



# Betuwe-framboos

Vorstudie voor een ketenontwerp voor in de Betuwe geproduceerde frambozen



P.J. van Erp  
M.B.M. Ravesloot

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.  
Sector Fruit  
april 2004

Rapportnummer 2004-24

© 2004 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Rapportnummer. 2004-24; € 20,-

Dit project is mede mogelijk gemaakt door:



**Het EOGFL, afdeling Garantie  
(Europees Oriëntatie en Garantie Fonds voor de Landbouw)**



**Stuurgroep Landbouw Innovatie Noord-Brabant**



**Nederlandse Fruittelers Organisatie**

**Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.**

PPO Sector Fruit, Randwijk

Adres : Lingewal 1, Randwijk  
: Postbus 200, 6670 AE Zetten  
Tel. : 0488 - 47 37 00  
Fax : 0488- 47 37 17  
E-mail : [infofruit.ppo@wur.nl](mailto:infofruit.ppo@wur.nl)  
Internet : [www.ppo.wur.nl](http://www.ppo.wur.nl)

# Inhoudsopgave

pagina

|   |    |
|---|----|
| SAMENVATTING .....  | 7  |
| 1 INLEIDING .....   | 9  |
| 2 WERKWIJZE PROJECT BETUWE-FRAMBOOS .....   | 11 |
| 3 LITERATUURONDERZOEK NAAR AFZETKETENS.....   | 13 |
| 3.1 Wat is een keten?.....  | 13 |
| 3.2 Netwerken .....   | 14 |
| 3.3 Verschillen tussen agrarische afzetketens.....  | 16 |
| 3.4 Afzetstrategieën voor agrarische ketens en de rol van de primaire producent daarin..... | 16 |
| 3.4.1 Differentiatiestrategie .....   | 16 |
| 3.4.2 Laagste prijs strategie .....   | 17 |
| 3.5 Ketens; binding van partijen en onderhandelingsmacht.....                               | 17 |
| 3.5.1 Binding van partijen aan ketens .....   | 17 |
| 3.5.2 Onderhandelingsmacht.....   | 17 |
| 3.6 Veel voorkomende breekpunten van ketens .....   | 18 |
| 4 KLEINFRUIT-PRODUCTIE IN NEDERLAND, GELDERLAND EN DE BETUWE.....                           | 19 |
| 4.1 Gebiedsbeschrijving .....   | 19 |
| 4.2 Aantal bedrijven met kleinfruit en frambozen .....                                      | 19 |
| 4.3 Areaal framboos .....   | 20 |
| 5 BESCHRIJVING PRODUCTIE, MARKT, AFZET VAN FRAMBOZEN .....                                  | 21 |
| 5.1 Productie, import, export .....   | 21 |
| 5.2 Ontwikkelingen afzet frambozen.....   | 22 |
| 5.2.1 Demografische trends.....   | 22 |
| 5.2.2 Gebruik frambozen door huishoudens.....   | 23 |
| 5.2.3 Verkoop van frambozen per afzetkanaal .....   | 23 |
| 6 ONTWERP AFZETKETENS BETUWE-FRAMBOOS.....  | 25 |
| 6.1 Algemeen.....   | 25 |
| 6.2 Ontwerp: Betuwe-framboos nationaal.....   | 25 |
| 6.2.1 Missie, visie, doelen .....   | 25 |
| 6.2.2 Invulling en uitwerking ontwerp.....  | 26 |
| 6.3 Ontwerp: Betuwe-framboos regionaal .....  | 29 |
| 6.3.1 Missie, visie, doelen .....   | 29 |
| 6.3.2 Invulling en uitwerking ontwerp.....  | 30 |
| 6.4 Financiële consequenties.....   | 33 |
| 6.4.1 Algemeen.....   | 33 |
| 6.4.2 Werkwijze analyse.....  | 33 |
| 6.4.3 Resultaten .....  | 35 |
| 6.4.4 Evaluatie .....   | 35 |
| 7 VERSLAG WORKSHOP BETUWE-FRAMBOOS.....   | 37 |
| GERAADPLEEGDE LITERATUUR.....   | 41 |
| BIJLAGE 1. RICHTLIJNEN ONTWERP “BETUWE-FRAMBOOS NATIONAAL” .....                            | 43 |
| BIJLAGE 2. RICHTLIJNEN ONTWERP “BETUWE-FRAMBOOS REGIONAAL” .....                            | 47 |



# Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van het project “Naar een duurzame kleinfruitproductie in de Betuwe”, hierna Betuwe-framboos genoemd. In dit rapport wordt door Praktijkonderzoek Plant & Omgeving sector Fruit (PPO-Fruit), het resultaat gepresenteerd van het project Betuwe-framboos. Dit project had tot doel te komen tot een of meer ontwerpen van afzetketens voor frambozen afkomstig uit de Betuwe.

Het project is in nauwe samenwerking tussen de Productgroep Houtig Kleinfruit van de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO) en PPO-Fruit tot stand gekomen. De activiteiten van het project zijn uitgevoerd door een werkgroep bestaande uit dhr. R. Simons (teler), dhr. P. van Osch (Veiling Zaltbommel), dhr. W. van Eldik (Fruitmasters), dhr. W. Vaandering (teler), dhr. G. Vos (teler), dhr. H. Bus (NFO) en dhr. R. Pel (teler+producent uitgangsmateriaal). Namens PPO-Fruit maakten P. van Erp en M. Ravesloot onderdeel uit van de werkgroep.

De werkgroep heeft in een zestal bijeenkomsten op een praktische wijze de vragen, problemen, (on)mogelijkheden van een afzetketen voor frambozen uit de Betuwe geïnventariseerd en mogelijke oplossingsrichtingen aangegeven. De heren M. Gnodde en F. Stallman zijn door de werkgroep genodigd geweest, om tijdens een van de bijeenkomsten hun visie en ervaringen te geven met betrekking tot ketenregie en de aankoopstrategie van retailers.

Het project heeft uiteindelijk geresulteerd in een tweetal ontwerpen voor een afzetketen van frambozen uit de Betuwe. Deze ontwerpen worden in dit verslag gepresenteerd.

De beschreven ontwerpen zijn bewust beperkt tot afzetketens van frambozen (en kleinfruit) uit de Betuwe met een afzet in Nederland. Reden daarvoor is dat de positieve uitstraling van “De Betuwe” als productiegebied van kleinfruit als zodanig alleen herkend wordt in Nederland. Omdat de keten bovendien wil inspelen op de beleving rond framboos als seizoensproduct, gaan de voorgestelde ontwerpen niet uit van een jaarrondlevering.

De werkgroep hoopt dat de uitgewerkte ontwerpen voor frambozentelers een voldoende basis vormen om na te denken over het starten/opzetten van een afzetketen voor frambozen. De werkgroep pretendeert niet dat uitgewerkte ontwerpen de enige mogelijkheid zijn. Afhankelijk van doelgroep, gewas en ketendeelnemers kunnen gelijksoortige ketens worden opgezet.

Dit project is mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van Productschap Tuinbouw (PT), de veiling Zaltbommel, Koninklijke Fruitmasters Groep, de Stuurgroep Landbouw Innovatie Noord-Brabant, de Provincie Gelderland, en het Europees Oriëntatie en Garantie Fonds voor de Landbouw (POP.nr M/10/6085).

Dr. P.J. van Erp  
Manager PPO-Fruit



# Samenvatting

De afzet van in Nederland geproduceerd kleinfruit heeft in toenemende mate te maken met concurrentie van goedkoop en kwalitatief hoogwaardig kleinfruit uit het buitenland. Deze concurrentie bedreigt de continuïteit en rentabiliteit van de kleinfruitsector.

In 2002 is door PPO-Fruit een workshop georganiseerd om oplossingsrichtingen te vinden voor deze bedreiging. Verhoging van de toegevoegde waarde van kleinfruit door middel van productdifferentiatie binnen consumentgestuurde ketens werd als een veelbelovende oplossingsrichting gezien. Met name bij frambozen werden de perspectieven van zo'n aanpak hoog ingeschat.

In nauwe samenwerking met de Productgroep Houtig Kleinfruit van NFO heeft PPO-Fruit in het voorjaar van 2003 het project Betuwe-framboos geformuleerd dat tot doel had te komen tot een ontwerp voor het opzetten en implementeren van een afzetketen voor frambozen geteeld in De Betuwe. Het ontwerp zou ook bruikbaar moeten zijn voor het opzetten van andere kleinfruitketens.

Het project Betuwe-framboos werd gedragen door meerdere stakeholders in de kleinfruitsector, nl. telers, veilingen en branche-organisatie. Bij de uitvoering van het project hadden afgevaardigden van deze stakeholders zitting in een werkgroep. Deze werkgroep inventariseerde samen met PPO-Fruit kansen en bedreigingen en mogelijke oplossingsrichtingen. De werkgroepleden hebben hiervoor gebruik gemaakt van eigen kennis en ervaring en van algemeen beschikbare gegevens in boeken, tijdschriften en rapporten. De rol van PPO-Fruit in het project was die van procesbegeleider, van uitvoerder van voorbereidende werkzaamheden en literatuurstudies, van rapporteur van bijeenkomsten en van schrijver van het eindrapport.

De werkzaamheden van de werkgroep hebben uiteindelijk geleid tot een tweetal afzetketens voor frambozen, nl. Betuwe-framboos nationaal en Betuwe-framboos regionaal. De afzetketen Betuwe-framboos nationaal gaat uit van een afzet van het seizoensproduct framboos via supermarkten in Nederland terwijl Betuwe-framboos regionaal uitgaat van een (regionale) afzet bij outdoor-activiteiten, restaurants, ijssalons etc. Beide afzetketens produceren een gegarandeerde, hoogwaardige kwaliteit frambozen maar creëren toegevoegde waarde door in te spelen op de beleving bij consumenten rond de Betuwe als een regio waar van oudsher fruit wordt geteeld. Daarnaast spelen de afzetketens in op de behoefte van de consument naar gemak, gezondheid, gevarieerd eten en genieten.

Ketenpartijen in Betuwe-framboos nationaal zijn telers in de Betuwe, vervoerder(s), distributiecentrum en de retail. In deze keten heeft de afzetorganisatie een regiefunctie wat betekent dat de afzetorganisatie na overleg met de ketenpartijen activiteiten initieert en uitvoert die noodzakelijk zijn om de overeengekomen ketendoelen te realiseren. Deze keten vertoont veel overeenkomsten met de huidige wijze van afzet van grote hoeveelheden verse frambozen. Er is gekozen voor de afzet van het seizoensproduct framboos naar supermarkten omdat uit marktstudies blijkt dat de afzet via dit kanaal toeneemt en de kopers veelal gevoelig zijn voor gemak, gezondheid, gevarieerd eten en genieten.

De unieke verkooppunten van deze keten zijn een combinatie van:

- levering van frambozen geteeld in De Betuwe;
- levering van frambozen in het normale (iets verlengde) groeiseizoen;
- levering van voldoende frambozen met een gegarandeerde hoogwaardige kwaliteit door uit te gaan van:
  - eenzelfde ras
  - verkorting van de keten
  - eenduidige verpakking
- procescertificering; en,
- gezamenlijke promotie en reclame.

Deze combinatie van unieke verkooppunten bepalen de sterkte van de keten.

Berekeningen tonen aan dat deelname aan de keten Betuwe-framboos nationaal voor bedrijven met een combinatie van een (vervroegde) zomer- en (verlate-) herfstteelt, leidt tot extra kosten voor arbeid en afzet. Uitgaande van gemiddelde financiële kiloopbrengsten voor dit teeltsysteem, zou een meerprijs van ongeveer 3.5% nodig zijn om de extra kosten te compenseren. Bij een teelt van zomerframbozen met regenkapten zou een meerprijs van ongeveer 9% noodzakelijk zijn om de extra kosten te dekken. De haalbaarheid van zo'n meerprijs wordt hoog ingeschat.

Het aantal ketenpartijen in de keten Betuwe-framboos regionaal is beperkt, nl. teler(s) uit de Betuwe, vervoerder en verkoper(s). De keten gaat uit van de afzet van het seizoensproduct framboos in de regio, in beperkte hoeveelheden en gericht op de verkoop van dauwverse, (verse of verwerkte) frambozen aan de consument bij outdoor-activiteiten. De afzet richt zich op de consument die een dagje uit is en die het "geld los in de zak" heeft. De unieke verkooppunten van deze keten zijn een combinatie van:

- levering van dauwverse frambozen geteeld in De Betuwe;
- levering van frambozen in het normale (iets verlengde) groeiseizoen;
- levering van voldoende frambozen met een gegarandeerde hoogwaardige kwaliteit door uit te gaan van:
  - eenzelfde ras
  - verkorting van de keten
  - verpakking afgestemd op outdoor-activiteit
- procescertificering; en,
- gezamenlijke promotie en reclame.

Deelname aan Betuwe framboos leidt tot een aanzienlijk toename van de kosten wat het gevolg is van extra kosten voor arbeid, afzet, verpakking, vergunningen verkooppunten, etc.. Uit berekeningen blijkt bijvoorbeeld dat voor bedrijven met een combinatie van een (vervroegde) zomer- en (verlate-) herfstteelt, een meerprijs van ongeveer 20% noodzakelijk is om de geschatte meerkosten te compenseren. Bij de teelt van zomerframbozen dient de meerprijs bijna 90 procent te zijn. De haalbaarheid van deze meerprijzen wordt hoog ingeschat.

Aangenomen wordt dat de keten Betuwe-framboos regionaal voor de telers in eerste instantie een neveninkomst is naast de bulkafzet van frambozen via bijv. Betuwe-framboos nationaal.

Vanuit organisatorisch, kostentechnisch en marketingoogpunt is het wenselijk dat via deze keten ook ander kleinfruit wordt afgezet.

De resultaten van het project Betuwe-framboos zijn in een workshop gepresenteerd aan stakeholders uit de (klein)fruitsector. Afzetketens zoals Betuwe-framboos werden gezien als een oplossingsrichting voor het behoud van de continuïteit en rentabiliteit van de (klein)fruitsector.

De afzetketen Betuwe-framboos regionaal werd bestempeld als nieuw, uitdagend, innovatief, perspectiefvol maar risicovol. De keten Betuwe-framboos nationaal werd gezien als perspectiefvol voor de afzet van grotere hoeveelheden kwalitatief hoogwaardige frambozen en had de voorkeur van de meeste telers. Er is echter meer specifiek markt- en consumentenonderzoek nodig om de aannames en literatuurgegevens met betrekking tot de afzet van en beleving rond frambozen (en ander kleinfruit) bij consumenten te toetsen en de succes- en faalfactoren van implementatie te inventariseren. Met name het aspect van openheid, het opbouwen van vertrouwen en de vastlegging en borging van onderlinge afspraken verdienen aandacht. Voorgesteld werd om dit via kleinschalige pilots te onderzoeken. Bij Betuwe-framboos nationaal werd een belangrijke rol gezien voor de huidige afzetorganisaties.

Aangegeven werd dat de ontwerpen van het project goed waren te vertalen naar andere fruitsoorten en/of regio's.

#### Conclusies

- Door de werkgroep van het project Betuwe-framboos zijn twee perspectiefvolle afzetketens voor frambozen uit de Betuwe uitgewerkt: Betuwe-framboos nationaal en Betuwe-framboos regionaal.
- Vertrouwen en openheid tussen ketenpartijen zijn factoren die het totstandkomen en slagen van een afzetketen bepalen.
- Ketenpartijen gaven aan dat kleinschalige pilots noodzakelijk zijn om ervaring op te doen met werkrelaties en –afspraken binnen afzetketens, om oplossingsrichtingen te zoeken voor problemen en om uitgangspunten en aannames in de ontwerpen nader te toetsen.



# 1 Inleiding

De prijzen die kleinfruitelers krijgen voor hun producten komen steeds meer onder druk te staan<sup>1</sup>. Als meest belangrijke reden wordt hiervoor de toenemende concurrentie uit het buitenland genoemd. Het buitenland is nl. in staat om kwalitatief hoogwaardig kleinfruit te produceren tegen kostprijzen die (veel) lager liggen dan in Nederland. De kleinfruitsector staat dan ook voor de vraag hoe zij in de toekomst het hoofd kan bieden aan deze import.

