
Workshop

Werken met Waarden

Wat zijn de kernwaarden van mijn bedrijf en hoe passen die bij mijn verdienmodel?



Beknopte verslag van de workshop
op 21 november 2014 te Woudenberg

Frans van Alebeek, Bert Smit,
Olga van der Valk & Daniël de Jong

Wageningen UR, LEI & PPO-AGV

© 2014 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO) onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

Voor nadere informatie gelieve contact op te nemen met: DLO in het bijzonder onderzoeksinstituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten.

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de PPS Multifunctionele Landbouw (BO-23.02-004-009 / TKI-AF-12027).

LEI Wageningen UR

Adres : Postbus 29703, 2502 LS Den Haag
: Alexanderveld 5, 2585 DB Den Haag
Tel. : +31 70 335 85 30
Fax : +31 70 361 56 24
Email : informatie.lei@wur.nl
Internet : www.wageningenur.nl/lei

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR Business Unit Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

Adres : Postbus 430, 8200 AK Lelystad
: Edelhertweg 1, 8219 PH Lelystad
Tel. : +31 320 291 111
Fax : +31 320 230 479
E-mail : info.ppo@wur.nl
Internet : www.ppo.wur.nl

Beknopt verslag van de workshop ‘Werken met Waarden’ op 21 november 2014 bij de Boerenstee, Woudenberg

Organisatie & begeleiding: Wageningen UR, Bert Smit & Olga van der Valk (LEI), Frans van Alebeek & Daniël de Jong (PPO-AGV)

Deelnemers: Martine Wismeijer (De Bilt), Heleen Wissink (Gieterveen), Alice de Koning (Berkel), Adrie Groenenboom (Numansdorp), Gerard Brinks (Kerk Avezaath), Marianne Hoekstra (Kockengen), Pieter Vink (Elburg), Ko van Twillert (Elburg), Anke Hofs-Roenhorst (Halle), Kees de Beurs (Vlotho), Gerdien Haanschoten-Doornenbal en Ton Haanschoten (Woudenberg), Ineke Lemmen (Wageningen).

Op 21 november 2014 organiseerden LEI en PPO-AGV van Wageningen UR een workshop ‘Werken met Waarden’ als onderdeel van de PPS Multifunctionele Landbouw.

Het doel van deze workshop was het uittesten van een werkwijze om samen met ondernemers uit de multifunctionele landbouw op een rij te zetten wat voor hen de belangrijkste waarden zijn als ondernemer, voor hun bedrijf en hun producten/diensten. En om te verkennen hoe zij die waarden te gelde kunnen maken. De verwachting was dat deze workshop genoeg materiaal en ervaringen zou opleveren voor een brochure, waarin een stappenplan wordt beschreven om je te verdiepen in je kernwaarden en in je klanten, om daar een goed aanbod van producten en diensten bij te formuleren. Om zo je kernwaarden om te kunnen zetten in een verdienmodel.

Het **programma** van deze workshop was als volgt:

- 9.00 - 12.00 Welkom en inleiding, Kennismaking
Bespreking kernwaarden (huiswerk)
- 12.00 - 13.30 Lunch & rondleiding van Clara van Ravenhorst,
bedrijfsleidster van De Boerenstee
- 13.30 - 15.30 Uitleg over het Canvas model (waardenpropositie)
Wie zijn mijn klanten? Empathie map invullen en bespreken
- 15:30 – 16:00 Plenaire terugblik, afspraken en afronding



Kernwaarden

Vooraf was aan de deelnemers een vragenlijst toegestuurd waarin met de belangrijkste waarden van zichzelf als persoon en voor het bedrijf kon kiezen uit een lijst van 17 voorbeeld-waarden, met mogelijkheid om eigen waarden toe te voegen. Deze test is ontworpen door Wiggele Oosterhoff van CAH Dronten en licht aangepast voor deze workshop. Elke ondernemer werd gevraagd om 10 kernwaarden voor zichzelf en voor haar/zijn bedrijf te kiezen, en daarna een prioritering te geven voor de 3 belangrijkste waarden voor zichzelf en zijn/haar bedrijf. De resultaten van de belangrijkste kernwaarden staan in onderstaande tabel.

