

# Waarden op het multifunctionele agrarische bedrijf



multifunctioneel



## Waarden op het multifunctionele agrarische bedrijf

**Ondernemers in de multifunctionele landbouw zoeken met hun bedrijf en activiteiten verbinding met burgers, vanuit de overtuiging dat zij de samenleving iets waarde-vols te bieden hebben. Ondernemers én burgers leven en werken vanuit verschillende waarden en overtuigingen, vanuit hun opvoeding, geloofsovertuiging of politieke voorkeur. Hoe kun je als ondernemer waarden bewuster uitdragen en inzetten en hoe pas je die toe op de verwachtingen van klanten?**

Een boer of tuinder functioneert het beste als hij zijn bedrijf zo vorm geeft dat hij bij de gegeven omstandigheden (ligging van zijn bedrijf, infrastructuur, enz.) zijn competenties en mogelijkheden optimaal kan benutten. Iemand die ergens goed in is, heeft er meestal ook veel plezier in om die competenties in te zetten. Daarnaast is een optimale match tussen de drie O's **Ondernemer, Onderneming en**

**Omgeving** een belangrijke voorwaarde voor arbeidsvreugde van de ondernemer en succes van het bedrijf.

### Meer-waarden

Bij de O van ondernemer horen zowel persoonlijke als zakelijke doelstellingen. Die doelstellingen hebben te maken met externe factoren, zoals 'het behalen van voldoende winst om rente en aflossing te kunnen betalen'. Maar doelstellingen kunnen ook voortkomen uit een set van waarden. Sommige ondernemers maken nadrukkelijk keuzes met het oog op een stabiel en gezond gezinsleven. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat ze niet altijd voor maximale winst gaan, maar werkzaamheden uitbesteden om meer tijd en aandacht aan de kinderen te kunnen besteden. Als 'natuurlijke kringlopen' een belangrijke waarde zijn, dan kan de keuze gemaakt worden om te schakelen naar biologische landbouw. Als 'contact met mensen' een belangrijke waarde is, kan dat tot uiting komen in een multifunctionele tak met bijvoorbeeld zorglandbouw, educatie of huisverkoop. Bijna iedere ondernemer komt ergens een keer in de ontwikkeling van zijn

bedrijf voor de vraag 'hoe verder? Wil ik meer geld verdienen, groter en moderner worden en nog hogere opbrengsten halen of zijn er ook andere waarden die ik een plek wil geven in de **komende jaren?**'

Kortom, de waarden van een ondernemer hebben invloed op het maken van keuzes en dus ook op vorm, invulling en de resultaten van het bedrijf. Voor iedere ondernemer heeft het een meerwaarde om te ontdekken welke waarden voor hem belangrijk zijn. Die ontdekkingstocht kan inzichten opleveren die hem helpen om zijn bedrijf vorm te geven of bij te sturen, zodat de bedrijfsinvulling hem (en wellicht ook anderen) meer 'nut', plezier en/of bevrediging op gaat leveren.

## Waarden op het multifunctionele agrarische bedrijf

Ondernemers in de multifunctionele landbouw zoeken met hun bedrijf en activiteiten verbinding met burgers, vanuit de overtuiging dat zij de samenleving iets waarde-vols te bieden hebben. Ondernemers én burgers leven en werken vanuit verschillende waarden en overtuigingen, vanuit hun opvoeding, geloofsovertuiging of politieke voorkeur. Hoe kun je als ondernemer waarden bewuster uitdragen en inzetten en hoe pas je die toe op de verwachtingen van klanten?

Deze brochure is het resultaat van een studie naar waarden op het multifunctionele agrarische bedrijf in het kader van de PPS Multifunctionele Landbouw en is financieel ondersteund door het ministerie van Economische Zaken.