In het najaar van 2002 heeft PPO een workshop georganiseerd met stakeholders uit de kleinfruitsector. In deze bijeenkomst kwam naar voren dat een andere afzetstrategie wenselijk is. Een strategie die uit gaat van “de laagste kostprijs” werd niet gezien als haalbaar en realistisch voor de toekomst. Gezocht moest worden naar mogelijkheden om de toegevoegde waarde van kleinfruit te verhogen door middel van differentiatie van het eindproduct.

De aanwezigen bevestigden de goede perspectieven van een afzetketen voor framboos. Wel werd aangegeven dat de invulling en totstandkoming van een frambozenketen van vele factoren afhankelijk is en dat een voorstudie gewenst was naar succes- en faalfactoren.

In het voorjaar van 2003 heeft Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, sector Fruit, in nauwe samenwerking met de Productgroep Houtig Kleinfruit van NFO, een projectvoorstel geschreven met als belangrijkste doel te komen tot een ontwerp voor het opzetten en de implementatie van een afzetketen van frambozen uit de Betuwe. Het initiatief werd gedragen door meerdere stakeholders in de kleinfruitsector, nl. telers, veilingen en brancheorganisatie<sup>2</sup>.

Doel van het project is te komen tot een ontwerp voor een afzetketen van frambozen uit de Betuwe. Het ontwerp zou tevens richtlijnen moeten bevatten voor afzetketens van andere kleinfruitsoorten uit andere regio's.

Dit rapport geeft een beschrijving van de resultaten van het project “Naar een duurzame kleinfruitproductie in de Betuwe”, hierna Betuwe-framboos genoemd. In hoofdstuk twee wordt de werkwijze van het project Betuwe-framboos beschreven. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de resultaten van een literatuuroverzicht rond “(agrarische) afzetketens” beschreven terwijl in hoofdstuk vier meer specifiek wordt ingegaan op de kleinfruitproductie in de Betuwe en dan met name op die van frambozen. In hoofdstuk vijf worden resultaten van marktonderzoek naar de productie, markt en afzet van frambozen beschreven. In hoofdstuk zes worden tenslotte twee veelbelovende ontwerpen gepresenteerd. Hoofdstuk zeven sluit af met de resultaten van de workshop.

---

<sup>1</sup> Bron: Product Info Kleinfruit. Productschap Tuinbouw 99-50.

<sup>2</sup> Bron: Erp van P.J., J.M.T. Balkhoven-Baart en A.A.J.M. Franken. Naar een duurzame kleinfruitproductie in de Betuwe. Voorstel tot een plan van aanpak voor een “Betuwe-framboos” keten.



## 2 Werkwijze project Betuwe-framboos

In het kader van het project is een werkgroep geformeerd die als klankbord diende voor PPO. De werkgroep bestond uit dhr. R. Simons (teler), dhr. P. van Osch (Veiling Zaltbommel), dhr. W. van Eldik (Fruitmasters), dhr. W. Vaandering (teler), dhr. G. Vos (teler), dhr. H. Bus (NFO) en dhr. R. Pel (teler+producent uitgangsmateriaal). Namens PPO-Fruit maakten P. van Erp en Dhr. M. Ravesloot onderdeel uit van de werkgroep. Door PPO zijn ad-hoc medewerkers ingeschakeld afhankelijk van de vragen en onderwerpen.

In totaal is de werkgroep zes keer bij elkaar geweest. Iedere middag had een thema en een daarop afgestemde werkvorm. PPO-Fruit voerde de voorbereidingen uit en de werkgroepleden hadden een actieve rol tijdens de bijeenkomsten dan wel in de voorbereiding of de uitwerking daarvan.

De door PPO-Fruit uitgevoerde werkzaamheden bestonden uit:

- procesbegeleiding en projectmanagement;
- voorzien van werkgroepleden van achtergrondinformatie;
- bureau- en literatuuronderzoek;
- telefonische en mondelinge enquêtes; en,
- interviews met afzetorganisaties.



## 3 Literatuuronderzoek naar afzetketens

### 3.1 Wat is een keten?

In andere dan agrarische sectoren is het denken en werken in termen van ketens al vele decennia gemeengoed. Het is pas het laatste decennium dat het ketendenken in de agrarische sector een sterke opmars heeft meegemaakt.

Een veelgebruikte algemene omschrijving van een keten is:

***“De aanschakeling en ordening van opeenvolgende activiteiten van verschillende organisaties, gericht op het gezamenlijk bereiken van een vastgesteld resultaat. Basisdenken in de keten is het centraal stellen van de cliënt/de klant en het primaire proces. Organisaties werken parallel aan producten en diensten die in de keten worden geleverd”***

In de omschrijving wordt gesproken over:

- het centraal stellen van cliënt/klant;
- een aaneenschakeling van activiteiten;
- organisaties/bedrijven als leveranciers van activiteiten; en,
- een gezamenlijk vastgesteld resultaat van de keten

Hierop hierna ingegaan.

In ketens wordt de cliënt/de klant centraal gesteld. Dit heeft te maken met ketenomkering oftewel vraaggestuurde ketens. Ketenomkering betekent dat producenten hun producten/diensten aanbieden op basis van een reële vraag en niet op basis van een voorspelde of veronderstelde behoefte. Voor kleinfruitketens betekent dit dat eerst gekeken wordt naar de reële vraag naar kleinfruit en dat dan pas geplant en geproduceerd gaat worden. Dit wijkt af van de traditionele, aanbodsgesichte afzetstrategie waarbij de veiling het door telers geproduceerde en aangevoerde kleinfruit afzet.

In de ketendefinitie wordt verder gesproken over een aaneenschakeling van activiteiten. Hiermee wordt bedoeld dat een keten een aaneenschakeling is van activiteiten die op de juiste wijze en in de juiste volgorde uitgevoerd, het door de eindgebruiker gewenste product levert. De activiteiten voegen waarde toe aan het (tussen)product. Is een activiteit niet nodig of draagt het niet bij aan de waardevermeerdering, dan is opneming van zo'n activiteit in de keten af te raden. In een kleinfruitketen zijn vele activiteiten te onderscheiden. Enkele voorbeelden van groepen van activiteiten zijn de teelt, de verpakking, transport/logistiek, ompakken, promotie, handel/verkoop, informatieverzameling en –verwerking, etc.

In de genoemde ketendefinitie zijn de bedrijven als zodanig geen onderdeel van de keten. Bedrijven zijn nl. leveranciers van activiteiten die nodig zijn om de gewenste waardevermeerdering te realiseren.

Kenmerkend voor een keten is dat deelnemers gezamenlijk afspreken wat:

- het gewenste einddoel/ -resultaat is; en,
- wat een ieders functie/rol is.

Functies binnen een keten kunnen gerelateerd zijn aan het overdragen van eigendommen tussen schakels (=ruilfunctie), met sorteren, opslag en transport (=fysieke functie) en met inspecteren, risico dragen en financieren (=ondersteunende functie).

Ketenpartijen bespreken met elkaar alle activiteiten die bijdragen aan i) de effectiviteit, d.w.z. datgene leveren wat de eindgebruiker vraagt, ii) de efficiency, d.w.z. kosten zo laag mogelijk houden binnen de gestelde kwaliteitseisen, en iii) de billijkheid, oftewel de verdeling van de winst/toegevoegde waarde over de ketenpartners. Om dit te realiseren moeten ketenpartners transparant zijn met betrekking tot hun activiteiten en moet er een goede kennisdoorstroming plaatsvinden. Alhoewel onderling vertrouwen de basis is van een keten, zijn borging en “harde afspraken” noodzakelijk.

## 3.2 Netwerken

Het succes van een fruitketen wordt niet alleen bepaald door de samenwerking van de deelnemende partijen, het volume of de gerealiseerde prijs. Van groot belang is het netwerk van organisaties/instellingen waar de ketenpartijen relaties mee hebben (d.w.z. interacteren). Het is namelijk het netwerk dat de innovatiekracht en de kaders bepaalt waarbinnen de productie moet plaatsvinden. Het netwerk is veelal bepalend voor het middellange termijn succes van een fruitketen.

Figuur 1 geeft een overzicht van organisaties/instellingen in het netwerk van fruitketens waarbij het aantal organisaties/instellingen is beperkt tot 14. Voor deze 14 organisaties geldt dat ze door hun interacties met de ketenpartijen invloed hebben op de kennisontwikkeling en -overdracht, handhaving en ontwikkeling van regelgeving en garantiesystemen, toelevering van producten, etc.

Interacties tussen netwerkpartijen zijn gebaseerd op overleg en informatieoverdracht op basis van gelijkwaardigheid, bijv. die tussen brancheorganisatie met telers. Echter, soms zijn de interacties eenzijdig: leveranciers leveren veelal alleen de producten terwijl overheden regelgeving vaak dwingend opleggen.

Uit een netwerkanalyse kan i) de positie en het belang van de ketenpartijen in het netwerk worden afgeleid, evenals ii) de partijen die grote invloed hebben op het functioneren en het succes van de kleinfruitketen. Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal inkomende en uitgaande relatielijnen van de ketenpartijen in Figuur 1. Het blijkt dat met name de telers, de detaillist en de afzetorganisaties sterk interacteren in het netwerk.

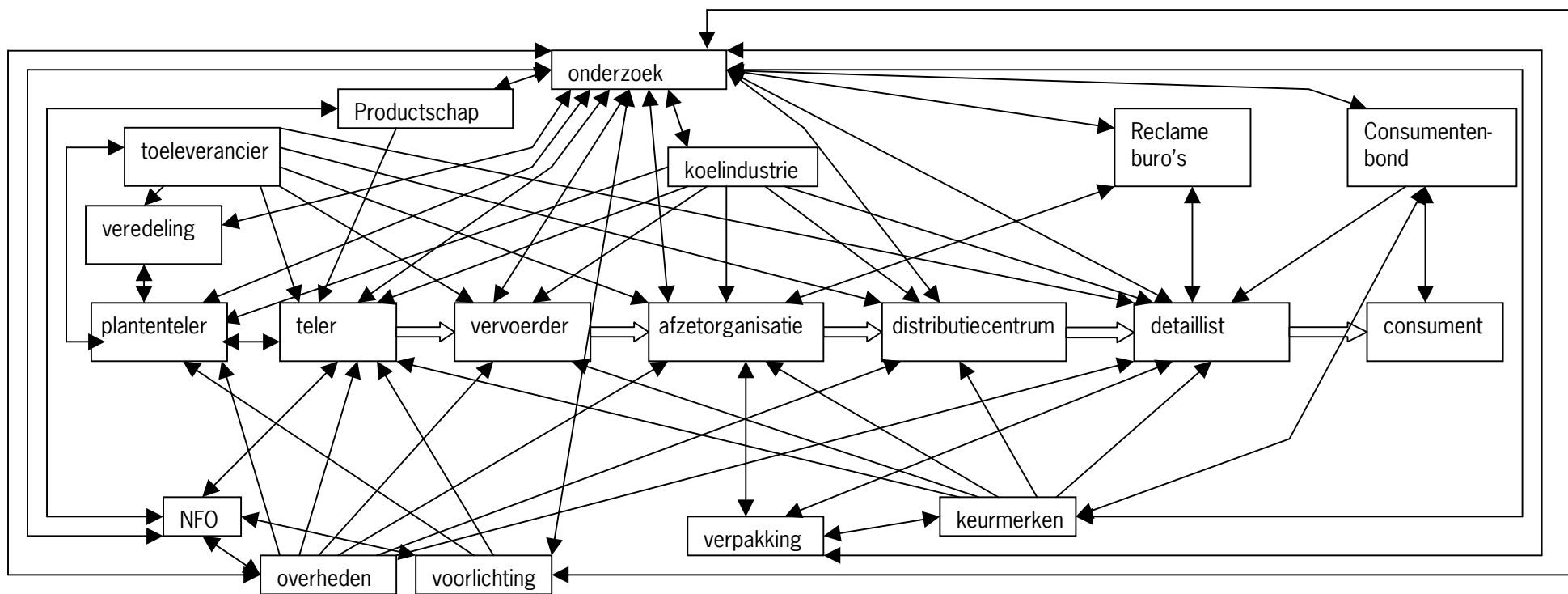
Tabel 1. Aantal inkomende en uitgaande interactielijnen van ketenpartijen (zie Figuur 1)

| Ketenpartij       | Inkomend | Uitgaand |
|-------------------|----------|----------|
| Telers            | 9        | 3        |
| Vervoerders       | 5        | 1        |
| Afzetorganisaties | 7        | 3        |
| Distributiecentra | 5        | 1        |
| Detailist         | 8        | 3        |

Wordt er gekeken naar de relaties tussen organisaties in het netwerk, dan zijn het de onderzoeksinstellingen (16 in- en uitgaande lijnen) en NFO (5 in- en uitgaande lijnen) die, op basis van gelijkwaardigheid en overleg, sterk interacteren. Deze positie van NFO en kennisinstellingen is van groot belang voor verbetering of versterking van de innovatiekracht van de keten.

Netwerkorganisaties die de ketenpartijen “eenzijdig” benaderen, zijn vooral de keurmerkorganisaties, overheden, toeleveranciers en de koel-/verpakkingsindustrie.

Figuur 1. Overzicht van het netwerk van fruitafzetketens en de interacties tussen organisaties/instellingen in dit netwerk.



- = interactie
- ➡ = productstroom in de afzetketen

### 3.3 Verschillen tussen agrarische afzetketens

Worden bestaande ketens nader bestudeerd, dan kunnen deze op een drietal kenmerken worden ingedeeld.

#### **Kenmerk 1 Gereed product of bewerking nodig**

Een gereed product is een product van de primaire producent dat direct geschikt is voor de consument. Een fase van bewerking en verwerking (hier inpakken en sorteren uitgezonderd) is niet nodig. (Klein)fruit is veelal een product waarvoor geen bewerking en verwerking nodig is. Dit bijvoorbeeld in tegenstelling tot de intensieve veehouderij waar producten van de primaire productie bewerkt worden tot producten voor de consument.

Tabel 2. Indeling van ketens op basis van een drietal kenmerken

| Gereed/bewerkt<br>(kenmerk 1) | Structuur<br>(kenmerk 2) | Type product (kenmerk 3) |       |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------|
|                               |                          | Gangbaar                 | Niche |
| Gereed                        | Individueel              | A                        | E     |
|                               | Samenwerking             | B                        | F     |
| Bewerkt                       | Individueel              | C                        | G     |
|                               | Samenwerking             | D                        | H     |

#### **Kenmerk 2 Structuur**

De structuur van een keten kan een individueel karakter hebben of gericht zijn op samenwerking. Er is sprake van een individuele keten als de primaire producent zelf een korte keten organiseert. Voorbeelden daarvan zijn de boerderijwinkels en huisverkoop. Producten van het eigen bedrijf maken dan een belangrijk onderdeel uit van de omzet.

Ketens gebaseerd op samenwerking zijn bijvoorbeeld producentenverenigingen die een "kwalitatief gelijkwaardig product" produceren en waarmee een aanzienlijk marktaandeel veroverd kan worden. Door het grote volume of aantal zijn deze verenigingen interessante partners voor handel en industrie.

#### **Kenmerk 3 Gangbaar of niche product(en)**

Gangbare producten zijn producten die makkelijk na te maken zijn en te reproduceren. Niche producten onderscheiden zich van de gangbare producten door de zeer specifieke vorm, productiewijze, productielocatie of iets dergelijks. Een bekend voorbeeld van nicheproducten zijn regioproducten: deze producten zijn streekeigen en de productie veelal gebonden aan de regio.

Een ander voorbeeld is biologisch fruit. Ook "kleinfruit uit de Betuwe" kan een nicheproduct zijn.

### 3.4 Afzetstrategieën voor agrarische ketens en de rol van de primaire producent daarin

#### *Algemeen*

Met betrekking tot de afzet van afzetketens zijn twee strategieën te onderscheiden: de "differentiatie strategie" en de "laagste prijs strategie".

#### 3.4.1 Differentiatie strategie

Bij de differentiatie strategie speelt de keten in op de toegenomen vraag van de consument naar diversiteit en variatie en de betekenis daarin van aspecten zoals smaak, gemak, gezondheid en variatie. Richting eindgebruiker wordt hierop ingespeeld door nadruk te leggen op het bijzondere karakter van het eindproduct. Doel van deze strategie is een hogere toegevoegde waarde te realiseren voor de keten als geheel. De differentiatie strategie wordt in het algemeen gezien als perspectiefvol voor de toekomst.



