

Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens

Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel te stimuleren



WAGENINGEN UR

For quality of life

Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens

Een handreiking om innovatieve ketenconcepten
in een duurzaam businessmodel te stimuleren

Karin de Grip
Carolien de Lauwere
Noortje Hamers - van den Berkmortel
Jos Verstegen
Bart Doorneweert
Alfons Beldman
Tom Bakker

Met medewerking van:

Suzanne van Dijk (PPO, onderdeel van Wageningen UR), José van Gerven, Andre Reurink, Joost van Bilsen, Arielle de Jong, Bob Weehuizen (Syntens Innovatiecentrum)

LEI-nota 11-142a
Februari 2012
Projectcode 2275000440
LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag

Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens; Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel te stimuleren

Karin de Grip, Carolien de Lauwere, Noortje Hamers – van den Berkmortel, Jos Verstegen,
Bart Doorneweert, Alfons Beldman, Tom Bakker

LEI-nota 11-142a

77 p., fig., tab., bijl.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van het EL&I-programma Beleidsondersteunend Onderzoek. Het project 'Duurzaamheid door de keten heen' is uitgevoerd door LEI en Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, beiden onderdeel van Wageningen UR in samenwerking met Syntens Innovatiecentrum.



Illustraties: Studio Lakmoes

Deze publicatie is beschikbaar op www.lei.wur.nl

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2012
Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Inhoud

	Samenvatting	6
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	6
	S.2 Overige uitkomsten	7
	S.3 Methode	7
1	Innovatie en duurzaamheid in ketens: een inleidende leeswijzer	8
2	Innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel: een meta-analyse	11
	2.1 Inleiding	11
	2.2 Waardepropositie	13
	2.3 Klantensegment	15
	2.4 Klantrelaties	18
	2.5 Klantanalen	19
	2.7 Partnerschappen	23
	2.8 Middelen	26
	2.9 Kostenstructuur	29
	2.10 Opbrengstenstructuur	30
	2.11 Noodzakelijke condities	31
3	Van meta-analyse naar bouwstenen voor innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel: een aanpak	33
	3.1 Inleiding	33
	3.2 Het 'duurzame' businessmodel-canvas voor ondernemers in de keten	33
4	Leren over innovatieve ketenconcepten in duurzame businessmodellen: zes praktijkcasussen	39
	4.1 Inleiding	39
	4.2 Aanpak	39
	4.3 Het actie-onderzoeksproces	41
	4.4 Casus 1: Campinamelk van FrieslandCampina	41
	4.5 Casus 2: Waterbuffelhouders - nicheproducten als kans?	45
	4.6 Casus 3: Samenwerken is samen versterken! Samenwerkingsverband Frysk Eko Produkt	49
	4.7 Casus 4: Samenwerking in de keten: van teler tot groentespecialzaak	53
	4.8 Casus 5: Keten Duurzaam Varkensvlees - De Hoeve BV	57
	4.9 Casus 6: Prei teelt de grond uit: Is schone prei onderscheidend genoeg?	60
5	Slotbeschouwing en aanbevelingen	63
	5.1 Duurzaamheid en innovaties in ketens	63
	5.2 Aanbevelingen	67
	Literatuur en websites	69
	Bijlage	
	1 Overzicht van een aantal casussen: duurzame businessontwikkeling	73

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Innovaties voor verduurzaming in ketenconcepten hebben verschillende kenmerken en komen op verschillende manieren tot stand. Tijdens het innovatieproces zijn samenwerken en leren essentieel. Het businessmodel-canvas biedt een raamwerk om ketenconcepten te doorgronden en te ontwikkelen. Overheden kunnen deze initiatieven bevorderen door het stimuleren van onderzoek en procesbegeleiding.

Welke activiteiten pakt de ondernemer op om innovatie en duurzaamheid in de keten tot stand te brengen?
Initiatieven om verduurzaming in de keten te realiseren zijn doorgaans niet primair ingegeven door de markt. Primaire ondernemers gaan vaak uit van een bestaand product en proberen dat een duurzamer karakter te geven. Om dit te realiseren, zoekt de ondernemer vaak als eerste verbinding met 'gelijken', dus collega-ondernemers. Er worden werkgroepen gevormd, waarin (informeel) wordt geleerd over onderwerpen als productie, marketing en distributie. Veel tijd wordt gestoken in het gezamenlijk identificeren van marktpartijen en in een aantal gevallen in het ontwikkelen van merken. In de vervolgfase worden andere ketenpartijen bij het concept betrokken, zoals producenten van levensmiddelen, retailers of horeca. Vaak spelen externe adviseurs een belangrijke rol gedurende het proces, om het leren, inspireren en netwerken te stimuleren. [Zie Paragraaf 5.1.](#)

Welke rollen hebben innovatie en duurzaamheid in de keten?
De meeste onderzochte duurzaamheidsinitiatieven richten zich op verduurzaming van een product, bijvoorbeeld door biologische of diervriendelijke productiemethoden. Duurzaamheid komt echter niet altijd expliciet terug in de waardepropositie; het wordt niet uitdrukkelijk richting de eindgebruiker gecommuniceerd. Vaak wordt de aandacht gericht op het verhaal van het product, de beleving en de Nederlandse of regionale herkomst. Veel van de bestudeerde casussen richten zich op een 'niche' in de markt - een specifiek klantsegment. Binnen een klantsegment innoveert men door zich te onderscheiden middels het lokale karakter van het product en door nauwe klantrelaties. Er is dan vaak sprake van 'korte ketens'. Daarnaast zien we verduurzaming richting 'mainstream-plus'-producten. De verwerking en organisatie van ketens van deze producten zijn vergelijkbaar met ketens voor gangbare producten; het wordt daarmee een deelstroom. [Zie Paragraaf 5.1.](#)

Welke stimulerende en remmende factoren beïnvloeden innovatie en duurzaamheid in de keten?
Er worden zeven categorieën van stimulerende en remmende factoren onderscheiden (zie figuur S1).

- Context
- Marktoriëntatie
- Ondernemerschap
- Samenwerking
- Vertrouwen
- Probleemeigenaar
- Coherent businessmodel

[Zie Paragraaf 5.1.](#)

Figuur S.1 Stimulerende en remmende factoren van duurzame innovaties in de keten



S.2 Overige uitkomsten

De toepassing van het businessmodel-canvas liet zien dat het een belangrijk raamwerk kan bieden voor het doorgronden en ontwikkelen van ketenconcepten. Het businessmodel-canvas biedt mogelijkheden om diverse modellen tegen elkaar af te zetten en vervolgens te kiezen en bewust en gericht te experimenteren met innovatieve benaderingen in het concept en van de markt. Verder helpt het businessmodel-canvas om te denken vanuit concurrentiekracht. De samenstelling en samenhang tussen de verschillende onderdelen van het model bepalen de concurrentiekracht en de onderscheidende positie van het concept. [Zie Paragraaf 5.1.](#)

S.3 Methode

Hoofdvraag

Hoe kan innovatie en duurzaamheid in ketens gestimuleerd worden? [Zie Hoofdstuk 1.](#)

Hoofdlijnen onderzoeksmethode

Het onderzoek is gebaseerd op zes, in ontwikkeling zijnde, keteninitiatieven. Deze casussen zijn begeleid door onderzoekers van LEI en PPO, onderdeel van Wageningen UR en door innovatieadviseurs van Syntens Innovatiecentrum. Ten behoeve van informatieverzameling zijn de casussen deels begeleid door werksessies, workshops en keukentafelbijeenkomsten (actie-onderzoek) en er zijn interviews afgenomen. Om de ontwikkelingen en resultaten te registreren is gebruik gemaakt van een logboek. Aan de hand van het businessmodel-canvas zijn de casussen in kaart gebracht en geanalyseerd. Ook is er een uitwisselingstour per bus georganiseerd, de zogenaamde '[Tour door de Keten](#)'. Zie [Paragrafen 4.2](#) en [4.3](#).

1 Innovatie en duurzaamheid in ketens: een inleidende leeswijzer

Verduurzaming in ketens is een actueel onderwerp. Er wordt steeds meer waarde gehecht aan de productie van duurzaam, regionaal en eerlijk voedsel. Het creëren van meerwaarde door bewerking en borging draagt hieraan bij. Op het gebied van vermarkting ligt een potentieel aan mogelijkheden en nieuwe organisatievormen om het duurzame product succesvol in de markt en bij de consument te krijgen. Ook in de logistiek en retail speelt duurzaamheid een rol. Verduurzaming vraagt om innovatie: in een technologie, in de productie, in nieuwe vormen van samenwerking of in het aanboren van nieuwe markten.

Motieven voor duurzame innovatie in de keten

Bij al deze dynamiek en vormen van duurzaamheid in de keten is een aantal opvallende punten te noemen.

Ten eerste blijkt dat er verschillende redenen zijn om activiteiten te ontplooiën op het gebied van de verduurzaming in de keten. De aanleiding kan een maatschappelijke onrust zijn die is ontstaan, zoals bijvoorbeeld ten tijde van de vogelpest, die uiteindelijk geleid heeft tot het ontwikkelen van het Rondeel-ei (Van Someren en Nijhof, 2010). Verduurzaming kan ook het gevolg zijn van het feit dat steeds meer bedrijven en instanties duurzaam inkopen in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo). Verwerkers en retailers hebben dit steeds vaker op de agenda staan, maar ook de overheid en maatschappelijke- en consumentenorganisaties wakkeren mvo aan bij primaire producenten en andere ketenpartijen.

Een voorbeeld daarvan is de introductie van het Beter Levenkenmerk op vlees. Dit kenmerk geeft een indicatie van het dierenwelzijnsniveau tijdens de productie. Het is tot stand gekomen op initiatief van de Dierenbescherming in samenwerking met Coppens Diervoeding en ZLTO. Later hebben onder andere vleesverwerker VION en retailer Albert Heijn zich ook aangesloten bij het initiatief.

Duurzame praktijken ontstaan ook vanuit een bepaalde zienswijze van producenten, retailers en consumenten. Dit zien we terug in bijvoorbeeld de biologische en Fairtrade-ketens. Gerelateerd aan een alternatieve visie op voedselproductie, komt een verduurzamingsslag ook wel voort uit ontevredenheid over de huidige organisatie van de keten. Vandaaruit nemen ketenpartijen of buitenstaanders nieuwe initiatieven om zaken anders te gaan regelen. Willem & Drees zijn hier een voorbeeld van en organiseren dat producenten lokaal kunnen afzetten.

Verduurzaming heeft verschillende gezichten

De aard van verduurzaming in de keten is divers. Wanneer is er eigenlijk sprake van duurzaamheid in de keten? Daar is geen eenvoudig antwoord op te geven.

Duurzaamheid is zo'n breed begrip dat het vele mogelijkheden biedt om het concreet invulling te geven en daarmee bij te dragen aan de drie P's van People, Planet en Profit. Een heel herkenbaar voorbeeld van duurzaamheid is het omschakelen naar biologische productie en deze producten, voorzien van het EKO-keurmerk, op de markt te brengen. Hiervoor kunnen volledig nieuwe ketens opgericht worden, of het product kan onderdeel worden van bestaande ketens. Verduurzaming kan ook behaald worden door efficiëntere logistiek in de keten. Grote retailers en verwerkende bedrijven als Tesco, Coca-Cola en FrieslandCampina zetten in op vermindering van verpakkingsmateriaal en reductie van energiegebruik en de CO₂-footprint. Ook komt er steeds meer aandacht voor het verhaal achter het product, het verbeteren van de productieomstandigheden en de hieruit voortvloeiende positieve sociale aspecten - zoals bij Fairtrade en zorglandbouw. Een belangrijk aandachtspunt is ook de financiële duurzaamheid van bedrijven, gericht op continuïteit, en minder financiële afhankelijkheid en kwetsbaarheid.

Hoe kan innovatie en duurzaamheid in ketens gestimuleerd worden?

Al met al blijkt er een enorme diversiteit aan duurzaamheidsinspanningen in ketens. Om dit proces te ondersteunen en te versnellen, heeft het ministerie van EL&I aan Wageningen UR en Syntens Innovatiecentrum¹ gevraagd het volgende te onderzoeken:

1. Welke activiteiten pakt de ondernemer op om innovatie en duurzaamheid in de keten tot stand te brengen?
2. Welke rollen hebben innovatie en duurzaamheid in de keten?
3. Welke stimulerende en remmende factoren blijken relevant en beïnvloeden innovatie en duurzaamheid in de keten?

De opdrachtgever, EL&I, streeft naar een duurzame perspectiefvolle agrosector. Zoals hierboven geschetst, is de ontwikkeling van duurzame ketenconcepten daarbij van belang. Het project werkt aan deze probleemstelling en heeft als doel om inzicht te geven in de remmende en stimulerende factoren om duurzame ketenconcepten te realiseren en hiervoor effectieve processtappen aan te dragen.

Dit inzicht is verkregen door een groot aantal casussen uit de literatuur hierop te analyseren en zes praktijkcasussen te volgen. Het businessmodel-canvas is gebruikt als analysekader en biedt daarmee inzicht in innovatie in de verduurzamingsinitiatieven en reikt daarmee handvaten aan voor adviseurs en ondernemers om duurzame ketenconcepten te introduceren. Hiermee kan verbreding en versnelling van verduurzaming in agroketens worden gerealiseerd.

Dit rapport vormt het achtergronddocument bij de brochure Duurzame innovaties in agrofoodketens. De brochure geeft snel inzicht in de innovatie en verduurzamingsinspanningen in ketenconcepten, geïllustreerd aan de hand van het businessmodel-canvas en zes praktijkcasussen. Ook worden de belangrijkste lessen, om deze inspanningen te stimuleren, gepresenteerd.

Dit rapport is bedoeld als handreiking voor actie-onderzoekers en procesbegeleiders die betrokken zijn bij initiatieven om innovatie en duurzaamheid in ketenconcepten te stimuleren. Het rapport bestaat uit de volgende delen:

- *Deel 2*

We putten uit een verscheidenheid aan voorbeelden en initiatieven in de literatuur als basis voor de meta-analyse over *Innovatie en duurzaamheid in ketens*. We gebruiken daarvoor het businessmodel-canvas als raamwerk om inzichten, lessen, succes- en faalfactoren en randvoorwaarden te identificeren die duurzame innovatie in businessmodellen en de keten stimuleren. We maken daarbij gebruik van de casussen en analyses van Transforum en enkele aanvullende initiatieven.

- *Deel 3*

Dit deel presenteert het businessmodel-canvas in meer detail zodat het gebruikt kan worden als instrument in processen die gericht zijn om innovatie en duurzaamheid in ketenconcepten te stimuleren. Het bevat specifieke aandachtspunten voor de agrarische sector en om duurzaamheidsinspanningen. Het is aangevuld met een praktische vragenlijst.

- *Deel 4*

Zes praktijkcasussen worden gepresenteerd en geanalyseerd. Hiervoor wordt het businessmodel-canvas gebruikt als analysekader. Het betreft:

- Campinamelk
- Buffelmelkveehouders
- Frysk Eko Produkt
- Business Partners in Fresh (BPF)
- De Hoeve BV - Keten Duurzaam Varkensvlees
- Preiteelt de grond uit

¹ Programma's Duurzaamheid door de keten heen (LEI) en Innovatief en duurzaam ondernemen in de Agrofoodketen (Syntens Innovatiecentrum).

De casussen geven inzicht in hoe innovatie en duurzaamheid in ketenconcepten vorm krijgen.

- *Deel 5*

Dit is de slotbeschouwing, met daarin de geleerde lessen over het duurzaam innoveren in ketens en aanbevelingen voor ondersteuning voor de ontwikkeling van duurzame ketenconcepten vanuit procesbegeleiding, onderzoek en beleid.

2 Innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel: een meta-analyse

2.1 Inleiding

Verduurzamen vraagt om innovatie

Verduurzamen in agrofoodketens vraagt om innovatie. Innoveren kan en is nodig op allerlei vlakken. Het denken over innovaties is door de jaren heen behoorlijk veranderd. OECD/Eurostat (2005) omschrijft innovatie als de implementatie van nieuwe of aanzienlijk verbeterde producten (goederen of diensten), processen, marketingmethoden, organisatie van een bedrijf of externe relaties (Van Galen en Ge, 2009). Vroeger ging men ervan uit dat R&D en wetenschappelijk onderzoek automatisch zou leiden tot innovaties ('technology push'). Later werd duidelijk dat ook rekening gehouden moest worden met wensen van consumenten en de samenleving ('demand pull' of 'market pull'). Ook kwam steeds meer nadruk te liggen op het belang van netwerken, open innovatie en het systeemdenken (Van Galen et al., 2011).

'Ingrediënten' van innovatie

Diverse studies van innovatieprocessen maken duidelijk dat vaak dezelfde 'ingrediënten' naar voren komen om innovatieprocessen succesvol te laten verlopen. Het maakt daarbij niet veel uit of het gaat om technologische innovaties, nieuwe marktconcepten, nieuwe samenwerkingsvormen of een combinatie daarvan. Van Someren en Nijhof (2009) omschrijven in hun triple-P business development model innovatie als een 'continuous process of creating, developing, and implementing innovative ideas, aligning involved parties and fighting against the constraints of time and resources'. Dit heeft veel raakvlakken met de omschrijving van Wiskerke en Roep (2007) die het proces rondom het tot stand komen van het innovatieve varkensvleesconcept 'De Hoeve' analyseerden:

'The story of De Hoeve highlights the crucial role of mindful deviation of change agents seeking opportunities to make whole work better, by building alliances to create space for their endeavour within the strict regime of prevailing markets and regulations and by mobilizing political, financial and technical support.'

Ook de zogenaamde AIS-benadering (Agricultural Innovation System approach), die onder andere door Klerkx et al. (2010) is toegepast, heeft raakvlakken. Deze benadering gaat ervan uit dat (agrarische) innovaties het resultaat zijn van een proces van netwerken en interactief leren tussen een heterogene groep van actoren, zoals boeren, ketenpartijen, verwerkers, afnemers, onderzoekers, ambtenaren en maatschappelijke organisaties.

Het businessmodel-canvas als analysekader

Om de diverse 'ingrediënten' in beeld te krijgen die een rol spelen in innovatieprocessen gericht op verduurzaming in de keten en het succesvol ontwikkelen van ketenconcepten, gebruiken we het 'businessmodel-canvas' (Osterwalder en Pigneur, 2010) als analysemodel. Kort samengevat, beschrijft dit model hoe een onderneming (of een groep samenwerkende ondernemingen) waarde creëert voor een klant en hoe zij zich die waarde toe-eigent of vangt (Shafer et al., 2005). Osterwalder en Pigneur (2010) zetten daarom negen bouwstenen uiteen waaraan het businessmodel-canvas aandacht besteed (zie figuur 2.1), te weten:

1. Waardepropositie
2. Klantensegment
3. Klantrelaties
4. Klantkanalen
5. Kernactiviteiten
6. Partnerschappen

7. Middelen
8. Kostenstructuur
9. Opbrengstenstructuur



Wanneer deze onderdelen in kaart zijn gebracht, krijgt men een goed beeld over hoe het innovatieve concept waarde schept voor de belangrijkste ketenpartijen en stakeholders. Daarnaast kan worden waargenomen of de verschillende onderdelen van het businessmodel in een logisch verband tot elkaar staan.

Het businessmodel-canvas stelt ondernemers en belanghebbenden in staat om te focussen op de meest belangrijke aspecten voor bedrijfsvoering en minder belangrijke informatie buiten beschouwing te laten. Ook kan een succesvol model dienen als voorbeeld en ter inspiratie - zowel voor interne belanghebbenden (bijvoorbeeld medewerkers) als externe belanghebbenden (bijvoorbeeld ketenpartijen, overheid, ngo's) (Baden-Fuller en Morgan, 2010). Daarom is het niet verbazingwekkend dat het concept in toenemende mate in de praktijk wordt toegepast (Zott et al., 2011).

Met betrekking tot de ontwikkeling van duurzame ketenconcepten, is dit analysemodel bruikbaar omdat voor elke innovatie met betrekking tot duurzaamheid geanalyseerd en beredeneerd kan worden wat de consequenties zijn voor de samenhang in het model. En daarmee voor de uitvoering in de praktijk.

Ter illustratie: wordt bij een innovatie gericht op duurzame productie van vlees, rekening gehouden met een veranderend klantsegment, essentiële samenwerkingspartners, de impact op de kostenstructuur en de benodigde batenstructuur? Volgens Linder en Cantrell (2000) is deze samenhang tussen de onderdelen van het businessmodel van cruciaal belang. Zij betogen dat een businessmodel op onderdelen nog zo sterk of innovatief kan zijn, als ze onderling niet goed zijn afgestemd, is het model gedoemd te mislukken. Succesvolle businessmodellen lezen volgens Magretta (2002) dan ook als een goed verhaal: 'precisely delineated characters, plausible motivations, and a plot that turns on an insight about value' (p. 4).

Aan de hand van dit businessmodel-canvas, analyseren we 15 casussen uit de literatuur die gericht zijn op duurzame innovatie in agrofoodketens. Deze 15 casussen bestaan uit negen projecten die meededen in Transforum en nog zes andere initiatieven. In deze meta-analyse refereren we geregeld naar deze casussen zonder daarbij een uitvoerige toelichting te geven. Meer achtergrond bij deze 15 casussen is te vinden in bijlage I.

2.2 De waardepropositie

Het eerste onderdeel van het businessmodel-canvas is de waardepropositie. De waardepropositie geeft aan wat uniek is aan het product of de dienst die geleverd moet worden.



Van Someren en Nijhof (2010) gaan ervan uit dat elke innovatie in een businessmodel-case uniek is en zich afspeelt in een specifieke context. Hierin ligt ook een belangrijke uitdaging van innovatieprocessen besloten: 'The creation of a unique businessmodel is the true innovative part in value creation.' Het gaat bijvoorbeeld om het realiseren van toegevoegde waarde, een nieuwe dienst of nieuw product, kortere ketens waardoor de afstand tussen producent en consument kleiner wordt en een 'eerlijker' prijs gerealiseerd kan worden, efficiëntere en duurzamere productieprocessen die perspectief bieden op het sluiten van kringlopen of de productie van energie uit dierlijke mest en reststromen.

De waardepropositie - ook wel het unieke van het product of de dienst dat een bedrijf levert - is een belangrijke bron voor innovatie in het businessmodel. Bijvoorbeeld om beter aan te sluiten bij nieuwe klantwensen. Toch leidt niet iedere productinnovatie tot een nieuw businessmodel. Veel kleine innovaties, bijvoorbeeld een nieuwe smaak of verpakking van een voedingsmiddelenproduct, kunnen prima binnen een bestaand businessmodel worden ontwikkeld. Daarvoor zijn bijvoorbeeld geen nieuwe middelen of samenwerkingspartners nodig. De noodzaak tot businessmodel-innovatie ontstaat wanneer de waardepropositie impact heeft op meerdere bouwstenen van het businessmodel (Johnson et al., 2008), zoals bij een radicaal nieuwe technologie.

Een belangrijk aspect van de waardepropositie is de mate waarin het product zich onderscheidt (Zook en Allen, 2011). Dit geldt vooral voor specifieke producten die zich richten op toegevoegde waarde, of die specifieke klantkanalen nastreven. Verduurzaming kan een manier zijn om die toegevoegde waarde of mate van onderscheid te realiseren.

Duurzaamheidsaspecten Tesco

Tesco is een wereldwijde retailer, opgericht in het Verenigd Koninkrijk. Tesco geeft op verschillende manieren invulling aan duurzaamheid binnen hun eigen functioneren en binnen de keten van toelevering (supply chain). Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn: werknemers, duurzame productontwikkeling, groene gebouwen, transport en logistiek, CO₂-efficiëntie, certificering van producten, communicatie over duurzaamheidsperformance, productveiligheid.

Concreet heeft Tesco een aantal initiatieven geïnitieerd:

- *Nature's Choice programma*: hierin zijn productrichtlijnen gedefinieerd waar producenten van versproducten (fruit, groenten, salade) aan moeten voldoen. Het gaat om gewasinputs, maatregelen tegen vervuiling, natuur- en faunabeheer, recycling, hergebruik en energiebehoud, bescherming van gezondheid. De richtlijnen werden opgesteld door het Ethical Trading Initiative (ETI), een technisch onafhankelijk comité waarin retailers, toeleveranciers, handelsorganisaties en maatschappelijke organisaties overeenstemming vonden over gemeenschappelijk standaarden. Er worden wereldwijd audits uitgevoerd bij de producten. De producten zijn herkenbaar aan het logo *Nurture*.
- *Tesco's duurzame rundvlees project*: met 12 Britse producenten wordt er kwaliteitsvlees geleverd, waar aan verschillende duurzaamheidsthema's wordt gewerkt op productieniveau: vleeskwaliteit, milieu, veterinaire praktijken, stal en vloer. Om duurzame verbeteringen te ontwikkelen, wordt samengewerkt met onderzoeksinstellingen en dienstverleners.
- *Regionale producten*: op producten in de supermarkt wordt aangegeven als ze regionaal geleverd worden.
- *Best of British*: speciale publiciteit wordt gegeven aan een aantal specifieke Britse kwaliteitsproducten, zoals groenten, kaas, vlees. Zowel op de website als in de winkels zijn deze herkenbaar.
- *Profielen toeleveranciers*: op de website staan profielen van de toeleveranciers van Tesco.
- Driekwart van de logistiek en distributie wordt gedaan met 50% gebruik van Biodiesel.

Tesco zet in op een grote diversiteit aan duurzaamheidskenmerken, op het gebied van duurzame productiewijze, kortere ketens, duurzame logistiek. Tesco heeft zelf duurzaamheidsstandaarden geïnitieerd voor toeleveranciers, en heeft zowel de borging (audits) als branding daarvan georganiseerd. De ketenregie ligt duidelijk bij TESCO; het is niet duidelijk welke verdienmodellen gebruikt worden en hoe marges verdeeld worden tussen ketenpartijen.

Bron: www.tescofarming.com; www.tesco.com/hurtur; www.tescorealfood.com

Typering duurzame waardepropositie

Duurzaamheid staat als thema op dit moment hoog op de maatschappelijke agenda. Dit biedt kansen voor de ontwikkeling van duurzame ketenconcepten. Wat precies onder duurzaamheid wordt verstaan, is echter niet eenduidig. McGlone (2001) hanteert de volgende definitie:

'If our systems of production are in harmony with the environment, the animals, the workers and the community and if they are efficient and economically competitive then the system may be said to be sustainable.'

Uit diverse studies is naar voren gekomen dat agrarisch ondernemers duurzaamheid verschillend definiëren en er ook op verschillende manieren invulling aan geven. Soms gedreven uit puur economische overwegingen, maar soms ook gedreven door ideologische motieven (Schoon en Grotenhuis, 2000; Bock en Van Huik, 2007; De Rooij et al., 2010). Omdat duurzaamheid een containerbegrip is, hebben ondernemers en andere relevante partijen de neiging het op hun eigen, vaak pragmatische wijze in te vullen waarbij de gehanteerde principes niet altijd even strikt of transparant worden doorgevoerd (Van Someren en Nijhof, 2010). Dit is een belangrijk aandachtspunt voor waardecreatie bij innovatie en duurzaamheid in nieuwe ketenconcepten. De betrokken partijen moeten het onderling eens zien te worden over wat zij wel of niet onder duurzaamheid verstaan en hoe zij hier invulling aan willen geven.

In de negen casussen die door Transforum zijn geanalyseerd (bijlage I), wordt onderscheid gemaakt naar de aard van de verduurzaming. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in 'duurzaam verwaarden', 'duurzaam vernieuwen' en 'duurzaam verbeteren' (Altvorst et al., 2010).

Duurzaam verwaarden houdt in dat de betrokken ondernemers op zoek gaan naar toegevoegde waarde voor hun product. Dit kan door hun product te laten certificeren door middel van een keurmerk of door op een andere manier toegevoegde waarde te realiseren bijvoorbeeld door ketens te verkorten en een 'eerlijke

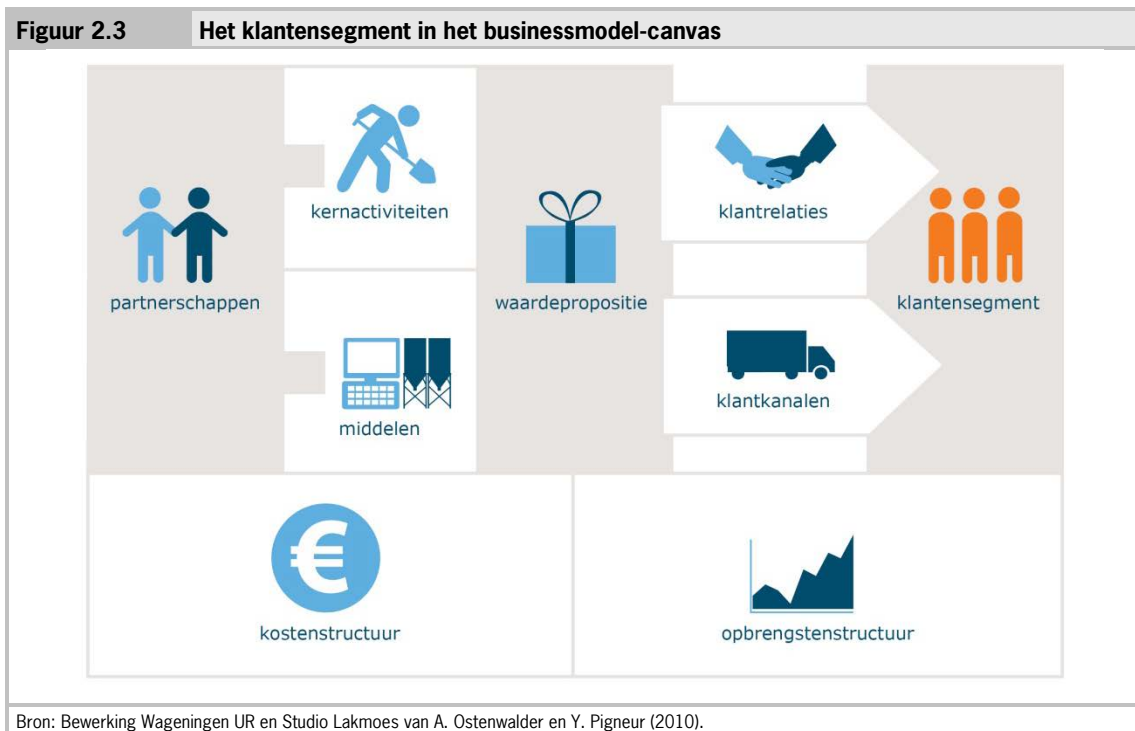
prijs' voor producten te realiseren door de afstand tussen producent en consument te verkleinen. Biologische landbouw, produceren volgens een tussensegment (bijvoorbeeld Volwaardkip) maar ook een supermarktconcept voor regionale producten (zie bijvoorbeeld 'Landmarkt' en 'Mijn Boer' in bijlage I) zijn voorbeelden van duurzaam verwaarden.

