

# WURKS

## “Consumer connections short food chains”

### **Ontwikkeling van korte ketens en businessmodellen:**

Harry Kortstee, Jan Willem van der Schans, Jos Verstegen,  
Gerben Splinter

### **Consumentengedrag:**

Siet Sijtsema en Harriëtte Snoek



# Inhoud

---

Introductie

Deel 1: Begrijpen consument

Deel 2: Beïnvloeden van consument

Reflectie

Deel 3: Inspelen op consumentengedrag: Wat betekent dit voor het businessmodel?

Deel 4: Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare propositie?

# Kennis ontwikkelen rondom: Waardeproposities in de 'korte keten'

Hoe kan ik consumenten verleiden tot nieuw koopgedrag?

- Hoe krijg ik zicht op consumentengedrag en kan ik het **begrijpen**?
- Hoe kan ik zelf consumentengedrag **beïnvloeden**?
- **Inspelen** op consumentengedrag, wat betekent dat voor het businessmodel?
- Hoe kom je tot een **onderscheidende** en verdedigbare propositie?
- Hoe en met welk team ga je dat doen?

## Korte-ketenondernemerschap

- Er is een toenemende behoefte bij ondernemers om in korte ketens te willen stappen
- In de praktijk is het voor korteketenondernemers zeer lastig gebleken om een gezond verdienmodel te ontwikkelen
- Daarbij blijkt het interpreteren van het consumentengedrag een zeer lastig en cruciaal onderdeel voor succes

## Doel van het Groene Onderwijs

- Het Groene Onderwijs wil de leercurve van de toekomstige korteketenondernemers verkorten
- Dit mede door actuele WUR-kennis door te vertalen naar deze doelgroep
- Dit op de onderdelen:
  - Begrijpen van consumentengedrag
  - De betekenis voor de marktkant van het businessmodel als je op consumentengedrag gaat inspelen

# Het eindresultaat

---

Het doel van dit document is om een overzicht te geven van de actuele ervaringen en inzichten uit onderzoek door Wageningen Economic Research. Deze worden kernachtig weergegeven op het gebied van korte ketens en kunnen worden gebruikt als input bij het ontwikkelen van onderwijs. Bij gebruik van informatie uit de verschillende rapportages en artikelen dient altijd te worden verwezen naar de originele bron.

## Leeswijzer bij deel 1 en 2

In deze twee onderdelen van het document worden verschillende onderwerpen volgens dezelfde structuur uitgewerkt. Voor de verschillende thema's en concepten wordt kort beschreven wat ze inhouden. Voor meer inhoudelijke toelichting worden vervolgens de belangrijkste inzichten weergegeven. Het betreft hier grotendeels werk van Wageningen, maar waar nodig worden aanvullingen gegeven uit ander relevant extern werk. Voor meer details wordt verwezen naar de bronnen en ook worden illustraties gegeven in de vorm van voorbeelden. Om de materie concreter en meer toegepast te maken, zijn er bij elk onderdeel opdrachten geformuleerd waar de docent of lezer zelf mee aan de slag kan.

## Leeswijzer bij deel 3 en 4

Ook dit deel is volgens een vaste structuur uitgewerkt met de onderdelen: toelichting op het betreffende businessmodelonderdeel, belangrijkste bevindingen, concepten en kaders en bronnen en voorbeelden. Daarbij is vooral gekeken hoe het nu in het onderzoek/de praktijk veelal tot uitdrukking komt, met daarbij aandachtspunten/concepten die hier een wending in kunnen aanbrengen vanuit een ondernemersperspectief bekeken.

# Inleiding

## Overzicht

Dit document geeft een **overzicht van het consumenten-, businessmodel- en korteketenonderzoek dat door Wageningen University & Research uitgevoerd is**. Het overzicht is bedoeld om als input te dienen en richting te geven aan het onderwijs op mbo- en hbo-niveau. Docenten kunnen de input gebruiken bij het opstellen van colleges en leerprogramma's. Bij gebruik van informatie uit de verschillende rapportages en artikelen dient altijd te worden verwezen naar de originele bron.

## Doel

Doel van dit document is niet om uitpuftend te zijn, maar om een beeld te geven van de onderwerpen en thema's die gerelateerd zijn aan consumenten-, businessmodel- en korteketenonderzoek dat binnen Wageningen University & Research uitgevoerd is.

Het overzicht betreft vooral het:

- Businessmodel- en korteketenonderzoek zoals uitgevoerd door Wageningen Economic Research en aangevuld met onderzoeken van Wageningen Plant Research. Hierbij ligt de focus op de ervaringen van korteketenondernemers bij het ontwikkelen van de **marktkant van het businessmodel** met aandachtspunten en hulpmiddelen om dit effectief handen en voeten te kunnen geven.
- Consumentenonderzoek zoals uitgevoerd door Wageningen Economic Research en aangevuld met onderzoeken van Food and Biobased Research en de vakgroep Marketing Consumer and Behaviour. Hierbij ligt de focus op hoe we **consumentengedrag kunnen begrijpen en beïnvloeden** om zo consumenten te verleiden tot nieuw koopgedrag. Zodat ondernemers in korte ketens hierop kunnen inspelen en dit kunnen benutten.

Het is buiten de scope van dit leernetwerk om ook het relevante werk van andere universiteiten en instituten te presenteren. Oftewel: **dit document geeft een inzicht in wat er de afgelopen jaren gedaan is aan businessmodel- en consumentenonderzoek**, maar is verre van volledig over wat er op het gebied van businessmodelontwikkeling in korte ketens en het begrijpen en beïnvloeden van consumentengedrag in Nederland wordt uitgevoerd. Daarbij richt het overzicht zich op afgeronde onderzoeken waarover gepubliceerd is. Hierdoor zijn lopende onderzoeken waar nog geen rapportage van is niet opgenomen. In sommige gevallen zijn actuele onderzoeken zo relevant dat we deze toch een plek hebben geven onder het kopje '**voorbeeld**'.



# Deel 1: Begrijpen consument





# Voedselkeuzegedrag (1)

## Concepten en kader

- Voedselkeuzegedrag kijkt verder dan aankoopgedrag en omvat welke aspecten van de consumenten, het product en de omgeving bepalen hoe ze tot een bepaalde keuze komen
- Observatie van aankoopgedrag in lab en virtuele omgeving
- Invloed van context op gedrag

## Bronnen

- Onwezen, M. (2018). Including Context in Consumer Segmentation: A Literature Overview Shows the What, Why, and How. In *Methods in Consumer Research, Volume 1* (pp. 383-400).
- Ploydanai, K., van den Puttelaar, J., van Herpen, E., van Trijp, H. (2017). Using a Virtual Store As a Research Tool to Investigate Consumer In-store Behavior. *Journal of visualized experiments: JoVE*, (125).
- Logatcheva, K. (2017). Monitor Duurzaam Voedsel 2016 (No. 2017-088). Wageningen Economic Research.
- Understanding intentions to purchase bio-based products. Onwezen, Marleen C. ; Reinders, Machiel J. ; Sijtsema, Siet J. (2017). *Journal of Environmental Psychology* 52 . - p. 26 - 36.
- Mikkelsen, B. E., Bucher, T., Hieke, S., Verain, M. C. D., & van den Puttelaar, J. (2016). Measuring food choice and consumption behaviour with real, fake or virtual food realities—a comparative approach from the RICHFIELDS program. In *10th International Conference on Methods and Techniques in Behavioral Research* (pp. 88-95).
- Onwezen, M. C., Reinders, M. J., van der Lans, I. A., Sijtsema, S. J., Jasiulewicz, A., Guardia, M. D., & Guerrero, L. (2012). A cross-national consumer segmentation based on food benefits: The link with consumption situations and food perceptions. *Food Quality and Preference*, 24(2), 276-286.
- Het biologische ei in beeld : consumentenonderzoek in Nederland en Duitsland. Wijk, E.E.C. van; Riet, J.P. van 't; Tacken, G.M.L. ; Winter, M.A. de (2010). Den Haag : LEI Wageningen UR, (Rapport / LEI Wageningen UR : Onderzoeksveld Consumenten & gedrag ) – 63
- Reinders, M. J., Ronteltap, A., van den Berg, I., Jager, L. C., van Wijk, E. E. C., de Winter, M. A., & Tacken, G. M. L. (2009). Winkelkeuze van biologische kopers: onderzoek onder consumenten en ondernemers. LEI Wageningen UR.

# Voedselkeuzegedrag (2)

## Belangrijkste bevindingen

Bij onderzoek van de WUR naar voedselkeuzegedrag ligt de focus vaak op bepaalde productgroepen (zoals zuivel en groente en fruit) of productiemethoden (zoals biologische voeding of biobased verpakking) of specifieke producten (zoals eieren). Aankoopcijfers geven inzichten in het aandeel van een productgroep aan het voedingspatroon en in trends. Voedselkeuzegedrag gaat een stap verder. Hier wordt ook gekeken naar de gedragspatronen en onderliggende mechanismen. Consumentenonderzoek geeft inzicht in waarom mensen kopen wat ze kopen en welke aspecten van de consumenten, het product en de omgeving hierbij een rol spelen (model Sijtsema en Raaijmakers, 2016 zie hieronder). Daarnaast geeft observatie van het aankoopgedrag inzicht in de handelingen die consumenten verrichten en de invloed van omgevingsfactoren zoals prijs, informatie en positie van het label, of informatie op de productkeuze. Labfaciliteiten (zoals het restaurant van de toekomst) bieden de mogelijkheid aankoopgedrag te onderzoeken in een flexibele en controleerbare setting, maar deze zijn duur in het onderhoud. Ook virtuele settings bieden een flexibele controleerbare onderzoeksomgeving en zijn meer kostenefficiënt. Bijkomend voordeel is dat producten getest kunnen worden die nog niet beschikbaar zijn. De afwegingen en keuzes die consumenten maken hangen ook af van de context, zoals tijd, plaats en toepassing van het product. [link leernetwerk - context]

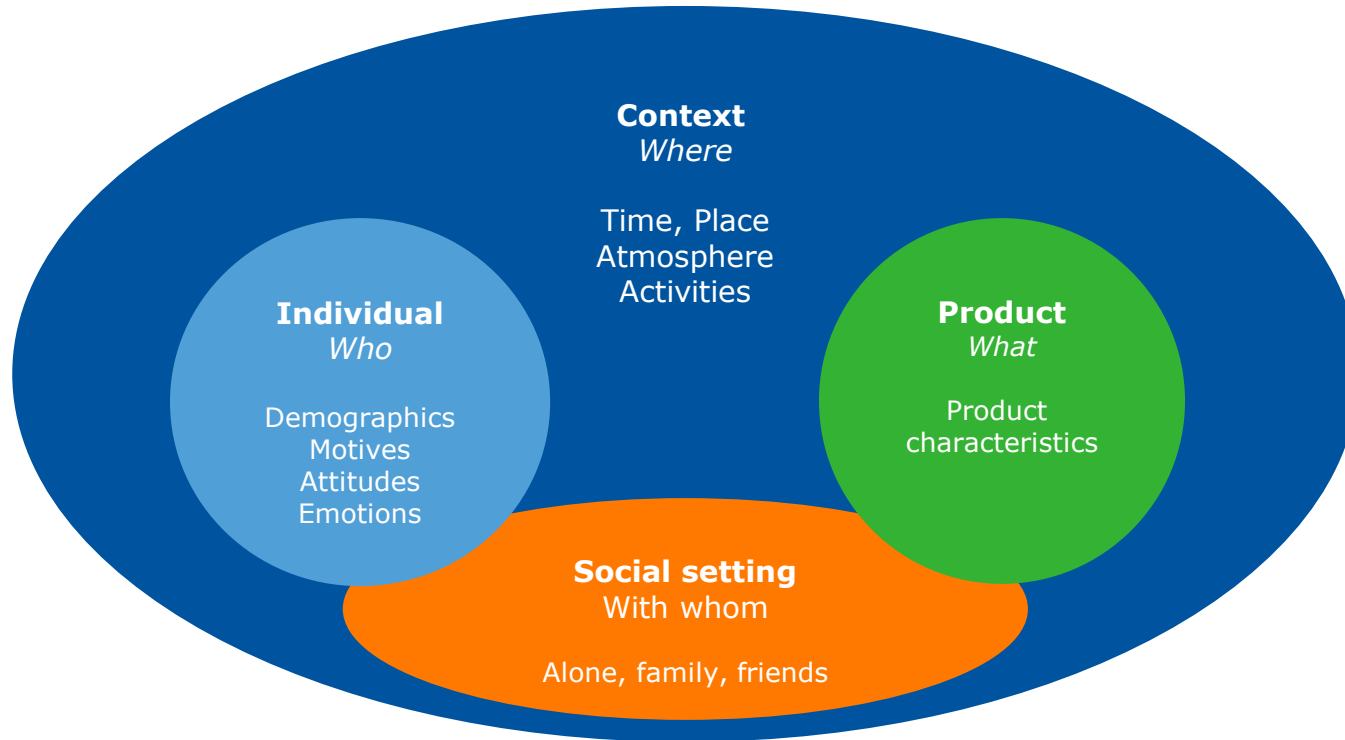
## Voorbeelden

In een aantal onderzoeken van WUR is de nadruk gelegd op de productgroep biologisch. WUR monitort het aandeel van biologisch in onze voeding en laat zien dat dit aandeel blijft stijgen: <https://www.agrimatie.nl/ThemaResultaat.aspx?subpubID=2232&themaID=2810> Daarnaast laat consumentenonderzoek naar winkelkeuzes van biologische kopers zien dat gezondheid, smaak, milieu, dierenwelzijn de belangrijkste aankoopmotieven voor biologische producten zijn.

