

**Eindrapportage AKK Co-innovatieproject 'Professionalisering
biologische afzetketens'
ACB-04.041**

stichting **Agro Keten Kennis**



**Ketenmarketing voor succesvolle introductie van een vernieuwend
biologisch product**

S.C.O. Wertheim-Heck
C.W.G. Wolf

Projectdeelnemers:

De Terp Squashpackers B.V.
Sakata Holland B.V.
Albert Heijn B.V.
LEI B.V.
Rikilt
Stichting AKK

Den Haag, 31 januari 2005

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport

Inhoudsopgave	Blz.
0. Management samenvatting	3
0.1 Management Samenvatting	3
0.2 Management Summary	4
1. Aanleiding en achtergrond	5
2. Probleemstelling en doelstelling	5
3. Beoogd resultaat	7
4. Randvoorwaarden	8
5. Fasering en activiteiten	8
6. Resultaten fase 1	11
7. Resultaten fase 2	13
8. Discussie en conclusie	16
 Bijlage 1: Namen en adressen participanten	
Bijlage 2: Overzicht kennisdocumenten	

0.1 Management Samenvatting

In het project "Ketenmarketing voor succesvolle introductie van een vernieuwend biologisch product" is door kennisinstellingen en bedrijfsleven samen getracht daadwerkelijk integrale ketenmarketing te faciliteren en bevorderen, opdat productintroducties beter aansluiten bij de consument waardoor de afzetkansen van biologische producten worden vergroot. Het project concentreert zich op de praktijk case: de introductie van de biologische gevulde minipompoen, die door middel van integrale ketenmarketing op aansprekende wijze in de retail moet worden gepositioneerd. Alle schakels binnen de keten zijn in dit project betrokken geweest bij de afstemming van het nieuwe product op de wensen van de consument.

In fase 1 van het project is onderzoek verricht naar de mogelijkheden en de te ondernemen stappen voor integrale ketenmarketing. Aan de hand van het inventariseren van bestaande tools en methodieken voor stakeholder analyse, betrokkenheid creëren, consensus realisatie, etc en methodieken die bruikbaar zijn voor consumentenonderzoek is getracht een aanzet te geven voor de ontwikkeling van een methodisch stappenplan. Een methodisch stappenplan voor de aanpak en organisatie van integrale ketenmarketing ten behoeve van de introductie van een vernieuwend product. Tevens is in de beginfase aan de hand van gesprekken met de verschillende participanten uit het bedrijfsleven achterhaald wat kritische succesfactoren voor integrale ketenmarketing zijn ten behoeve van de introductie van een innovatief product. Tenslotte is in fase 1 een opzet gemaakt voor de Guideline Retailintroducties van Innovatieve producten, aan de hand waarvan producenten of andere ketenschakels kunnen toetsen of zij een gesprekspartner voor de retail zijn.

In fase twee hebben een drietal workshops plaatsgevonden. Twee workshops met consumenten, waarin het specifieke product (de met vlees) gevulde minipompoen) het uitgangspunt vormde en een ketenworkshop met stakeholders (bedrijfsleven, kennisinstellingen en externe partijen met specifieke kennis). Het onderwerp dat centraal stond tijdens de ketenworkshop was kruip in de huid van de consument. Tevens zijn de belangrijkste beren op de weg ten aanzien van het specifieke product geïventariseerd. Op basis van de drie workshops kan geconcludeerd worden dat:

- Het concept qua positionering en doelgroep perspectief biedt;
- Voedselveiligheid geen belemmering hoeft te zijn voor introductie van het productconcept en
- Concept concreter moet worden uitgewerkt voor beter kans van slagen (plaats in het schap en receptuur).

Het project is voortijdig beëindigd onder meer doordat Albert Heijn na fase 2 uit het project is gestapt. In verband met de einddatum van het "AKK Co-innovatieproject 'Professionalisering biologische afzetketens'" was het niet mogelijk om in relatief zo'n kort tijdsbestek een pilotfase te laten plaatsvinden bij een andere geïnteresseerde retailer. Er was wel een andere retailorganisatie geïnteresseerd maar een pilot op de winkelvloer in de maand december is binnen de retail haast onmogelijk i.v.m. de decemberdrukte.

Binnen dit project is gebleken dat een samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen een meerwaarde kan opleveren voor innovatie. Hierbij is wel duidelijk gebleken, dat het bedrijfsleven dergelijke samenwerking moet initiëren en

zich ook verantwoordelijk moet voelen voor het op te leveren resultaat. Kennisinstellingen zijn in dezen toeleveranciers van (aanvullende) kennis. Een belangrijke leerervaring bij de samenwerking is dat commitment van alle participanten noodzakelijk is gedurende het traject, maar dat het lastig blijkt om tijdens veranderingen dit commitment vast te houden. Aangezien innovatietrajecten als deze vraaggestuurd zijn en vaak aan verandering onderhevig zijn, is het van belang dat alle participanten zich betrokken voelen bij het project. Marktgericht denken en samenwerken vanuit commitment zijn de sleutelwoorden bij de uitvoering van innovatie projecten. Openheid in het proces van samenwerken is hierbij noodzakelijk.

0.2 Management Summary

In the project “Chain marketing” for a successful introduction of an innovative biological product’ chain partners and research institutes worked together towards a stimulation of integral chain marketing. So that product introductions better connect to consumer needs, which increase the sales chances of biological products. This project concentrates on the case: the introduction of the biological stuffed mini pumpkin.

