de producent van het gehele proces van verkoop en distributie. Ze ondersteunen in:

- Regionale en voedselveilige distributie
- Klantenservice en klachtenafhandeling
- Administratie
- Begeleiding/ontwikkeling webshop
- Ondersteuning/begeleiding marketing en verkoop
- Promotie via website van boer tot bord.

Het platform richt zich op duurzame betaalbare streekproducten:

- De zakelijke afnemer bestelt rechtstreeks bij de aangesloten leverancier
- De leverancier bepaalt zijn verkoop prijs zonder inspanning van distributie en afhandeling
- Producent en afnemer hebben hierdoor een beiden een eerlijke prijs voor een duurzaam en kwalitatief hoogwaardig product.

Missie: "Van Boer tot Bord wil het rechtstreeks leveren van duurzame en/of biologische streekproducten regionaal mogelijk maken. Levering geschiedt rechtstreeks van de producent/kweker/ teler naar de zakelijke afnemer en in een later stadium aan de particuliere consument. 'Van Boer tot Bord' streeft met het platform naar een eerlijke prijs van duurzame en biologische streekproducten voor zowel de producent/kweker/teler als voor de afnemer" (Van Boer tot Bord, 2014)

Van Boer tot Bord is sinds ongeveer een jaar bezig met het distribueren van streekproducten uit Noord-Holland. Om een zo compleet mogelijk assortiment te hebben worden goederen die niet in Nederland verkrijgbaar zijn zoals koffie en thee ingekocht in het buitenland.

Producten worden rechtstreeks opgehaald bij de producent en geleverd aan de afnemer. Het duurzame aspect is belangrijk voor de organisatie. In plaats van een koelwagen maken ze gebruik van speciale

koelboxen. Ze houden zich ook bezig met alternatieve vervoersmiddelen zoals het gebruik van bakfietsen om de producten in Amsterdam te vervoeren.

Men verdient aan een marge over de producten en aan het transport. Naast dat ze distribueren verzorgen ze ook evenementen, bedrijfslunches en staan ze op de markt. Momenteel zijn ze bezig met het ontwikkelen van een webshop. Via deze webshop kan er straks worden besteld. Bestellingen worden dan automatisch naar de desbetreffende producent doorgestuurd.

Bijlage 12: Meer resultaten veldonderzoek

Producten

Het aantal producten dat men verkoopt varieert sterk en is met name afhankelijk van de omvang van de organisatie. De herkomst van de producten hangt samen met het gehanteerde concept. Met versproducten is het zo dat men een compleet aanbod verwacht. Wanneer producten (tijdelijk) niet in de regio beschikbaar zijn worden deze aangevuld met producten van de groothandel of geïmporteerde producten die niet in Nederland worden geproduceerd. Hiermee is jaar rond levering mogelijk, maar is het concept van regionale producten niet waterdicht. Met verwerkte producten is dit probleem in mindere mate aanwezig. Naast dat bedrijven producten importeren vanuit het buitenland of inkopen bij groothandels worden er afspraken gemaakt met producenten. Wanneer ze een bepaald product niet kunnen leveren wordt er bij een ander ingekocht. Verwerkte producten kunnen langer worden bewaard of zelfs worden ingevroren om later te verwerken. Jaar rond leveren is daarom een minder groot probleem dan bij versproducten.

De organisaties die zich richten op versproducten hebben de focus op het biologische aspect. De vraag hierbij is of onder het kader 'streekproduct' versproducten een meerwaarde hebben. Met biologisch hebben ze dit wel. Zo zegt één van de respondenten over versproducten die niet biologisch zijn: *"Het is dan moeilijk om de meerwaarde te verkopen"*. De bedrijven die met biologische versproducten werken, werken ook alleen met SKAL gecertificeerde producten en zijn zelf ook SKAL gecertificeerd. Deze certificering heeft met de kwaliteitswaarborging te maken. Niet alle organisaties gebruiken hiervoor dezelfde maatstaven. Wel wordt er minimaal aan de HACCP normen voldaan. Er zijn organisaties die een eigen kwaliteitsformulier hanteren. Zo noemt een van de respondenten *"Eén van die kernonderdelen is dat de producten geheel of gedeeltelijke afkomstig moeten zijn uit Drenthe. En wel voor minimaal 51%. Dat is een belangrijk element, maar het startpunt is dan eigenlijk zo dat wanneer een producent dat wil. Dan komt er iemand die dat beoordeeld. We hebben een productvoedingstechnisch bedrijf. En we hebben een bepaald formulier met alle onderdelen waar zo'n product aan moet voldoen. En per product wordt dan zo'n formulier ingevuld. En als hij zegt dat zowel het bedrijf als het product aan de criteria voldoet. Dan gaan we over op het opnemen in het assortiment."* Er worden dus zowel eisen aan de organisaties, producenten en producten gesteld. Bij de een ligt dit wat strakker vastgelegd dan bij de ander. Zo noemt één van de respondenten het volgende: *"Wij proberen het verhaal streekproduct heel breedshalig te nemen. Waar we dus wel naar kijken is dat bedrijven duurzaam zijn en duurzaam produceren. Daar is eigenlijk geen maatstaf voor, ja de enige is die van mij en mijn compagnon"*

Om het assortiment te optimaliseren wordt er veel samengewerkt. Zo maakt één van de organisaties voor hun afnemers nieuwe producten. Bij de een ander komen producenten veelal zelf met nieuwe producten. Er wordt gezocht naar samenwerkingen om het assortiment uit te bereiden en te optimaliseren. Zo heeft een van de organisaties op wens van de afnemers de producten onder verschillende merken te koop. Vooral vanuit het winkelkanaal was er vraag naar meerdere merken. Bij een ander verkopen ze juist alles onder één merk om de saamhorigheid en het verhaal bij het product te verkopen. Zo staan de producenten met een foto op hun producten. Het verhaal bij het product wordt als belangrijk verkoopaspect gezien voor streekproducten. Alle organisaties zijn hiermee bezig. Het verhaal en het concept zijn met elkaar verweven. Eén van de respondenten zegt over het verhaal bij het product het volgende: *“Daardoor zijn we ook bekend geworden. Door ons verhaal, door ons enthousiasme. Het continue meegeven aan de mensen van het verhaal. Ja, dat wij duurzaam werken, dat wij geen toevoegingen gebruiken, geen citroenzuren. Helemaal niets, geen gelatine helemaal niks. Alleen maar hele pure producten.”*. Het verhaal zit niet alleen in het product, maar ook in de werkwijze van de producenten. Het verhaal wordt doorgegeven in promotiematerialen zoals folders of een website, maar ook in de praktijk. Voorbeelden zijn de mogelijkheden van bedrijfsbezoeken voor zowel de zakelijke afnemers als de consument. Er zijn rondleiding op bedrijven of fietsroutes waarin de producenten van producten zijn opgenomen. Daarnaast zijn er een aantal organisaties die met een kraam op de markt staan. Dit doen ze ondanks dat ze zich op de zakelijke markt richten. De eindgebruikers zijn uiteindelijk de consumenten. Dit levert naamsbekendheid op. Andere vormen van promoties zijn kookworkshops, stands op beurzen of het versturen van proefpakketjes. Door middel van bedrijvigheid zoals de kookworkshops of stands op markten worden er extra inkomsten gegenereerd.

Afname en afnemers

Wat men ziet is dat de meeste organisaties zich richten op de gehele zakelijke markt. Hierbij valt te denken aan horeca, supermarkten, kleine delicatesses winkels, boerderijwinkels, zorginstellingen, kantines enzovoort. Wat opvalt, is dat bepaalde producten meer door een bepaalde afnemer worden afgenomen dan door anderen. Zo noemt één van de respondenten *“Horeca wil met name veel vlees. En natuurvoedingswinkel juist niet. En een pakket bedrijf al helemaal niet. De pakketbedrijven zijn vaak meer gericht om te excelleren met mooi vers spul. En een natuurvoedingswinkel kan over de hele breedte spullen bestellen”*. Bij andere organisaties zit dit verschil niet zo zeer in het type producten, maar in het volume of de vorm. Zo wil de horeca bijvoorbeeld voorgesneden producten, of een emmer met jam. Terwijl winkels kleine verpakkingen op consumentenniveau willen. De horeca blijkt voor een aantal organisaties toch een moeilijke markt zo noemt één van de respondenten: *“We leveren aan de horeca, maar dat is toch beperkt. We zien dat de horeca toch aarzelt om die, in onze ogen hoogwaardige producten te schenken in hun bedrijf. Want er zit natuurlijk ook een andere prijs aan en dat maakt het best moeilijk. Het gebeurt, en het behoort ook tot onze klantenkring. Maar ik zie toch dat er nog behoorlijke aarzeling is. Aarzeling ook omdat de horeca hele andere marges bekend is dan de detailhandel. En onze producten en de marges die hun gewend zijn dat wordt bijna onbetaalbaar. Daar zit nog iets dat heel moeilijk is. We doen het wel, maar het merendeel van onze omzet zit bij de supermarkt en die zijn dat gewend. Deze marge die hier royaler is dan normale producten”*. Door een andere respondent wordt de horeca een moeilijke afnemer genoemd.