Duurzaam vernieuwen houdt in dat echt wordt gezocht naar nieuwe product-marktcombinaties. Zorglandbouw of het verwaarden van cultuurlandschap door agrotourisme en recreatie zijn daar voorbeelden van (zie Landzijde en Noordelijke Friese Wouden in Bijlage I).

Duurzaam verbeteren, ten slotte, gaat over het slim combineren van agrarische activiteiten of het slim combineren van agrarische activiteiten met industriële activiteiten. In agroparken kan intensieve veehouderij bijvoorbeeld gecombineerd worden met een slachterij om diertransporten te verminderen en met biovergisters om energie uit mest op te wekken (bijvoorbeeld het Nieuw Gemengd Bedrijf). Een ander voorbeeld is het benutten van restwarmte en CO₂ door glastuinbouwbedrijven in de regio, zoals in Biopark Terneuzen (bijlage I).

2.3 Klantensegment

Het tweede onderdeel van het businessmodel-canvas is het klantensegment. Dit definieert de klanten die je wilt bereiken met je product en die bereid zijn te betalen voor je product. Het bepaalt daarmee de markt van je product. Het is belangrijk om inzicht te hebben in de karakteristieken van een klant, om een reële inschatting te maken of de waardepropositie hierbij aansluit. In het denken over klantensegmenten wordt globaal onderscheid gemaakt in twee segmenten klanten: 'business to business (B2B)' en 'business to consumers (B2C)' (McGee et al., 2005).



'Business to business'-klanten

Met 'Business to business' (B2B) worden commerciële transacties bedoeld tussen bedrijven, bijvoorbeeld tussen producent en groothandel, of tussen groothandel en retailer. Vanuit dit perspectief vormt de schakel die het product afneemt de klant. Dit zijn, in tegenstelling tot 'business to consumer'-klanten, geen eindconsumenten. McGee et al. (2005) identificeren twee karakteristieken van B2B-klanten die onderscheidend zijn

ten opzichte van consumenten. In de eerste plaats wordt verondersteld dat B2B-klienten professionele kopers zijn en als gevolg hiervan een expertise bezitten ten aanzien van de waardepropositie. De tweede onderscheidende karakteristiek is dat aankoopbeslissingen van B2B klienten in hogere mate op economische motieven gebaseerd worden en minder op basis van emotie.

Bij B2B-klienten in ketens valt te denken aan verschillende categorieën:

- Verwerkende industrieën
- Groothandels
- Cateraars

Deze verschillende ondernemingen zullen voorwaarden stellen aan het product en zelf ook inspanningen verrichten op het gebied van verduurzaming.

'Business to consumer'-klienten

In dit klantensegment wordt de eindgebruiker van het product bedoeld, de consument. Vaak wordt in de literatuur gebruik gemaakt van typologieën van burgers. Het voert te ver om (theoretisch) in te gaan op het onderscheid en de overeenkomsten tussen burger en consument.

Met betrekking tot consumentenprofielen, zijn diverse typologieën. Een van de meest beroemde typologieën is gebaseerd op de diffusietheorie van Everett Rogers (Tidd en Bessant, 2005). Hierbij worden vijf ideaaltypische segmenten onderscheiden als het gaat om acceptatie en verspreiding van innovaties. Het 'avant garde' segment wordt gevormd door het innovatoren. Het betreft een kleine groep van enkele procenten van de consumentenpopulatie. Daarna volgen de vroege aanvaarders (early adopters), en vormen circa 10% van de consumentenpopulatie. Hierna volgt de vroege meerderheid (early majority), dat goed is voor ruim een derde van de consumentenpopulatie. Hierna komt de meer sceptische late meerderheid (late majority) die ook goed zijn voor een derde van de consumentenmarkt. De laatste groep zijn de achterblijvers (laggards), die niet gemakkelijk noviteiten aanvaarden en samen zo rond de 15% van de consumenten representeren.

Ondanks de eenvoudigheid van het geschetste verspreidingspatroon en de generalisaties, spreken deze consumentenportretten tot de verbeelding en zijn ze goed herkenbaar. Ze worden daarom gebruikt om aan te geven dat consumenten aanzienlijk van elkaar verschillen in de mate en snelheid waarin ze een innovatie aanvaarden. De zoektocht naar nieuwe en toekomstige wensen en behoeften van mensen, wordt afgeleid van het consumptieve gedrag van innovators en early adopters in nichemarkten (Bakker en Dagevos, 2010).

Daarnaast zijn nog twee andere modellen van marktonderzoeksbureaus die in Nederland tamelijk bekend zijn: het WIN-model van TNS NIPO en het Mentalitymodel van Motivaction. Beide segmenteringsmodellen delen dat ze acht waardengebaseerde consumentengroepen kennen, waarbij voor beide geldt dat er plaats wordt ingeruimd voor zowel het vasthouden aan het vertrouwde als de veranderingslust van mensen (Bakker en Dagevos, 2010).

De consumentensegmenten volgens TNS NIPO¹ zijn: behoudenden, evenwichtigen, geëngageerden, genieters, luxezoekers, ruimdenkers, zakelijken, zorgzamen. In het Mentalitymodel van Motivaction² wordt onderscheid gemaakt tussen: traditionele burgerij, nieuwe conservatieven, moderne burgerij, gemak-georiënteerden, opwaarts mobielen, kosmopolieten, post materialisten, postmoderne hedonisten.

Met betrekking tot innovatie en duurzaamheid in ketens, is het belangrijk de duurzame waardepropositie aan te laten sluiten bij het klantensegment dat hier het beste bij aansluit. Enige verdieping in consumentenprofielen is daarom essentieel.

¹ www.tns-nipo.com

² www.motivaction.nl

Intermezzo - Denken vanuit marktstrategieën

Het denken over klantensegmenten heeft relaties met het denken vanuit marktstrategieën. Dit is een andere benadering in de economische literatuur en wordt ook gebruikt bij het analyseren en bepalen van klanten en afzetmarkten. Daarnaast gaat het bij marktstrategieën ook over hoe je met de klanten communiceert en hoe je het product bij de klant krijgt. Marktstrategieën omvatten dus ook klantrelaties en kanalen; twee onderdelen die ook in het businessmodel-canvas terugkomen. (zie ook de paragrafen 2.4 en 2.5).

Treacy en Wiersema (1993) onderscheiden de marktstrategieën 'operational excellence', 'customer intimacy' en 'product leadership'. Een onderneming die 'operational excellence' nastreeft heeft de productieprocessen optimaal op elkaar afgestemd en zorgt ervoor dat deze zo efficiënt mogelijk verlopen. Overhead en transactiekosten worden zo laag mogelijk gehouden en de klant kan er van op aan dat hij een goed product krijgt tegen een zo laag mogelijke prijs. Deze strategie past bij megabedrijven zoals de Koe-landerij of het Nieuw Gemengd Bedrijf. Ook de verschillende agroparken die in bijlage I genoemd worden streven naar operational excellence. De producten zijn niet nieuw of speciaal maar ze zijn wel efficiënt geproduceerd.

Een onderneming die 'product leadership' nastreeft, probeert met haar producten altijd voorop te lopen wat betreft kwaliteit of 'nieuwigheid'. De onderneming brengt als eerste nieuwe producten op de markt of vernieuwde (en verbeterde) versies van bestaande producten. Veel bedrijven die producten met toegevoegde waarde proberen te realiseren, zijn 'product leaders'. Het Rondeel met haar nieuwe 'Rondeel-ei' en De Hoeve met haar Milieukeur-gecertificeerd varkensvlees zijn hier voorbeelden van.

Ondernemingen die proberen hun producten volledig af te stemmen op de wensen van individuele klanten kiezen voor een 'customer intimacy'-strategie. Pogingen om de afstand tussen producent en consument kleiner te maken en consumenten meer deelgenoot te maken van wat er op het bedrijf gebeurt en geproduceerd wordt, zijn voorbeelden van 'customer intimacy'. Ook in deze gevallen draait het vaak om toegevoegde waarde door diervriendelijkheid, milieuvriendelijkheid, regionale productie en 'beleving'. Landmarkt en 'Mijn Boer' zijn voorbeelden van customer intimacy waarin natuurlijkheid en beleving een belangrijke rol spelen.

Verbinden we deze marktstrategieën aan de wijze waarop aan duurzaamheid gewerkt wordt, dan lijkt er een patroon waarneembaar in de casussen die we analyseren. In casussen als De Hoeve, het Rondeel, Volwaardkip, Caring Dairy en Friesland Campina waarin 'product leadership' wordt nagestreefd, profileren de partijen zich op 'algemene' maatschappelijke waarden zoals dierenwelzijn en milieu.

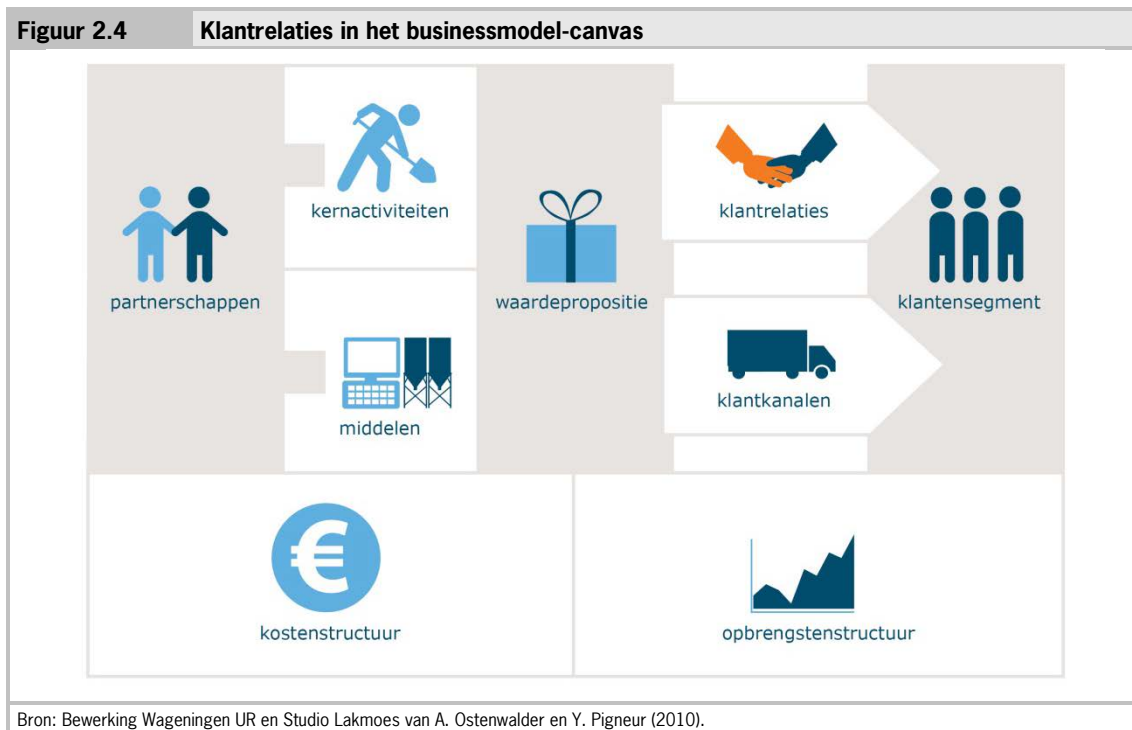
De casussen waarin 'customer intimacy' wordt nagestreefd, richten zich meer op maatschappelijke waarden die specifiek op een bepaalde groep klanten die gericht zijn zoals natuurlijkheid en beleving. Casussen waarin 'operational excellence' wordt nagestreefd, profileren zich op het sluiten van kringlopen en duurzame energie. Deze zijn vooral gericht op het bedrijfsintern verbeteren van processen en zijn minder op een bepaald marktsegment gericht dan bijvoorbeeld het verbeteren van dierenwelzijn. Daardoor appelleren ze ook minder aan wensen van specifieke klantgroepen.

Naast de drie bovengenoemde marktstrategieën, wordt door Kotler (1988) nog een ander type marktstrategie benoemd, namelijk een niche-strategie. Bedrijven die op een nichemarkt opereren specialiseren zich met specifieke producten of diensten op een bepaald onderdeel van de totale markt. In de voedingsmiddelenindustrie zijn daar vele voorbeelden van, zoals Fairtrade-producten en streekproducten. Het zijn vaak kleinere bedrijven die een niche-strategie adopteren, om zo grote concurrenten te ontlopen. Ook stelt deze strategie hen in staat om zich met beperkte middelen te richten op een specifiek onderdeel van de markt. Er zijn volgens Kotler (1988) veel verschillende mogelijkheden voor bedrijven om zich op een niche te specialiseren. Bijvoorbeeld specialisatie op een bepaald type eindgebruiker, specifieke klant, geografisch en/of aanbod van diensten. Bedrijven die op een nichemarkt opereren hoeven echter niet altijd klein te blijven. Soms kunnen gespecialiseerde bedrijven uitgroeien tot omvangrijke organisaties. Denk bijvoorbeeld aan grote Nederlandse zaadbedrijven die zich richten op slechts enkele groentevariëteiten maar daarmee een wereldwijd afzetgebied bestrijken.

Kotler (1988) geeft aan dat het bij de keuze ten aanzien van afzetkanalen belangrijk is een afweging te maken tussen wat ideaal is en wat beschikbaar is. Zo kunnen bedrijven in kleine afzetmarkten, dichtbij het bedrijf, rechtstreeks aan de afnemers (bijvoorbeeld supermarkt) of consumenten (bijvoorbeeld horeca) leveren. In grotere markten is het doorgaans noodzakelijk om van intermediairs gebruik te maken, zoals groot- en detailhandel.

2.4 Klantrelaties

Het volgende onderdeel van het businessmodel-canvas is de klantrelaties. Dit gaat over het bepalen welke type relatie je met klanten wil en hoe deze relaties onderhouden kunnen worden.



Type klantrelaties

Om producten duurzaam op de markt te krijgen, is het belangrijk aandacht te geven aan het tot stand brengen van klantrelaties en het onderhouden daarvan. Ireland et al. (2009) betogen dat klantrelaties gekarakteriseerd kunnen worden aan de hand van drie dimensies, te weten: 'reach', 'richness' en 'affiliation'. De reach-dimensie van de klantrelatie betreft de toegang van een bedrijf tot een bepaalde hoeveelheid klanten. Over het algemeen is de reach van een website bijvoorbeeld veel hoger dan van een eenmanszaak. Het aantal potentiële klanten dat een website kan benaderen is vrijwel oneindig, terwijl een winkel vastzit aan een geografisch afzetgebied. De tweede dimensie van de klantrelatie betreft richness - ofwel hoe diep en intensief de interacties zijn tussen het bedrijf en de klant. Een intensieve interactie kan voor zowel de klant als het bedrijf aantrekkelijk zijn. Voor de klant, omdat het invloed heeft op het product en/of de dienst. Voor het bedrijf, omdat het dieper inzicht krijgt in het gedrag en de wensen van de klant. Affiliation, de derde dimensie van de klantrelatie, betreft de mate van robuustheid in de relatie. Gaat het om een vaste klantrelatie of een incidentele aankoop? Deze drie dimensies zijn volgens Ireland et al. (2009) van belang om goede strategische besluiten te nemen over een effectieve klantrelatie. Uiteraard hangt de klantrelatie sterk af van de overige onderdelen van het businessmodel, zoals de waardepropositie, het klantsegment, de afzetkanalen en de kostenstructuur.

Type interacties in de keten

Mattila (2001) onderscheidt drie algemene typen interacties tussen bedrijf en klant, namelijk 'relationship', 'encounter' en 'pseudorelationship'. Een relationship is een klantrelatie waarbij de klant regelmatig contact heeft met hetzelfde bedrijf. Daarbij bestaat doorgaans de verwachting bij de klant dat het regelmatige contact in de toekomst voordelen gaat opleveren - bijvoorbeeld sociale of economische voordelen. De klantrelatie wordt gekarakteriseerd als een encounter, wanneer het incidentele contacten tussen klant en bedrijf betreft. De klant vervult zijn of haar behoeften in dat geval bij verschillende bedrijven. Een pseudorelation-

ship tot slot betreft de situatie waarin een klant steeds verschillende interacties heeft, maar binnen dezelfde organisatie. Als voorbeeld worden klanten aangehaald die altijd naar McDonald's gaan onafhankelijk van waar deze McDonald's zich bevindt. Deze klanten gaan echter nooit naar de Burger King. Ze zijn als het ware trouw aan het merk McDonald's. Hoewel klanten doorgaans de individuele dienstverleners niet leren kennen, identificeert men zich dus aan de overkoepelende organisatie. Passen we deze verschillende klantrelaties toe op de geanalyseerde casussen, dan lijkt er bij casussen waarin operational excellence wordt nagestreefd doorgaans meer sprake te zijn van encounters. Er is weinig sprake van 'affiliation'; herhalingsaankopen worden gedaan als op dat moment de producent nog steeds een goed product voor een lage prijs kan aanbieden. Bij product leadership zal er vaak sprake zijn van pseudorelationships; we kopen geen 'Apple iPad' in een winkel omdat we de winkelier kennen maar omdat we een 'Apple' willen. Bij customer intimacy zal er vaak sprake zijn van echte 'relationships'; door frequente contacten tussen aanbieder en klant kan de aanbieder zijn of haar product optimaal afstemmen op de wensen van de klant.

Bij een deel van de eerder aangehaalde 'boergedreven' ketens is zeker in de opstartfase zichtbaar dat de relatie van de trekkende ondernemer met de afnemer (klant) erg belangrijk is om het aan gang te krijgen. Dit kan later bij een eventueel gewenste opschaling lastig zijn, omdat dit dan niet meer uitvoerbaar is voor die ene persoon (Beldman et al., 2009).

De rol van contracten tussen ketenschakels

Naarmate een samenwerking in de keten meer vorm krijgt, wordt deze vaak ingewikkelder (Van Someren en Nijhof, 2010). Wiskerke en Roep (2007) schrijven hierover:

'the further down the road, the more milestones reached, the more difficult it becomes to change course radically, as it jeopardizes the carefully created balance of expectations and interests and because it reduces or completely diminishes the expected returns of earlier investments.'

Ook inzichten uit de Nieuwe Institutionele Economie geven aan dat het maken van duidelijke afspraken steeds belangrijker wordt, naarmate het proces vordert. Eerst kan een verkennend gesprek nog bezegeld worden met een handdruk. Naarmate meer concrete en ingrijpende beslissingen worden genomen, worden contracten belangrijker waarin onderlinge afspraken nauwkeurig worden beschreven en geregeld. Dit zal doorgaans meer een rol spelen bij operational excellence en product leadership dan bij customer intimacy. Bij customer intimacy is er vaak sprake van kortere ketens, minder betrokken partijen, meer direct contact tussen producent en consument en vaak gaat dat gepaard met meer onderling vertrouwen. Toch is ook bij customer intimacy voor te stellen dat contracten belangrijk zijn, bijvoorbeeld bij de casus Landzijde, waarin zorglandbouw centraal staat. Om met allerlei organisaties in de zorg (inclusief gemeentes waarmee zaken gedaan worden) duidelijke afspraken te kunnen maken ten aanzien van de te leveren diensten en vergoedingen hiervoor, zijn contracten ook hier van belang. Hetzelfde geldt voor het initiatief Landmarkt waarin afspraken met supermarkten over de afzet van regionale producten zijn gemaakt.

2.5 Klantkanalen

Het onderdeel 'kanalen' in het businessmodel-canvas gaat over het bepalen van de manier hoe je het product bij de klant krijgt. Osterwalder en Pigneur (2010) maken hierin het onderscheid tussen directe verkoop (bijvoorbeeld verkoop aan huis) en indirecte verkoop, via bijvoorbeeld winkels.

Figuur 2.5 Klantkanalen in het businessmodel-canvas



Ook deze bouwsteen in het businessmodel staat in nauwe samenhang met de andere bouwstenen, met name met de waardepropositie, de doelgroep en de klantrelatie. Betreft het bijvoorbeeld een hoogwaardig voedingsproduct met als doelgroep consumenten in West-Europa, die een persoonlijke benadering op prijs stellen, dan is een meer decentraal afzetkanaal met directe verkoop benodigd (Kotler, 1988).

Uit de innovatieliteratuur blijkt dat er verschillende manieren van samenwerking kunnen zijn om het product bij de klant te krijgen. Er kan sprake zijn van operationele samenwerking, waarbij het vooral gaat om de afzet bij de klant krijgen. Er kan ook sprake zijn van meer strategische samenwerking, waarbij de klant meer betrokken wordt in productieproces en besluitvorming (Baltussen et al., 2009).

2.6 Kernactiviteiten

Het innoveren en ontwikkelen van duurzame ketenconcepten vraagt om verschillende activiteiten, die de initiatiefnemer moet organiseren om het onderliggende businessmodel te laten functioneren. Deze worden de kernactiviteiten genoemd in het businessmodel-canvas. Kernactiviteiten kunnen zijn:

- Produceren van product
- Omgaan met risico
- Borging en certificering

Figuur 2.6 Kernactiviteiten in het businessmodel-canvas



Produceren van het product

Een kernactiviteit is natuurlijk het product produceren. Voor agrarisch ondernemers gaat het dan om het primaire productieproces om het gewas, de melk of het vlees duurzaam te produceren. Als het initiatief voor verduurzaming genomen wordt door bijvoorbeeld een retailer, zal de nadruk liggen op het goed georganiseerd krijgen van de aanvoer en zo aantrekkelijk mogelijk presenteren van het product aan de klant. Een verwerkende schakel in de keten, heeft zijn kernactiviteit met het verwerken en verwaarden van een product. De kernactiviteit ligt dan in productontwikkeling, verwaarden (processen) en verpakken.

Naast de specifieke kernactiviteiten van de betreffende ketenpartij, zijn er een aantal generieke activiteiten die belangrijk zijn om duurzaamheid in de keten vorm te geven. Ze worden hieronder beschreven.

Omgaan met risico

Omgaan met risico ofwel risicomangement is een belangrijke activiteit in een business model, hoewel het vaak niet apart benoemd wordt. Hardaker et al. (2004) hanteren de volgende indeling van risico's: productierisico's (product en proces), prijs- en marktrisico's, institutionele risico's (beleid), persoonlijke risico's (bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid), aansprakelijkheidsrisico's (contractueel en wettelijk) en financiële risico's. Dit betreft vooral bedrijfsrisico's.

Van Someren en Nijhof (2010) onderscheiden risico's die zich kunnen afspelen op het niveau van de ondernemer, de interactie tussen verschillende actoren en ketensamenwerking, het business idee, marktontwikkelingen en de bredere context (bijvoorbeeld met betrekking tot maatschappelijk draagvlak). Er kunnen problemen ontstaan over gemaakte afspraken - vandaar dat contracten ook zo belangrijk zijn - of ketenpartners kunnen zich terugtrekken.

Beldman et al. (2009) wijzen bij de analyse van ketens geïnitieerd door primaire producenten op twee risico's. Het eerste risico is gebrek aan expertise als je als ondernemer begint met een product wat ver van de kern van je huidige bedrijf afstaat. Het mislukken van het initiatief van Bourgondisch Rijk heeft hier mee te maken; niet-pluimveehouders begonnen met het houden van pluimvee. Het tweede risico dat ze benoemen hangt samen met de mate waarin de waardepropositie onderscheidend is. Wordt er een heel onderscheidend product in de markt gezet, dan zijn de benodigde inspanningen hiervoor hoog maar de meerprijs kan substantieel zijn. Slaat het product echter niet aan, dan is het risico van afwaardering groot als het product via het reguliere kanaal moet worden afgezet.

Ook wettelijke belemmeringen en onvoldoende fondsen kunnen een risico vormen bij duurzame innovatie in agrokretens (Klerkx et al., 2010). De Lauwere et al. (2003) onderscheiden institutionele, economische, technische, persoonlijke en/of bedrijfsgebonden belemmeringen. Rotmans (2003) onderscheidt institutionele lock-ins, technologische lock-ins en backlashes.

Van een institutionele lock-in is bijvoorbeeld sprake als wetgeving te strikt is of kennis niet voorhanden en/of toegankelijk. Het kan onzekerheid opleveren als voor de beoogde innovatie een bouw- of milieuvergunning nodig is of als technologische kennis ontbreekt.

Van een technologische lock-in is sprake als bestaande technologie de doorbraak van een nieuwe technologie belemmert of als de stand van techniek nog niet klaar blijkt te zijn voor de beoogde verandering; het is dan wachten op een doorbraak. Van een backlash is sprake als een technologie of ontwikkeling te snel in de praktijk wordt toegepast of in de markt gezet terwijl de techniek nog niet volledig uitontwikkeld is en de kinderziekten er niet volledig uit zijn. Hierdoor kan een beoogde verandering een aantal jaren op achterstand komen te staan omdat de betrokken actoren geen vertrouwen meer hebben in de nieuwe techniek. Bij het opstarten van een innovatieproces c.q. ontwikkeling van een businesscase is het dus belangrijk zich van tevoren goed op de hoogte te stellen van mogelijke risico's en belemmeringen.

Het is belangrijk om risico's zo goed mogelijk in beeld te krijgen en weloverwogen keuzes te maken om deze af te dekken. Van der Meulen en Jukema (2009) noemen een aantal instrumenten om risico's te spreiden of af te dekken die vanuit overheidsinstrumentarium wordt aangeboden. Dit zijn onder andere subsidies (bijvoorbeeld Innovatievouchers), fiscale regelingen, garantstelling voor leningen, revolving fund en kredietverzekeringen. Naast het overheidsinstrumentarium zijn er ook andere mogelijkheden om risico's af te dekken. Een mogelijkheid om grote risico's te vermijden kan zijn door klein te beginnen en stapje voor stapje op te schalen. Ook met de keuze van betrouwbare samenwerkingspartners kunnen risico's gereduceerd worden. Daarnaast kan differentiatie in producten en/of klantensegmenten ('niet alle eieren in één mandje leggen') een manier zijn om grote risico's te voorkomen. Ten slotte zijn er private mogelijkheden om risico's af te dekken door bijvoorbeeld verzekeringen.

Iedere innovatieve businesscase kan te maken krijgen met onvoorziene risico's en belemmeringen. Het is aannemelijk dat de kans hierop groter is, naarmate de businesscase complexer is, de innovatie radicaler en er meer partijen bij betrokken zijn (Van Galen et al., 2011). Daarnaast zal de kans op onvoorziene problemen groter zijn bij nieuwe ontwikkelingen en uitvindingen waarbij men nog ongebaande paden moet inslaan.

Het is lastig eenduidige uitspraken te doen bij welke type innovatie ten behoeve van verduurzaming of bij welke marktstrategie risico's groter of kleiner zijn. Innovaties die gericht zijn op duurzaam verwaarden en duurzaam vernieuwen en die de markt willen bereiken via *product leadership* of *customer intimacy* geven de indruk veel aspecten te moeten ontwikkelen en aanpassen. Dit kan gepaard gaan met grote risico's. Want leiden de investeringen in een innovatie wel tot iets dat aanslaat bij de doelgroep? En gaat die klant waar je je helemaal in inleeft in moeilijke tijden toch niet op zoek naar een voordeliger alternatief? Bij inspanningen voor *duurzaam verbeteren* en de marktstrategie *operational excellence* lijkt het op het eerste gezicht alsof de risico's minder zijn. Hierbij wordt veel meer uitgegaan van gangbare producten en bewezen productiemethoden. Bij deze strategie is alles er juist op gericht om productieprocessen en logistiek verder te optimaliseren en storingen in het systeem te voorkomen. Door de hoge efficiëntie (en dus lage kostprijs) is het gevaar dat een klant een goedkoper alternatief vindt ook minder groot. Toch zijn er wel degelijk grote risico's verbonden aan deze marktstrategie, hetzij van een andere aard. Omdat bij deze strategie meestal op grote schaal en met lage winstmarges gewerkt wordt kan een geringe storing in het productieproces (bijvoorbeeld door een dierziekte of plantenziekte) of door een geringe storing in de markt (bijvoorbeeld doordat iemand roept dat komkommers mogelijk de bron van de EHEC-bacterie zijn) op korte termijn voor sterk oplopende schulden leiden.

Borging en certificering

Bij een onderscheidend product (of proces) hoort ook een soort garantie dat het product of proces aan bepaalde voorwaarden voldoet of op een bepaalde manier tot stand gekomen is. Dit kan door aan te sluiten bij een bestaand keurmerk (borging) of door een nieuw keurmerk of merk in de markt te zetten (branding). Zo

wordt het diervriendelijke en milieuvriendelijke varkensvlees van de Hoeve bijvoorbeeld onder Milieukeur geproduceerd en heeft De Hoeve zelf een actieve rol gespeeld bij het tot stand komen van de 'Maatlat Duurzame Veehouderij' (MDV) waar het vlees ook aan voldoet. Het Rondeel en de Volwaardkip produceren beiden voor het door de dierenbescherming in het leven geroepen Beter Leven-kenmerk. Dit kenmerk wordt toegekend aan bedrijven die op zo'n manier produceren dat het qua dierenwelzijn tussen gangbaar en biologisch zit; een zogenaamd 'tussensegment'. Bedrijven krijgen één ster als ze kleine inspanningen verrichten voor verbeterd dierenwelzijn ten aanzien van gangbare veehouderij. De Volwaardkip is hier een voorbeeld van. Drie sterren worden gegeven als er biologisch geproduceerd wordt of op een wat dierenwelzijn betreft vergelijkbare manier. Het Rondeel-productiesysteem is hier een voorbeeld van (zie bijvoorbeeld Van Galen et al., 2011). Caring Dairy en FrieslandCampina sluiten niet aan bij een bestaand keurmerk, maar zetten een eigen merk of productlijn in de markt en profileren zich daarmee. FrieslandCampina doet dit bijvoorbeeld onder de productlijn 'Campinamelk'. In feite geldt hetzelfde voor Landmarkt en Mijn Boer die door directe samenwerking met specifieke leveranciers duurzame boeren en bewuste consumenten bij elkaar brengen. Ook retailers nemen initiatief in het borgen van onderscheidenheid en profileren zich daarmee. Producten met het eerder genoemde Beter Leven-kenmerk worden bijvoorbeeld aangeboden onder de huismerken van AH 'Puur & Eerlijk' en Jumbo 'Bewust'.

Eosta

Is een innovatieve regisseur en marktleider in een transparante keten voor biologisch gecertificeerd en Fairtrade-groente en -fruit. Eosta combineert een uniek assortiment van jaarronde producten met efficiënte logistiek, kwaliteitsgarantie, productontwikkeling, innovatieve verpakkingsmogelijkheden. Eosta hanteert daarbij de certificeringsprotocollen van SKAL en Fairtrade. Zelf heeft Eosta ook een protocol opgezet om inzicht te geven in de kwaliteit van producten en om de ecologische en sociale betrokkenheid en inspanningen van telers inzichtelijk te maken. Ze doen dit via hun *Nature and more* initiatief, in samenwerking met met Hivos en ICCO. De retail en consumenten kunnen door middel van een unieke productzegel toegang krijgen tot de website met het verhaal achter het product, namelijk informatie over de producent en de productinformatie gerelateerd aan de duurzaamheidsthema's dier, plant, energie, lucht, water, bodem. Je kunt op zo'n manier ook een bezoek plannen aan de producent.