## Mogelijke opdrachten

Bedenk voor een korteketenproduct welke categorieën relevant zijn om te onderzoeken (productgroep, productwijze, toepassing, waar wordt het gegeten? etc.). Bepaal vervolgens welke eigenschappen van product, gebruikstoepassing en gebruikers onderscheidend zijn voor deze categorie en schrijf er zoveel mogelijk op. Deel deze eigenschappen vervolgens in naar product, productwijze, doelgroep en toepassing. Bijvoorbeeld een biologische drinkyoghurt met minder suikers kan ingedeeld worden als zuivel (productgroep), biologisch (productwijze), gezondheidsbewuste consument (doelgroep), gemakproduct of snack buitenshuis (toepassing).

# Model consumptiemoment Sijtsema & Raaijmakers



# Motieven en attitudes (1)

## Concepten en kader

- Attitude: cognitief en affectief
- Voedselkeuzemotieven

## Bronnen

- Onwezen, M. C., Reinders, M. J., Verain, M. C. D., & Snoek, H. M. (2019). The development of a single-item Food Choice Questionnaire. *Food Quality and Preference*, 71, 34-45.
- Onwezen, M. C., Reinders, M. J., & Snoek, H. M. (2016). De Agrifoodmonitor 2016: hoe burgers de Agri & Food sector waarderen (No. 2016-111). Wageningen Economic Research.
- Onwezen, M. C., Reinders, M. J., & Snoek, H. M. (2016). Methodiek Agrifoodmonitor: versie tot en met 2016 (No. 2016-112). Wageningen Economic Research.
- Boars on the way : results of the 5 year Dutch research programme 'Boars heading for 2018'. Backus, G.B.C. ; Smet, A. de; Wagenberg, C.P.A. van; Valeeva, N.I. ; Tacken, G.M.L. ; Kornelis, M. ; Snoek, H.M. ; Broek, E.M.F. van den; Immink, V.M. ; Haaster-de Winter, M.A. van; Peet-Schwering, C.M.C. van der; Fels, J.B. van der; Riel, J.W. van - \ 2013. Wageningen : Wageningen UR - 60
- Bos, A. P., de Greef, K. H., Koerkamp, P. G., van Hierden, Y. M., Kommers, M. A. W., van der Kroon, S. M. A., ... & van Wijk, E. E. C. (2004). Houden van hennen: op naar gelukkige kippen, trotse boeren en tevreden burgers. Wageningen UR.

# Motieven en attitudes (2)

## Belangrijkste bevindingen

Attitudes en motieven zijn concepten die dicht tegen voedselkeuzegedrag aanliggen. Een attitude is de houding die iemand heeft ten aanzien van iets zoals een product, bedrijf of sector. Attitude is een centraal begrip in gedragsmodellen, waaronder de theorie van gepland gedrag. Consumenten met een positievere attitude ten aanzien van een product zullen dit product vaker kopen en consumeren. Er wordt onderscheid gemaakt tussen cognitieve en affectieve attitudes. Cognitieve attitudes zijn de perceptie van nut zoals in hoeverre een product waardevol, nuttig of voordelig is. Affectieve attitudes zijn gerelateerd aan gevoel, zoals leuk, aantrekkelijk, fijn etc. Voedselkeuzemotieven zijn de motieven, redenen en motivaties voor consumenten om voedingsmiddelen te kopen en te consumeren. Belangrijke voedselkeuzemotieven zijn smaak, prijs, gezondheid en gemak. Ook de motieven stemming, ethische afwegingen, bekendheid, natuurlijkheid en gewichtscntrole spelen een rol bij voedselkeuzes. Onderzoek geeft inzicht in het belang van de verschillende motieven voor consumenten, zoals het belang van gezondheid ten opzichte van gemak en relaties met consumptiegedrag.

## Voorbeelden

In de Agrifoodmonitor (voorheen monitor Maatschappelijke Waardering) is gekeken wat de waardering is van de consument van agrifoodsectoren. De maatschappelijke waardering van de agrifoodsector als geheel is redelijk positief en stabiel over de jaren heen. Wel zijn er duidelijke verschillen in waardering tussen de subsectoren: men is positiever over de tuinbouw, akkerbouw, melkveehouderij en supermarkten en minder positief over de intensieve dierlijke subsectoren. Daarnaast laat de monitor zien dat betrokkenheid de belangrijkste verklarende factor is van maatschappelijke waardering. Als iemand de sector als belangrijk en relevant voor zichzelf beschouwt, waardeert hij of zij de sector ook meer. Reputatie, vertrouwen, kennis en motieven zijn ook belangrijke verklarende factoren. In de voorganger van de Agrifoodmonitor, de Voedselbalans, is onderzocht welke motieven voor consumenten belangrijker zijn dan andere. Zie voor een overzicht het eerder leernetwerk "veranderende eetpatronen deel 2 (begrijpen van veranderend eetpatroon) -> individu -> waarden & motieven" (Sijtsema en Onwezen, 2017).

## Mogelijke opdrachten

Bedenk voor een korteketenproduct welke van de voedselkeuzemotieven het meest relevant zijn, bijvoorbeeld gemak, gezondheid, prijs, smaak, natuurlijk. Anders gesteld: consumenten die dit motief belangrijker vinden in hun voedselkeuzes zullen eerder het product kopen en consumeren. Zoek vervolgens in de literatuur hoe belangrijk dit motief voor de gemiddelde consument is ten opzichte van andere motieven.



# Determinanten van gedrag (1)

## Concepten en kader

DONE framework

## Bronnen

- Symmank, C., Mai, R., Hoffmann, S., Stok, F. M., Renner, B., Lien, N., & Rohm, H. (2017). Predictors of food decision making: A systematic interdisciplinary mapping (SIM) review. *Appetite*, 110, 25-35.
- <https://www.uni-konstanz.de/DONE/view-interactive-data/>
- Onwezen, M., Bouwman, E., & Hovens, R. (2017). Kennishiaten duurzaam en gezond consumeren (No. 2017-123a). Wageningen Economic Research.

## Belangrijkste bevindingen

Het DONE framework is het meest actuele en volledige model voor determinanten van gezondheidsgedragingen. Determinanten zijn ingedeeld in vier hoofdcategorieën: individueel, interpersoonlijk, omgeving en beleid. Individuele factoren zijn verder op te delen in biologische, demografische, psychologische en situationele determinanten.

# Determinanten van gedrag (2)

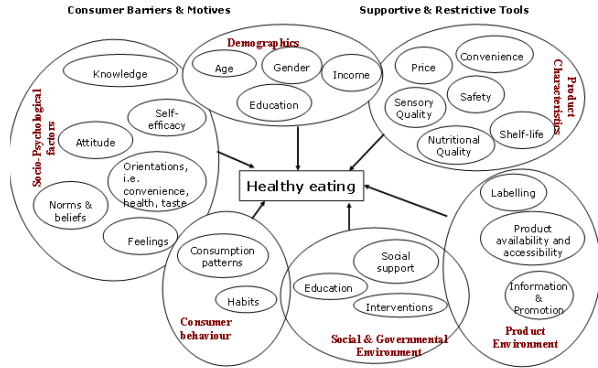
## Voorbeelden

Op basis van het DONE framework heeft WUR een model ontwikkeld dat onderscheid maakt tussen het type gedrag en welke factoren het gedrag verklaren of beïnvloeden, zoals kopen, consumeren en verspillen, en dat onderscheid maakt tussen type factoren, namelijk beleid & systeem, omgeving, interpersoonlijk en persoon. Recente onderzoeken zijn weergegeven in dit model: [https://www.wur.nl/nl/Onderzoek-Resultaten/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/Themas/Consument-Voeding/infographic\\_duurzaam\\_consumeren.htm](https://www.wur.nl/nl/Onderzoek-Resultaten/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/Themas/Consument-Voeding/infographic_duurzaam_consumeren.htm). Vervolgens zijn op basis van deze invulling kennisiaten bepaald.

## Mogelijke opdrachten

Kies een korteketenproduct. Bekijk het DONE framework op <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0171077.t002> en markeer voor ieder van de vier hoofdcategorieën drie determinanten waarin het korteketenproduct dat jij in gedachten hebt, verschilt van reguliere producten. Wat betekent dit voor de consumptie of marketing van deze korteketenproducten?

# Modellen van voedselkeuze

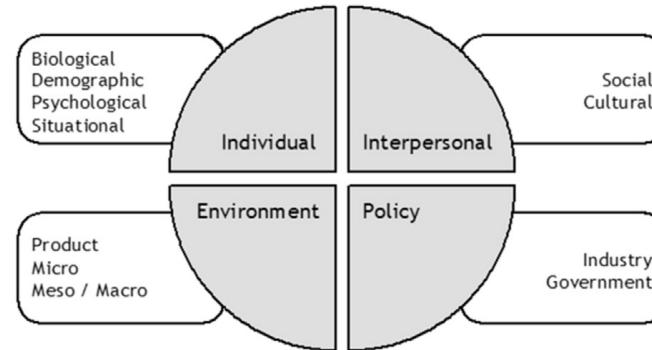


Figuur 1: kader van verschillende determinanten van gezond eten (Snoek et al., 2010)

## DONE framework

Individual	Biological	01: Brain Function	02: Gut Function	03: Food-Related Physiology	04: Anthropometry	05: Sensory Perception	06: Physical Health	07: Sleep Characteristics
	Demographic	08: Biological Demographics	09: Cultural Characteristics	10: Situational Demographics	11: Personal Socio-Economic Status			
Interpersonal	Psychological	12: Personality	13: Mood And Emotions	14: Self-Regulation	15: Health Cognitions	16: Food Knowledge, Skills, and Attitudes	17: Food Beliefs	18: Food Habits
	Situational	21: Hunger	22: Related Health Constraints	23: Situational And Time Constraints				26: Weight Control Cognitions And Behaviors
Intra-personal	Social	24: Family Structure	25: Family Food Culture	26: Household Socio-Economic Status	27: Social Influence	28: Social Support	29: Parental Resources And Role Factors	30: Parental Attitudes And Beliefs
	Cultural	33: Cultural Cognitions	34: Cultural Beliefs				31: Parental Behaviors	32: Parental Feeding Styles
Product	Micro	35: Intrinsic Product Attributes	36: Extrinsic Product Attributes					
	Meso / Macro	37: Portion Size	38: Home Food Availability And Accessibility	39: Eating Environment				
Environment	Meso / Macro	40: Natural Conditions	41: Characteristics Of Living Area	42: Environment Food Availability And Accessibility	43: Food Outlet Density	44: Exposure To Food Promotion	45: Market Prices	46: Societal Influences
	Policy	47: Industry Regulation	48: Industry Influence					
Government	Government	49: Governmental Regulation	50: Campaigns	51: Broader Governmental Policies				

Figuur 3: niveaus en categorieën van het DONE framework (gekopieerd van <https://www.uni-konstanz.de/DONE/view-interactive-data/>).



