

JEROEN KEMPERMAN  
JEROEN GEELHOED  
JENNIFER OP 'T HOOG

**BRILJANTE**

**BAA NBREKERS**

**BUSINESS-**

**VOOR BETER EN**

**MODELLEN**

**BETAALBAAR ETEN**

**IN FOOD**

**Boom**

## AANBEVELINGEN:

‘Een fundamentele uitdaging in food is dat het vaak niet meer zichtbaar is waar ons eten vandaan komt. Als de boer uit beeld is voor de consument en als groente, fruit, zuivel en vlees met een verschillende herkomst wordt gemengd in de keten, kan je kwaliteit niet meer belonen. Dan krijg je dus ook geen kwaliteit meer maar kilo’s. Er is behoefte om de boer weer zichtbaar te maken. We staan voor de uitdaging merken te bouwen en verhalen te vertellen waarmee boeren en producenten weer beloond kunnen worden voor mooie producten. Dit vraagt dus briljante businessmodellen zoals ze ook worden beschreven in dit boek en ik wil iedereen graag uitdagen daarvan te leren en te kopiëren.’

- **Willem Treep**, met Drees Peter van den Bosch oprichter van Willem & Drees (dat mede is geïnspireerd door het in dit boek beschreven briljante businessmodel van Aarsti Derne)

‘De echte oplossingen om mensen gezond oud te laten worden en de zorg betaalbaar te houden, komen niet alleen uit de gezondheidszorg. De uitdaging is mensen terzijde te staan in het verbeteren van hun vitaliteit in het dagelijks leven. Het gaat om meer bewegen, goed ontspannen en “last but not least” gezonder eten. Dat vraagt bedrijven die mensen verleiden gezonder te leven. En dat dan wel op zo’n manier dat het ook betaalbaar en schaalbaar is. De zoektocht naar “briljante businessmodellen in food” heeft voorbeelden opgeleverd die laten zien hoe dat kan. Zoveel mogelijk mensen stimuleren gezonder te eten is belangrijk in onze samenleving, zeer actueel en relevant. Voor mensen in agro, food en hospitality, maar ook voor mensen in de gezondheidszorg en werkgevers die mensen willen activeren om gezonder te leven.’

- **Norbert Hoogers**, voorzitter Zilveren Kruis (opvolger van het Algemeen Ziekenfonds Amsterdam wat is beschreven in Briljante Businessmodellen in de Zorg)

‘We staan voor de uitdaging de wereld te voorzien van gezond, goed en betrouwbaar eten. Dat willen we vervolgens doen op een verantwoordelijke manier die schaalbaar en duurzaam is en met een goede balans tussen people, planet en profit. In een versketen in een klein bedrijf is dit al een uitdaging. In een multinational van onze omvang, met duizenden toeleveranciers, stakeholders, producten en 400 wereldwijde merken, is dit een enorme transitie. Dat vraagt niet alleen om het zetten van ambitieuze doelen, maar vervolgens ook om verandering in je organisatie, de mindset en cultuur, de processen en systemen; een “journey” die je samen aangaat. Het vraagt moed en visie. Dit boek laat zien hoe je hier invulling aan kan geven als jonge, startende organisatie, maar ook als bestaand, groot bedrijf.’

- **Anniek Mauser**, directeur Duurzaamheid Unilever Benelux (dat als briljant businessmodel is opgenomen in dit boek)

‘We zijn in de voedingssector iedere dag aan het werk om voedzaam en betaalbaar eten iedere dag beschikbaar te maken voor onze klanten. Dat deden we, doen we en zullen we blijven doen in de toekomst. Daarbij willen we dat mensen weer gevoel krijgen bij de herkomst van de producten en dat de boer daarbij weer een gezicht krijgt. Dit boek weet de vraagstukken die we daarbij tegenkomen goed voor het voetlicht te brengen met cases die ons inspireren het in de toekomst nog beter te doen.’

- **Rolf Bos**, themadirecteur Voeding & Gezondheid, FrieslandCampina (een westerse voorloper van melkcoöperaties zoals het in dit boek beschreven Amul nu is in India)

‘Het realiseren van betaalbaar, gezond eten voor een groeiende wereldbevolking dat wordt gemaakt op een schaalbare en duurzame manier, is een van de grootste uitdagingen voor de 21ste eeuw. Het is waardevol om mensen gezond oud te laten worden en chronische ziekten te verminderen. Daarbij geeft het ook gewoon enorme kansen voor Nederlandse bedrijven op de internationale markt. Nederland is nu de op een na grootste exporteur van landbouwgoederen ter wereld en we hebben een erkende belangrijke positie in de handel en expertise. Tegelijkertijd zijn we soms in de export nog niet onderscheidend genoeg met de superieure kwaliteit en gezondheid van onze producten en verschuiven de exportmogelijkheden van goederen naar dienstverlening om elders productie op te zetten. Dat vraagt het doorgronden van nieuwe businessmodellen die laten zien hoe dat moet en daarmee is dit een relevant en actueel boek om van te leren.’