Er wordt op allerlei wijzen voldaan aan de wensen en behoeften van de afnemers. Het voldoen aan de wensen en behoeften zit hem ook in een totaal assortiment. Dit hangt wederom samen met het jaar rond leveren wat al is beschreven. Het is niet altijd mogelijk om de distributie op alle fronten aan te passen op de wensen en behoeften van de afnemers. Waar wel op kan worden ingespeeld is het bestelsysteem. Inspelen op de wensen en behoeften zit het hem ook in het tonen van gewenste producten. Bij één van de organisaties kan een afnemer als het ware zelf een winkelschap samenstellen. Hij kan kiezen welke productgroepen hij wil zien. Dit levert tijd op omdat hij alleen maar naar producten hoeft te zoeken binnen productgroepen waarin hij interesse heeft. Bij de bestelsystemen wordt ook aangegeven waar de producten vandaan komen. Wat bij bijna elke organisatie het geval was, was dat bij de producten ook de producenten worden genoemd. Men wil weten waar de producten vandaan komen en dat wordt op die wijze gecommuniceerd. Wat betreft levering kan niet altijd worden voldaan aan de wensen en behoeften van de afnemers. Met name kleine organisaties met een regionale afzetmarkt hebben niet de omvang en middelen om dagelijks vers te leveren. Dit is niet rendabel en ook niet nodig. Er wordt vaak één of meerdere vaste dagen in de week geleverd. Het probleem daarbij is dat versproducten niet dagelijks vers kunnen worden geleverd. Voor houdbare producten is dit helemaal geen probleem. Eén van de respondenten noemt dat de afnemers er snel aan wennen dat de levering maar één maal in de week is. Er zijn meerdere organisaties die een vaste dag hanteren waarop de bestelling binnen dient te zijn. Dan heb je ook nog de levertijdstoppen. Vooral winkels willen graag hun voorraad voor de opening hebben. Er zijn organisaties die daarom 's nachts rijden. Een andere organisatie doet dit niet. Ze bepalen zelf de route die het meest voordelig is. De afnemers kunnen daarom geen dag of tijdstip aangeven. Ter compensatie hoeven de afnemers daarom geen leverkosten te betalen. Eén van de organisaties heeft regels opgesteld voor de afname van de producten. Omdat het een kleine vereniging is het op orde houden van de geldstromen van belang. De voorwaarde voor afname is dat er per automatisch incasso wordt betaald. Tot nu toe hebben ze daar nog geen problemen mee gehad.

Er is de respondenten gevraagd naar de toegevoegde waarde die wordt gecreëerd voor de afnemers van de producten. Voor elke organisatie zijn dit andere punten, maar er zijn wel een aantal overkoepelende thema's gevonden waarin de toegevoegde waarde voor de afnemers ligt. Deze liggen met name in menselijke factoren, de producten en in factoren die te maken hebben met het distributiesysteem van de organisatie. Een fragment uit het interview met één van de respondenten: *"De verbinding tussen de mensen en het product is vrij nauw. Dat doen we misschien anders. Dat denk ik wel. Men vindt het plezierig en de consument vindt het mooi. Want dat is iets dat je tegenwoordig veel ziet"*. Een andere respondent noemt het volgende over de toegevoegde waarde voor de afnemers *"Ja ook weer het betrekken. Het contact wat we hebben met ze. Dus hebben ze zelf vragen hebben ze zelf ideeën over bepaalde producten, zoeken ze iets wat niet bestaat. Ja, dat gaan we dan voor ze uitvinden en uitproberen"*. Deze menselijke maat wordt ook genoemd als toegevoegde waarde voor de producenten en ook als succesfactor. Met toegevoegde waarde in de producten worden onder andere de kwaliteit, herkomst van de producten, de gezamenlijke productontwikkeling en het uitproberen van producten als toegevoegde waarde genoemd. De toegevoegde waarde van het distributiesysteem is dat de afnemers niet meer zelf alle producten hoeven te verzamelen en af te halen, maar dat de producten op locatie worden bezorgd. Dit gebeurt bij alle onderzochte organisaties. Door een organisatie wordt als toegevoegde waarde genoemd dat er geen minimale bestelhoeveelheid nodig is. Dit wordt bij

meerdere organisaties gehanteerd. Hiermee proberen ze zich te onderscheiden van groothandels en in te spelen op de wensen en behoeften van de afnemers.

Producenten

Voor de producenten van streekproducten geldt dat zij hun afzet kunnen verhogen wanneer ze hun producten doormiddel van gezamenlijke distributie kunnen afzetten. De producenten hebben hier zelf ook een aantal taken in. Zoals blijkt uit de literatuur dienen ze zich wel aan te passen om de distributie mogelijk te maken. Ze moeten bijvoorbeeld er voor zorgen dat hun spullen op voorraad blijven. Met name wanneer er sprake is van rechtstreekse distributie, zonder opslag- of verdeelcentrum, is dat van belang. Met versproducten is dit wederom moeilijker dan met verwerkte producten omdat de verwerkte producten langer kunnen worden bewaard.

In de praktijk blijken samenwerkingen tot succes te leiden, maar dit blijkt makkelijker gezegd dan gedaan. Het blijkt dat producenten onderling elkaar dingen verwijten en jaloers zijn. Hierdoor zijn er in het verleden projecten mislukt. Bij één van de organisaties hebben ze daarom regels opgesteld. Nieuwe toetreders mogen bijvoorbeeld niet eenzelfde soort product verkopen als al in het assortiment is opgenomen. Een andere organisatie had de ambitie om voor zoveel mogelijk producenten hun producten te distribueren. Omdat ze zelf ook produceren ontstond er argwaan of jaloezie bij andere producenten. Onderlinge argwaan of afgunst wordt door het merendeel van de respondenten genoemd als een knelpunt. Door samen te werken met een onafhankelijke partij en door transparant te zijn kan deze argwaan worden verminderd.

De respondenten is gevraagd naar de toegevoegde waarde voor de producenten van de streekproducten. Net zoals bij de toegevoegde waarde voor de afnemers geldt dat dit per organisatie verschilt, maar er zijn wel thema's gevonden. De mens is net zoals voor de afnemers van toegevoegde waarde voor de producenten. Een citaat van één van de respondenten "*Nou ja de menselijke maat, dat is ook wel voor telers en boeren wel aardig. Het is een telefoontje, je belt. We komen met chauffeurs die ze kennen. Het is allemaal een beetje vertrouwd. Terwijl als ze zaken doen met dan weer die dan weer die. Dan hebben ze allemaal verschillende mensen over hun erf. Dat is minder vertrouwd. De menselijke maat die wij hanteren die is ook voor hun aantrekkelijk*". De toegevoegde waarde voor de producenten ligt in de ontwikkeling en kennis die een organisatie met de producenten kan delen. Bijvoorbeeld een teel plan opstellen, innovatie ontwikkeling en de kennis van de marktwerking. Een ander voorbeeld is het doorgeven van bestelhoeveelheden van bepaalde producten, zodat productie kan worden aangepast op de vraag. Het distributiemodel is ook van toegevoegde waarde voor de producenten. De organisatie neemt een grootdeel van de distributietaken over van de producent. Eén van de respondenten benoemt dat de betalingstermijn die wordt gehanteerd toegevoegde waarde gecreëerd. De betalingstermijn bij grote afnemers is veel breder. "*Het is niet meer zo stevig, maar vroeger was het echt zo dat we de boeren ook de winter door hielpen door ook eerder te betalen ook vooruit te betalen. In de winter hadden ze dan weinig inkomsten. Ook die slatellers bijvoorbeeld die hadden alles in de zomer moeten verdienen. Dan zeggen we gewoon we kopen vast sla voor het jaar er op bij wijze van spreken*".

