

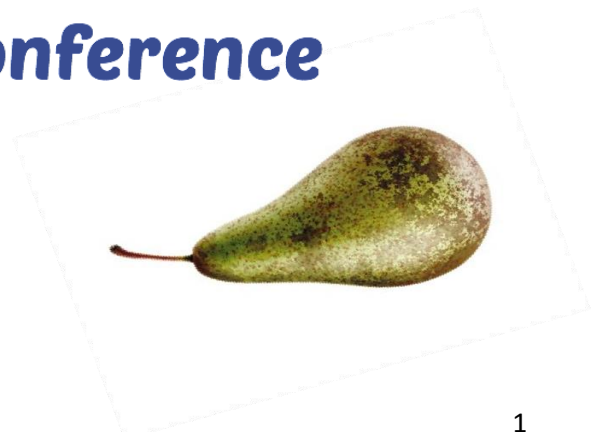


Onze Beste Elstar & Conference

Een blauwdruk voor het ontwikkelen van een nieuwe fruitketen



**Het beste van
Elstar & Conference**





Inhoudsopgave

1. Aanleiding
2. De actuele trends die op de afzet van invloed zijn
 - 2.1. Welke trends zien we bij de consument?
 - 2.2. Welke trends zien we in de retail?
 - 2.3. Welke trends zien we bij de service providers?
 - 2.4. Welke trends zien we bij de telers?
 - 2.5. Wat kansen bieden deze trends de Nederlandse Fruitteelt
3. De toegevoegde waarde van de ketenpartners
 - 3.1. De hardfruitketen
 - 3.2. Hoe verdient iedere schakel zijn geld?
 - 3.3. De toegevoegde waarde in de keten
 - 3.4. Hoe kan de toegevoegde waarde toenemen?
 - 3.5. Samenvatting
4. Het inrichten van een nieuwe keten
 - 4.1. Hoe ziet de ideale keten eruit?
 - 4.2. Het krachtenveld
 - 4.3. Rol- en taakverdeling
 - 4.4. Het verdienmodel
 - 4.5. Informatie uitwisseling
 - 4.6. Ketenregie
5. Een stappenplan om nieuwe fruitketens te ontwikkelen
6. Samenvatting



1. Aanleiding

De Elstar en de Conference zijn de twee grootste Nederlandse fruitrassen en voor de Nederlandse Fruittelers van groot belang. Het grootste gedeelte van het fruit (>80%) wordt door de consument bij de supermarkt gekocht. Op de markt en bij de groentespecialzaak wordt een kleine 15% gekocht en bij de teler ruim 3% (dit neemt de laatste jaren toe). Toch is er in het winkelschap geen bijzondere positionering voor de Elstar en de Conference. De retail ziet deze rassen als een commodity. Voor consumenten resulteert dit in een min of meer onherkenbaar product waarvan niet op voorhand bekend is welke kwaliteit verwacht mag worden. Daar komt bij dat de kwaliteit nog wel eens wisselt en dat stimuleert de afzet niet.

Voor deze vrije rassen is er geen regie op teelt, logistiek, kwaliteit en afzet. De prijs wordt voornamelijk bepaald op basis van beschikbaarheid (volume) en niet op kwaliteit. Hierdoor staan de prijzen onder druk, loopt de vraag in Nederland steeds verder terug en is er sprake van een neerwaartse prijs-kwaliteit spiraal. Voor alle keten partners redenen genoeg om de Elstar en de Conference opnieuw te positioneren.

2. Een aantal actuele trends die op de afzet van invloed zijn

2.1. Welke trends zien we bij de consument?

Consumenten kopen fruit met de ogen. Dat betekent dat in eerste instantie het uiterlijk van groot belang is, waarbij de consument zich een beeld probeert te vormen hoe het fruit zal smaken als het later geconsumeerd gaat worden. Maar ook zaken als gemak, herkomst, houdbaarheid en prijs zijn bij het maken van de koopbeslissing relevant. De suggesties die de consument heeft in het koopproces dient op het moment van consumeren bevestigd te worden om de consument tot herhalingsaankopen te verleiden.

Het EFMI doet regelmatig onderzoek naar de behoeften en trends bij consumenten en onderscheidt vijf 'food' trends waar consumentenbehoeften op gebaseerd zijn, te weten:

1. Genieten (smaak, sappig, bite)
2. Gemak (rijpheid, ready to eat, verpakking, schillen)
3. Gezondheid en voedselveiligheid (vitamines, obesitas voorkomen,)
4. Goed gedrag (verantwoorde teelt en transparantie)
5. Prijs (goedkoop)

Met deze kenmerken kan het onderscheid bij de consument gemaakt worden. Bij de herpositionering van de Elstar en de Conference bieden deze kenmerken de aanknopingspunten om het onderscheid ten opzichten van de 'commodity' producten te maken.

Helaas is door enkele calamiteiten en fraude in de voedselketen het vertrouwen van consumenten in voedsel onder druk komen te staan. In toenemende mate maken consumenten bewust keuzes welk voedsel wanneer gekocht wordt. Er is een trend waarneembaar in de richting van 'duurzaam' voedsel. Een goede prijs / prestatie alleen is niet langer de basis voor een goede afzet van fruit. Mede door de enorme impact van social media wordt het steeds





belangrijker om transparant te zijn. Waar komt het fruit vandaan, hoe is het geteeld en wat is het effect van het consumeren van fruit op de gezondheid?

Het fruit dient in het winkelschap goed gepresenteerd te worden, voorzien van de informatie waar de consument belang aan hecht. Daarnaast is het van belang dat er een constante kwaliteit wordt aangeboden om teleurstelling bij de klant te voorkomen.