Figuur 2: vereenvoudigde weergave van hoofdniveaus (grijs) en stamcategorieën (wit) in het DONE framework. (gekopieerd van Symmank et al., 2017). c

# Gewoontegedrag (1)

## Concepten en kader

- Gewoontegedrag (habits)

## Bronnen

- Kasten, S., van Osch, L., Eggers, S. M., & de Vries, H. (2017). From action planning and plan enactment to fruit consumption: moderated mediation effects. *BMC public health*, 17(1), 832.
- Stok, F. M., de Vet, E., de Ridder, D. T., & de Wit, J. B. (2016). The potential of peer social norms to shape food intake in adolescents and young adults: a systematic review of effects and moderators. *Health psychology review*, 10(3), 326-340.
- Onwezen, M. C., Van't Riet, J., Dagevos, H., Sijtsema, S. J., & Snoek, H. M. (2016). Snacking now or later? Individual differences in following intentions or habits explained by time perspective. *Appetite*, 107, 144-151.
- van't Riet, J., Sijtsema, S. J., Dagevos, H., & De Bruijn, G. J. (2011). The importance of habits in eating behaviour. An overview and recommendations for future research. *Appetite*, 57(3), 585-596.
- van't Riet, J. P. (2011). Duurzaam inkopen is wennen. *Kennis Online*, 2011(14 juni), 4-4.

## Belangrijkste bevindingen

In voedingsonderzoek wordt gewoontegedrag meestal geïnterpreteerd als herhaald gedrag in termen van het dieet of eetpatroon. Het kan hierbij om voedingsmiddelen gaan, maar ook om merken, bereidingswijze, etc. Gewoontegedrag kan algemeen zijn of gebonden aan een specifieke context (zoals tijdstip, plaats, gezelschap). Meer ingaand op het gedragsaspect kun je stellen dat gewoontegedrag aangeleerde patronen zijn door eerdere positieve ervaringen en die grotendeels onbewust uitgevoerd worden. Gewoontegedrag verschilt dan ook van ander voedselkeuzegedrag in de zin dat mensen minder informatie tot zich nemen voor hun beslissing. Het gedrag is bovendien in grote mate onbewust en wordt getriggerd door situatiegerelateerde omgevingsfactoren. De mate waarin iemand zijn gewoontes volgt, of zijn gedrag meer af laat hangen van intenties om bijvoorbeeld gezond te eten, hangt ook af van in hoeverre iemand meer gericht is op de korte termijn of op de langere termijn. Een veelgebruikte term is ook 'habit strength', de kracht van de gewoonte. Een groot deel van voedselconsumptie is dus gewoontegedrag. Gewoontegedrag is gekoppeld aan situaties en is lastig te veranderen, ook omdat het deels onbewust gedrag is.

# Gewoontegedrag (2)

## Voorbeelden

Zo is bijvoorbeeld de mate waarin jongeren beïnvloedbaar zijn door hun leeftijdsgenoten afhankelijk van de kracht van hun gewoontes.

## Mogelijke opdrachten

Kijk eens naar je eigen gewoontegedrag qua eten. Kijk naar de bonnetjes van de supermarkt in je portemonnee. Wat zijn nieuwe producten, wat koop je (niet) wekelijks, waar heb je lang over nagedacht, wat doe je uit gewoonte, onbewust, bewust? Zijn er momenten/situaties waarin je iets anders eet? Wanneer en waarom is dat anders?

Heb je geen kassabon, denk dan aan de laatste keer dat jij of iemand anders uit je gezin of studentengroep wat uitgebreider boodschappen hebt gedaan. Welke producten koop je wekelijks, regelmatig, zelden?



## Deel 2: Beïnvloeden van consument



## Deel 2: Beïnvloeden van consument

Gedragsverandering bij voeding is vaak gerelateerd aan specifieke productgroepen. Het gaat hierbij dan om het verhogen van gezonde voedingsmiddelen (zoals groenten) of het verlagen van ongezonde voedingsmiddelen (zoals suikerhoudende dranken). Tegelijkertijd moet altijd het volledige voedselpatroon in gedachten worden gehouden. Of iemand voldoende dan wel teveel van iets eet, hangt namelijk af van wat hij of zij nog meer eet. Manieren om het dieet te veranderen vanuit consumentenperspectief zijn bijvoorbeeld: grotere porties groenten, plantaardige in plaats van dierlijke eiwitten, meer variëteiten van groenten, gezondere snacks. Aan de productiekant kunnen voedingsmiddelen ontwikkeld worden die aansluiten bij de wensen van de consument op het gebied van gemak, verpakking, portiegrootte, etc.

# Gedragmodellen (1)

## Concepten en kader

- Theory of planned behaviour,
- Construal level theory
- Motivation, opportunity and abilities model
- Nudging

## Bronnen

- Bouwman, E., Snoek, H.M., Verain, M.C.D. (2017). Deliverable No. 2.3: Analysis of the online choice experiment on fruit and vegetables determining the importance of nutritional and environmental benefits and the level of information. SUSFANS.
- Reinders, M.J., Huitink, M., Dijkstra, S.C., Maaskant, A.J. & Heijnen, J. (2017). Menu-engineering in restaurants - Adapting portion sizes on plates to enhance vegetables consumption: a real-life experiment. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14:41. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0496-9>
- Ronteltap, A., Sijtsema, S. J., Dagevos, H., & de Winter, M. A. (2012). Construal levels of healthy eating. Exploring consumers' interpretation of health in the food context. *Appetite*, 59(2), 333-340.
- Rothschild, M. L. (1999). Carrots, sticks, and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. *The Journal of Marketing*, 24-37.
- Olander, F., and Thøgersen, J. (1995). Understanding of consumer behaviour as a prerequisite for environmental protection. *Journal of consumer policy*, 18(4), 345-385.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

# Gedragsmodellen (2)

## Belangrijkste bevindingen

Gedragsverandering is bijvoorbeeld:

- Meer "gezonde voedingsmiddelen" (zoals grotere porties groenten in maaltijden).
- Beperving van "ongezonde voedingsmiddelen" (zoals suikerhoudende dranken) of voedingsstoffen (zoals suiker).
- Substituties (zoals gezondere snacks of plantaardige in plaats van dierlijke eiwitten).
- Ontwikkeling van voedingsmiddelen die beter aansluiten bij de wensen van de consument (zoals gemak, verpakking, portiegrootte).

Theorieën van gedragsverandering kunnen helpen om gedrag beter te begrijpen en erop in te spelen, bijvoorbeeld:

- Theory of planned behaviour: in dit bekende model wordt gedrag voorspeld door de intentie om het gedrag te vertonen. Deze intentie op zijn beurt is weer afhankelijk van attitude (houding), subjectieve norm (inschatting van het gedrag van anderen) en zelfeffectiviteit (ingeschatte eigen beheersing van gedrag)
- MOA-model: gedragsverandering wordt bepaald door iemands motivatie om te veranderen, de mogelijkheden (opportunities) die de omgeving en de context bieden, en iemands eigen vaardigheden en kennis (ability).
- Construal level theory: deze theorie stelt dat mensen begrippen (zoals gezondheid) op een meer abstracte of meer concrete manier kunnen voorstellen. Concretere voorstellingen zijn ook meer contextafhankelijk en verbonden aan verscheidene aspecten van het begrip (zoals slank zijn, diabetes, ijzer), terwijl abstracte voorstellingen meer schematisch zijn en de kern van het begrip omvatten (zoals niet ziek worden). Begrippen die dicht bij iemand staan worden vaak op een meer concrete manier voorgesteld en hebben een sterkere relatie met gedrag. Tevens blijkt ook dat het concrete dichterbij het 'nu' staat en het abstracte meer in de toekomst.

Voorgaande theorieën gaan uit van de meer rationele consument en beïnvloeding van bewust gedrag. Daarnaast zijn er ook interventies waarbij ingegaan wordt op meer onbewust gedrag. Een voorbeeld hiervan is "nudging". In het eerdere leernetwerk "veranderende eetpatronen" wordt zowel ingegaan op het begrijpen van bewust en onbewust gedrag (deel 2 -> individu -> bewust en onbewust) als op interventies gericht op nudging ( Sijtsema en Onwezen, 2017).

# Gedragmodellen (3)

## Voorbeelden

In het project SUSFANS (Sijtsema et al., 2017) is een overzicht gemaakt van de aspecten motivation –ability – opportunity die gerelateerd zijn aan de consumptie van groenten. Vervolgens zijn er manieren onderzocht om de consumptie van groenten te verhogen. Dit was onder andere op het gebied van: focus op specifieke consumentengroepen, motivation-ability-opportunity vergroten, sociale context meenemen, kennis vergroten, acceptatie van nieuwe technologieën en producten verhogen, verpakking en vermarkting, bewerking van producten, productieketen.

## Mogelijke opdrachten

Deze opdracht maakt gebruik van het MOA-model en vormt een uitbreiding van de opdracht “motieven en attitudes” waarbij studenten voor een korteketenproduct moesten bedenken welke van de voedselkeuzemotieven het meest relevant zijn. Anders gesteld: consumenten die dit motief belangrijker vinden in hun voedselkeuzes, zullen eerder het product kopen en consumeren.  
Uitbreiding: bedenk welke motieven een barrière kunnen zijn voor consumenten om het product te kopen. Kun je nog andere barrières bedenken? Deel deze in naar motivation, ability en opportunity.



# Doelgroepgericht (1)

## Concepten en kader

Segmentatie / clusteranalyse

## Bronnen

- Raaijmakers, I., Sijtsema, S., Labrie, C., & Snoek, H. (2018). Consumer segmentation based on health-related motive orientations and fruit and vegetable consumption. *British Food Journal*.
- Verain, M. C., Sijtsema, S. J., Dagevos, H., & Antonides, G. (2017). Attribute segmentation and communication effects on healthy and sustainable consumer diet intentions. *Sustainability*, 9(5), 743.
- Verain, M. C., Sijtsema, S. J., & Antonides, G. (2016). Consumer segmentation based on food-category attribute importance: The relation with healthiness and sustainability perceptions. *Food Quality and Preference*, 48, 99-106.
- Onwezen, M. C., Reinders, M. J., van der Lans, I. A., Sijtsema, S. J., Jasiulewicz, A., Guardia, M. D., & Guerrero, L. (2012). A cross-national consumer segmentation based on food benefits: The link with consumption situations and food perceptions. *Food Quality and Preference*, 24(2), 276-286.
- Verain, M. C., Bartels, J., Dagevos, H., Sijtsema, S. J., Onwezen, M. C., & Antonides, G. (2012). Segments of sustainable food consumers: a literature review. *International Journal of Consumer Studies*, 36(2), 123-132.
- Onwezen, M. C., & Bartels, J. (2011). Which perceived characteristics make product innovations appealing to the consumer? A study on the acceptance of fruit innovations using cross-cultural consumer segmentation. *Appetite*, 57(1), 50-58.

## Belangrijkste bevindingen

Bij clusteranalyse of segmentatie worden statistische methoden gebruikt om consumenten in te delen in op elkaar lijkende groepen. De meest eenvoudige manier is consumentengroepen te maken op basis van demografische kenmerken, zoals leeftijd en opleidingsniveau. Deze groepen zijn in een populatie relatief makkelijk terug te vinden, maar als je kijkt naar voedselkeuzegedrag zijn de groepen vrij divers. Veel onderzoeken maken daarom gebruik van aspecten die dichter aanliggen tegen gedrag en attitudes om groepen in te delen, zoals percepties en motivaties. Deze groepen vertonen meer gelijkheid in voedselkeuzegedrag en bieden mogelijkheden voor het ontwikkelen van producten die specifiek zijn voor een bepaalde doelgroep, of om communicatie aan te passen aan de kenmerken van een doelgroep.

# Doelgroepgericht (2)

## Voorbeelden

Onderzoek van Verain en collega's liet zien dat consumenten in te delen zijn naar hun intentie om duurzaam te consumeren en dat dit ook een relatie had met de motivatie om gezond te eten.

Raaijmakers en collega's (2018) deelden consumenten in op basis van hun groente- en fruitconsumptie in combinatie met hun gezondheidsmotieven (de manier waarop mensen tegen gezondheid aankijken). Ze vonden hierbij 6 segmenten:

1. Doorsnee consument
2. Uiterlijk georiënteerde consument
3. Gemaksgewijze georiënteerde consument
4. Betrokken consument
5. Gezonde denker
6. Gezonde eter

## Mogelijke opdrachten

Neem een (korteketen)product in gedachte.

Bekijk de 6 clusters in het artikel van Raaijmakers et al., (2018). Welke is het meest relevant voor jouw product?

