

# Ketenontwikkeling in de biosap case

*Onderdeel van project 'Van groentereststroom naar biosap'*

Auteur: drs. N.J. Jukema

© 2007 Wageningen, Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving.

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Opdrachtgever: LNV/Taskforce Marktontwikkeling Biologische Landbouw  
Programma: co-innovatieprogramma 'Biologische afzetketens' WUR/DLO  
Deelnemers: Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Lelystad  
HAS Kennis Transfer, Den Bosch  
Provalor B.V., Vijfhuizen  
Green Organics, Dronten  
Green Ways, Lelystad

Projectnummer: 3250031900

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V.  
Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgronten  
Adres : Edelhertweg 1, Lelystad  
: Postbus 430, 8200 AK Lelystad  
Tel. : 0320 – 29 11 11  
Fax : 0320 – 23 04 79  
E-mail : info.ppo@wur.nl  
Internet : www.ppo.wur.nl

# Inhoudsopgave

pagina

1	INLEIDING .....	5
1.1	Aanleiding onderzoek .....	5
1.2	Doelstelling deelonderzoek .....	5
1.3	Werkwijze deelonderzoek .....	5
2	KETENSTRATEGIE BIOSAP CASE .....	7
2.1	Ketendoel .....	7
2.2	Ketenstrategie .....	7
2.3	Ketenvisie en ketenmissie .....	7
3	STRATEGISCHE COMPLEMENTARITEIT EN CULTURELE OVEREENKOMST .....	9
3.1	Strategische complementariteit .....	9
3.1.1	Doeleinden en strategieën van de partners .....	9
3.1.2	Activa en competenties .....	9
3.1.3	Relatieve afhankelijkheid .....	9
3.1.4	Bedrijfskenmerken .....	10
3.2	Culturele overeenkomst .....	10
3.2.1	Vertrouwen .....	10
3.2.2	Betrokkenheid .....	11
4	KETENSAMENWERKING IN BIOSAP CASE .....	13
4.1	Ketenvorming biosap case .....	13
4.2	Generieke ketenbeschrijving biosap case .....	13
4.3	Strategische complementariteit in de biosap case .....	14
4.3.1	Provalor .....	14
4.3.2	Green Organics .....	15
4.3.3	Green Ways .....	16
4.4	Culturele overeenkomst in de biosap case .....	16
4.4.1	Vertrouwen in de biosap case .....	16
4.4.2	Betrokkenheid in de biosap case .....	17
5	CONCLUSIES .....	19
6	REFERENTIES .....	21
6.1	Literatuur .....	21
6.2	Internet .....	21



# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding onderzoek

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. (PPO), onderdeel van Wageningen UR, is begin 2006 in samenwerking met HAS Kennis Transfer, Provalor, Green Organics en Green Ways gestart met een onderzoek naar de ontwikkeling van een keten waarin groentereststromen uit de biologische sector gebruikt worden voor de productie van hoogwaardige biologische groentesappen en eventueel biologische natuurlijke kleurstoffen. Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door het co-innovatieprogramma 'Biologische afzetketens' van WUR/DLO, dat gefinancierd wordt door het ministerie van LNV. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V., afdeling Akkerbouw, Groene ruimte & Vollegrondsgroenten coördineert het onderzoek, dat een looptijd heeft van anderhalf jaar. In deze rapportage wordt verslag gedaan van ketenontwikkeling (fase 5) en implementatie van het ketenconcept (fase 6) in het project van groentereststroom naar biologisch groentesap. Dit ketenproject wordt in dit onderzoek aangeduid als 'de biosap case'. Het onderzoek naar ketenontwikkeling en implementatie van het ketenconcept is één van de vijf deelonderzoeken van het project.

## 1.2 Doelstelling deelonderzoek

In Nederland heeft het vraagstuk van samenwerking tussen bedrijven in de keten een grote impuls gekregen door Stichting Agro Keten Kennis (AKK), die ondernemingen en kennisinstellingen met elkaar in contact brengt om samen nieuwe wegen in te slaan. Praktijkonderzoek Plant & Omgeving heeft het proces van ketensamenwerking in één van deze samenwerkingsprojecten onderzocht, namelijk in het project van groentereststroom naar biologisch groentesap. Het doel van het onderzoek is het genereren van inzicht in de totstandkoming en werking van het samenwerkingsproces in de biosap keten. Het onderzoek biedt de keten een houvast voor het systematisch organiseren en opschalen van verticale samenwerking.

## 1.3 Werkwijze deelonderzoek

In eerste instantie is literatuuronderzoek verricht naar bepaalde aspectgebieden van ketensamenwerking en ketenontwikkeling.