- **Michel van Schaik**, directeur Gezondheidszorg, en **Ruud Huirne**, directeur Food & Agri, van Rabobank Nederland (belangrijk financier van de in dit boek beschreven Glastuinbouw en met Rabobank het Nederlandse equivalent van het in Briljante Businessmodellen beschreven Raiffeisen)

‘Dit boek laat prachtige voorbeelden zien van wat er moet gebeuren, namelijk goed, gezond en duurzaam eten beschikbaar maken voor de massa. Het sluit helemaal aan bij wat er op de bodem van mijn hart ligt, namelijk gastronomie naar de wereld brengen en voor iedereen toegankelijk maken. Sterker nog, dit boek laat op veel verschillende manieren zien hoe het gewoon kán.’

- **Moshik Roth**, chefkok van het in dit boek behandelde briljante businessmodel van 2-Michelinsterrenrestaurant & samhoud places in Amsterdam)



# BRILJANTE BUSINESS MODELLEN IN FOOD

**Baanbrekers voor  
beter en betaalbaar eten**

*Redactieteam*

Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed, Jennifer op 't Hoog

*Auteurs van de cases*

Thomas Bachet, Judith van Beek, Jaap van den Berg, Anke Boonstra, Erik Bouwens, Floor Burgers, Lile Drost, Jeroen Geelhoed, Koen Harms, Marieke van der Heijden, Jennifer op 't Hoog, Marlon Hoogervorst, Charlotte van den Hoven van Genderen, Robin Hulsmann, Jeroen Kemperman, Kees Kemperman, Wim Kemperman, Ida Kemperman-Wilke, Eelke Kroes, Bob van Leeuwen, Rudy van der Linden, Remy Middelhoff, Raheel Raisi, Lars Rigter, Sil Boedi Scholte, Tom Schraauwen, Frédérique Smit, Ingrid Smolders, Lieke Snoek en Eva van der Want

Boom

# Inhoud

Inleiding	10
Lees(plezier)wijzer	17

## DEEL I: KADER BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN FOOD

### Hoofdstuk 1

<b>Disruptie en businessmodelinnovatie</b>	20
1.1 Baanbrekende oplossingen in werelden van vraag, aanbod, schaarste en overvloed	20
1.2 Disruptieve technologie en de opkomst van nieuwe businessmodellen	25
1.3 Maatschappelijke uitdagingen en technologieën voor businessmodelinnovatie in food	28
1.4 Uitdagingen en groeipaden naar briljante businessmodellen in food	33

### Hoofdstuk 2

<b>Wat zijn de fundamenteën van een briljant businessmodel?</b>	34
2.1 Visie	38
2.2 Positionering	41

### Hoofdstuk 3

<b>Wat is een businessmodel?</b>	44
3.1 Marktsegmenten	45
3.2 Waarde voor de klant	47
3.3 Levering	50
3.4 Operatie	53

### Hoofdstuk 4

<b>Waardecreatie en totaalkader</b>	55
4.1 Waardecreatie voor alle stakeholders	55
4.2 Conceptueel kader en fasering	60
4.3 Toets op briljantheid: Zelfassessment businessmodellen in food	61

## DEEL II: CASES BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN FOOD

**Hoofdstuk 5****Ingrediënten & boeren** 68

- 5.1 Historisch schaalbaar en gezond: Boerenbedrijf Van den Heiligenberg 74  
– Wim Kemperman, Ida Kemperman-Wilke, Kees Kemperman & Jeroen Kemperman
- 5.2 Is schaalbaar en wordt gezond: Glastuinbouw in het Westland 88  
– Rudy van der Linden & Jeroen Kemperman
- 5.3 Nu al schaalbaar én gezond: Olam 102  
– Eva van der Want & Jennifer op 't Hoog
- 5.4 Is gezond en wordt schaalbaar: Chapul 115  
– Thomas Bachet, Raheel Raisi & Jennifer op 't Hoog

**Hoofdstuk 6****Productie & verwerking** 127

- 6.1 Historisch schaalbaar en gezond: Haring kaken 134  
– Jeroen Kemperman
- 6.2 Is schaalbaar en wordt gezond: Unilever 147  
– Judith van Beek & Jennifer op 't Hoog
- 6.3 Nu al schaalbaar én gezond: Hampton Creek 160  
– Remy Middelhoff, Eelke Kroes & Jeroen Geelhoed
- 6.4 Is gezond en wordt schaalbaar: &samhoud food 173  
– Lars Rigter & Jeroen Geelhoed

**Hoofdstuk 7****Distributie & verkoop** 185

- 7.1 Historisch schaalbaar en gezond: Amul 191  
– Robin Hulsman & Jeroen Geelhoed
- 7.2 Is schaalbaar en wordt gezond: Intermarché 204  
– Eva van der Want, Koen Harms & Jennifer op 't Hoog
- 7.3 Nu al schaalbaar én gezond: Whole Foods Market 217  
– Charlotte van den Hoven van Genderen & Jennifer op 't Hoog
- 7.4 Is gezond en wordt schaalbaar: Aarstiderne 230  
– Lile Drost & Jeroen Kemperman