Succesfactoren

Aan de respondenten is gevraagd wat de succesfactoren en knelpunten van hun organisatie zijn. Net zoals bij de waarde creatie worden er veel verschillende dingen genoemd. Er zijn een aantal thema's te onderscheiden dit zijn: succesfactoren van het distributiesysteem, organisatorische succesfactoren, succesfactoren van menselijke aard, succesfactoren met betrekking tot de producten en succesfactoren in de afzetmarkt of de regio die wordt bediend. Door een aantal respondenten worden succesfactoren genoemd die direct zijn afgeleid van het distributiesysteem. Eén van de organisaties kiest in plaats van hoge marges voor een hoge omloopsnelheid. Hiermee kunnen ze de producten betaalbaar aanbieden: *"Ik denk dat het een belangrijkste aspect is om te gaan voor die omloopsnelheid en niet voor die winstmarge. Dat wij ons ook als een betaalbare propositie kunnen wegzetten."* Het transport in eigen handen hebben wordt door een aantal organisaties als succesfactor genoemd.

Voorbeelden van organisatorische succesfactoren zijn inspelen op de wensen en behoeften van de afnemers, deskundige schap verzorging, en samenwerken. Deze samenwerkingen hoeven niet alleen te worden gevonden bij de producenten. Zo noemt één van de respondenten het volgende: *"Het samenwerken is ook wel heel belangrijk geweest. Wij hebben altijd met iedereen proberen samen te werken. Ook met collega's die eigenlijk concurrenten zijn. Dan hebben we gewoon gezegd jongens we proberen samen te werken. Als jullie nou niet boven Zwolle komen dan zorgen wij voor jullie product. Nou zo hebben we ook de concurrent buiten kunnen houden"*. Een andere respondent vindt samenwerken belangrijk en vindt dat partijen de krachten moeten bundelen. *"Willen we succesvol zijn in Nederland met streekproducten. Dan zullen we veel meer moeten kijken welke partijen kunnen dit verzorgen. Veel meer samenwerken met de partijen die de struggle al hebben doorlopen. Dat maakt dat we die partijen groter maken dan komen we steeds meer tot dat doel. Want succesvol zijn op het gebied van voeding betekend gewoon dat je bundelt"*.

Veel van de genoemde succesfactoren zijn van menselijke aard. Zo noemt één van de respondenten: *"De mens. Dat mijn vrouw en ik de basis van het hele spul. Ze moet me maar mijn gang laten gaan. 7 dagen 7 avonden werken. Geen vakantie niks. Ik heb de eigenschap dat ik enorme discipline heb. Verschrikkelijk. Als ik er zeg ik ben er morgen om 6 uur dan ben ik er. Desnoods op de fiets. Het is er. Ons service percentage, als je daar naar mag kijken, zitten we boven de 99 procent. We komen onze afspraken na."* *"Dus ik ben een discipline neef en ik heb heel zelfstandige mensen in dienst. Ik denk dat de mens de grootste succesfactor is"*. Een andere respondent noemt dat je met volhardendheid en bloed, zweet en tranen de organisatie kunt laten slagen. Een derde noemt de manier van werken en dicht bij de klant staan als de toegevoegde waarde voor de afnemers en ook als succesfactor van hun organisatie. *"Ja dan ga ik toch weer hetzelfde roepen als wat ik net al gezegd heb. De kwaliteit en de manier van werken denk ik gewoon. Ja, het dicht bij de klant staan " "Ik weet gewoon wat een klant doet, waar die mee bezig is en daar kan ik een aanvulling aan geven"*. Een andere respondent noemt het dicht bij de klant staan en de transparantie naar zowel de klant als de producent als succesfactoren van de organisatie.

Wat de respondenten ook veel als succesfactor noemen zijn de producten en de kwaliteit. Daarbij de producten die worden gevoerd, de presentatie van de producten, het voeren van een eigen verpakking en met name ook in de kwaliteit van de producten. Niet alleen de kwaliteit van de producten, maar ook het duurzame aspect wordt genoemd als succesfactor. Duurzaamheid zit in de producten, in de

bedrijfsvoering van de producenten, eventueel de distributie organisatie, maar ook in het transport. Zoals ook in de theorie genoemd zijn lokale distributieconcepten meer duurzaam. Met name als het gaat om energieverbruik. Voor geïmporteerde producten en producten die via een groothandelssysteem met veilingen en dergelijke lopen. Heeft er veel meer energieverbruik plaatsgevonden. In eerste instantie alleen al met het transport naar alle schakels.

Door een van de respondenten wordt de gebiedsafbakening, afzetgebied, gekozen afzetmarkt en aantal afnemers als belangrijke succesfactoren genoemd.

Dus de succesfactoren van de bestaande organisaties die zich richten op de distributie van streekproducten zijn succesfactoren op distributiegebied, organisatorische succesfactoren, de gekozen afzetmarkt en als belangrijkste de (kwaliteit) van de producten en de succesfactoren van menselijke aard.

Faalfactoren

Aan de respondent is gevraagd wat de knelpunten voor hun organisatie zijn. Bij het analyseren van de gegevens zijn er een drietal thema's ontdekt waaronder de knelpunten kunnen worden verdeeld. Knelpunten zijn; organisatorisch van aard, hebben met de markt te maken of met de producenten van de producten. Bij de organisatorische knelpunten wordt de omvang van de organisatie door meerdere partijen als een knelpunt genoemd. Deze omvang heeft wederom op andere aspecten invloed. Zo is er een tekort aan personeel, maar wordt ook het personeel wat betreft hoge kosten als een knelpunt genoemd. Organisaties met weinig personeel hebben weinig spelingsruimte, maar dit is wel de manier waarop ze rendabel kunnen zijn. Door deze geringe spelingsruimte zijn calamiteiten zoals sneeuw of ziekte van personeel problemen die niet zomaar kunnen worden opgelost. Het maken van strategische keuzes is soms moeilijk voor deze organisaties en een duidelijke visie ontbreekt. Organisaties willen groeien, maar dit is tegelijkertijd een knelpunt. Zo noemt één van de respondenten *"We hebben een luxe probleem momenteel. Dat is volume. Vanmiddag bij Odin en als ze daar alles geladen hebben. Ik hoop dat de vrachtwagen dicht kan. Zo vol is het. Het is een luxe probleem en een knelpunt. Want je moet nu naar de derde versnelling. En dat betekent dat je over een paar maandag dan moet bus nummer drie komen. Ik ben eigenlijk een beetje bang voor nieuwe afnemers"*. Het transport is voor het een ander een probleem. Ze produceren zelf producten en distribueren deze producten en die van andere producenten. In het transport gaat veel tijd zitten die ze dan niet kunnen besteden aan het produceren van producten. Ze zijn op zoek naar een distributeur, maar de marges die zij vragen zijn vaak te hoog. Ondanks de tijd die het transport kost zien ze het toetreden van nieuw afnemers niet als knelpunt. *"Je bent zelfstandig ondernemen dus we willen wel een paar uurtjes langer rijden"*.

Zoals al besproken is de samenwerking tussen producenten een knelpunt in het opzetten van een lokaal distributiesysteem.

Door een aantal respondenten worden knelpunten genoemd die aan de markt zijn gerelateerd. De markt is nieuw en in ontwikkeling, daardoor zijn veel mensen afwachtend. Zo noemt één van de respondenten dat er veel "praatgroepen" zijn, maar dat er ondertussen niets wordt uitgevoerd. Ook noemt hij als voorbeeld dat partijen subsidies aanvragen en dat ze vier maanden zitten te wachten en niets zitten te doen totdat ze de subsidie wel of niet krijgen. Eén van de respondenten noemt de segmentatie van de markt als een knelpunt. Er zijn organisaties die de distributie voor een groep

producenten verzorgt, maar deze producenten gaan dan ook nog weer bijvoorbeeld een groentetas verkopen. Volgens hem is dat funest voor de markt. *“Er zijn meer dan genoeg concepten ontstaan, we hadden Hello fresh de Streekbox wel 60 van dat soort initiatieven, maar 2 van die initiatieven kunnen in Nederland heel succesvol zijn. Maar 60 dat is allemaal niks.”* Belangrijke knelpunten zijn de omvang van de organisatie en daarmee gerelateerde problemen, samenwerking met de producenten en knelpunten vanuit de markt.

Bijlage 13: Overzicht thema's, labels en fragmenten.