# Reflectie

Om de consument te kunnen begrijpen moet je je bewust zijn van en inzicht hebben in de complexiteit van variabelen en de manieren waarop je ze kunt indelen:

- Perspectief vanuit product, consument en/of omgeving
- Rekening houden met motivaties, mogelijkheden, vaardigheden en kennis

Bij het ontwikkelen van innovatieve producten / innovatieve korte ketens is het bij het beïnvloeden van de consument belangrijk om je bewust te zijn van en inzicht te hebben in de volgende variabelen:

- Doelgroepen
- Motieven
- Situaties

Dit document biedt volop invalshoeken om toe te passen op innovatieve korteketenconcepten, waarbij de combinatie van consument, product en context centraal staat.

# Deel 3: Inspelen op consumentengedrag: Wat betekent dit voor het businessmodel?



# Deel 3: Inspelen op consumentengedrag: Wat betekent dit voor het businessmodel?

De afgelopen jaren is gebleken dat “nieuwe” korteketenondernemers moeite hebben om de juiste verbinding met hun klanten en consumenten te vinden. Dat betekent dat het in de praktijk een flink leerproces is om inzage te krijgen in wat klanten en consumenten willen en hoe je daar als ondernemer optimaal op kunt inspelen. In het onderzoek is daarbij geregeld gebruik gemaakt van hulpmiddelen en tools om ondernemers dat sneller te laten inzien. Als basis is het Canvas-businessmodel gebruikt dat eenvoudig inzage kan geven in hoe dit werkt. Het businessmodel biedt daarbij ondersteunende hulpmiddelen om aannames vooraf te testen en daarmee kostbaar leergeld en onnodig tijdsverlies te beperken .

- In deze rapportage is alleen het rechterdeel van het businessmodel, dus het marktaandeel, verwerkt, omdat daar de klant en toegevoegde waarde specifiek worden besproken.
- In dit hoofdstuk worden per Canvas-businessmodel de inzichten en de opgedane ervaringen uit de verschillende onderzoeken inzichtelijk gemaakt.

## Waarom een nieuw business model?

- De basis voor een nieuw business model ligt in de **veranderingen in de markt**
- Klanten en markten veranderen en uw organisatie moet zich daaraan aanpassen.
- Vaak gebeurt dat niet of te laat; **waarom veranderen als alles goed gaat?**
- Als de klanten en markten daarna bij u afhaken is het vaak te laat; **het tempo van verandering bij de klant en bij uw organisatie moeten wel gelijke tred houden**



# Wat is een Business Model Canvas?

- Het **Business Model Canvas** is een model voor strategisch management en lean startups om een nieuw bedrijfsmodel te creëren, een bestaand model in kaart te brengen of bij te werken. Met het Business Model Canvas maak je een ondernemingsplan in A4-formaat. Je brengt je bedrijfsplan overzichtelijk in kaart met behulp van negen bouwstenen.
- Daarin beschrijf je **per bedrijfs onderdeel** het huidige of toekomstige businessmodel van het bedrijf en bijvoorbeeld het verdienmodel, de toegevoegde waarde, klanten, relaties en leveranciers.

# Het businessmodel in het kort

- Het model bestaat uit negen bouwstenen.
- De onderkant bestaat uit de kosten en opbrengsten.
- Centraal staat de waardepropositie: de onderscheidende waarde die je de klant biedt.
- Aan de rechterkant staat aan wie je het product verkoopt, hoe de levering eruit ziet en hoe de relaties onderhouden worden.
- Links hiervan is ruimte gereserveerd voor hoe je deze waarde tot stand brengt: welke partners, welke (hulp)bronnen je gebruikt en welke activiteiten je onderneemt.



# Hoe ontwikkel je een businessmodel in het algemeen?

Dit is een proces waarin je stapsgewijs de negen onderdelen van het Business Model Canvas uitwerkt en de opgedane inzichten hierin kernachtig weergeeft. Daarbij is het belangrijk om te beginnen aan de marktkant:

Let wel: iedereen kan het Business Model Canvas downloaden, maar het vergt behoorlijk wat ervaring om er goed mee te kunnen werken. Het is belangrijk dat de negen vakjes goed bij elkaar passen en dat de aannames (bijv. over de consumentensegmenten en meerwaarde) getest worden.

## Rechterkant: "marktkant"

1. Begin met de twee belangrijkste blokken: waardepropositie en klantsegment. Wie zijn je potentiële klanten en wat is de werkelijke toegevoegde waarde per klantsegment van je product of dienst?
2. Probeer een beeld te krijgen van de economische waarde voor de klant. Wat is de toegevoegde waarde voor de klant uitgedrukt in geld? Wat is voor hen nog een redelijke prijs waarvoor ze graag zaken met je doen? Dit gaat dus NIET om je eigen kostprijs.
3. Verken op welke wijze je klant het liefst de klantcontacten wil onderhouden en de logistiek van je product of dienst geregeld ziet.
4. Heb je al je aannames daarna al daadwerkelijk getest bij de klant?

## Linkerkant: "productiekant"

5. Als je de marktkant in beeld heb, dan kun je bekijken welke kernactiviteiten je zelf zou kunnen uitvoeren en welke je moet uitbesteden.
6. Welke middelen moet je zelf hebben en welke kun je uitbesteden?
7. Welke partners kunnen interessant voor je zijn om aan de klantvraag te voldoen?
8. Wat moet de verwachte kostprijs zijn om aan de klantvraag te kunnen voldoen?
9. Heb je een prototype gemaakt en dit getoetst bij de klant?

## Perspectief en testen

10. Is er voldoende financieel perspectief en marktperspectief?
11. Welke omvang heb je minimaal nodig om te kunnen starten?
12. Welke aannames dienen nog verder aangescherpt te worden?

# Wat zijn de opgedane ervaringen rond de ontwikkeling van een businessmodel ontwikkeling in korte ketens? (1)

## Belangrijke bevindingen

Wat zijn de opgedane ervaringen rond de ontwikkeling van een businessmodel ontwikkeling in korte ketens?

- **Huidige praktijk:** agrariërs en het MKB zijn over het algemeen operationeel georiënteerd en hebben geen tijd en middelen voor een systematische aanpak en strategische plannen op de lange termijn. Daarbij is de insteek om vanuit de productiekant op de stoel van de consument te gaan zitten en aannames te doen. Dan wordt iets volledig doorontwikkeld en dan pas in de markt getest. Vaak blijkt het product niet aan te slaan bij de klant .
- **Vooruit:** door gebruik te maken van een tool als Business Model Canvas probeer je vooraf op papier al als ondernemer alle facetten stapsgewijs door te lopen. Bij elke stap zitten hulpmiddelen (tools) die de ondernemer kunnen helpen om systematisch en snel de juiste info te krijgen. Dat geeft inzicht en overzicht. Daarnaast is het belangrijk om al snel de aannames te testen en/of Minimum Viable Products (MVP) te maken en te testen. Een minimaal haalbaar product (MVP) is een product of dienst met precies genoeg functies om vroege klanten tevreden te stellen en om feedback te geven voor de ontwikkeling van toekomstige producten en/of diensten. Dit vraagt weinig investeringen en geeft snel een beeld of je op de goede weg bent volgens de klant. De samenvatting van deze leerervaringen en de vertaling daarvan in een BM schept rust en focus voor de volgende fase. BM is als een patroon dat zich gaandeweg openbaart i.p.v. iets dat we vooraf plannen.
- **Achteruit:** er is ook een andere manier om een businessmodel te bouwen, namelijk door achteruit te kijken, in plaats van vooruit. Wat blijkt goed te werken, wat niet, en wat is dan je vervolgstap? Het gaat hier om adaptieve leerprocessen faciliteren. Trial and error. Ontken of verberg je fouten niet, maar leer ervan. Vanuit een incrementele aanpak zie je ondernemers vaak kijken naar de kleine stapjes die gezet worden, van waaruit ze dan een grote lijn proberen te ontdekken. Pas achteraf wordt duidelijk wat de betekenis was van een bepaald stapje.



# Wat zijn de opgedane ervaringen rond de ontwikkeling van een businessmodel ontwikkeling in korte ketens? (2)

## Concepten en kaders

- Business Model Canvas
- Incrementalisme of "Muddling Through"
- Nieuwe businessmodellen

## Bronnen

Nadere toelichting van theorie over Business Model Canvas

- Theorie: Business Model Generation, Osterwalder
- Wikipedia-toelichting: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Business\\_Model\\_Canvas](https://nl.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas)
- Uitwerking Rabobank voor startende ondernemers: <https://www.ikgastarten.nl/ondernemingsplan/ondernemingsplan-voorbeelden/business-model-canvas-voor-starters-download-gratis>

Toelichting van nieuwe verdienmodellen

- Jan Jonker: <https://www.nieuwebusinessmodellen.nl/>
- Verdienmodellen stadslandbouw: <https://www.youtube.com/watch?v=9PIOuxzqS3U>
- The Science of "Muddling Through" Author(s): Charles E. Lindblom Source: Public Administration Review, Vol. 19, No. 2 (Spring, 1959), pp. 79-88 <http://urban.hunter.cuny.edu/~schram/lindblom1959.pdf>

# Wat zijn de opgedane ervaringen rond de ontwikkeling van een businessmodel ontwikkeling in korte ketens? (3)

## Voorbeelden

- Ikea: de kern van dit bedrijf verwoord in een businessmodel: [https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS\\_4Bc](https://canvanizer.com/canvas/1MaI4WS_4Bc)
- Uitgewerkt voorbeeld van Skype, <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/skype-business-model-canvas/>
- Minitree: hoe maak je van een mislukt product een nieuw nicheproduct? <http://www.minitree.nl/>
- Kromkommer: hoe maak je van een restproduct weer een trend? <https://www.kromkommer.com/>
- Tal van mogelijke bedrijfsmodellen  
[http://www.maths.lth.se/matematiklth/personal/solem/downloads/cvpr2014/Chapter\\_7\\_BusinessModel.pdf](http://www.maths.lth.se/matematiklth/personal/solem/downloads/cvpr2014/Chapter_7_BusinessModel.pdf)
- Voedselinnovaties in Nederland. Een greep uit vernieuwende inzichten. <http://edepot.wur.nl/393941>
- Uitwerking businessmodel Nespresso: <https://www.youtube.com/watch?v=dhQh-tryXOg>

## Mogelijke opdrachten

- Jan Jonker laat eerst zelf de ondernemer een plaatje maken van zijn bedrijfsmodel. Dat kan elke willekeurige vorm zijn. Zo blijf je in het begin kort bij de beleefwereld van de ondernemer. Daarna kan er gekozen worden voor een systematische aanpak via een standaardformat.
- Marshmallow Challenge: <https://build2think.wordpress.com/2013/04/11/learning-prototyping-with-the-marshmallow-challenge/>

# Korte ketens: "marktkant" van het business model

Nadere inzichten en ervaringen  
per business model onderdeel





# Klantsegment (1)

## Introductie

In de eerste stap bij het opstellen en/of verkennen van een businessmodel begin je met de klant. Het gaat hierbij om de volgende kernvragen:

- Wie is je klant?
- Wat is zijn/haar beleefwereld?
- Voor wie creëren we waarde?
- Wie zijn onze belangrijkste klanten?



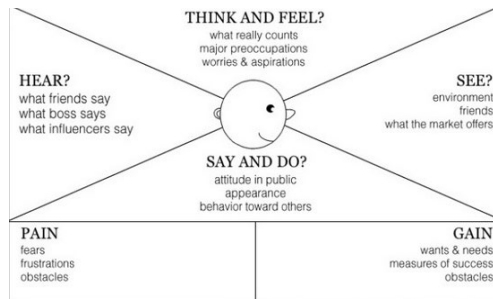
## Belangrijke bevindingen

- Heb je wel de juiste klant in beeld? Vaak denken ondernemers dat de consument de klant is. Maar in werkelijkheid is de klant de eerstvolgende ketenschakel aan wie je je product verkoopt. Bij korte ketens kan de eindgebruiker de consument zijn, maar eventueel ook nog een andere schakel.
- Heb je contact met de beslisser? Afhankelijk van je klant kan dit een bedrijf zijn of één persoon. Bij een bedrijf komt het geregeld voor dat ondernemers praten met de "verkeerde" persoon. Het is belangrijk om vooraf na te vragen of deze persoon kan beslissen om eventueel zaken met je te doen.
- Voor wie creëren we waarde? Vaak is het niet helemaal helder wat jouw klant met jouw product of dienst gaat doen. Daarom is het belangrijk om te weten wat klanten ermee gaan doen nadat jij het product of de dienst bij hen hebt leverd.
- Wie zijn onze belangrijkste klanten? Wanneer is een klant interessant en belangrijk voor jouw bedrijf? Ondernemers hebben niet altijd in beeld wat dan de uitgangspunten voor hen zelf moeten zijn.
- Vasthouden van de bestaande klant. Een klant loopt weg en je weet niet waarom.
- Er zijn meer doelgroepen dan retailklanten. Agrariërs denken vaak standaard over consumenten (denken in stereotypen i.p.v. gebruik te maken van de grotere diversiteit waar je op zou kunnen inspelen).
- Doorbreken van routines van de klant/consument is de grootste uitdaging.

