

# Ketenonderzoek streekproducten

Drs. R. Janzen  
Ir. J.J. de Vlieger

Oktober 1999

Rapport

LEI, Den Haag

Het Landbouw-Economisch Instituut (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

Ketenonderzoek streekproducten

Janzen, R. en J.J. de Vlieger

Den Haag, LEI, 1999

Rapport ; ISBN [nummer via studio]; Prijs *f* [via studio] (inclusief 6% BTW)

102 p., fig., tab., bijl.

Onderzoek uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, directie Industrie en Handel. Aan de hand van een beperkt aantal casestudies (9) uitgevoerd bij bedrijven uit de afzetketen is kwalitatieve informatie verzameld over wat er goed of fout gaat bij de samenstelling van afzetketens voor streekproducten. Hierbij is aandacht besteed aan de ketenopbouw, functieverdeling, ketendoel, ketenstrategie, onderlinge coördinatie en samenwerking. Daarnaast is aandacht besteed aan de betekenis van streekproducten voor de ontwikkeling van het platteland en het toerisme.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [publicatie@lei.dlo.nl](mailto:publicatie@lei.dlo.nl)

Informatie:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: [informatie@lei.dlo.nl](mailto:informatie@lei.dlo.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 gedeponeed bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



# Inhoud

	Blz.
<b>Woord vooraf</b>	9
<b>Samenvatting</b>	11
<b>1. Inleiding</b>	17
1.1 Aanleiding	17
1.2 Probleemstelling en doelstelling	18
1.3 Aanpak	18
<b>2. Theoretisch kader</b>	20
2.1 Inleiding	20
2.2 Bouwstenen van netwerken	20
2.3 Relaties in de netwerken	21
2.4 Sturing van het netwerk	23
2.5 Netwerkstrategie	24
2.6 Prestaties van netwerken en ketens	25
<b>3. Ketenopbouw</b>	26
3.1 Inleiding	26
3.2 Schakels	26
3.3 Samenwerking	27
3.4 Marktinstuties	30
3.5 Externe instanties	30
<b>4. Functieverdeling</b>	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Uitkomsten	33
<b>5. Coördinatie</b>	35
5.1 Inleiding	35
5.2 Afstemming via de markt	35
5.3 Prijskwaliteitsschema	36
5.4 Ketenleider/organisatie	37
5.5 Informatiestromen	37
5.6 Eisen aan de producten	38
<b>6. Kostenopbouw</b>	40
6.1 Inleiding	40
6.2 Uitkomsten	40

	Blz.
<b>7. Logistiek</b>	42
7.1 Inleiding	42
7.2 Uitkomsten	42
<b>8. Kwaliteitsbeheersing</b>	45
8.1 Inleiding	45
8.2 Uitkomsten	45
<b>9. Ketenstrategie en -doelstellingen</b>	47
9.1 Inleiding	47
9.2 Uitkomsten	47
9.3 Relatie tussen ketenstrategie en wet- en regelgeving	49
<b>10. Marketingmix</b>	51
10.1 Inleiding	51
10.2 Assortiment	51
10.3 Distributie	51
10.4 Promotie	55
10.5 Prijsstelling	56
<b>11. Knelpunten en succesfactoren</b>	57
11.1 Inleiding	57
11.2 Knelpunten	57
11.2.1 Overzicht	57
11.2.2 Ketenopbouw	57
11.2.3 Coördinatie	59
11.2.4 Logistiek	60
11.2.5 Kwaliteitsbeheersing	60
11.2.6 Ketenstrategie	60
11.2.7 Marketingmix	61
11.2.8 Wet- en regelgeving	61
11.3 Succesfactoren	61
11.3.1 Overzicht	62
11.3.2 Ketenopbouw	62
11.3.3 Kostenopbouw	63
11.3.4 Logistiek	63
11.3.5 Kwaliteitsbeheersing	63
11.3.6 Marketingmix	64
11.4 Financiële steun	64
11.5 Verbeteringsmogelijkheden	65
<b>12. Product- en ketencreatie</b>	66

	Blz.
<b>13. Plattelandsvernieuwing</b>	67
13.1 Inleiding	67
13.2 Regionaal economisch belang streekproducten	67
13.3 Leefbaarheid	71
13.4 Toerisme	72
<b>14. Conclusies en aanbevelingen</b>	74
14.1 Inleiding	74
14.2 Conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen	74
14.3 Conclusies en aanbevelingen op specifieke punten	75
<b>Literatuur</b>	81
<b>Bijlagen</b>	
1 Gehouden interviews	83
2 Basisstructuur van de Agroketen	84
3 Keten voor Boeren Leidse kaas	85
4 Keten voor Kempische kaas	86
5 Keten voor Opperdoezer Ronde	87
6 Keten voor de Texelster	88
7 Keten voor Waterland rundvlees	89
8 Keten voor Veenweide-ham	90
9 Keten voor speltbrood	91
10 Keten voor Midden-Limburgs roggebrood	92
11 Keten voor Noord-Hollandse Edammer kaas	93
12 Productcreatie- en ketencreatieproces streekproducten	94





## Woord vooraf

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft behoefte aan inzichten voor het onderbouwen van haar besluitvorming over een mogelijk nadere invulling van het beleid voor streekproducten, evenals handvatten voor het faciliteren van de ontwikkeling daarvan. Daarom heeft LNV het LEI en de leerstoelgroepen Marketing en Consumentengedrag en Rurale Sociologie van Wageningen Universiteit gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de aspecten die een rol spelen bij consumenten, producenten en de bedrijven in de keten.

Dit onderzoek omvat drie deelstudies en heeft vier rapporten opgeleverd, waarvan één met een integrerend, concluderend en samenvattend karakter. Dit rapport is het verslag van één van de drie deelstudies. De andere twee deelrapporten zijn:

- Ittersum, K. van. Meulenberg, M.T.G., Determinanten van de aankoop van streekproducten, Leerstoelgroep Marketing en Consumentengedrag, Wageningen Universiteit, 1999.
- Meulen, van der H.S., Streekproducten in Nederland: inventarisatie, criteria, certificering en case studies. Leerstoelgroep Rurale Sociale Sociologie, Wageningen Universiteit, 1999.

Daarnaast is er een integrerend rapport geschreven, namelijk:

- Vlieger, J.J., de, K. van Ittersum, en H.S. van der Meulen, Streekproducten: van consument tot producent, Landbouw-Economisch Instituut, Den Haag, 1999.

Bij de uitvoering van het onderzoek hebben de onderzoekers de medewerking verkregen van de begeleidingscommissie. Hiervan maakten deel uit:

A. Feberwee	LNV directie Industrie en Handel (voorzitter)
F. Westerling	LNV, directie Industrie en Handel (secretaris)
A. Sjauw-Koen Fa	Rabobank Nederland (vanaf 1-1-1999)
B.J. Krauwel	Rabobank Nederland (tot 1-1-1999)
L.J. Wijker	Toerisme en Recreatie AVN
H. Heeres	Koninklijke Horeca Nederland
K.L. Bijleveld	Provincie Friesland
W. van Gent	
W. Schermerhorn	
B. Soldaat	WLTO
H. van de Venne	Samenwerkingsverband streekproducten Midden-Limburg
A. Bakker	LNV, directie Zuidwest
N. Beun	LNV, directie GRR
Mevr. L. Claessen	LNV, directie GRR
N.L. Luijcks	LNV, directie MKG
J. Cornelisse	LNV, directie WK

P. Mur                      LNV, IKC-Landbouw  
Mevr. A. Terbijhe      LNV, directie Landbouw

De leden van de begeleidingscommissie en de geïnterviewden willen wij hierbij bedanken voor hun inbreng en medewerking.

Directeur LEI,

Prof. Dr. Ir. L.C. Zachariasse

# Samenvatting

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft het LEI en de leerstoelgroepen Marketing en Consumentengedrag en Rurale Sociologie van Wageningen Universiteit gevraagd een onderzoek uit te voeren naar de aspecten van belang voor het succes of falen van initiatieven voor streekproducten, die een rol spelen bij alle deelnemers in de keten, variërend van consumenten tot detaillisten, groothandelaren, verwerkers en agrarische producenten. Het doel van het onderzoek is om inzichten te bieden voor het onderbouwen van de besluitvorming van LNV ten aanzien van een mogelijk nadere invulling van het beleid voor streekproducten.

Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van drie deelstudies, een consumentenonderzoek <sup>1</sup>, een onderzoek bij agrarische producenten <sup>2</sup> en het voor u liggende ketenonderzoek. Daarnaast is een integrerend rapport verschenen <sup>3</sup>.

Voor het ketenonderzoek zijn diepte-interviews gehouden met woordvoerders van overkoepelende organisaties en bedrijven die een streekproduct verwerken, verhandelen of verkopen. Negen cases van streekproducten zijn onderzocht: Boeren Leidse kaas, Kempische kaas, Noord-Hollandse Edammer kaas, Midden Limburgs roggebrood, speltbrood, Waterland rundvlees, Veenweide-ham, Opperdoezer Ronde (aardappel) en Texelster (aardappel). Een zelfstandige onderdeel van het ketenonderzoek vormt de kwalitatieve verkenning van de potentiële invloed van streekproducten op een regio.

## *Theoretisch kader*

In deze studie worden ketens voor streekproducten gezien als verticale marketingsystemen en met behulp van de netwerkbenadering geanalyseerd. Deze benadering heeft als uitgangspunt dat elk bedrijf functioneert binnen een netwerk van relaties met kopers, verkopers, partners en overheden. Meestal vormen economische aspecten van samenwerking de aanleiding voor het aangaan van een relatie. Wanneer echter de deelnemers eenmaal overtuigd zijn van de economische noodzaak voor het aangaan van een relatie, blijkt dat bij het aangaan en onderhouden van de relatie sociale aspecten een zeer belangrijke rol spelen.

In ketenanalyse modellen wordt de kwaliteit van de keten afgemeten aan de mate waarin de keten in staat is om aan de behoeften van de consument te voldoen. De mate waarin dit lukt, wordt zo blijkt uit de netwerkbenadering, niet alleen door economische factoren, maar ook door sociale en communicatieve aspecten bepaald. De kritisch succes-

---

<sup>1</sup> Ittersum, K. van, Meulenberg, M.T.G., *Determinanten van de aankoop van streekproducten*, Leerstoelgroep Marketing en Consumentengedrag, Wageningen Universiteit, 1999.

<sup>2</sup> Meulen, H. S. van der, *Streekproducten in Nederland: inventarisatie, criteria, certificering en case studies*. Leerstoelgroep Rurale Sociologie, Wageningen Universiteit, 1999.

<sup>3</sup> Vlieger, J.J. de, Ittersum, K. van, Meulen, H.S. van der, *Streekproducten van consument tot producent*, LEI, Den Haag, 1999.

factoren voor de samenstelling van ketens bestaan dus niet alleen uit de mate waarin aan de wensen van de klant kan worden voldaan, maar ook uit:

- het vermogen samen te werken, kennis te delen, informatie door te geven en van elkaar te leren;
- de mate waarin afstemming van vraag en aanbod plaatsvindt door onderlinge afspraken;
- de mate van strategie-integratie tussen de bedrijven in de ketens;
- het gekozen bestuursmodel.

### *Ketenopbouw*

Door de wijziging van aanbodgedreven naar vraaggericht produceren is het van groot belang dat ketens aansluiting bieden bij de markt waarop wordt gericht. De keuze van schakels in de ketens voor streekproducten is echter meer aanbodgedreven dan vraaggericht. Er wordt niet zozeer gekeken of de schakels aansluiting bieden bij de markt waarop wordt gericht. Ook wordt bij de keuze van het afzetkanaal te weinig rekening gehouden met de kleinschaligheid van streekproducten. Met name de mogelijkheid van afzet aan horeca, VVV en toeristen krijgt (te) weinig aandacht.

Daarentegen wordt de keuze nogal eens gestuurd door motieven zoals 'angst' voor de macht van het grootwinkelbedrijf, de wens van speciaalzaken zich van grootwinkelbedrijven te onderscheiden, de mogelijkheden om bij de aangesloten bedrijven de controle op het product en productieproces te handhaven. De opbouw van ketens verdient uit het oogpunt van efficiency van de productie en marktpositionering van de producten veel meer aandacht.

Bovendien komt bij de geanalyseerde ketens bewuste verticale afstemming tussen de schakels weinig voor. Dit wijst erop dat er wel afzetkolommen worden gevormd, maar geen ketens<sup>1</sup>. Daarnaast functioneert een keten in een omgeving. Uitgevaardigde en verwachte regelingen beïnvloeden het product en het productieproces. Bedrijven hebben te maken met de voor alle levensmiddelen- agrarische producten gebruikelijke controles. Controlerende instanties specifiek voor streekproducten zijn er niet. De externe controle/borging voor streekproducten ontbreekt. Op dit punt is er wel behoefte aan externe borging van streekproducten binnen een landelijk kader.

### *Functieverdeling*

De waardetoevoeging op de boerderij bij streekproducten is beperkt. Behoudens enkele uitzonderingen waarbij boerderijverkoop plaatsvindt (voornamelijk bij de kaasproducten), vervullen agrarische producenten voor de streekproducten niet meer functies dan bij de reguliere landbouw. De omvang van de productie leent zich echter juist vaak goed voor extra activiteiten zoals opslag, sorteren of verpakken op de boerderij. Daarom dienen de producenten hieraan meer aandacht te besteden. Dit biedt bovendien mogelijkheden om de keten korter te houden.

---

<sup>1</sup> Ondanks het feit dat strikt gezien in de meeste gevallen geen ketens voor streekproducten worden gevormd, wordt in het rapport wel over ketens gesproken.

## *Coördinatie*

Marktgericht produceren vergt afstemming van het aanbod op de vraag naar hoeveelheid, kwaliteit, plaats en tijd. Uit de interviews blijkt dat het marktmechanisme bij de streekproducten nog niet is vervangen door een systeem van afspraken. De prijsstelling van de grondstoffen en halffabrikaten wordt voornamelijk door de markt bepaald en fluctueert met vraag en aanbod.

Samenhangend met de betekenis van coördinatie via marktprijzen is de informatie-uitwisseling binnen de afzetkolom van beperkte omvang. De onderlinge informatiestromen blijven beperkt tot de uitwisseling van de meest essentiële informatie over prijzen, hoeveelheden en tijdstippen. Informatie over kwaliteit, traceerbaarheid en productieeisen wordt zelden uitgewisseld. Opvallend is dat verwerkende bedrijven, de groothandel en detailhandel weinig extra eisen aan streekproducten stellen. Dit heeft enerzijds vermoedelijk te maken met de geringe ervaring met de producten, anderzijds kan het duiden op een zeker desinteresse in deze producten.

De coördinatie via ketenleiders<sup>1</sup> blijkt van minimaal belang. Dikwijls kan geen leider worden aangewezen of worden door verschillende bedrijven binnen een keten andere leiders aangewezen. Soms verricht de overkoepelende organisatie enkele coördinerende activiteiten, maar van ketenleiding is zelden sprake.

## *Kostenopbouw*

Voor alle bedrijven in de ketens is het waardevol om een volledig en correct beeld te hebben van de kostenopbouw van het product. Door beheersing van de kosten kan het product prijstechnisch beter in de markt worden gezet, ontstaat er een verdedigbaar concurrentievoordeel en wordt de concurrentiepositie van het product vergroot.

Gezien de wijze van coördinatie en de geringe betekenis van het streekproduct voor met name distribuerende bedrijven is het niet verwonderlijk dat de bedrijven nauwelijks zicht hebben op de kostenopbouw van het product. Daardoor ontbreekt ook het zicht op de wijze waarop winst en verlies in de keten is verdeeld. Dit kan leiden tot achterdocht, wat het in stand houden van de samenwerking niet bevordert.

## *Logistiek*

Op het punt van de logistiek, een belangrijke kostenpost en een belangrijk service-aspect, gaan de zaken bij streekproducten veelal niet anders dan bij reguliere producten. Doordat het vervoer gecombineerd met andere producten plaatsvindt, is de logistieke service goed te noemen. Bij enkele groothandels- en verwerkende bedrijven is in meer of mindere mate niet gewenste voorraadvorming geconstateerd. Het maken van logistieke planning wordt in een enkel geval bemoeilijkt door de afhankelijkheid van de natuur. Een sterke variatie in aantal heeft een negatieve invloed op het verkrijgen van klantentrouw.

---

<sup>1</sup> Een ketenleider is een bedrijf dat toezicht houdt op het bereiken van de ketendoelstellingen. Daarvoor kan de ketenleider verschillende functies vervullen. Zie hiervoor bijlage 12.

### *Kwaliteitsbeheersing*

Op het gebied van de kwaliteitsgaranties, die immers een deel van de hogere prijs moeten rechtvaardigen, mist nog het een en ander. De agrarische producenten richten zich vooral op de productie. De verwerkende sector op de receptuur. Op het niveau van de groot- en detailhandel neemt men aan dat de kwaliteit van de toegeleverde agrarische grondstoffen en halffabrikaten goed is. Afgezien van de controle door Skal op biologische producten ontbreekt controle op teelt en verwerking van de streekproducten. Hierdoor ontstaat ruimte voor twijfel over het zich al dan niet houden aan de afgesproken maatregelen, wat een negatieve uitwerking heeft op het in stand houden van de keten. Het merendeel van de respondenten is dan ook voor een externe borging van de kwaliteit van streekproducten.

### *Ketenstrategie en -doelstellingen*

Voor het welslagen van een keten is het van groot belang dat het ketendoel en de -strategie duidelijk geformuleerd zijn, gezamenlijk worden beleefd en dat alle deelnemende schakels enthousiast zijn en overtuigd van het gezamenlijke doel en de strategie. Bij bijna alle ketens ontbreken een duidelijke ketenstrategie en ketendoelstellingen. Er is sprake van een volledig gebrek aan strategie-integratie en er kan dus eigenlijk ook niet van ketens worden gesproken. De deelnemers binnen de ketens bepalen autonoom de eigen strategie en er vindt geen afstemming tussen de verschillende strategieën plaats. Deze situatie is funest voor het helder in de markt positioneren van streekproducten.

### *Marketingmix*

Streekproducten moeten zich een plaats veroveren op een markt met een verzadigd karakter. Dit vraagt dat ze onderscheidend zijn. Om de bekendheid van consumenten met streekproducten op te voeren dient een goed marketing beleid te worden gevoerd. Slechts in beperkte mate bieden de bestudeerde initiatieven een breed assortiment aan streekproducten aan. Meestal gaat het om één of enkele producten. Dit bemoeilijkt de promotie en positionering in de markt en vermindert de aantrekkelijkheid van streekproducten voor distributiebedrijven.

De distributie dient gericht te zijn op de doelgroepen. In de beginfase gaat het dan vooral om afzet aan consumenten in het herkomstgebied via korte kanalen als boerderijverkoop, boerenmarkten, rechtstreeks aan speciaalzaken en aan horecabedrijven. Dit voorkomt dat het streekproduct verdrinkt in het totale aanbod van grootwinkelbedrijven en groothandelaren en te weinig aandacht ontvangt. Een probleem daarbij is wel dat consumenten steeds vaker in supermarkten gaan kopen en maar een beperkt deel van hen bereid is voor streekproducten naar een andere winkel te gaan.

Bij opschaling van de productie kan in eerste instantie gedacht worden aan afzet via regionale grootwinkelbedrijven. Tevens zou het aanbieden van producten in horecabedrijven de bekendheid buiten het herkomstgebied kunnen vergroten en zo een basis bieden voor opschaling en landelijke promotie. Van belang voor het creëren van consumenten-trouw is verder dat het product jaarrond beschikbaar is. Dit geldt uiteraard niet voor typische seizoensproducten.

Hoewel promotie belangrijk is om de bekendheid van streekproducten te vergroten is daar nu maar weinig geld voor beschikbaar. Veelal wordt de promotie overgelaten aan de boeren en hun organisaties.

#### *Productcreatie- en ketencreatieproces*

Uit het onderzoek blijkt dat faalfactoren zijn aan te wijzen die samenhangen met het niet, niet goed, foutief of onvolledig doorlopen van het productcreatieproces. Hierdoor is de creatie en vermarkting van de producten vooral aanbodgedreven en worden ideeën weinig tot niet bij de consument getoetst. Doorlopen van het productcreatieproces biedt aanknopingspunten voor een betere aansluiting bij de markt. Daarnaast zorgt de onderlinge samenwerking voor diverse knelpunten. In diverse gevallen is er gebrek aan afstemming tussen schakels en onvoldoende coördinatie tussen deelnemers. Wanneer een ondernemer samen met andere bedrijven in de afzetkolom een streekproduct op de markt wil brengen is het daarom van belang ook het ketencreatie proces te doorlopen.

#### *Plattelandsvernieuwing*

Uit de verkenning van de regionale impact van streekproducten komt naar voren, dat deze in potentie van betekenis kan zijn. Het gaat dan vooral om de regionaal economisch betekenis via extra-opbrengsten voor agrarische producten en het multipliereffect van de bestedingen van consumenten en toeristen aan streekproducten. Van belang is ook het effect van de vaak milieuvriendelijker of extensievere productiewijze van streekproducten op de woonomgeving. Verder leveren streekproducten, mits ze passen bij het karakter van de streek, een bijdrage aan het toerisme van de streek, doordat ze een positieve bijdrage leveren aan het imago van de streek. Het ging in dit onderzoek om een eerste verkenning. Het verdient gezien de potentiële resultaten aanbeveling met name de relatie streekproducten en toerisme verder te onderzoeken.





# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De overheid wil ten aanzien van het platteland een actief vernieuwingsbeleid voeren, waarin landbouw, natuurontwikkeling en toerisme in onderlinge samenhang zich ontwikkelen en moderniseren. Om dit te bereiken is gebiedsgericht maatwerk nodig, met een accent op sociaal-economische versterking. In de discussie over de concrete uitwerking van het gebiedsgericht beleid, ligt het accent op de kwaliteit van het platteland in relatie met de verbrede functie ervan.

De laatste jaren buigt de ontwikkeling van de bruto productie waarde van de primaire landbouw om van groei naar stabilisatie. Deze ombuiging is onder meer een gevolg van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid en het milieubeleid. De, gezien de te verwachten kostenstijgingen, doorgaande afname van de toegevoegde waarde in de landbouw is niet in lijn met de beleidsintentie aangaande de sociaal-economische versterking op het platteland.

Op bedrijfsniveau wordt uiteenlopend gereageerd op de afname van de bruto productie waarde. Naast de traditionele zoekrichting van kostenverlaging via bedrijfsvergroting wordt meer en meer gezocht naar verbreding van de productie of het realiseren van meer toegevoegde waarde. Dit laatste kan door middel van het zelf verwerken van producten en het zoeken van andere markten en afzetmethoden. Mogelijkheden hiervoor zijn onder andere natuurbeheer, agrotourisme, streekproducten, biologische producten, milieuvriendelijke producten en directe(re) afzet vanaf de boerderij.

Deze strategieën passen goed in het plattelandsontwikkelingsbeleid. Aan de ene kant zijn er meer waarborgen dan bij schaalvergroting, dat de kwaliteit van het landelijk gebied niet wordt aangetast en dat wordt voldaan aan de wens van consumenten. Aan de andere kant kan het effect van deze strategie zijn, dat de toegevoegde waarde van de land- en tuinbouw en dus van het platteland weer wordt opgevoerd.

Dit onderzoek gaat specifiek in op streekproducten. Aan de andere strategieën om de toegevoegde waarde op te voeren, zoals natuurbeheer, agrotourisme, biologische producten en directe(re) afzet vanaf de boerderij, wordt slechts aandacht besteed voor zover zij in relatie staan met de ketens voor streekproducten.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij concludeert echter dat de ontwikkeling van de afzet en productie van streekproducten achterblijft bij de beleidsmatig gewenste ontwikkeling. Er zijn sterke signalen dat nogal wat initiatieven en projecten op het terrein van productie en afzet van streekproducten niet floreren. Daarbij komt de vraag naar voren of het rijksbeleid aangaande plattelandsontwikkeling en de stimulering en facilitering daarvan wel voldoende is toegesneden op het specifieke onderdeel streekproducten.

Dit vormde een reden voor het Ministerie van LNV om het LEI en de leerstoelgroepen Marketing en Consumentengedrag en Rurale Sociologie van Wageningen Universiteit te vragen een onderzoek uit te voeren naar de aspecten die bepalend zijn voor het succes of

falen van streekproducten. Dit onderzoek, uitgevoerd bij de consumenten, producenten en de ketens als geheel, heeft geresulteerd in drie deelrapporten en een integrerend rapport <sup>1</sup>. Het voor u liggende rapport vormt dus een onderdeel van een bredere studie.

## **1.2 Probleemstelling en doelstelling**

De probleem- en doelstelling van het voor u liggende ketenonderzoek zijn als volgt. De inzichten voor het onderbouwen van de besluitvorming over een mogelijke nadere invulling van het beleid voor streekproducten ontbreken, evenals handvatten voor het faciliteren van de ontwikkeling daarvan. Hiervoor is een verkenning van de succes- en faalfactoren die van belang zijn bij de samenstelling en instandhouding van ketens voor streekproducten zeer gewenst.

De doelstellingen van dit (deel-)onderzoek luiden dan ook:

- het vergaren van kwalitatief inzicht in de succes- en faalfactoren die van belang zijn voor de samenstelling en instandhouding van ketens voor streekproducten;
- een kwalitatieve verkenning van de potentiële invloed van streekproducten op een regio.

## **1.3 Aanpak**

In dit ketenonderzoek ligt de nadruk op de efficiency en effectiviteit van de productie en afzetketens van streekproducten. Binnen de ketens van verschillende streekproducten is gezocht naar gemeenschappelijk kenmerken die van invloed zijn op het succes of falen van deze producten. Daartoe is bezien wie welke functies in de keten vervult en welke kosten daaraan zijn verbonden. Verder is de verschillende schakels gevraagd welke eisen ze stellen aan gekochte streekproducten. Ook is ze gevraagd aan te geven in hoeverre er een ketendoel en ketenstrategie worden gehanteerd. Ten slotte is geïnventariseerd welke knelpunten en problemen ze ervaren. De bestaande kennis over de ketens voor de hoofdstroom van producten is als vergelijkingsmateriaal gebruikt.

Voor dit onderzoek zijn de ketens van de volgende streekproducten geanalyseerd:

- Midden-Limburgs roggebrood;
- speltbrood;
- Texelster (aardappel);
- Opperdoezer Ronde (aardappel);
- Waterland rundvlees;
- Veenweide-ham;
- Kempische kaas;
- Boeren Leidse kaas;
- Noord-Hollandse Edammer kaas.

---

<sup>1</sup> De gegevens over deze rapporten vindt u in het Woord vooraf.

Vanwege het feit dat voor een beperkt aantal streekproducten de ketens zijn geanalyseerd, geven de uitkomsten in dit onderzoek niet een afspiegeling van de ketens voor streekproducten in het algemeen, maar van de ketens gevormd door de bedrijven en organisaties die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Op grond hiervan kan geen kwantitatieve informatie worden gegeven over bijvoorbeeld de mate waarin projecten voor streekproducten over het algemeen als succesvol of minder succesvol zijn te bestempelen. Dit was echter ook niet het doel van het onderzoek.

Centraal stond de vraag, welke factoren van belang zijn bij de samenstelling en instandhouding van de ketens voor streekproducten en wat daarbij goed of fout ging. Door middel van diepte-interviews is informatie verkregen over wat er bij de samenstelling van de onderzochte ketens mis kan gaan, en welke succes- en faalfactoren kunnen worden aangewezen. Per product zijn interviews gehouden met:

- woordvoerders van de overkoepelende organisaties die de productie of afzet van het product coördineren;
- agrarische producenten (zie deelonderzoek Streekproducten in Nederland, H. van der Meulen, 1999);
- bedrijven in de keten, die het product bewerken, verwerken, verhandelen of verkopen (zie bijlage 1).

De uitkomsten voor dit deelonderzoek zijn, tenzij anders vermeld, gebaseerd op de gesprekken met de woordvoerders van de organisaties en de bedrijven die zich bezighouden met de verwerking, handel in of verkoop van de streekproducten. De gegevens, verkregen uit interviews met agrarische producenten, zijn zijdelings gebruikt voor het verkrijgen van een volledig beeld.

Voor de gesprekken met de organisaties, de verwerkende-, groothandels- en detailhandelsbedrijven is de medewerking uitzonderlijk goed te noemen. Slechts één bedrijf wilde niet meewerken. De reden daarvoor was, dat de medewerker het te druk had.