2.2. Welke trends zien we in de retail?

Voor supermarkten is marktaandeel erg belangrijk. Er woedt al langere tijd een harde concurrentiestrijd om de gunst van de consument. En de verwachting is dat deze strijd nog lang niet gestreden is. Grofweg zijn de volgende ingrediënten in deze strijd te onderscheiden:

- Assortiment
- Service
- Prijs
- Acties

Het lijkt erop dat de supermarkten steeds meer naar elkaar toe groeien als het gaat om het onderscheid op service of prijs. Het onderscheid zit voornamelijk in het assortiment en in acties. Door nieuwe unieke producten en concepten aan het assortiment toe te voegen en een uitgekiend actieprogramma kunnen supermarkten zich onderscheiden van anderen. Uit onderzoek door EFMI blijkt dat er met name kansen liggen voor gezonde, duurzame, gemakkelijke producten waar men van kan genieten. Het is de verwachting dat in de toenemende mate supermarkten samen met de keten partners nieuwe producten en/of concepten exclusief op de markt gaan brengen. Acties zijn dan van belang om extra aandacht op deze nieuwe producten en concepten te vestigen.

Door deze trend ontstaan gesloten ketens waarbinnen heel intensief samengewerkt wordt om voldoende afzet te genereren. Een belangrijke voorwaarde om een gesloten keten te kunnen laten functioneren is dat de keten verzekerd is van het juiste aanbod op het juiste moment. De gesloten keten biedt uiteindelijk wel de ruimte om de efficiency in de keten te verbeteren. Door de keten *lean and mean* in te richten en alle overbodige kosten te elimineren kan een gesloten keten optimaal functioneren. Om dit te realiseren is een basis vertrouwen en afspraken nakomen tussen de ketenpartners essentieel.

Deze ontwikkelingen bieden diverse mogelijkheden om *commodity's*, zoals Elstar en Conference, te herpositioneren door een uniek onderscheidend concept te ontwikkelen dat inspeelt op de behoeften van consumenten. Als dan ook nog de beschikbaarheid van kwalitatief goed fruit in de maanden mei en juni en zo mogelijk juli en augustus gegarandeerd kan worden, dan zijn er nog veel mogelijkheden in de markt.

2.3. Welke trends zien we bij de service providers?

De Service Provider is de schakel tussen retail en teler. De functie van de Service Provider is om tijdig de juiste producten in de juiste hoeveelheid, verpakking en kwaliteit in het winkelschap te krijgen en dit financieel af te wikkelen. Het gaat hier met name om de regiefunctie en niet zo zeer om de fysieke handelingen alleen. De fysieke handelingen als



koelen, sorteren, verpakken en transport kunnen zowel in eigen beheer gedaan worden als worden uitbesteed aan gespecialiseerde bedrijven of de teler zelf. De toegevoegde waarde van de Service Provider is er feitelijk in gelegen om op de meest efficiënte manier markt vraag en aanbod bij elkaar te brengen en ervoor te zorgen dat de belofte aan de consument waargemaakt wordt. Beloften op gebied van smaak, houdbaarheid, gezondheid, herkomst, voedselveiligheid en duurzaamheid.

Er zijn grofweg twee typen Service Providers te onderscheiden, te weten:

1. de coöperatief gefinancierde Service Providers zoals Fruitmasters, The Greenery, Veiling Zaltbommel en Veiling Zuid Limburg
2. de privaat gefinancierde Service Providers als Staay Food Group, Vogelaar Vredenhof, Blijderveen Fruit en anderen.

Het verschil tussen deze twee groepen aan Service Providers is dat de privaat gefinancierde Service Providers wat makkelijker kunnen sturen op het aanbod dat zij nodig hebben om in de behoefte van de klant (retail/consument) te kunnen voldoen, terwijl de coöperatief gefinancierde Service Providers al het aangeboden fruit van hun leden dient af te zetten.

Op het moment dat er fruit aangeboden wordt dat niet aan de eisen van een gesloten keten voldoet, kan dat een spanningsveld met zich meebrengen. Want waar gaat dat fruit tegen welke condities dan naar toe? De serviceprovider zal moeten garanderen dat er geen fruit dat niet aan de eisen voldoet in de gesloten keten terecht komt.

De afgelopen jaren zijn er diverse voorbeelden in de voedselketen geweest (met name bij vlees) waarbij duidelijk is geworden dat het niet vanzelfsprekend is dat het product is wat het suggereert dat het is (rundvlees bleek in sommige gevallen paardenvlees te zijn).

De tijd dat een service provider kon volstaan met het leveren van een zekere kwaliteit fruit tegen een bepaalde prijs is definitief voorbij. Service Providers zullen steeds meer toegevoegde waarde moeten leveren. Dit kan bijvoorbeeld op gebied van logistiek, conditionering, tracking & tracing, informatie verstrekken over herkomst, voedselveiligheid, gezondheid en duurzaamheid, administratieve afhandeling en optimaliseren afzet op de winkelvloer, verpakkingen, nieuwe producten of verkoopconcepten, enz....

Het zeker stellen van de aanvoer aan fruit dat voorziet in de behoefte van retail en consument is een voorwaarde om gesloten ketens tot ontwikkeling te kunnen brengen. Bij de aanvoer van fruit gaat het om volume en om kwaliteit. Bij kwaliteit worden op hoofdlijnen twee variabelen onderscheiden, te weten productkwaliteit (onderverdeeld in klassen) en maatvoering.

Een Service Provider is er bij gebaat om telers aan zich te binden die fruit aanbieden dat optimaal aansluit op de vraag uit de markt. Het aanbod is een natuurproduct wat niet met de precisie van een fabriek uit de boomgaard komt. Door de natuur en de wijze waarop geteeld wordt, zal er altijd een bepaalde variatie in het aanbod blijven bestaan. Het is de uitdaging van de Service Provider het aangeboden fruit zodanig te verdelen dat optimaal voldaan wordt aan de eisen uit de markt en de telers tevreden zijn met de opbrengst ervan.