## Workshop Werken met waarden

In december 2014 organiseerde Wageningen UR een workshop voor ondernemers in de multifunctionele landbouw rondom het thema 'Werken met Waarden'. De 14 deelnemers onderzochten wat voor hen de belangrijkste waarden zijn als ondernemer, voor hun bedrijf en hun producten/diensten. En zij bespraken hoe zij die waarden kunnen toepassen. Nadenken over en samen bespreken van kernwaarden bleken nog niet zo gemakkelijk. Veel ondernemers zijn niet gewend om zo naar zichzelf en hun bedrijf te kijken. Uit een set van 17 kernwaarden kozen de ondernemers elk drie waarden die het best pasten bij hen als ondernemer en drie waarden die het best van toepassing waren op hun bedrijf. De resultaten staan in tabel 1.

Waarden als Oorspronkelijk, Echt, Openheid en Trots komen zowel bij de ondernemer als bij het bedrijf terug. Ook Verantwoordelijkheid, Betrokkenheid en Doelbewustheid scoren hoog. Dit zijn de kernwaarden die ondernemers zelf belangrijk vinden. Maar merken hun klanten daar dan ook iets van?

### Aansluiten bij klant

De deelnemers werd gevraagd om zich in te leven in hun klantgroepen en te bedenken welke verwachtingen die klanten hebben van hen als ondernemer en van hun bedrijf. Het idee was dat als je je klanten goed kent, je als ondernemer kunt inspelen op hun behoeftes. Je kunt jouw 'verhaal' als ondernemer beter en aansprekender vertellen en met jouw kernwaarden een

mooi, passend aanbod van diensten en producten bieden.

Maar dat inleven bleek nog lastiger dan het kiezen van kernwaarden. De conclusie van de deelnemers was dat zij eigenlijk heel weinig weten van wat klanten van hen verwachten en dat dat een gemis is. Deelnemers namen zich voor om veel vaker en actiever open vragen te stellen aan hun klanten.

### Ondernemers over hun klanten:

*"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!"*

*"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."*

Tabel 1. Kernwaarden van een groep multifunctionele ondernemers, voor henzelf en hun bedrijf (n = 10)

Waarden ondernemers	score	Waarden bedrijf	score
Openheid	23%	Oorspronkelijk, echt	25%
Verantwoordelijkheid	16%	Doelbewustheid	13%
Betrokkenheid	13%	Openheid	13%
Oorspronkelijk, echt	6%	Trots	8%
Oprechtheid	6%	Verbondenheid	8%
Rechtvaardigheid	6%	Betrokkenheid, Loyaliteit,	elk 3%
Trots	6%	Oorspronkelijkheid, Vriendelijkheid,	
Doelbewustheid, Respect, Trouw,	elk 3%	Verantwoordelijkheid, Zelfstandigheid,	
Verbondenheid, Zelfstandigheid,		Vrijheid & Toegankelijkheid	
Vriendelijkheid, Duurzaamheid			



### **De Hooierij**

Een van de deelnemers aan de workshop is (mede)eigenaar van Landwinkel 'De Hooierij' in De Bilt. Sinds 2010 verkoopt deze winkel rundvlees van eigen koeien en seizoens- en streekproducten van diverse ondernemers in de nabije omgeving. De Hooierij is onderdeel van zorgboerderij 'Nieuw Bureveld', een jongvee-opfokbedrijf. Ook is er nog een moestuin waaruit de verse producten in de winkel worden verkocht (<http://dehooierij.nl> en [www.nieuwbureveld.nl](http://www.nieuwbureveld.nl)). De Hooierij heeft een behoorlijke klantenkring in de regio opgebouwd, die met name langskomen na de mailing van de winkel als er (meestal maandelijks) weer een koe geslacht is en er vers vlees en vleespakketten klaar liggen in de winkel.