Bij de opbouw van dit rapport zijn de onderzoeksresultaten gegroepeerd rond de volgende onderwerpen: ketenopbouw, functieverdeling, coördinatie, kostenopbouw, logistiek, kwaliteitsbeheersing, ketenstrategie en -doelstellingen, marketing mix, knelpunten en succesfactoren. Deze onderwerpen komen achtereenvolgens aan de orde en aan ieder onderwerp is een hoofdstuk gewijd. Daarnaast zijn twee hoofdstukken toegevoegd over het productcreatie- en ketencreatieproces, en over de betekenis van streekproducten voor de ontwikkeling van het platteland. Hoofdstuk 14 bevat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

De ketens voor streekproducten zijn met behulp van de netwerkbenadering geanalyseerd. Voor op de onderzoeksresultaten wordt ingegaan, komt eerst deze benadering aan de orde.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Inleiding

In deze studie worden de ketens voor streekproducten gezien als verticale marketingsystemen en met behulp van de netwerkbenadering geanalyseerd. Deze benadering heeft als uitgangspunt dat elk bedrijf functioneert binnen een intern- en extern netwerk van relaties met kopers, verkopers, partners, en overheden. Het interne netwerk beschouwt de verbondenheid tussen de actoren onderling, het externe netwerk omvat de relaties met partijen buiten het netwerk.

Wanneer een keten wordt gedefinieerd als: 'een reeks van opeenvolgende en door bedrijven bewust op elkaar afgestemde economische activiteiten, die uiteindelijk producten of diensten leveren die voldoen aan de eisen van de eindgebruikers' (Borgstein et al., 1997:24), kan een keten worden beschouwd als een klein, intern netwerk welke functioneert in een omgeving en daar contacten mee heeft, het externe netwerk.

Meestal vormen economische aspecten de aanleiding voor het aangaan van een relatie. Wanneer echter de deelnemers overtuigd zijn van de economische noodzaak voor het aangaan van een relatie, blijkt dat bij het aangaan en onderhouden van de relatie naast economische ook sociale aspecten een zeer belangrijke rol spelen. De meerwaarde van de netwerkbenadering bestaat eruit dat ook naar de sociale en communicatieve aspecten van samenwerking wordt gekeken (Borgstein et al., 1997:34). Daarom wordt in dit hoofdstuk nader in gegaan op de verschillende netwerkbenaderingen.

Achtereenvolgens worden de opbouw van netwerken, de onderlinge relaties in netwerken, de sturing en de strategieën van netwerken behandeld. De economische aspecten van samenwerking blijven in dit hoofdstuk achterwege. Hieraan wordt in de volgende hoofdstukken aandacht besteed.

### 2.2 Bouwstenen van netwerken

Hakansson (1987) stelt dat een netwerk is opgebouwd uit drie bouwstenen namelijk:

- actoren;
- activiteiten die de actoren uitvoeren;
- middelen die de actoren ter beschikking staan (Borgstein et al., 1997:31).

#### *Actoren*

Tot de actoren worden individuen, groepen van individuen, of afdelingen binnen een organisatie gerekend. Deze actoren zijn vergelijkbaar met de schakels in een keten. Zij beheren de middelen en voeren activiteiten uit.

### *Activiteiten die uitgevoerd worden door de actoren*

Hakansson onderscheidt transformatie- en transactie-activiteiten (1987 bij Borgstein et al., 1997:31). Transactieactiviteiten zijn er op gericht om transformatieactiviteiten aan elkaar te koppelen en relaties tussen actoren tot stand brengen.

#### *Bronnen en middelen:*

De verschillende hulpmiddelen in de netwerken kunnen zijn:

- fysiek (machines, goederen, winkels);
- financieel;
- menselijk (arbeid, kennis en relaties).

Hakansson stelt dat de waarde van de hulpbronnen afhankelijk is van de andere hulpbronnen, waarmee ze worden gecombineerd. Volgens deze benadering is dus de waarde van bijvoorbeeld rogge voor het maken van brood mede afhankelijk van de kennis, financiën, goederen of machines, die voor, tijdens of na het productieproces worden ingezet en waarmee toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Vooral de factor kennis is hierbij van groot belang.

Er zijn vele mogelijkheden om de hulpbronnen met elkaar te combineren. Wanneer de ondernemers over voldoende kennis beschikken over de prestatie van hulpbronnen in combinatie met andere hulpbronnen, ontstaat efficiënte productie. Kennis over het integreren van heterogene hulpbronnen in een product wordt volgens Hakansson verworven doordat actoren hun transformatie- en transactie-activiteiten op elkaar afstemmen (Borgstein et al., 1997:32).

Deze zienswijze vormt een verdieping van wat in ketendiagnose modellen wordt verstaan onder 'ketencompetenties: de technologieën en vaardigheden waarover ketenpartners met elkaar beschikken' (Zuurbier et al., 1996:182). Hierbij is het begrip kennis impliciet in de termen 'technologie en vaardigheden' verweven.

### **2.3 Relaties in de netwerken**

Tussen de verschillende actoren in het netwerk bestaan relaties. De kwaliteit van de relaties wordt geanalyseerd aan de hand van de inhoud, aard en structuur van deze relaties (Borgstein et al., 1997:32).

#### *Inhoud van een relaties*

In het perspectief van de netwerkbenadering gaat het niet alleen om de (economische) informatie die wordt uitgewisseld, maar ook om de inhoud van de relaties. De inhoud van de relaties wordt bepaald door de uitwisseling van invloed, macht, affectie, goederen of diensten. Daarnaast zijn ook de aard en de structuur van de onderlinge relaties bepalend voor de samenhang in het netwerk.

### *Aard van de relaties*

De aard van de relaties wordt beoordeeld aan de hand van de sterkte van de relaties tussen actoren, de mate waarin alle partijen betrokken bij een relatie een gemeenschappelijke beleving van die relatie delen, de mate waarin in partners duidelijk gedefinieerde verwachtingen hebben ten opzichte van elkaar met betrekking tot elkaars gedrag, de mate waarin de relatie wordt gekenmerkt door meerdere relatie-aspecten (bijvoorbeeld affectie, invloed en informatie) en het aantal en de continuïteit van de interacties in de tijd (Pleijster et al., 1991:56).

### *Structuur van de relaties*

Bij de analyse van de structuur van een netwerk wordt onder meer gekeken naar: het aantal participerende individuen, de dichtheid van het netwerk (dat wil zeggen het aantal relaties in een netwerk uitgedrukt als percentage van het aantal mogelijke verbindingen) de mate waarin een netwerkpatroon in de tijd verandert, het gemiddelde aantal relaties tussen twee actoren uit een netwerk, de invloed van een knooppunt in een netwerk, de externe relaties.

Daarnaast kunnen binnen netwerken clusters worden gedefinieerd. Bij een cluster kan bijvoorbeeld gedacht worden aan samenwerkende producenten in een netwerk. Ook wordt gekeken naar de rol die de actoren in het netwerk spelen. Geïdentificeerd worden (Borgstein et al., 1997:33):

- Ster = knooppunt met het grootste aantal verbindingen;
- Liaison = een individu dat niet een onderdeel is van een cluster maar wel twee of meer clusters met elkaar verbindt;
- Brug = lid van een subgroep dat een relatie heeft met (een) andere subgroep(en);
- Poortwachter = een ster die de sociale eenheid met externe domeinen verbindt;
- Eenling = individu dat losgekoppeld is van het netwerk.

Duidelijk is dat bij de vorming en instandhouding van relaties tussen bedrijven sociale en communicatieve aspecten in de netwerkbenaderingen een zeer belangrijke rol innemen. Samenwerking is mensenwerk en menselijke factoren zoals macht, conflict, vriendschap, vertrouwen en argwaan zijn ook bij de onderlinge contacten in ketens van belang. Aandacht voor de communicatieve- en sociale aspecten van samenwerking kan de samenhang in de ketens versterken, en zorgen voor een betere afstemming van vraag en aanbod, waardoor de keten beter op de wensen van de consument kan inspelen, en effectiever en goedkoper kan produceren.

Ketenprocessen zijn er op gericht om de wensen van consumenten te vervullen, door de juiste producten, met de juiste kwaliteit, op de juiste tijd, tegen een optimale kosten-baten verhouding te leveren (Borgstein et al., 1997:24). Om de consument op het juiste moment van het juiste product te kunnen voorzien, zijn verschillende informatiestromen van belang. Ten eerste is er een informatiestroom over de wensen en behoeften van de consument de keten in. Daarnaast zijn er de informatiestromen tussen de ondernemers onderling, bijvoorbeeld over onderlinge prijzen. Bij een meer intensieve relatie tussen leverancier en afnemer wordt informatie over meerdere onderwerpen uitgewisseld, zoals informatie over kwaliteit, productieprocessen en marketing.

Omdat de meerwaarde van de streekproducten in grote mate wordt bepaald door de kwaliteit, traceerbaarheid en productiewijze, zouden deze onderwerpen tijdens de onderlinge communicatie aan de orde moeten komen. Dit heeft tot gevolg dat de ideale onderlinge afstemming in de ketens voor streekproducten niet alleen meer betrekking moet hebben op het product en de prijs, maar ook op de functies die binnen de distributiekolom door de bedrijven worden uitgeoefend. Hierbij zou het marktmechanisme, dat verantwoordelijk was voor de afstemming tussen vraag en aanbod, moeten worden vervangen door een systeem van onderlinge afspraken. Dit betekent dat 'ex post' coördinatie door de markt wordt verruild door 'ex ante' centraal gecoördineerde beslissingsprocessen en dat de onderlinge relaties in de keten intensiever worden.

Naast de intensiteit van de relatie zijn stabiliteit en variatie in de relaties van belang voor het succes van netwerken. Hakansson hecht namelijk aan de ene kant waarde aan de stabiliteit van de onderlinge relaties, terwijl hij aan de andere kant variatie in de relaties als een voorwaarde voor innovatie wordt beschouwd. Voor het verzamelen van kennis en het efficiënt gebruik van heterogene hulpbronnen dienen volgens Hakansson de economische relaties stabiel te zijn.

Het kost de actoren namelijk tijd om kennis te vergaren, terwijl de leereffecten via herhaling tot stand komen. De kennisoverdracht en leereffecten kunnen, aldus Hakansson, alleen optreden indien er een zekere mate van stabiliteit tussen de actoren in de keten bestaat (Borgstein et al., 1997:32). In dit perspectief is deels verklaarbaar waarom kennis en kennisoverdracht binnen de meeste geanalyseerde ketens voor streekproducten een knelpunt vormt. De ketens zijn recent opgericht, de kennis moet nog verworven worden en het leereffect is nog niet opgetreden.

Hakansson is daarnaast van mening dat variaties in de relaties essentieel zijn voor het tot stand komen van innovaties. Innovaties komen vaak tot stand door nieuwe combinaties van bestaande kennis terreinen. Dit blijkt bij de streekproducten, waar de producenten relaties met nieuwe partners aangaan. Aan de andere kant is er sprake van een kip-ei-situatie. Dikwijls hebben de producenten van streekproducten een idee, en leidt het feit dat ze het idee niet alleen kunnen uitvoeren, tot het zoeken van partners. Variatie in de onderlinge relaties is dan eerder het gevolg van een innovatief idee dan de oorzaak.

## **2.4 Sturing van het netwerk**

Om alle activiteiten in het netwerk op een juiste manier op elkaar af te kunnen stemmen is het onderhouden van relaties in de netwerken niet voldoende. Binnen de theorie rond ketenanalyse wordt dit ook onderkend en aandacht aan de coördinerende of besturende functie in ketens besteed. In de ketenanalyse modellen wordt de sturing van de keten bestudeerd door aandacht te schenken aan het management van schakels, de ketenmiddelen en de zorg voor de ketenstrategie. In de netwerkbenadering wordt sturing van netwerken meer sociologisch behandeld aan de hand van verschillende bestuursmodellen. Reijnders, Pleijster en Taal onderscheiden verschillende bestuursmodellen (waaronder 1991:53/54).

### *Beheersmodel*

Binnen dit model is macht belangrijk. De ene participant is in staat de andere te domineren. De 'angst' voor dominantie vormt bijvoorbeeld een reden voor het feit dat binnen enkele geanalyseerde ketens niet aan grootwinkelbedrijven wordt geleverd.

### *Coördinatiemodel*

Hierbij staat de coördinatie van activiteiten tussen verschillende participanten centraal. Coördinatie kan plaatsvinden door een ketenleider of door contractuele afspraken te maken. Binnen dit model kan er sprake zijn van dyssymetrie tussen de ketenleider en de overige deelnemers. Ook kan er sprake zijn van wederzijdse afhankelijkheid waardoor de machtspositie tussen partijen min of meer in evenwicht blijft. Dit model komt bij de geanalyseerde ketens niet voor. Dikwijls kan geen ketenleider worden aangewezen.

### *Coöperatiemodel*

Binnen dit model zijn de deelnemende bedrijven min of meer gelijkwaardig, samenwerking is gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid en vertrouwen. Dit model sluit aan bij de praktijk in diverse van de geanalyseerde ketens voor streekproducten. Het feit dat samenwerking is gebaseerd op goed vertrouwen kan echter knelpunten tot gevolg hebben, zoals verkeerd geïnterpreteerde afspraken of onderlinge argwaan.

### *Non-coöperatiemodel*

Hierbij is er geen sprake van samenwerking tussen de verschillende organisaties binnen de kolom. Alle partijen opereren min of meer autonoom. Wanneer dit model van toepassing is, kan niet (meer) van een keten worden gesproken.

## **2.5 Netwerkstrategie**

Daarnaast is voor een netwerk de wijze van strategiebepaling bepalend voor het netwerkresultaat. In tegenstelling tot theorieën over ketenanalyses, gaat het hierbij niet om de inhoud van de strategie, maar om de manier waarop de strategie tot stand komt. Reijnders, Pleijster en Taal onderscheiden drie niveaus binnen het strategisch beleidsvormingsproces van een distributieketen (1991:29).

### *Overkoepelend strategische niveau*

Strategievorming wordt gezien als een continue lijn met twee uitersten: volledige strategie-integratie en een volledig gebrek aan strategie-integratie. Van volledige integratie kan gesproken worden wanneer de strategieën van de individuele organisaties volledig in de pas lopen met de overkoepelende strategie. Er is sprake van een volledig gebrek aan strategie-



integratie wanneer de participanten binnen een distributiekanaal de eigen strategie bepalen, en er geen afstemming/integratie plaats vindt.

#### *Instrumentniveau*

Is gericht op de strategische beleidsuitwerking van de verschillende marketingmix instrumenten.

#### *Uitvoeringsproces*

Het gaat hierbij om de arbeidsverdeling. Wie voert wat uit, is er een coördinatiemechanisme of doet iedere participant wat hem goedgebeurt. Ook hier zijn twee uitersten, coördinatie en ieder voor zich.

## **2.6 Prestaties van netwerken en ketens**

In ketenanalysemodellen wordt de kwaliteit van de keten afgemeten aan de mate waarin de keten in staat is om aan de behoeften van de consument te voldoen. De mate waarin dit lukt wordt, zo blijkt volgens de netwerkbenadering, niet alleen door economische factoren, maar ook door sociale- en communicatieve aspecten bepaald. De kritische succesfactoren voor de samenstelling van ketens bestaan dus niet alleen uit de mate waarin aan de wensen van de consument kan worden voldaan, maar ook uit:

- het vermogen om samen te werken, kennis te delen, informatie door te geven en van elkaar te leren;
- de mate waarin afstemming van vraag en aanbod plaatsvindt door onderlinge afspraken;
- de mate van strategie-integratie tussen de bedrijven in de ketens;
- het gekozen bestuursmodel.

In de volgende hoofdstukken zullen de ketens voor streekproducten met behulp van de netwerkbenadering worden geanalyseerd. Als eerste wordt de opbouw van de ketens beschouwd. Er wordt gekeken wie de actoren zijn en welke functies zij vervullen. Bovendien wordt toegelicht of, en zo ja op welke wijze, de ketens voor streekproducten verschillen van de ketens voor reguliere producten.

De analyse zal niet plaatsvinden op het niveau van de individuele cases, maar op een generiek, de cases dekkend, niveau. Waar mogelijk en gewenst zullen conclusies worden toegelicht met voorbeelden uit de cases.

## 3. Ketenopbouw

### 3.1 Inleiding

Na de Tweede Wereldoorlog was er een voedseltekort. Producenten probeerden daarom zoveel mogelijk voedsel te produceren. De productie was aanbodgericht. Uiteindelijk werd echter meer geproduceerd dan gevraagd. Hierdoor nam de concurrentie om de consumenten toe. Dit heeft tot gevolg dat nu de consument tijdens het hele productieproces centraal moet staan. Ook het proces van massa-individualisering heeft daartoe bijgedragen. Dit wil zeggen dat de consument steeds veeleisender wordt en een grilliger koopgedrag gaat vertonen (Borgstein en De Vlieger, 1999:14).

De consument vraagt nieuwe, betere producten die onderscheidend van de massaproductie zijn. Zij wil de producten, tegen de laagst mogelijke prijs, met de perfecte kwaliteit op het gewenste moment kunnen aanschaffen. Dit lijkt eenvoudiger dan het is. Gedurende het hele productieproces, van grondstof tot eindproduct, kunnen er dingen mis gaan. Door bewuste onderlinge afstemming tussen de bedrijven kunnen veel problemen worden voorkomen. Deze afstemming draagt bij aan een efficiënte doorstroming van de producten in de bedrijfskolom en maakt het mogelijk dat wensen van consumenten bij alle schakels terecht komen, zodat elke schakel op de wensen van de consumenten in kan spelen.

Voor het verkrijgen van een beeld van de succes- en faalfactoren en de mate waarin de ketens in staat zijn op de wensen van de consument in te spelen, is het allereerst van belang de ketenopbouw te analyseren. Bij de analyse van de ketenopbouw is aandacht besteed aan:

- de schakels in de keten;
- de samenwerking tussen de verschillende schakels;
- de verwevenheid van de ketens met marktinstuties;
- de relaties met externe instanties.

Eerst zijn de ketens aan de hand van de deelnemende schakels geïnventariseerd.

### 3.2 Schakels

#### *Inleiding*

Door de wijziging van aanbodgedreven naar vraaggericht produceren is het van groot belang dat de keten aansluiting biedt bij de markt waar de productie op is gericht. Wanneer bijvoorbeeld het ketendoel is om rechtstreeks aan consumenten te leveren, maar in de keten zijn alleen grootverbruikers opgenomen, zal de afzet een knelpunt vormen. Daarom is bij de analyse van de ketenopbouw gekeken wie bij de ketens zijn betrokken.

(Voor een overzicht van de deelnemende schakels in de verschillende ketens wordt verwezen naar bijlage 2 tot en met 11). Bovendien is het van belang om het aantal schakels in de keten te inventariseren en te kijken naar de taakverdeling en de verdeling van functies tussen de schakels. Wanneer een keten geïntegreerd is en weinig schakels bevat, kan dat resulteren in lagere consumentenprijzen. Winstmarges van tussenliggende schakels vormen dan immers geen kostenpost. Bovendien is het doorgeven van informatiestromen in een geïntegreerde keten eenvoudiger. Daar staat tegenover dat meestal de schaal van de productie niet in elke fase optimaal is.

Daarnaast verschaft een analyse van het aantal schakels en de functies in de keten inzicht in de onderlinge verdeling van de kosten. Het verrichten van functies en taken kost aan de ene kant geld, aan de andere kant wordt er waarde toegevoegd. Voor het succesvol functioneren van een keten is het van belang dat elke schakel in de keten meer waarde toevoegt dan kosten maakt (kortom winst maakt) en dat de winstmarges evenredig over de deelnemende schakels zijn verdeeld.

### *Uitkomsten*

Wanneer wordt gekeken naar de schakels in de onderzochte ketens komen de volgende uitkomsten naar voren. De schakel productie van uitgangsmateriaal (zoals zaai- en pootgoed) is meestal bij de ketens betrokken. In vergelijking tot de ketens voor vergelijkbare producten zijn de ketens voor de streekproducten vrij kort. Dit geldt in het bijzonder voor de zogenaamde hoeveproductie. Bij de meerderheid van de projecten is een overkoepelende organisatie bij de keten betrokken. De overkoepelende organisaties vervullen de rol van 'ster' in de keten. Zij vormen de knooppunten met de meeste verbindingen. Binnen enkele ketens zijn clusters van samenwerkende producenten aan te wijzen.

De keuze van de schakels in de keten is meer aanbodgedreven dan vraaggestuurd. Er wordt niet zozeer gekeken of de schakels aansluiting bieden bij de markt waarop wordt gericht. Ook wordt bij de keuze van het afzetkanaal te weinig rekening gehouden met de kleinschaligheid van streekproducten. Met name de mogelijkheid van afzet aan de horeca, VVV en toeristen krijgt nogal eens (te) weinig aandacht. Daarentegen wordt de keuze vaak gestuurd door motieven zoals 'angst' voor de macht van het grootwinkelbedrijf, de wens van de speciaalzaken zich van de grootwinkelbedrijven te onderscheiden en de mogelijkheden om bij de aangesloten bedrijven de controle op het product en productieproces te handhaven.

## **3.3 Samenwerking**

### *Inleiding*

Uit de netwerkbenadering blijkt, dat relaties tussen bedrijven onderling van groot belang zijn voor het goed functioneren van de keten. Bij de keus om te gaan samenwerken spelen verschillende overwegingen een rol. Belangrijke overwegingen zijn: kostenbesparing, vergroten van kennis, kwaliteitsbeheersing, beter inspelen op de wensen van de consument.

Samenwerking kan horizontaal zijn (bijvoorbeeld tussen producenten) of verticaal (bijvoorbeeld tussen een producent, verwerker en handelaar).

### *Horizontale samenwerking*

#### *Inleiding*

Het voordeel van horizontale samenwerking is dat kan worden bespaard op de kosten voor inkoop, door gezamenlijk grondstoffen of hulpmiddelen in te kopen. Ook kan door horizontale samenwerking de marktpositie worden verbeterd, bijvoorbeeld door de producten samen op de markt te brengen en samen de promotie te verzorgen.

#### *Uitkomsten*

Bij de onderzochte ketens vindt horizontale samenwerking voornamelijk plaats tussen de agrarische producenten, dikwijls in een producentenvereniging. De agrarische producenten vormen als het ware een cluster in de ketens.

De bewerkende-, verwerkende-, groothandels- en detailhandelsbedrijven en grootverbruikers geven aan nauwelijks horizontaal samen te werken. Enkele reacties zijn:

- 'Dat is not done.'
- 'Het is vrije handel.'
- 'Het lukt niet alle neuzen dezelfde kant uit te krijgen.'

### *Verticale samenwerking*

#### *Inleiding*

Door verticale samenwerking wordt de onderlinge afstemming in de keten gestroomlijnd. Hierdoor is de keten in staat efficiënter te produceren en de productie beter op de wensen van de markt af te stemmen. De wensen van de consument komen bij alle schakels in de keten terecht en elke schakel kan bij de productie of bewerking met deze wensen rekening houden. Hierdoor kan de marktpositie van het product worden verbeterd. Een andere mogelijkheid om de marktpositie te verbeteren is het samen promoten en op de markt brengen van het product.

Ook het feit dat de consumenten producten van een steeds betere kwaliteit wensen, vraagt om samenwerking. Voor voedingsproducten is de kwaliteit het beste op het moment van de oogst. Het is voor de hele keten van belang dat de kwaliteit van de producten bij elke schakel wordt gehandhaafd en het product zo snel mogelijk aan de consument wordt geleverd. Ook door de hoge eisen ten aanzien van gezondheid en milieuvriendelijkheid kan het nodig zijn deskundigheid en technieken van andere schakels te benutten.

Bovendien kan door verticale samenwerking op transactiekosten worden bespaard. Het is niet nodig tijd, geld en energie te steken in het zoeken naar een betrouwbare partner.

## *Uitkomsten*

Bij de geanalyseerde ketens komt bewuste verticale afstemming tussen de schakels weinig voor. De transformatie- en transactieactiviteiten worden niet bewust op elkaar afgestemd, waardoor de kennis ontbreekt om de hulpbronnen in efficiëntere combinaties in te zetten. Dit wijst erop, dat er wel afzetkolommen worden gevormd, maar geen ketens<sup>1</sup>.

Binnen de meeste onderzochte ketens zijn de onderlinge relaties niet hecht. Op enkele uitzonderingen na voelen de deelnemers in de ketens zich niet bijzonder bij het streekproduct betrokken. Meestal worden alleen de meest noodzakelijke gegevens over bijvoorbeeld hoeveelheden onderling afgestemd. Samenwerking in de zin van een actieve, dynamische interactie (Zuurbier, 1996:49) tussen bedrijven kan dit niet genoemd worden.

De partners beschikken niet over duidelijk gedefinieerde verwachtingen met betrekking tot elkaars gedrag. Voor zover van samenwerking gesproken kan worden, gebeurt dit op basis van goed vertrouwen. De enige verwachting van de deelnemende bedrijven is dat ze standaard een product van goede kwaliteit krijgen toegeleverd.

Slechts bij twee producten zijn de onderlinge relaties redelijk hecht en kan van samenwerking worden gesproken. Binnen één keten is de samenwerking erg hecht. Met behulp van handelscontracten en licentie-overeenkomsten vindt coördinatie, controle en interactie door de hele keten plaats. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt echter wel over verticale samenwerking:

'Het gaat niet altijd van een leien dakje. Het is belangrijk dat er direct contact is tussen de boeren onderling en tussen de boeren en de organisatie. Daarbij is het van belang zeer zorgvuldig te handelen, open en eerlijk tegen elkaar te zijn.'

Enkele groothandelsbedrijven zijn bijna niet bij de ketensamenwerking of afstemming tussen de schakels betrokken. Weliswaar zijn zij niet helemaal van de ketens losgekoppeld en kunnen ze daarom in termen van die in de netwerkbenadering niet als 'eenlingen', worden beschouwd. Toch wordt de rol die zij in de ketens vervullen, ondanks het genoemde verschil, het beste door de benaming 'eenling' gedekt. Gebrek aan overleg vormt binnen enkele ketens een knelpunt voor de ketensamenwerking. Een respondent uit de verwerkende sector zegt daarover:

'Ik zat tussen de wal en het schip. Ik signaleerde voorwaarts en achterwaarts wat er mis ging, maar niemand luisterde en er gebeurde niets.'

Over het algemeen is de machtsverhouding tussen de bedrijven in de ketens min of meer gelijkwaardig en is de samenwerking gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid en goed vertrouwen. De grootwinkelbedrijven worden binnen enkele ketens aangewezen als de schakel met de meeste macht. In twee ketens worden groothandelsbedrijven met macht geïdentificeerd doordat zij over het alleenrecht voor de handel in het product beschikken of het grootste deel van de productie verhandelen.

---

<sup>1</sup> Ondanks het feit dat voor een groot deel van de onderzochte streekproducten strikt genomen geen ketens zijn gevormd, wordt in de rest van dit onderzoek wel van ketens gesproken.

In een enkel geval is productie niet voor alle schakels in de keten rendabel. Hierdoor komt één van de bouwstenen voor succesvolle ketensamenwerking, namelijk wederzijds voordeel, onder druk te staan. Samenwerking is alleen duurzaam, zolang alle deelnemers er voordeel in zien. Wanneer productie niet meer rendabel is, zullen bedrijven zich uit de keten terugtrekken.

### **3.4 Marktinstituties**

#### *Inleiding*

Marktinstituties, zoals veemarkten of veilingen, vormen een hulpmiddel waarmee de transactiekosten kunnen worden verlaagd. Via marktinstituties wordt bovendien informatie over prijzen verspreid. Marktinstituties spelen voornamelijk een rol bij kleine heterogene productgroepen die op een centrale plaats samen worden gebracht, om tot een grotere homogene groep te worden gevormd. Voor de onderzochte streekproducten is gekeken in hoeverre gebruik van marktinstituties wordt gemaakt.

#### *Uitkomsten*

De streekproducten worden nauwelijks via marktinstituties afgezet. Eén product vormt hierop een uitzondering. Dit product wordt via de veiling afgezet. De woordvoerder zegt daarover:

'De veiling heeft van de telers de volmacht voor de afzet gekregen. Verkoop via de klok loopt echter terug en verdwijnt in de toekomst misschien wel helemaal. Dit is beleid van de veiling.'

Het feit dat er weinig tot geen gebruik van marktinstituties wordt gemaakt, wordt waarschijnlijk veroorzaakt door de geringe productie en de regionale afzet. De ketens zijn niet complex en de onderlinge lijnen zijn kort. Daardoor is er rechtstreeks onderling contact. Het blijkt niet nodig om van marktinstituties gebruik te maken.

### **3.5 Externe instanties**

#### *Inleiding*

Daarnaast functioneert de keten in een omgeving. Wetten en regelingen beïnvloeden het product en het productieproces. De omgeving stelt eisen aan de veiligheid, kwaliteit en milieuvriendelijkheid van de producten. Uitgevaardigde en verwachte maatregelen kunnen kansen en bedreigingen vormen. Om succesvol op deze maatregelen in te kunnen spelen, is het nodig om over kennis van de beïnvloedende wetten en regelingen te beschikken.

## *Uitkomsten*

### *Overheid*

Over het algemeen hebben de bedrijven in de ketens weinig contacten met de overheid of overheidsinstanties. Daar waar contacten zijn, geldt dat de overkoepelende organisaties vaker contact met diverse overheidsinstanties hebben, dan de schakels die zich bezighouden met de bewerking van, handel in, of verkoop van het streekproduct. Het betreft daarbij contacten over gebiedsgericht beleid (Ecologische Hoofdstructuur, Waardevolle Cultuurlandschappen, Streekplan, beheersovereenkomsten).

