

Samenwerking binnen Waardevolle Cultuurlandschap- pen

Ir. M.H. Borgstein
Ir. C.J.M. Wijnen

April 2000

Rapport 4.00.09

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Samenwerking binnen Waardevolle Cultuurlandschappen

Borgstein, M.H. en C.J.M. Wijnen

Den Haag, LEI, 2000

Rapport 4.00.09; ISBN 90-5242-580-9; Prijs f 27,-(inclusief 6% BTW)

49 p., fig., bijl.

In opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft het LEI vanuit het onderzoeksprogramma 248 'Economie van het Landelijk Gebied' onderzoek verricht naar de mogelijkheden van samenwerking binnen ketens in WCL-gebieden. Binnen het onderzoek is getracht de mogelijkheden van markt- en ketenkennis te integreren en toe te passen binnen de reeds bestaande bottom-up aanpak zoals we die al kennen binnen de meeste WCL-gebieden.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling	12
1.3 Aanpak	12
1.4 Opbouw rapport	12
2. Ketenconcept	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Wat is een keten?	13
2.3 Voordelen ketensamenwerking	13
2.4 Waarom ketensamenwerking?	15
2.5 Ervaringen uit de agrarische sector	16
3. Samenwerkingsverband 'Goed bekeken bij de Duinboeren achterom' als voorbeeld	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Streefdoel volgens het ketenconcept	19
3.3 Huidige situatie	20
3.3.1 Stand van zaken	20
3.3.2 SWOT-analyse	21
3.4 Aanbevelingen voor 'Goed bekeken'	25
4. Slotbeschouwing voor ketensamenwerking	28
4.1 Aanknopingspunten	28
4.2 Concept voor ketensamenwerking	30
Literatuur	33
Bijlagen	
1 Geïnterviewden	35
2 Activiteiten in 'de Meierij'	36

Woord vooraf

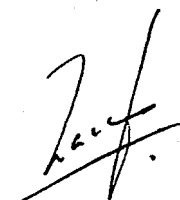
In opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft het LEI vanuit het onderzoeksprogramma 248 'Economie van het Landelijk Gebied' onderzoek verricht naar de mogelijkheden van samenwerking binnen ketens in WCL-gebieden. Binnen het onderzoek is getracht de mogelijkheden van markt- en ketenkennis te integreren en toe te passen binnen de reeds bestaande bottom-up aanpak zoals we die al kennen binnen de meeste WCL-gebieden.

Het onderzoek is begeleid door een commissie bestaande uit:

- Mevr. J. Kuppens - Platform Duinboeren
- Dhr. C. van de Loo - Samenwerkingsverband 'Goed bekeken'
- Dhr. B. Reumkens - Ministerie LNV- directie Zuid
- Dhr. R. Roelofs - Ministerie LNV- directie Oost
- Dhr. W. Thijssen - Provincie Noord-Brabant
- Dhr. B. Wingelaar - Ministerie LNV- directie Zuid
- Dhr. R. van de Wouw - Samenwerkingsverband 'Goed bekeken'

Het onderzoek is uitgevoerd door ir. M.H. Borgstein, tevens projectleider, en ir. C.J.M. Wijnen. Op deze plaats wil ik nogmaals alle geïnterviewden bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

In 1997 is het rapport van het Staring Centrum 'Meten van Maatwerk: monitoring van het WCL-beleid 1994-1996' uitgebracht. De conclusie uit dit rapport was dat er nogal wat verschillen zijn tussen WCL-gebieden als er gekeken wordt naar sturing en het aantal projecten dat is gestart. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er vanuit de reeds ontwikkelde markt- en ketenkennis (NRLO, 1997) aanknopingspunten zijn die de kans op succes voor het WCL-beleid kunnen vergroten. Door gebruik te maken van kennis over marketing en (keten)samenwerking zou de sturing en integraliteit van de reeds lopende initiatieven uitgebreid kunnen worden.

In figuur 1 is een aantal aanknopingspunten genoemd die van belang blijken te zijn bij de oprichting van een samenwerkingsverband, bezien vanuit de markt en ketenkennis. Getracht is om de verschillende factoren te rangschikken naar fase in het ontwikkelingsproces, ze volgen elkaar min of meer op in de tijd.

De in figuur 1 genoemde aanknopingspunten kunnen herleid worden tot een concept waarbij onderscheid gemaakt wordt naar een analysefase, strategiefase en operationalisatie. De analysefase wordt inhoud gegeven door een SWOT-analyse resulterend in product-marktcombinaties. Vervolgens worden de product-marktcombinaties binnen de strategiefase gebruikt om de markt- en ketenstrategie inhoud te geven. Tot slot zullen de geformuleerde strategieën worden geoperationaliseerd in termen van marketingmixelementen en ketenorganisatie met bijbehorend sociaal netwerk.

a.	<p><i>Proces:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - bottom-up starten: hiervoor is een aanleiding nodig - de groep bij elkaar houden - behoefte aan een externe begeleider - missie, doelen en strategie benoemen - elkaar binnen de groep aanspreken op elkaars kernkwaliteiten (waar men goed in is) - nakomen gemaakte afspraken - formuleer streefdoelen voor groep en individuele ondernemers - bekend zijn met het krachtenveld in de omgeving: gemeente, provincie, ondernemers, (actie-) groepen enzovoort
b.	<p><i>Organisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - actief deelnemen aan allerlei overlegstructuren (beïnvloeding krachtenveld) - consensus nastreven met de verschillende (semi-)overheidsorganisaties als rijk, provincie, gemeente, waterschappen, natuurorganisaties, ondernemers enzovoort
c.	<p><i>Product:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - creatief combineren van wat er al is - creativiteit laten leiden door consumenten data - professionaliteit in dienstverlening - overaanbod vermijden - nastreven kwaliteit - productvernieuwing
d.	<p><i>Doelgroepen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - keuze onder begeleiding van data - richten op mensen die toch al om wat voor reden in het gebied zijn of komen - klantenbestand opbouwen - zoeken naar niches in de markt
e.	<p><i>Promotie/verkoop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - gerichte acties onder begeleiding van cijfers over de doelgroep - profilering onder begeleiding van combinatie sterke punten en kansen bij een gekozen doelgroep - buiten bestaande VVV-structuren denken - (cultuurhistorische) identiteit gebied benadrukken
f.	<p><i>Infrastructuur/logistiek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - bereikbaarheid (auto en openbaar vervoer) - recreatieve infrastructuur in het gebied (fietsen, wandelen, paardrijden)

Figuur 1 Aanknopingspunten voor het starten van een samenwerkingsverband (gebaseerd op ervaringen in 'de Meierij')

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In 1997 is het rapport van het Staring Centrum *Metten van Maatwerk: monitoring van het WCL-beleid 1994-1996* uitgebracht. De conclusie uit dit rapport was dat er nogal wat verschillen zijn tussen WCL-gebieden als er gekeken wordt naar sturing en het aantal projecten dat is gestart. Hieruit kan worden geconcludeerd dat er vanuit de reeds ontwikkelde markt- en ketenkennis (NRLO, 1997) aanknopingspunten mogelijk zijn die de kans op succes voor het WCL-beleid kunnen vergroten. Door gebruik te maken van kennis over marketing en (keten)samenwerking zou de sturing en integraliteit van de reeds lopende initiatieven uitgebreid kunnen worden.

In WCL-gebieden wordt de bottom-up aanpak sterk gestimuleerd. In de praktijk betekent dit, dat intensief gebruik wordt gemaakt van de creativiteit van actoren (ondernemers en (semi-)overheid) in het gebied. Deze actoren bedenken allerlei projecten waarvan een deel ook daadwerkelijk wordt uitgewerkt, maar vaak zonder specifiek aandacht te geven aan de markt en ontwikkelingen daarin. Hierdoor kan het gebeuren dat veel energie in een initiatief wordt gestopt dat later, in markttermen, matig rendeert of in het slechtste geval niet levensvatbaar blijkt te zijn. Verder blijkt dat veel projecten sectoraal worden bedacht en dat het ondanks de bottom-up benadering moeilijk is om met sectoroverschrijdende voorstellen te komen. Om dit proces te verbeteren, lijkt het zinvol om gebruik te maken van de kennis over ketens en netwerken waarin, naast aandacht voor economische relaties, ook gekeken wordt naar sociale relaties.

1.2 Probleemstelling

Uitgaande van de huidige aanpak binnen WCL-gebieden zoals die beschreven is in de voorgaande paragraaf, kan de probleemstelling als volgt worden samengevat:

- bij het starten van nieuwe initiatieven wordt nog te weinig vanuit de markt gereedeneerd;
- actuele marktinformatie en -ontwikkelingen daarin met betrekking tot de te produceren goederen en diensten ontbreken;
- er wordt nog te veel binnen de huidige sectorgrenzen gekeken waardoor de integraliteit en samenhang tussen de initiatieven beperkt is;
- vinden van de juiste actoren/ondernemers die een duurzame bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van een gebied vanuit de WCL-doelstellingen.

1.3 Doelstelling

Dit project zal een bijdrage moeten leveren aan het economisch succes op langere termijn van de aangewezen WCL-gebieden rekening houdend met de gestelde WCL-doelstellingen. Deze bijdrage zal vooral zitten in het leerproces dat de betrokken ondernemers en organisaties in de verschillende gebieden zullen doormaken wanneer hun bottom-up aanpak al in een vroeg stadium uitgebreid wordt met een markt- en ketencomponent. Door het opnemen van deze componenten in de reeds bestaande bottom-up aanpak zal de kans op continuïteit van de gestarte en nieuw te starten projecten worden vergroot.

Uitgaande van hierboven geformuleerde doelstelling wordt binnen dit onderzoek gestreefd naar het ontwikkelen van een duurzame kennisstructuur door de reeds beschikbare markt- en ketenkennis te gebruiken als een hulpmiddel voor ondernemers binnen WCL-gebieden. Hierbij staat de klant, de marktvraag, centraal en wordt er naar gestreefd om op een zo efficiënt mogelijke manier aan de marktvraag te voldoen. Dit laatste wordt ook wel ketensamenwerking genoemd. Het ontwikkelen van deze duurzame kennisstructuur gebeurt binnen de doelstellingen zoals die geformuleerd zijn binnen het huidige WCL-beleid. De deelnemende ondernemers en overige organisaties binnen de gekozen pilot, zullen kennis maken met de markt- en ketenaanpak en het bijbehorend leerproces.

1.4 Aanpak

Het onderzoek richt zich op het pilotgebied 'de Meierij' en de daarbij betrokken actoren. De betrokken actoren zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering en implementatie van de uitkomsten. Het onderzoek is uitgevoerd in 2 fasen. In de eerste fase is literatuur en informatie verzameld over het gebied 'de Meierij' en is gesproken met mensen in het gebied om een idee te krijgen van wat er speelt (bijlage 2). De geïnterviewden (bijlage 1) zijn werkzaam bij provincie, provinciale organisaties, gemeenten of hebben een eigen bedrijf. Vervolgens is vanuit de theoretische kennis over marketing en ketensamenwerking gekeken naar het samenwerkingsverband 'Goed bekeken bij de Duinboeren achterom' waarin 14 ondernemers samenwerken. Dit samenwerkingsverband is een voorbeeld van een bottom-up gestarte samenwerking van ondernemers en is doorgelicht op mogelijkheden voor het toepassen van kennis over marketing en ketensamenwerking.

1.5 Opbouw rapport

In hoofdstuk 2 wordt het ketenconcept beschreven. Vervolgens wordt aan de hand van het ketenconcept het samenwerkingsverband 'Goed bekeken' in hoofdstuk 3 doorgelicht met als doel te komen tot aanbevelingen van hoe nu verder, in de lijn van de gestelde vragen in de probleemstelling. Dit rapport eindigt met een slotbeschouwing waarin een aanzet wordt geboden om te komen tot een concept voor ketensamenwerking, gebaseerd op praktische ervaringen uit hoofdstuk 3.

2. Ketensamenwerking

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal kort het ketensamenwerkingsconcept worden toegelicht waarbij ook aandacht besteed wordt aan de verwachte voordelen en aan de vraag waarom er in ketensamenwerking zou moeten worden. Ook wordt een concreet ketensamenwerkingsproject vanuit de landbouw beschreven.

2.2 Wat is een keten?

In essentie gaat het bij ketensamenwerking om de gedachte dat om de consument de geëiste kwaliteit en het gewenste assortiment ¹ op een efficiënte wijze te kunnen leveren en dat ook in de toekomst te blijven doen, horizontale en vooral verticale afstemming en samenwerking noodzakelijk is. Deze gedachtegang impliceert dat

- consumentengroepen worden geïdentificeerd, inclusief hun wensen;
- over te leveren producten en diensten wordt nagedacht en eventueel assortimenten worden samengesteld, waarbij enerzijds gekeken wordt naar de consumentenwensen en anderzijds naar de eigen productiemogelijkheden;
- nagegaan wordt hoe de te leveren producten en diensten met een zo groot mogelijke toegevoegde waarde kunnen worden voortgebracht tegen zo laag mogelijke kosten;
- onderzocht wordt welke vormen van samenwerking profijtelijk zijn en welke niet. Daarbij gaat het zowel om samenwerking met toeleveranciers en afnemers (verticale samenwerking), als om samenwerking met producenten die dezelfde of verwante producten leveren (horizontale samenwerking).

