

**Ketenbenchmarking Biologische AGF via de supermarkt**  
Albert Heijn versus Waitrose Engeland, Migros Zwitserland  
en Coop Denemarken

Michiel van Galen  
Sebastien Deneux  
Anouk van der Horst

Maart 2003

LEI, Den Haag

[Titel; ondertitel]  
[Auteursnamen]  
Den Haag, LEI [jaar]  
Prijs euro [xxxx] [in te vullen door Traffic Manager]  
[xxxx] p., fig., tab., bijl. [voor zover aanwezig] [in te vullen door Traffic Manager]

**Bestellingen:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

**Informatie:**

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2004

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



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

# Woord vooraf

Deze brochure is onderdeel van het project “Dynamische Ketenscenario’s Biologische Aardappelen, Groenten en Fruit (AGF)”, dat door het LEI en Universiteit Nyenrode is uitgevoerd in opdracht van Agro Keten Kennis (AKK), Albert Heijn, Bakker Barendrecht en Holland Crop. De aanleiding voor het onderzoek is een gezamenlijke inspanning van betrokken partijen om de afzet van biologische AGF in Nederland te vergroten. De biologische markt is volop in beweging en ketens moeten daar op de juiste manier op in spelen.

Het project “Dynamische Ketenscenario’s Biologische AGF” is op te splitsen in drie delen. Het eerste deel analyseert succesvolle buitenlandse ketens voor biologische AGF om de ‘best practices’ te identificeren. Het tweede deel gaat in op de consumentenvoorkeuren in 2015. Vervolgens worden op basis van de verkregen informatie in deel 3 scenario’s ontwikkeld. Deze brochure beschrijft op hoofdlijnen de resultaten van deel één, de ‘best practices.’ Een achtergronddocument met resultaten van het gehele onderzoek is te vinden op bijgevoegde Cd-rom. Deze brochure is volume één in een serie van drie die in het kader van dit project wordt gepubliceerd.

Dank gaat uit naar alle betrokkenen bij dit project, met name Albert Heijn, Bakker Barendrecht, Holland Crop en AKK. Voorts danken wij de mensen bij de buitenlandse organisaties en bedrijven, die wij hebben geïnterviewd.

Gé Happe (Albert Heijn)  
Stuurgroep voorzitter

L.C. Zachariasse  
Directeur LEI

# Inhoud

Inleiding	Blz. 5
Ketens in ontwikkeling	6
Waitrose	8
Migros	11
Coop	14
Albert Heijn	17
Ketenbenchmarking	19
De weg naar de toekomst	25

# Inleiding

De biologische markt voor aardappelen, groenten en fruit (AGF) is de laatste jaren volop in beweging. Het consumentengedrag en de consumentenvoorkeuren wisselen. De consument is steeds meer bewust van wat zij consumeert. Denk bijvoorbeeld aan grote voedselschandalen zoals de concentraties bestrijdingsmiddelen die aangetroffen zijn bij druiven. Tevens is het aanbod van biologische versproducten sterk in ontwikkeling. Nog steeds kiezen meer telers voor de biologische teeltwijze waardoor de diversiteit van producten toeneemt. Dit zijn allemaal ontwikkelingen waarop de keten voor biologische AGF in de toekomst aansluiting moet vinden. Want hoe kunnen de ketenpartijen het beste met elkaar samenwerken? En hoe kunnen de producten het beste gepositioneerd worden? Welke promotie activiteiten slaan aan? Kortom welke marketing- en ketenmix kan het beste gehanteerd worden? Dit zijn vraagstukken die in de biologische sector naar voren komen.

In deze brochure is een analyse gegeven van drie succesvolle buitenlandse biologische AGF ketens en de Nederlandse biologische AGF keten Albert Heijn, Bakker Barendrecht, Holland Crop. Hierbij is gelet op de omgevingsfactoren, de gehanteerde marketing- en ketenmix, het consumentengedrag en het ontwikkelingsstadium van de keten. Het rapport beoogt betrokkenen bij de biologische sector te interesseren voor andere werkwijzen, invalshoeken. Dit geldt voor zowel het bedrijfsleven als voor de onderzoekswereld. De beschreven informatie helpt de eigen situatie in Nederland te spiegelen aan de geanalyseerde ketens. Andere invalshoeken over de werkwijze van biologische AGF ketens worden beschreven. Het 'out of the box' denken wordt gestimuleerd, waardoor innovatieve ideeën kunnen ontstaan. Tevens staan enkele gouden regels voor een succesvolle biologische sector beschreven.

De opbouw van de brochure is als volgt: eerst staan de verschillende fasen in de ketenontwikkeling in de biologische markt beschreven. Vervolgens wordt informatie gegeven over de geanalyseerde ketens. Daarna worden de ketens beoordeeld aan de hand van prestatie indicatoren en 'benchmarking'. Tot slot worden de 'weg naar de toekomst' beschreven.

# Ketens in ontwikkeling

Nederlandse biologische ketens kunnen nog veel van de buitenlandse ketens leren. De buitenlandse ketens zijn langer actief in de biologische markt waardoor zij meer ervaring hebben opgebouwd. Tevens is het biologische marktaandeel bij de buitenlandse ketens hoger dan bij Nederlandse supermarkten.

Om goed inzicht te krijgen in de biologische sector, zodat reële succesfactoren onderscheiden kunnen worden, zijn vier ketens van supermarkten en hun leveranciers van biologische aardappelen, groenten en fruit geanalyseerd:

- Albert Heijn, Nederland
- Coop, Denemarken
- Migros, Zwitserland
- Waitrose, Verenigd Koninkrijk

Deze supermarkten en hun leveranciers zijn gekozen op basis van drie criteria. De ketens presteren goed in de biologische branche, zij bevinden zich in verschillende ontwikkelingsfasen (zie box 1) en zij hebben unieke eigenschappen waaruit specifieke succesfactoren naar voren komen.

Tabel 1 Kenmerken van geanalyseerde ketens

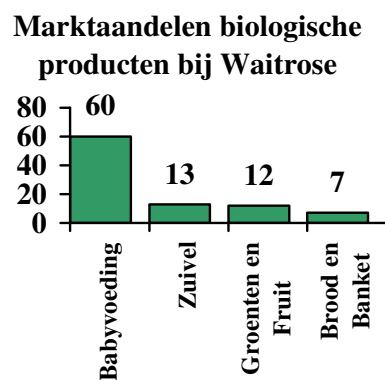
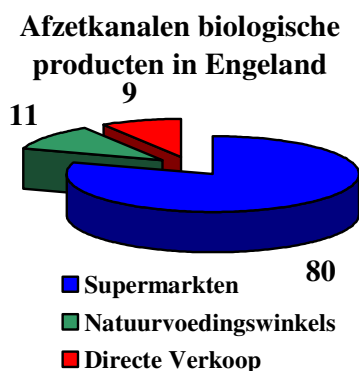
	Albert Heijn	Migros	Coop	Waitrose
Totaal marktaandeel	22,1 %	38,8 %	33,9 %	3%
Biologisch marktaandeel	2 – 3 %	2,9 %	4 -7%	14%
Startjaar biologisch	1998	1996? (1995)	1981	1983