Voor de overkoepelende organisaties geldt dat het onderhouden van contacten met de overheid meestal tot haar takenpakket behoort. Afhankelijk van de doelstelling van de organisatie (bijvoorbeeld het leveren van een bijdrage aan natuurbeheer) worden daarnaast contacten met Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Provinciale landschappen onderhouden, over bijvoorbeeld gebiedsgericht milieubeleid, productiebeperkingen of agrarisch natuurbeheer.

Enkele agrarische producenten hebben de afgelopen jaren contact met de volgende instanties gehad: Vereniging Natuurmonumenten, Provinciaal Landschap, Waterleidingbedrijf, Staatsbosbeheer, DLG. De onderwerpen waarop deze contacten betrekking hadden zijn: financiële steun, lozing melkvet op riool, mestopslag, beheersovereenkomsten en pacht.

De verwerkende-, groothandels- en detailhandelsbedrijven onderhouden zeer weinig relaties met overheidsinstanties. Vooral met regelingen vanuit het gebiedsgericht beleid hebben ze weinig tot niets te maken.

### *Adviserende instanties/financiële steun*

Voor het opbouwen en onderhouden van contacten met adviserende instanties of instanties die financiële steun verlenen, is er een mentaliteitsverschil tussen de agrarische producenten en de overige bedrijven. Enkele agrarische producenten hebben de afgelopen jaren financiële steun ontvangen. Voor hen lijkt het meer gebruikelijk om hulp te vragen dan voor de andere bedrijven. Deze bedrijven vragen weinig hulp. Ze weten niet dat ze voor steun in aanmerking kunnen komen en ze weten de weg niet. Vooral de groothandelsbedrijven geven aan dat zij geen financiële steun of adviezen hebben ontvangen omdat ze er nooit om gevraagd hebben. Enkele reacties zijn:

- 'Ik wist niet dat het mogelijk was om financiële steun te krijgen.'
- 'Ik heb nooit adviezen gezocht, omdat dat buiten mijn gezichtsveld ligt. Ik ben niet bekend met de verschillende overheidsinstanties.'
- 'Wij hebben nooit om adviezen of financiële steun gevraagd.'

Toch zouden de meeste verwerkende-, groothandels- en detailhandelsbedrijven wel financiële steun voor promotiedoeleinden willen ontvangen. De woordvoerder van een groothandelonderneming zegt daarover: 'Als je een instantie weet waar ik steun kan krijgen, dan bel ik je morgen'.

Met betrekking tot wetten en regelingen betreffende veiligheid en kwaliteit hebben deze bedrijven weinig tot geen contacten met overheidsinstanties. Het ontbreken van een één-loketfunctie bij de overheid is daarvoor een verklaring. Enkele typerende reacties ten aanzien van contacten met overheidsinstanties zijn:

- 'Het is een bos waarin je je weg niet kunt vinden, je loopt tegen bomen op.'
- 'Hoe wil je weten dat er overheidsinstanties voor zijn?'
- 'Wij weten niet waar we terecht kunnen.'

Door de woordvoerder van één groothandelsbedrijf wordt aan de praktische kennis van de overheid getwijfeld. De woordvoerder zegt daarover: 'Het is voor de overheid te moeilijk om teeltadviezen of begeleiding bij de teelt te verzorgen'. Eén groothandelsbedrijf en één verwerkend bedrijf hebben voor het aanvragen van subsidies een extern bureau in de arm genomen.

Enkele groothandelsbedrijven zouden graag adviezen over subsidies en over marketing ontvangen. Verder bestaat bij het merendeel van de verwerkende bedrijven, de groothandel en de detailhandel geen behoefte aan adviezen op het gebied van bedrijfsvoering. Een typerende reactie is: 'Wat zou ik voor advies moeten krijgen?' Een andere respondent, afkomstig uit de detailhandelssector, zegt: 'Wij weten soms meer dan degene die ons advies komt geven.'

#### *Controlerende instanties*

Er zijn nauwelijks contacten met controlerende instanties. De verwerkende bedrijven hebben het meeste contact met controlerende instanties. Deze contacten zijn echter niet nauw en vinden niet frequent plaats. Een woordvoerder van een detailhandelonderneming zegt over de Keuringsdienst van Waren: 'Ze zijn al twee jaar niet langs geweest'.

De meeste groothandelsbedrijven en verwerkende bedrijven controleren de toegeleverde producten zelf, bijvoorbeeld door middel van een smaaktest, of zo 'op het oog'. Een groothandelaar merkt op: 'Als de smaak goed is, is er geen extra controle nodig. Alleen wanneer er problemen zijn, wordt er een extra controle door een extern bureau gedaan'.

Controlerende instanties specifiek voor streekproducten zijn er niet. De externe controle/borging van streekproducten ontbreekt. Het merendeel van de deelnemers geeft aan dat er behoefte bestaat aan een externe borging voor streekproducten. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover: 'Nederland zit niet te wachten op nog meer streekproducten. Men wacht op eenheid binnen de streekproducten, kortom het landelijke kader'.

Een groothandelaar is van mening dat een nationale regeling waarschijnlijk diverse streekproducten kan helpen. Hij ziet echter het nut voor het streekproduct waar hij mee werkt niet en hij zegt daarover: 'Een streekimago helpt niet wanneer je het product landelijk wilt verkopen'.



## 4. Functieverdeling

### 4.1 Inleiding

Door bestudering van de functies binnen ketens wordt informatie verkregen over de mate van verticale integratie en over de inkomensmogelijkheden die het product de bedrijven biedt. Wanneer namelijk een bedrijf één functie voor het product vervult, kan het bedrijf deze functie efficiënt vervullen. De prijs die het bedrijf voor het vervullen van de functie krijgt, zal echter laag zijn, daarom is het nodig dat het verwerkte volume omvangrijk is.

Nieuwe ketens met een beperkte productieomvang en innovatieve ketens zijn vaak geïntegreerd. De schakels vervullen meerdere functies. Het voordeel hiervan is dat het product (vrij) rechtstreeks aan de consument of grootverbruiker kan worden geleverd. Daardoor blijft het voor de consument betaalbaar. Bovendien is controle op het productieproces eenvoudiger bij een verticaal geïntegreerde keten.

### 4.2 Uitkomsten

Voor het verkrijgen van een goed beeld van de onderzochte ketens is gekeken wie welke functies binnen de ketens vervullen en of alle functies in de ketens vertegenwoordigd zijn. De uitkomsten zijn als volgt. Behoudens enkele uitzonderingen, waarbij boerderijverkoop plaatsvindt (voornamelijk bij de kaasproducten), vervullen de agrarische producenten voor de streekproducten niet meer functies dan bij de reguliere landbouw. Zo leveren de boeren bij het industriële streekproduct Noord-Hollandse Edammer alleen de melk.

De groothandel, detailhandel, en verwerkende bedrijven vervullen voor de onderzochte streekproducten dezelfde functies als voor andere producten. De woordvoerder van een groothandelonderneming zegt daarover: 'Wij verkopen het omdat de consument het wil hebben, maar gaan er geen extra aandacht aan besteden'. Veelal is het product voor het bedrijf niet belangrijk genoeg om er veel tijd en geld aan te spenderen. Een andere groothandelaar zegt hierover: 'In je eentje acties bedenken kost veel tijd, geld en energie, dat heeft geen zin'.

Voor één product ontstond een belangrijk knelpunt toen tijdens het productieproces bleek dat één verwerkende functie niet in de keten vertegenwoordigd was. Dit zadelde de deelnemers met extra transportkosten op, doordat de grondstof voor de extra bewerking vervoerd moest worden. Daar waar een overkoepelende organisatie aanwezig is, vervult deze ondersteunende functies zoals: hulp bij promotie, contacten met externe instanties en onderlinge coördinatie.

De functie 'toelevering van benodigdheden voor de productie' (zoals kunstmest en bestrijdingsmiddelen), is meestal niet in de keten vertegenwoordigd. Door gezamenlijke inkoop zou hierop bespaard kunnen worden.

De functie: 'opslag voor langere termijn' is veelal niet in de ketens aanwezig. Meestal wordt het product maximaal twee dagen bij de handelsondernemingen opgeslagen. Daarna wordt het naar een extern koelhuis getransporteerd. Uitzonderingen op deze werkwijze vormen de kaasproducten en de broodproducten. Broodproducten hoeven en kunnen niet worden opgeslagen vanwege de beperkte houdbaarheid. Kaas wordt daarentegen meestal bij de producent of handelsonderneming opgeslagen om te rijpen.

## 5. Coördinatie

### 5.1 Inleiding

Door de verandering van aanbodgedreven naar vraaggericht produceren is het nodig dat de productie aansluit bij de veeleisende en gevarieerde vraag van de markt. Voor een efficiënte aansluiting op de marktvraag, efficiënte planning, productie en distributie is onderlinge coördinatie van belang. Wanneer de gevraagde en aangeboden hoeveelheden goed op elkaar zijn aangesloten, kunnen zowel voorraadvorming als daarmee gepaard gaande kosten en kwaliteitsverlies worden voorkomen. Deze onderlinge coördinatie kan worden geregeld via het marktmechanisme van vraag en aanbod, maar ook via contracten, een organisatie of een ketenleider.

### 5.2 Afstemming via de markt

#### *Inleiding*

De onderlinge prijsstelling vormt een belangrijk instrument voor de coördinatie. Een mogelijkheid is, om de coördinatie in de schakels aan de werking van de markt over te laten. Lange tijd is gedacht dat het markt- en prijsmechanisme voor een optimale afstemming van vraag en aanbod zorgt. In de industrie heeft men echter als eerste ontdekt dat instituties, afspraken en regelingen hierbij ook een belangrijke rol kunnen spelen (Borgstein, De Graaf et al., 1997:5). Het marktmechanisme wordt meer en meer vervangen door een systeem van onderlinge afspraken.

Allerlei vormen van samenwerking en afspraken over prijzen en hoeveelheden vergroten de efficiency in de keten en dragen ertoe bij dat de consumenten beter bediend kunnen worden. Hierbij kan worden gedacht aan prijsafspraken, het gezamenlijk beperken van de productie of de productiecapaciteit, het verdelen van de markt of kwaliteitsafspraken. Bovendien hebben de bedrijven gegarandeerde inkomsten wanneer prijzen en hoeveelheden vast liggen. Op grond van deze inkomsten kunnen kostenbesparende of kwaliteitsverhogende investeringsbeslissingen worden genomen.

#### *Uitkomsten*

Uit de interviews blijkt, dat het marktmechanisme bij de streekproducten nog niet is vervangen door een systeem van afspraken. De prijsstelling van de grondstoffen en halffabrikaten in de ketens wordt voornamelijk door de markt bepaald en fluctueert met vraag en aanbod. Een detailhandelaar en een groothandelaar zeggen daarover: 'De prijs is gebaseerd op de marktnotering'. 'De prijs wordt door middel van marktwerking vastgesteld'.

Over prijzen worden van tevoren nauwelijks afspraken gemaakt. Wanneer er prijsafspraken worden gemaakt, zijn dit bijna altijd mondelinge afspraken. In enkele gevallen wordt met de agrarische producent de afspraak gemaakt dat er een extra bedrag boven de marktnotering betaald zal worden. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover: 'De producent krijgt een meerprijs ten opzichte van de markt'. Met betrekking tot de onderlinge afstemming van de hoeveelheden kan gezegd worden dat vooraf dikwijls globale mondelinge afspraken over hoeveelheden worden gemaakt.

### 5.3 Prijskwaliteitsschema <sup>1</sup>

#### *Inleiding*

Een mogelijkheid om de afstemming tussen prijs en kwaliteit te coördineren is door een prijskwaliteitsschema te hanteren. Door middel van een prijskwaliteitsschema wordt de efficiency bevorderd. Bovendien kan op onderhandelingskosten worden bespaard. Wanneer er vaste regels zijn, is het immers niet nodig tussendoor onderhandelingen te voeren.

#### *Uitkomsten*

Een enkele uitzondering daargelaten, wordt bijna nergens een (formeel) prijskwaliteitsschema gehanteerd. De verwerkende-, handels- en detailhandelsbedrijven gaan er vanuit dat ze standaard producten met een goede kwaliteit krijgen aangeleverd. Twee typerende reacties uit de verwerkende sector en de groothandel zijn:

- 'Er is geen prijskwaliteitsschema. De kwaliteit van het product is prima.'
- 'Het is niet nodig om een prijs-kwaliteitschema te hanteren. De kwaliteit van het product is zeer constant <sup>2</sup>.'

Door één respondent wordt het prijskwaliteitsschema gezien als een stimulans voor de producenten. Hij zegt daarover:

'Wanneer de telers voldoen aan onze eisen van milieubewuste teelt en wanneer het product er mooi uitziet, ontvangen ze een hogere prijs. Wij zien dit als een stimulans voor de boeren om hun best te doen.'

---

<sup>1</sup> Een prijskwaliteitsschema legt een directe relatie tussen bepaalde kwaliteitskenmerken van een product en de te betalen prijs. Bijvoorbeeld de differentiatie van de prijs van slachtvarkens naar percentage van mager vlees of die van doperwten naar hardheid

<sup>2</sup> NB: dit geldt voor het industriële streekproduct

## 5.4 Ketenleider/organisatie

### *Inleiding*

Onderlinge coördinatie hoeft niet per definitie aan de werking van het prijsmechanisme te worden overgelaten of via een prijswaardeitsschema plaats te vinden. De coördinatie kan ook door een overkoepelende organisatie of een ketenleider worden uitgevoerd. Deze kunnen toezicht houden op het bereiken van de gezamenlijke doelstellingen en de daarvoor benodigde onderlinge informatievoorziening stroomlijnen. Ook kan een ketenleider of overkoepelende organisatie strategieën en plannen uiteenzetten en zorgen voor de efficiënte realisering van de plannen, door de schakels op het juiste moment van de benodigde informatie te voorzien.

### *Uitkomsten*

Uit de interviews blijkt echter dat de coördinatie via ketenleiders minimaal is. Dikwijls kan geen leider worden aangegeven of worden door verschillende bedrijven binnen één keten andere leiders aangewezen. Het merendeel van de overkoepelende organisaties heeft onder meer een coördinerende functie. Voornamelijk richting de agrarische producenten en soms richting de verwerkende sector proberen ze als ketenleider op te treden. Niet alle overkoepelende organisaties hebben een grote invloed op alle schakels in de keten. Een respondent van een verwerkend bedrijf zegt daarover: 'Er is een organisatie, maar ik merk nooit iets van haar activiteiten'. Ook ervaart de woordvoerder van een overkoepelende organisatie de coördinerende taak soms als moeilijk. Hij zegt daarover: 'Je moet de hele keten hier ter plekke in de hand hebben, dat is niet altijd even gemakkelijk'. In de meeste gevallen zijn de onderlinge relaties tussen de overkoepelende organisaties en de verwerkende bedrijven, de groothandelsbedrijven en detailhandel min of meer in evenwicht.

## 5.5 Informatiestromen

### *Inleiding*

Coördinatie kan niet zonder informatie. Vooral bij vraaggestuurde ketens is het van belang dat de informatie over de wensen en behoeftes van de consumenten de keten instroomt. Daarnaast zijn er verschillende informatiestromen tussen de bedrijven onderling. Daarom wordt hier aandacht aan informatievoorziening geschonken.

### *Uitkomsten*

De onderlinge informatiestromen blijven beperkt tot de uitwisseling van de meest essentiële informatie over prijzen, hoeveelheden en tijdstippen. Een groothandelaar zegt hier echter over: 'Het is niet zo losjes als het lijkt'.

Informatie over kwaliteit, traceerbaarheid en productie-eisen wordt sporadisch verspreid. Informatie over aanverwante onderwerpen zoals: wetgeving, subsidies, andere projecten van streekproducten in Nederland, wordt bijna nooit verspreid.

Eén woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt: 'De telers verzorgen zelf informatie over wetgeving, subsidies en overheidsmaatregelen'. Het merendeel van de geïnterviewde detailhandels-, groothandels- en verwerkende bedrijven heeft geen behoefte aan meer of dergelijke informatie. Enkele reacties zijn:

- 'Wij ontvangen informatie over prijzen en hoeveelheden. Andere informatie is voor ons niet van toepassing.'
- 'Wij zijn een doorgeefluik.'
- 'Wij zijn voldoende geïnformeerd.'

Informatievoorziening is tweerichtingsverkeer en daarmee ook een kwestie van mentaliteit. Zo zegt de woordvoerder van een grootwinkelbedrijf: 'Ik mis geen informatie, want als ik iets wil hebben dan vraag ik het'.

Enkele respondenten hebben behoefte aan informatie over marketing en over het verkrijgen van subsidies. Twee reacties zijn:

- 'Ik zou graag informatie willen ontvangen over hoe ik de markt moet bewerken.'
- 'Weet jij bij wie we terecht kunnen voor financiële steun?'

## **5.6 Eisen aan de producten**

### *Inleiding*

Coördinatie kan plaatsvinden door onderling prijzen en hoeveelheden af te stemmen. De factor kwaliteit kan hier niet achterwege blijven. De ondernemers hebben immers de kwaliteit van de producten hoog in het vaandel staan. Voor het verkrijgen van een product met een optimale kwaliteit, is het van belang dat onderlinge coördinatie met betrekking tot de kwaliteit plaatsvindt. Alle schakels moeten op de hoogte zijn van de gestelde kwaliteitseisen en hieraan voldoen. Bovendien moeten ze in staat zijn om de kwaliteit gedurende het hele productieproces te besturen, beheersen en verbeteren. Pas dan kan de kwaliteit van het eindproduct naar de consument worden gegarandeerd en kan goed op de kwaliteitseisen van de consument worden ingespeeld.

### *Uitkomsten*

Vergeleken met reguliere producten stellen de respondenten van de groothandels-, detailhandels- en verwerkende bedrijven weinig tot geen extra eisen aan de streekproducten. Ze stellen de eis dat de kwaliteit goed moet zijn en dat ze redelijk aan het product moeten kunnen verdienen. Dit willen ze echter ook voor andere (reguliere) producten.

Enkele eisen specifiek voor de streekproducten betreffen de herkomst van de agrarische grondstof en de receptuur. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover:

- 'Minimaal 50% van de gebruikte agrarische grondstof moet hier vandaan komen.'

- 'Het moet op traditionele wijze worden gebakken en er mogen geen conserveringsmiddelen worden toegevoegd.'

De woordvoerder van één overkoepelende organisatie geeft aan dat de gestelde kwaliteitseisen met betrekking tot de receptuur te streng waren. Hij zegt hierover:

'Slechts een paar bakkers konden aan de productie-eisen voldoen, hierdoor is het project nooit goed van de grond gekomen. De bakkers hadden ook problemen met de traditionele bakwijze en wilden voor kleine hoeveelheden de bakmethode niet wijzigen.'

Slechts bij één andere overkoepelende organisatie heeft coördinatie betrekking op extra eisen aan de productiewijze en de producten. Het betreft onder meer eisen aan de culinaire kwaliteit, diervriendelijke veehouderij, registratie van herkomst en natuurbeheer.

## 6. Kostenopbouw

### 6.1 Inleiding

Het is voor alle bedrijven in de ketens waardevol om een volledig en correct beeld te hebben van de kostenopbouw van het product. Door beheersing van de kosten kan het product prijstechnisch beter in de markt worden gezet, ontstaat er een verdedigbaar concurrentievoordeel en wordt de concurrentiepositie van het product vergroot. Bovendien is een evenredige verdeling van winst en verlies een voorwaarde voor succesvolle ketensamenwerking.

Op kosten kan worden bespaard door de schakels in onderlinge samenhang te optimaliseren ten aanzien van efficiënte en effectieve productie. Hierbij is het niet per definitie nodig dat elke schakel in de keten tegen de laagste kosten produceert, maar dat de keten als totaal tegen de laagst mogelijke kosten produceert.

Een andere mogelijkheid om de kosten te reduceren is door middel van schaal- en ervaringsvoordelen. Hierbij moet bedacht worden dat voor het verkrijgen van schaal- en ervaringsvoordelen een keten een aanzienlijk productievolume (en marktaandeel) nodig heeft.

### 6.2 Uitkomsten

De meeste respondenten zeggen weinig zicht te hebben op de kostenopbouw van het product. Naast de non-respons over geldvragen vormt het feit dat de producten voor de bedrijven niet zo belangrijk zijn, daarvoor een verklaring. Maximaal 10% van de omzet wordt door streekproducten gegenereerd. Hierdoor vallen de kosten, gemaakt voor het streekproduct, weg tegen de overige kosten die de bedrijven maken.

Per activiteit liggen de bruto marges van de handelsbedrijven en de verwerkende bedrijven minimaal op het niveau van reguliere producten. Dit is nodig omdat de kosten af boerderij hoger liggen. Hiervoor zijn verschillende verklaringen:

- door de biologische of natuurvriendelijke productie zijn de opbrengsten per hectare veelal lager. De woordvoerder van een groothandelsbedrijf zegt daarover: 'De opbrengsten van ons gewas liggen lager dan de opbrengsten van het reguliere gewas, daarom moet de prijs hoger zijn';
- voor de graan- en kaasproducten geldt bovendien dat de kosten af boerderij en de kosten bij de bakkers door de ambachtelijke productiewijze hoger liggen dan voor reguliere producten;
- daarnaast vormt het feit dat er een leerproces gaande is een verklaring voor de hogere kosten. Een respondent zegt daarover: 'Met vallen en opstaan hebben we de teelt nu eindelijk onder de knie'. 'Het ging via learning by doing'. Dit stemt overeen met de



theorie van Hakansson. Hakansson stelt dat het vergaren van kennis tijd kost, en dat leereffecten pas na geregelde herhaling tot stand komen;

- verder is de gemiddelde productieomvang per bedrijf beperkt. Opvallend hierbij is, dat het industriële streekproduct niet de grootste productieomvang heeft.

Samenhangend met het feit dat de respondenten zeggen weinig zich te hebben op de kostenopbouw van de producten is geen betrouwbaar beeld verkregen van de onderlinge verdeling van winst en verlies tussen de bedrijven in de ketens. Duidelijk is dat voor één verwerkend bedrijf deelname niet meer rendabel was, zodat dit bedrijf zich uit de keten heeft teruggetrokken.

Verwacht wordt dat de grootwinkelbedrijven de schakels vormen waar het grootste deel van de winst terecht komt. De woordvoerder van een groothandelsonderneming zegt in dit kader: 'De prijs van het product is sinds vorig jaar gedaald. De consument merkt echter niets van deze daling. Het product is in de winkel even duur gebleven'.

## 7. Logistiek

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt afzonderlijk aandacht aan de logistieke functies van de bedrijven in de ketens besteed. Daarvoor zijn verschillende redenen. Allereerst vormen de logistieke kosten ten opzichte van de overige kosten een omvangrijke post. Daarnaast is de logistieke service in grote mate bepalend voor de tevredenheid van de consument. Wanneer immers de logistieke service te wensen overlaat, wordt het product te laat bezorgd en zal de consument ontevreden zijn. Bovendien is voor bederfelijke producten, zoals de streekproducten, een snelle en efficiënte doorstroming van groot belang.

De keuzen met betrekking tot de logistieke inrichting en besturing van ketens worden gemaakt in een afweging tussen leverprestatie en logistieke efficiency. De leverprestatie wordt gekenmerkt door de levertijd, leverbetrouwbaarheid en de mate waarin aan de wensen van de consument kan worden voldaan. De logistieke efficiency wordt gekenmerkt door de doorlooptijden en de hoogte van de voorraden. Door de toegenomen marktorientatie komt de nadruk bij behoud van de efficiency steeds meer op de leverprestatie van de bedrijven te liggen (Van de Zande 1997:73).

### 7.2 Uitkomsten

#### *Functies*

De logistieke functies, opslag en transport, worden meestal door de groothandelsbedrijven vervuld of vinden onder regie van de groothandelsondernemingen plaats. Over het algemeen voeren deze bedrijven geen extra logistieke functies voor het streekproduct uit. Het product wordt samen met andere producten vervoerd of opgeslagen.

Een uitzondering hierop vormen de kaasproducten. Voor de kaasproducten brengt de producent de kaas bij de groothandel. Veelal vindt de opslag (rijping) bij de groothandel plaats.

Een andere uitzondering vormen de broodproducten. Voor de broodproducten is door de deelnemende bedrijven de eis gesteld dat er geen conserveringsmiddelen mogen worden toegevoegd. Daardoor zijn ze niet lang houdbaar en kunnen ze niet worden opgeslagen. Veelal verzorgt de distributeur van meelproducten het transport van het meel naar de bakkers. De consument haalt het product bij de bakker in de winkel.

#### *Service*

Afgezien van de logistieke service verleend door groothandelsbedrijven, verleent slechts één ander (detailhandels)bedrijf logistieke service. Dit bedrijf bezorgt de producten bij de

consument thuis. De woordvoerder zegt over de logistieke service: 'Binnen 5 dagen na bestelling wordt tot 22.00 uur thuis bezorgd. Wij hanteren geen eis aan minimum omvang van de bestelling'.

De groothandelsbedrijven zijn zeer flexibel ten aanzien van de logistieke service. Typerende reacties zijn:

- 'De service verschilt per afnemer.'
- 'Afhankelijk van de wensen van de consument kunnen ze één of meerdere keren per week bevoorrad worden.'
- 'We rijden voor alles en zeker regionaal is alles mogelijk.'

Enkele groothandelondernemingen maken een logistieke planning. Hierbij zitten de consumenten in vaste routes. Enkele reacties zijn:

- 'Elke week wordt een logistieke planning gemaakt. De consumenten zitten in vaste routes.'
- 'Regionaal wordt meerdere keren per week bezorgd, de rest van het land één keer per week.'

### *Levertijden*

De levertijden variëren al naar gelang de service die de groothandelsbedrijven bieden. Enkele reacties zijn:

- 'Tussen bestelling en aflevering zit maximaal 24 uur.'
- 'Als je 's ochtends belt, dan heb je het 's middags.'

Daarnaast wordt de levertijd beïnvloed door het aantal bewerkingen dat uitgevoerd moet worden. Een respondent zegt daarover:

'Wij leveren onze afnemers naar behoefte. Wat de mensen bestellen kunnen ze eigenlijk altijd meteen laden. Soms duurt dat bij dit product iets langer omdat het eerst moet worden ingepakt.'

Eén bedrijf heeft bij een plotseling grote vraag te kampen met een capaciteitsprobleem en kan de producten dan niet zo snel inpakken.

### *Distributiecentra*

Levering aan de grootwinkelbedrijven vindt plaats via distributiecentra. De aangesloten winkels bestellen het product bij het distributiecentrum. Het distributiecentrum bestelt het bij de groothandel. Hierdoor is er een extra schakel in de keten. Toch kan levering vanaf de distributiecentra zeer snel plaatsvinden. Een respondent zegt daarover: 'Vanaf de distributiecentra wordt binnen 18 uur geleverd.'

### *Voorraadvorming*

Problemen in de logistiek komen vooral naar voren bij groothandelsbedrijven of bedrijven die het product verwerken. De kans op problemen is bij deze schakels het grootst, omdat

zij afhankelijk zijn van zowel de schakel ervoor als de schakel erna. Bij enkele groothandels- en verwerkende bedrijven is in meer of mindere mate niet gewenste voorraadvorming geconstateerd. Twee reacties van een respondent uit de verwerkende sector en een groothandelaar zijn:

- 'De boeren leverden 120 ton, ik heb er maar 17 verkocht.'
- 'Ik lig er niet wakker van, maar zit wel eens met het product in mijn maag.'

Aan de andere kant kan voorraadvorming een winstverhogende tactiek vormen. In de aardappelsector worden producten soms opgeslagen totdat de prijzen stijgen.

### *Leverbetrouwbaarheid*

Het maken van een logistieke planning wordt soms bemoeilijkt door de afhankelijkheid van de natuur. Vooral voor een product dat er niet het hele jaar is, vormt dit een knelpunt. Er moet voor deze producten extra aandacht getrokken worden: op het moment van beschikbare zijn. 'Ze zijn er weer'. Dat is moeilijk wanneer de producten in verband met de weersgesteldheid vertraagd of te vroeg op de markt komen. Twee reacties van een groothandelonderneming en een overkoepelende organisatie zijn:

- 'Vorst en phytophthora zorgen voor knelpunten. Hierdoor komt het product niet tijdig op de markt en wordt de planning belemmerd.'
- 'Het is moeilijk om de ontwikkeling op het agrarisch bedrijf af te stemmen op de ontwikkeling van de afzet.'

Eén bedrijf heeft de problemen rond de leverbetrouwbaarheid omzeild door via de assortimentsgedachte te werken. Dit betekent dat het bedrijf een compleet assortiment aan producten aan een afnemer levert. Wanneer enkele producten complementair zijn, en onderling kunnen worden vervangen, levert dat het voordeel op dat bij een misoogst of tegenslag de producten onderling verwisseld kunnen worden. De respondent zegt daarover:

'Wanneer er voor een product een tegenslag bij de oogst is, kan dit product eenvoudig door een ander worden vervangen. Wij verzorgen eigenlijk de groente- afdeling van de supermarkt. Een telefoontje van de supermarkt is voldoende en wij regelen de rest.'