# Klantsegment (2)

## Concepten en kaders

- Customer Empathy Map: in beeld brengen wat de beleving van de potentiële klant is voordat je naar de klant toe gaat. Bron: [https://www.google.com/search?q=customer+empathy+map&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewittGVx6vfAhVQKFAKHR-HALoQ\\_AUIDigB&biw=1680&bih=885#imgdii=qjYx5ZdIpBapjM:&imgsrc=ZNPZD-hYX14L2M:&sp=1545211166472](https://www.google.com/search?q=customer+empathy+map&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKewittGVx6vfAhVQKFAKHR-HALoQ_AUIDigB&biw=1680&bih=885#imgdii=qjYx5ZdIpBapjM:&imgsrc=ZNPZD-hYX14L2M:&sp=1545211166472)
- Customer Journey: in beeld brengen welke stappen de klant moet doorlopen:
  - Omdat het je helpt de context van de gebruikers te begrijpen. Je krijgt een helder beeld van waar de gebruiker vandaan komt en wat hij wil bereiken.
  - Een Customer Journey Map helpt je knelpunten te identificeren, zoals knelpunten die klanten hebben ervaren en die tot teleurstellingen hebben geleid.



## Bronnen

- Customer Empathy Map: <https://conceptboard.com/blog/create-a-customer-empathy-map-in-6-easy-steps/>
- Customer Journey: <https://boagworld.com/usability/customer-journey-mapping/>

# Klantsegment (3)

## Voorbeelden

- Echt analyseren van klantinformatie kost “teveel” tijd:
  - Het online platform ‘groentenabonnement.nl’ wordt langzaamaan kleiner. Er is geen toename van een nieuwe generatie. Heeft interviews gehouden waarom mensen weggaan. Daarna kon men deze niet analyseren. Er was dus geen capaciteit om gestructureerd onderzoek te doen.
  - Een producentvereniging van tomatentelers had moeite om zich te verplaatsen in de consument. Als het moeilijk werd, verzuchtte men: “Maar daar hebben we toch The Greenery voor?”.
- Het kan wel als je als ondernemer dit echt wilt: Jos Looije is zelf met zijn honingtomaten op de Dam gaan staan om met consumenten te praten.
- Kijk ook eens dieper in de standaard doelgroep: bijv. fit girls (millenniumkinderen), etnisch, etc.
- Je vraagt om het doorbreken van routines: iedereen koopt semi-processed food in de supermarkt, terwijl de korte keten van je vraagt om onbewerkt voedsel rechtstreeks bij de boer te kopen en daarna zelf te bewerken. Dit vraagt aanpassing van de aankoop (andere plekken) en kookroutines (zelf andere bewerkingen doen).

# Waardepropositie (1)

## Introductie

- Bij de tweede stap probeer je inzichtelijk te krijgen welke toegevoegde waarde de specifieke klant eigenlijk wil en zal waarderen?
- Het gaat hier om het verschuiven van het perspectief van de korteketenondernemer
- Daarbij willen we inzicht in de volgende vragen:
  - Welke waarde leveren we aan de klant?
  - Welk probleem van onze klanten helpen we oplossen?
  - In welke klantbehoeften voorzien we?
  - Welke bundels van producten en diensten bieden we aan elk klantsegment?

**Jij**  
Organisatiegericht businessmodelontwerp

- Wat kunnen we aan klanten verkopen
- Hoe kunnen we klanten het meest efficiënt bereiken?
- Welke relaties moeten we opbouwen met klanten?
- Hoe kunnen we geld verdienen aan onze klanten?

Verschuiving  
van je  
perspectief

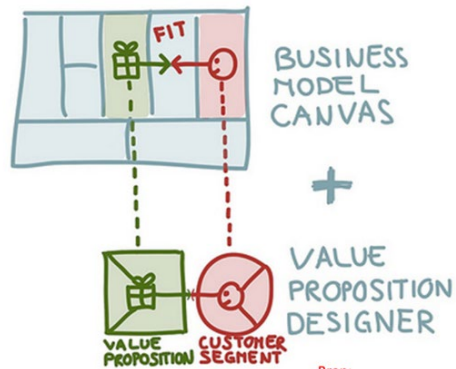
**Zij**  
Klantgericht businessmodelontwerp

- Welke taak (taken) moet onze klant gedaan krijgen en hoe kunnen we daarbij helpen?
- Welke aspiraties heeft onze klant en hoe kunnen we hem helpen daaraan te voldoen
- Hoe worden onze klanten het liefst aangesproken? Hoe passen we, als bedrijf, het beste in hun routines?
- Wat voor relatie verwachten onze klanten dat we met hen opbouwen?
- Voor welke waarde(n) zijn klanten echt bereid te betalen?

# Waardepropositie (2)

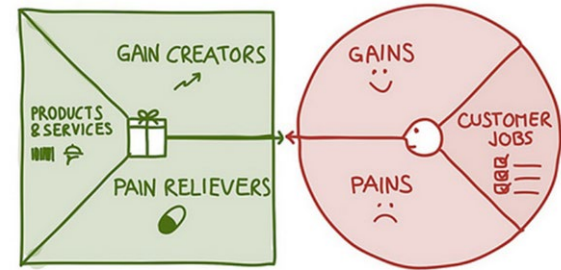
## Concepten en kaders

- Dat kan met de tool "Value Proposition Canvas Design: How to Create Products and Services Customers Want?"
- Dit wordt in twee stappen uitgevoerd:
  1. Hierin wordt de positie van de klant (rode deel) eerst verkend en
  2. Daarna wordt nagedacht over mogelijke oplossingen (groene deel) om hiermee toegevoegde waarde voor de klant te ontwikkelen.



Bron:  
[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

Beschrijf hoe uw producten en diensten winsten voor de klant creëren. Hoe creëren ze de voordelen welke uw klant verwacht, wenst of door verrast zou worden, met inbegrip van functioneel nut, sociale verworvenheden, positieve emoties, en kostenbesparingen?



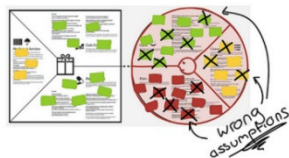
# Waardepropositie (3)

Testen van je aannames is cruciaal

Als je een waardepropositie op papier hebt ontwikkeld, dan is het belangrijk om deze snel te testen in de praktijk. Het blijkt soms in de praktijk dat je niet alles goed hebt begrepen van de klant en dat je toch nog verkeerde aannames hebt gedaan. Om snel duidelijkheid te krijgen of je op de goede weg bent, is het belangrijk om dit te testen.

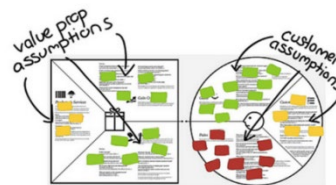
Dat kun je via de volgende stappen doen:

3. Pas je klant aannemens aan op basis van nieuwe inzichten



Bron: <http://businessmodelchemist.com/>

1. Vul de waardepropositie canvas in



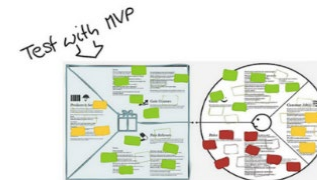
2. Test jouw klant aannames



4. Herontwerp je Waardepropositie gebaseerd op de opgedane inzichten



5. Begin met het testen van je waardepropositie



# Waardepropositie (4)

## Belangrijke bevindingen

- Het blijkt heel lastig om je als korteketenondernemer in de hoofden van consumenten te verplaatsen.
- Er wordt veel in stereotypen gedacht: "De consument wil toch het goedkoopste".
- Veel ondernemers hebben moeite om "echte" klantgesprekken te voeren met klanten en/of consumenten.
- Ondernemers vragen onvoldoende door in klantgesprekken. Soms lijkt het of klanten en/of consumenten ook niet weten wat ze willen. Is het zo of lijkt het zo? Als het zo lijkt, kan dat ook liggen aan de vragen die je stelt of dat je te weinig doorvraagt naar achterliggende behoeften en motivaties.

## Bronnen

- Waardepropositie Ontwerp: Hoe ontwikkel je producten en diensten die klanten echt willen. Alex osterwalder, Yves Pigneur, Greg Bernarda, Alan Smith [www.waardepropositieontwerp.nl](http://www.waardepropositieontwerp.nl)
- Ontwikkelen nieuwe waardeproposities: Ervaringen Rabo Florida Master;
  - <https://www.wur.nl/nl/artikel/Bloembollenkwekers-en-bloembollenexporteurs-ontdekken-de-kracht-van-samenwerken-Rabo-Floriade-Master.htm>
  - <https://www.wur.nl/nl/show/LEI-werkt-samen-met-klanten-van-Rabobank-aan-robuste-businessmodellen.htm>
- Uitleg opzet en aanpak van Value Proposition Canvas:
  - <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
  - <http://noahc.me/Value%20Proposition%20Design.pdf>
  - Alex Osterwalder: [https://www.youtube.com/watch?v=b\\_X18bmpHaw](https://www.youtube.com/watch?v=b_X18bmpHaw)
  - Alex Osterwalder: <https://www.youtube.com/watch?v=D254suPMpwY>
- Presentatie verschillende waardeproposities; <https://www.brabantsemilieufederatie.nl/friksbeheer/wp-content/uploads/2016/12/presentatie-Harry-Kortstee-WUR.pdf>
- De waardepropositie; hoe lever je waarde aan je klant? <https://compass-7.nl/visie-en-strategie/het-design-thinking-proces-de-waardepropositie/>



# Waardepropositie (5)

## Voorbeelden

- Appelbomen gaan verkopen op rommelmarkten. Dat trok zoveel belangstelling dat we vanaf toen gestart zijn met Minitree. <https://nl.linkedin.com/pulse/nominatie-innovation-award-voor-boomkweker-corine-ed-asscheman>
- Sprout of the Box: de belangrijkste winst ligt in het feit dat we ervaring opdoen met e-commerce, de consument leren kennen en meer gaan denken in service en beleving in plaats van kwantiteit." <https://www.wur.nl/nl/artikel/LEI-begeleidt-Gipmans-Planten-bij-ontwikkeling-marktgericht-concept.htm>
- Telersvereniging Paletti Growers kijkt over eigenbelang heen:' Redeneren vanuit het winkelschap, [https://www.wur.nl/upload\\_mm/6/2/b/12b78ca4-ad15-47c8-b982-a648c192681e\\_%C2%A9%20Vakblad%20Onder%20Glas%20november%202015%20pagina%2010-11.pdf](https://www.wur.nl/upload_mm/6/2/b/12b78ca4-ad15-47c8-b982-a648c192681e_%C2%A9%20Vakblad%20Onder%20Glas%20november%202015%20pagina%2010-11.pdf)
- Walter Straathof van Gebr. Straathof: "Als de plant niet goed is, is de klant weg". <http://rijnstreekbusiness.nl/2016/10/walter-straaths-de-klant-weg/>
- Hoe breng je het over op de klant: een ondernemer wilde B-klasse tomaten drogen om ze te verkopen in de supermarkt. De inkopers wilden echter liever zongedroogde tomaten omdat dat beter klinkt.
- Joyce Lansbergen. Toetst de wensen van klanten in de Libelle-week: <https://www.onderneming2026.nl/blog/item/geef-nieuwe-generatie-de-ruimte/>

# Klantrelaties (1)

## Introductie

Het gaat hierbij om de volgende vragen:

- Wat voor soort relatie verwacht elk van onze klantsegmenten dat we met ze zullen aangaan en onderhouden?
- Welke klantrelatie zijn we al aangegaan?
- Klantcontact is dat online/offline?
- Wat is de benodigde PR/communicatie om in beeld te komen?

