

Opdrachtgevers: Leo Oosterloo (4PK), Krijn Korver (4PK), Jans Klarus (4PK)
Marcel Vijn (WUR Science Shop), Jeroen Kruijt (WUR Science Shop)

Team: Jacob Bussmann, Theo Xenakis, Gwendolyn van den Berg, Hannah
Zwetsloot, Charlotte Walther, Jan Kroesbergen, Lydia Senanu

Experts: Bas Janssens (product), Emmy Hagnaars (proces)

De realisatie van een lokaal voedselnetwerk in Zwolle: aanbevelingen voor een business model voor 4PK



■ Inleiding

Deze brochure is een aanvulling op het adviesrapport geschreven door het academisch consultancy team “Eat smart Eat Zwolle” voor de Science Shop in Wageningen en 4PK in Zwolle. In een kort overzicht zullen de belangrijkste resultaten en aanbevelingen worden gepresenteerd. Het project betrof 8 weken van intensief onderzoek door de zeven leden van het academisch consultancy team en de betrokkenheid van 4PK, de Science shop in Wageningen en diverse participanten uit Zwolle en omgeving. **De aanleiding** voor dit onderzoek is de behoefte aan advies van 4PK, een stichting in Zwolle welke is betrokken bij een stadslandbouw- en moestuinproject met de intentie om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen re-integreren in de samenleving. Naast kennis op het gebied van coaching en begeleiding, beschikt 4PK over kennis op het gebied van stadslandbouw en is er de beschikking over 1.4 hectare land, genaamd de StadsakkersZ voor hun werkzaamheden.

De centrale vraag voor dit onderzoek is gebaseerd op de probleemstelling van 4PK om een antwoord te vinden voor de afnemende subsidie waarmee op dit moment de belangrijkste activiteiten en de 4PK organisatie worden gefinancierd. Dit onderzoek sluit aan op het lange termijn doel van 4PK om een zelfvoorzienende organisatie te creëren door middel van een lokaal voedselsysteem in Zwolle waarbinnen 4PK een centrale rol zal vervullen. Het doel van dit onderzoek betreft *het bieden van mogelijke business modellen en actiepunten waarmee een stabiel inkomen kan worden gegenereerd door middel van lokale voedselproductie en daar aan gelinkte activiteiten.*

Om tot een juist advies en business voorstel te kunnen komen is er, naast een uitgebreid literatuuronderzoek, een overzicht gemaakt van de sterke en zwakke kanten van de organisatie 4PK en de kansen en bedreigingen vanuit trends en ontwikkelingen (SWOT). Daarnaast is een overzicht gemaakt van het type consument voor lokale groenten binnen Nederland en Zwolle en een stakeholderanalyse van potentiële partners voor 4PK.

In deze brochure zullen de belangrijkste resultaten van de bovengenoemde analyses worden getoond als input voor de business modellen op pagina 4. Op pagina 5 zal het, op basis van onze analyses, meest haalbare business model worden uitgewerkt in een concreet stappenplan. Tot slot zal er een conclusie worden gepresenteerd met aanbevelingen op pagina 6. Voor meer gedetailleerde informatie wordt u verwezen naar het adviesrapport.

Sterktes, Zwaktes, Kansen en bedreigingen voor 4PK

- **Sterktes:** 4PK wordt geleid door Leo Oosterloo. Zijn enthousiasme, visie, plannen en netwerk zijn veelbelovend voor de groei van de organisatie 4PK.
- **Zwaktes:** de afhankelijkheid van Leo Oosterloo voor de organisatie, daarnaast ook de geringe kennis over business mogelijkheden en marketing binnen het huidige bestuur.
- **Kansen:** gerelateerd aan de business modellen zijn dit: het bieden van workshops, richten op niche producten. Voor toekomstige mogelijkheden zijn er kansen zoals: het uitbreiden van de StadsakkersZ en het betrekken van de omgeving in stadshagen.
- **Bedreigingen:** het combineren van productie en coaching kan nadelen hebben voor de kwaliteit en productieniveau. Geen stabiel toekomstperspectief voor het behoud van de stadsakkers (mogelijk verbouwingen binnen 5-10 jaar), geen garantie voor subsidies, en onzekerheden over het verbouwen van voldoende groentes.



