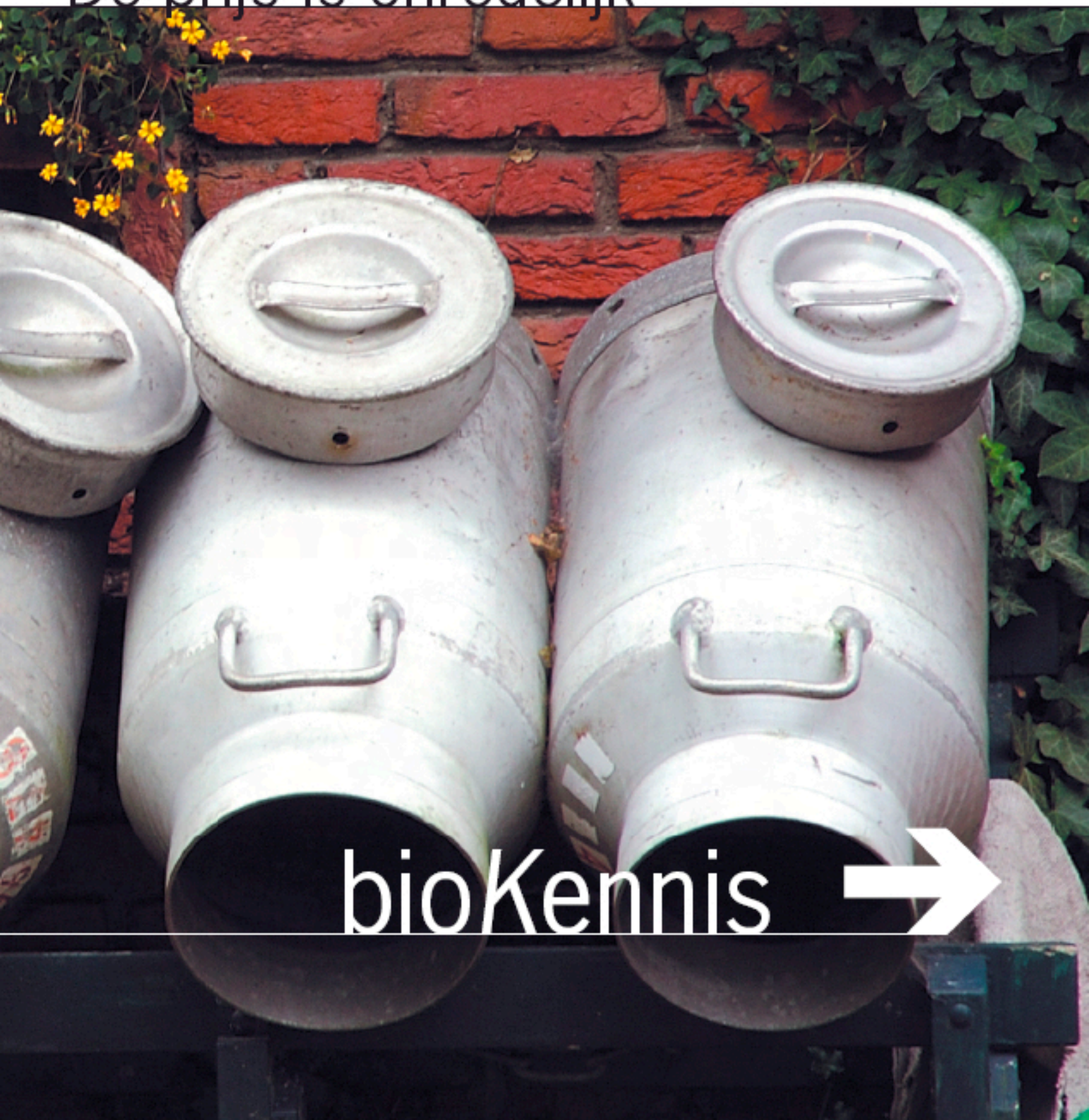


Over de verwaarding van duurzaamheid in de biologische zuivelsector

‘De prijs is onredelijk’



bioKennis →



WAGENINGENUR

For quality of life

‘De prijs is onredelijk’

Over de verwaarding van duurzaamheid in de biologische zuivelsector

Ir. T.A. Vogelzang

Ir. M.A. de Winter

Dr. P. Ingenbleek

Drs. V. Immink

Projectcode 31013

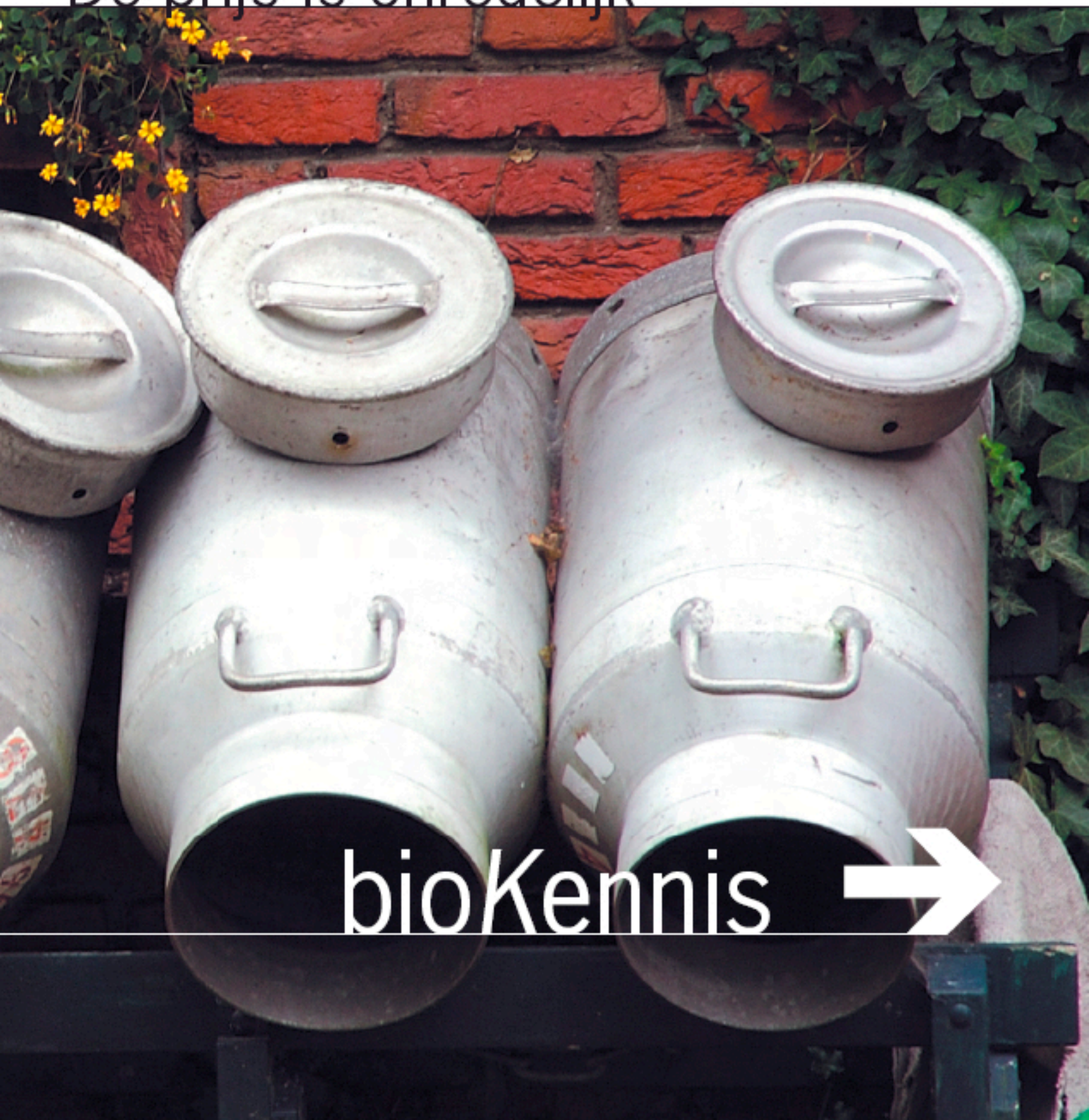
Mei 2008

Rapport 2008-007

LEI, Den Haag

Over de verwaarding van duurzaamheid in de biologische zuivelsector

‘De prijs is onredelijk’



bioKennis



WAGENINGENUR

For quality of life

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Consumenten en ketens.

In Nederland vindt het meeste onderzoek voor biologische landbouw en voeding plaats in de, voornamelijk door het ministerie van LNV gefinancierde, cluster Biologische Landbouw. Aansturing hiervan gebeurt door Bioconnect, het kennisnetwerk voor de Biologische Landbouw en Voeding in Nederland (www.bioconnect.nl). Hoofduitvoerders van het onderzoek zijn de instituten van Wageningen UR en het Louis Bolk Instituut. Dit rapport is binnen deze context tot stand gekomen. De resultaten van de verschillende kennisprojecten vindt u op de website www.biokennis.nl. Voor vragen en/of opmerkingen over dit onderzoek aan biologische landbouw en voeding kunt u mailen naar: info@biokennis.nl. Heeft u suggesties voor onderzoek dan kunt u ook terecht bij de loketten van Bioconnect op www.bioconnect.nl of een mail naar info@bioconnect.nl.

Foto: Shutterstock

'De prijs is onredelijk'; Over de verwaardig van duurzaamheid in de biologische zuivelsector

Vogelzang, T.A., M.A. de Winter, P. Ingenbleek en V. Immink
Rapport 2008-007

ISBN/EAN: 978-90-8615-223-0; Prijs € 18,50 (inclusief 6% btw)

108 p., fig., tab., bijl.

In dit rapport wordt ingegaan op de mogelijkheden en randvoorwaarden om duurzaamheid in de biologische zuivelketen te verwaarden. Daartoe worden de mogelijkheden van verschillende duurzaamheidsconcepten in en om de biologische sector verkend en wordt bezien hoe daar in de biologische zuivelsector gebruik van gemaakt kan worden. Voorstellen en ideeën daartoe zijn specifiek uitgewerkt voor de Demeter-zuivel en het initiatief van de Boerenfairmelk.

This report looks at the possibilities and pre-conditions involved in marketing sustainability within the organic dairy chain. For this purpose, the potential of various sustainability concepts in and around the organic sector are explored to see how they could be used in the organic dairy sector. Proposals and ideas for this purpose have been specifically elaborated for *Demeter-zuivel* and the *Boerenfairmelk* initiative.

Bestellingen

Telefoon: 070-3358330

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2008

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	6
	Samenvatting	8
	Summary	13
1	Inleiding	18
	1.1 Achtergrond en doel van de studie	18
	1.2 Methode van onderzoek	19
	1.3 Opbouw van het rapport	20
2	Eerste verkenning verwaarding van duurzaamheid	22
	2.1 Inleiding	22
	2.2 Milieu en marketing	22
	2.3 Het begrip duurzaamheid en de mogelijke verwaarding daarvan	24
	2.4 Duurzaamheidsinitiatieven in de biologische sector	29
	2.5 Reflectie van betrokken stakeholders	33
	2.6 Conclusies en aanzetten voor vervolg	38
3	Casebeschrijvingen	39
	3.1 Inleiding	39
	3.2 Max Havelaar	39
	3.3 Utz Kapeh	48
	3.4 Nature & More	53
	3.5 Boerenfairmelk	61
	3.6 Conclusie	65
4	Het verwaarden van duurzaamheid: inzicht in prijsstrategieën en prijsmechanismen	66
	4.1 Inleiding	66
	4.2 Prijsstrategieën voor duurzaamheid op de consumentenmarkt	67
	4.3 Prijsmechanismen voor duurzaamheid in de keten	72
	4.4 Conclusies	83

5	Plan van aanpak voor de verwaarding van duurzaamheid bij twee concrete initiatieven	85
5.1	Inleiding	85
5.2	Plan van aanpak Demeter-zuivel	85
5.3	Boerenfairmelk	88
6	Conclusies en aanbevelingen	92
6.1	Conclusies	92
6.2	Aanbevelingen	94
	Literatuur en websites	96
	Bijlagen	
1	Vragenlijst en verwaarding van duurzaamheid	101
2	Voorstel voor hernieuwde communicatieve invulling Demeter-zuivel	104
3	Voorstel voor symposium Boerenfairmelk - opzet en inhoud	107

Woord vooraf

Uit eerdere studies van het LEI en andere instituten van Wageningen UR blijkt dat het momenteel goed gaat met de biologische landbouw in Nederland. Het marktaandeel groeit en steeds meer boeren schakelen om om hun bijdrage te leveren aan die groei. Wel is het zo dat biologisch momenteel, ook in vergelijking met andere duurzame markconcepten, wat sterker zou kunnen groeien. Vraag is waarom dat niet het geval is.

De onderzoekers van het LEI hebben zich in deze studie de vraag gesteld hoe dat kan en tegelijkertijd een antwoord geprobeerd te vinden op de vraag hoe dat voor de biologische zuivel wel gerealiseerd zou kunnen worden: belonen voor de zaken die de biologische melkveehouder (extra) doet op het gebied van duurzaamheid.

In deze studie worden de mogelijkheden verkend om de duurzaamheidscomponent van biologische zuivelproducten en hun productiewijze te verwaarden. Vraag is welke mogelijkheden daarvoor zijn? Welke eisen stelt dit aan de keten? Is de consument aan te spreken op een sociale component van de biologische melkproductie? En zo ja: hoe en wat betekent dit voor de keten en de sector?

Doelstelling van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden en randvoorwaarden om duurzaamheid in de biologische zuivelketen te verwaarden. Daartoe werden de mogelijkheden van verschillende duurzaamheidsconcepten in en om de biologische sector verkend en werd bezien hoe daar in de biologische zuivelsector gebruik van gemaakt kan worden. Voorstellen en ideeën daartoe werden specifiek uitgewerkt voor de Demeter-zuivel en het initiatief van de Boerenfairmelk.

Resultaat van dit project is een overzicht van kritische succesfactoren om concepten voor duurzaamheid te verwaarden en een - door de sector gedragen - uitwerking daarvan, toegespitst op biologische zuivel.

Het onderzoek werd uitgevoerd in opdracht van Bioconnect, het kennisnetwerk voor de biologische landbouw, en werd mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van het ministerie van LNV. Het onderzoek werd begeleid door een klankbordgroep, bestaande uit Edwin Crombags (commercieel manager Ecomel), Henk Bijl (commercieel directeur Vecozuivel), Henk de Lange (melkveehouder uit Dalfsen en leverancier Vecozuivel), Kees van Zelderen (biologisch melkveehouder en voorzitter Natuurweide) en Maurits Steverink (ke-

tenmanager Taskforce Biologische Landbouw en Voeding). Wij danken hen hartelijk voor alle tijd en energie die zij in dit project geïnvesteerd hebben.

Het LEI dankt alle betrokkenen voor hun bijdrage aan het welslagen van dit onderzoek en ik spreek hierbij de hoop uit dat dit rapport een bijdrage kan leveren aan de verdere versterking van de positie van de biologische landbouw in ons land.

A handwritten signature in black ink, consisting of the letters 'R', 'B', and 'M' in a stylized, cursive font, followed by a large 'H' and 'U' that are connected to the previous letters.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

Melkveehouders en -verwerkers in de biologische sector zoeken momenteel naar diverse wegen om een 'eerlijke prijs' voor hun melk te krijgen en willen graag ook de mogelijkheden verkennen om de duurzaamheidscomponent van hun producten en hun productiewijze beter te verwaarden. Vraag is welke mogelijkheden zij daarvoor hebben. Welke eisen stelt dit aan de keten? Is de consument aan te spreken op een sociale component van de biologische melkproductie? En zo ja: hoe en wat betekent dit voor de keten en de sector? Als het de biologische sector lukt om langs verschillende lijnen (en met name met behulp van bepaalde marktconcepten) haar duurzaamheidsimago goed te vermarkten, dan kan er in de toekomst wellicht een flinke omzetting geboekt worden en een meerprijs aan de producenten uitbetaald worden.

Doelstelling van dit onderzoek is dan ook om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden en randvoorwaarden om duurzaamheid in de biologische zuivelketen te verwaarden. Daartoe worden de mogelijkheden van verschillende duurzaamheidsconcepten in en om de biologische sector verkend en wordt bezien hoe daar in de biologische zuivelsector gebruik van gemaakt kan worden. Uitgangspunt daarbij is een verkoopprijs die past bij de gepercipieerde meerwaarde die de consument toekent aan biologische zuivel. De meerprijs moet voorts voldoende marge opleveren voor de verschillende ketenpartijen, met een eerlijke verdeling van deze marges over de partijen. Voorstellen en ideeën daartoe dienen specifiek uitgewerkt te worden voor de Demeter-zuivel en het initiatief van de Boerenfairmelk.

Beoogd resultaat van het project is een overzicht van kritische succesfactoren om concepten voor duurzaamheid te verwaarden en een - door de sector gedragen - uitwerking daarvan, toegespitst op biologische zuivel. Deze uitwerking dient ook voor andere sectoren toepasbaar te zijn en ook onder andere betrokken (keten)actoren draagvlak te vinden.

Over de verwaarding van duurzaamheid

Bij de verwaarding van duurzaamheid zijn twee dimensies van belang. Enerzijds de karakterisering van het speelveld waarin men opereert en anderzijds hoe men met het aspect van duurzaamheid zelf omgaat. Door deze beide dimensies tegenover elkaar te zetten kunnen vier verschillende strategieën van verwaarding van duurzaamheid onderscheiden worden.

In de eerste plaats gaat het daarbij om concepten die zich in de markt onderscheiden op basis van duurzaamheidskenmerken en waarbij de verwaarding plaatsvindt binnen de keten (business to business). De afzet is gericht op bedrijven en efficiency(verbetering) speelt een duidelijke rol in de strategie. Een voorbeeld hiervan is Nature & More.

Ten tweede gaat het daarbij om initiatieven die zich onderscheiden op duurzaamheid, waarbij de verwaarding plaatsvindt door middel van directe afzet aan de consument, bijvoorbeeld door de betalingsbereidheid van de consument te verhogen. Bekende voorbeelden zijn de producten die zich onderscheiden met het Max Havelaar-logo en ook veel biologische producten behoren tot deze categorie.

Ten derde gaat het daarbij om concepten waarbij onderscheidendheid op basis van duurzaamheid en veel kleinere rol speelt en waarbij de verwaarding meer plaatsvindt op basis van (efficiency in) de keten. Een voorbeeld hiervan is de Goudse Boerenoplegkaas.

Ten slotte kunnen die initiatieven onderscheiden worden waarbij duurzaamheidskenmerken ondersteunend zijn aan andere productkenmerken die bijvoorbeeld de betalingsbereid van de consumenten verhogen. Voorbeelden van andere productkenmerken dan duurzaamheid zijn bijvoorbeeld merk, smaak, verpakking of herkomst van het product. Voorbeeld hiervan is de Groene Koe, na de recentelijke herpositionering.

Leerpunten uit de cases

Het onderzoek heeft zich verder gericht op het bestuderen van vier cases om zo te observeren hoe deze omgaan met het verwaarden van duurzaamheid en welke mechanismen hierbij ingezet worden. Gekozen werd voor Max Havelaar, Utz Kapeh, Nature & More en het initiatief van de Boerenfairmelk. Algemene leerpunten uit de cases waren de volgende:

- ontwikkel en/of versterk een duurzaamheidsconcept niet in een nieuwe markt, maar in een volwassen stabiele markt (met goede respons);
- communiceer het verhaal achter het product. Dat sluit aan bij de ontwikkeling dat consumenten zich bij hun aankoopbeslissing niet alleen meer op ratio baseren. Hun afweging vindt steeds meer in een bredere context plaats, waar naast de beoordeling op functionele attributen ook emotionele aspecten een rol spelen;

- de supermarkt maakt het verschil. Niet de consument, maar de supermarkt is de beslissende factor in het openbreken van de markt. Het supermarktkanaal vereist een professionele marketing aanpak;
- cruciaal is dat alle betrokken stakeholders hun inbreng hebben en meebeslissen;
- prijsverschil met regulier mag niet te groot zijn voor het bereiken van volumedoelstellingen;
- begin bescheiden in de markt, bouw het verhaal langzaam op;
- profileer het concept vanuit een duidelijk onderscheiden achtergrond (BD of regio);
- verhoging van het volume kan door de nichemarkt te ontstijgen door het product niet als gecertificeerd merk aan te bieden;
- verstrek goede en betrouwbare informatie aan de consument, de consument is een belangrijke stakeholder;
- probeer producenten, verwerkers en handel onder één noemer te krijgen bij de verdere ontwikkeling van het concept.

Over prijsmechanismen en prijsstrategieën voor duurzaamheid

Uit deze studie blijkt dat er tot op heden betrekkelijk weinig aan conceptontwikkeling gedaan is in relatie tot prijsstrategieën en prijsmechanismen in de biologische en de biologisch-dynamische landbouw. Traditioneel is er vooral gebruik gemaakt van strategieën die gelabeld kunnen worden zijn als 'De prijs is onredelijk!' waarin het duurzame initiatief zich afzet tegen het gangbare product en de hogere prijs gecommuniceerd wordt als eerlijk. Dit overtuigt echter alleen de betrokken consumenten. Om ook andere consumenten voor het duurzame product te winnen kan er gebruik gemaakt worden van de volgende andere strategieën:

- het vervangen van gangbare producten. Dit is een mogelijkheid die zich voornamelijk voordoet wanneer de kruisprijselasticiteit van de productcategorie laag is, zoals in het voorbeeld van het scharrelei;
- de klantwaardestrategie. Deze wordt al in toenemende mate gebruikt, bijvoorbeeld door biologische ingrediënten te gebruiken voor merkproducten en gerechten in het food service segment;
- de donatiestrategie, waarbij het moment van aankoop en het moment van betalen voor de duurzaamheid feitelijk uit elkaar worden getrokken. Deze strategie wordt minder vaak toegepast maar lijkt nog ruimte te bieden om nader uitgewerkt te worden.

Duurzame ontwikkeling wordt vaak beschreven in termen van drie P's: People, Planet and Profit. De winstdimensie lijkt soms echter op gespannen voet te staan met de andere twee dimensies wanneer de traditionele prijsstrategieën en -mechanismen zonder meer worden toegepast in een duurzamer systeem. Inzicht in de prijsstrategieën en -mechanismen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken, helpt om de transitie naar duurzame ontwikkeling te versnellen.

Plannen van aanpak voor Demeter-zuivel en Boerenfairmelk

In de laatste fase van het onderzoek is voor de twee sporen binnen het project, biologisch-dynamische zuivel en biologische streekzuivel, een stakeholderdialoog georganiseerd met betrokken partijen, met als doel om hen in gezamenlijkheid een aantal acties te laten formuleren die moeten leiden tot de gewenste meerprijs voor het product. Daartoe is in het najaar van 2007 in samenwerking met betrokken stakeholders gewerkt aan het opstellen van een plan van aanpak over hoe de doelstelling van verwaarding van duurzaamheid bij zowel Demeter-zuivel als het initiatief van de Boerenfairmelk te bereiken is en welke partij waarvoor dan aan de lat staat. Daaruit zijn de volgende aanbevelingen naar voren gekomen.

Aanbevelingen inzake de Demeter-zuivel

Voor de Demeter-zuivel zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- het is duidelijk dat Ecomel alleen het niet redt om de meerwaarde van haar product in de markt te kunnen realiseren. Samenwerking in de keten is daarvoor noodzakelijk en het recent gestarte stakeholderoverleg is op dat vlak een eerste stap in de goede richting;
- het is van belang dat de Stichting Demeter er, samen met de andere betrokken ketenpartijen, ook over nadenkt hoe haar producten in het schap beter of anders gepositioneerd zouden kunnen worden. Specifiek geldt dat voor het merk Zuiver Zuivel;
- het is van belang dat de Stichting Demeter te zijner tijd met betrokken ketenpartijen ook een discussie voert over mogelijke aanpassing van de normstelling van het Demeter-merk;
- de communicatie over het Demeter-merk zou ook onderwerp van verder gesprek tussen de betrokken ketenpartijen kunnen zijn. Het duidelijk maken aan het publiek wat nu precies de meerwaarde is en welke accenten daarbij specifiek van belang zijn is essentieel om de gewenste meerwaarde in de markt te kunnen realiseren;

- het is zinvol en gewenst dat Ecomel op relatief korte termijn een actie opzet om met behulp van stickers op de melkpakken van Zuiver Zuivel aan te geven dat consumenten 5 cent extra betalen om de boeren voor hun meerprestaties op het gebied van duurzaamheid te belonen. De wijze waarop die boodschap op de pakken gecommuniceerd kan worden, wordt weergegeven in bijlage 2 van dit rapport;
- het is goed om op termijn andere partijen in de biologische keten bij dit initiatief te betrekken. Daarbij wordt gedacht aan het Louis Bolk Instituut, maar ook aan andere handelaren als Natudis, Estafette, Kroon en de Zaai-ster. Wel is het zinvol om eerst het zuivelinitiatief verder uit te werken en daarna pas te kijken naar het Demeter-merk als geheel.

Aanbevelingen inzake de Boerenfairmelk

Voor het initiatief van de Boerenfairmelk zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- voor 2008 zou ingezet kunnen worden op het aftasten van het Boerenfairmelk-idee bij nog nader te bepalen marktpartijen en andere stakeholders. Hiervoor zou met name de Taskforce Biologische Landbouw en Voeding aan de lat kunnen staan. Als vorm zou hierbij gekozen kunnen worden de organisatie van rondetafelgesprekken met deze partijen, waarbij met name de vraag aan de orde is wat zij van dit idee vinden en of zij eventueel hun medewerking zouden willen verlenen aan het uitvoeren ervan;
- ook zou gedacht kunnen worden aan het ondertekenen van een convenant met betrokken partijen. Dit zou eventueel gekoppeld kunnen worden aan de organisatie van een mini-symposium, waarop de mogelijkheden voor het vermarkten van de regio in de vorm van Boerenfairmelk centraal staat. In bijlage 3 van dit rapport wordt een voorstel gedaan voor een dergelijk symposium en de mogelijke betrokkenen daarbij.

Summary

The price is unfair; About optimising the market value of sustainability in the organic dairy sector

Dairy farmers and processors in the organic sector are currently looking for different ways to get a 'fair price' for their milk and therefore want to explore ways of optimising the market value of the sustainability component of their products and production methods. The question is what options do they have? What demands does this impose on the chain? Is the consumer interested in a social component of organic milk production? And if so, how and what does this mean for the chain and the sector? If the organic sector manages to market its sustainability image properly along various lines (and particularly using certain marketing concepts), they could achieve substantial increases in turnover in future as well as higher prices being paid to the producers.

The aim of this study was therefore to acquire insight into the options and limiting conditions of optimising the market value of sustainability in the organic dairy chain. For this purpose, the potential of various sustainability concepts in and around the organic sector were explored to see how they could be used in the organic dairy sector. The starting point was a sales price that reflects the perceived added value which the consumer attributes to organic dairy. The added price should then generate sufficient margins for the various chain parties, with a fair distribution of these margins over the parties. Proposals and ideas for this purpose had to be specifically elaborated for Demeter-zuivel and the Boerenfairmelk initiative.

The project aimed to create an overview of critical success factors for optimising the market value of concepts for sustainability and their development, supported by the sector, specifically for organic dairy. This should also be applicable to other sectors and other (chain) actors involved.

About optimising the market value of sustainability

When optimising the market value of sustainability, two dimensions are important. Firstly, the type of playing field operated in and secondly how people approach the aspect of sustainability. By contrasting these two dimensions, four different strategies of optimising the market value of sustainability can be distinguished.

In the first place, it is about concepts which distinguish themselves in the market on the basis of sustainability characteristics, whereby optimising the market value takes place within the chain (business to business). Sales are aimed at businesses and efficiency (improvement) plays a clear role in the strategy. An example of this is Nature & More.

Secondly, it is about initiatives which distinguish themselves with respect to sustainability, whereby optimising the market value takes place by means of direct sales to the consumer, for example by raising the willingness of the consumer to pay. Known examples are bearing the distinguishing Max Havelaar logo and many organic products also belong to this category.

Thirdly, it is about concepts which are far less concerned with distinguishing themselves on the basis of sustainability, whereby optimising the market value takes place more on the basis of the chain (and efficiency within the chain). An example of this is the Goudse Boerenoplegkaas.

Finally, initiatives can be distinguished whereby sustainability characteristics support other product features which raise the willingness of the consumers to pay, for example. Examples of other product features than sustainability are brand, taste, packaging or origin of the product. An example of this is the Groene Koe brand, after the recent repositioning.

What the cases teach us

The study further looked at four cases to observe how they deal with optimising the market value of sustainability and what mechanisms are used in this. The cases chosen were Max Havelaar, Utz Kapeh, Nature & More and the initiative of the Boerenfairmelk. The following things were learned from the cases:

- do not develop and/or reinforce a sustainability concept in a new market; do it in an adult, stable market (with good response);
- communicate the story behind the product. This reflects the development that consumers do not just base their purchasing decision on ratios. Their decision is increasingly taken in a broader context where emotional aspects also play a role besides the assessment of functional attributes;
- the supermarket makes the difference. It is not the consumer, but the supermarket which is the deciding factor in breaking open the market. The supermarket channel demands a professional marketing approach;
- it is crucial that all the stakeholders involved contribute and play a role in the decision-making process;

- the price difference compared with the mainstream must not be too great to achieve volume goals.
- start modestly in the market; build up the story gradually;
- present the concept from a clearly distinguished background (BD or region);
- volume can be increased by transcending the niche market and selling the product as a non-certified brand;
- provide good and reliable information to the consumer; the consumer is an important stakeholder;
- try to cluster producers, processors and trade together in the further development of the concept.