### **Klanten zien andere waarden dan de ondernemer**

Om te onderzoeken of de klanten van het bedrijf de kernwaarden van de ondernemer ook herkennen en waarderen, hebben de onderzoekers korte interviews gehouden met bezoekers van de Landwinkel. In een aparte ruimte werden open vragen gesteld en werd klanten gevraagd om uit

een lijst van waarden de meest passende waarden bij de ondernemer en bij het bedrijf te kiezen. Dat was dezelfde lijst van kernwaarden als eerder in de workshop met ondernemers was gebruikt (tabel 2). Klanten vonden het moeilijk om een keuze te maken uit de verschillende waarden in de keuzelijst en vonden het ook lastig om onderscheid te maken tussen de waarden van de ondernemer en die van het bedrijf. Er zit dan ook een flinke overlap in beide lijstjes. Maar wat vooral opvalt, is dat de belangrijkste waarden zoals de ondernemer die zelf formuleert, door de klanten niet op de eerste plaats worden gezet. Dat kan op meerdere manieren worden uitgelegd. Het is mogelijk dat de ondernemer zich niet zo goed bewust is van haar/zijn eigen kwaliteiten en sterke punten of deze onvoldoende duidelijk weet te communiceren. Maar het kan ook zijn dat klanten misschien iets anders ervaren (Betrokkenheid, Vriendelijkheid) dan wat de ondernemer vanuit haar/zijn waarden (bijvoorbeeld Respect en Openheid) probeert uit te dragen. Blijkbaar lukt het de ondernemer niet haar/zijn 'verhaal' als ondernemer en bedrijf

voldoende helder naar de klanten te communiceren, noch in woorden noch in uitstraling als ondernemer en bedrijf. Dit onderzoek houdt haar/hem de spiegel voor en laat het verschil zien. Om er achter te komen wat de klanten zoeken en hoe bij hen wel de kernwaarden van ondernemer en bedrijf overkomt, is meer contact met de klanten nodig.

### Wat zoekt de klant?

Via een aantal open vragen hebben we verkend wat klanten zoeken en waarderen in de ondernemer c.q. het bedrijf waar ze komen. Via deze vragen kregen de klanten dus meer ruimte om hun eigen wensen en behoeften te formuleren.

Over de ondernemer vroegen we of klanten sterke of zwakke punten konden aangeven. Zij noemden vriendelijkheid, klantvriendelijkheid en betrokkenheid veruit het meest, wat goed overeen komt met hun keuzes van de kernwaarden die bij het beste bij de ondernemers zouden passen (tabel 2). Over het bedrijf vroegen we waarom de klanten hier hun boodschappen kwamen halen en wat zij aantrekkelijk vonden

aan dit bedrijf. Daar komen naast een reeks kernwaarden ook allerlei andere kwalificaties uit (zoals: lekker, lokaal, gezond, enz.). De belangrijkste kernwaarden voor het bedrijf uit deze vragen blijken: goede kwaliteit, lokaal, prijs/kwaliteit, eerlijk en gezond. Opvallend is dat de klanten bij deze vraag een kwalificatie geven van de producten en niet zozeer van het bedrijf, waar de vraag eigenlijk over ging.

Bovendien zijn het duidelijk andere waarden en kwaliteiten dan de ondernemer zelf als waarden voor het bedrijf had gekozen. Ook wijken deze kwaliteiten af van de lijst van waarden zoals wij die de klanten hadden voorgelegd (tabel 2).

Tabel 2. Kernwaarden zoals klanten die herkennen in de ondernemer en het bedrijf van Landwinkel De Hooierij. De (twee keer drie) kernwaarden die de betreffende ondernemer tijdens de workshop zelf als meest belangrijke had gekozen, zijn vetgedrukt.

Waarden van de ondernemer		Waarden van het bedrijf	
Betrokken	18%	Betrokken	16%
Vriendelijk	18%	Vriendelijk	16%
<b>Open</b>	15%	Duurzaam	12%
Oprecht	15%	Toegankelijk	12%
Toegankelijk	8%	Verantwoordelijk	12%
<b>Trots</b>	5%	<b>Oorspronkelijk, echt</b>	10%
Verantwoordelijk	5%	Oprecht	6%
Oorspronkelijk, echt	3%	<b>Open</b>	4%
Gelijkwaardig	3%	Respect	4%
Rechtvaardig	3%	Trouw	4%
<b>Respect</b>	3%	Doelbewust	2%
Trouw	3%	Zichzelf	2%
Zelfstandig	3%	<b>Trots</b>	0%