Ook biedt Eosta als eerste AGF handelsbedrijf TUV Nord gecertificeerde klimaat neutrale producten aan. Ze maken daarbij gebruik van de 'full life-cycle carbon assessments'.

Eosta zet actief in op continue marktontwikkeling, benchmarken (door middel van verschillende certificeringsschema's), investeren in onderzoek en het aangaan van coalities op het gebied van kwaliteitsverbetering om bij te dragen aan de ontwikkelingen van nieuwe kwaliteitsstandaards.

We constateren dat het duurzaamheidskenmerk zich manifesteert op allerlei fronten: biologische en Fairtrade-productie, opbouwen van duurzame relaties tussen producenten en afnemers, sociale productieomstandigheden van producten, klimaat neutrale keten logistiek. Eosta speelt een actieve rol op het gebied van branding met *Nature and More* en maakt ook gebruik van andere brandings- en borgingsystemen.

Bron: www.eosta.nl; www.natureandmore.com

2.7 Partnerschappen

Voor elke innovatie en ontwikkeling van duurzaamheid in de keten is het belangrijk een beeld te krijgen welke partijen en partners essentieel zijn om het ketenconcept te realiseren. Daarom is het onderdeel partnerschappen in het businessmodel-canvas opgenomen.

Figuur 2.7 Partnerschappen in het businessmodel-canvas



Daarnaast zijn er een paar aandachtspunten belangrijk met betrekking tot samenwerking, namelijk:

- Congruente belangen tussen betrokken actoren
- Duidelijke rolverdeling en afstemming tussen belangen en acties
- Aandacht voor strategische communicatie
- Het belang van maatschappelijk draagvlak

Samenwerking cruciaal

Samenwerking met andere partijen is van cruciaal belang bij het realiseren van duurzame innovatie en de ontwikkeling en uitvoering van het businessmodel (Rotmans, 2003; De Lauwere et al., 2006; Wiskerke en Roep, 2007; Baltussen et al., 2008; Van Someren en Nijhof, 2009; Klerkx et al., 2010; Pot en Termeer, 2010; Termeer et al., 2010; Van Galen et al., 2011). Een belangrijke vraag die een ondernemer of onderneming moet stellen bij het realiseren van een businessidee is dan ook *'Wie heb ik daarvoor nodig?'*. Dit geldt eigenlijk voor elk type innovatie en verandering in het businessmodel, of het nu gaat om duurzaam verwaarden, vernieuwen of verbeteren of het aanpassen van een marktstrategie.

De aard van samenwerking met partners en de wijze waarop deze al dan niet 'geregeld' moet worden, verschilt echter wel per type keten. Belangrijke aspecten bij het zoeken en samenwerken met partners zijn: omgaan met belangen, rolverdeling tussen de betrokken partijen en overeenstemming tussen individuele belangen en acties, een goed netwerk met de juiste mix van sterke en zwakke verbindingen en heldere afspraken (bijvoorbeeld met betrekking tot eigendomsrechten) die al of niet contractueel worden vastgelegd.

Congruente belangen als voorwaarde voor samenwerking

Een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking is dat er sprake is van congruente belangen. De betrokken partners of stakeholders hoeven niet precies dezelfde belangen te hebben maar wel belangen die dezelfde richting op wijzen. Tegenstrijdige belangen maken de uitvoerbaarheid van innovatie en businessideeën moeilijk (Grin en Van de Graaf, 1996). Initiatiefnemers die een diervriendelijk concept in de markt willen zetten zoals het Rondeel-ei of varkensvlees van De Hoeve, hebben daarvoor een aantal partners nodig. Dit zijn naast (collega-)veehouders die dit ambiëren, bijvoorbeeld retailers, slachterijen en verwerkers die zich eveneens willen profileren op duurzaamheid.

Wanneer deze samenwerking ook nog een geografische clustering in een agropark behelst, zoals bij het Nieuw Gemengd Bedrijf en Biopark Terneuzen, dan moeten samenwerkingspartijen ook nog bereid zijn om naar de agropark-locatie te verhuizen of, als ze daar al gevestigd zijn, bereid zijn om de samenwerking met partijen buiten het agropark af te bouwen. Zij kunnen hun ambities niet realiseren zonder samenwerking met en/of instemming met andere betrokken actoren (betrokkenen én betroffenen). Bij Biopark Terneuzen loopt de samenwerking met de glastuinbouwondernemers, die warmte en CO₂ moeten afnemen van de omliggende industrie, minder gemakkelijk dan gehoopt. Hoewel het initiatief draait, is het aantal glastuinbouwondernemers dat deelneemt aan het initiatief nog te beperkt (ca. 23 ha kassen in plaats van de geplande 250 ha glastuinbouw, dat nodig is om het businessmodel financieel positief te laten draaien. De economische crisis speelt hierin ook een rol (Altvorst et al., 2010).

Rolverdeling en afstemming van individuele belangen en acties

Baltussen et al. (2008) hebben kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming onderzocht aan de hand van negen cases. Ze hanteren daarbij een theoretisch kader waaruit blijkt dat samenwerking tussen ketenpartners en de ondernemingsprestaties die hieruit voortvloeien complex en multidimensioneel zijn (Mentzer et al., 2000 in: Baltussen et al., 2008). Aan de samenwerking en prestaties zijn onder meer affectieve, organisatorische, gedrags- en economische aspecten verbonden. Hanf en Dautzenberg (2006 in: Baltussen et al., 2008) gaan ervan uit dat er bij ketensamenwerking sprake is van een collectieve strategie. Daarbij worden twee domeinen van ketensamenwerking onderscheiden. Ten eerste wordt genoemd de 'partnering strategy', waarin het gaat om coöperatie tussen ketenpartners ofwel het in overeenstemming brengen van individuele belangen. Ten tweede is er de 'supply change management strategy', waarin het gaat om coördinatie, ofwel het in overeenstemming brengen van acties. Er kan alleen sprake zijn van succesvolle samenwerking als individuele belangen en acties in overeenstemming zijn gebracht (Gulati et al., 2005 in: Baltussen et al., 2008).

Mentzer et al. (2000 in: Baltussen et al., 2008) voegen daar ook nog 'operational partnering' aan toe, waarin de nadruk ligt op functionele samenwerking (bijvoorbeeld transport). De auteur geeft aan dat er binnen business- en ketenontwikkeling een continuüm bestaat van operational partnering tot strategische partnering. Bij strategische samenwerking is er sprake van langetermijncommitment en partijen zien elkaar als verlengde van de eigen onderneming; het gaat dus om daadwerkelijke partners. Dit maakt duidelijk dat plannen voor de lange termijn niet gemaakt kunnen worden zonder daarin de rol van de keten- en/of businesspartner expliciet te benoemen. Ook houdt het in dat er een volledig nieuwe competitieve strategie geformuleerd moet worden als één van de partners uit de samenwerking stapt (Baltussen et al., 2008).

Als een keten zich wil onderscheiden op duurzaamheid dan moeten de betrokken partijen het wel eens zijn over hoe invulling gegeven moet worden aan deze duurzaamheid, zodat een gezamenlijke waardepropositie ontstaat. Deze eensgezindheid is geen vanzelfsprekend. Waardencreatie 'leeft' niet altijd onder de betrokken partijen (Van Someren en Nijhof, 2010). Toch is het essentieel dat hier aandacht aan besteed wordt en afstemming over gerealiseerd wordt. Om duurzaamheidsambities te realiseren binnen een onderneming en keten, is het dus belangrijk dat de initiatiefnemer inzichtelijk krijgt welke partners noodzakelijk zijn en hoe hij/zij daar een relatie mee kan opbouwen.

Het belang van strategische communicatie

De juiste communicatie op het juiste moment is een belangrijk aandachtspunt bij het realiseren van duurzame innovatie in businessmodellen. Zowel interne als externe communicatie zijn belangrijk om innovaties ten behoeve van duurzaamheid en de businesscases goed te laten verlopen. Over de benodigde onderlinge samenwerking tussen de betrokken ketenactoren is al het nodige gezegd. Het vergt echter ook de nodige communicatie om de betrokken actoren te vinden en op één lijn te krijgen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het werven van ondernemers om bij een initiatief aan te haken. Het verhaal dat hen over de streep moet trekken om mee te gaan doen, moet goed worden doordacht (Klerkx et al., 2010). Ook het (marketing)verhaal dat consumenten moet overtuigen een bepaald product te kopen, verdient de nodige aandacht.

Het belang van (maatschappelijk) draagvlak

Voor ketens die duurzaam verbeteren en operational excellence nastreven is het vertellen van het verhaal ook belangrijk voor het imago van de producten. Het realiseren van agroparken (Biopark Terneuzen, Greenport Shanghai, Greenport Venlo) of grootschalige veehouderij (Nieuw Gemengd Bedrijf, Koe-Landerij) kan veel maatschappelijke weerstand oproepen. Maatschappelijke weerstand ten aanzien van grootschalige veehouderij gaat niet alleen om 'NIMBY' (not in my backyard)-argumenten die te maken hebben met aantasting van het landschap, verkeersbewegingen, fijn stof en stank. Het gaat ook om meer fundamentele bezwaren die gerelateerd zijn aan dierenwelzijn, negatieve effecten op ontwikkelingslanden (door bijvoorbeeld grondstoffen te onttrekken), industrialisering van de landbouw en intensieve veehouderij (Horlings en Boogard, 2010; Eilers et al., forthcoming). Een aantal van deze argumenten lijkt evenzeer te gelden voor agroparken (negatieve effecten op ontwikkelingslanden en industrialisering van de landbouw).

Bij communicatie moet men zich realiseren dat een verkeerde zin of een verkeerd woord, zoals bijvoorbeeld 'varkensflat', een innovatie of businessidee kan maken of breken (Beers en Veldkamp, 2011). Een belangrijke activiteit van de initiatiefnemer van de duurzame innovatie is daarom om draagvlak te creëren in de keten en maatschappij en de mogelijkheden af te wegen hoe deze partijen te verbinden aan het businessmodel (intern) of anderzijds te betrekken (extern) (Klerkx et al., 2010; Van Someren en Nijhof, 2010). Het niet goed op elkaar afstemmen van belangen van betrokkenen en betroffenen is de belangrijkste reden dat het voorsnog niet gelukt is het Nieuw Gemengd Bedrijf te realiseren. De maatschappelijke weerstand blijft voorsnog te groot (Altvorst et al., 2010; De Lauwere en Vellema, 2011). Koe-Landerij probeert dit voor te zijn door veel aandacht te besteden aan het verkrijgen van maatschappelijk draagvlak en het betrekken van een brede groep actoren (Altvorst et al., 2010).

2.8 Middelen

Naast de vraag wat de ambities zijn met betrekking tot duurzame innovatie in het ketenconcept en wie daarvoor nodig zijn om het te realiseren, is een belangrijke vraag *wat nodig* is om duurzame innovatie in het businessmodel vorm te geven. Welke middelen, ofwel resources, zijn nodig? Dit vormt het volgende onderdeel in het businessmodel-canvas.



De middelen die verder worden toegelicht zijn:

- Netwerken
- Tijd, geld, ruimte, kennis
- Ondernemerschap en ondernemerscompetenties
- Eigendomsrechten

Het belang van netwerken

Netwerken - als werkwoord en zelfstandig naamwoord - is een heel belangrijk middel om het businessmodel en samenwerking in de keten vormen te geven en te behouden.

Volgens de netwerktheorie van Granovetter bestaat het optimale netwerk uit een combinatie van sterke en zwakke verbindingen. Sterke verbindingen worden gekenmerkt door veel onderling vertrouwen en impliciete, gespecialiseerde kennis. Zwakke verbindingen kenmerken zich door onderling wantrouwen en meer expliciete, 'oppervlakkige' kennis. Ook dit laatste is belangrijk, omdat ze nieuwe inzichten in bestaande zienswijzen kunnen inbrengen (Reinders, 2011).

In het geval van strategische samenwerking, lijkt er meer nadruk te liggen op sterke verbindingen waar bij onderling vertrouwen een belangrijke rol speelt. Sterke verbindingen lijken met name belangrijk bij initiatieven die duurzaam verwaarden of duurzaam vernieuwen. Ook bij initiatieven die zich richten op 'customer intimacy' lijken sterke verbindingen relevant. Het is daarmee zaak, dat de initiërende ondernemer zijn netwerk ontwikkelt, inzet en onderhoudt.

Essentiële voorwaarden: voldoende tijd, geld, ruimte en kennis

Het initiëren van duurzame innovatie in een businessmodel en keten is vaak een worsteling. Tijd en geld blijken altijd beperkende factoren en men lijkt altijd te moeten opereren binnen de grenzen van bestaande markten en contexten die niet vanzelfsprekend ingericht zijn op de innovatieve ideeën (Wiskerke en Roep, 2007; Klerkx et al., 2010; Van Someren en Nijhof, 2010).

Incentives kunnen een stimulerende rol spelen als het gaat om het vormgeven en stimuleren van innovatieprocessen. Uit de analyse van verschillende casussen blijkt dat in vrijwel alle gevallen op de één of andere manier subsidie verkregen is via het innovatieprogramma Transforum of ander programma.

Naast financiële voorwaarden, zoals subsidieregelingen, kunnen ook niet-geldelijke voorwaarden een positieve impuls geven. Een voorbeeld hiervan is het creëren van experimenteeruimte of 'room for manoeuvre'. Bij de Volwaardkip hebben de eerste betrokken ondernemers ondersteuning gekregen bij een centrale vergunningaanvraag. Ook onderzoeksprojecten kunnen behulpzaam zijn als technische zaken nog onduidelijk zijn en onderzocht moeten worden. Haalbaarheidsstudies of bijvoorbeeld een onafhankelijke procesbegeleider kunnen het innovatieproces een impuls geven (Wielinga et al., 2007). Ten slotte kunnen ook innovatieprijzen waarbij initiatiefnemers in het zonnetje worden gezet stimulerend werken.

Het inventariseren welke middelen nodig en beschikbaar zijn om de duurzame innovatie en uitwerking van het businessmodel vorm te geven en deze weten te mobiliseren, zijn daarom erg belangrijk.

De rol van ondernemerschap en ondernemerscompetenties

Primaire ondernemers spelen een belangrijke rol bij het tot stand komen van innovaties en verduurzamen van businessmodellen (De Lauwere et al., 2006; Van Galen et al., 2011). Van Someren en Nijhof (2010) schrijven: 'What we need are innovative entrepreneurs who discover and create these opportunities and turn their own triple-P business ideas into reality.' Echter, primaire ondernemers leggen vaak meer nadruk op het doen en handelen, en minder op het maken van businessplannen. Ze hebben maar beperkt tijd, en besteden de tijd die ze hebben aan overleg met stakeholders en andere betrokkenen. Ondernemers opereren daarmee vaak in een spanningsveld tussen operationele taken enerzijds en strategisch management anderzijds. Daarnaast is het belangrijk dat de ondernemers over de juiste competenties beschikken. Eerder werd al genoemd dat netwerken en communiceren heel belangrijk zijn. Ondernemers of andere stakeholders die een impuls willen geven aan verduurzaming en willen innoveren, en daarvoor strategische samenwerking nodig achten, zullen dus over voldoende netwerkcompetenties moeten beschikken om dit te

realiseren. Of ervoor moeten zorgen dat er binnen het samenwerkingsverband andere partijen zijn die over deze competenties beschikken (Lans, 2009; Verstegen et al., 2010). Bij netwerkcompetenties gaat het vooral om aspecten als overtuigingskracht, samenwerking en open staan voor feedback en suggesties.

Andere belangrijke ondernemerscompetenties zijn: ('initiating and pursuing') initiëren en doorzetten, dat wil zeggen het proactief zijn en nemen van initiatieven; ('analysing and discerning') analyseren en onderscheid maken tussen wat wel en wat niet te doen, dat is het vermogen om belangrijke trends en ontwikkelingen in het vak te analyseren en interpreteren en hieruit conclusies te trekken voor eventueel toekomstige doelen of strategieën (Lans, 2009). Ook bij deze competenties geldt dat ze nodig zijn om de verduurzamingsambities en innovatie te realiseren en de competenties zullen dus op één of andere manier gemobiliseerd moeten worden.

Ondernemerscompetenties zijn altijd belangrijk en niet afhankelijk van de soort (duurzaamheids)ambitie die nagestreefd wordt of het type keten, nog van degene die het initiatief aandrijft. Desalniettemin zullen er specifiekere competenties nodig zijn, als de innovatie specifiek, veelomvattend of complex is, wanneer er meer partijen bij betrokken zijn, de belangen en financiële risico's groter zijn en de kans op maatschappelijke weerstand groot is.

Uiteindelijk is het van belang voor een optimale rolverdeling in de keten om te weten waar je zelf goed in bent en wat je beter door anderen kunt laten doen. Als die competenties en rolverdeling duidelijk zijn, is het ook minder pertinent om je blind te staren op marges die anderen in de keten pakken. Doe waar je zelf goed in bent en laat anderen doen waar zij goed in zijn en gun ze daarbij ook hun marge (Beldman et al., 2009).

Willem&Drees

Willem&Drees is opgericht door twee ondernemers afkomstig uit het bedrijfsleven; ze zijn 'buitenstaanders' ten opzichte van bestaande ketens. Ze hebben zelf het concept ontwikkeld en vormgegeven. Leidend daarin is het onbewerkte product in de buurt geproduceerd en in winkels in de buurt verkocht worden. Willem&Drees verzorgen en vullen hun eigen schap in de supermarkten. De producten zijn herkenbaar omdat ze gepresenteerd worden in houten kistjes, en het slogan *'Van de boer uit de buurt'*. Bij de producten wordt informatie verstrekt over de teler. De agrarische ondernemers zijn doorgaans middelgrote/grote bedrijven, die zelf verpakking en dergelijke kunnen regelen. Deze ondernemers leveren ook aan andere afzetkanalen. Bij voorkeur zoeken Willem&Drees biologische en duurzaam geteelde producten, of karakteristieke kwaliteitsproducten. Ze verkopen alleen seizoensproducten, en dus geen producten uit de verwarmde kas. Willem&Drees maken prijsafspraken met agrarische ondernemers, maar garanderen geen afzet. De marges worden transparant verdeeld tussen de agrarische ondernemer, Willem&Drees, supermarkt (40:30:30).

Met betrekking tot ketenorganisatie, werken Willem&Drees op de volgende manier. Richting retail garanderen ze dat het schap vol ligt, maar niet welk type product er ligt. Verder werken ze met regiocirkels waarin de producten in een straal van 40-45 km verkocht worden. Momenteel werken Willem&Drees met 70-80 telers op contractbasis en hebben ze 140 supermarkten en cateraars voor afzet in vier regiocirkels. Per week krijgen de winkels het aanbod voorgelegd, daar kunnen ze van bestellen. Per regio rijdt een vrachtautootje rond die alle producten ophaalt en aflevert. Met name de regionale logistiek is ingewikkeld qua organisatie en een grote kostenpost.

We constateren dat het duurzaamheidskenmerk zich karakteriseert door de (duurzame) productiewijze, korte logistiek, en opbouw van langdurige ketenrelaties. De ketenregie ligt in dit geval bij een externe partij die nieuwe korte ketens opzet waarin ze zelf de rol van intermediair spelen en zorgen voor afstemming vraag/aanbod, vervoer, branding en marketing.

Bron: Van der Schans, J.W. et al., 2010, www.willemdrees.nl, Volkskrant 12/3/2011, Smaakmakend (maart 2011).

BestelVers

- Regionale afzet
- Kwaliteitsborg door certificering

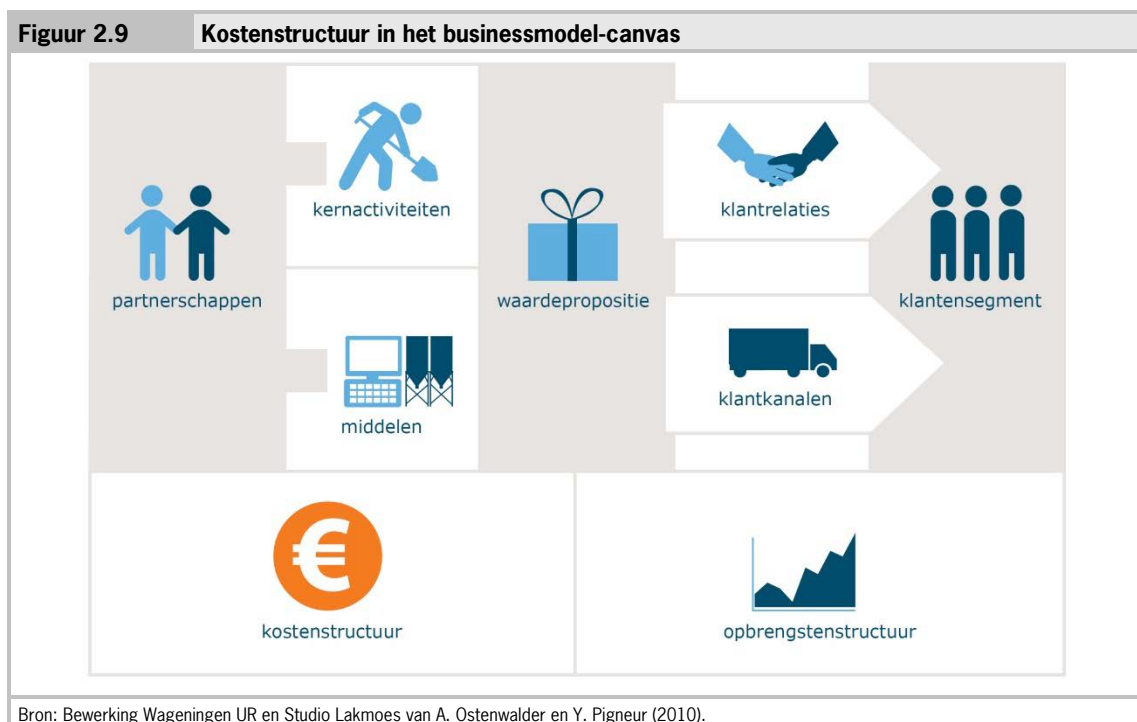
Eigendomsrechten van innovatie

Volgens Van Someren en Nijhof (2010) neemt de onderlinge concurrentie toe naarmate een samenwerking meer vorm krijgt. Dit kan leiden tot ongewenste kennisoverdracht; misschien wil de initiatiefnemer niet alle kennis delen met andere ketenschakels. Hierdoor kan de noodzaak ontstaan voor het beschermen van intellectueel eigendom. Dit kan het innovatieproces remmen maar is wel noodzakelijk om te voorkomen dat be-

trokken partijen afhaken (Jacobsen et al., 2011). Eigendomsrechten spelen niet altijd een rol. Er moet voor al rekening mee gehouden worden als er sprake is van 'uitvindingen' of geheel nieuwe ontwikkelingen. Het is voor te stellen dat dit een rol kan spelen bij innovatieprocessen gericht op operational excellence en product leadership, waarbij efficiëntere productiemethoden en nieuwe producten een rol spelen die gekopieerd zouden kunnen worden door concurrenten zonder dat ze geïnvesteerd hebben in de ontwikkeling ervan ('free riding').

2.9 Kostenstructuur

Elke duurzaamheidsinspanning en innovatie heeft te maken met kosten om het beoogde product te produceren en op de markt te brengen. De kostenstructuur is uiteraard afhankelijk van beslissingen over de onderdelen van het businessmodel.



Johnson et al. (2008) geven aan dat de kosten van de belangrijkste middelen om het businessmodel te realiseren een dominante rol spelen in de kostenstructuur. De meest voor de hand liggende kosten zijn:

- Vaste kosten voor de productie (productiemiddelen, salarissen, verzekeringen)
- Variabele kosten (ontwikkelkosten van een nieuw product, start van nieuwe activiteiten, marketing)

Verduurzaming kan leiden tot extra kosten voor het creëren van specifieke merken of voor de kosten voor borging- en certificeringssystemen. De kostenstructuur kan door verduurzaming ook veranderen. Gangbare productie 'plus' (dus geen forse verandering van en investering van het productiesysteem) zal in veel gevallen leiden tot een gerichte optimalisatie van de productie. Bulkproductie is over het algemeen gericht op schaal en daarmee wel efficiënt, maar zozeer gericht op bijvoorbeeld het gericht verminderen van alle inputs (Beldman et al., 2009). Als voorbeeld kan het Milieukeur-keurmerk worden genoemd. In deze systematiek gelden voor de betrokken producenten normen voor bijvoorbeeld nutriëntengebruik die scherper zijn dan het huidige sectorgemiddelde. Dit dwingt te ondernemers om te monitoren en hier actief op te gaan sturen.

2.10 Opbrengstenstructuur

Een innovatie gericht op verduurzaming in het businessmodel-canvas moet ook aandacht besteden aan het onderliggende verdienmodel ofwel de opbrengstenstructuur.



Het verdienmodel komt volgens Johnson (2010) neer op een model met twee variabelen: de vraagprijs van een product en de benodigde hoeveelheid verkopen.

Wat betreft de eerste variabele, de prijs van een product, is het stellen van de juiste prijs cruciaal. De prijsstelling wordt vooral bepaald door de waardepropositie en de bijbehorende markt. Is er sprake van een markt met prijsgedreven consumenten of een kwaliteitssegment waarbij prijs één van de aankoopargumenten is? Bij een lage kosten strategie is prijs het beginpunt van het ontwerpproces van een businessmodel en wordt vervolgens teruggewerkt naar de waardepropositie en de benodigde middelen. Bij een toegevoegde waarde strategie is prijs het eindpunt van het businessmodel-ontwerpproces (Johnson, 2010).

De benodigde hoeveelheid verkopen is het tweede variabele van het verdienmodel, wat afhankelijk is van de kostenstructuur (zie vorige paragraaf). Hierbij bepalen het aantal klanten en het aantal verkopen per klant of er sprake is van een economisch duurzaam businessmodel.

Verschillende verdienmodellen

Uiteindelijk is het verdienmodel bepalend of de inspanningen voor verduurzaming zich lonen en daarmee de innovatie economisch duurzaam ontwikkeld en vermarkt kan worden. Er zijn verschillende insteken bij een verdienmodel. Meestal komen opbrengsten uit de waardepropositie zelf ('old economy businessmodel'). Het meest voor de hand liggende verdienmodel is dan een meerprijs creëren voor het product, zodat de kosten van de duurzaamheidsinspanningen gedekt worden. Dit wordt bijvoorbeeld gebruikt bij biologische en Fairtrade producten, die vaak hogere prijs hebben dan gangbare producten.

In de 'new economy' zie je dat het verdienmodel ontstaat uit de 'bij-activiteiten' die ondernemers weten te realiseren en waarmee ze geld weten te verdienen. Neem bijvoorbeeld google die verdient aan advertenties, terwijl hun hoofdactiviteit de zoekmachine is.

In de agrarische sector zien we dit terug bij het *duurzaam verbeteren*, waarbij nieuwe diensten geld opleveren (zorg, onderwijs, boerderijbezoek) aan 'traditionele agrarische activiteiten'. Recentelijk zijn er onder

invloed van de biobased-economie nieuwe mogelijkheden gekomen voor ondernemers om inkomsten te genereren. Zo kan de tuinbouw inkomsten genereren als toeleverancier van biomassa en producent van biobased-producten (Productschap Tuinbouw, 2011). Er kunnen inhoudsstoffen gewonnen worden uit restmateriaal, voor de productie van geneesmiddelen of voor functional foods. De materialen die resteren kunnen worden gebruikt voor de productie van energie, bijvoorbeeld groen gas. Deze mogelijkheden zijn er ook voor andere onderdelen van het Nederlandse agrofoodcomplex, zoals de veehouderij en de voedingsmiddelenindustrie. Het op een goede manier omgaan met restmaterialen kan in de toekomst een belangrijke voorwaarde worden voor een rendabel businessmodel in het agrofoodcomplex.

Andere voorkomende verdienmodellen zijn door te werken met schaalgrootte. Door bijvoorbeeld inkopen te bundelen tussen verschillende ondernemers, kan efficiëntie geboekt worden bij de aankoop van grondstoffen. Vervolgens kan er ook gewerkt worden met een basisdienst en aanvullende dienst als batenstructuur.

Intermezzo - Denken vanuit bedrijfsstrategieën voor innovatie in ketenconcepten

Naast de genoemde marktstrategieën en het hier beschreven businessmodel-canvas kunnen bedrijfsontwikkelingsstrategieën van agrarische ondernemers ook leiden tot het aanboren van nieuwe markten en daarmee nieuwe ketenconcepten (Beldman et al., 2009).

In een onderzoek naar innovatieve kolomstrategieën binnen en buiten de agrarische sector is specifiek gekeken naar een aantal casussen waarbij de primaire producent een belangrijke rol speelde (onder andere Weerribbenzuivel, Klaverkaas, de Hoeve, Lekker 'n Ei). Een deel van deze ketens kan als 'boergedreven' ketens worden getypeerd waarbij geconcludeerd werd dat de initiatieven voor vernieuwing in de keten niet zozeer vanuit een marktperspectief zijn opgestart, maar meer vanuit een bedrijfsontwikkelingsperspectief. Door bijvoorbeeld regelgeving zagen ondernemers beperkte mogelijkheden om het oorspronkelijke bedrijf verder te ontwikkelen, daardoor kwamen het zelf verwerken en/of vermarkten als opties in beeld.

Een les daarbij is dat het belangrijk is een goede afweging te maken in de keuze van afzetkanalen. Bij ketens die vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie worden ingevuld is vaak zichtbaar dat tegelijkertijd verschillende afzetkanalen worden benaderd. Dit lijkt de eenvoudigste weg naar extra omzet en minder afhankelijkheid van één afnemer. Vanuit een marktgerichte benadering kan dit echter tot spanning leiden omdat de verschillende afzetkanalen verschillende eisen stellen (Beldman et al., 2009).

2.11 Noodzakelijke condities

Naast de specifieke 'ingrediënten' van innovatie en duurzaamheid in de keten, zijn er ook een aantal noodzakelijke condities. Er moet sprake zijn van een duidelijke probleemeigenaar en het regime en de ontwikkelingen op macroniveau moeten meewerken.

Probleemeigenaar in de keten essentieel

De initiatiefnemer van een innovatief en duurzaam ketenconcept hoeft niet altijd een agrarisch ondernemer te zijn. Het kan ook een andere ketenpartner zijn, een vertegenwoordiger van een maatschappelijke organisatie of belangenorganisatie, een ambtenaar of een onderzoeksinstelling (Van Galen et al., 2011). Het is in ieder geval belangrijk dat er een probleemeigenaar is, iemand die de kar trekt en zich als het ware in het initiatief vastbijt en niet meer los laat voordat het gerealiseerd is (Rotmans, 2003; De Lauwere et al., 2006; Altvorst et al., 2010; Van Galen et al., 2011). 'Drive', ambitie en een 'sense of urgency' zijn hierbij sleutelbegrippen (Lauwere, C. de et al., 2006). Wel blijkt dat het essentieel is het probleemeigenaarschap en de trekkersrol op den duur te borgen bij een ondernemer in de keten.