Gelukkig is de markt divers, dus kunnen Service Provider voor het aangeboden fruit diverse bestemmingen zoeken. Zo kan in zijn algemeenheid gesteld worden dat in het Verenigd Koninkrijk de behoefte aan kleine vruchten het grootst is, terwijl in Oost Europa er juist behoefte is aan grotere vruchten. Ook in Nederland zijn er regionale verschillen in de behoefte aan fruit waar te nemen.

Om een gesloten keten met succes tot ontwikkeling te brengen, zal de Service Provider ook een goede bestemming moeten kunnen vinden voor het door de telers aangeboden fruit dat niet aan de eisen van de gesloten keten voldoet. Dit vertaalt zich in packout en gemiddelde uitbetaalprijsen.

2.4. Welke trends zien we bij de telers?

In de komende jaren zal het aantal fruittelers naar verwachting gaan afnemen doordat niet in ieder bedrijf de opvolging naar een volgende generatie vanzelfsprekend is. Mede hierdoor, maar ook om wille van efficiency is het de verwachting dat de schaalvergroting in de teelt zich verder zal doorzetten. Telers staan hierbij voor de uitdaging om keuzes te maken ten aanzien van de bomen die zij planten en de kwaliteit fruit die zij willen en kunnen voortbrengen. In toenemende mate worden telers zich bewust dat het in hun bedrijfsvoering gaat om de opbrengst per ha. De opbrengst per kg product wordt steeds minder relevant. Het gaat om de vraag welke omvang de oost van een bepaald ras per ha kan krijgen, wat die oogst gaat opleveren (pack out) en welke kosten voor teelt en plukken er jaarlijks gemaakt moeten worden.

Een focus op volume is hierbij niet per definitie verstandig. Maatvoering en kwaliteit zijn de belangrijkste factoren die van invloed zijn op de opbrengst. Telers staan dus voor de uitdaging om in de natuur, met alle klimatologische wisselende omstandigheden producten te telen die zo goed mogelijk aan de eisen uit de handel voldoen.

Elstar en Conference zijn nog altijd belangrijke hoofdassen en voor de fruitsector van groot belang. De Elstar en Conference zijn in ons klimaat goed te telen waardoor deze rassen bij telers heel populair zijn. De afgelopen jaren is de druk op kostenbeheersing in de teelt groot geweest. De meerwaarde voor kwaliteit is nog dermate gering geweest, dat veel telers gedwongen zijn geweest om zo goedkoop mogelijk zoveel mogelijk Elstar en Conference voort te brengen. Dat de kwaliteit hiermee niet verbeterd is, ligt dan voor de hand. De meerwaarde voor kwalitatief goede producten heeft zich onvoldoende uitbetaald in hogere opbrengstprijzen. Door het regelmatig meten van de kwaliteit in de keten en de verschillen die daardoor zichtbaar worden, is hier wel een kentering zichtbaar.

Als alternatief voor de vrije rassen zijn er clubrassen geïntroduceerd. Kanzi is een voorbeeld van een succesvol clubras. Door een kwalitatief hoogwaardig product te telen en ervoor te zorgen dat de kwaliteit gegarandeerd wordt en dit exclusief in de markt te zetten, kan in de markt een meerwaarde verkregen worden, wat zich tot op heden vertaald heeft in een meeropbrengst voor de telers.

Telers staan voor de volgende strategische keuzes:

- Hoe houden we de kostprijs in de hand?



- Hoe zorgen we voor optimale teelt?
- Hoe zorgen we voor een product dat lang houdbaar is?
- Hoe gaan we met ons product in de markt meer onderscheid maken
- Hoe gaan we de oogst afzetten?
- Is het verstandig om wel of niet uit te breiden?
- Wat gaan we planten?
- Gaan we wel / niet aanvullende activiteiten ontplooiën (koelen, sorteren, verpakken, huisverkoop,)

2.5. Welke kansen bieden deze trends de Nederlandse Fruitteelt

De geschetste trends en ontwikkelingen bieden een aantal kansen aan de Nederlandse Fruittelers, te weten:

- Samen met retailers en service provider een gesloten (korte) keten tot ontwikkeling brengen met herkenbare producten die in het seizoen lang leverbaar zijn, van een betrouwbare kwaliteit zijn en voldoen aan eisen op gebied van smaak, gezondheid en duurzaamheid, teneinde in de gehele keten de opbrengst te vergroten.
- Aanbod bundelen en in samenwerking met een Service Provider onder concept onderscheidende producten op de markt brengen en zorgdragen dat de producten die niet aan de eisen van het onderscheidende product voldoen op een goede wijze afgezet (geëxporteerd) worden, teneinde tot een hogere opbrengst van het fruit per ha te komen.

3. De toegevoegde waarde van de ketenpartners

3.1. De hard fruit keten

De keten bestaat uit een aantal schakels die allen op zich autonoom functioneren en in hun bedrijfsvoering als van nature een andere strategische focus hebben als het gaat om het creëren van onderscheidend vermogen en toegevoegde waarde. De keten ziet er als volgt uit:



Om de Elstar en Conference die nu geteeld wordt te herpositioneren is voornamelijk de eerste schakel, de boomkweker, geen schakel in de keten waar rekening mee gehouden moet worden. Op iets langere termijn, als de fruitteler nieuwe bomen nodig heeft, ligt dat anders. De bomen die de fruitteler wil planten dienen vruchten te leveren die de eigenschappen hebben, waar verder in de keten behoefte aan is. Voor dit moment laten we schakel boomkweker buiten beschouwing, daar we uitgaan van het areaal wat nu geplant is.

3.2. Hoe verdient iedere schakel zijn geld?

Iedere schakel in deze keten levert een andere toegevoegde waarde en verdient op een andere manier geld. De essentie van het verdienmodel van een keten zullen we kort toelichten om daarmee inzichtelijk te maken waar de verbetermogelijkheden liggen.

