

Inzichten 'Keteninnovatie Tuinbouw'

Programma Kamer van Koophandel

Carolien de Lauwere en Anne-Charlotte Hoes



Nieuwe verdienmodellen

Tuinbouwondernemers moeten nieuwe verdienmodellen en product-marktcombinaties ontwikkelen om veranderende consumenteneisen en internationale concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Samenwerking met andere bedrijven in de keten en marktgericht denken zijn noodzakelijk voor een gezonde toekomst van de tuinbouw.

De Kamer van Koophandel is het programma Keteninnovatie Tuinbouw gestart om die beoogde verandering te versnellen. Binnen dit programma is een aantal clusters van tuinbouwbedrijven door KvK-adviseurs begeleid bij het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en samenwerkingsverbanden. Vaak hebben zij daarbij ook externe experts ingeschakeld.

In totaal begeleidde de Kamer van Koophandel tussen oktober 2014 en december 2015 25 clusters. LEI Wageningen UR is gevraagd een aantal clusters wat intensiever te volgen om algemene lessen te kunnen trekken over de vraag waar ondernemers mee te maken kunnen krijgen als ze keteninnovaties in de tuinbouw willen initiëren.

De onderzoekers van LEI Wageningen UR selecteerden acht clusters met verschillende onderwerpen:

- volkskas (BoereGoed)
- extra gezonde groenten, aardappelen en fruit (Vers+)
- zwartebessencoöperatie
- duurzaam geproduceerde paprika's (De Westerschelde)
- gedroogde tomaten (Duijvestijn Tomaten)
- gezamenlijke verkooplijn voor een palet aan snijbloemen en potplanten (Paletti Growers)
- korte keten in de sierteelt (KAS)
- doe-het-zelforchidee Yourchid (Ter Laak).

Hoewel de meeste clusters nog aan het begin stonden van hun innovatieproces, zijn er al wat lessen getrokken uit het opstarten, verder ontwikkelen en doorbreken van keteninnovaties.

Trends

Keteninnovaties beginnen met een grensverleggend idee. Door goed te kijken naar wat er speelt in de maatschappij kunnen ondernemers slim inspelen op nieuwe consumentenwensen. Een toenemende interesse voor gezond voedsel is bijvoorbeeld zo'n trend waar Vers+ op inzet door gezondere groenten, fruit en aardappelen te ontwikkelen en vermarkten. Duijvestijn Tomaten sluit aan bij de behoefte aan lekkere en gezonde 'ready to eat'-producten.



Ook duurzaam geteelde producten (De Westerschelde), lokaal en sociaal betrokken (BoereGoed) en doe-het-zelfproducten (Ter Laak orchideeën) passen in deze tijdgeest.

De klant centraal

Wie succesvol nieuwe markten wil aanboren, moet zijn of haar product afstemmen op de behoefte van de klant en dus niet het product 'een beetje' aanpassen en dan hopen dat de klant zich aanpast aan het 'nieuwe' product. Paletti Growers en KAS zijn hier goede voorbeelden van. De coöperaties willen een assortiment snijbloemen en of sierplanten leveren dat volledig is afgestemd op de wensen van de klant. Het gaat dan niet alleen om wensen als maat, versheid, verpakking en levertijdstip maar ook om de soorten planten en bloemen die worden aangeboden en de presentatie ervan in het winkelschap.

Bij Paletti Growers staat het product van individuele telers niet centraal maar het assortiment dat de telers gezamenlijk kunnen aanbieden. KAS heeft een eigen exclusieve winkelketen waarin ze continu de klantbehoefte en het koopgedrag monitoren. Op basis hiervan telen kwekers een flexibel, kleinschalig en verrassend bloemenassortiment.

Durven experimenteren

Een nieuw product in de markt zetten gebeurt vaak stapsgewijs. Ondernemers beginnen bijvoorbeeld met een pilot bij een beperkt aantal klanten. Afhankelijk van de ervaringen kunnen ze vervolgens nog iets aan het product of aan de verpakking veranderen.