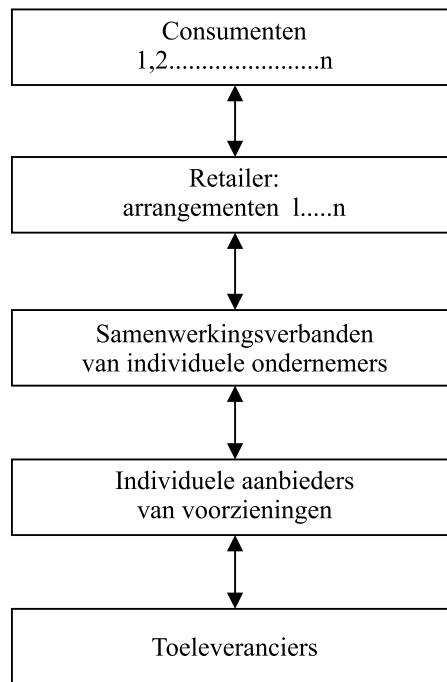
Binnen een keten wordt de consument centraal gesteld en van daaruit wordt de keten verder ingevuld met ondernemers en (potentiële) deelnemers. In het algemeen is een keten onder te verdelen in schakels: consumenten, retailer, samenwerkingsverbanden van aanbieders, individuele aanbieders en toeleveranciers. Figuur 2.1 brengt dat in beeld.

2.3 Voordelen ketensamenwerking

Ketensamenwerking biedt uitstekende mogelijkheden voor de ontwikkelingen zoals geschetst in de vorige paragraaf. Immers ketensamenwerking:

- zorgt voor een flexibel en responsief aanbod, waardoor de klant/recreant inderdaad op maat bediend kan worden, ook in de toekomst;

¹ Het totaal aantal verschillende producten dat een onderneming of samenwerkingsverband aanbiedt.



Figuur 2.1 Opbouw van een keten

- impliceert een efficiënte productie. Klanten aanbieden wat ze willen is niet zo moeilijk als er veel capaciteit onbenut mag blijven. De kunst is juist om met minimale leegstand en minimaal verlies dit voor elkaar te krijgen, dus tegen zo laag mogelijke kosten;
- zorgt voor schaalvoordelen nodig om effectief en efficiënt te produceren. Bovendien is samenwerking belangrijk om gehoord te worden in maatschappelijke discussies die relevant zijn voor de betreffende sector;
- helpt knelpunten op te lossen of misschien zelfs te voorkomen. Omdat relevante partijen samenwerken kan bijvoorbeeld de afweging economie ecologie zuiverder worden gemaakt en in een vroeg stadium in de plannen worden betrokken. Denk ik in dit verband aan gericht beleid om de mobiliteit van toeristen te reguleren, en op die manier de kwaliteit van de omgeving te sparen (logistiek);
- zorgt voor een structuur om gezamenlijk kennis te genereren om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die de moderne technologie biedt om met de klant te communiceren over zijn wensen en het transport van de klant en producten op een adequate en duurzame manier te regelen;
- draagt bij aan een adequate afstemming tussen maatschappelijke belangen enerzijds en de individuele belangen van ondernemers en andere betrokkenen anderzijds.

2.4 Waarom ketensamenwerking

Ondernemers worden in hun streven naar omzetvergroting en winstverhoging geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen in hun omgeving. Sommige ondernemers zien deze ontwikkeling als knelpunten terwijl anderen dit juist zien als een uitdaging, door de schouder er onder te zetten versterkt men de positie voor de toekomst. Vanuit de omgeving kunnen de volgende ontwikkelingen worden gesignaleerd waarop met behulp van ketensamenwerking kan worden ingespeeld:

- *Individualisering*
Met deze term wordt bedoeld dat consumenten steeds meer op maat bediend willen worden. Niet langer de producenten bepalen wat er geleverd en gekocht wordt, maar dat doen de klanten zelf. Bij voorkeur wil iedere consument zijn eigen keuze kunnen maken. Om dat te realiseren, moeten assortimenten aangeboden worden waaruit naar behoefte gekozen kan worden. Indien producenten dergelijke assortimenten niet weten aan te bieden, dan zullen consumenten hun heil elders zoeken.
- *Concurrentie*
De concurrentie is groter geworden door de liberalisering en internationalisering van de economie. Daardoor moeten ondernemers niet alleen opboksen tegen die in de rest van Nederland, maar moet wereldwijd worden geconcurrereerd. Consumenten kunnen hun (relatief) schaarse geld maar één keer uitgeven. Hun keuze zal uiteindelijk bepaald worden door de mate van behoeftebevrediging die van een bepaalde besteding verwacht wordt.
- *Positie overheid*
De overheid wil in toenemende mate zaken die privaat geregeld kunnen worden privaat regelen, om de energie te kunnen concentreren op zaken die echt publieke aandacht verdienen. Een goed voorbeeld hiervan was het project Recreatie op eigen benen (ROEB) van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Dit project is er op gericht de openbare recreatie zodanig te veranderen dat deze zich in de toekomst meer zelf kan bedruipen. De andere rol van de overheid komt ook tot uitdrukking in het toeristisch beleid van het ministerie van Economische Zaken (EZ), dat aan de spitsorganisaties NBT (Nederlands Bureau voor Toerisme) en AVN (samenwerkingsverband tussen ANWB, ANVV en NBT) heeft gevraagd een visie te formuleren op de toekomst van de twee product-marktcombinaties Kust en Cultuur/Steden. Dit is gedaan vanuit de gedachte dat deze organisaties, omdat ze dichter bij de markt staan dan EZ, beter in staat zijn de sector in te laten spelen op de internationale concurrentie. Ook in het provinciale beleid is een selectievere rol van de overheid te bespeuren. In dit verband kan bijvoorbeeld verwezen worden naar de Beleidsvisie Toerisme en Recreatie van provincies, waarin bepaalde actiethema's worden aangegeven en nadrukkelijk de dialoog met het bedrijfsleven wordt gezocht.
- *Kwaliteit leefomgeving*
De aandacht groeit voor publieke goederen als landschap, natuur en dergelijke. Ongebreedelde economische groei kan niet meer. Steeds is de vraag aan de orde wat die groei betekent voor de natuurlijke omgeving, en of met een iets anders gerichte inzet van middelen misschien betere resultaten geboekt kunnen worden. Het kabinet-Kok heeft over deze materie de nota Milieu en Economie geschreven. Met die nota beoogt

het kabinet 'een maatschappelijke ontwikkeling te realiseren waarin economische groei, versterking van de concurrentiekracht, en toename van de werkgelegenheid worden gecombineerd met een zorgvuldig beheer van ruimte, natuur en biodiversiteit, een vermindering van de milieudruk en een aanmerkelijke vermindering van de inzet van fossiele brandstoffen en niet-vernieuwbare grondstoffen'.

- *Technologie*

De recente technologische ontwikkelingen, met name op het gebied van informatie (ICT), hebben verstrekkende gevolgen voor de maatschappij. Zij beïnvloeden onder andere de keuze van transportmiddel en bereikbaarheid, de manier waarop mensen zich informeren over reizen, en de communicatie (Go en Govers, 1997). Voor de bedrijven die met een boog om de ICT heenlopen, fungeert deze als een stoorzender. Voor de andere is ICT een unieke kans om de concurrentie op een afstand te zetten door de klant beter te bedienen.

2.5 Ervaringen uit de agrarische sector

De Nederlandse landbouw heeft al een aantal ervaringen opgedaan met het denken in ketens. De aanleiding hiervoor was de omschakeling van een tekort naar overproductie. De Nederlandse agrarische sector heeft in het markt- en ketendenken een nieuwe, en naar het lijkt adequate, strategie gevonden om het hoofd te kunnen bieden aan de sterk gewijzigde omstandigheden. In de jaren na de tweede wereldoorlog was er alom een voedseltekort. Het beleid was er op gericht dit tekort zo snel mogelijk te verminderen. Daartoe werd geprobeerd de voedselproductie te maximaliseren door onder andere technologische ontwikkeling te stimuleren en schaalvergroting mogelijk te maken. De productie was sterk aanbodgericht.

Gegeven de doelstelling was het beleid uitermate succesvol. Het beste bewijs daarvoor vormt waarschijnlijk de hoge mate van zelfvoorziening die al snel (weer) ontstond. Uiteindelijk werd er ook op EU-niveau meer geproduceerd dan geconsumeerd. Daardoor is de concurrentie om de klanten toegenomen. Daartoe heeft ook bijgedragen het verminderen of afbreken van allerlei protectionistische maatregelen (onder andere via de GATT). Wat de situatie voor de agrarische producenten ook lastiger maakte was het proces van massa-individualisering, dat wil zeggen het verschijnsel dat consumenten steeds veeleisender worden en een grilliger koopgedrag vertonen.

De agro-sector heeft op die veranderingen gereageerd (of is daar nog mee bezig) door een ommeezwaai te maken en de klant een centrale plaats in het denken en doen toe te kennen. Die klant moet geleverd krijgen wat hij wil hebben, op het moment dat hij het wil hebben. Bovendien moeten de te leveren producten een aantrekkelijke prijs hebben omdat de klant anders naar de concurrent zal stappen. Relatief nieuw is ook het idee over samenwerking. Lange tijd is gedacht dat het markt- en prijsmechanisme voor een optimale afstemming van vraag- en aanbod zorgt. In de industrie heeft men als eerste ontdekt dat instituties, afspraken en regelingen hierbij ook een belangrijke rol spelen. Vooral allerlei vormen van vrijwillige samenwerking kunnen er voor zorgen dat de klanten beter bediend worden. Die samenwerking kan betrekking hebben op toeleveranciers en afnemers (verti-

caal), maar ook op ondernemingen die min of meer dezelfde producten maken. Dit denken in mogelijke verbanden (ketens) heeft de agro-sector overgenomen, zie kader 1.

Participanten vanuit het bedrijfsleven:

Handelsbedrijf en exporteur van bloemen en planten, Duitse bouwmarktketen en een vereniging van potplantentelers.

Doelstelling:

Ontwikkelen en implementeren van een ketenconcept waarbij de verschillende schakels in de keten hun verantwoordelijkheid tot de eindconsument nemen. Dit dient te worden bereikt door middel van een op te zetten geautomatiseerd informatiesysteem in een bestaande operationele keten voor de export van een omvangrijk assortiment potplanten. Dit informatiesysteem wordt gekenmerkt door een effectieve wijze van communicatie tussen consument en producent en geborgd door een kwaliteitsgarantie die aan de consument wordt aangeboden.

Het keteninformatiesysteem geeft op basis van onderscheid in life styles, informatie door aan de consument over het beschikbare assortiment en de kwaliteiten. Het registreert ook de wensen en aankooppatronen van klanten (micro-marketing). Ook verzorgt het keteninformatiesysteem de uitwisseling van informatie binnen de keten en maakt het besturing van de keten mogelijk.

Behaalde voordelen voor de participanten:

Vanuit de keten kan nu beter ingespeeld worden op de wensen van de klant, er is minder afval en er wordt een grotere omzetsnelheid gerealiseerd waardoor de consument een 'verser' product krijgt aangeboden. Verder realiseerde de Duitse bouwmarktketen een hoger rendement per m² vloeroppervlak, werd zijn kwaliteitsimago versterkt en constateerde hij een hogere klanttevredenheid. De producenten hebben tenslotte door deze vernieuwde aanpak hun marktaandeel bij de Duitse bouwmarktketen verder vergroot.

Financiële resultaten:

Omzetstijging van de afzet van potplanten in de testcase met 15-50%, een verlaging van de uitval met 19% en een kostenbesparing van 5-15%.

Kader 1 Voordelen van ketensamenwerking binnen de potplantensector (Plantania-case)

Bron: AKK-Nieuwsbrief (1998) 16.

3. Samenwerkingsverband 'Goed bekeken bij de Duinboeren achterom' als voorbeeld

3.1 Inleiding

Het gebied 'de Meierij', gelegen in Midden-Brabant, is één van de 11 WCL-gebieden. Ook binnen 'de Meierij' zijn initiatieven gestart waarbij ondernemers binnen één sector of uit verschillende sectoren samenwerken met als doel een product of dienst te vermarkten. Een voorbeeld van een dergelijk initiatief is het samenwerkingsverband 'Goed bekeken bij de Duinboeren achterom'.

De groep 'Goed bekeken bij de Duinboeren achterom', afgekort tot 'Goed bekeken' is een samenwerkingsverband bestaande uit 14 agrarische ondernemers allen wonende in 'de Meierij' die medio 1994 zijn begonnen met de invulling van plattelandsvernieuwing in termen van recreatie en toerisme. De ondernemers zijn in hun ontwikkelingsproces gesteund en gestimuleerd vanuit Helicon opleidingen Helmond. De meeste van de ondernemers zijn afkomstig uit de landbouw en enkelen uit de recreatie sfeer. Men kent elkaar omdat men in de buurt woont en elkaar dus tegenkomt. Tevens willen ze samen iets gaan ondernemen met als doel er in termen van geld iets aan over te houden.

Dit samenwerkingsverband is gekozen als casestudie om te achterhalen hoe ondernemers binnen een WCL-gebied komen tot samenwerking en waarin dat uiteindelijk resulteert, gezien vanuit een ketenperspectief. De ervaringen en resultaten van deze groep kunnen gebruikt worden voor andere initiatieven van ondernemers binnen 'de Meierij' maar ook voor andere WCL-gebieden. Voor meer informatie over het gebied wordt verwezen naar bijlage 2.

Wanneer ondernemers eenmaal om de tafel zitten en samenwerken, is het belangrijk om te komen tot het aanbieden van een gezamenlijk product of dienst waar ook een vraag naar is. Kortom, als probleemstelling kan worden geformuleerd:

- hoe geef ik vorm aan ketensamenwerking;
- welke producten en diensten kunnen wij als groep aanbieden;
- wie zijn de klanten;
- hoe kunnen de klanten in marketing termen worden bereikt;
- moet de groep eventueel nog uitgebreid worden met andere ondernemers zodat het juiste product/dienst aangeboden kan worden.

