

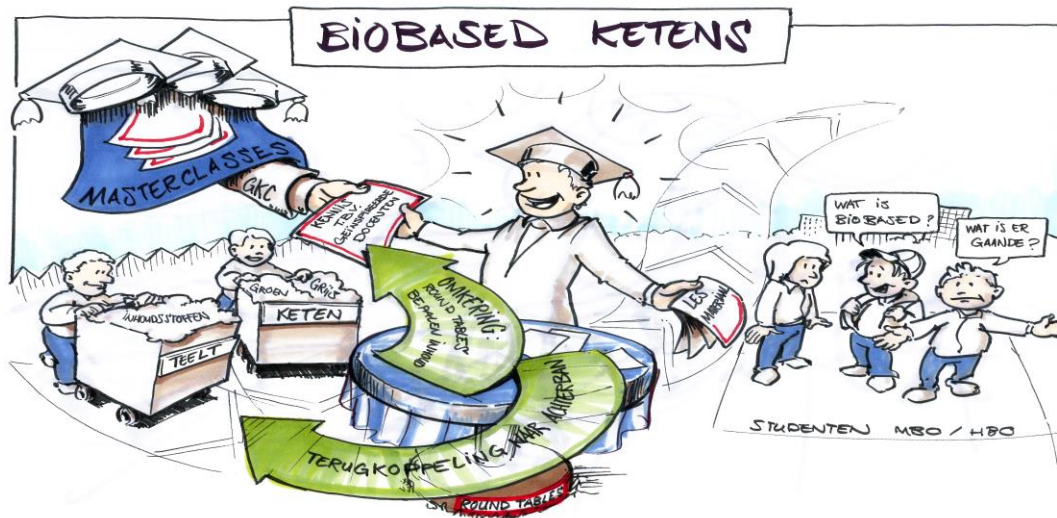
# “Transitie naar een duurzame BBE”

## CBBE-docentendag te Wageningen

## “De profit-benadering”

Oene Schriemer (Hogeschool VHL)

Wageningen 4 februari 2015

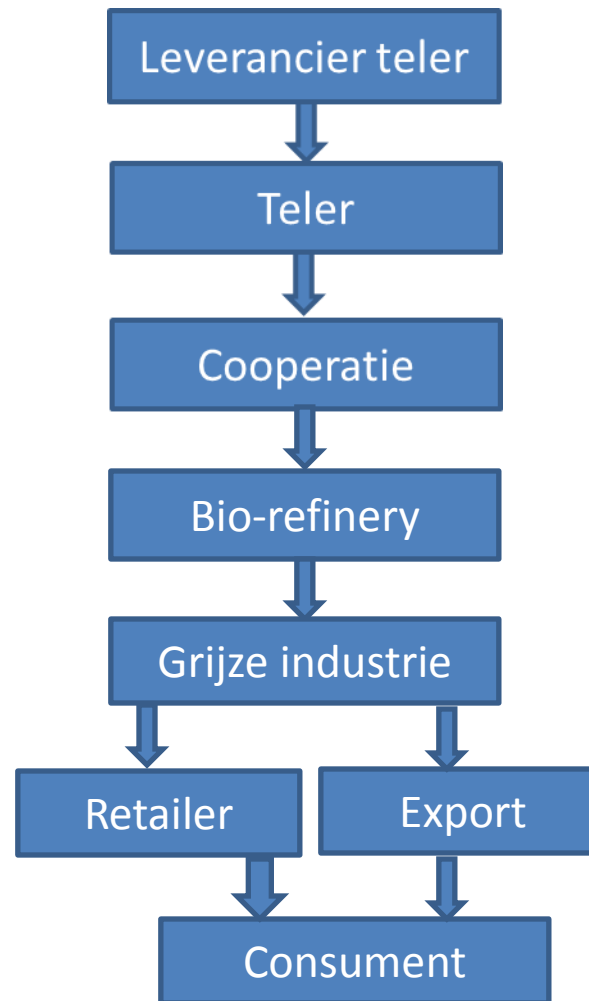
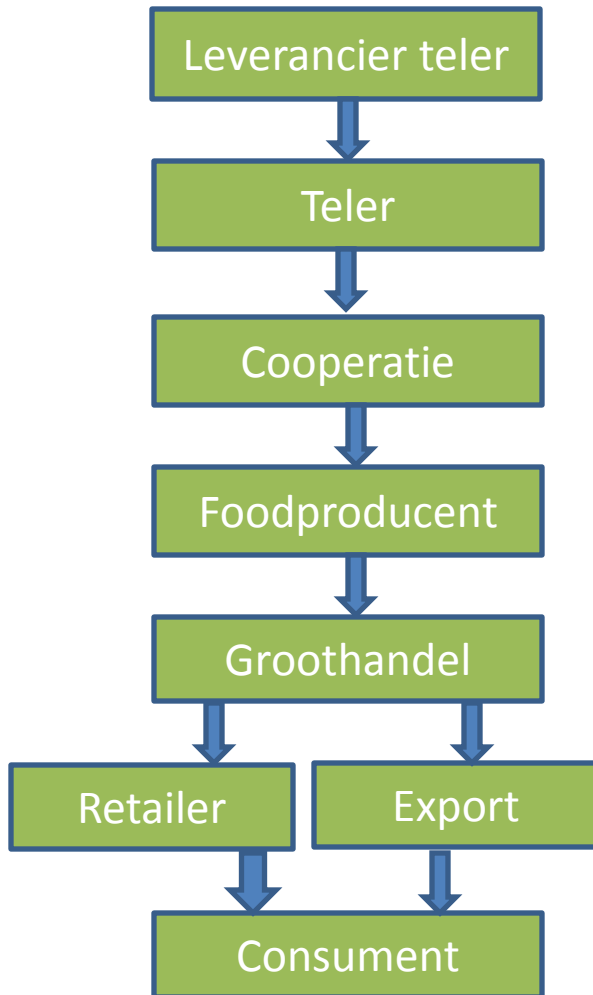