About price mechanisms and price strategies for sustainability

This study shows that relatively little has been done so far with respect to concept development regarding price strategies and price mechanisms in organic and biodynamic farming. Traditionally, strategies which could be labelled 'The price is unfair!' were often used, where the sustainable initiative was compared with the mainstream product and the higher price communicated as fair. However, this only persuades the consumers involved. In order to win over other consumers for the sustainable product, the following strategies can be used:

- replace mainstream products. This option is mainly used when the cross price elasticity of the product category is low, as with the free range egg, for example;
- the client value strategy. This is increasingly applied by using organic ingredients for brand products and meals in the food service segment;
- the donation strategy, whereby the moment of purchase and the moment of payment for sustainability are actually separated. This strategy is not applied as frequently, but still seems to offer potential for further development.

Sustainable development is often described in terms of the three Ps: People, Planet and Profit. However, the profit dimension sometimes seems to be at odds with the other two dimensions when the traditional price strategies and mechanisms are applied automatically in a more sustainable system. Insight into the price strategies and mechanisms which enable that sustainable development helps accelerate the transition to sustainable development.

Plans of approach for Demeter-zuivel and Boerenfairmelk

In the last phase of the study, a stakeholder dialogue was organised with the parties involved for the two tracks in the project, i.e. biodynamic dairy and organic regional dairy, aimed at jointly formulating a number of actions which would lead to the desired higher price for the product. In the autumn of 2007, in collaboration with the stakeholders involved, work therefore commenced on drawing up a plan of approach about how to achieve the goal of optimising the market value of sustainability for both Demeter-zuivel and the Boerenfairmelk initiative, and the targets for each party. The following recommendations were produced:

Recommendation regarding Demeter-zuivel

For Demeter-zuivel, the following recommendations were formulated:

- it is clear that Ecomel will not be able to achieve the added value of its product in the market on its own. Collaboration in the chain is essential and the recently initiated stakeholder consultation is a step in the right direction;
- it is also important that Stichting Demeter, together with the other chain parties involved, considers how to improve or change the positioning of its products on the shelf. Specifically, this applies to the brand Zuiver Zuivel;
- it is vital that eventually Stichting Demeter discusses possible adjustment of the norms of the Demeter brand with the chain parties involved;
- communication about the Demeter brand should also be discussed further among the chain parties involved. Making clear to the public exactly what the added value is and what accents are specifically important is essential if the desired added value in the market is to be achieved;
- in the relatively short term it would be useful for Ecomel to launch a campaign using stickers on Zuiver Zuivel milk cartons to show that consumers pay an extra 5 cents to the farmers to reward them for their efforts in the field of sustainability. How that message can be communicated on the cartons is shown in appendix 2 of this report;
- in the longer term, it would be good to involve other parties in the organic chain in this initiative, for example the Louis Bolk Instituut as well as dealers like Natudis, Estafette, Kroon and the Zaaister. Firstly, however, it would be useful to develop the dairy initiative further and then look at the Demeter brand as a whole.

Recommendations regarding the Boerenfairmelk

For the initiative of Boerenfairmelk, the following recommendations have been formulated:

- for 2008, the Boerenfairmelk idea could be assessed among certain market parties and other stakeholders. The Taskforce Organic Agriculture and Food could be the main initiator in this. This could take the form of organising round table meetings with these parties, primarily addressing what they feel about this idea and whether they would contribute to its implementation;
- another idea might be to sign a covenant with the parties involved. This could be linked to the organisation of a mini symposium, focusing on the opportunities for regional marketing in the form of Boerenfairmelk. Appendix 3 of this report contains a proposal for such a symposium and the possible parties involved.

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en doel van de studie

In en om de biologische sector wordt al wat langer geconstateerd dat biologisch momenteel, ook in vergelijking met andere duurzame markconcepten, wat sterker zou kunnen groeien. Vraag is waarom dat niet het geval is. Hoe kan dat en tegelijkertijd, hoe zou dat voor de biologische zuivel wel gerealiseerd kunnen worden: belonen voor de zaken die de biologische melkveehouder (extra) doet op het gebied van duurzaamheid.

Melkveehouders en -verwerkers in de biologische sector zoeken momenteel naar diverse wegen om een 'eerlijke prijs' voor hun melk te krijgen en willen graag ook de mogelijkheden verkennen om de duurzaamheidscomponent van hun producten en hun productiewijze te verwaarden. Vraag is welke mogelijkheden zij daarvoor hebben? Welke eisen stelt dit aan de keten? Is de consument aan te spreken op een sociale component van de biologische melkproductie? En zo ja: hoe en wat betekent dit voor de keten en de sector?

Als het de biologische sector lukt om langs verschillende lijnen (en met name met behulp van bepaalde marktconcepten) haar duurzaamheidsimago goed te vermarkten, dan kan er in de toekomst wellicht een flinke omzetting geboekt worden en een meerprijs aan de producenten uitbetaald worden.

Doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden en randvoorwaarden om duurzaamheid in de biologische zuivelketen te verwaarden. Daartoe worden de mogelijkheden van verschillende duurzaamheidsconcepten in en om de biologische sector verkend en wordt bezien hoe daar in de biologische zuivelsector gebruik van gemaakt kan worden. Uitgangspunt daarbij is een verkoopprijs die past bij de gepercipieerde meerwaarde die de consument toekent aan biologische zuivel. De meerprijs moet voorts voldoende marge opleveren voor de verschillende ketenpartijen, met een eerlijke verdeling van deze marges over de partijen. Voorstellen en ideeën daartoe dienen specifiek uitgewerkt te worden voor de Demeter-zuivel en het initiatief van de Boerenfairmelk.

In het eerste geval lukt het de biologisch-dynamische melkveehouders in ons land niet een zodanige meerprijs in de markt te realiseren dat zij de door hen gemaakte meerkosten ook terug kunnen verdienen. Vraag is hoe dat wel

zou kunnen en wat daarvoor nodig is. In het tweede geval is het onderwerp van studie is het initiatief van het bedrijf Vecozuivel uit Leusden en haar leveranciers: 'Boerenfairmelk'. Een concept gebaseerd op de regionale herkomst van biologische producten (naar voorbeeld van Erzeuger-fairmilch in Duitsland). Daartoe is in 2006 een poging ondernomen om dit in de markt te zetten, maar die is voorlopig op niets uitgelopen. Vraag is ook hier op welk wijze en onder welke voorwaarden dat initiatief wel met succes in de markt gezet zou kunnen worden.

Beoogd resultaat van het project is een overzicht van kritische succesfactoren om concepten voor duurzaamheid te verwaarden en een - door de sector gedragen - uitwerking daarvan, toegespitst op biologische zuivel. Deze uitwerking dient ook voor andere sectoren toepasbaar te zijn en ook onder andere betrokken (keten)actoren draagvlak te vinden.

1.2 Methode van onderzoek

In het onderzoek is de volgende fasering aangebracht:

1. *verkenning*

Eerst werd - samen met de bij dit project betrokken stakeholders - verkend welke wensen, motieven en beelden er bestaan rondom het verwaarden van duurzaamheid. Daartoe werd een aantal gesprekken gevoerd met een aantal initiatiefnemers rondom dit thema. Deze gesprekken droegen mede bij aan de bewustwording van de aspecten die in overweging genomen zouden moeten worden om een goede keuze te maken in de ketenorganisatie en vermarkting van duurzaamheid in de biologische landbouw. Deze fase beoogde draagvlak en bewustwording bij de betrokken marktactoren te bewerkstelligen en bij alle betrokken partijen het kennisniveau te verhogen. Dit vormde de basis voor een tweede fase, waarin een aantal duurzaamheidsinitiatieven verder uitgediept werd;

2. *inventarisatie en verdieping*

Tijdens de verdiepende slag werd al snel duidelijk dat er verschillende manieren zijn waarop verwaarding van duurzaamheid wordt uitgewerkt in de praktijk. Verschillende aspecten en/of dimensies spelen daarbij een rol, evenals verscheidene prijsstrategieën en - mechanismen in verschillende concepten. Deze concepten verschillen qua ketenorganisatie, marktsegment en consumentendoelgroep. Bovendien verschillen ze ten aanzien van

de benodigde extra inspanningen van de boeren. En tot slot verschillen de concepten ten aanzien van de te bereiken consumentendoelgroep. Kortom er is een scala aan concepten waarin fair trade in meer of mindere mate wordt uitgewerkt. Aan ieder van deze concepten zijn voor- en nadelen voor de betrokken actoren (schakels in de keten) verbonden. Ook gelden bepaalde randvoorwaarden (kritische succesfactoren) om deze concepten succesvol te doen zijn.

In deze fase werden de randvoorwaarden en de voor- en nadelen van de verschillende concepten inzichtelijk gemaakt. Bovendien was deze activiteit bedoeld om zicht te krijgen op de noodzakelijke activiteiten die de verschillende (keten)partijen moeten uitvoeren wil het concept succesvol zijn: 'Welke eisen stelt dit concept aan welke ketenpartijen en anderen?' en: 'Onder welke externe (markt)omstandigheden is dit concept aantrekkelijk?'. Deze vraagstukken werden zowel vanuit de literatuur als op basis van het bestuderen van enkele geselecteerde cases geadresseerd. Daaruit kwam een palet aan eisen en voorwaarden bij het in de markt zetten van duurzaamheidsconcepten naar voren. Hierop werd voortgeborduurd in gesprekken met stakeholders over de concepten die zij graag uitgewerkt zagen;

3. *opstellen van een plan van aanpak voor Demeter-zuivel en Boerenfairmelk*
Uitgaande van de randvoorwaarden, wensen en eisen van de betrokken actoren ten aanzien van deze beide initiatieven werd een plan van aanpak voor mogelijke vervolgactiviteiten opgesteld. Daarvoor staan de betrokken ketenpartijen nu zelf aan de lat;
4. *formuleren van conclusies en aanbevelingen*
Hiermee werd het onderzoek afgerond.

1.3 Opbouw van het rapport

Het rapport is als volgt opgebouwd. Begonnen wordt in hoofdstuk 2 met een eerste verkenning van een aantal vraagstukken rond de verwaarding van duurzaamheid in het algemeen. Daarover wordt ook de mening van enkele betrokken stakeholders weergegeven.

In hoofdstuk 3 worden vervolgens enkele cases uitgewerkt om te bezien in hoeverre die concepten al dan niet succes hebben in de markt en welke kritische succesfactoren daar dan bij gelden. In hoofdstuk 4 worden de inzichten

uit hoofdstuk 2 en 3 vertaald naar een aantal noties over prijsstrategieën en prijsmechanismen voor het creëren van duurzaamheid in de keten. In hoofdstuk 5 worden deze inzichten vertaald in een mogelijk plan van aanpak voor acties op dit gebied ten aanzien van de Demeter-zuivel en het initiatief van de Boerenfairmelk. Het rapport wordt afgesloten met enkele conclusies en aanbevelingen.

2 **Eerste verkenning verwaardiging van duurzaamheid**

2.1 Inleiding

In deze studie gaat het om de vraag hoe Nederlandse biologische melkveehouders die qua duurzaamheid een stapje meer doen in vergelijking met hun gangbare collega's daarvoor beloond zouden kunnen worden. De biologische melkveehouders in dit onderzoek doen dit door of aan regionaal landschap- en natuurbeheer te doen of door het produceren van melk tegen striktere normen dan de biologische, te weten de biologisch-dynamisch normen.

De vraag die in het onderzoek centraal staat is of het mogelijk is om een extra beloning voor deze specifieke prestaties uit de markt te halen. In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op een aantal specifieke aspecten van het onderzoek, waarop vervolgens door enkele belanghebbenden uit de praktijk gereflecteerd wordt. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze waarop bestaande concepten voor het verwaarden van duurzaamheid ingedeeld en beoordeeld kunnen worden. Het hoofdstuk eindigt met een aantal vragen die in de volgende hoofdstukken behandeld zullen worden.

2.2 Milieu en marketing

In deze studie komen een aantal ideeën en concepten aan de orde, waarvan sommige wellicht als mogelijke aspecten of aandachtspunten van strategieën om duurzaamheid te verwaarden gezien kunnen worden. De eerste waarop we in zullen gaan is marketing en milieu.

Marketing en milieu: het lijkt een tegenstelling. Marketing probeert de consumptie te bevorderen en daarmee is het in die zin schadelijk voor het milieu. Maar anderzijds kan marketing ook een rol spelen bij het beperken van de milieubelasting die wordt veroorzaakt door consumptie. Het vermarkten van milieu, ook wel groene marketing genoemd, kent twee basisstrategieën: een lichtgroene en een diepgroene (Driessen, 1997).

Bij lichtgroene marketing spelen maatschappelijke motieven nauwelijks een rol, maar gaat het vooral over de wensen van de consument. Deze vorm van groene marketing komt relatief veel voor. Zo staan er bijvoorbeeld op de verpakkingen van was- en afwasmiddelen veelal kadertjes met milieu-informatie, hebben witgoedproducenten koelkasten met een hoog en laag energieverbruik en fabrikanten van koffiefilterzakjes bieden hun product in gebleekte en ongebleekte vorm aan. En vanaf 2008 is er een energielabel voor huizen in Nederland.

Diepgroene marketing gaat verder. Het is niet zozeer een instrument om de markt beter te kunnen bewerken, maar maakt onderdeel uit van de doelstellingen van het bedrijf. Driessen (1997) benadrukt dat een dergelijke strategie alleen kan worden uitgevoerd wanneer milieumanagement binnen de hele onderneming een aandachtspunt is. Een groot aantal milieueffecten moet namelijk al in eerder/beginstadium aangepakt worden dan pas op het moment van verkoop, bijvoorbeeld in de productiefase. Het is overigens niet zo dat een bedrijf dat groen produceert, ook per se aan groene marketing doet. Zo maakte het Amerikaanse bedrijf Johnson & Johnson al een aantal jaren spuitbussen zonder cfk's zonder daarmee te adverteren. Pas toen bleek dat het voor de consument een belangrijk aankoopargument was, begon het bedrijf dit aspect van zijn producten onder de aandacht te brengen (Driessen, 1997).

Biologische producten worden geteeld volgens een aantal normen, waaronder het niet-gebruiken van kunstmest en chemische bestrijdingsmiddelen. Deze normen zijn gebaseerd op het behoud van milieu, natuur en landschap en het welzijn van dieren. De biologisch-dynamische (BD) landbouw komt voort uit de antroposofie en heeft als uitgangspunt dat er een samenhang bestaat tussen plant, dier, bodem en kosmos. Aardse en kosmische krachten worden in de BD-landbouw optimaal gebruikt: er wordt gestreefd naar een kringloop van eigen voer en eigen mest. Biologische productiewijzen kenmerken zich met name door het nemen van verantwoordelijkheid voor het milieu en de duurzaamheid hiervan en deze te integreren in de bedrijfsfilosofie. Het vermarkten van producten voortgebracht op en gepromoot op deze wijze, is dan ook een vorm van diepgroene marketing. Daar wordt dan ook in deze studie op gefocust: melkveehouders en -verwerkers in de biologische sector willen de mogelijkheden verkennen om de duurzaamheidscomponent van hun producten en hun productiewijze specifiek te verwaarden om daarmee ook een meerprijs in de markt te kunnen behalen.

2.3 Het begrip duurzaamheid en de mogelijke verwaarding daarvan

Duurzaamheid is een multi-interpretabel begrip en behelst het 'voorzien in de behoefte van de huidige generaties, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien te beperken'. Deze definitie van duurzaamheid komt van de commissie Brundlandt (Brundlandt et al., 1987). Duurzaamheid of duurzaam produceren is de laatste jaren een breed begrip geworden. De SER (2003) omschrijft maatschappelijk ondernemen of duurzaam produceren als 'het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies. Niet alleen waarde creëren in financieel-economische grootheden, maar ook in ecologische en sociale zin.' Eigenlijk impliceert dit het op een op een dusdanige wijze produceren dat de productie an sich geen schadelijke gevolgen heeft voor toekomstige generaties. Dat houdt in dat een bedrijf zich laat leiden door de bedrijfsresultaten op elk van deze dimensies aan de hand waarvan duurzaamheid vaak geoperationaliseerd wordt: People, Planet en Profit. Dit wordt ook wel 'de drie P's' genoemd. Aldus wordt er rekening gehouden met de mens, het milieu en de economie:

- de mens, bijvoorbeeld geen schadelijke gevolgen voor de sociale omgeving; zorgen voor mensen binnen en buiten het bedrijf (People));
- het milieu, bijvoorbeeld de effecten op het natuurlijk leefmilieu, voorkomen van uitputting van natuurlijke hulpbronnen en schadelijke emissies (Planet)); en
- de economie, bijvoorbeeld de voortbrenging van goederen en diensten en winst als maatstaf voor de maatschappelijke waardering daarvan (Profit)).

Profit wordt vaak genoemd als randvoorwaarde voor het goed kunnen vormgeven van de twee andere dimensies van verantwoord ondernemen. Toegespitst op de sociale dimensie van duurzaamheid zijn op bedrijfsniveau twee aspecten te onderkennen, interne en externe duurzaamheid. Het onderscheidende element hierin is het bereik. Zo richten interne aspecten zich op het eigen bedrijf/personeel (bijvoorbeeld goede arbeidsverhoudingen) en zijn externe aspecten gericht op de samenleving daarbuiten (bijvoorbeeld medewerking van het bedrijf aan de creatie van een veilige woon-, werken leefomgeving of het respecteren van mensenrechten in andere landen of het bevorderen van goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden).

Hoewel de insteek van dit project met name de sociale duurzaamheid van biologische zuivel betrof, is er op basis van bovenstaande analyse voor gekozen om niet één enkele dimensie, maar de duurzaamheid van biologische zuivel in het algemeen centraal te stellen in het project. Bij de verwaarding van die duurzaamheid zijn vervolgens twee aspecten van belang: enerzijds de karakterisering van het speelveld waarin men opereert en anderzijds hoe men met het aspect van duurzaamheid zelf omgaat. Het gestelde hierover kan als volgt worden geordend:

1. *De wijze waarop zaken gedaan worden in de markt*

De wijze waarop men actief is in de markt is bepalend voor meerdere aspecten van de bedrijfsuitvoering, waaronder de bron van de eventuele meerprijs, en verwijst naar de partij waarmee zaken gedaan wordt. Dit kan zijn:

- business-to-consumer: bedrijven richten zich op zaken doen met consumenten (en dit is waar de meerprijs vandaan komt; middels betalingsbereidheid van de consument);
- business-to-business: bedrijven richten zich op zaken doen met andere bedrijven (de meerprijs komt nu uit een andere bron; bijvoorbeeld efficiency).

Bij verwaarding van duurzaamheid is er niet alleen sprake van bedrijven en consumenten, ook organisaties bewegen zich in en rondom dat speelveld (veelal in de vorm van certificering/kwalificatieverlener). Een tweede opmerking betreft de business-to-business markt. Het gaat hier niet alleen om eindproducten die als zodanig verhandeld worden, maar ook om producten in de vorm van een halffabrikaat die vervolgens een essentieel onderdeel vormen van het eindproduct. Een bekend voorbeeld hiervan is het 'ingrediënt' Intel in personal computers (Intel inside). Volgens Riezebos (2005) is deze vorm momenteel sterk in opkomst in de voedingsindustrie, waarbij als voorbeeld het merk Bertolli genoemd wordt;

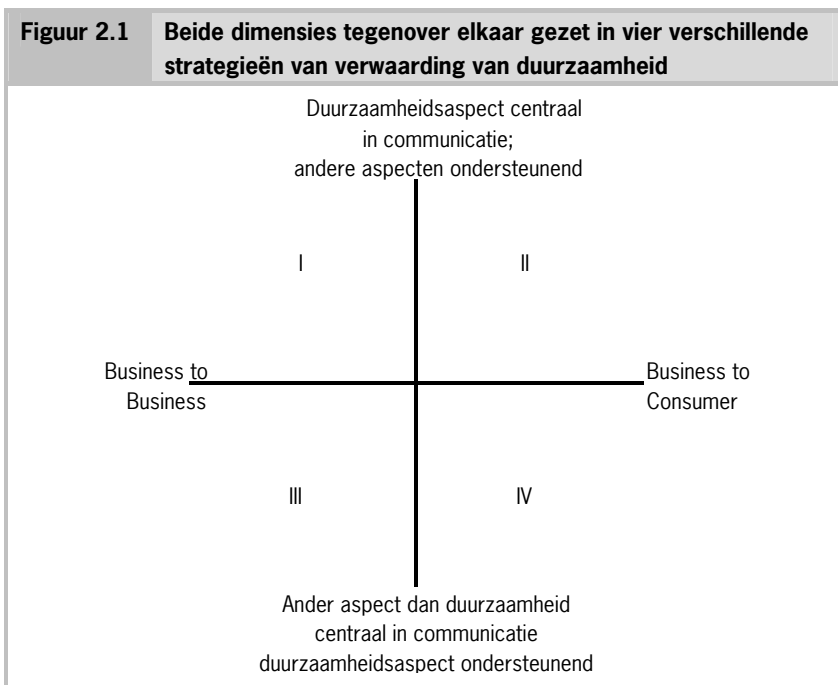
2. *De wijze waarop het product gepositioneerd wordt in de markt*

Positionering verwijst naar de wijze waarop kopers van het product dat product moeten percipiëren ten opzichte van concurrerende producten. Bij de verwaarding van duurzaamheid kan dit door:

- de duurzaamheidskenmerken zelf centraal te stellen; andere aspecten zijn hieraan dan ondersteunend; en

- andere aspecten dan duurzaamheid centraal te stellen; het duurzaamheidsaspect is dan ondersteunend aan andere zaken (zoals smaak, kwaliteit of herkomst).

Door deze beide dimensies tegenover elkaar te zetten, worden vier verschillende strategieën van verwaarding van duurzaamheid verkregen. Die kunnen weergegeven worden als in figuur 2.1.



In figuur 2.1 geven de verschillende kwadranten verschillende strategieën weer. Kwadrant I richt zich op concepten die zich in de markt onderscheiden op basis van duurzaamheidskenmerken en waarbij de verwaarding plaatsvindt binnen de keten (business to business). De afzet is gericht op bedrijven en efficiency(verbetering) speelt een duidelijke rol in de strategie. Een voorbeeld hiervan is Nature & More.

Kwadrant II richt zich op initiatieven die zich onderscheiden op duurzaamheid, waarbij de verwaarding plaatsvindt door middel van afzet aan de consument, bijvoorbeeld door de betalingsbereidheid van de consument te

verhogen. Bekende voorbeelden zijn de producten die zich onderscheiden met het Max Havelaar-logo en ook veel biologische producten behoren tot deze categorie.

Kwadrant III richt zich op concepten waarbij onderscheidendheid op basis van duurzaamheid en veel kleinere rol speelt en waarbij de verwaarding meer plaatsvindt op basis van (efficiency in) de keten. Een voorbeeld hiervan is de Goudse Boerenoplegkaas.

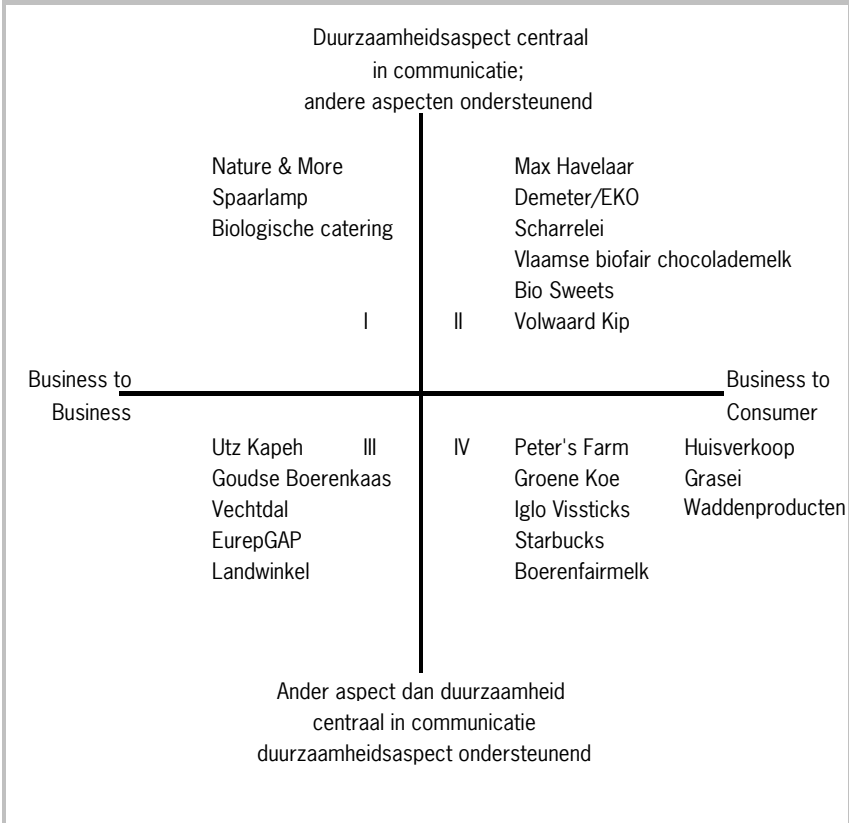
Kwadrant IV richt zich op initiatieven waarbij duurzaamheidskenmerken ondersteunend zijn aan andere productkenmerken die bijvoorbeeld de betalingsbereid van de consumenten verhogen. Voorbeelden van andere productkenmerken dan duurzaamheid zijn bijvoorbeeld merk, smaak, verpakking of herkomst van het product. Voorbeeld hiervan is de Groene Koe, na de recente herpositionering.

Ingevuld met verschillende duurzaamheidsconcepten leidt dit tot figuur 2.2. Deze figuur moet overigens niet opgevat worden als een statische weergave, maar is slechts een momentopname. Allerlei aspecten kunnen een aanleiding vormen voor het concept om zich aan te passen en soms kan die ontwikkeling dusdanig zijn dat het concept hierdoor in een ander kwadrant terecht komt dan waar het nu zit. Een voorbeeld hiervan is de Groene Koe van Ecomel (die recentelijk verschoven is van kwadrant II naar kwadrant IV). Ook dient vermeld te worden dat concepten niet altijd tot één enkel kwadrant behoren. Het is mogelijk dat een concept zich bijvoorbeeld op zowel de consument richt als de handel met andere partijen in de keten. Zo kan bijvoorbeeld een ondernemer die Vechtdalproducten verkoopt die producten vanuit huis verkopen (kwadrant IV), maar deze ook lokaal/regionaal of landelijk opgenomen zien worden in het winkelschap van de retailer (kwadrant III). Hier is ervoor gekozen om een concept in een dergelijk geval slechts aan één kwadrant toe te wijzen.

Uit de figuur is verder onder ander het volgende af te leiden:

- concepten waarbij duurzaamheid vooropstaat richten zich veelal op zowel de consument als andere ketenpartijen;
- dit patroon is eveneens zichtbaar bij concepten met een regionale connotatie;
- de bekende(re) A-merken bevinden zich vaker in het vierde kwadrant;
- (certificerings)organisaties zijn doorgaans consumentgericht.

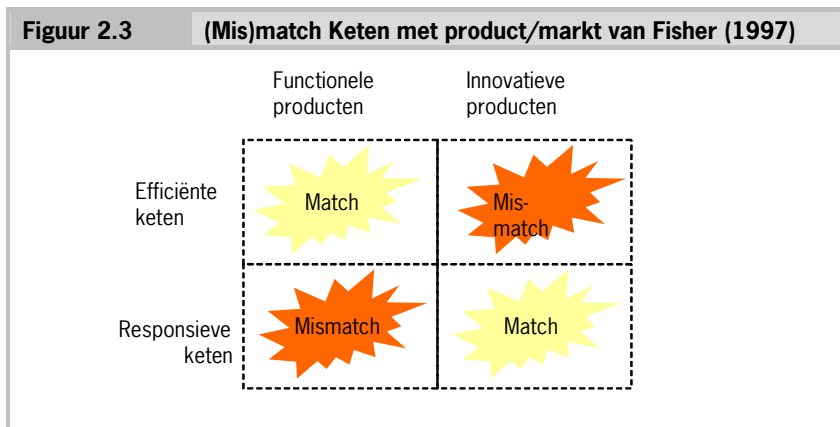
Figuur 2.2 Verschillende kwadranten met verschillende duurzaamheidsconcepten



Tot slot zijn structuur en succes nog andere mogelijke aandachtspunten in het kader van verwaardiging van duurzaamheid. Hoe gaan aanbieders in het afzetkanaal en het afzetkanaal zelf om met elkaar, hoe overbruggen zij verschillen? Immers een (mis)match tussen de aanvoerketen en de productmarktcombinatie is een issue dat vaker opspeelt. Een product kan innovatief of functioneel van aard zijn, terwijl de aard van de aanvoerketen heel anders is.