De gedroogde tomaten van Duijvestein lagen bijvoorbeeld niet direct in de supermarkt. Eerste versies van het nieuwe product werden in kleinere hoeveelheden geproduceerd en verspreid onder lokale koks, speciaalzaken, vrienden en collega's. Een kok vond het fantastisch dat de gedroogde tomaten zo goed te verwerken zijn. Dat bracht Duijvestijn op het idee om tomatentapenade te maken.



Ter Laak orchideeën heeft het op deze manier aanpak met de doe-het-zelf-orchidee. Ze hebben het product - na een marktonderzoek door een student waarbij de uitkomst veelbelovend was - uitgezet bij een beperkt aantal klanten om te kijken of het concept aanslaat en of er nog aanpassingen nodig zijn.

Kortom, al doende kun je een product steeds verder doorontwikkelen. Het is daarom belangrijk ruimte en tijd te nemen om te experimenteren en klein te beginnen.

Lanceren van een nieuw product

In de experimenteerfase opereren ondernemers in de luwte en kunnen ze makkelijk aanpassingen doen aan het product. Echter, er komt een moment waarop ze moeten besluiten of ze door willen gaan met de lancering van het nieuwe product of niet. Lancering brengt vaak grotere investeringen met zich mee en daarmee ook grotere risico's. Om de risico's te verkleinen is het belangrijk genoeg tijd te nemen voor exploratie voordat ze overgaan op exploitatie. De clusters van tuinbouwbedrijven in het onderzoek hebben dat goed begrepen.

Teamwerk

Een nieuw product in de markt zetten kun je in de regel niet alleen. Eén persoon, of een kern-team, moet het proces trekken en er helemaal voor gaan. De trekker(s) heeft/hebben een breder netwerk van mensen met aanvullende competenties nodig om het hele proces tot een goed einde te brengen. Veel telers van Paletti Growers zijn het liefst met hun planten of bloemen bezig, maar een aantal van hen heeft ook interesse in marketing en communicatie en vindt het leuk om een

nieuw innovatief concept in de markt te zetten. Hetzelfde geldt voor de zwartebessentelers in de zwartebessencoöperatie. Een aantal van hen vindt het leuk op zoek te gaan naar nieuwe mogelijkheden maar de meesten zijn het liefst bezig met hun zwarte bessen.

Vaak huren ondernemers expertise van buiten in om het in de markt zetten van het nieuwe product een extra boost te geven. In het KvK-programma Keteninnovatie Tuinbouw vervullen de Kamer van Koophandel en externe adviseurs deze rol.

Toekomst

Een nieuw product of dienst in de markt zetten is niet iets wat je even doet. Daar is een lange adem voor nodig. Ook is het vooraf moeilijk te voorspellen waar je uiteindelijk eindigt. Innoveren is een dynamisch proces waarvan het eindresultaat moeilijk te voorspellen is. Voor ondernemers die hun handen vol hebben aan het primaire productieproces is dit geen eenvoudige opdracht. Het is echter wel noodzakelijk voor de toekomst van de tuinbouw.

Ondernemers die de kracht en het uithoudingsvermogen hebben om aan een innovatietraject te beginnen zijn zeer waardevol. We kunnen veel leren van hun trajecten. Het gaat dan niet zozeer om de uiteindelijke uitkomsten, maar vooral de bewandelde weg en gehanteerde aanpak geven andere ondernemers handvatten voor hun eigen ondernemerschap. Collectieve ondersteuning van innovatieve ondernemers blijft daarom van belang bij het verder aanjagen van keteninnovaties.

Contact

LEI Wageningen UR	Gerben Splinter
Postbus 29703	Onderzoeker
2502 LS Den Haag	T +31 (0)70 3358250
www.wageningenUR.nl/lei	E gerben.splinter@wur.nl

2016-040a