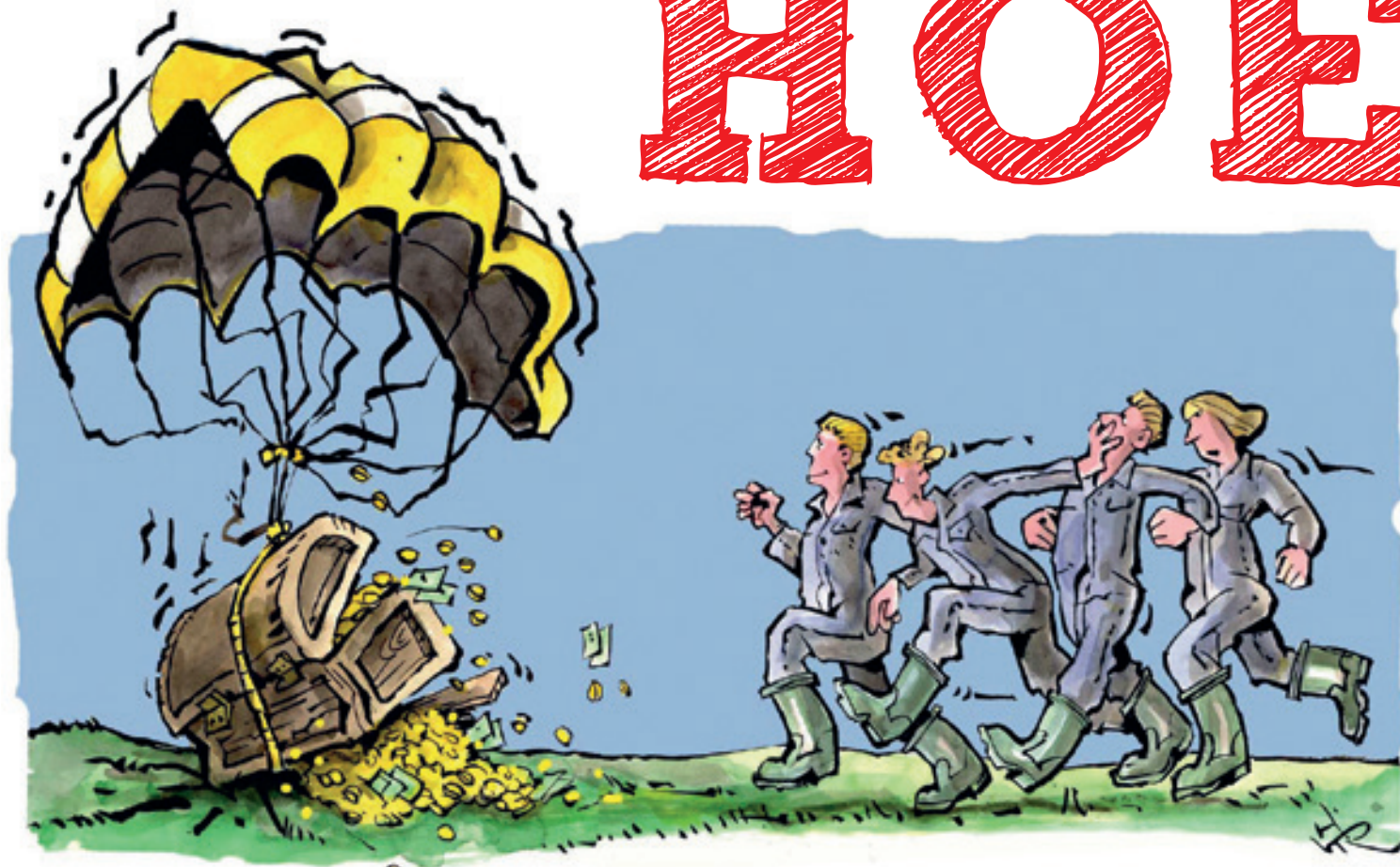


HOE



NAJK heeft alle partners gevraagd naar hun visie en advies over het onderwerp nieuwe verdienmodellen. Rob Berkers, projectmanager Food&Agri bij Rabobank, Willem Snoeker, sectormanager bij Interpolis, Erwin Ros, managing director bij Royal Reesink – Kamps de Wild, Hendrik Veldman, adviseur bij DeLaval en Frank Zeinstra, sectordirecteur Food & Agri bij Flynth geven hun reactie.