Aan de andere kant wordt de leverbetrouwbaarheid binnen de keten verbeterd door opslag in koelhuizen. Een groothandelaar zegt daarover: 'Het product is het hele seizoen te verkrijgen'. Een consequentie van de soms falende leverbetrouwbaarheid is dat diverse afnemers kunnen afhaken.

## 8. Kwaliteitsbeheersing

### 8.1 Inleiding

De bedrijven die streekproducten produceren, hebben de kwaliteit van het product hoog in het vaandel staan. Kwaliteit kan namelijk direct en indirect bijdragen aan de winstgevendheid. Aan de ene kant levert een kwalitatief hoogwaardig product een hoge toegevoegde waarde op en kan een hogere winstmarge worden behaald. Aan de andere kant kan kwaliteit een strategie vormen om bepaalde marktsegmenten te bereiken.

In ruil voor de hogere prijs, vraagt de consument producten met een excellente kwaliteit. Dit heeft tot gevolg dat de kwaliteit naar de consument toe gegarandeerd moet worden. Voor verlening van deze garantie is het nodig dat de kwaliteit gedurende het hele productieproces wordt beheerd, gestuurd en verbeterd. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de maatregelen die de bedrijven nemen om de kwaliteit van de producten te garanderen, te controleren en te besturen.

### 8.2 Uitkomsten

De maatregelen om de kwaliteit van de producten te garanderen zijn voornamelijk gericht op de agrarische productie en de receptuur. Deze eisen worden voornamelijk door de overkoepelende organisaties gesteld. De overige verwerkende bedrijven, groothandelondernemingen en de detailhandelsbedrijven gaan er over het algemeen vanuit dat de kwaliteit van de toegeleverde agrarische grondstoffen of halffabrikaten goed is. Bij de kwaliteitseisen voor de agrarische productie gaat het voornamelijk om eisen ten aanzien van milieuvriendelijke teelt, zoals beperkingen aan het gebruik van bestrijdingsmiddelen.

Een groothandelaar zegt over de eisen voor milieuvriendelijke teelt: 'Het is weliswaar geen ECO, maar wel heel milieuvriendelijk'. Eisen aan de receptuur betreffen het gebruik van conserveringsmiddelen en de bakwijze. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover: 'Het moet gemaakt worden zonder conserveringsmiddelen en op traditionele wijze gebakken'.

Aan de schakels groothandel, detailhandel en verwerking worden weinig tot geen extra eisen gesteld. De bedrijven hebben daar ook geen behoefte aan. De groothandelaren en verwerkende bedrijven geven het streekproduct dezelfde behandeling als reguliere producten. Een detailhandelaar zegt daarover: 'Ik ga ervan uit dat de controle van de overheid op het product goed is'. Een groothandelaar zegt: 'Als de smaak goed is, is er geen extra controle nodig'.

Afgezien van de controle op biologische producten door Skal en enkele organisaties die controle op de productiewijze en het product uitoefenen, is de controle op teeltmaatregelen beperkt. Daarnaast ontbreekt bij de meeste verwerkende schakels zowel de onderlinge als de externe controle op toepassing van het streekproduct en de gestelde kwa-

liteitseisen. De groothandels- en verwerkende bedrijven controleren toeleveranties zelf bijvoorbeeld via monsters of door smaaktests. Zij controleren echter andere producten ook.

Door het ontbreken van onderlinge controle ontstaat bij sommige deelnemers onderlinge argwaan. Woordvoerders van een verwerkend bedrijf, een detailhandelonderneming en een overkoepelende organisatie zeggen achtereenvolgens:

- 'Wordt niet stiekem toch met vergif gespoten?'
- 'Worden echt geen conserveringsmiddelen toegevoegd?'
- 'De bakker is verplicht de rogge uit een bepaalde zak te halen, maar hoe kan gecontroleerd worden of hij dat ook daadwerkelijk doet?'

Over het algemeen worden externe controles voor bijvoorbeeld de levensmiddelenwetgeving niet specifiek voor het streekproduct, maar voor alle producten van belang geacht. Een detaillist verwoordt dit als volgt: 'Deze regels gelden voor alle producten en niet specifiek voor het streekproduct'.

## 9. Ketenstrategie en -doelstellingen

### 9.1 Inleiding

Voor het welslagen van een keten is het van groot belang dat het ketendoel en de ketenstrategie duidelijk geformuleerd zijn, gezamenlijk worden beleefd en dat alle deelnemende schakels enthousiast zijn en overtuigd van het gezamenlijke doel en de strategie.

Het ketendoel ligt ten grondslag aan de operationele en tactische uitvoering (de strategie). Wanneer het doel en de strategie ontbreken, kan de keten worden beschouwd als een stuurloos schip. Onduidelijk is wat de keten wil bereiken en waartoe de ondernomen acties dienen.

Het formuleren van ketendoelstellingen en een ketenstrategie heeft alleen effect wanneer alle bedrijven in de keten bekend zijn met de doelstellingen en de strategie zodat er sprake is van volledige strategie-integratie. Ketenstrategieën kunnen worden geformuleerd ten aanzien van marktontwikkeling en ketenvorming. Borgstein en Teeuwen (1998) noemen enkele mogelijke strategieën:

#### *Marktstrategie*

- Marktpenetratie; bestaande markt voor bestaande producten.
- Productontwikkeling; bestaande markt voor nieuwe producten.
- Marktontwikkeling; nieuwe markt voor bestaande producten.
- Diversificatie; nieuwe markten voor nieuwe producten.

#### *Ketenstrategie*

- Ketendifferentiatie, nadruk op onderscheidend vermogen.
- Integrale ketenzorg; nadruk op kwaliteit.
- Ketenoptimalisatie; nadruk op kosten.

Uit de interviews is de volgende informatie over de ketendoelstellingen en de ketenstrategieën verkregen.

### 9.2 Uitkomsten

Bij bijna alle ketens ontbreken een duidelijke ketenstrategie en ketendoelstellingen. Er is sprake van een volledig gebrek aan strategie-integratie en er kan dus eigenlijk ook niet van ketens worden gesproken. De deelnemers binnen de ketens bepalen autonoom de eigen strategie en er vindt geen afstemming tussen de verschillende strategieën plaats. Hierdoor is onduidelijk waartoe de ondernomen acties dienen. Door één keten is daarentegen het

ketendoel zeer duidelijk omschreven. Gestreefd wordt naar een zogenaamde win<sup>1</sup>, win<sup>2</sup>, win<sup>3</sup>, win<sup>4</sup> situatie:

- het landschap<sup>1</sup> en de boeren zetten zich via de samenwerkings- en beheersovereenkomst in voor verbetering en behoud van het landschap;
- de boeren<sup>2</sup> krijgen een meerprijs voor de dieren;
- de verwerker<sup>3</sup> heeft een onderscheidend product;
- de consument<sup>4</sup> kan het product voor dezelfde prijs kopen als de gangbare prijs in de supermarkt (citaat informatiemap Waterlants weelde).

Voor deze keten is er sprake van volledige integratie van de ketendoelstellingen. De doelstellingen van de participanten lopen volledig in de pas met de doelstellingen van de keten. Bijna alle bedrijven hebben, ieder voor zich, als doel om winst te maken. Hierover vindt echter geen onderlinge afstemming plaats.

Op de bovengenoemde uitzondering na zijn er geen gezamenlijke ketendoelen te onderscheiden. Bij enkele groothandelondernemingen ligt het winstoogmerk meer op de voorgrond dan bij de andere bedrijven. Het feit dat het om streekproducten gaat is daarbij voor sommige groothandelsbedrijven van ondergeschikt belang. Enkele reacties:

- 'Het is geen streekproduct het is gewoon een aardappel.'
- 'Ik weet niet of het concept streekproduct de consument wel aanspreekt.'

Een ander groothandelsbedrijf vormt hierop een uitzondering. De woordvoerder zegt: 'Ik wilde dat we nog een paar van deze rassen hadden, daarmee kunnen we ons goed onderscheiden'. Een derde groothandelsbedrijf ziet als voordeel van het streekproduct, dat het door de verkoop van het product bij bedrijven komt waar het anders nooit kwam en dat het bij deze bedrijven ook andere producten kan verkopen. Het gaat hierbij om additionele verkoop.

Het kan voor de keten en voor de afzet van belang zijn, wanneer het product wordt verhandeld door een groothandelaar met goede commerciële vaardigheden. Hierdoor kan de afzet worden vergroot. Zo blijkt een geïnterviewde groothandelaar, die het product niet als een streekproduct beschouwt, zeer bekwaam in het verhandelen van het product. De afzet groeit gestaag. Het gevaar bestaat echter, dat het concept van het streekproduct ondergeschikt wordt aan het winstoogmerk van de handelaar. Bij dit product gebeurde dit.

De initiatiefnemer is hierover gedesillusioneerd. Zijn reactie is als volgt: 'Het idee van het regionale product is door de druk van de markt en het geld niet overeind gebleven'. Voor de detailhandel en verwerkende bedrijven zijn de voornaamste doelstellingen (naast winst): assortimentsverbreding en het kunnen voldoen aan de wensen van de consument.

Enkele reacties zijn:

- 'Je wilt de consument bedienen.'
- 'Het hoort bij het assortiment.'

De doelstellingen van de overkoepelende organisaties variëren van het promoten van de regio als toeristische regio tot het handhaven/ verbeteren van de inkomenspositie van de producenten. Enkele reacties zijn:

- 'Wij willen door middel van streekproducten de naamsbekendheid van de regio, als toeristische regio vergroten.'



- 'Het doel van onze organisatie is om duurzame inkomensverbetering voor zoveel mogelijk agrarische bedrijven te bewerkstelligen.'

Er is nauwelijks een relatie tussen de strategie van de agrarische producenten en de wensen van de detailhandel of de consument.

### **9.3 Relatie tussen ketenstrategie en wet- en regelgeving**

#### *Inleiding*

Wetgeving kan helpen bij het ten uitvoer brengen van een bepaalde ketenstrategie. Wanneer het ketendoel is om de afzet te vergroten door bij bepaalde supermarkten af te zetten, kan het helpen om aan bepaalde regels te voldoen. Bijvoorbeeld omdat de supermarkt dat van de toeleveranciers verwacht.

#### *Uitkomsten*

Bij de geïnterviewde bedrijven is de relatie tussen ketenstrategie en wet- en regelgeving weinig eenduidig. Dit wordt hieronder toegelicht aan de hand van de voorbeelden HACCP, levensmiddelenwetgeving en beschermde oorsprongsbenaming.

#### *HACCP*

De meningen over het belang van HACCP certificering voor streekproducten verschillen. Enkele reacties van een detailhandelaar, een overkoepelende organisatie en een groothandelaar, zijn achtereenvolgens:

- 'HACCP is volstrekt onbelangrijk voor het streekproduct. Een goed ondernemer doet het zo goed.'
- HACCP is van cruciaal belang, het product moet aan de hoogste eisen voldoen.'
- 'ISO is te hoog gegrepen voor veel bedrijven in de groente- en fruitsector. HACCP is een goede tweede.'

Wel is duidelijk dat HACCP voor de levensmiddelensector in belang toeneemt. Waarschijnlijk zullen de grootwinkelbedrijven in de toekomst van toeleveranciers verwachten dat ze HACCP gecertificeerd zijn. De invoering van HACCP zal door de daarmee verbonden kosten de kleinschaligheid van streekproducten onder druk zetten.

#### *Levensmiddelenwetgeving*

Levensmiddelenwetgeving wordt door (bijna) niemand van bijzonder belang voor de streekproducten geacht. De reden daarvoor is dat de eisen voor streekproducten niet anders zijn dan voor reguliere producten. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt in dit kader: 'We vallen onder de normale levensmiddelenwetgeving, waar de andere levensmiddelen ook onder vallen'.

Wel moet worden opgemerkt dat de meeste respondenten kwaliteit een belangrijke voorwaarde voor een streekproduct vinden. Voor de controle op het leveren van de kwaliteit is de levensmiddelenwetgeving van belang.

Eén respondent is van mening dat de eisen vanuit de levensmiddelenwetgeving zouden moeten worden afgezwakt. De respondent is van mening dat de zeer strenge hygiëne-eisen in ons land producenten ervan weerhouden om met streekproducten te beginnen. De investeringen om aan de hygiëne-eisen te kunnen voldoen zijn namelijk hoog.

#### *Beschermde oorsprongsbenaming (BOB)*

Aan de ene kant weten enkele deelnemers niet wat onder BOB bescherming wordt verstaan. 'BOB erkenning is bij ons niet bekend'. Aan de andere kant bestaat bij de deelnemers die dit wel weten weinig eenduidigheid over het belang van BOB erkenning voor streekproducten. Enkele reacties zijn:

- 'De BOB is zeer belangrijk voor het streekproduct omdat het hiermee wordt beschermd en de unieke waarde wordt behouden.'
- 'BOB erkenning is niet van belang. Een streekproduct blijft per definitie een streekproduct omdat het op andere plaatsen niet verkoopt.'
- 'BOB erkenning zegt de consument niets. Het is echter wel belangrijk voor het streekproduct, omdat het product herkenbaar maakt.'

Slechts bij één van de drie onderzochte producten die de BOB benaming mogen voeren, wordt deze bescherming ook daadwerkelijk gebruikt. Genoemde redenen om BOB benaming niet te gebruiken zijn:

- 'BOB bescherming zegt de consument niets.'
- 'BOB bescherming helpt niet bij het creëren van landelijke verkoopdekking.'
- 'De BOB stelt als eis dat de ingrediënten voor het product uit de regio afkomstig moeten zijn. De hoeveelheid ingrediënten uit de regio is niet toereikend voor de productie. Daarom worden ingrediënten uit andere delen van het land gehaald.'
- 'De kosten van de BOB wegen niet op tegen de baten.'

Het feit dat de BOB bescherming niet overal naar de consument toe wordt gebruikt wil echter niet zeggen dat de respondenten die de BOB bescherming niet gebruiken, geen belang aan de BOB erkenning hechten. Een respondent zegt daarover:

'Op het product wordt niet vermeld dat het BOB-beschermd is, BOB bescherming is echter voor het streekproduct wel van belang, omdat het dan niet overal gemaakt kan worden.'

Bij het product waar BOB bescherming wel wordt gebruikt zijn de voornaamste redenen:

- 'BOB bescherming garandeert dat het product uit een bepaalde regio komt.'
- 'BOB bescherming maakt het product uniek en exclusief.'

# 10. Marketingmix

## 10.1 Inleiding

Marketing kan worden beschouwd als de operationalisering van een ketenstrategie. Ketmarketing heeft als functie een optimale ruil te bevorderen tussen de keten en haar afnemers (Zuurbier et al., 1996:109). Dit wordt ten uitvoer gebracht door een specifieke marketingmix te ontwikkelen. In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de elementen van de marketingmix: product (assortiment), prijs, promotie en distributie.

## 10.2 Assortiment

### *Inleiding*

Een mogelijke marketingstrategie is, om niet één product maar een assortiment aan producten aan te bieden. Een reden daarvoor is, dat door aan te sluiten bij een assortiment de afzet van het product kan worden vergroot. Het product 'lift' mee met de andere producten in het assortiment.

### *Uitkomsten*

De assortimenten die worden aangeboden zijn over het algemeen weinig breed en gekoppeld aan de grondstof. Twee overkoepelende organisaties vormen hierop een uitzondering en bieden een assortiment aan producten aan. Een reactie van een overkoepelende organisatie is: 'Het gaat niet om het ene product maar om het tableau van producten'.

## 10.3 Distributie

### *Inleiding*

Definiëring van de verschillende distributiekkanalen is van belang omdat de marketing bij het kanaal moet aansluiten. Rechtstreekse levering aan de consument of horeca vereist een andere marketingstrategie dan levering via een groothandelaar. Anderzijds kan via de keuze van het afzetkanaal het specifieke karakter van streekproducten worden onderstreept. De onderzochte steekproducten worden gedistribueerd via de kanalen: huisverkoop, groothandel en speciaalzaken, grootwinkelbedrijven, grootverbruik/restaurants. Per distributiekanaal volgt hieronder een toelichting.

### *Huisverkoop*

Bij de onderzochte streekproducten vindt weinig huisverkoop plaats. Eén kaasproduct vormt hierop een uitzondering. Huisverkoop is bij een ander product niet toegestaan, omdat de organisatie zicht op de kwaliteit wil houden en de herkomst van het product wil garanderen.

### *Groothandel en plaatselijke speciaalzaken*

De distributie is vooral op de groothandel en de plaatselijke speciaalzaken gericht. Een reden om via de speciaalzaken de producten te verkopen is dat de desbetreffende bedrijven zich door het streekproduct van de supermarkten willen onderscheiden.

### *Grootwinkelbedrijven*

#### *Inleiding*

De supermarkt is voor de consument een belangrijk aankoopkanaal. In 1997 is per week gemiddeld *f* 187,- per huishouden aan dagelijkse boodschappen uitgegeven, waarvan een bedrag van *f* 129,- in de kassa's van de supermarkten kwam (CBL, 1998:3). Het percentage consumenten dat vers vlees, vleeswaren en AGF in de supermarkt koopt neemt toe (CBL, 1998:24).

*Tabel 10.1 Percentage consumenten dat de versproducten meestal in de supermarkt koopt*

	1995	1996	1997
Vers vlees	68	70	72
Vleeswaren	77	80	81
AGF	68	69	70
Brood	57	57	58
Kaas	72	72	72

Bron: CBL (1998:24).

#### *Uitkomsten*

Enkele groothandelsbedrijven richten de distributie in toenemende mate op de grootwinkelbedrijven. Een respondent zegt daarover:

'Het grootwinkelbedrijf wint met grote stappen trein. Dit loopt synchron met de totale ontwikkeling op de markt. Supermarkten willen stabiliteit, betrouwbaarheid in levering, stabiele prijsvorming. Hierop spelen wij in door bestellingen tegen weekprijzen te doen.'

De respondent is van mening: 'Wil een streekproduct toekomst hebben, dan moet het via het grootwinkelbedrijf worden afgezet'. Een groothandelaar zegt over levering aan de grootwinkelbedrijven: 'Efficiency is belangrijk, vooral als je met de grootwinkelbedrijven handelt'.

Aan de andere kant zijn enkele overkoepelende organisaties, verwerkende bedrijven, detailhandelsbedrijven en groothandelsbedrijven terughoudend ten aanzien van levering aan de grootwinkelbedrijven. De redenen hiervoor variëren van het feit dat het moeilijk is het product via het grootwinkelbedrijf te promoten, via concurrentie van een goedkoper product tot het feit dat een aantal producten, verwerkende bedrijven, speciaalzaken en overkoepelende organisatievoerders van een aantal bedrijven een negatief beeld van grootwinkelbedrijven hebben. Een agrarische producent die zelf voor de afzet zorgt zegt daarover:

'De contacten die er tijdelijk waren met Albert Heijn en C-1000 zijn verbroken. Na de ene week dat het product in de aanbieding was, werd het nauwelijks meer verkocht.'

Deze respondent ziet als het grote nadeel van dit afzetkanaal dat hij zelf geen invloed op de promotie kan uitoefenen. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie is van mening:

'Wij hebben het product via een supermarkt afgezet. Dat ging twee weken goed. Daarna kwam er een concurrent met een vergelijkbaar goedkoper product en werd ons product uit het assortiment geschrapt.'

Enkele respondenten zijn enigszins bevreesd voor de macht van het grootwinkelbedrijf. Twee reacties van een overkoepelende organisatie en een groothandelaar over levering aan grootwinkelbedrijven zijn:

- 'Wij zijn bang dat Albert Heijn teveel op zijn wenken bediend moet worden.'
- 'Het mooiste zou zijn, als Albert Heijn niet buiten je kon.'

Belangrijk is verder, dat de keuze voor afzet via het grootwinkelbedrijf minder goed past bij de kleinschaligheid van de meeste streekproducten. Kleinschaliger afzetkanalen als lokale speciaalzaken en horecabedrijven passen daarbij beter.

### *Grootverbruik/restaurants*

#### *Inleiding*

Restaurants/horeca kunnen een belangrijk middel vormen voor de afzetgroei van streekproducten van klein naar groot. Hierbij is de voorbeeldwerking van de restaurants van belang. Consumenten eten er een lekker product en willen het daarna thuis ook eten. Bovendien neemt een restaurant meer af dan één consument en sluit afzet aan restaurants aan bij de trend om meer buitenshuis te gaan eten. Daarnaast zijn consumenten op zoek naar gemak bij de bereiding van voedsel. Deze trend uit zich zowel in een toename van het buitenshuis eten, als het binnenshuis eten van door derden bereide maaltijden.

Om deze reden wordt hier nader op het grootverbruik ingegaan. Naast de term restaurants wordt ook wel de term 'food service industry' gebruikt. De term food service industry omvat naast het buitenhuishoudelijk gebruik ook het binnenhuishoudelijk gebruik van door derden bereide voeding (Van Gaasbeek 1996:2).

Bij het buitenhuishoudelijk gebruik kan gedacht worden aan: eten bij restaurants, fastfoodketens, snackbars, lunchrooms, treinen, vliegtuigen, bedrijfsrestaurants, schoolkantines. Theoretisch behoren de penetaire instellingen, sociale instellingen en ziekenhuizen ook tot deze categorie. De laatste groepen worden in de statistieken meestal achterwege gelaten.

Het feit dat 'uit eten' in populariteit toeneemt, uit zich in een sterk toenemend aantal eet- en drinkgelegenheden. Sinds 1991 is het aantal eet- en drinkgelegenheden met 11,5% gestegen. Vooral het aantal (buffet)kantines nam met ruim 30% sterk toe. Voor zowel cafeteria's als restaurants gold een stijging van circa 15%. Het aantal cafés en hotels nam daarentegen af (Voorlichtingsbureau vlees 97:10). Door de toename van het buitenhuishoudelijk gebruik van voedingsmiddelen vindt een verschuiving plaats van de bediening van consumenten door de supermarkten naar de horeca. Dit wordt verbonden aan een stijging van de welvaart en toename van het aantal verkooppunten.

Daarnaast is de verscheidenheid aan door derden bereide maaltijden, die thuis kunnen worden geconsumeerd, de laatste jaren gegroeid. Hierbij kan gedacht worden aan de afhaalchinese, pizza's, snackbars, fastfoodketens, partycatering, traiteurs. Met betrekking tot het binnenhuishoudelijk verbruik van door derden geproduceerde maaltijden kan gezegd worden dit aansluit bij de toenemende vraag naar gemaksvoeding.

De consument neemt weinig tijd om in de keuken te staan. Onder meer als reactie op deze trend worden tijdsbesparende producten in toenemende mate gewaardeerd en representeren zij een toegevoegde waarde. De markt voor pan- en magnetron-klare maaltijden of tussendoortjes groeit. Dagevos zegt hierover: 'Veel consumenten zien er geen enkel bezwaar in om te betalen voor de tijd die ze besparen met het 'assembleren' van voedsel' (1998:108).

Uit het bovenstaande blijkt dat de markt voor afhaalmaaltijden en grootverbruik groeit. Dit biedt ook kansen voor streekproducten. Gekeken is in hoeverre de distributie bij de onderzochte streekproducten op het grootverbruik is gericht.

#### *Uitkomsten*

De distributie van de onderzochte streekproducten is bijna niet op het grootverbruik (restaurants) gericht. Slechts bij twee producten zitten restaurants/ horecabedrijven in het afzetkanaal. Bij deze twee producten vormt de horeca echter een afzetkanaal van marginaal belang. Voor twee andere producten bestaat het plan om de horeca te benaderen. Een woordvoerder van een restaurant ondervond moeite met het vinden van een toeleverancier van het desbetreffende streekproduct. Hij is van mening dat dit erg jammer is en zegt daarover: 'De consumenten willen graag streekproducten op de kaart'. Eén van de onderzochte producten wordt in zeer beperkte mate door middel van catering afgezet. Bovendien wordt dit product soms in kant-en-klare gerechten verwerkt.

## 10.4 Promotie

### *Inleiding*

De communicatie tussen consument en verkoper wordt gevoerd door middel van promotie. Deze communicatie is er op gericht om informatie over het product te verspreiden en daardoor de verkoop te bevorderen. Promotie kan verschillende vormen aannemen zoals persoonlijke verkoop, verkoopbevordering en reclame.

### *Uitkomsten*

Bij de onderzochte producten is de promotie van de ketens over het algemeen zwak. De reacties van twee detailhandelaren zijn:

- 'De PR er omheen miste, verder was het product goed.'
- 'De grote bottleneck bij de promotie is: Hoe krijg je de consument aan het product?'

De respondenten zoeken de oorzaak voor de zwakke promotie bijna unaniem in een gebrek aan financiën. De woordvoerder van een verwerkend bedrijf zegt daarover: 'Je bent geen Coca Cola of Herschi die er een miljoen tegenaan kan gooien'. Een andere woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt:

'We zijn één keer in NOVA geweest, daarna was er zoveel vraag dat het product niet was aan te slepen. Daarom is het belangrijk om op prime-time in de reclame te komen. Het geld hiervoor ontbreekt echter.'

Bij het merendeel van de producten wordt gezamenlijke promotie verzorgd. Deze promotie wordt meestal verzorgd door producentenverenigingen of door de overkoepelende organisaties. De overige schakels in de keten worden weinig tot niet bij de promotie betrokken. Dit is jammer omdat alle schakels belang hebben bij goede promotie en bijvoorbeeld prijsacties. Hiervoor is het nodig dat alle schakels water bij de wijn doen. Later zullen ze dan allemaal van de toegenomen afzet profiteren.

In diverse gevallen zijn de bedrijven in de keten van mening dat de promotie door de agrarische producenten of door de overkoepelende organisatie verzorgd zou moeten worden. Een typerende reactie van enkele overige bedrijven in de keten ten aanzien van promotie is: 'Dat is niet mijn taak'. Dit is jammer, omdat de overige bedrijven in de keten er ook baat bij hebben, wanneer door meer of betere promotie de afzet toeneemt.

Naast deze gezamenlijke promotie doen diverse schakels, die direct contact met de consument hebben, aan eigen promotie. Maar ook deze eigen promotie is over het algemeen zwak. Naast het financiële aspect, vormt het feit dat de producten voor de bedrijven niet zo belangrijk zijn, daarvoor een verklaring.

Zowel de gezamenlijke- als de eigen promotie wordt gevoerd door middel van veel 'free-publicity' en goedkope reclame. Dit wordt onder meer veroorzaakt door de geringe beschikbare budgetten. Door bijna alle deelnemers wordt dit bevestigd. Ze zijn het er bijna unaniem over eens dat er meer geld voor promotie beschikbaar zou moeten komen. De be-

langrijkste productkenmerken die bij de eigen promotie en de gezamenlijke promotie aan de orde komen zijn: smaak, kwaliteit en productiewijze.

## **10.5 Prijsstelling**

### *Inleiding*

Nederlandse consumenten zijn over het algemeen zeer prijsbewust. Het vaststellen van de juiste prijs is van belang voor het bereiken van de juiste doelgroep en om hen over te halen het product te kopen. De kernvraag hierbij is 'Hoeveel wil de consument voor het product betalen?' Om te voorkomen dat het product in de ene winkel meer kost dan in de andere, kan een prijsbeleid worden gevoerd.

### *Uitkomsten*

Uit de interviews blijkt dat de producenten en de overkoepelende organisaties geen prijsbeleid ten aanzien van de consumenten voeren. Zij zijn veelal van mening dat het de taak van de verkoper is om de verkoopprijs van het eindproduct te bepalen. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover: 'Hoe de uiteindelijke verkoopprijs van het eindproduct wordt vastgesteld is ons niet bekend. Dat is de verantwoording van de verkoper'. De diversiteit met betrekking tot de prijsstelling van het eindproduct is groot. Enkele reacties zijn:

- 'Bij de inkooprijs wordt een marge opgeteld.'
- 'De gangbare producten van Albert Heijn worden als uitgangspunt genomen.'
- 'Ik heb bedacht wat het product in mijn visie moet kosten. In de markt blijkt wel of je gelijk hebt of niet.'



# 11. Knelpunten en succesfactoren

## 11.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende succes- en faalfactoren belicht. Deze factoren hebben op meerdere onderzochte bedrijven betrekking. Daarnaast is de respondenten gevraagd welke knelpunten en succesfactoren zij zijn tegengekomen, bij de productie of de afzet voor de streekproducten. In dit hoofdstuk worden de genoemde knelpunten en succesfactoren behandeld.

## 11.2 Knelpunten

### 11.2.1 Overzicht

Een overzicht van gesignaleerde knelpunten wordt gegeven in figuur 11.1.

### 11.2.2 Ketenopbouw

#### *Schakels*

##### *Afstemming tussen schakels*

Wanneer in de bedrijfskolom twee schakels naast elkaar functioneren is het van belang dat zij de bezigheden onderling afstemmen. Onvoldoende coördinatie tussen twee naast elkaar functionerende schakels in dezelfde bedrijfskolom kan afstemmingsproblemen opleveren.