In phase 1 research was carried out, in which an inventory of tools and methods for stakeholder analyses, consensus and commitment realization were made. Also methods for consumer research were studied. On the basis of the literature a methodical path has been developed. In this phase also conversations with all of the participants took place, so that critical success factors could be retrieved on behalf of integral chain marketing. Finally the structure of the ‘Guideline Retail introductions of Innovative products’ has been specified.

In phase 2, three workshops were carried out. Two consumer workshops, in which the product “biological stuffed mini pumpkin” was the starting point and one stakeholder workshop.

The main conclusions of the workshops are:

- The concept has certain possibilities in the matter of positioning and target group;
- Food safety is no hindrance to the introduction of the product concept and
- Concept needs further details.

The project ended premature, because Albert Heijn quit their participation to the project after phase two, because of the lack of confidence in the product concept and in market chances. Another retail organization was interested, but time was passing by and December was not the best month to carry out a pilot in a supermarket.

Also lessons were learned from this project. Commitment is of vital importance during co-operation within an innovation path. By working together in a project with producers, retailers and research institutes the mutual understanding, the focus on the common goal of the project, the willingness to share information and willingness to co-operate is crucial for the success of the project.

1. Aanleiding en achtergrond

De aanleiding tot het project 'Ketenmarketing voor succesvolle introductie van een vernieuwend biologisch product' ligt binnen BIOM¹. Op aanvraag van BIOM heeft het LEI in samenwerking met Q-Point een workshop gehouden met als doel biologische vollegrondsgroente telers handvatten en richtlijnen te geven ten behoeve van het vergroten van hun afzet en het benutten van (nieuwe) marktkansen.² Tijdens de workshop werd aandacht besteed aan aanknopingspunten voor biologische producten om zich op het moment van aankoop tastbaar en relevant te onderscheiden ten opzichte van het overige/ gangbare aanbod.

Een van de deelnemers aan de workshop, gemengd Biologisch Landbouwbedrijf *De Terp*, worstelt met een concreet afzetprobleem. De Terp heeft de mogelijkheden en kwaliteiten voor het aanbieden van een vernieuwend combinatie product, de kant en klare minipompoen gevuld met Soelens weidevlees (vers zo in de magnetron klaar om uitgelepeeld te worden - 5 min. bereidingstijd), maar worstelt met de afzet zowel logistiek, als wat betreft vraagontwikkeling en product positionering.

De Terp heeft behoefte aan een strategisch samenwerkingsverband om het product aansprekend op de markt te brengen, zodat het zich kan richten op zijn kerntaken: het produceren van biologische producten.

De Terp onderhoudt reeds hechte banden met zijn toeleverancier van pompoenzaden, veredelingsbedrijf Sakata, waarmee al diverse pompoenpromoties zijn georganiseerd. Voor dit vernieuwende product zoekt De Terp echter ook hechte samenwerking met de overige schakels in de keten en dan met name met Albert Heijn, die al pompoenen van De Terp in het versschap heeft liggen.

Centrale vraag in dit project is hoe dit product het beste in de markt kan worden gezet om daadwerkelijk een verhoging van de afzet van biologische pompoenen te realiseren.

2. Probleemstelling en doelstelling

Probleemstelling

De groei van de afzet van biologische producten stagneert (doelstelling 5-10% komt in gedrang). Zowel primaire producenten als afnemers erkennen dat afzet een probleem is en dat er gezocht moet worden naar nieuwe marktkansen. Momenteel koopt slechts 2% van de bevolking uit overtuiging biologische producten, de zogenaamde 'heavy users'.³ Zij hebben een nadrukkelijke belangstelling voor het biologische productieproces. Echter deze groep is tamelijk constant van omvang en in het kader van afzetbevordering minder interessant dan de zogenaamde 'light users'. Deze heterogene groep, die af en toe biologische producten kopen, beslaat 76% van de bevolking.⁴ Voor hen is het biologische productieproces niet zonder meer onderscheidend en tastbaar genoeg om daadwerkelijk tot aankoop over te gaan. De supermarkt is voor deze light users het belangrijkste aankoopkanaal.

¹ BIOM staat voor Biologische Landbouw Innovatie en Omschakeling. Dit door LNV geïnitieerde project is gericht op het uitbreiden van het aantal ondernemers dat overschakelt naar biologische landbouw in de sectoren akkerbouw, vollegrondsgroenten en bloembollen. Doel is de productie van en bedrijfsvoering op biologische bedrijven te optimaliseren. Hierbij spelen 40 biologische praktijkbedrijven verspreid over geheel Nederland een centrale rol.

² Workshop besloeg drie dagdelen en is gehouden op 9 en 16 februari 2004.

³ Ekomonitor, Jaarverslag 2002

⁴ Ibidem

In het kader van afzetbevordering biologische producten liggen bij deze laatste groep, de light users, de grootste marktkansen. In de praktijk blijkt het echter lastig om de vraag naar biologische producten onder deze groep te vergroten.

