

Opschalen lukt alleen als....

Een succesvolle marktintroductie is niet genoeg voor blijvende afzet van een nieuw product. Een grotere stroom van productie en verkoop is bijna altijd nodig om rendabel te draaien. De stap van opschalen is erg lastig en vraagt vaak om aanpassing van de oorspronkelijke ideeën.

>> Uli Schnier, voorzitter Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw

'Je moet volume zien te krijgen en dat lukt alleen als je afzet vindt. Dat betekent dat je op zoek gaat naar afzetkanalen die interesse hebben in jouw product. Daarvoor begin je met een longlist van de partijen die in aanmerking komen. Van die partijen kijk je wat hun beleidslijnen zijn, wat bijvoorbeeld hun voorwaarden zijn om jouw product op te nemen. Daarbij gaat het erom goed te luisteren naar wat de klant echt wil en je product daarop te *fine tunen*. In het biologische circuit was jarenlang de gedachte dat het product zichzelf wel verkocht, als je maar het woord biologisch op het product plakte. Door zo'n luisterproces naar de klant zijn we erachter gekomen dat het veel meer gaat om smaak, beleving en authenticiteit. Uit de longlist maak je vervolgens een shortlist van partijen die passen bij het concept. Past een partij niet, dan kun je het concept aanpassen of die partij niet op je shortlist zetten. Voorwaarde is natuurlijk dat je het product goed scherp positioneert, anders lukt het nooit.'

>> Jan Koeman, Zeeuwse Vlegel

'Opschalen lukt alleen als alle schakels in de keten gemotiveerd zijn om het product te verkopen. Bij ons gaat het dan om de handelaren, distributeurs en bakkers. We hebben een tijd Vlegelbier gemaakt, maar de producent was niet gemotiveerd genoeg en dus stopte het. Soms lukt opschalen wel als je concessies doet. Albert Heijn wilde ons brood wel, echter alleen onder de naam Landbrood. Dat zagen wij niet zitten want dan is je product niet meer herkenbaar. Je moet dan uitleggen dat je ook bij Albert Heijn ligt, en dat het daar anders heet. Wij zijn voorstander van een eerlijke communicatie, maar dat is met een product met meerdere namen heel lastig.'

>> Hans de Haan, ZLTO

'Als je wilt opschalen moet het product op meer plekken liggen en makkelijk en efficiënt beschikbaar zijn. Het komt dan aan op een goede distributie. Daarmee bedoel ik niet alleen dat de producten overal in Nederland moeten kunnen komen, maar ook dat winkeliers ondersteund worden bij verkoop op de winkelvloer. Dan kan het



verkoopvolume per verkooppunt zich verder ontwikkelen. Ik merk dat bij de Volwaardkip: Flandrex die betrokken was bij de start van Volwaard, is overgenomen door Plukon, die er wat minder ervaring mee heeft. Daarom werken we nu een licentieovereenkomst uit met Plukon om hen zowel te laten slachten, verwerken, verpakken als distribueren. Dan kunnen we gaan leveren aan een groter aantal afnemers. Natuurlijk zijn er ook andere randvoorwaarden waar een concept aan moet voldoen, zoals een externe keuring en borging. Verder kun je best je concept iets aanpassen in de loop van de tijd. Bij Volwaard bleek dat consumenten het niet kochten omdat ze het product er te duur vonden uitzien. Daarop hebben we de verpakking aangepast. Maar inhoudelijk doen we geen concessies. Het principe, zoals een langzaam groeiend kippenras en de extra leefruimte, moet je overeind houden.'

>> Ko van Twillert, biologisch vleesveehouder, Kokalf

'Opschalen kan pas als je met de markt meegaat. Mijn personeel is nu bezig met vleespakketten van 5 kilo. Eerst hadden we alleen pakketten van 10 en 20 kilo, maar sommige klanten willen kleinere pakketten, omdat het anders niet in hun vriezer past. De afzet is nooit een probleem. Ik verkoop diepvriespakketten rechtstreeks aan consumenten in heel Nederland en laat deze bezorgen. Klanten kunnen een vers pakket ophalen op de donderdagen dat vlees wordt ingepakt. Daarnaast lever ik aan restaurants koeivlees en rundvleeskroketten aan Artis en Blijdorp. Ik heb nog veel meer nieuwe producten in gedachten. Maar dan moet ik wel meer dieren houden en slachten. Als ik de productie uitbesteed weet ik niet of

de kwaliteit net zo goed is. Nu slacht ik veertig dieren per jaar maar ik wil toe naar honderd. Daarvoor wil ik een stal bouwen voor driehonderd dieren, maar de gemeente stelt telkens nieuwe eisen. Jarenlang zijn we bezig geweest en nu is het eindelijk zo ver dat alle inspraaktermijnen zijn afgelopen en we kunnen gaan bouwen.'

>> Boelie Elzen, Wageningen UR

'Om op te schalen moet je drie vormen van verankering weten te realiseren: technologische, netwerk- en institutionele verankering. Technologische verankering wil zeggen dat het concept aanslaat bij de relevante actoren. Als die actoren voor een dubbeltje minder net zo gemakkelijk overstappen naar een ander concept, zit de initiatiefnemer niet goed met de technologische verankering en moet daaraan werken. Netwerkverankering wil zeggen dat de technologische verankering niet alleen is gerealiseerd bij "losse actoren" maar bij *alle* relevante ketenpartijen. Als daar een zwakke schakel tussen zit, is het van belang te investeren in het versterken van die schakel. Institutionele verankering wil zeggen dat diverse formele (vastgelegde) en informele (wat men gewend is) regels de afzet van het product niet belemmeren, maar juist stimuleren. Bestaande regels werken meestal in het voordeel van bestaande concepten. Dat betekent in het begin meestal tegen de stroom in roeien. Het is goed na te gaan waar de grootste belemmeringen zitten en waar het meevalt. Daar moet de strategie op afgestemd zijn. Opschaling is het beste te stimuleren als de initiatiefnemers systematisch aan alle drie vormen van verankering werken en zich vooral steeds richten op de zwakste schakel.'