Elk interview is volledig uitgeschreven. Daarna is niet relevante tekst weggestreept en zijn er uit de relevant tekstfragmenten gevormd. Aan deze fragmenten zijn labels gekoppeld. Een overzicht van deze labels die per interview zijn in een tabel gezet. De labels en fragmenten zijn met elkaar vergeleken. Daarbij is gezocht naar overeenkomsten, verschillen en overkoepelende thema's. Deze zijn weergegeven in de onderstaande tabellen en vormen de basis voor de resultaten van het veldonderzoek.

Tabel 13.1: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Labels	Sub-labels	Fragmenten
Organisatie			
	Taken organisatie		1.46, 6.16, 6.40, 6.42, 6.67, 6.68, 6.69
		Overdragen taken	1.90
		Schap verzorging	2.13, 2.15, 2.24, 2.60
		Verwerken producten	4.19
	Inbesteden/ uitbesteden		1.18, 2.17, 2.19, 6.60
	Functies organisatie		1.16, 1.20, 2.39, 2.40, 2.41, 6.66
		Functie geïnterviewde	2.1, 4.1, 5.1, 6.1
	Ontstaan organisatie		1.1, 1.2, 1.3, 1.6, 1.75, 2.2, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.7, 5.2, 5.3, 6.1, 6.43
	Organisatievorm		2.2, 2.19
	Eigenaren		1.14, 1.15, 2.18, 6.1, 6.2
	Doelstellingen/ missie		4.9, 6.3, 2.42, 2.43
	Concept organisatie		1.10, 1.66, 1.67, 1.94, 3.5, 3.13, 3.15, 4.7, 5.1, 6.3, 6.4, 6.14, 6.83 6.100
		Concept local to local	3.1
		Concept regionaal niveau	3.14
		Concept streekbox/ productenpakket	1.8, 6.82
		Concept grote	6.74

		spelers	
		Distributie type producten	4.68
		Keuze biologisch gezondheid	4.20
		Keuze biologisch politiek	4.21
		Keuze biologisch milieu	4.21
		Netwerkverbinding stad en platteland	4.65
		Vereniging boeren	4.66
		Diversiteit	4.63
	Onderscheidend vermogen		2.31, 2.32, 2.33, 2.44, 2.59, 2.60, 3.9, 3.15, 4.38, 4.47
	Ondernemen		1.88, 1.89
	Efficiënt organiseren		3.32
		Ambassadeur	1.16, 1.17, 1.34
		Applaus	1.44, 1.45, 1.57
Samenwerkingen	Samenwerkingen		4.13, 4.33
		Argwaan producenten	6.90
		Samenweken producenten	5.4
		Samenwerken afnemers	5.36
Marketing	Promotie		1.70, 2.33, 2.34, 2.40, 2.41, 5.32, 5.33, 5.38, 6.68, 6.69
		Merk	5.27
		Goed imago	4.64
		Bekendheid	4.14
	Klantbezoeken		2.32
	Ambassadeur		1.17, 1.16, 1.34

Tabel 13.2: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Labels	Sub-labels	Fragmenten
Producten	Producten		1.21, 2.6, 4.31, 4.32, 4.35, 4.36, 5.1, 6.8, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12, 6.19, 6.20, 6.56, 6.76
		Type producten	2.7, 2.45, 2.46, 3.7, 4.6, 5.7, 6.75
		Producten op maat	1.40, 1.41
		Product differentiatie	6.80, 6.81
		Criteria producten	1.75, 2.3, 6.18,

	Verhaal bij het product		1.69, 2.34, 4.22, 4.47, 5.30, 5.31, 5.33, 6.20
	Aantal producten		1.5, 2.6, 4.27
	Herkomst producten		1.52, 3.12, 6.75
	Optimaliseren assortiment		2.51, 2.77, 4.25, 4.53, 5.53
	Kwaliteitsbewaking		1.53, 1.36, 1.39, 1.50, 1.51, 1.52, 1.92, 2.4, 3.10, 4.33, 4.34, 5.28, 5.29, 5.31, 5.32, 6.18, 6.50, 6.51, 6.53, 6.57

Tabel 13.4: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragmenten
Producenten	Producenten		2.6, 6.24
	Afspraken producenten		1.7, 2.53, 3.8
	Taken producenten		1.23, 1.27, 6.29, 6.48, 6.49, 6.50
	Samenwerking producenten		5.4

Tabel 13.5: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragmenten
Afname	Afname		5.56
		Minimale afname	1.56, 1.58, 5.22, 6.25
		Afname hoeveelheden	6.46, 6.47
	Afnemers		1.59, 1.60, 2.8, 2.20, 4.11, 4.347, 5.7, 5.8, 6.4, 6.5, 6.7
		Aantal afnemers	2.8, 3.3, 4.11
		Nieuwe afnemers	5.38, 5.39, 5.48
	Verschil in vraag producten		1.73, 2.44, 4.14, 4.18, 5.9, 5.10, 6.23
		Eisen afnemers producten	1.91
	Regels afnemers		2.78
	Samenwerken afnemers		5.36

Tabel 13.6: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragmenten
Distributiesysteem	Distributiesysteem		1.4, 1.5, 1.28, 1.31, 1.67, 2.64, 3.3, 3.11, 4.23, 5.12, 5.19
		Collecteren	1.53, 2.36, 3.6, 3.18,

			4.24, 4.29, 5.16
		Distribueren	3.6, 4.10
Vorraden	Vorraden		2.12, 5.17, 5.18
		Vorm van opslag	1.64, 2.25,
	Vorraadbeheersing		1.5, 1.10, 1.11, 2.30, 2.50, 2.52, 4.31, 6.27, 6.28, 6.29, 6.30, 6.31, 6.70
		Jaar rond voorraad	1.37, 5.18, 5.24
		verkoopseizoen	5.23
Transport	Chauffeur/distributeur		2.11, 2.19, 6.61
		Taken Chauffeur/distributeur	1.17, 1.24, 2.11, 2.13, 2.15, 2.27, 2.37
	Transport		1.32, 2.22, 4.13, 4.29, 4.30, 5.13, 6.33, 6.34, 6.36, 6.37, 6.38, 6.60
		Verpakkingseisen	6.35, 6.49
		Capaciteit	1.25, 4.29
Levering	Levering		1.6, 2.12, 3.6, 6.48
	Leverregio		1.63, 1.6.4, 3.2, 4.8, 4.9, 4.12, 5.11, 5.14, 6.13, 6.14
	Leverplaats		4.12, 4.15, 4.26, 6.21, 6.37,6.39, 6.41, 6.42, 6.58, 6.59,
	Leverfrequentie		1.19, 1.26, 2.23, 2.48, 2.49, 3.3, 3.4, 4.12, 4.25, 5.14, 6.26
		Levertijdstip	4.30
	Routeschema		1.24, 2.11, 5.15
	Retour		2.26
Bestelsysteem	Bestelsysteem		1.5, 1.9, 1.22, 1.30, 1.33, 1.72, 1.82, 2.37, 2.56, 3.16, 4.28, 5.14, 6.4, 6.6, 6.32, 6.86
		Betalingen	1.46, 1.47, 1.48, 1.49
		Betalingsregeling	2.28
		Factureringen	1.12, 1.46, 1.48, 2.38
		Bestelkosten	6.46
Informatiestroom	Informatiestroom		2.29, 2.50
		Informatiedelen producenten	1.13, 1.14, 1.41, 1.45
	Klachtenafhandeling		1.38, 1.39

Tabel 13.6: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragment
Verdienmodel	Verdienmodel		1.10, 1.42, 1.43, 1.44, 1.54, 1.57, 2.57, 3.17,

			3.18, 3.19, 4.39, 4.40, 4.41, 6.62, 6.63, 6.64, 6.65, 6.68
	Omzet		2.79
		Reden omzet	2.9
	Winstmarge		2.26, 2.44, 2.60, 5.20, 6.78
	Prijsbepaling		1.77, 2.58, 4.42, 5.20, 5.42, 6.6
		Prijsbepaling producenten	1.78, 4.42, 5.20
		Prijsbepaling marktwerking	4.42
	Kosten		2.57, 5.25, 5.26
		Kosten distributeur	2.16
		Kilometerkosten	1.68
		Transportkosten producenten	5.21