## Belangrijke bevindingen

- Online gedrag van consumenten is nu volkomen onderbelicht. Korteketenondernemers kunnen veel meer analyseren wie op hun site komt: klikgedrag, online gedrag, waar komen klanten vandaan?, waar besteden ze aandacht aan?, wanneer komen ze tot een aankoop?
- Veel ondernemers denken dat communicatie naar de klant één richting opgaat. Maar het gaat om interactie tussen jou en de klant en tussen jouw klanten onderling. Aan de andere kant moet je dan ook kunnen omgaan met "haatmails" zoals deze: [https://www.facebook.com/pg/elkemelk/reviews/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/elkemelk/reviews/?ref=page_internal)
- Vroeger ging het om sectorcommunicatie via traditionele kanalen. Dus massamedia. Bijvoorbeeld bij de "Verklaring van Wageningen" in de varkenshouderij in 2005. Daar waren 21 ondernemers in beeld, maar deze zijn daarmee wel representant van de sector/het systeem. Iedereen had dezelfde informatie. Tegenwoordig gaat het online om individuele communicatie. Het gaat om communities van mensen die in een eigen realiteit leven. En elke boer moet zich apart verantwoorden tegenover allerlei aantijgingen. Nu is het ieder voor zich en daarmee een totaal ander speelveld geworden.
- Tevens is aan de orde de "economische afstand" m.n. het aantal schakels in de keten tussen boer en consument. Als er heel veel tussenschakels zijn, is er minder marge voor de boer en is er ook veel minder terugkoppeling vanuit de consument rechtstreeks naar de boer. "Customer relationship" is dan ook een belangrijk onderdeel in de businessmodellen voor korte ketens. Creëer betrokkenheid.
- Elke ontwikkeling ontlokt ook weer een tegenontwikkeling. De grote anonieme webshops bieden weer ruimte aan kleinere webshops die een handgeschreven briefje toevoegen

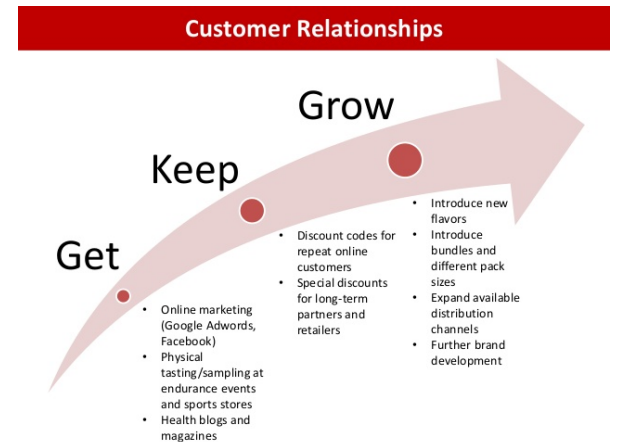
# Klantrelaties (2)

## Concepten en kaders

- Offline LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen
- Laat OMA thuis: geen opmerkingen, meningen, adviezen
- NIVEA: niet invullen voor een ander
- Wees een OEN: open, eerlijk, nieuwsgierig
- Get-Keep-Grow Principle

## Bronnen

- 10 Startup Marketing Lessons:  
<https://medium.com/swlh/startup-marketing-lessons-e06135e62254>
- Killing Your Startup By Listening to Customers:  
<https://steveblank.com/2012/02/>
- Get-Keep-Grow Principle: The Customer Relationships box of the Business Model Canvas is about getting customers, keeping them, and growing your user base:  
[https://www.slideshare.net/sblank/endurabites-columbia-2015/16-Customer-RelationshipsGetKeepGrow\\_Online\\_marketingGoogle\\_AdwordsFacebook](https://www.slideshare.net/sblank/endurabites-columbia-2015/16-Customer-RelationshipsGetKeepGrow_Online_marketingGoogle_AdwordsFacebook)



# Klantrelaties (3)

## Voorbeelden

- Contact met je klanten via Facebook. Lokale producten eten, zo van het land! : #Ikeetzuidhollands  
[https://www.facebook.com/hashtag/ikeetzuidhollands?source=feed\\_text&\\_xts\\_\\_\[0\]=68.ARBSIKG0kk-wHCQ201aDuz3CD9uWuSzALh-Uk9M03MWI5zfXKYKCgEgsV-0DqL1MpEyiVCWJ0I1m2eZnkDp-NPJnpuWV-wNQur0D1NdTPuyunXLjp-PXYGxs3K1cOXi4Lxn9hzjUO4rdci3uY8Q4Y5gaC-J5ujPyLONRG3SRAU7n8ZaN8aH7&\\_tn\\_\\*NK-R](https://www.facebook.com/hashtag/ikeetzuidhollands?source=feed_text&_xts__[0]=68.ARBSIKG0kk-wHCQ201aDuz3CD9uWuSzALh-Uk9M03MWI5zfXKYKCgEgsV-0DqL1MpEyiVCWJ0I1m2eZnkDp-NPJnpuWV-wNQur0D1NdTPuyunXLjp-PXYGxs3K1cOXi4Lxn9hzjUO4rdci3uY8Q4Y5gaC-J5ujPyLONRG3SRAU7n8ZaN8aH7&_tn_*NK-R)
- Hoe bouw je zelf een community? Soms zetten klanten recepten op internet. De week daarop wordt er soms veel meer besteld.  
<https://www.facebook.com/destreekboer/>
- Praktijkvoorbeelden van vormen van contact met de klant :
- Jos Looije is zelf met zijn honingtomaten op de Dam gaan staan om met consumenten te praten.
- Het concept "RechtstreeX" op Facebook: <https://www.facebook.com/RechtstreeXRotterdam/>
- The Milk Story functioneerde als on- en offline platform waar de uitdagingen en inspanningen van de sector zichtbaar en bespreekbaar werden gemaakt voor een breed publiek. <https://het-portaal.net/project/frieslandcampina-milk-story>
- Voor de voedingsmiddelenindustrie in de breedte is dit <https://www.nederlandvoedselland.nl/>. Als er plotseling wat speelt in het nieuws, dan gaan zij erop in.
- Hoe kun je als klant een ideale beleving op een terras hebben? Lebbis (Terras): <https://www.youtube.com/watch?v=UfiOIXDDSGo>

# Klantkanalen (1)

## Dit betreft de volgende elementen:

- Via welke kanalen willen onze klantsegmenten worden bereikt?
- Hoe bereiken we ze nu?
- Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd?
- Welke werken het beste?
- Welke zijn het meest kostenefficiënt?
- Hoe integreren we ze met klantroutines?

## Belangrijke bevindingen

- In de distributie van korte ketens is nog veel voordeel te halen door te gaan clusteren. Het gaat om een gedeelde arbeidsmarkt waardoor je je kunt specialiseren in de korte keten om later toch in de lange keten te kunnen werken. Het gaat om een gemeenschappelijke infrastructuur, bijv. e-fullfilment, slachten, processen van melk, verzuivelen (processing en distributie)n en om een gemeenschappelijke kapitaalmarkt, bijv. Unilever heeft vroeger in Willem & Drees geïnvesteerd. Gemeenschappelijke kennisinfrastructuur via bijv. hbo's, universiteiten en onderzoeksinstellingen. Zie bijv. WURKS-aanpak. Kennis uit o.a. lange keten ter beschikking stellen in korte keten en omgekeerd. Denk aan de logistieke dienstverlening van Menken, die voor diverse webwinkels de verslogistiek en het e-fullfilment doet. Hierdoor worden kosten bespaard en functioneert het korteketencluster efficiënter. Kern is dat je iets gemeenschappelijks doet. Het gaat meer algemeen over theorieën die clustervoordelen in kaart brengen en vergroten.
- In de transitietheorie gaat men er (impliciet) vanuit dat de niche (korte ketens) langzaam groter wordt (het omschakelproces) en uiteindelijk het regime (de gangbare lange ketens) verdrijft. Iedereen is op zoek naar een nieuwe logistieke korte keten die de efficiency heeft van de mainstream en die in de korte keten kan werken.
- Is disruptieve innovatie mogelijk? Er is evenwel ook een model mogelijk, waarbij korte ketens en lange ketens elkaar niet beconcurreren maar elkaar complementeren. Dat maakt het mogelijk van elkaars resources gebruik te maken (in de productie, logistiek of verwerking) en maakt een "omschakelproces" veel minder kostbaar en risicovol. Het is in feite een nieuwe balans tussen kort en lang, geen vervanging van lang door kort.

# Klantkanalen (2)

## Concepten en kaders

- Clustertheorie
- Transitietheorie
- Disruptive innovation
- Affiliate marketing; zit op het grensvlak tussen customer relationship en klantkanalen

## Bronnen

- On robustness in food supply chain networks: <https://www.wur.nl/en/Publication-details.htm?publicationId=publication-way-343030363830>
- New generation technologies in agriculture and food: overview and perspectives [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/expo-milano-2015/cap-events/young-farmers/4\\_poppe\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/expo-milano-2015/cap-events/young-farmers/4_poppe_en.pdf)
- Affiliate marketing: <https://www.frankwatching.com/archive/2016/09/13/alles-wat-je-moet-weten-om-te-starten-met-affiliate-marketing-beginnersguide/>

# Klantkanalen (3)

## Voorbeelden

- Sprout of the Box: de belangrijkste winst ligt in het feit dat we ervaring opdoen met e-commerce, de consument leren kennen en meer gaan denken in service en beleving in plaats van kwantiteit." <https://www.wur.nl/nl/artikel/LEI-begeleidt-Gipmans-Planten-bij-ontwikkeling-marktgericht-concept.htm>
- De casus Willem en Drees (W+D) laat zien dat korte en lange ketens van dezelfde infrastructuur gebruik kunnen maken (in plaats van een alternatieve infrastructuur opbouwen die natuurlijk tijd en geld kost alvorens tot efficiency te leiden). W+D verkochten hun producten via de supermarkt in plaats van via eigen winkels of een website. Ze maakten dus gebruik van iets wat er al was. We moeten wel constateren dat uiteindelijk de afhankelijkheid van de bestaande infrastructuur te beknellend was voor de W+D-groei. Ze hebben zich uiteindelijk teruggetrokken uit het supermarktkanaal en zijn zich gaan richten op de webwinkel. Maar ook hier sloten ze zich al snel aan bij een bestaande webwinkel in plaats van dat ze zichzelf volledig richtten op een nieuwe webwinkel. Dus ook hier ging het om het bereiken van clustervoordelen.
- Voorbeelden disruptieve ketenontwikkeling: veel kleinere webshops kunnen gebruik maken van grotere webshops zoals amazon.com, alibaba.com of bol.com om hun producten onder de aandacht te brengen. Hierdoor wordt uiteraard een deel van de winstmarge afgeroomd, maar je kunt wel naamsbekendheid opbouwen en eventueel later rechtstreeks vanaf je eigen website gaan verkopen. Het is overigens niet eenvoudig om toegelaten te worden tot dergelijke websites.
- Voorbeeld kleine site verkoopt via grote site: Holland Buy (van o.a. Aalt Dijkhuizen) verkoopt via Alibaba Nederlandse producten in China: <http://www.boerenbusiness.nl/tech/artikel/10866515/nederlands-voedsel-in-china-te-koop-op-alibaba>.



# Opbrengsten (1)

## Dit betreft de volgende elementen:

- Voor welke waarde zijn onze klanten echt bereid te betalen?
- Voor wat betalen zij op dit moment?
- Hoe betalen zij op dit moment?
- Hou zouden ze het liefst betalen?
- Hoeveel draagt elke inkomstenstroom bij aan de totale inkomsten ?

Wat moet je rekenen voor je product?

Wat kan je rekenen voor je product?



