

De strategische benadering voor lokaal geteelde producten

Een onderzoek voor project FjildLokaal van Yn bv



*Michael Bosma
Wesley Bröselman
Emiel Meinen
Weslie Toxopeus*

10 juni 2022
Jaap Jansen



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences

De strategische benadering voor lokaal geteelde producten

Een onderzoek voor project FjildLokaal van Yn bv

Onderzoeksrapport Bedrijfskundig Action Lab

10 juni 2022

Hanze Hogeschool Groningen

Begeleider: Jaap Jansen

Auteurs:

Emiel Meinen

e.j.meinen@st.hanze.nl

Wesley Bröselman

w.p.broselman@st.hanze.nl

Michael Bosma

m.m.m.bosma@st.hanze.nl

Weslie Toxopeus

w.toxopeus@st.hanze.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Probleemverkenning	4
2.1 Context- en probleembeschrijving	4
2.2 Probleemverkenning	5
2.3 Doel- en vraagstelling	5
3. Wetenschap	7
3.1 Theoretisch kader	7
3.1.1 Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?	7
3.1.2.1 Wat zijn de belangen en eisen van de stakeholders?	8
3.1.2.2 Concurrentie	9
3.1.3 Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?	11
4. Onderzoeksmethode	12
4.1 Welke mogelijke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?	12
4.2 Wie zijn de stakeholders?	12
4.3 Concurrentie- marktanalyse	13
4.4 Operationalisering	14
4.5 Dataverzamelmatrix	15
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	16
5. Resultaten	17
5.1 Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?	17
5.1.1 Operationeel uitmuntende strategie	17
5.1.2 Strategie van klantbinding	18
5.1.3 Product leiderschap	18
5.1.4 Hoe werkt de huidige markt van kruiden?	18
5.1.5 Toetreden tot de markt	20
5.1.6 Klantwens marktbenadering YN	20
5.2 Wat zijn de belangen/eisen van de stakeholders?	21
5.2.1 Yn	21
5.2.2 Potentiële klanten/afnemers	21
5.2.3 Belangen/eisen van de boeren	24
5.2.4 Concurrentie	25
5.3 Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?	27
5.3.1 Marktbenaderingsstrategie	27
5.3.2 Pilot	28
6. Conclusies en Aanbevelingen	30
7. Reflectie op het onderzoek	31
8. Bijlagen	32
8.1 Concurrentieoverzicht FjildLokaal	32
8.2 Vragenlijst interview Yn	34

1. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk zal het onderzoek ingeleid worden en wordt er per hoofdstuk aangegeven wat zich in dat hoofdstuk bevindt. Het doel hiervan is om kennis te maken met het onderwerp van het onderzoek en te dienen als leeswijzer.

Vanuit het bedrijf Yn is een behoefte ontstaan naar het opzetten van een rendabel verdienmodel. Yn zet zich in voor lokale productie van voedsel en wil door middel van een korte keten de Friese markt betreden. In opdracht van Yn, is er door vier studenten van de Hanzehogeschool onderzoek gedaan naar het vinden van een passend verdienmodel om de Friese markt mee te betreden.

Het doel van dit onderzoek is voor Yn een strategische benadering te bepalen van de beoogde segmenten (zowel producten, als marketing/communicatie) voor het ecologisch en maatschappelijk verdienmodel van project FjildLokaal. De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt als volgt:

Hoe kan Yn met het project FjildLokaal de Friese markt met het best passende verdienmodel van lokaal geproduceerde producten strategisch benaderen?