Een meewerkende omgeving - 'regime' biedt kansen

Een belangrijk aspect van innovatie en verduurzaming in ketens betreft het regime en het belang van institutionele inbedding. Nieuwe initiatieven lopen vaak aan tegen beperkende wet- en regelgeving en vergunningverlening op het gebied van milieu en ruimtelijke ordening (Wiskerke en Roep, 2007; De Lauwere et al., 2008; Klerkx et al., 2010). Het kunnen soms langdurige trajecten zijn om toestemming en uitzondering te

verkrijgen op bestaande regelgeving. Het inventariseren van relevante wet- en regelgeving en mogelijk daaraan verbonden vergunningstrajecten is dus een belangrijk aandachtspunt. Dit is onafhankelijk van de wijze van verduurzamen of de gekozen marktstrategie.

Het *multi-level perspective*, geïntroduceerd door Geels (2005), gaat ervan uit dat ontwikkelingen op micro-, meso- en macroniveau elkaar kunnen versterken of afremmen. Ontwikkelingen op landschapsniveau (of macroniveau) zoals klimaatverandering, het opraken van fossiele brandstoffen, de milieu- en mestproblematiek en zorgen om dierenwelzijn na het uitbreken van besmettelijke veeziektes zoals varkenspest in 1997, mond-en-klauwzeer in 2001 en vogelgriep in 2003, kunnen leiden tot aanpassingen op regimeniveau (of mesoniveau). Landelijke en lokale overheden kunnen bijvoorbeeld maatregelen nemen om innovaties op het gebied van duurzaamheid te stimuleren of te reguleren. Dit kan kansen bieden voor de ontwikkeling van niches op bedrijfsniveau (het microniveau). Het is aan de ondernemers of andere ketenschakels om deze kansen te benutten. In de bestudeerde casussen uit zich dit in verschillende vormen van het zorgen voor dierenwelzijn en milieu (duurzaam verwaarden). Ook zijn er zorgen om het opraken van fossiele brandstoffen en klimaatverandering, waardoor het belang van het sluiten van kringlopen en duurzame energie belangrijker wordt. Dit zien we terug in bijvoorbeeld de initiatieven van agroparken (duurzaam verbeteren). Ten slotte wordt de behoefte aan terugkeer van beleving en natuurlijkheid steeds groter waardoor het verkorten van ketens of het aanbieden van nieuwe diensten zoals zorglandbouw en agrotourisme een kans krijgen (duurzaam vernieuwen). Op die manier bieden ontwikkelingen en trends in het 'regime' mogelijkheden voor de ontwikkeling van innovatie en verduurzaming van ketenconcepten in businessmodellen. Het is daarom zaak voor initiatiefnemers, om aandacht te besteden aan deze trendontwikkelingen.

3 Van meta-analyse naar bouwstenen voor innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel: een aanpak

3.1 Inleiding

De inzichten uit hoofdstuk twee laten zien dat er een aantal aspecten belangrijk is bij het stimuleren van innovatie en duurzaamheid in de keten. Het is ook duidelijk, dat verduurzaming verschillende vormen kent en heeft.




De relevante vraag blijft: hoe kun je dit proces stimuleren en ondersteunen? Zoals al geïntroduceerd in deel twee, biedt het businessmodel-canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) een referentie voor het begrijpen en de ontwikkeling van businessmodellen in verschillende bedrijven. Het businessmodel-canvas wordt op verschillende manieren ingezet en biedt daarbij inzicht in waar een bedrijf staat, als onderdeel van de keten. En het businessmodel-canvas biedt mogelijkheden om scenario's uit te denken en daarmee te gaan experimenteren.


In deel twee werd het businessmodel-canvas gebruikt als analysemodel om inzichten uit verschillende projecten en casussen beschreven in de literatuur te ordenen op de zogenoemde 'ingrediënten' voor duurzame innovatie in ketens.


In dit deel wordt het businessmodel-canvas wederom als uitgangspunt genomen. Maar dit keer presenteert het in detail de bouwstenen (de zogenoemde 'pitches') zoals het ingezet kan worden in de praktijk als checklist in sessies met ondernemers en bedrijven. Het wordt toegespitst op agrarische ketens met specifieke aandachtspunten voor duurzaamheid.


3.2 Het 'duurzame' businessmodel-canvas voor ondernemers in de keten

0 De startfase en uitgangssituatie			
Een aantal basisvragen om de uitgangssituatie in beeld te krijgen:			
<ul style="list-style-type: none"> - Is de waardepropositie (het idee) al duidelijk gearticuleerd? Wat karakteriseert het idee? [toegevoegde waarde, vernieuwen, verbeteren] - Wat is de aanleiding voor het idee? - Betreft het een nieuw te ontwikkelen keteninitiatief? [korte keten, aanhaken bij bestaande keten, mainstream] - Wie is de initiatiefnemer? - Wat is de positie van de initiatiefnemer in de keten? [producent, verwerker, retailer] - Wat is de uitgangssituatie zoals die nu is? 			
Procesbouwstenen voor duurzaam businessmodel (<i>Pitches</i>)	Belangrijke aandachtspunten	De meest relevante vragen om te stellen	Aandachtspunten duurzaamheid
I Initiëren - Aanscherpen en ontwikkelen van de waardepropositie			
Pitch I - Waardepropositie 	<ul style="list-style-type: none"> → Verwaarden product → Nieuw product (duurzaam vernieuwen) → Beter product(ieproces) (duurzaam verbeteren) → Meer gemak/comfort → Kwalitatief beter product (product) 	Wat zijn de karakteristieken van het idee? Valt de waardepropositie genoeg op? Wat is de onderscheidende waarde/het unieke van het idee? Bestaat het idee al ergens anders? Is het product onderscheidend genoeg ten opzichte van de producten	Wat is het specifieke duurzaamheidskenmerk van het idee (PPP)? En kan dat duurzaamheidskenmerk als waardepropositie in de markt worden gezet?

<p>'Welke unieke waarde willen we in een product creëren?'</p>	<p>leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> → Lage prijs (operational excellence) → Maatwerk voor de klant (customer intimacy) → Merkbeleving/status <p><i>[Kunnen meerdere proposities zijn]</i></p>	<p>van mogelijke concurrenten?</p>	
<p>Pitch 2 - Klantsegment</p>  <p>'Voor welke klanten doen we dit?'</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Gangbaar (mainstream) → Nichemarkt → Lange/korte afstand tot klant → Segmentering van klantengroep (geografisch, demografisch) 	<p>Wie is uw klant? Is degene die u betaalt dezelfde persoon als degene die uw product ontvangt?</p> <p>Heeft u voor ogen welke markt u wilt bedienen?</p> <p>Heeft u zicht op de specifieke wensen van potentiële consumenten?</p> <p>Heeft u zicht op mogelijke markten/afzetkanalen (bestaand/nieuw)?</p> <p>Heeft u een marktaandeel voor ogen?</p>	<p>Wat zoeken de geïdentificeerde klantensegmenten in de waardepropositie?</p> <p>Hoe sluiten hun wensen aan?</p> <p>Is dit een blijvende/groeiende groep klanten?</p> <p>Kiezen de klanten bewust voor een duurzaam product of kiezen ze het product om een andere reden en wordt duurzaamheid als het ware meegeleverd?</p>
<p>Pitch 3 - Klantkanalen</p>  <p>'Hoe wilt u de klanten bereiken?'</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Communicatie klanten (promotie) → Verkoop (direct/indirect) → Levering/logistiek 	<p>Hoe zorgt u dat uw waardepropositie de klant fysiek bereikt?</p> <p>Hoe organiseert u de transactie/ de verkoop van het product?</p> <p>Directe verkoop: webwinkel, verkoop aan huis, eigen winkel</p> <p>Indirecte verkoop: via bestaande winkels, groothandel, bestaande distributie</p> <p>Logistiek: gebruik maken bestaande logistieke kanalen, outsourcen, zelf organiseren?</p> <p>Wat zijn belangrijke voorwaarden met betrekking tot logistiek? [flexibel, snel, goedkoop, gekoeld]</p>	<p>Hoe kunt u verkorten op transportkilometers?</p> <p>Welke manieren zijn mogelijk van duurzaam en efficiënt transport?</p> <p>Welke winst valt er te behalen op verpakking (hergebruik)?</p> <p>Hoe wordt verspilling (overmaat, bederf) voorkomen?</p>
<p>Pitch 4 - Klantrelaties</p>  <p>'Hoe bouwen we klantrelaties op en hoe'</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Anoniem → Binden klanten → Persoonlijke verkoop → Self-service → Geautomatiseerde diensten → Abonnementen → Co-creatie → Aandeelhouders → Social Media → Klanten loyaliteit 	<p>Welke activiteiten onderneemt u voor promotie en bekendheid van het product?</p> <p>Welk type relatie streeft u na met uw klanten? ('encounter', 'relationship', 'pseudo-relationship', zie deel 2)</p> <p>Hoe wilt u dat vorm geven?</p>	<p>Hoe wordt duurzaamheid ingezet in de vormgeving van de klantenrelatie?</p> <p>Hoe bouwt u een duurzame klantrelatie op?</p>


<i>onderhouden we deze?'</i>	programma → Enzovoort		
Het business idee: vat hier bovenstaande discussies en (voorlopige) keuzes samen, zodat het profiel van de business casus helder is.			
II. Wat heb je nodig voor het idee?			
Procesbouwstenen voor duurzame business casussen (<i>Pitches</i>)	Belangrijke aandachtspunten	De meest relevante vragen om te stellen	Aandachtspunten duurzaamheid
Pitch 5 - Kernactiviteiten  <i>'Wat is het belangrijkste wat er gedaan moet worden om het model te laten werken?'</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Organiseren productieproces → Organiseren toevoer product → Verwerking/verpakking → Logistiek → Marketing 	<p>Denk vooral aan de belangrijkste activiteiten en neem daarbij in het achterhoofd mee dat je je richt op het benoemen van die activiteiten, die de meeste impact zullen hebben op je kostenstructuur.</p> <p>Hoe organiseert u het productie proces? Hoe organiseert u de toeleverantie van het gewenste product? Welke volumes kunt en wilt u leveren? Hoe garandeert u constante kwaliteit van het product? Is er sprake van seizoensfluctuatie? Is er specifieke verwerking nodig? Speelt houdbaarheid product een rol, hoe hier mee om te gaan? Vraagt het product om specifieke verpakking? Kunt u het product energieneutraal op de markt krijgen? Gaat u alle noodzakelijke activiteiten zelf doen, of kan er iets uitbesteed worden?</p>	<p>Hoe duurzaam is het productieproces?</p> <p>Heeft u aandacht voor: Recycling materiaal Energieverbruik Arbeidsomstandigheden Type werk dat wordt verschaft, hoogwaardig kennis, of laagwaardige arbeid</p> <p>Hoe garandeert u dat de klant altijd een duurzaam geproduceerd product krijgt?</p> <p>Hoe voorkomt u dat u niet kunt leveren of dat u een duurzaam geproduceerd product als gangbaar moet afzetten?</p>
	Borging uniekheid product <ul style="list-style-type: none"> → Keurmerk → Labelling/branding → Eigendomsrechten 	<p>Is het duidelijk hoe kwaliteit van de toegevoegde waarde geborgd wordt? Wordt er gebruik gemaakt van bestaande certificeringssystemen? Richt u een eigen label/branding op? Is het nodig om eigendomsrechten van het idee vast te stellen?</p>	<p>Duurzaamheidskeurmerk (bijvoorbeeld Eko, sterren systeem, enzovoort) Branding strategie duurzaamheid: alleen keurmerk, of keurmerk + eigen merk</p>
	Risico management <ul style="list-style-type: none"> → Verantwoordelijkheid <p>Mechanismes om risico's op te vangen</p>	<p>Heeft u de risico's in beeld van het nieuwe initiatief? Zijn er afspraken over verantwoordelijkheid van risico's met de betrokken partijen? Hoe dekt u zich in tegen calamiteiten (misoogst, weer)?</p>	
	Problemen oplossen		Als u met problemen te maken



		krijgt, hoe verwacht u die op te lossen? (klantenservice)	
Pitch 6 - Middelen  <i>'Wat heb je nodig om de business tot stand te brengen?'</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Benodigde activa → Risicodragend vermogen → Werkkapitaal → Afspraken/contracten → Intellectueel eigendom → Technologie 	<p>Is externe financiering nodig voor investeringen? Hoe denkt u dat te verkrijgen?</p> <p>Zijn er subsidieregelingen waar u aanspraak op kunt maken?</p> <p>Welke afspraken maakt u met andere ketenpartijen over (aan)betalingen?</p> <p>Is het duidelijk wie eigenaar is van het unieke aspect van de waardepropositie?</p>	<p>Hoe duurzaam is de samenstelling van (met name de vaste) activa? Hernieuwbare grondstoffen gebruikt? (Gecertificeerd materiaal? Zonnecellen)</p> <p>Wat is de impact op arbeid, en milieu in gebruikmaking van de activa?</p>
	Benodigde kennis/informatie <ul style="list-style-type: none"> → Voorbeelden → Benodigde expertise → Informatiebronnen 	<p>Zijn er inspirerende voorbeelden en ervaringen van anderen beschikbaar?</p> <p>Is het duidelijk welke informatie u nodig heeft om het business verder te ontwikkelen?</p> <p>Weet u welke instanties/organisaties u verder kunnen helpen?</p>	
	Competenties <ul style="list-style-type: none"> → Inzicht → Leren → Inhuren 	<p>Is het duidelijk welke competenties u en anderen nodig hebben om dit initiatief van de grond te krijgen?</p> <p>Heeft u de beschikbare competenties in huis?</p> <p>Is het duidelijk hoe u de nodige competenties gaat verwerven? (leertrajecten, uitbesteden)?</p> <p>Heeft u genoeg ruimte om te leren?</p> <p>Kunt u zich een misstap permitteren?</p>	<p>Wat zijn mogelijkheden voor werknemers om zich te blijven ontwikkelen.</p> <p>Duurzaamheid: qua inzet tijdelijk werkkrachten uitzoeken welke type krachten worden gebruikt, en hoezeer onderling vervangbaar de krachten zijn.</p> <p>Tool: Competentie scans</p>
	Tijd	<p>Heeft u een reële inschatting van de benodigde tijd om het gewenste product te vermarkten?</p> <p>Kunt u deze tijd besteden?</p> <p>Welke taken kunnen uitbesteed worden?</p>	
	Infrastructuur <ul style="list-style-type: none"> → Bereikbaarheid → Koeling 	<p>Heeft u de benodigde infrastructuur voor uw businessidee in beeld gebracht? [wegen, koeling, bereikbaarheid]</p> <p>Is de bestaande infrastructuur toereikend om het idee uit te voeren?</p>	<p>Duurzaamheid: energiegebruik; eventuele impact op natuur/biodiversiteit</p>
<p>Profiel benodigde middelen: vat hier bovenstaande discussies en (voorlopige) keuzes samen, zodat het profiel van de noodzakelijke middelen helder zijn, met aandachtspunten en acties waar aan gewerkt kan worden om deze georganiseerd te krijgen om de business casus verder te brengen/verdiepen.</p>			
<p>III Wie heb je daar voor nodig?</p>			
Procesbouwstenen voor duurzaam businessmodel	Belangrijke aandachtspunten	De meest relevante vragen om te stellen	Aandachtspunten duurzaamheid

<i>(Pitches)</i>				
<p>Pitch 7 - Partnerschappen</p>  <p><i>'Wie zijn de partners, toeleveranciers en netwerken die de business mogelijk maken?'</i></p>	<p>Noodzakelijke partners</p> <ul style="list-style-type: none"> → Ketenpartijen (toeleveranciers/afnemers) → Strategische allianties (niet-competitief) → Joint ventures (samenwerkingen voor nieuwe business) 	<p>Welke samenwerkingen zijn noodzakelijk?</p> <p>Gaat het om bestaande of nieuwe samenwerking?</p> <p>Hoe gaat u dat organiseren?</p>	<p>Transparante margeverdeling, afspraken, termijn van de relatie (lang/kort)</p>	
	<p>Doel samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> → Schaal voordeel → Risico reductie → Toegang tot middelen → Aanvoer product/verkoop 	<p>Met welk doel wilt u samenwerken met andere partijen?</p> <p>Welke functies zouden andere partijen moeten vervullen met betrekking tot het businessidee?</p> <p>Is er een ketenregisseur nodig/aanwezig om dit te bewerkstelligen?</p> <p>Kunnen de benodigde ketenpartijen voldoen aan de rol die u wilt dat ze spelen? Wat moet hiervoor gebeuren?</p>	<p>Belangrijk is om na te gaan hoe bepaalde prioriteiten met betrekking tot duurzaamheid op elkaar aansluiten.</p> <p>Misschien moet je een nieuw businessmodel uitwerken van partnerships die een belangrijk invloed zullen hebben op duurzaamheid.</p>	<p>Tool: Actoranalyse, Ketenanalyse (vorm, functie, mapping van ketenactoren)</p>
	<p>Aard samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> → Tactisch → Operationeel → Strategisch (co-creatie/gedeelde visie) 	<p>Heeft u een beeld van de interesse van de andere benodigde partijen?</p> <p>Heeft u een beeld van waar u tegengestelde belangen kunt verwachten?</p>	<p>Tool: Socio-technische netwerken, positioneren langs meest uiteenlopende belangen</p>	
	<p>Belangen keten/andere partijen</p> <ul style="list-style-type: none"> → Congruente belangen → Tegengestelde belangen 	<p>Zijn er 'incentives' voor andere partijen om samen te werken?</p>	<p>Tool: Checklist samenwerking en radarplot (Klein Wolthuis/Syntens)</p>	
	<p>Vertrouwen en motivatie voor samenwerking</p>	<p>Is het duidelijk hoe u de samenwerking gaat organiseren (contracten, afspraken)?</p>		
	<p>Vorm samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> → Informeel → Contracten → Partners 			

Profiel benodigde samenwerking: vat hier bovenstaande discussies en (voorlopige) keuzes samen, zodat het profiel van de gewenste samenwerking helder is, met aandachtspunten waar aan gewerkt kan worden om deze samenwerking tot stand te brengen/verdiepen

IV Wat is het verdienmodel ?

Procesbouwstenen voor duurzaam businessmodel (<i>Pitches</i>)	Belangrijke aandachtspunten	De meest relevante vragen om te stellen	Aandachtspunten duurzaamheid
<p>Pitch 8 - Kostenstructuur</p>  <p><i>'Welke kosten worden</i></p>	<p>Type kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> → Vaste kosten (productiemiddelen, salarissen, verzekeringen) → Variabele kosten (ontwikkeling, opstart, marketing) → Schaalvoordelen 	<p>Welke kosten zijn er verbonden aan het businessmodel?</p> <p>Ziet u mogelijkheden om kosten te besparen door: schaalvoordelen, outsourcing, efficiëntie?</p>	<p>Met betrekking tot duurzaamheid interessant om te weten of er bepaalde kosten worden geïnternaliseerd in het businessmodel, zoals milieukosten, arbeidskosten/secundaire voorwaarden, enzovoort.</p>

<p><i>gemaakt om de business uit te voeren?'</i></p>	<p>→ Combi met andere bedrijfsactiviteiten</p>		
<p>Pitch 9 - Opbrengstenstructuur</p>  <p><i>'Welke opbrengsten worden gegenereerd met de business?'</i></p>	<p>Type opbrengsten</p> <p>→ Vaste en/of dynamische opbrengsten</p> <p>→ Verkoop producten</p> <p>→ Licenties</p> <p>→ Verhuur</p> <p>→ Gebruikersinkomsten</p>	<p>Op welke manier genereert de waardepropositie opbrengsten?</p> <p>Kunt u reëel prognoses maken?</p>	<p>Transparante margeverdeling in de keten</p> <p>Wordt er direct of indirect omzet gecreëerd uit duurzaamheid?</p> <p>Tool: business plan</p>
<p>Verankering businessmodel</p> 	<p>Verankering</p> <p>→ Kosten/baten</p> <p>→ Toekomstperspectief</p> <p>→ Inbedding lange termijn (onderbrengen in bestaande (mainstream) ketens)</p>	<p>Hoe ziet het totaalplaatje er uit van het businessidee?</p> <p>Is het model financieel haalbaar, ook op lange termijn?</p> <p>Zit er een herkenbaar patroon in het model, dat aannemelijk kan maken dat het model zal gaan werken?</p> <p>Zijn de onderdelen consistent met elkaar?</p>	
<p>Profiel verdienmodel: vat hier bovenstaande discussies en (voorlopige) keuzes samen, zodat er een profiel ontstaat of de kosten- en batenanalyse het businessmodel kunnen accommoderen, en wat noodzakelijke acties zijn om het goed op weg te helpen.</p>			
<p>Externe Omgeving</p> <p>De externe omgeving van een onderneming is erg belangrijk en kan bepalend zijn voor het ondersteunen van duurzaamheidsinitiatieven in de keten. Echter, het zijn externe aspecten en factoren, die niet direct in het businessmodel opgenomen hoeven te worden. Via een goede keuze van de 'key partners' kan overigens wel degelijk rekening gehouden worden met de externe omgeving.</p>	<p>Institutionele steun/meewerking overheid</p> <p>→ Politieke ontwikkelingen</p> <p>→ Wetgeving</p> <p>→ Stimuleringsbeleid</p> <p>→ Vergunningen</p> <p>→ Subsidies</p>	<p>Heeft u zicht op de huidige politieke ontwikkelingen die relevant zijn voor het idee? Werken die mee of tegen? Zijn er vergunningen nodig? En kunt u die verkrijgen?</p> <p>Is het duidelijk welke regels en wetgeving van toepassing zijn voor het duurzaamheids/businessidee? Zijn er mogelijke stimuleringsregelingen vanuit beleid om uw idee te ondersteunen (bijvoorbeeld subsidie)?</p>	<p>Tool: SWOT-analyse, actor-analyse, netwerkanalyse</p>
	<p>Maatschappelijk draagvlak</p> <p>→ Maatschappelijke trends</p> <p>→ Beeldvorming/image</p> <p>→ Mvo</p> <p>→ Ngo's</p>	<p>Is er genoeg maatschappelijk draagvlak voor het idee?</p> <p>Verwacht u tegenstanders of betrokkenen? Hoe gaat u hiermee om? Hoe organiseert u betrokkenheid bij uw ideeën van 'buitenstaanders'?</p> <p>Draagt dit idee bij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen? Hoe maakt u daar gebruik van?</p>	

4 Leren over innovatieve ketenconcepten in duurzame businessmodellen: zes praktijkcasussen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk analyseren we zes praktijkcasussen waarin gewerkt wordt aan innovatieve ketenconcepten, met specifieke aandacht voor duurzaamheid. Voor de analyse en presentatie van de casussen, en daarmee het onderliggende ketenconcept, maken we weer gebruik van het businessmodel-canvas.

Uitgangspunt bij het ontwikkelen van duurzame ketens is het bedrijf van de ondernemer of initiërende ketenpartij en het businessmodel waarmee de ondernemer werkt. Via de keuzes die de ondernemer maakt in het organiseren van de onderneming komt uiteindelijk een samenhangend businessmodel tot stand. Het businessmodel is dus in essentie een afgeleide van de strategische keuzes die een ondernemer of bedrijf maakt of heeft gemaakt. Het businessmodel geeft de samenhang weer tussen hoe het bedrijf intern werkt in relatie tot de omgeving (leveranciers, ketenpartijen, maatschappelijke organisaties, enzovoort).

De volgende zes casussen zijn geselecteerd:

1. *Campinamelk*
FrieslandCampina brengt de melk van een deel van haar leden op de markt als specifieke deelstroom.
2. *Buffelmelkveehouders*
Een aantal buffelhouders werkt in een nieuw samenwerkingsverband aan de vraag hoe de producten van buffels (melk en vlees) op een optimale manier verwaard kunnen worden zodat een duurzame marktpositie gecreëerd kan worden.
3. *Frysk Eko Product*
Een groep biologische producenten uit Friesland werkt aan het vraagstuk hoe ze de meerwaarde van hun producten kan vergroten door collectieve samenwerking en directe vermarkting. Regionaliteit, rentmeesterschap en duurzame productie zijn kernwoorden die ze willen uitdragen in de marketing.
4. *Business Partners in Fresh (BPF)*
Deze casus heeft een tweeledig karakter: met groentespecialzaken wordt gewerkt aan de vraag hoe ze een duurzame marktpositie kunnen behouden en versterken, door bijvoorbeeld met regionale of duurzame producten te werken. Ook wordt er gewerkt aan duurzame en efficiënte aanvoerlijnen door nieuwe directe vormen van samenwerking met telers en groothandels.
5. *De Hoeve BV - Keten Duurzaam Varkensvlees*
Een samenwerkingsverband tussen producenten, slachterij, grossiers, slaggers, retail, cateraars en vleeswarenproducenten heeft de productie van varkensvlees verduurzaamd, op zodanige wijze dat het varkensvlees onder het Milieukeur-keurmerk mag worden verkocht. Momenteel werken de samenwerkende partijen aan de vraag welke duurzaamheidsstappen ze nog meer kunnen maken in de productie om vooruitstrevend te kunnen blijven in de markt. Ook werken ze aan andere uitsnijtechnieken om een kwalitatief hoogwaardig product in de markt te kunnen zetten.
6. *Prei de grond uit*
In samenwerking met onderzoekers en vollegrondsgroentetelers wordt een nieuw duurzaam teeltsysteem voor prei ontwikkeld. De prei wordt uit de grond geteeld op water, om zo de emissie van nutriënten en gewasbeschermingsmiddelen te minimaliseren. De betrokken groep telers werkt aan de vraag hoe ze dit product, met deze teeltwijze, in de markt kunnen zetten.

4.2 Aanpak

Aan de hand van het businessmodel-canvas, worden de casussen geanalyseerd om de gestelde onderzoeksvragen te beantwoorden:

1. Welke activiteiten onderneemt de ondernemer om innovatie en duurzaamheid in de keten tot stand te brengen?
2. Welke rollen hebben innovatie en duurzaamheid in de keten?
3. Welke stimulerende en remmende factoren blijken relevant en beïnvloeden innovatie en duurzaamheid in de keten?

Voor het verzamelen van data, hebben de onderzoekers en adviseurs een 'logboek' aangereikt gekregen om de aandachtspunten te documenteren. In box 1 staat hier een voorbeeld van.

Box 1 Logboek monitoring
<p>Logboek monitoring</p> <p><i>Bij de voorbereiding - intake</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie is de initiatiefnemer? Wat is de positie van deze partij in de keten? [producent, verwerker, retailer] 2. Is de businesspropositie (het idee) al duidelijk gearticuleerd? Wat karakteriseert het idee? [toegevoegde waarde, vernieuwen, verbeteren] 3. Betreft het een nieuw te ontwikkelen keteninitiatief? [korte keten, aanhaken bij mainstream] 4. Is het al duidelijk hoe de beoogde marktstrategie gekarakteriseerd kan worden? [efficiënte logistiek, gericht op intieme relaties met de consument, uniek product centraal] 5. Wat is de achtergrond van het idee? 6. Wat is de uitgangssituatie zoals die nu is? 7. Met welke vragen en voorbereidingen is de initiatiefnemer momenteel aan de gang? Wat zijn afwegingen waar hij tegen aanloopt? <p><i>Tijdens de interactie momenten (per interactie volgende punten beschrijven)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beschrijving interactie moment: <ol style="list-style-type: none"> a. wie zijn er aanwezig (functie, rol in proces) b. wat is de aanleiding voor deze bijeenkomst (wie heeft geïnitieerd) c. setting: hoe is de interactie opgezet (formeel/informeel, wie neemt voortrekkersrol, enzovoort) 2. Wat wordt besproken: agenda, aandachtspunten? 3. Wat is er sinds het opstarten van het initiatief gebeurd <ol style="list-style-type: none"> a. Welke voorbereidingen zijn getroffen? Ideeën uitgewerkt, contacten aangehaald, enzovoort? b. Hebben er al concrete acties plaatsgevonden? Welke? Hoe verliepen deze? 4. Welke knelpunten met betrekking tot het businessidee komen aan de orde? <ol style="list-style-type: none"> a. Waar maken mensen zich zorgen over? 5. Wat lijkt het initiatief te bewerkstelligen (succesfactoren): welke mogelijkheden wil de initiatiefnemer gebruiken om vooruitgang met het businessidee te bewerkstelligen? 6. Welke reflectievragen heb je ingebracht (refereer naar de reflectievragen in het instrumentarium)? 7. Welke discussies en doorbraken kwamen hier uit voort? <ol style="list-style-type: none"> a. Welke reacties constateer je op je vragen en inbreng? b. Welke vragen en inbreng vallen goed, welke vragen en inbreng blijken irrelevant? En waarom? c. Hoe is de houding van mensen? Vertrouwen in initiatief, vertrouwen in medewerking van anderen? 8. Welke veranderingen constateer je aan de hand van de interactie die je hebt met de initiatiefnemer? <ol style="list-style-type: none"> a. Ontstaan er veranderingen in het businessidee zelf? D.w.z. verandert het initiatief van koers? b. Raken mensen enthousiast om aan de slag te gaan? c. Aanpak: gaan ze op een andere wijze aan de slag dat in eerste instantie verwacht? Welke nieuwe ideeën komen aan de orde? 9. Welke concrete vervolgspraken zijn gemaakt? Wie neemt welke verantwoordelijkheid? Is er ook een vervolg om deze interactie/reflectie voort te zetten?

4.3 Het actie-onderzoeksproces

De casussen zijn begeleid door onderzoekers van LEI en PPO, onderdeel van Wageningen UR, en innovatieadviseurs van Syntens Innovatiecentrum. Omdat de casussen onderling sterk verschillen qua ontwikkelingsstadium is er ook verschillend met het businessmodel-canvas gewerkt. Voor sommige casussen zijn hiervoor speciale sessies georganiseerd met ondernemers om het businessmodel-canvas gezamenlijk in te vullen. Voor andere casussen is het proces impliciet verlopen en zijn verschillende elementen aan de orde gekomen tijdens 'keukentafelgesprekken' en andere momenten met ondernemers. Ook zijn er andere instrumenten en aanpakken ingezet, zoals de ConceptBox van Syntens en het inspireren van de ondernemers door gastsprekers te betrekken. Het LEI en Syntens hebben ook een uitwisselingstour met een bus georganiseerd, de zogenoemde '[Tour door de Keten](#)'. Hieraan heeft een aantal ondernemers deelgenomen en is veel inspiratie opgedaan. Ervaringen zijn uitgewisseld en in een enkel geval heeft de kennismaking zelfs een commercieel vervolg gekregen.