De invulling van het theoretische kader van ketensamenwerking en ketenontwikkeling op de biosap case is gebaseerd op waarnemingen van de projectleiding vanuit:

- Vijf projectgroepvergaderingen (22-12-2005, 16-05-2006, 02-07-2006, 16-10-2006 en 09-01-2007)
- Onderling overleg tussen bedrijfslevenpartijen van het project over voorwaarden van ketensamenwerking en functies van ketenpartners (11 juli 2006)
- Workshop met bedrijfslevenpartijen van het project en potentiële ketenpartners (13 maart 2007)
- Eindbijeenkomst (14-6-2007)



## 2 Ketenstrategie biosap case

### 2.1 Ketendoel

Het doel van de biosap keten is door samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven in het project biologisch groentesap uit reststromen in bulk te produceren volgens geldende wet- en regelgeving.

### 2.2 Ketenstrategie

De ketenstrategie geeft aan in welke markten en bedrijfstakken de keten actief wil zijn en hoe de ketenpartners in de betrokken bedrijfstak een concurrentievoordeel willen opbouwen en instandhouden (Zuurbier et al, 1996).

Vanwege een combinatie van de beschikbaarheid van reststromen van biologische groenten en de vraag vanuit de markt richt de keten zich in eerste instantie op de valorisatie van biologische wortelen, rode bieten en gemengde groenten tot biologische groentesappen. Dit ketenconcept kan in de toekomst als blauwdruk fungeren voor valorisatie van reststromen van overige biologische groenten tot biologische groentesappen. Door de patenten die Provalor heeft op de productie van sap uit reststromen beschikt de keten over een unieke positie in de bedrijfstak. Provalor heeft reeds jarenlange ervaring in de gangbare groenteverwerkende sector en het verwaarden van co-producten uit de voedingsmiddelen industrie, waarbij de primaire focus ligt op de productie van groentesappen. De grote hoeveelheid kennis en ervaring die Provalor heeft opgedaan in het bouwen van ketens in de gangbare sector, kan benut worden in het opzetten van ketens in de biologische sector.

### 2.3 Ketenvisie en ketenmissie

De ketenstrategie wordt gedragen door een ketenvisie: een verzameling van uitgangspunten voor het beleid van de partners in de keten (Zuurbier et al, 1996).

Het uitgangspunt voor ketensamenwerking in de biosap case is dat alle partijen in de keten profiteren van de voordelen die ontstaan uit de nieuwe keten. De rendementsverbetering die in de keten ontstaat wordt op een eerlijke manier in de keten verdeeld. Door de attitude van 'geven en nemen' en 'elkaar het ketenvoordeel gunnen', wordt aan een duurzame ketenrelatie gewerkt.

Een ketenmissie beschrijft de identiteit van de samenwerking tussen de partners. De identiteit komt tot uiting in de bijdrage die de keten wil leveren aan de maatschappij waarin de keten functioneert (Zuurbier et al, 1996).

De ketenmissie is dat reststromen worden beschouwd als waardevol co-product en niet als waardeloos afval. Het valoriseren van reststromen tot groentesap past in het streven naar maatschappelijk verantwoord ondernemen en in de drie p's van people, planet en profit ([www.provalor.nl](http://www.provalor.nl)):

- People: ontwikkeling van duurzame systemen die voedselveiligheid en gezonde voeding garanderen en bovendien kunnen leiden tot optimaal gebruik van voedingsmiddelen en schone werkgelegenheid.
- Planet: minder grondgebonden productie (= meer hoogwaardige voedingsmiddelen uit dezelfde grondstof), minder vervoersbewegingen (= minder energie gebruik), minder afval en minder watervervuiling.
- Profit: valorisatie van de reststromen vergroot de opbrengsten van de afzet, hetgeen een positief effect heeft op continuïteit van de participerende ondernemingen in de keten.





## 3 Strategische complementariteit en culturele overeenkomst

Voordat een onderneming op zoek gaat naar partners met wie zij een verticale samenwerking wil ontwikkelen, heeft zij behoefte aan een schets van het profiel van de samenwerkingspartner(s). Een profielschets zal gebaseerd zijn op een aantal criteria waaraan een partner zou moeten voldoen wil samenwerking tot stand kunnen komen.

De twee basiskwaliteiten die partners in een relatie zoeken zijn:

1. Strategische complementariteit
2. Culturele overeenkomst

### 3.1 Strategische complementariteit

Strategische complementariteit is de mate waarin enerzijds de activa en competenties en anderzijds de doeleinden en strategieën van de afzonderlijke partners elkaar aanvullen. De strategische complementariteit van ketenpartners wordt bepaald door (Zuurbier et al, 1996):

1. Doeleinden en strategieën van de partners
2. Activa en competenties
3. Relatieve afhankelijkheid
4. Bedrijfskenmerken

#### 3.1.1 Doeleinden en strategieën van de partners

Doeleinden en strategieën van (potentiële) partners hoeven niet volledig overeen te stemmen. Van belang is vooral dat zij complementair zijn. Sluiten de doelen en strategieën goed op elkaar aan, dan is daarmee een basis gelegd voor succesvolle ketensamenwerking. Een beeld van de ondernemingsstrategie van de (potentiële) ketenpartner kan worden verkregen door documentatie, zoals jaarverslagen, te bestuderen en door het gedrag van de onderneming in de laatste paar jaar na te gaan.