**Hoofdstuk 8****Bereiding & koken** 243

- 8.1 Historisch schaalbaar en gezond: Bourgognewijn uit de Côte d'Or 247  
– Jeroen Kemperman & Floor Burgers
- 8.2 Is schaalbaar en wordt gezond: Compass Group 259  
– Anke Boonstra, Tom Schraauwen & Jeroen Kemperman
- 8.3 Nu al schaalbaar én gezond: Foodpairing 272  
– Frédérique Smit, Bob van Leeuwen & Jeroen Geelhoed
- 8.4 Is gezond en wordt schaalbaar: DiverXO en StreetXO 283  
– Sil Boedi Scholte, Ingrid Smolders & Jeroen Geelhoed



## Hoofdstuk 9

### Eten & cultuur

- 294
- 9.1 Historisch schaalbaar en gezond: Ayurveda bij het Ulpotha resort 298  
– Lieke Snoek & Jennifer op 't Hoog
- 9.2 Is schaalbaar en wordt gezond: Jamie Oliver Foundation 313  
– Robin Hulsman, Marieke van der Heijden & Jeroen Geelhoed
- 9.3 Nu al schaalbaar én gezond: Koosjer bij Maimonides Medical Center 326  
– Erik Bouwens & Jeroen Geelhoed
- 9.4 Is gezond en wordt schaalbaar: Sportvoeding bij Etixx 339  
– Jaap van den Berg, Marlon Hoogervorst & Jeroen Kemperman

9

## Hoofdstuk 10

### Samenvattende lessen voor het creëren van briljante businessmodellen in food

- 353
- 10.1 Waarom? De visie en merkpositionering: Doe ik de juiste dingen? 354
- 10.2 Hoe? Het businessmodel: Doe ik dit op de juiste manier? 359
- 10.3 Wat? De waardecreatie: Creëer ik relevante waarde? 363

Noten 367

Bronnen 381

Over de auteurs 393

Dankwoord 399



# Inleiding

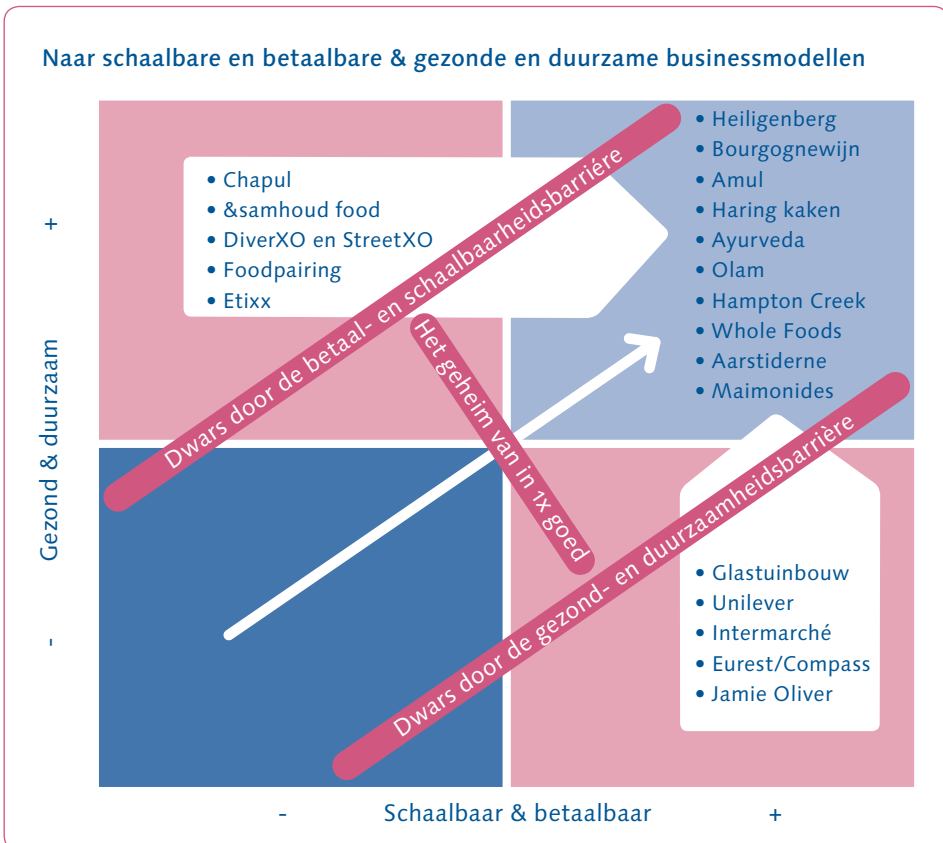
*'Ask not what you can do for your country. Ask what's for lunch.'*

ORSON WELLES

10 De foodsector heeft nog veel werk te verzetten. De overkoepelende maatschappelijke uitdaging is te zorgen voor betaalbare en gezonde voeding voor iedereen, zonder dat dit een al te zware impact heeft op het milieu. Er zijn daarmee twee hoofdvraagstukken die tegelijkertijd moeten worden opgelost:

- Schaalbaar en betaalbaar: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat er voldoende en betaalbaar eten is voor iedereen?
- Gezond en duurzaam: Hoe kunnen we ervoor zorgen dat het eten gezond is en duurzaam wordt geproduceerd?

De uitdaging voor spelers in de foodsector is dus om terecht te komen in de rechterbovenhoek van onderstaande matrix.