Marktgerichte innovaties worden vaak genoemd als een van de mogelijke succesfactoren in het stimuleren van de afzet. Desalniettemin blijven daadwerkelijk innovaties gericht op de eindconsument eerder uitzondering dan regel:

- Producenten hebben vaak heel innovatieve productideeën maar weten niet goed hoe ze het product richting de consument moeten positioneren en/of vinden moeilijk gehoor bij de retail.
- De retail daarentegen wordt allerlei “wilde” vernieuwende ideeën aangeboden, die echter nog weinig zijn uitgewerkt en die niet vaak eenvoudig zijn in te passen binnen bestaande logistieke structuren, voedselveiligheidsnormen en eisen, de retailformule, etc.
- Het blijkt in de praktijk bijzonder lastig om een vernieuwend biologisch product daadwerkelijk aansprekend te positioneren richting de eind-consument dat dit een verhoging van de afzet van biologische producten als resultaat heeft. Daarvoor is immers niet alleen een nauwe afstemming tussen de verschillende schakels in de keten noodzakelijk, maar ook de input van de eindconsument zelf.

Vraagstelling

De vraagstelling in dit project is opgebouwd uit twee componenten, te weten de vraag naar generieke kennisontwikkeling en de behoefte aan de toepassing daarvan in een specifieke praktijksituatie, de gevulde minipompoen.

Generiek:

- Hoe kan ketenmarketing daadwerkelijk worden vormgegeven: welke stappen en activiteiten moeten worden ondernomen om binnen een keten integrale ketenmarketing te realiseren ten behoeve van de introductie van een nieuw biologisch product. Wat is de beste aanpak, welke instrumenten en in welke volgorde kunnen daarbij worden ingezet?
- Hoe kunnen we een checklist opstellen aan de hand waarvan producenten (of andere schakels in de keten) zicht krijgen op het feit of ze met hun innovatieve product een gesprekspartner zijn voor de retail; de zogenaamde “*Guideline voor Retailintroductie van Innovatieve Producten*” (GRIP)?

Specifiek:

Wat betreft de specifieke component concentreert de probleemstelling zich op de voornoemde praktijk case: de introductie van de gevulde minipompoen, die door middel van integrale ketenmarketing op aansprekende wijze in de retail moet worden gepositioneerd. Daarbij komen onder meer de volgende aspecten aan de orde:

1. Hoe kunnen we het product zo positioneren dat het aanspreekt bij consumenten, past bij de retailformule van Albert Heijn en het biologische karakter bewaart blijft?
 - Een subvraag die daarbij gesteld kan worden betreft de mogelijkheden voor het voeren van een breder assortiment en/of versterking met andere combi producten binnen diezelfde positionering.
2. Welke ketenpartijen zijn daarbij nodig? Hoe kunnen additionele ketenpartijen de positionering en productintroductie verder verrijken?

Doelstelling van het onderzoek

In het verlengde van de vraagstelling kent ook de doelstelling van het project een generieke en een specifieke component.

Generiek:

Wat betreft de generieke component heeft dit project tot doel daadwerkelijk integrale ketenmarketing te faciliteren en bevorderen, opdat productintroducties beter aansluiten bij de consument waardoor de afzetkansen van biologische producten worden vergroot.

Subdoelstellingen:

- Aanleveren van een methodisch stappenplan aan de hand waarvan de integrale ketensamenwerking kan worden aangepakt
- Ontwikkelen van een checklist, of te wel *Guideline voor Retailintroducties van Innovatieve Producten (GRIP)*, die aanbieders van innovatieve producten gericht op het retailkanaal inzicht biedt in de minimale wensen en eisen van de retailer, zodat zij meer duidelijkheid hebben omtrent wanneer zij een mogelijke gesprekspartner voor de retailer zijn.

Specifiek

Wat betreft de specifieke doelstelling richt dit project zich op een voor consumenten aansprekende introductie van de gevulde minipompen, door:

- Ontwikkelen van een aansprekende positionering en bijpassende marketing mix;
- Inrichten van een goed samenwerkende versketen.

Verbreidingdoelstelling:

Naast de bovengenoemde directe doelstellingen heeft het project ook een duidelijke verbredingdoelstelling: de introductie van de gevulde minipompen levert ketens/retail inzichten in alternatieve positioneringen voor biologische producten die aanspreken bij de eindconsument.

3. Beoogd resultaat

In het verlengde van de vraagstelling en doelstelling beoogd het project zowel generiek als specifieke resultaten te realiseren.

Generiek:

- Methodisch stappenplan voor de aanpak en organisatie van integrale ketenmarketing ten behoeve van de introductie van een vernieuwend (biologisch) product.
- Guideline voor Retailintroducties van Innovatieve Producten (GRIP) aan de hand waarvan producenten (of andere ketenschakels) kunnen toetsen of zij een gesprekspartner voor de retail zijn.

Specifiek:

Concrete beoogde praktijkresultaten:

- Geïntroduceerd nieuw biologisch product (mogelijk bijdrage aan afzetdoelstelling de Task Force MBL).
- Een integraal samenwerkende keten: tezamen worden positionering en marketingmix vormgegeven.
- Gezien het feit dat tijdens het project zal worden bepaald in welke category en met welke positionering het specifieke product zal worden geïntroduceerd en naar aanleiding daarvan de marketing mix nader zal worden ingevuld, zal ook dan pas een kwantificering worden gegeven van het aantal winkels waarin en

het aantal dagen per week dat het product zal worden aangeboden. Het uiteindelijke doel is om de pompoen consumptie te bevorderen, door de consument bewust te maken van de veelzijdigheid van het product en door een nieuw product naast het bestaande assortiment in te voeren.