1. Wat houdt nieuwe verdienmodellen voor jou in?

Voor Rob Berkers betekent nieuwe verdienmodellen dat jij jouw huidige businessmodel op zijn kop zet: "Echt een ander verdienmodel betekent voor mij dat je op een andere manier inkomsten genereert." Het uitgangspunt voor een nieuw verdienmodel is volgens Snoeker gericht op een toekomstgerichte continuïteit van het bedrijf: "Dat begint bij ondernemerschap. Waar is een verbetering op of rondom jouw bedrijf gewenst als jij naar de toekomst kijkt? Het moment hiervoor ligt al op het moment dat een bedrijf nog goed functioneert. Dan is er ruimte om een goede keuze te maken en wordt een keuze uit wanhoop voorkomen." Erwin Ros benoemt ook de parallellen tussen agrarische ondernemers en de bedrijven van Royal Reesink: "Wij kijken ook constant naar de verdienmodellen en proberen die aan te passen aan de wisselende omstandigheden in de markt." Het is volgens Ros van belang om jouw verdienmodel te verbeteren door zaken slimmer aan te pakken. "Zo kunnen wij het verdienmodel van de dealers en die van de klant verbeteren. Een voorbeeld hiervan is de digitale dienst taakkaart.nl waar boeren gratis eenvoudige taakkaarten kunnen maken en met een abonnement deze functionaliteit kunnen uitbreiden." Hendrik Veldman voegt hieraan toe dat nieuwe verdienmodellen moeten bijdragen aan het verbeterde rendement voor de ondernemer. Wanneer een nieuw verdienmodel betekent dat het een verbreding is van jouw bestaande kernactiviteiten, dan moet jij jezelf gaan afvragen of dit een nieuw verdienmodel is, of een verbreding van jouw onderneming is. Een nieuw verdienmodel kan ook gezien worden als een model waarin de risico's met grote impact zijn vermeden of verkleind. Zeinstra neemt als voorbeeld de akkerbouw: "In de akkerbouw kun je dan denken aan lokale afzetmarkten, certificering of langjarige contracten." Zeinstra benoemt hier het nadeel dat zulke maatregelen ook hun eigen risico's veroorzaken: "Stel dat jij bijvoorbeeld via certificering jouw product als een tweesterrenproduct gaat verkopen. Echter, dit certificaat blijkt na enige tijd toch niet waterdicht te zijn en verliest daarmee zijn geloofwaardigheid."

verdien jij over vijf jaar je brood?

Themadiscussie 'Nieuwe verdienmodellen'

Denk jij al na over de manier waarop jij met jouw bedrijf over vijf jaar je brood wilt verdienen? Is de huidige bedrijfsvoering toekomstbestendig en kun jij met de primaire bedrijfstak overleven? Dit en meer kunnen allemaal vragen zijn die bij jonge agrarisch ondernemers door het hoofd spoken. Vooral nu de toekomst soms onzeker lijkt, is een blik op nieuwe verdienmodellen in de agrarische wereld niet verkeerd. Onze partners geven hun visie en advies over dit onderwerp aan de hand van vijf stellingen en vragen.