Tabel 13.7: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragment
Waarde creatie	Waarde creatie		2.59, 2.60, 4.41
		Waarde creatie biologisch	4.44
	TW transparantie		
	Wensen en behoeften		2.21
		Inspelen op wensen en behoeften	5.27, 6.27, 6.54, 6.55, 6.84
Toegevoegde waarde voor de producenten (TWP)	Waarde creatie producenten		1.76, 2.61, 2.63, 6.87, 6.88, 6.89
	TWP naamsbekendheid		
Toegevoegde waarde in menselijke factoren voor de producenten	TWP betrokkenheid		5.34
	TWP persoonlijk contact		5.37
Toegevoegde waarde ontwikkeling/ kennis voor de producenten	TWP producten teel plan		3.19
	TWP kennis marktwerking		3.20
	TWP innovatie ontwikkeling		3.20
Toegevoegde waarde distributiesysteem voor de producenten	TWP overname publieke functie		3.19
	TWP afzet spullen		4.48

	TWP betalingstermijn		4.49, 4.50
Toegevoegde waarde voor de afnemers (TWA)	Waarde creatie afnemers		1.74
	TWA prijs		6.71
Toegevoegde waarde in menselijke factoren voor de afnemers	TWA de mens		1.93, 4.51
Toegevoegde waarde in de producten voor de afnemers	TWA producten		6.71
	TWA kwaliteit producten		6.76
	TWA herkomst producten		6.76
	TWA uitproberen producten		6.76
	TWA product ontwikkeling		5.34, 5.35, 5.36
Toegevoegde waarde distributiesysteem voor de afnemers	TWA verzamelen producten		4.43
	TWA overname distributie		5.40, 5.41
	TWA geen minimale afname		6.72, 6.73
	TWA bezorging		6.73

Tabel 13.8: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragment
Succesfactoren (SF) organisatie	Pluspunten organisatie		1.34, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 2.26, 2.29
	Succesfactor		2.69
	SF samenwerken		4.59, 3.30, 3.31
	SF beperkt aantal organisaties		3.35
	SF inspelen op wensen en behoeften afnemers		5.45
Succesfactor van menselijke aard	SF de mens		1.79, 1.83, 2.64
	SF betrokkenheid		2.65
	SF discipline		1.80, 1.83
	SF volhardendheid		3.25
	SF bloed zweet en tranen		3.29
	SF manier van werken		5.43
	SF dicht bij de klant staan		5.44

	SF kennis van de klant		5.46
	SF transparantie		6.92
	SF flexibel		6.92
Succesfactor producten	SF presentatie producten		2.68
	SF eigen verpakking		4.56
	SF Kwaliteit producten		1.85, 5.43
	SF producten		6.92
Succesfactor kwaliteit	SF keurmerk		2.66, 2.67
	SF kwaliteit producten		1.85, 5.43
	SF duurzaamheid		3.23
Succesfactor afzetmarkt/ regio	SF aantal afnemers		4.54
	SF schaalgrote afnemers		4.55
	SF gekozen afzetmarkt		4.57
		SF keuze supermarktkanaal	4.55
	SF afzetgebied		4.54
	SF landelijke dekking		4.58
	SF gebiedsafbakening		4.59
Succesfactoren distributiesysteem	SF omloopsnelheid		3.24
	SF eigen transport		4.58

Tabel 13.9: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragment
Knelpunten (K)	Knelpunt		1.32, 2.31, 2.35, 2.72, 2.76
	K beperkt assortiment		6.95
Knelpunten organisatorische reden	K omvang organisatie		1.86, 2.71
	K mankracht		2.73
	K strategische keuzes maken		1.85, 2.74
	K calamiteiten		1.81
	K duidelijke visie		3.28
	K arbeidskosten		4.62
	K groei		1.87, 4.61
		K nieuwe afnemers	1.87, 1.75
	K transport		5.47, 5.48
	K diversiteit		4.62
Knelpunten producenten			
	K samenwerking producenten		5.6, 6.93
	K argwaan producenten		6.95, 6.90

Knelpunten markt	K nieuwe markt		3.26
	K keuze consument		3.27
	K segmentatie van de markt		3.33
	K niet doen maar praten		6.94, 9.96
	K beperkt aantal bedrijven met kennis		4.45
	K krachtige spelers in de markt		4.46

Tabel 13.10: Thema's, labels, sub-labels en fragmenten.

Thema	Label	Sub-label	Fragment
Marketing	Promotie		1.70, 2.33, 2.34, 2.40, 2.41, 5.32, 5.33, 5.38, 6.68, 6.69
		Merk	5.27
		Goed imago	4.64
		Bekendheid	4.14
	Klantbezoeken		2.32
	Ambassadeur		1.17, 1.16, 1.34
Markt	Ontstaan markt		1.61, 6.45
	Concurrentie groothandel		1.62
	Vraag vanuit de consument		1.65

Bijlagen adviesgedeelte

Bijlage 14: Weging criteria en elementen

Een aantal elementen van het distributiesysteem worden afgewogen aan criteria. Op basis daarvan kan het advies worden gevormd ten aanzien van het meest geschikte distributiesysteem. De elementen die worden gemeten zijn:

- Concept
- Informatie-/ bestelsysteem
- Producten
- Distributiestructuur
- Transport
- Organisatievorm

Er zijn een aantal 'vaste' criteria opgesteld waaraan alle elementen worden gemeten. Voor een aantal elementen zijn specifieke criteria opgesteld die van belang zijn voor de beoordeling van dat element. Deze criteria zijn opgesteld aan de hand van de managementvraag en uit de resultaten van het gevoerde onderzoek. Daarnaast is er met de opdrachtgever overlegd welke criteria hij belangrijk vindt.

- **Rendabel (kosten verlagend):** Dit criteria komt vanuit het managementvraagstuk. De gekozen distributiestructuur dient wel rendabel te zien. Waar kosten worden gespaard is dus positief voor dit criterium.
- **Uitvoerbaar:** Een bepaald distributiesysteem kan heel goed werken, maar een belangrijk criterium is dat het op korte termijn wel uit te voeren is. De markt is zich nu aan het ontwikkelen dus dit is het juiste moment om te beginnen.
- **Starterspositie:** Er zal rekening moeten worden gehouden met de starterspositie. Het advies in dit rapport is gericht op het starten van een organisatie. Als startende organisatie moet je wel de juiste (financiële) middelen kunnen vinden om de organisatie op te kunnen starten. Bepaalde invullingen van het distributiesysteem kunnen heel goed werken, maar houden bijvoorbeeld geen rekening met deze starterspositie.
- **Wensen en behoeften van de afnemers:** Dit criterium komt rechtstreeks uit het managementvraagstuk. Het is namelijk een vereiste dat het distributiesysteem wordt afgestemd op de wensen en behoeften van de afnemers. In het veldonderzoek is in kaart gebracht wat de wensen en behoeften van de afnemers zijn. Dit zijn wensen en behoeften ten aanzien van de producten en de distributie.
- **Doelstellingen organisatie.** De onderstaande criteria hebben we maken met de doelstellingen van de Groene Poort.
- **Netwerkverbinding stad en platteland**
- **(Economische) ontwikkeling van buitengebied Borne**
- **Samenwerkingsvorm producenten**

Tabel 14.1: Legenda

++	Zeer positief
+	Positief
+/-	Neutraal
-	Negatief
--	Zeer negatief
0	Niet van toepassing

Tabel 14.2: Concept

Concept	Local 2 local	Local 4 Local
Rendabel (kosten verlagend)	+	+
Uitvoerbaar	-	+
Rekening houdend met starters positie	-	+
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de afnemers	+	+
Doelstellingen organisatie		
Netwerkverbinding stad en platteland	+	++
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	-	++
Komt ten goede van de producenten	+	+

Tabel 14.3: Distributiestructuur

Distributiestructuur	Rechtstreeks	Distributiecentrum
Rendabel (kosten verlagend)	+	-
Uitvoerbaar	+	-
Rekening houdend met starters positie	+	-
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de afnemers	0	0
Doelstellingen organisatie		
Netwerkverbinding stad en platteland	+	+
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	0	0
Komt ten goede van de producenten	0	0

Tabel 14.4: Informatie- en bestelsysteem

Informatie- en bestelsysteem	Website/ bestellen per mail	Bestellen in een webshop/ handmatige order verwerking	Bestellen in een webshop/ automatische order verwerking
Rendabel (kosten verlagend)	+	+/-	-
Uitvoerbaar	++	++	++
Rekening houdend met de starterspositie	++	+	-
Rekening houdend met de wensen en	+/-	+	++

behoeften van de afnemers			
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de producenten	+/-	+/-	++
Gericht op de toekomst	-	+	++
Gemak	-	+/-	++
Arbeid	-	+/-	++
Doelstellingen organisatie			
Netwerkverbinding stad en platteland	0	0	0
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	0	0	0
Komt ten goede van de producenten	0	0	0

Toelichting criteria:

- Gericht op de toekomst: Uit de trends en ontwikkelingen in de distributielogistiek blijkt het online bestellen een belangrijke trend.
- Gemak: Uit het veldonderzoek blijkt dat afnemers het belangrijk vinden om snel en gemakkelijk te kunnen bestellen zodat hen zoveel mogelijk tijd wordt bespaard.
- Arbeid: Wanneer men handmatig bestellingen moet verwerken kost dit veel tijd. Ook moet men iemand inzetten om dit te doen dus dit kost ook geld. Hoe minder arbeidsintensief hoe positiever.