##### *Introductie van een nieuwe schakel in een reeds bestaande keten*

Introductie van een nieuwe schakel in een reeds bestaande keten beïnvloedt de onderlinge verhoudingen en vertrouwensbasis. Omdat de onderlinge vertrouwensbasis een belangrijke rol bij de samenwerking in ketens speelt, kunnen hierdoor strubbelingen ontstaan. Het vertrouwen moet namelijk worden opgebouwd.

#### *Samenwerking*

##### *Verkeerde interpretatie van mondelinge afspraken*

Over het algemeen worden binnen de geanalyseerde ketens mondelinge afspraken gemaakt. Typerende redenen om voor mondelinge in plaats van schriftelijke samenwerking te kiezen zijn:

- 'Het is niet gebruikelijk om schriftelijke afspraken te maken in de aardappel, groenten- en fruitsector.'
- 'De geproduceerde hoeveelheid is te klein om daarover iets op papier te zetten.'

- 'Het gaat op basis van goed vertrouwen.'

<p><i>Ketenopbouw</i></p> <p><i>Schakels</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Afstemming tussen schakels</li><li>- Introductie van een nieuwe schakel in een reeds bestaande keten</li></ul> <p><i>Samenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verkeerde interpretatie van mondelinge afspraken</li><li>- Verkeerde mensen bij het project betrokken</li><li>- Gebrek aan enthousiasme bij de deelnemers</li><li>- Gebrek aan kennis</li><li>- Groei van de keten</li><li>- Regelgeving voor toetreding</li></ul> <p><i>Coördinatie</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vertrek van de projectleider</li></ul> <p><i>Logistiek</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Plotselinge toename van de vraag</li></ul> <p><i>Kwaliteitsbeheersing</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tegenvallende kwaliteit</li></ul> <p><i>Ketenstrategie</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Verschil tussen belanghebbenden m.b.t. ketendoel</li><li>- Gebrek aan overeenstemming over strategie</li></ul> <p><i>Marketingmix</i></p> <p><i>Distributie</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Geringe houdbaarheid</li></ul> <p><i>Promotie</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Te ruime regio- aanduiding in de naamgeving</li><li>- Onbekendheid van de consument met het product</li></ul> <p><i>Prijstelling</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Concurrentie</li></ul> <p><i>Wet- en regelgeving</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Geen koppeling van de merknaam aan de oorsprong</li></ul>
---

*Figuur 11.1 Overzicht knelpunten*

Het gevaar van mondelinge afspraken is dat zij vrijblijvender zijn dan schriftelijke afspraken, en dat zij eenvoudig verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden.

#### *Verkeerde mensen bij het project betrokken*

De projecten staan en vallen met de deelnemers, hun enthousiasme, en hun kennis. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt hierover: 'Wij hadden bij de start verkeerde mensen aangetrokken. Deze kwamen namelijk niet uit de praktijk'. Een groot-

handelaar zegt: 'Er moeten commerciële mensen uit de praktijk bij, aan papieren mensen heb je niet zoveel'.

#### *Gebrek aan enthousiasme*

Een zeer belangrijke voorwaarde voor succesvolle ketensamenwerking is dat alle deelnemers enthousiast zijn en overtuigd van de kansen van het product. Enthousiasme vergroot het vermogen om samen te werken en moeilijkheden te overwinnen. Een detailhandelaar zegt daarover: 'Je moet er als een vierkant blok achter staan, anders gaat het mis'.

#### *Gebrek aan kennis*

Bij de creatie van streekproducten komt veel kijken. Kennis is nodig om de hulpmiddelen (financieel, materieel en menselijk) zo met elkaar te verbinden dat er waarde wordt toegevoegd. Gekeken moet worden wat de consumenten wensen, het productieproces moet in kaart worden gebracht, deelnemers gezocht, transformatie- en transactie-activiteiten op elkaar afgestemd. Hiervoor is het belangrijk dat de deelnemers in de keten beschikken over kennis van het product, productieproces en externe omstandigheden die het product of productieproces beïnvloeden. Dit is niet eenvoudig. Eén respondent noemt het feit dat hij alles met betrekking tot het streekproduct zelf uit moet zoeken als een knelpunt. De keten voor dit product is nog in oprichting en er heeft nog geen leereffect kunnen optreden. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt over het gebrek aan kennis bij het maken van een plan van aanpak: 'Het was natte-vinger-werk'.

#### *Groei van de keten*

Ketens zijn dynamisch. Wanneer een project loopt en bekendheid krijgt, melden zich soms nieuwe bedrijven aan. Dan is het van belang dat de overkoepelende organisatie met de keten mee groeit. Groei van de keten maakt het, aldus een respondent, moeilijk om de keten in de hand te houden. Een respondent uit de verwerkende sector zegt hierover: 'Op het top-punt zaten we met 20-30 man te vergaderen, dat werkt niet, niemand snapte er meer iets van'.

#### *Regelgeving voor toetreding*

Om onderlinge strubbelingen en verwijten rondom vriendjespolitiek te voorkomen is het bovendien van belang dat de eisen omtrent toetreding transparant, objectief en duidelijk zijn. Een typerende reactie van een detailhandelaar is: 'Waarom mag de ene wel meedoen en de andere niet?'

### 11.2.3 Coördinatie

#### *Vertrek van de projectleider*

Een persoon kan zeer belangrijk voor de keten zijn doordat deze de afstemming coördineert en in staat is initiatiefrijk te opereren en deelnemers enthousiast te maken. Een detailhandelaar zegt hierover: 'Sinds het vertrek van de projectleider komt er weinig meer van de grond en is de informatievoorziening gestagneerd'.

#### 11.2.4 Logistiek

##### *Plotselinge toename van de vraag*

Wanneer de vraag groter is dan verwacht of plotseling toeneemt ontstaat druk op de deelnemers, bijvoorbeeld doordat de agrarische grondstof op is en niet zo snel kan worden aangevoerd.

#### 11.2.5 Kwaliteitsbeheersing

##### *Tegenvallende kwaliteit*

De prijs van streekproducten ligt over het algemeen hoger dan de prijs van reguliere producten. De consument die bereid is meer te betalen, verwacht daarvoor een excellente kwaliteit. Mede door de ambachtelijke productiewijze, biologische productiewijze of een moeilijk hanteerbaar recept is bij een enkel product de kwaliteit wisselend of valt deze tegen.

#### 11.2.6 Ketenstrategie

##### *Vershil tussen belanghebbenden met betrekking tot het ketendoel*

Binnen ketens proberen de afzonderlijke deelnemers de eigen doelen te verwezenlijken. De ketensamenwerking dient daarvoor als instrument. Wanneer echter geen eenduidigheid bestaat over het ketendoel en de ketenstrategie en er dus sprake is van een volledig gebrek aan strategie-integratie, kan dat een breuk veroorzaken. Een detailhandelaar zegt hierover: 'De boeren wilden graag zoveel mogelijk kilo's en geld, terwijl de verwerkers het ambachtelijk wilden houden'.

##### *Gebrek aan overeenstemming over strategie*

Productiebeperving kan een ketenstrategie zijn met als doel de prijs van het product te handhaven. Bij een project is er geen overeenstemming over productiebepervingen. Het ene groothandelsbedrijf maakt afspraken over productiebepervingen, met als doel de prijs te handhaven. Het probleem daarvan is, dat een andere groothandel dan aan haar leveranciers vraagt om te produceren, hierdoor wordt het effect van de productiebeperving tenietgedaan. Een groothandelaar zegt daarover: 'Als wij niet produceren, vullen anderen dat gat op'.

## 11.2.7 Marketingmix

### *Distributie*

#### *Houdbaarheid*

Wanneer geen of weinig conserveringsmiddelen mogen worden toegevoegd is het product minder lang houdbaar dan vergelijkbare producten. Door deze geringe houdbaarheid wordt het aantal afzetkanalen beperkt. Verkoop via een VVV of verkoop in pakketten is daardoor niet mogelijk. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie zegt daarover:

'De houdbaarheid van het product is te beperkt. Dit is onder meer de reden waardoor het product niet in een feestpakket kan worden opgenomen. Dit is jammer omdat de feestpakkettenmarkt een belangrijke markt is.'

### *Promotie*

#### *Naamgeving*

Het is van belang dat de regioaanduiding in de naam van het streekproduct een positief beeld bij de consument oproept en dat dit beeld overeenkomt met het beeld dat het product zou moeten uitstralen.

#### *Onbekendheid met het product*

Het is van groot belang dat de consumenten bekend zijn met het product en weten hoe het gehanteerd moet worden. Een detailhandelaar zegt hierover: 'De consument is niet gewend aan het feit dat het product in de koelkast bewaard moet worden'.

### *Prijsstelling*

#### *Concurrentie*

De afzet van producten kan teruglopen door gebrek aan vraag, veroorzaakt door bijvoorbeeld concurrentie. Een groothandelaar zegt hierover:

'De fabrieken zijn afgestapt van de bulkproductie en richten zich in toenemende mate op de niche in de markt. Zij hebben een vergelijkbaar product van een goede kwaliteit op de markt gezet, tegen interessante prijzen en met veel reclame. Het lukt ons niet het marktaandeel te handhaven met de kreet 'het is een streekproduct.'

## 11.2.8 Wet- en regelgeving

### *Koppeling merknaam en oorsprong*

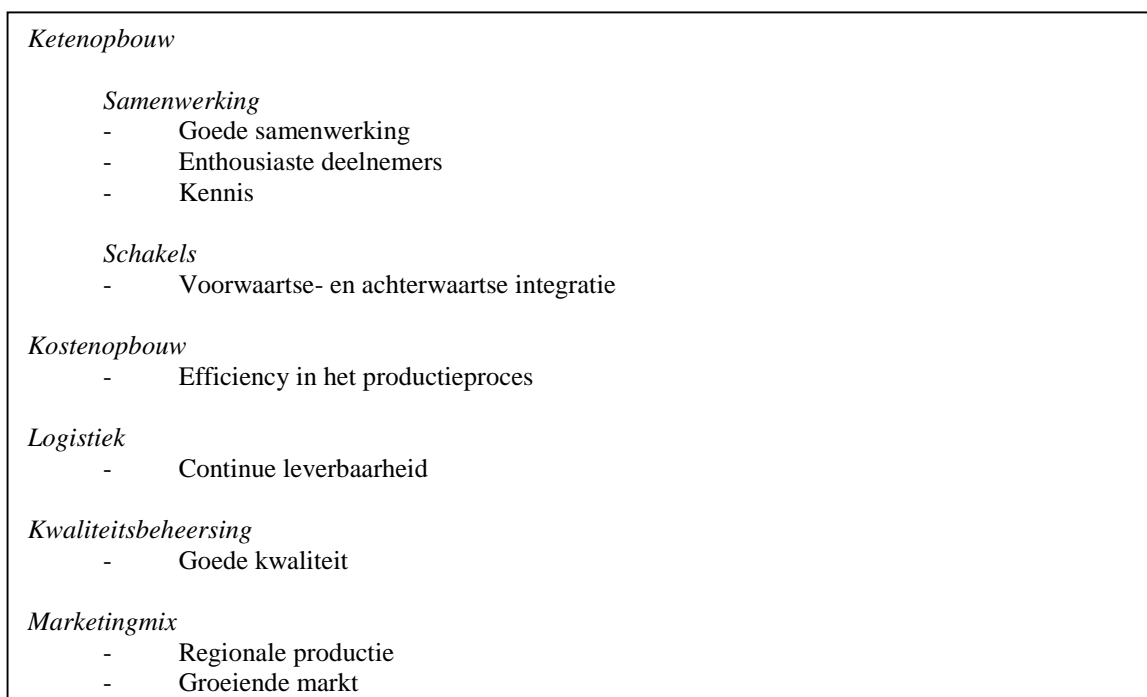
De merknaam van streekproducten is over het algemeen gekoppeld aan de oorsprong van het product. Zo komt de Opperdoezer Ronde uit Opperdoes, Boeren Leidse kaas uit Leiden en Veenweide-ham uit het Veenweide gebied. Voor één product ontstond een knelpunt toen bleek dat de merknaam juridisch niet aan de oorsprong gekoppeld was. Hierdoor ont-

stond de mogelijkheid voor telers elders om het product buiten de regio te telen, maar wel met de regioaanduiding te verhandelen. Door het gedrag van deze free riders kan het product eigenlijk niet meer een streekproduct genoemd worden.

### 11.3 Succesfactoren

#### 11.3.1 Overzicht

Succes- en faalfactoren vormen de uiteinden van een continuüm. Zo is tegenvallende kwaliteit, met betrekking tot het slagen van de productintroductie, als knelpunt genoemd, terwijl goede kwaliteit een succesfactor is. In figuur 11.2 volgt een overzicht van de door de respondenten genoemde succesfactoren.



Figuur 11.2 Overzicht succesfactoren

#### 11.3.2 Ketenopbouw

##### *Samenwerking*

##### *Goede samenwerking*

Zoals uit de netwerkbenadering blijkt is goede onderlinge samenwerking van groot belang voor de prestatie van de keten en de samenhang binnen de keten. Een respondent noemt dit punt dan ook als een succesfactor.

### *Enthousiaste deelnemers*

Niet alleen de menselijke eigenschappen, macht, conflict, vriendschap en vertrouwen zijn van belang. De woordvoerder van een overkoepelende organisatie is van mening dat het enthousiasme en de investeringsbereidheid van de deelnemers als een succesfactor kan worden aangewezen. Hij zegt: 'De verwerkende schakel, die bovendien het product verkoopt, gelooft erg in het product en investeert er ook in'.

### *Kennis*

In navolging van de theorie van Hakansson is kennis om de hulpmiddelen op een juiste manier in te zetten van belang voor de prestatie van de keten. Een respondent geeft aan:

'Het geheim van ons product is: Een geniale productontwikkelaar en het idee/concept/enthousiasme om het in de markt te willen zetten en het relatiernetwerk bezitten om dat te kunnen doen.'

### *Schakels*

#### *Voorwaartse en achterwaartse integratie*

Door voorwaartse en achterwaartse integratie kan op kosten worden bespaard. Een detailhandelaar zegt daarover:

'Het is van belang de verwerking en verpakking in eigen hand te houden. Ook is het van belang rechtstreeks aan de consument te leveren, omdat je het product dan betaalbaar voor de consument kunt houden.'

### 11.3.3 Kostenopbouw

#### *Efficiency in het productieproces*

Volgens een groothandelaar is efficiency in het productieproces zeer belangrijk 'vooral als je met grootwinkelbedrijven handelt'.

### 11.3.4 Logistiek

#### *Continue leverbaarheid*

De logistieke service is in grote mate bepalend voor de tevredenheid van de consument. Daarbij is het een voordeel wanneer het product continue leverbaar is. Een handelsbedrijf geeft aan dat een succesfactor ligt in het feit dat het product, door de aanwezigheid van koelhuizen, (bijna) continue leverbaar is.

### 11.3.5 Kwaliteitsbeheersing

#### *Goede kwaliteit*

Voor de streekproducten wordt de toegevoegde waarde deels bepaald door de kwaliteit van het product. Een respondent noemt daarnaast de specifieke smaak plus het feit dat het een onderscheidend product betreft als succesfactor voor de afzet. Een detailhandelaar zegt:

'Het product is zeer lekker en vakkundig verwerkt. Dit wordt in de uitstraling naar de consument ook gecommuniceerd'.

### 11.3.6 Marketingmix

#### *Regionale productie*

Streekproducten worden meestal regionaal geteeld, verwerkt, verhandeld en verkocht. Door de regionale productie blijft het product per definitie bijzonder, exclusief en onderscheidend. Een respondent beschouwt dit als een voordeel. De consequentie van regionale teelt, bewerking en handel is echter dat de afzet beperkt van omvang blijft.

#### *Groeiende markt*

De onderzochte streekproducten bevinden zich allemaal in krimpende markten. Het is eenvoudiger om een product in een groeiende dan in een krimpende markt af te zetten. Een groothandelaar geeft als reden voor de gestaag groeiende afzet van het biologische streekproduct dat hij verhandelt: 'De vraag naar biologische producten groeit. De mensen worden steeds milieubewuster. Een remmende factor voor de consument blijft de hogere prijs'.

## **11.4 Financiële steun**

De gegeven financiële steun is aanbodgericht en komt veelal terecht bij de organisaties of de agrarische producenten en stroomt bijna nooit door de keten in. Dit is jammer omdat de knelpunten niet alleen bij de producenten of organisaties te vinden zijn. De producenten hebben er bovendien ook baat bij wanneer knelpunten bij de overige bedrijven in de ketens worden opgelost. Bij de overkoepelende organisaties die steun hebben ontvangen, werd deze steun gebruikt voor: loonkosten, promotiekosten, bureaunkosten, het opstarten van het hele project.

Eén handelsbedrijf heeft steun ontvangen van Biologica. Deze steun was bestemd voor de promotie van het biologische (streek)product. Van deze promotie werd 50% van de kosten vergoed. Bij één verwerkend bedrijf is een medewerker in dienst met financiële steun. Een ander verwerkend bedrijf heeft 'geringe financiële steun ontvangen voor de bouw van een schuur'.

De overige groothandelsbedrijven, de bewerkende- en verwerkende bedrijven, detailhandelsbedrijven in de ketens hebben geen steun ontvangen en merken over het algemeen weinig van de steun die de organisatie ontvangt en weten niet goed waar het geld blijft. Een respondent zegt daarover: 'Waar is al het geld gebleven?' Een andere respondent zegt: 'Er was zo een ton op'.

De omvang van de diverse subsidies varieert van 'circa 1 miljoen gulden tot enkele 10 duizenden guldens'. De meest genoemde subsidieverstrekker is WCL. Dit is niet verwonderlijk omdat drie van de onderzochte streekproducten in een WCL gebied worden geproduceerd. Andere genoemde subsidiebronnen zijn het Ministerie van LNV, de provincie, het gewest, Biologica (voor een biologisch product), Innovatie Stimulerings Kader, de Kamer van Koophandel, Syntens, de Werkgroep Stad en Ommeland en Stad Amsterdam, subsidieregeling plattelandsvernieuwing.



De overkoepelende organisaties die steun hebben ontvangen zijn overwegend positief ten aanzien van deze steun. Enkele reacties zijn:

- 'De financiële steun heeft geweldig geholpen, want het was de enige financiering.'
- 'Steun heeft heel erg goed geholpen, het was eenvoudig om financiering te krijgen, er waren korte lijnen, iedereen was enthousiast en er was een goede wisselwerking.'

Eén overkoepelende organisatie geeft aan dat de steun wel helpt, maar dat het geld sneller zou moeten komen. 'Het feit dat overheidssubsidies minstens met een half jaar vertraging arriveren, vormt een probleem. Er zou een renteloos voorschot moeten komen'. Een andere respondent zegt over financiële steun:

'Er zitten veel dingen scheef bij de overheid. De ene commissie besluit een subsidie af te schaffen, terwijl je van een andere commissie dan ineens wel weer subsidie krijgt.'

Samengevat kan gezegd worden dat de financiële steun meestal niet essentieel is voor het tot stand komen van het initiatief. Wel kan de steun de initiatieven een duwtje in de goede richting geven.

## **11.5 Verbeteringsmogelijkheden**

Bijna alle bedrijven en organisaties zijn het er over eens dat de overheid financiële steun voor promotie zou moeten verlenen. Een reactie is: 'De overheid zou de ontwikkeling van streekproducten kunnen bevorderen, door meer geld voor promotie beschikbaar te stellen'.

Er zou een nationale regeling voor de certificering van streekproducten moeten komen. 'Het is noodzakelijk dat er een nationale regeling voor de certificering komt, om het kaf van het koren te scheiden. Je kunt niet alles een streekproduct noemen'. 'De overheid moet ervoor zorgen dat er een certificering komt, waaruit blijkt wat wel en wat niet een streekproduct is. Ongeveer zoals ECO. Hierdoor krijgen de mensen een handvat zodat ze weten wat het allemaal betekent'.

Naast de overheid, kunnen ook de ondernemers een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de streekproducten, onder meer door het productcreatie- en ketencreatieproces te doorlopen. Hierover gaat het volgende hoofdstuk.

## 12. Product- en ketencreatie

Uit het ketenonderzoek naar de succes- en faalfactoren rondom de samenstelling van ketens voor streekproducten blijkt, dat faalfactoren zijn aan te wijzen die samenhangen met het niet, niet goed, foutief of onvolledig doorlopen van het productcreatieproces. Meestal ligt de oorzaak van de problemen meteen na de fase waarin het idee tot stand komt. De producenten willen graag direct produceren. Hierdoor zijn de ideeën en marketingconcepten weinig doordacht en ontstaan tijdens het productieproces of de afzet, onverwachte problemen die voorkomen hadden kunnen worden.

Daarnaast zijn de ondernemers zich weliswaar bewust van het feit dat ze vraaggericht zouden moeten produceren, maar blijkt de overgang van aanbod- naar vraaggerichte productie moeizaam te verlopen. Hierdoor is de creatie en vermarkting vooral aanbodgedreven en worden ideeën weinig tot niet bij de consument getoetst. Dit leidt tot de typerende vraag van een detailhandelaar: 'Hoe krijgen we de consument aan het product?'. Doorlopen van het productcreatieproces biedt aanknopingspunten voor vraaggerichte productie en een betere aansluiting bij de markt.

Bovendien vormt de onderlinge samenwerking bij meerdere projecten voor streekproducten een knelpunt. In diverse gevallen is er gebrek aan afstemming tussen schakels en onvoldoende coördinatie tussen deelnemers. Daarom is in het productcreatieproces het ketencreatieproces geïntegreerd. Hierbij wordt uitvoerig aandacht aan de samenstelling van een keten, de taken van de overkoepelende organisatie, de projectleider en de teamleden geschonken. Door het aanwijzen van een overkoepelende organisatie en projectleider kunnen onderlinge communicatie- en afstemmingsproblemen worden voorkomen.

Argumenten om het productcreatie- en ketencreatietraject over te slaan zijn gebrek aan tijd, geld en energie. Toch zal het doorlopen van het productcreatie- en ketencreatietraject uiteindelijk een besparing in tijd, geld en energie kunnen opleveren. Bovendien is het niet persé noodzakelijk dat alle hieronder genoemde fases door middel van omvangrijke, en dus dure, onderzoeken worden doorlopen. Veel informatie is impliciet al bekend, de rest kan verkregen worden van vrienden, kennissen, verenigingen in de buurt. Wie niet veel geld heeft moet slim zijn.

Daarnaast wordt door het volgen van deze benaderingswijze de kans dat tijdens het productieproces onverwachte problemen ontstaan, verkleind. Wanneer tijdens het productieproces onverwachte problemen ontstaan zal normaliter de kwaliteit van het product dalen, de (kost) prijs stijgen en de kans dat het project mislukt toenemen. Om deze kans te beperken wordt in bijlage 12 het productcreatie- en ketencreatieproces toegelicht. Het daar gegeven overzicht en de bijbehorende toelichting is niet bedoeld als een in vaste volgorde te doorlopen schema, maar heeft veel meer het karakter van een checklist.

# 13. Plattelandsvernieuwing

## 13.1 Inleiding

De bedrijfsinkomens in de landbouw staan onder druk. Traditionele vormen van bedrijfsontwikkeling zoals schaalvergroting, intensivering en specialisering vormen niet meer de oplossing. Dikwijls wordt geopperd dat de ontwikkeling van streekproducten een positief effect op de plattelandsvernieuwing zou uitoefenen. 'Plattelandsvernieuwing wordt gekarakteriseerd door een veelheid van vernieuwende en duurzame activiteiten op het platteland die voortkomen uit, of een duidelijke relatie hebben met, de landbouw' (Van Broekhuizen, 1997:132). Diverse activiteiten vallen onder het fenomeen plattelandsvernieuwing zoals: toerisme, agrarisch natuur- en landschapsbeheer, de productie van streekproducten, kleinschalige bedrijvigheid en dergelijke.

De ontwikkeling van streekproducten zou voornamelijk een positieve invloed uitoefenen op:

- de economie in het landelijk gebied;
- de leefbaarheid in het landelijk gebied;
- het toerisme.

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de invloed van de ontwikkeling van streekproducten op de regionale economie, de leefbaarheid en het toerisme behandeld.

## 13.2 Regionaal economisch belang streekproducten

### *Inleiding*

De invloed van een streekproduct op de economie in een regio wordt bepaald door:

- de omvang en herkomst van de bestedingen voor het streekproduct;
- de opbouw van de afzetkanalen;
- de economische structuur van het gebied.

### *Bestedingen*

De mate waarin streekproducten kunnen bijdragen aan een verbreding van de economische structuur van een regio, is onder meer afhankelijk van het succes van het product, en daarmee van de omvang van de bestedingen. Enkele respondenten geven aan dat het regionaal economisch belang van het product marginaal is, doordat het project min of meer is mislukt. Figuur 13.1 geeft een overzicht van deze factoren.

<p><i>Bestedingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De omvang van de besteding voor het streekproduct.</li> <li>- De plaats waar de besteding voor het streekproduct wordt gedaan.</li> <li>- De herkomst van de besteding (binnen of buiten de regio).</li> <li>- Vormt de besteding een substituuat voor een besteding die anders buiten de regio zou zijn gedaan?</li> </ul> <p><i>Ketenopbouw</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De aard en omvang van de relaties met andere bedrijven in de bedrijfskolom en afzetkanalen.</li> <li>- De vestigingsplaats van de bedrijven in de bedrijfskolom.</li> <li>- De plaats waar de medewerkers het (door het streekproduct) verdiende geld besteden.</li> </ul> <p><i>Economische structuur van het gebied</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aantal economische pijlers</li> <li>- Verhouding van de inkomsten uit de reguliere sectoren ten opzichte van de inkomsten uit streekproducten</li> </ul>
---

Figuur 13.1 *Bepalende factoren voor de invloed van streekproducten op de regionale economie*

Bedacht moet worden dat het instellen van streekproducten geen kant en klare oplossing biedt voor de economie in de streek. Streekgebonden productie is (tot nu toe) op een enkele uitzondering na, beperkt van omvang. Zo is het belang van de producten voor de onderzochte bedrijven maximaal 10% van de omzet, en het betreft bovendien voornamelijk kleine of middelgrote bedrijven.

Naast de omvang van de besteding zijn ook de herkomst van de besteding en de plaats waar de besteding wordt gedaan, bepalend voor wat het streekproduct aan de regionale economie toevoegt. De regionaal economische invloed van een besteding is het grootst wanneer een internationale besteding in Nederland plaatsvindt. Dan ontstaat er een betalingsbalansvoordeel en een multipliereffect.

Bij één streekproduct wordt een deel van de productie naar Duitsland en Engeland geëxporteerd. Dit beïnvloedt de regionale economie, doordat een geldstroom de regio binnenkomt. Opgemerkt moet echter worden dat dit product een uitzondering vormt. Export is echter niet perse noodzakelijk. Wanneer buitenlandse toeristen (of toeristen van buiten de regio) het product in de regio kopen, ontstaat ook een geldstroom de regio in. De afzet aan toeristen is bij de onderzochte producten niet omvangrijk. Twee producten worden zelfs helemaal niet aan toeristen verkocht. Een groothandelaar zegt daarover: Het product wordt niet aan toeristen verkocht. Wij mikken niet op toeristen'.

Voor bijna alle bedrijven is afzet aan lokale bevolking zeer belangrijk. Hieronder volgen enkele reacties:

- 'Bijna alle consumenten komen uit deze provincie.'
- 'De consumenten zijn vooral te karakteriseren als echte ouderwetse Limburgers. 95% van de consumenten woont in Limburg.'
- 'Circa 70% wordt hier verkocht.'
- 'Het product wordt voornamelijk in de Randstad en Noord-Holland verkocht.'
- 'Circa 60% wordt aan lokale bewoners afgezet.'

De bijdrage van een streekproduct aan de regionale economie is niet bijzonder groot wanneer het product aan de lokale bevolking wordt afgezet. Dan vindt er vooral een verplaatsing van middelen binnen de regio plaats en ontstaat er een beperkt multipliereffect. Wanneer namelijk door de bestedingen voor streekproducten geld de regio binnenstroomt geven deze bestedingen aanleiding tot een omzetsijging en vormen zij een stuwende factor in de lokale economie. Door kettingreacties, indirecte en geïnduceerde effecten is het totale resultaat, de inkomens- en werkgelegenheids groei, groter dan de bestedingsimpuls die hieraan ten grondslag ligt. Deze groei wordt door de relaties tussen bedrijven over het omliggende gebied verspreid.

Gezien het feit dat de onderzochte streekproducten voornamelijk lokaal worden verkocht stroomt er weinig tot geen geld de regio in, en dragen de producten weinig tot niet bij aan een multipliereffect. Wanneer de lokale bestedingen voor streekproducten een substitoot voor een buitenlandse besteding of een besteding buiten de regio vormen ontstaat het multipliereffect wel. Verwacht wordt echter dat dit nauwelijks het geval is.

### *Ketenopbouw*

Voor optimalisering van het regionaal economisch belang binnen de regio is het nodig dat de verwerkende, bewerkende en handelondernemingen ook in de regio gevestigd zijn, zodat het weglekken van de bestedingen wordt beperkt, de winsten op de handelsmarges en de bestedingen die bij deze bedrijven plaatsvinden in eerste instantie ook in de regio plaatsvinden en de medewerkers het verdiende geld weer in de regio besteden. Voor het merendeel van de onderzochte ketens zijn de bedrijven inderdaad in de regio gevestigd en wordt daardoor het weglekken van de inkomsten beperkt. Op dit punt leveren de streekproducten dus een positieve bijdrage aan de economie in de streek.

