

## > Meer weten?

Het project 'Ketenverdienmodellen Limburg' was een leertraject waar acht Limburgse ondernemers (-groepen) aan deelnamen, die een nieuw ketenverdienmodel wilden realiseren. In het leertraject werden afwisselend groepsbijeenkomsten en individuele coaching georganiseerd. Tijdens de groepsbijeenkomsten werd kennis overgedragen over het canvas business model, de ins en outs van retail en foodservice, ketenopbouw en marktpenetratie, pricing en storytelling. Ook was er tijdens deze bijeenkomsten ruimte voor intervisie en feedback van de andere ondernemers maar ook van onderzoekers van LEI-Wageningen UR en adviseurs van communicatiebureau Imagro die als facilitatoren bij het leertraject betrokken waren.

De betrokken ondernemers waren erg enthousiast over de combinatie van groepsbijeenkomsten en individuele coaching.

### Eén van hen zegt daarover:

*"Het zit goed in elkaar (...). Op groepsbijeenkomsten wordt gepraat over marketing, je kan er presentaties geven, je plannen worden becommentarieerd. Het houdt je open voor kritiek, reflectie. En met je coach kan je doorpakken."*

Op basis van de ervaringen in dit project is een vervolgentraject opgestart onder de naam 'be good and sell it'. Voor meer informatie over dit en het voorgaande project en/ of eventuele deelname aan 'be good and sell it' kunt u zich richten tot Harry Kortstee [harry.kortstee@wur.nl](mailto:harry.kortstee@wur.nl) of Gemma Tacken [gemma.tacken@wur.nl](mailto:gemma.tacken@wur.nl).

Kunnen wij je verder helpen met jouw idee?



Limburgse

land- & tuinbouw

loont

special februari 2015

## Toegevoegde waarde(n) creëren hoe doe je dat?

### > Aanmelden LLTL nieuwsbrief

Wilt u geïnformeerd blijven over:

- Themabijeenkomsten LLTL
- Subsidiemogelijkheden LLTL
- Projectvoortgang LLTL

Meldt u dan aan voor de digitale nieuwsbrief en mail naar [lltloont@prvlimburg.nl](mailto:lltloont@prvlimburg.nl) onder vermelding van aanmelding nieuwsbrief.

Een ondernemer moet een aantal stappen doorlopen om toegevoegde waarde te creëren voor zijn of haar product. Daarbij gaat de aandacht uit naar de vraag – wat wil de consument en/of de retail? – en het aanbod – hoe kom ik tot een onderscheidend product?. Ondernemers gaan er vaak vanuit dat elk aanbod een eigen vraag creëert of andersom, dat elke vraag een eigen aanbod creëert. De derde variant kan wel eens een eye-opener zijn: behoefte creëren. Een voorbeeld: geen enkele consument in stad of ommeland wist 10 jaar geleden dat hij behoefte had aan een Mini-tree uit Baarlo. Uitgaan van vraag, aanbod of behoefte betekent niet dat iedere ondernemer dezelfde stappen doorloopt of dat deze stappen in dezelfde volgorde of na elkaar worden doorlopen. Uiteindelijk is elk stappenplan om toegevoegde waarde te creëren voor iedere ondernemer uniek. Dit hangt af van het verdienmodel dat de ondernemer voor ogen heeft en de kennis en vaardigheden die de ondernemer al heeft.

Het project 'Ketenverdienmodellen' dat in opdracht van LLTB en Provincie Limburg is uitgevoerd door onderzoekers van LEI-Wageningen UR en adviseurs van Imagro (Strategie & Creatie voor agri food en buitengebied) heeft een aantal inzichten opgeleverd die ondernemers kunnen helpen invulling te geven aan hun eigen unieke stappenplan om toegevoegde waarde te creëren.

Het **Canvas Business Model** kan een belangrijk hulpmiddel zijn. In dit model staan drie hoofvragen en acht subvragen centraal (De Grip et al., 2012):

- Wat maakt jouw product uniek?
- Hoe is de afzet van jouw product geregeld?
  - Klantensegment – voor welke klanten is jouw product bedoeld?
  - Klantkanalen – hoe wil je de door jouw beoogde klanten bereiken?
  - Klantrelaties – wat voor relatie ga je aan met je klant en hoe onderhoud je deze?