In het 2^e wordt een probleemverkenning weergegeven waarbij in paragraaf 2.1 zich de organisatie- en contextbeschrijving bevindt, in paragraaf 2.2 staat de probleemverkenning en in paragraaf 2.3 de doel- en vraagstelling. In het 3^e hoofdstuk komt de wetenschap aan bod door middel van het theoretische kader. In het theoretische kader wordt per deelvraag aangegeven welke theorie van belang is voor het onderzoek. In het 4^e hoofdstuk wordt aangegeven welke onderzoeksmethoden er gebruikt zijn. In paragraaf 4.1 tot en met 4.3 wordt per deelvraag uitgewerkt welke onderzoeksmethode(n) gebruikt zijn. Daarna wordt er in 4.4 aandacht besteed aan de operationalisering, in 4.5 bevindt zich een dataverzamelingsmatrix dat overzicht geeft over het hele onderzoek en in paragraaf 4.6 is weergegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit wordt gewaarborgd. In het 5^e hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek per deelvraag gepresenteerd. Dit hoofdstuk bevat drie paragrafen met elk één deelvraag die uitgewerkt wordt in meerdere sub-paragrafen. In het 6^e hoofdstuk worden conclusies getrokken uit de resultaten van het onderzoek. De conclusies worden opgevolgd door een aantal aanbevelingen voor de opdrachtgever. In het 7^e hoofdstuk worden de bijlagen getoond met onder meer de resultaten van een verspreide enquête. In het 8^e en laatste hoofdstuk bevindt zich de benaderde literatuur voor het onderzoek.

2. Probleemverkenning

2.1 Context- en probleembeschrijving

Organisatiebeschrijving

FjildLokaal is een project dat onderdeel uitmaakt van Yn en gevestigd is op De Kruidhof (een botanische tuin) in Buitenpost. Yn zet zich in voor lokale productie van voedsel. Naast alle initiatieven die er al zijn op het gebied van producten uit de streek, maakt Yn zich sterk voor producten die niet in aanmerking komen als erkend streekproduct. De organisatie zoekt hierbij naar een goede balans tussen People, Planet, Profit, waarbij er een evenwicht is tussen ecologische-, sociale- en economische doelen.

Yn werkt samen met het project VerspillingsMarkt van Fjild. De ambitie van Fjild is het kenniscentrum van Noord-Nederland te worden op het gebied van voedselverspilling met de focus op AGF (Aardappel, Groente en Fruit) producten. Zij willen inspireren, activeren en verbinden om voedselverspilling tegen te gaan. Er wordt gestreefd naar een gesloten voedselkringloop en voedsel verbouwen waar het voor bestemd is: humane consumptie.

Contextbeschrijving

Yn wil voor FjildLokaal een ecologisch en maatschappelijk verdienmodel ontwikkelen voor duurzame en lokale voedselproductie dat anderen inspireert en activeert om ook lokaal te gaan produceren/consumeren. Hierdoor wordt de ecologische voetprint geminimaliseerd en wordt een voorbeeld gegeven van duurzame lokale productie voor andere producenten, telers en verwerkers. Het project kan een voorbeeldfunctie gaan hebben en bijdragen in het waarborgen van ecosystemen en biodiversiteit in de regio Noordoost Friesland. Doordat De Kruidhof centraal is gelegen, biedt het mogelijkheden om lokaal geteelde kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen aan te bieden en daarmee ecologische kilometers te reduceren. FjildLokaal wil verse producten zo dicht mogelijk bij de consument en distributiecentra laten groeien. Dit dient te gebeuren op een schaal die aansluit bij de lokale vraag. Ook gaat FjildLokaal samen met Opnieuw! Omrin en Hogeschool Van Hall Larenstein onderzoek doen naar innovatieve, duurzame mogelijkheden van onder andere potten, verpakkingen en meubels om het eindproduct nog duurzamer te maken en de voetprint nog kleiner te houden.

FjildLokaal wil dus een ecologisch en maatschappelijk service-/verdienmodel ontwikkelen met verse kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen voor Retail, horeca, bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, overheidsinstellingen en cultuur (in Noord-Nederland). De kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen kunnen worden gebruikt op het bord, in de thee, maar ook in cocktails. FjildLokaal heeft een samenwerking met botanische tuin De Kruidhof in Buitenpost om de productie van deze kruiden, kiemen, scheuten en bloemen te onderzoeken met zeer deskundige en ervaren kwekers.