waarden ondernemer	Score (n = 10)	waarden bedrijf	Score (n = 10)
Openheid	7	Authenticiteit	4
Verantwoordelijkheid	5	Doelbewustheid	3
Betrokkenheid	4	Openheid	3
Authenticiteit	2	Eigenheid	2
Oprechtheid	2	Trots	2
Rechtvaardigheid	2	Verbondenheid	2
Trots	2		
Doelbewustheid, Respect, Trouw, Verbondenheid, Zelfstandigheid, Vriendelijkheid* & Duurzaamheid*	Elk 1x	Betrokkenheid, Loyaliteit, Oorspronkelijkheid, Vrijheid, Verantwoordelijkheid, Zelfstandigheid, Vriendelijkheid* & Toegankelijkheid*	Elk 1x
Eigenheid, Gelijkwaardigheid, Loyaliteit, Oorspronkelijkheid, Vrijheid, Toegankelijkheid* & Winstgevendheid*	Elk 0x**	Gelijkwaardigheid, Oprechtheid, Rechtvaardigheid, Respect, Trouw & Duurzaamheid*	Elk 0x**

* Door deelnemers toegevoegde waarden

** Deze waarden zijn wel gekozen bij de eerste selectie van 10 waarden, maar niet in de uiteindelijke prioritering van de 3 belangrijkste waarden per ondernemer en bedrijf.

Openheid, Verantwoordelijkheid en Authenticiteit scoren relatief hoog. Deelnemers vonden het lastig om deze kernwaarden te benoemen. Het woordgebruik van de vragenlijst is te moeilijk en sommige waarden lijken op elkaar. *'We hebben er het woordenboek voor gebruikt'*. Jezelf leren verwoorden is moeilijk. *'Dat heeft onze generatie niet geleerd'*.

Feedback van klanten krijgen is belangrijk: mensen leven meer mee dan je zelf denkt. Men snapt dat best wel, dat je als boer werkt met levend materiaal. Ook de uitleg aan hen over het productieproces. De meeste deelnemers hebben voor een deel andere waarden voor hun bedrijf dan voor zichzelf gekozen. Klanten blijken die waarden ook wel te herkennen, zij zien de eigenheid en openheid van de ondernemer. Dat blijkt ook uit opmerkingen van bezoekers: *"Boer Piet is goed voor het bedrijf"*. Op de volgende pagina staan een aantal quotes van deelnemers over kernwaarden.

Tijdens de rondleiding na de lunch geeft Clara van Ravenhorst, bedrijfsleidster van De Boerenstee ook voorbeelden van hoe zij als ondernemster kernwaarden van haar persoon vormgeeft in haar bedrijf, en probeert om aan te sluiten bij de wensen van haar klanten. Ze wil betrouwbaar zijn in haar afspraken en diensten, werk en diensten moeten passen bij jouw persoon, bedrijf en gezin. Haar concept 'Vergaderen-à-la-Carte' paste goed bij de wensen van de klant en maakte haar bedrijf onderscheidend van de grote meute. Nu heeft zij ook op de website een online boeking mogelijkheid

toegevoegd, met info over beschikbaarheid van accommodaties, om het haar klanten zo gemakkelijk mogelijk te maken.

Een aantal kenmerkende quotes over kernwaarden:

“We hebben nooit geleerd om over jezelf te vertellen of over jezelf na te denken. Nooit geleerd jezelf uit te drukken. Vertellen over je gevoelens, dat hebben we thuis nooit gedaan.”

“Ik heb altijd een hekel aan formulieren invullen over mezelf. Ik had het formulier al weg geklikt. Maar later ging ik er over nadenken, en ben ik het toch nog gaan invullen. Ik deed er een uur over, moest woorden opzoeken, maar vond het wel nuttig.”