- De retail heeft een beperkte hoeveelheid schapruimte beschikbaar en probeert per m² schapruimte zoveel mogelijk marge te maken. De uitdaging in de retail is om de juiste balans te vinden tussen omloopsnelheid en marge (opbrengst maximalisatie / m²)
- De serviceprovider brengt vraag en aanbod bij elkaar en verdient zijn geld door de marge die het maakt op de geleverde goederen. Hoe groter het volume van de producten die geleverd worden, hoe meer geld er verdient wordt. (volume optimalisatie)
- Koelen, sorteren, verpakken zijn activiteiten die tegen marktconforme tarieven uitgevoerd worden. Hier kan meer geld verdiend worden door het goedkoper te doen. (kosten beheersing)
- De telers planten bomen en telen fruit. Hier wordt geld verdiend door de kosten van het telen te beheersen en de oogst in volume, maatvoering en kwaliteit te optimaliseren (kosten beheersen, kwaliteit en volume maximaliseren).

Cruciaal voor het succesvol ontwikkelen van een nieuwe gesloten fruitketens, is wat het effect van de gesloten keten is op de opbrengst van de gehele oogst. Als van iedere 10 ton Conference of Elstar die een teler teelt 30% qua maat en kwaliteit geschikt is om via het concept van “Onze Beste Elstar & Conference” af te zetten, is de vraag waar de resterende 70% naar toe gaat en wat dat opbrengt. Het is voor een teler niet interessant om een klein



deel van de oogst tegen een hogere prijs te verkopen als de opbrengst van het andere deel niet voldoende gaat opleveren. De rol van de serviceprovider is daarom cruciaal.

3.3. De toegevoegde waarde in de keten

De waarde die iedere schakel aan het product weet toe te voegen, het verschil tussen verkoop en inkoop, wordt toegevoegde waarde genoemd. Los verpakt hardfruit als Elstar & Conference wordt in de supermarkt aan de consument verkocht voor prijzen per kg fluctueren tussen de € 1,50 en € 2,-. De marktprijs wordt voor een belangrijk deel bepaald door het totale aanbod. Bij schaarste neemt de prijs toe, bij een overaanbod neemt de prijs af. De vraag is hoe de toegevoegde waarde zich door de keten heen ontwikkelt en of iedere schakel op basis van die toegevoegde waarde voldoende inkomsten heeft om zijn taken goed uit te kunnen voeren.

De toegevoegde waarde ontwikkeling in de keten ziet er globaal als volgt uit:

Toegevoegde waarde ontwikkeling		Elstar	Conference
Consumentenprijs		€ 1,79	€ 1,89
BTW	6%	€ 0,11	€ 0,11
Verkoop Retail		€ 1,68	€ 1,78
Inkoop Retail		€ 1,09	€ 1,15
Toegevoegde waarde retail	35%	€ 0,59	€ 0,62
Verkoop Service provider		€ 1,09	€ 1,15
Inkoop Service provider		€ 0,77	€ 0,81
Toegevoegde waarde service provider	30%	€ 0,33	€ 0,35
Kosten koelen, sorteren, verpakken		€ 0,25	€ 0,25
Verkoop Teler / uitbetaalprijs		€ 0,52	€ 0,56
Productiekosten teler (aannee)		€ 0,45	€ 0,50
Marge teler		€ 0,07	€ 0,06

Dit overzicht heeft slechts de intentie om een eerste inzicht te geven. De cijfers zijn gebaseerd op de prijsinformatie van de seizoenen 2012 en 2013 en de aanname dat retailers 35% marge op hardfruit willen maken. Hier zitten direct twee uitdaging waar je binnen een gesloten keten mee te maken gaat krijgen. Want de retail is in de basis niet zo zeer in marge alleen geïnteresseerd maar meer in opbrengsten per m2 winkeloppervlak. Een retailer kan op een product wel 40% marge willen maken, maar als daar dan slechts 15 kg per week van wordt verkocht, draagt dat product onvoldoende bij aan het resultaat van de retailer. Een product waar 120 kg van wordt verkocht met een marge van bijvoorbeeld 30% kan dan toch interessanter zijn.

De andere uitdaging betreft het fruit dat niet aan de eisen voldoet en ook afgezet moet worden. Als een teler 70% of meer van zijn oogst op basis van bovenstaand overzicht verkocht krijgt, dan is dat voor de telers een prima basis voor een rendabele bedrijfsvoering. Als echter dit percentage veel lager wordt en de opbrengst voor het fruit dat niet aan de



eisen van Onze Beste voldoet veel lager wordt, ontstaat er al snel een verlieslatende situatie voor fruittelers.

Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt zijn de service provider en de retailer samen goed voor de helft van de toegevoegde waarde die in de keten van Elstar en Conference gerealiseerd wordt. De andere helft wordt gerealiseerd door de teler en de partijen die verantwoordelijk zijn voor koelen, sorteren en verpakken.

De kosten voor koelen, sorteren en verpakken zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden. Deze kosten zullen altijd gemaakt moeten worden. Een uitzondering hierop is wellicht de verpakking, maar vooralsnog gaan we er van uit dat de eventuele meerkosten van de verpakking betaald kunnen worden uit de daaraan verbonden meeropbrengsten. Derhalve wordt die variabele buiten beschouwing gelaten.

De uiteindelijke prijs die de consument bereid is te betalen, is uiteindelijk het meest van invloed op toegevoegde waarde bij iedere keten partner en de uiteindelijke uitbetaalprijs aan de telers. Van ieder dubbeltje per kg dat consument bereid is meer te betalen voor het product, blijft er op basis van de bovengenoemde ontwikkeling van de toegevoegde waarde door de keten ca 5 cent extra over voor de teler.

Het is dus van uitermate groot belang dat de keten van hard fruit zo wordt ingericht, dat de consument bereid is om gedurende het hele afzet seizoen een goeie prijs te betalen voor een kg Elstar of Conference.

Een goed voorbeeld van een appel met stabiele prijsvorming en gelijkmatige afzet is de Jazz. Deze appel onderscheidt zich van andere appels door uiterlijk, smaak, bite en uitstalleven. Het gevolg is een trouwe klanten groep die deze appel regelmatig koopt met als gevolg een stabiel afzetpatroon en geringe fluctuaties in prijs.