## Box 1: Verschillende ontwikkelingsfasen

Idealiter sluit de ontwikkeling van de keten aan op de ontwikkeling van het product dat de keten voortbrengt en volgt derhalve dezelfde fasen die in de productlevenscyclus worden onderscheiden: (i) de introductiefase, (ii) de groeifase en (iii) de volwassenheidsfase. In de introductiefase wordt een nieuw product op de markt gebracht. De keten is klein en vaak experimenteel van aard. De nieuwe ketenpartners moeten elkaar leren kennen en de samenwerkingsverbanden worden opgebouwd. Het aanbod is nog gefragmenteerd en vaak kan onzekerheid ontstaan over de levering. De consument raakt bekend met het product en het product dient een eigen plek te hebben in het overige assortiment. Andere kenmerken van deze fase zijn de vele promotiecampagnes en een klein assortiment (bijvoorbeeld een beperkt aantal smaken en/of volumeverpakkingen). In de groeifase wordt gewerkt met grotere volumes en een breder assortiment. De consument is inmiddels vertrouwd geraakt met het product. Door het grotere volume en bredere assortiment wordt de keten complexer. De keten zal zich moeten structureren, organiseren en verder professionaliseren. Er kan gestart worden met selectie van de beste leveranciers. Tevens kan er gekozen worden om met contracten te werken of een andere samenwerkingsvorm. De keten kan bijvoorbeeld ook een gezamenlijk informatie- of kwaliteitssysteem ontwikkelen en invoeren. Afhankelijk van bepaalde strategische keuzes (bijvoorbeeld lage prijs of differentiatie) kunnen ketenpartijen richting geven aan de ontwikkelingen. Belangrijk is daarbij dat de keten zich in lijn ontwikkelt met zowel het product als ook met de bedrijven die deel uitmaken van de keten. Na verloop van tijd zal de afzet stabiliseren, dit wordt de volwassenheidsfase genoemd. In de volwassenheidsfase wordt de keten volledig geoptimaliseerd. In deze fase is het van belang dat interne processen zo efficiënt mogelijk worden uitgevoerd en dat op consumentenwensen wordt ingespeeld. Tevens speelt kostenbeheersing in deze fase een grotere rol, wanneer het succes van de keten door concurrenten wordt gevolgd.

# Waitrose - Verenigd Koninkrijk

Waitrose Supermarket Ltd is onderdeel van de John Lewis Partnership, een grote detailhandels organisatie met warenhuizen en supermarkten. John Lewis Partnership heeft de juridische vorm van een werknemers coöperatie. De supermarkten van Waitrose behoren met 141 vestigingen in met name Zuidoost Engeland en een totaal marktaandeel van ruim 3 procent tot een van de kleinere ketens in Engeland (John Lewis Partnership (2003), FiBL (2003)). Echter, op het gebied van biologische producten is Waitrose een koploper. In 1983 was het één van de eerste supermarkten die met biologische producten op de markt kwam. Deze voortrekkersrol heeft de onderneming geen windeieren gelegd.



De grootwinkelbedrijven in Engeland zijn het belangrijkste afzetkanaal voor biologische producten met een marktaandeel van 80 procent. Alle grote supermarkten hebben biologische producten in het assortiment. In omzet is Tesco met 600 winkels en meer dan 1200 biologische producten de grootste gevolgd door Sainsbury's en Waitrose. Bij Sainsbury's en met name Waitrose is het marktaandeel van biologische voedingsproducten in de omzet echter aanzienlijk hoger dan bij Tesco. Momenteel is het marktaandeel van Waitrose in biologische producten in het Verenigd Koninkrijk 14 procent met een assortiment van 1300 biologische producten (Richter en Hempfling, 2003). De afzet van biologische producten bij Waitrose maakt inmiddels meer dan 6 procent uit van de totale omzet. Bij AGF is dit zelfs 12 procent, bij zuivel 13 procent en in de categorie babyvoeding maar liefst 60 procent (FiBL, 2003). In vergelijking met andere Europese landen is in Engeland de afzet en het assortiment van de verschillende biologische producten, waaronder AGF ver ontwikkeld (Organic Monitor, 2002).

## Marketing

Waitrose richt zich voornamelijk op de welvarende, iets oudere en hoger opgeleide consument. Daarmee begeeft Waitrose zich in een niche, waarin mensen bereid zijn meer te betalen voor kwaliteit. Kwaliteit is volgens de supermarkt veel meer dan uiterlijk en smaak. Ook at-

tributen als milieu en natuur, arbeidsomstandigheden en gezondheid spelen hierbij een rol. Deze houding komt duidelijk voort uit een aan Triple P ontleende benadering.

De prijs voor biologische AGF producten is beduidend hoger dan voor gangbare producten. De prijsverschillen lopen uiteen van 80 tot 120 %. Dit maakt het kwaliteitsaspect zeer belangrijk voor Waitrose. De prijzen van de biologische producten schrikken niet af door de hoge kwaliteitsperceptie die consumenten eraan verbinden. De biologische producten worden verkocht onder het eigen merk Waitrose Organic. Een totaalbenadering voorziet echter niet alleen in een merk, maar ook in recepten, luxe uitstraling, breed en diep assortiment, zeer goede kwaliteit en betrokkenheid van medewerkers en management.

Waitrose maakt maximaal gebruik van de eigenschappen van biologische producten in marketing en promotie activiteiten. In de winkels is uitvoerige informatie te vinden in de vorm van folders, posters en magazines over de productiewijze, herkomst van de producten, biologische recepten en de wijze waarop de supermarkt de afzet van biologische producten wil stimuleren. Het luxe karakter en de perceptie van kwaliteit komen ook tot uitdrukking in schone, ruime en luxe ingerichte schappen. De biologische producten liggen per productgroep naast de gangbare producten. De supermarkt is in staat deze 'hybride' vorm van schappositionering te kiezen doordat het assortiment uitzonderlijk groot is, zowel in de breedte als in de diepte. In één winkel vonden wij zeven verschillende soorten biologische tomaten. (zie foto)



Waitrose heeft ook gesneden biologische groenten in het assortiment. Het belang dat in de keten aan innovatie wordt toegekend, wordt onderstreept door de diepte van het assortiment.

### ***Ketensamenwerking***


De kwaliteit van de producten is goed en Waitrose streeft naar een jaarrond aanbod. Terwijl men streeft naar samenwerking met lokale producenten, is dit geen doel op zich. Om jaarrond te kunnen leveren importeert Waitrose aanvullend op het lokale aanbod veel producten. Verschillende grote leveranciers maken deel uit van de keten. De zogenaamde pre-packers hebben de afgelopen jaren in Engeland steeds meer de rol overgenomen van enkele gespecialiseerde biologische bedrijven, zoals 'Organic Farm Foods'. Terwijl enkele grote leveranciers van Waitrose zich gespecialiseerd hebben in biologische producten verschuift de trend steeds meer naar integratie met gangbare producten.

Binnen de keten is de samenwerking zeer hecht, waardoor de gewenste kwaliteit bekend is. Waitrose geeft de teler advies en steun tijdens de omschakelingsperiode naar biologische teelt. Het Waitrose Organic Assistance Scheme garandeert producenten een meerprijs in de omschakelingsperiode. Tevens wordt de productie van zowel gangbaar als biologisch op één bedrijf gestimuleerd. Hierdoor kunnen de transactie- en transportkosten omlaag. De ver geïntegreerde samenwerking wordt omschreven als 'preferred suppliership' (zie box 2). Het (inkoop)beleid is centraal geregeld, waardoor het assortiment in alle supermarkten van Waitrose identiek is. Door het centrale beleid vermindert de responsiviteit en flexibiliteit. Het is moeilijker om snel te reageren op plotselinge marktkansen en bedreigingen. Eén van de ele-

menten die Waitrose wel goed oppakt is de mogelijkheid te bieden aan kleinere of nieuwe telers om tijdelijk (innovatieve of speciale) producten te leveren aan de keten.