“Ik heb ‘Openheid’ als waarde gekozen. Ons bedrijf is nu nog vrij gesloten. Ik wil graag meer open zijn, het verhaal vertellen bij wat we doen. Laten zien wat we doen en hoe we dat doen, ook de fouten durven laten zien. En daarover in gesprek gaan met mensen.”

“Onze gasten van de Camping mogen altijd komen kijken. Als er iets bijzonders is, zoals een ernstig zieke koe die afgeschoten moet worden, dan zet ik dat wel even op het schoolbord. Mensen kunnen dan gerust komen kijken, maar ik leg dan wel uit dat het misschien handig is om hun kinderen even uit de buurt te houden.”

“Wij kunnen altijd een eerlijk verhaal vertellen bij wat we doen. We willen geloofwaardig zijn. Dan moet je gewoon uitleg kunnen geven bij wat je wel en niet doet.

“Uiteindelijk draait het om de vraag: Wat wil je dat jouw klant mee naar huis neemt?”

“Ik vraag ook wel eens na wat mensen na afloop van een rondleiding onthouden hebben van onze boodschap. Bijvoorbeeld noemen zij dan, dat wij de koeien altijd met de vrachtwagen van en naar het land brengen. Omdat de koeien dan, als ze op transport naar de slachterij gaan, ook denken dat ze naar het land gaan, en dus geen stress hebben. Mensen blijken dat te hebben onthouden en ze waarderen die manier van werken.”

“Als je uitlegt wat je doet en waarom je keuzes maakt, snappen mensen dat. Ze kijken naar jouw zorgen en leven mee. Mensen snappen vaak meer van wat we doen dan we vooraf denken.”

“Mensen uit de stad komen vaak al met vaststaande beelden naar ons toe. Dan zien ze dat we biologisch werken en toch de koeien vaststaan op stal. Dan moet je veel uitleggen en dat beeld bijstellen.”

“In mijn reviews van klanten hoor ik wel hoe ik overkom.”