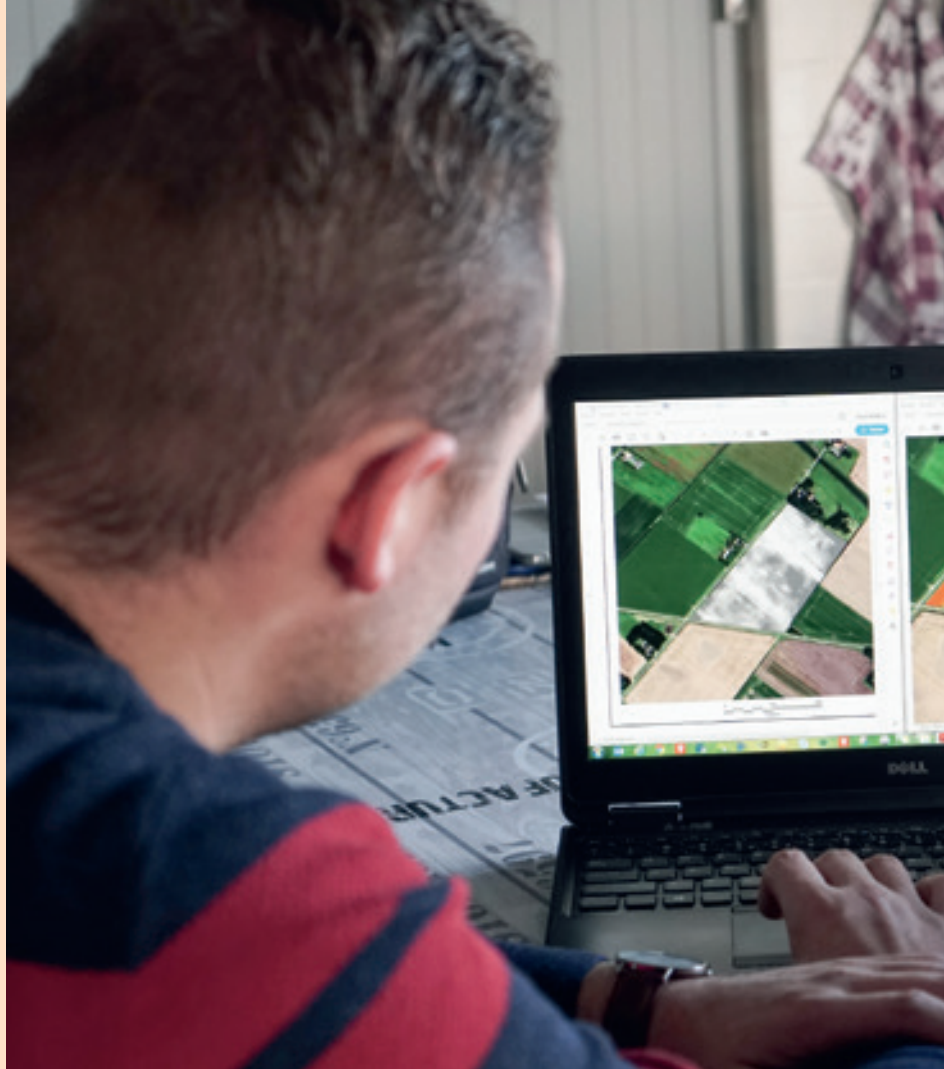
Tekst: Annet de Winter & Partners Beeld: NAJK & Partners