Tabel 14.5: Transport

Transport	Aanschaffen transportmiddel	Leasen transportmiddel	Chauffeur in dienst nemen	Uitbesteden transport maatschappij	Samenwerking maatschappelijk gebied
Rendabel (kosten verlagend)	+	+	-	+	++
Uitvoerbaar	+	+	+	+	+
Rekening houdend met starters positie	-	+	+	+	+/-
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de afnemers	0	0	+	--	+
Doelstellingen organisatie					
Netwerkverbinding	0	0	+/-	+/-	+

stad en platteland					
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	0	0	+	-	+
Komt ten goede van de producenten	0	0	+	-	+/-

Tabel 14.6: Producten

Producten	Versproducten	Verwerkte producten
Kwaliteit	+	+/-
Als streekproduct genoeg onderscheidend	-	+
Jaar rond leveren	-	+
Houdbaarheid	-	++
Transportkosten	-	+
Rendabel (kosten verlagend)	+	+
Uitvoerbaar	+	++
Rekening houdend met starters positie	+	++
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de afnemers	++	+
Doelstellingen organisatie		
Netwerkverbinding stad en platteland	+	+
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	+	+
Komt ten goede van de producenten	+	+

Toelichting criteria:

- Kwaliteit: Uit literatuur en veldonderzoek is gebleken dat de kwaliteit van de producten een belangrijke succesfactor is. Daarom is dit criteria opgenomen in de beoordeling.
- Als streekproduct genoeg onderscheidend: Uit het veldonderzoek is gebleken dat men zich afvraagt of bepaalde producten, en dan met name versproducten zoals groente en fruit, genoeg onderscheidend zijn als streekproduct. In de praktijk blijken producten van dit type vaak biologisch naast dat ze uit de streek komen.
- Jaar rond leveren: Het jaar rond leveren is een knelpunt bij het distribueren van streekproducten. Dit blijkt zowel uit het literatuur als veldonderzoek. Hieruit blijkt ook dat voor bepaalde producten dit een minder groot probleem is dan bij andere.
- Houdbaarheid: De houdbaarheid van producten is een belangrijke factor is het distribueren. Zowel in de opslag als het transport van deze goederen. Versproducten die kort houdbaar zijn

moeten snel worden gedistribueerd ook het transport is vaak gekoeld. Bij lang houdbare producten is dit het tegenovergestelde.

- Transportkosten: De transportkosten hangen samen met het type producten dat vervoerd dient te worden. Bepaalde producten moeten gekoeld worden vervoerd. De transportkosten zullen daarmee omhoog gaan.

Tabel 14.7: Organisatievorm

Organisatievorm	Uitbesteed onafhankelijke partij	Samenwerking vereniging	Samenwerking coöperatie
Afgunst producenten	++	-	--
Succesfactor samenwerken	--	++	++
Rendabel (kosten verlagend)	+	+	+
Uitvoerbaar	+	++	+
Rekening houdend met starters positie	+/-	+	+
Rekening houdend met de wensen en behoeften van de afnemers	+/-	+	+
Doelstellingen organisatie			
Netwerkverbinding stad en platteland	+	+	+
(Economische) ontwikkeling buitengebied Borne	+	+	+
Komt ten goede van de producenten	+	+	+

Toelichting criteria:

- Afgunst producenten: Uit het veldonderzoek is gebleken dat de afgunst of jaloezie een belangrijk knelpunt is bij het omzetten van een gezamenlijk distributiesysteem. Meerdere projecten zijn hierop stuk gelopen. Daarom is dit criterium opgenomen.
- Succesfactor samenwerken: Samenwerken blijkt zowel uit het veldonderzoek als het literatuuronderzoek een succesfactor. Ook wil de opdrachtgever graag een samenwerkingsvorm oprichten om het distributiesysteem op te zetten.

Bijlage 15: Ondernemingsvormen

Vereniging

Men kan een vereniging opzetten wanneer men gezamenlijke doelen wil bereiken. In dit geval zal dit het gezamenlijk distribueren van streekproducten zijn.

Een vereniging heeft tenminste twee leden. De ledenvergadering heeft de hoogste macht en deze wordt benoemd door het bestuur. Het bestuur bestaat meestal uit de leden. Alle leden hebben in

principe één stem op de ledenvergadering. Rollen die meestal worden bekleed in het bestuur zijn een voorzitter, secretaris en penningmeester (KVK,2014)

Er bestaan twee vormen van verenigingen. Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid en een vereniging met beperkte rechtsbevoegdheid. Als vereniging met volledige rechtsbevoegdheid kunnen leningen of subsidies worden aangevraagd. De bestuurders van een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid zijn niet aansprakelijk met hun privé vermogen. Deze vorm van vereniging dient men vast te leggen in een akte bij de notaris. In deze akte van statuten moeten minimaal de volgende zaken worden opgenomen:

- Naam en vestigingsplaats
- Doel (het maken van winst om dit onder de leden te verdelen kan geen doel zijn)
- De verplichtingen van de leden
- De wijze waarop de algemene vergadering bijeen wordt geroepen
- De regels voor het benoemen en ontslaan van bestuurders
- De bestemming van het overschot na ontbinding van de vereniging (KVK,2014)

De meeste verenigingen hebben naast de statuten een eigen reglement opgesteld. Deze hoeft niet door de notaris te worden vastgelegd. Wanneer er veranderingen worden aangebracht aan de statuten moet dit wel lopen via de notaris. Een vereniging met volledige rechtsbevoegdheid dient ingeschreven te worden in het handelsregister. Meestal wordt dit via de notaris geregeld.

Volgens de KVK (2014) moet een vereniging met een onderneming moet vennootschap belasting betalen. De winst die wordt gemaakt moet ten goede komen aan het doel en kan niet worden verdeeld onder de leden. Of een vereniging BTW moet betalen hangt af van de situatie.

Coöperatie

De coöperatie is een variant op de vereniging, die overeenkomsten aangaat voor zijn leden (KVK,2014) Het opzetten van een vereniging verloopt op dezelfde manier als bij een vereniging. De akte van statuten dient te worden opgesteld bij de notaris. Er zijn twee varianten op een coöperatie een ondernemerscoöperatie en een bedrijfscoöperatie. Een bedrijfscoöperatie behartigt bepaalde zakelijke belangen van zijn leden zoals marketing of inkoop. Bij een ondernemerscoöperatie werken de leden zelfstandig samen aan bijvoorbeeld een project. Het gaat dan vaak om een project of een klus die men zelfstandig niet kan uitvoeren. Voor de klant is het voordeel dat hij één aanspreekpunt heeft.

Met een coöperatie kunnen leden toetreden en uittreden zonder dat het voortbestaan van de coöperatie daarmee gevaar loopt. Net zoals bij een vereniging hebben de leden een stem in de algemene ledenvergadering. De leden zijn verantwoordelijk voor de kosten van het opzetten en in stand houden van de coöperatie. Hier kunnen zelf afspraken over worden gemaakt. Wanneer de coöperatie wordt opgeheven en er zijn nog openstaande schulden, dan zijn de leden voor een gelijk bedrag aansprakelijk.