### Boerderij 't Geertje, Zoeterwoude

Boerderij 't Geertje ([www.hetgeertje.nl](http://www.hetgeertje.nl)) is een biologische geitenhouderij en recreatieboerderij in het Groene Hart, met de sfeer van een boerderij van vroeger. Er worden kleinschalig melkgeiten, melkkoeien, varkens, schapen, kippen, konijnen en paarden gehouden. De dieren zijn toegankelijk voor iedereen, en eigen producten zijn te verkrijgen in de winkel en het restaurant. Een van de grootste attracties is het directe contact met de dieren, zoals de mogelijkheid voor kinderen om jonge geitjes de fles met melk te geven. Er worden roeiboten en fietsen verhuurd, en diverse activiteiten georganiseerd en er is een logiesverblijf. Jaarlijks bezoeken tienduizenden gasten uit de ruime omgeving deze boerderij.

### Geitjes knuffelen en de fles geven op boerderij 't Geertje

Hier is het onderzoek iets anders aangepakt. In het kader van een ander onderzoeksproject zijn op dit bedrijf zo'n 50 bezoekers ondervraagd waarom zij naar dit bedrijf gekomen zijn, wat hen aantrekt op dit bedrijf. Dat gaat dan niet

om de eigenschappen en waarden van de ondernemer als persoon, maar om wat men ziet en ervaart van het bedrijf. In dat onderzoek ging het niet om aantallen en representativiteit, maar juist om een zo breed mogelijke diversiteit van antwoorden te verzamelen. Meer over dat onderzoek is te vinden in het rapport: 'De Groene Trekker: Wensen van burgers voor de multifunctionele landbouw' (Caron-Flinterman et al., 2010; zie: <http://edepot.wur.nl/163267>).

Achteraf hebben we de ondernemer, Wim van Rijn, gevraagd om de kernwaarden voor zijn bedrijf en voor zichzelf te benoemen. De belangrijkste kernwaarden van Wim als ondernemer zijn: eigenheid, zelfstandigheid en creativiteit. Waarbij Wim die zelfstandigheid vooral invult als een volledige keten van voedselproductie, verwerking en verkoop op het eigen bedrijf, dus onafhankelijk van grote partijen in de agribusiness. We kunnen de kernwaarden van Wim niet leggen naast de antwoorden van de bezoekers op dit bedrijf, omdat we die bezoekers niet gevraagd hebben naar hun beeld of indrukken van de waarden

van de ondernemer, maar van het bedrijf. Maar twee van de drie kernwaarden van Wim overlappen met de waarden die hij voor zijn bedrijf noemt, namelijk eigenheid/ authenticiteit en zelfstandigheid.

Als kernwaarden voor zijn bedrijf heeft Wim genoemd: echtheid (authenticiteit), zelfstandigheid en natuurlijkheid. Deze kernwaarden hebben we geprobeerd te matchen met de antwoorden van bezoekers op zijn bedrijf, wat hen aantrekt. We kunnen dan bijna de helft van de 40 antwoorden min of meer matchen met de waarden van het bedrijf (Tabel 3).

Het is duidelijk dat de bezoekers van 't Geertje verschillende kanten van de 'echtheid' van het bedrijf herkennen en waarderen. Hetzelfde geldt voor de 'natuurlijkheid' van het bedrijf. De 'zelfstandigheid' van het bedrijf wordt veel minder waargenomen (of minder belangrijk gevonden). Dat is ook logisch omdat bezoekers gevraagd werd naar hun beleving van dit specifieke bedrijf; zij zullen daarbij niet denken aan de positie van dit bedrijf in een grotere keten van voedselproductie.

Tabel 3. Kernwaarden van ondernemer Wim van Rijn en de kernwaarden van zijn bedrijf, 't Geertje, gekoppeld aan de redenen die bezoekers hebben genoemd om naar dit bedrijf te komen.