Figuur 0.1 Naar schaalbare en betaalbare & gezonde en duurzame businessmodellen

De foodsector is van oudsher goed in het betaalbaar voeden van de wereld op basis van schaalbare businessmodellen. Daaraan heeft de sector een enorme kluit. De uitdaging waar men nu voor staat, is het vinden van manieren om niet alleen schaalbaar en betaalbaar voedsel te leveren, maar ook nog eens gezond en dat duurzaam te produceren. Bedrijven in de sector moeten komen tot nieuwe businessmodellen die meer waarde opleveren voor alle betrokkenen. Het antwoord op de puzzel is, zoals zo vaak, duidelijk te maken dat de schijnbaar onoplosbare tegenstrijdigheden in werkelijkheid paradoxen zijn, en die vervolgens op te lossen. Het gaat erom dat je als onderneming het juiste doet, gefinancierd door meer inkomsten en liefst minder uitgaven.<sup>1</sup> Als de meeste mensen weigeren meer geld te betalen voor duurzame productie, dan moet je er als bedrijf voor zorgen dat duurzame productie goedkoper is en zichzelf financiert. Als extra kwaliteit en gezondheid van producten de productie duurder maakt, maar mensen er niet meer voor willen betalen omdat ze daar niets van merken, moet je de waarde zichtbaar en proefbaar maken. Vertaald naar meer inkomsten en minder uitgaven:

11

- Minder uitgaven: Hoe kun je zo voordelig mogelijk produceren en verbouwen en tegelijkertijd de duurzaamheid en het liefst de gezondheid van je product verhogen door schaarse middelen (nog) beter te benutten en minder te verspillen?
- Meer inkomsten: Hoe kun je zorgen dat voor eten dat lekkerder en gezonder is ook meer betaald wordt, zodat er ruimte ontstaat voor verbeteringen die het product meer waard maken?

Vragen zijn echter makkelijker te stellen dan te beantwoorden. We hebben het hierbij over fundamentele puzzels zonder pasklare oplossingen. De publieke opvatting is vaak dat meer smaak, gezondheid en duurzaamheid vraagt om een terugkeer naar oude, ambachtelijke manieren van produceren. Maar die werkwijzen zijn niet efficiënt en ook niet duurzaam, zo blijkt als je er dieper in duikt. We moeten niet vergeten dat de foodsector, en specifiek de agrosector, een enorme innovatie- en automatiseringsslag heeft gemaakt. De landbouwproducten worden in Nederland gemaakt door 2,1% van de beroepsbevolking terwijl het ooit ging om 70%. En tegelijkertijd is Nederland tegenwoordig de op één na grootste exporteur ter wereld van landbouwproducten.<sup>2</sup>

De agrarische revolutie is een technologische ontwikkeling die een enorm positieve impact heeft op het leven van mensen, onder andere resulterend in de betaalbaarheid en daarmee brede beschikbaarheid van eten. De laatste decennia verschuift de aandacht meer en meer van kwantiteit naar kwaliteit in smaak, gezondheid en duurzaamheid. Deze verschuiving vraagt nogal wat van de bedrijven die in de sector actief zijn. Technologie biedt uitzicht op duurzaam en smaakvol eten dat ook nog eens betaalbaar is. Maar deze technologie wordt nog niet altijd omarmd door het publiek, de consumenten.

Dit boek gaat over organisaties die oplossingen zoeken en vinden voor dit multidimensionale vraagstuk. Organisaties die rechtsboven in de matrix zijn aangekomen of daar hard naartoe op weg zijn. Organisaties die een vorm hebben gevonden die én gezond en duurzaam én schaalbaar en betaalbaar is. De zoektocht naar deze organisaties is breed opgezet en strekt zich uit over de gehele keten. We hebben het dan over de volgende schakels in de voedingsketen – en die vormen meteen ook de hoofdstructuur van dit boek:

- Ingrediënten & boeren
- Productie & verwerking
- Distributie & verkoop
- Bereiding & koken
- Eten & cultuur