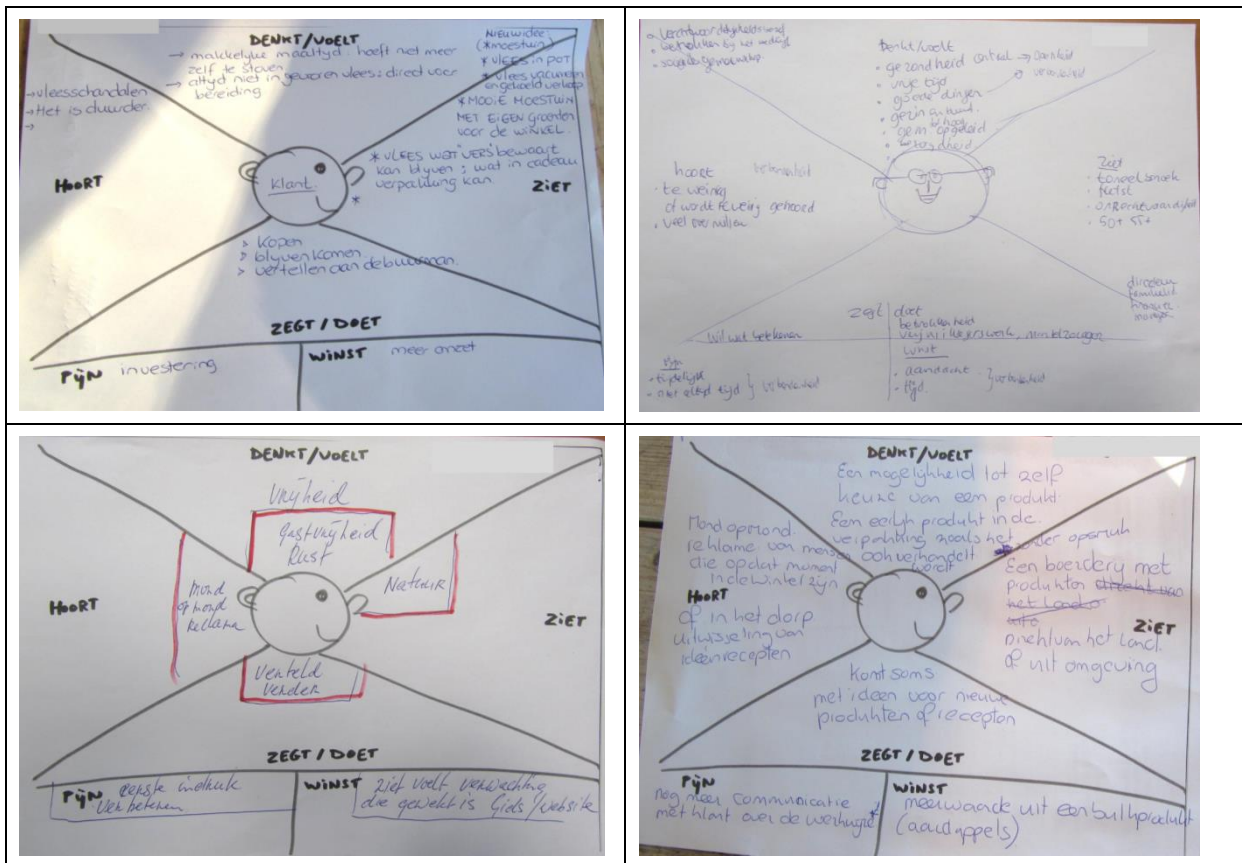
Klantsegmenten

Na het onderdeel over kernwaarden wordt 's middags de overstap gemaakt naar het onderwerp klantsegmenten. We willen stilstaan bij vragen zoals:

- Kent u uw klantenbestand?
- Welk klantensegment wilt u bedienen?
- Met welke propositie (producten/diensten) wilt u uw klanten bedienen, passen daarbij?

Het Canvas business model is een handige tool om ondernemers hierbij te helpen. Centraal daarin staat de waardenpropositie, en de andere bouwstenen van het Canvas model zijn daaraan dienstbaar. De deelnemers hebben vooraf een link toegestuurd gekregen van een YouTube filmpje waarin het Canvas Model wordt uitgelegd (zie: <http://www.youtube.com/watch?v=Ze5sIF1Wtg>).

Voor het nadenken over de kenmerken en wensen van de klant vullen de deelnemers een zogenaamde Empathy Map of inlevingskaart in (zie figuur hieronder).



Voorbeelden van ingevulde Empathy Maps

Deelnemers werd gevraagd om een belangrijke klant in gedachten te nemen en zich af te vragen: Wat ziet zij, wat hoort zij, wat denkt zij? Wat zegt zij? Wat voelt zij? Waar zitten de pijnpunten bij de consument en waar worden zij blij van? Welke meerwaarde kan ik bieden voor die klant, passend bij haar belevingswereld? Dus: ga in gesprek met die klant! Nu nog is al ons denken over de klant gebaseerd op aannames. Maar dat zal je dus moeten navragen, feedback vragen. Dat geeft stof tot nadenken. Hoe goed kent u uw klanten? Deelnemers vinden het lastig om niet steeds weer terug te vallen in aanbodgericht denken!

Deze oefening werd gedaan in twee groepen; één groep rond bestaande diensten en producten op de boerderij, en de tweede groep rond nieuwe (nog te ontwikkelen) producten of diensten, voor nieuwe klanten.

Het individueel invullen van de Empathy map was lastig, dat ging beter in een kringgesprek waarbij één deelnemer steeds door de anderen bevraagd werd op kenmerken van de klant. Het is nog

lastiger wanneer je na wilt denken over nieuwe producten en diensten, en dus over een imaginaire, nieuwe klant moet nadenken wat die zou willen, denken, voelen

In de nabespreking komen we tot enkele gemeenschappelijke conclusies:

- Het is moeilijk te bedenken wat de klant wil.
- Het helpt om bij elkaar door te vragen om de klant in beeld te brengen.
- Iedere MF ondernemer is ook 'gewoon' een consument'; ga eens in de supermarkt kijken.
- Het is noodzakelijk om meer klanten te bevragen op hun behoeften en hun waardering voor jouw producten. Dus doe klanten-onderzoek. Daarbij zijn open vragen essentieel.
- Vrijwilligers en personeel zijn in zekere zin ook een klant. Ook bij hen zijn kernwaarden als betrokkenheid nodig om goed in het bedrijfsconcept te passen. Die moet je toetsen met functioneringsgesprekken.
- 'Iedere klant die belt, is een klant, dus iemand die interesse heeft in jouw product'. Reageer op die interesse met jouw interesse, tot uiting komend in open vragen. Dat kan leiden tot transacties.
- Verkoop producten die passen bij jouw identiteit.