Fischer (1997) stelt in dit kader dat je niet alleen de aard van je product moet kennen, maar ook die van je aanvoerketen. Een keten heeft namelijk twee functies: de fysieke en de bemiddelingsfunctie. De eerste behelst het

omzetten van grondstoffen in een eindproduct en het transport hiervan van het ene punt in de keten naar het volgende. De tweede functie is minder tastbaar en betreft het verzorgen van de juiste match: het product dat uiteindelijk op het verkooppunt staat voldoet aan de wensen en behoeften van de consument. Hierbij gaat het niet alleen om het product zelf, maar ook de hoeveelheid ervan (voorraad houden versus out of stock en de hiermee gepaard gaande kosten bijvoorbeeld). Het economische voordeel van het in de hand houden van de voorraad is dermate groot dat elke vorm van aandacht die hieraan besteed wordt zich als vanzelf terugverdient meent Fischer. Het is de kunst de aard van de keten te koppelen aan de aard van het product. Zo niet, dan ontstaat er een mismatch, zie figuur 2.3. Met name de mismatch rechtsboven komt vaker voor in het geval van consumentengoederen. Het is de vraag of dit ook bij de verwaarding van duurzaamheid het geval is.



2.4 Duurzaamheidsinitiatieven in de biologische sector

Er zijn binnen en buiten de biologische sector verschillende initiatieven te onderkennen waarbij (een aspect van) duurzaamheid op de één of andere manier centraal staat. Een voorbeeld hiervan is Fair Trade. Bij Fair Trade, of eerlijke handel, gaat het om het naleven van sociale en ecologische regels bij internationale handel, in het bijzonder bij de export van arme landen naar het geïndustrialiseerde westen, waarbij wederkerigheid het uitgangspunt is. Bovendien

is een belangrijk onderdeel van Fair Trade het bieden van een eerlijke prijs voor een eerlijk product.¹

Een ander, van oorsprong Nederlands, initiatief is Max Havelaar. Deze stichting biedt middels haar keurmerksysteem boerenorganisaties een directe toegang tot de consumentenmarkt, onder goede handelsvoorwaarden. De identiteit van Max Havelaar is vooral verbonden met sociale rechtvaardigheid. Maar sociale vooruitgang komt er niet als de ecologische basis voor welzijn en gezondheid wordt vernietigd; een behoorlijk aantal van alle producten met het keurmerk draagt daarnaast daarom ook een biologisch keurmerk. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op beide bovengenoemde initiatieven.

In de biologische sector wordt ook al sinds jaar en dag gezocht naar mechanismen om de duurzaamheid van de biologische productiewijze beter in de markt te kunnen verwaarden. Recente voorbeelden hiervan zijn het initiatief van Eosta rond Nature en More en het initiatief van Vecozuivel om 'Boerenfairmelk' in de markt te zetten. We gaan in deze paragraaf ter introductie in het kort in op beide concepten. Later in deze studie (eveneens in hoofdstuk 3) komen we ook daar uitgebreider op terug.

Nature & More

Om de consument meer inzicht te geven over de herkomst en de kwaliteit van een product heeft Eosta, een handelsonderneming in biologische en biologisch-dynamisch groenten en fruit, het kwaliteitssysteem en -merk Nature & More ontwikkeld. In 2004 is het concept ondergebracht in een onafhankelijke stichting. Het concept is sindsdien breder toepasbaar geworden en is momenteel naast groente en fruit ook beschikbaar voor biologische thee, bitter lemon en naar zeggen van Nature & More binnenkort ook voor wijn en cereals.

De Nature & More Foundation is een stichting die zich richt op het vergroten van de transparantie, kennis en verantwoordelijkheid ten aanzien van voedselkwaliteit, ecologie en sociale rechtvaardigheid. Nature & More werkt hieraan door kwalificaties toe te kennen aan verschillende kwaliteitsaspecten van biologische voeding. Telers worden beoordeeld op gebieden, te weten productkwaliteit, ecologische en sociale kwaliteit:

- de productkwaliteit wordt beoordeeld op basis van vijf residu-analyses, fysiologische inhoudstoffen, smaak en vitaliteit;

¹ Hiermee wordt een prijs bedoeld die in verhouding staat tot de productiekosten, en niet een prijs die bepaald wordt door de verhoudingen op de internationale markt.

- voor de ecologische kwaliteit (momenteel minimaal EKO) kunnen door de producent extra punten behaald worden voor bodemvruchtbaarheid, biodiversiteit, natuurbehoud, landschapsinrichting, en dergelijke;
- voor de sociaal-culturele kwaliteit zijn extra punten te verdienen door actieve ondersteuning van bijvoorbeeld huisvestingsprojecten, medische en sociale voorzieningen, rechtvaardige inkomensverdeling, opleiding/training, kunst & cultuur-projecten, en dergelijke.

De consument kan vervolgens zien hoe de individuele producent op bovenstaande gebieden scoort door middel van een unieke code. Alle producten bevatten namelijk een sticker met code, die toegang biedt tot de individuele producent en tot een drievoudige kwaliteitsscore van het betreffende product op internet. Naast de kwaliteitsindicatoren kan de bezoeker ook een virtueel bedrijfsbezoek afleggen, of meer lezen over het gebied van herkomst. Hiermee wordt getracht te voorzien in de emotionele context waar consumenten naar op zoek zijn.

Nature & More maakt aldus de meerwaarde van telers transparant door de extra inspanningen die de telers voor mens en milieu leveren, in kaart te brengen en de informatie hierover, via internet, beschikbaar te stellen aan de consument en tussenhandel. Teler kunnen zich hierdoor eveneens onderscheiden in de markt en uit de anonimiteit treden. Nature & More is goed ontvangen door de markt en heeft vanwege zijn innovatieve karakter al meerdere prijzen gekregen, waaronder de prestigieuze Anglo Dutch Award for Enterprise en de publieksprijs voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

Boerenfairmelk

In Duitsland is de Uplander Bauernmolkerei uit Saurland in 2005 begonnen met de verkoop van Erzeuger Fair Milch in natuurvoedingswinkels. Volgens Josef Jacobi, melkveehouder en voorzitter van deze zuivelcoöperatie is de achtergrond van de introductie heel simpel.

'We kregen ongeveer 35 eurocent per liter melk bij 3,7% vet en 3,4% eiwit. Maar om alle arbeid voor milieu, natuur en landschap te kunnen verrichten in het middelgebergte dat het Sauerland toch is, hebben we eigenlijk 40 cent per liter melk nodig. Daarom hebben we in samenwerking met natuurvoedingswinkels en ondersteund door wetenschappers

besloten om een sticker op de pakken biologische melk te plakken, waarop aangegeven werd dat er per liter melk 5 cent extra betaald wordt voor het onderhoud van de regio. In onze communicatie naar de consument hebben we aangegeven dat dat direct ten goede komt aan de boeren in de eigen omgeving. Via persconferenties, excursies, radio, tv en geschreven media is dat bij de consument terechtgekomen. Voorwaarde is goede en vooral betrouwbare informatie verstrekken en ook laten zien dat met dit geld de veehouder inderdaad bijdraagt aan een betere leefomgeving van de consument zelf.'

Kader 2.1

Boerenfairmelk, faire prijzen bieden toekomst

Faire melk komt van koeien die veel bewegingsvrijheid krijgen, uitloop krijgen in de vrije natuur en gevoerd worden met biologisch verbouwde producten. Gezonde koeien zijn productief, hebben een sterk immuunsysteem en geven hoogwaardige en natuurlijke melk. Van deze biologische melk maken voedingsmiddelen van hoge kwaliteit, rijk aan natuurlijke voedingsstoffen en bevatten geen schadelijke stoffen. Onze koeien onderhouden het prachtige landschap, de boeren zetten zich actief in op versterking van de natuur en landschap in hun regio. Werken in harmonie met de natuur!

Met een 5 eurocent hogere prijs voor het u bekende Vecozuivelproduct werkt u mee aan het duurzaam in stand houden van natuur en landschap in uw regio en de boer blijft in staat u dagelijks een pak 'Faire' melk aan te bieden. Samen verantwoordelijk voor een duurzame toekomst! Deze 5 cent wordt 1 op 1 aan onze boeren doorgegeven dankzij uw aankoop.

Bron: informatie van Ecozuivel.

Het Nederlandse Boerenfairmelk-concept van het bedrijf Vecozuivel uit Leusden (onder het motto 'Met elke liter melk meer natuur voor elk') is in nauwe samenwerking met het Duitse initiatief tot stand gekomen en is aldus ook geënt op het plakken van stickers op zuivelproducten. Er zijn echter wel verschillen tussen de concepten. In de Nederlandse variant wordt niet gestart in het natuurvoedingswinkelkanaal, maar is het doel om bij supermarkten in het zuivelschap terecht te komen. Tevens worden de stickers niet ingekocht bij de zuivelverwerker, maar bij de boeren zelf. De opbrengst wordt in een fonds gestopt, waarvan de inhoud aan het einde van het jaar naar rato wordt verdeeld onder de deelnemers. De deelnemers hebben onderling afgesproken dat het fonds gebruikt gaat worden om de natuur en het landschap op en rondom hun bedrijven te ontwikkelen. Dit is immers ook de achterliggende

gedachte van de deelnemers; het ‘medeplichtig maken’ van de consument aan het onderhoud en de verzorging van het landschap en de natuur. De bedoeling is de dat de Boerenfairmelk in ieder geval opgenomen wordt in de supermarkten in de regio van de deelnemers: de Gelderse Vallei, het Groene Hart en het Vechtdal. Vecozuivel mikt op een miljoen liter melk die via dit concept in de markt weggezet kan worden.

2.5 Reflectie van betrokken stakeholders

In het kader van dit project zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen uit de praktijk. Deze stakeholders in het project waren vertegenwoordigers van Ecomel (dochteronderneming van zuivelcoöperatie Campina), Vecozuivel (particuliere zuivelverwerker uit Leusden), de Natuurweide (de vereniging van biologische boeren in Nederland) en de Taskforce Biologische Landbouw en Voeding. Deze paragraaf belicht de visie van betrokkenen op een aantal aspecten van de verwaarding van duurzaamheid

Duurzaamheid

Duurzaamheid an sich blijkt geen eenduidig en/of helder begrip in de praktijk. Zo verwijst Ecomel bijvoorbeeld naar het feit dat iedereen wat anders onder duurzaamheid verstaat. Hierdoor is duurzaamheid geworden tot een lastig begrip. Dit neemt niet weg dat het uiteraard de 3 P's (People, Planet en Profit) behelst. Ook Vecozuivel verstaat onder duurzaamheid goed en verantwoordelijk bezig zijn. Volgens de Natuurweide gaat het bij duurzaamheid vooral om een eerlijke prijs voor een eerlijk product. Aangezien biologische landbouw volgens de Natuurweide an sich al duurzaam is, is het belangrijk dat biologische boeren een zodanige prijs krijgen dat hun bedrijven daadwerkelijk toekomst hebben. Duurzaamheid gaat daarmee ook over het herstel van boerburgerverbanden en transparantie in de keten. Vanuit de Taskforce is men van mening dat je duurzaamheid breed neer moet zetten en ‘op moet leuken’ met verschillende aspecten als natuur, landschap, regio, enzovoort.

Fair Trade

Over Fair Trade hebben met name de zuivelverwerkers een duidelijk idee - dit is niet de manier van doen om bij aan te sluiten. De Derde Wereld is toch waar de consument als eerste aan denkt bij Fair Trade en dat is niet de hoek waar

de Nederlandse zuivel gepositioneerd moet worden. Zowel Vecozuivel als Ecomel willen juist de link met de Nederlandse veehouders leggen en niet zozeer de (ingrediënten voor hun) producten uit bijvoorbeeld Afrika halen. Bovendien gaat het bij Fair Trade om sociale criteria, waar alle veehouders in Nederland eigenlijk gemakkelijk aan kunnen voldoen. Tot slot is dit principe ook minder geschikt om te gebruiken in het kader van dit project volgens Ecomel, daar niet de coöperatie/leden melkveehouders zelf invloed kunnen uitoefenen op de melkprijs. De melkprijs wordt niet door hen bepaald, maar is juist marktafhankelijk.

Overigens wordt vanuit de Natuurweide wel een voorbeeld genoemd van een concept waarbij fair trade een rol speelt in de biologische sector, en dat is Biomelk Vlaanderen. Zij hebben chocomel op de markt gebracht, waarin fair trade cacao verwerkt is. Dit product heeft recent ook veel aandacht gehad op de Biofach. In het *Agrarisch Dagblad* wordt overigens recent door Astrid Kortekaas van Agrofair gesteld dat fair trade-producten in Nederland, zoals de Oké-sinaasappel, minder aanspreken dan in het buitenland. Nederlandse consumenten hebben in dit kader duidelijk vooroordelen. 'Veel mensen denken dat Fair trade-fruit duurder is, maar voor een netje Oké-sinaasappelen betaal je maar tien cent meer', stelt zij. Ook zegt ze, niet onbelangrijk: 'Dat beperkte prijsverschil is mogelijk doordat partijen, ook de supermarkten, genoeg nemen met een beperktere marge.' (*Agrarisch Dagblad*, 8 mei 2007)

Nature & More

Het kwaliteitssysteem en -merk Nature & More wordt door Ecomel niet als keurmerk ten behoeve van de consument herkend. Wel geeft het een score op duurzaamheid en verhaalt het over de herkomst van een product, maar dit zou volgens Ecomel ook op gangbare producten van toepassing kunnen zijn. Daarom is Nature & More eerder slechts een logo. Daarnaast is Nature & More voorlopig nog een handelsconcept en dient er nog een slag naar de consument gemaakt te worden. Momenteel is Nature & More namelijk alleen maar ondersteunend in het keuzeproces van de consument. Alleen de handel heeft, in tegenstelling tot de consument, een keuze. Deze kan switchen, de consument niet. Er zou wel sprake van meerwaarde kunnen zijn wanneer dit concept meerdere productgroepen beslaat (en het financieel haalbaar is). Ecomel is wel met Nature & More in gesprek geweest ten tijde van de herpositionering van Zuivere Zuivel. De afdracht die Ecomel aan Nature & More zou moeten betalen lag echter hoger dan de afdracht aan EKO en Demeter sa-

men¹ en dit was voor Ecomel niet haalbaar. Een samenwerking is aldus niet van de grond gekomen.

Veco zuivel heeft minder ervaring met Nature & More en geeft aan dat het ook niet speelt bij hun klanten. Verder vraagt Nature & More een bijdrage van de leveranciers en is dat niet de opzet van Boerenfairmelk. Boerenfairmelk vraagt niet aan de producenten, maar juist aan de consumenten een bijdrage in de vorm van een meerprijs.

Vanuit de Taskforce is men van mening dat Nature & More een sterk merk is. Daarmee kan de consument ook wel degelijk benaderd worden, mits de infrastructuur goed genoeg is. Als daar marketingtechnisch gezien een goed verhaal over neergezet wordt naar de consument toe, dan moet Nature & More ook in de consumentenmarkt goed kunnen gaan lopen.

De Natuurweide ziet juist niet zoveel meerwaarde in Nature & More. Daar vraagt men zich af of met dat concept wel voldoende de meerwaarde van biologisch in de markt verwaard kan worden. Wellicht is het handiger en slimmer om te bezien of er POP-gelden beschikbaar kunnen komen om specifieke aspecten van de biologische productiewijze te kunnen vermarkten. Daarbij gaat het dan met name om natuur- en landschapsonderhoud.

Boerenfairmelk

Vanuit Ecomel is men er niet van overtuigd dat het Boerenfairmelk-concept zoals dat nu in de markt gezet is, werkt of zal gaan werken. Men heeft geen sterk verhaal. Bovendien staat Ecomel niet achter het leggen van een link met de regio vanwege de volgende overwegingen:

- Nederland is van een ander formaat dan Duitsland, of omgekeerd. Als we de regiogrootte vergelijken waarmee de Upländer Bauernmolkei werkt, dan is die van een gelijke grootte als heel Nederland, en niet een deel daarvan;
- verder wil Ecomel ook geen koppeling met de regio, omdat dit haar te veel beperkt en de biologisch-dynamische leden van Ecomel door heel het land verspreid zitten; Ecomel mikt op een band tussen boer en consument, niet regio en consument;
- Ecomel is van mening dat het onderhoud van natuur en landschap niet iets extra's zou moeten zijn, maar boeren zouden dit automatisch al moeten

¹ Kennelijk liggen de marges bij groente en fruit hoger daar deze afdrachten daar wel gerealiseerd kunnen worden.

doen. Ecomel is van mening dat dit er al bij hoort, en niet dat nog ergens anders aan opgehangen zou moeten worden. Dat zou te gemaakt zijn.

Ecomel herkent overigens wel de complexiteit van het concept en is eveneens van mening dat Boerenfairmelk in de vorm van één extra stroom melk betere kansen biedt. Men zou de consument niet de keuze laten door een deel van de pakken te stickeren en een ander deel niet, maar gewoon alle pakken stickeren. Hiermee worden allerhande praktische problemen voorkomen. Ecomel heeft ook zelf aan Boerenfairmelk gedacht à la de Upländer Bauernmolkerei in samenwerking met Agro-Eko. Er was hiervoor echter geen subsidie beschikbaar en het is aldus niet tot een pilot gekomen.

Vanuit de Taskforce wordt gesteld dat het niet gelukt is om Boerenfairmelk in de markt te krijgen vanwege het feit dat het niet duidelijk was naar de consument toe waar het verschil nu in zat met 'gangbare' biologische melk. De regionale connotatie alleen is niet genoeg om die meerprijs ook daadwerkelijk te kunnen ontvangen en bovendien is het concept van de streek te weinig lading gegeven. Het is beter om eerst een goed verhaal daarover te hebben, alvorens je een product op die manier in de markt zet.

Vanuit de Natuurweide werd gesteld dat het op zich interessant is om te bezien of het concept van de Boerenfairmelk in Nederland ook toepasbaar is, maar het is de vraag of de Nederlandse consument voldoende duidelijk gemaakt kan worden wat de boer dan terug doet voor die 5 cent extra. Daar zou nog eens verder over nagedacht moeten worden.

Communicatie over biologische zuivel

Vraag is wat er gecommuniceerd wordt als het om biologische zuivel gaat. Volgens Vecozuivel is het lekker, anders/authentiek. Biologische zuivel is anders, niet zozeer beter. De directeur van Vecozuivel, Alexander van Rouwendaal, hierover in het *Agrarisch Dagblad*.

'De kracht van de biologische zuivel schuilt volgens mij niet in een betere smaak of kwaliteit. De kwaliteit moet uiteraard goed zijn, maar smaak is heel persoonlijk. De kracht van bio is vooral dat je er als consument nooit over hoeft na te denken. Het is gewoon zuiver, tot diep in de kern.'

En ook: 'Bio' is namelijk voor de supermarkt ook geen basisproduct, maar een serviceartikel.'

Ecomel gooit het sinds kort met haar merk Groene Koe juist over een andere boeg en is van mening dat goede voeding wordt gekocht om andere redenen dan alleen maatschappelijke. De Groene Koe laat momenteel de oude positionering van het belichten van 'biologisch' achter zich en richt zich in de communicatie nu op de consument zelf, onder andere met de nieuwe pay-off 'Je bent wat je kiest'. Deze pay-off wordt toegepast om te benadrukken dat bio kopen staat voor het kiezen voor jezelf, voor natuurlijke producten met een pure en volle smaak. De producteigenschappen die benadrukt zouden moeten worden in de communicatie dienen aldus in lijn met persoonlijke relevantie te liggen: wat doet biologisch voor mij/de consument? En dus gaat het om gezond(heid), puur, eerlijk en echt, natuurlijk, volle smaak. En niet (meer) om: goed voor dier en milieu. Naar de mening van Ecomel doet de prijs er niet toe. De potentiële klantenkring is ook helemaal niet geïnteresseerd in een prijsdaling van biologische producten. Klanten kopen nu ook immers pakken zuivel tegen een meerprijs van 30/40%. Dus de meerprijs is niet zozeer relevant.

De prijs lijkt van ondergeschikt belang in tegenstelling tot imago. Dit laatste lijkt meer aankoopbepalend.

Over biologisch-dynamisch

Volgens Ecomel is de meerwaarde van biologisch-dynamisch ten opzichte van biologisch zeker aanwezig. Immers: 'Bio is de basis, biologisch-dynamisch is het summum.' Het is echter niet eenvoudig dit over te brengen naar de consument. Communicatie moet zich richten op niet alleen het noemen van feiten, maar deze ook goed uitleggen en het overbrengen van emotie. Zoals eerder aangegeven worden de meerkosten van het biologisch-dynamisch zuivel produceren niet terugverdiend uit de markt en is hier het zogeheten 'faire' verhaal wel te rechtvaardigen. Ecomel heeft overigens wel eens geprobeerd om biologisch-dynamische boeren een hogere melkprijs uit te keren door deze meerprijs rechtstreeks door te berekenen aan de leveranciers. Het gevolg hiervan was een relatief forse stijging van de consumentenverkoopprijs in de winkel en (daardoor) een daling in de afzet. Vervolgens is dit initiatief gestopt.

Vanuit de Taskforce wordt hierover gesteld dat er bij de problematiek van de Demeter-boeren voor gekozen zou kunnen worden om te bezien of er aan de kant van de kostprijs wat gedaan zou kunnen worden. Aan de andere kant zou voor deze specifieke afzetmarkt ook consumentenonderzoek gedaan kunnen worden om te bezien wat er aan die kant mogelijk is. In die zin is het

ook interessant om te bezien hoe andere duurzaamheidsconcepten te werk gaan met het verwaarden van hun 'unique selling points'.

Bij de Natuurweide is men van mening dat bij BD wellicht juist de streek in de etalage gezet zou kunnen worden om de gewenste meerwaarde te kunnen vermarkten.

2.6 Conclusies en aanzetten voor vervolg

Het voorgaande heeft een aantal inzichten opgeleverd die bruikbaar waren voor het vervolg van het project. Daarbij ging het met name om de volgende vraagstukken:

- welke strategieën zijn effectief om duurzaamheid te verwaarden?
- zijn deze ook altijd succesvol, of moet er wel aan bepaalde randvoorwaarden voldaan worden?
- wat zijn die randvoorwaarden, hebben zij betrekking op de markt of zijn er ook implicaties voor de keten?

Conclusie was dat deze vraagstukken aan de hand van enkele cases dieper geanalyseerd dienden te worden met behulp van deskresearch en interviews. Daarbij waren met name de volgende vragen relevant:

- de wijze waarop het initiatief tot stand is gekomen;
- welke marktomstandigheden (randvoorwaarden) aan het succes of de mislukking hebben bijgedragen; en
- aan welke randvoorwaarden in de keten voldaan moest worden en welke veranderingen doorgevoerd moesten worden om daar aan te voldoen.

Besloten werd om het voorgaande verder uit te werken aan de hand van vier cases. Daarbij werd gekozen voor Max Havelaar, Utz Kapeh, Nature & More en Boerenfairmelk. Deze cases worden in het volgende hoofdstuk uitgewerkt.

3 Casebeschrijvingen

3.1 Inleiding

Op basis van het voorgaande hoofdstuk is door de begeleidingscommissie besloten dat het onderzoek zich verder zou richten op het bestuderen van vier cases om zo te observeren hoe deze omgaan met het verwaarden van duurzaamheid en welke mechanismen hierbij ingezet worden. Gekozen werd voor de initiatieven Max Havelaar, Utz Kapeh, Nature & More en het initiatief van de Boerenfairmelk. In dit hoofdstuk worden deze cases beschreven, inclusief de leerpunten die eruit te halen zijn. Bij de bestudering van de cases is ingegaan op de doelstelling en doelgroep van het initiatief, naast de invulling van de marketingmix, de succes- en faalfactoren en relaties met anderen. Bijlage 1 geeft de gehanteerde vragenlijst weer. Elke casebeschrijving wordt afgesloten met het formuleren van enkele leerpunten.

Het hoofdstuk als geheel concludeert met enkele algemene leerpunten uit de cases.

3.2 Max Havelaar

Max Havelaar is een initiatief van De Stichting Interkerkelijke Actie voor Latijns Amerika 'Solidaridad', opgericht op 15 juni 1976 en gevestigd in Utrecht. De missie van de stichting is het bestrijden van structurele armoede en het bevorderen van vrede en gerechtigheid. Stichting Max Havelaar steunde bij haar oprichting op een keur aan maatschappelijke organisaties: consumentenbonden, kerken, vakbonden, ontwikkelingsorganisaties.

Motivatie

De stichting Solidaridad stelt zich ten doel steun te verlenen aan de pogingen van kerken, groepen en personen in Latijns Amerika, om de mens daar in staat te stellen zelf vorm te geven aan de samenleving. Zij wil daartoe de betrokkenheid bevorderen van kerken, groepen en personen in Nederland bij activiteiten in Latijns Amerika, die gericht zijn op de verandering van maatschappelijke structuren in dat deel van de wereld. Solidaridad is een gezamenlijke activiteit van kerken in Nederland.

Solidaridad stond aan de wieg van Max Havelaar, dat in 1986 als handelsmerk is geïntroduceerd. Max Havelaar wordt nu beheerd door een onafhankelijke stichting Fair Trade Original (Fair trade Labeling Organisation, FLO), gevestigd in Culemborg. Het merk is opgericht om koffieproducenten een minder afhankelijke positie in de keten te geven, en om ze meer financieel zelfstandig te laten opereren.

De gezamenlijke inzet van de maatschappelijke organisaties was om fair trade dicht bij de consument te brengen. Want het probleem was dat de producten van fair trade alleen te koop waren in een alternatief verkoopcircuit van kerken en wereldwinkels. De kerken stelden een startkapitaal van twee miljoen gulden beschikbaar. De overheid heeft bij aanvang ook een half miljoen gulden in de stichtingskas gestort (Grunbauer et al., 2005).

Doelstelling

Het Max Havelaar-keurmerk is opgezet om fair trade-koffie via 'mainstream' afzetkanalen te gaan verkopen, zoals retailers en foodservices. Het handelsmerk wordt als mechanisme beschouwd voor retailers om te werken aan Corporate Social Responsibility; en zodat consumenten fair trade-producten herkennen in de supermarkt.

Ontwikkeling

In 2001 bedroeg het aandeel gecertificeerde koffie circa 3% en bestond vooral uit fair trade en EKO. De twee overlappen elkaar deels, omdat een gedeelte van fair trade (17%) ook het EKO-keurmerk heeft. Getracht wordt deze standaarden op elkaar te laten aansluiten, om de kosten van certificering te reduceren. Het totale volume van fair trade-koffie in 2006 komt uit op 2.400 ton waarvan circa 500 ton met EKO-keurmerk. In 2006 bedroeg het aandeel gecertificeerde koffie 27,6%. De marktomvang van Max Havelaar-koffie heeft echter niet kunnen profiteren van de groei van het gecertificeerde koffieaandeel. Het marktaandeel is stabiel gebleven over de jaren in 2004-2006 (Koffiebarometer 2006).

De ontwikkeling van Max Havelaar zit vooral in een vertaling van het concept naar andere productcategorieën. Bananen van Max Havelaar hadden in 2004 een aandeel van 3% op de Nederlandse markt, en wereldwijd werd 66.000 ton verkocht in 15 landen. Bij Max Havelaar-bananen wordt tegenwoordig de consument centraal gesteld in de communicatiestrategie met de nadruk op goede, lekkere en eerlijke producten (*Sprout*, 22-12-2006). Per

doos van 18 kilo wordt naast de minimum marktprijs een premie van USD 1,75 per doos uitbetaald. Biologisch geteelde bananen kennen een hogere meerprijs. Vruchtensappen van Max Havelaar (MH-sinaasappelsap en MH-tropical) worden verkocht in wereldwinkels en fair tradeshops in bijna alle Europese landen. In 2004 bedroeg dit 11 miljoen liter sap. Thee van Max Havelaar komt uit 10 verschillende landen. Er zijn 9 licentiegebruikers die Max Havelaar-thee op de Nederlandse markt brengen, van zowel supermarktkanalen als foodservices. Cacao van Max Havelaar wordt door 5 Nederlandse licentiehouders verwerkt tot hagelslag en automatencacao. The Bodyshop mag aan het merk Max Havelaar refereren voor de cosmeticaproducten waarin cacao is verwerkt. Bij de honing van Max Havelaar gaat het om circa 50.000 kg per jaar in Nederland. Andere producten zijn mango's, avocado's, handsinaasappelen, druiven, ananas, wijn, sperziebonen.

Doelgroepen

Max Havelaar wil het mainstreamkanaal graag verder benutten om het volume te verhogen. Een positie zoals bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, waar fair trade-koffie 20% uitmaakt van alle koffieverkopen, geeft aan dat er wel degelijk perspectief is voor fair trade. Dit betekent wel dat de supermarkts shoppers het product meer moeten gaan kopen, maar het product blijft daar wel als een premium product gepositioneerd. Het blijft een nichegroep waarin zowel fair trade als biologisch opereren. Fair trade-producten worden verkocht in 3.100 supermarkten, 100 wereldwinkels en 5.000 andere verkoopkanalen (EVD, 2006).

Concurrenten

Concurrentie ondervindt Max Havelaar vooral van andere gecertificeerde koffie productie zoals Utz Kapeh, Rainforest Alliance en Biologisch (EKO).