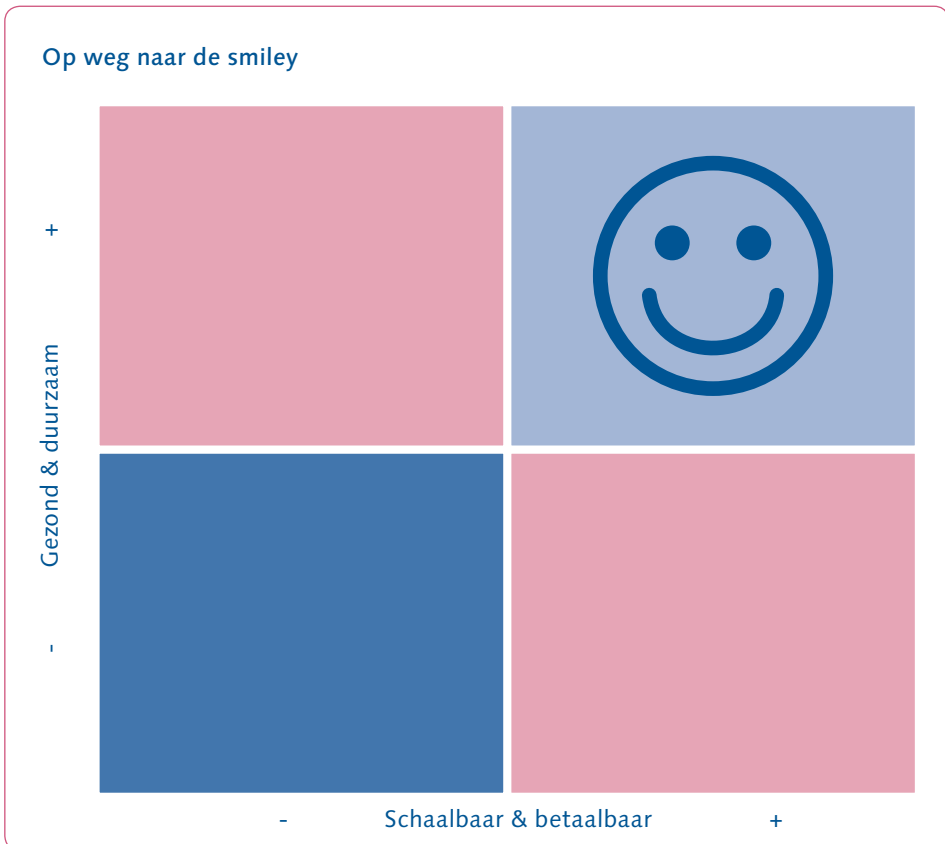
Al deze schakels in de voedingsketen delen de uitdaging om de uitgaven te verlagen door duurzamer om te gaan met schaarse middelen en de inkomsten te verhogen door kwaliteit zichtbaar te maken. Maar bedrijven hebben allemaal een andere historie en startsituatie. We volgen in dit boek bedrijven in hun geslaagde, maar soms ook nog lopende zoektochten. Hun verhalen kunnen ons inspireren in onze eigen zoektocht naar businessmodellen die de wereld schaalbaar en betaalbaar voorzien van gezond en duurzaam geproduceerd voedsel. Voor elke schakel in de voedingsketen kijken we naar sectoren en bedrijven die zich in een verschillende fase bevinden van de levenscyclus van hun businessmodel:

12

- **Bedrijven die vanuit de historie schaalbaarheid, betaalbaarheid, duurzaamheid en gezondheid combineren.** Hierbij wordt gekeken naar een aantal traditionele sectoren en bedrijven zoals: het historische boerenbedrijf en de haringvisserij in Nederland, gebundelde kleine melkleveranciers in India, wijnboeren in Frankrijk en gastvrijheid aanbieden volgens de Aryurvedische leer in Azië. Hiervan valt te leren hoe bedrijven een duurzame plek kunnen innemen in de maatschappij vanuit een focus op een gezamenlijk en voor de markt herkenbaar raamwerk van vertrouwen en kwaliteitsafspraken. Zij hebben in het verleden laten zien hoe je een visie implementeert in een businessmodel dat waarde creëert voor alle betrokkenen.
- **Bedrijven die vanuit bestaande betaal- en schaalbaarheid nu ook dwars door de gezond- en duurzaamheidsbarrière heen gaan.** Dat doen we aan de hand van de volgende cases van grote traditionele spelers: de kassen in de glastuinbouw, Unilever, Intermarché en Compass aangevuld met het jongere bedrijf van Jamie Oliver die bezig is met een vergelijkbare transformatie. Hiervan kunnen we leren welke zoektocht traditionele grote en efficiënte multinationals moeten doorlopen die hun businessmodel willen vernieuwen. Dit zijn bedrijven die in het verleden succesvol een visie hebben ontwikkeld en geïmplementeerd op basis van grootschaligheid en efficiency. Multinationals die nu voor de uitdaging staan hun businessmodel te vernieuwen en voeding ook gezond en duurzaam te maken.
- **Het geheim van in één keer goed.** De voorbeelden die hier worden behandeld, zijn Olam, Hampton Creek, Whole Foods, Foodpairing en Maimonides Medical Center. Deze bedrijven worden vanaf de start gekenmerkt door grootscheeps en meeslepend visionair denken. Ze hebben vanaf het begin een businessmodel waarin besparing hand in hand gaat met duurzaamheid en waarin kwaliteit wordt beloond in de prijs.
- **Bedrijven die vanuit een intrinsieke drive voor gezondheid en duurzaamheid nu ook dwars door de betaal- en schaalbaarheidsbarrière gaan.** In dit boek hebben we daarvoor de volgende organisaties beschreven: Chapul, &samhoud food, Aarstiderne, DiverXO en StreetXO en Etixx. Zij benutten de kracht van ‘why’ en ‘do-good’ denken en met hen kunnen we kijken welke puzzels er vervolgens moeten worden opgelost

om daarmee de wereld te veroveren. Zij hebben een visie en zijn nu aan de slag om dat ook te implementeren in een businessmodel om op zo'n manier waarde te creëren voor alle betrokkenen dat het ook schaalbaar wordt.

De ontdekkingsreis van de organisaties in dit boek naar gezond en betaalbaar eten dat wordt gemaakt op een duurzame en schaalbare manier, is gevisualiseerd in onderstaande matrix.