Hieronder enkele quotes uit dit programma-onderdeel.

Een aantal kenmerkende quotes over klant-segmenten en hun kenmerken:

"Het is belangrijk om de beleving van de klant goed te begrijpen. Dus blijven vragen als een klant belt of commentaar levert: wat zit erachter? Niet ervan uitgaan dat je het wel snapt. Daarvoor moet je vooral open vragen stellen. Iedereen die belt is een klant!"

"Als mijn man even een gesprek heeft met een klant, dan koopt die meer. We zeggen wel: elke 5 minuten tijd besteed aan de klant geeft meerwaarde, omdat de klant meer koopt."

"Een dame uit het dorp werkt al heel lang bij mij, maakt kamers schoon, maar ik vind dat ze dat veel sneller moet kunnen, zelfs exclusief de pauzes. Ze werkt al zo lang bij mij, ik weet niet hoe ik haar daarop kan aanspreken."

"Toch leuk dat we allemaal dezelfde pijnpunten hebben."

"De klant voor de boerderijwinkel is heel anders dan de klant (zorgvrager) van de zorgboerderij. De zorgvragers die op de boerderij werken vinden het vervelend als mensen komen kijken hoe ze werken: ze voelen dat als 'aapjes kijken'".

"Ik weet dat ik de neiging heb om dingen voor een ander al in te vullen. Ik ga een lijstje maken van open vragen die ik aan een klant kan stellen. En dat lijstje leg ik naast mijn telefoon. Als er dan iemand belt, dan kan ik mezelf oefenen om open vragen te stellen en door te vragen."

Op dit punt in de Workshop blijkt dat deze stappen tot nu toe zoveel tijd en gesprek vragen, dat we in tijdnood komen met de rest van het programma voor deze dag.

Na de oefening rond klantsegmenten is de logische, volgende stap om een aanbod aan de klant te formuleren, vanuit de eigen kernwaarden en aansluitend op de wensen van de klant. Dit is de zogenaamde waardepropositie die centraal staat in het Canvas Business Model. Maar door tijdnoed lukt het niet meer om de volgende stap naar een waardenpropositie met elkaar te bespreken. Meer daarover in de terugblik hieronder.

Afronding & Afspraken

In de nabespreking zijn de deelnemers enthousiast over wat er op tafel is gekomen. Men vond de workshop inspirerend, leerzaam en nuttig. De deelnemers hebben een serie vragen meegekregen om zichzelf, hun bedrijf en hun klanten nader te onderzoeken. Ook hebben ze voorbeelden gezien en gehoord van elkaar, over hoe anderen daar tegenaan kijken en mee omgaan. Veel van de deelnemers geven aan dat ze zich verder willen verdiepen in hun klanten, wat die willen, en hoe ze daar beter op in kunnen spelen. Door het denken over waarden zijn de deelnemers zich opener gaan opstellen voor wat de klant zou willen.

Tegelijk vragen meerdere deelnemers zich af hoe zij nu verder kunnen na deze workshop. Hoe kunnen we elkaar verder helpen? Wat zijn volgende stappen? En wat is nu eigenlijk dat Canvas Model? Hier wordt duidelijk dat we het programma niet volgens plan hebben kunnen afronden, en dat we aan de volgende stap onvoldoende zijn toegekomen.