#### 3.1.2 Activa en competenties

Uit theorie en praktijk blijkt dat complementariteit van de activa en competenties van partners positief bijdraagt aan het succes van ketensamenwerking. Het gaat in wezen om de bijdragen die partners aan de samenwerking leveren. Bijdragen die op elkaar moeten aansluiten en voor de andere partner van belang zijn, omdat hij hierover niet of in onvoldoende mate zelf beschikt. Elkaar aanvullende activa en competenties kunnen betrekking hebben op specifieke kennis, kunde en vaardigheden, maar ook op toegangen tot markten en technologieën.

Een bijzondere competentie is samenwerkingsexpertise: de kennis, kunde en vaardigheid om samenwerking tot stand te brengen en in stand te houden.

#### 3.1.3 Relatieve afhankelijkheid

Voor een succesvolle samenwerking zal een wederzijdse afhankelijkheid moeten bestaan. De aard van die afhankelijkheid kan verschillen. De bronnen van relatieve afhankelijkheid kunnen bijvoorbeeld liggen in:

- Kennis en managementondersteuning
- Logistieke beheersing
- Kwaliteitszorg
- Marktontwikkelingscapaciteit

De waarde van de onderscheidende kwaliteiten van (potentiële) ketenpartners is voor een deel gebaseerd op de waarde die zij hebben op de balans en voor een deel op de perceptie van de (mogelijke) partners.

### 3.1.4 Bedrijfskenmerken

Het zijn niet zozeer bedrijfskenmerken als zodanig die bepalend zijn voor de complementariteit van de ketenpartners, als wel de overeenkomsten of verschillen hierin. Bij het verkennen hiervan moet met name worden gelet op bedrijfsomvang, product-marktpositie, financiële positie, kwaliteit van medewerkers en management, technologische positie, specifieke kennis, kunde en vaardigheden en reputatie van (potentiële) ketenpartners.

Wanneer ondernemingen zeer uiteenlopend zijn (omzet, geografisch bereik, winstgevendheid) en toch elkaars nabijheid zoeken, ontstaat een grote bron van asymmetrie.

## 3.2 Culturele overeenkomst

De cultuur van een organisatie wordt bepaald door waarden, opvattingen, werkwijzen, stijl van omgang met elkaar of normen voor gedrag. Twee aspecten van culturele overeenkomst zijn van belang in ketensamenwerking (Zuurbier et al, 1996):

1. Vertrouwen
2. Betrokkenheid

### 3.2.1 Vertrouwen

In discussies over ketensamenwerking wordt vertrouwen in het algemeen als succesfactor beschouwd. Vertrouwen vergt een basisovereenstemming waarin partners aangeven dat zij bereid zijn gevoelige informatie onderling uit te wisselen.

De volgende vormen van vertrouwen kunnen worden onderscheiden (Godijn en Vlieger, 2004):

1. Initieel vertrouwen
2. Op cognitie gebaseerd vertrouwen
3. Op affectie gebaseerd vertrouwen
4. Op calculatie gebaseerd vertrouwen

#### *Initieel vertrouwen*

Vertrouwen heeft altijd een soort beginwaarde die een uiting is van een algemene bereidheid om een ander te vertrouwen en dit kan van persoon tot persoon verschillen (Mayer et al., 1995). Indicatoren voor initieel vertrouwen op het niveau van een organisatie zijn bijvoorbeeld of een bedrijf liever alleen opereert of dat een bedrijf juist gericht is op externe partijen en samenwerkingsverbanden aangaat.

#### *Op cognitie gebaseerd vertrouwen*

Een tweede vertrouwensbasis is cognitie of kennis. Cognitief vertrouwen is gebaseerd op kennis van gedrag van een andere partij. Deze kennis van het gedrag vormt een basis waarop toekomstig gedrag voorspeld kan worden. Een onderneming kans als betrouwbaar worden ingeschat omdat de productkwaliteit altijd goed is en afspraken altijd nagekomen worden.

#### *Op affectie gebaseerd vertrouwen*

Affectief vertrouwen is strikt persoonlijk en voornamelijk gebaseerd op gevoelens en niet op rationele overwegingen. Het is dus mogelijk dat men rationeel een ander wel vertrouwt, maar gevoelsmatig die persoon niet vertrouwt. Hoe meer overeenkomsten tussen partijen (ten aanzien van cultuur, opleiding, geslacht, leeftijd, geloof enzovoort) hoe waarschijnlijker het is dat de partijen elkaar gevoelsmatig begrijpen en vertrouwen.