2. Nieuwe verdienmodellen, zoals een kortere keten, zorgen niet altijd voor een beter resultaat voor de ondernemer.

Volgens Zeinstra is het zeker niet zo dat nieuwe verdienmodellen garant staan voor minder risico's of betere perspectieven. Het hangt er daarbij ook vanaf hoe jij jouw doelen hebt gekozen. "Het is van alle tijden dat er ondernemers zijn die de goede keuzes blijken te maken, maar die achteraf de verkeerde keuzes hebben gemaakt", aldus Zeinstra. Veldman is het eens met deze stelling: "Kortere ketens zijn inderdaad niet voor iedereen weggelegd. Uiteindelijk moet het wel passen bij jou als ondernemer. Het is niet een kwestie van een druk op de knop en het gaat werken. Daar gaat het ook vaak mis. De echte ondernemers gaan op zoek naar nieuwe verdienmodellen met een bepaalde passie en visie. Vaak leidt dit wel tot succes, omdat deze ondernemer erin gelooft en er vol voor gaat." Willem Snoeker voegt hieraan toe dat er bij een kortere keten risico's weg zullen vallen, maar daarnaast kunnen er weer nieuwe risico's ontstaan: "Met de voor jou nieuwe leverancier of afnemer in de keten is vooraf goede afstemming nodig over de wijze van samenwerking. Maak heldere afspraken hoe te handelen met elkaar als er gebeurtenissen plaatsvinden die een levering verstoren." Ros is het hiermee eens: "Klopt, het ligt ook erg aan de aard van de producten. Wat betreft mechanisatie is de Nederlandse boer 'verwend', omdat nergens ter wereld het netwerk van dealerbedrijven zo dicht is als in Nederland. Om een machine bij de klant te krijgen en daar draaiende te houden, moeten wij kijken waar wij die kosten (centraal of lokaal) het beste kunnen maken." Dat is te vergelijken met een boer met een boerderijwinkel of een boer die de melk aan de zuivelverwerker levert. De eerste maakt een veel betere prijs, maar heeft de kosten van de marketing, productie en voorraden en moet daarnaast wellicht producten inkopen om een compleet aanbod in de winkel te hebben. De andere kiest voor een lagere marge, maar heeft wellicht minder zorgen om de afzet. Berkers is het hiermee eens: "Een kortere keten betekent vaak wel dat de opbrengsten hoger zijn voor de producent, maar de kosten die de ondernemer hiervoor moet maken zijn meestal hoger."

**KORTERE KETENS
ZIJN NIET VOOR
iedereen
weggelegd
UITEINDELIJK MOET
HET WEL PASSEN
bij jou als
ondernemer**

ALDUS HENDRIK VELDMAN



3. Nieuwe verdienmodellen zijn nodig om het bedrijf gezond te houden.

Elke ondernemer is constant bezig met het bedrijf en het bestaanrecht daarvan. Nieuwe verdienmodellen horen daarbij, maar niet elk bedrijf kan een 180 graden omslag maken. Ros: "Jij moet slim kijken naar de omgeving en inspelend daarop slimme (detail)veranderingen doorvoeren. Vervolgens monitoren of die veranderingen ook werken." De tijden veranderen, dus de verdienmodellen ook, aldus Frank Zeinstra: "Een verdienmodel uit de jaren zestig werkt nu niet meer. Kortom: het is duidelijk dat wij met zijn allen mee moeten veranderen met de ontwikkelingen. Dus, zijn die nieuwe verdienmodellen nu nodig? Ja, uiteraard." Berkers voegt daaraan toe dat wanneer bedrijven zich hier niet op aanpassen, zij op een gegeven moment de verbinding met de wereld en/of de maatschappij om hen heen verliezen. Het blijven volgen van de ontwikkelingen op deelgebieden, zoals productiewijze, productkeuze en/of distributiekanaal, vraagt volgens Snoeker ook weer om besluiten te nemen over een nieuw in te zetten koers. Ook hier geldt dat de keuze gebaseerd moet zijn op de opgestelde kennis, inventarisatie van kansen en de te lopen risico's. Veldman benoemt dat nieuwe verdienmodellen niet nodig zouden moeten zijn om een bedrijf gezond te houden. "Wanneer het betekent dat jouw huidige verdienmodel niet renderend is moet jij als ondernemer ook kritisch zijn op jouw eigen onderneming. Wanneer jij de focus moet verleggen over verschillende modellen, kan dit ten koste gaan van de bedrijfsvoering", aldus Veldman.