Voor de organisatie (LEI & PPO) van de workshop is duidelijk geworden dat deze aanpak vraagt om méér tijd en verwerking bij de ondernemers. Dat kan niet in één dag. Ook is duidelijk geworden dat deze onderwerpen zich moeilijk lenen voor een brochure, waarin een stappenplan wordt beschreven en waarmee multifunctionele ondernemers zelfstandig aan de slag zouden kunnen gaan. Deze workshop heeft duidelijk gemaakt dat de vragen rond kernwaarden en klantsegmenten pas gaan leven als je die met andere ondernemers bespreekt, als ondernemers elkaar bevragen en elkaar spiegelen met voorbeelden hoe het ook anders kan. Dit betekent dat het werkplan voor een beoogde brochure en stappenplan moet worden herzien, en dat over een andere werkvorm en output moet worden nagedacht. Misschien een meerdaagse training of cursus voor multifunctionele bedrijven?

Er wordt afgesproken dat:

- De deelnemers een (dit) verslag ontvangen.
- Deelnemers een adressenlijst van elkaar ontvangen, om verdere uitwisseling te stimuleren.
- Deelnemers na 14 dagen een mail ontvangen met 'huiswerk'-vragen:
 - Hoe kijkt u terug op de workshop?
 - Wat zijn uw volgende stappen, wat gaat u met het geleerde doen?
 - Welke volgende stappen zou u van Wageningen UR in dit traject verwachten?
- LEI Wageningen UR en PPO zich gaan bezinnen op mogelijke vervolgstappen op deze workshop, en hoe die kunnen leiden tot een instrument of werkvorm, waarmee multifunctionele ondernemers stappen kunnen zetten in het verwaarden van hun eigen kernwaarden en in het goed bedienen van verschillende klantsegmenten.