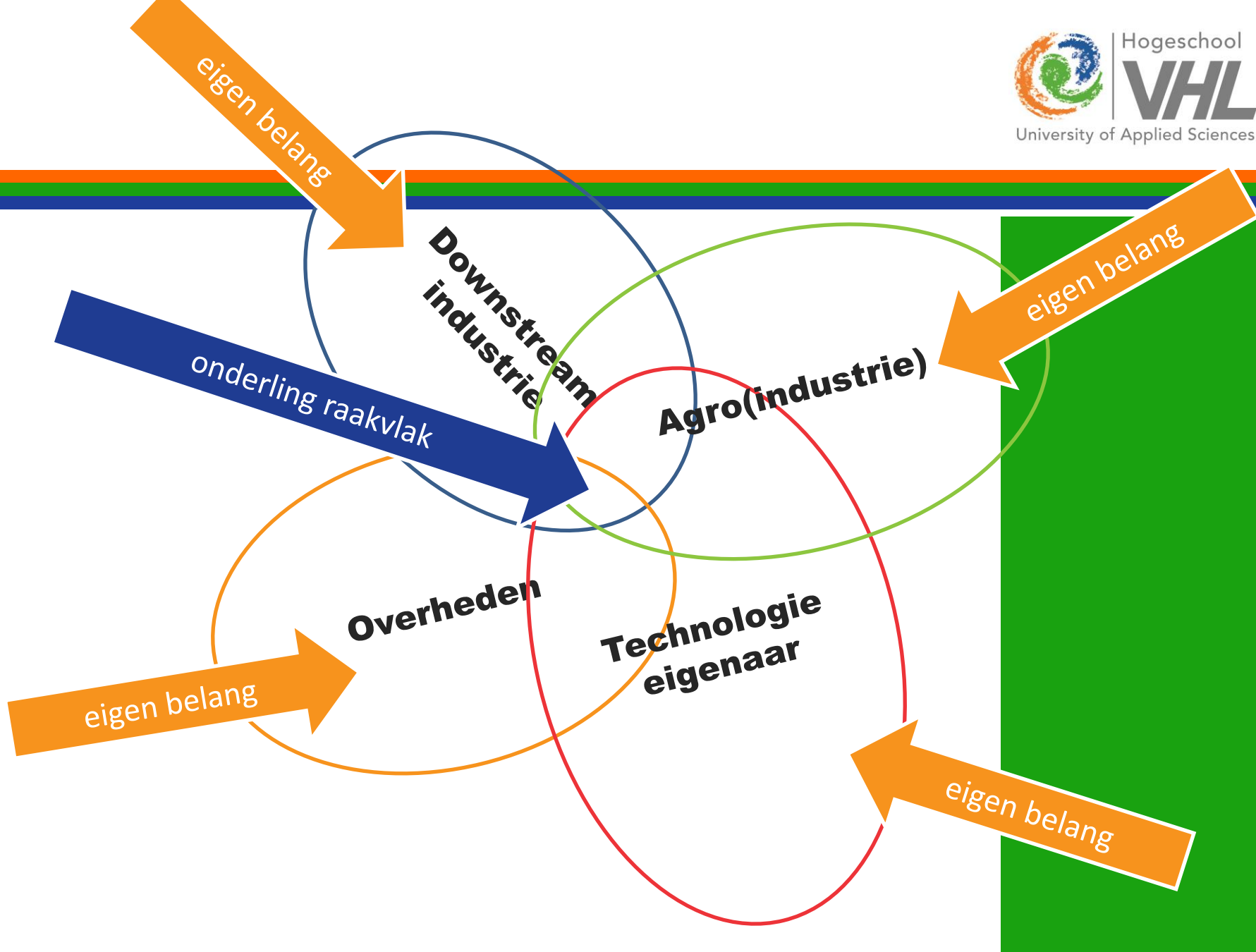
# Programma

- Inleiding
- Waardeketenanalyse
- Logistieke vraagstukken in biobased ketens
- Het businessmodel Canvas+



# Food supply chains vs Biobased supply chains





# Belangrijke vraagstukken

*Wat zijn de belangrijkste risico's voor samenwerking?*



*Welke processen vinden er plaats en hoe vindt de coördinatie plaats?*



*Wie financiert de hele ontwikkeling?*



*Welke logistieke uitdagingen liggen er bij het opzetten van een BB keten?*



*Wie zijn de belangrijkste partijen in de keten?*



*Welke modellen zijn bruikbaar voor het ontwerpen van deze ketens?*



