



**KENNIS
CENTRUM**

Agrofood en
Ondernemen

inspireren, creëren en waarderen

Life Lezing 2015

NIEUWE BUSINESS MODELLEN



Voedsel, strategie en transitie

Radboud Universiteit Nijmegen



agrojobs®

Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen is onderdeel van CAH VILENTUM



CAH | Vilentum
Hogeschool

Colofon

Uitgave:

CAH Vilentum

(CAH Vilentum is een hogeschoolfaculteit van de
Vilentum Hogeschool, onderdeel van de Aeres Groep),
Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen

Tel 088 – 0206000

www.cahvilentum.nl

www.kcagro.nl

Tekst: Prof. Dr. Jan Jonker

Hoogleraar Duurzaam Ondernemen

Radboud Universiteit, Nijmegen School of Management

Tekstredactie: Ine Nijland

Eerste druk: juni 2015

Oplage: 500 exemplaren

Bestellingen: info@kcagro.nl

Publicatienummer: 15-005PP

©2015, Jan Jonker. Alle rechten voorbehouden. Deze tekst mag door derden gebruikt worden, mits de bron daarbij op correcte wijze vermeld wordt (creative commons). De auteur heeft ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen. Aan dit paper kunnen geen rechten ontleend worden. De auteur heeft getracht de rechten van de afbeeldingen te achterhalen en/of de bron van de afbeeldingen weer te geven en ernaar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen.

Voor contact gelieve te mailen naar: j.jonker@fm.ru.nl

NIEUWE BUSINESS MODELLEN

Voedsel, strategie en transitie

Voorwoord

Voor u ligt de derde Life Lezing van CAH Vilentum die door Prof. Dr. Jan Jonker op 16 april 2015 is uitgesproken in het Kenniscentrum Agrofood en Ondernemen in Dronten.

De Life Lezing wordt georganiseerd voor relaties van CAH Vilentum en het Kenniscentrum Agrofood en ondernemen als dank voor de goede samenwerking met hen. De titel 'Life Lezing' is ontsproten aan de merkbeloofte van CAH Vilentum: Economy of Life. In deze merkbeloofte wil CAH Vilentum invulling geven aan het idee dat de kennisinstelling niet alleen kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van de voedselproductie als bijdrage wil leveren, maar ook een meerwaarde die voor een ieder en voor de samenleving van belang is. De Life Lezing 2015 is verzorgd door Prof. Dr. J. Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen en hoogleraar aan de Toulouse Business School (Chaire d'excellence Pierre de Fermat). We hebben Prof. Jonker gevraagd om een

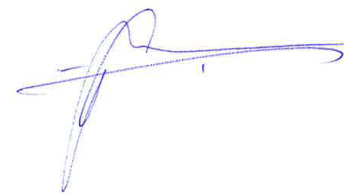
analyse te geven van de huidige manier van voedselproductie en te verkennen wat de mogelijkheden zijn van het ondernemen in de voedselproductie in de nabije toekomst. Het huidige ondernemerschap richt zich voornamelijk op een lage kostprijs, maar wat zijn de verdienmodellen voor die nabije toekomst? Prof. Jonker is bij uitstek de persoon die in Nederland het debat aanzwengelt over het ontwikkelen van nieuwe verdien- en business modellen op basis van duurzaamheidsprincipes. In zijn publicaties, boeken en lezingen wijst hij er ons op dat in de komende jaren het ondernemen gaat veranderen, en dat de netwerken waarin mensen met elkaar verbonden zijn, de factor is die bepaalt hoe succesvol een ondernemer is of kan worden. Hij schuwt in dit debat niet een kritische toon over

ons huidige beleid richting verduurzaming van de productieprocessen en ook in het debat over de toekomstige voedselproductie laat hij bij voortduring weten dat niet alleen het ondernemen verandert, maar ook dat het product dat we in de toekomst verwachten aan veel hogere eisen qua duurzaamheid moet gaan voldoen.

We hebben Prof. Jonker gevraagd om specifiek in te gaan op de verdien- en business modellen voor de voedselproductie van de nabije toekomst. Het resultaat is een boeiend betoog met daarin een heldere schets van mogelijkheden.

Prof. Jonker geeft daarin invulling aan het begrip duurzaam ondernemen en stimuleert u hopelijk om de eerste stappen op dat pad te zetten.

We hebben i.s.m. Prof. Jonker deze prikkelende en waardevolle lezing op schrift gezet en wensen u veel genoeg en inspiratie toe bij het lezen van de Life Lezing. Tevens danken wij Prof. Jonker voor zijn bijdrage.



Ir. E. A. van den Boezem
Projectleider Kenniscentrum
Agrofood en Ondernemen
Faculteitslector Vitale landbouw

Welkom



Welkom aan alle toehoorders, en in het bijzonder de burgemeester van Dronten en enige wethouders. Fijn dat u er bent. Al weer een jaar geleden ben ik gevraagd om hier op dit moment een lezing te komen houden, waar ik me zeer vereerd door voel. De CAH Vilentum Life Lezing, waarvan dit de derde editie is. De eerste werd uitgesproken door André Rouvoet, de tweede door collega Dany Jacobs (die helaas recent overleden is) en nu deze, de derde. Een mooie traditie in wording dus. Samen denken en praten over trends en ontwikkelingen die raken aan landbouw, voedsel en eten.

Wat u van mij zou moeten weten is dat ik van huis uit beroepsfotograaf ben, gespecialiseerd in wijnen – in eten en drinken. Kiekjes maken voor wijnboeken en -bladen. Dat soort dingen. In die tak van sport ben ik geëindigd als culinair journalist – vorkjes prikken met een aantekening naast je bord. Ik heb door dit alles in de afgelopen dertig jaar tot op de dag van vandaag een passie ontwikkeld voor koken, eten en drinken. Als er dan iemand langs komt die vraagt of ik iets zou willen zeggen over voedsel, voedselbereiding en duurzaamheid,

dan is mijn eerste reactie ‘maar daar weet ik niets van af’ en dan is mijn tweede reactie ‘nou dan wordt het tijd dat ik me daar weer eens in verdiep’. Van professie uit ben ik gewoon bedrijfskundige. Want het probleem van mijn functie is een beetje dat u misschien denkt dat ik zoiets zou moeten weten, maar dat is niet helemaal zo. Dat is een illusie. Ik weet van veel dingen een klein beetje. Maar nog van heel veel meer dingen helemaal niets. Dus u gaat vanmiddag luisteren naar een lezing van iemand die ‘er’ niets vanaf weet’. We hebben lang nagedacht over de titel. Het gaat uiteindelijk dus om voedsel, het gaat over strategie en het gaat over transitie. Als je dat samentrekt krijg je voedselstrategieën voor veranderingen of verandering van voedsel.

Ik heb een poging gedaan om voor mezelf een soort van lijn in het verhaal aan te brengen. Ik vertel u wat ik denk dat het is, maar als u dan na afloop zegt: “Tja, het was wel aardig, maar hij zou er nog eens wat meer over na moeten denken.” dan begrijp ik dat. Dat is de lijn van het denken. U bent gewaarschuwd.

Ik ben hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Een hoogleraar met nadrukkelijk de O van Ondernemen en – zoals een aantal mensen al wel weet – mijn levensmotto (of ‘Delfts Blauwe Tegeltje’) is ‘Groen is Poen’ oftewel ‘zonder groen is het niet meer te doen’. Dat zijn van die standaard uitdrukkingen waarmee ik probeer aan te geven dat ik vanuit een bedrijfskundig perspectief kijk naar het ‘groene ondernemen’ en probeer me voor te stellen hoe die ontwikkeling de afgelopen tien jaar gegaan is en waar dan vervolgens de business van de toekomst zit. En dat doe ik voor bakstenen (ondernemers in de bouw), autofabrikanten, zorgondernemers, bloempotfabrikanten, et cetera. Ik probeer bij al die verschillen in al die bedrijfstakken steeds weer te kijken naar bedrijfsstrategieën voor de toekomst en dan timmer ik dat vast door te roepen: “Waar verdient je dan je geld mee over een paar jaar? Hoe zien de business modellen er dan uit die daar bij horen? En ben je daar ook mee bezig?” Maar over mijn werk gaan we het vandaag niet hebben; we gaan het hebben over deze lezing.

Ik vond een van de hele leuke dingen van het feit om spreker te zijn dat er ook een ‘tegenspreker’ is uitgenodigd. En die tegenspreker is een kok. Niet zomaar een kok maar de Kok des Vaderlands. Ik weet niet of u wel eens filmpjes heeft gezien van deze man; hij zit hier vooraan. Deze week stond hij bij toeval op de omslag van een studentenblad bij ons op de universiteit in Nijmegen. Ik weet niet of u het

woord serendipiteit kent. Dat is zoiets als toeval bestaat niet. Ik loop dinsdag nietsvermoedend bij ons op de campus en dan liggen daar van die meters studententijdschriften genaamd ‘Ans’ op de campus en staat die man op de omslag. Daarna heb ik van de week even wat filmpjes van hem bekeken en mijn conclusie was ‘ik zit in het voorprogramma’. En nu zit hij dus hier vooraan.

Ik probeer nu kalm te spreken, maar u krijgt straks iemand te horen die dat niet bepaald doet. Mijn vrouw zegt altijd van mij: “Je gooit er een kwartje in en dan komt er voor drie uur tekst uit”. Ik weet niet met wie Pierre Wind – want over hem hebben we het – getrouwd is, maar dat moet nog ‘erger’ zijn. U voelt het al aankomen. Dat is echt heel bijzonder, dus hij moet nu eerst deze driekwartier zijn mond houden, maar deze man gaat straks vanuit een absolute en onverbiddelijke passie voor alles wat eten is spreken. Dan weet u wat u te wachten staat.

Maar alle onzin op een stokje, ik ben heel erg tevreden dat er een tegenstem is vanuit de praktijk en dat we samen – ik misschien wat meer conceptueel-theoretisch en hij wat praktischer – kunnen praten over duurzaamheid en strategie in relatie tot voedsel en eten en ik hoop dat deze twee verhalen bij elkaar u wat doen. Het verhaal van vandaag wordt opgenomen en uitgewerkt en dat krijgt u over een poosje als een boekje toegestuurd. Ook dat vind ik heel positief aan deze LIFE-Lezing. Ik sta hier dus eigenlijk gewoon voor mijn eigen plezier en dit was de inleiding.

Inleiding

VERKENNING VAN HET VELD

Ik denk dat ik tegen niemand iets schokkends zeg als ik zeg dat we echt bezig zijn om van tijdperk te veranderen. We kunnen niet meer doorgaan zoals we een aantal zaken in de maatschappij hebben bedacht. We lopen op allerlei terreinen vast. De één zegt dat er zeven crisissen zijn en de ander denkt dat het er ongeveer twaalf zijn.

Maar ondanks dit soort verschillen is de kernboodschap dat we in een fundamenteel onzekere tijd terecht zijn gekomen. We moeten echt radicaal anders gaan denken over een aantal zaken die we bedacht hebben vanaf ongeveer 1960, maar ook in de decennia daarna. Instituties opgezet met de beste intenties zijn toe aan revisie. Of het nu eten is, of zorg is (de zorg is zorgelijk), of onderwijs is. We hebben dat over veiligheid, over wonen of over voedsel. Op steeds meer terreinen kennen we grote en groeiende zorgen, die niet op te lossen zijn met de 'Rutteliaanse' moderne Vadertje Staat opmerking: "Het komt allemaal weer goed". Dat zie ik gewoon niet gebeuren. Te veel instituties en daar mee samenhangende vragen komen momenteel samen. En dus zullen we echt met elkaar moeten

nadenken over een aantal 'dragende' systemen in deze maatschappij. Kijken naar hun plaats en positie en hoe we daar mee bezig zijn. Dat gebeurt gelukkig ook, steeds meer. Een daarvan is vanzelfsprekend voedsel.

Laat ik u in mijn debat meenemen. Dit zijn mijn favoriete plaatjes, die ik bijna overal laat zien.

U kijkt hier naar Rome. Als u ooit in Rome bent geweest, dan herkent u dit. Voor u heeft u de Sint Pieter en achter u de Engelenburcht (Castel Sant' Angelo). Het is een redelijk brede straat, maar tegelijkertijd is deze ook weer niet bijzonder. Het eerste beeld is hoe mensen op weg zijn naar de Sint Pieter in 2005. Dat is tien jaar geleden. En ook als u er niet geweest bent, kunt u zich



Verandering Figuur 1a: Afbeelding Rome 2005



Verandering Figuur 1b: Afbeelding Rome 2013

hier alles bij voorstellen. Gewoon een straat vol met mensen op weg naar een plechtigheid. En de tweede afbeelding is dezelfde straat maar dan acht jaar later.