De beoogde resultaten zullen in vier verschillende fasen gerealiseerd worden. Zie punt 5 voor informatie over de fasering van het project.

4. Randvoorwaarden

Randvoorwaarden:

- **Commitment:** Daadwerkelijke betrokkenheid van de participanten bij de activiteiten van het project is de enige basis waarop het project binnen de daarvoor gestelde termijn haar doelstelling kan waarmaken.
- **Communicatie:** Een heldere en directe communicatie tussen alle projectparticipanten is een van de meest essentiële randvoorwaarden voor het welslagen van het project.

5. Fasering en activiteiten

Het project kent vier fases, die kunnen worden beschouwd als aparte onderzoeksonderdelen die zelfstandig kunnen opereren, maar wel met elkaar zijn afgestemd om te leiden tot de eindresultaten. Figuur 1 is een schematische weergave van de projectfasering en de bijbehorende resultaten voor de go/no-go beslissing.

De activiteiten in fase 1 zijn:

- Inventariseren van bestaande tools en methodieken die behulpzaam kunnen zijn voor integrale ketenmarketing. Onder meer wordt aandacht besteed aan tools en methodieken voor stakeholder analyse, betrokkenheid creëren, consensus realisatie, etc. Tevens wordt aandacht besteed aan methodieken die bruikbaar zijn voor consumentenonderzoek.
- Aan de hand van gesprekken met de verschillende participanten uit het bedrijfsleven worden de eerste kritische succesfactoren voor integrale ketenmarketing t.b.v. de introductie van een innovatief product achterhaald.
- Opzet voor GRIP.

De inzet van het bedrijfsleven (Sakata Seed Europe B.V., De Terp en Albert Heijn) in deze fase is; relevante kennis inbrengen, beoordelen eerste opzet GRIP, beoordelen methodieken en stakeholderselectie. De kennisinstellingen LEI, Rikilt en EFMI houden zich in deze fase met name bezig met deskresearch naar methodieken, diepte interviews en methodiek ontwikkeling.

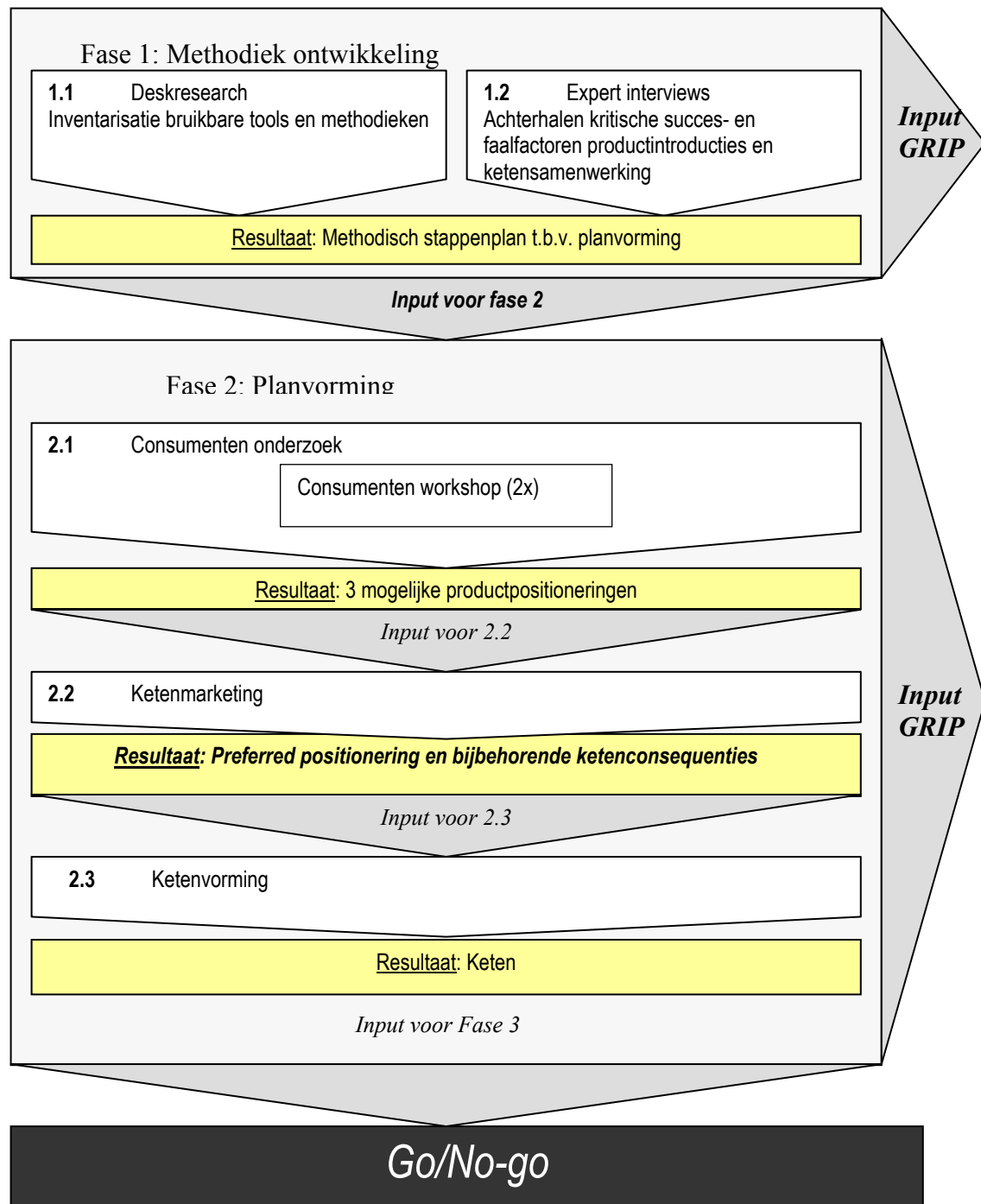
De activiteiten in fase 2 zijn:

- Voorbereiding en uitvoering van twee workshops met consumenten, waarin het specifieke product (de met vlees gevulde minipompoen) het uitgangspunt vormt.
- Evaluatie en schriftelijke vastlegging resultaten consumentenworkshops.
- Voorbereiding workshop: samenwerking binnen de keten.

- Uitvoering ketenworkshop met stakeholders (bedrijfsleven, kennisinstellingen en externe partijen met specifieke expertise).
- Achterhalen belangrijkste beren op de weg ten aanzien van specifieke product.
- Benaderen van additionele ketenschakels
- Evaluatie en schriftelijke vastlegging resultaten ketenworkshop.

In de tweede fase kan de inzet van het bedrijfsleven beschreven worden als: participatie ketenworkshop met interne stakeholders, inbrengen kennis t.b.v. GRIP, beoordelen GRIP, keuze positionering en uiteindelijk een go/no go beslissing maken. De kennisinstellingen bereiden in deze fase zowel de consumentenworkshops als de ketenworkshop voor (inhoud en proces). Voeren de workshops uit en verwerken de resultaten.

Figuur 1: Schematische weergave van de projectfasering en de bijbehorende resultaten voor de go/no-go beslissing.



Indien de stuurgroep besluit een go te geven zal fase 3 en 4 de volgende activiteiten plaatsvinden:

Fase 3:

- Voorbereidingen pilot (door middel van integrale ketenmarketing invulling van de marketing mix op basis van de gekozen positionering.
- Uitvoering pilot (productintroductie aan de hand van de ontwikkelde marketingmix in een geselecteerd aantal supermarktfilialen.

Fase 4:

- Evaluatie bruikbaarheid methodisch stappenplan.
- Evalueren en bijstellen GRIP.
- Evaluatie pilot.
- Overzicht succes- en faalfactoren productintroductie.

6. Resultaten

1. Resultaten fase 1

Methodiek bepaling en opzet consumentenonderzoek

Het doel van de consumentenworkshops is aanknopingspunten vinden voor een aansprekende positionering van het product, de met gehakt gevulde minipompoen.

Op basis van deskresearch m.b.t. methodieken voor consumentenonderzoek in het kader van positionering is gekozen voor de volgende opzet voor het consumentenonderzoek:

- A. Kennismaking;
- B. Pompoen algemeen
 - Achterhalen spontane associaties met product pompoen – cognitieve response analyse (waar verwacht men het product in de winkel, in elk gebruikspatroon past het, waar, wanneer, met wie en waarom zou men het consumeren, welke suggesties hebben consumenten ten aanzien van verpakking en communicatie rondom het product)
 - Doorvragen met informatieve vragen
- C. Mini-pompoen met gevuld gehakt
 - 1^e reactie product (positief en negatief, verwachtingen)
 - Projectieve techniek a.d.h.v. beeldmateriaal
 - Informatieve vragen a.h.v. een focusgroup gespreksguidline
- D. Afronding/afsluiting

Methodiek bepaling ketenonderzoek

Het doel van het ketenonderzoek is tweeledig:

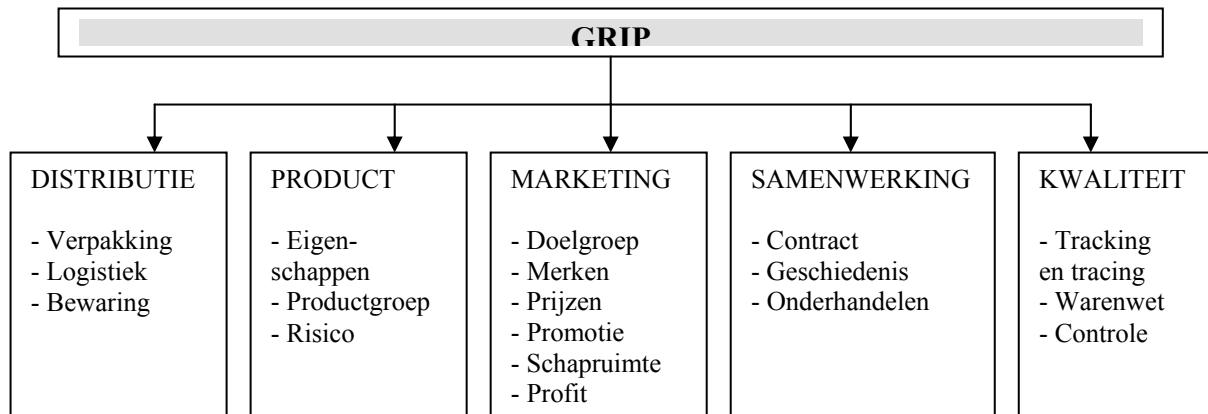
- Proces: Conditie van samenwerking bepalen en betrokkenheid creëren bij de deelnemers.
- Inhoud: Concrete positionering van het product.