FjildLokaal levert de kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen in duurzame meubels (potten, trays, bakken, et cetera) bij beoogde segmenten. Qua meubels kan enerzijds gedacht worden aan stijlvolle meubels om planten te presenteren aan bezoekers/gasten en in huis, maar ook aan praktische meubels voor horeca en Retail, zoals trays voor het aanleveren van voorraad. Door bevoorrading met trays, worden deze telkens weer opgehaald, schoongemaakt en hergebruikt voor nieuwe leveringen om verspilling van verpakkingsmateriaal te minimaliseren.

2.2 Probleemverkenning

Het probleem is dat FjildLokaal niet weet hoe ze strategisch de markt moeten benaderen. Yn voert namens de Kruidhof een project uit om kruiden en gewassen, die geteeld worden in de Kruidhof, af te zetten als producten in verschillende segmenten. Het is voor Yn onduidelijk hoe zij deze segmenten kunnen bereiken. De strategische benadering heeft als doelstelling om inzichtelijk te krijgen op welke manier en op welke segmenten de producten van FjildLokaal afgezet kunnen worden. Yn heeft uit eigen initiatief de verschillende mogelijke marktsegmenten aangeduid. Het is een aanname dat deze marktsegmenten een daadwerkelijke mogelijkheid zijn voor de afzet van de producten die Yn gaat aanbieden.

Een mogelijkheid die FjildLokaal zelf onderzoekt is de benadering van onderwijsinstellingen in combinatie met een educatieprogramma. De markt van onderwijsinstellingen nemen wij in deze strategische benadering niet mee.

Deze organisaties zijn betrokken bij het managen van dit probleem:

- Yn: organisatie tegen voedselverspilling. Projecthouder van FjildLokaal waar de kruiden verkocht kunnen worden. Heeft belang om (voedsel)verspilling tegen te gaan.
- Kruidhof: locatie met botanische tuin waar de kruiden gekweekt worden. FjildLokaal is bij de Kruidhof gevestigd. Een organisatie is beheerder van de botanische tuin en heeft vrijwel nooit winst gemaakt.
- Gemeente/Rijk: overheidsinstanties verstrekken subsidie voor onderzoek. De overheid wil hiervoor resultaat zien waardoor druk gelegd wordt om te streven naar een verdienmodel. De mogelijke afzet van gekweekte kruiden kan van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijf Yn.

Het probleem is geformuleerd aan de hand van de eisen van de overheid. De overheid heeft bij dit project de rol van subsidieverlener en heeft daarbij een aantal eisen. Vanwege een nieuwe subsidieaanvraag wordt Yn geacht om een winstmodel te creëren.

2.3 Doel- en vraagstelling

Probleemstelling: Het probleem is dat Yn niet weet hoe de strategie bepaald en uitgevoerd moet worden voor project 'FjildLokaal'.

Bovenstaande stelling is gebaseerd op het probleem binnen de organisatie. Er is onwetendheid bij de organisatie over het benaderen van een strategische bepaling voor het project 'FjildLokaal'.

Momenteel is de projectcoördinator voor Yn bezig met een haalbaarheidsstudie naar het verwachte rendement op de investering voor project FjildLokaal, de opleverdatum van dit rapport zal op 30/04/2022 zijn. In de tussentijd zal er gewerkt worden naar het doel dat hieronder staat beschreven.

Doel: Voor FjildLokaal een strategische benadering bepalen van de beoogde segmenten (zowel producten, als marketing/communicatie) voor een ecologisch en maatschappelijk verdienmodel van project FjildLokaal. Om tot een oplossing te komen zijn er de volgende vragen opgesteld:

Hoofdvraag:

Hoe kan Yn met het project FjildLokaal de Friese markt met het best passende verdienmodel van lokaal geproduceerde producten strategisch benaderen?

Deelvragen:

- Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?
- Wat zijn de belangen en eisen van de stakeholders?
- Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?