#### *Op calculatie gebaseerd vertrouwen*

Calculatief vertrouwen is gebaseerd op de verzekering dat de andere partij zich zal gedragen zoals afgesproken, omdat de sanctie op het niet nakomen nadeliger voor hem is dan de voordelen van het wel nakomen van de afspraken. De dreiging van sancties is bij deze vorm van vertrouwen een belangrijker motief dan de voordelen die het nakomen van afspraken opleveren. Vertrouwen gebaseerd op calculatie vereist een hoge mate van monitoring van beide partijen om zo te kunnen inschatten of een partij zich opportunistisch gedraagt.

### 3.2.2 Betrokkenheid

Het begrip 'culturele overeenkomst' bevat behalve vertrouwen ook betrokkenheid. Het belang van betrokkenheid voor een samenwerking is groot. Betrokkenheid heeft drie dimensies die bij een verkenning van culturele overeenkomst moeten worden getoetst:

1. Beleidsmatige betrokkenheid
2. Organisatorische betrokkenheid
3. Emotionele betrokkenheid

#### *Beleidsmatige betrokkenheid*

De beleidsmatige betrokkenheid van een potentiële partner komt tot uiting in het gedrag van de top van de onderneming. Er zal moeten worden vastgesteld of de mogelijke partner heeft besloten tot het geven van prioriteit aan ketenvorming, medewerkers die zorg aan de keten kunnen besteden en middelen beschikbaar willen stellen om de keten tot een succes te maken.

#### *Organisatorische betrokkenheid*

Organisatorische betrokkenheid komt tot uiting in de wijze waarop een partner de keten intern wil organiseren. De organisatorische betrokkenheid heeft te maken met de mate waarin de onderneming het integratieve karakter van de ketenvorming benadrukt en hiervoor diverse disciplines en bijdragen wil inzetten.

#### *Emotionele betrokkenheid*

Emotionele betrokkenheid heeft te maken met het 'gevoel' zich te vereenzelvigen met de keten. Als een partner een dergelijke emotionele betrokkenheid niet weet te organiseren, kan hiermee een cultureel verschil ontstaan met een andere ketenpartner.



## 4 Ketensamenwerking in biosap case

In dit hoofdstuk komt aan de orde hoe de vorming van het ketenproject in de biosap case tot stand is gekomen. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van de keten en welke rollen de verschillende ketenpartners vervullen in de keten. Tot slot van dit hoofdstuk wordt de keten als geheel getoetst op strategische complementariteit en culturele overeenkomst door middel van een analyse van de ketenpartners afzonderlijk.