Locatie de van StadsakkersZ, direct langs de wijk Stadshagen.

Dit gebied bedraagt 1.4 ha en hier worden door 4PK diverse groenten verbouwd zoals aardappels, bonen, kool en wilde bloemen.

Consumenten analyse

Retail trends:

- NL: In 2013 is het aantal duurzaam verkochte producten toegenomen met 10,8%. Een verdere toename wordt verwacht in de komende jaren, onder de voorwaarde dat het aanbod en bekendheid toeneemt (MEZ,2014).

Restaurant sector:

- Slow food trend is relevant voor restaurants in Nederland, dit houdt in culinaire lokale producten tegen een aantrekkelijke prijs-kwaliteit (NBTC-NIPO, 2014).
- Motieven voor het consumeren van lokale producten: nieuwsgierigheid, interesse in nieuwe ervaringen,

Zwolle consumenten profiel: duurzaam voedsel.

- Overwegend in leeftijdsgroep 40-65 jaar (vertegenwoordigt 30% van de inwoners), vrouwelijk
- Jongere generatie toont interesse in duurzaam geproduceerd voedsel maar koopt nog niet op een reguliere basis vanwege financiële redenen.

Interview resultaten:

- Lokale producten worden succesvol verkocht in de regio Stadshagen.
- Jumbo, Harry de Smaakspecialist en restaurant Os & Peper zien een trend in lokale seizoensproducten. Condities: de smaak van het product, het verhaal bij het product en transparantie.
- Toekomstige trends: wilde bloemen, vegetariërs

Uit het stakeholder onderzoek zijn onderstaande partijen het meest interessant gebleken voor samenwerkingen met 4PK op het gebied van interesse en invloed en zijn daarom zogenoemde “Key stakeholders”. Ter informatie de afkortingen ZV & RS staan voor investeerders en de vier overige partijen voor afzetmarkten. De andere afkortingen en verdere toelichting zijn beschreven in het adviesrapport.

Pelleboer (PB): Wilhelm en Henk Pelleboer hebben beide interesse getoond in de ideeën van 4PK. Op het gebied van ondernemerschap, distributie en online netwerkmogelijkheden kunnen zij in de toekomst een interessante partner zijn voor 4PK.

De Gemeente Zwolle, afdeling vastgoed en beheer (ZV): in verband met de grote onzekerheid over de beschikbaarheid van de StadsakkersZ binnen 5 tot 10 jaar zal er regelmatig overleg nodig zijn bij uitbreiding van de grond of het zoeken naar alternatieve locaties.

Het Rabobank stimuleringsfonds (RS): het wordt aangeraden om contact te houden met de Rabobank beide visies overeenkomen om in aanmerking te komen voor advies en mogelijke financieringen.

Harry de Smaakspecialist (HS): verkoopt lokale/regionale delicatessen aan de horeca en vanuit zijn winkel aan de Zwolse consument. Voor een samenwerking zijn er diverse mogelijkheden en voordelen, zo is er een beschikbaar distributiesysteem en een groot netwerk van afnemers van lokale producten dat kan bijdragen aan het vergroten van de bekendheid van 4PK.

Het Pestengasthuys (PG): dit lokale restaurant in Zwolle dat al voor een deel met lokale producten werkt, heeft specifieke interesse getoond in onderscheidende lokale producten zoals wilde bloemen en andere minder bekende groentes. Het kan interessant zijn voor 4PK als afnemer en voor het creëren van meer bekendheid van de StadsakkersZ in Zwolle.