Wat tussen deze twee beelden in is gebeurd, is wat ik noem een (micro) transitie. Dat is een fundamentele en ingrijpende verandering – maar hier te zien in het klein. Deze is onderdeel van de veel bredere ontwikkeling naar een gedigitaliseerde maatschappij. Tegelijkertijd is deze niet gestuurd door een bepaald beleid, niet opgelegd door de hogescholen, of op een andere manier bedacht (althoewel?), maar die er wel gewoon is. Als u kinderen heeft, dan hebben die allemaal smartphones, en zijn die allemaal via internet met elkaar verbonden. Vraag maar aan een

willekeurig iemand in het publiek “Heeft u kinderen? En hoe oud zijn die?”, is het antwoord (bijvoorbeeld): “Zeven en tien”. De volgende vraag is: “Hebben ze allebei een smartphone?” “Eentje wel en die andere binnenkort.” Dan kan ik weer zeggen “Dat is eigenlijk wel een beetje laat, want er is natuurlijk ook al een smartphone voor de driejarige”. Waar we vandaag over praten, is proberen dat fenomeen van transitie te verkennen om het beter te begrijpen.

Laatst vroeg ik aan mijn dochter of ze nog televisie keek. Ik heb twee slimme, prachtige dochters. De jongste is 28, bijna dierenarts, en zij gaf toen antwoord: “Je hebt kennelijk niet opgelet, pap.” Ik vroeg toen: “Hoezo?”. Waarop zij antwoordde: “Nou, ik kijk

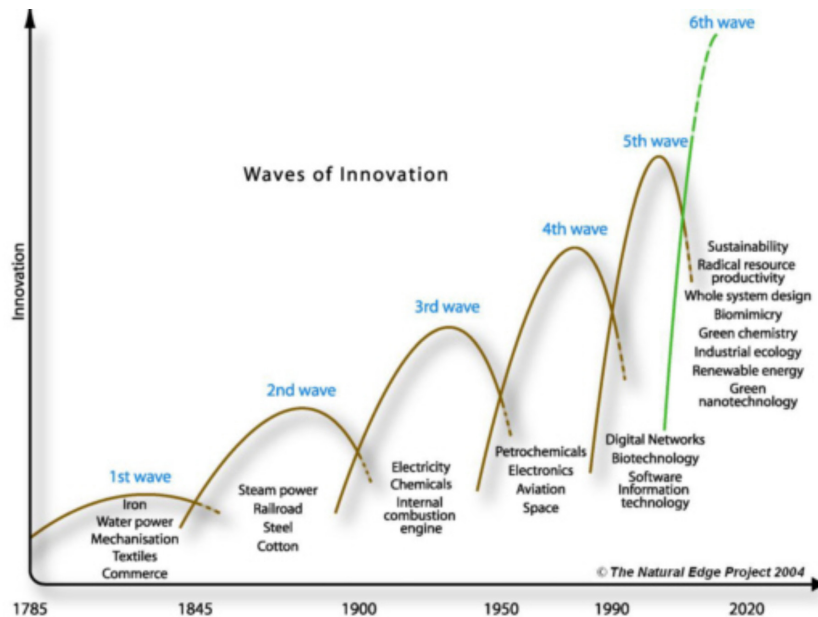
al vijf jaar geen televisie meer; ik kijk alleen maar wat ik wil kijken op mijn eigen ‘i-Dinges’.” Toen dacht ik wel dat ik goed spits moest blijven, want als je dat van je eigen dochters al niet meer weet ...

We leven in die tijd. Dat betekent dat heel veel van de dingen die we deden, overbodig zijn geworden in een tempo dat we eigenlijk niet kunnen bevatten. Denk aan het beeld van de degelijke telefooncel uit de jaren ‘80. Je gooide er een kwartje in en dat maakte zo’n lekker geluid: klik. En dan kreeg je zo’n vette zoemmm. Een aantal ouderen in de zaal begint nu te glimlachen. Die telefooncel bestaat niet meer. Voor de jongeren onder ons; dit is een telefooncel op kwartjes van vóór de tijd van de chipkaart en de euro. Het idee van een telefooncel en alle varianten van daarna zijn uit het straatbeeld verdwenen. Volledig en integraal. U kunt vanavond thuis opzoeken wanneer we deze cellen nog in bedrijf hadden en dan moet u niet raar kijken als u denkt: “o, is dat pas zo kort geleden.”

Het huidige maatschappij beeld ziet er ongeveer uit als spaghetti. Het is niet een plakje van uw hersenen (als u bij de patholoog-anatoom onder de microscoop ligt, maar dat wensen we u niet toe). Kern is het alsmaar uitdijende digitale verbidingsnetwerk in onze maatschappij. Dat is exponentieel aan het groeien. Ontwikkelingen kunnen onder andere afgelezen worden uit de dichtheid aan verbindingen.

Gemiddeld heeft u waarschijnlijk inmiddels een tiental digitale verbindingen. Sommigen van u misschien iets minder. De gemiddelde student gaat ondertussen richting de 25 à 30 verbindingen. Daaronder zit de ontwikkeling dat we in razend tempo zijn overgestapt van een telefoon om te bellen naar een handheld mobile, altijd online data- en communicatiecentrum. Dat is niet ontworpen om alleen te bellen, maar kan dat ook doen. Hij (of is het een zij?) is gemaakt om 24/7 overal met iedereen online te zijn en over alles continu en met alle beschikbare middelen te communiceren.

Wat betekent alleen al de opkomst van smartphones voor de business waarin u zit? Wat betekent dat voor de mensen die u in dienst neemt en wat betekent het voor de opleiding die ze krijgen? Gewoon met ‘pratende hoofden’ voor de klas, lekker klassiek? Of gaat u weer vertellen dat uw mensen alleen mogen bellen? U mag echt van alles schrappen, want de vraag is: als deze ontwikkeling aan de gang is, die volgens mijn hypothese steeds sneller gaat, wat betekent dat dan voor de business waarin we zitten? Betekent dit dat we in een grootschalig, maatschappelijk innovatieproject zitten? In de ontwikkeling van het ‘Natural Edge Project’ zitten we inmiddels ongeveer in de vijfde of zesde innovatiegolf – volgens sommige mensen – en zijn we op weg naar integrale duurzaamheid, systeem(re) design, ‘biomimicry’, en ‘green-chemistry’. De kernboodschap van deze trend is: de toekomst heet transitie, er is geen weg terug.



Innovatie golven Figuur 2: 'NaturalEdgeProject' AU
<http://www.naturaledgeproject.net/Keynote.aspx>

Opbouw lezing

Ik heb een lezing opgebouwd in drie delen.

We gaan op weg naar nieuwe business modellen en transitie in drie stappen.

(1) Eén is dat ik geprobeerd heb de sector beter te begrijpen. Dat was eigenlijk wel lastig. Ik vond het moeilijk om een **compact beeld** te krijgen. Na heel veel kijken, lezen en surfen doe ik dat uiteindelijk toch wel een beetje schetsmatig. Maar het resultaat is hoe dan ook een complex, maar ook een beetje een fragmentarisch beeld, net zoals in een cafetaria. Met het opbouwen van dat beeld beginnen we.

(2) Twee: ik geef als antwoord op die complexiteit een overzicht hoe we naar dat beeld strategisch kunnen kijken. Voor mij is het uitgangspunt daarbij dat ik **duurzaamheid zie als een strategische en organisatiekundige opgave**. En ja, er is een hele reeks andere debatten die over duurzaamheid gaan – van armoede tot mensenrechten, van 'embedded' water en energie tot grondstofrotondes. Prima agenderende debatten die tegelijkertijd geldig zijn. Maar wat mij bezig houdt, is de vraag wat je er organisatiekundig mee zou kunnen en hoe dat aansluit bij ontwikkelingen die er al zijn.

(3) Ten derde probeer ik iets te zeggen over **nieuwe business modellen** (NBMs) als een centrale opgave van het denken over duurzaamheid. Wat zijn NBMs en hoe kan je daarover nadenken? Die drie zaken behandelen, zal ik gegeven de tijd in een hoog tempo doen.

Deel 1

BEELD VAN HET VELD

In dit eerste deel schets ik een beeld van het veld. Daar komt uit naar voren dat er sprake is van grote belangen, dat er grote zorgen zijn en mijn conclusie is dat zoals we het nu doen, het een onhoudbaar verhaal is.

Laten we om te beginnen even kijken naar voedselverspilling. Daar is terecht heel veel over te doen de laatste tijd. Dit zijn zo'n beetje de kerngetallen: 50 kilo per persoon per jaar, 0,8 miljard kilo alles bij elkaar in Nederland (Milieu Centraal, 2014), 1300 miljard ton verspild voedsel in de wereld (UN, 2013). Kennelijk produceren we zoveel voer en eten met elkaar dat je kunt overwegen dit (lokaal) om te zetten in biobrandstof. Dat lijkt me een hele spannende gedachte. Moet u zich eens voorstellen wat je dan aan problemen kan oplossen! Het gaat om dat denken; dat wil ik dichterbij halen. Kennelijk kunnen we het ons permitteren om dit (voedsel) allemaal weg te gooien. Er staat geen straf op en we merken het niet in onze portemonnee. Dat is wel zorgelijk. Maar heel voorzichtig zien we iets veranderen. Denk aan de 'hippe' business case: Kromkommer. Ik draag de dames van Kromkommer een warm hart toe, want het maakt dat Albert Heijn 'vergeten' groente gaat verkopen. Prima. En zo zijn er nog veel meer uitstekende voorbeelden te bedenken. Maar hoeveel zoden zet het aan de dijk? Want ondertussen gooien we nog steeds gewoon enorme hoeveelheden eten weg.



Schandalen Figuur 3: 'Paårdenkløten'

Het betekent ook dat we in een veld zitten waar de ellende aan dierenleed niet te overzien is. Dieren zijn geen dieren maar productiemiddelen. Maar eigenlijk weten we dat langzamerhand wel met alle maatschappelijke campagnes die daar onophoudelijk aandacht voor vragen. En en-passant belanden we in een heel fel debat over voedselsamenstelling en -additieven. Dat is niet zomaar een debat, maar een met een grote actualiteit. Het gaat over heel serieuze dingen. Niet alleen over 'sluipsuiker', maar over fikse schandalen. Daarvan vond ik het vermeende gebruik van paardenvlees bij de IKEA wel een hele mooie. Maar of het nu over paardenvlees gaat, over de samenstelling van kant-en-klaar voedsel, over suiker of over chemicaliën; het maakt

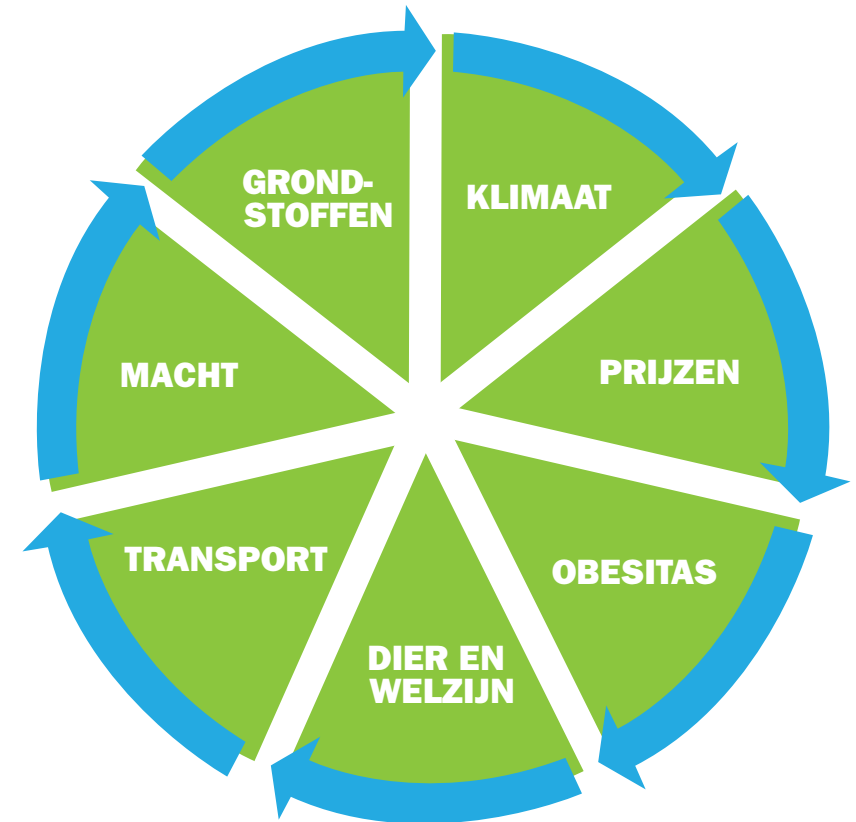
eigenlijk niet uit want het laat allemaal zien dat we ons heel veel zorgen moeten maken over de bewerking en samenstelling van ons eten. Het idee van vertrouwen loopt in die context ernstige averij op.