Product

Café Oké is begin dit jaar 2007 geïntroduceerd in het supermarktkanaal door C1000 en Albert Heijn. Het is een concept dat ontwikkeld is door Solidaridad en de Ahold Coffee Company. Café Oké is verkrijgbaar in diverse varianten en twee smaken koffiepad. Hiertoe is besloten vanwege de stagnerende afzet van Max Havelaar-koffie en zo kan Max Havelaar als pure keurmerkorganisatie blijven fungeren (Erik de Wit, marketingmanager van de Stichting Solidaridad, VMT, 31-01-2007). Café Oké staat prominent in het schap en is

goedkoper dan Douwe Egberts-koffie en wordt begeleid door een uitgebreide promotiecampagne. De scherpe prijs zou niet ten koste gaan van de boeren, omdat zowel Albert Heijn als de Ahold Coffee Company inleveren op de winstmarge, wat ze verwachten terug te verdienen met een hogere omzet. Zonder professionele aanpak help je geen boer. Dat besef is pas laat doorgedrongen, aldus Nico Roozen (directeur Solidaridad).

Bij de oorspronkelijke introductie van Max Havelaar-koffie als eigen merk werden de producten als idealistisch gepositioneerd. Max Havelaar spreekt slechts een nichegroep consumenten aan die loyaal is aan fair trade en ook relatief minder prijsgevoelig. Bij de oorspronkelijke introductie uitte zich dit vooral doordat de aandacht vooral op het merk 'Max Havelaar' was gefocust. De smaak was niet het eerste verkoopargument (Trouw, 2007). Nu is dat wat bijgesteld. Het product moet de koper in de eerste plaats een gevoel geven dat hij boeren steunt. Waar in het verleden de smaak van het product niet het eerste verkoopargument was, staat de kwaliteit nu voorop. Jarenlang is er gedacht dat de consument de beslissende factor was in het openbreken van de markt, volgens Nico Roozen, directeur Solidaridad. Dat bleek een misvatting: het is de supermarkt die het verschil maakt.

Twee grote Zwitserse supermarktketens, Migro en Coop, zagen halverwege de jaren negentig dat met de trend naar duurzaamheid marktaandeel te winnen was. Bovendien namen deze supermarkten genoegen met lagere winstmarges op duurzame producten om daardoor een hogere omloopsnelheid te realiseren. Ze zien fair trade als strategisch product. Dat betekent een assortiment van wel 60, 70 producten, veel aandacht voor promotie en dicht bij gangbare prijzen blijven (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2006).

De standaard van het Max Havelaar-keurmerk wordt bewaakt door de Fair trade Labeling Organisation International (FLO), die gericht is op onderzoek en steun aan producenten, en er is de FLO-Cert, die de controle en certificatietaken bewaakt. Er zijn op dit moment 54 inspecteurs in dienst die 518 plantages en producentengroepen jaarlijks moeten controleren. Buitenstaanders hebben nogal kritiek op het feit dat de activiteiten van FLO-Cert en FLO, onafhankelijke certificatie en controle, onder dezelfde koepel samengebracht zijn. Meer (externe) controle wordt afgewezen vanwege de kosten. Men wil geen controleurs uit Bonn (centrale organisatie), maar hecht grote waarde aan het democratische gehalte van coöperaties en dat lokale vakbonden bedrijven ter plekke controleren.

Inkoop

De inkoop geschiedt bij gecertificeerde organisaties van kleine boeren en plantages. Max Havelaar wil dat boeren zich organiseren in coöperaties om te voorkomen dat ze worden uitgespeeld door handelaren. Producentenorganisaties ontwikkelen alternatieve structuren op het gebied van tussenhandel, kredietverlening, primaire verwerking, transport, landbouwvoorlichting, export, onderwijs, gezondheid en de rol van de vrouwen in het geheel (Roozen et al., 2002).

Het blijkt echter ook dat het willen uitschakelen van handelaren schaalvergroting tegen kan werken. Handelaren krijgen vaak kritiek dat ze te weinig doen voor hun geld, maar ze hebben vaak wel een netwerk en zorgen onder andere voor logistiek. De afgelopen tijd hebben verschillende certificatieorganisaties elkaar beconcurrereerd om bij producentenorganisaties in te kopen. Dit spel is inmiddels wel gespeeld. Van de 20% van koffieproducenten dat is georganiseerd in producentenorganisaties heeft het merendeel nu een contract met een certificatieorganisatie. De overige 80% bestaat uit vrije ondernemers die zaken doen met handelaren. Voor een verdere schaalvergroting van gecertificeerde koffie is het nodig dat toch de handelaren worden betrokken in de koffieketen.

Prijs

Producenten die volgens de fair trade-standaard van Max Havelaar produceren krijgen een minimumprijs. Dit is vaak de marktprijs én een vaste premie (fair trade-toeslag). De premie is ingesteld voor de achterstand die producenten hebben in de markt voor collectieve investeringen, en in hun sociale verworvenheden. De vaste premie is bedoeld voor investeringen in capaciteitsopbouw, sociale programma's, trainingen en milieuzorg. Boeren moeten zelf bepalen wat er met dit geld gebeurt. Het aantal verkochte tonnen bepaalt de hoogte van de premie. FTO zoekt in zijn prijsonderzoek naar het redelijke midden, naar gemiddelde kostenniveaus van boeren in de categorie die fair trade wil steunen. Die kosten blijken uit bestaande studies en uit gegevens van de boeren en handelaren zelf. Ook wordt gekeken of de prijsafstand in de consumentenmarkt niet buitensporig groot wordt. Cruciaal is dat alle stakeholders hun inbreng hebben. De besluiten vallen in een commissie waar meerdere perspectieven zijn vertegenwoordigd.

De Franse econoom Christiaan Jacquiau heeft berekend dat een eerlijk product amper 50 euro per jaar of 4 euro per maand meer opbrengt (Jacquiau,

2006). Nico Roozen zegt dat dit komt omdat boeren nog niet hun hele productie als fair trade kunnen afzetten. De prijs is een mix van Fair trade-prijs en wat wordt verdiend met de rest van de verkoop (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2006). Koffie-exporteur Markus Fisher uit Costa Rica en Teun Baste-meijer directeur voor de Nederlandse vrijwilligersorganisatie in Tanzania, verklaarden dat het grootste deel in de kassen van de coöperatie verdwijnen, en de kleine boeren hadden er weinig tot niets aan (*Reformatorisch Dagblad*, 1998). Bijvoorbeeld voor sinaasappelsap afkomstig van Cuba, waar een totalitair regime de inkoop controleert, zal een ambtenarenapparaat niet altijd zorgen voor een fair uitbetalen.

Recent lag Max Havelaar onder vuur vanwege kindslaafvrije chocolade. Maar ook het RVU-programma 'Keuringsdienst van Waarde' moest concluderen dat in landen met een marketingboard dat door de staat gecontroleerd wordt het lastig is om aan de principes van fair trade te voldoen. Het gebeurt dat ambtenaren producenten uitbuiten en zelf de premie in de zak steken.

Promotie

De promotie van het merk Max Havelaar is nog steeds een terrein waarop de stichting Fair Trade Original en Solidaridad samenwerken. De promotie wordt vooral gevestigd op de 'eerlijke prijs' die producenten zouden ontvangen, waarbij het label van fair trade bij consumentenpromoties centraal staat. Door een zeer beperkt budget voor marketingcommunicatie is men vooral aangewezen op gratis pr. Daarnaast heeft men de promotie op retailers en verwerkers gericht om fair trade-koffie op te menen voor het private label-product (bijvoorbeeld Migros). Dit heeft de stichting Max Havelaar nogal wat kritiek opgeleverd, en is daarnaast toch een bedreiging voor het eigen merk gebleken.

Frits Kremer van Super de Boer zegt dat duurzaamheid toegevoegde waarde heeft die ze kunnen vermarkten. Niet op de 'zielige geitenwollensokkenmanier', maar door consumenten te verleiden met kwaliteitsproducten via het gewone marketingapparaat. Hij noemt het voorbeeld van verantwoorde melk, een initiatief van Campina en Solidaridad. Dat is pas goede marketing: alles zit in een handzaam pakketje. De consument hoeft nergens over na te denken (ministerie van Buitenlandse Zaken, 2006). Nico Roozen stelt dat de weerbarstigheid van de praktijk soms moeilijk past in het marketingverhaal. Toch wil hij zoveel mogelijk een reële voorstelling van zaken.

Plaats

Fair trade-producten zijn naast het supermarktkanaal, ook verkrijgbaar in speciaalzaken en wereldwinkels.

Personeel

Bij koffie gaat het om 550 producentenorganisaties in 20 landen, en voor bananen om 17 producerende firma's met in totaal 6.000 medewerkers in 2003 (Solidaridad.nl).

Kosten

Door producenten actiever in de keten te laten meedoen kan het aantal tussenpersonen worden teruggebracht. Door de overbodige tussenpersonen uit te schakelen hoopt men een grotere meerwaarde te creëren en zal ook de aankoopprijs van een gelabeld product kunnen dalen.

Het kost producenten 2.000 tot 2.500 euro om het Max Havelaar-label te krijgen (Jacquiau, 2006). Dit betekent toch een soort van entreebarrière voor een deel van de landbouwbevolking die het zo slecht heeft dat ze dit niet kunnen betalen, of die zichzelf niet rond een coöperatie kunnen organiseren. Daarnaast zitten in het systeem de handelskosten die voor producten met een keurmerk wat hoger zijn, zeker als het gaat om kleine volumes. En dan nog de kosten van certificatie en labelling.

Succes- en faalfactoren

Wat zijn de succesfactoren als dit voorjaar wordt aangekondigd dat Fair Trade Original de helft van haar personeel moet ontslaan (Agriholland)? Een punt van aandacht lijkt de manier waarop een 'eerlijke prijs' door Max Havelaar wordt doorberekend. Immers, als de prijs een bepaald niveau bereikt heeft, wordt er geen premium meer uitgekeerd. Een producent van Max Havelaar-koffie uit Oeganda:

'Hoe stelt men een minimumprijs vast? Kent u mijn productiekosten om deze prijs te bepalen? Weet u hoe ik wil groeien of wilt u me uw manier van groeien opleggen? En als er minimumprijzen zijn vastgelegd, worden die dan ooit herzien? Wie mag er deelnemen aan deze onderhandelingen? Wij willen als actieve leden betrokken zijn bij het besluitvormingsproces.' (Fair trade, 2006).

De vraag is of het initiatief van de Max Havelaar-stichting met eerlijke handelsvoorwaarden te maken heeft, of eerder met liefdadigheid. Dit laatste wordt ook door de ontstaansgeschiedenis van de stichting bevestigd, omdat de slechte levensomstandigheden van producenten vaak het gevolg zijn van afpersing door lokale regenten, zoals het gedwongen verkopen van koffie onder de marktprijs aan lokale overheden. De markt wordt vaak als schuldige aangewezen. De 'macht' van de Westerse multinationals wordt daarbij vaak als reden genoemd waarom producenten onderbetaald krijgen. Maar al zouden ze zich opportunistisch gedragen, dan zou Max Havelaar die macht ook kunnen gebruiken om markt te creëren en te zorgen dat deze machtige partijen bijvoorbeeld meehelpen om kredieten te verstrekken.

Ook de uitkering van de premie belandt nog wel eens bij de eigenaren van plantages in plaats van de producenten, en schort er nogal wat aan de certificering (Jacquiau, 2006). Bij fair trade is het belangrijk om alle stadia in de keten goed te certificeren om de claims te gebruiken in de pr. De idealistische principes worden belangrijker gevonden dan het verkrijgen van volume, maar dit vraagt veel van de organisatie en hoge kosten voor controle.

Dankzij de Koffiecoalitie, een organisatie van maatschappelijke organisaties, is als gevolg van jarenlange uitoefening van druk op koffiebranders en supermarkten om verantwoordelijkheid te nemen voor de productiewijze van koffie, de Nederlandse koffie-industrie voorop gaan lopen in vergelijking met grote koffieconsumerende landen in Europa, zoals Duitsland, Frankrijk en Spanje. Maatschappelijke organisaties en de koffie-industrie werken tegenwoordig samen op het gebied van training van koffieproducenten.

Fair trade heeft met succes maar weliswaar langzaam terrein gewonnen in de commoditymarkt van koffie. Zelfs grote marktpartijen als Nestlé met hun 'Partners blend'-koffie hebben ook een lijn geïntroduceerd met fair trade-koffie. Dit heeft wel tot gevolg dat consumenten kunnen denken dat als ze Nestlé-koffie kopen, ze denken dat ze goed bezig zijn, terwijl ze dan ook wel koffie uit deze enkele kleine productielijn moeten kopen, en niet de regulier Nestlé. Nestlé kan aan NGO's aangeven dat ze maatschappelijk verantwoord bezig zijn. De uitdaging voor fair trade is om strenge fair trade standaarden te houden en tegelijkertijd te concurreren met global spelers die er mindere fair trade standaarden op nahouden (Murray et al., 2006).

Het succes moet nu gaan komen met de omslag in denken. Door te kiezen voor actief promoten in de supermarkt in plaats van passief tolereren in het schap met medewerking van de retailorganisaties. In Zwitserland is Coop

met succes een actieve promotor van het merk geweest. Met Café Oké en geëngageerdheid en bevologenheid van Nederlands grootste supermarktoorganisaties wordt nu ruimte gecreëerd voor fair trade.

Financieringsbronnen

Het initiatief ontvangt middelen van de Stichting DOEN.

Netwerk

Nationale Fair Trade-organisaties zijn georganiseerd in een internationale Fair Trade Labeling Organisation. Deze internationale organisatie bewaakt de principes van het fair trade-merk. In het netwerk is ook aansluiting gecreëerd bij accreditatie en sociale organisaties. Een voorbeeld is de kofficoalitie die bestaat uit maatschappelijke organisaties en vakbonden (onder andere Hivos, Oxfam Novib, Landelijke Vereniging van Wereldwinkels, FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond, Internationale Arbeidsorganisatie) in Nederland, maar ook in Brazilië, Kenia en India.

Toekomstige ontwikkelingen

Blijft Max Havelaar-fair trade-koffie een nichemarkt of worden ze echt mainstream zoals beoogd? De ontwikkelingen van multinationals om ook koffie voor nichemarkten te produceren maken het bereiken van deze doelstelling extra lastig. Koffiemultinationals die eigen fair trade brands introduceren, zoals Nestlé's Nescafe Partners' Blend voor de Britse markt verwachten zelf dat dit niet als meer dan een nicheproduct binnen hun totale merkenportfolio wordt. De marketing van deze merken richt zich dan ook op consumenten die meer traditionele koffieproducten kopen.

Binnen fair trade-koffie is ook al de discussie ontstaan om niet allemaal een eigen merk te creëren waardoor het onderscheid wordt gemaakt tussen diegenen die goed bezig zijn en andere die nog beter zijn (Ingenbleek en Meulenbergh, 2006), maar een gezamenlijk overkoepelend merk te bouwen. Miguel de Clerck van Max Havelaar beschouwt het idee van een overkoepelend wereldlabel voor alle fair trade-koffie als een 'droom[...]', 'het is een te eenvoudige oplossing voor een uiterst complex probleem. Duurzame ontwikkeling is geen technisch maar wel een politiek probleem.' (Fair trade, 2006).

Leerpunten

- Verhoging van het volume kan ook door aanbod in andere productcategorieën, de strategie van verbreding van het assortiment.

- De supermarkt maakt het verschil. Niet de consument, maar de supermarkt is de beslissende factor in het openbreken van de markt. De consument kan immers bij alternatieve kanalen het product kopen. Het supermarktkanaal vereist een professionele marketing aanpak.
- Cruciaal is dat alle stakeholders hun inbreng hebben en meebeslissen.
- Maak van een keurmerk geen merk.
- In het geval van koffie, waar 20% van de producenten is georganiseerd, werkt het willen uitschakelen van de tussenhandel belemmerend voor verdere opschaling.
- De uitdaging is om strenge standaarden te houden en tegelijkertijd te concurreren met global spelers die er mindere standaarden op nahouden.
- Idealisme boven volumedoelstellingen vergen veel van de organisatie en hoge kosten voor controle.
- In landen met een door de overheid gecontroleerde marketingboard is geen fair trade te realiseren.

3.3 Utz Kapeh

Utz Kapeh betekent in de taal van de Maya's 'goede koffie'. Utz Kapeh is een initiatief van een voormalig Ahold medewerker die, na jarenlang koffie ingekocht te hebben, iets terug wilde doen voor de koffieproducenten. Samen met producenten uit Guatemala en Ahold Coffee Company hebben zij gezorgd voor de oprichting van de stichting Utz Kapeh.

Motivatie

Utz Kapeh houdt zich voornamelijk bezig met de certificatie van koffie en wil de wereldwijde normen voor een verantwoorde en professionele koffieproductie promoten. Utz Kapeh claimt een antwoord te geven op twee sleutelvragen in de productieketen: waar komt de koffie vandaan? Dat is de notie van traceerbaarheid, de oorsprong van de koffie die de consument zal kopen. En wie zijn de producenten? Op deze manier weten ze of handelaars zich effectief op een verantwoorde manier gedragen.' (Fair trade, 2006).

Ontwikkeling

Na de start in 2002 met de Ahold Coffee Company, zijn er nu in 10 landen 150 bedrijven betrokken bij de handel in en het branden van door Utz Kapeh

gecertificeerde koffie. Die koffie had in Nederland een omzet van 27.605 ton in 2006 en is daarmee dé standaard van gecertificeerde koffie in de markt geworden. In Nederland zijn belangrijke inkopers Ahold Coffee Company, Sara Lee/Douwe Egberts, Drie Mollen Holding, en andere en supermarkten zelf (Albert Heijn, Laurus, Schuitema en andere) (Koffiebarometer, 2006).

Sara Lee/Douwe Egberts, met een marktaandeel van meer dan 50%, zegt te streven naar 100% inkoop van duurzaam geproduceerde koffie, terwijl de directeur van Drie Mollen aangeeft dat zijn bedrijf als enige koffiebrander in Europa zijn afnemers de keuze geeft uit 3 verschillende koffieproductiestandaarden. Sara Lee/Douwe Egberts claimt inmiddels 5% Utz Kapeh-koffie af te nemen en kiest voor Utz Kapeh door het bedrijfsmodel met een duidelijke focus op de algemene koffiemarkt. Bovendien betreft Utz Kapeh-koffie uit alle koffielanden, soorten en kwaliteiten, wat nodig is om de Europese markt te bedienen.

Grote andere wereldwijde koffiemultinationals als Nestlé en Kraft geven echter de indruk niet van plan te zijn om voor hun gevestigde merken op grote schaal koffie te gaan gebruiken, die voldoet aan minimale eisen op sociaal en milieugebied. Hetzelfde geldt ook voor de Europese discountsupermarkten, zoals Aldi en Lidl (Bron: Oxfam Novib, 9 november 2006).

Doelgroep

Voor Utz Kapeh is volume belangrijk en daarom het bereiken van de mainstream markt. Alles wordt er dan ook op gericht om producenten/verwerkers zover te krijgen dat zij overstappen op door Utz Kapeh gecertificeerde koffie. Bij producentenorganisaties worden bijeenkomsten georganiseerd in landen als Kenia, Brazilië en Guatemala om de bekendheid van Utz Kapeh te vergroten, en deelname te stimuleren.

Concurrentie

Concurrentie in de markt komt vooral van initiatieven van andere retailers die gecertificeerde koffie op de markt willen brengen. Bijvoorbeeld SuperdeBoer die aangeeft 30% Rainforest Alliance-koffie te gaan gebruiken voor een deel van het huismerkassortiment.

Positionering

Voor het verkrijgen van het stempel Utz Kapeh moet minimaal 90% van de koffie afkomstig zijn van Utz Kapeh. De positionering van Utz Kapeh is vooral

gericht op het bereiken van zoveel mogelijk volume. Het doel is om de niche van fair trade te ontstijgen door gecertificeerde koffie in het volumekanaal te krijgen en niet door zichzelf als een gecertificeerd merk te verkopen (Farnwood et al., 2006). Het onderscheid op consumentenniveau tussen Utz Kapeh-koffie en regulier is dan ook nauwelijks aanwezig. Het assortiment is daarom breed, Albert Heijn heeft al 30 verschillende soorten Utz Kapeh-koffie.

Prijzen

De betaling bij Utz Kapeh is gekoppeld aan de reguliere marktprijs voor koffie. De Utz Kapeh-standaard is een relatief makkelijk te realiseren fair trade-standaard.

Het argument van relatief lage investeringen wordt gebruikt om boeren een minimale hogere vergoeding voor de koffie te betalen dan producenten van reguliere koffie. Bovendien moeten de koffieprijzen concurrerend blijven, wat kan dankzij de grote schaal waarop deze standaard is ingevoerd. Verder is de prijspremie onderhandelbaar, en wordt die alleen betaald als er ook een beter product geleverd wordt. Verkoper en koper onderhandelen zelf over de premie. Utz Kapeh wil met transparantie over de prijzen verkopers gelijke informatie en kansen verschaffen. Verkopers ontvangen informatie over de gemiddelde premies die zijn betaald en de verkochte volumes per land. Er is dus geen minimumprijs, zoals bij fair trade. Producenten worden vooral markttoegang en een stabiele afzet van producten in het vooruitzicht gesteld.

Promotie

Supermarkten die door Utz Kapeh gecertificeerde koffie onder het huismerk verkopen gebruiken dit om hun winkelimage te verhogen, daarnaast beschermt het de supermarkten tegen shaming praktijken van maatschappelijke organisaties. Utz Kapeh-koffie wordt verkocht onder het logo: UTZ CERTIFIED 'Good inside'. Er is onlangs een nieuw label geïntroduceerd om het Utz Kapeh-keurmerk duidelijker op het private label te vermelden. Het label wordt niet actief gepromoot, maar mag gebruikt worden op de verpakking indien gewenst. Utz Kapeh richt de marketingcommunicatie niet zo zeer op consumenten maar meer op toeleveranciers en verwerkers van koffie.

Plaats

Utz Kapeh-koffie is via meerdere supermarkten, speciaalzaken en koffiecarners te krijgen.

Personeel

Utz Kapeh heeft op dit moment al duizenden boeren gecertificeerd in 11 landen in Afrika, Zuid-Amerika, en Azië. Er zijn 29 'roasters' (koffiebranders) bij betrokken met klanten in 11 landen, daarnaast 34 handelaren/distributeurs uit 10 landen, en 15 importeurs voor 8 landen.

Kosten

Er zijn relatief lage investeringen gemoeid voor het produceren volgens de standaard van Utz Kapeh, aldus Utz Kapeh-manager David Rosenberg (Mirck 2003 p 28; Ingenbleek en Meulenbergh, 2006). Bovendien moeten de tools en een technisch comité ervoor zorgen dat producenten meer efficiënt te werk gaan, waardoor de extra kosten laag blijven. Deze programma's/tools bij deelname aan Utz Kapeh gaan vaak verder dan alleen duurzaamheid, maar bevatten brede aanbevelingen om tot een efficiëntere bedrijfsvoering te komen. In tegenstelling tot fair trade hoeven producenten niet aangesloten te zijn bij een cooperatie, Utz Kapeh staat open voor producenten en producentenassociaties, coöperaties en estates (Tallontire et al., 2005). De eerste koper van de koffie bij een producent of producentenorganisatie moet USD 0,01 per 0,45 kg afstaan aan Utz Kapeh, als bijdrage voor de administratiekosten.

Succes- en faalfactoren

Utz Kapeh heeft middels de Ahold Coffee Company toegang gekregen tot een dominant marktkanaal en daarmee de marketing van de koffie onder het Albert Heijn private label. Daarnaast verwerken een aantal grote multinationale verwerkers Utz Kapeh koffie. Inmiddels neemt Utz Kapeh meer dan 95% van de gecertificeerde koffie voor haar rekening in Nederland. Eén op de vier Nederlanders drinkt koffie die voldoet aan de basisnormen op het gebied van arbeidsrechten, milieu en voedselveiligheid, zoals vastgelegd in de gedragscodes van de koffieproductiestandaarden van Fair Trade, Utz Kapeh, EKO of Rainforest Alliance.

De ontwikkeling van Utz Kapeh heeft gezorgd voor een 'level playing field' voor gecertificeerde koffie ten opzichte van regulier, waardoor er genoeg volume is om met een premieprijis voor de producenten, de koffie concurrerend te vermarkten. De markt kracht van de private labels heeft duidelijk als een succesfactor uitgekapt. Dit is voor het merk belangrijk, maar ook voor loyaliteit naar gecertificeerde koffie. Ook wordt de economische basis sterker met kapitaalcrachtige organisaties als Ahold die zorgen voor funding. De bu-

siness-to-business marketing doet ook een geringer beroep op financiële middelen voor promotie, omdat er geen behoefte is voor dure media voor massa communicatie.

De belangrijkste succesfactor van Utz Kapeh lijkt echter het initiatief van de voormalige Ahold-medewerker te zijn, met een belangrijk netwerk aan contacten die tot toegang kan leiden tot de mainstreamkanalen. Dit is belangrijk omdat voor het bereiken van de massa markt er veel grote organisaties betrokken zijn bij het initiatief met ieder hun eigen wensen en marktmacht en met onderlinge relaties die sterk onderhevig zijn aan wantrouwen. De organisaties moeten een moeizaam proces door om een initiatief als voor gecertificeerde koffie te lanceren.

Financieringsbronnen

Het initiatief ontvangt middelen van de Stichting DOEN. Oorspronkelijk gaf deze stichting alleen funding aan fair trade. Nadat duidelijk werd dat fair trade een marginaal volume (3%) zou blijven, is besloten om ook Utz Kapeh te sponsoren. Daarnaast ontvangen zij bijdragen van de ketenpartijen waarmee zij samenwerken.

Netwerk

De stichting Utz Kapeh werkt samen met EUREP-GAP.

Toekomstige ontwikkelingen

Het succes van Utz Kapeh heeft bij andere grote commerciële branders de interesse gewekt naar hoe productkwaliteit en -traceerbaarheid zijn te organiseren. De marktontwikkeling bij de grote A-merkfabrikanten maar ook de discounters moet nog gebeuren. Sara Lee/Douwe Egberts heeft aangegeven binnen nu en een termijn van 10 jaar alleen nog duurzaam geproduceerde koffie af te nemen. Tot op heden is meer dan 70% van de koffie op de Nederlandse markt niet gecertificeerd (Koffiebarometer, 2006). Veel van de koffiemarken die verkrijgbaar zijn in de supermarkt bevatten helemaal geen gecertificeerde koffie.

Daarnaast wordt een Europese vraag naar certificeerbare koffie als in Nederland nodig geacht om de werk- en leefomstandigheden van koffieproducenten echt te verbeteren. Met de naamswijzing naar Utz Inside staat uitbreiding naar andere productcategorieën open.

Leerpunten

- Verhoging van het volume door niche te ontstijgen en zichzelf niet als gecertificeerd merk aan te bieden.
- Enthousiaste initiatiefnemer voormalig van globale player denkt mee en geeft toegang tot netwerk.
- In het geval van koffie, waar 20% van de producenten is georganiseerd, werkt het willen uitschakelen van de tussenhandel belemmerend voor verdere opschaling.
- Prijsverschil met regulier mag niet te groot zijn voor het bereiken van volumedoelstellingen.
- Laat onderhandelingen over prijzen over aan marktpartijen, maar biedt transparantie over gemiddelde marktprijzen.
- Business-to-business marketing doet een geringer beroep op financiële middelen voor promotie
- Zorg voor een keurmerk dat niet productspecifiek is, dit laat ruimte voor uitbreiding naar andere productcategorieën.

3.4 Nature & More

Nature & More is ontwikkeld door en bij Eosta, een handelsonderneming in biologische groenten en fruit te Waddinxveen. Eosta concentreert zich op het vermarkten van Nederlandse biologische kasproducten en fruit uit de tropen en van het zuidelijk halfrond.

De aanleiding voor Nature & More werd ingegeven door het gedrag van de leveranciers van Eosta. Deze creëerden namelijk - ongevraagd - meerwaarde op het gebied van de drie P's (product, planet, people),¹ met name telers op het zuidelijk halfrond. Deze meerwaarde had betrekking op allerlei vlakken, onder andere op sociaal gebied of aspecten die niet door de EU-verordening voor biologische landbouw afgedekt worden. Eosta ondersteunde dit (middels actiepunten), scoorde dit en uiteindelijk leidde het tot een soort van intern rapportcijfer. Daarnaast zag Eosta enerzijds dat telers zich niet bekommerden om certificering, omdat hier volgens de telers geen vraag naar was. En anderzijds merkte Eosta dat retailers best biologisch producten wilden inkopen, maar dat retailers van mening waren dat er geen biologisch aanbod voorhan-

¹ Nature & More hanteert wel drie P's, maar vult deze licht anders in dan gebruikelijk. Gebruikelijke invulling: people, planet, profit.

den was. Ook dit is reden voor Eosta geweest om hier als onderneming tussen te gaan zitten en meer evenwicht aan te brengen. Uiteindelijk is het systeem van interne scores begin jaren 2000 verder ontwikkeld met onder andere beoordelinglijsten, stickers en de website. In februari 2004 werd het concept gelanceerd op de Biofach in Duitsland, en goed ontvangen. Sinds deze introductie is de belangstelling (vanuit het buitenland) toegenomen en daarom is Nature & More eind 2004 ondergebracht in een aparte stichting, te weten: Nature & More Foundation.