## Belangrijke bevindingen

- Het gaat vaak om startups. Bij startups doen we een berekening op een bierviltje en dan kijken we naar de capital expenditure (wat kost het om de boel op te starten) en operationele kosten (wat kost het om de boel te laten draaien)
- De uitdaging is vooral: hoe is de prijsvorming nu en hoe kunnen we de kosten op verschillende plekken verhalen?
- Vaak wordt geredeneerd: ik doe dit erbij, dus alles is mooi meegenomen. Belangrijk is te realiseren dat je er tijd in stopt die je ook elders ten gelde had kunnen maken. Een beloning op basis van gemaakte kosten wordt vaak al mooi gevonden, maar het eerlijkste is natuurlijk als de prijs die je krijgt ergens ligt tussen de kosten die je maakt en de waarde die de consument eraan hecht. Dan pak je beiden een gelijk deel van de koek.
- Bij korte ketens zie je vaak een combinatie van activiteiten die elkaar versterken. Hierdoor grijpen als het ware de verdienmodellen in elkaar. Toch is het goed om de verdienmodellen van de afzonderlijke activiteiten te blijven beoordelen met abc.
- Wellicht een open deur, maar begroot realistisch: bij een paardenliefhebber bleek dat ze in de begroting van de manege uitgaven van veel vrijwilligers die de grooming van de paarden wel even doen. Het kantinegedeelte werd ingevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en de eigenaresse ging wel akkoord met heel weinig budget voor gezinsbestedingen. Passie om iets te realiseren is goed en misschien wel een "must", maar het moet niet leiden tot een blind verlangen waardoor iedere tegenvaller in de zin van een extra kostenpost tot een probleemsituatie gaat leiden.
- Er zijn verschillende nieuwe concepten aanwezig die de betalingsbereidheid van de consument stimuleren, bijv. het "Pay what you want"-concept.

# Opbrengsten (2)

## Concepten en kaders

- Capex-opex: <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/489-capex-vs-opex>
- Cost-based pricing
- Value-informed pricing
- Activity-based costing (abc)
- Willingness to pay
- Pay what you want: [https://en.wikipedia.org/wiki/Pay\\_what\\_you\\_want](https://en.wikipedia.org/wiki/Pay_what_you_want)

## Bronnen

- <https://www.desmyttere.be/nl/nieuws/drie-methodes-om-de-juiste-prijs-te-bepalen/>
- <https://tommorkes.com/3-ways-pay-what-you-want-leads-to-more-profit-than-fixed-pricing/>

Toegevoegde waarde: Prijsvorming

**Zeven manieren om te komen tot een hogere prijs:**

1. Zet uw angst voor hogere prijzen opzij
2. Formuleer een prijsdoelstelling
3. Verminder concurrenten door positionering
4. Maak van je klant een relatie
5. Lever toegevoegde waarde
6. Verlaag het risico voor uw klant
7. Verkoop uw prijs beter (bron: Burgers)

# Opbrengsten (3)

## Voorbeelden

Van verschillende opbrengstconcepten:

- Uit je eigen stad: <http://www.uitjeeigenstad.nl/>
- GrowX: <https://growx.co/>
- Duurzame kost: <https://duurzamekost.nl/>
- Maarschalkerweerd: <https://www.moestuwinutrecht.nl/>
- Urban Farmers Den Haag: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/08/09/dakboeren-is-sexy-acht-euro-voor-een-kilo-tomaten-niet-a1612629>
- <https://www.rtvvalbrandswaard.com/site/index.php/lokaal-nieuws/15-poortugaal/514-binnenkort-dineren-in-paprikakas-van-chris-den-ouden-in-poortugaal> De kosten van de kas worden verdeeld over de productie in de kas en de consumptie in de kas. Als twee verschillende activiteiten op dezelfde plek. Dat is deel van zijn BM.
- Farmcamp. Regelt alles voor de boer. Beloont boeren extra als de waardering van klanten hoog is. Hoe hoger de rating, hoe meer je uitgekeerd krijgt. Dubbel verdienmodel voor Farmcamp en boer. <https://www.farmcamps.nl/>
- Boerderij het geertje in Zoetermeer. De entree is gratis. Maar om de geiten melk te geven betaal je 50 cent. Die formule levert tonnen per jaar op. <https://hetgeertje.nl/activiteiten/lammetjes-voeren/>
- Vrijwel alle ondernemers zijn trots op hun bedrijf en willen dat graag uitdragen aan bezoekers van het bedrijf. Vaak wordt daar niet of nauwelijks geld voor gevraagd, terwijl het voor de bezoekers een hele waardevolle ervaring is. In Agriport A7 is hier een succesvolle business van gemaakt. <http://www.bezoekagriport.nl/>. Ook zijn er ondernemers die tegen betaling officiële onderwijspakketten aanbieden aan schoolklassen: [klasseboeren.nl](http://www.klasseboeren.nl)
- Verwaarden van duurzame ketens: [https://www.wur.nl/upload\\_mm/c/8/d/81736e3b-5320-436f-bdac-b5a39f1c0475\\_Verwaarden%20van%20duurzame%20ketens.pdf](https://www.wur.nl/upload_mm/c/8/d/81736e3b-5320-436f-bdac-b5a39f1c0475_Verwaarden%20van%20duurzame%20ketens.pdf)

Pay what you want- concept. De ondernemer geeft aan wat het hem/haar heeft gekost. Maar kan ook ruimte geven om de consument zelf de waarde te laten bepalen.

Je kunt ook kijken naar de prijs van het eerste alternatief. Daar ga je kort bij zitten. Dus kijken naar bereidheid om te betalen op basis van een ervaren "ervaring". Bijvoorbeeld:

- Jan Robben: aardbeien kost 4-5 euro per persoon, want een bruiloftstaart kost 6-7 euro per persoon.
- Boer Bos: liet zich betalen voor het organiseren van een productintroductie op zijn bedrijf i.p.v. voor het leveren van een bepaalde hoeveelheid lamsvlees.



# Deel 4: Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare propositie?



# Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare propositie?

- In de korte Agro&Food-ketens blijkt het over het algemeen makkelijk om elkaars concepten te kopiëren. Voor korteketenondernemers is het dan ook belangrijk om onderscheidend te zijn ten opzichte van concurrenten en om dat op de langere termijn te blijven.
- Om als individuele ondernemer een onderscheidende en verdedigbare propositie te kunnen realiseren is er een
  - bepaald leerproces nodig;
  - inhoudelijke onderbouwing nodig.
- Beide onderdelen worden in dit hoofdstuk nader toegelicht.
- Verder worden tools, benaderingen en de opgedane ervaringen besproken om dit proces te kunnen doorlopen.



# Proces: hoe kom ik van businessmodel A naar B? (1)

## Introductie

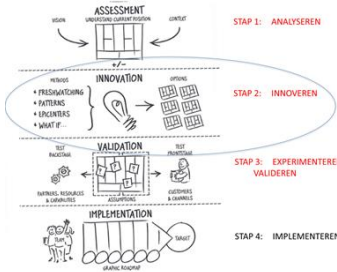
- Hierbij kan het gaan om het ontwikkelen van een nieuw korteketenconcept of het verbeteren van een bestaand korteketenconcept.
- Hoe kan ik efficiënt het proces van omschakelen naar korte ketens organiseren?

## Belangrijke bevindingen

- Wanneer je creatief op zoek gaat naar kansen in de markt, dan zijn die vrijwel altijd te vinden. Het probleem is vaak dat veel agrariërs niet bereid zijn om hier serieus over na te denken. Een idee begint vaak vaag en al experimenterende wordt het scherper. Dit betekent dat een agrariër uit zijn/haar comfortzone moet stappen om afwijkende paden te gaan verkennen.
- Wat je ook kiest; je zal er altijd vol voor moeten gaan om net even iets beter te kunnen zijn dan anderen. Zoek iets waarin je echt onderscheidend kunt zijn (zie elders) maar vooral iets waarvoor je warm loopt, iets dat bij je past.
- Het gaat er vooral om dat je rond je eigen kwaliteiten een team en netwerk organiseert die achter je idee staan en je verder helpen in een gezamenlijk belang.
- Je moet het totale traject opdelen in verschillende kleinere stappen. Je kunt daardoor de opstartkosten per stap reduceren. Je bent daardoor flexibel om per stap je einddoel aan te passen.
- MVP-testing is één van de lastigste aspecten van businessmodelinnovatie. Het blijkt vaak lastig om een eenvoudige variant te bedenken van het product dat je wilt maken, waarmee je toch een groot deel van de veronderstelde consumentenwaarde kan toetsen. Maar het is de moeite waard, want het kan je veel geld besparen.
- Omschakelen naar korte ketens is niet iets wat je van het ene op het andere moment beslist. Het is iets wat vaak geleidelijk wordt ingevoerd en vervolgens wordt uitgebouwd met allerlei extra activiteiten. Wat die extra activiteiten (vergaderruimtes, kanoverhuur, etc.) zijn, hangt sterk van de context af. Inspiratie opdoen bij collega's en alert zijn op waar mensen in je omgeving (lokale bewoners of toeristen) behoefte aan hebben, is heel belangrijk.
- Alle fouten en kosten zijn in feite een leerervaring.

# Business Innovation Approach: een stappenplan om het hele proces goed te kunnen doorlopen

- Wat is de context?
- Wat gaat wel of niet goed?
- Wat is je eigen visie?
- Wat is je X-factor?

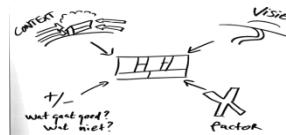


Stap 1: Analyseren

- Wat is de aanleiding om aan een nieuw businessmodel te willen werken?
  - Vergroting van het rendement?
  - Nieuwe kansen zien?
  - Noodzaak?

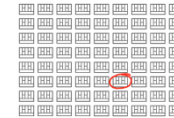
## INNOVEER

- NEGEER DE STATUS QUO
- VERGEET HET VERLEDEN
- STOP MET FOCUSSEN OP CONCURRENTEN
- STEL GANGBARE PRAKTIJEN TER DISCUSSIE



Stap 2: Innoveren

- Maak verschillende concepten op papier
- Test deze concepten
- Welk businessmodel kies je?



## FOUR ACTIONS FRAMEWORK

BEREIKEN	VERHOVEN
WELKE FACTOREN WAAROP JOHAN INDIETRE LANG NIET GECONCENTREERD KAN JE ELEMENENT?	WELKE FACTOREN ZOUJEN TOE RUIM BOVEN DE PRODUCTIE ONNODIG VERHEVEN MOETEN WORDEN?
BEREIKEN	VERHOVEN
WELKE FACTOREN ZOUJEN TOE RUIM ONDER DE PRODUCTIE ONNODIG VERLAGEREN MOETEN WORDEN?	WELKE FACTOREN DIE DE PRODUCTIE NOG NOOIT HEEFT AANGEBROKEN ZOUJEN GEDEREKTER MOETEN WORDEN?

Stap 3: Experimenteren en valideren

Maak Minimum Viable Products (MVP's) en probeer deze uit. MVP-testing is één van de lastigste aspecten van businessmodellinnovatie. Het blijkt vaak lastig om een eenvoudige variant te bedenken van het product dat je wilt maken, waarmee je toch een groot deel van de veronderstelde consumentenwaarde kan toetsen. Maar het is de moeite waard, want het kan je veel geld besparen.

- Je moet het totale traject opdelen in verschillende kleinere stappen. Je kunt daardoor de opstartkosten per stap reduceren. Je bent daardoor flexibel om per stap je einddoel aan te passen.
- Omschakelen naar korte ketens is niet iets wat je van het ene op het andere moment beslist. Het is iets wat vaak geleidelijk wordt ingevoerd en vervolgens wordt uitgebouwd met allerlei extra activiteiten. Wat die extra activiteiten (vergaderruimtes, kanoverhuur, etc.) zijn, hangt sterk van de context af. Inspiratie opdoen bij collega's en alert zijn op waar mensen in je omgeving (lokale bewoners of toeristen) behoefte aan hebben, is heel belangrijk.
- Bij het realiseren moet je zelf ook bepalen wat je zelf wilt regelen en wat je wil uitbesteden.

