

Opschalen van nicheketens vergt lange adem

Sommige nicheketens slagen in een verdere groei; bij andere nicheketens stukt het. Wat werkt wel en wat werkt niet? Wageningen UR beschreef in een studie diverse praktijkvoorbeelden en haalde daaruit voorwaarden voor succes. Hier het verhaal van drie initiatieven: Lekker'nei, Zeeuwse Vlegel en Decorum Company.

Om op te schalen staan nicheketens vaak voor dezelfde soort keuzes en dezelfde soort problemen. Ze willen groeien om hun hele productie in de keten te kunnen afzetten en om de overheadkosten over een grotere stroom producten te kunnen verdelen. De plantenkwekers van Decorum Company zetten nu ongeveer zestig procent van hun productie via het kwaliteitsmerk af. Het liefst groeien ze door naar honderd procent. Ook de twee pluimveehouders van Lekker'nei willen hun hele dagproductie van 120.000 eieren in supermarkten afzetten. Daarvoor moeten ze vijf- tot zevenhonderd supers bereid vinden de eieren op te nemen in de schappen, terwijl het er nu twaalf zijn. De akkerbouwers verenigd in Zeeuwse Vlegel dromen al zestien jaar van een groter areaal milieuvriendelijk geteelde baktarwe. Pas met 200 hectare kunnen ze de kosten voor administratie en productmanagement dekken. Nu zitten ze op zo'n 15 tot 25 hectare.

Zeeuwse Vlegel heeft van alles geprobeerd. Het brood heeft een tijd in winkels buiten Zeeland gelegen, maar na een half jaar was de belangstelling over. Andere producten zoals Zeeuwse Vlegelmosterd

en -bier waren niet succesvol. Consumenten misten de associatie met tarwe. Ook speelde mee dat de brouwer minder enthousiast was, denkt Jan Koeman van Zeeuwse Vlegel: 'Iedereen in de keten moet even enthousiast zijn. Zo hebben wij hebben een distributeur die als dat nodig is met een halfllege wagen brood rondbrengt.'

Afzet wijzigen

Decorum Company heeft in de loop van de jaren de afzet gewijzigd. Aanvankelijk richtten de kwekers zich alleen op de vakhandel en selecteerden in ieder Europees land één exporteur die in hun ogen een goede kwaliteit kon waarborgen. Toen de sierteelthandel in 2003 instortte bleek dat niet houdbaar en hebben ze meer exporteurs bij de afzet betrokken. Daardoor verloren de kwekers echter grip op de kwaliteit van de afzet, vertelt office manager Jos van der Meijs: 'Een plaatselijke groothandel kan de planten aan een marktkoopman doorverkopen die ze ook bij vorst neerzet.' Liever wilden ze rechtstreeks contact met de eindgebruiker. De twee pluimveehouders van Lekker'nei hikten aan tegen schaal-

Jan Koeman met Zeeuwse Vlegelbrood in de bakkerij van Bakker Boer



vergroting, omdat ze dan anders moeten werken. In de introductiefase sorteerden ze de eieren met de hand en brachten ze de eieren ook deels zelf naar de supers en verzorgden daar het hele schapbeheer. De twee hielden bijvoorbeeld demonstraties op de winkelvloer, hingen promotiemateriaal op en haalden alle eieren die over de datum waren weer op. Die organisatie moest anders toen Lekker'nei groeide.

>> Keuzes maken

Groeien betekent keuzes maken. Voor Lekker'nei betekende dat de keuze tussen zelf investeren of andere partijen erbij betrekken. Om alles zoveel mogelijk in eigen hand te houden, investeerde Lekker'nei in een automatische sorteerder en een grotere loods voor het graan uit de regio. 'Dat is vooral lef hebben', zegt pluimveehouder Jan van Baast. Decorum Company ging zich directer richten op de eindgebruiker en niet meer alleen op de tussenhandel. Uiteindelijk besloten alle drie de initiatieven zich op grotere supermarktketens te richten. Dat zagen ze als de enige manier om echt op te schalen. Zeeuwse Vlegel trok zich na een tijdje terug uit de afzet via de supermarkt. 'We hebben bij Albert Heijn gelegen, maar ze brachten ons brood onder een eigen naam. Dat was onbespreekbaar voor ons. We wilden herkenbaar blijven als Zeeuwse Vlegel. Dan maar minder afzet', aldus Koeman. Ook bij Decorum Company was het opgeven van de eigen identiteit aanvankelijk 'vloeken in de kerk'. Toch heeft de organisatie doorgezet en uiteindelijk gingen de aangesloten kwekers akkoord. Onder huismerk mogen supermark-