Figuur 0.2 Doel is te komen tot gezond en duurzaam & betaalbare en schaalbare businessmodellen

### De ontdekkingstocht van *Briljante Businessmodellen*

Het boek dat je nu in handen hebt, is niet het eerste boek over briljante businessmodellen. Sterker nog, het is het vierde boek in een serie. In 2013 legden we de resultaten van onze zoektocht naar inspirerende organisaties in allerlei sectoren vast in het boek *Briljante Businessmodellen*.<sup>3</sup> Die zoektocht kwam voort uit onze fascinatie voor organisaties die écht verschil maken in hun branche. Bedrijven die de regels van het spel veranderen en hele markten op hun kop zetten, die boven hun eigenbelang weten uit te stijgen en waarde creëren voor hun klanten en de maatschappij. De paradox is dat ze juist daardoor ook zeer waardevol zijn voor medewerkers en aandeelhouders. Simpel gezegd maken dergelijke organisaties alle betrokkenen gelukkig. En dat resulteert in waarde voor het bedrijf.

We vonden bedrijven die zich kenmerken door baanbrekende, zichzelf versterkende waardecreatie voor alle stakeholders. Hoewel we in dit eerste boek niet specifiek binnen een bepaalde sector zochten, is het achteraf wel bijzonder om te constateren dat in het eerste boek al vijf van de zestien briljante businessmodellen uit de foodsector kwamen: Ristorante D'O, Illycaffè, Duvel-Moortgat, Albert Heijn en Homeplus.

14

Het harde criterium voor briljante businessmodellen was en is meetbare en aantoonbare waardecreatie voor alle betrokkenen. We zochten dus bedrijven die én winst realiseren én klanten zeer loyaal maken én zeer tevreden medewerkers hebben én een waardevolle bijdrage leveren aan de maatschappij. Bedrijven die op deze manier waarde creëren, móéten wel briljant zijn. Maar hoe doen ze dat? Briljante businessmodellen blijken drie kenmerken te delen die zich fasegewijs ontvouwen, zo was onze conclusie in *Briljante Businessmodellen*:

- 1 **Waarom? Ze zijn gedreven vanuit visie:** Ze zijn gestart vanuit de visie dat dingen echt anders moeten. Briljante businessmodellen worden *inside-out* gedreven door hun ambitie om de wereld te veranderen. Ze willen niet alleen *outside-in* voldoen aan bestaande marktbehoeften, maar willen *zélf* bron zijn van nieuwe markten en behoeften. Vervolgens hebben ze hun merkpositionering gebaseerd op die visie.
- 2 **Hoe? Ze zijn volhardend in het businessmodel:** Ze blinken uit in ondernemerschap en creativiteit. Bedrijven met briljante businessmodellen doen alles om hun visie te realiseren. De ambities en merkbeloften zijn structureel en extreem consistent verankerd in de bedrijfsvoering, de organisatie en de samenwerking met partners. Zo kunnen ze duurzaam, onderscheidend en rendabel worden waargemaakt.
- 3 **Wat? Ze zijn baanbrekend voor en door stakeholders:** Ze veranderen op basis van kenmerk 1 en 2 de markt, het leven van stakeholders en de spelregels van de bedrijfstak. Briljante businessmodellen maken het onmogelijke mogelijk door conventies te doorbreken en onoplosbare problemen te veranderen in paradoxen en die vervolgens op een verrassende manier op te lossen. Dit wordt niet alleen zichtbaar in wat de bedrijven doen voor hun stakeholders, maar ook in wat deze stakeholders vervolgens terugdoen voor de bedrijven.

Kortom, een briljant businessmodel komt voort uit een visie. Vervolgens moet die consistent worden vertaald, verankerd en vastgehouden in een businessmodel (wat niet altijd makkelijk is). Dat model moet leiden tot succes voor en door stakeholders. Die zijn daarom bereid meer terug te doen en meer energie en middelen te investeren. Hierdoor ontstaat een positieve zelffinancierende spiraal: de organisatie kan haar impact vergroten op klanten, medewerkers en de maatschappij, en daar worden ook de eigenaren weer beter van. Dit is bijzonder en waardevol.

We vervolgden onze zoektocht naar briljante businessmodellen in 2014, toen specifiek in de zorgsector. Daar startten we vanuit een omgekeerd perspectief. Waar we eerst keken naar briljante bedrijven en vervolgens ontdekten hoe die de wereld beter maakten, begonnen we nu met de benodigde doorbraken en zochten we daar briljante businessmodellen bij die lieten zien hoe die te realiseren. Eén van de grootste mondiale uitdagingen van dit moment, dwars door alle verschillende landen en zorgstelsels heen, is

het betaalbaar en toegankelijk krijgen en houden van kwalitatief goede zorg voor iedereen. We formuleerden de vijf doorbraken die hiervoor nodig zijn. Vervolgens zochten we bedrijven en organisaties die de gevraagde veranderingen waarmaken en inspirerende voorbeelden zijn voor het realiseren van de gewenste doorbraken. En zo ontstond het tweede boek, namelijk *Briljante Businessmodellen in de Zorg*.<sup>4</sup>

Maar briljante businessmodellen smaken naar meer. En zo volgde in 2015 met *Briljante Businessmodellen in Finance*<sup>5</sup> het product van onze volgende zoektocht. In de wereld van de financiële dienstverlening wordt koortsachtig naar oplossingen gezocht om het vertrouwen in de sector te herstellen en nieuwe manieren te vinden om de basale maatschappelijke functies van verzekeren en bankieren vorm te geven. In dit boek beschreven we negentien cases uit heden, verleden en toekomst. Opnieuw ter inspiratie: om van te leren en om te laten zien hoe het óók kan.