Binnen een keten met een differentiatie strategie zijn er voor de kleinfruitseller een tweetal strategieën mogelijk, nl. de focusstrategie en de differentiatie strategie.

Bij een focusstrategie levert de kleinfruitseller een product aan van een goede kwaliteit dat aansluit bij de strategie van een kwaliteitsketen. In zo'n keten neemt de verwerkende industrie het voortouw door het creëren van specifieke, toegevoegde waarde en de verwerkende industrie en/of detailhandel zorgt voor de differentiatie. De kleinfruitseller kan de specifieke kwaliteit van het kleinfruit door bepaalde productiemethoden of uitgangsmateriaal verbijzonderen naar de behoefte van de overige ondernemingen in de keten. Zo vergroten bijv. certificeringschema's (Eurep- GAP) de mogelijkheden om gestandaardiseerde producten van goede kwaliteit binnen efficiënte productieprocessen aan te bieden.

In de differentiatie strategie legt de kleinfruitseller de nadruk op speciale agrarische producten met extra toegevoegde waarde. De bijzondere kwaliteit aan het eind van de keten wordt vooral bepaald door kenmerken en eigenschappen van de primaire producten. De ketens zijn vaak relatief kort.

### 3.4.2 Laagste prijs strategie

De "laagste prijs strategie" is de tweede mogelijke afzetstrategie. Voor fruitketens betekent dit dat men gaat voor de laagste prijs van het kleinfruit voor de eindgebruiker. Alhoewel deze strategie voor de fruitsector vaak als niet veelbelovend voor de toekomst wordt afgedaan, is het toch actueel gelet op de "laagste prijs" strategieën van bijvoorbeeld Aldi, Lidl e.d.. Binnen de "laagste prijs strategie" heeft de kleinfruitseller zelf een kostprijsstrategie. Dit uit zich in een nadruk op efficiency en kostprijsverlaging.

## 3.5 Ketens; binding van partijen en onderhandelingsmacht

### 3.5.1 Binding van partijen aan ketens

Met betrekking tot de binding van partijen aan ketens, zijn er twee hoofdlijnen te onderscheiden.

Allereerst kan de partij de rol hebben van "partner". Dit betekent dat de producent zijn beleid met betrekking tot de bedrijfsvoering afstemt op de wensen van de andere ondernemingen in de keten. Veelal wordt dit afgestemd met de partij die het product overneemt. Er wordt veelvuldig overleg gevoerd.

De tweede mogelijke rol van de partij is die van de "onafhankelijke". Als "onafhankelijke" bepaalt de partij zelf zijn beleid. Dit doet men op basis van eigen inzicht in de markt en zijn capaciteiten, zonder indringend overleg met andere ondernemingen in de keten. De rol van "onafhankelijke" komt voor bij die bedrijven of primaire producenten waar grote zekerheid bestaat dat hun product past in de strategie van andere ondernemingen in de keten.

### 3.5.2 Onderhandelingsmacht

De onderhandelingsmacht van een keten is van groot belang voor realisatie van de doelen en de prijsvorming. "Vroeger" was het bundelen van het aanbod via coöperaties/veilingen een hulpmiddel om de onderhandelingsmacht te vergroten (horizontale samenwerking). Tegenwoordig is het aanbod van kwalitatief goed fruit dusdanig groot dat de onderhandelingsmacht niet meer voortkomt uit een tekort aan product. Onderhandelingsmacht wordt vooral verkregen door de strategische kwaliteit van de samenwerkingsvormen. Van groot belang is hoe het samenwerkingsverband aankijkt tegen de afzetstrategie van haar producten, de service die men wil verlenen en/of het merkenbeleid. Daarnaast blijven omzetsnelheid, winstpercentages, e.d. voor afnemers van groot belang.

## 3.6 Veel voorkomende breekpunten van ketens

In het kader van het project is een analyse gemaakt van veelvoorkomende breekpunten van afzetketens van agrarische producten.

### 1) Doel

Ketenpartijen moeten vooraf goed omschrijven wat de doelen van de keten zijn en op welke wijze de partijen daarin kunnen/willen bijdragen. Deelnemers moeten dit onderschrijven en zich bewust zijn welke “offers” zij daarvoor moeten brengen.

### 2) Eigenbelang versus gemeenschappelijk belang

Breekpunt bij veel ketens is dat deelnemende partijen voor het eigenbelang kiezen en het gemeenschappelijk belang uit het oog verliezen. Deelnemers nemen na verloop van tijd een defensieve houding aan en men maakt geen of onvoldoende gebruik van de mogelijkheden om via overleg gezamenlijk tot oplossingen te komen. Hierdoor wordt ook de mogelijkheid tot zelfsturing van de groep minder.

### 3) Transparantie

Samenwerken in ketens is alleen mogelijk bij volledige transparantie van kennis en informatie tussen de deelnemende partijen. Zonder transparantie ontstaat er wantrouwen.

### 4) Gelijkwaardigheid

Uitgangspunt in een keten moet zijn dat eenieder een niet te verwaarlozen rol speelt bij de opbouw van de toegevoegde waarde van het eindproduct. Valt er een schakel uit de keten, dan is de keten waardeloos. Dit betekent dat de samenwerking in de keten moet plaatsvinden op basis van gelijkwaardigheid: streven naar dominantie in de onderlinge relaties maakt samenwerking waardeloos.

### 5) Grootte

De financiële belangen van schakels in de keten zijn vaak groot. Spanningen kunnen oplopen als de resultaten in met name de beginfase “tegenvallen”. Het is daarom beter om bewust klein te beginnen maar wel een ontwikkelplan op te stellen hoe een verdere uitbouw gaat plaatsvinden bij succes.

### 6) Ondernemerschap

Door deel te nemen aan een afzetketen voor kleinfruit, zal de teler meer dan in het verleden zelf bezig zijn en beslissingen moeten nemen over de afzet van zijn fruit. Het ondernemerschap bestaat dan ook niet alleen meer uit activiteiten zoals het telen van voldoende, kwalitatief hoogwaardig fruit, maar ook de invulling en uitvoering van activiteiten gericht op de afzet van het product.

### 7) Denk in diensten in plaats van producten

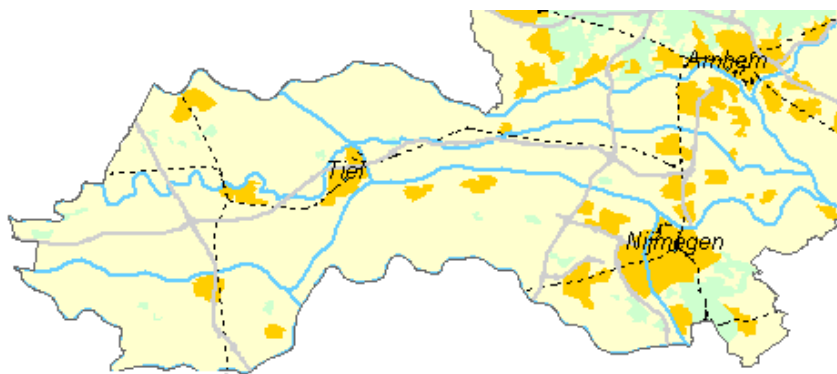
Voor retailers is op de (inter)nationale markt voldoende, kwalitatief hoogwaardig kleinfruit beschikbaar. Retailers kiezen kleinfruit dan ook niet zozeer op basis van het fysieke product, maar voor de service, dienst of imago die met het product aan de retailer of hun klanten wordt meegeleverd. Ketenpartijen zouden dus meer moeten denken in termen van diensten dan in termen van producten. Het aanbieden van een dienst vereist een betere samenwerking met ketenpartners.

## 4 Kleinfruit-productie in Nederland, Gelderland en de Betuwe

### 4.1 Gebiedsbeschrijving

De Betuwe ligt in de Provincie Gelderland en is bekend om zijn fruitteelt. Het gebied wordt aan de noordzijde begrensd door de Nederrijn en de Lek en in het zuiden door de Waal. Het gebied begint iets westelijk van de A2 van Den Bosch naar Utrecht en eindigt ter hoogte van de lijn Arnhem-Nijmegen (Figuur 2).

**Figuur 2. De Betuwe in het rivierengebied van de provincie Gelderland.**



### 4.2 Aantal bedrijven met kleinfruit en frambozen

Het aantal bedrijven dat in Nederland en Gelderland actief is in de tuinbouw neemt sinds de jaren negentig geleidelijk af. Was het aantal in Gelderland in 1992 nog rond de 1500, op dit moment telt Gelderland nog ongeveer 1200 tuinbouwbedrijven<sup>3</sup>. Als belangrijkste oorzaken voor de krimp worden aangevoerd:

- sterke fluctuaties in de prijzen;
- import van goedkoop, kwalitatief goede tuinbouwproducten; en,
- sterk gestegen productiekosten.

Het aantal bedrijven met houtig kleinfruit in Nederland bedraagt volgens de laatste peilingen 463. Daarvan liggen er 115 in Gelderland<sup>4</sup> (Tabel 3).

Tabel 3. Aantal bedrijven met houtig kleinfruit in Nederland, per provincie in 2003.

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| Vier noordelijke provincies | 38         |
| Gelderland                  | 115        |
| Utrecht                     | 20         |
| Noord-Holland               | 18         |
| Zuid-Holland                | 6          |
| Zeeland                     | 49         |
| Noord-Brabant               | 91         |
| Limburg                     | 126        |
| Flevoland                   | 0          |
| <b>Totaal</b>               | <b>463</b> |

<sup>3</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

<sup>4</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Het aantal bedrijven met frambozenteelt is sinds de jaren negentig fors gedaald. In 1997 waren er nog 173 bedrijven actief met de productie van frambozen en in 2002 nog 93 bedrijven<sup>5</sup>. Ook in de teelt van andere kleinfruitsoorten zoals zwarte bes, rode bes en bramen heeft een sterke afname van het aantal bedrijven plaatsgehad. Alleen blauwe bes kende tussen 1992 en 2002 een groei met ongeveer 20%.

Op dit moment schat de werkgroep dat er tussen de 50 en 70 professionele frambozentelers zijn in Nederland. Hiervan is ongeveer 2/3 sterk bepalend voor de totale productie in Nederland. Van deze bedrijven liggen er een tiental in de Betuwe<sup>6</sup>. Het overgrote deel van deze bedrijven produceert naast framboos ook ander kleinfruit of heeft een gecombineerd bedrijf met steen- of grootfruit.

De huidige kleinfruitbedrijven zijn zich sterk aan het professionaliseren. De totale productiewaarde voor houtig kleinfruit is ca. 14,5 miljoen Euro. De toegevoegde waarde die per hectare gerealiseerd kan worden, is voor kleinfruit een factor 5 tot 6 hoger dan voor appel (80 sbe/ha kleinfruit t.o.v. 15 sbe/ha voor appel in 1997). De bedrijven in de provincies Gelderland, Limburg en Noord-Brabant zijn verantwoordelijk voor 65-70% van de totale productie van houtig kleinfruit, waarvan Gelderland (25-30%) van de landelijke productie voor zijn rekening neemt. De prijzen per kilo verschillen vanzelfsprekend per gewas, maar t.o.v. de situatie voor hard fruit kan gesproken worden van redelijk tot goede prijzen (gemiddeld ca. 6,30 Euro/kg (periode 1994 t/m 1998)).

## 4.3 Areaal framboos

In Nederland wordt op circa 1065 ha (peiling 2002) kleinfruit geteeld. In Gelderland is dit ongeveer 118 ha. Het areaal framboos in Nederland schommelt sinds 1992 tussen de 30 en 40 ha<sup>7</sup>. Op dit moment (2002) wordt het areaal framboos geschat op 32 ha. Het areaal frambozen in de Betuwe is ongeveer 15 ha groot.

Tabel 4. Ontwikkeling kleinfruit in de provincie Gelderland

| Jaar | Areaal, ha |
|------|------------|
| 1990 | 89         |
| 1995 | 89         |
| 1998 | 89         |
| 1999 | 87         |
| 2000 | 101        |
| 2001 | 111        |
| 2002 | 118        |

Opm. in 2002 was 59 ha overkapt

Met name in de Betuwe is de opzet van kleinfruitketens perspectiefvol omdat vanuit teeltkundig oogpunt de groeiomstandigheden goed zijn, de gewenste (kennis)infrastructuur reeds aanwezig is en de Betuwe een goed "(klein)fruitimago" heeft dat gebruikt kan worden dan wel versterkt kan worden om de afzet te bevorderen. Voorgenomen beleid en regelgeving kan de ontwikkeling van zo'n kleinfruitketen echter beïnvloeden/remmen. Te denken valt bijvoorbeeld aan beleid m.b.t. de reconstructie van het landelijk gebied, beleid m.b.t. gewasbescherming, waterbeheer, overkappingen, hagelnetten, etc.

<sup>5</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

<sup>6</sup> Bron: Werkgroepbijeenkomst "Markt", december 2003.

<sup>7</sup> Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek.

## 5 Beschrijving productie, markt, afzet van frambozen

### 5.1 Productie, import, export

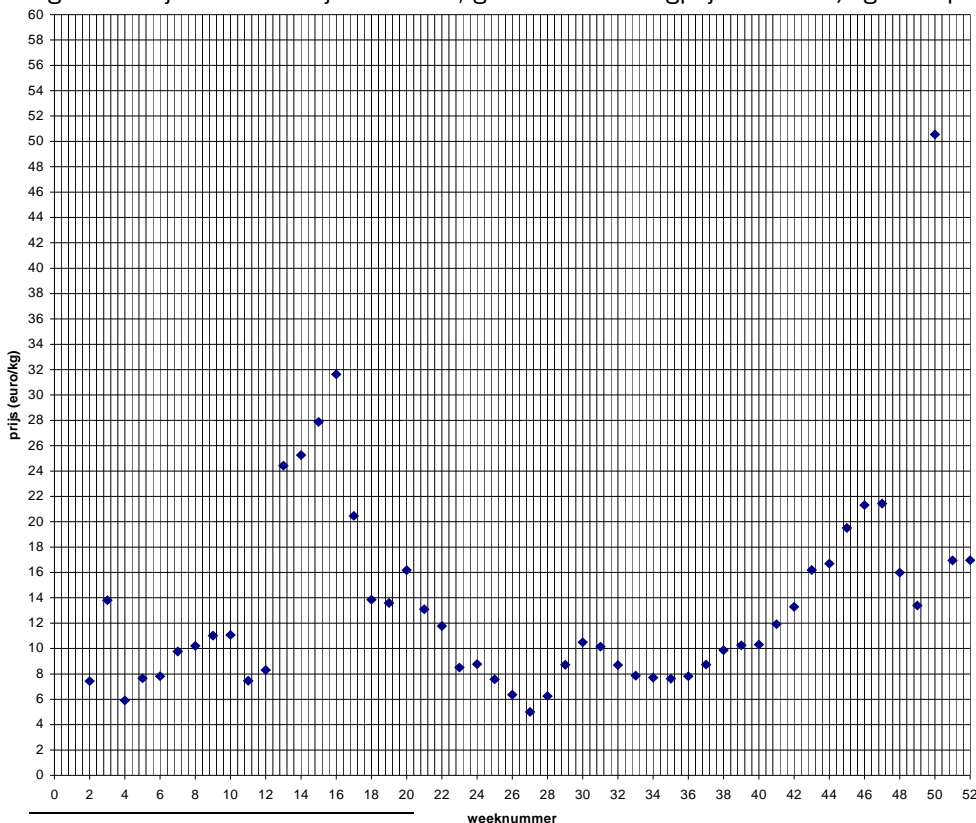
De teelt van framboos staat overal in Europa in de belangstelling: exportcijfers stijgen in alle landen, behalve Denemarken, Duitsland en Nederland. Het belangrijkste productieland van frambozen in Europa is Spanje met een omzet van ruim 5 miljoen Euro.

Frambozen die in Nederland worden ingevoerd voor de versmarkt, waren in 2001 vooral afkomstig uit Spanje (66 ton), België (31 ton) en Frankrijk (29 ton). De invoer komt op gang in juni, heeft zijn piek in juli en loopt door tot in augustus. In 2001 bedroeg de invoer voor de versmarkt 126 ton<sup>8</sup>. De gemiddelde importprijs in 2001 bedroeg 7,37 Euro.