Kernwaarden van de ondernemer		Kernwaarden voor het bedrijf	Motieven voor bezoekers aan dit bedrijf
Eigenheid		Authenticiteit / Eigenheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Echtheid</li><li>- Rust en stilte</li><li>- Herkenning (boerderij, kaasmakerij)</li><li>- Boerenbedrijf; echte boerderij</li><li>- Contact met boer en personeel</li><li>- Weten waar alles vandaan komt</li><li>- Leren over boeren en dieren</li><li>- Producten die ze niet in de ('gewone')winkel hebben</li></ul>
Zelfstandigheid		Zelfstandigheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vrijheid; niet zo strikt</li></ul>
		Natuurlijkheid	<ul style="list-style-type: none"><li>- Biologisch, lokaal voedsel</li><li>- Verse producten; link met natuur, traditie</li><li>- Het idee van puur en natuurlijk</li><li>- Lekker geur</li><li>- Groen</li><li>- Contact met natuur</li><li>- Leren over dieren, leren over het leven</li><li>- Zien hoe kalfje geboren wordt</li></ul>



Veel van de overige antwoorden van bezoekers, die we niet direct konden matchen met de genoemde kernwaarden, draaien om de recreatieve activiteiten en consumpties op dit bedrijf. Voor veel bezoekers zijn de activiteiten voor kinderen, het contact met de jonge dieren, de lekkere consumpties (zuivel, ijs, koffie) en de gezelligheid en toegankelijkheid een reden om naar dit bedrijf te komen.

Hoewel de ondernemer de kinderactiviteiten en het knuffelen en flesjes geven aan de geiten niet als kernwaarden heeft benoemd voor zijn bedrijf, is het voor iedereen duidelijk dat dat wel het "unique selling point" van 't Geertje is. Maar voor de ondernemer zijn deze activiteiten meer een middel, waarmee hij uitdrukking kan geven aan de eigenheid en natuurlijkheid van zijn bedrijf dan dat die activiteiten kernwaarden in zichzelf zijn.

## Betere verbindingen maken

Uit dit onderzoek blijkt dat ondernemers hun klanten nog beter zouden kunnen bedienen, wanneer zij nauwkeuriger in beeld krijgen wat die klanten zoeken op en verwachten van het bedrijf. Dat begint allereerst met het beter luisteren naar die klant en door het stellen van open vragen, dus door betere verbindingen met hen te maken. Dat kan al heel snel resultaat opleveren. Zoals een ondernemer zei: *'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'.*

Ook loont het om na te denken over wat je als ondernemer en bedrijf wilt uitstralen. *'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?'* Hoe beter een bedrijf in staat is om de producten en diensten te laten aansluiten bij wat de klant zoekt, hoe groter de omzet en het succes van dat bedrijf. Het gaat dan

letterlijk om het tot waarde brengen van je waarden.

De klanten kijken meer naar de producten dan naar het bedrijf. Een voorwaarde voor betere aansluiting is dat de kernwaarden van de producten overeenkomen met die van de ondernemer en het bedrijf. Het totale 'verhaal' qua kernwaarden moet dus consistent zijn, anders prikken de klanten er doorheen.

## Een stappenplan

Deze manier van kijken naar en werken met kernwaarden is nog volop in ontwikkeling; op dit moment is er nog geen uitgebreide gereedschapskist van werkvormen en methoden. Daarom beschrijven we hier een aanpak om als (multifunctionele) agrarische ondernemer aan de slag te gaan met kernwaarden. We doen dat aan de hand van drie stappen:

1. Ken je je eigen waarden als ondernemer en bedrijf?
- 2a. Weet je welke waarden jouw klanten bij jou zien, met name bij jouw producten?
- 2b. Ken je de behoeften en waarden van jouw klanten?
3. Hoe spring je daarop in?

### Stap 1: Ken je je eigen waarden als ondernemer en bedrijf?

In onze workshop en interviews hebben we een vragenlijst gebruikt van Wiggele Oosterhoff van het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen ([www.kcagro.nl](http://www.kcagro.nl)). Daarop staan 17 kernwaarden (zie bijlage 1).