15

De drie kenmerken en fasen van briljante businessmodellen zijn de afgelopen jaren bevestigd, maar ook verdiept. We denken steeds iets beter te begrijpen hoe het werkt. Eigenlijk worden de inzichten mettertijd niet complexer, maar juist basaler. We komen steeds uit op eenvoudige sociologische, bedrijfskundige en economische beginselen. Sociologisch gaat het dan bijvoorbeeld om de redenen voor menselijke samenwerking in een organisatie of ecosysteem. Zo groeide het inzicht dat een businessmodel vooral een mooie manier is om schaalbaar samen te realiseren wat echt belangrijk is voor de betrokkenen. Het gaat om basale economie en in het bijzonder om de rol en effecten van schaarste en overvloed in vraag en aanbod. Wat betekent dit voor technologische en businessmodelinnovatie, en voor creatieve destructie en nieuwe combinaties? Daarbij zijn we beter gaan begrijpen hoe verschillende stakeholdersrollen elkaar kunnen versterken, en waarom die rollen met het groter worden van een bedrijf vaak worden verdeeld over verschillende spelers die hun eigen productiemiddelen zoals arbeid en kapitaal inbrengen. Daarnaast ontdekten we dat veel nieuwe en soms ook vernieuwende businessmodellen beginnen waar de klant, medewerkers en investeerders juist dicht bij elkaar staan of zelfs dezelfde partij zijn.

Bedrijfskundig gaat het nog steeds om de basale uitdaging uitgaven te verminderen en inkomsten te verhogen. Zijn er manieren om kosten te besparen aan de uitgavenkant door grondstoffen en kapitaalgoederen beter te benutten, of ze te halen waar ze minder schaars en dus goedkoper zijn, of door klanten meer zelf te laten doen als productiemiddel? Is het mogelijk de inkomsten te vergroten door de kwaliteit en waarde van het product te verhogen en dat zichtbaar te maken aan de kassa? Eigenlijk gaat het dus om eenvoudige vragen die aan de basis liggen van economie en bedrijfsvoering. We vragen ons als auteurs kortom weleens af of we tijdens deze zoektocht steeds dommer zijn geworden of vroeger juist dommer waren.

Er was nog een sector die zeker niet mocht ontbreken in onze zoektocht naar briljante businessmodellen: de foodsector. Voor de zoektocht is gebruikgemaakt van online en offline cocreatie. Zo zijn er gezamenlijke schrijvers- en redactieavonden georganiseerd, en is ook op [www.wikibusinessmodels.com](http://www.wikibusinessmodels.com) aan het project gewerkt. Met hulp van vele betrokkenen zijn er op deze manier, net als bij vorige boeken, meer dan driehonderd mogelijke caseorganisaties op de longlist gezet en bekeken. Daarvan zijn er uiteindelijk twintig in dit boek opgenomen. De geselecteerde organisaties zijn uitgewerkt aan de

hand van het conceptueel kader voor briljante businessmodellen, dat ook is gebruikt in de drie eerdere boeken. Dit kader wordt ook in Deel I beschreven.

We hebben geprobeerd zo goed mogelijk te begrijpen hoe de bedrijven achter deze briljante businessmodellen zich in de loop der tijd hebben ontwikkeld. Ook deze organisaties hebben soms minder briljante perioden gekend en zijn moeilijke vraagstukken tegengekomen waarbij ze niet altijd direct de juiste weg hebben gekozen. Juist die hindernissen en verleidingen zijn we onderweg steeds interessanter en relevanter gaan vinden als inspiratie voor mensen die een bestaand bedrijf moeten transformeren en die niet in de luxe positie verkeren met een schone lei te beginnen.

**16**

We zijn wel gecharmeerd van mooie verhalen en het populair-journalistieke adagium: 'Never let the truth get in the way of a good story.' Wij hebben hier echter het omgekeerde toegepast: 'Never let a story get in the way of the truth.' We wilden ontrafelen hoe bedrijven zich hebben ontwikkeld, welke puzzels ze zijn tegengekomen en hoe ze die hebben opgelost. Dit boek en de site zijn onze manieren om lezers mee te nemen op de reis die deze organisaties met briljante businessmodellen zelf hebben gemaakt. We hopen dat ze jou helpen de wereld van food te verbeteren met betaalbaar, schaalbaar, gezond en duurzaam eten.

Het redactieteam:

Jeroen Kemperman

Jeroen Geelhoed

Jennifer op 't Hoog

PS: Aan cocreatie en inspiratie komt nooit een einde en ook wij willen continu blijven verbeteren. Wij gaan door met het verzamelen van nieuwe cases en willen jou dan ook van harte uitdagen om de case van je favoriete briljante businessmodel te delen met ons en de lezers van dit boek. Grasduinen en meedoen kan op de speciaal hiervoor ingerichte community: [www.wikibusinessmodels.com](http://www.wikibusinessmodels.com).