## Box2: Geschikte vorm van ketensamenwerking?

De meest geschikte vorm van inkoop en afzet is afhankelijk van de producten, de marktstructuur en afzet volumes, als ook van de marketing doelstellingen. Zo zullen producten die in grote hoeveelheden op regelmatige tijdstippen worden verkocht een andere ketenorganisatie vereisen dan producten die in kleine hoeveelheden en zeer onregelmatig nodig zijn. Biologische groenten en fruit vergen door hun speciale karakter extra aandacht. Deze aandacht is met name gericht op de kwaliteitsborging, kostenverlaging, logistieke ketenafstemming en marketing. De manier waarop bedrijven in een aanbodsketen samenwerken kan omschreven worden aan de hand van de volgende figuur 1:

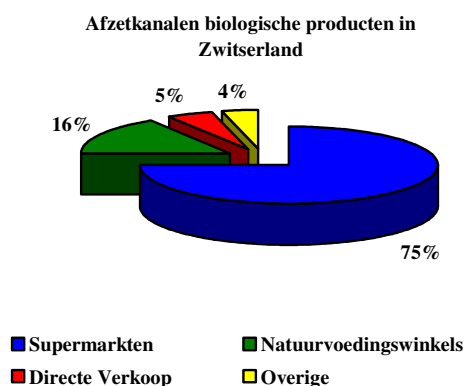
Vorm van ketensamenwerking				
		I	II	III
<b>Logistiek</b>	Order	Incidenteel	Regelmatig	Termijnafspraken
	Voorraad	Individueel	Individueel tot gezamenlijk	Bij hoofdleverancier
	Levering	Per order	Per order/per afspraak	Via automatisch ordersysteem (VMI)
<b>Kwaliteit</b>	Controle	Individueel	Individueel	Bij hoofdleverancier
	Standaarden	Algemeen	Algemeen	In samenspraak tussen partijen
<b>Ontwikkeling</b>	Nieuwe producten	Individueel	Individueel tot gezamenlijk	Gezamenlijk
	Prijs	Onderhandeling	Volumekorting	Kostenreductieprogramma tot transparante prijscalculatie

In de praktijk zullen ketens vaak gekenmerkt worden door tussenvormen van bovenstaande vormen van ketensamenwerking. Afhankelijk van de meerwaarde die intensieve samenwerking kan bieden, besluiten afnemer en leverancier afspraken te maken om transactiekosten te verlagen en pro-actief naar de markt te kunnen handelen.

Box

# Migros - Zwitserland

Migros is marktleider in de Zwitserse voedingsmiddelen detailhandel, met een marktaandeel van ruim 38 procent en 526 vestigingen verdeeld over 10 coöperatieve regionale 'genossenschaften'. (Richter en Hempfling 2003, Migros Annual Report 2002)



(Bron: Richter en Hempfling, 2003)

Grootste concurrent Coop is al langer actief in het biologische assortiment en heeft dan ook een groter marktaandeel in de biologische markt, circa 50%. Biologische producten vormen 6,3 procent van de omzet van Coop in 2001.

## Marketing

Migros richt zich sterk op biologische en verantwoorde voeding. Sinds 1995 brengt de supermarktketen biologische voedingsmiddelen op de markt onder het eigen merk 'Migros Bio'. Recentelijk is de naam veranderd in 'Migros Bio Engagement. Daarmee is Bio één van de 10 Engagement productgroepen, waaronder ook bijvoorbeeld Zwitsers vlees, Max Havelaar en Fair Trade. De ontwikkeling van het biologische merk en assortiment vallen onder de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de afdelingen marketing fruit, groenten en bloemen, de 'category managers' en de verantwoordelijke voor het programma Migros-Bio.

Het biologische assortiment beslaat meer dan 840 producten. In 2002 groeide de afzet van Migros Bio Engagement producten met 17 procent (Richter en Hempfling 2003, Migros Annual Report 2002). Over de hele periode 1996-2002 verviervoudigde het assortiment biologische producten en is de afzet ruim acht en half keer zo groot geworden.

De prijsverschillen met gangbare producten liggen in Zwitserland gemiddeld boven de 40 procent. Groenten en fruit zijn traditioneel de productgroepen met hoge prijspremiums; prijsverschillen zijn gemiddeld ongeveer 65 procent. Ondanks dit prijsverschil is de verkoop van biologische AGF zeer succesvol bij Migros. AGF is goed voor 40 procent van de biologische

verkopen bij Migros. Ter vergelijking, bij Coop is dat 22 procent (Richter en Hempfling, 2003). De verklaring hiervoor ligt in het feit dat Coop meer biologische producten verkoopt in andere categorieën en de aandacht die Migros besteed aan de aankleding en presentatie van de AGF-afdeling en de biologische producten daarbinnen.

Migros heeft een uitgebreid assortiment met meer dan 840 biologische producten. Zowel de grote als de kleine winkels bieden meer dan 10 biologische fruit producten en tussen de 20 en 30 verschillende biologische groenten.<sup>1</sup> Ook aardappels zijn er in verschillende biologische varianten. Alle biologische producten zijn verpakt en van een label voorzien. Door alle biologische producten bij elkaar te leggen (veelal rondom een pilaar of boom) wordt de aandacht van de consument gewekt (zie box 3). Het biologische schap wordt verder benadrukt door vlaggen en bordjes. De gekoelde biologische producten, zoals taugé en gesneden sla liggen naast de gangbare variant.

De breedte van het assortiment en de goede kwaliteit, evenals de alom aanwezige promotie zijn de grote drijfveren achter de biologische AGF. Pas recentelijk besteedt Migros meer aandacht aan productinnovatie, zoals gesneden groenten en minicourgettes. Migros biedt zoveel mogelijk producten van eigen bodem en gebruikt dit aspect ook in haar marketing. Daarnaast bevat het assortiment ook sinaasappels, mango's, kiwi en banaan.

### ***Ketensamenwerking***

Migros betreft de binnenlandse biologische producten met name van enkele grote producenten. De inkoopmanagers zijn verantwoordelijk voor het contact met de leverancier. Deze grote lokale producenten zijn veelal volledig gespecialiseerd in biologische groenten, aardappelen of fruit. Zij verpakken de producten zelf en vervoeren deze naar de distributiecentra van de regionale Migros 'genossenschaften'. Echter, van intensieve ketensamenwerking is nog nauwelijks sprake. De relatie die Migros met zijn leveranciers heeft kan op zijn best worden aangeduid met 'preferred suppliers'. Leveranciers worden door de inkopers van Migros benaderd, waarna hoeveelheden en prijzen worden vastgesteld. Kleinere leveranciers leveren eerst aan de tussenhandel, die de producten verpakt en naar de regionale verzamelcentra van Migros vervoert. Aangezien distributie van verse producten vitaal is voor de waarde van de producten in de winkel, dienen supermarkten hier voldoende aandacht aan te besteden. Door planning van productie en distributie een integraal onderdeel te maken van de ketenorganisatie wordt kostbaar tijdverlies vermeden. Op dit punt kan Migros nog verbeteren. Daarentegen is Migros zeer flexibel in zijn inkoopbeleid. De keerzijde van deze flexibiliteit zijn prijschommelingen, beschikbaarheid en transactiekosten. Ook op het punt van innovatie zal verdere ketensamenwerking nodig zijn. Samenwerking met bedrijven binnen en buiten de agro-kolom heeft bijvoorbeeld wel geleid tot de succesvolle introductie van een biologisch afbreekbare verpakking voor wortelen.

---

<sup>1</sup> Verschillende soorten appel of tomaat worden apart geteld.

### **Box 3: Plaats van biologische producten in het schap**

De plaats in het schap van de biologische AGF producten verschilt en hangt af van de ontwikkelingsfase van de keten. De drie mogelijkheden die kunnen worden toegepast zijn apart, hybride en gemengde positionering.

#### **Aparte positionering**

De biologische producten kunnen gezamenlijk worden gepositioneerd in een apart blok. De ketens die voor deze positioneringsvorm kiezen zijn in de groei- of volwassenheidsfase. Essentieel is de aanwezigheid van voldoende producten zodat het goed toont. In de groei- en volwassenheidsfase is ketensamenwerking opgang gekomen en is de betrouwbaarheid van leveren gegroeid. Voornamelijk de biologische consument heeft baat bij aparte positionering. Zij zien direct waar de biologische producten liggen en kiezen daar het gewenste groente en fruit. Het nadeel is dat de consumentengroep die bereikt wordt beperkt is. De consument die normaliter gangbare groente en fruit koopt, komt minder snel in contact met de biologische varianten en maakt zo niet bewust een keuze.