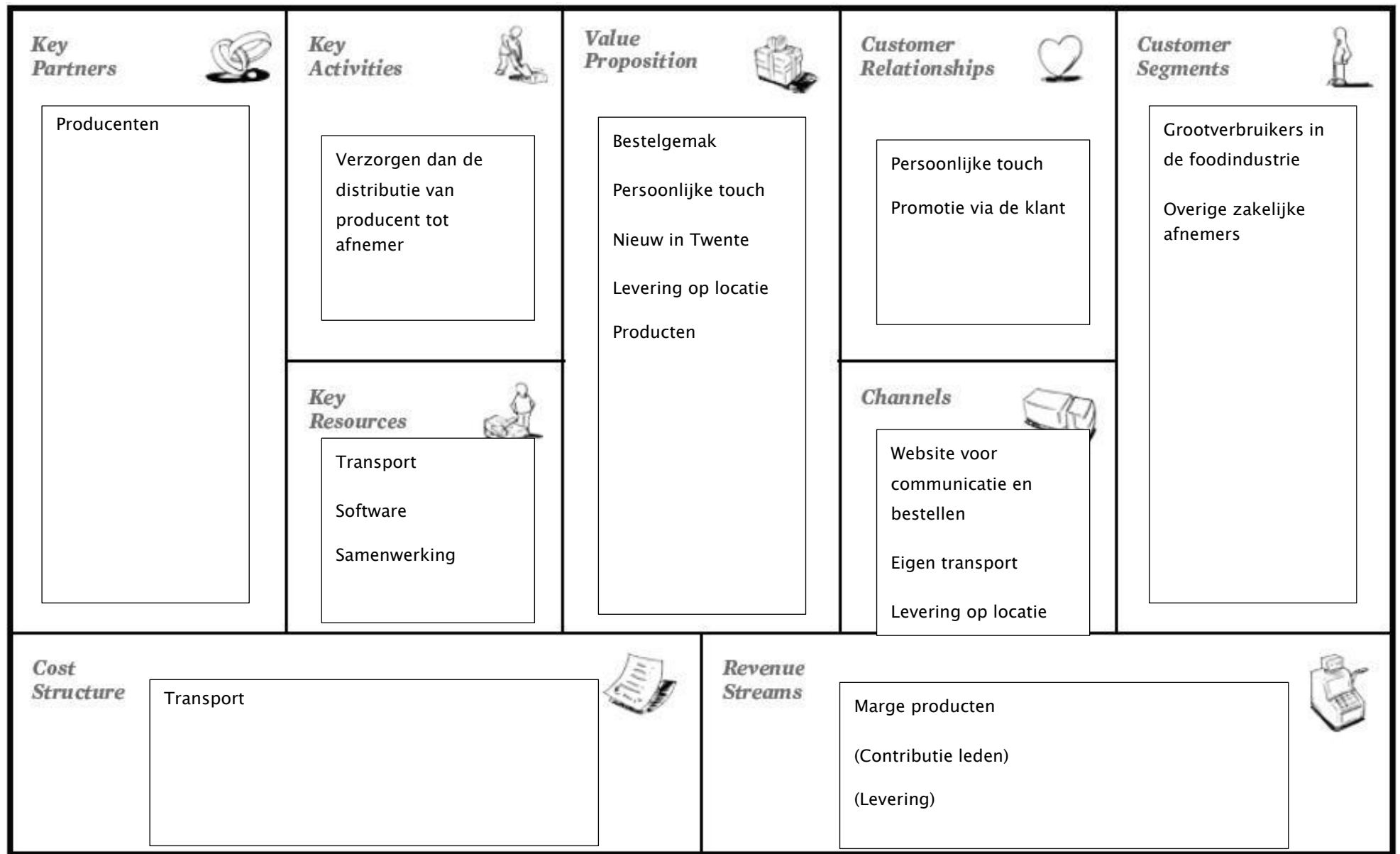
Een coöperatie betaalt vennootschapsbelasting over gemaakte winst en individuele leden betalen belasting voor hun deel van de winst.

Bijlage 16: Businessmodel Canvas

Het businessmodel Canvas is een methode om het businessmodel van een organisatie in kaart te brengen. De definitie van een business model is volgens Osterwalder & Pigneur (2009): “ *Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt*” (p. 14). Het businessmodel Canvas bestaat uit negen bouwstenen.

1. Klantsegment: “Een organisatie bedient een of meerdere klantsegmenten”
2. Waardepropositie: “Zij streeft ernaar problemen van klanten op te lossen en in klantbehoeften te voorzien met waardeproposities”
3. Kanalen: “Waardeproposities worden aan klanten geleverd via communicatie- , distributie- en verkoopkanalen”.
4. Klantrelaties: “Klantrelaties worden opgebouwd en onderhouden met elk klantsegment”
5. Inkomstenstromen: “ Inkomstenstromen zijn het resultaat van waardeproposities die met succes aan klanten worden aangeboden”.
6. Key resources: “Key resources zijn de assets die nodig zijn om de eerder beschreven elementen te bieden en te leveren ...”
7. Kernactiviteiten: “... door een aantal kernactiviteiten uit te voeren”.
8. Key partners: “Sommige activiteiten worden geoutsourcet en sommige resources worden buiten de onderneming ingekocht”.
9. Kostenstructuur: “De businessmodel-elementen resulteren in de kostenstructuur”.

(Osterwalder & Pigneur, 2009)



1. Klantsegment

Het klantsegment zijn de grootverbruikers in de foodindustrie. In het onderzoeksgedeelte van het rapport is uitgebreid behandeld wie dit zijn. Om in de toekomst een grotere afzetmarkt te creëren wordt het aanbevolen om te onderzoeken welke wensen en behoeften de gehele zakelijke markt op het gebied van voedsel hebben aan streekproducten. Het klantsegment kan worden uitgebreid met bijvoorbeeld supermarkten of speciaalzaken.

2. Waardepropositie

Waarde creatie ligt in een aantal elementen. Initiatieven die er in Twente zijn, zijn gericht op de consument. Er is wel degelijk vraag vanuit de zakelijke markt naar streekproducten. Met het oprichten van een distributiesysteem voor zakelijke afnemers wordt er dus een aanbod gecreëerd voor een vraag. Voor grootverbruikers in de foodindustrie is bestelgemak van belang. Met een webshop en automatische facturering wordt er voorzien in deze vraag. Met levering op locatie wordt er voorzien in de vraag van de afnemers. Een reden waarom ze op dit moment geen streekproducten gebruiken is omdat ze geen tijd hebben om langs verschillende producenten te gaan. Door te leveren op locatie wordt dit probleem opgelost. Zoals blijkt uit het veldonderzoek zijn de (kwaliteit van de) producten waarde vermeerderend en een succesfactor voor bestaande organisaties. De afnemers kunnen zich onderscheiden doordat ze streekproducten gebruiken of verkopen. Het verhaal bij het product speelt hierin een belangrijke rol. Het laatste punt bij de waardepropositie is de persoonlijke touch. Uit het veldonderzoek blijkt de mens en de betrokkenheid bij de afnemers een belangrijke succesfactor. Dit maakt een kleinschalige distributie organisatie onderscheiden van een groothandel. Het gaat niet alleen om het verhaal van het product, maar ook om het verhaal van de producenten.

3. Kanalen

Osterwalder & Pigneur (2009) onderscheiden vijf kanaal fasen.

1. Awareness: Hoe creëren we awareness voor de producten en diensten van ons bedrijf?
2. Evaluatie: Hoe helpen we klanten de waardepropositie van onze organisatie te beoordelen?
3. Aankoop: Hoe maken we het voor klanten mogelijk specifieke producten en diensten aan te schaffen?
4. Aflevering: Hoe leveren we een waardepropositie aan klanten?
5. After sales; Hoe bieden we klantensupport na aankoop?

De website samen en het transport zijn de belangrijkste kanalen. Awareness wordt gecreëerd door de website waar informatie over de organisatie, producenten en producten te vinden is. Via deze website kunnen de klanten de producten ook bestellen. De after sales vindt via het softwaresysteem plaats dat aan de website gekoppeld is. Klanten ontvangen een automatische factuur. De menselijke maat is en blijft belangrijk. Met name in de beginperiode is het van belang om je klanten te leren kennen en de klanten de producenten. De bestuurders kunnen in het begin meegaan met het transport zodat ze op die manier de klanten leren kennen. Andersom kan ook. Klanten kunnen door producenten worden uitgenodigd om te komen kijken op hun bedrijf. Dit

draagt bij aan de awareness, evaluatie en aftersales. Over de aflevering is reeds gesproken. Deze vindt op locatie plaats zoals naar wens van de afnemers.

4. Klantrelaties

Zoals al genoemd is de persoonlijke mate belangrijk in de klantrelaties. De consument komt via de grootverbruikers in de foodindustrie in aanraking met de streekproducten. Doormiddel van de klanten wordt er awareness gecreëerd bij de consument. Het onderhouden van een goede relatie met de afnemers is van belang voor het (toekomstige) succes van de organisatie. Via de klanten wordt er promotie gevoerd voor de streekproducten. Wanneer men in de toekomst activiteiten wil organiseren zoals bedrijfsbezoeken of kookworkshops kan dit via de klanten worden gepromoot.