# Lees(plezier)wijzer

17

We hopen dat je het even leuk en fascinerend vindt om dit boek te lezen als wij, de redactie en caseauteurs, het vonden om het te maken. We adviseren je dan ook om je energie te steken in het lezen van hetgeen je op dat moment het meest aantrekt – en je dus energie teruggeeft.<sup>6</sup> Daar sta je het meest voor open én dat kost de minste moeite. Dat geeft dus altijd het beste resultaat op investering. Om dat mogelijk te maken, is dit boek niet alleen leesbaar van A tot Z, maar kun je ook de losse cases als collage lezen. Om dit ‘casehoppen’ te vergemakkelijken, hebben we de boeken over briljante businessmodellen zo gemaakt dat ze elk op zich leesbaar zijn, terwijl we het theoretisch kader consistent gehouden hebben. Wie al andere boeken uit de serie heeft gelezen, kan daarom sneller naar de voor deze sector specifieke vraagstukken en individuele cases. Het boek bestaat uit twee delen: het kader en de casebeschrijvingen.

## Deel I: Kader briljante businessmodellen in food

In Deel I wordt in hoofdstuk 1 stilgestaan bij het ontstaan van innovatie en de opkomst en ondergang van nieuwe businessmodellen. Er wordt beschreven hoe schaarste en overvloed in vraag en aanbod, maatschappelijke uitdagingen en nieuwe technologische mogelijkheden inspireren tot vernieuwende oplossingen. Er wordt stilgestaan bij de vraag waarom disruptieve innovatie vaak van nieuwkomers komt en niet van de bestaande organisaties en wat dat betekent voor businessmodelinnovatie. Vervolgens wordt nader ingegaan op de foodwereld en de mate waarin hier signalen te zien zijn van dit soort disruptieve businessmodelinnovatie. In hoofdstuk 2 t/m 4 wordt het conceptueel bedrijfskundig kader behandeld dat wordt gebruikt om de cases te beschrijven. Conform de kenmerken van briljante businessmodellen wordt eerst stilgestaan bij de visie en de merkpositionering. Op deze basis wordt gekeken naar de bouwstenen van het businessmodel zelf: marktsegmenten, waarde voor de klant, levering en operatie. Vervolgens wordt gekeken naar de waarde die het businessmodel geeft aan betrokkenen en wat klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij daarvoor teruggeven aan de organisatie. In onze definitie is een businessmodel immers briljant als het ook daadwerkelijk leidt tot onderscheidende waardecreatie voor en met alle stakeholders.

Voor hen die al eerdere boeken uit de serie *Briljante Businessmodellen* hebben gelezen, is Deel I grotendeels bekende stof. Je kunt dan volstaan met paragraaf 1.3 en 1.4 en vervolgens meteen doorgaan naar Deel II.

## Deel II: Cases briljante businessmodellen in food

De serie boeken over briljante businessmodellen is in de eerste plaats een verzameling van cases. Deel II vormt daarom het hart van dit boek. We presenteren briljante businessmodellen in food die zorgen voor betaalbaar en gezond eten dat wordt gemaakt op een schaalbare en duurzame manier. We kijken daarbij in de eerste plaats naar organi-

saties die dat allemaal al deden in het (verre) verleden en in de tweede plaats naar grote gevestigde bedrijven die bezig zijn met een transformatie van hun traditionele efficiënte business naar duurzame productie van gezonde producten. Dan kijken we in de derde plaats naar organisaties die nu al betaalbaar en gezond eten leveren op een duurzame en schaalbare manier. Tot slot en in de vierde plaats kijken we naar organisaties die een nieuw initiatief schaalbaarder en betaalbaarder proberen te maken. Dat doen we overigens voor elke schakel in de voedingsketen. In totaal gaat het om twintig casebeschrijvingen: voor elk van de vijf schakels in de keten vier briljante organisaties. Deze beschrijvingen zijn opgesteld aan de hand van het vaste kader voor briljante businessmodellen. Per case wordt dus achtereenvolgens ingegaan op de visie en merkpositionering, de consistente doorvertaling daarvan in het businessmodel en de resulterende waardecreatie voor alle betrokkenen. Tot besluit wordt in hoofdstuk 10 stilgestaan bij de lessen uit alle cases. Wat kunnen de besproken cases ons leren als we zelf baanbrekende nieuwe businessmodellen willen bouwen in food, gericht op gezonde, duurzame, schaalbare en betaalbare voeding?

### Cases

Als lezer kies je zelf waar je begint, stopt en versnelt. Om te beginnen kan Deel I dus grotendeels worden overgeslagen wanneer je *Briljante Businessmodellen*, *Briljante Businessmodellen in de Zorg* en/of *Briljante Businessmodellen in Finance* hebt gelezen, of als je direct door wilt naar praktijkervaringen. De cases zijn opgebouwd volgens een vaste methode om ze extra toegankelijk te maken. Daarbij kunnen de cases ook worden gescand door de figuren te bestuderen en kun je daarna alsnog besluiten de tekst helemaal te lezen, of niet. Elke case is ook op zichzelf leesbaar.

### Snel aan de slag

Als je echt zo snel mogelijk zelf aan de slag wilt met het bouwen van een briljant businessmodel, dan is ons advies om één inspirerende case uit dit boek te nemen die dicht bij je eigen praktijk staat. Vervolgens kun je samen met anderen bespreken wat je eigen organisatie hiervan kan leren.

Veel leesplezier!