In eerste instantie hebben er interviews plaatsgevonden met de drie participanten uit het bedrijfsleven. Deze interviews hadden tot doel te achterhalen wat kritische succesfactoren voor integrale ketenmarketing zijn ten behoeve van de introductie van een innovatief product: 'de gevulde minipompoen.' Tijdens het interview is ingegaan op de plaats van het product in de winkel, positionering, problemen met het product, problemen met samenwerking tussen ketenpartijen, factoren voor goede samenwerking en rol in de keten. Alle drie de partijen gaven aan dat 'hetzelfde resultaat voor ogen hebben' een van de belangrijkste factoren is voor een goede samenwerking. Daarnaast spelen volgens de ketenpartijen informatie uitwisseling en vertrouwen een belangrijke rol. Wat betreft het methodisch stappenplan is op basis van deskresearch gekozen voor een driedelige benadering: economische belangen van ketenpartijen, relationele belangen en persoonlijkheden.

Eerste aanzet GRIP

De eerste aanzet van de GRIP is gedaan in de vorm van een beslisboom. Deze beslisboom (figuur 2) geeft de structuur van de GRIP weer. Deze GRIP kan ter voorbereiding gebruikt worden door ketenpartijen die een gesprek aan willen gaan met een retailorganisatie over de afzet van hun product. Voordat dit gesprek zal plaatsvinden is het van belang om duidelijk inzicht te hebben in de onderstaande factoren. Voor een daadwerkelijke concretisering en invulling van de factoren die vermeld staan in de GRIP is het noodzakelijk om gesprekken te voeren met een retailorganisatie. Aangezien deze besloten heeft om gedurende het project niet mee te weken aan de interviews heeft er geen concretisering en verdere invulling van de GRIP plaatsgevonden binnen dit project.

Figuur 2: Eerste aanzet GRIP in de vorm van een beslisboom



2. Resultaten fase 2

Resultaten consumentenworkshop

In totaal hebben er twee consumentenworkshops plaatsgevonden binnen het project. Aan de twee consumentenworkshops hebben in totaal dertien personen deelgenomen. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de kenmerken van de deelnemers.

Tabel 1: kenmerken deelnemers consumentenworkshop

Geslacht	Man: 2 Vrouw: 11
Leeftijd	20-35 jaar: 5 35-55 jaar: 3 > 50 jaar : 5
Werk	Fulltime: 4 Parttime: 5 Geen: 4
Gezinssamenstelling	Alleenstaand: 4 Tweeverdieners: 5 Inwonende kinderen: 2 Kinderen uit huis: 3

Van de dertien deelnemers hebben elf deelnemers wel eens pompoen gegeten. Twee van deze personen hebben het ook zelf bereid. De overige twee personen hebben nog nooit pompoen gegeten. Elf deelnemers hebben aangegeven het liefst bij Albert Heijn zijn of haar boodschappen te doen. Andere supermarkten waar enkele deelnemers het liefst hun boodschappen doen zijn: C-1000, Edah, Konmar. Tevens hebben 2 deelnemers aangegeven hun boodschappen het liefste te doen bij de Natuurwinkel of speciaalzaak in tegenstelling tot het doen van boodschappen bij de supermarkt. De belangrijkste conclusies ten aanzien van de consumentenworkshops met de gevulde mini pompoen met gehaktvulling zijn:

- Positieve reacties op het productconcept: hip, gezond en gemakkelijk
- Brede doelgroep: twee gebruiksmogelijkheden:
 - Kant en Klaar product
 - Feestelijke gelegenheden
- Consumenten zien het als een groenteproduct
- Plaats in het schap:
 - bij de kant en klaar maaltijden
 - en/of
 - bij de culinaire producten (bij de verse kruiden en andere kwalitatief hoogstaande producent

Een nadeel van het plaatsen van de pompoen in het schap met kant en klaar maaltijden is dat hier niet gekeken wordt door de doelgroep die het product interessant vindt voor gelegenheden. Aan de andere kant zal een consument die opzoek is naar een gemaksproduct niet zosnel naar het schap van de kant en klaar producten lopen. Er dient dus nader onderzoek verricht te worden naar de plaats in het schap. Consumenten geven wel unaniem aan dat het product op de groenteafdeling en in de zelfbediening verkocht dient te worden.

- Naast de kant en klare minipompoen dient de mini pompoen ook los verkocht te worden, zodat de consument de pompoen zelf kan bereiden.
- Vermelding van het feit dat het gaat om een biologisch product heeft voor consumenten geen toegevoegde waarde.

- Verpakking dient doorzichtig te zijn.
- Foto van product na bereiding op verpakking.
- Promotie essentieel vanwege verschillende gebruiksmogelijkheden.
- Receptuur verdient nog aandacht.

Resultaten ketenworkshop

De partijen die deelgenomen hebben aan de ketenworkshop: kruip in de huid van de consument zijn: Albert Heijn, Sakata, De Terp, LEI, Rikilt, EFMI, A&F en VWA.