#### **Hybride positionering**

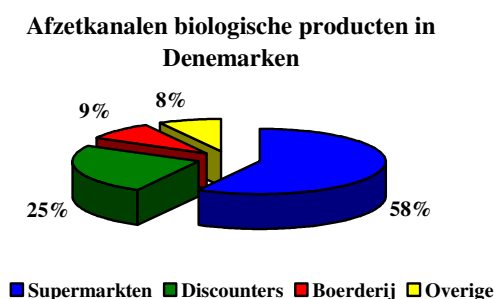
Hybride positionering is een tussenvorm van aparte en gemengde positionering. Bij hybride positionering ligt de biologische productgroep naast de gangbare productgroep. Het exotische biologische fruit ligt bijvoorbeeld naast het exotische gangbare fruit. Voor deze positioneringsvorm kan gekozen worden in het begin van de groeifase. Het aantal biologische producten mag niet te klein zijn. Voor de consument is het nu gemakkelijk de producten met elkaar te vergelijken om zo tot een bewuste keuze te komen. Voor de biologische consument schept deze positioneringsvorm ook nog goed duidelijkheid.

#### **Gemengde positionering**

Bij gemengde positionering liggen de biologische producten naast de gangbare producten. De biologische sla ligt bijvoorbeeld naast de gangbare sla. In de introductiefase kan het beste voor deze vorm gekozen worden. Het assortiment is dan nog beperkt waardoor het groeperen misstaat. Een brede groep consumenten wordt benaderd bij deze positioneringsvorm. Doordat de producten naast elkaar liggen kan de consument een bewuste keuze maken. Wel is het belangrijk dat de aanduiding van de biologische producten opvalt, zodat de biologische consument de biologische producten snel herkent.

# Coop Denemarken

Denemarken geldt als het land in Europa met de grootste afzet van biologische producten. Vier procent van alle verkochte voedingswaren is biologisch (Nørfelt, 2001). In deze ontwikkeling spelen zowel de overheid, de producenten als de supermarkten een grote rol. Met name Coop Denemarken (voormalig FDB) heeft hierin een voortrekkersrol vervuld. Vanaf het begin in 1981 is de supermarkt, die onderdeel is van Coop Norden, marktleider voor biologische producten. Van de totale omzet van Coop is 4,3 procent biologisch.<sup>1</sup> Coop Denemarken exploiteert zowel traditionele supermarkten als discounters. In dit onderzoek richten wij ons met name op de Superbrugsen en Irma supermarkten. Dit zijn middelgrote tot grote service supermarkten, die verantwoordelijk zijn voor het grootste deel van de verkopen van biologische producten. Coop heeft een totaal marktaandeel van ongeveer 40 procent in Denemarken.



Terwijl Coop al geruime tijd biologische producten verkoopt lijkt de aandacht voor deze productgroepen de laatste jaren te verminderen. Milieu en voedselveiligheid maken een belangrijk onderdeel uit van het bedrijfsbeleid; het nieuwe management (na de overname van FDB door Coop Norden) is echter niet geheel overtuigd van de sterke kanten van biologische producten. Dit wordt deels veroorzaakt door de zwakke economische omstandigheden (Richter en Hempfling, 2003).

## Marketing

Coop verkoopt veel biologische producten, bijna 1200 in totaal. Het aandeel van groenten en fruit in de totale verkoop is 12 procent. Het groenten en fruit assortiment als zodanig is beperkt. Het kernassortiment bestaat uit maximaal 16 verschillende groenten en 7 verschillende soorten fruit in een winkel.

Opmerkelijk bij Coop is de prijszettingstrategie voor biologische producten. Deze is aanmerkelijk lager dan in andere Europese landen. Gemiddeld wordt een prijsverschil geconstateerd

<sup>1</sup> Als de definitie wordt beperkt tot het aandeel van de omzet binnen productgroepen waarvoor zowel een gangbare als een biologische variant voor handen is, is het aandeel zelfs 7 procent.

van 30-35 procent voor groenten en fruit. Deze prijsstrategie volgt Coop sinds 1993. De omzet is sinds dat jaar explosief gestegen en stabiliseert zich nu tussen 4 en 5 procent van de totale omzet.<sup>1</sup> De speciale category manager voor biologische producten geeft aan dat de prijsdaling heeft geleid tot een verhoging van de winst. In 1996 introduceerden Coop bij zijn filialen Daglibrugsen en Superbrugsen tevens een extra korting van 5 procent voor de leden van de coöperatieve supermarkt.

Een tweede belangrijke reden voor het succes van biologische producten bij Coop Denemarken is de bekendheid van het nationale Ø-label. Meer dan 95 procent van de consumenten is bekend met het label (Wier et al., 2003). Dit label is duidelijk zichtbaar op de verpakking van ieder product. Daarnaast staat op steeds meer producten het eigen merk 'Natura Økologiske'. Wellicht is dit dubbele merkenbeleid van Coop onduidelijk, het balanceert tussen volledig gebruik van het bekende nationale label en het uitbuiten van het eigen merk.

Op dit moment stabiliseert de afzet bij Coop en winnen andere supermarkten aan marktaandeel. Twee oorzaken zijn hiervoor te noemen. Ten eerste, een gebrek aan assortimentsontwikkeling en innovatie. Ten tweede, de kwaliteit van de producten blijft achter bij de consumentenwensen. Met de relatief lage kwaliteit bereikt Coop wel de mensen die vanuit ideologische overweging bewust biologisch kopen. Door de lage prijzen bereikt Coop tevens een groep opportunistische kopers. Maar door de lage kwaliteit van de producten mist Coop een segment consumenten, die naast het attribuut biologisch belang hechten aan uiterlijke kwaliteit. Coop heeft onderzoek laten doen naar de koopmotieven van haar klanten. De belangrijkste motieven zijn:

- Gezondheid van het gezin (28%)
- Zorg voor het milieu (20%)
- Dieren welzijn (16%)
- Betere smaak en kwaliteit (13%)

Men kan echter aannemen dat de gebruikseigenschappen gezondheid, smaak en kwaliteit een grotere rol spelen bij de niet kopers.

Een andere oorzaak is gelegen in de sobere en soms ronduit rommelige schapaankleding. Dit wordt deels veroorzaakt door de economische omstandigheden en de noodzaak voor de supermarkt om kosten te besparen. Aan de andere kant is ook een gebrek aan marketing initiatief en steun van het management reden voor achterblijvende groei. Sinds 2000 is de marketing inspanning voor biologische producten en productvernieuwing achtergebleven. Mogelijk heeft dit ervoor gezorgd dat Coop op dit moment lijkt te verkeren in de gevreesde 'stuck-in-the-middle' situatie.

De positionering van biologische producten verschilt per winkelformule. Bij Superbrugsen liggen de biologische AGF producten veelal bij elkaar naast de gangbare groenten en fruit. Ook bij Irma liggen de biologische groenten en fruit in een goed aangegeven aparte schap. Een aantal (73) Superbrugsen filialen zijn sinds 2000 uitgeroepen tot 'Din Økobutik' (uw biologische winkel). In deze winkels wordt extra aandacht besteed aan het biologische assortiment. Coop zegt een grote verkoopstijging in deze winkels te hebben gerealiseerd.

---

<sup>1</sup> De afzet van biologische melk steeg in twee jaar met 500 procent.

## ***Ketensamenwerking***

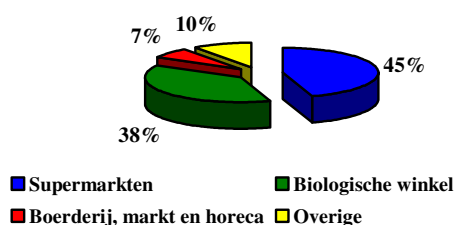
In lijn met de gehanteerde lage prijs strategie en het beperkte assortiment is ketensamenwerking bij Coop op een relatief kleine schaal aanwezig. De category managers kopen producten centraal in. Daarbij maakt Coop gebruik van enkele grote leveranciers. De nadruk ligt op de inkoop van zoveel mogelijk producten van eigen bodem. Contracten worden gebruikt voor de afstemming tussen de supermarkt en de grote telers. Kleinere telers leveren vaak aan de grote. De contracten belemmeren de flexibiliteit van Coop. Voor nieuwkomers is het moeilijk aan Coop te leveren. Coop zal eerst de producten van de gecontracteerde telers moeten vermarkten voordat zij alternatieve producten inkopen. De ketensamenwerking kan op zijn hoogst getypeerd worden als 'preferred supplier.' Het verpakken van de producten wordt uitgevoerd door de grote telers.