3.4. Hoe kan de toegevoegde waarde toenemen?

De toegevoegde waarde kan grofweg langs 2 wegen toenemen:

1. Het eindproduct qua kenmerken, verpakking en merkbekendheid zodanig positioneren dat er meer geld voor gevraagd kan worden.
2. De keten efficiënter inrichten om op die manier kosten te besparen.

Deze laatste optie behoeft een korte toelichting. Als ketenpartners de toegevoegde waarde proberen te vergroten op basis van de essentie van de bedrijfsvoering van iedere ketenpartner en niet op basis van een procentuele opslag, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. In de retail is de opbrengst per m² winkeloppervlak essentieel. Als een retailer bereid is om met een lagere procentuele marge genoeg te nemen om daarmee de omloopsnelheid naar een hoger niveau te brengen, kan de retailer in procenten minder, maar in geld meer per m² verdienen.



Dat zelfde geldt voor de serviceprovider. Die levert het product per vrachtwagen aan op het DC van de retailer. Die is er bij gebaat dat iedere transportbeweging het maximale oplevert.

Bij het sorteerstation is het cruciaal om zoveel mogelijk van het gesorteerd product direct op de juiste wijze te verpakken en af te zetten. Dat betekent dat er parallel aan de goederenstroom “Onze Beste” ook een goederenstroom zou moeten gaan ontstaan met het product dat qua maatvoering, kleur of anderszins niet volledig aan de kwaliteitseisen van “Onze Beste” voldoet. Als deze parallelle goederenstroom ontbreekt gaat dit fruit terug de koelcel in met extra handelingen en kosten tot gevolg.

De ervaring leert dat het niet eenvoudig is om in bestaande ketens een proces in gang te zetten gericht op het verbeteren van de toegevoegde waarde voor alle ketenpartners. Zolang één of twee ketenpartners er geen belang bij hebben om hier aan mee te werken, wordt het vrij lastig om op zoek te gaan naar besparingen of om een ander eindproduct te introduceren. De belangrijkste voorwaarde waar aan voldaan moet worden om meer toegevoegde door de keten heen te kunnen organiseren is het hebben van een gemeenschappelijke missie voor de gehele keten. Dit heeft te maken met inzicht, leiderschap en gemeenschappelijk visie waar alle keten partners zich aan conformeren.

Zodra die visie er is en er iemand is die procesmatig de regisseursfunctie over de gehele keten kan voeren, is het mogelijk om door de gehele keten meer toegevoegde waarde te creëren.

3.5. Samenvatting

De laatste twee schakels in de keten, de retail en de serviceprovider genereren samen ca 50% van de totale toegevoegde waarde. Als de waarden van het eind product stijgt is het niet vanzelfsprekend dat die hogere toegevoegde waarde aan de gehele keten wordt teruggegeven. Om dat te realiseren is vertrouwen tussen ketenpartners en een gemeenschappelijke missie en doelstelling voor de keten een noodzakelijke voorwaarde.

4. Het inrichten van een nieuwe keten

4.1. Hoe ziet de ideale keten eruit?

Over de vraag hoe de ideale keten eruit zou kunnen zien, zullen de meningen verdeeld zijn. Iedere keten-partner zal vanuit zijn eigen ambitie, rol en verantwoordelijkheid hier anders tegen aan kijken en een ander beeld hebben over wat in zijn of haar ogen ideaal is. Het paradoxale wat zich hier echter voordoet is dat als één ketenpartner volledig aan zijn of haar trekken komt, de keten vrijwel zeker niet langdurig en goed zal functioneren.

Als je niet kunt delen, wordt het moeilijk om te vermenigvuldigen

Een ideale keten bestaat uit ketenpartners die zich bewust zijn dat het realiseren van ketendoelstellingen van cruciaal belang zijn om de keten te kunnen laten functioneren. Dat kan betekenen dat het ketenbelang voor het eigen belang gaat. Gemeenschappelijk belang, vertrouwen, begrip, transparantie en elkaar in de keten wat gunnen zijn dan cruciale termen zo niet een aantal basis voorwaarden om een ideale keten te kunnen vormen.

Een ideale keten bestaat in onze visie dan uit beperkt aantal ketenpartners:



Op basis van de vraag in de markt wordt een keten ingericht, waarbij een ketenregisseur de belangen van de keten en de ketenpartners met elkaar in balans brengt.

4.2. Het krachtenveld



Bij het ontwikkelen van een nieuwe keten en het kiezen van de juist ketenpartners is het van belang om het krachtenveld vooraf goed in beeld te brengen, want de belangen van bestaande ketens en daarin functionerende ketenpartners zijn groot.

Consumenten zijn met een goed product en een goed aanbod nog steeds te verleiden tot het kopen ervan. Het is dus de vraag wie er belang bij heeft om hier een groei in te laten zien en wie er belang bij hebben om de bestaande structuren en ketens in tact te houden.

Een voorbeeld:

Als een mogelijke ketenpartner moeite heeft om door gebrek aan volume of te hoge financiële lasten een marktconforme kostprijs te realiseren, dan zal het niet eenvoudig zijn om in een gesloten keten open en transparant mee te kunnen functioneren bij het ontwikkelen van deze keten. Deze keten partner loopt immers het risico *'ingewisseld'* te worden door een partij die op een efficiëntere wijze dezelfde functie kan vervullen.

Vanuit ieders rol is het krachtenveld niet zo ingewikkeld in beeld te brengen. Zodra in dit krachtenveld er ketenpartners zijn die hun eigen belang nog niet goed ingevuld hebben, dan is het de vraag of deze ketenpartners een bijdrage kunnen leveren aan het ontwikkelen van een nieuwe ideale keten.