De aanvoer op de veilingen van in Nederland geteelde frambozen loopt van mei tot oktober. Buiten deze periode worden frambozen vooral geïmporteerd. Ten opzichte van de totale invoer van frambozen is de invoer voor de versmarkt maar een klein onderdeel. In 2001 bedroeg dit 126 ton vers ten opzichte van 6.129 ton bulk. De import van hoge kwaliteit verse frambozen is de laatste jaren zeer sterk gestegen.

De productie van Nederlandse frambozen wordt voor ongeveer 80% afgezet via de veilingen<sup>9</sup>. De veilingprijs die wordt gerealiseerd, is vaak maatgevend voor de prijsvorming in andere afzetkanalen. Figuur 3 geeft het verloop van de gemiddelde veilingprijzen per week voor de periode 1999-2002. De prijsvorming is sterk gerelateerd aan de versproductie in eigen land en de invoer in het hoogseizoen. Er lijkt een vervroeging op te treden in de aanvoer van frambozen afkomstig uit Nederland<sup>10</sup>.

Figuur 3. Prijsfluctuaties bij frambozen, gemiddelde veilingprijzen in Euro/kg in de periode 1999-2002.



<sup>8</sup> Bron: Eurostat.

<sup>9</sup> Bron: CBS 2002.

<sup>10</sup> Bron: KWIN 2004 (In Prep.)

Nederland exporteert ongeveer 100 ton op jaarbasis naar Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, Zweden<sup>11</sup>, Denemarken, België, Luxemburg, G.O.S en Noorwegen. 10 % wordt naar andere dan genoemde landen geëxporteerd.

Op dit moment ziet de frambozensector de Engelse markt als groeimarkt. De productie aldaar is afgestemd op de bulkproductie van frambozen (92%)<sup>12</sup>. Slecht 8% wordt handmatig geplukt voor de versmarkt en afgezet in het Verenigd Koninkrijk. Valkuil bij het bedienen van de Engelse markt is de prijs van frambozen uit andere Europese productiecentra, zoals Spanje. Het “gat in de markt” in Engeland ligt vooral in de periode augustus-oktober.

## 5.2 Ontwikkelingen afzet frambozen

### 5.2.1 Demografische trends

In Nederland is in de periode van 1995 tot 2002 het aantal inwoners gestegen van 15,4 miljoen naar 16,1 miljoen. In 2002 waren bijna 3 miljoen inwoners allochtoon. Het aantal huishoudens is gestegen tot 6,9 miljoen huishoudens in 2002, waarvan 2,35 miljoen eenpersoonshuishoudens. Naar verwachting neemt het aantal eenpersoonshuishoudens toe tot 3 miljoen in 2015. Van de huishoudens in 2002 was 15% eenverdiener en 47% tweeverdiener. Het percentage eenverdiener is afgelopen jaren sterk gedaald en dat van de tweeverdiener sterk toegenomen.

In 2000 was 24% van de bevolking in de leeftijdsklasse van 0-19 jaar, 62% tussen 20 en 64 en 14% ouder dan 65. De verwachting is dat, als de bevolkingsgroei en trend van vergrijzing zich voortzet, Nederland in 2050 ruim 18 miljoen inwoners heeft en dat ruim 33% daarvan ouder is dan 60 jaar.

Uit (telefonische) enquêtes van PPO-Fruit blijkt dat er geen duidelijke gebruikersgroepen zijn voor frambozen. Horecagelegenheden uit verschillende segmenten geven aan dat de framboos door jong en oud wordt gewaardeerd en gegeten.

De maatschappij waar de consument deel van uit maakt, is dynamisch en verandert sterk. Als gevolg daarvan is een aantal trends vast te stellen die invloed hebben op de consumptiepatronen van de huishoudens<sup>13</sup> (Tabel 5). Deze trends zijn samen te vatten met de vier G's: **g**emak, **g**ezond, **g**evarieerd, **g**enieten.

Allereerst speelt gemak bij de maaltijdbereiding een steeds grotere rol. Dit uit zich in de aankoop van kant en klaarmaaltijden en van producten die voorbereid zijn zoals voorgesneden groenten. Ook het buiten de deur eten is hier een duidelijk voorbeeld van.

Ten tweede speelt de relatie tussen lichamelijk welbevinden (gezondheid) en voeding een steeds belangrijkere rol. Bijna 60% van de Nederlandse consumenten zegt altijd of vaak te letten op het gezondheidsaspect. De verwachting is dat deze trend zich zal uiten in een toenemende vraag naar biologische producten en een toenemende vraag naar functional foods. Het gebruik van kleinfruit kan hier op inspelen omdat kleinfruit “natuurlijk gezond” of “natuurlijke gezondheid” is.

Tabel 5. Trends in consumptie en mogelijke maatschappelijke verklaringen<sup>13</sup>.

| <b>Trends in consumptie</b>      | <b>Maatschappelijke verklaringen</b>                      |
|----------------------------------|---|
| Meer nadruk op gezonde voeding   | Vergrijzing, hoger opleidingsniveau                       |
| Kleinere verpakkingen            | Kleinere huishoudens, individualisering                   |
| Meer gemakproducten              | Vergrijzing, toename tweeverdieners, kleinere huishoudens |
| Meer nadruk op voedselveiligheid | Vergrijzing   |
| Vraag naar etnisch voedsel       | Groei van allochtone bevolking                            |
| Opkomst functional foods         | Vergrijzing   |
| Vraag naar meer variatie         | Individualisering   |
| Voeding om te genieten           | Hoog inkomen, vergrijzing, hedonisme                      |

<sup>11</sup> Bron: Productinfo Kleinfruit, Productschap Tuinbouw rapportnummer 99-50.

<sup>12</sup> Bron: SERAD: Raspberry Industry Study, DT2, Edinburgh, jan. 2001

<sup>13</sup> Bron: Wie voedt Nederland? Consumenten en aanbieders van voedingsmiddelen 2003. LEI Den Haag

## 5.2.2 Gebruik frambozen door huishoudens

Het aantal huishoudens in Nederland dat frambozen koopt, is door Productschap Tuinbouw onderzocht in 1999 en 2002. Ten opzichte van 1999 was er in 2002 een daling zichtbaar van het aantal kopende huishoudens met 10% (192.000 naar 173.000 huishoudens). Ook het aantal aankoopgebeurtenissen daalde, namelijk met 8%. De totale huishoudelijke bestedingen aan frambozen steeg in deze periode met ruim 10% evenals het totale volume gekochte frambozen. Het totale verkoopgewicht per huishouden is ongeveer 500 gram per jaar en het gewicht per aankoop is rond de 250 gram. Dit betekent dat de kopende huishoudens gemiddeld twee keer per jaar frambozen kopen. De hoeveelheid die werd gekocht door de kopende huishoudens nam in de periode 1999 tot 2002 toe tot 0,55 kg. De prijs per kg die een huishouden betaalt voor frambozen steeg tussen 1999 en 2002 van 8,04 naar 8,68 Euro<sup>14</sup>.

Tabel 6. Overzicht frambozenaankopen Nederlandse markt in 1999 en 2002.<sup>14</sup>

| Kenmerk                                | 1999    | 2002    |
|--|---------|---------|
| Aantal kopende huishoudens             | 192.810 | 173.550 |
| Aantal aankoopgebeurtenissen           | 396.370 | 367.890 |
| Totale besteding, in €                 | 735.930 | 823.320 |
| Gekocht volume, in kg                  | 91.590  | 94.800  |
| Penetratiegraad, %                     | 2,84    | 2,47    |
| Bestedingen per 100 huishoudens, €     | 10,84   | 11,74   |
| Aankoopgewicht per 100 huishoudens, kg | 1,35    | 1,35    |
| Bestedingen per kopend huishouden, €   | 3,82    | 4,74    |
| Kg per kopend huishouden               | 0,48    | 0,55    |
| Gewicht per aankoop, kg                | 0,23    | 0,26    |
| Prijs per kg, €                        | 8,04    | 8,68    |

In 2002 waren de bestedingen € 823.320 groot. Van de huishoudens in Nederland kochten in 2002 ruim 173.000 huishoudens frambozen. Dit betekent dat de penetratiegraad in 2002 slechts 2,5% was. De toename in de afzet van frambozen die in de periode 1999-2002 is opgetreden, wijkt af van de sterke afname in de consumptie van fruit in genoemde periode. Werd in 1999 per huishouden nog 102 kg vers fruit gekocht, in 2002 was dit gezakt naar 93 kg.

## 5.2.3 Verkoop van frambozen per afzetkanaal

De afzet van frambozen vindt in Nederland hoofdzakelijk plaats over drie kanalen: supermarkt, de groentewinkel en de markt. Daarnaast vindt er afzet plaats door huisverkoop. Tabel 7 geeft een overzicht van enkele kengetallen van de afzet via de supermarkt, groentewinkel en markt in 1999 en 2002.

Tabel 7. Afzet van frambozen via supermarkt, groentewinkel en markt in 1999 en 2002<sup>14</sup> Totaalcijfers: zie Tabel 6

| Kenmerk                              | Supermarkt |      | Groentewinkel |       | Markt |      |
|--------------------------------------|------------|------|---------------|-------|-------|------|
|                                      | 1999       | 2002 | 1999          | 2002  | 1999  | 2002 |
| Kopende huishoudens, % totaal        | 30         | 35   | 38            | 24    | 28    | 38   |
| Aankoopgebeurtenissen, % totaal      | 28         | 27   | 38            | 35    | 24    | 31   |
| Totale besteding, % totaal           | 29         | 29   | 44            | 42    | 18    | 25   |
| Gekocht volume, % totaal             | 23         | 33   | 33            | 28    | 24    | 29   |
| Penetratiegraad, %                   | 0,85       | 0,86 | 1,08          | 0,58  | 0,81  | 0,93 |
| Bestedingen per kopend huishouden, € | 3,67       | 3,94 | 4,46          | 8,38  | 2,46  | 3,1  |
| Kg per kopend huishouden             | 0,36       | 0,56 | 0,41          | 0,65  | 0,41  | 0,41 |
| Gewicht per aankoop, kg              | 0,19       | 0,33 | 0,2           | 0,2   | 0,24  | 0,24 |
| Prijs per kg, €                      | 10,18      | 7,08 | 10,83         | 12,89 | 6,02  | 7,46 |

<sup>14</sup> Bron: W. van den Berg. Resultaten Consumenten Panel. Productschap Tuinbouw.

Uit tabel 7 blijkt dat het aantal kopende huishoudens in de groentewinkels in de periode 1999-2002 sterk is afgenomen. Het percentage huishoudens dat koopt bij de supermarkt en op de markt is in 2002 “vergelijkbaar”. In de periode 1999-2002 is de toename van het aantal kopende huishoudens het grootst op de markt. Ondanks dat het aantal kopende huishoudens in de groentewinkel sterk is afgenomen, is de totale besteding in de groentewinkel veel hoger dan in de supermarkt en de markt. Dit is vooral het gevolg van de veel hogere prijs per kg product in de groentewinkel. De grootste hoeveelheid frambozen wordt in Nederland via de supermarkt gekocht (33%). Bij alle drie de kanalen is de penetratiegraad (veel) minder dan 1% van het totaal aantal huishoudens in Nederland. Opmerkelijk is dat de prijs per kg product in 2002 het laagst is in de supermarkt, gevolgd door de markt en het hoogst is in de groentewinkel. Het prijsverschil tussen de groentewinkel en de andere twee kanalen is meer dan €5 per kg. Mogelijk speelt hierbij een rol i) de “superkwaliteit” van de frambozen, ii) de service bij de groenteman en iii) de verkoop van frambozen buiten het normale groeiseizoen.

De groei van het gekochte volume bij supermarkten gaat ten koste van de groentewinkels. Supermarkten winnen terrein ten koste van de groentewinkels omdat de consument graag snel en efficiënt boodschappen doet. Dit leidt tot one-stop-shopping en dus tot een voorkeur voor winkels met een breed assortiment. Ook langere openingstijden werken in het voordeel van de supermarkt. Daarnaast is er de wens van de consument naar gemak. Hierop hebben supermarkten ingespeeld door hun aanbod aan voorverpakte en voorbereide versproducten aanzienlijk uit te breiden. Ook de prijs blijft voor de consument van belang. Groentewinkels kunnen moeilijk op prijs concurreren met supermarkten die scherp inkopen. Deze inkoop vindt veelal plaats door inkooporganisaties, bijv. Ahold, Laurus, Schuitema en Superunie. Deze hebben tezamen ruim 85% van de markt van groenten en fruit. Ze hebben dus een sterke onderhandelingspositie ten opzichte van producenten en andere leveranciers. In de groothandel voor versproducten is er een trend zichtbaar naar steeds meer vaste leverancier-afnemer relaties.

Veel consumenten weten, voordat ze in de winkel zijn, alleen dat ze verse groenten gaan kopen, maar nog niet welke. De aankoopbeslissing wordt mede bepaald door<sup>15</sup>:

- i) de kwaliteit
- ii) combinatiemogelijkheden met de maaltijd die al in huis is
- iii) uiterlijk van het product, fris met een uitnodigende kleur
- iv) voorkeuren van gezinsleden
- v) prijs: aanbiedingen zijn niet de eerste aanzet, maar helpen wel bij de keuze

Dit betekent dat aankoop van frambozen veelal impulsaankopen zijn. Hierop kan de afzetstrategie worden afgestemd.

---

<sup>15</sup> Bron: Kiezen voor groenten en fruit, feiten en cijfers, krantenartikel, Anonymus.



## 6 Ontwerp afzetketens Betuwe-framboos

### 6.1 Algemeen

Binnen de kaders van het project “Betuwe-framboos” is een tweetal ontwerpen nader uitgewerkt. Met betrekking tot de keuze van de ontwerpen hebben een tweetal uitgangspunten een grote rol gespeeld:

#### Uitgangspunt 1

Omdat het begrip “De Betuwe” alleen in Nederland de beleving van “productiegebied met gezond, natuurlijk fruit” oproept, is er één ontwerp voor een regionale afzetketen en één voor een nationale afzet van frambozen uitgewerkt.

#### Uitgangspunt 2

Het begrip “Betuwe-framboos” roept een associatie op met frambozen geteeld en geproduceerd in de Betuwe. Dit sluit aan bij seizoen- en regioproducten. De uitgewerkte ketenontwerpen zijn geen ketens met garanties voor jaarrondleveringen. Jaarrondproductie is (op dit moment nog) niet mogelijk bij productie alleen in de Betuwe.

In de bijeenkomsten met de werkgroep zijn veel succes- en faalfactoren van afzetketens genoemd. Deze kunnen worden gegroepeerd tot:

- kwaliteit en kwaliteitsbehoud in de keten
- structuur en organisatie van de keten
- economie en bedrijfsvoering
- marktperspectief
- mate van kwetsbaarheid van de keten.

Deze groepen van succes- en faalfactoren vormen de basis van de uitwerking van de ontwerpen.

Het dient te worden opgemerkt dat de gepresenteerde ontwerpen een voorstel/uitwerking is van mogelijke perspectiefvolle ketens. Het is echter aan de ketenpartijen die geïnteresseerd zijn in deelname, om gezamenlijk de definitieve invulling en vorm uit te werken. Voor deze partijen kunnen de gepresenteerde ontwerpen een handleiding zijn. De uitwerking van de beide ketens (H 6.2 en H 6.3. en Bijlage 1 en 2) moet dan ook worden beschouwd als indicatief.

### 6.2 Ontwerp: Betuwe-framboos nationaal

#### 6.2.1 Missie, visie, doelen

Ketenpartijen moeten gezamenlijk de missie, visie en doelen formuleren als basis voor de samenwerking en gezamenlijke activiteiten. Hierna wordt een voorstel gedaan.

##### *Missie:*

De keten ‘Betuwe-framboos nationaal’ wil de consument in de supermarkten in Nederland voorzien van smaakvolle, gezonde frambozen uit het fruitproductiegebied “De Betuwe”. Zij draagt bij aan

- i) de continuïteit en rentabiliteit van bedrijven en instellingen in de Betuwe die direct/indirect betrokken zijn bij de productie, transport en afzet van frambozen; en
- ii) streven naar een harmonieus samengaan van de kleinfruitproductie in de Betuwe met de doelstellingen in de Betuwe rond recreatie en inpassing van de kleinfruitproductie in het landschap.