### 4.1 Ketenvorming biosap case

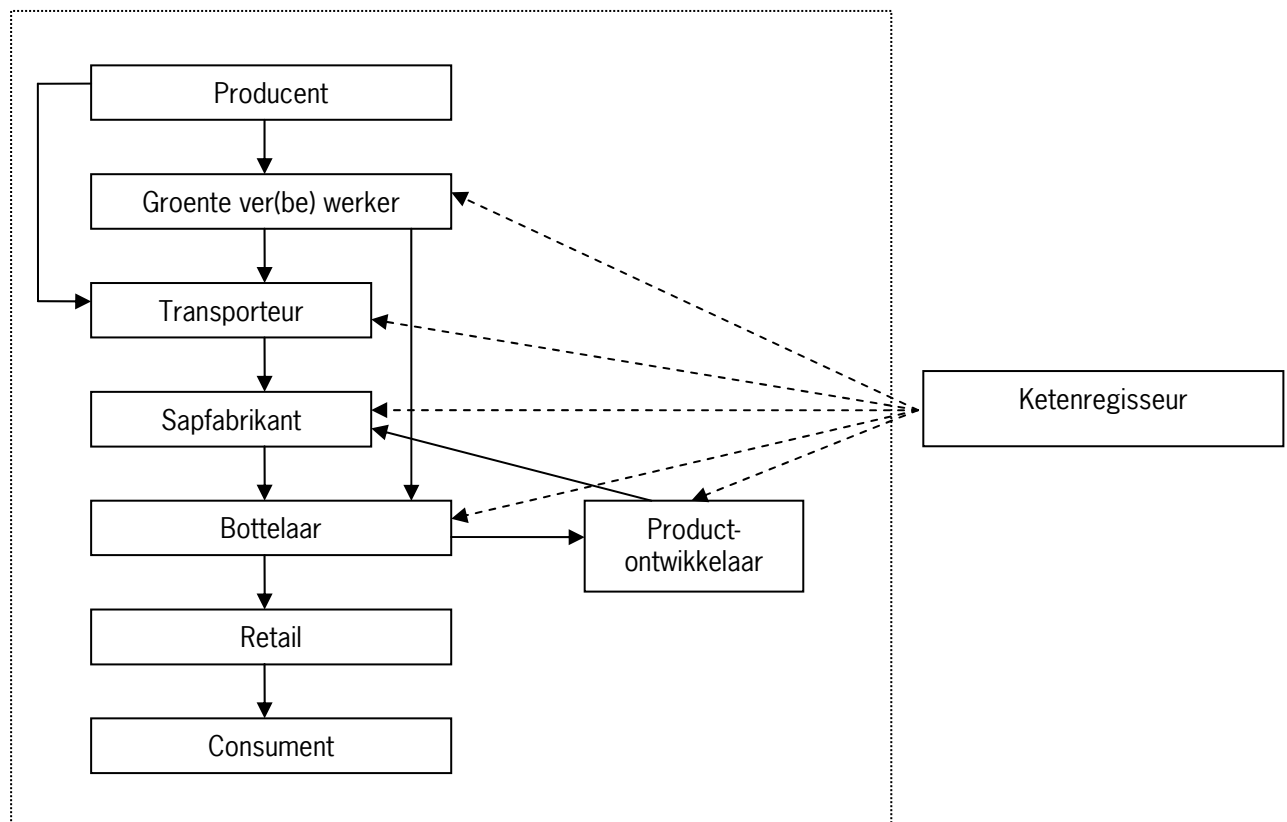
De eerste stappen in de ketenvorming van de biosap case zijn gezet in augustus 2004 toen er een gesprek heeft plaatsgevonden tussen stichting Agro Keten Kennis (AKK), Praktijkonderzoek, Plant & Omgeving (PPO) en Provalor. AKK heeft PPO benaderd voor een gesprek aan de hand van een verschenen biologisch onderzoeksbericht over reststromen, wat betrekking had op het verwerken van het restproduct van biologisch peen tot diervoeding (Biologisch Onderzoek Bericht, 2004). Het doel van het gesprek was gericht op kennismaking en het verkennen van samenwerking tussen Provalor en PPO in een AKK project. Naar aanleiding van dit gesprek heeft PPO een marktonderzoek uitgevoerd naar de markt en het volume van reststromen van biologische groenten. Uit dit onderzoek zijn een aantal bedrijven naar voren gekomen, waar omvangrijke volumes reststromen ontstaan. In deze studie is tevens aangegeven welke bedrijven interesse toonden voor het valoriseren van reststromen tot sap. Provalor is met enkele van deze bedrijven in gesprek gegaan en heeft uiteindelijk Green Organics uitgekozen als ketenpartner in het project. Deze keuze is gebaseerd op het feit dat Green Organics als handelsonderneming omvangrijke hoeveelheden groente- en aardappelreststromen van biologische oorsprong kan collecteren. Nog belangrijker is dat er de bekende 'klik' tussen de beide partijen was. Green Organics heeft vervolgens voor de derde ketenpartner en verwerker Green Ways gezorgd, zodat de keten compleet was. Green Ways is uitgekozen, omdat Green Organics positieve ervaringen op het gebied van samenwerking heeft met Green Ways en dit laatste bedrijf 'in' is voor nieuwe en innovatieve initiatieven in de verwerkende biologische industrie. HAS Kennis transfer is als tweede kennisinstelling bij het project betrokken vanwege eerdere, positieve ervaringen van Provalor met deze kennisinstelling op het gebied van kwaliteitsnormering van reststromen.

### 4.2 Generieke ketenbeschrijving biosap case

Bij biologische groenteverwerkers ontstaan reststromen die op dit moment met name hun bestemming vinden als veevoer of gecomposteerd worden. Omdat het niet is uit te sluiten dat reststromen uit de industrie aangevuld zullen worden met reststromen die bij de teler vrijkomen om tot een omvangrijke hoeveelheid te komen, begint de biosap keten bij de producent (boer, veiling of eigen teelt). De producent levert de groenten aan de groenteverwerker (conserven) of bewerker (koelvers). Deze verwerkt de groenten tot zijn product; de halffabrikaten die ontstaan bij het verwerken van deze groenten, worden opgehaald door een transporteur bij de verschillende bedrijven. De inhoud van de vrachtwagen wordt geleverd bij de sapfabrikant die van de ketenregisseur de receptuur krijgt voor het gewenste sap. De boer kan zijn product ook rechtstreeks door de transporteur laten ophalen voor verwerking tot sap. Ook kan er direct bij het groenteverwerkend bedrijf sap worden gemaakt. Het sap in bulk moet nog verpakt worden. Het sap wordt opnieuw getransporteerd naar de bottelaar, waar het in kartonnen verpakkingen of in flessen wordt verpakt. Deze vinden de weg naar de consument via de retail (Kosters, 2005).

In de biosap case vervult Provalor de rol van ketenregisseur, Green Organics de rol van collecteur van reststromen die in de verwerkende industrie ontstaan of bij telers en Green Ways mogelijk de rol van groenteverwerker.