Een andere belangrijk dimensie bij het in beeld brengen van het krachtenveld is de rol en visie van *'het leiderschap'* binnen het bedrijf dat mogelijk aan een keten kan deelnemen. Indien vanuit de leiding (bestuur, directie) in de organisatie de *'skills'*, visie of wil ontbreekt om in een gesloten keten te gaan functioneren, dan is dat een belangrijk argument om die partij niet in de keten op te nemen.

Daarnaast onderscheiden wij de volgende voorwaarden voor succesvol ketenmanagement:

- Er is transparantie in de keten, strategische informatie wordt gedeeld;
- Er is vertrouwen in de samenwerking met een fundamentele wil tot samenwerken;
- Alle ketenpartners onderkennen de onderlinge afhankelijkheid;
- Er zijn expliciete keten doelstellingen;
- Keten partners zijn bereid om de consequenties van beslissingen voor alle ketenpartners in ogeschouw te nemen;
- Keten partners ervaren het voordeel van de keten (er is voor ieder een batig saldo)
- De wijze van ketenregie, informatie-uitwisseling en coördinatiemechanismen kunnen bediscussieerd worden.

Om een nieuwe gesloten fruitketen op te bouwen zal het *'merk'* centraal staan. De merkeigenaar neemt het initiatief om de ketenpartners te selecteren en de regie over de keten te gaan voeren. De koers van de keten is gericht op het veroveren van marktaandeel, volume en toegevoegde waarde voor alle ketenpartners. Merkreputatie is hierbij heilig evenals excellente logistieke prestaties.

4.3. Rol- en taakverdeling

In een overzichtelijke keten met de drie schakels:

1. Telers
2. Serviceprovider
3. Retail

zijn de rollen en taken relatief eenvoudig te duiden.

1. De rol en taak van telers

De telers hebben de taak om tegen aanvaardbare kosten zoveel mogelijk product te telen dat voldoet aan de kwaliteitseisen die daaraan gesteld worden. Zij hebben de taak om over de teelt die informatie te verstrekken waar in de keten behoefte aan is en kennis en ervaring over de teelt met collega telers te delen. Het is goed mogelijk dat telers zelf koelen en dan dient over dit deel van het proces ook informatie verstrekt te worden. Tot slot leveren de telers een bijdrage aan de invulling van het beeldmerk.

2. De rol en taak service provider

De service provider heeft primair twee taken, te weten:

- a. de aangeboden oogst zo goed mogelijk te vermarkten door een zo optimaal mogelijke pack-out voor de telers te realiseren;
- b. de retailer op het juiste moment op de juiste plek voorzien van de juiste producten en informatie over de geleverde goederen. Het sorteren, verpakken en distribueren zijn taken die door de service provider of onder zijn regie uitgevoerd dienen te worden.

Om de keten optimaal te laten functioneren stelt de provider daarnaast informatie over de afzet beschikbaar.

3. De rol en taak van de retail

Ook de retail heeft twee taken, te weten:

- a. de aangeboden producten op de juiste wijze in het assortiment opnemen en dit onder de aandacht brengen van de consument teneinde zorg te dragen voor actieve verkoop;
- b. de service provider met gegevens over de verkoop voorzien van stuurinformatie;

Om de keten goed te kunnen laten functioneren geeft de retailer informatie over de afzet.

4.4. Keten regisseur

Het komt er feitelijk op neer dat er een keten regisseur nodig is die min of meer boven de partijen staat en vanuit een lange termijn perspectief het proces door de keten heen stuurt. Hierbij dienen alle belangen van alle ketenpartners in ogenschouw genomen te worden. De regie functie kan zowel door één van de ketenpartners vervuld worden als door een partij die geen onderdeel uitmaakt van het normale handelsverkeer in de keten, maar wel belang heeft bij succes van deze gesloten keten. Afhankelijk van de doelstelling van de keten, het aantal schakels in de keten en de betrokken partijen is het verstandiger om deze regiefunctie bij een keten partner neer te leggen dan wel om daar een 'dedicated' ketenregisseur van de betreffende gesloten keten voor aan te stellen.

4.5. Samenvatting

Voor het inrichten van een nieuwe keten zijn eenvoud en vertrouwen de belangrijkste sleutelwoorden.

5. Een stappenplan om nieuwe fruitketens te ontwikkelen

5.1. Het stappenplan

Om een nieuwe keten tot ontwikkeling te brengen zullen een aantal stappen gezet moeten worden, maar niet noodzakelijkerwijs in onderstaande volgorde. Wij onderscheiden de volgende stappen:

Stap 1: Marktpotentieel in beeld brengen

Een nieuwe keten kan op basis van een onderscheidend product waar vraag naar is tot ontwikkeling gebracht worden. Vooraf zal onderzocht moeten worden hoe groot het marktpotentieel voor dit onderscheidende product is. Dat betekent:

- Doelgroep definiëren en analyseren (wat wordt door wie, wanneer in welke hoeveelheden en verpakkingen nu gekocht?)
- Alternatieve producten / substituten analyseren (wat zijn mogelijke concurrerende producten, wat is de prijs daarvan, wat zijn de onderscheidende kenmerken)
- Marktpotentieel in beeld brengen

Bronnen die hierbij geraadpleegd kunnen worden zijn:

- <http://www.ami-informiert.de>
- <http://www.distrifood.nl>
- <http://www.gfactueel.nl>
- <http://www.tuinpouw.nl>
- <http://www.agrimatie.nl>

Op basis van de kennis over de doelgroep en het marktpotentieel, kan de volgende stap gezet worden.