### Visie

- De potentiële en werkelijke markt voor frambozen en kleinfruit in Nederland is veel groter dan de hedendaagse afzet.
- De toenemende concurrentie uit binnen- en buitenland noodzaakt de frambozentelers in Nederland tot een differentiatie strategie.
- De productie en afzet van frambozen in de Betuwe kan toenemen door marktgericht te denken, te produceren en af te zetten.
- Frambozen uit de Betuwe zijn een streekproduct met de beleving “natuurlijk gezond”

### Doelen

- Betuwe-framboos laten uitgroeien tot een merk
- Betuwe-framboos levert kwalitatief hoogwaardige frambozen door ketenverkorting en door een stringente uitvoering van richtlijnen met betrekking tot teelt, oogst, bewaring en afzet.
- Verdubbeling van de penetratiegraad van frambozen bij de Nederlandse huishoudens tot 4 %.
- Uitgroeien tot de belangrijkste leverancier van “frambozen uit de regio” in het Nederlandse supermarktkanaal
- Toename toegevoegde waarde door ketensamenwerking.
- Productie met minimaal gebruik van gewasbeschermingsmiddelen
- Gecertificeerd productie- en afzetproces
- Binnen 3 jaar wordt er 100 ton van de productie uit de Betuwe via het ketenconcept afgezet.
- Differentiatie met ander kleinfruit moet worden nagegaan.

## 6.2.2 Invulling en uitwerking ontwerp

### Algemeen

#### Consumentgestuurde afzetketen

‘Betuwe-framboos nationaal’ als consumentgestuurde afzetketen wordt gezien als de oplossingrichting voor de invulling van de kansen, en het oplossen van de bedreigingen, van de frambozenteelt in de Betuwe. De continuïteit en rentabiliteit van bedrijven die deelnemen aan consumentgestuurde ketens wordt hoger ingeschat dan van bedrijven die niet deelnemen.

#### Afzetstrategie

De voorgestelde afzetketen gaat uit van een differentiatie strategie. Dit betekent dat het streven is de toegevoegde waarde van frambozen te vergroten door differentiatie van het eindproduct. Hierbij wordt gebruik gemaakt van productielocatie, productiewijze, kwaliteitsgarantie, etc.

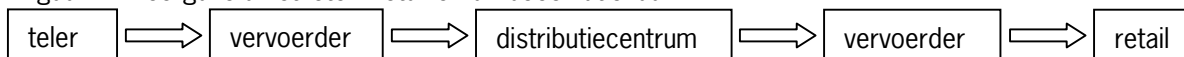
#### Keten

De voorgestelde keten bestaat uit:

- telers in de Betuwe
- vervoerder/ transporteurs
- afzetorganisatie
- distributiecentrum/retail

Onderstaande figuur geeft een schematische weergave van de schakels die frambozen binnen “Betuwe-framboos nationaal” doorlopen.

Figuur 4. Weergave afzetketen Betuwe-framboos nationaal



De retail/distributiecentrum dient zo snel als mogelijk onderdeel uit te maken van de keten “Betuwe-framboos” omdat anders de gewenste kwaliteitsgaranties niet afgegeven kunnen worden. Gelet op de huidige marktverhoudingen is het wel noodzakelijk dat de andere ketenpartijen met een goed onderbouwd concept bij de retail komen, anders zullen deze geen deel willen uitmaken van de afzetketen.

### *Strategie van de frambozenteler*

De frambozenteler die deel uitmaakt van de keten, volgt de focusstrategie. Dat betekent dat hij/zij zich richt op een basisproduct van een goede kwaliteit dat aansluit bij de strategie van een kwaliteitsgerichte keten. Het is de afzetorganisatie die in nauw overleg met andere ketenpartijen, het voortouw neemt in het creëren van de toegevoegde waarde.

### *De rol van de frambozenteler*

De rol van de frambozenteler in de keten is die van 'partner'. Dit betekent voor de frambozenteler dat hij/zij zijn werkwijzen/beleid afstemt op de wensen/eisen van de andere partijen in de keten en daarover ook intensief overleg voert.

### Afzet

#### *De (unieke) verkooppunten van "Betuwe-framboos nationaal"*

- Levering van frambozen geteeld in de Betuwe
- Levering van frambozen in het normale (iets verlengde) groeiseizoen
- Levering van voldoende frambozen met een gegarandeerde hoogwaardige kwaliteit door uit te gaan van:
  - eenzelfde ras
  - verkorting van de keten
  - eenduidige verpakking
- Procescertificering
- Gezamenlijke promotie en reclame

#### *Afzetmarkt*

De afzet van de eindproducten richt zich op:

- het supermarktkanaal;
- op de consument boven 20 jaar;
- consumenten gevoelig voor gemak, gezondheid, gevarieerd eten en genieten;
- impulsaankopen; en
- consumenten met een bovenmodaal inkomen.

#### *Positionering van framboos*

Met betrekking tot de positionering van de framboos zijn de volgende aspecten van belang: het gebruiksmoment, het gebruiksdoel en de beleving. Hierbij wordt van het volgende uitgegaan.

Gebruiksmoment:

Thuis voor de verse consumptie of voor be-/verwerking in of samen met andere producten.

Gebruiksdoel:

Genieten en gevarieerd eten.

Beleving:

Framboos als voorbeeld van "de zomer", "vers" en "natuurlijke gezondheid uit de Betuwe".

Vervanger

Framboos wordt gebruikt als vervanger van ander fruit.

#### *De onderhandelingsmacht van de keten*

De onderhandelingsmacht en sterkte van de voorgestelde keten komt voort uit garanties met betrekking tot (unieke) verkooppunten en de borging daarvan.

## Activiteiten en rol ketenpartijen

### *Werkzaamheden ketenpartijen*

De voorgestelde keten richt zich op:

- verbetering van de effectiviteit (de kwaliteit en beleving leveren die de eindgebruiker vraagt);
- verbetering van de efficiency (kosten voor productie en marketing zo laag mogelijk houden binnen de gestelde kwaliteitseisen); en,
- opstellen van afspraken met betrekking tot de verdeling van de winst/toegevoegde waarde over de ketenpartners.

### *Kernactiviteiten ketenpartijen*

#### Teler

De teler verzorgt alle activiteiten die te maken hebben met:

- het verkrijgen van het juiste plantmateriaal en de juiste rassen,
- de toepassing van de juiste teeltmaatregelen en groeiwijzen,
- een tijdige en juiste uitvoering van oogstwerkzaamheden,
- goed, nauwkeurig sorteren en verpakken ,
- het transportklaar maken; en,
- een bewaring onder de juiste omstandigheden tot het moment van transport.

Sommige van deze activiteiten, bijvoorbeeld de inkoop van plant- of verpakkingsmateriaal, zou gezamenlijk met andere deelnemende telers kunnen plaatsvinden.

#### Vervoerder

De vervoerder zorgt ervoor dat de producten op het afgesproken moment worden opgehaald bij de teler(s) en afgeleverd bij het distributiecentrum. Bovendien staat de vervoerder ervoor garant dat tijdens het transport de frambozen op de juiste manier behandeld en bewaard worden.

#### Afzetorganisatie

Voert in opdracht van de deelnemende partijen de regie. Stelt samen met partijen activiteiten rond de marketing, logistiek en afzet, orderafhandeling, facturering en uitbetaling op en coördineert deze. Geproduceerde frambozen komen in principe nog op de veiling, al kan overwogen worden over te gaan tot virtueel verhandelen. Met name bij een voldoende grote afzet behoort dit tot de mogelijkheden. Dit vergt wel grote investeringen van de producent, bijvoorbeeld voor verpakken, terwijl de faciliteiten van de huidige veilingen hierin vaak al voorzien. Allerlei juridische aspecten kunnen worden afgedekt indien de veiling participant is in de ketenstructuur en regievoerder is (zie juridische structuur).

#### Distributiecentrum/retail

Het distributiecentrum zorgt ervoor dat de aangeleverde frambozen op een juiste manier worden ontvangen en verladen binnen de afspraken die zijn gemaakt rond een minimaal kwaliteitsverlies binnen de keten. Retail zorgt ervoor dat de frambozen op de afgesproken wijze gepresenteerd worden in de winkel.

### *Juridische structuur, overleg, protocollen en procedures*

#### Juridische structuur

Er zijn meerdere mogelijkheden. Het wordt sterk bepaald door de wensen/eisen hieromtrent van de deelnemende partijen. Bij veilingen is er al een duidelijke structuur waarbij, ondermeer uit kostenoverwegingen, kan worden aangesloten.

Punten die bij het opstellen van een juridische structuur van belang zijn: financiële en juridische verantwoordelijkheden, huidige juridische structuur ketenpartijen en filosofie rond deelnemingen. Met betrekking tot de opzet van een juridische structuur, dient een ter zake deskundige geraadpleegd te worden.

#### Deelname keten

Deelname aan "Betuwe-framboos nationaal" moet door partijen alleen worden overwogen als deze

overeenkomen met de doelen, visie etc. van het eigen bedrijf.

#### Transparantie

Voor het slagen van een keten “Betuwe-framboos nationaal” is het noodzakelijk dat tussen de deelnemers commitment bestaat met betrekking tot de missie, visie en doelen, de uitwerking daarin in activiteiten, de eigen rol daarin en de kaders waarbinnen producten worden geproduceerd en geleverd. Dit alles is alleen maar mogelijk als:

- de ketenpartijen regelmatig overleg voeren,
- elkaar volledig vertrouwen, en
- volledige openheid geven met betrekking tot allerlei bedrijfs- en marktgegevens.

#### Regie

Binnen een keten zijn de partijen gelijkwaardig maar er moet een duidelijke regievoerder zijn. In de voorgestelde keten “Betuwe-framboos nationaal” is dit de veiling.

#### Eisen, protocollen en procedures

Bijlage 1 geeft een overzicht van aspecten waarover ketenpartijen minimaal overeenstemming moeten bereiken. De genoemde punten zijn zeker niet volledig maar dienen gebruikt te worden als leidraad voor partijen die gezamenlijk een keten willen opzetten.

## 6.3 Ontwerp: Betuwe-framboos regionaal

### 6.3.1 Missie, visie, doelen

Ketenpartijen moeten gezamenlijk de missie, visie en doelen formuleren als basis voor samenwerking en gezamenlijke activiteiten. Hierna wordt een voorstel gedaan.

#### *Missie:*

De keten ‘Betuwe-framboos regionaal’ wil de consument tijdens outdoor-activiteiten<sup>16</sup> voorzien van dagverse frambozen uit het fruitproductiegebied “De Betuwe”. Zij draagt bij aan:

- i) de continuïteit en rentabiliteit van bedrijven en instellingen in de Betuwe die direct/indirect betrokken zijn bij de productie, transport en afzet van frambozen, en
- ii) streeft naar een harmonieus samengaan van de kleinfruitproductie in de Betuwe met de doelstellingen in de Betuwe rond recreatie en landschap.

#### *Visie*

- De potentiële en werkelijke markt voor frambozen en kleinfruit in Nederland is veel groter dan de hedendaagse afzet; de recreatieve markt wordt vergeten.
- De toenemende concurrentie uit binnen- en buitenland noodzaakt de frambozentelers in Nederland tot een differentiatie strategie.
- De productie en afzet van frambozen in de Betuwe kan toenemen door marktgericht te denken, te produceren en af te zetten.
- Frambozen uit de Betuwe zijn een streekproduct met de beleving “natuurlijk gezond” .
- Betuwe-framboos regionaal heeft een grote invloed op het bereiken van de penetratiegraad doelstelling. Het voorziet in een stuk (her)positionering van het kleinfruit in het consumentenpatroon bij de Nederlandse huishoudens.

#### *Doelen*

- Betuwe-framboos laten uitgroeien tot een merk.
- Betuwe-framboos levert de hoogste kwaliteit frambozen door ketenverkorting en door een stringente uitvoering van richtlijnen met betrekking tot teelt, oogst, bewaring en afzet.
- Vergroten van de penetratiegraad van frambozen bij de Nederlandse huishoudens tot 4 %.

---

<sup>16</sup> Concerten, dance-party's, dierentuinen, evenementen, festivals, galerijen, hotels, house-party's, kermissen, markten, musea, poppodia, pretparken, dagrecreatie, restaurants.....

- Uitgroeien tot de belangrijkste leverancier van “frambozen uit de regio” (en ander kleinfruit) als snack in de vrije tijd.
- Toename toegevoegde waarde eindproduct door ketensamenwerking.
- Productie met een minimaal gebruik van gewasbeschermingsmiddelen.
- Een gecertificeerd productie- en afzetproces.
- Binnen 3 jaar wordt 30 ton van de productie uit de Betuwe via dit ketenconcept afgezet.
- Verdere differentiatie met ander kleinfruit dient te worden nagegaan.

Deze keten kan in het kort worden gekenmerkt door een aantal punten:

1. Deze afzetketen past de differentiatiestrategie toe voor het creëren van meerwaarde.
2. De teler in de keten volgt een differentiatiestrategie om zijn producten te onderscheiden.
3. De kwaliteit is gegarandeerd doordat het product dagvers wordt aangeboden (dauwnat) en vervolgens gekoeld bewaard en getransporteerd.
4. De keten steekt in op het aanbieden van de framboos als seizoensproduct.
5. Het marktsegment dat wordt bediend is het gezin dat uit is en losse Euro's in de portemonnee heeft die zijn gereserveerd voor het uitstapje.
6. Er wordt ingespeeld op de sterkst groeiende sector in het rivierengebied en zijn periferie: de recreatie en het toerisme.
7. Het merk “Betuwe-framboos” speelt in op de imagovorming rond het gebied De Betuwe.
8. Afzetspunten waaraan gedacht kan worden, zijn: horeca (luxe restaurants en ijssalons), jachthavens, elk-weer-voorzieningen, attracties, educatieve centra, bezoekerscentra, fiets- en wandelroutes etc.
9. Er wordt ingestoken op het jezelf verwennen met dauwverse frambozen als gouden omlijsting van een heerlijke dag uit, waarbij het gezondheidsaspect niet wordt vergeten.
10. Met de framboos wordt door de consument niet gesleept, het wordt op de plaats van het evenement consumptieklaar aangeboden.
11. Het concept betreft een nieuw marktconcept, met een onzeker marktperspectief. Het is vanwege het nieuwe karakter een groeimarkt voor de afzet van frambozen en ander kleinfruit.
12. De raskeuze staat vast en wordt collectief bepaald door de groep telers.
13. Benadrukt wordt dat het in eerste instantie gaat om een bijverdienste voor de teler, die indien succesvol, kan uitgroeien tot een grotere bron van inkomsten.

### 6.3.2 Invulling en uitwerking ontwerp

#### Algemeen

##### *Consumentgestuurde afzetketen*

De voorgestelde afzetketen is een consumentgestuurde afzetketen. De keten richt zich op:

- het minimaliseren van de ketenlengte, waardoor de consument een dagvers product krijgt aangeboden;
- vraagomkering: de frambozen worden heel gericht aangeboden op die momenten, plaatsen en gebeurtenissen waar de consument behoefte heeft aan gezond, vers fruit; en
- billijkheid (verdeling van de winst over de ketenpartners).

##### *Afzetstrategie*

De voorgestelde keten is een voorbeeld van differentiatiestrategie. Er wordt gestreefd naar toegevoegde waarde door middel van het aanbieden “at the right place at the right time”, een aantrekkelijke (kindvriendelijke) eindverpakking, en een “dauwrijp/dagvers” garantie.

##### *Keten*

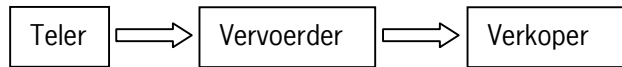
De voorgestelde keten bestaat uit

- teler(s) in de Betuwe (met verschillende teeltsystemen om het gehele Nederlandse “outdoor” zomerseizoen te kunnen beleveren);
- vervoerder(s); en
- verkoper(s).

Het is voorstelbaar dat een teler ook de activiteiten van een vervoerder en verkoper verzorgt.

Onderstaande figuur geeft een schematische weergave van de keten Betuwe-framboos regionaal.

Figuur 5. Weergave afzetketen Betuwe-framboos regionaal.



#### *Strategie van de frambozenteler binnen de keten*

De frambozenteler die deel uitmaakt van de keten, volgt de differentiatiestrategie. Dat betekent dat hij/zij zelf het voortouw neemt in het creëren van toegevoegde waarde voor zijn producten.