Verder kan het samenwerkingsverband gezien worden als voorbeeld voor andere ondernemers in het WCL-gebied 'de Meierij' die ook iets aan verbreding willen gaan doen of een andere invulling aan hun huidige bedrijfsvoering willen geven. De ervaringen van ondernemers met het opstarten van een samenwerkingsverband is gericht op het bewerkstelligen van economisch succes op langere termijn, voor zowel de ondernemers als het WCL-gebied in totaal. Succes op langere termijn kan gestimuleerd worden door de ingezette bottom-up aanpak van ondernemers al in een vroeg stadium uit te breiden met uitspraken over verkoop (marketing) en sectoroverschrijdende samenwerking (ketens).

Vervolgens kunnen de ervaring van de groep van 14 ook voor groepen ondernemers in andere WCL-gebieden als voorbeeld gebruikt worden.

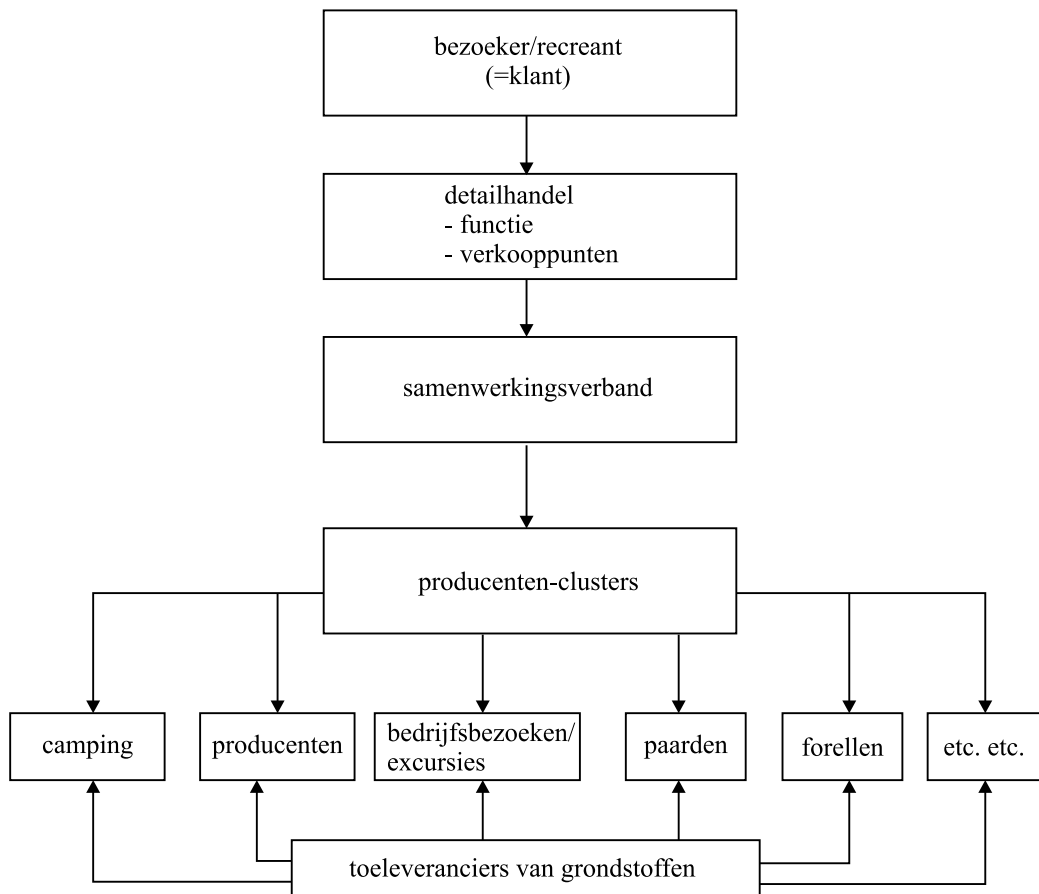
In het vervolg van dit hoofdstuk zal kort toegelicht worden hoe het samenwerkingsverband volgens het ketenconcept er uit zou moeten zien (streefdoel). Vervolgens is gekeken naar de huidige situatie en zijn er uitspraken gedaan op basis van een sterke/zwakte analyse (SWOT). Dit heeft geresulteerd in aanbevelingen voor het samenwerkingsverband 'Goed bekeken'.

3.2 Streefdoel volgens het ketenconcept

Een samenwerkingsverband is pas succesvol wanneer een ondernemer ziet dat 'het hem voldoende extra inkomsten oplevert' en 'de extra inkomsten in verhouding staan tot de gedane investeringen en ingezette arbeid'. Om dit als ondernemer te kunnen realiseren, kan gebruik gemaakt worden van horizontale en verticale samenwerking. Door horizontale samenwerking kunnen kostenvoordelen en nieuwe productcombinaties ontstaan terwijl er door verticale samenwerking aandacht besteed kan worden aan de vraaggestuurde productie en dus de markt vraag. Met andere woorden, niet alleen de ondernemers die producten en/of diensten maken/aanbieden moeten samenwerken. Ook leveranciers, verkooppunten en afzetorganisaties dienen betrokken te worden in het samenwerkingsverband.

In een samenwerkingsverband staat vanzelfsprekend de samenwerking en onderlinge afstemming voorop en die samenwerking moet winstgevend zijn. Om nu de samenwerking winstgevend te maken, zal het uiteindelijke aanbod van producten en diensten overeenkomstig een bepaalde consumentenbehoefte moeten zijn. Oftewel, stel de uiteindelijk koper/klant/recreant centraal in het samenwerkingsverband en redeneer vanuit die klant terug naar welke producten en diensten dan geproduceerd moeten worden. Vervolgens kan dan gekeken worden met wie je allemaal moet samenwerken.

Ook voor de toekomst zal in eerste instantie uitgegaan worden van de 14 ondernemers die nu ook al samenwerken. Afhankelijk van de ontwikkeling van de vraag naar nieuwe producten, kunnen nieuwe partners voor het samenwerkingsverband worden benaderd. Daartoe dient de vraag dan ook nadrukkelijk gevolgd te worden. Om voldoende zicht te krijgen en te houden op de vraag ontwikkelingen, is het belangrijk dat de detailhandelsfunctie een nadere invulling krijgt in termen van functie en verkooppunten. Deze invulling kan gebeuren aan hand van bestaande organisaties als VVV's maar er kunnen ook nieuwe structuren geformeerd worden. In figuur 3.1 ziet een dergelijk vraaggestuurd samenwerkingsverband er als volgt uit:



Figuur 3.1 Duinboerenketen

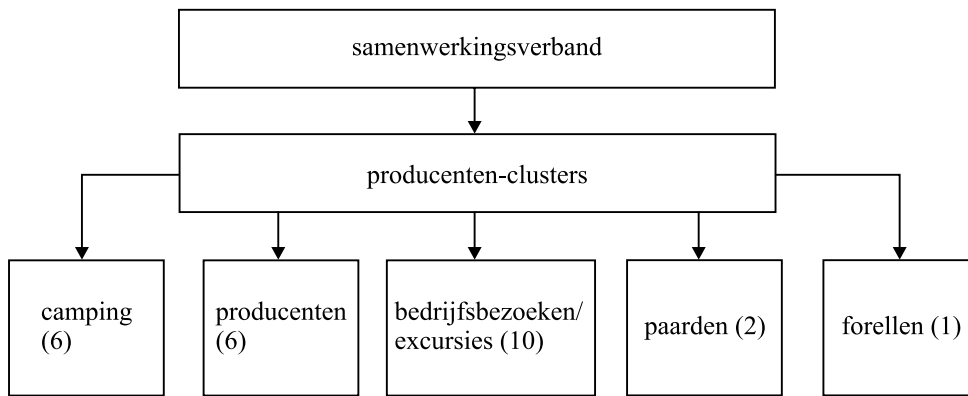
3.3 Huidige situatie

3.3.1 Stand van zaken

Binnen het huidige samenwerkingsverband staat het stimuleren van samenwerking tussen ondernemers centraal. Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsverband van agrarische ondernemers die hun activiteiten verbreed hebben richting Recreatie en Toerisme. In de praktijk bieden de ondernemers de volgende producten en diensten aan:

- verblijf op een camping: boerderijcamping dan wel kampeerboerderij;
- verkoop van streekproducten;
- excursies op bedrijven;
- paardenpension;
- forellenkwekerij;
- combinatie van genoemde producten/diensten.

Figuur 3.2 geeft hiervan een overzicht.



Figuur 3.2 Samenwerkingsverband 'Goed bekeken'

Uit figuur 3.2 blijkt dat verschillende producten en diensten gecombineerd aangeboden worden waaruit de (potentiële) bezoekers kunnen kiezen. Om dit gecombineerd aan te kunnen bieden, wordt er samengewerkt. Het samenwerkingsverband 'Goed bekeken' is als het ware opgesplitst in een 5-tal producentenclusters. De deelnemende producenten binnen een cluster komen onderling regelmatig samen, daarnaast organiseren zij bijeenkomsten in groter verband, waarbij alle ondernemers uit de 5 clusters zijn vertegenwoordigd. Tevens wordt nagedacht over de invulling van de detailhandelsfunctie en hoe met consumenteninformatie omgegaan moet worden. Het resultaat van het huidige samenwerkingsverband is gemeten in aantallen bezoekers nog relatief klein. De toekomstverwachtingen van de deelnemers zijn echter positief.

3.3.2 SWOT-analyse

Om iets te kunnen zeggen over het huidige samenwerkingsverband zijn de sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband in beeld gebracht. Ook is gekeken naar de kansen voor het samenwerkingsverband en naar de ontwikkelingen die een bedreiging zouden kunnen betekenen (een zogenaamde SWOT-analyse). In figuur 3.3 en 3.4 worden de sterke en zwakke punten genoemd, in figuur 3.5 en 3.6 de kansen en bedreigingen.

Uit figuur 3.3 blijkt dat de *producten en diensten* die aangeboden worden een goede basiskwaliteit hebben en dusdanig van elkaar verschillen dat ze elkaar goed aanvullen. Hierdoor wordt onderlinge concurrentie zoveel mogelijk vermeden waardoor de samenwerking minder onder druk komt te staan. Tevens hebben de ondernemers een cursus gevolgd om het begrip gastheerschap meer inhoud te geven. Hierdoor is ook de basiskwaliteit van de producten en dienstverlening verbeterd.

a.	<p><i>Product:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - men streeft naar vermarkten van producten/diensten - verscheidenheid in het aanbod: voor ieder wat wils - redelijk seizoenafhankelijk - combinatie mogelijkheden tussen het aanbod - cursus gastheerschap
b.	<p><i>Infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - goede ontsluiting van het gebied - eenmaal in het gebied, minder aantrekkelijk voor autoroutes
c.	<p><i>Proces:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - initiatief is bottom-up gestart - eigen ideeën - toenemende onderlinge openheid - katalysator in gebied: platform Duinboeren - verandering gaande in de omgeving (Nationaal Park i.o.) waardoor men het gevoel kreeg ook iets te moeten gaan doen - er is na de start meteen een procesbegeleider bijgekomen (Helicon) - regelmatig overleg tussen de 14 ondernemers - regelmatig overleg tussen producenten binnen dezelfde product-cluster - heeft gevoel van eigenwaarde, werkt stimulerend
d.	<p><i>Organisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - bestaande overlegstructuren, zogenaamde samenwerkingsverbanden waardoor hoge mate van afstemming mogelijk is

Figuur 3.3 Sterke punten binnen 'Goed bekeken'

Verder wordt het gebied gekenmerkt door een goede *infrastructuur* waardoor het gebied goed bereikbaar is met de auto. Eenmaal binnen het gebied wordt de infrastructuur voor auto's minder en nemen de mogelijkheden toe voor fietsen en wandelen.

Het *proces* binnen het samenwerkingsverband 'Goed bekeken' is grondig aangepakt. Ondernemers zijn zelf met een idee gekomen waarvoor zij vervolgens voor de uitwerking daarvan begeleiding hebben gezocht en gevonden. Het proces is niet geforceerd door de tijdsdruk op te voeren. Ondernemers hebben onder begeleiding van Helicon gestructureerd en gefaseerd kunnen werken aan de uitwerking van hun ideeën. Deze aanpak heeft positief gewerkt. Dit blijkt uit het feit dat de groep nog steeds bij elkaar komt en bezig is met het uitwerken van hun eigen ideeën.

Tenslotte kan over de *organisatie* van het samenwerkingsverband 'Goed bekeken' gezegd worden dat het vertegenwoordigd is in verschillende overlegstructuren. Hierdoor heeft het contact met (semi-)overheidsinstanties op provinciaal en gebiedsniveau als provincie, gemeente, waterschappen, Brabants Bureau voor Toerisme en Kamer van Koophandel.

De hierboven besproken sterke punten van 'Goed bekeken' zijn de zogenaamde parels die gekoesterd moeten worden. Het streven zou moeten zijn om meer van deze parels te verzamelen bijvoorbeeld door het opheffen van de zwakke punten die in figuur 3.4 staan genoemd.