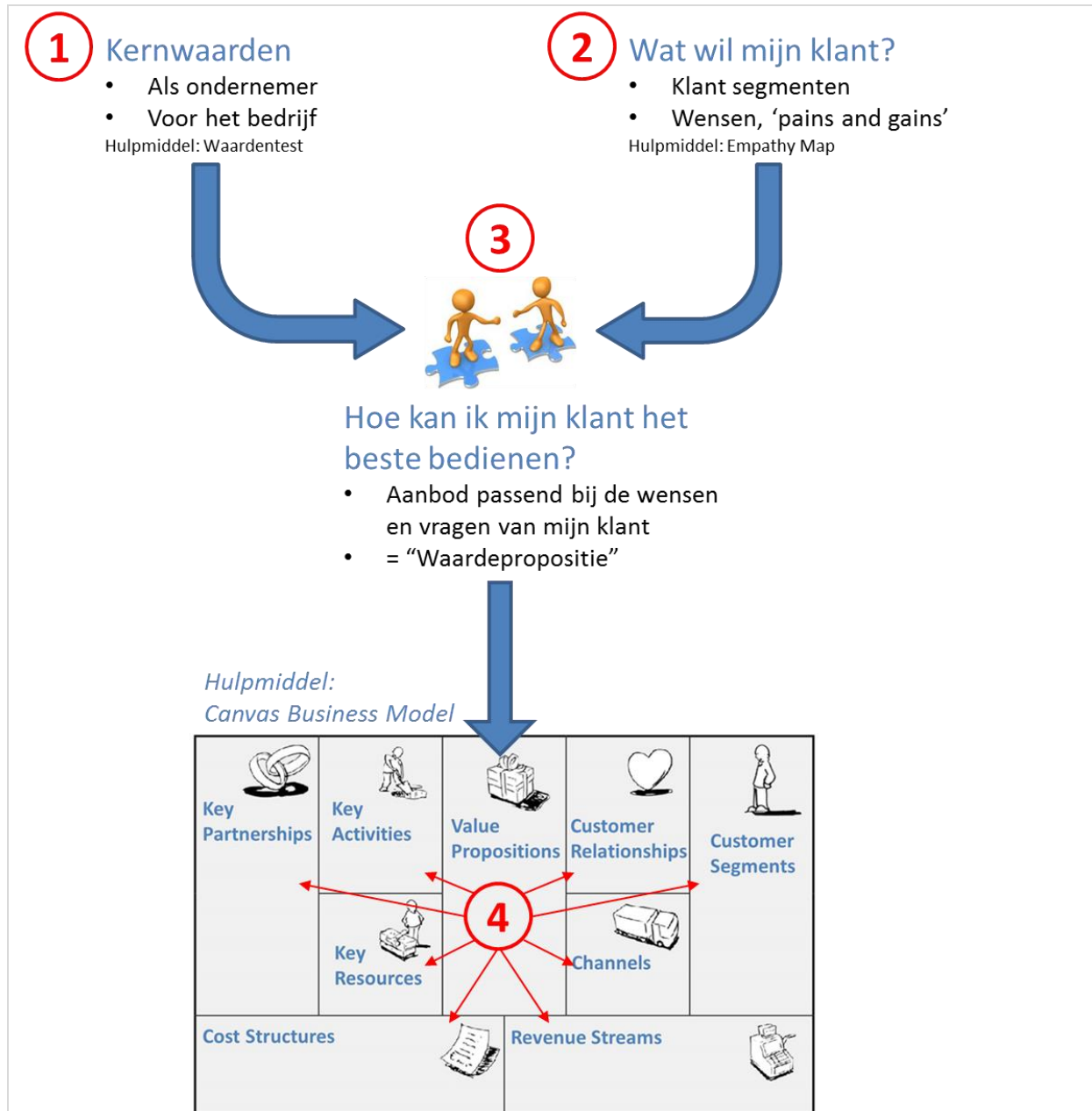
Terugblik

Zoals gezegd was het programma voor deze workshop ambitieus, en is achteraf t e ambitieus gebleken. De eerste twee stappen (1. Wat zijn mijn kernwaarden? En 2. Wie is mijn klant en wat wil die?) waren voor de deelnemers nuttig en werden zeer op prijs gesteld. Maar met de workshop hadden we graag ook nog de volgende stap gezet, om deze twee dingen met elkaar te verbinden en te vertalen naar een passend aanbod aan de klant, de zogenaamde waardepropositie. Dit is schematisch weergegeven in punt 3 van de figuur op de volgende bladzijde. Nadat deze waardepropositie is geformuleerd, kan in stap 4 het Canvas business model gebruikt worden als een hulpmiddel om vervolgens na te denken over wat dat betekent voor het eigen bedrijf en de verschillende onderdelen daarvan. Dat is dan het bijbehorende business model.

Voor de organisatoren zijn enkele conclusies naar aanleiding van deze workshop helder:

- Er is duidelijk behoefte aan een instrument dat ondernemers helpt om eigen kernwaarden te herkennen en te formuleren. Daarvoor zijn veel verschillende, mogelijke vragenlijsten en tools in omloop (denk ook aan waardenoriëntaties bij beroepskeuze-advies en assessments of bijv. aan de Mentality benadering van Motivaction). Er is nader onderzoek nodig welke benaderingen en tools bruikbaar zijn voor ondernemers in de multifunctionele landbouw. Daarbij is aandacht nodig voor een helder taalgebruik en voor de praktische vertaalslagen van waarden.

Schematische aanpak van de Workshop werken met Waarden. Aan stap 3 en 4 zijn we op 21 november helaas niet meer toegekomen.



- Ook het nadenken over wie de klant is en wat de wensen van de klant zijn, kan ondersteund worden met behulp van tools. Het zou de moeite waard zijn om tools en benaderingen voor klantenonderzoek uit het MKB te onderzoeken op hun bruikbaarheid voor de multifunctionele landbouw
- Werkvormen dienen interactief en in groepsverband te zijn; het spiegelen aan elkaar en het elkaar bevragen leidt tot een grotere verdieping.

Graag willen de organisatoren alle deelnemers hartelijk bedanken voor hun bijdragen, grote inzet en betrokkenheid tijdens deze workshop!

Bert Smit (email: bert.smit@wur.nl)

Olga van der Valk (email: olga.vandervalk@wur.nl)

Frans van Alebeek (email: frans.vanalebeek@wur.nl)

Daniël de Jong (email: daniel.dejong@wur.nl)

December 2014