We hebben het ook over een steeds feller wordend **debat over virtueel water**, namelijk over de im- en export van water. We noemen dat ook wel de waterfootprint van voedsel (Hoekstra, 2008; Waterfootprint.org). Hier komt ook een discussie uit voort over de ethiek van waterimport. Mogen wij wel water onttrekken aan plekken waar het eigenlijk schaars is of niet? Is dat wel verantwoord? Of je dat nu vertaalt naar voedsel voor dieren of naar feitelijk rundvlees; ik vind het een heel spannend debat. Ik werk ook in Zuid-Frankrijk waar inmiddels een groeiend deel van de tijd het water gewoon op is. Dan is het dus geen hypothetisch debat meer, dit komt heel dichtbij.

We hebben het over het **uitmergelen van de business**. Kijk bijvoorbeeld eens even naar de wortelverkoopprijs en de wortelproductieprijs: volgens zeggen 8 cent per kilo om te produceren (maar

wie de echte prijs kan noemen is bij deze uitgenodigd). Kan dat wel uit (ik kom daar straks nog op terug)? Daar krijg je toch pijn in je buik van. Verkopen onder de productieprijs deden we ook al in de bouw. Maar het meest dramatische verhaal dat ik ken is de boer die 800 koeien hield, maar niet meer voor het vlees of voor de melk, maar omdat koeien zulke interessante 'leveranciers' waren voor de mest om te vergisten.

We hebben een heel fel **debat over macht**, een lastig debat; wat zorgelijk is. De markt wordt gedomineerd door een beperkt aantal heel grote partijen die alle mogelijke touwtjes in handen hebben en daardoor druk kunnen zetten op het werk van boeren. Het vraagt maar een paar cent extra op een pak melk om het leven van een koe en een boer te verbeteren. Waarom doen we dat dan niet? Ga me niet vertellen dat de consument in de supermarkt hierop onderscheidend koopt. Eigenlijk kom ik erachter dat ik bijna verplicht ben om bij Albert Heijn uit de schappen te eten, zelfs als ik dat niet wil.



Problemen Figuur 4: Problemen: beknopt overzicht

We hebben het in dit veld over verhalen van voedsel**ziekten en andere ellende**. Dan praten we over hart- en vaatziekten en over obesitas. Dit zijn de getallen: in welvarende landen lijdt op het moment meer dan 60% van de volwassenen en 30% van de kinderen aan overgewicht (Boxtel, 2013). Binnen Nederland is

dit (leeftijdsklasse 30-70 jaar) bijna 50% van de mannen en 30% van de vrouwen. Ongeveer 1 op de 10 heeft obesitas (Hartstichting, 2012). Het eten uit supermarkten draagt hier ook aan bij: 95% van de producten komt niet ten goede van je gezondheid (Boxtel, 2013). De verwachtingen en effecten zijn dat

overgewicht al snel 's werelds eerste oorzaak van vroegtijdig overlijden wordt en dat het aantal mensen met ziektes als diabetes, hart- en vaatziekten en bepaalde soorten kanker hierdoor sterk zal toenemen (Consultancy.nl, 2011). De World Health Organisation zegt: "Globally, 44% of diabetes, 23% of ischaemic heart disease and 7–41% of certain cancers are attributable to overweight and obesity" (WHO). Te dik worden of zijn is een kostbare aangelegenheid geworden. In Nederland kost overgewicht de maatschappij ongeveer 505 miljoen Euro per jaar, de indirecte kosten van overgewicht worden geschat op 2 miljard Euro op jaarbasis (Consultancy, 2011). Daarbij kunnen er allerlei extra kosten bijkomen waar je in eerste instantie niet aan zou denken. Zo kan het zomaar zijn dat je bij bepaalde vliegtuigmaatschappijen een extra stoel moet betalen (telegraaf.nl, 2010). Te dikke mensen moeten in sommige gevallen een extra stoel boeken en hiervoor betalen. In Mexico komt een belasting op ongezond eten en drinken. De Senaat heeft een regeringsvoorstel bekrachtigd om accijns op frisdranken te gaan heffen. Voortaan zal voor elke liter suikerhoudende frisdrank een

toeslag van 1 peso (ruim 5 eurocent) naar de schatkist gaan (NOS, 2013).

We hebben het over het **transport van eten**. We wisten dit al lange tijd dat ons eten op alle mogelijke manieren aan het reizen was, dat onze kleren op alle mogelijke manieren aan het reizen waren. Zo wordt de katoen uit een spijkerbroek geplukt in het ene land en verwerkt in een ander land. En uiteindelijk door landen over de hele wereld geïmporteerd.

Een salade bestaat bijvoorbeeld uit sla en tomaat uit Nederland, olijfolie uit Spanje of Italië en tonijn uit Indonesië (Palsma, 2015). Steeds duidelijker is daarbij de vraag: moeten we daar wel mee doorgaan? Moeten wij dat wel willen? Moeten we dat wel zo doen?

En om niet te vergeten is er ook nog een heel ingewikkeld debat over **klimaat-effecten**. Op alle mogelijke manieren wordt dat klimaatdebat gevoerd, over afnemende rendementen in het huidige business model. Als je er met aandacht naar kijkt, zie je dat – op de manier waarop we het hebben ingericht – het een negatief model is. In het boek

'The global food economy' gaat auteur Tony Weis dieper in op de relatie tussen landbouw, voedsel en klimaat en beschrijft hij de problemen die de huidige voedselproductie teweeg brengt.

Terugkijkend betekent deze korte schetsmatige inleiding eigenlijk dat als je je in dit veld in de materie verdiept, je vrij snel gedepriimeerd raakt. En dan te bedenken dat dit nog maar een beknopt overzicht is van alle problemen, want de opsomming had nog veel uitgebreider kunnen zijn. De boodschap is dus vrij helder. Wil dit niet vastlopen (en misschien is dat al gebeurd op onderdelen of lange termijn effecten), dan is het is tijd om met elkaar de weg in te slaan van een 'her-denking', een her-overweging van de denk- en praktijkmodellen die hieraan ten grondslag liggen. Niet een beetje, aan de oppervlakte, maar heel fundamenteel. Ik noem dat **transitie**.

Deel 2

STRATEGIEËN

Om die transitie te bevorderen, om stappen te zetten, heb ik naar de sector gekeken en heb ik geprobeerd een soort huwelijk te sluiten tussen oud en nieuw denken. Ik houd wel van het woord huwelijk – het is een beetje ouderwets.

€ 2.-	materiaal waarde (grondstoffen)
€ 200.-	component waarde (elektronica)
€ 400.-	productwaarde (assemblage)
€ 4000.-	digitale-dienst waarde (life-cycle)

Smartphone waarde-piramide Figuur 5: Waarde-piramide smartphone

Kunnen we een koppeling maken tussen dingen die er al zijn en kunnen we daar strategisch naar kijken als een mee te nemen waarde voor de toekomst? Dat doe ik door na te gaan wat **waarde** is. Om dit woord waarde of waarde-denken te begrijpen, is dit bij wijze van voorbeeld de waarde-piramide van de smartphone. Voor de helderheid werk ik met afgeronde getallen.

U kunt natuurlijk zelf ook wortelen, melk of varkenskotletten invullen, als u het voor uzelf wilt vertalen.

De opbouw van de waarde-piramide gaat als volgt. De materiaal (grondstof) waarde van een smartphone is 2 euro;

dit zijn de kale materiaalkosten. Daar zit voor 200 euro aan componenten bij. Die zijn verwerkt in elektronica, want dat zijn de bouwstenen. Dan wordt dat ding in elkaar gezet; wij noemen dat gewoon het arbeidsloon. Voeg daar een beetje brutomarge bij, maar niet te veel. Ook dat is bij elkaar zo'n 200 euro. Bij elkaar heb ik dan in dit voorbeeld een toestel dat 400 euro kost. KPN geeft ze op dit moment weg voor ongeveer 35 euro, wat als je er op 'ding-niveau' naar kijkt, eigenlijk niet kan. Dit is niet een beetje aanbieden onder de productie-kosten, maar ver daaronder. Hoe komt dat? Dat komt omdat de waardepropositie niet meer in het 'ding' zit, maar in de connecties. Oftewel, de winst zit

in de verbinding(en) en dat betekent dat er 4000 euro omgezet wordt met de digitale dienstwaarde van de life-cycle van deze smartphone. Dat is de verklaring waarom we telefoons niet kopen, maar deze eigenlijk weggegeven worden. En we zijn dit in korte tijd heel gewoon gaan vinden. De boodschap die ik graag wil meegeven voor het deel dat nu komen gaat: wat gebeurt er als we een digitale dienst kunnen toevoegen aan een kropje sla? Of wat gebeurt er als een wortel een smartphone wordt? Dan zult u zeggen: "Dat kan niet", maar dat is nu juist waar we over moeten nadenken.

Ik weet niet wat het precies betekent, maar laten we eens proberen dat denken te verkennen, want uit dit voorbeeld blijkt dat kennelijk de verkoop van het telefoontoestel geen houdbare zaak meer is. En als ik het vertaal naar wortelen, melk of naar varkens, dan zijn al die verhalen hetzelfde. We zitten zwaar aan de 'onderkant van de

waarde-piramide' en verkopen onder de kostprijs. De vraag of en hoe we dat anders kunnen doen, heeft alles te maken met de waardepiramide. De onderkant van wat we doen in deze sector is bijvoorbeeld energie, daar kan chemie bij, daar kan dan voeding uit voortkomen en dat kan zich dan weer door-ontwikkelen naar een gezondheidsconcept. Dit schema heb ik gebruikt om na te denken over toegevoegde waarde, over strategieën die daar mijns inziens bij horen.

Als een gedeeltelijk antwoord op de vraagstukken die zich voordoen tegen de achtergrond van het hiervoor geschetste beeld van de sector, presenteer ik zeven verschillende 'voedsel'-strategieën. Van elke strategie geef ik naast een korte beschrijving een voorbeeld om aan te geven hoe daarmee gewerkt zou kunnen worden. De strategieën heb ik gebaseerd op veel van de zaken die in het voorgaande gepresenteerd zijn. Die heb ik verbonden

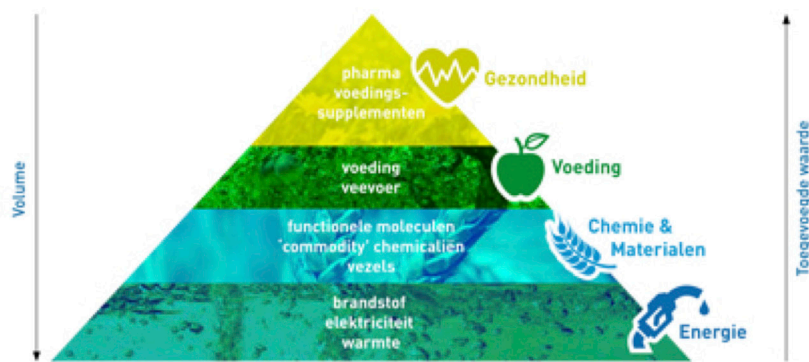
met een aantal literatuurbronnen uit de strategie-wereld. Tot slot ligt hier ook een brainstorm met de collega's van de WUR aan ten grondslag in een eerder stadium. Alles bij elkaar kom ik tot het volgende overzicht.

1. Cost-leadership strategie: zo goedkoop zo veel mogelijk produceren
2. Resources strategie: gewassen als grondstof
3. Productleadership strategie: allerhoogste kwaliteit eten met natuurlijke middelen
4. Food-cure strategie: eten om gezond te blijven of te worden
5. Experience strategie: gaat om de ervaring van met elkaar koken en eten
6. Customer-intimacy strategie: levensloop eten c.q. voedsel strategie
7. Community-food strategie: met elkaar zorg voor zelf-voorzienendheid

1. Cost-leadership strategie.

Dat is de strategie waar we in Europa massaal in zitten. Ik heb nog even gedacht om het over Sicco Mansholt te hebben, die na de Tweede Wereldoorlog zei: "nooit meer honger, nooit meer oorlog". En als u goed kijkt naar waarom we hier zijn beland, is dit doordat we in de jaren '50 van de vorige eeuw hebben bedacht dat we het industrieel produceren dat we zo goed hadden geleerd in die oorlog, konden vertalen naar het maken van voedsel. Dat was op basis van integrale motieven om mensen te voeden.