Ondanks de samenwerking waarbij kwaliteitswensen bekend kunnen worden gemaakt kampt Coop nogal met kwaliteitsproblemen ten aanzien van het AGF assortiment, zowel biologisch als gangbaar. Coop geeft ook zelf aan dat het kwaliteitsprobleem urgent is. Coop is weinig vernieuwend, wat de groei van de biologische markt belemmert. Zo vermarkt men nog geen gesneden biologische groenten en is het assortiment beperkt.

# Albert Heijn - Nederland

De afzet van biologische producten in Nederland neemt de afgelopen jaren gestaag toe, van 230 miljoen euro in 1999 tot 405 miljoen in 2002. Het aandeel van de supermarkten in de afzet neemt ook toe, voornamelijk door een vergroting van de totale markt.

Afzetkanalen biologische producten in Nederland, 2002



Albert Heijn is met 750 winkels de grootste Nederlandse supermarktketen met een marktaandeel van 22 procent. Ook in de verkoop van biologische producten neemt Albert Heijn het voortouw. De supermarkten in Nederland zijn echter relatief laat begonnen met de verkoop van biologische producten. Albert Heijn startte in 1998 met verkoop onder het eigen merk 'AH Biologisch'. Momenteel is het biologische assortiment ongeveer 250 producten groot en vertegenwoordigt het naar schatting 2 tot 3 procent van de omzet. Biologische aardappelen, groenten en fruit nemen een speciale plaats in het assortiment in, met een aandeel van 5 procent van de totale AGF verkopen.

## Marketing

Albert Heijn profileert zich als supermarkt nadrukkelijk met kwaliteit, duurzaamheid en service. Binnen dit profiel passen biologische producten uitstekend. Echter, onder druk van de economische omstandigheden overvleugelen de korte termijn doelstellingen soms de lange termijn strategie. De groei van de biologische afzet neemt af door bezuinigingen in de huishoudportemonnee van de consument. De druk op de prijzen vertaalt zich in een groter prijsverschil tussen biologische en gangbare producten en in een daling van de afzet van biologische producten. Een inkrimping van het assortiment is het gevolg.

Het assortiment van Albert Heijn bestond anno 2003 uit ruim 250 biologische producten, waarvan ongeveer 40 groenten en fruit. In de doorsnee winkel liggen daarvan op één moment ongeveer 10 soorten groenten, 3 soorten fruit en 2 soorten aardappelen. Daarnaast verkoopt Albert Heijn verschillende soorten biologische paddestoelen en gesneden sla. De biologische groenten en fruit liggen naast de gangbare variant. Daardoor kunnen consumenten gemakkelijk prijzen, kwaliteit en houdbaarheid vergelijken. Deze vorm van positionering is geschikt

voor het relatief kleine biologische assortiment. Echter, het benadrukt niet of nauwelijks de speciale eigenschappen van biologische producten. De producten zijn herkenbaar aan het merk en EKO-Keurmerk. Op de verpakking staat vaak een korte uitleg over biologische producten.

Alle producten zijn verpakt en meestal van goede kwaliteit. Prijsverschillen tussen gangbaar en biologisch lopen sterk uiteen, afhankelijk van seizoen en herkomst. Het gemiddelde prijsverschil voor AGF ligt tussen 50 en 120 procent. In 2002 constateerde Fibl nog een gemiddeld prijsverschil van 20-50 procent voor het gehele biologische assortiment.

### ***Ketensamenwerking***

Albert Heijn streeft ernaar binnen iedere productgroep nauw samen te werken met slechts één grote leverancier. Voor het grootste gedeelte van het groenten en fruit assortiment is dat Bakker Barendrecht. Biologische telers die verenigd zijn bij Holland Crop leveren op contractbasis aan Bakker Barendrecht. Telers die niet aangesloten zijn bij Holland Crop kunnen alleen producten leveren indien de telers van Holland Crop niet aan de vraag kunnen voldoen. Door deze intensieve samenwerking zijn de kwaliteitswensen binnen de hele keten bekend. Alle ketenpartijen streven naar biologische AGF producten van goede kwaliteit, wat ook bereikt wordt.

Producten worden volgens afspraak geleverd bij de verscentra van Albert Heijn. Bakker Barendrecht is verantwoordelijk voor de juiste bevoorrading van de distributiecentra en voor het bewaken van de kwaliteit van de producten. Het kwaliteitscontrole systeem is in samenspraak opgezet en wordt door de kwaliteitscontroleurs van Bakker Barendrecht uitgevoerd. Tevens is tracking en tracing van producten mogelijk aan de hand van barcodes. Door de verantwoording van de kwaliteit bij Bakker Barendrecht te leggen kan tijdig ingegrepen worden en is er meer tijd om problemen op te lossen. De flexibiliteit wordt hierdoor verhoogd. Het samenwerkingsverband tussen Albert Heijn en Bakker Barendrecht kan omschreven worden als 'dedicated partnership.'

# Ketenbenchmarking

Als best of class komt Waitrose naar voren. Deze keten scoort op vier van de zes onderdelen (zie box 4 en 5) het beste. Met name hechte ketensamenwerking, een uitgebreid en innovatief assortiment, gesteund door een coherent marketing en management beleid maken Waitrose tot de beste van de vier onderzochte ketens. Waitrose heeft tevens de grootste (relatieve) afzet van biologische producten en groenten en fruit scoren daarbinnen uitstekend. Terwijl Waitrose intensief met andere ketenpartijen samenwerkt, is verbetering ten aanzien van de kosten mogelijk. De rol van de traditionele groothandel is al afgenomen, maar Waitrose beschikt nog wel over meerdere leveranciers in de vorm van pre-packers.

Coop scoort het minst op het gebied van biologische groenten en fruit. Weliswaar verkoopt Coop nog steeds veel biologische producten, het marktaandeel loopt echter terug en het zwaartepunt lag en ligt bij het zuivel assortiment. Coop dient snel zijn strategie op orde te brengen en duidelijke kwaliteitsverbeteringen door te voeren. Ten aanzien van het prijsbeleid betekent dit naar alle waarschijnlijkheid een relatieve prijsverhoging van biologische groenten en fruit. Echter, andere succesvolle ketens tonen aan dat consumenten binnen bepaalde grenzen wel degelijk bereid zijn meer te betalen voor biologische kwaliteit.