Stap 4: Implementeren



# Proces: hoe kom ik van businessmodel A naar B? (2)

## Concepten en kaders

- Business Innovation Approach
- Context map
- Cover story
- Four actions framework
- Patnership Canvas
- Lean / agile: minimum viable product testing
- Pop up store testing
- Theory appreciative inquiry
- Logical incrementalism
- Strategic thinking as goal interpreted rather than goal directed behaviour
- The Lean Startup, Eric Ries
- MVP testing

## Bronnen

- Duurzame innovaties in de agrofoodketens. Handreiking voor adviseurs en ondernemers. <http://edepot.wur.nl/201196>
- Carl Weick, The Social Psychology of Organizing, 1969 <https://www.bibliotheek.nl/catalogus/titel.046098607.html/in-termen-van-organiseren--een-ontmoeting-met-de-sociale-psychologie/>
- Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. International. Regional Science Review 19(1): 85-94
- Het Nieuwe Veehouden Ontwerpatelier: <http://edepot.wur.nl/240588>
- Samenwerking in beeld met het Partnership Canvas <http://edepot.wur.nl/397716>
- Toelichting Partnership Canvas: <https://valuechaingeneration.com/category/partnership-canvas-2/>
- Een sociaal-constructieve visie op veranderen met een referentierealistisch perspectief Dr. Gerard Donkers 2017 <http://www.zelfregie.com/pdf/Sociaal-constructieve%20visie%20met%20een%20referentierealistisch%20perspectief.pdf>
- The minimum viable product for physical products; what we can learn from the makers <https://valuechaingeneration.com/2012/12/28/the-minimum-viable-product-for-physical-products-what-we-can-learn-from-the-makers/>
- A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry David L. Cooperrider and Diana Whitney, 2015
- Business Model Patronen (bv. Bait & Hook)

# Proces: hoe kom ik van businessmodel A naar B? (3)

## Voorbeelden

Testen via een pop-up store:

- Markthal in Rotterdam: <https://www.rotterdamfoodcluster.com/2017/04/13/popup-store-gersvers-markthal/>
- VoorKeur in Utrecht: <http://www.bureausierteelt.nl/project/voorkeur-voor-jouw-nieuwe-product/>

Voorbeelden van kleine stappen:

- Veel lokale bierbrouwers laten het brouwproces vaak elders uitvoeren. Pas als ze een goed product hebben uitontwikkeld en een trouwe klantenkring hebben opgebouwd, gaan ze zelf ketels aanschaffen. En kano's kun je eerst ook zelf huren om te zien of er belangstelling voor is.
- Soms begint het met huisverkoop van gangbare producten, dan een officieel winkeltje en mogelijk een zorgtak of verhuur van vergaderruimtes.
- Soms begint het met een zorgtak en worden activiteiten toegevoegd als "werkverschaffing" waar ook weer producten uit kunnen voortkomen.
- Paprikabedrijf 'De Westerschelde' wil weg van de bulk: <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/383860>

Voorbeeld waar het fout is gegaan met kortketenoutlet:

- Faillissement Urban farming : <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/08/09/dakboeren-is-sexy-acht-euro-voor-een-kilo-tomaten-niet-a1612629>
- Versmarkt Van Heinde: <https://www.bd.nl/stadsgezicht-den-bosch/drie-namen-in-drie-jaar-supermarkt-in-paleiskwartier-kan-weer-ombouwen~a51f5be2/>
- Vershal Roosendaal: <https://www.deondernemer.nl/nieuwsbericht/127487/versmarkt-roosendaal-na-half-jaar-al-failliet>

Voorbeelden en ervaringen van innovatieve Businessmodel-leertrajecten voor ondernemers

- Rabo Floriade Master: <https://www.wur.nl/nl/artikel/Bloembollenkwekers-en-bloembollenexporteurs-ontdekken-de-kracht-van-samenwerken-Rabo-Floriade-Master.htm>
- Rabo Floriade master: Hoe worden champignons verwerkt?: [https://www.youtube.com/watch?v=RIQxzri\\_ehk&list=UUXaytnCIAXlaqIngyQh-pWq&index=56](https://www.youtube.com/watch?v=RIQxzri_ehk&list=UUXaytnCIAXlaqIngyQh-pWq&index=56)
- Ervaringen Bootcamp "De Nieuwe Visserij": <https://www.youtube.com/watch?v=yD0yq4TqHTM>
- Verbod op het houden van wilde dieren in het circus. Hoe kun je als circus onderscheidend en uniek blijven zonder dieren?

### FOUR ACTIONS FRAMEWORK

ELIMINEREN	VERHEFFEN
STERKTES BESCHERMEN	UNIEKE LOCATIE ERFENIS
VERLOP VERSCHILLENDE KANTEN, EEN VERSCHILLENDE MIXTURE	
TERUGDRINGEN	CREëren
PLAN & MONITOR TITEL & BODEN	THEMA SIMPPLICITEIT OPLOSSING BETROUWEN ARTISTEN MIDDEL & MAAT

# Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare korte-ketenpropositie? (1)

## Introductie

- Wat zijn mogelijkheden om je te onderscheiden en/of op welke wijze kun je je huidige positie verdedigen?
- Hierna worden enkele benaderingen en ervaringen nader uitgewerkt.



## Belangrijke bevindingen

- Vaak wordt gedacht dat iets waar veel moeite voor gedaan moet worden automatisch tot waardering van de consument leidt. Een voorbeeld is het antibioticumvrij maken van een keten. De meeste consumenten hebben hier niks mee en niks extra voor over. Ze gaan ervan uit dat de veiligheid van het product altijd al goed geregeld was.
- De ervaring leert dat juist ook in foodinnovaties dingen makkelijk te kopiëren zijn, zeker innovaties bij primaire bedrijven die eerder een andere praktijk voorstellen dan een andere techniek.
- Door te netwerken weet je wat de innovaties zijn. Maar tegelijkertijd wil degene die innoveert het netwerk graag zo veel mogelijk afsluiten. Je netwerk moet divers zijn en veel verschillende sectoren en disciplines overstijgen. Zo kom je tot nieuwe ideeën. Voor de uitwerking van de ideeën is het soms beter met gelijkgestemden samen te werken. Dus je netwerk te versmallen.
- In gangbare ketens wordt een zeer beperkte range producten en variëteiten gebruikt. Er is echter veel meer mogelijk.
- De EU heeft mogelijkheden voor de "Protected Designation of Origin" (PDO) en de "Protected Geographical Indication" (PGI) ingesteld. Hiermee kan je het lokale karakter van producten vastleggen. Of dit meerwaarde oplevert of de zoveelste boom in het oerwoud van labels is, hangt nog steeds af van de unieke eigenschappen van het product.
- Juist in korte ketens waar de producent en consument elkaar kennen, biedt een onpersoonlijk certificaat geen meerwaarde. In korte ketens wordt een onderscheidende waardepropositie vooral verdedigd door het verhaal tijdens persoonlijk contact nog beter te vertellen, en ter plekke te laten zien / proeven / voelen dat het hier om een andere propositie gaat dan via lange ketens. Persoonlijke overtuiging en sensorische validatie zijn van groter belang dan een certificaat.
- Korte ketens zijn van belang voor meervoudige betrokkenheid van consumenten. Ze zijn ook gebruikers van het landschap en/of vrijwilliger in de zelfpluk, etc.

# Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare korte-ketenpropositie? (2)

## Concepten en kaders

- Weak and strong ties (bijv. het belang van social media)
- Levende netwerken en vrije actoren. Eelke wilinga/Zaalmink <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/27308>
- Ardichvilli et al. (2003). A theory of opportunity identification and development
- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited.
- Triple-layer business model: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616307442>
- Customer loyalty
- Crowd funding
- Societal services

## Bronnen

- Farmers' perception of opportunities for farm development: <http://edepot.wur.nl/391066>
- [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_en)
- Certificaat wordt omgeruild voor persoonlijke brand (Trust) <http://www.isomul.com/foodplanning/02HanWiskerke.pdf>
- [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality/certification/quality-labels/quality-schemes-explained_en)
- <http://www.urbangreentrain.eu/imgs/dwnld/25/10%20van%20der%20Schans%20JW%20UGT%20final%20conference%20Paris%202017.pdf>
- J.W. van der Schans et al, 2016, "It's a business" <http://www.urban-agriculture-europe.org/>
- Competitive advantage, agglomeration economies, and regional policy. International Regional Science Review 19(1): 85-94
- Vijf strategieën om een bedrijf succesvol op de stad te richten. Verdienmodellen voor stadslandbouw <http://edepot.wur.nl/357322>

# Hoe kom je tot een onderscheidende en verdedigbare korte-ketenpropositie? (3)

## Voorbeelden

Voorbeelden van hoe je tot een onderscheidende en verdedigbare korteketenpropositie komt:

- Joyce Lansbergen: "Uiteindelijk gaat het om wat de consument wil, niet om wat wij willen" [http://www.kasmagazine.nl/fileadmin/user\\_upload/\\_archieff/kasmagazine-8-2014/kasmagazine-8-2014/assets/basic-html/page27.html](http://www.kasmagazine.nl/fileadmin/user_upload/_archieff/kasmagazine-8-2014/kasmagazine-8-2014/assets/basic-html/page27.html)
- Het 'melk verpakken per individuele koe' is makkelijk te kopiëren en moeilijk te beschermen. Het idee dat melkstromen verschillende smaken hadden, hing al langer in de lucht. Meerdere initiatieven tegelijkertijd pakken dit op. Bijvoorbeeld ook Lely (naast Top BV). Het onderscheid zit dan in de technische details (wordt de melk echt individueel verpakt?) en/of het verhaal (koe staat centraal of boer staat centraal of fabriek staat centraal). <https://www.distrifood.nl/vers/nieuws/2018/07/ah-gaat-melk-direct-van-koe-verkopen-101117926?vakmedianet-approve-cookies=1&ga=2.244127877.1852543890.1543256913-118178493.1543256913>
- De honingtomaat van Jos Looije heeft een moeilijke teeltwijze die je niet zomaar kopieert. In eerste instantie gaat hij dit product exclusief verkopen in groentezaken [https://www.foodlog.nl/artikel/honingtomaten\\_zijn\\_vooral\\_erg\\_lekker/](https://www.foodlog.nl/artikel/honingtomaten_zijn_vooral_erg_lekker/)
- In de masterclass Korte Ketens komen diverse voorbeelden van differentiatie aan de orde. Bijvoorbeeld kamelenmelk in plaats van koemelk, coeur de boeff-tomaten in plaats van harde tomaten, rauwmelkse kaas in plaats van gepasteuriseerde kaas. De mogelijkheden zijn legio. In gangbare ketens wordt een zeer beperkte range producten en variëteiten gebruikt. Er is echter veel meer mogelijk (zaadveredeling, fokkerij, ander voerregime, andere nutriëntensamenstelling, andere teeltmethode, ander lichtregime, etc. etc.). Je kunt je ook onderscheiden qua service, bijvoorbeeld telen op bestelling, ultraverse microgroenten, kakelvers ei, etc.
- Zorgboerderij de Buytenhof bij Rhoon combineert veel verschillende onderdelen in één bedrijf, <http://www.debuytenhof.nl/>

Voorbeeld van combineren van verschillende soorten ketens:

- Korte en lange ketens kunnen ook naast elkaar bestaan, vanuit hetzelfde bedrijf. Denk aan Novifarm met 20 hectare aardappelen voor Bram Ladage, naast de 620 hectare aardappelen, uien en suikerbieten die ze produceren voor de wereldmarkt. <https://www.ondernemersbelang.nl/2017/06/brams-opent-vestiging-aardappelvelden-novifarm-numansdorp/>

Voorbeelden van onderscheid maken via certificaten:

- PDO-/PDI-voorbeelden: champagne, Gouda Holland (kaas), roquefort, jenever, Hollandse Nieuwe (haring).
  - <https://www.goudaholland.nl/webpagina/gouda-holland-behaalt-dnv-certificaat/13>
  - [https://nl.wikipedia.org/wiki/Hollandse\\_Nieuwe](https://nl.wikipedia.org/wiki/Hollandse_Nieuwe)
  - [https://nl.wikipedia.org/wiki/Roquefort\\_\(kaas\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Roquefort_(kaas))
  - <https://nl.wikipedia.org/wiki/Jenever>
  - [https://nl.wikipedia.org/wiki/Champagne\\_\(wijn\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Champagne_(wijn))
- Certificaat wordt omgeuid voor persoonlijke brand (Trust) <http://www.isomul.com/foodplanning/02HanWiskerke.pdf>

# Meer informatie

Harry Kortstee

[harry.kortstee@wur.nl](mailto:harry.kortstee@wur.nl)

+31 (0)317 484 676

Siet Sijtsema

[siet.sijtsema@wur.nl](mailto:siet.sijtsema@wur.nl)

+31 (0)317 484 791

Wageningen University & Research

Postbus 35

6700 AA WAGENINGEN

[www.wur.nl/economic-research](http://www.wur.nl/economic-research)

Dit onderzoek is uitgevoerd door Wageningen University & Research in opdracht van en gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken.

2018-107

Projectcode 2282300319

Fotografie: Shutterstock, Wageningen University & Research