Juist dat is de grondslag voor heel veel beleid geweest. Mijn stelling is dat we nu aan het einde van die strategie zijn gekomen, want we produceren als gekken en tegen de klippen op en onder de kostprijs. Een voorbeeld is de wortelproductie in landen als Spanje en Frankrijk, die met 70 % of meer is gestegen. Dat levert een product op dat niet meer kostendekkend is. We zien het bij varkens, fruit en bij een heleboel andere producten. De melkprijs is bijvoorbeeld structureel niet kostendekkend. De gemiddelde productieprijs bedraagt 47,85 cent per kilo melk, de gemiddeld uitbetaalde prijs is 37,4 cent (Feenstra, 2014). Ook de productie van appels en peren is al lang niet kostendekkend meer (Teeffelen, 2012, p. 12). Ik ben geen econoom, maar wel een bedrijfskundige en dan is mijn antwoord dat we misschien maar eens moeten overwegen om daarmee te stoppen, want wat is de logica om een product te maken dat je *onder* de kostprijs produceert? Dat doen we bovendien op een aantal andere terreinen. Dit industriële denken heeft ons heel veel goeds gebracht, maar misschien kunnen (of moeten) we accepteren dat dit denken aan het einde van zijn levenscyclus zit? Het is geen oplossing om dan maar inefficiënt door te gaan met produceren, maar we moeten er grondig over nadenken of we dit op deze manier nog wel handig vinden. Of dat we dan ten minste op een verantwoorde manier op de kostprijs produceren. De echte integrale kostprijs wel te verstaan. Want zoals het nu gaat maken we eigenlijk alleen maar dingen kapot, toch?



Waarde(n)piramide Figuur 6: De Waarde-piramide (VNCI: Rapport Duurzaamheid 2013, pp 32)

2. Resources strategie.

Wat ik spannend vind in deze sector is dat we niet meer alleen nadenken over de wortel als wortel, maar dat we beginnen na te denken op allerlei terreinen over de 'bebronning', de grondstoffelijkheid van dit soort producten. Sommigen noemen dit de zogeheten bio-based economie (mijn excuses, als ik hier van alles even op een hoop veeg), sommigen noemen dit het begin van de circulaire economie (nogmaals: ook hier allerlei ontwikkelingen even onder een noemer). De essentie is wel: kunnen wij niet heel anders nadenken over diezelfde wortel, want dan wordt een wortel of een paar ton ervan brandstof, kleurstof, lijm of een medicijn. En zeker, ik ben mij ervan bewust dat dat al gebeurt, maar meer vanuit een 'end of pipe' recycle gedachte – afval wordt dan een grondstof. Het is dus maar hoe je het bekijkt. Waar het in de eerste strategie 'lost assets' zijn, kan je ook naar die wortel kijken als bio-brandstof.

Misschien kan het niet met wortelen, maar gewassen kunnen dus dienen als brandstof. De snelste ontwikkeling die we zien – en die vast hier op deze school ook een 'boost' krijgt (op de HAS zijn ze er al wel naar aan het kijken en in Wageningen en in de Achterhoek wordt er aan gewerkt) – is nadenken over het kweken van onder andere algen voor vitaminepreparaten, biobrandstoffen en nog een hele lijst van dingen. Mocht u in deze sector geïnteresseerd zijn; hij groeit als kool en is het primitieve stadium voorbij. Overal zien we opeens proefinstallaties verschijnen en dat zijn voor mij de momenten om op te letten.

Want uit heel veel experimenten houd je een paar goede dingen over.

3. Product-leadership.

Bij deze strategie is de vraag of we niet veel meer toe moeten naar het maken van top – en dan bedoel ik echte top – kwaliteit. Ik zie hier al veel voorbeelden van. Ik ben een grote fan van 'cow-funding'. Dat wil zeggen: weg met de supermarkten, weg met de slagers (sorry) en direct de koe kopen in de wei, samen met een groep van consumenten, hem zorgvuldig (laten) opkweken, dan slachten en verpakken in dozen van 8 kilo en via de pakketdienst diepgevroren bij u thuis. Biologisch vlees bij u aan huis geleverd; er zijn al postorderbedrijven voor (zie o.a. <http://www.wilandrundvlees.nl>). U heeft dan biologisch, hoogwaardig rundvlees voor ongeveer € 12,-- de kilo. Daar worden sommige mensen niet blij van, maar dat worden mensen zelden van transities. Dit is een beetje de 'killer-app' voor de lokale slager, maar als het deze kant op gaat, kunnen we heel erg hard werken aan kwaliteit en zorg voor dieren. Echt een geweldige boost geven. Dat kunnen we niet alleen doen voor vlees, maar ook voor groenten en op allerlei andere terreinen. Zo gebeurt het dat we bijna alle schakels uit de keten halen; dus van zo'n vijftien schakels gaan we toe naar drie. Koe(boer), slager (diepvriezen), thuis – iedereen kan dit onthouden (toegegeven: er zit ook nog 2 keer transport tussen).

Het kan ook op een andere, hieronder volgende manier. Ik ben een enorme kookfreak – daarom ben ik ook zo blij

dat Pierre Wind (zie: www.pierrewind.nl) hier is. De topper van de top op dit gebied is – volgens mij althans – Alain Ducasse (www.alain-ducasse.com) in Parijs in Frankrijk. Kunst koken met groente (en niet alleen dat). Als u wat geld over heeft, neem dan uw vrouw of vriendin mee; zeker, echt heel duur, maar wel heel erg lekker. Dan geef je groente een andere kleur, een andere 'toon'. Dat voorbeeld van cow-funding was nog voor gewone mensen, maar hiervoor moet je wel heel veel geld hebben, om dat te doen. Dat kan als we erover denken hoe we topkwaliteit kunnen bereiken. We hebben de Librije met Johnny de Boer (zie www.librije.com) in Nederland – 3 sterren – en ik ben ooit getraakteerd op een etentje daar. Wist u dat het eten daar voor 98% vegetarisch is? En het is fantastisch als we op dat niveau 10% of 15% van elke menukaart in de betere restaurants kunnen omzetten in groenterecepten, dan zijn we geweldig bezig ('Stichting variatie in de keuken' maakt zich sterk voor meer groenteconsumptie, zowel in de horeca als bij de consument thuis). En dit dan ook naar thuis vertalen. Niet in van die kleffe flauwe groenteburgers maar echt top. Er ligt daar een hele markt.

4. De Food-cure strategie.

Wist u dat we in Nederland (en natuurlijk ook daarbuiten) een enorme markt hebben als het gaat over een strategie die eten ziet als een gezondheidsactiviteit? Ik draai het obesitas-argument om en roep: "er zijn heel veel mensen die zorgen hebben over gezondheid, die tegen chemische bestrijdingsmiddelen zijn (ook wel medicijnen genoemd);

kunnen wij nu niet veel meer systematisch bijdragen aan gezond worden door gezond te eten? Of gezond worden door te eten?" Dan kan je op een 'frummel-niveau' praten over een scheutje olijfolie in je bad, maar essentieel gaat het om een strategie waarbij eten je gezond maakt. En waar zijn de producten c.q. productlijnen die dat mogelijk maken en waar zouden we die kunnen vinden? Ik heb ze in Nederland niet gevonden, maar ik heb wel in Italië een heel gezondheids-voedsel centrum gevonden (Barilla Center for Food & Nutrition), dat exact dat doet: eten zo positioneren dat het je gezond kan maken. Misschien moeten we wel wortelpillen maken of zo? Of komt AH straks met een gezond-worden-eten aanbod? Het is een heel interessante vraag hoe dit denken (dat er al is, voor de duidelijkheid) breder uitgerold kan worden.

5. Experience strategie.

Heel veel winst is te halen uit het toepassen van de Experience strategie. Kern is eten als vorm van ervaring. Dat laat zich bijvoorbeeld vertalen in een pop-up zelf-kook restaurant. Een beetje wat er in Finland gebeurt met de pop-up restaurant movement; het is daar helemaal cool en in. Dan zijn er in een weekend ineens 700 restaurants erbij van mensen die voor en met elkaar koken. Finland is helemaal koploper op dat gebied; je zou denken aan Frankrijk of Italië, maar het is in het koude noorden van Europa dat die bewegingen er zijn.

In Nederland kennen we onder andere in Rotterdam Hotspot Hutspot

(hotspothutspot.nl). Opgezet door Bob Richters; een echte Rotterdammer, die een serie kookrestaurants start met jonge mensen die hun eigen voedsel verbouwen en oogsten en koken en les krijgen. Al werkende weg ontstaan daardoor nieuwe, geïntegreerde concepten, zoals dat hier ook gebeurt. Heel slim, want ineens krijgen we dan een educatief concept: kinderen leren koken – koken voor hun ouders onder begeleiding van een kok – gaan zelf hun groenten leren kweken, et cetera. En voor de ouderen onder ons: dat deden wij in de jaren '60 – '70 van de vorige eeuw met onze moestuintjes voor de kinderen. Alles komt weer terug, alleen is het nu modern en cool! Dit soort ideeën zien we op alle mogelijke plekken ontstaan. Het betekent misschien wel dat je ook een aantal schoolgebouwen zou kunnen sluiten. Dat is de consequentie van het verhaal, want dan gaan we ter plekke lesgeven. En-passant kan je dan ook van alles leren over ingrediënten, receptuur, hygiëne en niet te vergeten over sociaal gedrag; hier kan je ook leren met twee woorden te spreken en leren rekenen en groenten afwegen. Misschien kan je het ook vergelijken met de 'oude' huishoudschool.

6. De Customer-intimacy strategie.

Dat wil zeggen: kunnen we levenscyclus-volgend-voedsel bedenken? Want een van de vreemde dingen is dat voedsel kennelijk voedsel is en een bitterbal een bitterbal. Maar zouden we niet kunnen gaan nadenken over levens-volgende voedselconcepten? En dat kan je heel simpel aan de hand van

een levenscyclus bedenken. Als je in een leven bedenkt wie op welk moment wat, hoe en waarom in welke hoeveelheden eet, op welke leeftijd, dan is het helder dat het nog niet zo'n gek concept is. Alleen als je om je heen kijkt, kunnen we heel systematisch levens-volgend voedsel maken: babyvoeding (maar dat doen we al) of voedsel voor tussen de 60 en 70 jaar. De vraag die ik stel is: kunnen we daar concepten voor maken? Als ik in de Albert Heijn wat koop, heb ik gewoon 'voer', maar geen levens-volgend voedsel. Dat is er niet, behalve voor de kleintjes – en dat wil je toch niet eten als volwassene. (Ik heb ooit een zomer bij Nutricia gewerkt in Zoetermeer bij de afdeling spinazie.) Bij baby's doen we het wel, maar verder niet. Als we nu eens nadenken over hoe we die concepten kunnen bedenken, dan maakt Pierre Wind of Alain Ducasse daar wel weer een kookboek van.

7. Community-food strategies.

Deze zitten heel dicht bij het voorgaande, maar zijn toch een beetje anders. Ik heb vorig jaar een project gedaan samen met de HAS over stadslandbouw. Wat mij opvalt, is dat wij in Nederland, samen met een aantal andere landen in Europa, behoorlijk koplopers zijn op het gebied van stadslandbouw en alle dingen die daarmee samenhangen (en dat zijn er heel veel). Het zou wel eens een beetje willen helpen als we al die toch wel vaak hele kleine proefprojectjes zouden opschalen. Als we bijvoorbeeld kijken naar het landbouwareaal van de stad Apeldoorn of Arnhem of Rotterdam en dan **kijken** naar de stad en al haar braakliggende terreinen,

dan is daar voldoende ruimte om naar schatting 50 tot 60% van de bevolking te voeden. Dan zien we dat een dergelijke stads-brede aanpak ook allerlei neven-effecten heeft (scholing, tegengaan van verpaupering, inzet van verschillende bevolkingsgroepen, et cetera). Dan is de tijd misschien wel daar om er een echt business model van te maken; dan wordt het tijd om te doordenken hoe je dat zou kunnen doen met elkaar. En ja, misschien moet er dan maar budget komen van het ministerie van onderwijs of van een inburgeringsprogramma of van stadreiniging (om maar drie mogelijke budgetten te noemen).

Alles bij elkaar betekent dit dat we zeven strategieën hebben, die als je er naar kijkt heel dicht bij elkaar liggen. Ze wonen als het ware in hetzelfde huis. Je kunt ook leentjebuur spelen en denken: we pakken een beetje van dit en een beetje van dat (van de ene strategie en van de andere). Ik noem dat ook wel strategie-knutselen. Dat mag. Maar het gaat erom dat je verschillende accenten kunt leggen in de waarde die je wilt organiseren en op basis daarvan hele mooie (nieuwe) business modellen kunt ontwikkelen.