- | |
|---|
| <p>a. <i>Product:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - activiteiten onder begeleiding ontbreken - profilering van natuur en landschap is gebrekkig - combineren van producten/diensten is nog moeilijk (horeca in combinatie met streekproducten) - te geringe professionaliteit van de sector - veel kampeerboeren in het gebied waarbij professionaliteit en deskundigheid niet altijd optimaal is - continue productontwikkeling ontbreekt <p>b. <i>Promotie/verkoop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ontbreken consumenten/bezoekers data - investeringsbereidheid: wel in stenen minder in papier (dus witte vlekken t.a.v. kennis) - een product is niet zo maar 'in de markt te zetten' - onduidelijke rol en positie van de VVV's - huidige reorganisatie VVV-structuur - ongecoördineerde promotie: schieten met hagel in plaats van kogels <p>c. <i>Infrastructuur/logistiek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - openbaar vervoer veelal gericht op de grote steden in de omgeving - te weinig verhuur vervoersmiddelen - infrastructuur t.a.v. fietsroute, wandelroutes, ruiterspaden kan beter <p>d. <i>Proces:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - inventarisatie waar iedereen goed in is - in een vergadering na komen gemaakte afspraken <p>e. <i>Organisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ondanks overlegstructuren te weinig eenheid en afstemming in beleid - betrokken gemeentes denken veelal lokaal |
|---|

Figuur 3.4 Zwakke punten binnen 'Goed bekeken'

Uit figuur 3.4 blijkt dat er naast de eerder genoemde sterke punten ook nog een aantal zwakke punten zijn waaraan vanuit 'Goed bekeken' aandacht besteed moet worden. Zo kan ten aanzien van *product/dienstverlening* meer aandacht besteed worden aan activiteiten onder begeleiding van een gids. Ook het aangaan van samenwerking met horeca als het gaat om streekproducten zou beter kunnen. Verder blijkt dat de cursus gastheerschap een bepaalde basiskwaliteit in de dienstverlening tot stand heeft gebracht. De volgende stap die nu genomen moet worden is dat men de professionaliteit verder verhoogt. Verder is het jammer dat natuur en landschap nu nog te weinig in het samenwerkingsverband zijn opgenomen.

De *promotie/verkoop* van producten kan verder verbeterd worden wanneer meer aandacht besteed wordt aan de bezoekers die naar het gebied komen waarover vervolgens gegevens verzameld worden. De ondernemers denken nu nog veelal aanbodgericht en gaan ervan uit dat ze 'producten in de markt te kunnen zetten'. Ook de huidige reorganisatie van de VVV-organisatie maakt promotie er niet makkelijker op.

De *infrastructuur/logistiek* in termen van openbaar vervoer, is verre van optimaal. Ook verhuurmogelijkheden van bijvoorbeeld fietsen ontbreken in het gebied. Verder zou

de infrastructuur voor vervoer binnen het gebied (fietsroutes, ruiterspaden) meer aandacht moeten krijgen.

Het reeds in gang gezette *proces* binnen 'Goed bekeken' kan versterkt worden door meer aandacht aan elkaars kwaliteiten te schenken. Daarnaast zouden vergaderingen strakker geleid en georganiseerd kunnen worden. Het formuleren van herkenbare doelen voor het samenwerkingsverband en de deelnemende individuele ondernemers kan hierbij helpen.

Tenslotte zal ten aanzien van de *organisatie* meer aandacht nodig zijn voor onderlinge afstemming van beleid en voorgestelde acties. Zeker wanneer er op gemeenteniveau nog sprake is van zeer lokale acties.

Voor 'Goed bekeken' zijn er kansen te over die een bijdrage kunnen leveren aan de verduurzaming van het proces op langere termijn (figuur 3.5).

a.	<i>Doelgroep:</i> <ul style="list-style-type: none">- groeiende grijze golf die mogelijk naar het gebied komt- toenemende mobiliteit- afkeer concentratiepunten massatoerisme- 'de Meierij' ligt tussen grote steden, dicht bij attractieparken, aanwezigheid campings en overige verblijfsmogelijkheden: ideaal voor zappende bezoeker die iets met cultuur, natuur, sport en attractie wil
b.	<i>Product:</i> <ul style="list-style-type: none">- kwaliteit- milieuvriendelijke R & T- arrangementen: slim combineren van wat er al is- cultuur en lokale geschiedenis- variatie en afwisseling- streekeigen producten
c.	<i>Promotie:</i> <ul style="list-style-type: none">- profileren onder begeleiding van wat er allemaal te doen is

Figuur 3.5 Kansen voor 'Goed bekeken'

Zo kan meer gedaan worden aan het bewerken van specifieke *doelgroepen*. Immers is er een groeiende groep van vijftigplussers die zeer mobiel is en die een groeiende afkeer heeft van toerisme met een intensief karakter (massatoerisme). Verder ligt de Meierij zeer gunstig tussen grote steden en zijn er volop mogelijkheden om samen te werken met attractieparken, verblijfsaccommodaties en aanbieders van cultuur, natuur enzovoort. Kortom als doelgroep kan gekozen worden voor een combinatie van vijfenvijftigplussers die langer in het gebied verblijven en dagrecreanten die voor een dagje een uitstapje naar de Meierij maken vanaf hun verblijf elders. Ook dagrecreanten die wonen in Den Bosch, Tilburg, Waalwijk of omliggende (kleinere) kernen zijn potentiële bezoekers van het gebied.

Ten aanzien van het *product* zijn er mogelijkheden voor productontwikkeling. Vanuit consumentenonderzoek blijkt er een toenemende behoefte te zijn aan kwaliteit, respect

voor milieu, variatie in aanbod, streekeigen producten en arrangementen. Dit zijn allemaal items waaraan binnen 'Goed bekeken' gewerkt wordt of kan gaan worden. Met name het slim combineren van wat er allemaal al is in de vorm van zogenaamde arrangementen, biedt volop mogelijkheden.

Binnen de Meierij kan de *promotie* verbeterd worden door in de eerste plaats op basis van mogelijkheden/activiteiten in het gebied de promotie vorm te geven. Vervolgens lijkt het zinvol om het gebied de 'Meierij' meer aantrekkingskracht te geven door te spreken in termen als 'dichtbij in afstand' en 'een natuurlijke, landelijke omgeving'.

a.	<p><i>Bestuur/beleid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - EHS stelt grenzen aan toeristisch-recreatieve ontwikkelingen - Nationaal Park 'de Loonse en Drunense duinen' i.o. vermindert toegankelijkheid van het gebied
b.	<p><i>Product:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - overaanbod, niet afgestemd op omvang van de doelmarkt(en)
c.	<p><i>Proces:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - onderlinge onenigheid in de groep - ontbreken objectieve buitenstaander binnen de groep - draagvlak met en binnen de omgeving

Figuur 3.6 Bedreigingen voor 'Goed bekeken'

Naast kansen moet 'Goed bekeken' zich ook bewust zijn van een aantal serieuze bedreigingen voor succes op langere termijn (figuur 3.6). Zo is de EHS bepalend voor de mogelijkheden van ondernemers in het gebied. Daarnaast kan de toegankelijkheid van het gebied beperkt worden door de voorwaarden die aan een Nationaal Park gesteld zullen worden. Ook al is hierover nog niets definitief bekend, ondernemers in het gebied ervaren dit wel als een potentiële bedreiging voor de toekomst.

Ten aanzien van *product*-ontwikkeling zou vermeden dienen te worden dat ondernemers in het gebied te veel van hetzelfde aanbieden, waardoor overproductie gaat ontstaan met bijbehorende negatieve gevolgen voor het inkomen van de ondernemers en de aantrekkelijkheid van het gebied (ééntonigheid).

Tenslotte blijft het *proces* zoals zich dat afspeelt binnen de groep van 14 ondernemers, een zeer kwetsbaar punt. Doordat er in de huidige situatie een objectieve buitenstaander ontbreekt, is de kans aanwezig dat meningsverschillen binnen de groep de samenwerking onder druk zetten.

3.4 Aanbevelingen voor 'Goed bekeken'

Om te komen tot een vraaggestuurde, en daarmee marktgerichte, samenwerking, zoals beschreven in figuur 3.1, moet aan een aantal punten nog aandacht worden besteed. Immers de gewenste situatie uit figuur 3.1 verschilt van de huidige situatie. Met onderstaande verbeterpunten kan het succes van het huidige samenwerkingsverband 'Goed bekeken' verder

worden uitgebreid. Daarbij is onderscheid gemaakt naar een zogenaamde *verticale en horizontale* component zoals we die binnen een keten kennen.

- *Verticale component*

Het huidige samenwerkingsverband heeft zich tot nu toe met name gericht op het ontwikkelen van een product of dienst (aanbodgericht). Hierbij is er vanuit gegaan dat een bepaalde groep consumenten daar behoefte aan heeft. Echter, het lijkt zinvol om deze veronderstelling te onderbouwen met gegevens over de bezoekers. Interessant is om te weten hoe de bezoekers van de Meierij er nu uit zien:

- waar wonen de bezoekers;
- wat is hun leeftijd;
- met hoeveel mensen komen ze;
- wat is hun gezinssamenstelling;
- welke activiteiten ondernemen ze;
- welk vervoersmiddel, fiets, auto, paard of te voet;
- eigen vervoersmiddel of gehuurd in gebied;

Kortom, de ondernemers moeten hun bezoekers nader analyseren om te achterhalen wat voor vlees ze nu eigenlijk in de kuip hebben. Op basis van die analyse kan het promotiemateriaal gericht ontwikkeld en verstuurd worden; zo kan er met kogels in plaats van met hagel geschoten worden. Dit geldt niet alleen voor het ontwikkelen en verspreiden van promotiemateriaal maar ook voor het ontwikkelen of aanpassen van producten en diensten.

De te verzamelen informatie hoeft niet via een of ander bureau verzameld te worden maar dit kan gewoon door de ondernemers zelf gebeuren bijvoorbeeld door het stellen van een aantal vragen wanneer er een boeking binnenkomt:

- mag ik uw adres? Op basis van adres kunnen zogenaamde NAWT-gegevens (Naam, Adres, Woonplaats, Telefoon) verzameld worden en die kunnen in een database gezet worden die door iemand beheerd wordt;
- vervolgens kan de ondernemer nadat de bezoeker/recreant is gearriveerd op een informele manier de andere vragen langslopen.

Nadat de gegevens omtrent bezoekers zijn verzameld en geanalyseerd voor productontwikkeling en promotie, moet ook nagedacht worden over de invulling van de retailfunctie. Hoe kunnen vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd en wie neemt daartoe het initiatief, zoals bijvoorbeeld een Albert Heijn dat voor levensmiddelen heeft gedaan of zoals een reisbureau vraag en aanbod voor reizen naar het buitenland bij elkaar brengt. Dit samenbrengen van vraag en aanbod, de retailfunctie, kan op verschillende manieren vorm krijgen:

- door de ondernemers zelf wanneer zij hiervoor benaderd worden door potentiële gebruikers/recreanten;
- via de plaatselijke of regionale VVV's waar boekingen en reserveringen gedaan kunnen worden;
- via een speciaal 06-nummer voor boekingen en reserveringen, wisselend bemand door een van de 14 ondernemers, waarbij de boekingen in een agenda worden bijgehouden.

- *Horizontale component*

Nadat aandacht besteed is aan de verticale componenten 'consument' en 'retailer' zal vervolgens gekeken moeten worden of het huidige aanbod binnen het samenwerkingsverband wel overeenkomt met de gesignaleerde behoefte. In de praktijk zal vaak geconstateerd worden dat bepaalde producten of diensten ontbreken of dat ze niet in de juiste aantallen worden aangeboden. In beide gevallen geldt dat het samenwerkingsverband uitgebreid moet worden met ondernemers die andere 'dingen' aanbieden of met meer ondernemers van hetzelfde. Uitbreiding in beide gevallen wordt bepaald door de vraag(-ontwikkeling). Het is ook mogelijk dat uit de analyse blijkt dat een bepaald product of dienst niet goed loopt. De aanbieders die betrokken zijn bij dat product zullen dan een keus moeten maken, het product aanpassen aan de wensen van de klant, overgaan op een ander aanverwant product of dienst of helemaal stoppen met de productie en iets heel anders gaan doen.

4. Slotbeschouwing voor ketensamenwerking

4.1 Aanknopingspunten

De aanbevelingen uit hoofdstuk 3 kunnen ook gebruikt worden door andere samenwerkingsverbanden binnen (WCL-)gebieden. Daarom wordt in dit hoofdstuk een aanzet gegeven tot het veralgemeniseren van de bevinding vanuit het samenwerkingsverband 'Goed bekeken'. In figuur 4.1 is een aantal aanknopingspunten genoemd die van belang blijken te zijn bij de oprichting van een samenwerkingsverband. Getracht is om de verschillende factoren te rangschikken naar fase in het ontwikkelingsproces, ze volgen elkaar min of meer op in de tijd.

Uit figuur 4.1 blijkt dat binnen een samenwerkingsverband in de eerste plaats aandacht besteed moet worden aan proces en organisatie. Daarna volgen product en doelgroepen, om vervolgens invulling te geven aan promotie/verkoop en infrastructuur/logistiek. Tenslotte is het aan de ondernemers zelf in hoeverre ze dit zelfstandig of onder externe begeleiding willen oppikken.

- *Proces en Organisatie*

Proces en organisatie betekent dat er een ondernemer moet opstaan die iets wil gaan doen, een zogenaamde initiator, omdat hij een probleem heeft gesignaleerd. In de eerste plaats zal hij proberen het probleem zelf op te lossen maar als dat niet lukt, zal hij zich gaan realiseren dat samenwerking met anderen een mogelijkheid kan zijn. Voor samenwerking zal de ondernemer om zich heen gaan kijken naar potentiële partners. In de meeste gevallen is een dergelijke initiator een ondernemer die als het ware voor de troepen uitloopt. Omdat hij voor de troepen uitloopt, heeft hij ook al nagedacht over een mogelijk doel en een eerste actie tot te ondernemen stappen. Zo'n ondernemer heeft veelal een bepaald niveau van ondernemerschap dat in de praktijk eerder bij de grotere gespecialiseerde bedrijven gevonden wordt.