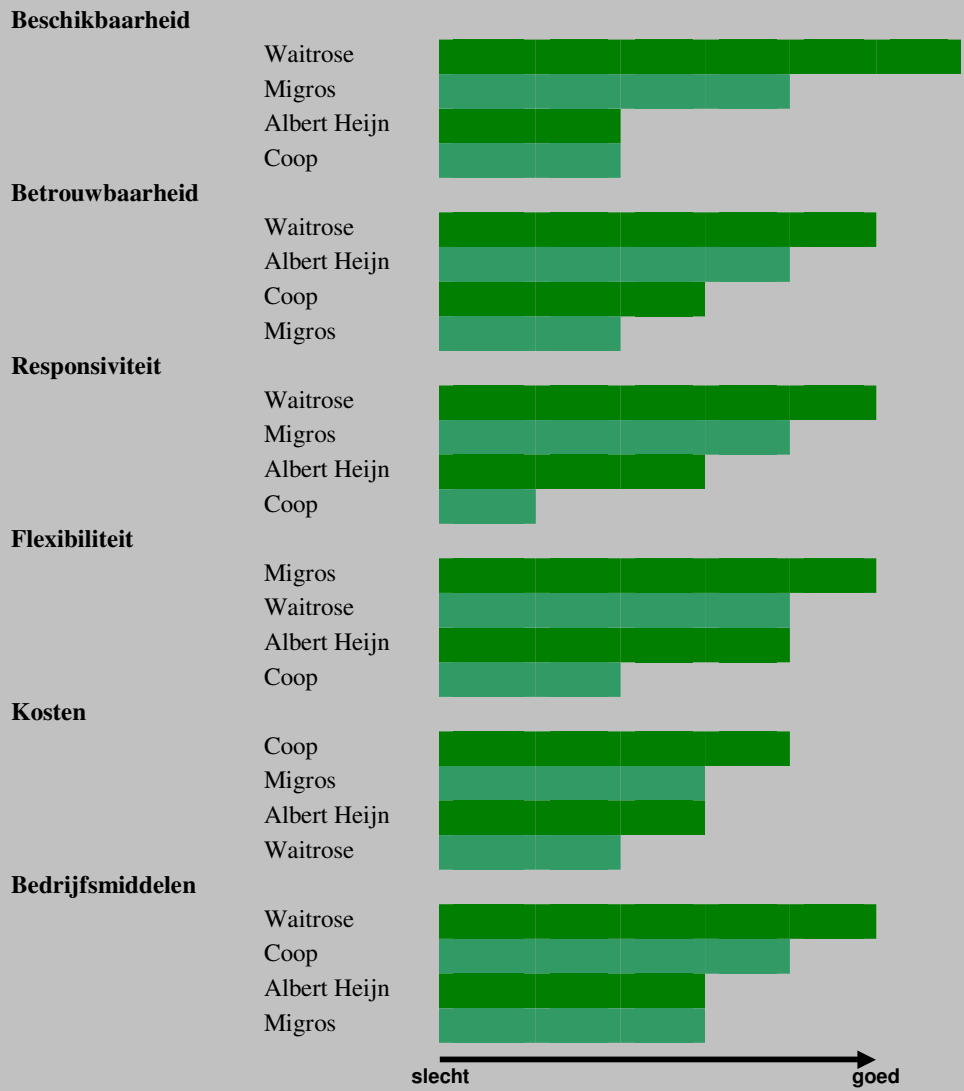
## Box 4: Key Facts 2002/2003

	Waitrose	Migros	Coop	Albert Heijn
Assortiment bio totaal	1300	840	800	250
Assortiment bio AGF <sup>1</sup>	Ca. 35-45	Ca. 35-45	Ca. 17-26	Ca. 12-17
Aandeel bio totaal	6,3 %	2,9 %	4-5 %	2-3 %
Aandeel bio AGF	15 %	?	?	5 %
Gem. Prijsverschil AGF <sup>2</sup>	80-120 %	60-70 %	0-60 %	100-115 %
Promotie	Veel	Veel	Verskillend	Weinig
Innovatie	Veel	Steeds meer	Weinig	Steeds meer
Ketensamenwerking	Intensief	Beperkt	Beperkt	Intensief

<sup>1</sup>Aardappelen, groenten en fruit, exclusief paddestoelen en gekoelde producten.

<sup>2</sup>Op basis van steekproef bij minimaal 5 verschillende filialen; Migros alleen Zürich.

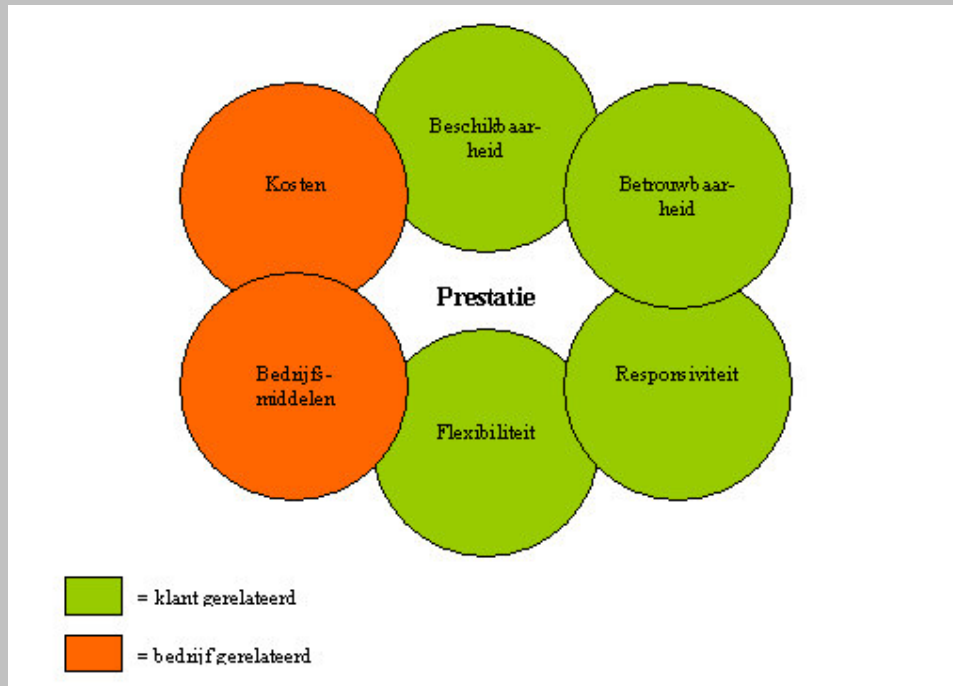
### Box 5: Ketenvergelijking



### Box 6: Toegepaste methodologie

Voor het beoordelen van het functioneren van ketens zijn door het LEI zes prestatie indicatoren ontwikkeld op basis van bestaande theorieën. Deze indicatoren kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief van aard zijn. De zes prestatie indicatoren staan opgesomd in figuur 1.

De data is verzameld door het uitvoeren van een deskresearch (literatuur, internet). Vervolgens zijn er, om de opgebouwde kennis te verdiepen en aan te vullen, interviews gevoerd in Zwitserland, Denemarken, Verenigd Koninkrijk en Nederland. Hierbij zijn gesprekken gevoerd met retailers, telers, overheid en agrarische onderzoeksorganisaties. Tevens zijn de supermarkten in de verschillende landen bezocht.



Figuur 1; Prestatiemodel

#### Klanten perspectief

Onder het klanten perspectief vallen prestatie indicatoren die betrekking hebben op resultaatgebieden voor de consument. Het klanten perspectief is onderverdeeld in:

- (i) Beschikbaarheid; heeft betrekking op jaarrond beschikbaarheid, grootte biologisch assortiment totaals en AGF en innovatiekracht.
- (ii) Betrouwbaarheid; heeft betrekking op kwaliteit, samenwerking binnen de keten en of het beleid (inkoop) centraal geregeld is.
- (iii) Responsiviteit; heeft betrekking op innovatiekracht en het decentraliseren van het beleid.
- (iv) Flexibiliteit; heeft betrekking op het werken met contracten, toegankelijkheid van de keten voor 'nieuwe' telers en het decentraliseren van het beleid.

#### Intern perspectief

De prestatie indicatoren die vallen onder het interne perspectief zijn niet direct merkbaar voor de consument maar zijn wel degelijk van belang voor het goed functioneren van de keten.

Onder het interne perspectief vallen:

- (v) Kosten; bij de kosten wordt er gelet op de grootte van teeltbedrijven, de afstand die een product af moet leggen, transactiekosten en of biologisch en gangbaar van hetzelfde bedrijf komen.
- (vi) Bedrijfsmiddelen; heeft betrekking op de kennisinfrastructuur, steun van de overheid en hoe lang de keten al bekend is met de biologische markt.

Deze verschillende perspectieven kunnen elkaar overlappen en hangen sterk met elkaar samen. De vier ketens worden alle beoordeeld op deze zes indicatoren. De beoordeling is gebaseerd op de verkregen kennis (zowel kwantitatief als kwalitatief) en de eigen interpretatie. De scores van een keten hebben alleen waarde in combinatie met de andere ketens.

## ***Beschikbaarheid***

Waitrose heeft een breed en diep assortiment van zeer goede kwaliteit. Zij zijn zeer innovatief, wat te zien is aan de diversiteit van het assortiment en het aantal gesneden en bewerkte producten. Alle ketens geven aan te streven naar jaarrond beschikbaarheid. Waitrose lijkt daarin het best te slagen. Hoewel men streeft naar de verkoop van zoveel mogelijk producten van eigen bodem, wordt indien nodig overgegaan op import. Het assortiment van Migros is iets dieper dan dat van Coop, terwijl Albert Heijn het kleinste assortiment voert. Met betrekking tot innovatiekracht presteren Migros en Albert Heijn gemiddeld.