In onderstaande figuur is de keten van halffabrikaat tot groentesap weergegeven (Kosters, 2005).



## 4.3 Strategische complementariteit in de biosap case

Om de strategische complementariteit van de ketenpartners in de biosap case vast te stellen, worden de ketenpartners op vier aspecten beoordeeld (Zuurbier et al, 1996):

1. Doeleinden en strategieën van de partners
2. Activa en competenties
3. Relatieve afhankelijkheid
4. Bedrijfskenmerken

### 4.3.1 Provalor

#### *Doeleinden en strategieën bedrijf*

Provalor ontwikkelt sinds eind jaren negentig knowhow op het terrein van valorisatie van reststromen. Het doel en de strategie van Provalor is reststromen uit de levensmiddelen industrie zo te verkrijgen en te behandelen, dat hieruit hoogwaardige voedingscomponenten gewonnen kunnen worden, welke geschikt zijn voor humane consumptie ([www.provalor.nl](http://www.provalor.nl)).

#### *Doeleinden en strategieën in de biosap case*

Het doel en de strategie van Provalor in de biosap case is ketenregisseur worden van een keten waarin groentesap van wortelen, rode bieten en gemengde groenten wordt gemaakt op basis van reststromen.

### *Activa en competenties*

Provalor heeft een grote knowhow ontwikkeld op het terrein van valorisatie van reststromen in de gangbare sector. De Provalor aanpak geldt als innovatief en probleemoplossend voor de voedingsmiddelen industrie. Het Provalor onderzoek wordt door middel van diverse subsidies en sponsorbijdragen ondersteund om snel een brede marktwerking te hebben ([www.provalor.nl](http://www.provalor.nl)). Daardoor heeft het bedrijf veel vaardigheden ontwikkeld op het gebied van netwerken en het tot stand brengen en in stand houden van samenwerkingsverbanden. Het bedrijf bepaalt op een scherpe wijze wat men zelf wil doen, wil kopen respectievelijk met anderen wil uitvoeren. Door de betrokkenheid van kennisinstellingen in de onderzoeken van Provalor ontstaat gebruikgericht, toegepast en vernieuwingsgericht onderzoek. Dit onderzoek draagt bij aan de versterking van het cluster van bedrijven waarvan Provalor deel uitmaakt.

### *Relatieve afhankelijkheid*

Provalor heeft inmiddels diverse octrooien op het terrein van valorisatie van reststromen en brengt enkele daarvan reeds in de praktijk. Het alleenrecht van de beschermde uitvindingen van Provalor levert bedrijfseconomische en juridische voordelen op ten opzichte van eventuele potentiële concurrenten in de markt.

De activiteiten van Provalor vinden brede waardering in de agrarische sector. Dit is onder andere tot uiting gekomen in het winnen van een aantal prestigieuze prijzen:

- Food Valley Award 2006<sup>1</sup>
- MVO Stimuleringsprijs 2005<sup>2</sup>
- AKK award voor het beste agro-innovatieproject in de periode 2000 - 2004
- Twee keer eervolle onderscheiding voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door Ministerie van LNV

### *Bedrijfskenmerken*

Provalor is een bedrijf met een klein management. Provalor heeft een ervaren directeur in de handel van de groenteverwerkende sector en een adjunct-directeur die veel expertise en netwerken heeft opgebouwd in de voedingsmiddelentechnologie. Het bedrijf groeit door functies uit te besteden aan partners, waar Provalor mee samenwerkt.

## 4.3.2 Green Organics

### *Doeleinden en strategieën*

Green Organics is een in 2000 opgerichte internationale handelsonderneming in biologische aardappelen, groenten en fruit. Het bedrijf richt zich op groothandel, retail, snijderijen, babyvoeding, diepvries, conserven en drogerij. Het doel en de strategie van Green Organics is maatwerk en zekerheid leveren in de aanvoer en afzet van biologische producten ([www.greenorganics.nl](http://www.greenorganics.nl)).

### *Doeleinden en strategieën in de biosap case*

Het doel en de strategie van Green Organics in de biosap case is het genereren van nieuwe afzetkansen van biologische reststromen van groenten voor aangesloten telers en verwerkers bij het handelsbedrijf.

### *Activa en competenties*

Green Organics beschikt over een ruime ervaring in de handel van biologische aardappelen, groenten en fruit en heeft daardoor de beschikking over een groot netwerk van telers en afnemers. Door dit grote netwerk is het bedrijf in staat om de vraag uit de markt te vertalen naar de productie op de teeltbedrijven en zodoende vraag en aanbod van biologische groenten goed op elkaar af te stemmen.

---

<sup>1</sup> Jaarlijks bekroont de Stichting Food Valley het meest onderscheidende project of initiatief op voedings(gerelateerd)gebied met de Food Valley Award. De winnaar van de prijs onderscheidt zich op het gebied van onder meer innovatie, samenwerking en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

<sup>2</sup> Voorlopers in de agrarische sector op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).