- Opbrengstenstructuur – wat levert jouw product op en hoe gaat dat in zijn werk?
- Hoe zijn de productieprocessen geregeld?
- Kernactiviteiten – wat moet je doen om je verdienmodel te realiseren?
- Middelen – wat heb je nodig om je verdienmodel te realiseren?
- Partnerschappen – wie heb je nodig om je verdienmodel te realiseren?
- Kostenstructuur – hoeveel kost het om je verdienmodel te realiseren?

[www.lltloont.nl](http://www.lltloont.nl)

[www.lltloont.nl](http://www.lltloont.nl)

provincie limburg



lltb  
Anders Durven Doen



Boeren en tuinders hebben over het algemeen niet zoveel moeite om de productiekant van het model in te vullen. Het bepalen van de **waardepropositie** van het product (wat maakt mijn product uniek?) en de **afzetkant** (wie zijn mijn klanten, hoe bereik ik ze en hoe ga ik een relatie met hen aan?) blijkt veel moeilijker. Dit vraagt extra aandacht.

### Een ondernemer zegt over het Canvas Business Model:

*"Mijn ogen gingen al tijdens de eerste sessie open. Het begon ermee dat er structuur werd aangebracht in mijn idee. Daardoor werd het voor mij een stuk helderder. En dan wordt het kiezen. Groothandel, horeca, eigen bedrijf: wat hoort bij jou, bij jouw toekomstig bedrijf? Welke partners wil je, welke niet. Kortom: keuzes maken."*

De **supermarkt** blijkt een belangrijke inspiratiebron voor ondernemers. Het is bijvoorbeeld belangrijk om te weten dat category managers van supermarkten – degenen die verantwoordelijk zijn voor het opnemen van nieuwe producten in het assortiment – het veel te druk hebben om zich te verdiepen in ideeën voor nieuwe producten. Ondernemers die aan de supermarkt willen leveren, moeten dus niet aankomen met product-ideeën die nog uitgewerkt moeten worden, maar met concrete, volledig uitgewerkte productconcepten die zo overgenomen kunnen worden. Zo kunnen de category managers van supermarkten **ontzorgd** worden.

### Een ondernemer:

*"Ik stond altijd heel argwanend tegenover retailers (...). Nu weet ik dat die retailer best wil luisteren. Zolang jij een goed verhaal hebt, een goed en betrouwbaar product levert en ze kunt ontzorgen. Dat is mijn grootste eye-opener tijdens het hele traject geweest."*

**Benchmarken** is belangrijk om te zien waar consumenten geld voor over hebben. Dit kan in een supermarkt of in een andere winkel waar voedsel verkocht wordt. Ondernemers moeten dus letterlijk meer gaan winkelen en zichzelf daarbij de volgende vragen stellen:

- Hoe ziet het huidige aanbod eruit in deze supermarkt of winkel?
- Hoe kan ik mijn product daar 'tussenin' positioneren?
- Wat maakt mijn product beter dan dat van een ander?
- Welke prijs kan ik dan vragen voor mijn product?

**Story telling** is een belangrijk hulpmiddel bij het verkopen van een uniek product. Immers persoonlijke verhalen:

- blijven hangen
- zijn groter dan feiten
- raken het hart
- spreken tot de verbeelding > imagination!!
- zijn spiegels
- daar leer je de verteller mee kennen
- zijn makkelijker te onthouden
- worden doorverteld
- zorgen voor een robuuste reputatie
- maken een hechte organisatie

Wat is het 'verhaal' achter het product? Wat maakt het zo speciaal? Dit is voor iedereen weer anders. Een consument hoort graag een ander verhaal dan een supermarkt want hij of zij heeft andere aankoopmotieven. Eén story per product is dus niet voldoende, maar een 'verhaal op maat' voor iedere klantgroep.

### Een ondernemer:

*"Onze sector heeft op het gebied van marketing nooit veel gedaan. Nu is me de kunst van het verleiden bijgebracht. Heel belangrijk. Communicatie het vertellen van het verhaal, is alles."*

Bij het realiseren van een nieuw verdienmodel en het zoeken van een passend klantsegment is het belangrijk dat de ondernemer de grootte van zijn bedrijf niet over- of onderschat. **Vraag en aanbod** moeten goed op elkaar afgestemd zijn.