#### *De rol van de frambozenteler*

De rol van de frambozenteler in de keten is die van 'partner'. Dit betekent voor de frambozenteler dat hij/zij zijn werkwijzen/beleid afstemt op de wensen/eisen van de andere ondernemingen in de keten en daarover ook intensief overleg voert.

#### Afzet

##### *De (unieke) verkooppunten van "Betuwe-framboos regionaal"*

- Levering van frambozen geteeld in de Betuwe
- Levering van frambozen in het normale (iets verlengde) groeiseizoen, op basis van de huidige beschikbare teeltsystemen.
- Levering van voldoende frambozen met een gegarandeerde hoogwaardige kwaliteit door uit te gaan van:
  - eenzelfde ras;
  - verkorting van de keten; en
  - eenduidige verpakking.
- Procescertificering
- Gezamenlijke promotie en reclame

#### *Afzetmarkt*

De afzet richt zich op:

- outdoor-activiteiten;
- toerist, recreanten en horeca (ijssalons, restaurants....);
- de consument, zonder discriminatie of focus naar leeftijdsgroep;
- consumenten gevoelig voor gemak, gezondheid, gevarieerd eten en genieten;
- impulsaankopen; en,
- consumenten met modaal of bovenmodaal inkomen.

#### *Positionering van framboos*

Met betrekking tot de positionering van Betuwe-framboos regionaal zijn de volgende aspecten van belang: het gebruiksmoment, gebruiksdoel, beleving en welke producten het vervangt. Hierbij wordt van het volgende uitgegaan.

|                 |   |
|-----------------|---|
| Gebruiksmoment: | Outdoor, voor de verse consumptie of voor verwerking in of samen met andere producten (bijv. ijs)                         |
| Gebruiksdoel:   | Puur genieten en gevarieerd gezond eten   |
| Beleving:       | Framboos als associatie van "dagje uit", "zomer", "puur natuur", "verfrissend" en "natuurlijke gezondheid uit de Betuwe". |
| Vervanger:      | Framboos wordt gebruikt als vervanger van ander fruit, gefrituurde snack, ijs.  |

#### *De onderhandelingsmacht van de keten*

Omdat rechtstreeks aan de consument wordt geleverd, is dit minder van toepassing.

#### Activiteiten en rol ketenpartijen

### *Werkzaamheden ketenpartijen*

De voorgestelde keten richt zich op:

- verbetering van de effectiviteit (de kwaliteit en beleving leveren die de eindgebruiker vraagt);
- verbetering van de efficiency (kosten voor productie en marketing zo laag mogelijk houden binnen de gestelde kwaliteitseisen); en
- billijkheid (verdeling van de winst/toegevoegde waarde over de ketenpartners).

### *Kernactiviteiten ketenpartijen*

#### Teler

De teler verzorgt alle activiteiten die te maken hebben met:

- het verkrijgen van het juiste plantmateriaal/rassen;
- het toepassen van goede en juiste teeltmaatregelen en groeiwijzen;
- de tijdige en juiste uitvoering van oogstwerkzaamheden;
- het goed, nauwkeurig sorteren en verpakken;
- het transportklaar maken; en,
- een bewaring onder de juiste omstandigheden tot het moment van transport

Sommige van deze activiteiten, bijvoorbeeld de inkoop van plant- of verpakkingsmateriaal, zou gezamenlijk met andere deelnemende telers kunnen plaatsvinden.

#### Vervoerder

De vervoerder zorgt ervoor dat de producten op het afgesproken moment worden opgehaald bij de teler(s) en afgeleverd bij de verkoper. Bovendien staat de vervoerder ervoor garant dat tijdens het transport de frambozen op de juiste manier behandeld en bewaard worden.

#### Verkoper

De verkoper verwerkt het product naar eigen inzicht met in acht name van de gebruiksdata.

Voert regelmatig overleg met telers over ervaringen en stelt samen met de ketenpartijen de marketing- en promotiestrategie op.

De afnemer kan de teler zelf zijn, maar ook een specifieke zelfstandige ketenpartner die de afzet verzorgt.

### *Juridische structuur, overleg, protocollen en procedures*

#### Juridische structuur

Er zijn meerdere mogelijkheden. Het wordt sterk bepaald door de wensen/eisen hieromtrent van de deelnemende partijen.

Punten die van belang zijn: financiële en juridische verantwoordelijkheden, huidige juridische structuur ketenpartijen en filosofie rond deelnemingen.

Met betrekking tot juridische structuur, dient een ter zake deskundige geraadpleegd te worden.

#### Deelname keten

Deelname aan "Betuwe-framboos regionaal" moet door partijen alleen worden overwogen als deze overeenkomen met de doelen, visie etc. van het eigen bedrijf.



### Transparantie

Voor het slagen van een keten "Betuwe-framboos regionaal" is het noodzakelijk dat tussen de deelnemers commitment bestaat met betrekking tot de missie, visie en doelen, de uitwerking daarin in activiteiten, de eigen rol daarin en de kaders waarbinnen producten worden geproduceerd en geleverd. Dit alles is alleen maar mogelijk als:

- de ketenpartijen regelmatig overleg voeren;
- elkaar volledig vertrouwen; en
- volledige openheid geven met betrekking tot allerlei bedrijfs- en marktgegevens.

### Regie

Binnen een keten zijn de partijen gelijkwaardig maar er moet een duidelijke regievoerder zijn. In de voorgestelde keten "Betuwe-framboos regionaal" vraagt dit om nadere uitwerking.

### Eisen, protocollen en procedures

Bijlage 2 geeft een overzicht van aspecten waarover ketenpartijen minimaal overeenstemming moeten bereiken. De bijlage is zeker niet volledig en dient gebruikt te worden als leidraad of spreekpapier voor partijen die gezamenlijk een keten willen opzetten.

## 6.4 Financiële consequenties

### 6.4.1 Algemeen

De twee ontwerpen omschrijven de kaders en geven richtlijnen voor de opzet en invulling van een afzetketen. Is de vorming van een afzetketen succesvol, dan lijkt een hogere (keten)prijs<sup>17</sup> voor frambozen mogelijk.

Deelname aan een afzetketen zal voor de deelnemende ketenpartijen leiden tot een andere kostenstructuur. Zo zullen er bij de opstart van een keten vaak extra kosten zijn voor het inhuren van deskundigen, notariskosten, etc. Bovendien zal een deelnemend bedrijf jaarlijks extra vaste kosten hebben voor bijvoorbeeld promotie, reclame, koelinstallaties, etc. Ook zullen er extra variabele kosten zijn, afhankelijk van de afgeleverde kilogrammen, voor verpakkingsmaterialen, arbeid, etc. Kostenbesparingen lijken zijn mogelijk als de samenwerkende ketenpartijen gezamenlijk inkopen.

De exacte hoogte van de totale extra kosten, en eventuele besparingen, is moeilijk te schatten omdat dit afhankelijk is van het bedrijf, de afspraken tussen ketenpartijen en het aantal deelnemende ketenpartijen.

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van een analyse van de kostenstructuur van telersbedrijven die deelnemen aan de afzetketens Betuwe-framboos nationaal en/of Betuwe-framboos regionaal.

### 6.4.2 Werkwijze analyse

In het voorjaar van 2004 is Kwantitatieve Informatie (KWIN) van de Fruitteelt 2003-2004 verschenen. Dit rapport geeft financiële kengetallen voor de belangrijkste Nederlandse fruitteeltgewassen waaronder frambozen. De KWIN-kengetallen kunnen worden gebruikt bij het opstellen van (bedrijfsspecifieke) kostenbegrotingen dan wel saldi-berekeningen, investeringsplannen etc.

PPO-Fruit heeft een rekenmodel beschikbaar waarmee zij op basis van de KWIN-kengetallen, scenarioberekeningen en gevoeligheidsanalyses kan uitvoeren. In het kader van het project Betuwe-framboos is voor zowel het ontwerp Betuwe-framboos nationaal als het ontwerp Betuwe-framboos regionaal een schatting gemaakt van de kostenstructuur met behulp van dit rekenmodel.

---

<sup>17</sup> Keteprijs= veilingprijs + % extra als gevolg van ketendeelname

Tabel 8. Omschrijving teeltsystemen\*

| Code* | Omschrijving teeltsysteem  |
|-------|--|
| FR3   | Combinatie van FR1 en FR2<br>FR1= teelt van zomerframboos in containers in plastic of glazen kas/tunnel met verwarming voor vervroeging ( rechte haag; 2,13x0,33m;2 stengels/cont;3 containers/strekkende m; 6 stengels per strekkende m; 1430 containers en 2860 stengels/1000 m <sup>2</sup> ).<br>FR2= teelt van herfstframboos in containers in plastic of glazen kas/tunnel met verwarming voor verlating ( rechte haag; 2,13*0,33; 2 stengels/cont.; 3 containers/strekkende m; 6 stengels per strekkende m; 1430 containers en 2860 stengels/1000 m <sup>2</sup> ). |
| FR 4  | Teelt van zomerframboos in grond met regenkapten (rechte haag; 2,50x0,33m; 1210 planten/1000 m <sup>2</sup> ; 6-8 stengels/strekkende m)   |

\* Overeenkomstig KWIN

De kostenbegrotingen zijn gemaakt voor een tweetal veelvoorkomende teeltsystemen (FR3 en FR4 in tabel 8). Voor elk teeltsysteem is allereerst een referentiewaarde voor de productiekosten berekend uitgaande van de gemiddelde waarden van de kostenposten zoals die in KWIN zijn vermeld. Vervolgens is voor elk van de opgenomen kostenposten nagegaan of deelname aan een afzetketen Betuwe-framboos nationaal dan wel Betuwe-framboos regionaal leidt tot een toe- of afname van de hoogte van de kostenpost, en zo ja, hoe groot de afwijking is. De nieuwe waarden zijn vervolgens in het PPO-rekenmodel ingevuld en zijn de productiekosten opnieuw berekend. Tabel 9 geeft een overzicht van de afwijkende kostenposten en de geschatte, nieuwe waarden voor de kostenposten in de keten Betuwe-framboos nationaal en regionaal.

Tabel 9. Vergelijking kostenposten voor de teeltsystemen FR3 en FR4 bij referentieomstandigheden (REF), bij deelname aan Betuwe-framboos nationaal en Betuwe-framboos regionaal. Zie opmerkingen onder de tabel voor enkele achtergronden.

| Kostenpost                                      | Referentie (REF)     | Betuwe-framboos nationaal (BFN) | Betuwe-framboos regionaal (BFR) |
|---|----------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Oogstprestatie, kg/uur                          | 4 (FR4)<br>3,5 (FR3) | 3,8 (FR4)<br>3,3 (FR3)          | 3,7 (FR4)<br>3,2 (FR3)          |
| Veiling klaarmaken/<br>sorteerprestatie         | 220 kg/uur           | 200 kg/uur                      | 175 kg/uur                      |
| Verpakking                                      | 0,02 ct/kg           | 0,22 ct/kg                      | 0,30 ct/kg                      |
| Veilingprovisie                                 | 3,25%                | 3,75%                           | -                               |
| Extra kosten (PR,<br>reclame, juridisch advies) | 0                    | 0                               | 2750 Euro                       |
| Transport kosten                                | 0,04 ct/kg           | 0,04 ct/kg                      | 8 * 150 km                      |
| Transport uren (vast)                           | 0                    | 0                               | 20 uur                          |
| Administratie (vast)                            |                      |                                 | 10 uur                          |
| Verkoop (losse kracht)                          |                      |                                 | 64 uur                          |
| Extra verkoopkosten                             |                      |                                 | 5000 Euro                       |

#### Achtergronden

*Aangenomen wordt dat binnen BFR de opbrengst van 1000 m<sup>2</sup> wordt verkocht tijdens 8 verkoopsessies van elk ongeveer 450 kg. Daarvoor wordt een fruitkar gehuurd, vergunningen aangevraagd, stageld betaald en extra los personeel ingehuurd (kosten zie later).*

*De oogstprestatie van BFN en BFR zijn lager dan die bij REF omdat meer aandacht moet worden besteed aan het plukken van topkwaliteit. Voor BFR geldt verder dat de te plukken frambozen dezelfde dag geconsumeerd worden en dus smaakvol moeten zijn op het moment van plukken.*

*De sorteerprestatie is het laagst bij BFR omdat daar dauwverse frambozen op een optimale wijze gepresenteerd moeten worden. Bij BFN wordt meer aandacht aan de kwaliteit en het sorteren besteed dan bij REF.*

*De verpakkingskosten zijn het hoogst bij BFR omdat de frambozen daar in een kleine handzame verpakking moeten worden verpakt met een "prikertje" voor directe consumptie.*

*De veilingprovisie bij BFR is nihil omdat wordt aangenomen dat het een eigen afzet is. Bij BFN is de*

*veilingprovisie hoger dan bij REF omdat betaald moet worden voor de regiefunctie van de veiling en de (juridische en organisatorische) ondersteuning.*

*De extra kosten voor PR, reclame en juridisch advies zijn nihil bij REF en BFN maar aanzienlijk bij BFR.*

*Reden hiervoor is dat BFR zelf voor deze zaken moeten zorgen*

*De transportkosten zijn vergelijkbaar voor REF en BFN, nl. 0,04 ct/kg. Bij BFR wordt hier aangenomen dat 8 keer 150 km moet worden gereden om bij de outdoor-activiteit te komen. De kosten zijn 28 ct per km.*

*De transporturen bij BFR voor de ondernemer is 8 \* 2,5 uur om de "fruitkar" op te halen en weg te brengen*

*Bij BFR zijn de administratie kosten voor de ondernemer 10 uur: de inkomsten en kosten van de fruitkar moeten nl. verwerkt worden in de eigen administratie*

*Een losse kracht moet voor 64 uur worden ingehuurd om de fruitkar te bemannen.*

*Bij BFR wordt aangenomen dat de extra kosten voor huur fruitkar, vergunningen, stageld etc. 5000 Euro zijn.*

### 6.4.3 Resultaten

Tabel 10 Resultaten modelberekeningen .

| <b>Teeltsysteem+keten</b>      | <b>Berekende productiekosten, Euro per 100 kg</b> |
|--------------------------------|---|
| FR3, Referentie                | 926   |
| FR3, Betuwe-framboos nationaal | 983   |
| FR3, Betuwe-framboos regionaal | 1221  |
| FR4, Referentie                | 724   |
| FR4, Betuwe-framboos nationaal | 792   |
| FR4, Betuwe-framboos regionaal | 1446  |

Uitgaande van de gemiddelde KWIN-kengetallen zijn de productiekosten van teeltsysteem FR3 926 Euro per 100 kg product (Tabel 10). Deelname aan een afzetketen Betuwe-framboos nationaal leidt voor dit teeltsysteem tot een stijging van de productiekosten tot 983 Euro per 100 kg, oftewel een toename van 57 Euro. Uitgaande van een gemiddelde prijs voor FR3-frambozen van 17 Euro per kg (geschat gemiddelde van week 17/18 en 42/43 in de jaren 1999,2000,2001 en 2002), zou de meerprijs van de frambozen ongeveer 3.5% moeten bedragen om de meerkosten te compenseren. De hogere kosten zijn het gevolg van ongeveer 1000 Euro meer arbeid, ongeveer 700 Euro hogere afzetkosten en beperkte (50 Euro) hogere overige kosten.

Deelname aan Betuwe-framboos regionaal leidt tot productiekosten van 1221 Euro per 100 kg oftewel een toename van bijna 300 Euro ten opzichte van de referentie FR3-productiekosten. De hogere kosten zijn het gevolg van bijna 2200 Euro extra arbeidskosten op het bedrijf, ruim 1400 Euro lagere afzetkosten naar de veiling, maar ruim 8200 Euro hogere overige productiekosten (uitgedrukt per 1000 m<sup>2</sup>). Uitgaande van een gemiddelde prijs van FR3 frambozen van 17 Euro, betekent dit dat de meerprijs per kg bijna 20% moet zijn om de extra kosten te compenseren. De verkoopprijs moet dan 20 Euro per kg bedragen.

De referentiekosten voor systeem FR4 zijn, uitgaande van de KWIN-kengetallen, 724 Euro per 100 kg product. Deelname aan een afzetketen Betuwe-framboos nationaal leidt voor dit teeltsysteem tot een stijging van de productiekosten tot 792 Euro per 100 kg, oftewel een toename van 68 Euro. Uitgaande van een gemiddelde prijs van 7,6 Euro, zou de meerprijs van de frambozen ongeveer 9 procent moeten zijn om de extra kosten te compenseren. De hogere kosten ten opzichte van de referentie, ongeveer 1000 Euro groot, zijn het gevolg van hogere arbeidskosten, hogere afzetkosten en hogere overige kosten.