Echter gezien het feit dat de ketens voor de streekproducten vrij kort zijn, en de bedrijven weinig onderlinge relaties onderhouden, wordt verwacht dat het positieve effect van de onderlinge economische relaties minimaal zal zijn. Daarbij moet bedacht worden dat, gezien de voorgaande punten, de multipliereffecten, samenhangend met de productie en verkoop van streekproducten verwaarloosbaar zijn, mede doordat de streekproducten nog niet zo succesvol zijn.

### *Economische structuur van het gebied*

De invloed van een streekproduct op de regionale economie wordt daarnaast bepaald door de economische structuur van de regio. Het is voor een regio niet aantrekkelijk om eenzijdig op enkele economische pijlers te rusten. Wanneer één van de pijlers wegvalt, valt een groot deel van de inkomsten en werkgelegenheid in de regio ook weg.

De (marginale) invloed van streekproducten op de regionale economie is in een dergelijke regio groter dan in een regio met diverse economische pijlers. Voor de bepaling van het regionaal economisch belang van deze diversificatie moeten de inkomsten die verkregen worden door de productie van het streekproduct worden vergeleken met de inkomsten uit de reguliere landbouw of zelfs met inkomsten uit andere sectoren. Het zou immers zo kunnen zijn dat een besteding in een andere sector meer inkomsten en werkgelegenheid

oplevert dan een besteding voor streekproducten. Dan voegt het streekproduct minder toe dan eenzelfde investering in een andere sector.

Vaak vormt de productie van het streekproduct een substituut voor productie van reguliere landbouwproducten. Hierbij zijn verschillende scenario's mogelijk:

- de producent verdient door de productie van het streekproduct meer dan hij met de gangbare agrarische producten verdiend zou hebben;
- het inkomen van de producent daalt, maar wanneer hij zijn gangbare agrarisch - product geproduceerd zou hebben, zou het meer gedaald zijn;
- de inkomsten verkregen door productie voor het streekproduct dalen meer dan de inkomsten verdiend aan het gangbare product.

Bij de eerste twee mogelijkheden is het regionaal economisch belang van het streekproduct groter dan het belang van de reguliere landbouw. Bij optie drie niet. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt, dat bij deze vergelijking de veronderstelling is gemaakt dat de opbouw en samenstelling van de afzetkanalen voor reguliere landbouwproducten en streekproducten hetzelfde is.

### *Conclusies*

Ondanks het feit dat het weglekken van de verkregen inkomsten wordt beperkt doordat de bedrijven in de regio gevestigd zijn, leveren de onderzochte streekproducten op dit moment, met uitzondering van bepaalde gebieden zoals de Wadden, geen omvangrijke bijdrage aan de regionale economie. De redenen daarvoor zijn:

Over het algemeen worden geen grote hoeveelheden geproduceerd. Hiermee samenhangend is de omvang van de bestedingen voor streekproducten beperkt.

- De producten zijn niet van groot belang voor de onderzochte bedrijven.
- Het merendeel van de consumenten is in de regio woonachtig.
- Er wordt (nog) weinig aan toeristen afgezet.
- De ketens zijn kort en er zijn weinig relaties met andere bedrijven.
- De toegevoegde waarde in andere economische sectoren is hoger.

In potentie bieden streekproducten de mogelijkheden om met name in gebieden met een belangrijke landbouwpoort een behoorlijke bijdrage te leveren voor inkomen en welvaart. Van veel belang is daarbij de creatie van veel toegevoegde waarde ten opzichte van reguliere producten.

### **13.3 Leefbaarheid**

Met het begrip leefbaarheid wordt dikwijls alleen de economische situatie in het landelijk gebied aangeduid. Dit is niet correct. Leefbaarheid is een zeer ruim begrip. Het omvat alle aspecten van het leefmilieu waar de bewoners dagelijks mee te maken hebben. Onder leefbaarheid wordt verstaan: 'De situatie waarin de verwachtingen van een persoon omtrent zijn leefmilieu grotendeels worden gedekt door de realiteit' (Maatman bij Eggink 1994:9).

Vanwege de vele subjectieve aspecten die dit begrip omvat, kan gesteld worden dat leefbaarheid een complex begrip is, dat moeilijk geoperationaliseerd kan worden. Dit in het achterhoofd houdend is getracht een beeld van de invloed van de onderzochte streekproducten op de leefbaarheid te geven. Hierbij is gekeken naar de volgende factoren:

- de woonsituatie (tevredenheid met de woning, aantal, aard en omvang van de woningen);
- woonomgeving (bedrijvigheid, verkeersveiligheid, ligging van het dorp);
- sociale aspecten (verenigingsleven, sfeer in het dorp);
- voorzieningen (winkels, verenigingen, bedrijven, bank en dergelijke);
- politieke aspecten (relatie met de overheid, worden bewoners betrokken bij de gang van zaken in het landelijk gebied);
- economische aspecten (werkgelegenheid waaronder toerisme, bereikbaarheid van het werk, werkloosheid).

#### *Woonsituatie*

De ontwikkeling van streekproducten heeft geen directe invloed op de woonsituatie van de mensen in de streek.

#### *Woonomgeving*

De ontwikkeling van streekproducten kan de woonomgeving beïnvloeden wanneer in het project een natuurdoelstelling is opgenomen of wanneer door de (extensievere) productie het landschap verandert. Meestal wordt ervan uitgegaan dat deze factoren de leefbaarheid vergroten. Enkele van de onderzochte producten hebben een specifieke natuurdoelstelling en dragen door extensief te produceren bij aan het landschap en de leefbaarheid in de streek.

#### *Sociale aspecten*

Het produceren van streekproducten heeft geen directe invloed op het verenigingsleven en de sfeer in het dorp of de streek. Het kan een positieve invloed op de sfeer hebben, wanneer verschillende ondernemers 'er samen voor gaan' en daar plezier aan beleven.

#### *Voorzieningen*

De ontwikkeling van streekproducten is nog te marginaal om het aantal voorzieningen in de streek te (kunnen) beïnvloeden. Het enige leefbaarheidsverhogende effect is het ontstaan van boerderijverkoop. Bij de onderzochte producten speelt verkoop via de boerderij geen belangrijke rol.

### *Politieke aspecten*

Het bottum up beleid en de daarmee samenhangende veranderende rol van de overheid blijkt een langdurig en moeizaam proces te zijn. De relatie van de bevolking in het landelijk gebied met de overheid laat te wensen over. De Bruin geeft (Broekhuizen, 1997:133) aan: 'Projecten van plattelandsbewoners en overheden klikken nog te weinig ineen, er is een onduidelijke verdeling van taken en bevoegdheden bij overheden'. Uit de interviews blijkt dat enkele respondenten een negatief beeld van de overheid hebben.

### *Economische aspecten*

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat de streekproducten op dit moment nog geen omvangrijke bijdrage aan de regionale economie leveren. Samenvattend kan gezegd worden dat enkele projecten een kleine positieve bijdrage aan de leefbaarheid leveren door boerderijverkoop en door extensieve productie. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of, en zo ja op welke wijze, streekproducten bijdragen aan het aantrekken van toeristen.

## **13.4 Toerisme**

Er zijn twee trends waarneembaar die de mate waarin streekproducten een bijdrage leveren aan het aantrekken van toeristen vergroten. Aan de ene kant vormt de toeristische en recreatieve sector één van de groeisectoren van de Nederlandse economie. Verwacht wordt dat de vakantiebestedingen van Nederlanders en buitenlandse toeristen in Nederland tot 2001 met ongeveer 6% per jaar zullen stijgen (Recreatie en Toerisme, 1998:18). Nederlanders gaan steeds meer geld uitgeven aan tweede of derde vakanties in eigen land. Verwacht wordt dat niet alleen het aantal trips zal toenemen, maar dat ook de uitgaven tijdens vakanties zullen stijgen (Recreatie en Toerisme, 1998:18).

Aan de andere kant zijn de mensen als gevolg van de globalisering steeds meer op zoek naar zaken op kleinschaliger en overzichtelijker niveau, het 'eigene' van een gebied of regio. Dit zou voor de toeristen een reden kunnen vormen om streekproducten te kopen. Ondanks het feit dat de randvoorwaarden positief lijken zijn ten aanzien van de groei van recreatie en ten aanzien van de vraag naar streekproducten, is niet duidelijk in hoeverre de streekproducten daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het aantrekken van toeristen. In vakantiekeuze processen wordt de keuze voor de verblijfsregio onder meer door de beeldvorming en het productaanbod bepaald. Er is met andere woorden een wisselwerking tussen het imago van een regio en dat van de betreffende streekproducten.

Beeldvorming is zeer essentieel. Wanneer de consument geen beeld van een streekproduct heeft, weet hij niet dat het product bestaat en zal het niet bijdragen aan het aantrekken van de toerist. In aanmerking nemend dat de productie-omvang van de streekproducten beperkt is, evenals de bekendheid van de mensen buiten de regio met de producten, wordt verwacht dat de streekproducten niet in grote mate bijdragen aan het aantrekken van toeristen. Wel kan promotie, waarbij de aanwezigheid van streekproducten wordt benadrukt, het bezoek aan het gebied stimuleren.



In eerste instantie kiezen toeristen echter voor een streek of een activiteit. Naast de beeldvorming, laat de consument zich bij de keuze voor de vakantiebestemming ook door de activiteit leiden. Hierbij kan gedacht worden aan een activiteit zoals fietsen. Ook kan gedacht worden aan een vakantietype, zoals een strandvakantie. Veel variaties zijn mogelijk. Eén variatie is het kamperen bij de boer in een rustige omgeving. Als de toerist kiest voor een rustige vakantie in het landelijk gebied, dan kan het aanbieden van streekproducten eventueel een bijdrage leveren aan het maken van een keuze tussen verschillende streken waar deze rustige vakantie gehouden kan worden en/ of bij het maken van een keuze tussen de verschillende producenten die een dergelijke vakantie aanbieden. Voorwaarde is dan wel, dat het streekproduct enige bekendheid geniet, zodat de toerist een beeld van het product heeft en de streek aan het product kan verbinden. Voorwaarde is ook dat er toeristische faciliteiten, zoals overnachtingsmogelijkheden, in het gebied aanwezig zijn.

Verder kunnen de ondernemers die in een toeristische regio gevestigd zijn, van de aanwezigheid van deze toeristen profiteren, door het afzetkanaal op toeristen af te stemmen. Het voordeel van de toeristische markt is, dat het daarop mogelijk is de streekproducten in een speciale setting te presenteren en zo een meerprijs te laten opbrengen. Met name de regionale horeca vormt in dit opzicht ook een interessant afzetkanaal. Om de mogelijkheden ten volle te kunnen benutten is het van belang dat het product houdbaar is, zodat het bijvoorbeeld bij de VVV kan liggen. Daarnaast is het belangrijk dat het product in het toeristisch seizoen beschikbaar is.

Gegeven de beperkte productieomvang van de streekproducten en de nog geringe bekendheid van de mensen buiten de regio met de producten (beeldvorming), leveren streekproducten maar een geringe bijdrage bij het aantrekken van toeristen. In potentie zijn hiervoor meer mogelijkheden. Gezien de potenties is het zinvol de relatie tussen toerisme en streekproducten nader te onderzoeken.

## 14. Conclusies en aanbevelingen

### 14.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden door de uitkomsten van de casestudie te bezien in het licht van de netwerkbenadering een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen voor verbeteringen gedaan. Het accent ligt daarbij met name op die punten die verklaren waarom zoveel initiatieven nauwelijks van de grond komen of mislukken. De conclusies en aanbevelingen zijn onder te verdelen in die op hoofdlijnen en die op specifieke aspecten.

### 14.2 Conclusies en aanbevelingen op hoofdlijnen

Een belangrijke algemene conclusie is, dat veel initiatieven aanbodgedreven zijn. De agrarische producent had een idee en probeerde dit alleen of met een groep boeren in de markt te zetten. Vrijwel steeds werd het idee of het product daarbij vooraf nauwelijks getoetst aan consumentenwensen. In zijn optimisme ging men ervan uit, dat de consument het product met die goede kwaliteit wel zou kopen, eigenlijk wel moest kopen. Het ontbreken van deze toetsing vooraf is een belangrijke factor, waarom relatief weinig streekproducten als succesvol kunnen worden beschouwd. De meeste boeren hebben immers maar globale of uit de tweede hand kennis van de markt en de consumentenwensen. Daardoor heeft men wel een idee van de grote trends bij consumenten, maar weet men niet hoe groot het betreffende marktsegment is, welke consumenten het kopen, wat ze precies verwachten en waar ze het product willen kopen. Het ontbreken van de toetsing vooraf weegt zwaar, omdat de markt voor voedingsmiddelen verzadigd is, zodat een nieuw product marktaandeel via verdringing van bestaande producten moet worden veroveren. Dit vergt dat het product onderscheidend vermogen heeft in de ogen van de consument. Het is daarom noodzakelijk in een vroeg stadium het productidee te toetsen op de mate waarin het aansluit op de wensen van consumenten of grootverbruikers. Behalve op het product zelf dient daarbij ook de mate waarin het product past bij de streek aan de orde te worden gesteld.

Een tweede evenzeer belangrijke conclusie is, dat onvoldoende aandacht wordt besteed aan de opbouw van een passende afzetketen en aan de instandhouding ervan. Men creëert soms nog wel een afzetkolom, maar tot ketenvorming komt het niet of nauwelijks. Hierbij worden soms bedrijven in de kolom opgenomen, met wie het moeilijk samenwerken is en ontbreken een gezamenlijk doel en een gezamenlijke strategie. Dit resulteert erin, dat ketens niet altijd aansluiten op de juiste doelgroep in de markt, dat de betrokkenheid van een aantal deelnemers bij het streekproduct gering is, dat de strategie en doeleinden van de verschillende schakels uiteenlopen en dat soms onmisbare schakels niet zijn opgenomen. Vanaf de eerste ideeën voor een streekproduct moet aandacht worden geschonken aan de opbouw van de bijbehorende keten en de formulering van een gezamenlijk doel en strategie, dus het creëren van een zogenaamde win-win situatie. Dit geldt uiteraard niet voor zogenaamde boerderijproducten die uitsluitend via boerderijverkoop worden afgezet.

### 14.3 Conclusies en aanbevelingen op specifieke punten

#### *Ketenopbouw en samenwerking*

De ketens voor streekproducten zijn meestal wat korter dan voor reguliere producten en bevatten vrij zelden marktinstuties. Gezien de geringe omvang van de productie, de kleinschaligheid ervan en de sterk regionale afzet zijn de ketens meestal nog te lang. Ze omvatten met name teveel tussenpersonen en groothandelaren. Om de distributiekosten te beperken en de samenwerking eenvoudiger te houden verdient het aanbeveling te streven naar korte ketens.

De agrarische producenten werken meestal samen in een overkoepelende organisatie (cluster). Deze organisatie functioneert als de ster in het netwerk, doordat ze met vele partijen binnen en buiten de kolom contacten onderhoudt. Verder zijn er weinig contractuele relaties met afnemers, maar berust de samenwerking op onderling vertrouwen. Er is ook nauwelijks sprake van een echte ketenleider. De losse wijze van coördinatie en de geringe betekenis van streekproducten in het totale pakket maakt dat bij vele groothandelaren en detailhandelaren het streekproduct weinig aandacht krijgt en vrij gemakkelijk wordt ingewisseld voor andere producten. Het verdient daarom aanbeveling bij streekproducten te komen tot ketens met een gezamenlijk doel en een gezamenlijke strategie. Dit zal ook een positieve invloed hebben op de betrokkenheid van alle deelnemers bij streekproducten.

Voor zover de ketens voor streekproducten contacten onderhouden met de overheid over wet- en regelgeving heeft dit vooral betrekking op gebiedsgericht beleid, bijvoorbeeld in het kader van WCL-gebieden, streekplannen, EHS en beheersovereenkomsten. De belangrijkste contactpartners van de overheid zijn daarbij de agrarische producenten en de door hen opgerichte overkoepelende organisaties. Het gebiedsgerichte beleid biedt de overheid gezien deze contacten dus mogelijkheden de productie van streekproducten te stimuleren.

Financiële steun en advies zijn vooral gevraagd en gekregen door producenten en hun overkoepelende organisaties. Bij handelaren en verwerkers speelt onbekendheid met de mogelijkheden nogal eens een rol. Hun behoefte aan steun is overigens ook gering. Alleen voor promotionele activiteiten is er bij hen behoefte aan een bijdrage. Algemeen zetten handelaren en verwerkers vraagtekens bij de mogelijkheden van de overheid om hen te adviseren. Dit vanwege de vaak zeer specifieke kenmerken van de bedrijven.

Verder hebben alle bedrijven te maken met de voor alle levensmiddelen en agrarische producten gebruikelijke controles, uitgevoerd door bijvoorbeeld de Keuringsdienst voor Waren en de AID. Op dit punt is er nog wel behoefte aan externe borging van streekproducten binnen een landelijk kader.

#### *Functies*

De waardetoevoeging op de boerderij is bij streekproducten beperkt. Vrijwel nooit voeren de boeren in vergelijking met reguliere producten extra bewerkingen uit als verwerken, bewaren, verpakken en verkopen aan consumenten. De waardetoevoeging op de boerderij is met andere woorden veelal beperkt tot de kwaliteitsaspecten van het streekproduct. De omvang van de productie bij streekproducten leent zich echter juist vaak goed voor extra

activiteiten (opslag, sorteren, bewerken, verpakken) op de boerderij, daarom dienen de producenten hieraan ook meer aandacht te besteden. Dit biedt ook mogelijkheden om de keten korter te houden. Specifieke promotionele acties voor het streekproduct worden meestal bedacht en geëntameerd door overkoepelende organisaties. Het afstemmen hiervan met afnemers ontbreekt nog, maar is wel gewenst om tegenstrijdige signalen richting consumenten en grootverbruikers te voorkomen.

### *Coördinatie*

In de keten voor streekproducten ontbreekt vrijwel altijd een ketenleider, soms verricht de overkoepelende organisatie wat coördinerende werkzaamheden, maar van ketenleiding is zelden sprake. De daarvoor benodigde gezamenlijke strategie ontbreekt overigens ook. De coördinatie heeft veelal plaats via het marktmechanisme. Daarbij wordt voor het streekproduct meestal een opslag op de prijs voor reguliere producten gegeven. Er is daarbij geen sprake van bewuste onderlinge afstemming van de prijs op de verschillende niveaus in de kolom. Daardoor kan het door de verschillende schakels gevoerde prijsbeleid elkaar tegenwerken en heeft de producent geen invloed op het marketing-instrument prijs. Deze situatie benadrukt nog eens het belang van het komen tot een keten met een gezamenlijke strategie. Wie deze keten leiding geeft is minder van belang, mits de ketendeelnemers hem zien en ervaren als het meest geschikt voor deze taak.

Verder worden binnen de keten voor streekproducten bijna geen prijskwaliteits-schema's gebruikt, waardoor veelal een stimulans om een kwaliteitsproduct te leveren ontbreekt. Het werken met dergelijke schema's bespaart op transactiekosten en heeft een positief effect op de gemiddelde kwaliteit van het streekproduct. Het verdient daarom aanbeveling. Bovendien heeft een prijskwaliteitsschema door de invloed op de kwaliteit van de producten ook een positieve invloed op het imago van het product.

Samenhangend met de betekenis van coördinatie via marktprijzen is de informatie-uitwisseling binnen de kolom van beperkte omvang. Het betreft meestal alleen prijs, hoeveelheid en tijdstip. Over kwaliteit, traceerbaarheid, productie-eisen en dergelijke wordt zelden informatie uitgewisseld. Verbetering van de onderlinge communicatie in de kolom is noodzakelijk om te komen tot een betere aansluiting tussen vraag en aanbod en een gezamenlijke strategie.

Opvallend is verder, dat de verwerkende bedrijven, groothandel en detailhandel weinig extra eisen aan streekproducten stellen. Dit heeft vermoedelijk te maken met enerzijds weinig ervaring met die producten, anderzijds kan het duiden op een zekere desinteresse in deze producten. Dit is gezien de gemiddeld vrij grote schaal van deze organisaties en de kleinschaligheid van streekproducten niet verwonderlijk. Om deze reden verdient inschakeling van grootschalige distributiebedrijven dan ook alleen aanbeveling, als dit voor de afzet nodig is. Meestal gaat het dan om streekproducten die al wat langer bestaan en een bovenregionale afzet kennen. Ingeval grootschalige distributiebedrijven worden ingeschakeld dient veel aandacht te worden gegeven aan een goede afstemming van doel en strategie tussen de partners.

### *Kostenopbouw*

Gezien de wijze van coördinatie en de geringe betekenis van het streekproduct voor met name distribuerende bedrijven is het niet verwonderlijk, dat men nauwelijks inzicht heeft in de kostenopbouw van het streekproduct. Daardoor ontbreekt ook het zicht op de wijze waarop winst en verlies over de keten zijn verdeeld. Dit kan leiden tot achterdocht, wat het in stand houden van de samenwerking niet bevordert. Het verdient daarom aanbeveling te komen tot een grotere openheid over kosten en opbrengsten. Hiervoor is nodig afspraken te maken over een uniform toe te passen wijze van kostencalculatie. Ook kan men besluiten een onafhankelijke tussenpersoon in te schakelen, die de juiste toepassing van de calculatie bewaakt en de kerncijfers kan doorgeven aan de deelnemers.

### *Logistiek*

Op het punt van logistiek, een belangrijk serviceaspect en kostenpost, gaan bij streekproducten de zaken veelal niet anders dan bij reguliere producten. Ten aanzien van de logistiek onderscheiden streekproducten zich dus nauwelijks van andere producten. Streekproducten worden vaak naast reguliere producten bewaard en vervoerd. Door de streekproducten in een totaalpakket mee te nemen, kunnen overigens de logistieke kosten beperkt blijven. Soms komen bij verwerkers en groothandel vanwege schommelingen in aanbod en vraag te grote voorraden voor. Verder kan vanwege de geringe productieomvang de jaarrond verkrijgbaarheid van het product nog wel eens een probleem vormen (snelle uitverkoop voorraad, onmogelijkheid productiecapaciteit snel uit te breiden). Dit heeft tenzij het gaat om typische seizoensproducten een negatieve invloed op het verkrijgen van consumententrouw en dient vermeden te worden.

### *Kwaliteitsbeheersing*

De aan de kwaliteit gestelde eisen betreffen vooral de agrarische productie en hebben vooral betrekking op milieuaspecten. Daarnaast komt voor, dat bij verwerking eisen aan de receptuur worden gesteld. Het zijn vooral overkoepelende organisaties die deze eisen stellen. Verder in de keten worden nauwelijks extra maatregelen genomen om de geproduceerde kwaliteit te behouden. Afgezien van de controle door Skal op biologische productie ontbreekt controle op teelt en verwerking. Hierdoor is er ruimte ontstaan voor twijfel over het zich al dan niet houden aan de afgesproken maatregelen, wat een negatieve uitwerking heeft op het in stand blijven van de samenwerking. Het merendeel van de respondenten is dan ook voor een externe borging van de kwaliteit van streekproducten. Maatregelen gericht op het garanderen en controleren van de kwaliteit en het productieproces bijvoorbeeld via een nationaal keurmerk verdienen aanbeveling.

### *Strategie en doel*

Een duidelijke ketenstrategie en ketendoel ontbreken vrijwel steeds. Dit houdt, in dat de schakels tegengestelde strategieën (kunnen) voeren en doordat een gezamenlijk doel ontbreekt in feite nu eens hier, dan weer daar op kunnen mikken. Het ontbreken van een doel

maakt dat ook onduidelijk is waartoe bepaalde acties zouden moeten leiden. Deze situatie is funest voor het helder in de markt positioneren van de streekproducten en voor het voeren van acties. Het leidt ook tot verschillen in opvatting over de betekenis van zaken als het toepassen van HACCP en de betekenis van de Beschermd Oorsprong Benaming (BOB). In het algemeen ziet men wel in, dat BOB de productie in zekere zin beschermt, maar worden met name vraagtekens geplaatst bij de waarde van de BOB aanduiding richting consument. Waarschijnlijk zullen de detailhandelaren in de toekomst de invoering van HACCP wel afdwingen. De kosten ervan zouden de kleinschaligheid van streekproducten onder druk kunnen zetten.

Ook is een respondent van mening, dat de huidige hygiëne-eisen in de levensmiddelenwetgeving de ontwikkeling van streekproducten belemmert. Voor de verbetering van de marktpositie van streekproducten is een gezamenlijk doel met een eenduidige strategie binnen de keten noodzakelijk. De invloed van de levensmiddelenwetgeving en van de invoering van HACCP verdienen nadere aandacht (onderzoek), evenals de mogelijkheden die de BOB toekenning biedt.

### *Marketing mix*

De distributie dient gericht te zijn op de doelgroepen. In de beginfase gaat het dan vooral om afzet aan consumenten in het herkomstgebied via korte kanalen als boerderijverkoop, boerenmarkten, rechtstreeks aan speciaalzaken en aan horecabedrijven. Dit voorkomt dat het streekproduct verdrinkt in het totale aanbod van grootwinkelbedrijven en groothandelaren en te weinig aandacht ontvangt. Een probleem daarbij is wel dat consumenten steeds vaker in supermarkten gaan kopen en maar een beperkt deel van hen bereid is voor streekproducten naar een andere winkel te gaan.

Bij opschaling van de productie kan in eerste instantie gedacht worden aan afzet via regionale grootwinkelbedrijven. Tevens zou het aanbieden van producten in horecabedrijven de bekendheid buiten het herkomstgebied kunnen vergroten en zo een basis bieden voor opschaling en landelijke promotie. De meeste streekproducten zijn niet ingebed in een assortiment en kunnen daarom niet profiteren van collectieve acties. Een assortiment producten heeft uit promotioneel oogpunt zeker voordelen en is daarom het nastreven waard.

Een belangrijk probleem voor kleine producten als streekproducten is het aantrekken van voldoende geld voor promotie, men steunt daarom nogal op free publicity. Voor zover promotie plaats heeft wordt dit verzorgd door de agrarische producenten of hun overkoepelende organisaties, waarbij de distributiebedrijven nauwelijks worden betrokken. Dit onderstreept nog eens het al eerder gesignaleerde gebrek aan samenwerking in de ketens voor streekproducten.

Een zelfde gebrek aan samenwerking doet zich voor als het gaat om het prijsbeleid richting consument. Dit wordt meestal overgelaten aan de detailhandel. In beide gevallen kan het aangaan van een samenwerkingsverband met de distributiebedrijven en het formuleren van een gezamenlijke marktstrategie leiden tot een wenselijker situatie. Hierop dient dan ook de aandacht te worden gericht.

### *Knelpunten*

De respondenten geven aan, dat naast een aantal hierboven al vermelde zaken er nog een aantal nadere knelpunten zijn die de ontwikkeling van streekproducten beïnvloeden. Het gaat dan met name om het vertrek van een enthousiasmerende projectleider, waardoor de vaart uit het project verdween. Dit geeft enerzijds het belang van de aanwezigheid van een dergelijke persoon aan, maar pleit er anderzijds voor om te zorgen voor een geringe afhankelijkheid van het initiatief van een of enkele personen.

Het omgaan met de groei van de vraag en het opschalen van de productie is een ander genoemd knelpunt. Met name het aanpassen van de organisatorische opzet aan de grotere schaal bleek problematisch. Tenslotte is genoemd het probleem van een te ruime regioaanduiding, waardoor ook telers van buiten het oorspronkelijke gebied een product kunnen gaan telen. Het is zaak bij de uitwerking van de ideeën te proberen deze valkuilen te vermijden. Daarbij kan onder andere gebruik worden gemaakt van de in bijlage 12 opgenomen checklisten.

### *Regionale impact*

Momenteel is de positieve bijdrage van de onderzochte streekproducten aan de regionale economie (inkomen, werkgelegenheid), de leefbaarheid en het toerisme zeer beperkt. In potentie kan de bijdrage aan inkomen en werkgelegenheid nog flink worden vergroot. Zeker in gebieden die sterk afhankelijk zijn van de landbouw, waar bovendien sprake is van een toevloed van extra geld, omdat streekproducten ook aan toeristen of buiten het gebied worden verkocht en de productie en verwerking van streekproducten vooral in het eigen gebied plaats heeft. Ook aan de leefbaarheid van het gebied en met name aan de woonomgeving (duurzamere en/of extensievere productie) en de voorzieningen (huisverkoop) kunnen streekproducten een bijdrage leveren.

Hetzelfde geldt voor het toerisme. Streekproducten kunnen het algemene imago van een streek verbeteren en kunnen de streek aantrekkelijker maken voor met name die toeristen die prijs stellen op culinaire genoegens tijdens hun vakantie. Dit maakt streekproducten voor de overheid interessant als onderdeel van hun streven naar plattelandsvernieuwing.