De opgestelde deelvragen zullen ieder van waarde zijn op het beantwoorden van de hoofdvraag. De eerste deelvraag is van belang om te bepalen welke strategieën er mogelijk zijn voor de producten van Yn. Deze deelvraag zal uitgewerkt worden met opbouwende diepgang. Dat wil zeggen dat voordat er dieper op de strategieën ingegaan wordt er eerst algemene strategieën weergegeven worden. Op deze manier wordt de opdrachtgever niet overvallen met onbekende termen en kunnen zij het onderzoek goed volgen.

De tweede deelvraag heeft te maken met de belangen en eisen van stakeholders. Deze deelvraag is een belangrijk onderdeel van de hoofdvraag omdat Yn met het project FjildLokaal de ambitie heeft om in de komende jaren te groeien naar een lopend bedrijf. De nader te bepalen strategie gaat hierin een rol spelen en daarbij zijn de belangen van de stakeholders zeer belangrijk. Mochten deze belangen niet voldoende meegenomen worden in de strategie dan is het mogelijk dat de gemeente geen 'go' gaat geven om door te gaan.

Kortom is het dus belangrijk om de belangen en eisen van stakeholders mee te nemen in het vinden van de juiste strategie omdat er anders een strategie gevormd kan gaan worden die volledig afwijkt van wat Yn nodig heeft in de ogen van stakeholders.

De derde en laatste deelvraag is een concluderende vraag om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Door verzamelde informatie via de verschillende methodes gaat een advies opgesteld worden. In dit advies wordt een strategie gevormd voor het inrichten van het verdienmodel. Deze deelvraag is van belang om alle opgedane kennis en inzichten samen te brengen tot een advies hoe je een verdienmodel in kan richten.

Al met al zal de eerste deelvraag inleidend zijn voor het onderzoek om vervolgens dieper op de strategie in te gaan. De belangen en eisen van de stakeholders zullen in de tweede deelvraag ervoor zorgen dat het onderzoek afgebakend kan worden tot het uitwerken van een passende strategie voor de organisatie. Deze passende strategie zal met de derde en laatste deelvraag vormgegeven worden door te onderzoeken hoe die strategie voor het project FjildLokaal ingericht moet worden.

3. Wetenschap

3.1 Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader zijn theorieën toegelicht die ondersteunend zijn binnen het antwoord krijgen op de deelvragen en dus op de hoofdvraag. Deze theorieën zijn binnen het onderzoek toegepast en gebruikt.

3.1.1 Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?

In deze paragraaf wordt er inhoudelijk ingegaan op een aantal theorieën betreft het op de markt brengen van producten en de strategie hierachter.

Bij het bepalen van een strategische benadering van de markt is het belangrijk om te kijken naar de toegevoegde waarde voor de klant (Kotler, 2009). Voor de organisatie van YN biedt het mogelijkheden om lokaal mensen en organisaties te benaderen die gebaat zijn bij een kortere voedselketen. De door YN geteelde kruiden kunnen door het afzetgebied in Friesland bestempeld worden als lokaal geteelde kruiden waarbij de focus ligt op de korte keten.

Een theorie die ondersteuning biedt bij het formuleren van een marktbenadering is een geschreven artikel uit de Harvard Business Review. In dit artikel, geschreven door Michael Treacy en Fred Wiersema (1993), wordt er ingegaan op de 3 mogelijke strategische paden om de markt te veroveren. Een strategische benadering kan dus bestaan uit:

- *Operationeel uitmuntende strategie*: hierin vindt een specifieke benadering plaats betreft de productie, levering en services.
- *Klantbinding*: Een strategie waarbij de klant een lange termijn relatie aan gaat met de organisatie.
- *Product leiderschap*: een strategie waarbij de organisatie zich constant aan de aanpast waarbij innovatie voorop staat.

Voor het schrijven van een marktbenadering dient deze theorie in overweging genomen te worden. De mogelijkheid om met deze theorie een marktbenadering te schrijven kan helpen de focus te genereren op juist dat wat de organisatie identificeert. Binnen de strategie van Treacy en Wiersema dient de focus te liggen op één van de bovenstaande strategische paden. Daarbij worden de andere paden niet uitgesloten maar dient de organisatie juist in 1 van deze strategieën uit te blinken. Hiermee kan de organisatie voorsprong creëren op haar concurrenten.