Coop scoort op het gebied van innovatiekracht slecht waardoor zij in totaal het minst presteert op het gebied van beschikbaarheid. Ook verschillen assortiment en positionering bij Coop aanmerkelijk tussen de winkels en maakt zij niet consistent gebruik van het eigen merk, hetgeen vanuit marketing perspectief niet optimaal is. Albert Heijn heeft in vergelijking met de geanalyseerde supermarkten een klein assortiment. Wel is Albert Heijn redelijk vernieuwend en geeft tevens aan ook naar jaarrond aanbod te streven.

## ***Betrouwbaarheid***

Waitrose, Migros en Albert Heijn verkopen alle biologische AGF producten van goede kwaliteit. Coop geeft ook zelf aan dat het kwaliteitsprobleem urgent is. Migros is de supermarkt waar vrijwel geen samenwerking is met de overige ketenpartijen. Dit is mogelijk doordat ze gebruik maken van enkele zeer grote regionale leveranciers. De ketens van Waitrose en Albert Heijn zijn verder geïntegreerd. Coop scoort gemiddeld op het gebied van ketensamenwerking, hoewel deze samenwerking meer eenzijdig gericht is op kostenverlaging voor Coop, dan op productkwaliteit en verdere ketenontwikkeling.

Het (inkoop)beleid is bij Albert Heijn, Coop en Waitrose centraal geregeld, waardoor het assortiment in alle supermarkten gelijk is. De grotere filialen hebben daarbij een groter assortiment dan de kleinere winkels. Het (inkoop)beleid van Migros is juist gedecentraliseerd naar het niveau van de “Genossenschaften.” Hierdoor kan inconsistentie ontstaan tussen de werkwijzen van de “Genossenschaften.” Deze inconsistentie leidt tot lagere betrouwbaarheid.

## ***Responsiviteit***

De innovatiekracht is duidelijk het meest zichtbaar bij Waitrose (maar liefst 7 soorten biologische tomaten). Coop gaf zelf aan dat zij zeer dringend moet innoveren in kwaliteit. Daarbij komt dat het tracking en tracing systeem in de Coop keten traag functioneert. Albert Heijn laat ook merken zich te ontwikkelen in de biologische markt. Diverse soorten biologische paddestoelen en gesneden groenten behoren tot het assortiment. Migros zit op het gebied van innovatiekracht tussen AH en Coop in.

Bij een decentraal beleid kan per regio (Genossenschaft) beslist worden. Dit leidt tot een hogere responsiviteit van een onderneming. Zowel Waitrose als Migros zijn in staat met betrekking tot innovatie op regionale of lokale schaal met telers en ontwikkelaars samen te werken. Echter, Migros maakt van deze mogelijkheden nog niet optimaal gebruik. Samenwerking tussen Albert Heijn en Bakker Barendrecht vormt een bron voor verhoogde responsiviteit wanneer ketenomkering en samenwerking op het gebied van innovatie in productie, logistiek en marketing worden benut. Aan de andere kant vormt het een risico voor

verstarring binnen de keten: de partijen voeren de eigen taken uit en bij tevredenheid wordt geen noodzaak voor vernieuwing of verbetering gevoeld.

### ***Flexibiliteit***

Contracten belemmeren de flexibiliteit van een onderneming. Migros is de enige supermarkt die geen formele vorm van samenwerking heeft met overige ketenpartijen. 'Nieuwe' telers kunnen gemakkelijk de biologische producten leveren aan Migros. Een groot voordeel voor Migros is de goed ontwikkelde primaire sector. Een uitstekend aanbod maakt contracten overbodig. Tevens is productie en distributie gedecentraliseerd waardoor de keten zeer flexibel is.

Albert Heijn is flexibel doordat Bakker Barendrecht als buffer in de keten fungeert. Bakker Barendrecht kan in een vroeg stadium ingrijpen. Tevens is het mogelijk andere afzetkanalen te gebruiken bij overproductie. Bakker Barendrecht benadert bij onvoldoende producten ook andere telers. Teeltcontracten tussen telers en Bakker Barendrecht verminderen de flexibiliteit van de keten.

Waitrose kan voor kortere tijd telers aan zich binden. Zij werken niet met contracten maar bouwen een band met de telers op door middel van kennisuitwisseling en door het afnemen van de producten. Coop is het minst flexibel. Zij werken met contracten waardoor het voor nieuwkomers moeilijk is tot de keten toe te treden. Een belangrijke oorzaak van de geringe flexibiliteit bij Coop is dat zij in een zeer competitieve markt inkopen, immers alle grote supermarkten in Denemarken verkopen op relatief grote schaal biologische producten. Coop kiest voor contracten om inkoop te garanderen, Waitrose en Albert Heijn kiezen voor ketensamenwerking die verder gaat.

### ***Kosten***

Partijen gebruiken verschillende strategieën om kosten te drukken: weinig samenwerking leidt tot hogere logistieke, distributie en transactiekosten. Echter, het maakt een supermarkt wel flexibeler in haar inkoopbeleid. De gangbare mening is dat ketensamenwerking in agrarische productie en distributiekolommen zeer lonend is voor alle partijen. Met name risicospreiding, standardisering en kwaliteitsbewaking vormen grote voordelen.

Albert Heijn en Waitrose werken intensief samen met de ketenpartners waardoor de transactiekosten dalen. Een ander voordeel van Nederland is dat het klein is waardoor de transportkosten laag zijn. Migros werkt nauwelijks samen met zijn ketenpartners. Hierdoor kan het de producten voor een scherpe prijs inkopen. Wel stijgen de transactiekosten doordat de bestellingen pas op korte termijn bekend zijn bij de leveranciers.

Waitrose probeert voornamelijk samen te werken met grote telers die zowel biologisch als gangbare producten telen. Hierdoor zijn er minder transport- en transactiekosten. Echter, door meerdere bedrijven in de pre-packer en groothandelsfunctie in de keten op te nemen, nemen de kosten toe. Waitrose geeft aan van deze situatie af te willen in de toekomst. Migros en Coop werken voornamelijk met gespecialiseerde biologische bedrijven. Ook Bakker Barendrecht betreft biologische producten voor Albert Heijn van gespecialiseerde teeltbedrijven.

In Denemarken zijn de biologische land- en tuinbouw bedrijven zeer groot (gemiddeld 46 hectare), waardoor zij veel producten kunnen leveren. Hierdoor nemen de kosten voor productie, transport en transactie af. In Nederland en Zwitserland zijn de biologische land- en tuinbouwbedrijven veel kleiner, respectievelijk gemiddeld 27 en 17 hectare. Migros koopt

voornamelijk producten bij grotere bedrijven. Een gemiddeld biologisch land- en tuinbouwbedrijf in het Verenigd Koninkrijk is 44 hectare groot.

Met betrekking tot de kosten verschillen de geanalyseerde ketens in aanpak meer dan in uiteindelijke score. Coop kan de producten tegen de laagste prijs in de winkel krijgen; dit gaat wel gepaard met een lagere kwaliteit en lagere flexibiliteit.

### ***Bedrijfsmiddelen***

De bekendheid van het nationale Ø-label in Denemarken is maximaal, meer dan 90 procent van de consumenten herkent het label (Wier et al, 2003). In het Verenigd Koninkrijk kunnen de biologische boeren ook na omschakeling in aanmerking komen voor financiële steun (DEFRA, 2002). De Nederlandse overheid geeft momenteel geen financiële steun aan omschakelende boeren maar financiert promotiecampagnes. Dit om de vraag naar biologische producten te stimuleren.

De vier onderzochte ketens kunnen beschikken over een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur. In Zwitserland werken supermarkten en producenten samen met onder andere FiBL. In Denemarken en Engeland zijn respectievelijk FOI, LØI, en de Soil Association en HDRA actief op het gebied van promotie van en onderzoek naar biologische productie en distributiewijzen. De ervaring die supermarkten en leveranciers opdoen over de jaren vormt een belangrijke 'kennisbron.' In 1981 was Coop de eerste van de vier die biologische producten introduceerde, gevolgd door Waitrose in 1983. Migros (1995) en Albert Heijn (1998) volgden pas meer dan 10 jaar later.