**Klein beginnen in een testmarkt** is leerzaam. Het geeft meer inzicht dan uitsluitend plannen maken omdat het duidelijk maakt wat afnemers precies willen. Door hierop te anticiperen, leert een ondernemer na te denken over zaken die hij of zij mogelijk nog over het hoofd heeft gezien bij het realiseren van zijn nieuwe verdienmodel.

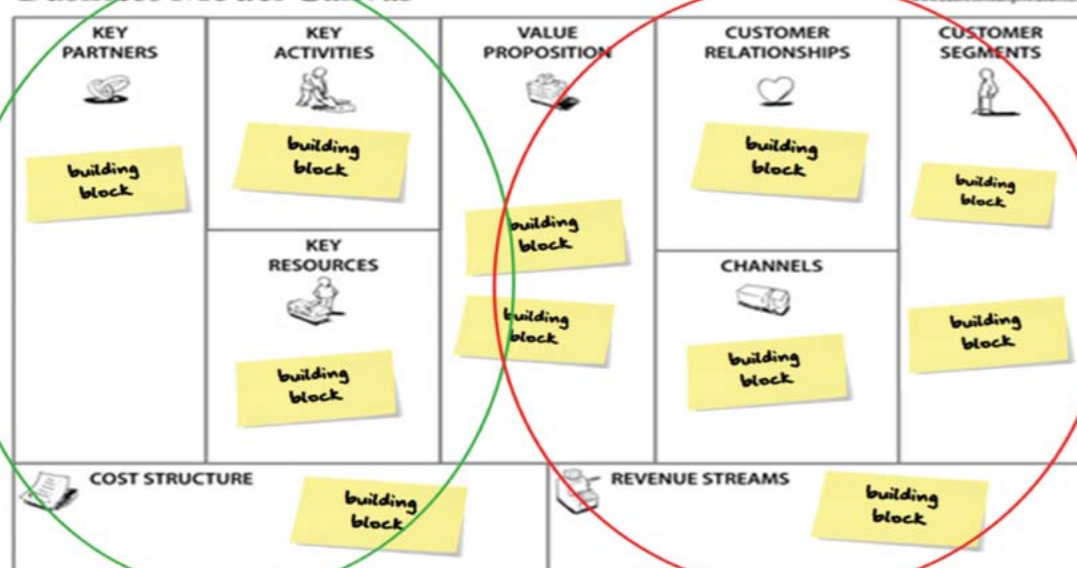
Het realiseren van een nieuw verdienmodel is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het heeft een lange doorlooptijd. Ondernemers die een nieuw verdienmodel willen realiseren moeten dus een **lange adem** hebben. Het realiseren van een nieuw verdienmodel is ook niet iets wat je 'even' doet. Het vraagt **tijd, focus en aandacht**. In die zin is het net zoiets als het realiseren van een nieuwe stal of kas.

Het realiseren van een nieuw verdienmodel is geen gemakkelijke weg. Het kan nuttig en leerzaam zijn **feedback** te organiseren van een onafhankelijke adviseur of juist van andere ondernemers die met een vergelijkbaar proces bezig zijn. Door met elkaar te sparren over knelpunten en oplossingen en ervaringen uit te wisselen komt men vaak verder dan alleen.

### Een ondernemer over de feedback van andere ondernemers:

*"Aan hun kritisch-positieve houding heb ik veel gehad. Je gaat vaak voorbij aan je eigen kwaliteiten. Toen ik hun verhalen aanhoorde, dacht ik regelmatig: zo ver ben ik nog lang niet als ondernemer. Nu ben ik op het punt dat ik denk: ik ben misschien al veel verder dan mijn collega's. Dat heb ik wel aan dit traject te danken."*

### Business Model Canvas



Bron: Alexander Osterwalder

Grip, Karin de, Carolien de Lauwere, Noortje Hamers-van den Berkmortel, Jos Verstegen, Bart Doorneweert, Alfons Beldman, Tom Bakker, 2012.

Innovatie en duurzaamheid in agrofoodketens. Een handreiking om innovatieve ketenconcepten in een duurzaam businessmodel te stimuleren.

LEI-nota 11-142a

[www.lifloont.nl](http://www.lifloont.nl)