Met betrekking tot het actie-onderzoeksproces is ervaren dat het behoorlijk lang duurt voordat een dergelijk proces op gang gebracht is. Eerst moest goed nagedacht worden over de soort en variatie in casussen die je in de tijd zou willen volgen. Vervolgens moesten keuzes gemaakt worden met betrekking tot het analyseraamwerk dat hierbij nodig zou zijn. Hierbij kwam ook de vraag naar voren in hoeverre dit raamwerk nieuw ontwikkeld zou moeten worden of dat er gebruik gemaakt kon worden van een bestaand raamwerk. In deze studie is besloten om als uitgangspunt het businessmodel-canvas te gebruiken en dat enigszins uit te breiden om de duurzaamheidsaspecten in een businessmodel meer accent te geven. Hierna werden concrete casussen geselecteerd en zijn contacten gelegd met de initiatiefnemers. Deze waren soms ook nog bezig om de contacten met collega-ondernemers op te bouwen, iets wat ze dan als extra activiteit naast het runnen van hun bedrijf moesten doen. Ook gaat er tijd overheen om als onderzoekers/adviseurs van de ondernemers het vertrouwen te krijgen, zodanig dat deze gaan praten over hun vragen en worstelingen bij de marktintroductie van duurzame ketenconcepten. Daarbij opgeteld de benodigde overlegtijd om als onderzoekers en adviseurs ideeën en ervaringen uit te wisselen, leidt tot de constatering dat één jaar tekort is om echte voortgang in de casussen te kunnen observeren. Aangezien het eind 2011 nog onduidelijk was of het project in 2012 een vervolg zou kunnen krijgen is, besloten om onze bevindingen tot dan toe (wat veelal momentopnames zijn) vast te leggen in dit rapport.

4.4 Casus I: Campinamelk van FrieslandCampina

Peter van Engeland, melkveehouder

Ik doe mee aan het Campinamelk-traject van Friesland Campina omdat het goed bij mij past. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is voor mij dichtbij de natuur blijven en dus ook weidegang toepassen.

Achtergrond Campina melk

Vóór de fusie van Campina en FrieslandFoods tot FrieslandCampina is Campina in 2006 van start gegaan met Campinamelk. Doel was om melk onder het merk Campina te versterken én om een positieve impuls aan de coöperatie te geven. Campinamelk is van start gegaan met in aanvang een focus op het verhogen van het aandeel CLA (onverzadigd vet) in de melk. Alle schakels binnen de FrieslandCampina-keten - van primaire producent tot en met de marketeer - zijn betrokken. De marketeers hebben het concept 'Goed voor de koe, goed voor de melk, goed voor u' ontwikkeld. Hierbij staat de kwaliteit van de melk centraal, dat gekoppeld is aan het voerconcept van de koeien. Bij de primaire bedrijven worden de koeien in de zomer geweid en de koeien krijgen een ander mengvoer waardoor de samenstelling van de melk anders is. Deze andere samenstelling van de melk vormt de basis voor Campinamelk. FrieslandCampina werkt samen met een groep van 350 melkveehouders in twee regio's om deze specifieke kwaliteit te bereiken. Er is gekozen voor twee regio's omdat dit logistiek het meest eenvoudig te organiseren is. Daarnaast werkte FrieslandCampina met de mengvoederindustrie, die aanpassingen maken in het voer.

Sinds de lancering van het Campinamelk-concept is een aantal aanpassingen in de manier van werken doorgevoerd. Inhoudelijk is het concept veranderd. Er wordt nu niet meer ingezet op het verhogen van onverzadigde vetzuren, maar op het verbeteren van de melksamenstelling qua nutriënten. Dit heeft ook te maken met strengere EU-regelgeving rond gezondheidsclaims van voedingsmiddelen. Daarnaast heeft FrieslandCampina nu zelf de productie van de voercomponent die tot een andere melksamenstelling leidt in eigen hand. Dit werkt een stuk eenvoudiger. Ook wordt er meer geïnvesteerd in de relatie met de participerende melkveehouders. FrieslandCampina zet hier actiever op in, zodat de ondernemers bij hun aankloppen als er vragen of problemen zijn. In de oude situatie namen betreffende melkveehouders bij problemen vaak contact op met de mengvoederleverancier, zonder daar FrieslandCampina bij te betrekken. Dit leidde soms tot beëindiging van deelname aan het concept.

FrieslandCampina is een coöperatie, dit betekent dat bij het lanceren van meerwaardeconcepten niet alleen rekening gehouden wordt met de melkveehouders die deelnemen aan het concept, maar ook met alle andere leden-eigenaren. Dit is de reden dat de vergoeding voor de ondernemers is gebaseerd op de meerkosten die ze maken om op de vereiste manier de melk te produceren. Dit heeft zich in de loop van de tijd ook ontwikkeld, in het begin was er sprake van een vergoeding op basis van gemiddelde meerkosten, maar die is (per definitie) voor de helft van de ondernemers te hoog of te laag. Volgens de ondernemers zou dit meer op maat moeten worden ingevuld. Daarnaast is de ervaring dat extra aandacht in de vorm van goede begeleiding en een directe binding met het eindproduct door veel ondernemers ook als een vorm van beloning wordt gezien.

Vermarkten van Campinamelk

De marketing van Campinamelk is ook aangepast. Met het nieuwe concept is besloten om sterk in te zetten op de herkomst van melk: dus Nederlandse melk, waarbij de koe in de wei loopt en door gezonde voeding lekkere en betere melk geeft. Dit beeld wordt momenteel actief gebruikt in de marketing van de melk. Van de 350 ondernemers die de Campinamelk leveren, zijn er inmiddels 112 ambassadeurs van het merk Campinamelk. Dit betekent dat zij actief zijn in de marketing. Zij verzorgen boerderijdagen voor het brede publiek en zijn betrokken bij ludieke acties zoals het uitdelen van Nederlandse melk aan terugkerende reizigers op Schiphol.

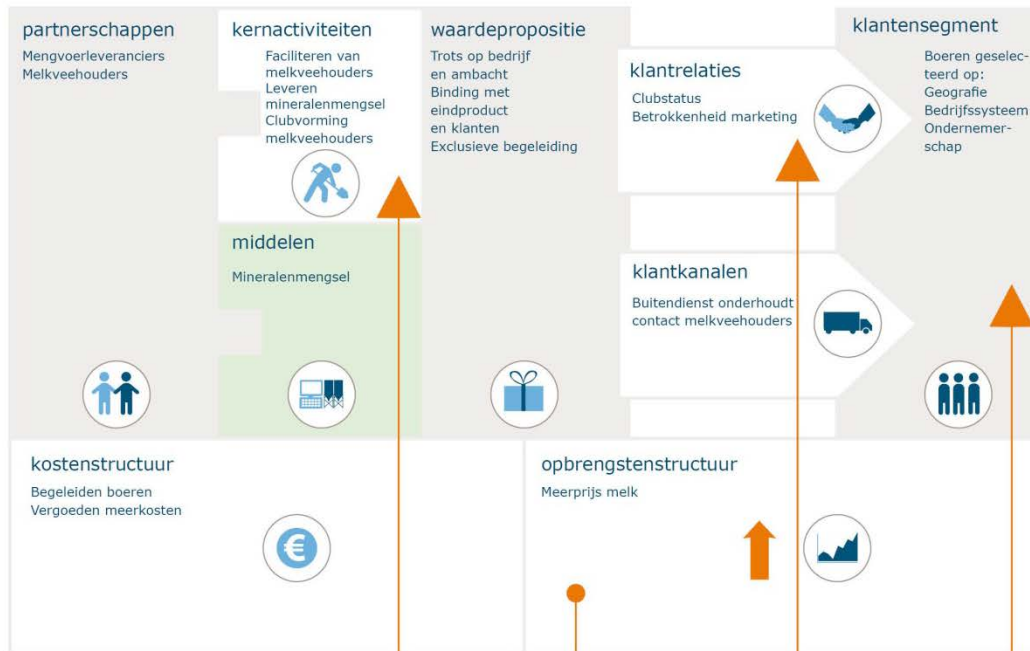
Gaandeweg het traject is de waardepropositie aangescherpt en aangepast. Duurzame en gezondheids-eigenschappen van melk lijken niet makkelijk te vermarkten. Een gevoel van herkomst (Nederlands oorsprong) en verbeelding van 'koeien in de wei' wel. Nu voor Campinamelk veel meer nadruk wordt gelegd op de Nederlandse herkomst en beweiding (minimaal 120 dagen per jaar, 6 uur per dag) en de ondernemers ook actiever betrokken worden bij de marketing, blijkt de binding met het product en trots sterker te worden.

Hoewel het een nicheproduct is groeit het aandeel Campinamelk in de markt; een trendbreuk met een jarenlange daling. Er zijn nog wel steeds verbeteringen mogelijk, de afgelopen periode zijn de melkveehouders al ingezet voor reclameactiviteiten. Dit zal nog verder worden ontwikkeld: de boer als ambassadeur voor Campinamelk. Er komt wel meer bekendheid en interesse vanuit de consument voor de Campinamelk, maar het is nog niet overal verkrijgbaar omdat het niet geplaatst is bij de grootste retailers. Als het dan niet direct te vinden is in de winkel, pakt de consument toch snel iets anders.

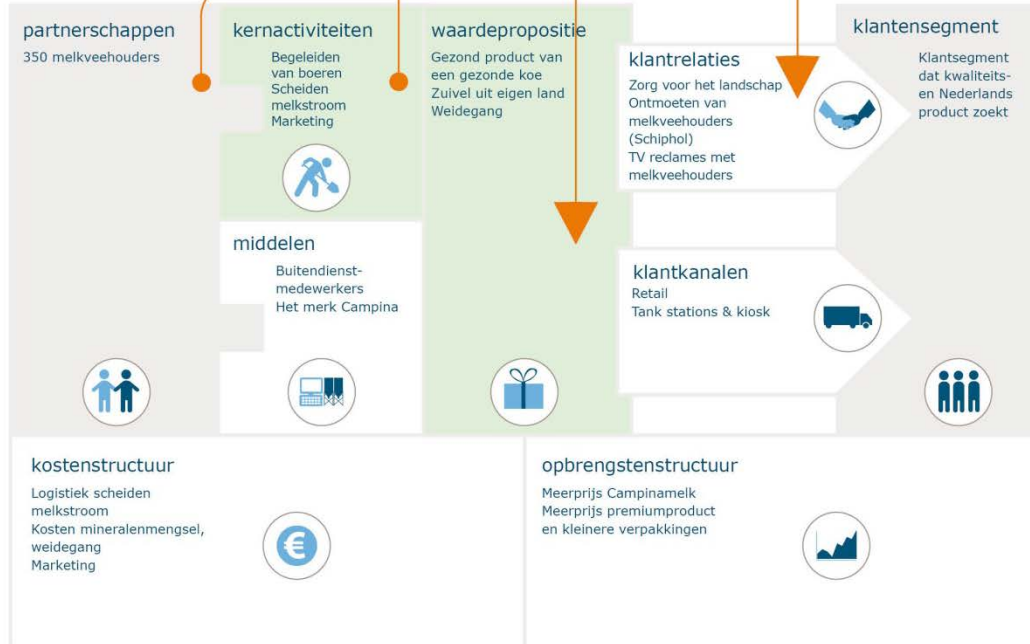
Hoe het businessmodel werkt voor Campinamelk

De waardepropositie van FrieslandCampina voor Campinamelk is tweeledig. Enerzijds richt het zich op de melkveehouders, anderzijds op de consumentenmarkt. Eigenlijk bestaat Campinamelk dus uit twee businessmodellen die met elkaar zijn vervlecht.

Propositie naar de melkveehouders



Propositie naar de markt



In de waardepropositie naar de markt en het klantensegment biedt FrieslandCampina zuivel uit eigen land, dat geproduceerd is door een gezonde koe met aangepaste voeding, die bovendien weidegang geniet. Het is nog lastig vast te stellen wie het specifieke klantsegment is van de Campinamelk. Het zullen vooral consumenten zijn die bereid zijn iets meer te betalen en voor wie herkomst en weidegang bij productie aanspreekt.

Om de waardepropositie te leveren moet FrieslandCampina met een selecte groep melkveehouders samenwerken, die onder deze voorwaarden melk kunnen produceren en leveren. Dit zijn de '(nr. 7) partners' van FrieslandCampina. De selectievoorwaarden voor deze melkveehouders zijn gebaseerd op een specifieke regio en bedrijfssystemen (met weidegang) in Nederland. Ook moet worden samengewerkt met specifieke ondernemers, die bereid zijn om hun bedrijfsvoering aan te passen voor het leveren van Campinamelk. Ondernemerskarakteristieken spelen hier ook een rol bij.

Om specifieke ondernemers te 'verleiden' tot het leveren van de grondstof voor Campinamelk moet FrieslandCampina een waardepropositie bieden aan deze melkveehouders. Deze bestaat uit het bieden van een vergoeding voor de meerkosten. Het appelleren aan vakmanschap en trots bij de melkveehouders, en de binding die met Campinamelk wordt gecreëerd tussen melkveehouder en het eindproduct in de markt, vormen ook onderdeel van de waardepropositie. Bovendien wordt exclusieve bedrijfsbegeleiding geboden vanuit FrieslandCampina. De buitendienst van FrieslandCampina is hierbij de sleutel. En in ruil voor dit aanbod, krijgt FrieslandCampina de benodigde grondstof (melk) voor het A-merk. Deze melk wordt verwerkt in een gescheiden melkstream, zodat een exclusief weidemelkproduct in de markt gezet kan worden.

Het is interessant om op te merken dat de klantenrelaties die FrieslandCampina met de boer onderhoudt voor Campinamelk, ook worden ingezet in het opbouwen van de klantenrelaties met de consumenten in de markt. Het clubgevoel en de mogelijkheden om een herkenbaar product aan de consumenten te kunnen leveren versterkt de waardepropositie naar de boeren, en biedt tegelijk een marketingmiddel om consumenten te verleiden tot de aankoop van Campinamelk vanwege het verhaal (of de boer) achter het product. Zodoende worden de twee businessmodellen achter Campinamelk aan elkaar verbonden, via begeleiding van de buitendienst, via de melk en via de exclusieve relatie die ontstaat tussen de boeren achter Campinamelk, FrieslandCampina en de consument.

Duurzaamheid in het businessmodel Campinamelk

De businessmodellen achter Campinamelk profileren zich op de volgende punten op duurzaamheid:

- *Waardepropositie:* gezond product van gezonde koeien, zuivel uit eigen land en landschap worden geadresseerd via het benoemen van weidegang, Nederlandse herkomst en gezond voer voor de koeien. Weidegang en Nederlandse herkomst appelleren nog het meest aan duurzaamheid.
- *Klantensegmenten:* geen expliciet verband met duurzaamheid. Klanten zijn vooral op zoek naar een product van hoge kwaliteit, dat zich onderscheidt door de Hollandse origine en een gezonde productiemethode door weidegang
- *Kanalen:* geen verband met duurzaamheid. FrieslandCampina gebruikt gedeeltelijk dezelfde kanalen om het Campinamelk bij de klant te krijgen, namelijk de retail, als voor andere producten. Het product wordt ook in kleinere verpakkingen aangeboden bij tankstations, kiosken, enzovoort.
- *Klantrelaties:* in de relaties wordt de band met de boer en het verhaal achter het product aangehaald. Dit heeft geen direct verband met duurzaamheid, maar wel met het communiceren van de oorsprong van het product.
- *Kernactiviteiten:* de ondersteunende activiteiten van de buitendienst van FrieslandCampina richten zich op het bereiken van een bedrijfssysteem met weidegang in combinatie met gezonde koeien. Dit ondersteunt het aspect dierwelzijn en gezondheid. De vraag is wel of dit ook baten met zich meebrengt voor het milieu.
- *Middelen:* de mineralenmix die aan de koeien gevoerd moet worden, zou bij kunnen dragen aan gezonde koeien en daarmee dierwelzijn. Dit is een aspect van duurzaamheid.
- *Partnerschappen:* in het businessmodel wordt er actief gewerkt aan de samenwerking tussen de FrieslandCampina en een selectie van haar leden. Het versterkt de relatie van de verwerker met de primaire producent; er is daarmee sprake van duurzaamheid in de samenwerking. De deelnemende melkveehou-

ders worden geselecteerd op duurzame productieprocessen en hierin ook ondersteund. Mogelijk levert de specialisatie op Campinamelk door deze ondersteuning indirect ook meer continuïteitsperspectief voor het bedrijf, maar dit zal niet afhangen van de uitgekeerde vergoedingen binnen het Campinamelk-traject.

- *Kostenstructuur*: voor de primaire producent worden de meerkosten vergoed en is daarmee in principe kostenneutraal. Voor de verwerker blijven de meerkosten rond logistiek beperkt omdat de deelnemers geselecteerd worden in gebieden die logistiek goed passen bij de verwerking.
- *Opbrengstenstructuur*: de baten voor de verwerker zitten vooral in het neerzetten van het merk Campinamelk. Dit merk levert in principe een grotere marge op (en verlicht enigszins de druk op de prijs van de standaard-commodity: de gangbare melk).

Verdere verduurzaming zuivelketen

Een andere belangrijke ontwikkeling waarbij FrieslandCampina betrokken is, samen met Duurzame Zuivel Keten (DZK) is de brede implementatie van duurzaamheidsstrategieën. Duurzaamheidsaspecten zijn daarbij beweiding, energie en klimaat, diergezondheid en dierenwelzijn en biodiversiteit en milieu. In 2011 is in DZK-verband gewerkt aan de vaststelling van thema's, doelstellingen en indicatoren. Binnen FrieslandCampina is in 2011 fors ingezet op communicatie en interactie met de leden melkveehouders. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om in 2012 met een grootschalig duurzaamheidsprogramma aan de slag te kunnen gaan, met inzet van onder andere tools en groepsbijeenkomsten voor de leden melkveehouders. Hierbij worden inzichten uit de ontwikkeling van Campinamelk gebruikt. Echter, er zijn ook verschillen. Het gaat hier niet om een aparte deelstroom; het is de bedoeling dat alle melkveehouders hieraan meedoen en niet alleen een groep melkveehouders uit een bepaalde regio die zich vrijwillig aanmeldt. Niet alle ondernemers zijn enthousiast over het verduurzamingsprogramma van FrieslandCampina. Belangrijkste discussie punt is dat sommige melkveehouders het gevoel hebben dat de coöperatie op de stoel van de ondernemer gaat zitten en besluit hoe ze hun bedrijf moeten runnen. Ze zijn er niet van overtuigd dat de gestelde eisen voortkomen uit de markt.

FrieslandCampina zet er op in dat mensen in de keten elkaar ontmoeten om hier verder vorm aan te geven. Dit is in het afgelopen jaar onder andere gebeurd door de young stars (jonge medewerkers uit de zuivelonderneming) en jonge melkveehouders te laten 'speed-daten'. Melkveehouders kunnen productielocaties bezoeken. Er zijn ook gelegenheden om marketeers te ontmoeten. Dit alles is er op gericht om elkaar beter te begrijpen en gezamenlijk elkaars rol en positie daarin te waarderen. Dit is een breuk met het recente verleden waarin er veel meer sprake was van gescheiden werelden.

4.5 Casus 2: Waterbuffelhouders - nicheproducten als kans?

Andra Westerhoff, waterbuffelhouder

Tip: ga je eigen weg, je moet het daadwerkelijk willen en je moet jouw idee gaan volgen, als je ervoor gaat dan gaat het je ook lukken.

Achtergrond buffelveehouderij

In Nederland kent de buffelhouderij een korte geschiedenis. Pas in 2000 kwamen de eerste waterbuffels van Italië naar Nederland. In Nederland zijn een achttal buffelveeouders die de buffels houden voor de melk, met naar schatting circa 2000 buffels. Daarnaast is er een buffelbedrijf dat zich richt op het mesten van buffels en vermarkten van vlees. De meeste buffelhouders hadden al rundvee of ander vee op het bedrijf en waren te kleinschalig om verder te gaan, moesten teveel nieuwe investeringen doen en/of zochten een nieuwe uitdaging voor het bedrijf. Het melken van buffels bood hen een interessant perspectief onder andere omdat voor het melken van buffels geen aanschaf van melkquotum nodig was. De buffelhouders hebben geïnvesteerd in aanpassingen in de stallen om deze 'buffelproof' te maken en sommigen hebben zelfs geïnvesteerd in een nieuwe stal. Sommige hiervan zijn gebouwd volgens de Maatlat Duurzame Veehouderij, met aandacht voor extra isolatie en zonnepanelen. Twee van de acht buffelhouders houden de die-

ren in een potstal op stro.^{1,2} Buffels eten relatief weinig krachtvoer, alleen de nodige mineralen om gezond te blijven. Ze gedijen goed op gras en ruwvoer. Twee buffelhouders hebben overeenkomsten gesloten met natuurorganisaties en laten buffels grazen in natuurgebieden. Een derde buffelhouder is in gesprek met Staatbosbeheer over de mogelijkheden.

De buffelhouderij is een kleine en bijzondere sector. De sector ontwikkelt zich heel langzaam. Bepalend voor de ontwikkeling van de sector is onder andere de afzet. De waterbuffelhouders hebben te maken met beperkte afzetmogelijkheden van hun melk en vlees.³

In het begin ging het grootste deel van de productie naar het buitenland (Italië, Engeland, Duitsland), later is de verwerking tot mozzarella ook in Nederland van de grond gekomen. De melk wordt afgezet bij kleine zuivelverwerkingsbedrijven, die meerdere kleinere deelstromen hebben en nicheproducten verwerken zoals geitenproducten. Alle melk wordt verwerkt tot mozzarella en yoghurt. De meeste zuivelverwerkingsbedrijven vermarkten de producten bij lokale supermarkten, streekwinkels en horeca gelegenheden. Ook verkopen enkele buffelhouders de producten aan huis.

Drie buffelhouders hebben in het verleden geïnvesteerd in een eigen productie-installatie Buffel O'Lande, maar door te hoge personele kosten, is het bedrijfje failliet gegaan.

De vraag naar buffelmozzarella is vooral hoog in het zomerseizoen. Maar nog niet veel consumenten weten dat er Nederlandse buffelmozzarella te verkrijgen is. Er wordt nog steeds veel buffelmozzarella ingevoerd vanuit het buitenland (Italië) en vaak wordt deze mozzarella gedeeltelijk gemaakt van koemelk of gemengde melk en vervolgens tegen een lage prijs op de markt aangeboden.

Er kwam even een opleving in de vraag vanuit Italië, toen daar in 2008 een brucellosis-uitbraak is geweest onder waterbuffelhouders. De prijzen waren toen hoog en daardoor was het interessant om naar Italië te exporteren. De prijzen zijn nu gezakt en de hoge kosten van transport maken export niet langer lonend.

Er is één buffelhouder die zich gespecialiseerd heeft in het produceren van buffelvlees. Hij mest stierkalveren. Hij koopt de stiertjes aan van de andere buffelhouders. De stiertjes worden pas geslacht wanneer ze anderhalf tot twee jaar oud zijn. Dit komt omdat ze geen krachtvoer krijgen, maar puur op weidegras gevoed worden. Het vlees heeft een laag cholesterolgehalte en is caloriearm. Bovendien bevat het vele mineralen en heeft het vlees ook daardoor een verlagend effect op de totale cholesterolspiegel. De buffelhouder verzorgt zijn eigen afzet van vlees naar lokale supermarkten en restaurants onder het merk H₂O Buffalo.⁴

Ook heeft buffelmelk speciale voedingsaspecten; het is rijk aan calcium in een vorm die goed opneembaar is door het menselijk lichaam. Dit is onderbouwd door onderzoek.

Start samenwerking en leren van andere clusters

In het verleden is er door verschillende partijen geprobeerd om een samenwerkingsverband tussen de buffelhouders te stimuleren. Dit is echter niet van de grond gekomen.

In 2011 is dit opnieuw leven in geblazen op initiatief van Syntens. Syntens heeft daarvoor met de individuele waterbuffelhouders gesprekken gevoerd over uitdagingen, mogelijkheden voor de producten en voor samenwerking met andere buffelhouders. De resultaten hiervan en de aangedragen mogelijke oplossingsrichtingen zijn tijdens een gezamenlijke bijeenkomst gepresenteerd.

Hierna is besloten om verder collectief op te treden. Om de samenwerking te inspireren en perspectief te laten zien, zijn er twee gastsprekers uitgenodigd van andere clusters die Syntens heeft geadviseerd. De voorzitter van LIVAR heeft verteld hoe vijf varkenshouders samen een oud-Limburgs varkensras hebben geherintroduceerd en op de markt hebben weten te brengen. De samenwerkende LIVAR-varkenshouders onderscheiden zich van reguliere varkenshouders door het ras en de smaak van het vlees. Ze vermarkten via specifieke kanalen (horeca, Keurslagers, enzovoort). Uiteindelijk heeft het acht jaar geduurd om te komen tot het huidige resultaat. Daarnaast heeft de voorzitter van de vereniging van paardenmelkers verteld hoe zij

¹ Publicatie Buffelhouderij in: Fire and Food, oktober 2001.

² www.buffelofarmtwente.nl; www.h2obuffelo.nl

³ Publicatie in Boerderij, No. 95 - 14 (januari 2010).

⁴ www.h2obuffelo.nl

paardenmelk hebben weten te verwaarden onder 'De kracht van paardenmelk' via het gezondheidskanaal (voedingssupplementen) en cosmetica. Ze leggen daartoe een aantal voedingsclaims en gezondheidsclaims op het product paardenmelk.

Beide sprekers inspireerden de buffelhouders over het samenwerkingsproces bij hun organisatie en de introductie van nieuwe producten in de markt. De successen maar ook de valkuilen kwamen aan bod.

Van intentie naar ambitie

Om daadwerkelijk de stap tot samenwerking te zetten, is de buffelhouders gevraagd of ze bereid zijn om tijd en geld vrij te maken. Een aantal buffelhouders heeft hierop besloten om zelfstandig verder te gaan. De overige zes buffelhouders gaan wel gezamenlijk aan de slag. De buffelhouders komen geregeld bij elkaar en werken verschillende opdrachten uit. Naast het uitwerken van ideeën voor het businessmodel, wordt er gaandeweg ook gewerkt aan het versterken van onderling vertrouwen, samenwerking en de bereidheid om van elkaar te leren.

De ambitie waar de waterbuffelhouders mee aan de slag gaan, is om te zoeken naar concepten en producten die meerwaarde creëren, gebaseerd op de ingrediënten en producteigenschappen. Hiervoor hebben ze als eerste het totale productievolume in kaart gebracht

Het is voor de buffelhouders duidelijk dat het gaat om een nicheproduct en daarmee ook een niche-markt. Er is onvoldoende volume om supermarkten te bedienen. Omdat de (kost)prijs van de producten hoger ligt, is er een exclusievere markt nodig. Ook denken de buffelhouders aan andere typen producten. Gedacht wordt aan producten die wat langer houdbaar zijn zoals harde en zachte kazen, als aanvulling op de mozzarella en ijs. De buffelhouders zijn momenteel in gesprek met verschillende marktpartijen: een zuivelaar die nu koeienmelk verwerkt, een handelaar, een yoghurtfabriek en een biologische zuivelfabriek. De buffelhouders willen aansluiten bij bestaande ketens, en niet zelf een keten ontwikkelen. Naar aanleiding van de Tour door de Ketens, hebben de buffelhouders ook contact opgenomen met Hutten Catering. Hutten Catering heeft regionale en ambachtelijke producten hoog in het vandaal staan en heeft belangstelling om buffelproducten in het assortiment op te nemen.

De zichtbaarheid van de Nederlandse waterbuffelhouders dient verder te worden versterkt. Er wordt gedacht aan een gemeenschappelijke website met hierin de relevante informatie over producten en de buffelhouders (samenstelling, waar gevestigd, verkrijgbaarheid, enzovoort).

Hoe het businessmodel werkt voor de buffelhouders

Houden we de bedrijfsactiviteiten van de buffelhouders tegen het licht van het businessmodel, dan kunnen we constateren dat de businesscase zich ontwikkelt nu de buffelhouders in een gezamenlijk proces zitten. In eerste instantie bestond de waardepropositie enkel uit het bijzondere karakter van het product zelf, buffelmelk en -vlees. Nu wordt er nagedacht over extra onderscheidende waarden zoals: Nederlandse herkomst, gezondheidsaspecten zoals ijzergehalte en opneembare calcium en slow & natural growth van de buffels. Ook wordt er nagedacht over een grotere diversiteit aan producten (harde kazen, ijs, enzovoort) die langer houdbaar zijn dan de verse mozzarellakaas. Daarbij worden er nieuwe klantensegmenten benaderd en er wordt nagedacht over een gezamenlijke afzet (leveranciersvereniging) vergeleken met eerst een individuele afzet.

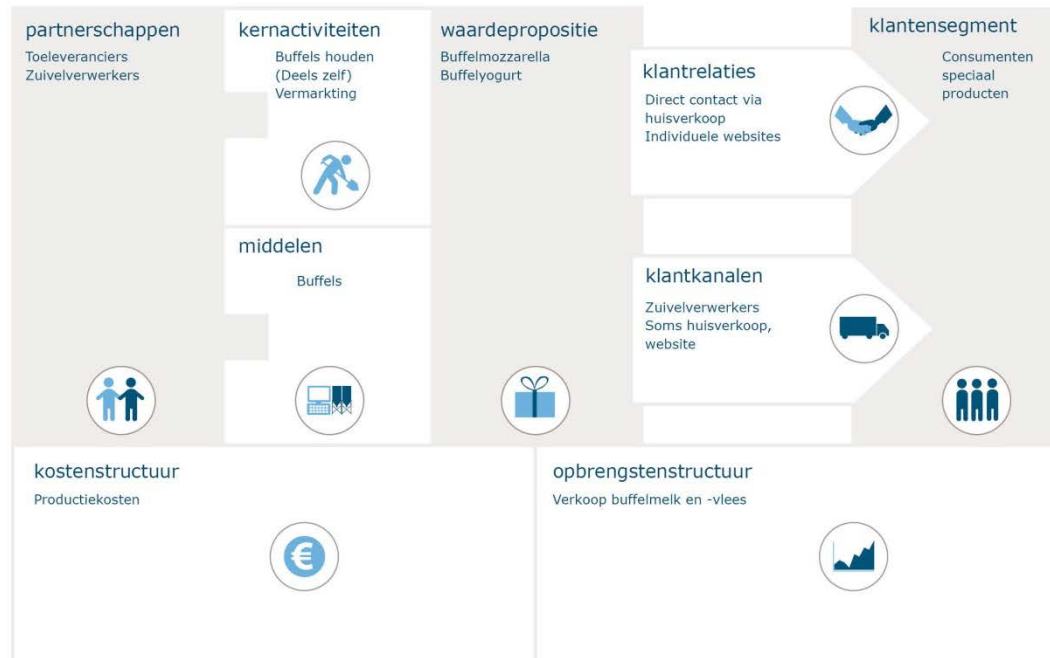
De levering van buffelstiertjes van de buffelhouders aan de gespecialiseerde buffelhouder in vlees blijft en wordt verder uitgebouwd. De buffelhouders zijn bewust opzoek naar bestaande ketens om bij aan te sluiten, omdat de investeringskosten voor een nieuwe keten te hoog zijn.