Deel 3

STRATEGIEËN

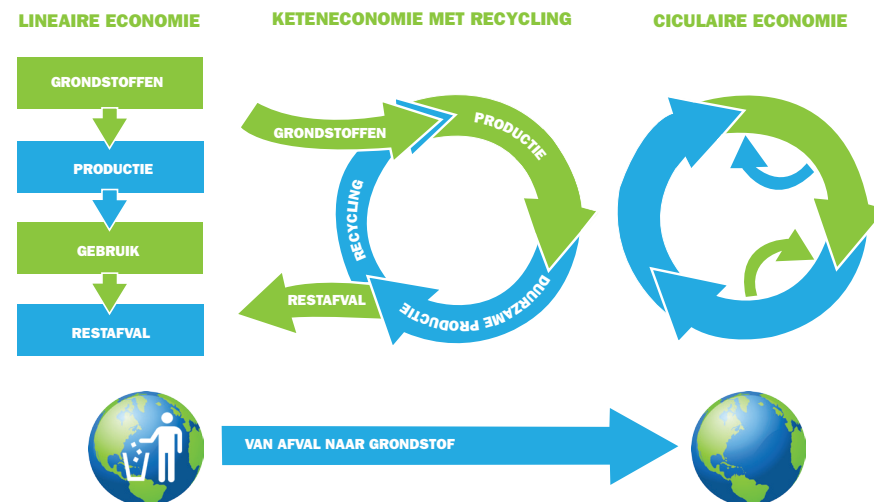
Het ontwikkelen van nieuwe business modellen zie ik als de kernopgave naar aanleiding van dit betoog over strategieën in het voedsel domein. Kunnen wij met elkaar een pad inslaan om de komende tien jaar nieuwe business modellen te gaan bedenken?

Want die zijn er niet, die moeten we dan gaan bedenken, bedenken hoe dat er dan uitziet. En dat doet ertoe, want we zijn wat mij betreft op heel veel terreinen beland in die crisis, in wat zo netjes heet de acceleratie-hypothese. Dat betekent: waar we nu inzitten, gaat alleen nog maar sneller.

Het tempo neemt alleen maar toe. We hebben geen idee waar we naartoe willen, maar wel dat het anders moet. Dat is ook de kern van een transitie. Iedereen die het heeft over de energietransitie in Nederland, weet eigenlijk niet waar hij het over heeft. De essentie van een transitie is dat we ergens naartoe gaan waarvan we niet precies weten hoe het systeem en de daar bijbehorende business modellen eruit zien en hoe we daarbinnen de

dingen gaan doen. Als we dat nu met elkaar afspreeken, hebben we heel veel ruimte om dingen te doen. Dan moeten we wel leren om te experimenteren, maar dan gaan we ergens naar toe. En dat betekent dat we eigenlijk die bestaande concepten, waar heel veel mensen momenteel aan onderdoor gaan, proberen los te laten en opnieuw en anders proberen te bedenken. Dat gaan we dan doen en dat zal niet altijd goed gaan, maar omdat we dat met elkaar hebben afgesproken, hoeft dat vervolgens geen struikelblok te zijn.

We worden daarin geholpen door een organisatie-beweging die gaande is van de lineaire economie met klassieke concepten via de keteneconomie naar een circulaire economie. Als je het mij vraagt zijn we naar dat laatste op weg,



Van lineair naar circulair Figuur 7: Drie organisatieconcepten

ook al is het heel moeilijk te bevatten wat dat betekent en wat de impact daarvan zal zijn. Het idee van een circulaire economie is moeilijk – we weten eigenlijk allemaal niet precies wat we daarmee bedoelen – maar beschouwt u het maar als een glanzende piek ver weg, waar we naar toewerken. Dat is wat we moeten realiseren. Pas over vijftien jaar snappen we waar dat over gaat. Want op dit moment is er niemand die dat precies weet. Als u afgelopen week de onderzoeksstrategie van Nederland heeft gevolgd gaat dat om zeven items, waarvan nummer zes is: systematisch werken aan de circulaire economie. Voor ondernemers: daar gaat de komende tijd het onderzoeksgeld naar toe, én in Nederland én in Brussel. Daar komen de middelen vrij om te

experimenteren. Die kant gaan we echt op. Dat leidt in mijn optiek tot vier typen nieuwe business modellen. Twee kent U: B2B (business to business) en B2C (business to consumer). Dit dekt een overgroot gedeelte van de bedrijven zoals we die nu kennen. Daar is al zoveel over gezegd dat ik dat hier even oversla. En dan in aanvulling daarop ontstaan twee nieuwe business modellen: C2C (consumenten die aan consumenten verkopen) en C2B (consumenten die aan de business verkopen).

Kortom u beschikt nu over een centraal idee (de circulaire economie), zeven strategieën en vier typen NBMs, dus u kunt al aardig gaan knutselen. Ik heb geen antwoord op de vraag hoe het precies moet, maar u kunt wel aan de

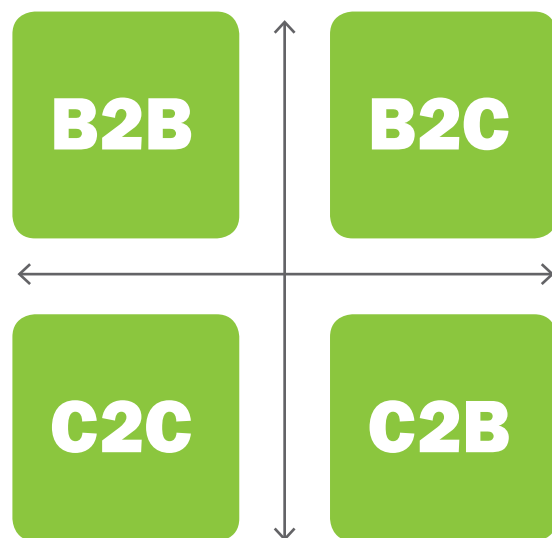
slag. Daarnaast hebben we geprobeerd u te helpen door in 2014 met zo'n 40 mensen een soort doe-het-zelf boek te maken 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie'. Terwijl ik hier sta te praten, moet er wel gewoon heel hard gewerkt worden om dit voor elkaar te krijgen. Daarom hebben we met die 40 mensen een boek gemaakt om bovengenoemd maatschappelijk-organisatorisch 'knutselen' te ondersteunen en vorm te geven. Waar moet ik dan aan denken? Waar kan ik aan draaien? Beschouwt u dat boek maar als een lego-box of een meccanodoos. Het is een doe-het-zelf-boek om met elkaar te werken aan (nieuwe) business modellen. Om ze in elkaar te zetten, want ze komen niet in de vorm van een kant-en-klare kit. Dat is een illusie.

Dat boek is vorig jaar november verschenen en is behoorlijk succesvol. Zo stond het 100 dagen in de top 100 van beste verkopende management-boeken, heeft het inmiddels twee 'boek van het jaar' nominaties achter de rug (beiden niet geworden, maar tja) en is het tot mijn grote genoegen inmiddels verkrijgbaar in de HEMA webshop. Misschien is de aanleiding voor dit succes heel simpel en straight: u moet aan de bak met uw business model en alle hulp die u daarbij kunt krijgen, is belangrijk. Wat wij essentieel vinden in die business modellen van de toekomst, is dat je met elkaar, in een netwerk, probeert dat wat van waarde is te organiseren. Wij noemen dat community-based business modellen, maar dat is slechts jargon. Het gaat erom

dat je met elkaar als bijvoorbeeld de stad Apeldoorn, Rotterdam of waar dan ook groente gaat kweken of met elkaar een netwerk in de zorg opzet. In op die manier samenwerken, in dat denken over (nieuwe) business modellen, zit de grote verandering.

Werken in slimme HUBs

Wat zien we om ons heen? Eigenlijk is de kernboodschap: als ondernemer, als eenling, lukt het niet meer om succes te hebben met losse projecten. Dat is eigenlijk de belangrijkste boodschap. Je kunt niet eens duurzaam worden als (op zichzelf staande) ondernemer, dus laat dat nu maar varen. Echt innoveren is ook al heel lastig. Dat betekent dat je een tendens ziet naar slim samenwerken, slimme clusters van samenwerking. Het woord daarvoor is HUBs. Een voorbeeld van de misschien wel snelst groeiende energie-HUB van Nederland is HierOpgewekt. Hier scharen zich 500 burger-gedreven energie-coöperaties onder een paraplu, 500 eenheden van zelf-maak-energie. Die waren er vijf jaar geleden nog niet (toen waren er ongeveer 25 tot 35). Dat betekent dat in vijf jaar tijd er een transitie heeft plaatsgevonden waarbij burgers zelf energie aan het maken zijn. Zijn die coöperaties allemaal succesvol? Nee, want ze hebben ontdekt dat ze dat niet met 5, maar met 50 tot 500 mensen moeten doen, dat ze moeten organiseren, dat ze professioneel moeten worden. Dat er ook zaken mis gaan, dat de techniek er nog niet echt is, dat de wetgever of fiscus dwarsligt en ga zo maar door. Maar hoort dat ook niet gewoon een



Nieuwe business? Figuur 8: Vier business modellen

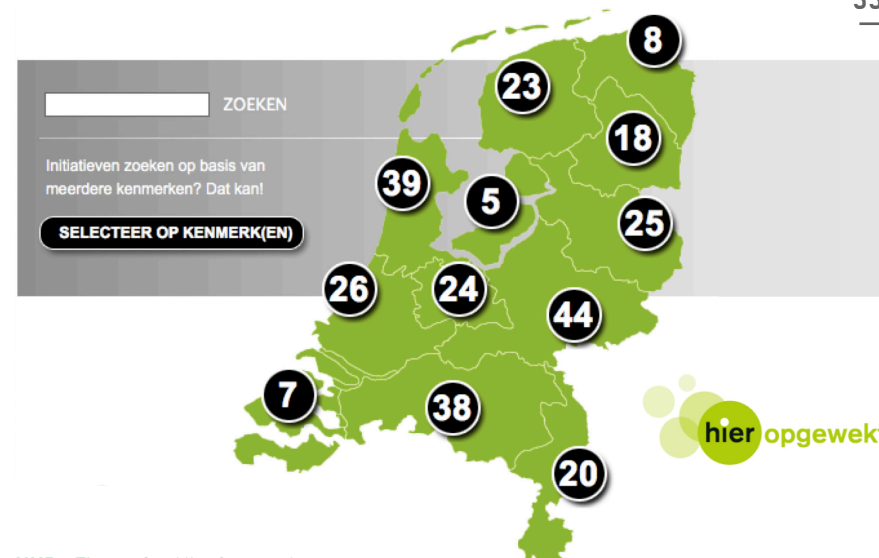
beetje bij ondernemen? Dus als Kamp zegt dat 'we geen potentieel hebben voor alternatieve energie in Nederland', dan heeft hij één kaartje niet gezien. Dat komt omdat veel van deze initiatieven niet geregistreerd zijn bij de notaris. En dan bestaan ze kennelijk niet! Dus als je niet geregistreerd bent bij de notaris, dan ben je er niet met je initiatief. Dan kunnen we veel dingen wegschrapen, want bijvoorbeeld als mantelzorger, stadsmoestuiniër of vaak ook als huisgezin staat u ook niet geregistreerd bij een notaris.

We zien ook het ontstaan van zorg-HUBs. Een van mijn stokpaardjes is na te denken wat het vraagt om de zorg in Nederland anders te organiseren. Ik heb vorig jaar een boekje geschreven 'Zorg om Zorg' (dat gratis te downloaden is via: www.nieuwebusinessmodellen.nl). Ik denk dat we dit jaar en de volgende jaren steeds vaker het bewijs zullen krijgen dat de zorg echt anders georganiseerd moet worden. Het systeem loopt vast. Niet verwonderlijk dat er veel mensen zijn die grote zorgen hebben om de zorg. We zien dat mensen de zorg dan maar met elkaar gaan organiseren. Een voorbeeld van een zorg-HUB is 'Wij-zelf' uit Zoetermeer, waarbij burgers zorgnetwerken met elkaar organiseren, omdat ze het alleen niet kunnen. En dat kan met een mooie mengvorm van gratis hulp of betaalde hulp, voor bepaalde klussen of aspecten. Helemaal mooi zou zijn als dat 'gemengde' gecombineerd zou kunnen worden met vormen van institutionele of reguliere zorg. Dan ontstaat een palet aan zorgdiensten dat aansluit

bij wat mensen bezig houdt als ze zorg nodig hebben. Niet patiënt-gedreven, maar mens-gedreven, ons-gedreven zorg-HUBs. Dit is een concept dat je gewoon kunt 'jatten'. Dat hoeft je dus niet meer uit te vinden. Je moet het alleen gaan *doen*.

We krijgen printer-HUBs van 3D printers. Het idee dat je zelf zo'n printer hebt, is eigenlijk al weer achterhaald, maar als ondernemer kunt u zich aansluiten bij een printer-HUB. U bedenkt 's avonds dat u nog 25 stoelen nodig hebt, stuurt de opdracht daartoe naar een netwerk van lokale of regionale printers. De volgende dag laat u het busje langs de printer locaties rijden om ze op te halen of te leveren. Je kunt zelfs al het casco van een huis laten printen van (bouw) afval in 24 uur. Denk niet dat dit nog ver weg is. Het is er allemaal al: staal printen, plastic printen, stoelen printen, schoenen printen, et cetera. Experimenten met vlees printen zijn in een prematuur stadium, maar we gaan het printtijdperk wel tegemoet. U kunt over tien jaar een apparaat kopen waarbij u zelf uw T-shirts kunt recycleren en opnieuw printen. Ik heb een prototype van dat katoen-print apparaat gezien; dat is nu nog een beetje duur, maar het komt er zeker over een aantal jaar. Maar let wel op: je moet dan niet zelf de printer hebben, want dat is oud industrieel denken. Wat je nodig hebt is toegang tot het netwerk dat print wat u nodig heeft! Daar gaan we naar toe.