*Welke juridische vraagstukken spelen een rol?*

# DE HANDREIKING

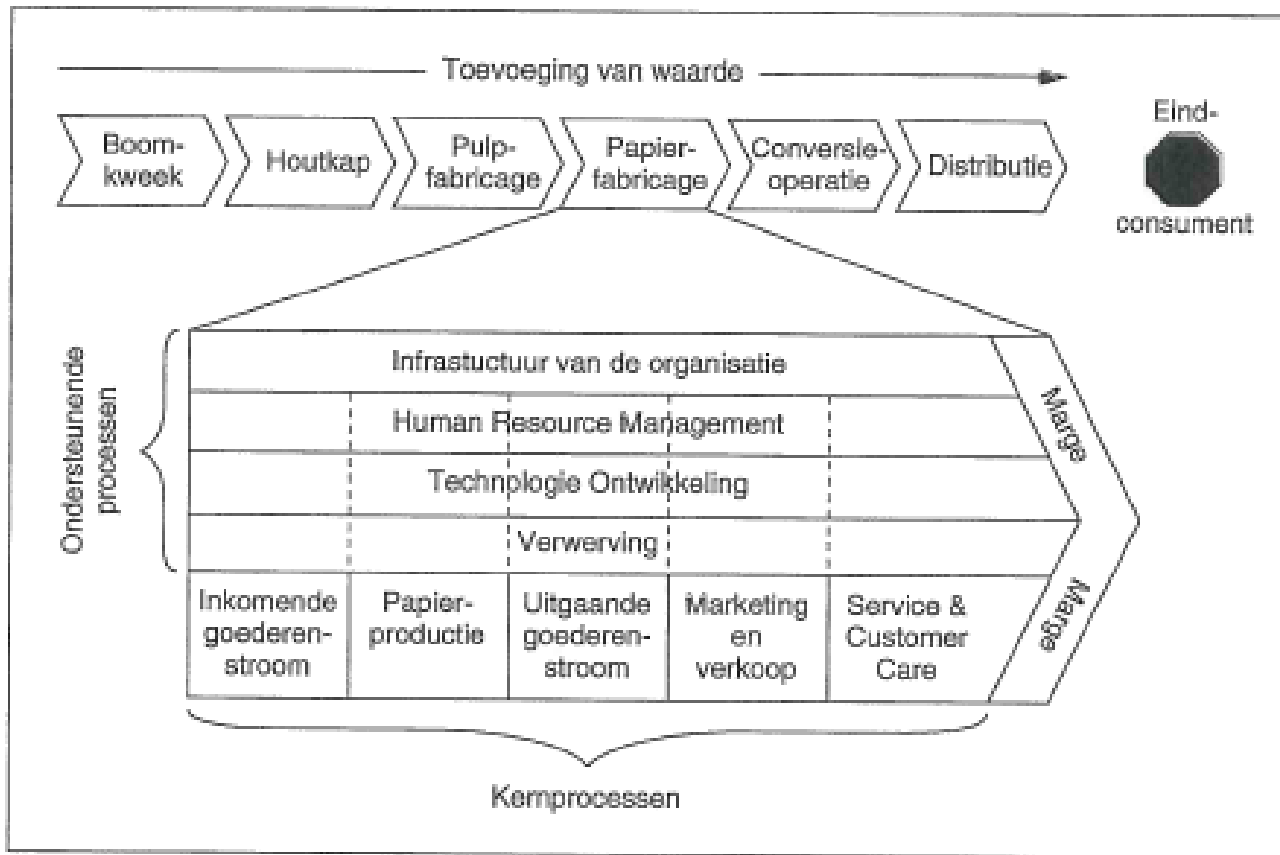
	Initiatie		Verkenning		Verdieping		Uitwerking		Realisatie (niet in deze handreiking beschreven)
Stakeholderanalyse van een ketenproject		Go-NoGo beslissing		Go-NoGo beslissing		Go-NoGo beslissing		Go-NoGo beslissing	
Business model en business case van een ketenproject									
Risicoanalyse van een ketenproject									
<i>Resultaat</i>	Projectomschrijving en lijst potentiële ketenpartners		Intentie-overeenkomst		Samenwerkings-overeenkomst		Realisatie-overeenkomst ( <i>formeel contract</i> )		