Voor het houden van buffels blijkt heel wat ondernemerschap en nieuwe kennis nodig te zijn over het houden van buffels en het verwerken van de producten. Veel kennis wordt zelf opgedaan en gehaald uit persoonlijke netwerken, ook in Italië.

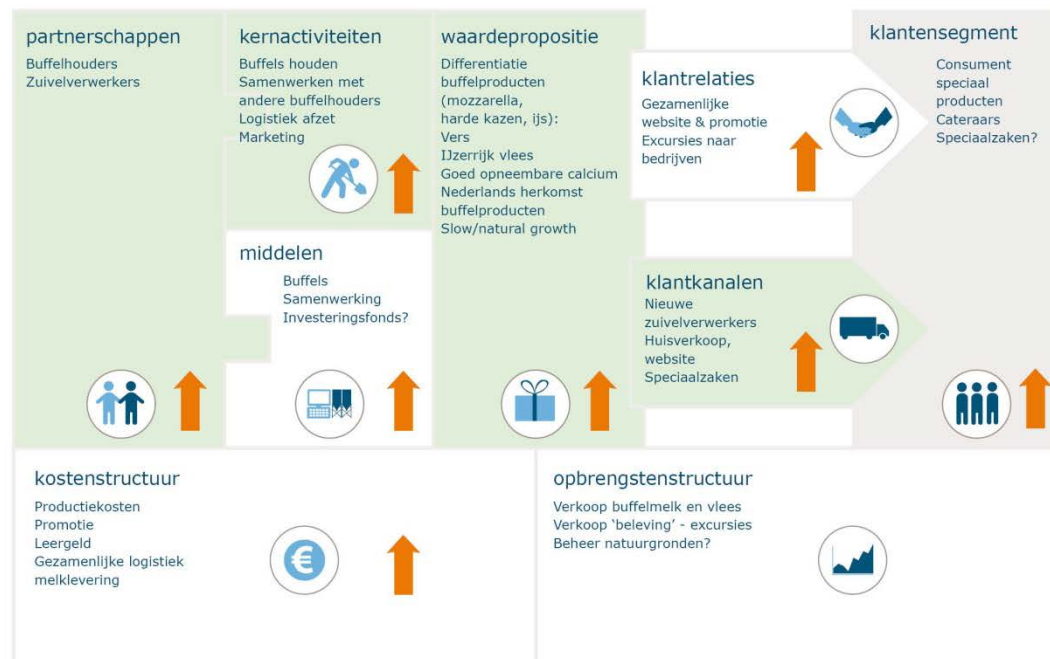
Nu de zes buffelhouders hebben besloten meer gezamenlijk op te gaan trekken, verandert er een aantal activiteiten, middelen en kosten. Er wordt meer geïnvesteerd in netwerken, kennisontwikkeling en -uitwisseling. Daarvoor is tijd en geld nodig. Ook wordt er gewerkt aan gezamenlijke marketing en promotie. Dit brengt extra kosten met zich mee, maar levert wellicht ook meer bekendheid van de sector en de producten op.

Op basis van de beschikbare informatie en analyse en de beoogde ontwikkelrichting van de buffelhouders, ziet het businessmodel-canvas er als volgt uit:

Individuele buffelhouders



Samenwerkende buffelhouders



Er wordt een vergelijking gemaakt tussen twee modellen, één voor de huidige opzet waarbij buffelhouders individueel werken en één voor een mogelijke samenwerkingsopzet. Wat opvalt is dat de samenwer-

king nieuwe mogelijkheden genereert voor de ontwikkeling van het businessmodel. Door de samenwerking worden de waardepropositie en de klantensegmenten uitgebreid. Ook wordt meer slagkracht verkregen in het bereiken van de klantensegmenten, door gezamenlijk marketing te organiseren en door excursies te organiseren naar enkele bedrijven (ook een nieuwe omzetstroom). De samenwerking maakt zodoende ruimte voor meer innovatie in het vermarkten van de producten die gerelateerd zijn aan productie met buffels.

Samenvattend kunnen we constateren dat het bij deze casus echt gaat om een niche-sector in Nederland, die daarmee ook een nichemarkt bedient. Deze casus laat zien dat er veel mogelijkheden liggen in de vermarkting van buffelproducten. Begrazing in natuurgebieden en excursies naar bedrijven bieden allemaal additionele elementen voor vermarkting. Deze mogelijkheden vereisen wel extra inzet van de ondernemers. Vanuit dit besef wordt er gezocht naar samenwerking tussen de buffelhouders. Tezamen worden hun mogelijkheden uitgebreid om te innoveren in het businessmodel en meer gebruik te maken van de aansprekende karakteristieken van het product in de vermarkting.

Duurzaamheid in het businessmodel van samenwerkende buffelhouders

- *Waardepropositie:* duurzaamheid komt in het businessmodel nog niet expliciet naar voren. Bekijken we het breder vanuit keten en markt, dan kenmerkt de Nederlandse herkomst van de buffelproducten wel duurzaamheid, ten opzichte van buffelmozzarella uit Italië die op de Nederlandse markt komt. Ook werken de individuele buffelhouders wel aan duurzaamheid in hun bedrijfsvoering, bijvoorbeeld door de bouw van duurzame stallen, door het beperkt gebruik van krachtvoer en door het begrazen van natuurgronden. Een buffelhouder overweegt over te stappen naar biologische bedrijfsvoering. Economische duurzaamheid zit ook in de mogelijkheden die het buffelhouden biedt voor bedrijfscontinuïteit.
- *Klantensegmenten:* geen expliciet verband met duurzaamheid. Het klantensegment is vooral op zoek naar een speciaal product en heeft geen eenduidig begrip hoe dat product zich relateert aan duurzaamheid.
- *Kanalen:* een aantal buffelhouders verkoopt via huisverkoop en lokale zuivelverwerkers. Het impliceert korte ketens, en lage transportkilometers. Daar kan een relatie met duurzaamheid liggen.
- *Klantrelaties:* in de relaties wordt het verhaal en beleving van het product aangehaald. En de relatie met de consument is direct in veel gevallen. Dit heeft geen direct verband met duurzaamheid, maar wel met het communiceren over oorsprong van het product en transparantie.
- *Kernactiviteiten:* de belangrijkste activiteit is het houden van buffels. De buffelhouder die stierkalfjes mest geeft aan geen krachtvoer te gebruiken en de dieren te laten groeien op weidegrond. Dit duidt op een low-input duurzame groeistrategie.
- *Middelen:* ondernemerschap wordt ingezet om te werken aan de continuïteit van de bedrijven, dit heeft ook te maken met duurzaamheid.
- *Partnerschappen:* geen direct verband met duurzaamheid. De potentiële samenwerking van buffelhouders kan een duurzaam partnerschap worden.
- *Kostenstructuur:* een aantal buffelhouders houdt de buffels op beheer- en natuurgronden. Dit brengt extra werk en kosten met zich mee; maar levert ook iets op qua ruwvoervoorziening.
- *Opbrengststructuur:* geen direct verband met duurzaamheid.

4.6 Casus 3: Samenwerken is samen versterken! Samenwerkingsverband Frysk Eko Produkt

De heer Engwerda, Frysk Eko Produkt

Het succes is: doen en erin geloven! Er zijn natuurlijk altijd bepaalde valkuilen die je moet overwinnen maar geloof in jezelf.

De afzet van biologische producten laat de afgelopen jaren een steeds verdere groei zien. Het heeft de belangstelling van verschillende consumentengroepen maar ook van de retail, horeca en cateringsector.

Een groep Friese biologische ondernemers willen op deze trend inspringen.

In 2003 heeft een groep biologische producenten zich al verenigd in de Biologische Producentenvereniging Fryslân. Ze willen daarmee een eerlijke prijs krijgen voor de biologische producten (zuivel, vlees, groenten, fruit, granen, brood) en een acceptabele prijs voor de consument. Daarvoor willen ze de keten zo kort mogelijk houden, en eigen afzetkanalen ontwikkelen.

In 2006 kreeg de producentenvereniging steun van de stichting Waddengroep en subsidie van de provincie Fryslân, SNN en het ministerie van LNV. Tijdens dit project deden 26 bedrijven uit Friesland mee voor de stimulering van huisverkoop en boerderijwinkels. In eerste instantie werd aangesloten bij het initiatief 'Van Eigen Erf'. Van Eigen Erf is begonnen in Limburg, en is daarna een landelijk initiatief geworden, met een uniforme uitstraling (website, promotieborden). Voor Friesland is het toen www.vaneigenerfryslan.nl geworden. En daaronder is een webwinkel gestart. Ondersteuning werd geboden door een projectenbureau maar dat bleek al gauw te duur en inefficiënt.

Voor de uitstraling en herkenbaarheid koos de Friese producentenvereniging voor een streekmerk: Het Frysk Eko Product. Deze merknaam mag gebruikt worden als het product geproduceerd en verwerkt is op Friese bodem met minimaal 50 % Friese grondstoffen.

Webwinkel

Nadat het project is afgelopen, heeft een aantal deelnemers (ondernemers) het initiatief doorgezet. Momenteel zijn er 13 biologische producenten actief in de Friese vereniging. Het zijn naast primaire agrarische ondernemers, ook een molenaar en bakker betrokken. In 2010 wordt er hernieuwde energie gestoken in het Streekmerk 'Frysk Eko Produkt'.

De oude logo's worden aangepast en de leden betalen gezamenlijk de ontwikkeling van een nieuwe website (www.fryskekoprodukt.nl), waar de nieuwe webwinkelsite aan gelinkt wordt (www.biowebfryslan.nl).

In de tussentijd zijn er in Friesland twee andere biologische webwinkels gestart, www.streeketers.nl en www.gezondgemak.info. Momenteel zijn er discussies gaande om de webwinkels samen te voegen en zo één biologische webwinkel voor geheel Friesland te maken.

Het doel van de Friese biologische producenten daarmee is dat ze door middel van samenwerking tot een solide overkoepelend merk komen dat bijdraagt aan het neerzetten van een stabiel aanbod en afzetmarkt voor producenten en verwerkers die aangesloten zijn bij het Frysk Eko Produkt. Omzetverhoging en een eerlijke prijs voor de producten zijn de doelen van de producenten. Voor consumenten moet het merk Frysk Eko Produkt synoniem staan voor een regionaal Fries product van biologische kwaliteit. Ook willen de producenten samenwerken omdat ze verwachten dat ze voor meerdere klantensegmenten interessant kunnen zijn. Gedacht wordt aan specifieke instellingen zoals zorginstellingen en de horeca. Samenwerking levert ook efficiency-winst op qua benodigde tijd en middelen voor promotie en communicatie.

Andere kanalen

Naast de verkoop via de webwinkel verkopen de meeste ondernemers hun producten ook aan groothandel, zuivelverwerkers en via huisverkoop en regionale markten.

De organisatie van de webwinkel wordt gedaan door een deelnemende ondernemer. Er is bewust voor gekozen om er geen collectieve winkel van te maken, maar het eigenaarschap bij een particulier neer te leggen. Deze ondernemer neemt producten af van de leden van de vereniging, zodat deze via de webwinkel verkocht worden. Er is geen wederzijdse verplichting voor levering aan de webwinkel en voor afzet door de webwinkel. De dynamiek in de markt bepaalt dit. Naast het aanbod van de leden van de vereniging, heeft de webwinkel een aanvullend assortiment van onder andere droge biologische kruidenierswaren en cosmetica. Daarmee biedt het een breed assortiment aan.

De webwinkel organiseert zijn eigen logistiek. Bestellingen kunnen tot elke woensdag geplaatst worden; op donderdag wordt het klaargezet en op vrijdag rondgebracht naar de klanten. Er is bewust gekozen voor persoonlijke aflevering aan huis, en niet voor verzamelpunten. Het directe contact met de klant wordt belangrijk gevonden.

De verkoop via de webwinkel bestaat nu nog uit 'het vullen van het boodschappenmandje'. Het zijn voor 75% vaste klanten die wekelijks of tweewekelijks een bestelling plaatsen. Momenteel denkt de webwinkel-eigenaar na over het aanbieden van pakketten via een abonnementsvorm. Dat is iets laagdrempeliger voor

nieuwe klanten omdat ze op deze manier kennis kunnen maken met een aantal reeds gekozen producten. En de levering van een pakket is, makkelijker te organiseren en het biedt wat meer zekerheid in de afzet. Overigens constateert de webwinkel-eigenaar wel dat de afzetgroei via de webwinkel wat afvlakt; het blijkt dat consumenten het ook prettig vinden om de producten te kunnen zien. De website www.fryskekoproduct.nl zet sterk in op de zichtbaarheid van de deelnemende producenten en hun eventuele huiswinkels. Deze zijn ook gelinkt. In de toekomst willen ze daar nog meer aandacht aan geven.

Het succes van deze manier van afzet komt onder andere terug in het plezier dat de deelnemende ondernemers ervoor terugkrijgen. Ze zien waar het product terecht komt. Ook worden ze minder afhankelijk van de groothandel die de producten eerder afnam. Dan werden bijvoorbeeld partijen groenten nog wel eens teruggestuurd naar de ondernemer, omdat deze niet schoon genoeg geleverd zouden zijn. Door de keten kort te houden en weinig schakels te hebben tussen producent en consument, blijft er ook een betere marge voor de ondernemer over. Het vraagt om commitment van de ondernemers, en de bereidheid er geld en tijd in te steken.

Hoe het businessmodel werkt voor het Frysk Eko Produkt

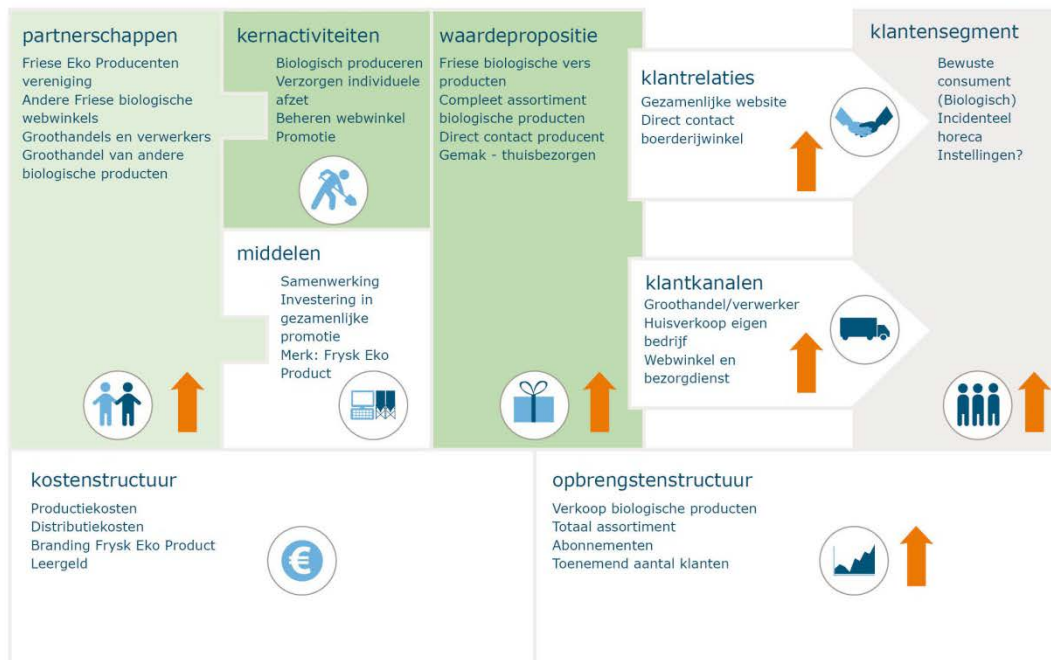
Het businessmodel van het Frysk Eko Produkt is een resultante van samenwerkende leden van de Biologische Producentenvereniging Fryslân. De waardepropositie herleidt zich tot de biologische productie wijze en de herkomst van het product. De biologische productiewijze wordt onder het EKO-keurmerk verwaard. Daarnaast is een streekmerk ontwikkeld voor de specifieke herkomst uit Friesland.

Het model biedt aan het collectief van leden de mogelijkheid voor een extra afzetkanaal, naast de afzetkanalen die de individuele leden hebben, zonder dat dit wederzijdse verplichtingen heeft tussen de toeleverende leden en de webwinkel-eigenaar. Het model wordt naast het assortiment van de deelnemende producenten aangevuld met andere producten, zodat er een breed biologisch assortiment aan de (bewuste) consument kan worden aangeboden. De webwinkel heeft een bezorgdienst en aangezien de eigenaar de distributie nu in eigen beheer doet, ontstaat er de mogelijkheid om de 'drop-dichtheid' op de route te verdichten. Hierbij komt een krachtig punt van het model naar voren: de klantenrelaties worden gecombineerd met de klantkanalen.

Individuele Friese biologische producenten



Frysk Eko Product



Het businessmodel behelst ook een gezamenlijke promotie van de Friese biologische producten en kennisuitwisseling tussen de individuele leden van de vereniging. De gezamenlijkheid zorgt voor een efficiënte inzet van middelen en investeringen voor marketing en communicatie. Deze gezamenlijke marketing bevordert tegelijk ook de mogelijkheden het concept van de thuiswinkel te versterken.

Net als bij de casus van de buffelhouders, biedt samenwerking mogelijkheden voor ondernemers om zich te profileren. Opvallend is de keuze voor behoud van dezelfde klantensegmenten, maar met vergroting van het bereik van deze segmenten. Het aantal opbrengstenstromen kan daarmee toenemen.

Duurzaamheid in het businessmodel van Frysk Eko Produkt

- *Waardepropositie*: verband met duurzaamheid: de producten zelf zijn duurzaam geproduceerd (biologisch). Daarnaast wordt in de waardepropositie de herkomst van productie en afzet gekoppeld, namelijk Friese herkomst.
- *Klantensegmenten*: het klantensegment bestaat uit consumenten die gericht zijn op de koop van biologische en streekproducten. Beiden hebben een link met duurzaamheid.
- *Kanalen*: de producten worden of via de webwinkel besteld en thuisbezorgd via een bezorgroute of opgehaald in de boerderijwinkel. Dit laat relatief korte afstanden zien tussen producent en consument. Dit kan de transportkilometers kort houden en duurzaamheid bevorderen, zeker wanneer een voldoende grote 'drop-dichtheid' kan worden gerealiseerd.
- *Klantrelaties*: in de relaties wordt het verhaal en de beleving van het product aangehaald. En de relatie met de consument is direct in veel gevallen. Dit heeft geen direct verband met duurzaamheid, maar wel met het communiceren over oorsprong van het product en transparantie.
- *Kernactiviteiten*: de productie is biologisch en daarmee duurzaam.
- *Middelen*: ondernemerschap wordt ingezet om te werken aan de continuïteit van de bedrijven, wat ook te maken heeft met duurzaamheid. Er wordt veel gewerkt met eigen kapitaal. Het Frysk Eko Product merk draagt bij aan de vermarkting van de producten van de aangesloten boeren. De investeringen die worden gedaan in het merk dragen bij aan de versterking van de positie in de markt.
- *Partnerschappen*: duurzame samenwerking tussen de deelnemende producenten ten opzichte van losse initiatieven.
- *Kostenstructuur*: de kosten van de duurzaamheidsinspanningen zijn in eerste instantie terug te leiden naar de biologische productie van de ondernemers zelf. Daarnaast zijn er kosten in de ontwikkeling van het 'duurzame' merk en de logistieke kosten van de regionale afzet (korte ketens).
- *Opbrengstenstructuur*: de opbrengsten van de duurzaamheidsinspanning vertaalt zich terug via een meerprijs voor producten met het EKO-keurmerk. Ook wordt er gewerkt aan het opbouwen van een vaste klantenkring en mogelijk ook aan vaste leveringen in de vorm van abonnementen. Dit kan leiden tot een duurzame opbrengstenstroom.

4.7 Casus 4: Samenwerking in de keten: van teler tot groentespecialzaak

Dik Vogelaar, Look at Fresh

Mijn tip voor tuinders en telers is om te telen naar de wens van de consument en niet meer te kiezen voor massa.

Achtergrond Business Partners in Fresh - groentespecialzaken

Deze casus bestaat uit 12 groentespecialzaken die zich recentelijk verenigd hebben in Business Partners in Fresh (BPF). Deze groentespecialzaken zijn gesitueerd in Zuid-Holland en Utrecht.

Voorheen werkten de groentespecialzaken individueel. Hoewel de winkels goed draaien, ervaren ze steeds meer concurrentie door het groenten- en fruitaanbod in supermarkten. Het adviesbureau LookatFresh, een kenner van de AGF-sector in Nederland, zorgde ervoor dat een aantal groentespecialzaken bij elkaar kwam om mogelijkheden voor verbeteringen uit te werken. Na een aantal inventariserende gesprekken en bijeenkomsten werden de doelstellingen voor de detaillisten duidelijk:

- een duurzame marktpositie behouden en versterken door continue onderscheidend te blijven in het assortiment, en zich te richten op versheid, kwaliteit en aparte producten die niet in de supermarkt liggen;

- efficiënte aanvoerlijnen van producten zodat de producten vers in de winkel liggen door nieuwe vormen van samenwerking met telers en logistiek.

Van leren naar innoveren

Momenteel werken de 12 Business partners samen in een studiegroepverband en leren ze van elkaar en wisselen ze ideeën uit hoe ze de bovengenoemde doelstellingen kunnen realiseren. Ze huren voor begeleiding de adviseur van LookatFresh in. Ook Syntens Innovatiecentrum ondersteunt het proces.

Daarvoor is eerst in beeld gebracht, hoe de keten in elkaar steekt, welke telersverenigingen er zijn, en welk type assortimenten de groentespecialzaken in hun assortiment zouden willen opnemen.

Momenteel kopen de meeste groentespecialzaken hun assortiment in bij groot- en tussenhandelaren. Ze zijn te klein om rechtstreeks bij een telersvereniging te kopen. Inkoop via de groothandel betekent vaak dat de producten minder vers in de winkel liggen en dat de ondernemer geen keus heeft van welke teler het product komt. De groentespecialzaken zijn daarmee ook afhankelijk van het aangeboden assortiment van de groothandel en diens logistieke aanpak.

Enkele groentespecialzaken kopen wel een deel van het assortiment rechtstreeks in bij telers, en hebben daarmee een vers en vaak bijzonder product. Op kleine schaal, worden deze producten al aan andere winkels van het BPF-netwerk verkocht. Enkele voorbeelden zijn:

- Deze zomer heeft groentespecialzaak Landwaard Culinair de hele oogst kiwi-bessen opgekocht bij een teler, en deze deels verkocht aan de andere groentespecialzaken. Ze hebben hier flink wat PR omheen georganiseerd, onder andere klanten laten proeven. De distributie hebben ze zelf geregeld;
- Eén groentespecialzaak is in contact met een teler die een aubergine teelt die niet verkleurt. Deze kunnen groentespecialzaken opnemen in het roerbakassortiment;
- Eén groentespecialzaak heeft 50 soorten tomaten in het assortiment die hij rechtstreeks koopt bij een teler. Daardoor komt hij geregeld op het bedrijf en heeft daarmee ook zicht op de duurzame productiewijze, zoals biologische plagenbestrijding en gebruik CO₂ van industrie om kassen te verwarmen. Dit teeltverhaal gebruikt de detaillist richting de consument;
- Hetzelfde geldt voor de rechtstreekse inkoop van biologische pompoenen van een akkerbouwer uit Swifterbant.

Nieuwe aanvoerlijnen van producten

Momenteel zijn de Business Partners in Fresh (BPF) met verschillende telers in gesprek. Met de telers van de 'Dutch Specials', een groep van circa 20 vooruitstrevende Nederlandse telers, is nu een werkgroep opgericht. Doel is om in 2012 een pilotproject te gaan draaien waarin de BPF-leden de producten van de 'Dutch Special'-telers als 'merk' gaan verkopen. Kenmerken van de producten zijn: een Nederlands product, vers en lekker, voornamelijk glasgroenten. In de werkgroep wordt gekeken of uitbreiding van het assortiment door aanwas van andere telers mogelijk is, om zo een completer assortiment aan de BPF te kunnen bieden. Daarmee hopen de telers feedback te krijgen van de consument en ook een merknaam op te bouwen. De BPF-leden kunnen door deze samenwerking een bijzonder, Nederlands, versproduct bieden aan de klant. Voor beide partijen geldt dat ze na de pilotfase extra marge willen kunnen maken op deze producten. Alvorens de pilot van start kan gaan, moet er nog gewerkt worden aan de logistiek en de huidige leveringsverplichting van de telers naar de telersvereniging.

De BPF hebben ook contacten met een teler die sla op water teelt. De teler heeft wel 200 soorten sla. Deze zijn schoon geteeld en sommige hebben bijzondere vormen, bijvoorbeeld in de vorm van een bloem. Deze slasoorten zijn echter maar twee dagen houdbaar. Voor supermarkten is dit niet interessant. Voor groentespecialzaken zoals Landwaart wel, zij kunnen het snel in de winkel hebben en hebben een bijzonder product.

Bij de selectie van telers voor toeleverantie van producten is het met name belangrijk dat de producten onderscheidend zijn in versheid, kwaliteit en een aanvulling op het assortiment. De groentespecialzaken geven aan dat ze de telers een betere prijs bieden dan de groothandel en supermarkten.

De verwachting is dat er op den duur ook meer streek-, biologische en seizoensgebonden producten in het assortiment worden opgenomen. Daarnaast denken de Business Partners in Fresh na over de organi-

satie van de logistiek. Een partner heeft daar interesse in en wil dat gaan organiseren. Hiervoor zal dan ook een distributieplan ontworpen moeten worden. Het eigen beheer van distributie levert volgens de Business Partners vooral het voordeel op dat het product snel en vers in de winkel ligt. Daarnaast verwachten ze dat de kosten lager zijn.

Blijvend onderscheiden

Met de ingezette koers van samenwerking verwachten de business partners dat ze kunnen blijven onderscheiden. Ze organiseren uitwisselingsavonden met proeverijen, recepten en een passend assortiment. Ook deze service kunnen de partners in hun eigen winkel inzetten richting de klanten. De recentste ontwikkeling is dat er nu een voorstel ligt om voor de hele groentespecialzaak branche iets te betekenen qua voorbeeldfunctie, bijscholing en uitwisseling. De Business Partners in Fresh behoren al tot de topdetaillisten, en de kleinere groentewinkels kunnen zich hieraan optrekken. Op zo'n manier ambiëren ze de branche te blijven versterken en onderscheiden van de supermarkten.

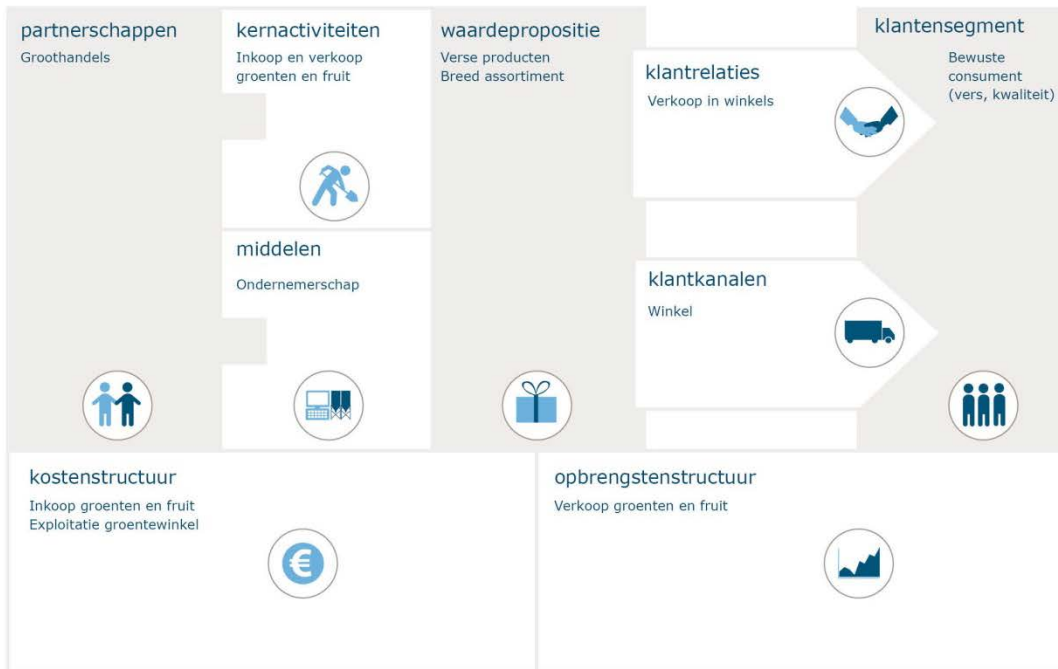
Hoe het businessmodel werkt voor Business Partners in Fresh

De Business Partners in Fresh is een nieuw businessmodel ten opzichte van de businessmodellen die individuele groentespecialzaken hanteerden. Door het samenwerken verandert er een aantal zaken.

Ten eerste wordt de waardepropositie verstevigd en uitgebreid door de samenwerking en wordt er meer ingespeeld op de kwaliteit van het product en herkomst, aangevuld met beleving naar de klant. In het model is niet gekozen voor het uitbreiden in de bediening van klantensegmenten. Wel neemt het aantal klanten in het bestaande klantsegment toe doordat het geografisch afzetgebied groter wordt. Er is juist gekozen voor verdieping van het aanbod aan bestaande klantensegment. Om dit te realiseren worden verschillende onderdelen van het businessmodel versterkt zoals de marketing, aanvullende diensten (proeverijen) en het opzetten van eigen distributie.

Het nieuwe businessmodel biedt een direct marktkanaal voor tuinders die gangbaar produceren. Dit nieuwe marktkanaal geeft de tuinders de gelegenheid om hun producten op een redelijk schaal als 'specialty' of onder ander kenmerk op de markt te zetten. In de waardepropositie naar de consument wordt rekening gehouden met het unieke karakter van deze producten en de zichtbaarheid van de producenten.