In de fase van proces en organisatie zal de initiator zelf of onder begeleiding van derden de verschillende ondernemers de revue late passeren waardoor er een soort indeling naar product of activiteit van de ondernemers zal ontstaan. Deze actie is gericht op het vinden van de juiste partners voor samenwerking, bepaald door het gestelde doel. Wanneer voor de initiator duidelijk is met wie hij het liefst wil samenwerken, zal hij ook actie gaan ondernemen gericht op het realiseren van een samenwerkingsverband.

- *Product en Doelgroepen*

Nadat het proces en de organisatie van een nieuw te starten samenwerkingsverband is uitgekristalliseerd, moet aandacht besteed worden aan de inventarisatie van wat allemaal mogelijk is aan producten en of dat overeenkomt met de marktvraag. Kortom, afstemming vraag-aanbod.

- *Promotie/verkoop en Infrastructuur/logistiek*
Nadat de afstemming vraag-aanbod is gemaakt, zullen de consequenties hiervan vertaald dienen te worden richting promotie en verkoop met uitspraken over waar en bij wie en tot slot richting de infrastructuur van het gebied in termen van bereikbaarheid en ontsluiting.

a.	<p><i>Proces:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - bottom-up starten: hiervoor is een aanleiding nodig - de groep bij elkaar houden - behoefte aan een externe begeleider - missie, doelen en strategie benoemen - elkaar binnen de groep aanspreken op elkaars kernkwaliteiten (waar men goed in is) - nakomen gemaakte afspraken - formuleer streefdoelen voor groep en individuele ondernemers - bekend zijn met het krachtenveld in de omgeving: gemeente, provincie, ondernemers, (actie-) groepen enzovoort
b.	<p><i>Organisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - actief deelnemen aan allerlei overlegstructuren (beïnvloeding krachtenveld) - consensus nastreven met de verschillende (semi-)overheidsorganisaties als rijk, provincie, gemeente, waterschappen, natuurorganisaties, ondernemers enzovoort
c.	<p><i>Product:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - creatief combineren van wat er al is - creativiteit laten leiden door consumenten data - professionaliteit in dienstverlening - overaanbod vermijden - nastreven kwaliteit - productvernieuwing
d.	<p><i>Doelgroepen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - keuze onder begeleiding van data - richten op mensen die toch al om wat voor reden in het gebied zijn of komen - klantenbestand opbouwen - zoeken naar niches in de markt
e.	<p><i>Promotie/verkoop:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - gerichte acties onder begeleiding van cijfers over de doelgroep - profilering onder begeleiding van combinatie sterke punten en kansen bij een gekozen doelgroep - buiten bestaande VVV-structuren denken - (cultuurhistorische) identiteit gebied benadrukken
f.	<p><i>Infrastructuur/logistiek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - bereikbaarheid (auto en openbaar vervoer) - recreatieve infrastructuur in het gebied (fietsen, wandelen, paardrijden)

Figuur 4.1 Aanknopingspunten voor het starten van een samenwerkingsverband (gebaseerd op ervaringen in 'de Meierij')

4.2 Concept voor ketensamenwerking

De in de vorige paragraaf genoemde punten zijn zeer praktisch van aard en sterk gebaseerd op de ervaring vanuit 'de Meierij'-case. In deze paragraaf zal een vertaling gemaakt worden van deze praktische punten naar een meer conceptuele aanpak met specifieke aandacht voor ketenaspecten.

De punten die genoemd zijn in figuur 4.1 kunnen grofweg verdeeld worden in fases: analyse, strategie en operationalisatie. In deze paragraaf zullen de verschillende fases kort worden toegelicht.

Analyse

Om te komen tot een succesvol samenwerkingsverband is het belangrijk dat de deelnemers een gemeenschappelijk doel nastreven dat voortkomt uit een verandering in de omgeving. Een verandering kan betrekking hebben op de markt waar sprake is van vraaguitval, de overheid met veranderend beleid of de ruimte die anders ingericht gaat worden. De potentiële deelnemers uit een samenwerkingsverband dienen elkaar ook te vertrouwen anders zal er nooit iets van de grond komen.

Wanneer er een basis is voor een gemeenschappelijk doel en voldoende onderling vertrouwen, kan een SWOT-analyse worden uitgevoerd. In een dergelijke analyse worden sterke/zwakke punten beschreven van het potentiële samenwerkingsverband en de producten/diensten die het levert. Naast directe economische relaties wordt ook gekeken naar sociale en communicatieve relaties als basis voor een te ontwikkelen economische relatie, zijnde een ketensamenwerkingsverband. Vervolgens wordt gekeken naar de kansen en bedreigingen uit de omgeving. Hierbij wordt onder omgeving verstaan de marktontwikkeling, het overheidsbeleid en de kenmerken van het gebied. Op basis van de gemaakte SWOT-analyse zullen die product/markt combinaties gekozen worden waarvan verwacht wordt dat zij de grootste kans op succes zullen hebben. Dergelijke combinaties ontstaan door de sterke punten van producten en diensten te combineren met de gevonden kansen. Dit kunnen naast reeds bestaande ook nieuwe nog te ontwikkelen producten/diensten zijn.

Strategie

Vervolgens zal na deze inventarisatie een keuze gemaakt dienen te worden met betrekking tot een markt- en ketenstrategie. De marktstrategie wordt ingevuld vanuit de gekozen product-marktcombinaties. Op basis van de aantrekkelijkheid van de verschillende combinaties zal een doelmarkt worden bepaald. De doelmarkten kunnen worden verdeeld in bestaande of nieuwe markten voor bestaande of nieuwe producten, waarbij de markten op verschillende niveaus kunnen worden gedefinieerd: landen, regio's of specifieke segmenten met specifieke kenmerken. Wanneer de doelmarkt voor het samenwerkingsverband duidelijk is, kan de te volgen marktstrategie voor de verschillende doelmarkten worden ingevuld. De marktstrategieën zijn gericht op verdere groei in de afzet, grotere omzet op bestaande en nieuwe markten door vergroting van het huidige marktaandeel. Afhankelijk van de typering van het product en de markt, nieuw of bestaand, kan gekozen worden uit 4 marktstrategieën (Kotler, 1988):

- marktpenetratie: bestaande markten voor bestaande producten;
- productontwikkeling: bestaande markten voor nieuwe producten;
- marktontwikkeling: nieuwe markten voor bestaande producten;
- diversificatie: nieuwe markten voor nieuwe producten.

De gekozen marktstrategie dient vervolgens te worden ondersteund door een ketenstrategie (AKK/NEHEM, 1996). Hierbij zal vanuit strategische doelstellingen worden bepaald worden hoe, wat bereikt kan worden. Daarbij kan worden gedacht vanuit het unieke van het product of dienst, de kwaliteit, de kostprijs, of een combinatie van deze drie. Deze drie aandachtspunten vormen als het ware de assen binnen een driedimensionaal vlak. De 'score' op deze drie aandachtspunten bepalen de strategische positie van een keten:

- ketendifferentiatie: onderscheidend vermogen product of dienst;
- integrale ketenzorg: kwaliteit van het product en productiemethode (proces) garanderen en het vertrouwen van de consument behouden;
- ketenoptimalisatie: zo efficiënt en effectief mogelijk produceren door de onderlinge samenwerking verder te optimaliseren.

Operationalisatie

Nadat de marktstrategie is vertaald richting ketenstrategie kan daadwerkelijk operationeel gedacht gaan worden. Dit betekent dat door de invulling van de marketingmix-elementen het product wordt gepositioneerd, overeenkomstig de gekozen strategie, en een business plan ontstaat. Om het business plan op een juiste manier te kunnen uitvoeren, zal ook aandacht besteed dienen te worden aan een optimale ketenorganisatie met bijbehorend netwerk. Kortom:

- business plan: positionering van het product door invulling van de overige marketingmix-elementen prijs, plaats en promotie;
- ketenorganisatie: uitspraken doen over ketenregisseur, ketenstrategie, management van de schakels, management van middelen en processen;
- bijbehorend netwerk: inventariseren actoren die op basis van niet-economische motieven contact hebben met actoren uit een keten met het oog op mogelijke toekomstige ontwikkelingen.

Literatuur

AKK/NEHEM, *Bouwen aan marktgerichte ketens*. Stichting Agro Keten Kennis/NEHEM Consulting Group, Rosmalen/'s-Hertogenbosch, 1996.

AKK-nieuwsbrief, *Plantania-case*, nr. 16, 1998.

Borgstein, M.H. et al., *Ketens en plattelandsontwikkeling: markt-, keten- en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied - een programmeringsstudie*. NRLO, Den Haag, 1997.

Bouwwinkel Zeeland Adviseurs, *Kwaliteit en Samenwerking - mogelijkheden voor plattelandsstoerisme in WCL-gebied de Meierij*, 1996.

Croonen Adviseurs. *Paraplunota TALUD*, 's-Hertogenbosch, 1996.

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant, *WCL de Meierij - projectenprogramma 1998*, 1997.

Go, F.M. en R. Govers, *Ondernemen in toerisme. Kennis, kunde en krachten gebundeld*. Stichting Maatschappij en Onderneming, 1997.

Hansman, H.J.M., M.H. Borgstein en W.A. Kolkman, *Vermarkten van natuur. Perspectieven voor ketenarrangementen?* LEI, Den Haag, 1999.

Heijden, J. van der et al., *Adviesrapport: bouwstenen voor een communicatieplan*. HAS, 's-Hertogenbosch, 1997.

Kotler, P., *Marketing Management, Analysis Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall, New Jersey, USA, 1998.

Kranendonk, R.P. et al., *Meten van maatwerk: monitoring van het WCL-beleid 1994-1996*. SC-DLO, rapport 1997, Wageningen.

Ministerie van LNV, dir. Groene Ruimte en Recreatie, *Recreatieschets 2020*. Den Haag, 1997.

Ministerie van LNV, *beleidsverkenning landelijk gebied 21e eeuw, werkdocument van het ministerie van LNV*. Den Haag, 1997.

Overlegplatform Duinboeren, *Met boerenverstand.....- plan van aanpak 1996*, 1995.

Popcorn, F. and L. Marigold, *Clicking! Strategieën voor een nieuwe lifestyle*. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 1996.

Provincie Noord-Brabant, *Gebiedsperspectief waardevol cultuurlandschap de Meierij*, 1995.

Provincie Noord-Brabant, *Projectnota-plus/startnotitie m.e.r. - Landinrichtingsproject de Leijen*, 1998.

Teeuwen, J.L., en M.H. Borgstein, 'Ketens en recreatie: omslag naar een meer consumentgerichte recreatiesector'. In: *Recreatie & Toerisme* (1998), pp. 24-27.

Teeuwen, J.L., en M.H. Borgstein, 'Netwerk van consument gestuurde ketens via LEI-stappenplan'. In: *Recreatie & Toerisme* (1998), pp. 14-17.

Tjoelker, L., *Plan de Campagne - een studie naar de plattelandstoeristische activiteiten in de Loonse en Drunense Duinen en de toepasbaarheid van de regiomarketing- en ketenbenadering hierop*. SC-DLO, Wageningen, 1998.

Toerisme & Recreatie AVN, *Toerisme & Recreatie in het Landelijk gebied: marktverkenning*. Voorschoten, 1999.

Toeristisch-recreatieve ketens Brabant (TREK-Brabant), *Haalbaarheidsstudie*. Task Force TREK-Brabant, 1998.

Bijlage 1 Geïnterviewden

J. Biesheuvel	- gemeente	- Tilburg
H. van Gorkum	- melkveehouder	- Udenhout
C. van Gorp	- varkenshouder	- Udenhout
R. van Heeswijk	- bureau Horst	- Rijen
C. van Herpen	- gemeenteraadslid	- Haaren
A. van Hoven	- wethouder	- Vlijmen
A. van Hulten	- melkveehouder	- Biezenmortel
A. Kalkhoven	- ZLTO/GLTO	- Tilburg
P. van Kerkhoven	- bureau Coördinaat	- Oisterwijk
J. Kuppens	- Duinboeren	- Helvoirt
J. van Loon	- manegehouder	- Loon op Zand
A. Moonen	- wethouder	- Loon op Zand
P. den Ouden	- wethouder	- Haaren
A. Querelle	- Natuurmonumenten	- Huis ter Heide
A. Robben	- varkenshouder	- Biezenmortel
P. Rombouts	- Duinboeren	- Helvoirt
Samenwerkingsverband 'Goed bekeken'		- de Meierij
J. Schapendonk	- melkveehouder	- Udenhout
E. Verhees	- waterschap de Dommel	- Boxtel
A. Versteijnen	- melkveehouder	- Biezenmortel
C. Wolfs	- gemeente	- Vlijmen

Bijlage 2 Activiteiten in 'de Meierij'

	Blz.
B2.1 Inleiding	37
B2.2 Landbouw	37
B2.2.1 Verbreding	37
B2.2.2 Bewerken van producten	37
B2.2.3 Huisverkoop	38
B2.2.4 Biologische landbouw	39
B2.2.5 Verkoop op markten	40
B2.2.6 Conclusie	41
B2.3 Natuurontwikkeling en -beheer	41
B2.3.1 Natuurontwikkeling en landbouw	41
B2.3.2 Beheersovereenkomsten	42
B2.3.3 Conclusie	43
B2.4 Cultuurhistorie en landschapsbeheer	43
B2.4.1 Aanbod en instandhouding	43
B2.4.2 Conclusie	44
B2.5 Verblijf en horeca	44
B2.5.1 Aanbod	44
B2.5.2 Conclusie	45
B2.6 Attracties en evenementen	46
B2.6.1 Aanbod	46
B2.6.2 Conclusie	47
B2.7 Overige vormen van dienstverlening	47
B2.7.1 Mogelijkheden	47
B2.7.2 Conclusie	48

B2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kort iets gezegd over de verschillende activiteiten die plaatsvinden in het WCL-gebied de Meierij. De activiteiten zijn onderverdeeld naar: landbouw, natuur, cultuur(historie), verblijf, attracties en overige dienstverlening. Deze inventarisatie van activiteiten moet gezien worden binnen het kader van samenwerking en uitbreiding zoals dat beschreven is in het vorige hoofdstuk. Afhankelijk van de behoefte bij de bezoeker/recreant zal het product aanbod aangepast dan wel uitgebreid moeten worden. Hierbij is het zinvol om te weten wat nu zoal gaande is ten aanzien van verschillende activiteiten.