Lichte toets  
Kengetallen analyse  
Volwaardige analyse  
Monitoring instrument

<http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/12/Een%20handreiking%20voor%20het%20realiseren%20van%20ketensamenwerking%20in%20de%20industrie.pdf>

# Waardeketenanalyse



# Waardeketenanalyse

## **Definitie waardeketen:**

Een waardeketen is een gerelateerde serie waardetoevoegende activiteiten die gecombineerd leiden tot levering van een product of dienst aan de eindgebruiker

## **Definitie waardeketenanalyse:**

Een waardeketenanalyse bestaat uit het in kaart brengen van de waardecreërende activiteiten en de onderliggende costdrivers en value drivers, die leiden tot het uiteindelijke eindproduct of dienst.



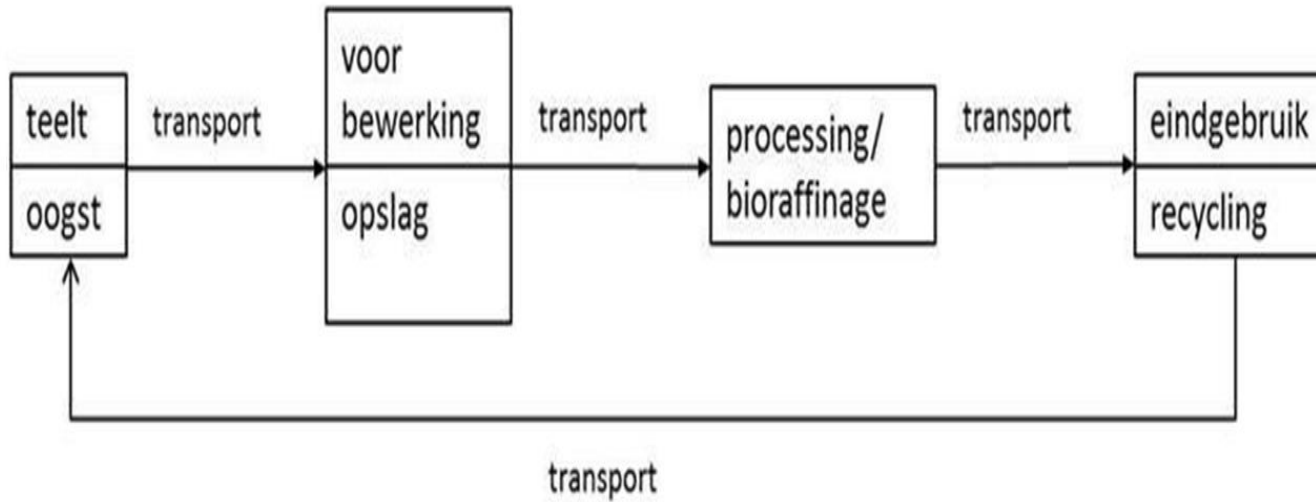
# Drie fasen van de analyse

- Fase 1:** Bepaal en definieer alle waardetoevoegende activiteiten binnen de waardeketen die leiden tot levering van het product of dienst aan de eindgebruiker
- Fase 2:** Maak een analyse van de winstgevendheid van de onderscheiden activiteiten binnen de keten
- Fase 3:** Creëer en ontwikkel met de opgedane kennis een voorsprong op de concurrentie door het formuleren en implementeren van een eenduidige strategie