Omdat de markt waarin Yn opereert heel specifiek is, is tijdens het onderzoek onder andere gebruikt gemaakt van literatuuronderzoek betreft het telen van lokale eetbare producten.

Voor de specifieke afzet van kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen dient bij de strategie rekening gehouden met het volgende: Agricultuur specialist Katherine L. Adam schrijft in een artikel in *Attra-National sustainable agriculture information service* dat de markt voor lokaal geteelde kruiden overschat wordt. Hier hoort de notitie bij dat dit de Amerikaanse markt betreft. In het artikel gaat de schrijver in op de mogelijkheid van restaurants om binnen 24 uur beschikking te hebben over elk kruid, het hele jaar door.

Om een band aan te gaan met een lokale teler wil de klant weten waar hij aan toe is. Het telen van kruiden op lokaal niveau brengt risico's met zich mee. Er kunnen financiële gevolgen ontstaan wanneer er sprake is van het niet nakomen van een levering (Adam, 2005).

3.1.2.1 Wat zijn de belangen en eisen van de stakeholders?

Aan de hand van relevante theorie zal het beantwoorden van deze deelvraag in de onderzoeksfase helderder worden.

Het woord stakeholders betekent belanghebbenden, en wordt gebruikt voor personen of organisaties (of in brede zin ook de omgeving), die invloed kunnen uitoefenen op de organisatie of beïnvloed worden (managementimpact). Om te bepalen wie relevante belanghebbende zijn voor FjildLokaal duiken we de literatuur in, hierin kunnen we drie groepen onderscheiden. Allereerst de interne belanghebbende (bijvoorbeeld bestuurders, personeel en eventueel vrijwilligers). Daarnaast zijn er externe belanghebbende (bijvoorbeeld leveranciers, klanten, concurrenten en partners). Tot slot heb je de interface belanghebbende (bijvoorbeeld subsidieverleners en gemeenten) (Ensie, 2017).

Om te bepalen wat een goede strategische benadering voor Fjildlokaal zal zijn gaan we aan de belanghebbende onderverdelen in vier verschillende groepen. De strategie die gekozen wordt is te vertalen naar de stakeholders. Binnen het servicemodel zullen er afspraken moeten zijn over hoe er met elke groep stakeholders moet worden omgegaan. Voor elke groep stakeholders zullen mogelijk verschillende strategieën nodig zijn om deze het beste te bedienen.

		Belang voor stakeholder			
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
Invloed/macht van stakeholder	Zeer hoog	Beïnvloeder <i>Tevreden houden</i>		Sleutelfiguur <i>Vertoetelen</i>	
	Hoog				
	Matig	Toeschouwer <i>Monitoren</i>		Geïnteresseerde <i>Informeren</i>	
	Laag				

Figuur 3.1: stakeholdersmatrix

Er zal regelmatig gekeken moeten worden of de belangen van de verschillende stakeholders veranderd zijn. Het kan namelijk zo zijn dat bestaande stakeholders in de loop van de tijd meer/minder belang hechten aan het doel van Fjildlokaal of ze meer/minder invloed krijgen (Vermoolen, 2022):

1. Beïnvloeder (veel invloed, weinig belang)

De naam zegt het al, deze groep kan wel beïnvloeden, maar heeft weinig belang bij een groep verloop van het project. De strategie die FjildLokaal op deze belanghebbende moet gaan hanteren is het tevreden houden van deze groep. Als FjildLokaal hierin slaagt dan zal het weinig weerstand van deze groep ervaren, maar als de groep ontevreden wordt dan zullen zij van zich laten horen, dit kan negatieve gevolgen hebben voor het project.