B2.2 Landbouw

B2.2.1 Verbreding

De landbouwproductie in het gebied van de Duinboeren is voornamelijk gericht op de veehouderij. Men houdt, gelet op de bedrijfsoppervlakte, een aanzienlijke rundveestapel. Daarnaast zijn er veel fok- en mestvarkens. In de rundveehouderij zijn de bedrijven van oudsher gespecialiseerd op de melkproductie, maar een toenemend aantal heeft nog slechts alleen weidedieren. In de intensieve veehouderij is er een relatief grote varkensfokkerij ten opzichte van de mesterij. In de tuinbouwsector is de boomkwekerij van overheersend belang en heeft teelt van voedingsgewassen een geringe omvang. Op een gering aantal bedrijven teelt men asperges. Verder zijn er telers van aardbeien en andere groenten.

In het kader van het WCL-beleid dient onder meer een heroriëntatie van de landbouw plaats te vinden. Naast en deels ook in de plaats van eerder gebruikelijke doelstellingen van de land- en tuinbouwbedrijven om vooral door de productie-uitbreiding en verlaging van de productiekosten een inkomensbasis voor de komende jaren veilig te stellen, komt de nadruk daarbij meer op het voortbrengen van andere, van anders geteelde producten en op diensten die met de productie verbonden zijn (verbreding). Dit brengt veelal een ander relatiepatroon voor de ondernemers mee. Men heeft andere marktpartners die hun specifieke voorkeuren hebben. Bovendien heeft men hierbij veelal te maken met een aantal extra voorwaarden in de exploitatiesfeer.

B2.2.2 Bewerken van producten

De afzet van de veehouderijproducten is in de loop van de jaren geconcentreerd in enkele grote afzetorganisaties. De melk wordt vrijwel uitsluitend geleverd aan Campina-Melkunie. In Udenhout is een kleine biologische zuivelfabriek die ook melk uit het gebied ontvangt en is recentelijk overgenomen door Campina-Melkunie. De meeste slachtdieren worden afgezet via Dumeco of via commissaires die voor elders gevestigde slachterijen inkopen. Vrijwel de gehele productie van de bedrijven in het gebied wordt onbewerkt verkocht. De producenten hebben daardoor net als de meest Nederlandse producenten, geen binding met de detaillisten en de consumenten die hun producten verhandelen respectievelijk gebruiken.

Het bereiden van zuivelproducten is naar de mening van daarover geraadpleegde veehouders een mogelijkheid om een te veel aan arbeid op het bedrijf te benutten. Dit is nog sterker het geval als er ook huisverkoop van de producten is. Het maken van zuivelproducten op de boerderij zoals boerenkaas en vla komt maar incidenteel voor. Binnen het 14 leden tellende netwerk zijn 2 bedrijven die zuivelproducten bereiden. Sinds kort is er een veehouder begonnen met de aanmaak en de verkoop van boerderij-ijs. De animo om op de boerderij tot zuivelbereiding over te gaan, is gering. Melkveehouders die veelal alleen op het bedrijf werkzaam zijn, hebben naar hun mening geen tijd beschikbaar voor dit werk. Hun ervaring is dat de rentabiliteit te wensen overlaat.

Verder zijn er in het gebied 2 bedrijven die via een grossier vleespakketten aanbieden. De afzetmogelijkheden voor vlees vanaf de bedrijven worden steeds geringer als gevolg van de specialisatie in de bewerking die zich op detailhandelniveau voordoet. Ook voor de vleesverkoop geldt bovendien dat men de ambitie dient te hebben en de arbeid beschikbaar moet hebben.

De mogelijkheden om producten te bewerken op de bedrijven passen veelal beter indien de bewerking wordt gecombineerd met de verkoop aan huis of rechtstreeks aan consumenten. Verder biedt het bewerken van eigen producten de mogelijkheid om de toegevoegde waarde van de op het bedrijf geproduceerde grondstoffen te vergroten. Afhankelijk van de samenstelling van de productie kan met een geringere bedrijfsomvang dan bij onbewerkte productie een bestaansbasis worden verkregen.

B2.2.3 Huisverkoop

De consumentenverkoop van eigen producten biedt de mogelijkheid om een deel van de marges in de productieketen te verdienen. De huisverkoop stelt afhankelijk van de producten eisen aan de ligging van het bedrijf, aan de inrichting en aan de aard van de verkoopruimte. De huisverkoop kan volgens plaatselijke ondernemers wel voor enkele van de kleinere bedrijven, maar niet voor allemaal tegelijk. De functie kan ook heel goed worden gecombineerd met het beheren van gronden met een natuurfunctie.

Vooraf de verkoop van vlees eist speciale voorzieningen. Er gelden nauwlettende voorschriften op het gebied van hygiëne en ook is de warenwet van toepassing. Verder loopt men tegen de gemeentelijke voorschriften op het gebied van detailhandel aan. Alleen de verkoop van eigen producten is toegestaan, zodat een vaak wenselijke uitbreiding van het assortiment om de marktpositie te behouden of niet is toegestaan of een verdere verbreding van de eigen productie vereist. Het laten slachten van eigen dieren op bestelling van klanten voor diepvriesvlees is weliswaar mogelijk, maar is normaliter per saldo weinig lucratief. Het slachten en keuren van een varken kost alleen al 100 gulden. Verder blijkt er bij consumenten ook steeds minder behoefte te bestaan aan het laten slachten van een heel dier.

In het algemeen past huisverkoop volgens agrarische producenten niet meer bij de recente ontwikkeling binnen de detailhandel. In plaats van de eerdere kleine winkels zijn supermarkten gekomen waarin de consumenten die gehaast zijn hun boodschappen kunnen doen, one-stop-shopping. Alleen voor personen die over voldoende tijd beschikken is het mogelijk om gebruik te maken van winkeltjes met land- en tuinbouwproducten. Vaak zijn dit oudere consumenten die het winkelen combineren met een fietstocht of gaat het om va-

kantiegangers die het aantrekkelijk vinden om op die manier bepaalde boodschappen te doen. Het is daarbij van belang om informatie te verschaffen over het assortiment, de plaats en de openingstijden van de winkels.

Binnen het Duinboerengebied heeft een aantal agrarische bedrijven zich toegelegd op de detailhandelsfunctie. In het netwerk zijn enkele van de 14 bedrijven die eigen zuivelproducten verkopen. Tevens zijn er enkelen die vleesproducten (kip en schapen) en groenten en fruit verkopen. Het kweken en vangen van forellen zoals dat op enkele bedrijven gebeurt is een bijzondere vorm van huisverkoop. De attractie wordt vergroot door bezoekers de mogelijkheid te geven hun eigen forellen te vangen.

De huisverkoop vereist een vriendelijke instelling van de verkopers inclusief de meewerkende gezinsleden. In feite beïnvloedt de huisverkoop de activiteiten van de andere gezinsleden. Sommige veehouders zouden daarom alleen al besluiten om hun productie op bestelling in kleinverpakking in zijn geheel aan de handel over te dragen. Om de doelmatigheid bij de verkoop te verbeteren zijn de boerderijwinkels veelal niet meer permanent maar slechts gedurende een deel van de week geopend. Daarmee sluit men ook aan bij de gemeentelijke regels ten aanzien van de openstelling van winkels. Voor het ontwikkelen van nadere regels voor de huisverkoop wacht onder meer de gemeente Haaren af welke ervaringen men opdoet met de detailhandel in het Duinboerengebied.

B2.2.4 Biologische landbouw

De producten die overeenkomstig de voorschriften biologisch worden geteeld, leveren ten opzichte van de gangbare productie een aanzienlijke meerwaarde op. Een belangrijk voordeel hierbij is dat met een geringere bedrijfsomvang en een geringere intensiteit de druk om door de schaalvergroting een levensvatbaar bedrijf te krijgen, kan worden verminderd.

De overgang naar de biologische landbouw wordt onder meer gestimuleerd door Natuurmonumenten waarbij in het Hengstveengebied voor biologische productie geschikte gronden via ruiling kunnen worden verkregen. De afzet van biologische productie wordt veilig gesteld door een convenant 'Ecolente' dat de BMF met grote Brabantse gemeenten hebben afgesloten. Gedurende 3 jaar worden biologische producten in de bedrijfsrestaurants opgenomen.

In het gebied van de Duinboeren zijn 5 ondernemers die biologische producten afleveren in het kader van de Meierij-dis. Men levert onder andere vlees, brood en groenten. Een biologische teler heeft groenteabbonnementen, waarbij hij levert aan circa 100 abonnees. Aan de plaatselijke zuivelfabriek leveren 5 à 6 biologische veehouders hun melk naast enkele melkveehouders uit andere delen van het land. De betreffende fabriek zal als gevolg van de overname door Campina-Melkunie in de komende jaren vermoedelijk worden uitgebreid, waarbij een specialisatie op de kaasbereiding is te verwachten.

De overgang op de biologische melkveehouderij vereist echter veelal dat de veebezetting zal worden verlaagd. Voor geraadpleegde veehouders zou dit een aanzienlijke verkleining van de melkveestapel tot gevolg hebben, want een oppervlakte uitbreiding is niet realistisch. Bij degenen die over een wat grotere oppervlakte beschikken stemt de biologische productiewijze niet overeen met de door hen gewenste productiewijze in de melkveehouderij. Sommigen zouden hun bedrijf beëindigen als zij biologisch zouden moeten gaan produceren. Naar hun mening zou, indien de vraag groter zou zijn, er ook een

uitbreiding van de productie zou moeten volgen. De huidige productie is echter voor een groot deel bestemd voor de Duitse markt, omdat de Nederlandse afnemers minder brood zien in de biologische producten vanwege de hogere kostprijs en daarmee gepaarde gaande hogere verkoopprijs aan de uiteindelijke consument.

De overgang naar een meer milieuvriendelijker varkenshouderij is door sommigen eveneens op waarde bezien. De overschakeling op biologische varkenshouderij vereist een ingrijpende verandering van de bedrijfsinrichting. Het aantal zeugen en mestvarkens per bedrijf zou ongeveer gehalveerd dienen te worden. De ingreep zou toch met grote investeringen gepaard gaan. De inrichting van het huidige bedrijven is hiervoor veelal nog te nieuw. De onzekerheid over de uitvoering van de reconstructie (Bevar)-regeling vertraagt momenteel de besluitvorming over mogelijke alternatieven. In plaats van de gebruikelijke prijs (circa 2,50/kg) ontvangt men de notering van de Groene Weg (4,50/kg), gevestigd in Hedel. Het voer is echter 30-35% duurder. Verder is in de omgeving van Waspik een biologische mengvoerfabrikant (Van Gorp) gevestigd.

Ondanks de aanwezigheid van afzetmogelijkheden voor biologisch geproduceerd varkensvlees en biologische melk is men terughoudend om hiertoe over te gaan. De productiewijze past niet bij de bedrijven en ondervindt geen grote belangstelling bij de boeren en tuinders. Men voert onder meer aan dat je hiervoor ook de goede mentale instelling moet hebben, altijd vriendelijk zijn en de tijd nemen voor de klanten. Verder is het ontbreken van een traditie op het gebied van groenteteelt (teelterming) een belangrijkste handicap om over te stappen op biologische groenteteelt. En dat is jammer, omdat tuinbouwproducten gemakkelijker te vermarkten zouden zijn dan andere landbouwproducten.

B2.2.5 Verkoop op markten

Een van de mogelijkheden tot verkoop van de eigen producten als alternatief voor afzet aan (tussen-)handel of verwerkende industrie vormen de boerenmarkten in de omgeving. Boerenmarkten zijn de verkoopplaatsen waarop de producenten de biologische producten rechtstreeks aan de consument aanbieden. Deze markten zijn gestart in 1985. In 1996 werden dergelijke markten in 15 plaatsen gehouden. Het aantal markten is nadien verder toegenomen, zodat de afzet via deze markt een belangrijk verkoopkanaal is voor de biologische productie. De activiteiten van de biologische boerenmarkten worden gecoördineerd door een landelijk werkzame Stichting (Stichting Landelijk Platform biologische boerenmarkten).

Ongeveer de helft van de standhouders op de markten zijn producenten of verwerkers van biologische producten, de anderen zijn handelaren. Plaatselijke of regionale verenigingen coördineren en controleren de werkwijze van de markten. Men streeft bij de samenstelling van het aanbod naar een breed pakket van biologische levensmiddelen waarvan de helft uit verswaren dient te bestaan. Dit heeft tot gevolg dat standhouders, die tevens producenten kunnen zijn, ook producten van collega's verhandelen.

De verkoopprijs van de biologische producten op de markt wordt door consumenten als hoog ervaren. Toch ligt de streefprijs gemiddeld 10-20% lager dan in de natuurvoedingswinkels. De directe verkoop aan de consumenten biedt voor de producenten het voordeel van de hogere prijs en de informatie uit het rechtstreekse contact met de afnemer. Daarentegen vereist een dergelijke bedrijfsvoering veel eigen arbeidsinzet.