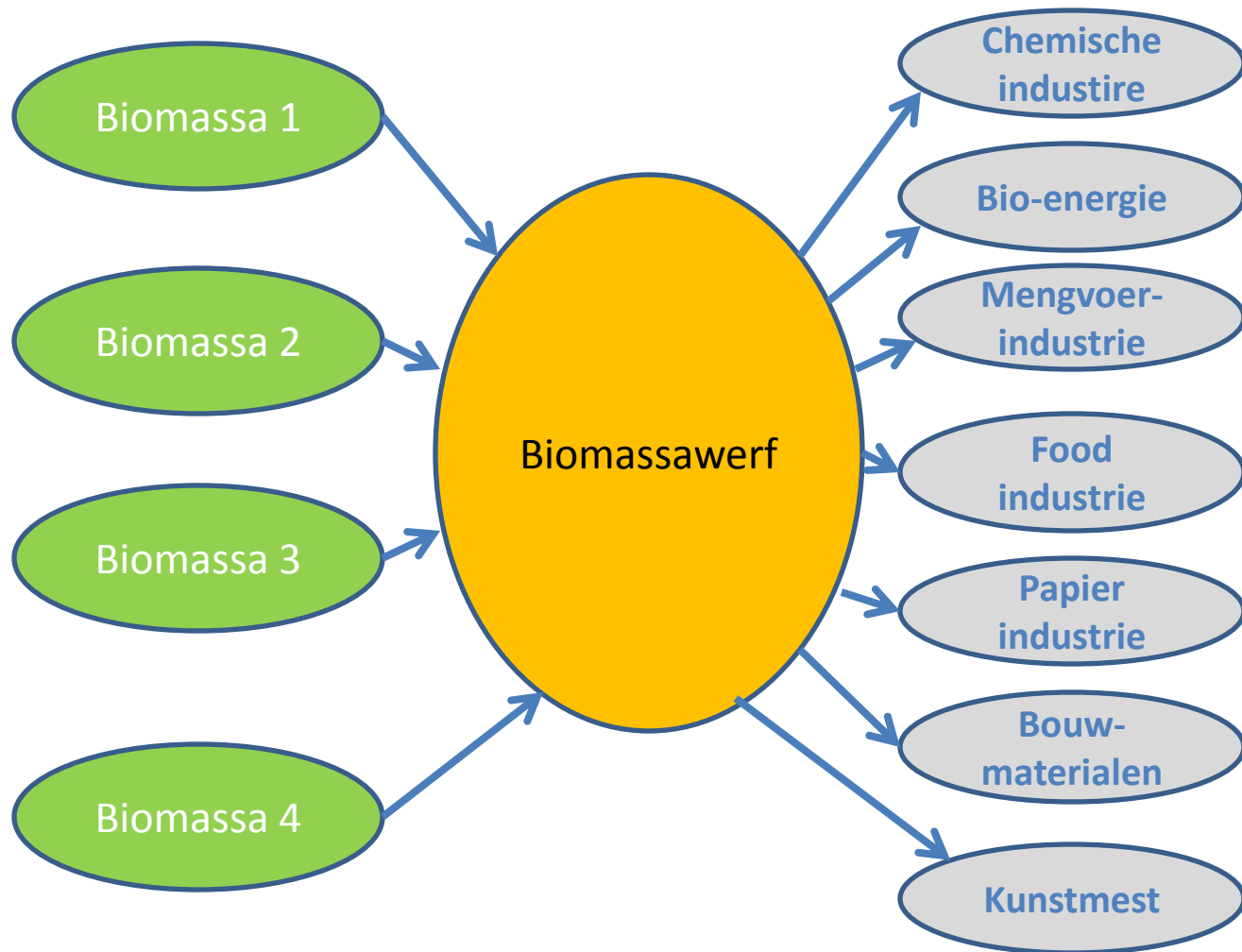
# Resultaten waardeketenanalyse

1. Inzicht in waardetoevoegende activiteiten
2. Inzicht in value drivers die de toegevoegde waarde bepalen
3. Inzicht in de cost drivers die het kostenniveau bepalen
4. Inzicht in het opbrengstenniveau
5. Inzicht in premies voor waardetoevoeging
6. Inzicht in de strategische positie binnen de waardeketen
7. Systematische werkwijze om de strategische positie periodiek te toetsen en te evalueren