De belangrijkste conclusies ten aanzien van de ketenworkshop zijn:

A. Positionering

- AGF product in koelverssegment
- Nieuw soort product – gevulde groente
- Maaltijdcomponent
- Twee verschillende lijnen
 - Feestelijk: Proef het verschil (genieten)
 - Gemak: Be good to yourself (gezondheid)
- Prijstelling: onder koken en stomen omdat het een maaltijdcomponent betreft

B. Voedselveiligheid

Indien het product gevuld wordt met vlees dan is er geen conflict met houdbaarheid. Voorgegaard vlees dient de voorkeur. Tevens is voorgegaard vlees beter voor de presentatie van het product.

C. Logistiek

Bestaande kant en klaar ketens beschikken over de juiste voorwaarden voor voorraadbeheer, koeling en bereiding product. Transport dient te lopen via bestaande koelversstromen.

De belangrijkste issues die naar voren kwamen tijdens de ketenworkshop, zijn (1) het concept moet concreter en (2) bij een pilot (fase 3) moet je als keten het geloof hebben dat het ook commercieel een succes kan worden. Met andere woorden volgens de deelnemers aan de ketenworkshop dient nagedacht te worden over hoe ga je het concept neerzetten, hoe gaat het concept eruit zien. Is er een markt voor dit product, is er zicht op herhalingsaankopen en kan de keten er iets mee verdienen.

Op basis van de resultaten van fase 1 en 2 zijn er 3 opties geformuleerd voor het vervolg van het project:

Optie 1: plan zoals beschreven in het plan van aanpak

Optie 2: Alternatief plan samen met Albert Heijn

Optie 3: Alternatief plan met andere retailer

De stuurgroep heeft vervolgens besloten dat plan 1 en 2 niet haalbaar zijn op basis van de conclusies afkomstig uit fase 1 en 2 en het gegeven dat Albert Heijn zich teruggetrokken heeft uit het project. De belangrijkste redenen voor Albert Heijn om te stoppen met het project waren: (1) twijfel of er een markt is voor de gevulde minipompoen, (2) weinig zicht op herhalingsaankopen, (3) minder vertrouwen in het product gevulde pompoen. Albert Heijn geeft wel aan mogelijkheden te zien voor gevulde groente als paprika en tomaat. Voordat optie 3 uitgevoerd zou kunnen worden dient eerst een supermarkt gevonden te worden die bereid is een praktijktest uit te voeren. In dit traject zijn de volgende stappen doorlopen:

Stap 1: EFMI en LEI hebben een kennismakingsgesprek gehad met een supermarktketen Hoogvliet waarin op basis van een presentatie van het productconcept de volgende onderwerpen zijn besproken:

- Vakmatige beoordeling van het concept: gevulde mini pompoen
- Mogelijkheid tot praktijktest

De supermarktketen toont naar aanleiding van het kennismakingsgesprek interesse in het productconcept minipompoen. De volgende drie productvarianten zijn mogelijk interessant voor de desbetreffende supermarktorganisatie:

- Mini pompoen met receptenfolder;
- Mini pompoen met kant en klare vulling apart verpakt met receptenfolder;
- Kant en klaar gevulde mini pompoen

Naar aanleiding van het eerste gesprek is afgesproken dat Hoogvliet gaat onderzoeken of het mogelijk is om de drie verschillende variaties zelf te verpakken en te bewerken indien noodzakelijk.

Stap 2: Op basis van interne gesprekken binnen de supermarktorganisatie is duidelijk geworden dat het alleen mogelijk is om na te denken voor een pilot als er een producent en leverancier van maaltijden meewerkt aan het project om de drie verschillende variaties te verpakken en te bewerken indien noodzakelijk.

Stap 3: Selectie gemaakt van producenten en leveranciers van kant- en klaar maaltijden aan supermarkten in Nederland en België. Vervolgens contact opgenomen met Culinor; leverancier van gevulde groente aan supermarktketen Delhaize in België. Culinor heeft aangegeven bereid te zijn om mee te denken over de bewerking en verpakking van de drie mogelijke varianten. Zij zien hiertoe ook mogelijkheden met de huidige middelen, technieken en verpakkingsmateriaal.

Stap 4: Terugkoppeling met supermarktorganisatie. Helaas bleek het niet mogelijk om voor eind december nog een praktijktest te laten plaatsvinden. Aangezien het AKK programma professionalisering biologische afzetketens in december 2004 beëindigd wordt heeft de stuurgroep besloten om het project na fase 2 te beëindigen.

7. Discussie en Conclusies

Conclusies

De belangrijkste inhoudelijke conclusies uit fase 1 t/m 3 zijn:

- Voedselveiligheid hoeft geen belemmering te zijn voor introductie van het productconcept;
- Qua positionering en doelgroep biedt het concept perspectief;
- Concept moet concreter worden uitgewerkt voor beter kans van slagen (plaats in het schap en receptuur).
- Eerste aanzet grip; framework.

Conclusies die op basis van dit project getrokken kunnen worden aan de hand van het thema proces zijn als volgt geformuleerd:

- Innovatie is niet alleen een kwestie van kennis maar ook van karakter
- Ambitiemanagement is cruciaal voor welslagen van innovatie (Dit hangt af van het type innovatieproces. Als er van alles moet veranderen bij verschillende partijen (een echt transitie dus) hebben we er mee te maken dat het tempo van het

proces in belangrijke mate wordt bepaald door verschillen in (1) mate van geïnformeerd zijn, (2) belangen (3) en machtsposities. In zulke situaties krijg je een proces, waarbij het oplossen van knelpunt a ertoe leidt dat knelpunt b naar voren komt. De crux is dat je in complexe situaties vaak niet kunt voorspellen welk knelpunt het volgende zal zijn. Dan is een aanpak gebaseerd op flexibiliteit en doorzettingsvermogen nodig.