## Literatuur

Armstrong, H. Taylor, J., *Regional Economics and Policy, Harvester Wheatsheaf*. New York, London, 1993.

Brabander, G. de, *Toerisme en economie*. Garant, Leuven-Apeldoorn, 1991.

Bijman W.J., Enzing, Chr. M. en Reinhard A.J., *Agrarische ketens en biotechnologie*. Den Haag, Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij; Programma Technologisch Aspectenonderzoek (TA), 1994.

Borgstein, M.H., Graaff, R.P.M. de et al., *Ketens en plattelandsontwikkeling; markt-, keten- en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied: een programmeringsstudie*. Rapport nr. 97/34. Netwerk voor Onderzoek en Ontwikkeling Ruimtelijk Beleid, NRLO, Den Haag, december 1997.

Borgstein, M.H., Teeuwen, J.L., 'Netwerk van consumentgestuurde ketens via het LEI-stappenplan'. In: *Recreatie en Toerisme*, juni 1998.

Broekhuizen, R. van, Ploeg J.D. van der, *Over de kwaliteit van plattelandsontwikkeling: opstellen over doeleinden sociaal-economische impact en mechanismen*. Cicle for Rural European Studies, Landbouwuniversiteit Wageningen, 1997.

CBL, *Consumententrends 1998 Centraal Bureau Levensmiddelenhandel*. Leidschendam, 1998.

CBS, *Statistisch jaarboek 1998*. Voorburg/ Heerlen, 1998.

CBS, *Nederland, het jaar in cijfers 1998*. Voorburg/ Heerlen, 1998.

Dagevos, J.C, De Meere, F., *De Spruitjescultuur voorbij; Consumenten en veranderingen in de vraag naar voedingsmiddelen*. LEI-DLO, Den Haag, november 1997.

Eggink, A., Jansen, E., Janzen, R., Karstkarel, N., *Orvelte, een museum of een levend dorp; een kwalitatief onderzoek naar de leefbaarheid in de museale nederzetting Orvelte*. Rijksuniversiteit Groningen, 1994.

Janzen, R., *Toerisme in de Alde Feanen; natuur als bron van inkomsten*. Groningen/Olterterp. Provinciale Vereniging voor natuurbescherming It Fryske Gea/ Rijksuniversiteit Groningen, 1996.

Kotler, P., *Marketing voor non-profit organisaties*. North Western University. Samsom, Alphen aan de Rijn, 1988.

Klein Wassink, B.G., Kypers, L., Kuhlmeijer, H.J., *Handboek Marketing, Derde Herzienedite*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.

Meulenberg, M.T.G., Gaasbeek, A.F., van, Steenkamp, J.E.B.M., *Markt en consument 2010. De levensmiddelenconsument van de toekomst; Het buitenhuishoudelijk gebruik van voedingsmiddelen in een mondiaal perspectief, Markets and Marketingstrategies for Dutch agribusiness in 2010*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, 1996.

Reynders, W.J.M., Pleystra, F., Taal, P., *Netwerkvorming in de distributiekolom van consumptiegoederen*. EIM, Zoetermeer, 1991.

Splinter, J.J., Mens, M., *Informatiemap, Waterlant's Weelde Natuurvlees*. Oosthuizen, 1999.

Vakblad Recreatie en Toerisme, *Vakantiebestedingen groeien met zo'n 6% per jaar*. Januari 1998:18.

Verhage, B., Cunningham, W.H., *Grondslagen van de marketing*. Stenfert Kroese Uitgevers, Leiden/Antwerpen, 1989.

Voedingscentrum Den Haag, *Zo eet Nederland? Resultaten van de voedselconsumptiepeiling 1998*, Den Haag, 1998.

Voorlichtingsbureau vlees, *Vlees; cijfers en trends 1997: Marktverkenning over het consumptiegedrag in een dynamische samenleving*. Rijswijk, 1997.

Vorm, J. van der, 'Nieuwe producten krijgen het steeds moeilijker'. In: *VMT* 12 (1998) 26, pp. 16-17.

Wijma, S., 'Het streekproduct is terug van weggeweest'. In: *Noorderbreedte* 3 (1997) pp. 28.

Woestenburg, M., 'Wat voor ijsje wil de consument?'. In: *Weekblad Wageningen UR* 25 maart 1999.

Zande, H. van de, *Ondernemen(d) in tuinbouwketens*. Elsevier bedrijfsinformatie, 1997.

Zimmerman, K.L., Wijnen, C.J.M., *Streekproducten Mergelland*. Mededeling 549. LEIDLO, Den Haag, 1995.

Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H. en Ziggers, G.W., *Verticale samenwerking*. Kluwer bedrijfsinformatie, Deventer, 1996.

## Bijlage 1      Gehouden interviews

Voor de gegevensverzameling zijn 23 interviews gehouden. Bij de ketens waar duidelijk een overkoepelende organisatie aanwezig was, zijn woordvoerders van de organisaties benaderd. Daarnaast zijn per product nog twee bedrijven in de keten benaderd. Voor het verkrijgen van een zo volledig mogelijk beeld zijn woordvoerders van verschillende bedrijfstypen geïnterviewd.

Tabel B1.1    Aantal interviews naar aanspreekpunt per keten

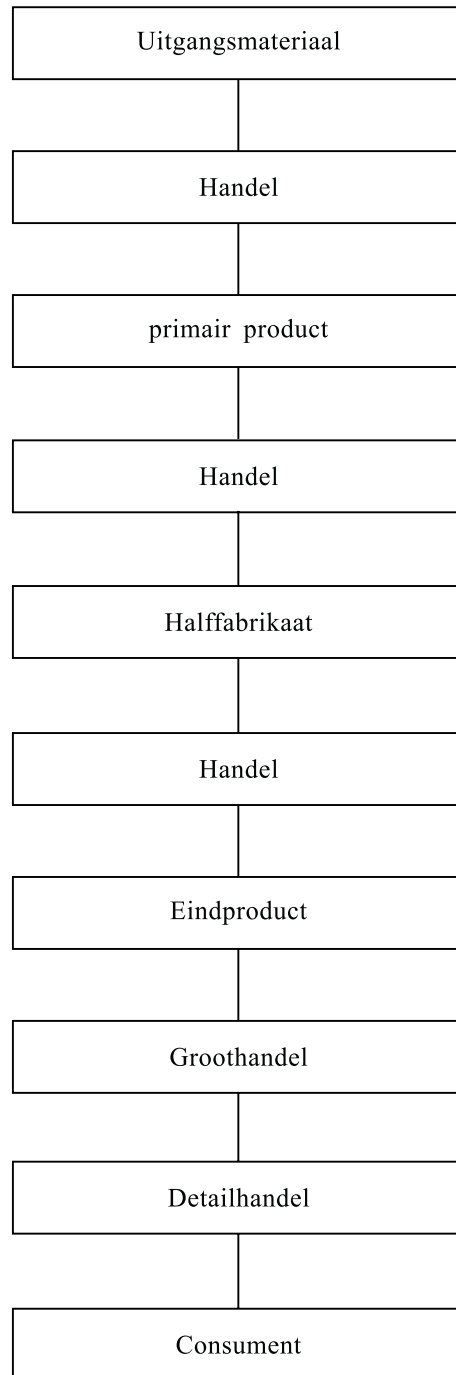
	Organisatie	Groot-handel	Groot-winkel-bedrijf	Detail handel	Huis-verkoop	Verwerkend bedrijf	Restaurant
Texelster	1	2					
Opperdoezer Ronde	1	1	1				
Midden-Limburgs roggebrood	1			1		1	
speltbrood	1			1		1	
Waterland rundvlees	1			1			
Veenweide-ham	1						
Kempische kaas				1	1		1
Boeren Leidse kaas		2		1			
Noord-Hollandse Edammer kaas		1			1		

Een aantal bedrijven vervult meerdere functies voor de producten. Bij de functietoedeling is uitgegaan van de meest belangrijke functie.

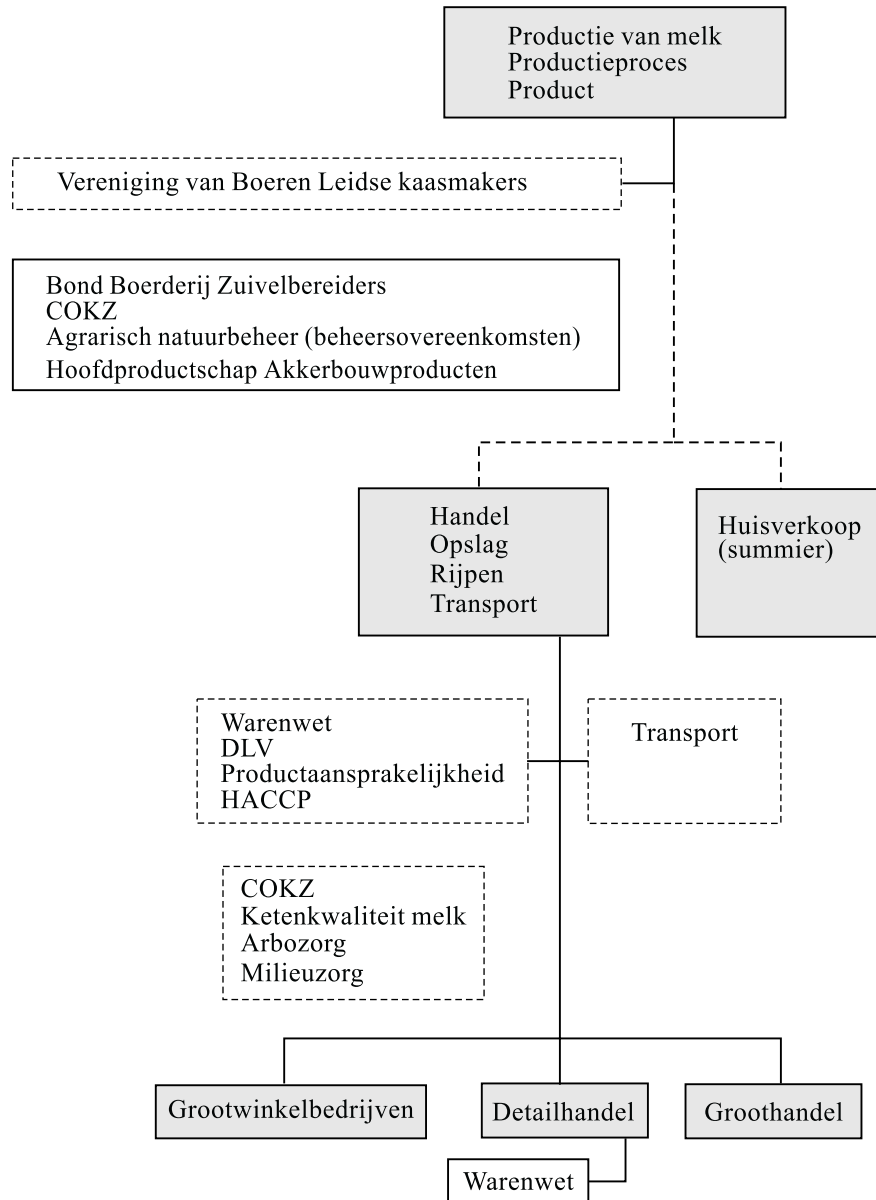
Voor het Waterland Rundvlees is slechts één bedrijf in de keten geïnterviewd. Dit omdat deze keten geïntegreerd is en er verder geen bedrijven zijn.

Voor Veenweide-ham is op dit moment alleen de organisatie geïnterviewd. De reden daarvoor is, dat de keten nog in oprichting is, en er op dit moment niet geproduceerd wordt.

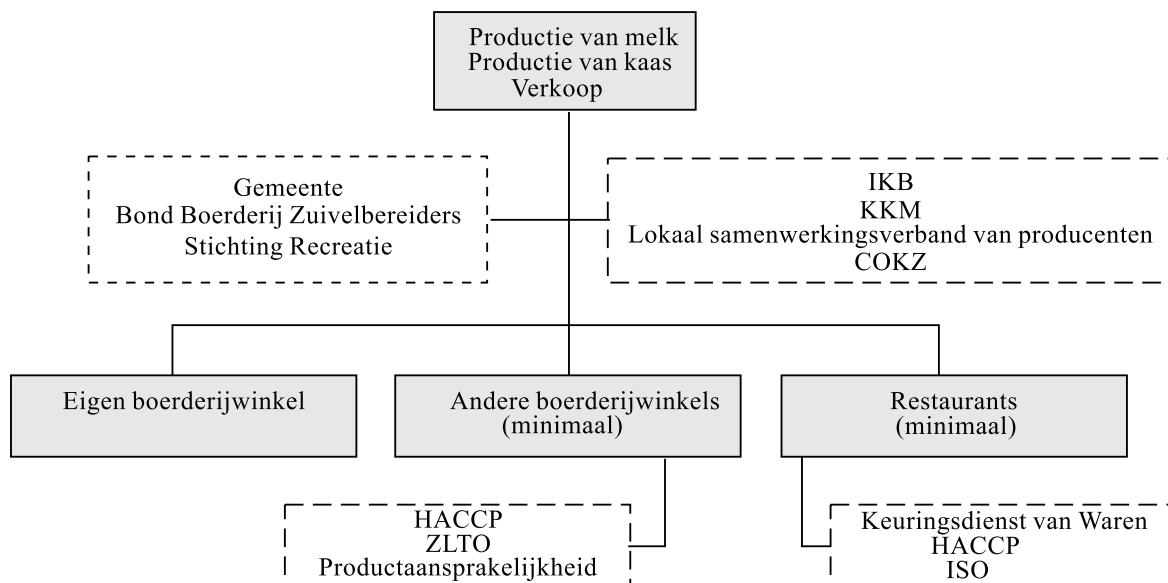
## Bijlage 2 Basisstructuur van de Agroketen



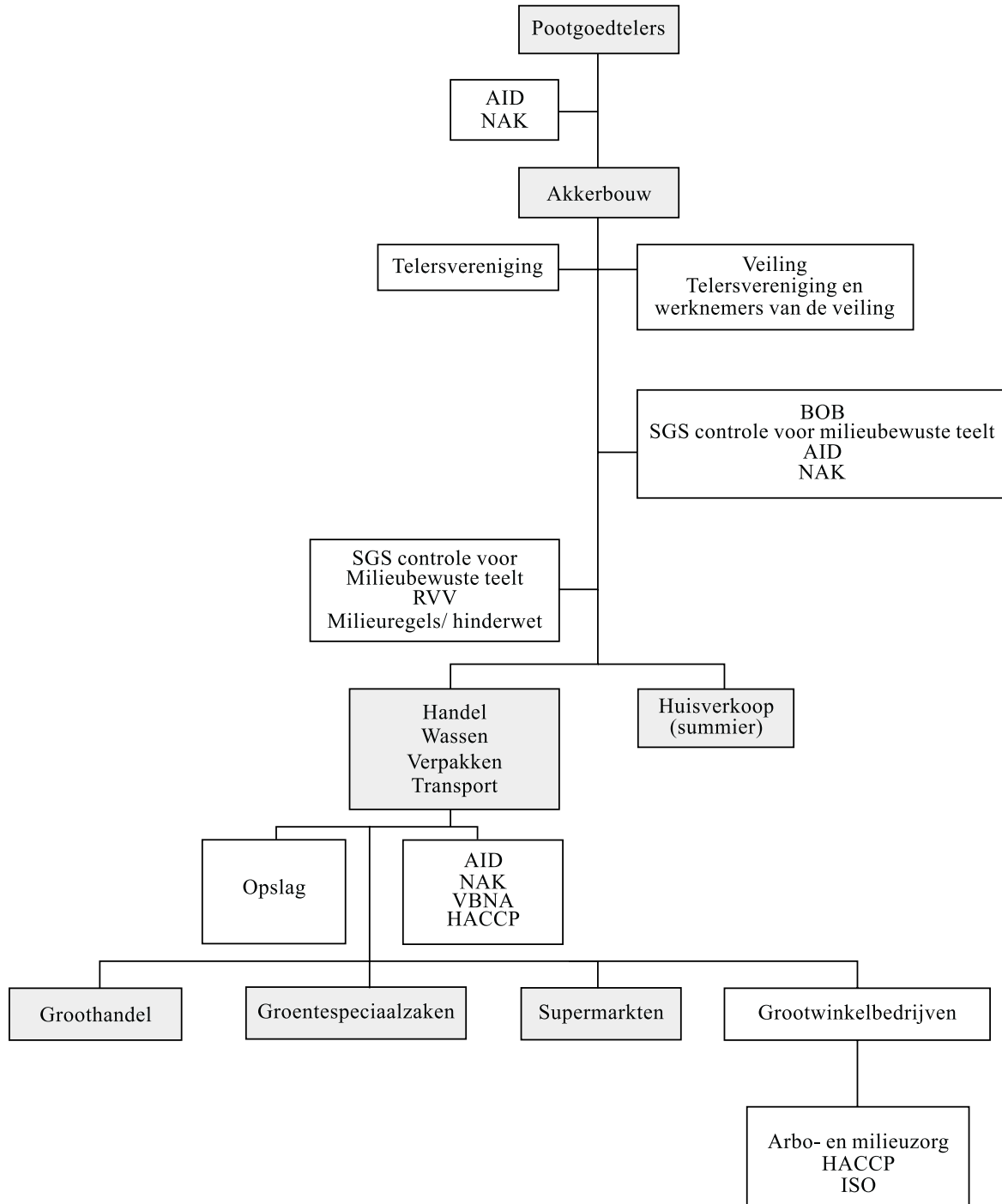
## Bijlage 3 Keten voor Boeren Leidse kaas



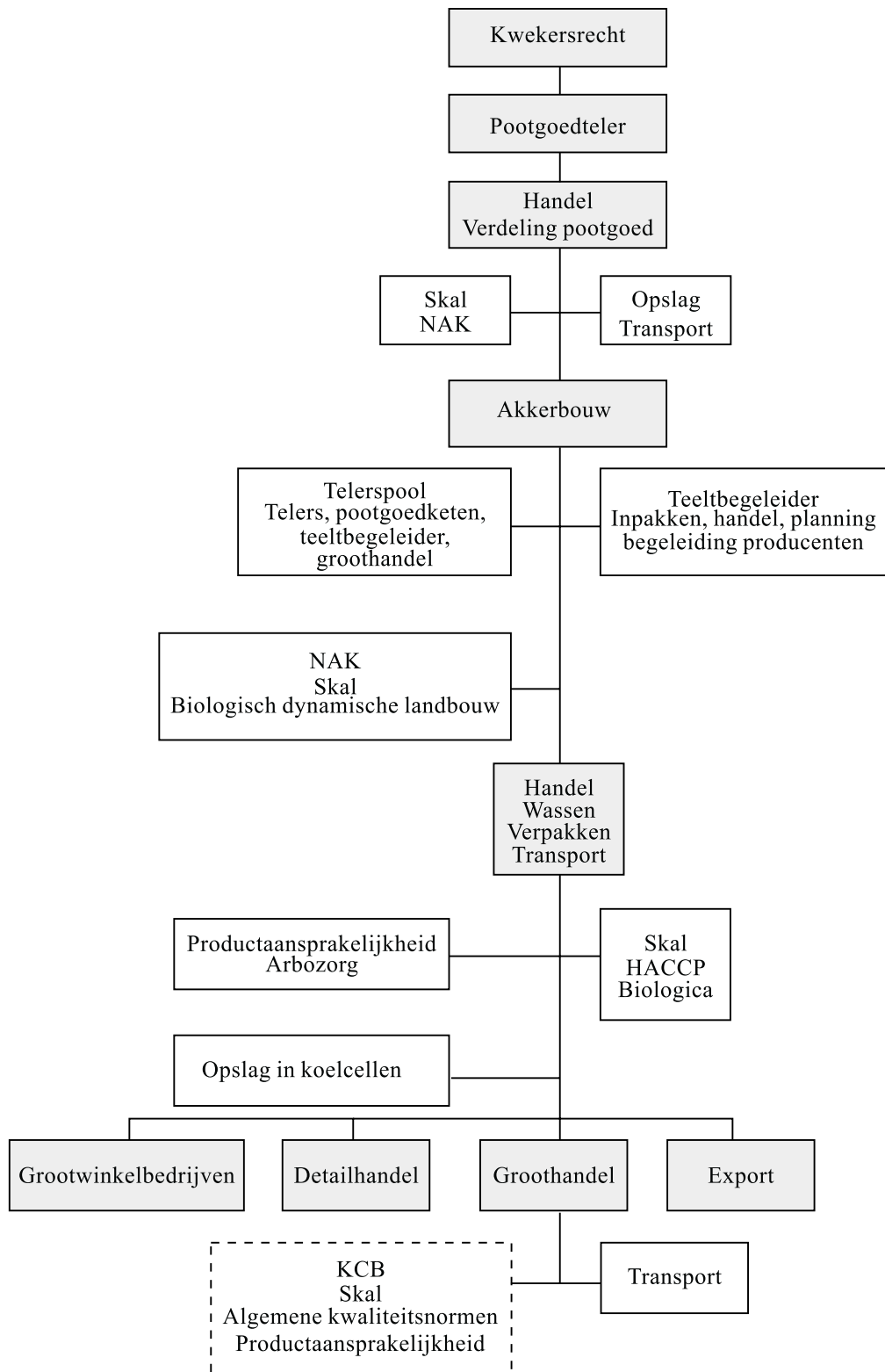
## Bijlage 4 Keten voor Kempische kaas



## Bijlage 5 Keten voor de Opperdoezer Ronde

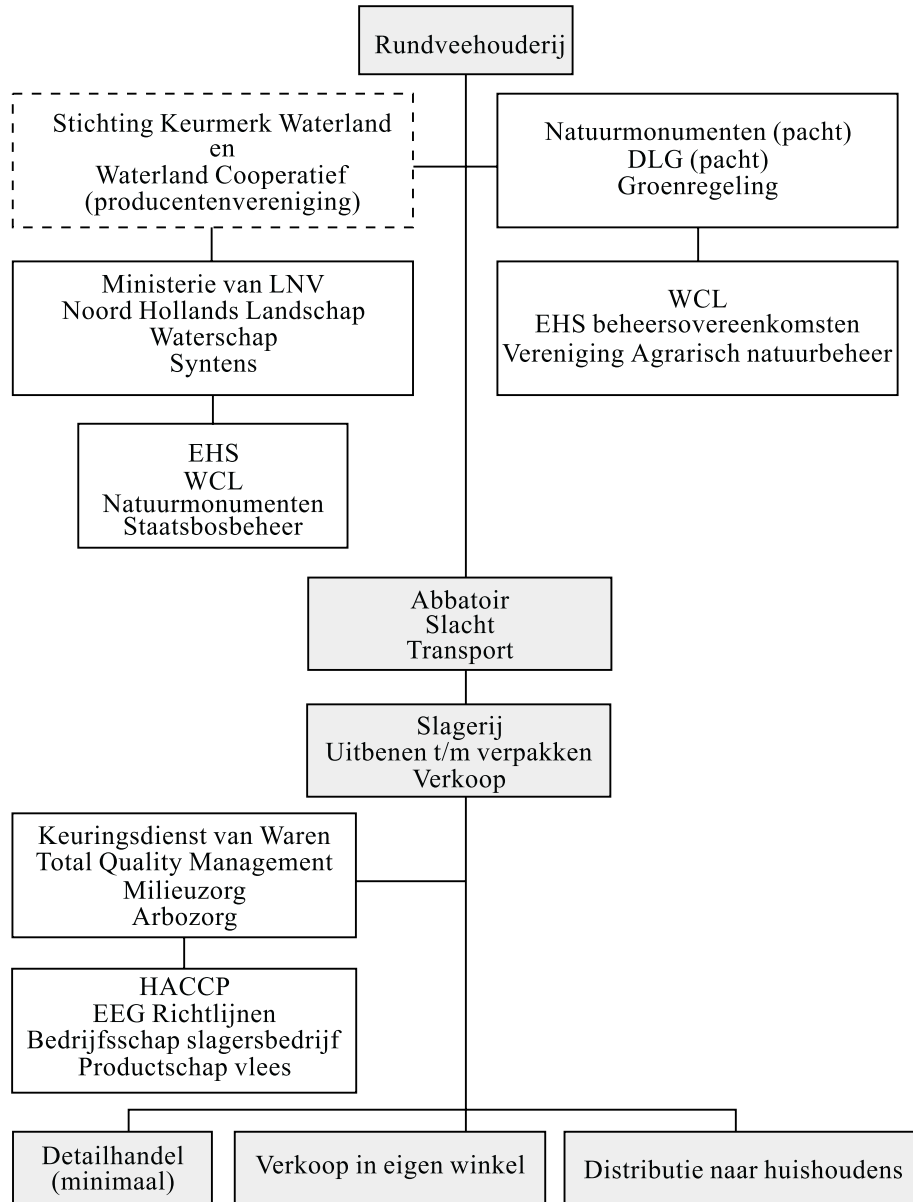


## Bijlage 6 Keten voor de Texelster

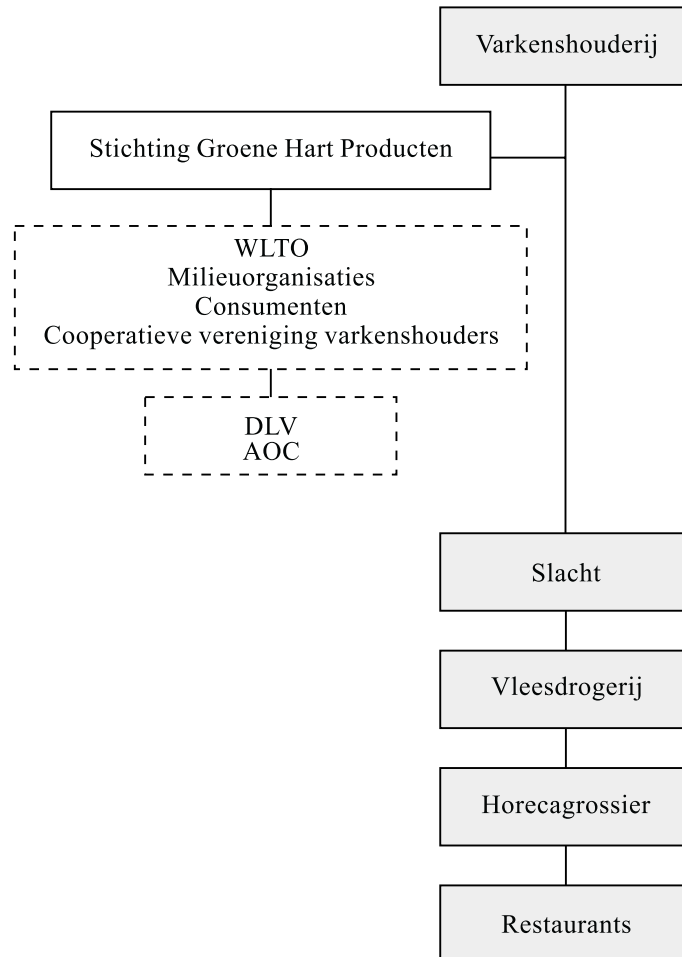




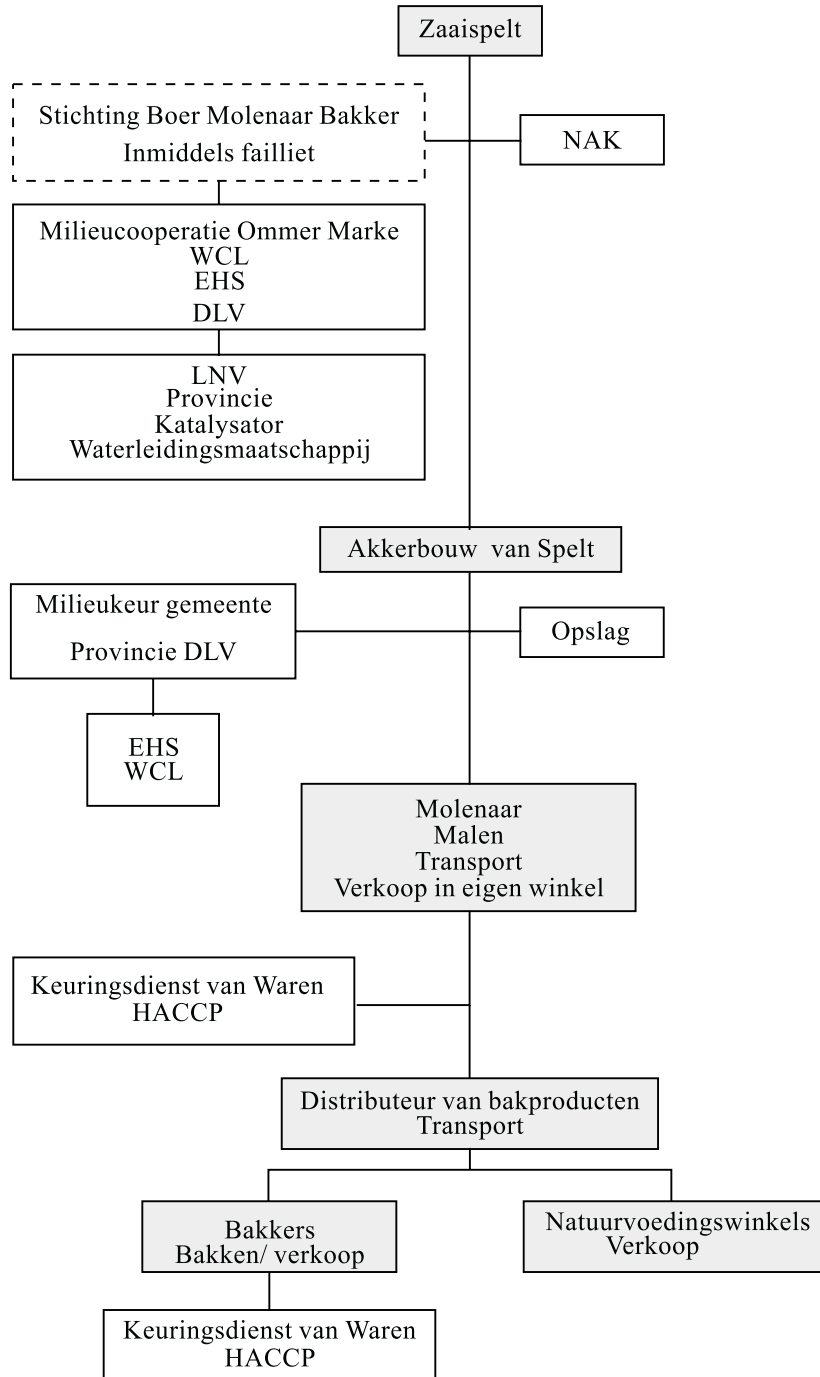
## Bijlage 7 Keten voor Waterland rundvlees