# Biomassaketen



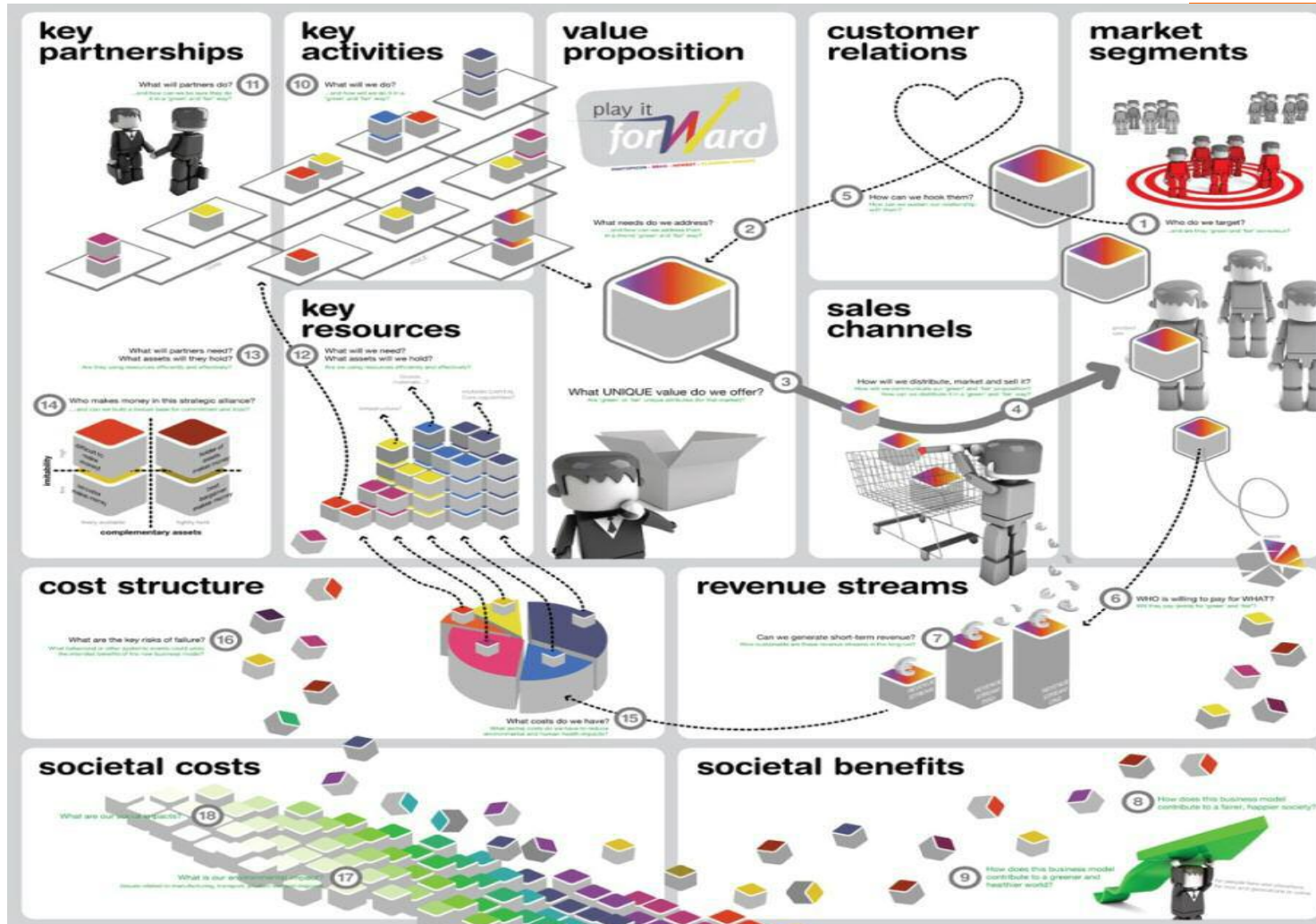
# Biomassahub's



# Business model

- basis voor de business case
- systematisch en holistisch
- creëert ketenproject voldoende waarde?;
- vergelijking van de financiële en maatschappelijke haalbaarheid;
- sturen op financiële en maatschappelijke haalbaarheid;
- besluit tot al dan niet investeren in het project;

# Business model



<http://www.youtube.com/watch?v=2tdpNKdH7sM> (How to draw a business model)

# Bouwstenen van het model (1)

## Bouwsteen 1: Value proposition

- Wat bieden we aan de markt?
- Welke dienst leveren we aan onze klanten?
- In welke mate verschilt ons aanbod van dat van de concurrent?

Kortom wat is het USP?

## Bouwsteen 2: Market segments

- Wie zijn onze klanten?
- Wie zijn onze klanten niet?

## Bouwsteen 3: Customer relationships

- Welke relatie met onze klanten hebben we nodig om ons waardevoorstel waar te kunnen maken?
- Hoe belangrijk is een merknaam?
- Hoe groot is de loyaliteit van onze klanten?
- Kan de klant gemakkelijk overstappen naar een andere leverancier?
- Is de relatie een 1 op 1 relatie?

**(cocreatie, gemeenschap en reclame)**



# Bouwstenen van het model (2)

## Bouwsteen 4: Channels

- Langs welke kanalen bereiken we onze klanten?