De werkwijze is dan als volgt:

- Het werkt het beste om voor het kiezen van je kernwaarden een moment van rust te creëren.
- Maak een eerste selectie van 5 à 10 waarden uit je totale lijst. Probeer daarna om die op volgorde van belangrijkheid te zetten: wat is jouw top-3 van kernwaarden?
- Het kan helpen om voor jezelf te bedenken uit welke activiteiten en aspecten van jouw dagelijks leven die kernwaarden terug te zien zijn. Kun je voorbeelden geven van gebeurtenissen waarin je die kernwaarden hebt ervaren of gebruikt?
- Als het je moeilijk valt om kernwaarden te kiezen, stel jezelf dan een paar vragen:
  - o Wat is mijn passie, waar en wanneer ben ik op mijn best?
  - o Vakmanschap: wat kan ik het beste?
  - o Communicatie: hoe bereik ik de consument het beste?
  - o Waardoor word ik geïnspireerd? Waar word ik enthousiast van?
  - o Hoe word ik door mijn omgeving (vrienden, klanten) gewaardeerd?
  - o Wat wil ik met mijn bedrijf teweeg brengen?

- Zijn de kernwaarden van jou als persoon dezelfde in je rol als ondernemer? Of zie je verschillen? Waarom?

- Zijn jouw waarden als ondernemer dezelfde als die van jouw bedrijf? Zo nee, waarin verschillen ze dan, waarom? Deze vraag is zeker aan de orde wanneer je het bedrijf met meer mensen runt (je partner, compagnons, medewerkers, vrijwilligers)?

Delen zij jouw kernwaarden? Welke verschillen zijn er? Probeer in dat geval met elkaar tot een gezamenlijke set te komen, waar iedereen achter kan staan. Neem daar de rust en tijd voor. Bij deze twee laatste oefeningen kan het helpen om ze samen met partner, kinderen, ouders, vriend, personeel etc. te doen, ook als ze niet direct op het bedrijf meewerken maar er wel regelmatig komen en jou goed kennen.

**Stap 2a: Weet je welke waarden jouw klanten bij jou zien, met name bij jouw producten?**

**Stap 2b: Ken je de behoeften en waarden van jouw klanten?**

Hierbij staat de vraag centraal: Hoe goed ken je jouw klanten? Stel je wel eens vragen aan klanten, bijvoorbeeld waarom ze bij

jouw bedrijf komen? Wat ze waarderen in jouw bedrijf/producten/diensten en wat ze daarin belangrijk vinden? Doe je wel eens consumentenonderzoek (met vragenlijsten); heb je een ideeënbus en/of klachtenregeling, 'in het echt' of op je website? Wat leer je daaruit over je klanten en hoe ze naar jou en jouw bedrijf kijken?

Zo'n onderzoek kun je net zo klein of groot aanpakken als je wilt. Je kunt het doen door gewoon vanachter je toonbank je klanten te bevragen. Of je kunt telefonisch een enquête houden onder een (selecte) groep klanten. Of je kunt een online enquête uitzetten onder je klantenbestand.

Wij stelden bijvoorbeeld vragen als:

- Waarom komt u hier op dit bedrijf?
- Wat vindt u aantrekkelijk van dit bedrijf?
- Zou u dit bedrijf willen aanbevelen bij uw vrienden voor hun boodschappen? Zo ja, met welke argumenten?
- Wat vindt u het meest aantrekkelijk van dit bedrijf? Is dit voor u een reden om hier te komen?
- Zijn er dingen die u mist op dit bedrijf? Wat dan en waarom?

- Zijn er dingen op dit bedrijf die hier niet goed passen of die u graag anders zou zien? Wat dan en waarom?

- Kent u de ondernemers, X en/of Y? Wat vindt u sterke en/of zwakke punten van hen?
- Zou u meer van hen willen zien of weten?