ten de kwaliteitsplanten verkopen. Daarnaast hebben de kwekers op basis van consumentenonderzoek vier concepten ontwikkeld die toegespitst zijn op specifieke klanten.

Lekker'nei ligt wel herkenbaar in de supermarkt en kan dat ook blijven bij opschaling. Ze legden contact met de Plus-supermarkt die het ei wil distribueren naar zijn 270 franchisers. Het schapbeheer is gewoon weer aan de supers zelf.

>> Onderscheidend

Producten die onderscheidend zijn op meer vlakken maken een grotere kans om op te schalen. Vooral een uitzonderlijke smaak helpt de verkoop. Het Zeeuwse Vlegelbrood is wel onderscheidend, maar heeft de pech in een "vechtmarkt" te zitten. De concurrentie is hevig en het milieuvriendelijke streekproduct is niet onderscheidend genoeg. Ook Decorum Plants was voor de tuincentra niet onderscheidend genoeg. De organisatie heeft geprobeerd onder eigen naam afzet te vinden bij Intratuin. Er kwam een tafel in de centra met daarop de planten van Decorum. Van der Meijs: 'Wij onderscheiden ons alleen op kwaliteit, dat is te mager voor de consument. Die begreep het niet, want die gaat ervan uit dat alle planten in een tuincentrum een goede kwaliteit hebben.' Lekker'nei heeft wel unieke kenmerken, maar uitleg aan de consument is wel nodig. 'Wie eenmaal een vers ei heeft geprobeerd, wil nooit meer anders', is de overtuiging van Van Baast.

Drie nicheketens

Lekker'nei

Kakelverse eieren van twee tot hooguit negen dagen oud en de moederkip die vooral voer uit de regio heeft gegeten. Daarmee willen Harry Beekmans en Jan van Baast, pluimveehouders in Oirschot, zich onderscheiden op de markt. Andere eieren zijn al acht dagen oud voordat ze in het schap liggen en ze mogen tot maximaal 28 dagen oud verkocht worden. 'Er is een EU-regel die voorschrijft dat ons ei extra vers mag heten', vertelt Van Baast. Tot voor kort waren ze de enigen die zich met verse eieren bezighielden. Sinds eind maart verkoopt ook Novi "ei", een samenwerkingsverband van vijf bedrijven, dit soort eieren.

Zeeuwse Vlegel

Vanaf de eerste start in 1990 trokken boeren, bakkers en molenaars gezamenlijk op om brood in de markt te zetten van milieuvriendelijk

geteeld graan uit de eigen regio. De telers, verenigd in de Coöperatie Zeeuwse Vlegel, doen de in- en verkoop van het graan, stellen de prijs van het graan en de omvang van het aan te planten areaal vast en houden de afzet van het meel bij. Naast brood zijn ook andere producten op de markt gekomen, zoals snelkooktarwe. Met een reclamebudget van nul is het gelukt om 20.000 broden per maand te verkopen.

Decorum Company

Bij Decorum Company zijn zo'n veertig kwekers verenigd die zich met kwaliteitsplanten willen onderscheiden in de markt en zo een goede prijs willen krijgen voor hun product. In iedere schakel van de keten is exact omschreven waar de kwaliteit aan moet voldoen wil de plant het label Decorum Plants krijgen. Sinds het bedrijf in 1990 als Decorum Plants begon is de afzet gestaag gegroeid. Met de nieuwe naam zet het bedrijf onder Decorum Company drie merken af: Brands, Plants en Private Labels, waar ongeveer 60 procent van de productie van de telers heen gaat.