En dan zijn er natuurlijk ook HUBs over voedsel. Het is interessant om te



HUBs Figuur 9a: HierOpgewekt



HUBs Figuur 9b:
La Ruche qui dit Oui

zien dat er in de voedselwereld allerlei 'charmante gekken' bezig zijn om Food-HUBs te maken, bijvoorbeeld Eetbaar Boxtel. Als we dat vertalen naar andere landen, is er een voorbeeld van de meest succesvolle Food-HUBs in Frankrijk: La ruche qui dit oui – en dat betekent zoveel als 'de bijenkorf die terugpraat' (dat is een Frans taal-grapje dat moeilijk uit te leggen

valt). Burgers kopen bij de boeren in de omgeving de oogst op, maken daar afspraken over, financieren het boerenbedrijf voor, krijgen in de loop van het jaar die producten, regelen zelf distributiepunten – dat worden dus mini-supermarktjes – en de klanten die ook de investeerders zijn nemen de productie gegarandeerd af. Dat is dan in pakweg drie stappen van de wortel

DENK JE ONAFHANKELIJK TE ZIJN MET JE MOESTUIN EN JE ZONNEPANEEL

WIL DE BELASTINGDIENST
EEN DERDE VAN DE
Loesje
BLOEMKOOL
HEBBEN

Postbus 1045 6801 BA Arnhem www.loesje.nl

Belastingen Afbeelding 10: Loesje en de bloemkolen (bron: www.loesje.nl)

in de grond naar de wortel op je bord. Korter is het niet te maken. En daar wordt de wortel beter van, de boer beter van en de 'prosumert' beter van. Dit is een magisch, succesvol initiatief, een perfect 'jatbaar' concept en gemakkelijk op te schalen. Je hoeft het niet eens te bedenken. Het is natuurlijk wel een strategisch punt voor bedrijven die Albert Heijn heten. Er zijn al landen waar dat heel erg professioneel gebeurt. In Australië bestaat er het Australian Food Network. Dat is een netwerk van Food HUBs, wat dus het bewijs is dat je het dus ook naar een nog grotere schaal kunt opschalen.

Conclusie: de toekomst heet transitie

Ik kom langzaam aan het eind van deze lezing. En waar ik wat somber

begonnen ben, is nu de conclusie: we leven dus kennelijk in de goede tijd.

We hebben een aantal business modellen die failliet zijn, we hebben een zevental nieuwe strategieën, we hebben een markt die op innovatie zit te wachten en we hebben een brede maatschappelijke ontwikkeling die laat zien dat mensen vinden dat we anders moeten gaan samenwerken.

De overall kernboodschap is 'kan je nog knutselen, knutsel dan mee' aan nieuwe strategieën en business modellen. Alle hoop is zeker niet vervlogen; tot het 'sombarmanskamp' van 'too little too late' behoort ik niet. Dat verlamt alleen maar. Maar ik denk dat we wel dat we echt aan het werk moeten, dingen moeten gaan doen, moeten knokken.

Maar ook weer met een gezonde relativisering. Laat ik het nog even iets aanscherpen bij wijze van conclusie.

1. Transitie. Kern is dat het niet gepland is, we gaan gewoon aan het werk. Wanneer komt de omslag? Dat is onbekend. Gewoon beginnen en we zien wel. Werkenderweg komen we er wel achter. Toen de eerste stoomschepen begonnen te varen, wist men ook niet dat dat onverbiddelijk de 'killerapp' voor de zeilschepen zou zijn.
2. Laten we heel goed opletten dat we allerlei slimme dingen die we al bedacht hebben, niet weggooien. Ik ben in dit verband tuk op 'Delfts Blauwe Tegeltjes'. Hier is er een van: 'Op weg naar de toekomst vinden we regelmatig het verleden opnieuw uit.' Dus laten we goed kijken wat er voor slims al is dat kunnen we gebruiken. Het is heel dom, maar we hebben in de geschiedenis drie keer het water-closet opnieuw uitgevonden. Dus het is zaak goed te oogsten wat we hebben.
3. Authenticiteit. Praat liever niet over 'out of the box denken', maar probeer wel goed na te denken over wat hier nu echt nodig is. Authenticiteit is daarbij een sleutelwoord. Wat maakt nu dat iedereen nu ineens naar die boerderijwinkels gaat?
4. Als u deze kant op gaat werken, als u transitie probeert vorm te geven, dan krijgt u onvermijdelijk ruzie. Dat heet netjes 'botsen met het bestaande' en de eerste die langskomt, is onze vriend de fiscus,

die roept: "dat kan niet wat u daar aan het doen bent". Mijn standaardzin is 'als de fiscus dat zegt, dan bent u goed bezig!' Dat moet u goed vasthouden. U krijgt ruzie, maar dat is nodig, want anders krijgen we het niet 'verbouwd'.

Deze LIFE-Lezing 2015 is begonnen met een schetsmatig overzicht van een verwarrende hoeveelheid ontwikkelingen die een navenant aantal vragen oproept. Dit overzicht leidt tot de conclusie dat werken aan een nieuwe aanpak broodnodig is. Die aanpak is opgebouwd aan de hand van zeven strategieën. Daarbij is het idee van waardecreatie en de waarde-piramide leidend. Die zeven strategieën laten zien dat er alle mogelijke routes én innovatieve combinaties te bedenken zijn. Inherent aan veel van die strategieën is bovendien dat zij bijdragen aan duurzaamheid. Want duurzaamheid doet ertoe op alle mogelijke manieren en terreinen – en niet in de laatste plaats om evenwicht te bewaren tussen sociaal, ecologisch en economische verhoudingen. Maar hoe die verhoudingen weer in balans te krijgen zijn, is geen masterplan voor. We zullen het vooral zelf moeten doen. Dat heet: de grote maatschappelijke verbouwing. Samen werken aan die **transitie** is dan ook de opgave van deze tijd in weerwil van tegenstrijdige krachten en het behoud van gevestigde belangen. Monter verder prutsen dus.

Dank u voor uw aandacht.

Nawoord

Jos Verstegen, trekker van de LEI Business Innovation Approach, Wageningen UR

In het voorwoord is niets teveel gezegd wanneer gesteld wordt dat professor Jonker bij uitstek de persoon is die in Nederland het debat aanzwengelt over het ontwikkelen van nieuwe verdien- en business modellen op basis van duurzaamheidsprincipes. Dit doet hij overigens ook ruimschoots in het buitenland, waarbij direct zijn uitzonderlijke talenkennis opvalt. En tijdens zijn gepassioneerde presentaties verliest hij geen seconde de aandacht van het publiek. Voeg daarbij zijn zeer leesbare publicaties, waarin theorieën en concepten gelardeerd worden met sprekende voorbeelden, zijn werklust en zijn gigantisch netwerk en u begrijpt waarom we hier met een 'key influencer' te maken hebben.

Het is daarom ook een compliment aan CAH Vilentum dat ze professor Jonker voor de derde Life Lezing hebben weten te 'strikken'. En ik ben vereerd dat hij mij gevraagd heeft om in dit nawoord

kritisch te reflecteren op die lezing. Om dan maar direct met de deur in huis te vallen: er zijn best wel een paar punten in de lezing waar ik graag met professor Jonker en anderen nog eens verder over door zou willen praten. Altijd met het doel om samen verder te komen. En laat ik mijn reflectie dan ook maar in drie delen doen: 1) wat verandert er nu echt? 2) wat betekent dit, en 3) hoe nu verder?

Wat verandert er nu echt?

Professor Jonker begint met een schets van de enorme veranderingen die we in deze tijd doormaken. Een andere professor op transitiegebied, Jan Rotmans, duidt dit zelfs als: "We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk". Echter, de geschiedenis leert dat iedere generatie denkt dat ze in uitzonderlijke tijden van grote omwentelingen leeft.

En natuurlijk verandert er ook heel veel gedurende een mensenleven. Ik ga ervan uit dat ik nog maar halfweg ben, maar terugkijkend heb ik toch al veel zien veranderen. Zo kan ik me nog vaag herinneren dat ik als klein jochie met andere kindjes uit de straat naar onze overburen ging, want die hadden een televisie, zwart-wit natuurlijk. En ik kan me nog goed herinneren dat ik in 1988, eigenlijk nog maar kort geleden, via een computerverbinding [Gopher] rechtstreeks in de bibliotheekcatalogus van de Universiteit van Minnesota kon kijken: 'thrilling!'. Het 'world wide web' zoals we dat nu kennen, was er toen nog niet.

Maar toen ik ongeveer twaalf jaar geleden dankzij datzelfde world wide web stuitte op een briefwisseling tussen de naar Little Chute Wisconsin geëmigreerde Arnold Verstegen (niet toevallig ook de naam van mijn vader) en zijn schoonvader in Nederland, leerde ik welke gigantische ontwikkelingen er in

de periode 1850-1880 hebben plaatsgevonden. Alleen al om in Little Chute te komen moesten ze in 1850 bijna zes weken varen op een zeilboot van Rotterdam naar New York. En om van New York tot Little Chute te komen, met stoomboot en trein, kostte ook nog ruim een maand. In een brief van een jaar later (1851) wordt melding gemaakt van de aanleg ter plaatse van telegraafpalen en -kabels met daarbij een ongelooflijk verhaal: 'de bouwer *beweert* dat je daarmee via elektriciteit kleine berichten kan sturen via de draad en dat die dan op ongeveer hetzelfde moment ergens ontvangen worden, ongeacht de afstand'.

Zo beschouwd valt het misschien nog best mee wat we nu meemaken. Maar misschien ook niet. Het lastige van een transitieperiode is dat je vaak pas achteraf constateert dat er een transitie heeft plaatsgevonden. Zoals professor Jonker terecht aangeeft 'laat een transitie zich moeilijk plannen'.

Maar we zien wel de pittige uitdagingen waar we nu voor staan: een snel groeiende wereldbevolking die ook nog eens meer te besteden heeft en dus een zware claim legt op onze schaarse grondstoffen. Dit stimuleert een versterkte doorontwikkeling van intensieve en efficiënte productiemethoden in de land- en tuinbouw die direct ook weer de nodige tegenreacties vanuit de samenleving oproepen. Tegelijkertijd zien we ook gigantische ontwikkelingen in de technologie, met name de ICT/digitalisering, die de bestaande verhoudingen in de ketens van productie, afzet en consumptie radicaal veranderen: producenten verkopen rechtstreeks aan eindconsumenten, consumenten worden producenten, en consumenten en producenten sluiten zich aan bij diverse communities en delen onderling van alles: eten, gereedschap, auto's, energie, arbeidskracht, geld en zelfs risico (zoals bij broodfondsen). Maar terug naar de vraag wat er nu echt verandert. Het punt dat ik hier wil maken, is dat we zouden moeten proberen om een stap verder te gaan dan het alleen benoemen van de indrukwekkende veranderingen die er plaatsvinden. Waar we naar toe zouden moeten, is een iets diepere analyse van de onderliggende factoren die deze veranderingen drijven. De genoemde ontwikkeling van de wereldbevolking (zowel kwantitatief als kwalitatief) en de ontwikkeling in de ICT/digitalisering zijn mijns inziens de twee belangrijkste factoren. De eerste zorgt ervoor dat we het hebben over klimaatverandering, voedselzekerheid, voedselverspilling, voedselveiligheid, industriële ecologie,

dierenwelzijn, biobased economy, circulaire economie, duurzaamheid, obesitas, zoetwaterverbruik, et cetera. De tweede heeft ervoor gezorgd dat de slogan uit de beginjaren van internet, 'de wereld wordt een dorp (global village)', al grotendeels werkelijkheid is geworden. Misschien is het zelfs wel een 'global family' geworden. De impact die dit op ons heeft, op alles wat we doen, is moeilijk te overschatten. Hiermee kom je in contact met mensen uit je omgeving die de door jou gemaakte soep wel willen kopen, of hun auto willen delen. Veel meer dan een website c.q. digitale marktplaats hoeft daar niet tussen te zitten. Verder heeft de ICT ervoor gezorgd dat vrijwel iedereen op deze wereld met elkaar in contact kan komen en informatie vanuit alle hoeken van deze planeet ter beschikking heeft. En dit heeft een gigantische invloed op ontwikkelingen in landen, internationale handel, maar bijvoorbeeld ook op vluchtelingenstromen. En daar waar een eenling in een dorp soms letterlijk een roepende in de woestijn was, biedt het internet nu de mogelijkheid om zielsverwanten te vinden en krachten te bundelen. Zo kunnen bottom-up-initiatieven tot wasdom komen die voorheen in schoonheid zouden sterven.