- Maken we gebruik van uitgebreide distributie via retailshops?
- Gaan we via internet zaken doen? Of beide?
- Gebruiken we handelsagenten, vertegenwoordigers of distributiekantoren in het buitenland of een joint venture?
- Directe verkoop of via groothandelaars?
- Wat zijn de gevolgen voor de gekozen optie voor het klimaat?
-

# Bouwstenen van het model (3)

## Bouwsteen 5: Revenue structure

- De opbrengststructuur wordt beïnvloed door 4 bovenstaande bouwstenen.
- Welke basisstrategie wordt gevolgd (CLS of DS)?
- Gaan we het product verkopen of leasen?
- Eénmalige verkopen of wederkerige?
- Hebben we een technologie die we in licentie kunnen uitgeven?

## Bouwsteen 6: Societal benefits

- Wat zijn de effecten van het product op het milieu, arbeidsomstandigheden en mensenrechten?
- Speelt eerlijk zaken doen een rol?
- Hoe gaan we om met MVO?

# Bouwstenen van het model (4)

## Bouwsteen 7: Key resources

- Wat zijn de vitale inputfactoren die nodig zijn?
- Is kennis en meneselijk kapitaal cruciaal?
- Zijn bepaalde grondstoffen van cruciaal belang?
- Kunnen we deze veiligstellen?

## Bouwsteen 8: Key activities

- Wat zijn de belangrijkste activiteiten?
- Wat doen we zelf en wat niet?

## Bouwsteen 9: Partnerships

- Wat is de rolverdeling?
- Zijn er nog meer partners van belang?