#### *Relatieve afhankelijkheid*

Green Organics beschikt over een unieke marktleiderschapspositie op het gebied van handel in biologische groenten in Nederland. Door deze positie kan het bedrijf op een relatief betrouwbare en snelle wijze voorzien in de sourcing van reststromen van biologische groenten.

#### *Bedrijfskenmerken*

Green Organics is een jong en groeiend bedrijf, waarbij circa 60 biologische groentetelers zijn aangesloten. De directeur van het bedrijf staat goed bekend in de gehele biologische sector. Green Organics heeft toegang tot vele netwerken in de biologische landbouw en kent de sector biologische AGF daardoor erg goed.

### 4.3.3 Green Ways

#### *Doeleinden en strategieën*

Green Ways is in 2000 als zelfstandig bedrijf opgericht, nadat het vele jaren als onderdeel van de biologisch-dynamische maatschap Neessen heeft gefunctioneerd. Het doel en de strategie van Green Ways is het toeleggen op de ontwikkeling en productie van geheel nieuwe biologische producten als schorseneren, pompoenen en zoete mais ([www.greenways.nl](http://www.greenways.nl)).

#### *Doeleinden en strategieën in de biosap case*

Het doel en de strategie van Green Ways in de biosap case is het verkrijgen van inzicht in een meer economisch rendabelere afzet van restproducten van de biologische producten, die op het bedrijf ontstaan.

#### *Activa en competenties*

Green Ways heeft ruime ervaring in het ontwikkelen, implementeren en verwerken van biologische voedingsproducten vanaf teeltonderzoek tot en met de vermarkting ([www.greenways.nl](http://www.greenways.nl)).

#### *Relatieve afhankelijkheid*

De directeur van Green Ways heeft zeer veel ervaring in de biologische sector en verwerkende industrie en ook op het gebied van kwaliteit en certificering van biologische producten. Daardoor kan de biosap keten beter inzicht krijgen in de biologische sector.

De producten die het bedrijf verwerkt zijn niet conform de belangrijkste vraag vanuit de markt naar groentesappen. De verwerking van de producten van Green Ways tot biologisch groentesap heeft daarom niet de eerste prioriteit in de biosap case. Dit beperkt de relatieve afhankelijkheid van het bedrijf. Tijdens het project zijn er diverse reststromen die vrijkomen bij de verwerking van biologische maïs bemonsterd en geanalyseerd. Hier zitten potentieel interessante producten bij die in mengsels van biologische groentesappen een rol zouden kunnen spelen.

#### *Bedrijfskenmerken*

Green Ways is een eenmansbedrijf, dat met de verwerking van bijzondere gewassen vernieuwend en verantwoord in de maatschappij wil functioneren ([www.greenways.nl](http://www.greenways.nl)).

## 4.4 Culturele overeenkomst in de biosap case

Om de culturele overeenkomst van de ketenpartners in de biosap case vast te stellen, wordt de keten als geheel op twee aspecten beoordeeld (Zuurbier et al, 1996)

1. Vertrouwen in de biosap case
2. Betrokkenheid in de biosap case

### 4.4.1 Vertrouwen in de biosap case

Voor de beoordeling van partners is de factor vertrouwen te operationaliseren in termen van betrouwbaarheid en integriteit. Het eerste aspect wijst op de verwachting die een partner heeft over het gedrag van de andere partner: komt hij na wat is afgesproken, is zijn gedrag consistent en stabiel? Het tweede aspect verwijst naar eerlijkheid: een ethische norm die op onderliggende waarden is gebaseerd.



Eerlijkheid leidt tot tegemoetkoming om samenwerking tot stand te brengen en in stand te houden (Zuurbier et al, 1996).

In de 'biosap case' vertrouwen de drie ketenpartners elkaar goed: partijen komen afspraken over een weer na in het zakelijk verkeer en zijn open en eerlijk naar elkaar toe in de projectgroepvergaderingen. De totstandkoming van het vertrouwen tussen de partners Provalor en Green Organics en Provalor en Green Ways heeft tijd nodig gehad, omdat de partijen nooit eerder met zijn drieën hebben samengewerkt. De partners Green Organics en Green Ways kenden elkaar erg goed voordat ze aan dit ketenproject begonnen, vanwege een lange samenwerkingsrelatie in het verleden. Het vertrouwen dat de ketenpartners van de 'biosap case' in elkaar hebben komt tot uiting in de houding 'als je vertrouwen geeft, zal de ander het je ook geven'.