Individuele groentespecialzaken



Business Partners in Fresh



Duurzaamheid in het businessmodel

Het businessmodel van Business Partners in Fresh profileert zich op de volgende punten op het gebied van duurzaamheid:

- *Waardepropositie*: versheid, kwaliteit en onderscheid ten opzichte van supermarkten zijn de belangrijkste elementen van de waardepropositie. Dit zorgt voor kortere aanvoerlijnen in de keten wat een duurzaamheidsslag kan betekenen. Ook denken de groentespecialzaken aan regionale, biologische en seizoensgebonden producten. In de bewerkte kant-en-klaarproducten, gebruiken de groentespecialzaken geen conserveringsmiddelen. Uiteindelijk bewerkstelligen de specialzaken hiermee continuïteit als branche in de markt, dat wil zeggen economische duurzaamheid.
- *Klantensegmenten*: geen expliciet verband met duurzaamheid. Klanten zijn vooral op zoek naar een onderscheidend product van hoge kwaliteit.
- *Kanalen*: geen specifiek verband met duurzaamheid. De groentespecialzaken gebruiken dezelfde kanalen (hun winkels) om de producten bij de klant te krijgen. Wel wordt er in de winkel aandacht besteed aan het beperken van verpakkingsmateriaal.
- *Klantrelaties*: in de relaties wordt de band met de teler en het verhaal achter het product aangehaald. Dit heeft geen direct verband met duurzaamheid, maar wel met het communiceren van de oorsprong van het product.
- *Kernactiviteiten*: de ondersteunende activiteiten van het businessmodel richten zich op het opzetten van eigen distributie. Dit ondersteunt het aspect ketenverkorting en kan mogelijk minder koelings- en transportkosten met zich meenemen.
- *Middelen*: geen direct verband met duurzaamheid
- *Partnerschappen*: het ontwikkelen van partnerschappen met andere groentespecialzaken en met telersverenigingen kan leiden tot kortere ketens en continue product vernieuwing. Dit heeft met name een verband met de continuïteit van de groentespecialzaken en nieuwe afzetmogelijkheden voor telers. Het verband met duurzaamheid is met name op de 'profit'-kant, hoewel het ook mogelijkheden biedt om duurzaam-geteelde producten af te zetten.
- *Kostenstructuur*: de kostenstructuur lijkt geen direct verband met duurzaamheid te hebben. Door het direct inkopen van producten en de logistiek zelf te regelen zouden de kosten verlaagd kunnen worden en de transportketens kort. Na de pilot in 2012 zal moeten blijken of dit daadwerkelijk zo is.
- *Opbrengststructuur*: de verwachting is de klantenkring te vergroten en omzet te verhogen door uitbreiding van het assortiment, met kwalitatief hoge, en eventueel duurzaam en lokaal-geproduceerde producten.

4.8 Casus 5: Keten Duurzaam Varkensvlees - De Hoeve BV

Marion Verhoeven, De Hoeve B.V.

We blijven onderscheidend door constant te blijven innoveren op alle gebieden van duurzaamheid. Bijvoorbeeld op het gebied van dierenwelzijn, milieu en diergezondheid.

Achtergrond Keten Duurzaam Varkensvlees

De Hoeve BV is een samenwerkingsverband van 175 varkenshouders die via het Milieukeur-keurmerk een duurzamer geproduceerd varkensvleesproduct op de markt hebben gezet. Ze zijn hier in 1998 mee begonnen. In afstemming met Stichting Milieukeur zijn een aantal criteria vastgesteld met betrekking tot dierenwelzijn, diergezondheid, milieu, voedselveiligheid en arbeidsomstandigheden. Een certificeringsorganisatie controleert de deelnemende bedrijven. De Hoeve BV is verantwoordelijk dat alle deelnemende ketenschakels voldoen aan de opgestelde en afgesproken certificeringscriteria.¹

De Hoeve BV gaat steeds verder in haar duurzaamheidsambities. Ze wil duurzame productie breed en integraal oppakken. De varkens worden bijvoorbeeld niet gecastreerd² en momenteel wordt er gewerkt aan innovaties met betrekking tot energie (zonnepanelen, houtkachels), met de ambitie om energieneutraal te

¹ www.dehoevebv.nl, www.duurzaamvarkensvlees.nl

² www.inkoopoudewaterheeftballen.nl

kunnen produceren. Ook leveren de aangesloten varkenshouders bij De Hoeve inspanningen op het gebied van gezondheid. Bij zeven deelnemende bedrijven is het antibioticagebruik met 80% verminderd. In de toekomst wil Keten Duurzaam Varkensvlees een antibioticavrije keten worden. Een ander initiatief waar een deel van de varkenshouders zich bij aangesloten heeft is het Beter Leven-kenmerk van de Dierenbescherming. Door te voldoen aan aanvullende (welzijns)eisen boven op het Milieukeurmerk, kunnen de betreffende varkenshouders hun vleesvarkens ook vermarkten met 1 ster van het Beter Leven-kenmerk. Ook bestaat een klein deel van het assortiment uit biologisch varkensvlees. De betreffende varkenshouders hebben een biologische bedrijfsvoering en het product kan onder het EKO-keurmerk vermarkt worden.

Ervaring van De Hoeve BV leert dat innovaties op het gebied van dierenwelzijn en diergezondheid vaak geld kosten, terwijl die op het gebied van milieu en energie soms geld op kunnen leveren. Door het integraal te benaderen, kan er op een economisch rendabele manier aan alle aspecten gewerkt worden.

Duurzaamheid betekent voor De Hoeve BV ook economische duurzaamheid zodat continuïteit van het bedrijf gewaarborgd kan worden. Daarnaast werkt De Hoeve aan de kwaliteit van het product, en wil ze zich onderscheiden door specifieke uitsnijding, zodat er een kwalitatief hoogwaardig product op de markt gebracht kan worden, waarbij Milieukeur als keurmerk ondersteunende profilering biedt voor een duurzamer en ambachtelijk product.

Verschillende marktkanalen en klantensegmenten

De producten van de Hoeve worden afgezet via verschillende kanalen: verwerkende industrie voor vlees en vleeswaren, retail (Keurslagers, slagerijen, supermarkten) en horeca. De logistiek en distributie om het product van de varkenshouder bij de verwerker te krijgen, wordt geregeld door inkooporganisatie Inkoop Oudewater.¹

De Hoeve BV streeft naar een optimale vierkantsverwaarding. Momenteel bepalen de afzetkanalen hoe het product in de winkel ligt en hoe duurzaamheid gecommuniceerd wordt. De uitdaging voor de Hoeve is hoe ze in de markt de toegevoegde waarde van het product krijgen en behouden. Ze willen zelf ook actiever communicatiecampagnes gaan uitvoeren. Uiteindelijk wenst De Hoeve dat hun varkensvlees het gangbare varkensvlees in de diverse afzetkanalen vervangt.

Gedurende de jaren hebben de activiteiten van de Hoeve BV zich steeds verder uitgebreid en geprofessionaliseerd. Naar buiten toe opereert de Hoeve BV zich nu onder het initiatief Keten Duurzaam Varkensvlees.

Hoe het businessmodel van De Hoeve BV werkt

De waardepropositie van De Hoeve BV is in eerste instantie zichtbaar in de productie van varkensvlees zelf door integraal duurzaam te produceren. Er ontstaan daarin verschillende gradaties van duurzaamheid: volgens Milieukeur, volgens Beter Leven Keurmerk (1 ster) en volgens het EKO-keurmerk (biologische productie).

¹ www.inkoopoudewater.nl

De Hoeve BV - Keten Duurzaam Varkensvlees



De Hoeve BV speelt een sleutelrol in de coördinatie in de keten van producent tot retailkanaal en in keteninnovatie, zoals ze nu bezig zijn met ideeën rondom uitsnijding en verdergaande integrale duurzaamheid in de productiewijze. De organisatie van de daadwerkelijke transacties tussen ketenpartijen laat zij verlopen via een inkooporganisatie.

In de toekomst pakt de Hoeve BV mogelijk andere activiteiten op, zoals eigen communicatie.

Duurzaamheid in het businessmodel van De Hoeve BV

- **Waarde propositie:** de duurzaamheid in de waardepropositie van het businessmodel De Hoeve BV is tweeledig. Enerzijds is duurzaamheid terug te vinden in de productie van het varkensvlees zelf dat op een duurzamere manier gedaan wordt dan in de gangbare varkenshouderij. Er worden voor de bedrijfsvoering specifieke eisen gesteld aan dierenwelzijn door aanpassingen in huisvesting, diergezondheid, milieu-eisen.

Anderzijds is de rol van De Hoeve BV zelf als ketenregisseur een duurzame waardepropositie in het businessmodel. Ze maakt de afspraken met de diverse ketenpartijen en zorgt dat deze afspraken ook nagekomen worden. Daarnaast vervult de Hoeve BV ook communicatieactiviteiten, om deelnemende varkenshouders te informeren, nieuwe varkenshouders aan zich te binden en om in het netwerk te zitten en daarmee op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen en innovatieprojecten. Op die manier zorgt De Hoeve BV voor continuïteit in de transacties en samenwerking in de keten om steeds verder te verduurzamen.

- **Klantensegmenten:** de klanten van de ketenregisseur zijn de deelnemende ketenschakels. Klanten zijn vooral op zoek naar een goed product, waarvoor ze naar Keurslager en slager gaan. Ook liggen de producten van de Hoeve BV in de supermarkten. De Hoeve BV heeft leveringscontracten met deze afnemers, en er is daarmee sprake van continuïteit in de afzet. Een groot deel van de producten (ca. 70%) gaat na verwerking de export markt op geen expliciet verband met duurzaamheid.
- **Kanalen:** de Hoeve BV-ketenregisseurs bezoeken de deelnemende bedrijven om trainingen te geven en afspraken te maken. Daarnaast kan heel veel van de ketenregie via de telefoon geregeld worden. De Hoeve BV gebruikt de verschillende afzetkanalen om het product bij de consument te krijgen. Wel wordt er veel gewerkt met lokale Keurslagers en slagerijen, wat zou kunnen duiden op relatief korte ke-

tens. Hoewel er geen direct verband met duurzaamheid te duiden is, kan wel geconstateerd worden dat de rol van De Hoeve leidt tot continuïteit en het opbouwen van langdurige relaties tussen de ketenschakels.

- *Klantrelaties*: de trainingen van De Hoeve BV zijn een vehikel om de waardepropositie bij de klanten, in dit geval de deelnemende varkenshouders, te krijgen. Maar daarnaast is het ook een middel om klanten aan je te binden. Dat loopt steeds door elkaar heen. Daartoe is ook een handboek gemaakt en organiseert De Hoeve bijeenkomsten om hun spilfunctie in de keten te kunnen vervullen. De verschillende afzetkanalen bepalen hoe het specifieke product verpakt wordt en hoe er wordt gecommuniceerd over de duurzame productie van het varkensvlees. Hierbij worden verschillende duurzaamheidskeurmerken gebruikt: Milieukeur bij alle aangesloten varkenshouders en het Beter-Leven-kenmerk en EKO-keurmerk voor biologisch vlees bij een deel van de aangesloten varkenshouders. De Hoeve BV heeft wel ambities om de zichtbaarheid en communicatie ('branding') zelf actiever op te gaan pakken.
- *Kernactiviteiten*: de Hoeve BV onderneemt verschillende activiteiten: ontwikkelen van een handboek over het verduurzamingsconcept, werven van deelnemers in het concept, trainen van deelnemers zodat ze aan de eisen kunnen voldoen. Door deze professionaliseringsslag ontstaat ook de ruimte voor een verduurzamingslag. Daarnaast geeft De Hoeve BV veel aandacht aan het onderhouden van het netwerk door het bezoeken van bijeenkomsten, deelname in onderzoek, het geven van rondleidingen en interviews, enzovoort. Deze activiteiten duiden op het inbedden en verder opschalen van de verduurzamingsinspanningen. Ook het opzetten van het borgingssysteem van het Milieukeurmerk, en het aanhaken bij Beter Leven-kenmerk en EKO-keurmerk zijn uitingen van het streven naar een duurzame bedrijfsvoering.
- *Middelen*: de middelen van De Hoeve BV zijn het opgebouwde netwerk, de contacten en de afspraken met de afnemers (m.n. de inkoopcentrale). Daarnaast is een belangrijk middel de commitment van de deelnemende varkenshouders. Duurzaamheid is daarmee met name terug te vinden in langdurige relaties en continuïteit. De deelnemende varkenshouders maken aanpassingen in hun bedrijfssysteem om te voldoen aan de Milieukeur-eisen, zoals bijvoorbeeld het bouwen van een nieuwe stal. Deze middelen hebben een directe relatie met duurzaamheid.
- *Partnerschappen*: De Hoeve BV heeft partnerschappen met de certificeringsinstanties die direct betrekking hebben op de duurzaamheidsinspanningen en met maatschappelijke organisaties (Natuur en Milieu, Dierenbescherming) die de certificering moeten ondersteunen.
- *Kostenstructuur*: de kosten omvatten: transactiekosten om voorlichting te geven, handboek en website te onderhouden, varkenshouders te werven, afspraken te maken, netwerkkenkosten, enzovoort. Plus investeringen om varkenshouders de noodzakelijke aanpassingen te laten maken om aan duurzame productie eisen te kunnen voldoen. De Hoeve BV draagt verantwoordelijkheid voor het organiseren van de verschillende certificeringsmechanismen en keurmerken.
- *Opbrengstenstructuur*: de baten van de Hoeve bestaan uit deelname in innovatietrajecten, opdrachten door de deelnemende varkenshouders en andere ketenschakels en een meerprijs voor het product omdat het duurzamer geproduceerd is.

4.9 Casus 6: Prei teelt de grond uit: Is schone prei onderscheidend genoeg?

Jan Vollenberg, preiteler

De prei kan bijna zonder chemische middelen geteeld worden en daar zitten denk ik de grote voordelen naar de toekomst toe.

Aanleiding

De preisector heeft in normale productie jaren te maken met overproductie en lage prijsvorming. De teelt is in deze jaren weinig rendabel. Daarnaast beseft de sector dat de teelt op termijn beperkt zou kunnen worden vanwege het aan banden leggen van nutriënten- en gewasbeschermingsmiddelenemissie en -residuen.

Nieuwe technologie door teeltsysteem

Binnen het onderzoeksprogramma 'Teelt de grond uit' wordt daarom gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe teeltsystemen. In 2009-2010 is op proefschaal op PPO Vredepeel aangetoond dat het mogelijk is om op water prei te telen in een recirculerend watersysteem. Momenteel vindt onderzoek plaats op het gebied van robuustheid van de teeltsystemen en ontwikkeling van de houder en vijver. In 2012 zal mogelijk het systeem op proefschaal worden vergroot door deze aan te leggen bij een preiteler.

Identificeren marktkansen

Naast de technologieontwikkeling, werken de onderzoekers, LTO Vollegrondsgroente.net en de betrokken preitelaars aan het identificeren van marktkansen voor duurzaam geteelde prei op water. Hierbij is het van belang om de unieke propositie van prei geteeld op water onder de aandacht te brengen. De vraag is: wat onderscheidt prei die uit de grond geteeld is (op water) van prei uit de vollegrond? En voor welke klanten kan dit interessant zijn? De uitdaging is daarmee het teeltsysteem zodanig te ontwikkelen dat het een meerwaarde kan creëren ten opzicht van gewone prei, door een schonere productiewijze en eventuele andere productvorm, waar handel en consument een betere prijs voor betalen.

Ter voorbereiding voor de contacten met marktpartijen, is er een brainstorm georganiseerd met de betrokken preitelaars. Met name het 'verhaal' van prei uit de grond geteeld en de duurzaamheidskenmerken kwamen naar voren als belangrijke aandachtspunten voor het vervolg van de marktverkenning. Ook enkele inspirerende voorbeelden uit onder andere de veehouderij spraken tot de verbeelding en leidden tot interessante ideeën, zoals het aangaan van een partnerschap en het bezoeken van inspirerende ondernemers. Enkele preitelaars brachten een bezoek aan Firma Pater Broersen, een bedrijf dat inmiddels op kleine schaal bladgewassen op water teelt. Doel van dit bezoek was inspiratie op te doen voor de teelt van prei en een discussie te hebben over de afzet van bladgewassen op water geteeld.

Als eerste marktsegment wordt gedacht aan horeca/restaurants via het kanaal van de groothandel. In 2012 zullen eerste gesprekken met de handel/het marktsegment worden ingezet en zal er aandacht worden besteed aan de specifieke duurzaamheidskenmerken en het 'verhaal' van prei die uit de grond geteeld is.

Acceptatie nieuw teeltsysteem

Behalve de teelttechnische en marktuitedagingen, zijn er nog een aantal andere aandachtspunten bij prei die uit de grond geteeld is. Het nieuwe teeltsysteem roept een aantal maatschappelijke reacties en percepties op. Zo heeft een dergelijk teeltsysteem te maken met aspecten van ruimtelijke ordening en hoe het past in het landschap. Daarmee moet rekening gehouden worden tijdens het ontwerp van het teeltsysteem.

Ook is het noodzakelijk dat het teeltsysteem voldoet aan de wensen van de telers. Belangrijke aandachtspunten zijn dat de prei makkelijk te oogsten moet zijn (mechanisatie/automatisering), dat de prei makkelijk kan groeien.

Hoe het businessmodel werkt voor 'Prei de grond uit'

De casus Teelt de grond uit prei werkt qua businessmodel op een andere manier dan de andere casussen. Dit heeft in eerste instantie te maken met het feit dat de opzet van het initiatief gericht is op het ontwikkelen van een technologie, geïnitieerd in het publieke domein.

Preitelaars worden betrokken als klankbordgroep bij het onderzoek en ook om kleinschalig te experimenteren op bedrijfsniveau. Daarmee wordt de koppeling gemaakt naar een 'eigenaar' van het teeltsysteem. Gezamenlijk wordt er ook geïnventariseerd naar mogelijke afzetmogelijkheden voor deze nieuwgeproduceerde prei, en daarmee wordt de koppeling naar de markt gemaakt. Dus, hoewel het businessmodel nu sterk georiënteerd is op de meer interne zaken en technologie (activiteiten, middelen en het articuleren van de waardepropositie), lijkt dit gaande weg op te schuiven naar een geïntegreerd businessmodel, waarbij de private sector (preitelaars, marktpartijen) het voortouw neemt.

Dat dit succesvol kan uitpakken, blijkt uit bijvoorbeeld de ontwikkeling van de Rondeelstal. Dit initiatief was ook geïnitieerd in het publieke domein, en gaandeweg zijn pluimveehouders, stalbouwers en afzetpartijen (AH) betrokken geraakt en hebben het businessmodel verder ingevuld.

Prei de grond uit



Duurzaamheid in het businessmodel

- **Waardepropositie:** de productie bij Teelt-de-grond-Uit-prei is gedreven vanuit duurzaamheidsvraagstukken. De prei, geteeld op water, veroorzaakt minder emissie via uitspoeling naar de grond. Ook zijn er mogelijk minder bestrijdingsmiddelen nodig omdat er minder bodem-gerelateerde ziekten zijn. Deze aspecten zouden positieve milieueffecten kunnen opleveren.
- **Klantensegmenten:** nog geen expliciet verband met duurzaamheid.
- **Kanalen:** geen verband met duurzaamheid.
- **Klant relaties:** nog geen specifiek verband met duurzaamheid.
- **Kernactiviteiten:** teelt-de-grond-Uit-prei richt zich op het verduurzamen van de preiproductie. De verwachting is ook dat het preisysteem een hogere opbrengst met zich meebrengt per eenheid productieoppervlakte; dit zou op termijn economisch duurzamer kunnen worden.
- **Middelen:** de toekomstige preitellers moeten een nieuw teeltsysteem toepassen. Dit middel heeft een directe relatie met de beoogde duurzame teelt. De verwachting is dat het teeltsysteem hergebruikt kan worden.
- **Partnerschappen:** de partnerschappen zijn nu nog gerelateerd aan de technologieontwikkeling en de betrokken onderzoekspartners richten zich op een duurzaam teeltsysteem.
- **Kostenstructuur:** op den duur vraagt het teeltsysteem om investeringen van preitellers om de duurzame teelt uit te kunnen voeren.
- **Opbrengstenstructuur:** dit vraagstuk is nog niet aan de orde geweest, maar het is denkbaar dat de beoogde duurzame teelt van prei zich vertaalt in een meerprijs.

5 Slotbeschouwing en aanbevelingen

5.1 Innovaties ten behoeve van duurzaamheid in ketens

Kijken we vanuit de inzichten uit de voorgaande hoofdstukken terug naar de gestelde onderzoeksvragen, dan kunnen we een aantal lessen en conclusies trekken, en vervolgens aanbevelingen formuleren.

Wie initieert verduurzaming in ketens en waarom?

We kunnen concluderen dat het initiatief tot verduurzaming en innovatie in ketenconcepten door verschillende ketenschakels geïnitieerd wordt, of zelfs door een speler van buiten de keten.

Het initiatief komt van primaire agrarische ondernemers, zoals bij het Frysk Eko Produkt en de buffelhouders. Deze laatste is in eerste instantie geprikkeld door een externe begeleider. Soms wordt het initiatief gedreven door de retail, zoals bij de Business Partners in Fresh. De Hoeve BV is eigenlijk te benoemen als ketenregisseur, die varkenshouders en afzetkanalen met elkaar verbindt. De oorsprong van het initiatief van milieukeur en ketenorganisatie door De Hoeve BV ligt wel bij een primaire varkenshouder. In de casus van Campinamelk, is het zuivelverwerker FrieslandCampina die het initiatief neemt om een innovatie op gang te brengen. 'Prei de grond uit' is onderzoeksgedreven.

De aanleiding voor duurzaamheid en innovatie in ketenconcepten blijkt ook verschillend. Bij de initiatieven gedreven door ondernemers, blijkt dat ze vooral ontstaan uit veranderingen en uitdagingen gerelateerd aan de bestaande product en *bedrijfsstrategie*. De stappen naar verduurzaming en aanpassingen in de keten zijn daar niet primair ingegeven door een vraag of behoefte uit de markt, maar zijn een verlengstuk van de bestaande bedrijfsstrategie. Het is daarmee meer een bedrijfsontwikkelingsstrategie dan een marktstrategie. De buffelhouders hebben bijvoorbeeld niet vanuit een markt vraag of specifieke duurzaamheidsambitie voor buffels gekozen maar omdat ze geen mogelijkheid zagen om met hun oude bedrijfsstrategie (meestal melkvee) hun bedrijf verder te ontwikkelen. De Friese eko producenten nemen hun biologische bedrijfsvoering en producten als basis om te komen tot de waardepropositie Frysk EKO Product.

Het behouden van een *goede marktpositie, onderscheidendheid en concurrentiepositie* is ook aanleiding om te innoveren en verduurzamen. Dit is te zien bij het initiatief van De Hoeve BV en de Business Partners in Fresh. Duurzaamheidsinspanningen en innovatie blijken bij te dragen aan het versterken van de marktpositie, het onderscheiden en de concurrentiepositie.

Het initiatief van Campinamelk was in eerste instantie geïnitieerd om een gezond(er) product in de markt te zetten; later is de innovatie doorontwikkeld naar duurzaamheidskenmerken als beweiding en Nederlandse herkomst. FrieslandCampina anticipeert daarmee op *maatschappelijke en politieke aanleiding* van duurzame productie. Ook het schoner telen van prei, bij het initiatief Prei teelt de grond uit, is vanuit deze aanleiding geïnitieerd.

Welke activiteiten onderneemt de initiatiefnemer om innovatie ten behoeve van duurzaamheid tot stand te brengen?

Uit de verschillende casussen blijkt dat de initiërende ondernemers en partijen verschillende activiteiten ondernemen om innovatie ten behoeve van verduurzaming in de keten op gang te brengen en te versterken. Ze worden hieronder in kaart gebracht.

Leren en netwerken voor innovatie en verduurzaming in waardeproposities

Ten eerste valt op dat er *verbinding* gezocht wordt met 'gelijken' zoals de agrarische ondernemers van het Frysk Eko Produkt, de buffelhouders en de groentedetailisten. Dit *netwerken* blijkt verschillende functies en vormen te hebben. Een vorm die we tegenkomen bij bijvoorbeeld de buffelhouders en Business Partners in Fresh is dat het gaat om het *(informeel) leren en uitwisselen* over allerlei onderwerpen zoals productie, marketing, recepten, enzovoort. In een aantal casussen wordt dit gefaciliteerd door een ondersteunende exter-

ne partij, in andere gevallen organiseert de initiatiefnemer het zelf. Zo ontstaan er allerlei werkgroepen met opdrachten waar de betrokken ondernemers mee aan de gang gaan om het initiatief verder te ontwikkelen. Dit proces blijkt er vooral op gericht te zijn de ideeën voor vernieuwing en aanpassingen in het product te ontwikkelen, en de waardepropositie scherp te krijgen.

Oriëntatie en definitie markstrategie en nieuwe klantsegmenten

Uit de casussen blijkt dat de initiërende ondernemers activiteiten ondernemen om aanpassingen te maken in marktstrategie en klantsegment, omdat er veranderingen ontstaan in de productie en waardepropositie. Het zoeken naar nieuwe markten volgt dan op de aanpassingen in de waardepropositie van het product. We zien dit bijvoorbeeld terug bij de buffelhouders die nieuwe buffelproducten willen ontwikkelen. Gebaseerd op een veronderstelde latente marktvaart nemen ze contact op met allerlei potentiële nieuwe afnemers. De preite- lers en producenten van Frysk Eko Product zijn ook actief in het *identificeren van en in gesprek gaan met marktpartijen*. Ook De Hoeve BV en FrieslandCampina blijven in contact met nieuwe retailkanalen om de producten op nieuwe plaatsen op de markt te krijgen.

Het is opvallend dat de meeste van de geanalyseerde casussen zijn te karakteriseren als initiatieven met een niche product (bijzonder en kleinschalig) die daarmee gekoppeld zijn aan nichemarkten. Deze kenmer- ken zich doordat het relatief korte ketens zijn met een sterk lokale afzet. Met de verrassende producten spelen ze in op een specifiek klantsegment die bijvoorbeeld gericht is op kwaliteit, streekgebonden of bio- logische producten. De Hoeve BV en FrieslandCampina zijn hierop uitzonderingen, omdat het bij hun duur- zaamheidsinitiatieven gaat om een 'mainstream-plus'- product. De verwerking, logistiek en distributie lijkt hierbij ook sterk op die van de basis- of mainstream-producten.

Branden en borgen van duurzaamheid in de waardepropositie

De ondernemers werken ook aan het *ontwikkelen van merken (branding)*. De Hoeve BV heeft veel tijd ge- stopt in het ontwikkelen van het Milieukeur-certificaat. Ze heeft daar varkenshouders bij betrokken die extra duurzaamheidsinspanningen willen maken en nieuwe afzetkanalen geïdentificeerd (keurslagers). Het borgen door Milieukeur draagt bij aan het verstevigen van de waardepropositie en ook aan een kwaliteitsgarantie. Milieukeur helpt ook in de communicatie van het duurzaamheidskenmerk en de unieke waardepropositie van het product.

Organiseren van communicatie en promotie

Alle casussen laten zien dat de ondernemer activiteiten organiseren rondom de communicatie en promotie van de producten. Voorbeelden zijn de tv-reclames van FrieslandCampina van Nederlandse melk van koeien die in de wei lopen. De melkveehouders spelen bij deze promotie zelf een actieve rol.

Bij aantal andere casussen maken de ondernemers websites om de producten te presenteren en ook de betreffende ondernemer.

Ontwikkelen samenwerkingsverbanden

De casussen laten ook zien dat ondernemers gezamenlijk een aantal activiteiten oppakken om de innovatie en verduurzaming vorm te geven. Bij Business Partners in Fresh is dat bijvoorbeeld gezamenlijke inkoop en de distributie van versproducten. Ook het Frysk Eko Product heeft een gezamenlijke distributie strategie en communicatie naar klanten toe.

De plek van duurzaamheid in innovatieve ketenconcepten

In de meeste casussen komt duurzaamheid niet expliciet in de waardepropositie terug. Uitzondering hierop vormen het Frysk Eko Produkt en in een bepaalde mate De Hoeve BV. Ook bij de casus van FrieslandCam- pina en de samenwerkende buffelhouders liggen er raakvlakken met duurzaamheid, maar deze zijn nog niet heel expliciet en concreet ontwikkeld in de waardepropositie.

De meeste casussen richten zich in eerste instantie op verduurzaming van het product zelf. Dit duiden we in hoofdstuk twee als 'duurzaam verwaarden' (zie 2.2).

Daarnaast constateren we een aantal duurzame inspanningen in andere onderdelen van het business-model aan zowel de productiekant als marktkant. Voorbeelden daarvan zijn onder andere het terugbrengen van energieverbruik in de productie, efficiënte logistiek voor distributie, en lokale afzetmarkten. Er zijn weinig duurzaamheidsambities geconstateerd die betrekking hebben op verpakkingen, Carbon foot-prints, enzovoort.

Het is opvallend, dat in bijna geen van de casussen de technische aspecten van duurzaamheid (milieu, dierenwelzijn) gebruikt worden in de waardepropositie en het communiceren naar de markt. De Hoeve BV komt hier nog het dichtst bij in de buurt, en het Frysk Eko Product doordat het biologische productie is. Deze inspanningen op het gebied van dierenwelzijn en milieu, worden met diverse keurmerken en certificeringssystemen in de markt te zetten.

Duurzaamheid als zodanig wordt dus nauwelijks vermarkt, maar wat dan wel? Bij Campinamelk is zichtbaar dat de herkomst wordt benadrukt, zowel gekoppeld aan het land als aan de producerende ondernemers. De waardepropositie is gericht op identiteit en merk. Dit is ook van belang voor de primaire producent. In eerste instantie koppelen primaire producenten de meerwaarde van duurzame ketens vaak één op één aan een gewenste meerprijs. De casus van FrieslandCampina laat echter zien dat hun Campinamelk-keten ook andere waarden oplevert, zoals binding met het eindproduct (trots) en een clubgevoel van de melkveehouders die deze specifieke melk leveren. Het Frysk Eko Produkt, dat onderscheidend is op biologische productie, zet sterk in op de Friese identiteit in de marketing.

Duurzaamheid wordt dus niet als zodanig op het technisch duurzaamheidsaspect vermarkt, maar wordt wel gebruikt om de 'beleving' en het 'merk' te voeden of te laden.

Remmende en stimulerende factoren voor innovatie ten behoeve van duurzaamheid in ketens

De belangrijkste bevinding rond deze casussen is dat het *innovatieproces* zelf cruciaal is en stimuleren of remmend kan werken op de ontwikkeling van duurzaamheid in ketenconcepten. Voor de verduurzaming van het product of het productieproces is technologische kennis nodig, maar in de bestudeerde casussen lijkt daar niet direct een bottleneck te zijn.

Een goede invulling van het proces, om tot een goed businessplan en sterke marktpositie te komen, lijkt lastiger. Het businessmodel-canvas, als hulpmiddel, kan helpen door inzichtelijk te maken of alle benodigde bouwstenen aandacht krijgen en met elkaar samenhangen.

Om tot een goed businessplan te komen, moet er echter veel meer gebeuren dan de conceptontwikkeling. De bovengenoemde activiteiten geven dit al aan. Een aantal casussen laat zien dat *procesbegeleiding* van externe partijen in de vorm van onderzoek en advies belangrijk is en stimulerend kan werken. Hierbij worden allerlei middelen ingezet om het leren, uitwisselen, inspireren en netwerken vorm te geven, zoals bijvoorbeeld:

1. Strategieontwikkelingsworkshops/trajecten
2. Concept box. Dit is een methode ontwikkeld en gebruikt door Syntens
3. Inspireren (gastsprekers, Tour door de keten) (buffelhouders)

Innovatie ten behoeve van duurzaamheid vraagt dus ook om *sociale innovatie*. Vertrouwen tussen de betrokkenen, het afstemmen van belangen, afspraken en verantwoordelijkheden zijn hiervoor cruciaal. In sommige casussen krijgt de samenwerking vorm in bepaalde ketenfuncties (gezamenlijke inkoop, gezamenlijke distributie, gezamenlijke afzet), in andere gevallen blijft de samenwerking informeel. Dit laten de casussen van de buffelhouders, Frysk Eko Produkt, Campina Melk en De Hoeve BV sterk zien.