Motivatie

De missie van de Nature & More Foundation is het voortdurend bevorderen van transparantie en wederzijds bewustzijn ten aanzien van voedselkwaliteit, ecologie en sociale rechtvaardigheid van alle stakeholders in de voedselketen. Nature & More wil de teler in staat stellen zijn maatschappelijke inspanningen/meerwaarde voor mens, natuur, en milieu te verzilveren in de markt. Hiertoe haalt het een produc(en)t uit de anonimiteit en daarmee uit het ordinair prijsgevecht. Want naast de politiek en de multinationals ziet Nature & More de consument als groeiende derde macht ('consumer empowerment'): Nature & More wil de consument in staat stellen een geïnformeerde inkoopbeslissing te maken. Door inzage te geven in de kwaliteitsaspecten van producten die tot nu toe in de anonimiteit van de markt verloren gingen, maakt Nature & More consumenten bewust van de macht die ze hebben. In een anonieme markt zal er altijd ruimte voor ecologische of sociale uitbuiting zijn. Door de transparantie die Nature & More geeft, maakt uitbuiting plaats voor solidariteit en zo levert Nature & More haar bijdrage aan het bewuste(re) koopgedrag van consumenten. Zij geeft de consument de kracht om te kiezen door te laten zien wat er is.

Doelstelling

Nature & More is aanhanger van het vrijemarktbeginsel. Een beginsel dat momenteel vaak juist niet vrij is omdat er geen transparantie is. Eén van de gevolgen van globalisering is dat de markt anoniemer is geworden. De consument weet vaak niet waar een product vandaan komt en wat de ecologische en sociale consequenties van het productieproces zijn. Zolang de markt daar niet op een goede manier over geïnformeerd is, is het moeilijk om van een vrije markt te spreken. En dát is het Nature & More-concept naar eigen zeggen: transparantie bieden aan betrokkenen zodat aankoopbeslissingen

meer weloverwogen genomen kunnen worden. Nature & More wil het specifieke, individuele van een teler inclusief de maatschappelijke meerwaarde die hij realiseert ten behoeve van de maatschappij, zichtbaar maken met het uiteindelijke doel dat de teler in staat gesteld wordt zijn maatschappelijke inspanningen voor mens, natuur, en milieu te verzilveren in de markt.

Zo kunnen er bijvoorbeeld tussen biologische telers onderling (grote) verschillen bestaan, bijvoorbeeld op het sociale vlak. Neem als voorbeeld twee mangotelers in Brazilië. De één teelt keurig volgens de EU-normen biologische mango's. De ander teelt precies dezelfde mango's, volgens precies dezelfde EU-normen, maar zet zich ook in om het tropisch regenwoud te beschermen en heeft een schooltje gebouwd waar de kinderen van zijn werknemers te leren lezen en schrijven. Die laatste teler voegt allerlei maatschappelijke waarden toe aan zijn mango's, die echter onbeloond blijven in de markt. In een anonieme markt moet hij tenslotte concurreren met z'n buurman, die deze waarden niet toevoegt en dus ook minder kosten maakt. Nature & More maakt deze verschillen inzichtelijk en transparant en stelt de consument in staat om op basis daarvan keuzes te maken.

Ontwikkeling

Nature & More is ontwikkeld door en bij Eosta, een handelsonderneming in biologische groenten en fruit te Waddinxveen. In 2002 is dit systeem verder op poten gezet. De initiatiefnemers ondervonden dat meerdere gelijkgestemde bedrijven tegen dezelfde problematiek aanliepen als zij: de moeilijkheid van het communiceren van maatschappelijke meerwaarde. Hierom werd Nature & More in 2004 in een aparte stichting ondergebracht, Nature & More Foundation. Meerdere bedrijven konden nu gebruik maken van het Nature & More-label. Dat gebeurde in de praktijk ook en het label kwam ook op andere productgroepen als thee of muesli te staan. Dit kwam de exposure ten goede, maar uiteindelijk onvoldoende. Momenteel staat Nature & More voor een wijziging van haar strategie. Het te hanteren uitgangspunt zal niet langer multi-branding zijn. Er wordt nu juist meer gefocused op een productgroep en hierbinnen worden krachten gebundeld (vers fruit/groente).¹ Het doel is niet alleen een breder en jaarrond assortiment bieden, maar tevens het verkrijgen van meer marktmacht voor Nature & More in Europa.

¹ Middels samenwerking met meerdere Europese (vergelijkbare) bedrijven.

Doelgroepen

Nature & More heeft geen specifieke doelgroep op het oog, maar richt zich juist op (verduurzaming) van de hele keten. Weliswaar is er wel specifieke aandacht voor de schakels aan het begin en het einde van de keten: de producent en consument.

- *Producent*

Nature & More wil de teler in staat stellen zijn maatschappelijke inspanningen (meerwaarde) voor mens, natuur, en milieu te verzilveren in de markt door de anonimiteit te doorbreken en hierom zijn verhaal te vertellen.

- *Consument*

Nature & More wil de consument in staat stellen een geïnformeerde inkoopbeslissing te maken, zodat de consument hierdoor in staat is zijn 'macht' uit te oefenen.

Product

Nature & More voorziet ieder product van een sticker met een unieke code die toegang biedt tot de individuele producent op een website (www.natureandmore.com). Op basis van deze code krijgt de consument een virtuele tour over het bedrijf van de producent. Behalve meer informatie over de boerderij waar het product vandaan komt en de teler, wordt het aangekochte product ook beoordeeld op productkwaliteit, ecologische kwaliteit en sociale kwaliteit, zie ook onder het kopje 'prijs'.

Inkoop

De inkoop van de producten geschiedt niet alleen op het niveau van individuele telers, maar ook op een meer georganiseerd niveau (coöperaties). Nature & More is niet per se tegen het bestaan van tussenhandelaren mits deze een wezenlijke functie vervullen.

Ondernemingen die het label Nature & More voeren, mogen zelf besluiten hoeveel en welke telers zij voordragen voor het Nature & More-concept. Ter illustratie: bijna 95% van de leveranciers bij Eosta is voorgedragen voor Nature & More. Wanneer een teler voorgedragen wordt, wordt deze bezocht voor een eerste intake. Vervolgens volgt een tweejaarlijkse audit.

Prijs

Producten onder het Nature & More-label worden gescoord. De score van een product is gebaseerd op de beoordeling van drie kwaliteiten: sociale, ecologi-

sche en productkwaliteit. De score voor elk van deze kwaliteiten is gebaseerd op een aantal indicatoren, zie onderstaand kader. Overigens spreekt Nature & More niet over normen (minimale eisen waaraan voldaan moet worden), maar over zoekcriteria. Waar is de teler trots op? Waar is hij beter in? Nature & More kijkt bedrijfs- en situatiespecifiek en gaat op zoek naar welke punten er op het bedrijf aanwezig (kunnen) zijn.

Kader 3.1		Beoordeling producten Nature & More-label
<i>1. Social Quality</i>		
Motivation & Intent		Contracts & Agreements
Times of work		Wages & Salaries
Capacity Building and Job Related Training		Sustainable Working Environment
Organizational Structure		Mutual Respect & Recognition
Community Development		Extraordinary Aspects
<i>2. Ecological Quality</i>		
Motivation		Stimulation of Bio-diversity
Soil-Building and Fertility Management		Responsible Irrigation Practices
Maintenance, Sanitation & Hygiene		Preventative Pest & Disease Management, Post Harvest Handling
Sustainability Issues		
Research, Innovation & Technology Transfer		
Extraordinary Aspects		
<i>3. Product Quality</i>		
Nutrient Analysis		Sensoric Evaluation
Vitalität Veranlagung		
<i>Bovendien wordt het getest op meer dan 180 chemische stoffen en wordt weergegeven of er al dan niet residuen hiervan aangetroffen zijn.</i>		
Fertilizer Residue		Herbicide Residue
Pesticide Residue		Storage Protectants
Genetically Modified Organisms		

De beoordeling resulteert in een score en is hiermee van invloed op de hoogte van de prijs die de teler krijgt voor zijn product - middels het principe

van marktwerking. Immers, hoe hoger de kwaliteitsscore, hoe meer het product waard blijkt te zijn in de markt.

Positionering

Supermarkten en natuurvoedingswinkels blijken hun 'verantwoorde' imago graag te vergroten met producten die niet alleen ecologisch maar ook sociaal verantwoord zijn, en die bovendien goed smaken. Nature & More merkt dat een groeiend aantal supermarktketens bereid is een meerprijs te betalen voor producten met een hogere kwaliteitsscore. De ervaring leert dat de vraag naar de relatief hoogscorende producten groot is.

Primaire producten ontvangen niet standaard een vaste premie of iets dergelijks. Wat zij wel ontvangen is het saldo dat overblijft nadat van de eindprijs de kosten en een vast dekkingpercentage ingehouden zijn. Op deze manier komt de extra waarde die een teler weet te realiseren in de markt ook bij hem terecht en niet bij de importeur.

Promotie

Centraal in de communicatie van Nature & More staat de sticker en de website: de middelen om het concept zichtbaar te maken. Hiermee koppelt Nature & More wereldwijd consumenten en producenten van biologische verswaren aan elkaar en kan de consument direct kennismaken met het product en de producent. De website trekt maandelijks circa 4.500 bezoekers. Doorgaans zijn dit bezoekers die via de code komen, maar het kan ook anders.

Plaats

Het bereik van Nature & More ligt vooral in het buitenland. Nature & More is vooral actief in Nederland en Duitsland. Momenteel ondergaat Nature & More een strategiewijziging, waarbij het creëren van een breder Europees bereik een van de elementen is. Volgens Nature & More is er in Nederland nog nauwelijks sprake van een biologische markt, in tegenstelling tot buurland Duitsland. De focus van Nature & More ligt dan ook op de Duitse markt - waarin de differentiatie in biologisch gro(o)t(er) is. Producten met het Nature & More-label zijn te vinden in supermarkten en natuurvoedingswinkels. In Nederland is het vaak nog wel zoeken zoeken naar producten met dit label.

Personeel

Er werken drie mensen op het hoofdkantoor bij Nature & More. Daarnaast wordt veel gebruikt gemaakt van inzet door derden/zelfstandigen, waaronder de auditors.

Kosten

Ondernemingen betalen voor de licentie die zij verkrijgen om het Nature & More-label te mogen voeren. Zij dragen hiertoe jaarlijks een percentage van de omzet aan de Stichting af.

Succesfactoren

Nature & More ziet de onderstaande punten als succesvol:

- *Bereik*

Eosta werkte al langer mee aan Nature & More en het label, maar door de overgang naar de stichting werd een groter bereik gecreëerd. Andere bedrijven zijn overtuigd van het nut en de noodzaak en het grotere bereik is ook gerealiseerd. Sommige van deze bedrijven hebben hun eigen label opgeofferd in het voordeel van het N&M-label;

- *Productkwaliteit*

Kwaliteit is de basis die er zijn moet. Je moet aan de primaire consumentenverwachting voldoen, voordat je überhaupt ergens anders over kunt praten (als ideële kwaliteiten van milieu of medewerkers);

- *Loyale telers*

Telers staan niet meer wantrouwend tegenover de auditor die op bezoek komt. Zij hebben geen angst meer voor hem en gaan daarentegen open het gesprek aan over de huidige stand van zaken en punten voor verbetering hierin. Telers zijn trots en tonen commitment;

- *Sticker*

Door inzet van het communicatie- en POS-materiaal heeft de sticker betekenis gekregen en is het de consument duidelijker geworden waar Nature & More voor staat. Er komen nu veel meer bezoekers op de website.

Achteraf gezien zou Nature & More niet alles tegelijk gedaan hebben en eerder de stap naar de consument gemaakt hebben. Immers, als je iets bij consument wil communiceren, moet je zichtbaar zijn heeft ze gemerkt. Nature & More ging ervan uit dat de sticker voldoende was. Echter, zonder lading was dat het niet. Marketingsteun had eerder ingezet kunnen worden en ook

het gebruik maken van de pers. Vorig jaar heeft Nature & More veel aan pers gedaan: dit betaalt zich nu terug naar eigen zeggen.

Financieringsbronnen

Naast de afdracht van aangesloten ondernemingen, verkrijgt de Nature & More Stichting middelen van ontwikkelingsorganisaties (ICCO en Hivos) en anderen (bijvoorbeeld Duitse ministerie van LNV).

Netwerk

Nature & More werkt niet alleen samen met aangesloten ondernemingen, maar ook met NGO's.

Toekomstige ontwikkelingen

Nature & More staat aan het begin van een strategiewijziging waarmee zij streeft naar een grotere exposure en marktmacht dan ze nu heeft.

Leerpunten

- Productkwaliteit is van het allereerste en grootste belang - je moet aan de primaire consumentenverwachting voldoen, voordat je überhaupt ergens anders over kunt praten.
- Wees niet anoniem. Ofwel, maak jezelf als primaire product niet inwisselbaar voor een andere primaire producent - laat je niet tegen elkaar uitspeelen
- Maak gebruik van free publicity in de pers.
- Zorg voor voldoende exposure (in de markt en bij de consument).
- Ten aanzien van exposure: indien nodig herzie hiertoe je ingeslagen pad/strategie en/of bundel krachten.
- Ontwikkel een nieuw concept niet in een nieuwe markt, maar in een volwassen stabiele markt (met goede respons).
- Haal onderhandelingen uit de context van prijs, en breng daarentegen de maatschappelijke inspanningen die worden verricht (waardoor jouw product dus beter is!) voor het voetlicht.
- Financiering kun je verkrijgen uit verschillende hoeken.
- Communiceer ook het verhaal achter het product. Dat sluit aan bij de ontwikkeling dat consumenten zich bij hun aankoopbeslissing niet meer alleen op ratio baseren. De afweging wordt in een bredere context geplaatst

waar naast de beoordeling op functionele attributen ook emotionele aspecten een (grote(re)) rol spelen.

- De consument is belangrijk: uiteindelijk bepalen inkoper en consument welke (meer)prijs zij willen betalen (consumer empowerment).

3.5 Boerenfairmelk

Het idee voor Boerenfairmelk is ongeveer 5 jaar geleden in Groot Brittannië geboren. Toen klaagden melkveehouders uit Schotland en Wales dat ze te weinig voor hun melk kregen om de kosten te dekken. De Soil Association, een organisatie van biologische boeren, en de Fair trade Foundation, de Engelse evenknie van de Nederlandse Max Havelaar, startten in 2003 een campagne om draagvlak te creëren voor het idee van Britse fair trade-producten. Er zijn plannen om naast melk ook aardappelen en vlees onder een fair trade-logo op de markt te brengen, maar dat is nog niet gelukt.

Motivatie en doelstelling

In Duitsland is de Uplander Bauernmolkerei uit Saurland in 2005 begonnen met de verkoop van Erzeuger Fair Milch in natuurvoedingswinkels. Volgens Josef Jacobi, melkveehouder en voorzitter van deze zuivelcoöperatie is de achtergrond van de introductie heel simpel:

‘We kregen ongeveer 35 eurocent per liter melk bij 3,7% vet en 3,4% eiwit. Maar om alle arbeid voor milieu, natuur en landschap te kunnen verrichten in het middelgebergte dat het Sauerland toch is, hebben we eigenlijk 40 cent per liter melk nodig. Daarom hebben we in samenwerking met natuurvoedingswinkels en ondersteund door wetenschappers besloten om een sticker op de pakken biologische melk te plakken, waarop aangegeven werd dat er per liter melk 5 cent extra betaald wordt voor het onderhoud van de regio. In onze communicatie naar de consument hebben we aangegeven dat dat direct ten goede komt aan de boeren in de eigen omgeving. Via persconferenties, excursies, radio, tv en geschreven media is dat bij de consument terechtgekomen. Voorwaarde is goede en vooral betrouwbare informatie verstrekken en ook laten zien dat met dit geld de veehouder inderdaad bijdraagt aan een betere leefomgeving van de consument zelf.’

Ontwikkeling

Het was voor het eerst in Duitsland dat in een biologisch marketingconcept alle partners - producenten, verwerkers en handel - verenigd waren. Ook het Institut für Ökonomie der Ernährungswirtschaft der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel (BfEL) uit Kiel werd erbij betrokken en deed onderzoek naar de gewenste grootte van de meerprijs en de welke factoren de meeste invloed uitoefenen op de betalingsbereidheid van consumenten. Uit dit onderzoek bleek dat klanten van natuurvoedingswinkels bereid waren om meerprijs van 5 cent¹ te betalen voor melk uit de regio als boeren daarmee konden blijven boeren en ook nog het landschap aantrekkelijk kunnen houden. Het Erzeuger Fair Milch-concept bestaat er dus uit dat natuurvoedingswinkeliers stickers van 5 cent kunnen kopen bij melkfabriek en deze op de pakken zuivel kunnen plakken. De opbrengst van de stickers komt rechtstreeks ten goede aan de boeren. De stickers worden overigens niet op elk pak geplakt, zodat consumenten de keus wordt gelaten.

Het experiment loopt nu een jaar en overstijgt de verwachtingen. Momenteel doen 62 winkels mee en er start zelfs een proef in twee landelijke supermarktformules. Ook is de biologische supermarktketen Alnatura, die volgens eigen zeggen als de grootste keten van biologische supermarkten geldt, eind 2006 met faire melk gestart en heeft de verkoopprijzen van Alnatura Frischmilch verhoogt. Overigens wordt slechts een kwart van de 18 miljoen liter die de Uplander Bauermolkerei jaarlijks verwerkt als consumptiemelk afgezet. Voor de overige producten als kaas, yoghurt of boter geldt de faire prijs, of meerprijs, (vooralsnog) niet. Onder andere stoeit de zuivelverwerker nog met het verhaal richting de consument. In één kilo boter gaat immers de melk van 20 liter melk. In een dergelijk geval zou de meerprijs van een pakje boter $20 * 0,05 = 0,25$ cent bedragen. Het is vooralsnog de vraag of dit de consument duidelijk gemaakt kan worden dan wel of de consument dit zal accepteren.

Het Boerenfairmelk-initiatief

Het Boerenfairmelk-concept van Vecozuivel (onder het motto 'Met elke liter melk meer natuur voor elk') is in nauwe samenwerking met het Duitse initiatief tot stand gekomen en is aldus ook geënt op het plakken van stickers op zuivel.

¹ Hierdoor evenaart de opbrengstprijs per liter melk nog niet de kostprijs van een liter melk. Uitbetalingsprijzen in Duitsland variëren van 31-36 cent per liter, terwijl een prijs van ongeveer 40 cent nodig is (bron: www.alnatura.de).

velproducten. Er zijn echter wel verschillen tussen de concepten. In de Nederlandse variant wordt niet gestart in het natuurvoedingskanaal, maar is het doel om bij supermarkten in het zuivelschap terecht te komen. Tevens worden de stickers niet ingekocht bij de zuivelverwerker, maar bij de boeren zelf. De opbrengst wordt in een fonds gestopt, wat aan het einde van het jaar naar rato wordt verdeeld onder de deelnemers. De deelnemers hebben onderling afgesproken dat het fonds gebruikt gaat worden om de natuur en het landschap op en rondom hun bedrijven te ontwikkelen. Dit is immers ook de achterliggende gedachte van de deelnemers; het 'medeplichtig maken' van de consument aan het onderhoud en de verzorging van het landschap en de natuur.

Plaats

De bedoeling is de dat de Boerenfairmelk in ieder geval opgenomen wordt in de supermarkten in de regio van de deelnemende boeren: de Gelderse Vallei, het Groene Hart en het Overijsselse Vechtdal. Vecozuivel mikt op een miljoen liter melk per jaar wat op deze manier weggezet kan worden.

Prijs en positionering

De stelling vanuit Vecozuivel is dat er voor Vecozuivel géén ruimte in de verkoopprijs zit; een eventuele meerprijs voor de melk moet elders vandaan komen. En aldus werd het idee van Boerenfairmelk ontwikkeld. De achterliggende gedachte van de deelnemers is het 'medeplichtig maken' van de consument aan het onderhoud en de verzorging van het landschap en de natuur. Kenmerk is dus een combinatie van biologische zuivel en de regio: 'Het is faire prijs voor de melk, met een regionale connotatie'. De consument moet denken:

'De boer om de hoek wordt beter als ik dat pak melk koop. En aangezien een boer een ambassadeur van zijn omgeving is gaat het dan ook om het beheer en het behoud van landschap in de regio.'

Op basis hiervan heeft Vecozuivel in 2005 overlegd met haar boerenleveranciers. Zij zagen het idee wel zitten en in 2006 werd het idee geboren om ook in Nederland Boerenfairmelk in de markt te zetten. Het initiatief werd in februari 2006 gelanceerd op de Biofach. Positieve reacties alom, maar daadwerkelijke (bestel)acties bleven uit. Geen (extra) boeren die wilden omschakelen, geen retailers die het wilden opnemen en geen distributeur die het wilde

vervoeren. Dus hoewel het concept kant en klaar op de plank lag, waren er geen geïnteresseerde ketenpartijen te vinden om het daadwerkelijk in de markt te zetten. Eind 2006 werd het initiatief voorlopig in de ijskast gezet.

Succes- en faalfactoren

Vecozuivel zelf noemt meerdere redenen als het gaat om het niet slagen van het project Boerenfairmelk:

- de reguliere (groot)handel is niet enthousiast en ook voor natuurvoedingswinkels is het vooralsnog niet haalbaar om deze - voor hun andere - stroom op te nemen;
- naast de huidige zuivelstromen is nog een derde stroom (faire zuivel), (logistiek) niet haalbaar gebleken;
- het concept is wellicht ook wat te bewerkelijk of te complex;
- de retailer koopt de stickers in, betaalt deze en ontvangt (pas later) het geld hiervoor weer terug op het moment dat de consument bij de kassa het gestickerde pak afrekent;
- het was niet geheel vrijblijvend voor deelnemende veehouders;
- van hen werd een eerste éénmalige inleg van 500 euro verwacht;
- landenverschillen: in Duitsland zijn meer subsidiemogelijkheden en Nederland kent wellicht een toch meer prijsbewust gevoelig publiek;
- prijs is belangrijk; is het niet bij de consument, dan wel bij de handel;
- al met al heeft Vecozuivel er veel tijd, geld en energie ingestoken, maar helaas is dat (nog) niet terugverdiend in de markt.

Leerpunten

- Begin bescheiden in de markt, bouw het verhaal langzaam op.
- Profileer het concept vanuit een duidelijk onderscheiden regio.
- Verstrek goede en betrouwbare informatie aan de consument.
- Probeer producenten, verwerkers en handel onder één noemer te krijgen.
- Profileer het concept in het begin met een sticker op het pak en geef de consument dan de keuze tussen pakken met en zonder stickers.
- Zoek specifieke afzetkanalen, zoals natuurvoedingswinkels of regionale supermarkten.
- Communiceer de bijdrage van het product aan het behoud van natuur en landschap in de regio.
- Onderzoek betalingsbereidheid bij consumenten om meerprijs te bepalen.

3.6 Conclusie

Wanneer nu wordt bezien wat uit bovenstaande cases in algemene zin geleerd kan worden met betrekking tot het verwaarden van duurzaamheidsconcepten, dan kunnen, in willekeurige volgorde, de volgende algemene leerpunten benoemd worden:

- ontwikkel en of versterk een concept niet in een nieuwe markt, maar in een volwassen stabiele markt (met goede respons);
- communiceer het verhaal achter het product. Dat sluit aan bij de ontwikkeling dat consumenten zich bij hun aankoopbeslissing niet alleen meer op ratio baseren. Hun afweging vindt steeds meer in een bredere context plaats waar naast de beoordeling op functionele attributen ook emotionele aspecten een rol spelen;
- de supermarkt maakt het verschil. Niet de consument, maar de supermarkt is de beslissende factor in het openbreken van de markt. Het supermarktkanaal vereist een professionele marketing aanpak;
- cruciaal is dat alle betrokken stakeholders hun inbreng hebben en meebe-slissen;
- prijsverschil met regulier mag niet te groot zijn voor het bereiken van volumedoelstellingen;
- begin bescheiden in de markt, bouw het verhaal langzaam op;
- profileer het concept vanuit een duidelijk onderscheiden achtergrond (BD of regio);
- verhoging van het volume kan door de nichemarkt te ontstijgen door het product niet als gecertificeerd merk aan te bieden;
- verstrek goede en betrouwbare informatie aan de consument, de consument is een belangrijke stakeholder;
- probeer producenten, verwerkers en handel onder één noemer te krijgen bij de verdere ontwikkeling van het concept.

4 Het verwaarden van duurzaamheid: inzicht in prijsstrategieën en prijsme- chanismen

4.1 Inleiding

‘Als de consument wil dat wij milieuvriendelijk en diervriendelijk produceren dan moet hij daar maar voor betalen’, zo luidt vaak de redenering in de land- en tuinbouw, zeker in tijden waarin de prijzen voor landbouwproducten onder druk staan. Een veelgehoorde term hierbij is verwaarding. Deze term verwijst feitelijk naar het omzetten van de extra waarde van producten naar klinkende munt.

Hoewel veel gesproken wordt over het prijsbepalingsvraagstuk in de biologische (of anderszins duurzame) landbouw, is daar conceptueel nog maar weinig over bekend.

De literatuur rond prijsbepaling houdt zich niet of nauwelijks bezig met de bijzondere situatie van de biologische landbouw en andere duurzaamheidsinitiatieven. Het onderzoek binnen de biologische onderzoeksprogramma's heeft zich voornamelijk gericht op de betalingsbereidheid van consumenten (Baltussen et al., 2006), zonder de prijsstrategieën als geheel te analyseren. Een belangrijke uitkomst van het prijsexperiment dat in 2006 gehouden werd in een aantal supermarkten was dat een vergroting van de afzet niet of nauwelijks bewerkstelligd kan worden door de prijs simpelweg te verlagen. Dit betekent dat indien men het prijsinstrument in de marketing van biologische producten verder wil ontwikkelen, er nagedacht zal moeten worden over mogelijke andere richtingen die gevolgd kunnen worden. Vandaar dat er binnen de context van dit project stil is gestaan bij conceptontwikkeling. Omdat onze ideeën feitelijk van toepassing zijn op alle producten die extra kosten met zich meebrengen vanwege de duurzame productie, wordt verder in dit hoofdstuk over duurzame producten in het algemeen gesproken in plaats van biologische producten in het bijzonder.

Dit hoofdstuk richt zich op:

- prijsstrategieën voor duurzaamheid op de consumentenmarkt. Deze zijn feitelijk gericht op hoe de betalingsbereidheid voor duurzaamheid bij de

consument versterkt kan worden opdat er in de keten financiële ruimte ontstaat om de meerkosten te dekken voor duurzame productie.

- prijsmechanisme voor duurzaamheid binnen de keten. Deze zijn er op gericht de meerprijs die betaald wordt voor duurzaamheid naar de ketenpartij te brengen waar deze kosten ook gemaakt worden, doorgaans de primaire producent.

In dit hoofdstuk zal eerst ingegaan worden op de prijsstrategieën voor duurzaamheid op de consumentenmarkt. Deze zijn met name gebaseerd op de literatuur over prijspercepties van consumenten. Vervolgens zal ingegaan worden op de prijsmechanismen voor duurzaamheid in de keten. Deze zijn gebaseerd op de literatuur rond prijsgrondslagen en ketenorganisatie.

De verschillende prijsmechanismen worden geïllustreerd aan de hand van een aantal cases. Voor beide onderdelen wordt doorgebouwd op eerder werk dat voor andere projecten is uitgevoerd (Ingenbleek, Backus en Verhallen, 2005; Ingenbleek, Binnekamp en Van Trijp, 2006). Het hoofdstuk wordt afgerond met enkele conclusies.

4.2 Prijsstrategieën voor duurzaamheid op de consumentenmarkt

Een prijsstrategie is een manier waarop een prijsdoelstelling, zoals bijvoorbeeld de maximalisatie van winst of marktaandeel bereikt kan worden in de markt (Noble and Gruca, 1999). Een prijsstrategie voor duurzaamheid is daarom een manier waarop de prijsdoelstelling gericht op het terugverdienen van de meerkosten voor duurzame productie, bereikt kan worden. Het stelt een bedrijf in staat om consumenten een prijs te laten betalen die de duurzame productie mogelijk maakt. Duurzaam kan in dat opzicht (theoretisch) gezien worden als biologisch, Fair Trade of iedere andere vorm van productie waarbij hogere kosten worden gemaakt dan in het mainstreamkanaal als gevolg van de ambitie om meer aandacht te besteden aan de sociale en ecologische aspecten van de productiewijze (zie bijvoorbeeld Brundlandt et al., 1987).

Er kunnen vier verschillende prijsstrategieën voor duurzaamheid onderscheiden worden:

- 'de prijs is onredelijk!';
- het vervangen van gangbare producten;

- donaties; en
- prijsbepaling op basis van klantwaarde.

Al deze strategieën zijn gebaseerd op bepaalde consumentenpercepties van prijzen en specifieke condities waaronder deze strategie succesvol is. We zullen deze strategieën in het onderstaande achtereenvolgens bespreken.

4.2.1 'De prijs is onredelijk!'