Ook in de nabijheid van het Duinboerengebied worden biologische markten gehouden. In de 's-Hertogenbosch en Tilburg vinden deze markten op de reguliere markt plaats. In Breda is een aparte verkoopplaats die los staat van de gebruikelijke weekmarkt. Voor gangbare, niet-biologische, producten geldt natuurlijk ook dat die afgezet kunnen worden op (week)markten in de omgeving.

B2.2.6 Conclusie

Ten aanzien van de verkoop van landbouwproducten zonder tussenkomst van verwerking en handel is men terughoudend. De productiesamenstelling van veel bedrijven in het Duinboerengebied is voor een geïntegreerde afzet en bewerking te kleinschalig om daarvoor de benodigde voorzieningen te kunnen treffen. De directe afzet is namelijk het meest effectief als de producent over meerdere verkoopmogelijkheden beschikt, zodat bij het ontbreken van onvoldoende consumentenvraag ook op de gebruikelijke wijze bijvoorbeeld via de handel kan worden afgezet zoals nu bijvoorbeeld gebeurt met asperges en aardbeien, huisverkoop naast reguliere afzet richting veiling. Als er gedacht wordt aan huisverkoop of directe verkoop aan consumenten, is het in het algemeen wenselijk een zo compleet mogelijk assortiment van producten aan te bieden. Dit is binnen het totale productiepakket vanuit de landbouw het gemakkelijkst te realiseren met groenten en fruit.

B2.3 Natuurontwikkeling en -beheer

B2.3.1 Natuurontwikkeling en landbouw

De gronden nabij de Loonse en Drunense duinen hebben volgens de plankaart voor de herinrichting de status van reservaat. Deze gronden komen in beheer bij Brabants Landschap of bij de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten. Op een deel van deze gronden scharen de natuurbeschermingsorganisaties rundvee in. Soms is het inscharen bij de overdracht aan de natuurbeschermingsorganisatie contactueel overeengekomen. Vanuit de veehouderijkringen wordt aangevoerd dat het inscharen van vee door de natuurbescherming doordat ook veehouders van elders hiervan gebruikmaken, een bijdrage levert aan een hoge veebezetting in het gebied. Ook heeft men bezwaren tegen de besloten manier van toewijzing van gebruiksrechten aan enkele bedrijven.

De ervaring van veehouders is dat de gebruiksmogelijkheden van gronden in de EHS steeds beperkter worden. De ontwatering laat door het geringe onderhoud van greppels en sloten steeds meer te wensen over en ook het onderhoud van de toegangswegen blijft achterwege. Verder ondervindt men obstakels zoals slagbomen die moeten worden geopend. Bij de natuurontwikkeling vormt ook de vernatting van het gebied een belangrijk thema. Door het verschil in hoogteligging en als gevolg van verschillen in doorlatendheid van de grond zijn er grote verschillen in ontwateringsbehoefte. Het grondgebruik speelt hierbij eveneens een belangrijke rol.

In het waterbeheer van het gebied speelt de Zandleij als hoofdafvoer van het gebied rond Tilburg een centrale rol. De waterkwaliteit waarbij men ook afhankelijk is van lozingen, bepaalt of er water kan worden benut of dat versnelde afvoer gewenst is.

Bij het tegengaan van de verdroging van het gebied werkt het Waterschap de Dommel samen met de Duinboeren om het water op de percelen langer vast te houden. Om de afstroming van het water in de sloten tegen te gaan zijn stuwen geplaatst. Uit de ervaringen van het waterschap blijkt dat het effect van de waterbeheersing gering is. Dit zou onder meer een gevolg zijn van de glooiende ligging van het gebied. Verder vrezen veel gebruikers dat door de hoge waterstanden opbrengstvermindering optreden zonder daarvoor compensatie te ontvangen.

Ondernemers vinden het ook belangrijk om zoveel mogelijk grond voor de landbouwfunctie te behouden. Dit is ook van belang voor de Minas-verklaring. Men benut de gronden voor het afzetten van de dunne fractie van de mest. De hoge vervoerskosten (30 gulden/m³) nopen tot een beperking van het afgezette volume. Voor het zo lang mogelijk aanhouden van de gronden in eigen beheer baseert men zich ook op de ondervinding dat de natuurbeschermingsinstellingen steeds maar grond willen verwerven en geen grond willen afgeven. Veehouders met gronden die in of nabij de gebieden met natuurfuncties zijn gelegen gebruiken de gronden voor de maïsteelt of verhuren deze aan boomkwekers waarbij de vergoeding een veelvoud is van de opbrengst van maïs voor de verkoop.

De veehouders houden liever de grond aan om deze te kunnen ruilen met grond in een ander deelgebied. De verandering van de functie van landbouwgronden richting natuur heeft de behoefte aan hergroepering van de kavels in het gebied nog versterkt. Veel bedrijven in het gebied hebben van oudsher al kavels op enige afstand van de bedrijfsgebouwen en op veel bedrijven met melkvee zijn de huiskavels te klein om de koeien bij huis te weiden. Het ruilen van landbouwgronden waarvoor een functieverandering is voorgeschreven wordt bevorderd door de Duinboerenorganisatie. Vooruitlopend op de herinrichting wordt op buurtschapniveau een oplossing voor het verkavelingsprobleem gezocht. Met name de gemeenten staan positief tegenover het ruilen van gronden. De gemeente Haaren waartoe ook de kernen Helvoirt en Biezenmortel behoren willen zelfs gronden gaan verpachten.

Eind 1998 was het ruilen van 100 ha in voorbereiding en was 25 ha reeds van eigenaar gewisseld. Daarnaast bevordert ook Natuurmonumenten het ruilen van percelen om daarmee de overgang op de biologische landbouw te bevorderen. In plaats van de aangeboden gronden worden tijdelijk gronden in het Hengstveengebied beschikbaar gesteld.

B2.3.2 Beheersovereenkomsten

In het gebied is circa 300 ha begrensd waarvoor beheersovereenkomsten kunnen worden afgesloten. In de zogenaamde witte gebieden met de ruime-jas regeling zal men circa op 100 ha beheersovereenkomsten af kunnen sluiten. Van de mogelijkheid om beheersovereenkomsten af te sluiten is tot nu toe vrijwel geen gebruikgemaakt. De geraadpleegde informanten kennen geen waarde toe aan het kunnen afsluiten van beheersovereenkomsten. Sommigen waren tevreden omdat zij gelukkig geen gronden hadden waarop deze mogelijkheid van toepassing is. De vergoeding hiervoor vonden zij namelijk te gering.

B2.3.3 Conclusie

Door de ligging in, of nabij de EHS zit de bedrijfsontwikkeling soms klem. Men loopt tegen grenzen van de toelaatbare ammoniakuitstoot aan. Anderzijds is de ervaring dat aan het onderhoud van bedoelde natuurgebieden tot nu toe weinig wordt gedaan zodat er weinig werkgelegenheid uit voortvloeit en er ook voor de boeren weinig verdiensten uit voort kunnen vloeien.

Samenwerking van de agrariërs met de betreffende natuurbeschermingsorganisaties kan tot een passender grondgebruik leiden. In het algemeen betreurt men van agrarische zijde het veelal gescheiden optrekken van de natuurbeschermingsorganisaties. De agrarische ondernemers zouden hierbij een veel sterkere functie kunnen vervullen. Deze samenwerking zou tevens kostenbesparend zijn voor de natuurbescherming.

B2.4 Cultuurhistorie en landschapsbeheer

B2.4.1 Aanbod en instandhouding

Het landbouwsysteem waarbij de heidegronden werden benut in combinatie met akkers heeft in de loop der jaren plaats gemaakt voor heideontginningen en het inplanten van bos. Grote monumentale boerderijen komen daardoor in het gebied van de Duinboeren slechts weinig voor. Een deel van de oorspronkelijke boerderijen waarin de toenmalige werk- en levensomstandigheden naar voren kwamen is in de loop der tijden vervangen door nieuwbouw. De huidige cultuurhistorische elementen zijn in het landelijk gebied vooral verbonden met de gebouwen, met de landschappelijke vormgeving en met de verkaveling. In het gebied zijn enkele karakteristieke gebouwen. En op geringe afstand ligt een eeuwenoude stad die rijk is aan bezienswaardigheden.

De instandhouding van de waardevolle elementen in het gebied kan de belevingswaarde voor diverse soorten bezoekers vergroten. In de gemeenten Haaren en Loon op Zand is een gemeentelijke monumentenlijst in voorbereiding. In enkele gemeenten wil men deelgebieden de status geven van beschermd dorpsgezicht. In de gemeente Haaren geldt een plan voor de versterking van natuur en landschap. Landschapselementen zijn daarbij beschreven en er geldt een subsidieregeling.

De ligging in een gebied waarvoor de status geldt 'waardevol cultuurlandschap' brengt voor de geraadpleegde ondernemers wel beperkingen, maar geen voordelen mee. Hierbij speelt ook de zeggenschap een belangrijke rol. Dit geldt onder meer voor de bedrijven met traditionele gebouwen die met riet zijn gedekt. De ervaring leert dat oude gebouwen vaak bewerkelijker zijn bij het onderhoud. Dit zou pleiten voor een stimuleringsregeling. Anderzijds wil men echter niet op een monumentenlijst en draagt daarom de onderhoudslast desnoods maar alleen. Bovendien vallen de onderhoudskosten volgens bedoelde eigenaren mee als met zorg met de gebouwen wordt omgegaan.

De bereidheid om bijvoorbeeld het buitengebied voor de burgers aantrekkelijker te maken is wel aanwezig, maar er moet wel iets tegenover staan. Men zou de erven wel willen beplanten en ook tegen een vergoeding willen onderhouden. Dit is een andere mogelijkheid voor het buitengebied om aan verbreding te doen. Aansluiting zou daartoe

kunnen worden gezocht bij het Intereg-project waarbij men bloemrijke bermen en extra beplanting nastreeft. Daarbij dient te worden ingegaan op het verschil van inzicht over het beheer en de inrichting van het buitengebied. Welke ingrepen zijn ter wille van rationele bedrijfsvoering acceptabel? Daartoe dient men inzicht te hebben in de vraag: Welke be-groeiingselementen en welke bebouwing zijn in het gebied essentieel? In overleg met de Duinboeren zou kunnen worden gezien welke voorwaarden aan de instandhouding worden verbonden. De inschakeling van andere organisaties zoals Heemschut en van onderhouds-groepen kan daarbij de taak van de agrarische ondernemers verlichten.

B2.4.2 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat er in het Meierij gebied relatief weinig cultuurhistorische gebouwen zijn. Binnen een waardevol cultuurlandschap is samenwerking met de eigenaars van binnen en buiten de landbouw mogelijk als dit dan maar niet als te veel rompslomp er-varen wordt.

B2.5 Verblijf en horeca

B2.5.1 Aanbod

Het beschikbaar stellen van verblijfsmogelijkheden op agrarische bedrijven kan bijdragen tot de inkomensvorming. De omvang van de inkomensbijdrage hangt af van de aard van de dienstverlening, van de capaciteit en van de bezettingsgraad. Vaak dienen hiervoor speci-ale voorzieningen te worden getroffen zoals een kampeerterrein met sanitaire voorzieningen, speelgelegenheid en ruimten voor slecht weer.

Het aantal kampeergelegenheden op de agrarische bedrijven bedroeg circa 8 in 1998. Hiervan behoorden er 5 tot het netwerk van 14 Duinboeren. Het overgaan op een kampeer-gelegenheid of de inrichting met groepsaccommodatie vereist de aanzienlijke investeringen in de gebouwen. Niet alle bedrijven lenen zich voor deze verblijfsmogelijkheden. Voor be-drijven met een beperkt erf en met intensieve veehouderij is het moeilijk om recreatievoorzieningen te realiseren. De eisen voor dergelijke inrichtingen worden steeds uitgebreider. Het belangrijkste is echter dat men voor dergelijke diensten moet voelen, 'men moet er een type mens voor zijn'. De voortdurende aanloop geeft beperkingen van de privacy en men dient ook in de vakantieperiode steeds thuis te zijn. Daarbij komt dat de verdiensten ongeacht de beschikbaarheid van de voorzieningen erg sterk variëren en vooral afhankelijk zijn van het weer in het seizoen.

De kleinschalige recreatie is volgens de ontwerpvoorschriften van de paraplu-nota toegestaan in vrijkomende gebouwen in de gebieden 'groene hoofdstructuur' en 'menging van functies'. Het aantal plaatsen op een mini-campings bij agrarische bedrijven is volgens de gemeentelijke verordening beperkt tot 10; met ontheffing mogen 15 kampeereenheden worden geplaatst. De eenheden mogen eigenlijk alleen in het zomerseizoen worden ge-bruikt maar in de praktijk wordt er het gehele jaar door gebruik van gemaakt.

Volgens de geraadpleegde veehouders is in de afgelopen jaren het aantal bedrijven met een kampeergelegenheid echter zeer sterk uitgebreid. Dit is vooral gebeurd door de

iets oudere melkveehouders die koeien van de hand hebben gedaan en boeren die grond verkochten die voor natuur werd bestemd. In de reeds aanwezige gebouwen werden de noodzakelijke voorzieningen ingericht.

De mini-camping wordt gezien als een tussenoplossing voor de oudere boeren en voor de minder moderne bedrijven. Er is een duidelijke doelgroep van recreanten voor dergelijke bedrijven. Er is veel aanloop van ouderen die over veel vrije tijd beschikken en ook van jongere gezinnen met kleine kinderen die een rustig vakantieverblijf willen. De aanwezigheid van dieren op het bedrijf en van andere activiteiten op een boerderij spreken daarbij tot de verbeelding.