Tuin Salland (TS): betreft een lokale voedselproducent in Zwolle. Uit interviews is gebleken dat er in potentie een samenwerkingsverband mogelijk is op het gebied van groentetassen. Dit kan mogelijkheid bieden voor een stabiele afzetmarkt voor 4PK.



Business modellen

Onderstaande modellen zijn producten die door het team zijn samengesteld aan de hand van input vanuit de verschillende analyses, literatuuronderzoek, interviews en bezoeken op locaties (het laatste is van toepassing op de eerste twee modellen). Daarnaast zijn bij het ontwerp van de verschillende modellen de eerder beschreven visie van 4PK en lange termijn doel “het genereren van een zelfvoorzienend lokaal voedselsysteem in Zwolle” concreet verwerkt. *Voor een verdere (visuele) uitwerking en informatie over de toepasbaarheid van de verschillende modellen wordt verwezen naar het adviesrapport.*

Kernmodellen

- **(1) Zelf-pluk tuin** : doel is om participanten van 4PK te helpen re-integreren in de omgeving Stadshagen. Sluit aan bij de visie: lokaal geproduceerde producten, onderwijs en betrekken van de gemeenschap Stadshagen.
 - **Belemmeringen**: o.a. start-up van 2-3 jaar (200 leden per ha), vereist stabiel proces en productie. Onzekerheid behoud StadsakkersZ.
- **(2) Groentetassen**: doel is om tassen (variërend van 1-4 personen) met verse lokaal geproduceerde groentes te leveren aan consumenten die hier een maandelijks bedrag voor betalen. Dit concept draagt bij aan de constante productie en afzet van lokaal geproduceerde groenten.
 - **Belemmeringen**: stabiel proces en productie noodzakelijk. Vereist investeringen, minimaal aantal participanten en contracten of garanties met mogelijke business partners.
- **(3) Business-to-Business**: doel is om door middel van specifieke vraag naar producten van zakelijke partners (waaronder restaurants, eco-winkels en andere producenten) “op maat” te produceren/kweken. Dit concept vereist relatief lage investeringskosten en kan bijdragen aan een constante omzet.
 - **Belemmeringen**: een productieplan en constante kwaliteit is noodzakelijk, contracten en onderhandelingen moeten plaatsvinden, transparante organisatie en voldoende werknemers/participanten om aan de vraag te kunnen voldoen.

Overige modellen (kunnen worden gecombineerd met de kernmodellen)

- **(4) Onderwijs en workshops**: diverse workshops, bedoeld voor alle leeftijden, kunnen worden aangeboden door Leo Oosterloo en een ingehuurde coach. Dit kan specifiek worden gericht op tuinbouw/productie, maar ook op persoonlijke ontwikkeling.
- **(5) Tuin ontwerp & aanleg**: Het opzetten van modeltuinen of tuinen voor onderwijsdoeleinden is een mogelijkheid waarbij ook de link kan worden gelegd naar de participanten en re-integratie aspect van 4PK. Dit zijn activiteiten die reeds op kleine schaal worden ondernomen door Leo Oosterloo. Door gebruik te maken van het lokale voedselnetwerk kunnen meer opdrachten worden gegenereerd.

Business voorstel/ aanbevelingen voor 4PK


Aanbevelingen


De op pagina 4 beschreven business modellen zijn ieder afzonderlijk te implementeren.


Daarnaast is er de mogelijkheid om te kiezen voor een kernmodel en overig model of een combinatie van 2 of meer kernmodellen en overige modellen. In verband met de toenemende complexiteit en investeringseisen (zowel financieel als arbeid) wordt afgeraden om te kiezen voor een combinatie van modellen, maar in plaats daarvan te kiezen voor het B2B model zoals beschreven op pagina 5.