Wat betekent dit?

Waarom maak ik hierboven zoveel woorden vuil aan de onderliggende factoren? Eigenlijk heel simpel. In de verandertheorie wordt niet voor niets gesteld dat je het verleden moet kennen om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven. Net als

professor Jonker ben ik er erg op gebrand een bijdrage te leveren aan een duurzame toekomst. En daarvoor is het mijns inziens heel belangrijk om te kijken waar we nu staan, wat de (onderliggende reden van de) verandering is en wat dat betekent voor de duurzame toekomst. Om het iets concreter te maken pak ik even het voorbeeld van de foodhubs erbij. Die kunnen nu op allerlei plekken ontstaan omdat er mensen zijn die willen weten waar hun voedsel vandaan komt, die de regionale economie willen stimuleren, en/of die milieubezwaren hebben tegen transport over lange afstanden. En die groeiende onderstroom van bewuste consumenten vindt elkaar nu gemakkelijk dankzij allerlei communicatietechnologie en internetfora en organiseert zelf de inkoop, distributie en afzet. Een krachtig signaal richting supermarkten dat ze het oneens zijn met de huidige gang van zaken is bijna niet denkbaar. Toch is een kritische reflectie ook hier wel op z'n plaats. Ik ben namelijk erg benieuwd hoe de foodhubs scoren op allerlei duurzaamheidscriteria. Uit een studie naar 'local-for-local' uit de Verenigde Staten komt naar voren dat door de fijnmazige distributie met relatief kleine volumes er uiteindelijk per kilo vlees meer brandstof verbruikt wordt dan bij de traditionele distributie via supermarkten. En als je ziet in hoeverre de logistiek in de huidige productieketens geoptimaliseerd is, waardoor het aantal verkoopbare dagen van versproducten maximaal is, dan vraag ik me af of de voedselverspilling in de foodhubs misschien niet hoger is dan die bij supermarkten. Natuurlijk kun je net als

bij Kromkommer van restproducten sap of soep maken (en Plus supermarkt en Hutten Catering gaan dat nu ook doen met overrijpe producten), maar ook bij het Kromkommer-initiatief is in mijn ogen het signaal belangrijker dan de effectieve milieuwinst (maar ik laat me graag van het tegendeel overtuigen). Tenslotte: alles lokaal willen produceren lijkt me ook niet altijd even efficiënt. Nu klink ik misschien als iemand uit het oude 'regime' die initiatieven afkraakt om alles maar bij het oude te kunnen houden, maar mijn intentie is het tegendeel. Die signalen die met de foodhubs e.d. afgegeven worden zijn belangrijk en moeten aanleiding zijn voor veranderingen. Het is alleen nog zoeken naar de juiste vorm. En dat is een stevige uitdaging, met name omdat de lat qua duurzaamheid al heel hoog ligt in de gangbare land- en tuinbouwketens. En dat geldt zeker voor Nederland. De hoeveelheid inputs (grondstoffen, water, energie) per eenheid product liggen in Nederland vaak vele malen lager dan in andere landen. In Nederland is bijvoorbeeld iets meer dan 20 liter water nodig om een kilo tomaten te produceren, terwijl voor diezelfde kilo tomaten in Israël en Spanje 60 liter water nodig is. Gelijksortige vergelijkingen zijn te maken voor de meeste land- en tuinbouwproducten die in Nederland geproduceerd worden. En als je Nederland als geheel beschouwd, is ook de industriële ecologie behoorlijk geoptimaliseerd, waarbij de meeste restproducten vaak weer als grondstoffen voor andere bedrijven gebruikt worden. Varkens eten veel restproducten uit de levensmiddelenindustrie en als de

varkens geslacht zijn worden daar bijna 200 producten uit gemaakt, inclusief medicijnen, bier, fotopapier, hartkleppen, kauwgom, porselein, cosmetica, sigaretten, conditioner en biodiesel. Er zijn daarom ook wel mensen die beweren dat het een Westerse luxe is om te praten over een andere dan de huidige 'operational excellence'-strategie in de land- en tuinbouw. (Ik vind Treacy and Wiersema's 'operational excellence' een betere aanduiding dan Porter's 'cost leadership' die in de Life Lezing gebruikt wordt). In hun redenering is een keuze voor een andere strategie impliciet ook een keuze voor minder efficiënt gebruik van inputs. Met daarbij de toevoeging dat dat iets is wat wij ons kunnen veroorloven, maar wat misschien niet erg sociaal is – gelet op de enorme uitdaging waar we voor staan met de groeiende wereldbevolking. En daar zit een kern van waarheid in. Het gaat me echter veel te ver om dan maar de conclusie te trekken dat 'operational excellence' de enige strategische koers mag zijn. Echter de stelling in de Life Lezing 'dat we nu aan het einde van die strategie zijn gekomen' is ook te kort door de bocht. Het is waar dat er vaak onder de kostprijs wordt geproduceerd, maar voor een deel is dat toe te schrijven aan de systematiek van de kostprijsberekening. Hierdoor behaalt een ondernemer wel degelijk een voldoende inkomen, maar wordt niet alle eigen inzet van arbeid en kapitaal volledig vergoed. Voor een ander deel is het toe te schrijven aan een verslechterde concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland. Dat is uiterst zorgelijk maar als wortels

gedurende lange tijd verkocht worden voor 8 cent per kilo, dan betekent dit waarschijnlijk dat er ergens ondernemers zijn die dusdanig efficiënt produceren dat ze hiermee hun brood kunnen verdienen. Anders keert vroeg of laat de wal het schip en wordt de prijs vanzelf hoger.

Hoe nu verder?

Op basis van het voorgaande kan gemakkelijk het beeld ontstaan dat we het in de land- en tuinbouw blijkbaar nog niet zo slecht doen en dat we dus vooral op de ingeslagen weg verder moeten gaan. NIET DUS!

Er is wel degelijk een noodzaak voor verandering. Een paar weken geleden werd ik hier nog eens nadrukkelijk op gewezen door een aardige Française die naast me in het vliegtuig zat. Aan deze hoogopgeleide telecommunicatie specialiste vertelde ik wat er zoal aan ICT-ontwikkelingen in agro en food gaande is. Vervolgens kwam ze terug met een opmerking die me even van mijn a propos bracht. Ze zei: "niet om je te beledigen, maar eerlijk gezegd vertrouw ik het voedsel helemaal niet meer. Er wordt zo mee gerommeld en het is in handen van grote multinationals die het alleen gaat om het verdienen van geld." Even had ik het gevoel een bankmedewerker te zijn die op een feestje moet vertellen wat voor beroep hij heeft... Ik probeerde het nog even met 'maar objectief gezien is het voedsel dat we in de winkel kopen nog nooit zo veilig geweest', maar dat overtuigde haar allerm minst.

Kortom, blijkbaar is er een grote kloof ontstaan tussen producenten en consumenten. En dus is het ook niet zo gek dat steeds meer mensen zoeken naar nieuwe manieren om weer meer grip te krijgen op één van hun meest primaire behoeften: eten.

En dan zijn we weer terug bij waar we begonnen. Mede dankzij de ontwikkelingen in de ICT kunnen deze mensen elkaar nu gemakkelijk opzoeken. Ze zijn niet afhankelijk van de bereidheid van een supermarkt om het inkoopbeleid aan te passen, maar ze gaan het zelf organiseren, als consumenten bij elkaar, bottom-up. En dan ontstaan de nieuwe business modellen. Hè, hè, nu zijn we er eindelijk: de nieuwe business modellen. Dus toch die foodhubs? Misschien! Hierboven heb ik aangegeven dat ik verwacht dat het huidige concept niet echt goed scoort op duurzaamheid. Maar dat zal gelden voor de meeste nieuwe initiatieven. De eerste elektrische auto's werden ook vergeleken met Hummers omdat de stroom nog steeds met fossiele brandstof opgewekt zou moeten worden, de productie van de accu's milieuonvriendelijk zou zijn en omdat de recycling van de accu's na gebruik niet goed geregeld zou zijn. Vaak zie je echter dat naar verloop van tijd hier verbeterlagen in gemaakt worden waardoor het beeld veel positiever wordt. Een nieuwe tak van sport moet dus even ruimte krijgen om zich te bewijzen. Dit wordt ook wel het 'infant industry argument' genoemd.

Hoe nu verder dan? Voor het antwoord op die vraag sluit ik weer geheel aan bij het pleidooi van professor Jonker in zijn Life Lezing. We moeten vooral veel gaan knutselen en experimenteren, 'want uit heel veel experimenten houd je een paar goede dingen over. En als het botst met het bestaande, dan ben je goed bezig!' Maar, zeg ik er dan bij als geëngageerd wetenschapper, we mogen de nieuwe concepten best wel een beetje kritisch bekijken. Als nieuwe ontwikkelingen mogelijkheden bieden om ketenschakels over te slaan, om betere dienstverlening te bieden, of blootleggen dat we doorgeslagen zijn met regelgeving, dan werken we aan goede nieuwe business modellen. Maar als iemand goedkoop kamers verhuurt via Airbnb, omdat er dan geen rookmelders en vluchtweg hoeven te zijn, of als iemand in plaats van in een afhaalrestaurant liever thuis maaltijden bereidt om aan minder hygiëneregels gebonden te zijn, dan boeren we achteruit. En dat is iets wat we zeker niet willen in agro en food.

De toekomst heet transitie

Synthese van de logica van het onderzoek van Jan Jonker naar de WEconomy, nieuwe business modellen en geld – maar dan ‘anders’, ook wel Hybride Bankieren genoemd.

We bevinden ons midden in een verandering van tijdperk. Leven in tijden van transitie. De maatschappij verandert. Bezuinigingen, wet- en regelgeving en complexe ontwikkelingen in de maatschappij dwingen om fundamenteel na te denken over hoe een economie van morgen er uit kan zien. Afscheid nemen van die van vandaag is onontkoombaar. Veel bestaande samenwerkingsverbanden moeten op de schop. Dat vraagt om het verlaten van de organisatorische comfort-zone. Kern is met elkaar een expeditie aan te gaan naar nieuw en anders. Wat ook de uitkomst is, terug naar gisteren en ‘business as usual’ is geen optie. Echt fundamenteel zaken anders aanpakken, betekent vooral anders leren organiseren. Betekent bewust zoeken naar ‘ongewone’ verbindingen, betekent samenwerken in (tijdelijke) allianties en netwerken. Duizenden nieuwe keukentafelbedrijven en zelforganisatievormen in vrijwel elk maatschappelijk domein maken dat zichtbaar. Als een sociale zwerm wordt gezocht naar ‘anders samen’; naar een ander evenwicht. We gaan daarbinnen meer en meer werken met waarden. Nieuwe transactiemiddelen zoals tijd, punten of energie doen voorzichtig hun intrede. Dat heeft als consequentie dat ‘poen’ niet altijd meer alleen uit geld bestaat, maar dat het van waarde is om uit te gaan van meerdere waarden.

In deze verrassende en vaak ook verwarrende kluwen aan ontwikkelingen worden drie trends zichtbaar. De eerste is dat de economie fundamenteel aan het veranderen is. We noemen die verandering de ‘WEconomy’. Het tweede is dat de grondslag waarop we met elkaar de economie inrichten aan revisie toe is. We noemen dat de revisie van de logica van waardecreatie. Dat leidt tot een nieuwe generatie business modellen die met elkaar verbonden worden tot economische HUBs. Een derde en laatste stap is dat we met elkaar moeten kijken naar de rol van geld, de rol van waarden. We noemen dat Hybride Bankieren.

Het in elkaar grijpen van deze ontwikkelingen brengt onvermijdelijk en onverbiddelijk transitie met zich mee. Dat betekent dat we de dingen die we deden zoals we ze deden, fundamenteel anders moeten gaan doen. **Het kan niet anders.** Daar is geen Masterplan voor. Alleen werkenderweg zijn er antwoorden te bedenken op de lastige opgave die transities met zich meebrengen.

WEconomy

Terwijl het milieu ‘uit’ is, de wereld complexer en sneller wordt en het soms wel lijkt alsof duurzaamheid er niet toe doet, is niets minder het geval. We leven in spannende, roerige, maar ook lastige tijden. Onbewust en rommelig beleven

we het veranderen van een tijdperk – en botsen dagelijks op het bestaande. Dat gaat met soms opstaan en veel vallen, met proberen en ontdekken gepaard. Prutsenderweg worden zo voorzichtig de contouren van een andere economie zichtbaar. Zeven trends (of concepten, ontwikkelingen of ...) werken op een onvoorspelbare manier op elkaar in: de circulaire economie, de bio-based economy, de functionele economie, de ‘sharing’ economie, de ‘collaborative’ economie, de opkomst van 3D printen en tot slot het verbinden van zaken middels het Internet of Things (IOT). We noemen deze de WEconomy, de economie van anders, van ‘wij samen’. Een economie die veelbelovende sociale en technologische mogelijkheden laat zien, maar die elkaar vaak nog moeten ontmoeten en in elkaar groeien. Ook al gaan we voorzichtig die kant op, er moet nog heel veel ontdekt en veranderd worden voor we zover zijn. Het woord ‘gemakkelijk’ kunnen we daarom beter voorlopig uit het woordenboek schrappen.