4. Boeren moeten meer samenwerken om nieuwe verdienmodellen op te zetten.

Veldman gelooft hier wel in: "Er ontstaan in sommige regio's in Nederland al heel mooie initiatieven met boeren die samenwerken. Een goede samenwerking tussen de verschillende type bedrijven (akkerbouw, melkveehouderij, opfok etc.) biedt veel kansen op het gebied van kringlooplandbouw. Dit zorgt uiteindelijk voor een goede balans van de bodemgezondheid, een positieve boodschap naar het publiek en een onderscheidend verhaal." Berkers is het hiermee eens: "Juist ook als jij jouw huidige verdienmodel op zijn kop zet, zul jij moeten samenwerken met partijen om je heen. Dit gaat jou niet alleen op jouw eigen erf lukken." Daarnaast speelt kringlooplandbouw een rol wanneer wij het hebben over samenwerken. Ros: "Kringlooplandbouw zal het proces van samenwerking een boost geven. Het ligt er wel een beetje aan wat wordt gezien als kringloop: op het eigen bedrijf, in het eigen dorp of gemeente of wellicht geografisch nog groter. Samenwerken moet je dan wél gegeven zijn en daarnaast is het een kwestie van elkaar iets gunnen." Snoeker geeft aan dat het goed is om in beeld te hebben met welke stakeholders je te maken krijgt: "Welke rol hebben zij verder in de keten, welke toekomstvisie hebben zij, in welke mate passen zij bij de doelstellingen die jij zelf als ondernemer hebt? Daarbij is het bouwen van een wederzijds vertrouwen naar elkaar in een meerjarige samenwerking essentieel." Bij Flynth zijn er veel voorbeelden waarin er wordt samengewerkt en waar dit tot stabielere situaties leidt met minder risico's en meer resultaat. Zeinstra: "Samenwerking is dan ook een voorbeeld van een manier waarop jij een nieuw verdienmodel vorm kan geven."



WIJ WILLEN
GEEN LICENSE
to produce,
MAAR WIJ WILLEN
EEN ECONOMISCH
renderend
bedrijf

ALDUS FRANK ZEINSTRAS,
ADVISEUR BIJ FLYNTH

5. Nieuwe verdienmodellen zijn nodig om de license to produce voor de Nederlandse landbouw te behouden.

Snoeker: "Op de korte, maar zeker op de langere termijn zal de licence to produce bepalend zijn voor een toekomstgerichte onderneming. Dat is niet altijd eenvoudig. Het is met elkaar zoeken naar de juiste en haalbare oplossingen om de Nederlandse landbouw een plaats in de samenleving te geven. Berkers: "Of we dat nu willen of niet, de wereld en maatschappij om ons heen blijven veranderen. Om met het oog op de toekomst als Nederlandse landbouw de license to produce te behouden, zal je mee moeten veranderen." Veldman vindt dat wij een ander verhaal moeten vertellen in Nederland, dan wereldwijd: "Op kostprijs kunnen wij nooit produceren, dus ons verhaal moet sterk zijn. Dit betekent ook dat wij te allen tijde moeten zorgen dat wij dit onderscheidende vermogen moeten behouden." Hij geeft aan dat door de huidige en toekomstige technieken en de data die daaruit voortkomen, het nu nog veel makkelijker is om aan te tonen hoe wij produceren en waar ons voedsel vandaan komt. "De toegankelijkheid en daarmee de bereikbaarheid voor het aanschaffen van kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar voedsel, neemt wereldwijd toe", aldus Veldman. Zeinstra: "We willen geen license to produce, maar wij willen een economisch renderend bedrijf. Dat is de basis voor de keuze voor een nieuw verdienmodel. Je hebt niets aan een recht om aardappels te mogen telen, als jij er geen cent beter van wordt." Volgens Zeinstra kan het indirect wel zijn dat door een sterke verhoging van de kostprijs, of een sterke verlaging van de afzetmogelijkheden, het onontkoombaar is om een nieuw verdienmodel te gaan ontwikkelen. Reesink sluit hierop aan door een license to sell voor te stellen voor de Nederlandse supermarkten. Ros: "Die moet ervoor zorgen dat de license to produce een haalbare kaart blijft en wordt voor de Nederlandse landbouw. Nu geldt vaak het recht van de goedkoopste bij de supermarkten. Een license to sell standaard biedt de Nederlandse agrariër de mogelijkheid gericht te investeren en een goed verdienmodel te ontwikkelen." ◀