Jos van der Meijs van Decorum Plants

Slagingskans opschalen groter als:

- > er een goede afstemming is tussen productkenmerken, promotie, productievolume en karakter van het afzetkanaal;
- > een nicheketen onderscheidend is op meer fronten;
- > initiatiefnemers de tijd nemen en een paar jaar kunnen overbruggen;
- > initiatiefnemers een strategische samenwerking aangaan zodat het concept moeilijk te kopiëren is;
- > afzetorganisaties vanaf het begin bij de nicheketen betrokken zijn;
- > meer afzetkanalen bediend worden;
- > initiatiefnemers erin slagen supermarkten voor zich te winnen. Dit kan door professionele verwerkers in het proces te betrekken die aan de eisen van de supermarkten kunnen voldoen;
- > initiatiefnemers meerwaarde blijven leveren. Dit vraagt om continue investeringen in productontwikkeling, marketing en maatschappelijke verduurzaming.

>> Drive en commitment

Bij alle drie de voorbeelden valt de drive van de initiatiefnemers op. Zonder drive, enthousiasme en betrokkenheid komt een initiatief niet van de grond en is opschaling lastig. Alle schakels in de keten vanaf de start betrekken vergroot de kans op succes, maar het is niet de enige manier. De beide pluimveehouders van Lekker'nei hebben er bewust voor gekozen zoveel mogelijk alles zelf te blijven doen. Zeeuwse Vlegel laat zien hoe hecht de samenwerking tussen ketenpartijen kan zijn. De partijen die er vanaf het begin bij waren, doen nog steeds enthousiast mee: de telers, molenaars en bakkers. Door dat het samenwerkingsverband goed loopt, is er een vaste afzet. Bij Decorum Company is de betrokkenheid van de plantenkwekers na een aantal jaren aan de orde gesteld. Nieuwe markten aanboren vraagt forse investeringen en daarmee commitment van alle aangesloten kwekers. Niet iedereen bleek daartoe bereid. Een aantal kwekers haakte af. Overigens hebben zich wel weer nieuwe aangesloten.

>> Bewust van eigen manco's

Hoewel de initiatiefnemers zoveel mogelijk alles in eigen hand willen houden, beseffen ze vaak maar al te goed dat ze niet alle kennis in huis hebben. Decorum Company ging naar een professioneel bureau voor een consumentenonderzoek. Het advies luidde concepten te ontwikkelen die gebaseerd zijn op voorkeuren van consumenten. 'Invullen van zo'n concept konden we zelf wel weer', aldus Van der Meijs. Lekker'nei huurde een reclameadviesbureau in voor een promotiecampagne. Van Baast: 'Dan ben je er niet met 10.000 euro, maar je doet het wel meteen goed.' Zeeuwse Vlegel besteedt de administratie en het productmanagement uit aan een betaalde kracht.

>> Continu aanpassen

De voorbeelden illustreren dat opschalen een kwestie is van alert zijn op kansen, keuzes maken en continu aanpassen aan de (markt)omstandigheden. Zeeuwse Vlegel heeft zich er bij neergelegd dat opschalen voorlopig niet lukt. 'Wellicht kunnen we meer afzetten als streekproducten in algemene zin beter aanslaan bij de consumenten', denkt Koeman. Nederland kent daarin geen traditie, maar ik heb goede hoop dat die nog wel komt.' In dat verband hoopt hij ook op meer overheidssteun, bijvoorbeeld voor landelijke campagnes voor streekproducten. Decorum Company en Lekker'nei hebben de stap naar opschaling net gezet. Voor Decorum Company gaat het om de start van een pilot in 2009 voor zowel het concept als het private label. Voor Lekker'nei kunnen de investeringen pas nu hun waarde bewijzen. Van Baast: 'Of het echt een succes wordt, durf ik nog niet te zeggen. We zijn pas net begonnen.'

Harrie Beekmans (l) en Jan van Baast van Lekker'nei



Meer informatie: Willy Baltussen, t 070 3358171, e willy.baltussen@wur.nl

Uitgangspunt van dit artikel vormde het rapport "Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming. Primair bedrijf in ketens?", W.H.M. Baltussen et al., sept 2008. Rapport 2008-026, i www.lei.wur.nl/NL/onder-rapporten-en-publicaties.