Consumenten vormen prijspercepties door prijzen die zij tegenkomen in bijvoorbeeld de winkel of in een reclamekrant te vergelijken met een referentieprijs (Monroe, 2003). Referentieprijzen kunnen zowel intern als extern zijn (Mazumdar, Raj en Sinha, 2005). Bij een externe referentieprijs vergelijken consumenten een prijs met een andere prijs die zichtbaar is in het schap. Een interne referentieprijs wordt opgediept uit het geheugen. Dit is niet zozeer één vast prijsniveau, maar feitelijk een reeks van prijzen die acceptabel zijn voor de consument wanneer hij of zij een bepaald product koopt (Monroe, 2003). Iedere keer dat de consument een nieuwe prijs tegenkomt (zoals een recente prijsverandering van één van zijn of haar favoriete producten), vergelijkt hij of zij deze prijs met de reeks van acceptabele prijzen in het geheugen. Daarmee wordt (1) de reeks van acceptabele prijzen in het geheugen verder verfijnd (de prijskennis stijgt), (2) een oordeel gevormd over hoe hoog de nieuwe prijs is voor het product en (3) de consument beoordeelt hoe eerlijk de prijs is (Monroe, 2003).

De vragen die wetenschappers centraal hebben gesteld in het onderzoek naar prijseerlijkheid zijn doorgaans gericht op hoe consumentenpercepties vormen van en reageren op prijzen die zij te hoog vinden om eerlijk te zijn (Xia, Monroe, and Cox, 2004). Er is bijvoorbeeld aangetoond dat prijzen die op een precies getal lijken te eindigen zoals € 23,37 vaker als eerlijk worden gepercipieerd dan prijzen die op ronde getallen eindigen (Monroe, 2003). In het geval van een prijsstrategie voor duurzaamheid worden prijseerlijkheidspercepties op een andere manier gebruikt: organisaties die het duurzame product op de markt zetten, communiceren naar consumenten dat omdat zij de kosten van duurzame productie moeten dekken, hun (hogere) prijs de eerlijke prijs is, terwijl het (goedkopere) gangbare alternatief dus eigenlijk oneerlijk is. Deze strategie wordt traditioneel veelvuldig gebruikt bij zowel biologische als Fair trade-producten.

'De prijs is onredelijk!'-strategieën zijn typisch gerelateerd aan marketingstrategieën waarbij aanbieders hun producten vrijwel uitsluitend differentiëren op basis van duurzaamheid (zie Ingenbleek et al., 2005). De belangrijkste bijdrage van deze strategie is dat zij de markt een spiegel voorhouden door aan te tonen dat duurzame productie mogelijk is en dat er een segment van consumenten is dat gelooft dat de hogere prijs eerlijk is en ook bereid is om die prijs te betalen. Over het algemeen zijn deze marktsegmenten relatief klein. Het feit dat 'De prijs is onredelijk!'-strategie niet overeenkomt met de prijskenis van veel consumenten en dat er een hoge betrokkenheid voor nodig is om deze diep gewortelde prijsreeksen in het geheugen te veranderen (Monroe, 2003), is waarschijnlijk een belangrijke reden waarom deze strategie doorgaans kleine segmenten aantrekt. Daarnaast vinden consumenten oneerlijke prijzen in hun eigen nadeel doorgaans erger dan die in het nadeel van anderen (Oliver en Swan, 1989).

4.2.2 Het vervangen van gangbare producten

Een tweede prijsstrategie voor duurzaamheid is het simpelweg uit het assortiment verwijderen van producten die niet als duurzaam bestempeld worden. Hoewel dit mogelijk niet onmiddellijk als een prijsstrategie herkend zal worden, zit er aan deze strategie een belangrijke prijsconditie. Het meest bekende en waarschijnlijk meest succesvolle voorbeeld van het verwijderen van producten die niet als duurzaam bestempeld werden, was het verwijderen van de batterij-eieren uit de supermarkten. Sinds januari 2004 zijn deze eieren door alle Nederlandse supermarkten in de ban gedaan, vele jaren voordat de Europese ban op deze eieren in werking zou treden.

Wanneer één of meerdere supermarkten bang zouden zijn geweest voor een financieel verlies naar aanleiding van deze beslissing, dan was zo'n gezamenlijke operatie waarschijnlijk niet van de grond gekomen. De reden dat deze vrees niet bestond, was de lage kruisprijselasticiteit (Nagle en Holden, 1995) van eieren. In andere woorden: wanneer consumenten een prijsstijging van eieren ervaren, is de kans dat zij een heel ander product zullen kiezen klein vergeleken met andere productcategorieën, zoals bijvoorbeeld groente en vlees. Wanneer dezelfde consument een vergelijkbare prijsstijging had ervaren bij varkensvlees zou hij of zij mogelijk switchen naar bijvoorbeeld rundvlees, kip of een ander substituuat.

De prijsgevoeligheid van consumenten ligt dus aan de basis voor het verwijderen van niet-duurzame producten uit de schappen. Het verklaart ook waarom initiatieven die beogen het succes van het scharrelei te herhalen in andere productgroepen, doorgaans niet van de grond komen (met uitzondering van incidentele producten in groente en fruit van bepaalde supermarkten).

4.2.3 Donaties

De aankoopbeslissing van voedingsmiddelen door consumenten is typisch situationeel bepaald (Meulenberg, 2003) en daarom kunnen percepties van één en hetzelfde product verschillend zijn tussen verschillende aankoop situaties. Een Texels streekproduct wordt bijvoorbeeld als waardevoller gepercipieerd tijdens een vakantie op de Waddeneilanden dan tijdens de wekelijkse boodschappen bij de plaatselijke supermarkt. Omgekeerd kan het veranderen van de situatie dus ook de perceptie doen veranderen van 'wat duurzame productie waard is'. Donatiestrategieën voor de productie van duurzame voedingsmiddelen zijn met name op dit idee gebaseerd.

Bij een 'normale' economische transactie betaalt de consument een prijs voor de waarde van het product. Wanneer deze waarde niet zozeer de persoonlijke behoeftes van de consumenten bevredigt, maar van de samenleving als geheel, spreken we van maatschappelijke waarde in plaats van klantwaarde (Ingenbleek, 2003). De beloning voor maatschappelijke waarde hoeft niet noodzakelijk te komen uit de prijs die de consument betaalt voor het product, maar kan ook verrekend worden via de andere betalingen die burgers/consumenten doen voor maatschappelijke waarde, zoals belasting en donaties.

Donaties als prijsstrategie voor duurzaamheid komt dus feitelijk neer op het benaderen van de consument op een andere manier dan gebruikelijk: in plaats van de consument vragen een hogere prijs te betalen tijdens het routinematige proces van boodschappen doen, dat vaak onder enige tijdsdruk uitgevoerd moet worden, wordt de consument op een ander moment gevraagd geld te doneren voor duurzaamheid. Omdat dit buiten de drukte van de wekelijkse of dagelijkse boodschappen kan plaatsvinden, is de aanbieder niet gedwongen de consument aan te spreken op momenten dat deze eigenlijk geen tijd heeft om over duurzaamheid na te denken (in dit verband is er eerder onder anderen door Dagevos en Sterrenberg (2003) ook wel gewezen op een mogelijke discrepantie tussen consument en burger).

Sommige bedrijven vragen consumenten bijvoorbeeld een donatie te doen voor een non-profitdoel meteen nadat zij hebben afgerekend (bijvoorbeeld om het wisselgeld te doneren) (Lichtenstein, Drumwright en Braig, 2004). Een bekend voorbeeld van de donatiestrategie is de 'Adopteer een kip'-campagne voor biologische eieren, waarbij consumenten gevraagd wordt een donatie te doen voor 'hun' kip en in ruil daarvoor kunnen zij op gezette tijden gratis eieren ophalen bij een plaatselijke natuurvoedingswinkel.

4.2.4 Prijsbepaling op basis van klantwaarde

Ook het creëren van waarde voor de klant en vervolgens een hogere consistente prijs vragen, kan een prijsstrategie voor duurzaamheid zijn. Bedrijven die superieure klantwaarde creëren combineren verschillende productattributen zoals merk, uiterlijk en smaak, in een compleet productconcept dat consumenten percipiëren als van een hoge kwaliteit. Deze hoge kwaliteit vergroot de aankoopintentie van consumenten en verhoogt hun betalingsbereidheid. Daarbij wordt ook de rol van prijs als kwaliteitssignaal benut, omdat een hoge prijs op zijn beurt ook weer een hoge kwaliteit uitstraalt (dit effect is bovendien nog sterker voor voedingsmiddelen dan veel andere categorieën, zie bijvoorbeeld Lichtenstein en Burton, 1989). Door het prijsplafond te verhogen, worden de kosten voor duurzame productie draaglijker voor bedrijven.

Behalve dat de kosten draaglijker zijn, hebben bedrijven ook zelf baat bij productie. In de meeste gevallen werkt ook duurzaamheid als één van de attributen die de kwaliteitsperceptie versterken. Er zijn bijvoorbeeld verschillende 'gangbare' bedrijven die biologische producten als ingrediënt gebruiken. Ook in andere ketens en sectoren zijn voorbeelden te vinden van producenten en retailers die door middel van een klantwaardestrategie de kosten voor maatschappelijk verantwoorde aspecten kunnen afdekken, zoals Chiquita (verduurzaming van de bananenproductie), Perla en DE (middels hun participatie in Utz Kapeh-certificatie voor duurzame koffieproductie), Nike (na de affaire rond kinderarbeid), en Albert Heijn (bijvoorbeeld via het Aarde & Waarde-programma). In het minste geval fungeren deze investeringen in duurzaamheid als een soort garantie voor het merk: het beschermt merken en reputaties tegen negatieve publiciteit en maakt consumenten vergevingsgezinder wanneer er wat misgaat zoals een voedselveiligheidsprobleem (Klein en Dawar, 2004). Een en ander wordt geïllustreerd aan de hand van tabel 4.1.

Tabel 4.1 Prijsstrategieën voor duurzaamheid			
Prijsstrategie	Consumenten prijseffect	Conditie	Voorbeelden
De prijs is oneerlijk!	Prijsseerlijkheid	Betrokkenheid van de consument Onderscheid van alternatieven op basis van duurzaamheid	Fair Trade, Biologisch
Substitueren van gangbare producten	Prijsgevoeligheid	Samenwerking tussen concurrenten in categorieën met geen of weinig substituten	Scharreleieren
Donaties	Veranderen van de context	Creatie van maatschappelijke waarde	Biologische eieren
Prijsbepaling op basis van klantwaarde	Verhogen van het prijsplafond	Creëren van onderscheidende klantwaarde	Biologisch als ingrediënt in kwaliteitsproduct

4.3 Prijsmechanismen voor duurzaamheid in de keten

Het dekken van de kosten voor duurzame productie in de prijsstrategie op de consumentenmarkt is een belangrijke conditie om de primaire producent die deze kosten maakt te compenseren. Het is echter niet voldoende omdat de prijsmechanismen die historisch gegroeid zijn binnen de keten niet altijd garanderen dat de beloning voor duurzame productie ook daar terecht komt in de keten waar de meerkosten gemaakt worden. In dit deel van dit hoofdstuk gaan we in op de prijsmechanismen in de keten die er zorg voor dragen dat de beloning voor duurzaamheid bij de boer terecht komt. We kunnen daarbij onderscheid maken tussen prijsmechanismen waarbij de maatschappelijke waarde (duurzaamheid) en klantwaarde apart beloond worden en waarbij deze gebundeld worden in één betaling.

4.3.1 Delen van maatschappelijke waarde en klantwaarde

Er kan in de keten sprake zijn van aparte beloningen voor de klantwaarde (met name de kwaliteit van het product) en de maatschappelijke waarde (vooral de duurzaamheid). Dit kan gebeuren in het verlengde van een donatiestrategie op de consumentenmarkt waarbij ook dat onderscheid wordt gemaakt (maar het hoeft niet noodzakelijk het geval te zijn). De beloning voor de maatschappelijke waarde kan de primaire producent bereiken via de overheid en via de markt.

- *Belonen via de overheid*

Wanneer de beloning voor maatschappelijke waarde de primaire producent bereikt via de overheid dan gaat dit middels subsidies of andere ondersteuningsinstrumenten (waarvoor het geld feitelijk eerder is neergeteld door de samenleving via de belastingen). Het bekendste voorbeeld hiervan is waarschijnlijk de cross-compliance regeling van de EU waarbij boeren naast de marktprijs een vast bedrag ontvangen voor bijvoorbeeld het in stand houden van het landschap.

- *Belonen via de markt*

Wanneer de beloning voor maatschappelijke waarde de primaire producent bereikt via de markt, dan zal er in de keten zelf een onderscheid aangebracht moeten worden tussen beide geldstromen. Voorbeelden hiervan zijn veel schaarser, maar dat wil niet zeggen dat de mogelijkheden in deze richting zijn uitgeput. EOSTA heeft met het Nature & More-systeem bijvoorbeeld een differentiatie aangebracht tussen de beloning voor de productkwaliteit (klantwaarde) en ecologische en sociale aspecten (maatschappelijke waarde) (zie kader 4.1). De prijs die de afnemer betaalt is een optelsom van de waardering voor deze drie componenten. In het voorbeeld van de 'Adopteer een kip'-campagne wordt feitelijk de klantwaarde (eieren) gratis gemaakt en betaalt de consument/burger voor de maatschappelijke waarde door een kip te adopteren. Buiten deze formule waarbij de kosten (ook die van de klantwaarde) voor 100% gedekt worden uit de donatie, zijn wellicht andere vormen mogelijk, bijvoorbeeld waarbij leden van organisaties als het Wereld Natuurfonds en de Dierenbescherming via een klantenkaart korting zouden krijgen op Biologische producten.

Kader 4.1**Nature & More's onderscheid tussen klantwaarde en maatschappelijke waarde**

Nature & More is een kwaliteits- en communicatiesysteem van handelsonderneming EOSTA dat beoogt wereldwijd afnemers en producenten van verse biologische producten aan elkaar koppelen. Zowel de producten als de wensen van de afnemers verschillen in productkwaliteit (residu-analyses, fysiologische inhoudstoffen, smaak en vitaliteit) en op ecologische (EKO-certificering, bodemvruchtbaarheid, biodiversiteit, natuurbehoud, landschapsinrichting) en sociale aspecten (ondersteuning van bijvoorbeeld huisvestingsprojecten, medische en sociale voorzieningen, rechtvaardige inkomensverdeling, opleiding/training, kunst & cultuur-projecten). Op deze aspecten wordt het product beoordeeld en vervolgens wordt er een passende afnemer bij gezocht. De beoordeling is van invloed op de hoogte van de prijs die de leverancier krijgt voor zijn product (en de afnemer moet betalen). Van de eindprijs worden de kosten en een vast dekkingspercentage ingehouden door Nature & More, het saldo dat overblijft wordt aan de producent uitbetaald.

4.3.2 Bundelen van maatschappelijke waarde en klantwaarde

In de meeste gevallen zal er echter geen sprake zijn van gescheiden geldstromen voor klantwaarde en maatschappelijke waarde, maar zal de beloning uit één enkele prijs moeten komen die de boer ontvangt per stuk, kilo of liter. Deze prijs is doorgaans de uitkomst van een prijsmechanisme, een set van afspraken tussen kopers en verkopers die beschrijven hoe een prijs tot stand komt. Binnen de prijsmechanismen worden er verschillende grondslagen gehanteerd, gebaseerd op de kosten voor het product dan wel gebaseerd op de markt (Nagle en Holden, 1995). Bij de prijsvorming is er sprake van twee natuurlijke grenzen. De bovengrens wordt gevormd door de prijs die afnemers maximaal willen betalen (gegeven de alternatieven waar zij uit kunnen kiezen) en de ondergrens wordt gevormd door de kosten (zie bijvoorbeeld Winer, 2005). Een prijs die lager ligt dan de ondergrens zal verliesgevend zijn voor de producent omdat de kosten niet gedekt worden, terwijl een prijs die hoger ligt dan de bovengrens verliesgevend is omdat de afnemers van aankoop afzien. De prijs zal dus ergens tussen de bovengrens en ondergrens in moeten liggen. Sommige prijsmechanismen zijn meer georiënteerd op de ondergrens, terwijl anderen meer georiënteerd zijn op de bovengrens.

4.3.3 Prijsmechanismen gebaseerd op kosten

De belangrijkste motivaties om kosten centraal te stellen in prijsmechanismen zijn (1) risicooversie omdat er meer inzicht in de ondergrens wordt verkregen en de kans dat de prijs uiteindelijk te laag uitkomt is kleiner en (2) kostenberekeningen omdat die vaak als eerlijk worden gezien. Om die reden worden in nutsbedrijven (bijvoorbeeld gas en water) de prijzen ook vaak via kostencomputaties tot stand gebracht. Dit eerlijkhedenargument is belangrijk bij duurzaamheid. Fair Trade is bijvoorbeeld met op kosten gebaseerde prijsmechanismen begonnen vanuit het argument dat alle kosten meegerekend moesten worden, ook de kosten voor duurzaam beheer van natuurlijke hulpbronnen en sociale aspecten (Roozen en Van der Hoff, 2001).

Een typisch voorbeeld is de totstandkoming van de prijs voor Boerenfairmelk in Duitsland. De kosten zijn hierbij leidend geweest om de prijs te berekenen. Pas daarna is deze vergeleken met de marktprijs. Bovendien is deze 'eerlijke' berekening via een typische 'De prijs is onredelijk!'-strategie gecommuniceerd naar een beperkt segment van consumenten dat natuurvoedingswinkels bezoekt in een bepaalde streek (zie ook hoofdstuk 3). Een ander voorbeeld is het kostprijsmodel voor biologisch varkensvlees. Om de prijs voor biologisch varkensvlees te berekenen is de kostprijs leidend. Tegelijkertijd wordt duidelijk uit het voorbeeld in kader 4.2 dat het prijsmechanisme niet uitsluitend uit kostprijsberekeningen bestaat omdat ook de slachterij een inschatting geeft van de marktprijs (bovengrens). In het prijsmechanisme dat door Fair Trade gehanteerd wordt, heeft de marktprijs inmiddels een centrale rol gekregen. Boven op de marktprijs wordt een premie betaald die op basis van kosteninformatie is vastgesteld. Ook wordt er met enige regelmaat afgestemd wat die ondergrens moet zijn, om te voorkomen dat er een 'oneerlijke' prijs uitkomt, al heeft dit niet kunnen voorkomen dat er kritiek is ontstaan op het systeem (kader 4.3).

Kader 4.2 Het kostenmodel voor biologisch varkensvlees

Voor biologisch varkensvlees zijn in 2001 afzetcontracten tussen producenten en twee supermarktorganisaties opgesteld. Hierbij is afgesproken bij de vergoeding zo veel mogelijk vast te houden aan de principes van 'eerlijke prijs, heerlijke prijs': winsten en verliezen worden gelijk verdeeld over ketenpartijen; dit geldt ook voor de supermarkten (Hoste en De Vlieger, 2001). Hiervoor is een contract opgesteld tussen de Vereniging van Biologische Varkenshouders, de Groene Weg, Albert

Kader 4.2 Het kostenmodel voor biologisch varkensvlees (vervolg)

Heijn en Plus hebben afgesloten sinds juli 2001. Naast de prijsbepaling staat er in deze afzetcontracten een leverings- en afnameplicht, en specificaties over de kwaliteit van het vlees. De basis voor de prijs die biologische varkenshouders ontvangen wordt gevormd door het kostprijsonderzoek bij 8 bedrijven waarvoor het LEI een model heeft ontwikkeld. Dit kostprijsonderzoek wordt jaarlijks opnieuw uitgevoerd door het LEI. Daarnaast is er een forum bestaande uit de Groene Weg en de Vereniging van Biologische Varkenshouders met ieder twee afgevaardigden, die tweemaandelijks bij elkaar zitten om allerlei zaken te bespreken.

De definitieve uitbetalingsprijs wordt in dit forum bepaald; dit gebeurt ieder halfjaar. Het kostprijsonderzoek vormt de objectieve basis, maar de Groene Weg is sturend in de uiteindelijke prijs, namelijk een afspiegeling van wat zij ontvangt op de markt.

Kader 4.3 Hoe eerlijk is de prijs voor Fair Trade?

Producenten die volgens de Fair Trade-standaard van Max Havelaar produceren krijgen een minimumprijs. Dit is vaak de marktprijs én een vaste premie (Fair Trade toeslag). De premie is ingesteld voor de achterstand die producenten hebben in de markt voor collectieve investeringen, en in hun sociale verworvenheden. De vaste premie is bedoeld voor investeringen in capaciteitsopbouw, sociale programma's, trainingen en milieuzorg. Boeren moeten zelf bepalen wat er met dit geld gebeurt. Het aantal verkochte tonnen bepaalt de hoogte van de premie. FLO (Fair Trade Labelling Organisations International) zoekt in zijn prijsonderzoek naar het redelijke midden, gemiddelde kostenniveaus van boeren in de categorie die Fair Trade wil steunen. Die kosten blijken uit bestaande studies en uit gegevens van de boeren en handelaren zelf. Ook wordt gekeken of de prijsafstand in de consumentenmarkt niet buitensporig groot wordt. Cruciaal is dat alle stakeholders hun inbreng hebben. De besluiten vallen in een commissie waar meerder perspectieven zijn vertegenwoordigd.

De Franse econoom Christiaan Jacquiau heeft berekend dat een eerlijk product amper 50 euro per jaar of 4 euro per maand meer opbrengt. Nico Roozen van Solodaridad stelt dat dit komt omdat boeren nog niet hun hele productie als Fair Trade kunnen afzetten. De prijs is een mix van Fair Trade-prijs en wat wordt verdiend met de rest van de verkoop. Koffie-exporteur Markus Fisher uit Costa Rica en Teun Bastemeijer directeur van de Stichting Nederlandse Vrijwilligers in Tanzania, verklaarden dat het grootste deel in de kassen van de coöperatie verdwijnen. De kleine boeren zouden er volgens hen weinig tot niet van profiteren. Bijvoorbeeld voor sinaasappelsap afkomstig van Cuba waar een totalitaire regime de inkoop controleert, zal een ambtenarenapparaat niet altijd zorgen voor een fair

Kader 4.3 Hoe eerlijk is de prijs voor Fair Trade? (vervolg)

uitbetalen. Recent lag Fair Trade onder vuur vanwege kindslaafvrije chocolade. Maar ook het RVU-programma Keuringsdienst van Waarde moest concluderen dat in landen met een marketingboard dat door de staat gecontroleerd wordt het lastig is om aan de principes van Fair Trade te voldoen. Het gebeurt dat ambtenaren producenten uitbuiten en zelf de premie in de zak steken.

4.3.4 Prijsmechanismen gebaseerd op de markt

Prijsmechanismen die gebaseerd zijn op de markt en desondanks een vergoeding moeten leveren voor de meerkosten voor duurzame productie worden ook wel gezien als de moeilijkste, omdat marktwerking en duurzaamheid lang niet altijd samen opgaan. Prijsmechanismen die gebaseerd zijn op de markt hebben feitelijk twee prijsgrondslagen: de waarde voor de klant en de prijs van concurrerende producten.

Welke van deze prijsgrondslagen gehanteerd wordt, hangt mede af van de wijze waarop de keten georganiseerd is. Prijsmechanismen die de concurrentie centraal stellen worden vaak gebruikt bij ketens met een lage mate van integratie tussen de verschillende schakels. Integratie is ook niet nodig omdat de kwaliteitsverschillen tussen producenten minimaal zijn. Kopers en aanbieders van deze zogenaamde commodities zijn vrijwel anoniem voor elkaar en prijzen komen tot stand via spotmarktachtige prijsnoteringen waarin vraag en aanbod de hoogte van de prijs bepalen (zie bijvoorbeeld Peterson, Wysocki en Harsh, 2001).

Juist wanneer vraag en aanbod de prijs bepalen via een dergelijke spotmarkt, is de marktwerking efficiënt en dit gaat vaak ten nadele van de producenten die niet willen bezuinigen of sociale en ecologische aspecten. Bij een commodity zoals koffie, waar de spotmarkt het dominante prijsmechanisme is, zijn de kostprijsmodellen van Fair Trade dan ook opgericht als een duidelijke tegenhanger van dit systeem. Wanneer een duurzaam alternatief echter groot genoeg groeit met voldoende aanbieders en afnemers die een bepaalde standaard hanteren, dan wordt een prijsnotering een efficiënt systeem om ook een markt voor duurzame producten te organiseren. Voor het scharrelei is bijvoorbeeld het spotmarkt-model overgenomen waarbij het scharrelei tot een aparte categorie met een aparte prijsnotering is uitgegroeid (kader 4.4). Hoewel het een spotmarkt is, zijn er geen structurele kostenverschillen meer

als gevolg van de verschillende dierenwelzijnsnormen tussen groepen aanbieders.

Kader 4.4 Een eigen prijsnotering voor het scharrelei

Eieren zijn typische commodity-producten. Dat wil zeggen dat er relatief weinig differentiatie is en dat er dus vaker sprake zal zijn van spotmarktachtige prijsmechanismen. Desondanks is er de laatste jaren een verscheidenheid aan eieren op de markt gezet. In de Nederlandse eierketen leveren de boeren aan de pakstations. Er zijn 5 pakstations waarvan er 3 zich voornamelijk op Nederland richten en 2 voornamelijk op het buitenland (met name Duitsland). Hier worden zowel batterjeieren als scharreleieren verhandeld. De legbatterjeieren gaan vrijwel allemaal naar industriële verwerkers. Deze verwerken de eieren in producten zoals koekjes. De pakstations verkopen de tafeleieren rechtstreeks aan de retail.

De prijs van de eieren is gebaseerd op de NOP-batterijnotering. Deze wordt berekend door voor 50% de Duitse notering te gebruiken (Weser Ems Quotation) en voor de andere 50% is deze gebaseerd op de gemiddelde prijs van de 6 grootste Nederlandse handelaars. Deze 6 grootste handelaars bestaan uit pakstations en/of verwerkers. Bij elkaar verhandelen zij ongeveer 60 tot 80% van de eieren in Nederland. De notering is gebaseerd op een vraag- en aanbodmarkt. Afhankelijk van de vraag en aanbod van eieren wordt de prijsnotering wekelijks aangepast.

Voor scharreleieren hebben pakstations in het verleden een premium betaald op de prijs van het batterijei. Het premium dekte de hogere kosten voor het feit dat de kippen meer ruimte hadden, maar verschilden afhankelijk van logistieke factoren, zoals de afstand van de boerderij naar het pakstation en of de boer een volle vrachtwagen kon leveren.

Recentelijk is er een nieuwe notering ingevoerd voor scharreleieren. Deze notering is ook voor 50% gebaseerd op het handelsgemiddelde en voor de andere 50% op de Amsterdam Quotatie, die werd opgericht omdat Duitsland geen specifieke notering heeft voor scharreleieren. Deze notering gebruikt de prijs van de eieren op het niveau van de primaire producent (verkoop) en het pakstation (inkoop). Retailers en verwerkers kunnen de notering raadplegen voor hun onderhandelingen met de pakstations. Het geeft ze inzicht in de marge van de pakstations. De markt is daarom erg competitief en er is geen sprake van langdurige contacten tussen retail en pakstation, maar juist van kortlopende contracten. Op die manier kunnen retailers en verwerkers gemakkelijk switchen naar de goedkoopste leverancier. De pakstations proberen op hun beurt hun onderhandelingspositie te versterken door productdifferentiatie (denk bijvoorbeeld aan het viergranenei).

Kader 4.4 Een eigen prijsnotering voor het scharrelei (vervolg)

Retailers verkopen de tafeleieren vervolgens door de prijs te baseren op de inkoopprijs en daar een marge van ongeveer 100% bovenop te berekenen. Deze marge is hoog vergeleken met vrijwel alle andere producten die supermarkten verkopen. Een expert beweerde tijdens de interviews dat eieren de meeste winst opleveren per vierkante meter.

Het risico is bovendien ook laag voor retailers: wanneer de inkoopprijs stijgt, stijgt ook de marge. De prijsgevoeligheid is bij eieren bovendien laag: consumenten zullen niet snel switchen naar andere producten bij een prijsstijging.

Tegenovergesteld aan de spotmarkt staat de volledig geïntegreerde keten. Hierin is juist een volledige samenwerking gaande tussen de verschillende stadia van de keten. Vaak is deze samenwerking noodzakelijk om bepaalde kwaliteitsaspecten te kunnen garanderen aan de eindafnemer. Hoe hoger de mate van samenwerking, hoe groter de controle over het eindresultaat. In het meest extreme geval is er dus sprake van volledige integratie waarbij één partij eigenaar is van alle stadia in de keten. Het voorbeeld dat daar in Nederland het dichtst bij komt is de kalfsvleesketen. Het voorbeeld van Peter's Farm in kader 4.5 geeft een typische klantwaardestrategie aan waarin allerlei kwaliteitsvoordelen worden gecreëerd voor de eindafnemer, inclusief bijvoorbeeld bepaalde dierenwelzijnseisen. De meerkosten daarvan worden door de overkoepelende partij gedekt. Deze draagt tevens de afzetrisico's en profiteert van het succes.