In de workshop hebben bedrijfslevenpartijen van de biosap case ook aangegeven wat vertrouwen in een samenwerking voor hun betekent. Hieruit zijn de volgende citaten naar voren gekomen:

- Piet Nell (Provalor): 'Vertrouwen is voor mij erg belangrijk in ketensamenwerking. Ook het elkaar gunnen van ketenvoordelen is belangrijk in ketensamenwerking: het gevoel van complementair aan elkaar zijn; samen kun je er wat van maken!'
- Ben van Velzen (Provalor): 'Als je een afspraak maakt, dan moet je die nakomen, dat is ook vertrouwen. Geef op tijd door als je problemen op je af ziet komen.'
- Jan Groen (Green Organics): 'Onvoorwaardelijk commitment is voor mij van belang in ketensamenwerking. Je zoekt de mensen om je heen die aan een half woord genoeg hebben. Betrokkenheid is zeer belangrijk.'

Bedrijfslevenpartijen hebben op 11 juli 2006 onderling een bijeenkomst gehad waarin ze onder andere afspraken gemaakt hebben over de verdeling van functies en vergoedingen in de keten. Door onderlinge afspraken te maken kan het vertrouwen worden gewaarborgd.

#### 4.4.2 Betrokkenheid in de biosap case

De betrokkenheid in de biosap case is als goed aan te duiden: ketenpartners hebben de intentie om duurzaamheid in de samenwerkingsrelatie na te streven en besteden tijd en prioriteit aan ketenvorming. Vanuit Provalor zijn beide directeuren nauw betrokken bij het project. Naast de directeur van Green Organics, is ook een medewerker op het gebied van Quality & Sourcing actief in het project. Dit benadrukt de betrokkenheid van Green Organics met het project. Green Ways is een eenmansbedrijf en de directeur van het bedrijf toont betrokkenheid bij het project door voldoende aanwezig te zijn bij projectgroepvergaderingen.

Het is voor de keten van belang dat alle schakels van de keten voldoende geloof en vertrouwen hebben in de techniek en economische voordelen van het valoriseren van reststromen tot sap. Omdat alle ketenpartners de ketenmissie en ketenvisie ondersteunen ontstaat er drive om de keten tot een succes te maken.



## 5 Conclusies

Ketensamenwerking houdt een actieve en dynamische interactie tussen bedrijven in, waarbij een synergetisch effect wordt nagestreefd. De vorming van een keten kost tijd, omdat partijen elkaar moeten leren kennen en vertrouwen en moeten ontdekken wat de voordelen van een ieder in de keten zouden zijn. De bedrijven hebben in het project een proces doorlopen, waarbij de hechtheid van relaties met de andere bedrijven is geëvolueerd. Projectgroepvergaderingen, een onderling overleg en de workshop met potentiële ketenpartners hebben ertoe bijgedragen dat bedrijfslevenpartijen elkaars basiskwaliteiten hebben ontdekt. Na anderhalf jaar samenwerken in het project is gebleken dat de bedrijfslevenpartijen een hoge mate van strategische complementariteit en culturele overeenkomst hebben.

Door de uitvoering van het project is de vorming van nieuwe ketens voor de productie van biologisch groentesap uit reststromen gerealiseerd. In het najaar van 2006 is een eerste tankwagen wortelsap van biologische wortelen geproduceerd op de installatie van Provalor. Hiermee is aangetoond dat de keten ook daadwerkelijk sap kan produceren. Omdat nog geen SKAL certificaat voor proces en apparatuur aanwezig was is het sap als gangbaar sap afgezet aan een klant van Provalor. Monsters van het sap zijn wel aan Duitse afnemers van biologisch wortelsap getoond. In het project is daardoor een basis gelegd voor verdere en diepere samenwerking tussen de bedrijven van de biosap case. Dit natuurlijk onder de voorwaarde dat er gegronde redenen blijven bestaan voor verdere samenwerking.



## 6 Referenties

### 6.1 Literatuur

Biologisch Onderzoek Bericht 14, *Plantaardige reststromen*, Innovatiecentrum Biologische Landbouw, Wageningen UR, juni 2004

Goddijn, S.T. en Vlieger, de, J.J., *MVO in ketens, Een MVO-ketensamenwerkingsmodel en een voorstel tot ontwikkeling van een GRI-jaarraport voor de foodsector*, Landbouw Economisch Instituut, Den Haag, 2004

Kosters, P.S.R., *Nieuwe ketens voor reststromen uit de groente -bewerkende en –verwerkende industrie, openbaar eindverslag co-innovatie programma “Duurzame Agro Food Ketens” van de stichting AKK (ACD-03.047)*, TNO, Apeldoorn, 2005

Zuurbier, P.J.P., Trienekens, J.H. en Zitters, G.W., *Verticale samenwerking*, Vakgroep Bedrijfskunde Wageningen UR, Wageningen, 1996

### 6.2 Internet

[www.provalor.nl](http://www.provalor.nl)

[www.greenorganics.nl](http://www.greenorganics.nl)

[www.greenways.nl](http://www.greenways.nl)