5. Inkomstenstromen

De inkomstenstroom bestaat uit een marge die wordt verdiend aan de producten. Afhankelijk van de inrichting van het bedrijfsmodel kunnen er inkomsten worden verkregen uit contributie, transport of neven activiteiten zoals kookworkshops.

6. Key resources

De belangrijkste key resources zijn de software en het transport. Deze vormen de basis van het distributiesysteem. Echter, de mensen achter de organisatie maken het succesvol. Er is doorzettingsvermogen en goede samenwerking nodig om de organisatie tot een succes te maken.

7. Kernactiviteiten

De kernactiviteit van de organisatie is het distribueren van streekproducten. Daarbij hoort het ophalen van de producten bij de producenten en het afleveren van de producten bij de afnemers. Administratieve taken die hierbij horen worden door de organisatie verzorgd. De software zorgt er voor dat veel van deze taken automatisch gaan.

8. Key partners

De key partners zijn de producenten. Zij vormen samen de organisatie en sturen deze aan.

9. Kostenstructuur

Het softwaresysteem is waarschijnlijk de duurste investering. De grootste kostenpost is het transport. De geleasede transportbus moet worden betaald, de chauffeur krijgt zijn salaris en zonder brandstof kun je niet rijden.

Bijlage 17: Financiën

Bijlage 17.1 Berekeningen

Investeringsbegroting

Computer en toebehoren € 1000

Software (op basis van een gesprek met een programmeur bedrijf) € 7500

Notariskosten via www.degoedkoopstenotaris.nl het opzetten van een vereniging en een coöperatie is een soort van vereniging € 400

Vereniging +/- 400 euro een coöperatie is een vorm van een stichting

- Aanloopkosten €1000
- Bureauartikelen €150
- Marketingkosten € 800. De website is een belangrijk promotiemiddel dus die kosten liggen al bij het softwaresysteem.

Exploitatiebegroting

- Omzet

Op schatting bestelt 1 afnemer gemiddeld voor €100 in de week. Stel dat er gemiddeld 50 afnemers per week zijn. In totaal zullen er meer afnemers moeten komen om genoeg omzet te creëren. In het begin zullen dit er uiteraard minder zijn. Daarom is er gekozen voor gemiddeld 50.

Omzet per week $€100 \cdot 50 = €500$

Omzet per jaar $€500 \cdot 52 = € 260.000$

- Inkoopwaarde

Marges op producten verschillen. Op sommige producten is de marge wel 50 procent, op andere producten ligt dit lager tot rond de 6%. Gemiddeld nemen we 10%.

$10\% = €26.000$

Inkoopprijs $€ 260.000 - €26.000 = €234.000$

- Contributie leden

Inkomsten uit contributie van leden wanneer je een vereniging opzet. De contributie is geschat op €100 per jaar. In het begin zullen er minder producenten zijn aangesloten dan uiteindelijk het doel is. Er wordt uitgegaan van 10 leden.

$€100 \cdot 10 = €1000$

- Leasekosten

Omdat je als startende organisatie je financiering rond moet krijgen is het aangeraden om een transportbus te leasen in plaats van te kopen. De kosten van de leasing komen dan bij de exploitatiebegroting op. Online is er gezocht naar de leasekosten. Op www.financiallease.nl ligt de prijs gemiddeld rond de € 300 per maand.

Leasekosten per jaar: $€300 \times 12 = €3.600$

Deze transportwagen moet worden voorzien van brandstof. Op schatting is dit ongeveer €70 per week.

- Brandstofkosten

Brandstofkosten: $€70 \times 52 = €3.640 > €3.700$

- Personeelskosten

De leden maken de organisatie draaiende. Wel is er een transporteur nodig waar personeelskosten voor worden gemaakt.

Wanneer je zelf een chauffeur in dienst neem die dan dus één werkdag in de week op het transport zit en gemiddeld na schatting €35 per uur kost krijg je de volgende berekening.

$€35 \times 8 \text{ uur} \times 52 \text{ weken} = €14.560$ afgerond €14.500

Deze kosten kunnen omlaag worden gebracht door samenwerkingen te zoeken op maatschappelijk gebied. Een persoon met een beperking zou voor een vergoeding kunnen rondrijden. Deze overweging heeft te maken met wat men als organisatie belangrijk vindt.

Stel dat deze persoon een vergoeding van €300 per maand ontvangt dan kost dit op jaarbasis

$€300 \times 12 = €3.600$

- Vlottende activa investeringsbegroting

Op de exploitatiebegroting komen tevens de vlottende activa van de investeringsbegroting te staan

- Notariskosten €400
- Aanloopkosten €1000
- Bureauartikelen €150
- Marketingkosten € 800
- Afschrijvingen
 - Afschrijvingen komen op de exploitatiebegroting te staan.
 - Afschrijving op de computer: €1000 en gaat 8 jaar mee $€1000/8 = €125$
 - Afschrijving op de software: €7.500 en gaat 15 jaar mee $€7.500/15 = €500$
 - Afschrijvingen op het inventaris: $€ 500/10 \text{ jaar} = €50$

Bijlage 17.2 Investeringsbegroting

Investeringsbegroting				
Vaste activa				
Computer		€ 1.000,00		
Informatie- en bestelsysteem		€ 7.500,00		
Inventaris		€ 500,00		
Totaal vaste activa			€ 9.000,00	
Vlottende activa				
Aanloopkosten		€ 1.000,00		
Notariskosten		€ 400,00		
Marketingkosten		€ 800,00		
Bureau artikelen		€ 150,00		
Totaal vlottende activa			€ 2.350,00	
Vermogensbehoefte			€ 11.350,00	

Figuur 17.1: Investeringsbegroting

Bijlage 17.3 Exploitatiebegroting één (uitgangssituatie)

Exploitatie begroting			
Omzet		€ 260.000,00	
Contributie leden		€ 1.000,00	
Inkoopwaarde		€ 234.000,00	
Brutowinst			€ 27.000,00
Personeelskosten		€ 14.500,00	
Leaskosten		€ 3.600,00	
Brandstofkosten		€ 3.700,00	
Aanloopkosten		€ 1.000,00	
Notariskosten		€ 400,00	
Bureauartikelen		€ 300,00	
Marketingkosten		€ 800,00	
Exploitatiesaldo			€ 2.700,00
Afschrijving computer		€ 125,00	
Afschrijving software		€ 500,00	
Afschrijving inventaris		€ 50,00	
Bedrijfsresultaat			€ 2.025,00

Figuur 17.2: Exploitatiebegroting 1

Bijlage 17.4 Exploitatiebegroting twee

In deze exploitatiebegroting is er rekening gehouden met de inkomsten uit transport. Op andere wijzen zoals beschreven in de tekst kunnen er extra inkomsten worden gegenereerd.

Exploitatie begroting		
Omzet	€ 260.000,00	
Inkomsten transport	€ 15.600,00	
Contributie leden	€ 1.000,00	
Inkoopwaarde	€ 234.000,00	
Brutowinst		€ 42.600,00
Personeelskosten	€ 14.500,00	
Leaskosten	€ 3.600,00	
Brandstofkosten	€ 3.700,00	
Aanloopkosten	€ 1.000,00	
Notariskosten	€ 400,00	
Bureauartikelen	€ 300,00	
Marketingkosten	€ 800,00	
Exploitatiesaldo		€ 18.300,00
Afschrijving comput	€ 125,00	
Afschrijving softwar	€ 500,00	
Afschrijving inventar	€ 50,00	
Bedrijfsresultaat		€ 17.625,00

Figuur 17.3: Exploitatiebegroting 2

Bijlage 17.5 Exploitatiebegroting drie

In deze exploitatiebegroting zijn de inkomsten van transport meegenomen en is er vanuit gegaan dat een webbeheerder 20 uur per week werkt.

Exploitatie begroting		
Omzet	€ 260.000,00	
Inkomsten transport	€ 15.600,00	
Contributie leden	€ 1.000,00	
Inkoopwaarde	€ 234.000,00	
Brutowinst		€ 42.600,00
Personeelskosten	€ 50.900,00	
Leaskosten	€ 3.600,00	
Brandstofkosten	€ 3.700,00	
Aanloopkosten	€ 1.000,00	
Notariskosten	€ 400,00	
Bureauartikelen	€ 300,00	
Marketingkosten	€ 800,00	
Exploitatiesaldo		€ -18.100,00
Afschrijving computer	€ 125,00	
Afschrijving software	€ 500,00	
Afschrijving inventaris	€ 50,00	
Bedrijfsresultaat		€ -18.775,00

Figuur 17.4: Exploitatiebegroting 3