Kader 4.5 De verticale integratie van Peter's Farm

De kalfsvleessector is de sector die zo mogelijk de meeste aandacht heeft gehad voor misstanden op het gebied van dierenwelzijn, vooral in de tijd dat kalveren werden gehouden in aparte kisten. Omdat kalfsvlees een typisch kwaliteitsproduct is, vertegenwoordigt het niet de bulk van het Nederlandse vlees en vleeswaren. Het heeft een marktaandeel van ongeveer 1% in het vleesschap. De kalversector kent een hoge mate van integratie waarbij alle ketenpartijen van voerproducent, kalvermesterij en slachten een systeem vormen. Dit geldt ook voor Peter's Farm dat door Alpuro Group is geïntroduceerd vanuit een nichebenadering en dit jaar haar 10-jarige jubileum vierde. Omdat het hier om een integratie gaat betekent dit dat Alpuro Group bepaalt hoeveel kalveren er worden gehouden per groep, hoeveel voeding ze krijgen, de medicijnen die worden verstrekt en hoe lang de duur van de mestperiode is. Alpuro Group regelt de kalvereninkoop, zij produceren kalverenmelk en slachten en verwerken het vlees (Bunte et al., 2003).

Kader 4.5 De verticale integratie van Peter's Farm (vervolg)

De kalvermesters ontvangen voor ieder afzonderlijke mestperiode een contract van Alpuro Group, waarin wordt overeengekomen dat zij een vergoeding ontvangen voor hun investering in de stallen en arbeidskosten. De vergoeding is onafhankelijk van de marktwaarde op het moment dat de kalveren worden geslacht. Dat risico wordt gedragen door Alpuro Group. Kalveren mesten volgens de methode Peter's Farm brengt hogere kosten met zich mee ten opzichte van de reguliere kalvermesterij, zoals kosten voor het creëren van extra ruimte, en een lagere voederconversie, maar die komen voor rekening van Alpuro Group. Zij betalen de andere twee belangrijke kostenposten, de kalveren en het voer. Alpuro Group op haar beurt vergelijkt de prestaties nauwlettend en zal kalvermester aansporen betere prestaties te leveren als deze onder de maat komen, en kunnen in het uiterste geval besluiten geen mestcontract met de kalverhouder meer af te sluiten.

Vanwege de hoge mate van integratie in de ketens van zowel Alpuro als de van Drie Groep, worden in beide ondernemingen de prijzen gebaseerd op productiekosten. Voor de consument is kalfsvlees echter een typisch kwaliteitsproduct dat door de retailer dan ook als zodanig geprijsd wordt. De doelstelling is om hier een hogere marge op te halen dan op de typische mainstreamproducten. Binnen de keten wordt dus cost-based pricing toegepast, terwijl de retailer de prijs bepaalt op basis van de waarde van de consument. Vermoedelijk wordt een deel van die marge doorbetaald aan de leverancier, wat vastgesteld wordt in onderhandelingen en vervolgens vastgelegd in tijdelijke contracten. De marges van de kalfsvleesproducenten zijn dus vermoedelijk gebaseerd op onderhandelingen waarbij de producenten klantwaardeargumenten gebruiken.

Omdat de spotmarkt en volledige verticale integratie feitelijk ideaaltypen zijn, komen ze eigenlijk nooit in de praktijk voor. Ook uit de voorbeelden van scharrelei en Peter's Farm blijkt dat dit geen zuivere voorbeelden van spotmarkt en integratie zijn omdat er bij de eerste een 'kunstmatige' (niet 100% transparante) prijsnotering wordt samengesteld en er bij de ander nog een bepaalde mate van vrijheid bestaat voor de veehouder. Vrijwel alle ketens zijn dan ook zogenaamde 'hybride' vormen: ketenorganisaties die zich ergens in het spectrum bevinden tussen de spotmarkt enerzijds en de verticale integratie anderzijds.

In de varkenssector beweegt Vion met haar incentive systeem geleidelijk aan weg van de spotmarkt en worden er steeds meer incentives aan het prijsmechanisme toegevoegd die varkenshouders motiveren om zich te specialiseren in een bepaalde kwaliteitsklasse die uiteindelijk aansluit bij de wensen van een bepaalde afnemersgroep. Hierin is ook een incentive meegenomen.

men voor dierenwelzijn (kader 4.6). Eveneens in de varkenssector, probeert De Hoeve zich te onderscheiden op basis van een aantal kwaliteitscriteria waaronder milieu en dierenwelzijn. De extra premie boven op de prijsnotering sluit aan bij de klantwaardestrategie die men feitelijk in de consumentenmarkt volgt. Een belangrijk deel van de meerprijs die de consument betaalt ten opzichte van de gangbare concurrent wordt op die manier teruggebracht naar de primaire producent. Volwaard heeft net als De Hoeve een positionering gekozen tussen Biologisch en gangbaar in. In het prijsmechanisme is er echter meer teruggevallen op kostprijsberekeningen. In vergelijking met De Hoeve is Volwaard minder een ondernemersinitiatief geweest dat uit de primaire producent zelf naar voren kwam. De kostprijsberekeningen zijn daarom waarschijnlijk gebruikt om de risico's voor de primaire producent te beperken.

Kader 4.6 Het incentivesysteem van Vion

Vion kent 3 niveaus in de uitbetaling voor de aangeleverde varkens: welfare, retail, en global. 'Welfare' krijgt een bonus van circa € 4,75 per varken, dit komt bovenop de Vleutennotering (=basisnotering). Dit segment neemt ongeveer een derde van het totaal in, en is vooral bedoeld om supermarkten in Groot-Brittannië te bedienen, met name de baconmarkt. Welfare kent nog weer een differentiatie naar een segment voor 'alleen beren', dat ook nog weer een aanvullende prijs kan opleveren. Compaxo, een andere belangrijke vleesverwerker, kent een vergelijkbaar segment met Compaxo 'COMfort'. 'Retail' betreft de normale middenklassevarkens en hiervoor krijgen producenten een bonus van circa € 3,50 per varken. Dit segment is bedoeld voor producentenbinding om toch een bonus te betalen om zo te zorgen dat zij de varkens aan Vion blijven leveren en bijvoorbeeld niet hun varkens aan Compaxo gaan leveren. Varkensvlees is een commodityproduct waarbij boeren gemakkelijk kunnen kiezen uit een andere afnemer. 'Global' zijn varkens die overal naar toe gaan, en krijgt een kleine bonus van € 1,75 per varken boven op de basisnotering. Varkensboeren bepalen in overleg met Vion voor welke markt zij leveren. Dit gebeurt op basis van de capaciteiten en wensen van de varkenshouder. Zo vraagt bijvoorbeeld het mesten van beren voor welfare om specifiek management, omdat er sneller variatie in de groep kan ontstaan dan bij een gemengde groep, niet iedere varkenshouder kan dat of wil dat daarom produceren. Daarnaast belooft Vion efficiency in de varkenshouderij (met name interessant vanwege de lagere kosten voor transport en planning) door grote bedrijven een bonus te betalen: bedrijven met 5.000-6.000 varkens krijgen € 0,001 per kilo extra, en dit bedrag loopt per 1.000 dieren op tot € 0,01 bij levering van 15.000 varkens.

Kader 4.7 De premie op de prijsnotering voor De Hoeve-varkens

Milieukeur-varkensvlees van De Hoeve wordt in Nederland als tweede systeem gezien naast reguliere varkenshouderij. De uitbetaling gaat uit van een basisnotering (= prijs Vleuten) met aanvullend een bonus voor milieukeurwaardige varkens. Daarnaast wordt de uitbetaling versterkt van het in de varkenssector gebruikelijke kwaliteitssysteem. Zo wordt er voor AA-varkens 4 cent per kg extra betaald, terwijl 2 cent normaal is, en krijgen B/C-varkens een korting van 4 cent, waar 2 cent normaal is. Er wordt een gewichtskorting toegepast, maar die is algemeen voor de reguliere varkenshouderij. De kostprijs voor milieukeur ligt niet hoger dan regulier, de eisen waaraan voldaan moet worden zijn minimaal, meer dan helft van de reguliere varkenshouderijsystemen voldoet daar ook aan. De boeren die deelnemen hadden eigenlijk een achterstand ten opzichte van regulier met hun bedrijf. Zo als dat dan gaat bij dit soort initiatieven (zoals Heuvelland en Livar), is er een bewustwording dat er wat gedaan moet worden. Voor producenten betekent Milieukeur vooral dat zij door een onafhankelijke partij worden gecontroleerd. De kosten bestaan uit eenmalige aanvraagkosten, controlekosten en een jaarlijkse omzetafhankelijke of bedrijfsafhankelijke bijdrage.

Kader 4.8 De balans tussen kosten en markt van Volwaard

Volwaard is een initiatief van Coppens diervoeders, de Dierenbescherming, een drietal supermarktorganisaties (Coop, Jumbo, Albert Heijn), waarbij een tussensegment kipvlees in de winkel is geïntroduceerd per 2007. Er zijn 6 deelnemende pluimveehouders die via Coppens diervoeders een leveringscontracten krijgen. Het gaat hier om jaarcontracten die lopen van 1 januari tot en met 31 december. Voor het jaar 2008 zijn de contracten met de pluimveehouders in augustus 2007 met een jaar verlengd. In de prijsbepaling was de doelstelling dat de prijs in overeenstemming moest zijn met de positie in het tussensegment leidend. Dat betekent concreet dat de prijs lager moest zijn dan die voor Biologische kip en hoger dan die voor gangbare kip. Op verzoek van de initiatiefnemers is onderzoek verricht naar de kosteneffecten van de gewenste maatregelen voor dierenwelzijn voor het ketenresultaat en opbrengstprijzen. Dit onderzoek is richtinggevend geweest voor de prijsbepaling voor de pluimveehouders. De prijs die de pluimveehouders ontvangen is een basisprijs die gelijk is aan de reguliere prijs, met een bonus die is gebaseerd op dit onderzoeksrapport. Over de bonus blijft nog wel discussie omdat in het onderzoek is gerekend met een afschrijvingstermijn van 5 jaar, terwijl het voor de producenten nog niet zeker is dat zij de 5 jaar ook volmaken, bijvoorbeeld als één of meerdere supermarkten besluiten te stoppen na 2 jaar. Zij hebben dan wel de investeringen gedaan om volwaard waardige vleeskuikens te houden.

4.4 Conclusies

Tot op heden is er betrekkelijk weinig aan conceptontwikkeling gedaan in prijsstrategieën en prijsmechanismen in de biologische en anderszins duurzame landbouw. De aandacht ging vooral uit naar prijsverlaging. Met dit hoofdstuk hebben we een aanzet gemaakt om in deze leemte te voorzien. Er is een onderscheid gemaakt tussen prijsstrategieën voor duurzaamheid op de consumentenmarkt en prijsmechanismen in de keten.

Traditioneel is er vooral gebruik gemaakt van strategieën die hier gelabeld zijn als 'De prijs is onredelijk!' waarin het duurzame initiatief zich afzet tegen het gangbare product en de hogere prijs gecommuniceerd wordt als eerlijk. Dit overtuigt echter alleen de betrokken consumenten. Om ook andere consumenten voor het duurzame product te winnen kan er gebruik gemaakt worden van één van de andere 3 strategieën. Het substitueren van gangbare producten is een mogelijkheid die zich voornamelijk voordoet wanneer de kruisprijselasticiteit van de productcategorie laag is, zoals in het voorbeeld van het scharrelei. Interessanter lijken daarom de klantwaardestrategie en de donatiestrategie. De klantwaardestrategie wordt reeds in toenemende mate gebruikt bijvoorbeeld door biologische ingrediënten te gebruiken voor merkproducten en gerechten in het food service segment. De donatiestrategie, waarbij het moment van aankoop en het moment van betalen voor de duurzaamheid feitelijk uit elkaar worden getrokken, wordt minder vaak toegepast maar lijkt nog ruimte te bieden om nader te bestuderen.

Er is nog geen eenduidige lijn te trekken tussen de prijsstrategieën die in de consumentenmarkt worden gebruikt en de prijsmechanismen in de keten. Wel zijn er een aantal heldere parallellen. Net als bij de donatiestrategie op de consumentenmarkt, zijn er mogelijk meer mogelijkheden om de betalingen voor klantwaarde en maatschappelijke waarde via gescheiden stromen te organiseren. De betaling voor maatschappelijke waarde hoeft daarbij niet noodzakelijk via de overheid te lopen, maar kan ook via de markt. Daar waar sprake is van één geldstroom worden prijsmechanismen die gekoppeld zijn aan 'De prijs is onredelijk!'-strategieën vaak gedomineerd door kostprijsberekeningen. De kostprijs kan echter nooit helemaal los gezien worden van de marktontwikkelingen en daardoor lijkt de eerlijkheid van deze prijsmechanismen (en dus ook van de prijsstrategie op de consumentenmarkt) altijd ter discussie gesteld te kunnen worden. Prijsmechanismen die meer op marktgrondslagen zijn gebaseerd laten zich groeperen op de dimensie van

spotmarkt naar verticale integratie waarbij de spotmarktachtige prijsmechanismen meer op concurrentieprijzen gebaseerd zijn en de geïntegreerde prijsmechanismen meer op klantwaarde. De prijsmechanismen die meer op klantwaarde gebaseerd zijn, volgen in de consumentenmarkt ook vaak een klantwaardestrategie. Over het gehele spectrum zijn echter oplossingen gevonden in de prijsmechanismen die de meerkosten voor duurzame productie lijken te dekken. Verder onderzoek zou zich niet alleen moeten richten op het in kaart brengen van strategieën en mechanismen, maar ook op hoe het proces waarin naar oplossingen gezocht wordt, effectief kan worden doorlopen.

Duurzame ontwikkeling wordt vaak beschreven in termen van drie P's: People, Planet and Profit. De winstdimensie lijkt soms echter op gespannen voet te staan met de andere twee dimensies wanneer de traditionele prijsstrategieën en -mechanismen zonder meer worden toegepast in een duurzamer systeem. Inzicht in de prijsstrategieën en -mechanismen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken, helpt om de transitie naar duurzame ontwikkeling te versnellen.

5 Plan van Aanpak voor de verwaarding van duurzaamheid bij twee concrete initiatieven

5.1 Inleiding

Het doel van de laatste fase van het onderzoek was om voor de 2 sporen binnen het project, biologisch-dynamische zuivel en biologische streekzuivel, een stakeholderdialoog te organiseren met betrokken partijen, met als doel om hen in gezamenlijkheid aan het formuleren van een aantal acties te laten werken die moeten leiden tot de gewenste meerprijs voor het product. Het idee was om de opzet en aanpak van die stakeholderdialogen te baseren op de procesaanpak binnen het project Eerlijke Prijs Heerlijke Prijs uit 2005, waarin met betrokken partijen gezocht is naar het behalen van meerwaarde in de markt voor biologisch varkensvlees. Resultaat van die exercitie was een convenant waarbij partijen zich verplichten tot het leveren van inspanningen om gezamenlijk die gewenste meerprijs te realiseren.

In het kader van dit project is in het najaar van 2007 in samenwerking met betrokken stakeholders gewerkt aan het opstellen van een plan van aanpak over hoe de doelstelling van verwaarding van duurzaamheid bij zowel Demeter-zuivel als het initiatief van de Boerenfairmelk te bereiken is en welke partij waarvoor dan aan de lat staat. In het onderstaande wordt ingezoomd op beide plannen van aanpak.

5.2 Plan van Aanpak Demeter-zuivel

Over dit onderwerp is in het najaar van 2007 overleg gevoerd met vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders die betrokken zijn bij de Demeter-zuivel, te weten Ecomel, de Demeter-vereniging en de biologische groothandel Udea. Daarbij is nader ingezoomd op de kritische succesfactoren die er aan de orde zijn bij het verwaarden van de duurzaamheidsmeerwaarde van de Demeter-zuivel in de markt. Daarbij kwamen de volgende aandachtspunten aan de orde:

- er is te weinig discussie in de BD-sector over de verdere invulling en vermarking van de BD-principes;
- mensen willen graag verhalen horen over hoe producten gemaakt worden en wat daarbij komt te kijken. De BD-sector kan die verhalen prima vertellen. Laat ze dan ook horen;
- er is momenteel te veel communicatie van allerlei actoren en producenten richting de natuurvoedingswinkels. Demeter dreigt een beetje ten onder te gaan in dat geweld. Bovendien is de kennis van het personeel in die winkels vaak marginaal;
- Demeter heeft een te moeilijk en ingewikkeld verhaal om onderscheidend uit te kunnen leggen aan de consument;
- Demeter is een co-brand en dat maakt het er niet eenvoudiger op. Overigens ziet niet iedereen Demeter als een co-brand;
- Demeter heeft momenteel wel een relatief vaste groep van consumenten, maar er zit niet echt uitbreiding in. Demeter is wellicht te weinig onderscheidend voor nieuwe groepen van consumenten;
- er is te weinig samenwerking in de keten om Demeter tot een groter succes te maken. In die zin zou het mooi zijn als Ecomel en Demeter de handen ineen slaan om gezamenlijk iets nieuws te ontwikkelen;
- er worden te weinig doelgerichte en tijdige reclamecampagnes gehouden;
- de BD-sector zou op dit vlak minder moeten praten en meer moeten doen. Ook zou de versnippering in de sector tegengegaan moeten worden.

Geconstateerd werd dus dat het verhaal van Demeter veel beter en veel meer verteld moet worden aan de consument. Het blad Dynamisch Perspectief van de Demeter-vereniging zou daar eventueel een rol in kunnen spelen, maar dat is nu nog wel erg gericht op de ingewijden. De andere kant van het verhaal is dat je ook meer boeren zou moeten proberen te interesseren in het produceren van BD-zuivel. Daarvoor is erkenning nodig, maar ook geld. Beide kanten zijn daarbij van belang en daarom zou je dan ook in beide kanten moeten investeren.

In het stakeholderoverleg werden de volgende actiepunten voor de betrokken partijen geformuleerd:

- het is duidelijk dat Demeter alleen het niet redt om de meerwaarde van haar product in de markt te kunnen realiseren. Samenwerking in de keten is daarvoor noodzakelijk en het nu gestartte stakeholderoverleg is op dat vlak een eerste stap in de goede richting;

- stichting Demeter denkt er samen met de andere betrokken partijen ook verder over na over hoe haar producten in het schap beter of anders gepositioneerd zouden kunnen worden. Specifiek geldt dat voor het merk Zuiver Zuivel;
- er wordt te zijner tijd met betrokken ketenpartijen ook een discussie gevoerd over mogelijke aanpassing van de normstelling van het Demeter-merk;
- de communicatie over het Demeter-merk zou ook onderwerp van verder gesprek tussen de betrokken ketenpartijen kunnen zijn. Het duidelijk maken aan het publiek wat nu precies de meerwaarde is en welke accenten daarbij specifiek van belang zijn is essentieel om de gewenste meerwaarde in de markt te kunnen realiseren;
- het is goed om op termijn andere partijen in de biologische keten bij dit initiatief te betrekken. Daarbij wordt gedacht aan het Louis Bolk Instituut, maar ook aan andere handelaren als Natudis, Estafette, Kroon en de Zaai-ster. Besloten wordt om daarbij wel eerst het zuivelinitiatief verder uit te werken en daarna pas te kijken naar het Demeter-merk als geheel.

Bovendien bleek in het stakeholderoverleg dat Ecomel bereid is om meer in het verhaal van de BD-zuivel te investeren. Dat zou bijvoorbeeld kunnen door een actie in de winkels te starten waarbij op het melkpak via een aparte zegel aangegeven wordt dat van de consumenten 5 cent extra gevraagd wordt om de meerkosten van de BD-boeren ten opzichte van biologisch te kunnen compenseren. Die 5 cent worden dan doorgesluisd naar de boeren. Dit kan door de 5 cent rechtstreeks uit te keren aan de boeren of via een fonds waarin de centen gestort worden. Hieruit kunnen vervolgens projecten ten behoeve van de Demeter-melkveehouders gefinancierd worden. Dit idee werd omarmd als een mooie stap in de goede richting.

Vervolgens was de vraag aan de orde met welke boodschap over het Demeter-merk de consumenten dan over de streep getrokken kunnen worden om inderdaad die 5 cent extra te betalen. Op basis van deze discussie heeft het LEI-projectteam een voorstel geformuleerd voor een hernieuwde communicatieve invulling van Demeter-zuivel (zie bijlage 2).

Het is nu aan de betrokken partijen om daar zelf mee aan de slag te gaan en de voorgestelde afspraken uit het voorgaande gezamenlijk op te pakken.

5.3 Boerenfairmelk

Over dit initiatief is in het najaar van 2007 overleg gevoerd met de belangrijkste betrokken stakeholders over hoe het initiatief eventueel opnieuw, maar dan wel met succes, in de markt gezet zou kunnen worden en welke partijen daar dan bij betrokken zouden moeten worden.

Bij dat overleg bleek dat de recente ontwikkelingen in zuivelland (aantrekkelijke prijzen) voor de betrokken stakeholders een ander licht op het project wierpen. De doelstelling van het project (verwaardiging van duurzaamheid van biologische zuivel in de markt) leek te worden ingehaald door de marktontwikkelingen: 'De faire prijs wordt nu al ontvangen.'¹ Dit maakte de voortgang van het project onderwerp van discussie. In het kader van de huidige marktsituatie stemden de betrokken stakeholders ermee in dat het dringende en actiegerichte karakter van het project de komende tijd minder nadruk zou krijgen en dat het project meer strategisch van aard zou worden. Het vermarkten van de regio blijft relevant - het projectteam en de biologische veehouders krijgen nu alleen meer tijd voor het uitwerken van concrete en gerichte acties. Daar gaan we in het onderstaande verder op in.

Aanvullende leerpunten met betrekking tot de case Boerenfairmelk

In het overleg met de betrokkenen bleek dat er ten aanzien van de case Boerenfairmelk uit hoofdstuk 3 nog wel enkele aanvullende leerpunten te formuleren waren, die meegenomen zouden moeten worden bij een eventuele nieuwe poging om het initiatief in de markt te zetten. Daarbij ging het om de volgende punten:

- destijds bij de introductie bleek er onvoldoende back-up in de regio's te zijn voor acties richting supermarkten. Daarnaast kwam het verhaal mogelijk te smal over omdat het slechts vanuit één melkverwerker gepresenteerd werd. Vecozuivel alleen had te weinig te weinig overtuigingskracht en te weinig boeren om de regionale supermarkten over de streep te trekken. Dat is momenteel beter geregeld. In principe heeft Vecozuivel binnenkort landelijke dekking doordat vanaf volgend jaar samengewerkt gaat worden met Eko Holland, de pool van biologische melkveeouders die hun melk gezamenlijk vermarkten. De melk van de 'Vecozuivelboeren' wordt vanaf die datum bij die pool ondergebracht. Dan is 60 tot 80 miljoen

¹ De stakeholders zijn zich ervan bewust dat de kosten evenwel ook stijgen, misschien zelfs nog wel harder.

liter melk beschikbaar die in principe ingezet kan worden ten behoeve van het Boerenfairmelk-initiatief;

- er was geen communicatiebudget en -plan beschikbaar;
- er is geen marktonderzoek gedaan omdat de gedachte was dat de Nederlandse consument vanzelf het voorbeeld van de Duitse consument zou volgen, in de zin dat de betalingsbereidheid voor streekzuivel ook hier vanzelfsprekend aanwezig zou zijn. Dat bleek niet het geval te zijn. Daarom zou er alsnog marktonderzoek overwogen kunnen worden;
- over de gekozen regio's zou je ook nog een discussie kunnen voeren, in de zin dat je je af kunt vragen of die regio's voldoende herkenbaar waren, ook qua identiteit. Het Groene Hart is als regio te groot om consumenten over de streep te trekken om regionale producten onder dat label te kopen. Het Vechtdal kan daarentegen weer wel. Het geld moet in principe daar besteed worden waar de pakken gekocht worden, maar het is de vraag op welk schaalniveau dat dan moet zijn en hoe je dat organiseert;
- er was onvoldoende aandacht en tijd bij de deelnemende partijen en tevens miste achteraf gezien ook een gedegen plan en strakke regie voor de eerstkomende jaren. Overwogen had kunnen worden om een externe partij in te huren voor de organisatie en de begeleiding van het geheel. Daarvoor zou voor de toekomst wellicht aangeklopt kunnen worden bij de Taskforce Biologische Landbouw en Voeding;
- met de lancering van het initiatief op de BioFach 2006 is in communicatief en commercieel opzicht te weinig gedaan. Die activiteit had beter uitgenut kunnen worden.

Belangrijke thema's naast 'regio'

Het vermarkten van de regio blijft als eerste punt belangrijk voor de Boerenfairmelk. De regio dient hierbij herkenbaar te zijn en ook van voldoende omvang/schaalgrootte te zijn dat het een en ander mogelijk maakt (waaronder logistiek en afzet). Als andere thema's worden genoemd:

- *duurzaamheid*

Duurzaamheid wordt zo belangrijk dat het 'straks niet meer op het bord past';

- *gezondheid*

Niet in de vorm van Omega-3, maar eerder biodiversiteit. Het is duidelijk dat biologische melkveehouders zorgvuldig met de bodem omgaan en dat dit wellicht betere melk oplevert. In ieder geval: gezond voor dier en milieu

(dit aspect valt mogelijk ook onder de ambassadeursrol die een boer heeft);

- *foodmiles*

Foodmiles (of voedselkilometers) vertegenwoordigen de transportafstand tussen primaire producent en de consument. Kortom, hoeveel kilometers legt een kipfilet, een sinaasappel of een mango af alvorens hij geconsumeerd wordt. Het concept van foodmiles dient vooral het bewustzijn over het grote aantal kilometers dat wordt afgelegd te vergroten evenals de kosten die hiermee gepaard gaan. Naast een verminderde productkwaliteit en nutriëntenwaarde als gevolg van de lange transittijden en condities in transport en overslag levert de transportsector een sterk negatieve bijdrage aan de uitstoot van schadelijke stoffen (CO₂ en NO_x) en filevorming.

Afzetkanalen

Wat zijn de mogelijke afzetkanalen voor Boerenfairmelk? Hierover kan het volgende opgemerkt worden:

- niet de natuurvoedingswinkels, omdat deze redelijk 'vaste' ketenpartners hebben;
- wel wordt gedacht aan zelfstandige (regionale) supermarkten of -ketens; en
- de grotere landwinkels in de stad (bijvoorbeeld Landenrijk¹).

Het is vooralsnog waarschijnlijk toekomstmuziek, maar volgens Vecozuivel zal het niet lang meer duren voordat de Amerikaanse supermarktketen Whole Foods² naar Nederland komt. Die heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan. Wellicht kan daar ook bij aangesloten worden.

¹ Landenrijk is een speciaalzaak waar producten van het Twentse platteland worden verkocht. Het assortiment bestaat uit regionale producten aangevuld met specialiteiten die de totale formule versterken, niet per definitie biologisch maar wel natuurzuiver. Op termijn moet er een keten van Landenrijk-winkels in heel het land komen gerund door franchisers, vooralsnog zijn deze winkels alleen nog in Oost-Nederland beoogd/te zien. LTO Noord steekt geld in het Landenrijk-project. De projectpartners willen platteland, industrie en de consument op een bijzondere manier met elkaar verbinden.

² Whole Foods is 's werelds grootste keten van biologische supermarkten en daarvan is bekend dat het naar de Europese markt kijkt. Onderhand is in Londen de eerste Europese eigen vestiging geopend (juni 2007). Whole Foods staat mede bekend om haar hoge(re) prijzen en CSR-beleid.

Sleutelactoren voor een mogelijk vervolgtraject

Als mogelijke sleutelactoren zijn genoemd:

- Landenrijk (zie noot);
- supermarkten als:
 - Deen, Jumbo, J. Linders, Vomar, Poiesz, eventueel SuperdeBoer; of
 - EkoPlaza, Bioplanet;
- groothandels;
- natuurvoedingswinkels;
- cateringbedrijven als La Place, Van der Valk, KLM, BD-totaal;
- LTO Nederland (afdeling Projecten);
- overheden, provincies en gemeenten.

Deze lijst is nog wel wat omvangrijk. Er dient op een nader tijdstip nog gefocust te worden op de juiste sleutelactoren. Mogelijk onder het mom 'Wie dient zich te committeren zodat Boerenfairmelk een succes wordt?'

Hoe nu verder?

Voor 2008 zou ingezet kunnen worden op het aftasten van het Boerenfairmelk-idee bij de nog nader te bepalen marktpartijen en andere stakeholders. Als vorm zou hiervoor gekozen kunnen worden de organisatie van 1 of 2 rondetafelgesprekken met deze partijen, waarbij met name de vraag aan de orde is wat zij van dit idee vinden en of zij eventueel hun medewerking zouden willen verlenen aan het uitvoeren ervan. Ook zou gedacht kunnen worden aan het ondertekenen van een convenant door betrokken ketenpartijen. Dit eventueel aan het einde van een mini-symposium waarop de mogelijkheden voor het vermarkten van de regio/Boerenfairmelk centraal staat. In bijlage 3 van dit rapport wordt een voorstel gedaan voor een dergelijk symposium en de mogelijke betrokkenen daarbij. Op die manier zou het initiatief rond Boerenfairmelk nieuw leven ingeblazen kunnen worden.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

In deze studie ging het om de vraag hoe Nederlandse biologische melkvee-houders die qua duurzaamheid een stapje meer doen in vergelijking met hun gangbare collega's daarvoor beloond zouden kunnen worden. Doelstelling was ook om inzicht te verkrijgen in de mogelijkheden en randvoorwaarden om duurzaamheid in de biologische zuivelketen te verwaarden. Op basis van het voorgaande kunnen hierover de volgende conclusies geformuleerd worden.