Deelname aan Betuwe-framboos regionaal leidt tot een stijging van de productiekosten tot 1446 Euro per 100 kg product, oftewel meer dan 720 Euro. De hogere kosten zijn de resultante van extra arbeidskosten maar vooral voor veel hogere overige productiekosten.

Uitgaande van een gemiddelde prijs voor FR4 frambozen van 7,6 Euro, betekent dit dat de meerprijs meer dan 90 procent moet zijn, willen de extra kosten gecompenseerd worden. De verkoopprijs van de frambozen is dan bijna 15 Euro per kg.

### 6.4.4 Evaluatie

De resultaten van de modelberekeningen zijn indicatief: aanpassingen in de verschillende kostenposten zijn

uitgevoerd op basis van kennis en ervaring van de auteurs en economen binnen PPO-Fruit.

Sommige kosten hebben een grote invloed op de totale kosten. Zo worden binnen de afzetketen Betuwe-framboos regionaal de productiekosten sterk bepaald door de kosten voor het huren van een (gekoelde) fruitkar, extra arbeid en kosten voor juridische ondersteuning, notaris etc. Als hier kostenreducties gerealiseerd kunnen worden, zal dit de rentabiliteit van de keten verbeteren. In de keten Betuwe-framboos nationaal zijn naast de arbeidskosten de hoogte van de heffing van de veiling voor de regiefunctie sterk bepalend voor de totale kosten.

In de huidige berekeningen is de framboos het voorbeeldgewas. Het dient te worden gerealiseerd dat, met name bij de regionale afzetketen, gelijktijdig ander kleinfruit verkocht kan worden. Hiermee wordt het aangeboden pakket breder en worden de kosten per kg verkocht product lager. Ook voor Betuwe-framboos nationaal moet overwogen worden om een breder pakket aan te bieden onder dezelfde kwaliteitsgaranties. Aanname in de berekeningen was dat alle frambozen verkocht werden. Voor de regionale afzetketen is het zeer waarschijnlijk dat er verkoopdagen zijn dat niet alles verkocht wordt. Nagegaan moet worden of dit fruit op een andere wijze verkocht of hergebruikt kan worden (bijv. bereiding ijs).

In de modelberekeningen zijn geen kostenbesparingen meegenomen. Deze zijn wel degelijk mogelijk maar waarschijnlijk zijn deze beperkt. In het algemeen is de verwachting dat deelname aan een afzetketen leidt tot hogere kosten. Uit de hier gepresenteerde berekeningen blijkt dat de noodzakelijke hogere prijzen voor frambozen niet exceptioneel zijn. Daarom is de voorlopige conclusie dat er goede perspectieven zijn voor beide afzetketens. Wel wordt geadviseerd via pilotstudies een beter inzicht te krijgen in consumentgedrag, haalbare verkoopprijzen en werkelijke kosten.

# 7 Verslag workshop Betuwe-framboos

## Algemeen

Binnen het project Betuwe-framboos zijn een tweetal ontwerpen uitgewerkt voor afzetketens voor framboos. De werkgroep heeft op 8 april 2004 een workshop georganiseerd waarvoor telers, handel, veilingen, brancheorganisaties etc. waren uitgenodigd. In totaal namen 29 personen deel aan de workshop. Tijdens de workshop werden de resultaten van het project gepresenteerd en besproken.

De hierboven genoemde workshop was geen onderdeel van het project Betuwe-framboos maar het project was wel aanleiding voor het houden van de workshop.

## Opzet workshop

De workshop bestond uit twee delen. In het eerste deel van de workshop is de opzet en uitvoering van het project besproken en zijn de resultaten gepresenteerd. Veel tijd is besteed aan de twee ontwerpen voor de afzet van frambozen.

In het tweede deel van de workshop werd aan de hand van vragen, stellingen en uitspraken de mening gevraagd van de aanwezigen omtrent de toekomst van de kleinfruitsector in Nederland, de houding van telers, handel, veiling ten zichte van afzetketens, de faal- en succesfactoren van kleinfruitketens, etc. Daartoe was een vragenlijst ontwikkeld die door de aanwezigen werd ingevuld en zijn er vragen opgesteld die in groepsverband werden bediscussieerd. Hierna worden de resultaten van de workshop in het kort besproken.

### ***Resultaten eerste deel***

In deel 1 van de workshop zijn de opzet en uitvoering van het project en de verkregen resultaten besproken door M. Ravesloot en P. van Erp van PPO-Fruit aan de hand van een beamerpresentatie. Er was een goede interactie met de aanwezigen. Er werden vooral vragen gesteld over achtergronden en aannames van het project en ervaringen met afzetketens in andere landbouwsectoren.

### ***Resultaten deel 2.***

De antwoorden op de vragen, die hierna worden beschreven, zijn een gemiddelde of beste weergave van de antwoorden van de aanwezigen.

#### *Vraag 1*

Hoe ziet volgens u de teelt van frambozen er over tien jaar uit?

Antw: Zonder maatregelen zal de teelt fiks krimpen. Noodzakelijke maatregelen zijn maatregelen die leiden tot hogere producties, betere afzet en marketing van het fruit en het bewust inspelen op niche markten en consumentenbehoeften.

#### *Vraag 2*

Hoe ziet het areaal framboos er op uw bedrijf over tien jaar uit (indicatief)?

Antw: De aanwezige telers zien een toename van het areaal met 25-50%.

#### *Vraag 3*

Hoe hoog is uw productie (in kg/ha) over 10 jaar?

Antw: De telers verwachten een lichte stijging tot een verdubbeling van de productie per oppervlakte eenheid.

#### *Vraag 4*

Overweegt u aanpassingen in het teeltsysteem?

Antw: Alle telers voorzien aanpassingen in het teeltsysteem. Aanpassingen die worden genoemd zijn: containerteelt, teelt in kassen, in potten+overkapt, etc.

*Vraag 5 en 6*

Wat is het aantal rassen dat u nu teelt en welke zijn dit?

Antw: Op dit moment teelt men 1 tot 3 rassen. Tulameen en Glen Ample zijn de belangrijke rassen.

*Vraag 7*

Wat verwacht u van het aantal rassen op uw bedrijf in de toekomst?

Antw: Het aantal rassen blijft gelijk of neemt af. De afname treedt op bij de bedrijven die nu meerdere rassen hebben.

*Vraag 8*

Hoe is uw afzet op dit moment geregeld?

Antw: Afzet via de veiling, een eigen afzetkanaal dan wel een combinatie van beide.

*Vraag 9*

Hoe denkt u dat de afzet over 10 jaar is geregeld?

Antw: De telers zien in de toekomst vooral een afzet via de veiling of via een eigen afzetkanaal. De niet-telers zien totaal afwijkende afzetvormen ontstaan.

*Vraag 10*

Wat heeft u in het verleden als bedrijf ondernomen/geprobeerd om andere markten te bedienen?

Antw: Door aanwezige telers is veelal geprobeerd om kleinschalig een eigen afzet te vinden. Dit was op enkele bedrijven succesvol (bijv. huisverkoop).

*Vraag 11*

Welke potentiële afzetmarkten voor frambozen worden volgens u onbenut gelaten?

Antw: Retail, horeca, scholen, catering, restaurants en ijssalons.

*Vraag 12*

Wat zou er volgens u moeten gebeuren om die nieuwe markten te kunnen ontwikkelen/benutten?

Antw: ketenbenadering, meer samenwerking tussen producenten en afnemers (vraaggericht produceren), realisatie gunstige prijs/kwaliteit verhouding, aantal schakels in de afzetketen verkleinen.

*Vraag 13*

Bent u bereid uw productie en werkwijzen aan te passen aan de wensen van de leden van de groep (als die volgens consumentgestuurde afzetketens gaan werken)?

Antw: Bijna alle telers antwoorden "ja". Enkele antwoorden echter "ja, mits..". De beperking was vooral gelegen in een goede borging van afspraken en groepsprocessen. Ook zouden de ideeën van een afzetketen moeten passen bij de eigen bedrijfsfilosofie.

*Vraag 14*

Wilt u financieel investeren in een afzetketen?

Antw: Telers willen investeren. Zeker als er zicht is op een toegevoegde waarde voor het eindproduct.

*Vraag 15*

Bent u bereid tijd te investeren in het totstandkomen en gaande houden van een consumentgestuurde afzetketen?

Antw: Allen reageerden positief: als men er aan begint, wil men het tot een succes maken.

*Vraag 16*

Is het denkbaar dat u met andere producenten en ketenpartijen voor uw eigen afzet gaat zorgen?

Antw: Telers reageerden positief echter wel met de beperkingen/randvoorwaarden zoals genoemd bij vraag 13.

### ***Onderdeel beantwoording vragen in groepsverband (drie groepen)***

#### *Vraag 1*

Noem 5-10 redenen waarom een afzetketen zoals Betuwe-framboos **wel** lukt?

Genoemde redenen:

ruimte in de markt,  
draagvlak onder telers,  
beleving fruit uit de Betuwe,  
juiste hoeveelheid op de juiste plaats op de juiste plek voor de juiste prijs,  
samenwerken maakt je sterker,  
herkenbare kwaliteit,  
onderscheidend vermogen,  
andere benadering markt,  
er zijn succesvolle voorbeelden,  
kostenbesparing,  
gezamenlijke promotie,  
continuïteit in levering en kwaliteit,  
consumentgericht denken,  
bundeling aanbod,  
schaalgrootte.

#### *Vraag 2*

Noem 5-10 redenen waarom een afzetketen zoals Betuwe-framboos **niet** lukt?

Genoemde redenen:

geringe bereidheid tot samenwerken,  
er zijn geen afspraken met retailers te maken,  
kleinfruit heeft slechte plaats in supermarktschap,  
prijs voor kleinfruit is hoog en het is een (te) gevoelig product,  
beter huismerk ipv Betuwe-framboos,  
verdeeldheid in de sector/weinig onderling vertrouwen,  
teveel belanghebbenden,  
het gaat nog te goed,  
concurrentie tussen frambozen uit de Betuwe en frambozen uit Nederland,  
teelttechnische beperkingen,  
bestellen is met twee "l".

#### *Vraag 3*

Noem 5-10 redenen waarom u **wel** zou willen deelnemen aan consumentgestuurde afzetketens?

Genoemde redenen:

betere rentabiliteit,  
samenwerking leidt tot voordelen,  
samen naar 'hoger' plan,  
continuïteit,  
invloed op afzet,  
uniform en kwalitatief hoogwaardig product,  
verlengen seizoen (sterkere positie),  
kostenverlaging,  
dichter op de markt,  
schaalvergroting,  
imago,  
overleven,  
op hoger niveau brengen van de teelt,  
andere opstelling en denkwijze.

#### *Vraag 4*

Noem 5-10 redenen waarom u **niet** zou willen deelnemen aan een consumentgestuurde afzetketen?

Genoemde redenen

Hoge kosten (tijd, geld en energie),  
vertrouwen in medetelers,  
afgeven stuk zelfstandigheid,  
geen medewerking afzetorganisatie,  
tijdsinzet overleg e.d.,  
slechte ervaringen in verleden,  
gaat nu goed,  
versnippering van het product,  
moet me aanpassen,  
zijn er nog niet aan toe,  
wel investeren maar niet direct resultaat,  
vrijheid blijheid,  
verdeel en heers,  
openheid geven,  
zijn te klein in Nederland, openheid in keten kan tegen je werken.

#### *Samenvatting*

Er was een goede belangstelling voor de workshop vanuit alle geledingen. Afzetketens worden door telers gezien als een oplossingsrichting voor de continuïteit van het eigen bedrijf en een “gegarandeerde” afzet tegen een redelijke prijs. Men is echter huiverig wat betreft deelname. Redenen hiervoor zijn de “veelal negatieve” verhalen en ervaringen met betrekking tot vertrouwen van collega-telers, samenwerking tussen ketenpartijen, beperken van eigen ondernemerschap, etc.

Van de gepresenteerde ontwerpen had de afzetketen Betuwe-framboos nationaal een duidelijke voorkeur. Reden hiervoor was waarschijnlijk dat deze keten goed aansluit bij de huidige afzetwijze van frambozen. De afzetketen Betuwe-framboos regionaal was in de ogen van de aanwezigen “uitdagend” maar de verwachting was dat op korte termijn geen grote hoeveelheden afgezet zouden kunnen worden.

Aanwezigen gaven aan dat de veilingen een meer prominente rol dienen te spelen in de totstandkoming van ketens. Verder gaf men aan voor beide afzetketens behoefte te hebben aan een “pilot-project” om zo ervaring op te doen met betrekking tot de afzetpotentie, samenwerking tussen telers, etc. Enkele telers gaven aan betrokken te willen worden bij een vervolg van het project Betuwe-framboos.

#### *Aanbevelingen*

- Er is meer specifiek markt- en consumentenonderzoek noodzakelijk om de aannames te toetsen en de effecten op de haalbaarheid van een afzetketen na te gaan. Dit is te realiseren door pilots uit te voeren.
- Indien deelnemende bedrijven ook ander kleinfruit telen en dit ook via hetzelfde concept zouden afzetten, dan zullen de gemiddelde kosten lager worden.
- Combinatie van beide ontwerpen binnen één bedrijf is mogelijk.
- Er dient veel aandacht te worden besteed aan het aspect verpakking en promotie.
- De positie van de kleinfruitsector kan versterkt worden indien men beschikt over eigen rassen (clubrassen).



## Overige geraadpleegde literatuur

Bijman, J, B. Pronk en R. de Graaf. 2003. Wie voedt nederland? Consumenten en Aanbieders van voedingsmiddelen in 2003. LEI Den Haag, 78 p.

Broekmans, C. en M. Vernooij. 2000. Ontwikkeling Duurzame Agro-food Ketens, Een integraal perspectief. Stichting Agro Keten Kennis. Rosmalen, 24 p.

Bunte, F.H.J., W.E. Kuiper, M.A. van Galen en S.T. Goddijn. 2003. Macht en Prijsvorming in Agrofoodketens. LEI Den Haag. Rapport 5.03.01. 73p.

De Bont, C.J.A.M., J. Bolhuis, F.H.J. Bunte en M.G.A. van Leeuwen. 2000. Prijzenswaardig. Prijzen en prijsopbouw in de agrokolom. LEI, Den Haag, rapport 3.00.01, 60 p.

Geijn van de W.E., C.W.A. Verster, W. Enderink. 2002. De Service-infrastructuur. Een eerste uitwerking op hoofdlijnen. Rapport in opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster en Stichting Innovatie Glastuinbouw. Rapportnummer 02.2.016. ISBN 90-5059-152-3., 36 p.

Janzen, R. en J.J. de Vlieger. 1999. Ketenonderzoek streekproducten. LEI Den Haag. 102 p

Peppelman, G. en M.J. Groot. 2004. Kwantitatieve informatie voor de Fruitteelt 2003-2004. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, PPO611, 154 p.

Productschap Tuinbouw, 2004. Rapportage Deskresearch Groenten en Fruit binnen de foodservice markt. Rapportnr 2004/12b.

Q-point BV 2003. Praktische implementatie Tracking&Tracing in de groenten en fruit. 72p (excl. Bijlagen)

Raad Landelijk Gebied. 2003. De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler. Advies over de positie van primaire producenten in agroketens. Publicatie RLG 03/6, 52p.

Van Kooten, O. 2002. Transparante ketens: een kwestie van vertrouwen!. Essay over marktgestuurde transparante ketens in opdracht van Innovatienetwerk Groene Ruimte en Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland. Rapportnummer 02.2.010. ISBN: 90-5059-151-5, 23p.



## Bijlage 1. Richtlijnen ontwerp “Betuwe-framboos nationaal”

Door de werkgroep zijn vijf groepen van succes- en faalfactoren genoemd. In deze bijlage zijn deze voor de keten “Betuwe-framboos nationaal” in termen van eisen, randvoorwaarden, protocollen etc. uitgewerkt. Het dient te worden opgemerkt dat factoren, uitwerking en voorstellen indicatief zijn.