# Bouwstenen van het model (5)

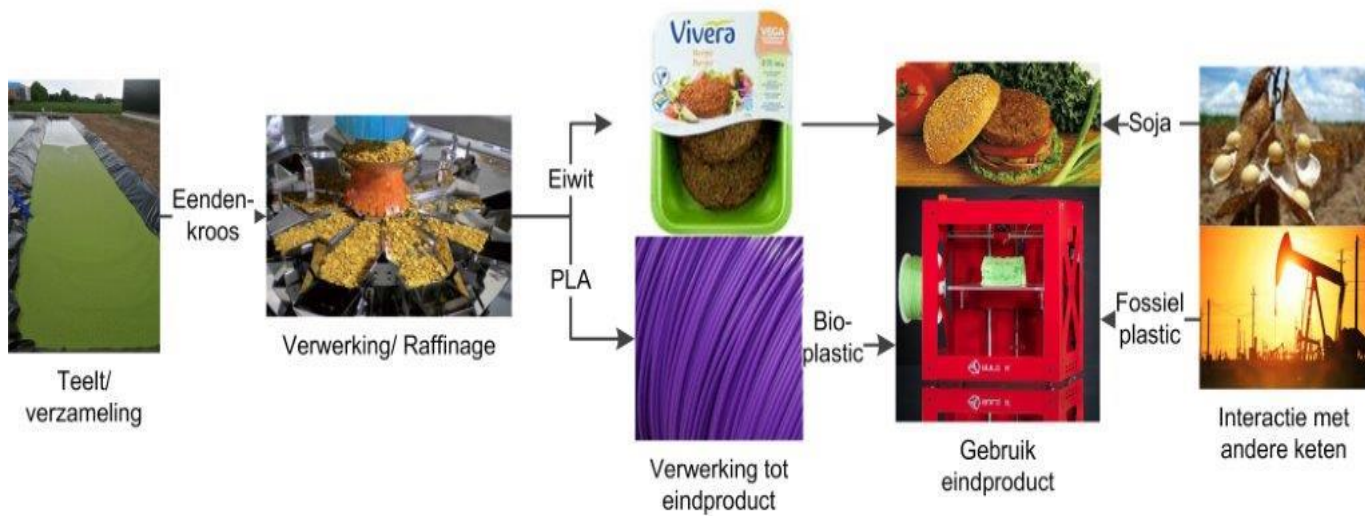
## Bouwsteen 10: Cost structure

- Welke kosten zijn vast en welke variabel en in welke verhouding?
- Zijn er schaalvoordelen te halen?
- Bovenstaande bouwstenen hebben invloed op kostenstructuur.

## Bouwsteen 11: Societal costs

- Wat zijn de effecten van het product op het milieu, arbeidsomstandigheden en mensenrechten?
- Speelt eerlijk zaken doen een rol?
- Hoe gaan we om met MVO?

# Keten van eendenkroos



# Bouwstenen van het model (1)

## Bouwsteen 1: Value proposition

- Het product is duurzaam en diervriendelijk
- Het is een Nederlands product
- Het is GMO-vrij
- Technologische ontwikkeling (nieuwe kennis) waar subsidie voor is.
- Het product is veilig (van belang voor babyvoeding)
- Het product is hygiënisch
- Het product heeft minder ziektegevaar in vergelijking met kippenei
- Productie leidt tot hoogwaardige werkgelegenheid in Nederland

## Bouwsteen 2: Market segments

- Diervoeding (veevoer, honden- en kattenvoer); Agrifirm
- Humane voeding (healthy food, baby food); Unilever
- Wie zijn onze klanten?
- Wie zijn onze klanten niet?

# Bouwstenen van het model (2)

## Bouwsteen 3: Customer relationships

- Rondleiding
- Proefproduct + testen
- Beurzen met specifieke doelgroep (vooral humaan)
- Co-creatie en co-design

## Bouwsteen 4: Channels

- Rechtstreeks naar mengvoederindustrie
- Groothandel voor de petfood
- Awareness creëren door media
- Via exporteurs of handelsagenten
-

# Bouwstenen van het model (3)

## Bouwsteen 5: Revenue structure

- Verkoop eiwit
- Verkoop restproducten (perskoek, aminozuren)
- Subsidie
- Verhuur overcapaciteit

## Bouwsteen 6: Societal benefits



# Interessante links

- Kengetallen: <http://www.worldometers.info/nl/>
- Ketensturing: <http://www.noraonline.nl/wiki/Ketenbesturing>
- Circular Economy: <http://www.youtube.com/watch?v=f2dwut-kdMY>
- Greenport Shanghai: <http://www.youtube.com/watch?v=arrrmbO8ijL4>
- <http://www.ecp-biomass.eu/node/104>
- How to draw a business model:  
<http://www.youtube.com/watch?v=2tdpNKdH7sM>
- <https://www.youtube.com/watch?v=7o8uYdUaFR4> (Business model canvas 20 min.)