De introductie van kampeervoorzieningen op agrarische bedrijven accentueert voor naburige veehouderijbedrijven echter ook de concurrentie om de ruimte in het gebied. Bij uitbreiding van de veehouderij gelden de voorschriften ten aanzien van stankcirkels. In feite staan de veehouders dan ook voor de keuze of zij al dan niet bezwaar dienen te maken tegen de functieverandering die op agrarische bedrijven optreedt. In de paraplunota is dan ook voorgesteld om aan vrijkomende agrarische gebouwen in het agrarische gebied geen recreatiefunctie toe te kennen. Als regel wordt wel het gebruik voor groepsaccommodaties toegestaan. Duurdere vormen van verblijfsaccommodaties zijn veelal niet mogelijk.

De genoemde verblijfsmogelijkheden op agrarische bedrijven maken deel uit van een veel groter geheel van voorzieningen voor diverse groepen gebruikers. In het gebied ten noorden van de autoweg Tilburg-Den Bosch zijn in totaal 17 hotels met daaraan verbonden café-restaurants. Een groot aantal restaurants is gevestigd in Kaatsheuvel en is nauw verbonden met de Efteling. De Nederlandse keuken bij vooral de grotere restaurants wijst op de herkomst van een belangrijk deel van de gasten. Rondom het duingebied liggen restaurants van uiteenlopende grootte die een meer gespecialiseerd karakter hebben. In vergelijking met het gebied nabij Oisterwijk gaat het nabij de duinrand om bedrijven die zich geleidelijk hebben ontwikkeld en die voornamelijk een functie vervullen voor de bezoekers uit de omliggende steden. Er is een wat grotere spreiding over het gebied en men heeft uiteenlopende kwaliteitsklassen.

In het gebied zijn verder 26 bedrijven met de mogelijkheid van het overnachten van groepen. Dit zijn onder meer de grotere conferentieoord (Beukenhof, Guldenberg en Emmaus), maar ook de vakantieboerderijen en de complexen met vakantiewoningen. Het aantal plaatsen verschilt van 30-150 per verblijfplaats. Ook hierbij valt het op dat er in het duingebied een veel geringer aanbod van bungalows is in vergelijking met de omgeving van Oisterwijk. Daarnaast zijn er nog volop campings. Op de 4 reguliere campings zijn in totaal 756 vaste en 329 toeristische standplaatsen. De campings zijn vooral verbonden met de waterrecreatie nabij de IJzeren Man.

B2.5.2 Conclusie

Vanuit de landbouw wordt niet lichtzinnig gedacht over het starten van een mini-camping. In vergelijking met de aanwezige verblijfsmogelijkheden is het aanbod van verblijfsmogelijkheden op de agrarische bedrijven. De minicampings hebben meer het karakter van een aanvulling of reserve op het reeds bestaande aanbod. Hierdoor ontstaat voor het gebied het beeld dat er voor ieder wat wils is.

Het merendeel van de genoemde professionele accommodaties heeft nog weinig binding met de activiteiten van de agrarische bedrijven. Naar de mening van sommige agrarische ondernemers bieden de verschillende soorten dienstverlening in het gebied rond de duinen mogelijkheden tot een intensiever contact met de toeristen.

Voor de exploitanten van verblijfsmogelijkheden op de agrarische bedrijven is het van belang om nauwe relaties aan te knopen met de andere aanbieders. Samenwerking kan tot een betere bezetting leiden. Daarbij is het van belang voor de agrarische bedrijven om met een specifiek product in de markt te komen.

B2.6 Attracties en evenementen

B2.6.1 Aanbod

Op verschillende wijzen wordt een beroep gedaan op de belangstellenden voor de aantrekkelijke kanten van het gebied. In de gidsen van de plaatselijke VVV's en in de provinciale gids zijn een groot aantal attracties, bezienswaardigheden en evenementen vermeld. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar de steden en de grote attractieparken nabij het duingebied. De Efteling en het Land van Ooit liggen dichtbij. De Beekse Bergen liggen op iets grotere afstand. Deze parken hebben een gesloten karakter waardoor er voor de bezoekers geen verbindingen zijn met het gebied eromheen.

Voor de recreatiebedrijven in de directe omgeving van het duingebied ligt dit anders. Op veel van deze bedrijven vormen ook activiteiten als (wandel)tochten in de omgeving een deel van de attracties. Vooral maneges benutten het duingebied om activiteiten op het eigen terrein te combineren met die in de omgeving. Ook de Vereniging tot behoud van Natuurmonumenten en het Brabants Landschap organiseren wandeltochten in delen van het (duin)gebied.

Vanuit enkele landbouwbedrijven worden eveneens wandeltochten georganiseerd. Het organiseren van attracties in en buiten het bedrijf sluit volgens plaatselijke ondernemers aan op de functie van de mini-campings. Men versterkt daardoor de wervingspositie van de kampeergelegenheid of men krijgt meer klanten in de boerderijwinkel. 'Het brengt weer iets op voor deze mensen' is de opmerking die door boeren in de omgeving wordt gemaakt. De mening over het organiseren van attracties en van wandeltochten of excursies op bedrijven verschilt bij geraadpleegde boeren. Bij sommigen is hiervoor wel belangstelling, maar als varkenshouder kan men geen openheid van het bedrijf aanvaarden. Bij anderen is ook de ruimtelijke situering van invloed. Zij zouden op het bedrijf wel paden kunnen uitzetten maar dan zouden deze ook vervolgd moeten kunnen worden op de gronden van Natuurmonumenten en van Brabants Landschap. Deze bossen zijn bijvoorbeeld niet alle opengesteld voor het publiek.

Voor andere agrarische bedrijven is, naar de mening van de betreffende boeren, het organiseren van dergelijke attracties maar een marginale bezigheid die nauwelijks wordt beloond. De combinatie van attracties met een landbouwbedrijf beschouwt men als probeersels op aflopende bedrijven. De organisatie is veelal niet erg professioneel. En men verwacht hiervan geen blijvende effecten. Sommige agrarische bedrijven hebben wel goede ervaringen met open dagen om veel bezoekers op het bedrijf te ontvangen. De

openstelling van bedrijven vindt men zeer goed voor het imago van de land- en tuinbouw. Men vindt het positief als veel andere mensen op het bedrijf komen

B2.6.2 Conclusie

Vanuit de landbouw wordt de mogelijkheid gezien om samen met de aanbieders van attracties en evenementen een gezamenlijk product op te zetten. Landbouw en landbouwbedrijven kunnen dan een bijdrage leveren aan dat product.

B2.7 Overige vormen van dienstverlening

B2.7.1 Mogelijkheden

De dienstverlening door agrarische bedrijven aan bezoekers en recreanten is in de loop der jaren verder uitgebreid en meer gespecialiseerd. Enkele agrarische bedrijven bieden ontvangstmogelijkheden voor groepen en verzorgen soms eenvoudige maaltijden en andere consumpties. Men verhuurt op enkele bedrijven fietsen en stalt recreatiemiddelen zoals caravans. Op circa 25 bedrijven worden pensionpaarden verzorgd. Eén van de bedrijven verzorgt ook huifkartochten. In veel gevallen is deze dienstverlening volgens plaatselijke ondernemers een aanvulling op de diensten die gepaard gaan met het exploiteren van een mini-camping of van een winkel. De benutting van de andere voorzieningen wordt daarvoor verbeterd.

De dienstverlening aan recreanten past op de bedrijven van ouderen die bijv. geen melkvee meer houden. Zij moeten toch iets doen met de vaak oudere gebouwen. Ook hiervoor geldt dat de dienstverlening veelal niet rendabel is op basis van de ingebrachte arbeid. Op de gebruikelijke schaal zijn hiervoor geen bedrijven in te richten. Bij de afweging van de meer aan huis gebonden dienstverlening in vrijkomende gebouwen door bijvoorbeeld het verhuren van kamers met bed-en-breakfast is het de vraag of dit past in de gezinsverhoudingen. De echtgenote en of kinderen dienen daarvoor beschikbaar en thuis te zijn.

In sommige opzichten gaat de dienstverlening door de agrarische bedrijven steeds meer lijken op die van de reeds langer gevestigde recreatieondernemers in het duingebied. Hierdoor kunnen problemen ontstaan. Als voorbeeld kan gedacht worden aan het stallen van paarden op agrarische bedrijven of op maneges. Vanwege de grote gelijkenis ondervindt de dienstverlening vanuit de agrarische bedrijven ook bezwaren van de professionele ondernemers. Uit concurrentieoverwegingen zijn de agrarische ondernemers soms bereid om hun diensten tegen een lagere prijs beschikbaar te stellen. Daarbij zouden zij soms onvoldoende rekening houden met de risico's die aan het paard rijden zijn verbonden.

Bij het beheer van de ruimte in en rond de duinen kunnen zich eveneens concurrerende belangen voordoen. De toeneming van de recreatiedruk heeft geleid tot het voornemen om hieraan bij het beheers- en inrichtingsplan paal en perk te stellen. Er komen veel vernielingen voor en de beheerder draait op voor de onderhoudskosten. De voordelen van het gebruik komen veelal ten goede aan de ondernemers die buiten het beheersgebied zijn gevestigd. Zo kan een beperking van de benutting voor bijvoorbeeld rijtoeren voor

beide categorieën gebruikers van het duingebied negatief uitpakken. De langer gevestigde ondernemers ervaren dit als een gevolg van het toegenomen agrotourisme.

De toegenomen drukte van het verkeer roept grote weerstanden op bij de bewoners. De verkeersintensiteit is mede door het sluipverkeer en door het toerisme naar hun mening veel te hoog. Het toegenomen autoverkeer gaat ten koste van de leefbaarheid van de rustzoekende bewoners en doet afbreuk aan de belevingswaarde voor de wandelaars en fietsers die het gebied bezoeken. Het ontbreken van duidelijk aangegeven wandel- en fietsroutes draagt daaraan eveneens bij. Door samenwerking met andere bevolkingsgroepen kan men de belevingswaarde van het buitengebied behouden en ook de kans op verstoringen zo beperkt mogelijk houden.

Daarnaast gelden er ook de bepalingen van het bestemmingsplan buitengebied voor bedrijven die zich op de dienstverlening in de recreatie toe gaan leggen. Paardenhouders, maneges, hoveniers en dierenpensionhouders worden in de Paraplunota aangeduid als semi-agrarische bedrijven. Dergelijke bedrijven kunnen alleen worden gevestigd in het kernrandgebied waarbij het bestaand agrarisch gebruik wordt gewijzigd in niet agrarisch gebruik. Bij het benutten van de vrijkomende gebouwen wordt onderscheid gemaakt tussen paardenfokkers die wel als agrarisch bedrijf worden getypeerd en paardenhouders die als semi agrarisch worden omschreven. Daarbij maakt het verschil in wat voor gebied de vrijkomende gebouwen zijn gelegen. In de 'groene hoofdstructuur' is geen agrarisch of semi-agrarisch gebruik mogelijk en is alleen recreatief gebruik toegestaan. In de agrarische hoofdstructuur zijn de gebruiksmogelijkheden beperkt tot de agrarische bedrijfsvoering. Voor gemengde gebieden zijn in beginsel alle 3 de bedrijfsvoeringen mogelijk. Wel dient het steeds te gaan om kleinschalige recreatie.

Een nieuwe ontwikkeling is de dienstverlening aan onder meer gehandicapten op een zorgboerderij. Deze vorm van zorgverlening vereist geschoolde en ervaren leiders. Verder is het noodzakelijk dat de zorgfunctie is ingepast in het programma van een gespecialiseerde inrichting. Van oudsher is men in het gebied vertrouwd met de verzorging van gehandicapten op een internaat te Biezenmortel. Daarin was ook een boerderij opgenomen. Het opnemen van gehandicapten is volgens geraadpleegde veehouders vanwege de daaraan verbonden risico's niet op ieder bedrijf mogelijk. Naast de aard van de veestapel dienen ook de bedrijfsvoering en de inrichting te worden afgestemd op de mogelijkheden van de zorgbehoefte.

In samenhang met de zorgfunctie geven sommigen aan dat er ook mogelijkheden op de agrarische bedrijven zouden zijn om ontspoorde jeugdigen op te vangen. Het gaat daarbij eveneens om specifieke situaties en de voorwaarde is dat er voor de boer ook wat over moet schieten.

B2.7.2 Conclusie

De dienstverlening door agrarische bedrijven aan recreanten en bezoekers van het gebied is veelal kleinschalig en sluit meestal aan op de bedrijfsvoering. Van een concurrentie met gevestigde recreatieondernemers is daardoor nauwelijks sprake.

Het is eerder een aanvulling op hun pakket van diensten. Het nadeel van de bescheiden omvang is dat de inkomensbijdrage eveneens bescheiden is en dat de herkenbaarheid van het product zeer sterk is verbonden met de personen en met de omstandigheden op het

bedrijf. Investerings die zijn gericht op ontwikkeling van betere producten en op het continueren van de dienstverlening blijven daardoor achterwege.

De categorie agrarische ondernemers die in staat is om verbreding en dienstverlening op het bedrijf duurzaam te combineren geeft tot dusverre de voorkeur aan de gebruikelijke bedrijfsvoering. De schaarste aan grond voor de productie en de mogelijkheden om arbeid elders in de omgeving aan te wenden dragen hieraan bij.

Vanuit de veelal beperkte bedrijfsomvang is alleen door samenwerking van ondernemers die elk een deelpakket in de dienstverlening verzorgen voldoende volume te bereiken. Daarvoor is een nadere afstemming van uitgangssituatie en doelstellingen gewenst.

Tot slot worden er wel kanttekeningen gezet bij een te grote toeloop naar het gebied die kan gaan ontstaan waardoor de leef- en woonsituatie voor de permanente bewoners van het gebied onder druk komt te staan.