### Groep 1: Productkwaliteit op bedrijf.

Met betrekking tot de productkwaliteit op het bedrijf geldt dat deze minimaal de productkwaliteit moet zijn zoals opgelegd door KCB en veilingen. Hieronder worden een aantal aspecten nader uitgewerkt.

| Factor             | Uitwerking                 | Voorstel (indicatief en niet dwingend)      |
|--------------------|----------------------------|---|
| Frambozenras       | 1 ras                      | Tulameen                                    |
| Fysische kwaliteit | Vorm                       | Rasafhankelijk                              |
|                    | Kleur                      | Rose/rood                                   |
|                    | Sortering                  | Grotere sortering                           |
|                    | Gaafheid/egaal             | Onbeschadigd                                |
| Chemisch           | Suikergehalte              | Te definiëren                               |
|                    | Zuurgehalte                | Te definiëren                               |
|                    | Gehalte aan anti-oxydanten | Te definiëren                               |
|                    | Residuen                   | Binnen normen                               |
| Emotioneel         | Versheid                   | Streven naar minimale doorlooptijd          |
|                    | Smaak                      | Zoet  |
|                    | Regionaal                  | Afkomstig van het fruitgebied “De Betuwe”   |
|                    | Natuurlijk + gezond        | Framboos is zomerse, natuurlijke gezondheid |
|                    | Nostalgie                  | Je jong voelen                              |

### Groep 2. Kwaliteitsbehoud op bedrijf en in keten

Met betrekking tot kwaliteitsbehoud zullen de ketenpartijen moeten streven naar activiteiten die de kwaliteit van de frambozen doen behouden/garanderen. Wederom zijn factoren, uitwerking en voorstel indicatief.

| Factor                      | Uitwerking                  | Voorstel (indicatief)  |
|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Handelingen                 | Aantal hand contacten       | Max. 1 (plukken en leggen in eindverpakking)                   |
|                             | Aantal verplaatsingen*      | Max. 9 (van teler naar winkelschap)                            |
| Houdbaarheidsbespuitingen   | CaCl <sub>2</sub>           | Te definiëren  |
| Plukstadium                 | Kleur en vorm               | Afh. Afnemer   |
| Versheid                    | Uren van pluk naar schap    | Minimale reële doorlooptijd                                    |
| Bewaar/transport condities  | Temperatuur                 | 1-3°C  |
|                             | Voorkoeling                 | Ja   |
|                             | Type koeling                | Vast te stellen  |
| Verblijftijd in winkelschap | Uiterste verkoopdatum       | Max. 2 dagen (afh. Verpakking)                                 |
| Verpakkingen                | Stevigheid                  | Verpakking beschermt tegen mechanische schade en is stapelbaar |
|                             | Atmosfeer                   | Gemodificeerde atmosfeer (nader vast te stellen)               |
|                             | Promotie/reclame            | Streekproduct uit De Betuwe en kwaliteit worden benadrukt      |
| Hygiëne                     | Voorkomen verontreinigingen | Gesloten verpakking  |
|                             | Handcontacten               | Minimaal   |
|                             | Afdekken                    | Gesloten verpakking  |

\* Uitgegaan is van volgende verplaatsingen: veld-schuur; schuur-op pallet; pallet-koelcel; koelcel-vervoerder; vervoerder-DC; DC-verladen; verladen-vervoerder; vervoer-retail; retail-winkelschap.

### Groep 3 Ketenopzet en –structuur. Eisen en randvoorwaarden

Ketenpartijen zullen bepaalde competenties moeten bezitten. Verder zullen ketenpartijen met elkaar afspraken moeten maken over opzet, structuur, controle etc. Gelijkwaardigheid en transparantie in bedrijfsvoering zijn daarvoor noodzakelijk.

| Factor                | Uitwerking                           | Voorstel (indicatief)  |
|-----------------------|--------------------------------------|--|
| Ketendeelnemers       | Competenties                         | Ondernemersschap   |
|                       |                                      | Marktgerichtheid   |
|                       |                                      | Communicatief sterk  |
|                       |                                      | Hoogwaardige teeltkennis   |
|                       |                                      | Pro-actief   |
|                       |                                      | Stress bestendig   |
| Organisatievorm       | Juridisch                            | Meerdere vormen mogelijk   |
|                       | Structuren                           | Overlegstructuren, aandeelhouders, etc.. Is afh. juridische structuur  |
|                       | Verantwoordelijkheden                | Financiële en juridische verantwoordelijkheid moeten bekend zijn       |
| Eisen/randvoorwaarden | Missie                               | Zie H 6.2.   |
|                       | Visie                                | Zie H 6.2.   |
|                       | Korte en middellange termijn doelen  | Zie H 6.2.   |
|                       | Strategie                            | Zie H. 6.2.  |
|                       | Prijsvorming                         | Zie H. 6.2.  |
|                       | Productie afspraken                  | Zie H. 6.2.  |
|                       | Kosten/Inkomsten verdeling           | Zie H. 6.2.  |
|                       | Openheid bedrijfsgegevens            | Zie H. 6.2.  |
|                       | Overleg/communicatie                 | Zie H. 6.2.  |
|                       | Commitment                           | Zie H. 6.2.  |
|                       | Go/no go momenten                    | Zie H. 6.2.  |
|                       | Promotie/reclame invulling + budget  | Zie H. 6.2.  |
| Borging               | Beschrijving protocollen+ procedures | Bijv. HACPP, ISO, etc,   |
|                       | Auditing                             | Door erkende organisaties  |
| Financieel            | Verrekeningswijze inkomsten          | Bijv. op basis toegevoegde waarde. Uit te voeren door afzetorganisatie |

### Groep 4. Consument, markt en afzet

Door de ketenpartijen zal overeenstemming dienen te bestaan over wie de eindgebruiker is, hoe groot de potentiële markt is en waar men voor wil gaan.

| Factor      | Uitwerking                       | Voorstel (indicatief)  |
|-------------|----------------------------------|--|
| Consument   | Gebruiksmoment                   | Thuis, verse consumptie of be-/verwerkt met andere producten |
|             | Gebruiksdoel                     | Gemak  |
|             | Beleving                         | Betuwe, zomers, natuurlijk gezond                            |
| Afzet markt | Aantal telers                    | Minimaal 5 (startfase)                                       |
|             | Areaal                           | 4-5 ha (startfase)   |
|             | Productie van gewenste kwaliteit | 12-13 ton ha   |
|             | Productieniveau jaarbasis        | 50-60 ton (startfase)  |
|             | Prijs per kg                     | Gem. veilingprijs + 5%                                       |
|             | Omzet                            | 400-500 kEuro  |
|             | leverperiode                     | April/mei – sept/okt   |

|           |                  |  |
|-----------|------------------|--|
| Transport | Lijnrijder       | Haalt producten op bij producenten en levert dit af bij DC. Producten komen niet op veiling. |
| Kostprijs | Teelt            | Afh. van deelnemende bedrijven   |
|           | Verpakking       | Afh. van deelnemende bedrijven   |
|           | Transport        | Afh. van deelnemende bedrijven   |
|           | Verkoop          | Afh. van deelnemende bedrijven   |
|           | Promotie/reclame | Afh. van deelnemende bedrijven   |
|           | Koeling          | Afh. van deelnemende bedrijven   |

### Groep 5. Teelt en bedrijfsorganisatie

Door de primaire producenten zal/kan de productie invloed hebben op de uitgevoerde teelt en bedrijfsorganisatie rond bijv. arbeid, aankoop materialen etc.

| Factor             | Uitwerking  | Voorstel (indicatief)  |
|--------------------|---|--|
| Ras                | raskeuze  | 1 ras op alle deelnemende bedrijven                              |
| Teeltwijze         | Voldoende aanvoer gedurende seizoen                   | Maken van verdeling productie over teeltperioden                 |
| Teeltkennis        | Door onderlinge uitwisseling, voorlichters, onderzoek | Partijen reserveren onderzoeks- en voorlichtingsbudget           |
| Arbeid             | Voldoende beschikbaarheid van goed personeel          | Bedrijfsafhankelijk oplossen of evt. door uitwisseling personeel |
| Aankoop materialen | Zoveel mogelijk gezamenlijk door ketenpartijen        | Regelen door afzetorganisatie of regievoerder                    |
| Promotie/reclame   | Gerichte reclame op afnemers, etc.                    | Budget reserveren en deskundigen inschakelen.                    |



## Bijlage 2. Richtlijnen ontwerp “Betuwe-framboos regionaal”

Door de werkgroep zijn vijf groepen van succes- en faalfactoren genoemd. In deze bijlage zijn deze voor de keten “Betuwe-framboos regionaal” in termen van eisen, randvoorwaarden, protocollen etc. uitgewerkt. Het dient te worden opgemerkt dat factoren, uitwerking en voorstellen indicatief zijn.

### Groep 1: Productkwaliteit op bedrijf.

Met betrekking tot de productkwaliteit op het bedrijf geldt dat deze minimaal de productkwaliteit moet zijn zoals opgelegd door KCB en veilingen. Hieronder worden een aantal aspecten nader uitgewerkt

| Factor             | Uitwerking                 | Voorstel (indicatief en niet dwingend)      |
|--------------------|----------------------------|---|
| Frambozenras       | 1 ras                      | Tulameen                                    |
| Fysische kwaliteit | Vorm                       | Rasafhankelijk                              |
|                    | Kleur                      | Rose/rood                                   |
|                    | Sortering                  | Grotere sortering                           |
|                    | Gaafheid/egaal             | Onbeschadigd                                |
| Chemisch           | Suikergehalte              | Te definiëren                               |
|                    | Zuurgehalte                | Te definiëren                               |
|                    | Gehalte aan anti-oxydanten | Te definiëren                               |
|                    | Residuen                   | Binnen normen                               |
| Emotioneel         | Versheid                   | Binnen een etmaal na pluk verkocht          |
|                    | Smaak                      | Zoet  |
|                    | Regionaal                  | Afkomstig van het fruitgebied “De Betuwe”   |
|                    | Natuurlijk + gezond        | Framboos is zomerse, natuurlijke gezondheid |
|                    | Nostalgie                  | Je jong voelen                              |

### Groep 2. Kwaliteitsbehoud op bedrijf en in keten

Met betrekking tot kwaliteitsbehoud zullen de ketenpartijen moeten streven naar activiteiten die de kwaliteit van de frambozen doen behouden/garanderen. Wederom zijn factoren, uitwerking en voorstel indicatief.

| Factor                     | Uitwerking                  | Voorstel (indicatief)  |
|----------------------------|-----------------------------|--|
| Handelingen                | Aantal handcontacten        | Max. 2 (plukken en leggen in eindverpakking en eindverwerking bij horeca, zoals coupe maken) |
|                            | Aantal verplaatsingen*      | Max. 5 (van teler naar consument)  |
| Plukstadium                | Kleur                       | Roze rood  |
| Versheid                   | Uren van pluk naar gebruik  | Reëel en uitvoerbaar; bij max 12 uur   |
| Bewaar/transport condities | Temperatuur                 | 1-3°C  |
|                            | Voorkoeling                 | Ja   |
|                            | Type                        | Nader in te vullen   |
| Verpakkingen               | Stevigheid                  | Verpakking beschermt tegen mechanische schade en is stapelbaar                               |
|                            | Atmosfeer                   | Geen gemodificeerde atmosfeer  |
|                            | Promotie/reclame            | Streekproduct Betuwe + dagvers wordt benadrukt   |
| Hygiëne                    | Voorkomen verontreinigingen | Gesloten verpakking  |
|                            | Handcontacten               | Geen   |
|                            | Afdekken                    | Gesloten verpakking  |

\* Uitgegaan is van volgende verplaatsingen: veld-schuur; schuur-op pallet; pallet-koelcel; koelcel-vervoerder; vervoer-eindgebruik

### Groep 3 Ketenopzet en –structuur. Eisen en randvoorwaarden

Ketenpartijen zullen bepaalde competenties moeten bezitten. Verder zullen ketenpartijen met elkaar afspraken moeten maken over opzet, structuur, controle etc. Gelijkwaardigheid en transparantie in bedrijfsvoering zijn daarvoor noodzakelijk.

| Factor                | Uitwerking                           | Voorstel (indicatief)   |
|-----------------------|--------------------------------------|---|
| Ketendeelnemers       | Competenties                         | Ondernemersschap  |
|                       |                                      | Marktgerichtheid  |
|                       |                                      | Communicatief sterk   |
|                       |                                      | Hoogwaardige teeltkennis  |
|                       |                                      | Pro-actief  |
|                       |                                      | Stress bestendig  |
| Organisatievorm       | Juridisch                            | Meerdere vormen mogelijk  |
|                       | Structuren                           | Overlegstructuren, aandeelhouders, etc.. Is afh. juridische structuur |
|                       | Verantwoordelijkheden                | Financiële en juridische verantwoordelijkheid moeten bekend zijn      |
| Eisen/randvoorwaarden | Missie                               | Zie H 6.3.  |
|                       | Visie                                | Zie H 6.3.  |
|                       | Korte en middellange termijn doelen  | Zie H 6.3.  |
|                       | Strategie                            | Zie H. 6.3.   |
|                       | Prijsvorming                         | Zie H. 6.3.   |
|                       | Productie afspraken                  | Zie H. 6.3.   |
|                       | Kosten/Inkomsten verdeling           | Zie H. 6.3.   |
|                       | Openheid bedrijfsgegevens            | Zie H. 6.3.   |
|                       | Overleg/communicatie                 | Zie H. 6.3.   |
|                       | Commitment                           | Zie H. 6.3.   |
|                       | Go/no go momenten                    | Zie H. 6.3.   |
|                       | Promotie/reclame invulling + budget  | Zie H. 6.3.   |
| Borging               | Beschrijving protocollen+ procedures | Bijv. HACPP, ISO, etc,  |
|                       | Auditing                             | Door erkende organisaties   |
| Financieel            | Verrekeningswijze inkomsten          | Bijv. op basis toegevoegde waarde.                                    |

### Groep 4. Consument, markt en afzet

Door de ketenpartijen zal overeenstemming dienen te bestaan over wie de eindgebruiker is, hoe groot de potentiële markt is en waar men voor wil gaan.

| Factor      | Uitwerking                       | Voorstel (indicatief)   |
|-------------|----------------------------------|---|
| Consument   | Gebruiksmoment                   | Outdoor momenten  |
|             | Gebruiksdoel                     | Gezonde snack, verwennen  |
|             | Beleving                         | Betuwe, zomers, natuurlijk gezond, vers                         |
| Afzet markt | Aantal telers                    | Minimaal 2 (startfase)  |
|             | Areaal                           | 2-3 ha (startfase)  |
|             | Productie van gewenste kwaliteit | 12-13 ton ha  |
|             | Productieniveau jaarbasis        | 24-39 ton (startfase)   |
|             | Prijs per kg                     | Gem. veilingprijs + 50%   |
|             | Omzet                            | 300-400 kEuro   |
|             | Leverperiode                     | April/mei – sept/okt  |
| Transport   | Vervoerder                       | Haalt producten op bij producenten en levert dit af bij horeca. |



|           |                  |                                       |
|-----------|------------------|---------------------------------------|
| Kostprijs | Teelt            | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |
|           | Verpakking       | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |
|           | Transport        | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |
|           | Verkoop          | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |
|           | Promotie/reclame | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |
|           | Koeling          | Afhankelijk van deelnemende bedrijven |

### Groep 5. Teelt en bedrijfsorganisatie

Door de primaire producenten zal/kan de productie invloed hebben op de uitgevoerde teelt en bedrijfsorganisatie rond bijv. arbeid, aankoop materialen etc.

| Factor             | Uitwerking  | Voorstel   |
|--------------------|---|--|
| Ras                | Raskeuze  | 1 ras op alle deelnemende bedrijven (Tulameen)                   |
| Teeltwijze         | Voldoende aanvoer gedurende seizoen                   | Maken van verdeling teeltperioden (teeltsystemen)                |
| Teeltkennis        | Door onderlinge uitwisseling, voorlichters, onderzoek | Partijen reserveren onderzoeks- en voorlichtingsbudget           |
| Arbeid             | Voldoende beschikbaarheid van goed personeel          | Bedrijfsafhankelijk oplossen of evt. door uitwisseling personeel |
| Aankoop materialen | Zoveel mogelijk gezamenlijk door ketenpartijen        | Regelen door 1 ketenpartij                                       |
| Promotie/reclame   | Gerichte reclame op afnemers, etc.                    | Budget reserveren en deskundigen inschakelen.                    |