In algemene zin is *bewustwording rond de positie van elke schakel in de keten* en de samenhang daartussen van groot belang. Dit leidt tot meer onderling begrip. De primaire producent begrijpt beter hoe de markt werkt en de retail heeft meer begrip voor de primaire producent. De casus van FrieslandCampina laat dit goed zien. In het recente verleden was hier nog sprake van twee gescheiden werelden. Mede naar aanleiding van de ervaringen binnen Campinamelk wordt nu veel meer in de onderlinge relaties geïnvesteerd. .

De genoemde en benodigde innovatieprocessen vragen om bepaalde kwaliteiten van de initiatiefnemers. De verschillende casussen laten zien dat *passie, ondernemerschap en geloven in het initiatief* stimulerende factoren zijn. Het ontwikkelen van een keten of verandering in de keten is meestal een kwestie van lange

adem. Dit vraagt doorzettingsvermogen, maar ook specifieke ondernemerscompetenties bijvoorbeeld op het terrein van netwerken en communiceren. Het is van groot belang om je er van bewust te zijn dat deze competenties nodig zijn en daarbij ook zicht te hebben op je eigen competenties en vaardigheden om op basis daarvan te kunnen vaststellen welke competenties je elders moet zoeken. Zo blijken de buffelhouders sterk te zijn in het houden van buffels. Hun passie zit ook vooral in het houden van dieren (productiegericht). Als jonge sector in Nederland hebben ze het vakmanschap goed in de vingers. Echter, het lukt ze na 10 jaar nog niet de melk en het vlees optimaal te verwaarden en een nichemarkt te creëren. Dat inzicht maakt dat ze die ondersteuning nu zoeken in de vorm van procesbegeleiding van Syntens. Elke ondernemer moet zich bewust zijn van zijn eigen kwaliteiten en ambities, en de mogelijkheden die zijn bedrijf hem biedt. Dit bepaalt namelijk mede welk type ontwikkeling en keten bij hem past. Een productiegerichte vakman moet goed nadenken of hij past in een niche-keten waarbij een grote rol voor de primaire producent is weggelegd in direct contact met bijvoorbeeld consumenten.

In aanvulling hierop is het belangrijk dat er een *trekker of probleemeigenaar* is. Dit kan een primaire ondernemer of iemand uit een andere ketenschakel zijn. Deze kan ondersteund worden door een externe (adviseur, onderzoeker), maar het is wel van belang dat het trekkerschap bij de ondernemer of een andere ketenschakel blijft liggen, want zij moeten het echt gaan doen. In de praktijk zie je nog wel eens dat een externe begeleider de lead neemt (en hiervoor ook alle ruimte krijgt) en dat ondernemers vervolgens blijven afwachten.

Zowel voor nicheketens als mainstreamketens blijkt dat vaak het verhaal van de primaire producent ingezet wordt en stimulerend werkt in de *marketing van het duurzaamheidsinitiatief*. Zowel retail als primaire ondernemers zelf maken het product, de producent en de productiewijze zichtbaar via individuele en gezamenlijke websites, portretten en ludieke acties. Voor de nicheketens ligt dit redelijk voor de hand. Opvallend is wel dat bijvoorbeeld FrieslandCampina haar leden actief inzet in de marketing van Campinamelk. Blijkbaar veronderstelt FrieslandCampina, uitgaande van het succes van 'Boer zoekt vrouw', dat dit de consument aanspreekt en het een stimulerende factor is voor de marktstrategie.

Uit onze analyse van de casussen bleek, vooral voor de kleine initiatieven, dat het moeilijk is om de *benodigde middelen* (menskracht, geld) vrij te maken voor dit innovatieproces; dat werkt wel eens als een beperkende factor. Dit activeert deze initiatieven overigens wel om heel actief op zoek te gaan naar ondersteuning zoals subsidieregelingen (Frysk Eko Produkt, De Hoeve BV). De Hoeve BV is een mooi voorbeeld van een oorspronkelijk kleinschalig initiatief dat goed gebruik heeft gemaakt van allerlei regelingen om projecten van de grond te krijgen waarmee telkens weer een deel van het ketenconcept kon worden ontwikkeld.

Het is ook duidelijk geworden dat bij praktijkcasussen nog zelden gedacht wordt in termen van waardeproposities en/of businessmodellen. Meestal wordt, gedreven vanuit bedrijfsinterne factoren (sterke en zwakke punten) gestart met de ontwikkeling van aanpassingen in de bedrijfsvoering. De marktkant, i.e. de rechterzijde van het businessmodel-canvas, komt meestal pas veel later in beeld. Vervolgens komen wel initiatieven naar boven om meer promotieactiviteiten te gaan ontwikkelen, maar is vaak nog niet goed nagedacht over het klantensegment. Als er te lang *aanbodsgedreven* gewerkt wordt, zonder aandacht te geven aan het klantensegment, werkt het beperkend op het gehele businessmodel.

Businessmodellen die expliciet duurzaamheid adresseren eisen meer innovatie en creativiteit in het businessmodel. Wat opvalt is dat duurzaamheid in een aantal businessmodellen nog niet duidelijk doorvertaald is naar een expliciet *verdienmodel*. De verwachting is echter dat de duurzame waardepropositie of bedrijfsactiviteiten een andere kostenstructuur met zich meebrengen dan de productie van gangbare producten. Hier zal in het verdienmodel rekening mee gehouden moeten worden, door te kijken naar methoden om de meerkosten gecompenseerd te krijgen door hogere opbrengstprijzen of door lagere kosten of opbrengsten van bijproducten elders in het businessmodel. Als dat niet gebeurt, dan leidt ecologische duurzaamheid tot een concurrentienadeel voor het bedrijf, wat de economische duurzaamheid niet ten goede komt en uiteindelijk remmend werkt op de innovatie.

Bestaande structuren en afspraken kunnen de ontwikkeling van een innovatie ook belemmeren. Bij de casus Business Partners in Fresh bleek dat bestaande langetermijnovereenkomsten tussen groentetelers en

afzetorganisaties (telersverenigingen) belemmerend werkten om veranderingen te realiseren. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze langetermijnovereenkomsten door de groentetelers zelf zijn aangegaan. Voor Business Partners in Fresh, dat klein wil starten op basis van een nieuw businessmodel, is dit echter wel lastig.

Vaak wordt de vraag gesteld waarom sommige keteninitiatieven en ketens niet opschalen. De eerste vraag is echter of dit noodzakelijk of zelfs gewenst is. Een deel van de niche-ketens richt zich juist op een specifieke markt met een beperkt volume. Dit soort ketens moet zelfs klein blijven. Andere ketens hebben in principe wel de potentie om op te schalen. De Hoeve is een mooi voorbeeld. Dit voorbeeld laat zien dat het niet zo eenvoudig te realiseren is. In dit geval kun je achteraf zeggen dat het vooral een kwestie van volhouden was tot zich een geschikt moment voordeed waar een kleine, flexibele, keten goed op in kon spelen (in dit geval de castratiediscussie).

Het denken vanuit businessmodellen

Het denken in de vorm van businessmodellen bestaat al lang, maar het is pas recentelijk dat er vanuit de praktijk van strategisch management concreet mee wordt gewerkt. Het businessmodel-canvas van Osterwalder en Pigneur (2010) laten in de toepassing zien dat het opzetten en uitwerken van een businessmodel een belangrijke stap is in de strategische bedrijfsvoering. Het businessmodel-canvas biedt een denkwijze om alternatieve modellen in kaart te brengen en die tegen elkaar af te wegen. Vanuit een dergelijk proces van het vergelijken van alternatieve 'prototypes' van businessmodellen, kan dan worden gekozen voor de beste optie.

Verschillende prototypes zijn al aan het licht gekomen in de vergelijking van de businessmodellen in de casussen van het Frysk Eko Produkt en Business Partners in Fresh. Hieruit werd duidelijk dat de bedrijven binnen deze casussen door samen te werken interessante nieuwe waardeproposities konden creëren.

Gebleken is ook in onze studie dat het businessmodel-canvas helpt om te denken vanuit concurrentiekracht. Concurrentiekracht wordt in toenemende mate bepaald door de samenstelling en samenhang tussen de bouwstenen van het model. De versterking van de relaties tussen de verschillende bouwstenen zal de uniekheid van het bedrijf en haar waardepropositie borgen en het voor concurrenten moeilijk maken om modellen te kopiëren.

Daarnaast helpt het businessmodel om een aantal belangrijke aannames over het functioneren van het bedrijf in de markt expliciet te maken en handreikingen biedt om aannames over de marktvraag te valideren of te ontkrachten. Deze aannames kunnen benoemd worden, zoals de waardepropositie van Partners in Fresh, waar een aanname achter ligt dat consumenten de groentespecialist zullen blijven waarderen of zelfs opwaarderen als het assortiment wordt versterkt. Of de aanname dat FrieslandCampina binnen haar coöperatieve structuur en coöperatiedemocratie een apart kanaal kan creëren voor een selecte groep Campinamelk- melkveehouders.

5.2 Aanbevelingen

Gebaseerd op deze slotbeschouwing, en in het licht van de opdracht van dit onderzoek, komen we tot een drietal groepen aanbevelingen om duurzaamheid en innovatie in de keten verder te ondersteunen.

Voor procesbegeleiding en advies

- Zet voor de begeleiding van initiatieven voor duurzame innovatieve ketenconcepten in op een combinatie van een aantal elementen, namelijk:
 - het gebruik van businessmodel-canvas als kader om initiatieven te analyseren, doorgronden en prototypen uit te werken. Hierdoor wordt de plek van duurzaamheid en innovatie inzichtelijk. Dit zorgt er voor dat er op een gestructureerde manier naar het totale businessmodel wordt gekeken. Een breder gebruik van het businessmodel-canvas en de onderliggende concepten zal bij vele nieuwe (duurzame) ketenconcepten tot meer consistente en samenhangende businessmodellen leiden. Ook biedt

het model handreikingen om gericht experimenten op te zetten die de verschillende onderdelen van het business model en de bijbehorende aannames kunnen valideren;

- bewustwording rond positie en rol in de keten. Welk type keten zit je in, bij welk type keten past je product, bij welk type keten pas je zelf als ondernemer? Wie is de trekker en welke kwaliteiten zijn daarvoor nodig? Maar ook voor andere ketens geldt deze aanbeveling: Ga met elkaar in gesprek, ga in elkaars schoenen staan!;
- zorg er voor dat de initiatiefnemer de lead houdt in het proces, dat de kwaliteit van de begeleiding is gewaarborgd en dat duurzaamheid een duidelijke plek in de aanpak heeft. Zorg er ook voor dat anderen hier weer van kunnen leren;
- welke andere partijen dan de directe ketenschakels kunnen bijdragen aan het succes van innovatie en verduurzaming in de keten? Denk hierbij vooral aan overheid en ngo's.

Voor onderzoek

Dit onderzoek laat een aantal witte vlekken zien, waarvoor vervolgonderzoek een rol kan spelen:

- Hoe kun je duurzaamheid verwaarden? Wat zijn succesvolle verdienmodellen voor verduurzaming? Wat zijn de consequenties voor kosten en opbrengsten structuur?
- Welke procesinstrumenten blijken effectief om ketenconcepten te ontwikkelen en op te schalen? Ontwikkel instrumenten/aanpak getoetst door onderzoek (omzetten van analytisch onderzoek naar interventies). Maak daarbij zo mogelijk een onderscheid naar type keten (niche, mainstream) zodat maatwerk kan worden aangeboden.

Voor beleid

- Vernieuwing ontstaat op meerdere plekken in de keten; dit betekent dat eventuele ondersteuning daar ook bij aan moet kunnen sluiten.
- Vooral de kleinere initiatieven en ketens hebben beperkt of geen R&D-budget en hebben ook geen ervaring met het goed en effectief inzetten van dergelijke budgetten. Het beschikbaar stellen van budget voor bijvoorbeeld onderzoek of procesbegeleiding moet daarom goed worden aangestuurd.
- Het leereffect van verschillende initiatieven kan vergroot worden indien er meer van elkaar geleerd kan worden en er een grotere kans op onverwachte ontmoetingen wordt gecreëerd. Stimuleer initiatieven om van elkaar te leren, breng (primaire) ondernemers, ketenpartijen en maatschappelijke organisaties bij elkaar.
- Stimuleren ondernemerschapontwikkeling onder andere via onderwijs, zodat toekomstige (primaire) ondernemers zich bewust zijn van de eigen ondernemerskwaliteiten, van diverse soorten businessmodellen en van het functioneren van ketens en hun eigen plek daarin herkennen.

Literatuur en websites

Altvorst, A.C. van, R. Eweg, H. van Latesteijn, S. Mager en L. Spaans, *Duurzaam agrarisch ondernemen - het stedelijk gebied als motor voor bedrijvigheid*. Transforum, Zoetermeer, 2010.

Baden-Fuller, C. en M.S. Morgan, 'Business models as models.' In: *Long Range Planning* 43 (2010), pp. 156-171.

Baltussen, W.H.M., E.B. Oosterkamp, E.M. van Mill en G. Hagelaar, *Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming. Primair bedrijf in ketens?*Rapport 2008-026. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2008.

Bakker, E. de en H. Dagevos, *Duurzame eiwitconsumptie in een carnivore eetcultuur*. LEI-rapport 2010-003. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2010.

Beers, P.J. en T. Veldkamp, 'For or against innovation? The influence of images.' In: H. van Latesteijn and K. Andeweg (eds.), *The TransForum Model: transforming agro innovation toward sustainable development*. Springer, Dordrecht, 2011, pp. 59-72.

Beldman, A, J.W. van der Schans, C Smit, C. Wierda, J. Poelarends, H. Kortstee en I Enting, *Inspirerende kolomstrategieën. Lessen van buiten en binnen de agrarische sector*. Rapport 2008-89. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Bock, B.B. en M.M. van Huik, 'Animal welfare: the attitudes and behaviour of European pig farmers. In: *British Food Journal* 109 (2007) 11, pp. 931-944.

Duineveld, M., R. Beunen, K. van Assche, R. During en R. van Ark, The relationship between description and prescription in transition research. In: K.J. Poppe, C. Termeer and M. Slingerland (eds.). *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas*. Wageningen Academic Publishers, pp. 163-188. 2009.

Eilers, C.H.A.M., M.N.C. Aarts, G.F.V. van der Peet en M.A.W. van Schaika, *Mega farms: bare and austere animal flats. Perceptions of scale increases in Dutch intensive animal husbandry, the case of current norms and non-acceptance*. Submitted, 2011.

Galen, M. van en L. Ge, *Innovatiemonitor 2008; Vernieuwing in de land- en tuinbouw ontcijferd*. LEI-rapport 2009-027, LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Galen, M. van, C. de Lauwere, M. Ruijs, P. de Wolf, T. Bakker, S. van Dijk en H. van der Meulen, *Duurzaamheid, innovatie en risico. Vier cases uit de agrarische sector*. LEI-rapport 2011-078. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2011.

Geels, F., 'Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case study.' In: *Research Policy* 31 (2005) pp.1257-1274.

Grin, J. en H. van de Graaf, 'Technology assessment as learning.' In: *Science, technology and human values* 21 (1996) 1: pp. 72-99.

Horlings, I. en B. Boogaard, *Agroparken en maatschappelijke waarden*. Essay ten behoeve van het kennis-atelier (8-12-2010 te Tilburg), 2010.

Hanf, J. en K. Dautzenberg, 'A theoretical framework of chain management.' In: *Journal on Chain and Network Science* 6 (2006) 2: pp. 79-94.

Ireland, R.D., R.E. Hoskisson en M.A. Hitt, *The management of strategy; Concepts and cases*. 8th edition. South-Western Cengage Learning, Mason, OH, 2009.

Jacobsen, E., P.J. Beers en A.R.H. Fischer, 'Inventions for future sustainable development in agriculture.' In: H. van Latesteijn and K. Andeweg (eds.), *The TransForum Model: Transforming agro innovation toward sustainable development*. Springer, Dordrecht, 2011, pp. 21-39.

Johnson, M.W., C.C. Christensen en H. Kagermann, 'Reinventing your business model.' In: *Harvard Business Review* 86 (2008) 12: pp. 50-59.

Johnson, M.W., *Seizing the White Space; business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press, Boston (MA), 2010.

Klerkx, L., N. Aarts en C. Leeuwis, 'Adaptive management in agricultural innovation systems: the interactions between innovation networks and their environment.' In: *Agricultural Systems* 103 (2010), pp. 390-400.

Kotler, P., *Marketing Management: Analysis, planning, implementation and control*. 6th edition. Prentice-Hall, New Jersey, 1988.

Lans, T., *Entrepreneurial competence in agriculture - Characterization, identification, development and the role of the work environment*. Dissertation. Wageningen University, Wageningen, 2009.

Lauwere, C. de, J. Verstegen, J. Buurma, E. Poot, P. Roelofs, J.W. van der Schans, M. Vrolijk en W. Zaalink, *Ondernemers en de actoren in hun omgeving in beweging. Zoektocht naar rode draden in agrarische transitieprocessen*. Rapport 7.06.04. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2006.

Lauwere, C. de, G. Hagelaar en R. Stokkers, *Duurzame energie: stroomt het? Belemmeringen in wet- en regelgeving en vergunningverlening bij de implementatie van duurzame energiesystemen in de glastuinbouw*. Rapport 2008-45. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2008.

Lauwere, C.C. de en S. Vellema, 'The reconstruction of livestock farming in the Netherlands.' In: Vellema, S. (ed.), *Transformation and sustainability in agriculture: connecting practice with social theory*. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, 2011, pp.113-126.

Linder, J. en S. Cantrell, *Changing business models: Surveying the landscape*. Accenture Institute for Strategic Change, 2000.

Magretta, J., 'Why business models matter.' In: *Harvard Business Review* 80 (2002) 5: pp. 86-92.

Mattila, A.S., 'The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures.' In: *Journal of Service Research* 4 (2001) 2: pp. 91-101.

McGee, J., H. Thomas en D. Wilson, *Strategy: analysis and practice*. 1st edition. McGraw-Hill Education, Berkshire, 2005.

Meulen, H. van der en G. Jukema, *Financieringsmaatregelen voor landbouw en mkb*. Rapport 2009-083. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Mentzer, J.T., S. Min en Z.G. Zacharia, 'The nature of interfirm partnering in supply chain management.' In: *Journal of Retailing* 76 (2000) 4: pp. 549-568.

OECD/Eurostat. 2005.

McGlone, J.J., 'Farm animal welfare in the context of other society issues: toward sustainable systems.' In: *Livestock Production Science* 72 (2001) pp. 75-81.

Osterwalder, A., Y. Pigneur en C.L. Tucci, 'Clarifying business models: origins, present and future of the concept.' In: *Communications of the Association for Information Systems* 16 (2005) pp. 1-25.

Osterwalder, A. en Y. Pigneur, *Business Model Generation; A handbook for visionaries, game changers and challengers*. 1st edition. Wiley, 2010.

Pot, W.D. en C.J.A.M. Termeer, *Op eieren lopen? De grillige dynamiek van de maatschappelijke aandacht voor innovatieve veehouderijsystemen in kaart gebracht*. Publicatie verschenen in het kader van het Transforum-project 'Op zoek naar het Gulden Ei'. Leerstoelgroep bestuurskunde Wageningen University, onderdeel van Wageningen UR, 2010.

Productschap Tuinbouw, *Routekaart Tuinbouw in de Biobased Economy; Contouren van een innovatieve actieplan 2011-2014*. 2011.

Reinders, M., 'The role of social networks: Mark Granovetter.' In: Vellema, S., *Transformation and sustainability in agriculture: connecting practice with social theory*. Wageningen Academic Publishers, Wageningen, 2011. pp. 49-56.

Rotmans, J., *Transitiemanagement. Sleutel voor een duurzame samenleving*. Koninklijke van Gorcum, Assen, 2003.

Schoon, B. en R. te Grotenhuis, 'Values of farmers, sustainability and agricultural policy.' In: *Journal of Agricultural Ethics* 12 (2000) pp. 17-27.

Shafer, S.M., H.J. Smith en J.C. Linder, 'The power of business models.' In: *Business Horizons* 48 (2005) pp. 199-207.

Someren, T.C.R. van en A.H.J. Nijhof, *Triple P Business development in the Dutch agro-food sector - 9 cases of strategic innovation*. Van Gorcum, Assen, 2010.

Termeer, K., G. Breeman, M. van Lieshout en W. Pot, 'Why more knowledge could thwart democracy: configurations and fixations in the Dutch mega-stables debate.' In: R.J. in 't Veld (ed.), *Knowledge Democracy*, Springer_Verlag Berlin Heidelberg, 2010, pp. 99-111.

Tidd, J. en J. Bessant, *Managing innovation; Integrating technological, market and organizational change*. 4th edition. John Wiley & Sons, West Sussex, 2009.

Treacy, M., en F. Wiersema, 'Customer intimacy and other value disciplines. Three paths to market leadership.' In: *Harvard Business Review* January-February (1993) pp. 84-93.

Verstegen, J.A.A.M., A.C.G. Beldman, R.H.M. Bergevoet, A.T. Krikke, C.C. de Lauwere, J.J. Poelarends, E.H. Poot, G.M. Splinter en R. Stokkers, *De zoekende ondernemer; Een studie naar het netwerken in de agrosector*. LEI-rapport 2009-063. LEI, onderdeel van Wageningen UR, Den Haag, 2009.

Wielinga, H.E., B.W. Zaalmink, R.H.M. Bergevoet, F.A. Geerlings-Eiff, H. Holster, L. Hoogerwerf en M. Vrolijk, *Netwerken met vrije actoren. Stimuleren van duurzame innovaties met netwerken in de veehouderij*. Rapport Wageningen UR, Wageningen, 2007. <www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken>

Wiskerke, J.S.C., en D. Roep, 'Constructing a sustainable pork supply chain: a case of techno-institutional innovation.' In: *Journal of Environmental Policy and Planning* 9 (2007) 1: pp. 53-74.

Zook, C. en J. Allen, The Great Repeatable Business Model. In: *Harvard Business Review* 89 (2011) 11: pp. 106-114.

Zott, C., R. Amit en L. Massa, 'The Business Model: recent developments and future research.' In: *Journal of Management* 37 (2011) 4: pp. 1019-1042.

Bijlage 1

Overzicht van een aantal casussen: duurzame businessontwikkeling

	Korte omschrijving businesscase	Duurzaamheidskenmerk	Verduurzaming door	Type product	Marktstrategie/klantensegment	Incentives/stimulering	Typering complexiteit	Initiatiefnemer	Communicatie
De Hoeve	Diervriendelijk en milieuvriendelijk varkensvleesconcept. Voldoet aan Maatlat duurzame veehouderij en milieukeur	Dierenwelzijn en milieu	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde	Product leadership	Haalbaarheidsstudies, onafhankelijke procesfacilitator	Ketensamenwerking, varkenshouders betrekken, incrementele innovatie	Agrarische Ondernemer	Ondernemers bij initiatief betrekken, consumenten overtuigen
Rondeel	Nieuwe producten, diensten en markten, ketenintegratie, diervriendelijk systeem voor leghennen. Beter Leven-kenmerk Dierenbescherming (**), milieukeur	Dierenwelzijn en milieu	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde	Product leadership	Innovatieprogramma Transforum, Onderzoeksprogramma EL&I	Ketensamenwerking, Radicale innovatie	Kennisinstelling	Ondernemers bij initiatief betrekken, consumenten overtuigen, maatschappelijk draagvlak creëren
Caring Dairy	Duurzame zuivelketen; weidegang. Ben&Jerry's ijs van Unilever (voorheen CONO kaasmakers)	Dierenwelzijn	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde	Product leadership	-	Melkveehouders betrekken, incrementele innovatie	Bedrijfsleven	Ondernemers bij initiatief betrekken

	Korte omschrijving businesscase	Duurzaamheidskenmerk	Verduurzaming door	Type product	Marktstrategie/klanten-segment	Incentives/stimulering	Typering complexiteit	Initiatiefnemer	Communicatie
Friesland Campina; nog niet gerealiseerd	Duurzame zuivelketen	Duurzaamheid in het algemeen	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde	Product leadership	-	Melkveehouders betrekken, incrementele innovatie	Bedrijfsleven	Ondernemers bij initiatief betrekken
Volwaardkip	Gangbaar +; diervriendelijk vleeskuikencconcept (tussensegment). Beter Leven-kenmerk Dierenbescherming (*)	Dierenwelzijn	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde	Product leadership	Haalbaarheidsstudies, ondersteuning bij vergoedingaanvraag	Ketensamewerking, pluimveehouders betrekken, incrementele innovatie met vergoedingstraject	Maatschappelijke organisatie in samenwerking met bedrijfsleven	Ondernemers bij initiatief betrekken, consumenten overtuigen, maatschappelijk draagvlak creëren
Landmarkt	Regionale producten, supermarktfomule die natuurlijke producten uit de regio aanbiedt, korte keten	Beleving en natuurlijkheid	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde, eerlijke prijs	Customer intimacy	Innovatieprogramma Transform	Ketens verkorten, burgers betrekken	Idealistische ondernemer	Consumenten overtuigen
Mijn Boer	Korte ketens voor AGF producten; contact boer - consument, directe levering aan restaurants en Markt, een vernieuwend winkelconcept met kwaliteitsproducten direct van de producent	Beleving en natuurlijkheid	Duurzaam verwaarden	Toegevoegde waarde, eerlijke prijs	Customer intimacy	Innovatieprogramma Transform	Ketens verkorten, burgers betrekken	Agrarische ondernemers	Consumenten overtuigen

	Korte omschrijving businesscase	Duurzaamheidskenmerk	Verduurzaming door	Type product	Marktstrategie/klanten-segment	Incentives/stimulering	Typering complexiteit	Initiatiefnemer	Communicatie
Koelanderij; nog niet gerealiseerd	Diervriendelijke, grootschalige melkveehouderij, ingepast in het landschap en in de maatschappij, regionale productie van ruw- en krachtvoer en regionale mestafzet	Sluiten van kringlopen	Duurzaam verbeteren	Main stream	Operational excellence	Innovatieprogramma Transform	Schaalvergroting, maatschappelijk draagvlak	Agrarische ondernemers	Maatschappelijk draagvlak creëren
Biopark Terneuzen; niet volledig gerealiseerd	Klimaat en CO ₂ neutrale glastuinbouwproductie door benutting industriële CO ₂ en restwarmte; agropark	Duurzame energie, Sluiten van kringlopen	Duurzaam verbeteren	Main stream	Operational excellence	Innovatieprogramma Transform	Complexe samenwerking, radicale innovatie, Nederland en België	Chemische industrie	Ondernemers bij initiatief betrekken
NGB; nog niet gerealiseerd	Grootschalige, duurzame, intensieve veehouderij, energieproductie uit dierlijke mest en reststromen, sluiten en koppelen van kringlopen, beperking diertransport door pluimvee-slachterij op locatie; Agropark	Duurzame energie, Sluiten van kringlopen, minder transport	Duurzaam verbeteren	Main stream	Operational excellence	Innovatieprogramma Transform	Complexe samenwerking, radicale innovatie, maatschappelijke weerstand	Agrarische ondernemers	Maatschappelijk draagvlak creëren

	Korte omschrijving businesscase	Duurzaamheidskenmerk	Verduurzaming door	Type product	Marktstrategie/klanten-segment	Incentives/stimulering	Typering complexiteit	Initiatiefnemer	Communicatie
Greenport Shanghai; nog niet gerealiseerd	Duurzame, grootschalige, dierlijke en plantaardige voedselproductie op beperkte hoeveelheid grond, intensieve veehouderij, perspectief voor het sluiten van kringlopen, reduceren van transport en efficiënt grondgebruik; Agropark	Duurzame energie, Sluiten van kringlopen	Duurzaam verbeteren	Mainstream	Operational excellence	Innovatieprogramma Transform	Complexe samenwerking, veel betrokken partijen, radicale innovatie, verschillende landen, verschillende culturen	Kennisinstelling	Maatschappelijk draagvlak creëren
Greenport Venlo; nog niet volledig	Clustering van teeltbedrijven, veilingen, handelsbedrijven en tuinbouwtoeleveranciers, samenwerking tussen ondernemers, onderwijs, onderzoekers, overheid en de omgeving; Agropark	Duurzame energie, Sluiten van kringlopen	Duurzaam verbeteren	Mainstream	Operational excellence	Onderzoeksprogramma EL&I, onafhankelijke procesfaciliteiten	Complexe samenwerking, veel betrokken partijen, radicale innovatie	Kennisinstelling	Ondernemers betrekken, maatschappelijk draagvlak creëren
Echt Overijssel; nog niet volledig gerealiseerd	Concept voor regionale landbouw door het sluiten van kringlopen, het verkleinen van de afstand tussen vee en veevoerproductie, het vergroten van de agrobiodiversiteit en nieuwe productmarktcombinaties voor regionale afzet	Beleving en natuurlijkheid	Duurzaam vernieuwen	Toegevoegde waarde	Customer intimacy	Onderzoeksprogramma EL&I, onafhankelijke procesfaciliteiten	Agrarische ondernemers betrekken, incrementele innovatie	Kennisinstelling	Consumenten overtuigen

	Korte omschrijving businesscase	Duurzaamheidskenmerk	Verduurzaming door	Type product	Marktstrategie/klanten-segment	Incentives/stimulering	Typering complexiteit	Initiatiefnemer	Communicatie
Landzijde	Groene ruimte medisch en sociaal erkend als therapeutische omgeving	Beleving en natuurlijkheid, 'genezing'	Duurzaam vernieuwen	Zorglandbouw	Customer intimacy	Innovatieprogramma Transforum	Zorglandbouw, kwetsbare groep betroffen	Voormalig agrarisch ondernemer en onderwijzer	Clënten vinden
Noordelijke Friese Wouden; nog niet volledig gerealiseerd	Verwaarding van het cultuurlandschap, toegevoegde waarde door woudenmelk, houtwallen-energie, recreatie, natuurproductie	Beleving en natuurlijkheid	Duurzaam vernieuwen	Toegevoegde waarde	Customer intimacy	Innovatieprogramma Transforum	Samenwerking tussen agrarische ondernemers, nieuwe producten en diensten	Agrarische ondernemer	Consumenten overtuigen

¹ Casussen die niet door Transforum zijn geanalyseerd en waaraan de typering 'duurzaam vernieuwen', 'duurzaam verbeteren' en 'duurzaam verwaarden' dus niet door transforum is toegekend, zijn weergegeven in **groene** letters.

Wageningen UR (University & Research centre) heeft als missie 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen negen gespecialiseerde en meer toegepaste onderzoeksinstituten, Wageningen University en Hogeschool Van Hall Larenstein hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving.

Meer informatie: www.lei.wur.nl