Concreet raden we aan om eerst te richten op het implementeren van dit business model en mogelijk na 2-3 jaar te kiezen voor een uitbreiding. Hierbij willen we vermelden dat alle eerder beschreven voorstellen gebaseerd zijn op de huidige situatie en mogelijk door (onvoorziene) omstandigheden kunnen veranderen. Ook zal er rekening moeten worden gehouden met het feit dat sommige onderdelen (d.w.z. de consumenten analyse en stakeholder analyse) gebaseerd zijn op beperkte onderzoeksmogelijkheden in verband met de beperkte tijd van het project. Vervolgonderzoek wordt om die reden aangeraden om de validiteit van de mogelijkheden te kunnen garanderen.

De kern modellen (zie pagina 4)

 **Het zelf-pluk tuin concept:** dit model wordt op dit moment niet geadviseerd in verband met de onzekerheid voor het behoud van (een deel) van de StadsakkersZ (zie gemeente Zwolle afdeling vastgoed en beheer).

 **Het groente tas concept:** dit model heeft marktpotentie aangezien diverse ondernemers zoals Tuin Salland over wachtlijsten beschikken met geïnteresseerde afnemers. Het wordt op dit moment echter niet geadviseerd in verband met hoge investeringskosten en professionele aanpak in het verbouwen van genoeg groenten.

 **Het Business-to-Business concept:** dit model zien wij als de uiteindelijke aanbeveling en is tevens verwerkt in het adviespunten overzicht op pagina Het wordt geadviseerd om diverse redenen: lage investeringskosten en financiële risico's, direct te implementeren omdat uit interviews met stakeholders is gebleken interesse te zijn voor samenwerking met 4PK. Desondanks geldt voor dit model hetzelfde als bij de andere modellen dat sommige onderdelen gebaseerd zijn op beperkte onderzoeksmogelijkheden en aanpassingen/ uitbreidingen van dit model mogelijk zijn.

Model 3: Het Business to Business model

1. **Promotie** van de producten, creëer een interessant verhaal (in het teken van transparantie).
2. **Onderzoek** hoeveel producten er nodig zijn voor de oogst van 1,4 ha land; dit is een essentieel onderdeel in het genereren van een onderhandelingspositie voor consumenten/kopers en ook voor het bepalen van de mogelijke omzet dat kan worden gegeneerd. In deze stap wordt ook aangeraden met de Rabobank mogelijk advies en financiële mogelijkheden te bespreken.
3. **Contact** key-stakeholders en bevestig de mogelijkheden.
4. **Nagaan** van de productiewensen van elke stakeholder en maken van een indeling voor de productie op de grond en controleer of dit voldoende omzet genereert voor zelfvoorzienendheid.
5. **Werven** van voldoende participanten + concrete afspraken m.b.t. subsidie.
6. **Controleer** bij de gemeente voor concrete data verbouwingen/ constructie (spoor) wegen.
7. **Teken** een overeenkomst met de verschillende geïnteresseerde stakeholders.
8. **Stel** een contract op met voorwaarden tot samenwerking en vermeld hierbij het “volledige afname” principe. Het contract moet voor tenminste 2 jaar worden opgesteld voor een stabiel inkomen (cash flow).
9. **Gebruik** de niet bewerkte stukken grond voor de planning van het komende oogstseizoen.
10. **Verkoop** de oogst van dit jaar aan de geïdentificeerde stakeholders als proefovereenkomst.
11. **Creëer** een aantrekkelijke website gericht op het aantrekken van nieuwe klanten en partners dat aansluit bij stap 1.
12. **Ontwerp** een teeltplan voor komend jaar dat gehoor geeft aan de wensen van alle mogelijke afnemers en bespreek de financiële mogelijkheden met de Rabobank.
13. **Bespreek** vroegtijdig met de gemeente Zwolle vastgoed welke alternatieve locaties beschikbaar zijn naast de Tippe en start voorbereidingen voor cultivatie op de nieuwe grond om een overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen. Zie stap 6.
14. **Pas** de teeltplannen aan op de overgangsperiode van de Tippe naar een andere locatie.
15. **Zet** de productie op de nieuwe grond door.



“Aan de slag!”