- Onvoldoende doorlooptijd beschikbaar om product in het schap te krijgen.

Samenwerkingscultuur

Het project; Ketenmarketing voor succesvolle introductie van een vernieuwend biologisch product heeft bijgedragen tot de samenwerking tussen verschillende ketenpartijen om een vernieuwend biologisch product op de markt te zetten. Daadwerkelijke betrokkenheid en commitment bij de activiteiten van een innovatie traject is de enige basis waarop een project gericht op een marktintroductie van een innovatief product binnen de daarvoor gestelde termijn haar doelstellingen kan waarmaken. Belangrijke succes- en faalfactoren die hierbij een rol spelen zijn:

- Uitwisseling van bedrijfsinformatie tussen de verschillende participanten die normaal gesproken niet openbaar is;
- Elkaar stimuleren gevraagde informatie te leveren;
- Openheid in het proces van samenwerken;
- De wil om het project te laten slagen en knelpunten zowel inhoudelijk als procesmatig te willen oplossen;
- Gezamenlijk streven naar één einddoel;
- Samenwerken vanuit commitment;
- Marktgericht /vraaggestuurd werken.

Op basis van de ervaringen die opgedaan zijn in dit project kan gesteld worden dat in een innovatietraject waarbij verschillende ketenpartijen betrokken zijn het van essentieel belang is om vanaf de start van het project commitment te krijgen namens alle bedrijven die deelnemen. In dit project is op basis van persoonlijke titel commitment verleend aan het project. Gedurende het verloop van het project bleek dat het enthousiasme van een participant niet binnen de strategie van zijn bedrijf paste. Dit kan in de toekomst voorkomen worden door de participanten bij aanvang van het project namens het bedrijf waar ze werkzaam zijn te committeren aan het project. Dit proces van commitment verkrijgen dient bij voorkeur plaats te vinden tijdens een bijeenkomst waarbij alle participanten aanwezig zijn. In dit project hebben de partijen afzonderlijk commitment verleend aan het project. Door partijen in een vroeg stadium van het project bij elkaar te zetten wordt het voor alle partijen zichtbaar wat de belangen van de verschillende participanten zijn, wat de rol in de keten is en welke problemen ze verwachten ten aanzien van samenwerking. Hierdoor is het mogelijk voor partijen om elkaar hierop aan te spreken tijdens het verloop van het project. Doordat in dit project de inventarisatie van de bovengenoemde aspecten telefonisch één-op-één heeft plaatsgevonden met een onderzoeker hadden de participanten geen inzicht in elkaars belangen en verwachtingen.

Vervolgstappen

Doordat het project na de uitvoering van fase 2 vroegtijdig is gestopt, is het te vroeg om iets te vermelden over gevolgtrekkingen. Aangezien er in de markt door zowel consumenten, retailorganisaties en overige ketenpartijen enthousiast gereageerd is op het productconcept: de gevulde minipompoen in het bijzonder en gevulde groente in

het algemeen, is besloten dat het LEI in januari 2005 contact opneemt met de verschillende (potentiële) participanten om het vervolg van dit project in te dienen bij het nieuwe programma van AKK dat in januari 2005 van start gaat. In dit voorstel zal de verder ontwikkeling van de GRIP een centrale rol innemen, aangezien in de praktijk blijkt dat agrarische ondernemers, producenten hier veelvuldig behoeften aan hebben.

Bijlage 1 Namen en adressen participanten

Participanten bedrijfsleven



Sakata Seed Europe B.V.
Kruizemuntweg 27
1435 DD Rijsenhout
Contactpersoon: Dhr. Dingjan
Email: Aad.Dingjan@sakata-eu.com



De Terp
Lutterveld 2a
4117 GV Erichem
Contactpersoon: Dhr. Robbers
Email: info@cvdeterp.nl



Albert Heijn B.V.
Provincialeweg 11
1506 HA Zaandam
Contactpersoon: Dhr. G. A. Happe
Contactpersoon: Dhr. J. Hoppenbrouwers
Email: john.hoppenbrouwers@ah.nl

Participanten kennisinstellingen



LEI B.V.
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
Contactpersoon: Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Contactpersoon: Mevr. S.C.O. Wertheim-Heck
Contactpersoon: Mevr. C.W.G. Wolf
Email: sigrid.wertheim@wur.nl
Email: cindy.wolf@wur.nl

Rikilt
Postbus 230
6700 AE Wageningen
Contactpersoon: Dhr. A.J.J. Bianchi
Contactpersoon: Dhr. H. Stegeman
Email: henk.stegeman@wur.nl

Participant AKK

stichting **Agro Keten Kennis**



Stichting AKK
Postbus 3060
5203 DB
Contactpersoon: Ton van de Goor
Email: vandegoor@akk.nl

Bijlage 2 Overzicht kennisdocumenten

- Presentatie stuurgroep juni
- Presentatie stuurgroep juli
- Presentatie stuurgroep oktober
- Presentatie resultaten consumentenworkshops
- Presentatie resultaten ketenworkshop
- Samenvatting belangrijkste ketenaspecten pompoenen door bedrijfsleven