Bij een dergelijk onderzoek is het belangrijk om regelmatig door te vragen, om zicht te krijgen op de onderliggende motieven en waardering, met vragen als: Waarom vindt u dat belangrijk? Kunt u daar voorbeelden van geven? Enz. Wezenlijk daarbij is een open houding, zodat uw klanten zich vrij voelen om ook minpunten te benoemen. Als u die feedback serieus neemt, kunt u de signalen gebruiken om uw producten, dienstverlening en bedrijfsvoering te verbeteren. Eerlijke, opbouwende feedback kan dus een grote waarde voor u hebben.

Dit klantenonderzoek biedt u een spiegel, zoals in het voorgaande beschreven: in hoeverre herkennen uw klanten uw kernwaarden en delen zij die? Sluit u met uw kernwaarden en aanbod goed aan op wat voor uw klanten belangrijke waarden zijn? Dat is de opstap voor de volgende vraag.

### Stap 3 Hoe spring je daarop in?

Hierbij hoort een creatief proces van matchen (van vraag en aanbod) en het ontwerpen van een (beter) aanbod. Dat betere aanbod kan bestaan uit andere/extra producten, maar ook uit een verbeterde dienstverlening, winkelinrichting, website, etc. Een stap die hierbij behulpzaam kan zijn, is om een symbool en beeld te zoeken bij de kernwaarden van u als ondernemer en bij uw bedrijf. Soms is dat iets concreets, aanwijsbaar, op uw bedrijf. Soms is het een herinnering, een foto of een voorwerp uit de geschiedenis van uw bedrijf, hoe dat ooit ontstaan is en is uitgegroeid naar de huidige vorm. Zo'n symbool of beeld kunt u vervolgens gebruiken om het verhaal te vertellen van uw bedrijf en waarom u werkt zoals u dat nu doet. Een mooi voorbeeld van dit proces (Uit de brochure "De ideale boerderijwinkel") staat hiernaast, waarin ondernemer IJsbrand Snoei uitlegt hoe hij het symbool van de klapproos (in het logo van zijn bedrijf, winkel en op alle etiketten van zijn producten) gebruikt om over zijn bedrijf en activiteiten te vertellen.

Hopelijk biedt dit stappenplan u als

ondernemer handvatten voor het bewuster uitdragen en inzetten van uw waarden in uw bedrijfsvoering.

#### Bronnen:

- Alebeek, F.A.N. van; Valk, O.M.C. van der; Smit, A.B., 2014. Werken met waarden. Wat zijn de kernwaarden van mijn bedrijf en hoe passen die bij mijn verdienmodel? Wageningen UR, PPO – AGV. <http://edepot.wur.nl/333774>
- Alebeek, F.A.N. van; Vijn, M.P.; Schoutsen, M.A. & O. Heinen, 2015. De ideale boerderijwinkel. Wageningen UR, PPO – AGV. Brochure. <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/493682>
- Oosterhoff, W.; Stokkers, G.J.; Smit, A.B., 2015. De waarde van waarden. V-focus 12: 32 - 33. <http://www.kcagro.nl/~media/Files/Aeres-KennisCentra/KC-Agro/Bijlagen%20bij%20nieuwsberichten/artikel-V-focus-WaardevanWaarden-mrt2015.ashx>
- <http://www.opstapnaar.be/waardentest/>
- [http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/bedrijfsvoering/Open\\_vragenlijst\\_assesment\\_Amsta.pdf](http://www.invoorzorg.nl/docs/ivz/bedrijfsvoering/Open_vragenlijst_assesment_Amsta.pdf)
- <http://ernohannink.nl/wp-content/uploads/2013/06/kernwaarden-lijst-ernohannink-v2.pdf>