Stap 2: Ontwikkel / definieer het aanbod

In deze stap wordt het onderscheidende product gedefinieerd en tot in detail uitgewerkt. Het gaat hierbij om zaken als:

- Productkwaliteit met de onderscheidende kenmerken betreffende hardheid, suiker (brix) en uiterlijke kenmerken (maatvoering, kleur, beschadigingen, etc)
- Betrouwbaarheid & garantie op kwaliteit bij levering aan retail;
- Garantie op uitstalleven, zo mogelijk ondersteund met houdbaarheidsdatum op verpakking;
- Leverbetrouwbaarheid (in welke periode kan geleverd worden)
- Logo, huisstijl, verpakking, ondersteunend reclamemateriaal en additionele informatievoorziening

Alles moet kloppen dus is het noodzakelijk dat door de gehele keten heen de kwaliteitseisen voor iedere schakel in de keten uitgewerkt wordt.



Productkwaliteit

Het uitgangspunt voor het definiëren van de productkwaliteit is de EU-wetgeving voor appels en peren, zoals die is vastgelegd in verschillende publicatiebladen van de EU. Dit zijn wettelijke minimum eisen waar te allen tijde aan voldaan moet worden, maar waar het onderscheid nog niet mee gemaakt wordt. Daar bovenop kunnen de protocollen van retailers met aanvullende eisen komen.

In het proefketen project zijn de volgende kenmerken gedefinieerd

Kenmerken	Onze Beste Elstar	Onze Beste Conference
Hardheid bij levering aan DC	➤ 5,0 kg/cm	➤ 5,0 kg/cm
Suiker / Brix (smaak)	➤ 12	➤ 12
Zetmeel	➤ Gem 2,5 (ondergrens 2)	➤ nvt
Uiterlijke kenmerken	<p><i>Bloskleur:</i> Kleur eis: R6 t/m R8 2/3 blos > 50% R6 t/m R8 Rest minimaal 30% blos R5</p> <p><i>Grondkleur:</i> Kleur eis: G2 t/m G6 Max 3 opeenvolgende verschillende G-kleuren in 1 partij</p>	<p><i>Grondkleur:</i> Grondkleur bij levering aan DC groen (10% tolerantie groen/geel)</p> <p>Met 5% tolerantie: Geen openstaande verruwing Geen flessen Geen openbeschadigingen</p>
Uitstalleven	Na 1 week levering DC bij 10° hardheid > 4,5 kg/cm	Na 1 week levering DC bij 10° hardheid > 2,5 kg/cm

Naam, logo, huisstijl, verpakking en actiemarketing

Een goed product dat voor de consument onherkenbaar is, zal niet tot zijn recht komen. Dat betekent dat het product zelf niet alleen goed moet zijn, maar dat ook naam, logo, huisstijl en verpakking voor consumenten makkelijk te herkennen moet zijn en in relatie gebracht moet kunnen worden met het onderscheidende product. Bovendien blijkt dat in de huidige concurrerende markt het fenomeen 'actie marketing' enorme invloed heeft op de hoeveelheden die verkocht worden. Daarom is het van belang om hier een invulling aan te kunnen geven. Dit kan eenvoudige met tijdelijke prijsverlaging, maar ook met spaar programma's of andere verpakkingen en zal met de retail nader ingevuld moeten worden.

Er zijn diverse voorbeelden hoe naam, logo en huisstijl er in de praktijk uit kan zien. Kijk bijvoorbeeld op:

- www.kanzi.com
- <http://www.enzafruit.be/nl/appelvarieteiten/jazz/over-jazz-appel>
- <http://www.wellant-apple.com>
- www.xenia-peren.nl

Voor het ontwikkelen van een naam, logo, huisstijl en verpakking zijn een aantal aandachtspunten relevant:



- De naam is uniek, kort en krachtig en goed uit te spreken in de regio's waar het product verkocht gaat worden. De naam mag niet tot verwarring leiden en mag vrij gebruikt worden. De eerste check of een naam nog vrij is kan vrij eenvoudig via internet gedaan worden. Check via google en bij het register van de kamer van koophandel of de naam elders in het handelsverkeer al in gebruik is of niet. Als het erop lijkt dat de naam nog vrij beschikbaar is, dan kan de merknaam geregistreerd en daarmee beschermd worden. Dan is het ook mogelijk om het registratie tekenje ® aan de naam toe te voegen.

Via de website www.merkenregistratie.nl kan vrij eenvoudig de merknaam geregistreerd worden. Op deze website wordt ook de nodige achtergrond informatie verstrekt over merkenbescherming.

- Het ontwikkelen van een logo, huisstijl en verpakkingslijn is vakwerk en wordt in de regel aan specialisten uitbesteed. Op basis van een goede *briefing* kunnen ontwerpers van logo's en verpakkingen meerdere concepten uitwerken. In een *briefing* kunnen de volgende onderwerpen uitgewerkt worden:
 - Doelstelling: wat dient met het nieuwe merk gerealiseerd te worden
 - Kenmerken: wat zijn de kenmerken van het nieuwe product
 - Doelgroep: wat is het koopgedrag van de doelgroep en welke informatie behoefte heeft deze doelgroep
 - Verpakking: hoe gaat het product aangeboden en verpakt worden
 - Boodschap: in kernwoorden aangeven welke boodschap overgebracht zou kunnen worden.

Het concept dat het meeste aanspreekt kan vervolgens verder uitgewerkt worden tot bestanden die door drukkers gebruikt kunnen worden om de benodigde materialen te drukken.

De briefing is voor de ontwerpers het startpunt. De meeste ontwerpers hebben een eigen werkwijze om tot het gewenste resultaat te komen. Om de kosten van dit proces goed in de hand te houden is het verstandig om vooraf een begroting te laten maken, zodat helder is wat dit proces kost.

- Ondersteunend reclame materiaal en informatievoorziening
Naast logo, huisstijl en verpakkingsmateriaal kan er nog point of sale materiaal en schap-materiaal ontwikkeld worden. Voor "Onze Beste" heeft Paul Ras van Sense Marketing & More een complete reclame lijn uitgewerkt. De uitwerking hiervan is als bijlage toegevoegd.
- Social Media
Het is de vraag in hoeverre nieuwe media het succes van het nieuwe product kan ondersteunen. Een website lijkt in deze tijd onmisbaar. Hier kan informatie verstrekt worden, maar kan de bezoeker aan deze site ook de bevestiging vinden van hetgeen in de markt in gang gezet is. Door op de website een Blog bij te houden kan op een



eenvoudige wijze kennis over het product gedeeld worden en wordt de website voor Google interessanter.