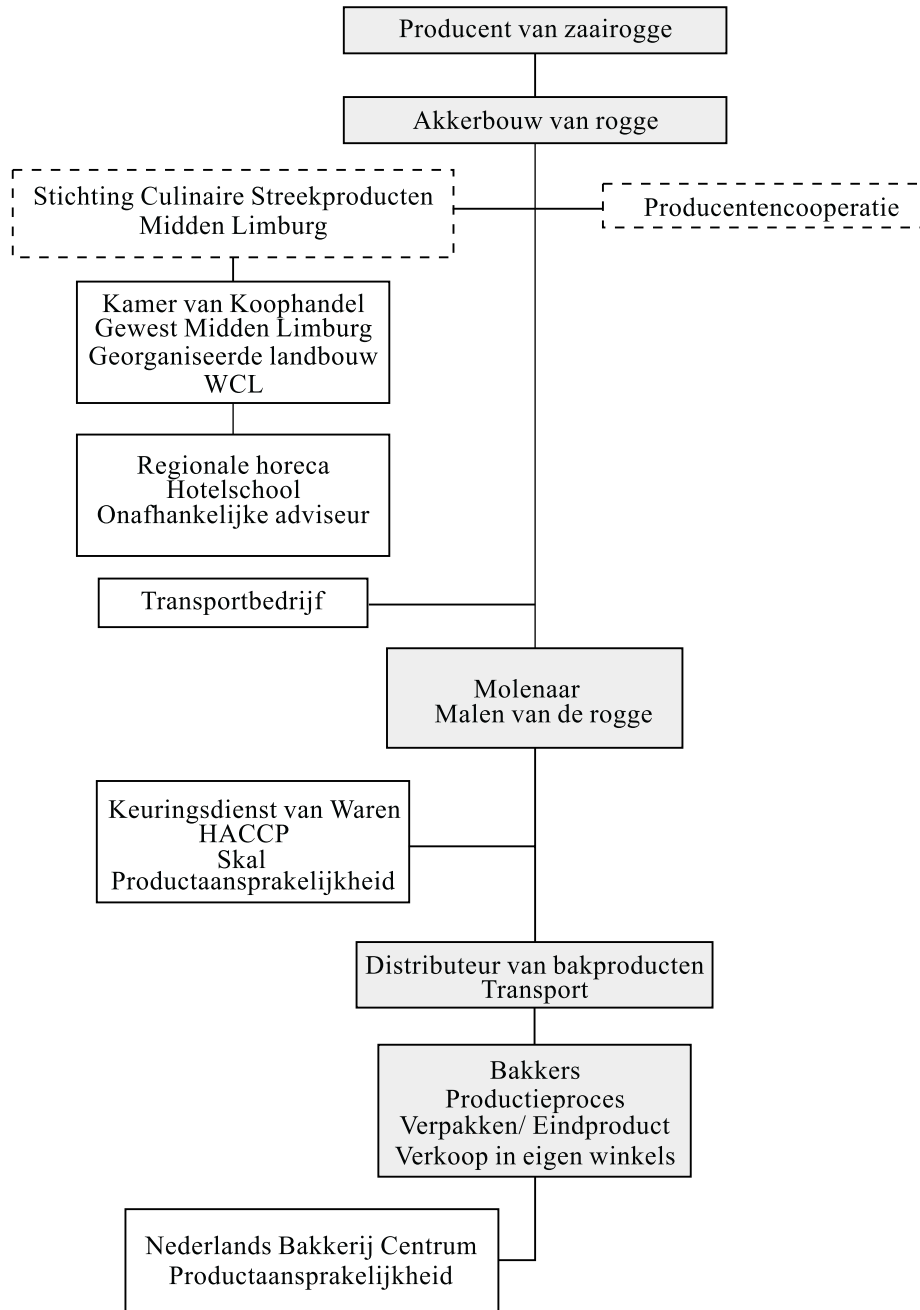
## Bijlage 8 Keten voor Veenweide-ham (nog in oprichting)



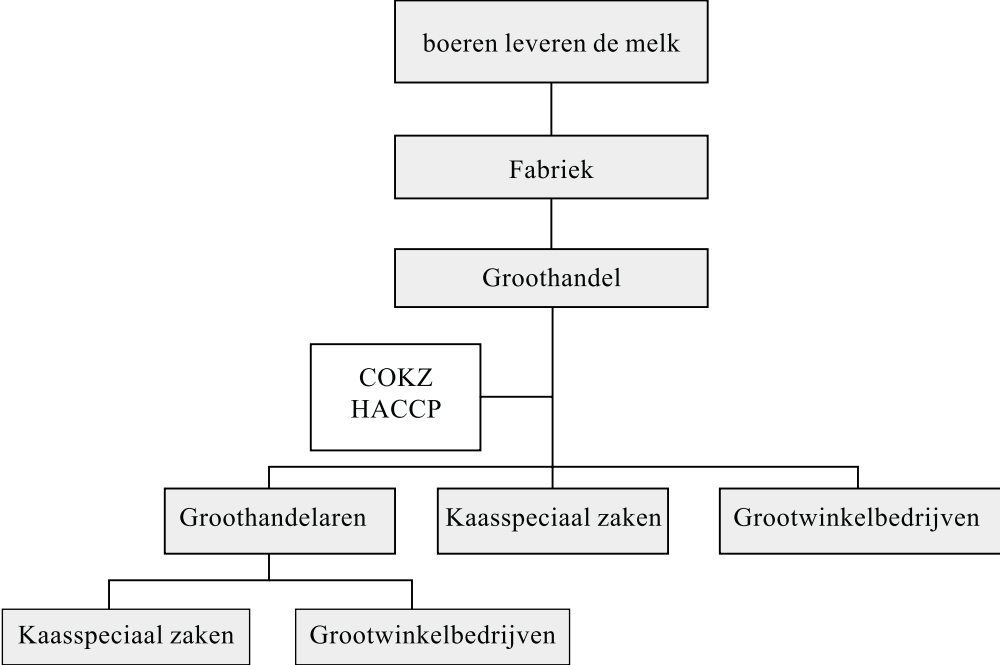
## Bijlage 9 Keten voor speltbrood



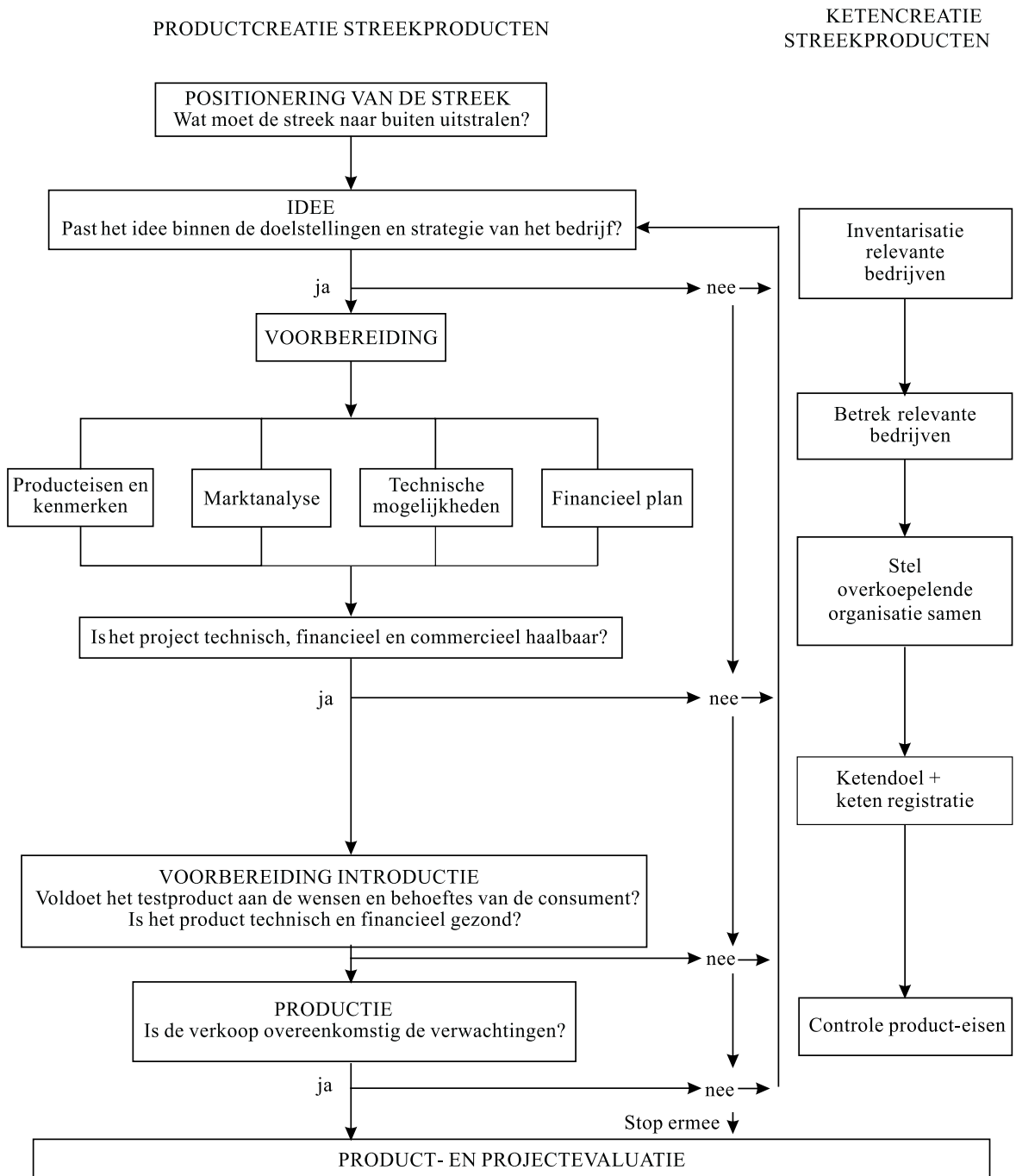
## Bijlage 10 Keten voor Midden-Limburgs roggebrood



Bijlage 11 Keten voor Noord-Hollandse Edammer kaas



## Bijlage 12 Productcreatie- en ketencreatieproces streekproducten



## *Uitwerking productcreatie en ketencreatie proces streekproducten*

Het productcreatie en ketencreatieproces zijn twee processen die parallel lopen. Vanwege het feit dat dit op papier niet gaat, wordt eerst het productcreatieproces behandeld. Daarna wordt dieper op het ketencreatieproces ingegaan. Bedacht dient te worden, dat het niet zozeer gaat om het strikt volgen van de aangegeven fasering, als wel om het nagaan of men geen belangrijke aspecten vergeet. Het overzicht is dus vooral bedoeld als checklist.

### *Het productcreatieproces*

#### *Fase 1 Positionering van de streek*

Voor een streekproduct is het productimago in grote mate verbonden met het streekimago. Voor verkoop buiten de streek is het van groot belang de streek te positioneren en te zorgen dat het imago van het streekproduct aansluit bij het imago van het gebied. De cruciale vraag in deze fase is:

- wat straalt de streek naar buiten uit of wat moet de streek naar buiten uitstralen?

#### *Fase 2 Het idee: past het idee binnen de doelstellingen en de strategie van het bedrijf?*

- Werk het idee in beperkte mate uit.
- Voldoet het product beter aan de wensen en verlangens van de consumenten dan de reeds aanwezige producten.

#### *Fase 3 Voorbereiding*

Voordat gestart wordt met de daadwerkelijke productie van een streekproduct is een goede voorbereiding van essentieel belang.

#### *Fase 3A Marktanalyse: omschrijf de wensen en behoeftes van de detailhandels- en groothandelsbedrijven met betrekking tot het product*

Heel belangrijk is het om wensen en verlangens van de consument te inventariseren. Een centrale vraag is: hoe kunnen de wensen en verlangens van de consument beter worden vervuld? Het valt slechts aan te bevelen een nieuw product te introduceren, wanneer dit product beter aan de wensen van de consument voldoet dan de producten die al op de markt zijn.

Hierbij is het van belang dat het product voor de consument in een behoefte voorziet (zowel functioneel als psychologisch). De emotionele waarde, en de invloed van de vormgeving op de emotionele waarde van het product moeten hierbij niet onderschat worden.

- Analyseer de markt.
- Selecteer de markt en de doelgroep(en).
- Omschrijf de wensen en behoeftes van de consument met betrekking tot het product.

- Waarom kopen de consumenten het product, hoe verzamelen ze informatie, wat doet hen de koopbeslissing nemen, hoe gaan ze het product gebruiken, welke factoren beïnvloeden de tevredenheid.
- Bepaal welk bedrag de consument bereid is voor het product te betalen. Het gaat er voornamelijk om of het product voor de consument in een behoefte voorziet (zowel functioneel als psychologisch). Onderschat hierbij de emotionele waarde, en de invloed van de vormgeving op de emotionele waarde, van het product niet.
- Omschrijf de onderscheidende kenmerken van het nieuwe product.
- Positioneer het product in de markt.
- Bepaal het imago van het product en van de streek. Sluit imago van de streek aan bij het imago van het product. Sluit de naam van het product aan bij het imago van het product en de streek.
- Bepaal een marketingstrategie.
- Definieer de afzetkanalen die aansluiting tot de doelgroep bieden.
- Hebben de verkoopkanalen het juiste imago voor de doelgroep?
- Omschrijf de eisen die de consument stelt aan de afzetkanalen en de verkrijgbaarheid van het product.
- Bepaal welke verkoopkanalen bij de eisen van de consumenten aansluiten.
- Kijk of de productkenmerken aansluiting bij de verkoopkanalen mogelijk maken (door beperkte houdbaarheid vallen bijvoorbeeld enkele verkoopkanalen af).

### *FASE 3B Producteisen en productkenmerken*

Omschrijf van de producteisen en de kenmerken van het product. Gedacht kan worden aan de volgende aspecten:

- smaak, gewicht, vorm, houdbaarheid, verpakking, recept, teelteisen, eisen voor de bewerking en gebruik van toevoegingen/ bestrijdingsmiddelen/ medicijnen en dergelijke;
- begrenzing (streek) waarbinnen het product of de grondstoffen moeten worden geproduceerd, verwerkt, bewerkt;
- registratie van herkomst (traceerbaarheid);
- naamgeving. Het is van belang dat zowel de regioaanduiding als het product de consument aanspreken;
- complexiteit van het product. Moet de consument nog veel handelingen verrichten voordat ze er iets mee kan doen?
- gebruiksaanwijzing;
- eisen op het gebied van logistiek en distributie;
- risico's verbonden aan het product (bijvoorbeeld afhankelijkheid van de natuur bemoeilijkt de logistieke planning).

### *FASE 3C Technische mogelijkheden*

- Verifieer of het technisch mogelijk is om aan de wensen van de consument te voldoen.
- Check technische haalbaarheid van de gestelde kwaliteitseisen.



- Breng alle activiteiten die nodig zijn om het product te maken, vooraf in kaart (productie, transport, bewerking, opslag).
- Breng de bewerkingen die de consument moet doen in kaart. Levert het product afval op, hoe is de geur, weet de consument hoe het product bewaard of klaar gemaakt moet worden. Hoe is de denkwijze van consumenten met betrekking tot de consumptie van het product.

*FASE 3D Financieel plan: is het project financieel, commercieel en technisch voor alle deelnemende bedrijven haalbaar?*

- Maak een financieel plan met daarin aandacht voor kosten, baten, winst, marges en financiering.
- Schat de onderlinge kostprijzen en marges en de prijs van het eindproduct.
- Maak een schatting van de te produceren hoeveelheden.
- Schat wat de productie en afzet op kan leveren. Houdt er rekening mee, dat het verwerven van een klein marktaandeel gemiddeld enkele jaren duurt. Stel hier het budget en de financiële planning op af.
- Bepaal of de geschatte kosten en baten in verhouding staan.
- Check of de schattingen bij alle schakels aan de van tevoren vastgestelde verwachtingen voldoen.
- Kijk of de geschatte winstmarges evenredig over de schakels zijn verdeeld.

*Fase 4 Voorbereiding introductie: voldoet het product aan de wensen en behoeftes van de consument? Is het product technisch en financieel gezond?*

Ondertussen zijn alle aspecten die samenhangen met het product en het productieproces in kaart gebracht. Wanneer alle deelnemers nog steeds vertrouwen in het project hebben, dan kan de introductie van het product worden voorbereid. Tijdens de voorbereiding op de introductie kunnen de volgende activiteiten worden ondernomen.

- Produceer een aantal testexemplaren.
- Registreer welke problemen er tijdens de teelt en het productieproces optreden.
- Los de problemen op.
- Verzamel informatie over de wensen, eisen van de producenten, bewerkers, verwerkers met betrekking tot productie, product, logistiek, kosten, kwaliteit en dergelijke.
- Test enkele producten op de markt.
- Verzamel informatie over de wensen, eisen van de consumenten en afnemers ten aanzien van de testproducten.
- Kijk naar de perceptie van de consument. Deze moet in elk verkoopstadium goed zijn. Van de advertentie tot de plank in de winkel, tot in de hand, tot thuis. Wanneer de verwachtingen van de consument in elk stadium overeenkomt met de werkelijkheid zal hij tevreden zijn en ook het product promoten door mond-op-mond reclame.
- Pas het product zo aan dat de consument, gegeven het budget, zo tevreden mogelijk is.
- Maximaliseer de kwaliteit van het product en definieer de uiteindelijke kwaliteitseisen.

- Stel het controle- apparaat voor de handhaving van de gestelde eisen in.
- Controleer of de gemaakte kostencalculatie van het product nog klopt en pas deze, indien nodig, aan.
- Controleer of de berekening van het beschikbare budget voor het project nog klopt en pas deze, indien nodig, aan.
- Bespreek de onderlinge prijsstelling en de prijsstelling van het eindproduct. Maak hierover duidelijke onderlinge afspraken.
- Bescherm de naam, de verpakking of het recept van het product.
- Stel een definitief marketing plan en marketingstrategie samen.
- Maak een plan voor hulp bij de verkoop in de winkel. Het is niet voldoende om aan de verkoper te zeggen 'hier is het product, ga maar verkopen'.
- Stel een logistiek plan samen (service, levertijden, leverbetrouwbaarheid, opslag, doorlooptijden).

#### *Fase 5 Productie: is de verkoop overeenkomstig de verwachtingen?*

Wanneer alle voorgaande fases met succes zijn doorlopen, kan de uiteindelijke productie starten. Tijdens de productie is het steeds van belang om aandacht aan de volgende aspecten te besteden.

- Probeer het productieproces en het product steeds te verbeteren.
- Zorg voor een goede onderlinge afstemming van de kwaliteitseisen aan producten.
- Controleer, garandeer en beheers de kwaliteit van het product.
- Verzamel informatie over de wensen, eisen van de producenten, bewerkers, verwerkers.
- Kijk nog eens naar de perceptie van de consument.
- Nazorg, zijn er klachten? Waarover en wat kan er gedaan worden om het probleem op te lossen?
- Wanneer nieuwe bedrijven aan de keten deel willen nemen, overleg dit met de keten; schenk aandacht aan de vraagaanbod situatie de toetredingsregels, onderlinge (machts)verhoudingen en relaties.
- Goede onderlinge informatievoorziening is onontbeerlijk. Leg de meest essentiële zaken schriftelijk vast.

#### *Fase 6 Productevaluatie*

Het product is op de markt en het project loopt. Maar ook dan kunnen er nog dingen mis gaan en is het van belang alert te blijven en zo nu en dan de voortgang te evalueren.

Evaluatie kan betrekking hebben op de volgende aspecten:

- wat ging tijdens het productcreatieproces goed, wat ging mis en wat kan er de volgende keer beter;
- voldoet het product nog steeds aan de wensen en behoeftes van de consument of zijn er aanpassingen nodig;
- sluit het imago van de streek aan bij het imago van het product;
- is de marketingstrategie effectief;
- sluiten de afzetkanalen aan bij de wensen van de consumenten;

- knelpunten in het productieproces of de productie;
- is de kwaliteit hoog en constant?

Paralel aan het productcreatieproces, loopt het ketencreatieproces. Het is van groot belang dat deze processen gelijktijdig worden doorlopen. Een solide opbouw en samenstelling van de keten draagt bij aan een succesvol productcreatieproces. Op verschillende momenten is in het productcreatieproces namelijk informatie van de bedrijven in de keten nodig. Door prettige samenwerking wordt relevante informatie eerder doorgegeven en kan het product beter op de wensen van de consument worden afgestemd. Uit de verschillende interviews kwam naar voren dat de ketensamenwerking niet altijd soepel verliep. Daarom wordt dit proces hier afzonderlijk behandeld en wordt veel aandacht aan de onderlinge samenwerking, functies en taakverdelingen geschonken.

### *Ketencreatie*

#### *Fase 1 Inventarisatie relevante bedrijven*

- Bepaal welke bedrijven voor de productie ingeschakeld kunnen worden.
- Benader deze bedrijven, maak hen enthousiast en overtuig hen van het potentiële succes van het product.
- Omschrijf per bedrijf de strategie en de doelstellingen.
- Omschrijf per bedrijf op welk punt ze waarde aan het product kunnen toevoegen.
- Wordt verwacht dat het bedrijf kwalitatief een goed product zal leveren.
- Bepaal of de ontwikkeling van het streekproduct bij de doelstellingen en strategieën van de benaderde bedrijven aansluit.

#### *Fase 2 Betrek relevante bedrijven*

- Betrek de enthousiaste en relevante bedrijven bij de keten.
- Stel samen met deze bedrijven een overkoepelende organisatie samen.

#### *Fase 3 Overkoepelende organisatie*

In de overkoepelende organisatie kunnen zitting hebben:

- vertegenwoordigers van de verschillende functies (bedrijven) in de keten;
- één of meerdere leden van externe instanties, bijvoorbeeld van een provincie, Kamer van Koophandel, Provinciaal landschap (afhankelijk van de ketendoelstellingen);
- de projectleider (zie hieronder).

De overkoepelende organisatie kan de volgende taken hebben:

- formuleert de ketenstrategie- en het ketendoel;
- maakt een plan van aanpak;
- regelt het budget voor het project;
- is aanspreekpunt voor subsidies, wet- en regelgeving;

- houdt zicht op de externe factoren die het productieproces en het product beïnvloeden;
- stelt toetredingsregels en uittredingsregels voor deelname aan de keten vast, handhaaft de regels en communiceert daarover naar de deelnemende bedrijven;
- stelt de kwaliteitseisen en andere eisen waaraan het product moet voldoen vast <sup>1</sup>;
- zorgt voor de positionering van de streek;
- coördineert de positionering van het product;
- verzorgt de marketing en promotie rondom het product;
- bemiddelt bij conflicten;
- lost problemen op;
- wijst een projectleider aan.

De leden die zitting hebben in de overkoepelende organisatie kunnen de volgende taken hebben:

- vertegenwoordigt het eigen bedrijf (eventueel de groep bedrijven met dezelfde functie) of de eigen instantie;
- werk nauw samen met de andere leden en wissel informatie uit;
- werk samen, ook met bedrijven die wel meedoen, maar geen afgevaardigde in de organisatie hebben;
- probeer problemen tijdig te signaleren en op te lossen.

De overkoepelende organisatie heeft als taak om een projectleider aan te wijzen. De projectleider fungeert als 'dagelijks' aanspreekpunt en kan de volgende taken hebben:

- houdt het overzicht op de keten;
- regisseert de onderlinge samenwerking en communicatie;
- verzorgt de informatievoorziening en de coördinatie in de keten met betrekking tot prijzen, hoeveelheden, kwaliteit, afzetvooruitzichten, wet- en regelgeving, subsidies, en dergelijke;
- bewaakt de uitvoering van het productieproces;
- lost problemen op;
- bouwt een vertrouwensrelatie op met de ketenleden en maakt hen enthousiast.

Tot het takenpakket van de overkoepelende organisatie behoort bovendien het vaststellen van het ketendoel en de ketenstrategie. Ketendoel en strategie zijn van groot belang voor het succes van de keten. Wanneer doel en strategie ontbreken is niet duidelijk waar de productie toe dient en welke acties ondernomen moeten worden.

---

<sup>1</sup> Controle op de product- eisen is zeer belangrijk om te voorkomen dat er onderlinge argwaan over de toepassing ervan ontstaat. De tendens bestaat om de controle op de eisen niet aan de overkoepelende organisatie of de ketenleider over te laten, maar om deze in een onafhankelijke stichting onder te brengen. De reden daarvoor is het voorkomen van belangenverstremming.

*Fase 4 Ketendoel en ketenstrategie: is overeenstemming over de ketenstrategie en -doelstellingen?*

Definieer een ketendoel en ketenstrategie.

- Welk gezamenlijk doel willen de ketenpartners met betrekking tot het product bereiken?
- Met welke middelen?
- Langs welke wegen?

*Fase 5 Controle producteisen*

Controle op de producteisen is zeer belangrijk om te voorkomen dat onderlinge argwaan ontstaat.

- Aan welke eisen moet het product voldoen?
- Omschrijf deze eisen voor alle bedrijven in de keten.
- Verschaf duidelijkheid over deze eisen aan alle bedrijven in de keten.
- Houdt bij de toe- en uittredingsregels rekening met deze eisen.
- Controle op de gestelde kwaliteitseisen bij alle schakels <sup>1</sup>.
- Stel eventueel een keurmerk vast voor de bedrijven die aan de eisen voldoen.

*Fase 6 Projectevaluatie*

In verband met het feit dat de onderlinge samenwerking dikwijls stroef verloopt is het van belang regelmatig de voortgang van het project te evalueren. Een belangrijke vraag om dikwijls te stellen is:

- zijn alle deelnemende bedrijven nog steeds enthousiast en ervan overtuigd dat het project ook met betrekking tot de onderlinge samenwerking een succes zal worden?

De projectevaluatie kan verder betrekking hebben op de volgende aspecten:

- ketenstrategie en ketendoel;
- verwachtingen van deelnemers met betrekking tot het product en de winst;
- onderlinge samenwerking en informatievoorziening in de keten;
- capaciteiten en kennis van de deelnemers;
- alle schakels op het juiste moment betrokken.

Wanneer het project loopt is het van belang de volgende vraag te stellen:

- zijn de verwachtingen van de deelnemende bedrijven met betrekking tot het streekproduct uitgekomen?

---

<sup>1</sup> De tendens bestaat om de controle op de producteisen niet aan de overkoepelende organisatie of de ketenleider over te laten, maar om deze in een onafhankelijke stichting onder te brengen. De reden daarvoor is het voorkomen van belangenverstremming.

Hierop volgt dan de vraag:

- waarom zijn de verwachtingen wel of niet uitgekomen en wat kan daarvan geleerd worden?

Wanneer alle hiervoor genoemde fases worden doorlopen, is de kans dat het product mislukt aanmerkelijk verkleind. Deze fases geven geen blauwdruk, maar een handvat aan de hand waarvan elke ondernemer met een goed idee, dit idee kan gaan uitvoeren.

Bronnen:

- F.N. van den Bogaard, Van den Bogaard Consultancy; gastcollege 'Marketing interfaces as a part of the business creation process' Landbouwwuniversiteit Wageningen.
- F.N. van den Bogaard, Van den Bogaard Consultancy, gascollege aan de Hanze Hogeschool in Groningen.
- Gesprekken met de heer Van den Bogaard en syllabus van de heer Van den Bogaard.
- Stern, El-Ansary en Coughlan, Marketing Channels, Prentice Hall, Inc.
- Verhagen en Cunningham, Grondslagen van de marketing, 1998 tweede herziene druk, Leiden, Antwerpen.