Al jarenlang heeft Boerderij 't Paradijs ([www.boerderijparadijs.nl](http://www.boerderijparadijs.nl)) in Barneveld een klapproos in hun logo en op het etiket van al hun producten. 't Paradijs is een zorgboerderij die biologische veehouderij (runderen, varkens en kippen) en een tuinderij (groenten) combineert met een theeschenkerij en een boerderijwinkel. Maar in de loop van de tijd is de betekenis van de klapproos in het logo langzaam uit het zicht verdwenen, realiseerde ondernemer IJsbrand Snoei zich. Tijdens een workshop kreeg hij de opdracht om opnieuw zijn eigen kernwaarden en concept te formuleren. Dat stimuleerde IJsbrand om opnieuw te zoeken naar de betekenis achter het logo met de klapproos. Vanuit de 3 vragen (Wat is je passie? Wat kun je het beste? Hoe bereik je jouw consument?) en de symboliek van de

klapproos formuleerde IJsbrand opnieuw het concept en verhaal van zijn bedrijf:

- De klapproos als Pioniersbloem: de bloem kenmerkt zich, doordat ze zich vestigt in lege, verstoorde gebieden. Kernwaarde: vernieuwen en creëren van impact.
- Als je de klapproos plukt dan vallen de bloemblaadjes snel af. Kernwaarde: kwetsbaarheid van de mensen, niet plukken maar tot bloei laten komen.
- Klapprooszaden in de grond vertonen een kiemrust waaruit ze deels na korte, deels na lange tijd 'ontwaken' en in verschillende seizoenen kiemen. Dit betekent risicospreiding. Kernwaarde: spreiden van risico, bijdrage aan continuïteit en duurzaamheid voor ons bedrijf en de samenleving.
- Klapproos is één van de kenmerkende akkeronkruiden in granen, samen met de korenbloem en kamille. Kernwaarde: landbouwbedrijf met visie voor regionaal voedsel, gezondheid.
- Rood is de kleur van onze liefde voor de mens, de natuur. Zo helpt een ('verouderd') symbool om opnieuw te formuleren waar het in dit bedrijf om draait, het verhaal achter dit bedrijf en de basis onder alle activiteiten.

## Colofon

© 2016 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO).  
Uitgave Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR.  
We bedanken alle ondernemers en experts die hebben bijgedragen aan deze brochure.

Deze brochure is het resultaat van een studie (BO-23.05-002-005) in het kader van de PPS Multifunctionele Landbouw (TKI-AF-12027) en is financieel ondersteund door het ministerie van Economische Zaken.

**Auteurs:** Bert Smit<sup>1</sup>, Frans van Alebeek<sup>2</sup> & Daniël de Jong<sup>2</sup>

**Vormgeving:** Daniël de Jong

**Beelden:** De Hooierij, Boerderij 't Geertje, Wageningen UR

<sup>1</sup> LEI Wageningen UR

<sup>2</sup> Team Stad-land relaties, Wageningen UR, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving (PPO-AGV), Lelystad

Onze dank gaat uit naar de ondernemers die deel hebben genomen aan de workshop en naar de ondernemers en klanten van De Hooierij die aan dit onderzoek wilden meewerken. Olga van der Valk (LEI Wageningen UR) wordt bedankt als mede-workshopbegeleider en Wiggele Oosterhoff (CAH Vilentum Dronten), als opsteller van de gebruikte waardentest en reviewer van de tekst.

### Waarden op het multifunctionele, agrarische bedrijf

Ondernemers in de multifunctionele landbouw zoeken met hun bedrijf en activiteiten verbinding met burgers, vanuit de overtuiging dat zij de samenleving iets waarde-vols te bieden hebben. Ondernemers én burgers leven en werken vanuit verschillende waarden en overtuigingen, vanuit hun opvoeding, geloofsovertuiging of politieke voorkeur. Hoe kun je als ondernemer waarden bewuster uitdragen en inzetten en hoe pas je die toe op de verwachtingen van klanten?

Meer achtergronden:

Werken met waarden. Wat zijn de kernwaarden van mijn bedrijf en hoe passen die bij mijn verdienmodel? Alebeek, F.A.N. van; Valk, O.M.C. van der; Smit, A.B., 2014. Wageningen UR, LEI & PPO-AGV. <http://edepot.wur.nl/333774>