Over de verwaarding van duurzaamheid

Bij de verwaarding van duurzaamheid zijn 2 dimensies van belang. Enerzijds de karakterisering van het speelveld waarin men opereert en anderzijds hoe men met het aspect van duurzaamheid zelf omgaat. Door deze beide dimensies tegenover elkaar te zetten kunnen 4 verschillende strategieën van verwaarding van duurzaamheid onderscheiden worden.

In de eerste plaats gaat het daarbij om concepten die zich in de markt onderscheiden op basis van duurzaamheidskenmerken en waarbij de verwaarding plaatsvindt binnen de keten (business to business). De afzet is gericht op bedrijven en efficiency(verbetering) speelt een duidelijke rol in de strategie. Een voorbeeld hiervan is Nature & More.

Ten tweede gaat het daarbij om initiatieven die zich onderscheiden op duurzaamheid, waarbij de verwaarding plaatsvindt door middel van directe afzet aan de consument, bijvoorbeeld door de betalingsbereidheid van de consument te verhogen. Bekende voorbeelden zijn de producten die zich onderscheiden met het Max Havelaar-logo en ook veel biologische producten behoren tot deze categorie.

Ten derde gaat het daarbij om concepten waarbij onderscheidendheid op basis van duurzaamheid en veel kleinere rol speelt en waarbij de verwaarding meer plaatsvindt op basis van (efficiency in) de keten. Een voorbeeld hiervan is de Goudse Boerenoplegkaas.

Ten slotte kunnen die initiatieven onderscheiden worden waarbij duurzaamheidskenmerken ondersteunend zijn aan andere productkenmerken die bijvoorbeeld de betalingsbereid van de consumenten verhogen. Voorbeelden

van andere productkenmerken dan duurzaamheid zijn bijvoorbeeld merk, smaak, verpakking of herkomst van het product. Voorbeeld hiervan is de Groene Koe, na de recentelijke herpositionering.

Algemene leerpunten uit de cases

- Ontwikkel en of versterk een concept niet in een nieuwe markt, maar in een bestaande en volwassen stabiele markt (met goede respons).
- Communiceer het verhaal achter het product. Dat sluit aan bij de ontwikkeling dat consumenten zich bij hun aankoopbeslissing niet alleen meer op ratio baseren. Hun afweging vindt steeds meer in een bredere context plaats waar naast de beoordeling op functionele attributen ook emotionele aspecten een rol spelen.
- De supermarkt maakt het verschil. Niet de consument, maar de supermarkt is de beslissende factor in het openbreken van de markt. Het supermarktkanaal vereist een professionele marketing aanpak.
- Cruciaal is dat alle betrokken stakeholders hun inbreng hebben en meebeslissen.
- Het prijsverschil met gangbaar mag niet te groot zijn voor het bereiken van volumedoelstellingen.
- Begin bescheiden in de markt, bouw het verhaal langzaam op.
- Profileer het concept vanuit een duidelijk onderscheiden achtergrond (BD of regio).
- Verhoging van het volume kan door de nichemarkt te ontstijgen door het product niet als gecertificeerd merk aan te bieden.
- Verstrek goede en betrouwbare informatie aan de consument, de consument is een belangrijke stakeholder.
- Probeer producenten, verwerkers en handel onder één noemer te krijgen bij de verdere ontwikkeling van het concept.

Over prijsmechanismen en prijsstrategieën

Tot op heden is er betrekkelijk weinig aan conceptontwikkeling gedaan in relatie tot prijsstrategieën en prijsmechanismen in de biologische en de biologisch-dynamische landbouw. Traditioneel is er vooral gebruik gemaakt van strategieën die gelabeld kunnen worden als 'De prijs is onredelijk!' waarin het duurzame initiatief zich afzet tegen het gangbare product en de hogere prijs gecommuniceerd wordt als eerlijk. Dit overtuigt echter alleen de betrokken

consumenten. Om ook andere consumenten voor het duurzame product te winnen kan er gebruik gemaakt worden van de volgende andere strategieën:

- het vervangen van gangbare producten. Dit is een mogelijkheid die zich voornamelijk voordoet wanneer de cross-prijselasticiteit van de productcategorie laag is, zoals in het voorbeeld van het scharrelei;
- de klantwaardestrategie. Deze wordt reeds in toenemende mate gebruikt bijvoorbeeld door biologische ingrediënten te gebruiken voor merkproducten en gerechten in het food service segment;
- de donatiestrategie, waarbij het moment van aankoop en het moment van betalen voor de duurzaamheid feitelijk uit elkaar worden getrokken. Deze strategie wordt minder vaak toegepast maar lijkt nog ruimte te bieden om nader uit te werken.

Duurzame ontwikkeling wordt vaak beschreven in termen van drie P's: People, Planet and Profit. De winstdimensie lijkt soms echter op gespannen voet te staan met de andere twee dimensies wanneer de traditionele prijsstrategieën en -mechanismen zonder meer worden toegepast in een duurzamer systeem. Inzicht in de prijsstrategieën en -mechanismen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken, helpt om de transitie naar duurzame ontwikkeling te versnellen.

6.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen inzake de Demeter-zuivel

Het voorgaande leidt in het geval van de Demeter-zuivel tot de volgende aanbevelingen:

- het is duidelijk dat Ecomel alleen het niet redt om de meerwaarde van haar product in de markt te kunnen realiseren. Samenwerking in de keten is daarvoor noodzakelijk en de recent gestartte stakeholderoverleg is op dat vlak een eerste stap in de goede richting;
- het is van belang dat de Stichting Demeter er, samen met de andere betrokken ketenpartijen, ook over nadenkt hoe haar producten in het schap beter of anders gepositioneerd zouden kunnen worden. Specifiek geldt dat voor het merk Zuiver Zuivel;

- het is van belang dat de Stichting Demeter te zijner tijd met betrokken ketenpartijen ook een discussie voert over mogelijke aanpassing van de normstelling van het Demeter-merk;
- de communicatie over het Demeter-merk zou ook onderwerp van verder gesprek tussen de betrokken ketenpartijen kunnen zijn. Het duidelijk maken aan het publiek wat nu precies de meerwaarde is en welke accenten daarbij specifiek van belang zijn is essentieel om de gewenste meerwaarde in de markt te kunnen realiseren;
- het is zinvol en gewenst dat Ecomel op relatief korte termijn een actie opzet om met behulp van stickers op de melkpakken van Zuiver Zuivel aan te geven dat consumenten 5 cent extra betalen om de boeren voor hun meerprestaties op het gebied van duurzaamheid te belonen. De wijze waarop die boodschap op de pakken gecommuniceerd kan worden, wordt weergegeven in bijlage 2 van dit rapport;
- het is goed om op termijn andere partijen in de biologische keten bij dit initiatief te betrekken. Daarbij wordt gedacht aan het Louis Bolk Instituut, maar ook aan andere handelaren als Natudis, Estafette, Kroon en de Zaaister. Wel is het zinvol om eerst het zuivelinitiatief verder uit te werken en daarna pas te kijken naar het Demeter-merk als geheel.

Aanbevelingen inzake de Boerenfairmelk

Het voorgaande leidt in het geval van de Boerenfairmelk tot de volgende aanbevelingen:

- voor 2008 zou ingezet kunnen worden op het aftasten van het Boerenfairmelk-idee bij nog nader te bepalen marktpartijen en andere stakeholders. Hiervoor zou met name de Taskforce Biologische Landbouw en Voeding aan de lat kunnen staan. Als vorm zou hierbij gekozen kunnen worden de organisatie van rondetafelgesprekken met deze partijen, waarbij met name de vraag aan de orde is wat zij van dit idee vinden en of zij eventueel hun medewerking zouden willen verlenen aan het uitvoeren ervan;
- ook zou gedacht kunnen worden aan het ondertekenen van een convenant met betrokken partijen. Dit zou eventueel gekoppeld kunnen worden aan de organisatie van een minisymposium, waarop de mogelijkheden voor het vermarkten van de regio in de vorm van Boerenfairmelk centraal staat. In bijlage 3 van dit rapport wordt een voorstel gedaan voor een dergelijk symposium en de mogelijke betrokkenen daarbij.

Literatuur en websites

Baltussen, W.H.M., S.C.O. Wertheim-Heck, F.H.J. Bunte, G.M.L. Tacken, M.A. van Galen, J.H. Bakker en M.A. de Winter, *Een biologisch prijsexperiment; Grenzen in zicht?* Rapport 7.06.19. LEI, Den Haag, 2006.

Brundlandt, G.H., M. Khalid et al., *Our Common Future; World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press, Oxford, 1987.

Dagevos, H. en L. Sterrenberg, *Burgers en consumenten: tussen tweedeling en tweeënheid*. Academic Publishers, Wageningen, 2003.

De Koffiecoalitie, *De Koffiebarometer 2006; gecertificeerde koffie in Nederland*. De Koffiecoalitie, Den Haag, 2006.

EVD, *Internationaal ondernemen en samenwerken*. EVD, Den Haag, 28 februari 2006.

Fair trade, *Fair trade op een tweesprong?* Conferentie door het Fair trade Centre. Brussel, 5 oktober 2006.

Grunbauer, J. en E. Fortuijn, *Beweging magazine online*. Stichting Reformatorische Wijsbegeerte, 2005.

Hoste, R. en J.J. de Vlieger, *Kostprijsberekening biologische varkensbedrijven 2001*. LEI rapport 2.02.09. LEI, Den Haag, 2001.

Ingenbleek, P.T.M., G.B.C. Backus en T.M.M. Verhallen, 'Value Pricing Capabilities in Agribusiness'. In: Hans van Trijp (ed.), *The Mobilisation of Sustainable Consumption*. Transforum, Zoetermeer, 2006. pp. 77-105.

Ingenbleek, P.T.M., L. Crul, R.T. Frambach en B. Rietveld, 'Marketing Strategies for Sustainability'. In: Hans van Trijp (ed.), *The Mobilisation of Sustainable Consumption*. Transforum, Zoetermeer, 2006. pp. 3-42.

Ingenbleek, P.T.M., M. Binnekamp en H. van Trijp, *Betalen voor dierenwelzijn: Barrières en oplossingsrichtingen in consumenten- en business-to-business markten*. Rapport 5.06.02. LEI, Den Haag, 2006.

Ingenbleek, P.T.M., 'De ketenintegratie voorbij: de herwaardering van ketens'. In: *Stichting Agro Keten Kennis, De maatschappelijke impact van ketenkennis*. AKK, 's Hertogenbosch, 2003. pp. 7-14.

Jacuiiau, C., 'Achter de schermen van de eerlijke handel'. In: *Trends* (2006).

Lichtenstein, D.R., P.H. Bloch en W.C. Black, 'Correlates of Price Acceptability'. In: *Journal of Consumer Research* 15 (september 1988) 243-52.

Lichtenstein, D.R. en Scot Burton, 'The Relationship Between Perceived and Objective Price-Quality'. In: *Journal of Marketing Research* 26 (november 1989) 429-443.

Klein, J. en N. Dawar (2004), 'Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-harm Crisis'. In: *International Journal of Research in Marketing* 21 (2004) 203-217.

Mazumdar, T., S.P. Raj en I. Sinha, 'Reference Price Research: Review and Propositions'. In: *Journal of Marketing* 69 (oktober 2005) 84-102.

Meulenbergh, T., 'Consument en Burger, betekenis voor de markt van landbouwproducten en voedingsmiddelen'. In: *Tijdschrift voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek van de Landbouw* 18 (1) (2003) 43-54.

Ministerie van Buitenlandse Zaken, *Internationale samenwerking*. 7 december 2006.

Monroe, K.B., *Pricing: Making Profitable Decisions*. McGraw-Hill, New York, 2003.

Murray, D. L., L.T. Reynolds en P.L. Taylor, 'The Future of Fair Trade Coffee: Dilemmas Facing Latin America's Small-Scale Producers'. In: *Development in Practice* 16 (2006) 179-192.

Nagle, T.T. en R.K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

Noble, P.M. en T.S. Gruca, 'Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice'. In: *Marketing Science* 18 (3) (1999) 435-54.

Oliver, R.L. en J.E. Swan, 'Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach'. In: *Journal of Marketing* 53 (april 1989) 21-53.

Peterson H. C, A. Wysocki, S.B. Harsh, *Strategic choice along the vertical coordination continuum. International Food and Agribusiness Management Review* 2 (2001) 149 -166.

Reformatorsch Dagblad, 14 november 1998.

Rozen, N. en F. van der Hoff, *Fair Trade, Het verhaal achter Max Havelaar-koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans*. Van Gennep, Amsterdam, 2001.

Winer, R.S., *Pricing*. Marketing Science Institute, Cambridge, MA, 2005.

Tallontire, A. en B. Vorley, *Achieving fairness in trading between supermarkets and their agrifood supply chains*. Food Group, Londen, 2005.

Trouw, 'Café Oké geeft eerlijke koffie nieuwe oppepper'. In: *Trouw* (25 januari 2007).

Xia, L., K.B. Monroe en J.L. Cox, 'The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions'. In: *Journal of Marketing* 68 (oktober 2005) 1-15.

Websites

Nature&More

www.natureandmore.com

Boerenfairmelk

www.boerenfairmelk.nl

Biologisch varkensvlees

Interview Robert Hoste, LEI.

Hoste, R. en J.J. de Vlieger, *Kostprijsberekening biologische varkensbedrijven 2001*. LEI rapport 2.02.09. LEI, Den Haag, 2001.

'Biologisch varkensvlees: opschaling hard nodig'. In: *AKK Nieuwsbrief*, 2.

Fair Trade

Trends, 12 september 2006. Christiaan Jacquiau, Les coulisses du commerce équitable.

Internationale samenwerking. Ministerie van Buitenlandse Zaken, 7 december 2006.

Reformatorisch Dagblad, 14 november 1998.

Scharrelei

Ingenbleek, Binnekamp en Van Trijp, 2006.

Peter's Farm

Interview Korstiaan Mulderij, Commercial Director Food, Alpuro Group. (Ingenbleek, Binnekamp en Van Trijp, 2006).

Vion

Interview Robert Hoste, LEI.

www.vion.nl

www.compaxo.nl

De Hoeve

Interview Robert Hoste, LEI.

www.milieukeur.nl

www.dehoevebv.nl

Volwaard

Agrarisch Dagblad, 16/08/07.

Van Horne et al., 2003.

Plan van Aanpak Demeter-zuivel
BD-vereniging
Udea
Ecomel

Bijlage 1

Vragenlijst verwaardiging van duurzaamheid

Doel: conceptontwikkeling voor biologische zuivel: en hogere (meer)prijs voor biologische melk (kunnen) vragen door dit product een specifiek gezicht te geven en aldus te onderscheiden/herkenbaar te maken in de markt. Deze vragenlijst moet handvaten bieden om in de geselecteerde cases relevante randvoorwaarden (succes- & faalfactoren) te kunnen identificeren.

INTRODUCTIE

Doelstelling

- Waarom: hoe is initiatief ontstaan? Was er een directe aanleiding? Hoe is het idee tot stand gekomen?
- Wie zijn betrokken geweest bij de opstart? (initiatiefnemer(s), stakeholder(s)); Hoe zijn de betrokken partijen met elkaar in contact gekomen?
- Met welk doel is initiatief gestart? (verwachte bereik, resultaten en/of maatschappelijke effecten)
- In welke fase van de productlevenscyclus bevindt het zich?

Motivatie

- Wat is je visie op duurzaamheid en hoe past dit initiatief erin?
- Waarom doe je dit/ waar streef je naar?

Ontwikkeling tot op heden

- Startjaar.
- Hoe heeft het initiatief zich ontwikkeld?
- Wat zijn belangrijke fasen geweest? En keuzes?
- Zijn doelstellingen tussentijds bijgesteld of niet? Zo ja, waarom?

Marktsegment/doelgroep

- Wie is de doelgroep/klanten? (hoeveel, type, waar)
- Ging het om een bestaande of nieuwe doelgroep?
- Waarom juist deze doelgroep?
- Wie zijn de concurrenten? Hevig?
- Hoe beoogt het concept zich te onderscheiden van de concurrenten?

KERN

Product

- Welke producten omvat het initiatief (productassortiment: breed/smal)?
- Hoe sluit initiatief/product aan bij waarden, behoeften en ervaringen van (potentiële) gebruikers? Hoe wordt product gepositioneerd?
- Hoe biedt het product de gebruiker een duidelijk voordeel in duurzaamheid boven bestaande producten? En: biedt het product de gebruiker, afgezien van duurzaamheid, een duidelijk voordeel boven bestaande producten?
- In welke fase van de productlevenscyclus bevindt het initiatief zich?
- *Introductie-Groei-Volwassenheid-Verzadiging-Teruggang.*

Prijs

- Hoe is de prijsstelling van het product?
 - In vergelijking met gangbare alternatieven?
 - In vergelijking met andere biologische alternatieven?

Promotie

- Hoe wordt promotie voor het product gemaakt? Welke media worden gebruikt? Hoeveel geld of welk deel van de omzet wordt ingezet?
- Wat wordt gecommuniceerd? (1: Biologisch, 2: Herkomst (boer, regio of streek), 3: Product (vers, smaak, gezond/kwaliteit), 4: Afzet (gemak, breed assortiment), 5: Prijs, 6: bijdrage aan of People of Planet, ...)

Plaats (distributie)

- Hoe is het product verkrijgbaar? (logistiek/distributie) Via welke kanalen? (bestaande of niet; één of meerdere)
- Wat is afzetniveau? (bedrijf, lokaal, regionaal, nationaal, internationaal)

Personeel (inclusief ketenorganisatie)

- Hoe is het initiatief georganiseerd? (inclusief verantwoordelijkheden)
- Uit hoeveel schakels bestaat de keten? Welke zijn dit? (kort/lang)

Kosten

- Hoe verhouden de kosten van het initiatief zich tov concurrenten?
- Is er sprake van hoge specifieke investeringen die moeilijk op een andere manier benut kunnen worden?

Succesfactoren; Faalfactoren

- Waardoor werd het succes van dit initiatief bepaald? (zowel binnen omgeving als initiatief)
- Wat zijn knelpunten geweest (implementatie)?
- Zijn er (on)verwachte neveneffecten geweest?
- Wat zou u concreet anders aangepakt hebben?
- Hoe is er voor zorg gedragen dat er een meerprijs bij de boer terecht komt? (prijsmechanismes, prijsbepaling, contracten)

SLOT

Financieringsbronnen

- Fondsenwerving, bij wie?
- Is het momenteel rendabel? Al vanaf de start? Wanneer wel?
- Investeringsniveau bij aanvang, waarin?

Netwerk (samenwerking)

- Welke actoren spelen (welke) rol?
- Liggen er relaties/samenwerking met andere partijen?
- Witte vlekken: gebieden zonder natuurvoedingswinkels en grote supermarkten?

Overige/Toekomstige ontwikkelingen

- Moeten er extra inspanningen verricht worden door de primaire producent?
- Is de doelgroep zich duurzamer gaan gedragen?
- Welke ontwikkelingen staan er op stapel voor de toekomst?

Bijlage 2

Voorstel voor hernieuwde communicatieve invulling De-meter Zuivel

'Wij gaan een stapje verder. Gaat u mee?'

Voorstel vanuit LEI-projectteam Verwaarding van Duurzaamheid
LEI, Den Haag, december 2007

1. Trends

Een belangrijke basis voor het achterhalen van consumentenbehoeften betreft het analyseren van maatschappelijke ontwikkelingen. Immers, consumptiepatronen en -motieven staan niet op zich; ontwikkelingen op het gebied van demografie en sociaal-culturele ontwikkelingen vertalen zich naar andere consumptiepatronen. Hoe divers de ontwikkelingen binnen de consumptie ook lijken, op hoofdlijnen zijn ze te herleiden tot een beperkt aantal overheersende trends. Cap Gemini heeft hier in 2002 onderzoek naar gedaan en het valt op dat de trend naar meer 'convenience' voeding doorzet. In dit onderzoek worden de volgende trends genoemd: Gemak, Gezondheid, Variatie, Individualiteit, Genot en Zekerheid (kwaliteit, veiligheid). Een recentere studie van het EFMI (2006) op dit terrein geeft meer focus.

Zij concluderen dat er hedentendage vier belangrijke food trends zijn. Voedingsmiddelen dienen om de behoeften van de consumenten te bevredigen bij te dragen aan:

- gezondheid;
- genieten;
- gemak; en
- goed gedrag.

Deze uitkomsten, de 4 G's, zijn voor een belangrijk deel gebaseerd op continu, schriftelijk onderzoek onder primaire boodschappers en veelvuldig gebruik van statistische bronnen en andere relevante publicaties. EFMI benoemt Goed

Gedrag als aparte trend. Anders dan de andere trends die een sterk persoonlijke motivatie behelzen, heeft deze trend betrekking op meer maatschappelijke overwegingen als milieu- en diervriendelijkheid. Deze trends zijn leidend in het gangbare circuit en gelden ook voor het biologisch-dynamische circuit. Het is vooral het aanhaken op de trend Goed Gedrag, wat biologisch-dynamische zuivel kan onderscheiden van haar concurrenten.

2. Hoe scoort biologisch-dynamisch op de voornoemde trends?

Onderscheidende en aansprekende producten sluiten aan op ten minste twee behoeften. Een van die behoeften kan worden opgevuld door het biologisch-dynamische aspect, de andere behoefte(n) dient betrekking te hebben op factoren die ook bepalend zijn voor het succes van gangbare producten. Ten aanzien van bovengenoemde trends geldt voor de consument het volgende voor biologisch (Wertheim, 2005). Er is voorlopig geen grond om aan te nemen dat het voor biologisch-dynamisch anders zou zijn.

- biologisch-dynamische zuivel = Goed Gedrag;
- biologisch-dynamische zuivel \approx Gezond;
- biologisch-dynamische zuivel ? Genieten;
- biologisch-dynamische zuivel \neq Gemak.

Doordat biologisch-dynamische producten analoog aan biologische producten van nature de connotatie goed gedrag en gezond hebben, kan gesteld worden dat biologisch-dynamisch een voorsprong heeft op veel producten uit het gangbare segment. Echter, deze voorsprong kan alleen te gelde worden gemaakt, wanneer daaraan een aanvullend voordeel als gemak of genieten wordt gekoppeld.

3. Communicatieve invulling biologisch-dynamische zuivel

Promotie speelt een belangrijke rol in de afzet van ieder product. Dikwijls weet de consument niet precies welke producten aan zijn wensen en behoeften tegemoetkomen. Hiervoor zal hij of zij dus informatie moeten verzamelen, waardoor hij of zij tegelijk leert over de in de markt aanwezige concurrerende merken en hun eigenschappen. Echter, de consument zal niet alle in de markt

aanwezige merken opmerken. Slechts van een beperkt aantal zal hij of zij zich bewust zijn. En vervolgens zullen naar zijn of haar mening slechts enkele van deze waargenomen merken voldoen aan zijn of haar koopcriteria. Door nu verder naar informatie te zoeken zal er uiteindelijk een select aantal producten/merken overblijven waaruit de consument al dan niet een keuze maakt. En het is aan biologisch-dynamische zuivel deel uit te maken van dit laatste selecte gezelschap, of in ieder geval om dit op termijn te willen bereiken. Voor de consument kan de communicatie van biologisch-dynamische producten in twee elementen worden uitgesplitst, te weten:

- kennis; kennis van inhoudelijke aspecten van biologisch-dynamisch;
- attentie; aandacht voor biologisch-dynamische producten.

Opgemerkt kan worden dat kennis niet leidt tot daadwerkelijk aankopen, maar dat diezelfde kennis wel een basisvoorwaarde is om tot aankoop over te gaan. Bovendien geldt dat ten behoeve van de verhoging van het kennisniveau van biologisch-dynamische producten dat de boodschap van die producten dient te worden vertaald in een vorm die aansluit bij de belevingswereld van de consument.

Vertaald naar biologisch-dynamische zuivel komen wij op basis van het voorgaande tot het volgende voorstel voor een hernieuwde communicatieve invulling van Demeter-zuivel.

4. Voorgestelde boodschap Demeter-zuivel (te plaatsen op de melk-pakken van Zuiver Zuivel).

'Wij gaan een stapje verder. Gaat u mee?

- Bij onze melkveehouders mogen de kalfjes geruime tijd bij de moederkoe blijven.
- Bij onze melkveehouders hebben de koeien nog hoorns en kunnen ze mede daardoor hun natuurlijke gedrag vertonen.
- Onze melk is niet gehomogeniseerd en daardoor natuurlijker van smaak.
- Wij geven de natuur tijd en ruimte om haar werk te doen. En dat proeft u!
- Wij gebruiken geen chemische geur-, kleur en smaakstoffen.
- Onze melkveehouders krijgen 5 cent extra per liter voor de specifieke aandacht die zij aan natuur, landschap en dierenwelzijn besteden.'

Bijlage 3

Voorstel voor symposium Boerenfairmelk - opzet en inhoud

Aanleiding	<p>In het project Verwaarding van Duurzaamheid zoeken biologische melkveehouders naar wegen om een meerprijs voor hun biologische zuivel te verkrijgen en die bovendien ook bij hen(zelf) terecht te laten komen.</p> <p>In het kader van een vervolgproject wordt in 2008 een symposium georganiseerd met als titel <i>Boerenfairmelk - melk voor elk?</i></p> <p>Centrale vraag hierbij is hoe de regio aan biologische zuivel gekoppeld kan worden, zodanig dat het tot succes leidt en een meerprijs voor de betrokken melkveehouders in de markt gerealiseerd kan worden.</p>
Doel	<p>Om biologische zuivel duurzaam te verwaarden tegen een meerprijs hebben de projectdeelnemers een bestaand concept voor ogen. Naar voorbeeld van het Duitse Erzeugerfairmilch¹ willen de betrokken melkveehouders niet alleen hun zuivel vermarkten, maar dit in combinatie met de/hun regio te doen ('de boer als ambassadeur van het landschap, jouw omgeving'). Dit idee zien zij graag afgetast bij de marktpartijen. Aldus is dit het hoofddoel van het symposium: (hoe) spreekt (een Nederlandse versie van) dit concept de marktpartijen aan? De kansrijkheid van het concept staat centraal, en ook zijn suggesties hiervoor welkom.</p>

Resultaat	- Het concept Boerenfairmelk is afgetast bij de deelnemer en
------------------	--

¹ De biologische Upländer Bauernmolkerei in het Duitse Usselen (Hessen) verkoopt sinds 17 januari 2005 biologische consumptiemelk met een prijstoeslag van 5 eurocent per liter. Deze toeslag komt direct ten goede aan de melkveehouders van deze zuivelcoöperatie.

	<p>het is bekend hoe dit idee bij hen leeft.</p> <ul style="list-style-type: none"> - De melkveehouders hebben meer handvaten gekregen om hun zuivel biologisch tegen een meerprijs af te zetten, die bovendien bij hen(zelf) terechtkomt. - Concept is op de kaart gezet bij mogelijke convenantpartijen 																
Opzet	<p>Het symposium bestaat uit drie delen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introductie concept Boerenfairmelk 2. Inleiding en bespiegeling door twee gastsprekers 3. Discussie 																
Programma	<p>Datum: nader te bepalen. Tijd: van 15.30 - 17.30 uur.</p> <table> <tr> <td>15.30 uur</td> <td>Ontvangst</td> </tr> <tr> <td>15.30 - 15.35</td> <td>Opening</td> </tr> <tr> <td>15.35 - 15.45</td> <td>Introductie concept</td> </tr> <tr> <td>15.45 - 16.00</td> <td>Gastspreker 1: bespiegeling vanuit de invalshoek van de consument</td> </tr> <tr> <td>16.00 - 16.15</td> <td>Gastspreker 2 : bespiegeling vanuit de invalshoek van de retail</td> </tr> <tr> <td>16.15 - 16.30</td> <td>Pauze</td> </tr> <tr> <td>16.30 - 17.30</td> <td>Discussie aan de hand van stellingen</td> </tr> <tr> <td>17.30</td> <td>Afsluiting</td> </tr> </table>	15.30 uur	Ontvangst	15.30 - 15.35	Opening	15.35 - 15.45	Introductie concept	15.45 - 16.00	Gastspreker 1: bespiegeling vanuit de invalshoek van de consument	16.00 - 16.15	Gastspreker 2 : bespiegeling vanuit de invalshoek van de retail	16.15 - 16.30	Pauze	16.30 - 17.30	Discussie aan de hand van stellingen	17.30	Afsluiting
15.30 uur	Ontvangst																
15.30 - 15.35	Opening																
15.35 - 15.45	Introductie concept																
15.45 - 16.00	Gastspreker 1: bespiegeling vanuit de invalshoek van de consument																
16.00 - 16.15	Gastspreker 2 : bespiegeling vanuit de invalshoek van de retail																
16.15 - 16.30	Pauze																
16.30 - 17.30	Discussie aan de hand van stellingen																
17.30	Afsluiting																
Deelnemers	<p>Deelnemers zijn vertegenwoordigers van de schakels in de keten (melkveehouder, melkverwerker, groothandel, retailer, cateraar), naast de projectteamleden en de gastsprekers (totaal: circa 12 of meer)</p>																