Daarnaast kan overwogen gebruik te maken van bijvoorbeeld de volgende verschillende Social Media:

- LinkedIn, vooral digitale visitekaartjesmap met CV's. Niet direct interessant voor het promoten van het product maar wel voor het promoten van de organisatie achter het product. Het voordeel is dat het relatief eenvoudig is om een bedrijfspagina aan te maken, waarna het onderhoud weinig inspanning vraagt.
- Twitter biedt ruimte voor korte berichten die redelijk groot bereik kunnen hebben. In Nederland worden dagelijks door meer een half miljoen mensen tweets verzonden. Vooral ook als er geretweet gaat worden biedt dit medium exposure. Inmiddels zijn al meer dan 250 fruittelers en aan de fruitteelt verbonden vakgenoten op Twitter. Het gebruik van Twitter dient meer dan een bewuste keuze te zijn omdat het energie en discipline vraagt om dit medium te onderhouden (als snel 20 minuten per dag)
- Facebook, interessant, net wat andere doelgroep dan Twitter. Vooral voor consumentenmarketing het meest aangewezen platform.
- Pinterest/Instagram, soort van virtueel prikbord voor foto's met kort bijschrift. Erg populair aan het worden bij de y-generatie e.d. die Facebook en Twitter deels verlaten en meer over producten willen weten voordat ze overgaan tot aankoop.
- Youtube, visueel medium (filmpjes) waarmee laagdrempelig informatie over het product, de wijze waarop het geproduceerd en gebruikt kan worden.

Stap 3: De keten organiseren

Met een beperkt aantal ketenpartners kan de nieuwe keten tot ontwikkeling gebracht worden. Het begint met het selecteren van ketenpartners, het formuleren van gemeenschappelijk keten doelstellingen, het verifiëren of alle partners hier hun bijdrage aan kunnen en willen leveren.

De ervaring leert dat het niet eenvoudig is om op basis van een wens van de retail een nieuwe keten te organiseren. Heel kort samengevat komt het erop neer dat als een nieuw initiatief door de retail omarmd wordt met nieuwe partners, de bestaande partners dit ervaren als een motie van wantrouwen en direct alles op 'scherp' zetten om hun eigen positie veilig te stellen.

Het lijkt erop dat het een veiligere en meer kansrijke weg is om op basis van wensen van de retail vanuit het aanbod de keten te gaan organiseren. Hier komt bij dat de retail wel geïnteresseerd is een nieuw onderscheidend product, maar niet geïnteresseerd is in de oogst die niet voldoet aan de criteria van het onderscheidende product. Door vanuit het aanbod de afzet naar de consument met zo min mogelijk partners te organiseren kan een nieuwe efficiënte gesloten keten ontstaan.

De wijze waarop de regie in de keten en de communicatie in de keten gaat plaatsvinden is cruciaal. Zodra de hoofdlijnen en strategische doelen helder zijn, kunnen praktische



afspraken gemaakt worden. Dan gaat het om zaken m.b.t. volume per week, verpakken, het afhandelen van orders, het corrigeren bij afwijkingen, betalen, fysieke logistiek, enz. En dan niet alleen voor “Onze Beste” maar ook voor de producten die niet aan de criteria van “Onze Beste” voldoen.

Stap 4: Marktintroductie voorbereiden

Het ligt het meest voor de hand om na een nieuwe oogst het product op de markt te brengen. Het nieuwe onderscheidende product dient op een zorgvuldige wijze geïntroduceerd te worden, zodat het publiek op de juiste wijze geïnformeerd wordt over de specifieke kenmerken van het product wat door de keten voorgebracht wordt. De wijze waarop dit gebeurt is afhankelijk van de wensen van de retailer, de doelstelling, de doelgroep, het budget, concurrerende producten, enz.... In de regel zijn retailers en service providers beleidsbepalend bij de wijze waarop de marktintroductie vorm en inhoud kan krijgen.

Een paar suggesties om de marktintroductie te ondersteunen:

- Radio sportjes
- Advertentieruimte in consumenten blad van de retailer
- Actiemarketing (speciale verpakking, prijs,)
- Proeverijen op de winkelvloer
- Give a way om herhalingsaankopen te stimuleren (bijvoorbeeld 4 kaartjes sparen voor een give a way)

Stap 5: De keten volgen, evalueren en waar nodig verbeteren

Op basis van de hoeveelheid verkocht product per week in relatie tot de concurrentie, kan de goederen stroom door de keten heen gestuurd worden, kunnen bestel adviezen aan retailers gegeven worden en kunnen acties voorbereid worden.

Verpakkingen, prijsstelling en reclame zijn de belangrijkste parameters bij het organiseren van de afzet. Het is van belang om vooraf duidelijk afspraken te maken over de toegang tot informatie, teneinde te kunnen bijsturen.



6. Samenvatting

Het tot ontwikkeling brengen van een nieuwe fruitketen is geen sinecure. De belangen van de bestaande partners zijn dermate groot, dat er weinig bereidheid is om mee te werken aan nieuwe initiatieven van buiten. Het medewerking verlenen aan nieuwe initiatieven kan tot gevolg hebben dat bestaande relaties onder druk komen te staan met alle gevolgen van dien.

De afzet van Elstar, Conference, maar ook andere rassen, kan een positieve impuls krijgen als vanuit een goed doordacht marketing concept de aandacht bij de consument en de retail voor deze fruitrassen gaat toenemen.

Het realiseren van een nieuwe keten is meer een gedragskundige uitdaging dan een technisch inhoudelijke uitdaging. Visie, lef, doorzettingsvermogen en een beetje geluk in de uitvoering zijn hierbij onontbeerlijk.