# De weg naar de toekomst

Uit het onderzoek zijn verschillende leerpunten en trends naar voren gekomen. Deze worden samengevat als ‘gouden regels.’ Deze regels dienen ter ondersteuning bij de ontwikkeling van een specifieke markt voor biologische aardappelen, groenten en fruit en dient gepaard te gaan met een heldere visie en strategie. De strategie heeft betrekking op de inrichting en ontwikkeling van de keten en op de marketing variabelen die de keten ter beschikking staan.

## **Strategie**

Wanneer een bedrijf kiest voor vermarkting van biologische producten dient het marketingplan te zijn ingebed in de doelen en werkwijzen van de organisatie. Eén van de eerste stappen daarbij is de afbakening van de doelgroep en de speciale functie van de productgroep binnen het assortiment (zie box 7). Drie generieke marketingstrategieën kunnen worden onderscheiden: kwaliteit en differentiatie, lage prijs en focusstrategie. Afhankelijk van de gekozen strategie kan het marketingplan verder ingevuld worden. Marketingstrategieën zijn erop gericht de doelstellingen van de onderneming te verwezenlijken.

### **Box 7: De GOUDEN regels:**

- Regel 1: Het biologische assortiment moet de ondernemingsstrategie ondersteunen en versterken.
- Regel 2: De organisatie van de marketing en de keten van de biologische producten moet afgestemd zijn met de gekozen strategie
- Regel 3: Onderscheidt verschillende ontwikkelingsfasen en strategieën en kies hierbij een passende marketing en ketenmix.

De **focusstrategie** heeft de kleinste doelgroep. Kopers zijn veelal overtuigd van de bijdrage van biologische producten aan milieu en gezondheid. Deze mensen kopen biologische producten ook bij de biologische winkel. Gevolg is dat de totale markt voor biologische producten met deze strategie alleen groeit wanneer de groep overtuigde kopers toeneemt. Voedselcrises en voorlichting dragen daar bijvoorbeeld aan bij. Het risico van een dergelijke strategie is een gebrek aan eigenheid van het assortiment: het concurrentievoordeel verdwijnt wanneer andere ketens dezelfde consumentensegmenten gaan bedienen.

De **kwaliteitsstrategie** behandelt de biologische producten als producten voor iedereen. Daarbij overheersen niet de gepercipieerde externe, altruïstische waarden, zoals milieu, maar worden aankoopbeslissingen genomen op basis van gebruikseigenschappen, zoals smaak, uiterlijke kwaliteit en gepercipieerde gezondheidsaspecten. Ook imago (luxe of welopgevoede uitstraling) kan daarbij een belangrijke rol spelen.

De **prijsstrategie** is erop gericht zoveel mogelijk producten te verkopen tegen een lage prijs. Uit sommige onderzoeken komt naar voren dat grote groepen consumenten niet bereid zijn een hoge meerprijs te betalen voor biologische producten. Echter, ondertussen moge duidelijk zijn dat de meerprijs die consumenten willen betalen altijd afhankelijk is van de kwaliteit en voorkeuren.

**‘Focusstrategie’**

- relatief groot prijsverschil met gangbare producten
- breed assortiment met jaarrond producten
- sterke promotie
- aparte productpresentatie
  
- supplier tot preferred supplier program
- weinig ketensamenwerking
- levering vooral vanaf gespecialiseerde biologische bedrijven

**‘Kwaliteitsstrategie’**

- relatief groot prijsverschil met gangbare producten
- breed assortiment met jaarrond producten
- sterke promotie
- mix of semi-mix productpresentatie
  
- preferred supplier tot dedicated supplier program
- hechte ketensamenwerking
- innovatiegericht
- voorkeur voor ‘all in’ leverancier (gangbaar + biologisch)

**‘Prijstrategie’**

- relatief klein prijsverschil met gangbare producten
- smal assortiment met vooral seizoensproducten
- weinig promotie
- mix of semi-mix productpresentatie
  
- supplier tot preferred supplier program
- weinig ketensamenwerking
- weinig innovatie
- voorkeur voor ‘all in’ leverancier (gangbaar + biologisch)

In de marketingliteratuur wordt veelvuldig gewaarschuwd voor het ‘stuck in the middle’ fenomeen. Bedrijven die geen duidelijke keuze maken voor een van de bovenstaande strategieën verliezen de concurrentiestrijd doordat prijs, kwaliteit en promotie niet geheel overeenkomen met de specifieke consumentenwensen.

## ***Operationeel***

Om biologisch een toekomst te geven is het belangrijk om de juiste keuze te maken rondom de operationele invulling van de marketing- en ketenmix.

De kwaliteit van de producten dient minstens gelijk te zijn aan het gangbare assortiment. Uit onderzoek is gebleken dat een groot deel van de consumenten bereid is tot het betalen van een premium van 10 – 30 % voor biologische producten. Bij hogere prijzen haken klanten af (Kilcher et al., 2001). De betalingsbereidheid is echter sterk kwaliteitsafhankelijk. De productie- en distributiekosten zijn voor biologische producten ook hoger dan voor gangbare producten. Kosten kunnen gereduceerd worden door professionalisering in de keten, grootschalige productie en het gezamenlijk vervoeren van biologisch en gangbaar.

De plaats in het schap verschilt per keten en hangt af van de ontwikkelingsfase van de keten. Tijdens de introductiefase kunnen de biologische producten het beste naast de gangbare producten worden gepositioneerd. De consument kan zo de producten met elkaar vergelijken en bewust een keuze maken. Meestal is het assortiment nog niet breed, waardoor het apart positioneren van biologische producten vreemd toont. Na de introductie-

fase wordt het assortiment breder en dieper en kan gekozen worden de productgroepen naast elkaar te positioneren of zelfs de biologische producten in een apart blok plaatsen. Het nadeel van het positioneren van de producten in een blok is dat een kleinere groep consumenten in aanraking komt met het product (alleen de biologische consument). Bij hybride positionering komen alle consumenten bij zowel de biologische als gangbare variant. Het biologische assortiment dient goed zichtbaar te zijn in de winkel, zodat zij direct herkenbaar is voor de consument. Door vlaggen, opvallende etiketten/prijskaartjes en pijlen kan de aandacht van de consument getrokken worden. Daarnaast is het mogelijk de biologische producten op een opvallende wijze te positioneren, bijvoorbeeld door alle biologische producten in rieten manden of houten kratten te plaatsen. Ook buiten de winkel is het belangrijk de consument bewust te laten worden van biologische producten. Een eigen merk is een sterk middel om eenheid en vertrouwen in het assortiment op te bouwen.

Om biologisch een toekomst te geven is het belangrijk de keten te professionaliseren. Door met elkaar samen te werken kan onder andere de innovatiekracht vergroot worden. De traditionele groothandel zal een kleinere rol krijgen. Wel is het zo dat zij op een andere manier

#### Marketing

- Assortiment is belangrijk
  - Jaarrond
  - Keuze, breedte en diepte
  - Kwaliteit
  - Innovatie
- Prijs is belangrijk
  - Betalingsbereidheid
  - Kosten
- Promotie werkt
  - In de winkel
  - Buiten de winkel (imago van de organisatie)
- Plaats in het schap
  - Apart, Mix, Hybride

#### Ketenmanagement

- Ketenpartijen moeten steeds professioneler worden;
- Samenwerking loont (innovatie, stimuleren teelt);
- Kleinere rol voor traditionele groothandel;
- Samenwerking obv langdurige relatie.

service verlenen, bijvoorbeeld door de producten te verpakken. Samenwerking leidt tot langdurige relaties, waarin de partijen elkaar volledig vertrouwen.

De grootste bedreiging voor biologische producten lijkt op het moment de stagnatie van de economie. Nederland wordt relatief hard getroffen en het is belangrijk om de tegenvallende verkopen te bestrijden met een goede marketing en ketenstrategie, in plaats van gas terug te nemen. Het 'stuck in the middle' probleem dat dan kan optreden kan de biologische sector grote schade toe brengen.