Nieuwe Business Modellen

Een andere economie in wording vraagt om het overdenken van de basis van onze economie. Dat zijn transactie- of business modellen. De kern van een business model is om de structuur van waardecreatie te laten zien. In ons huidige, gewone doen en laten (naar de bakker gaan, boodschappen doen of een huis kopen) is alles gebaseerd op een centraal – vaak impliciet – model dat gebaseerd is op één centrale waarde: geld. Geld dat ook nog cumuleert in een centraal punt: gebaseerd op eigendom. De organisatie van transacties

is dus zo ingericht dat eigenaarschap (bezit) daarvan het meeste profiteert. Duurzaamheid doet er in dat model niet toe – daar gaat dat model niet over. Als onze economie aan het veranderen is en duurzaamheid daar een volwassen plaats in krijgt, is het dus relevant ons dominante transactiemodel kritisch te bekijken en na te gaan of en in hoeverre daar een alternatief voor ontwikkeld kan worden. De logica van waardecreatie moet dus aan een kritische inspectie onderworpen worden in het licht van het streven naar duurzaamheid. Dat vraagt om principes voor waardecreatie die duurzaamheid mogelijk maken. Die principes zijn meervoudige, collectieve en gedeelde waardecreatie. Samen vormen ze een kompas om met elkaar handelen vorm en richting te geven.

Hybride bankieren

Als derde en laatste stap in deze denklijn rond veranderingen is het relevant om te kijken naar de transactiemiddelen die wij gebruiken. Het is zorgelijk dat we in een achterliggende periode van ongeveer vijftig jaar dat wat van waarde is, hebben teruggebracht tot één maatstaf en één meeteenheid, geld genaamd. Na bijna tien jaar crises blijkt dagelijks dat deze meeteenheid uiterst kwetsbaar is. Een beetje asset-manager kan in z’n achteruit melden dat we aan risicospreiding moeten doen. Tijd dus om onze transactiemiddelen te verbreden. Niet door meer geld te ‘maken’, maar door meer waarden in onze transacties toe te laten. Dat kan door complementair geld (b.v. de Makkie, Bataaf of Luctor) te bedenken, maar dat heeft ook zo z’n

IT IS EASIER TO ACT YOURSELF INTO A NEW WAY OF THINKING, THEN TO THINK YOURSELF INTO A NEW WAY OF ACTING.

beperkingen. Een nieuwe mogelijkheid wordt geboden in het gebruik van crypto-currencies. Maar het kan nog iets 'breder' in denken en dat maakt de weg vrij om naast geld te werken met punten, afval of energie. Daarmee werken in het bestaan van alledag, stelt ons voor een lastige opgave. Bij een beetje bank is het echt onmogelijk om bijvoorbeeld een energiespaar-bankboekje te openen. Werken met een scala aan waarden vraagt om een andere inrichting van onze geldsystemen. De gevestigde institutionele orde is daar niet op ingericht. Werk aan de winkel dus. Echt veranderen.

Transitie

Transitie is de dingen fundamenteel anders gaan doen. Een ander systeem ontwerpen om de (maatschappelijke en organisatorische) functies die we als mensen, als maatschappij en als bedrijven/organisaties willen hebben, te realiseren, maar dan op een nieuwe manier. Dus ga je de energievoorziening voor jezelf samen met de burens opzetten op basis van zelf-maak stroom. Heb je supermarkten nodig, of kan je met eet-coöperaties toe? Of wat is de rol van de gezondheidszorg naast de opkomst van de burgergedreven

zorgcoöperaties? Lastige vragen waar niet een vooraf bedacht antwoord op te geven is. Die antwoorden kunnen alleen maar denkender- en werkenderweg tot stand komen.

Juist dat is de kern van een transitie: samen bouwen aan een ander systeem. De drie bouwstenen WEconomy, Nieuwe Business Modellen en Hybride Bankieren vormen samen het fundament om die transitie mogelijk te maken. Zover is het nog niet. Maar de honderden initiatieven in de maatschappij – waarin mensen overduidelijk zoeken naar 'anders' om zo bij te dragen aan een transitie – verdienen het om conceptueel en instrumenteel ondersteund te worden. De nieuwe economie, dat zijn wij immers!

Wilt u op de hoogte blijven van wat Prof. J. (Jan) Jonker en zijn team aan de Radboud Universiteit doen, dan kunt u zich aanmelden voor de nieuwsbrief Nieuwe Business Modellen. Dat kan via: www.nieuwebusinessmodellen.nl

De nieuwe economie; dat zijn wij!

Duurzaamheid wordt volwassen. Mensen in de samenleving komen in beweging. Ze vinden dat het anders kan én moet. Zo ontstaan initiatieven rond thema's die er toe doen, zoals voedsel, energie en zorg. We noemen dat de opkomst van de WEconomy. Er zijn veel initiatieven, maar deze gaan ook (snel) weer ten onder. Zo verliest de maatschappij kostbare energie van mensen die een transitie naar een andere economie, een andere samenleving, helpen vormgeven.

Samen 'werkenderweg' de toekomst vormgeven is prima, maar wel vanuit de ambitie een droom ook te realiseren. Duurzaamheid groeit niet aan bomen of struiken, maar moet gewoon georganiseerd worden, met elkaar en terzake kundig. Dat is lastig. En als dat niet lukt, is dat zonde en jammer. Want die ambitie organiseren vraagt om nieuwe manieren van met elkaar omgaan, vraagt om nieuwe transactiemodellen, om nieuwe business modellen dus.

De kern van een Nieuw Business Model (NBM) is om samen waarde te organiseren en de opbrengsten te delen. Zo ontstaat een community business model; een model dat het mogelijk maakt wederzijds waarde te delen. In de afgelopen drie jaar is onderzoek gedaan door Jan Jonker c.s. (hoogleraar Duurzaamheid aan de Radboud Universiteit Nijmegen) naar die NBMs. De verkregen kennis is met ruim dertig co-auteurs uitgewerkt in dit prachtig vormgegeven lees- en werkboek. Met

de achtergrondinformatie, voorbeelden, tips en checklists kan iedereen aan de slag om zelf een NBM op te zetten of een bestaand model om te bouwen. De nieuwe economie; dat zijn wij.

Dit boek is te bestellen via www.nieuwebusinessmodellen.nl

Jan Jonker is initiatiefnemer van verschillende crowdthinking projecten zoals OCF 2.0 en Duurzaam Organiseren Doen. Hij is hoogleraar Duurzaam Ondernemen van de Radboud Universiteit Nijmegen en sinds kort ook benoemd op de Chaire d'Excellence Pierre de Fermat in Toulouse (Frankrijk). Hij is onder andere auteur van de 'groene' bestseller *Duurzaam Denken Doen* (Kluwer, 2011), *Werken aan de WEconomy* (Kluwer, 2012), *Nieuwe Business Modellen II*, *De Kunst van Veranderen (met Marco de Witte)* en hoofdauteur van *Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waarde-creatie* (Academic Service, 2014). Zijn onderzoek – vaak met grote groepen mensen en i.s.m. bedrijven en instellingen – richt zich op maatschappelijke veranderingen, nieuwe business modellen, hybride bankieren en de transities die daarbij komen kijken. Met regelmaat houdt hij daarover spreekbeurten, lezingen en workshops in binnen- en buitenland. Veel van zijn activiteiten zijn terug te vinden op www.nieuwebusinessmodellen.info. U kunt zich daar ook aanmelden voor de nieuwsbrief die met enige regelmaat verschijnt. Hij is te bereiken via email: j.jonker@fm.ru.nl

Referenties

Barilla Center for Food & Nutrition (2012).

Double Pyramid: healthy food for people, sustainable food for the planet.

Parma: Barilla Center for Food & Nutrition

Boxtel, R. van (2013).

Verleiding door voedselindustrie veroorzakers van obesitas epidemie.

Gevonden op 2 mei 2015, op: <http://gezondheidsvoeding.nl/gezondheid-gezond/verleiding-door-voedselindustrie-veroorzakers-van-obesitas-epidemie/>

Consultancy.nl (2011).

McKinsey: overgewicht wordt grootste kostenpost zorg.

Gevonden op 2 mei 2015, op: <http://www.consultancy.nl/nieuws/mckinsey-overgewicht-obesitas-wordt-grootste-kostenpost-van-zorg>

De Witte, M. en Jonker, J. (2014).

De kunst van veranderen. Bewegen naar de kern.

Deventer: Kluwer

Feenstra, J. (2014).

De Nederlandse melkprijs is structureel te laag.

Gevonden op 2 mei 2015, op: https://myjour.com/a/veeteelt/de-nederlandse-melkprijs-is-structureel-te-laag?utm_campaign=Share&utm_medium=widget&utm_source=Myjour%2BWidget

Gent, W. van, Giessen, A. van der, Heemskerks, R. Huijbregts, R., Mulder, D. en Voort, S. van de (2014).

Werken aan de Waarden van Stadslandbouw.

Eindhoven: HAS Hogeschool en Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen. Hartstichting (2012).

Overgewicht en hart- en vaatziekten.

Gevonden op 2 mei 2015, op: http://reanimatie-drechtsteden.nl/wp-content/uploads/2013/06/nhs_Factsheet_Overgewicht_def.pdf

Hoekstra, A.Y. (2008).

The water footprint of food. Gevonden op 2 mei 2015, op: <http://waterfootprint.org/media/downloads/Hoekstra-2008-WaterfootprintFood.pdf>

Jonker, J. (eds). (2014)

Nieuwe Business Modellen, Samen Werken aan Waardecreatie.

Den Haag: Academic Service.

KLM (2010).

Dikke mensen moeten extra stoel boeken.

Binnengehaald op 10 05 2015 via: <http://www.telegraaf.nl/reiskrant/20397414/KLM-dikke-mensen-moeten-extra-stoel-boeken.html>

NOS (2013).

Colataks tegen overgewicht.

Binnengehaald op 10 05 2015 via: <http://nos.nl/artikel/563807-colataks-tegen-overgewicht-mexico.html>

Palsma, A. (2015).

Bosatlas van het voedsel.

Gevonden op 2 mei 2015, op: http://www.dieetcare.nl/news_article.php?cod=663

Teeffelen, W. van (2012). Appels en peren telen voor crisisprijzen: Conference als compensatie voor Elstar.

Fruittelt, 102[8], 12-13.

UN (2013). UN report: one-third of world's food wasted annually, at great economic, environmental cost.

Gevonden op 2 mei 2015, op: <http://www.un.org/apps/news/story.asp?newsid=45816#.VUSO3o7t-mko>

Weiss, T. (2007)

The global food economy. The Battle for the Future of Farming.

London/New York: Zed Books Ltd.

World Health Organisation (WHO).

<http://www.who.int/features/factfiles/obesity/en/>

Filmpjes via YouTube:

From Crop to Swap;
The journey of Jeans. (2011).

Binnengehaald op 10 05 2015 via: www.youtube.com/watch?v=weOva0gsnXY;

Story of a T-shirt. (2008).

Binnengehaald op 10 05 2015 via: www.youtube.com/watch?v=zEgbsovCFac

How Jeans are made [Discovery, 2012].

Binnengehaald op 10 05 2015 via: www.youtube.com/watch?v=G19cGrXdM-Y

Prof. Dr. Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen en aan de Toulouse Business School. Het onderwerp "Duurzaam Ondernemen" houdt veel ondernemers maar ook docenten en studenten in het Hoger agrarische Onderwijs bezig. Wat betekent dat nu Duurzaam Ondernemen? Waar moet dan invulling aan gegeven worden en waar wordt nu kennelijk geen invulling aan gegeven?



Prof. Dr. J. Jonker geeft in de life lezing 2015 van CAH Vilentum invulling aan het begrip Duurzaam Ondernemen door zijn gehoor een aantal nieuwe verdienmodellen te presenteren, modellen die ieder op zich ook de relatie tussen de producent en de consument opnieuw definiëren, maar ook over de transitie in de productie processen van lineair naar cyclisch.

Als CAH Vilentum denken wij dat in deze lezing uitdagingen liggen voor onze relaties en voor ons om in de nabije toekomst aan te werken. Inspirerend en uitdagend!

Met dank aan Prof. Dr. Jonker

Ir. E. A. van den Boezem



**KENNIS
CENTRUM**

Agrofood en
Ondernemen

De Drieslag 2
8251 JZ Dronten

T. 088 - 020 6000

info@kcagro.nl
www.kcagro.nl