2. Sleutelfiguur (veel invloed, groot belang)

Deze groep belanghebbende zullen de grootste impact op de strategiebepaling van FjildLokaal kunnen hebben, daarom is deze groep ook het belangrijkste. Deze groep heeft belang bij het slagen van dit project en heeft hier tegelijkertijd ook veel invloed op. FjildLokaal zal dus als stakeholdersmanagementstrategie actief moeten samenwerken om het project samen succesvol te laten zijn.

3. Toeschouwer (weinig invloed, weinig belang)

Aan deze groep zal FjildLokaal weinig aandacht moeten spenderen bij de strategische benadering van de producten. Deze groep belanghebbende heeft weinig invloed en weinig belang bij het succesvol afronden van dit project. Wel zal er gemonitord moeten worden of deze groep stakeholders in de loop van het proces wellicht verschuiven in de matrix, als dit het geval is zou er dan ook een andere strategie bepaald moeten worden voor deze groep. De huidige stakeholdersmanagementstrategie is dus monitoren.

4. Geïnteresseerd (weinig invloed, groot belang)

Deze groep heeft veel belang bij het succesvol in de markt plaatsen van de producten die FjildLokaal gaat aanbieden. Het belang van FjildLokaal is groot bij deze groep stakeholders omdat door goed informeren er veel rendement behaald kan worden. De strategiebepaling voor deze stakeholders is dan ook informeren. De stakeholders kunnen wel invloed hebben, maar dan gaat dit vaak via formele processen.

Relaties tussen de stakeholders:

Stakeholders zijn partijen die elkaar beïnvloeden en vormen dus geen losstaande elementen, maar vormen samen een netwerk. Voor FjildLokaal is het niet alleen belangrijk om in kaart te hebben wie hun stakeholders zijn, maar ook de relaties tussen de verschillende stakeholders om zo het fundament te leggen voor de strategiebepaling. Om de strategie voor het project FjildLokaal te bepalen zullen de relaties tussen de verschillende stakeholders bepaald moeten worden. Het geeft verschillende inzichten waarop ingespeeld kan worden. We gaan hiervoor weer terug naar het begin. Aan de hand van verschillende cirkels breng je in kaart hoe het stakeholdernetwerk van FjildLokaal eruit ziet. In het midden bevindt zich het project, dan komen de interne stakeholder, dan de externe stakeholders en tot slot de interface stakeholders. Al deze stakeholders kunnen aan een eerdere stakeholder gekoppeld worden en zo ontstaat er een netwerk (projectmanagementsite).

Concluderend zijn er verschillende soorten stakeholders die onderverdeeld kunnen worden naar een (beïnvloeder, sleutelfiguur, toeschouwer en geïnteresseerde). Binnen deze niveaus heeft een stakeholder veel of weinig invloed en veel of weinig belang. Het is voor Yn belangrijk om de stakeholders onder te verdelen zodat zij zich binnen hun servicemodel kunnen richten op de stakeholders die veel invloed en veel belang hebben.

3.1.2.2. Concurrentie

In deze paragraaf wordt er ingegaan op het begrip 'concurrentie' en het doen van een concurrentie-/marktanalyse. Het 5 krachtenmodel van Porter wordt hierbij toegelicht, en de keuze voor dit model wordt uitgelegd.

“Concurrentie is het proces dat zich afspeelt tussen verschillende partijen, waarbij elk van de partijen haar eigen doelstelling tracht te verwezenlijken en daardoor wedijvert met andere partijen” (Ensie, 2018).

In dit geval gaat het om Yn met project FjildLokaal en de concurrenten die het bedrijf heeft bij de afzet van lokaal geproduceerde producten op de Friese markt.

Bij het bepalen van een strategie is het van belang om inzicht te hebben in wat de concurrentie doet, een concurrentieanalyse gaat hand in hand met het 5 krachtenmodel van Porter. Met dit model worden 5 concurrentiekrachten in de markt geïdentificeerd (J. Kroot, 2017). Met deze concurrentiekrachten kunnen kansen en bedreigingen geïdentificeerd worden in de markt, en dit kan vervolgens meegenomen worden in de strategiebepaling. Inmiddels is er een haalbaarheidsonderzoek naar het verwachte rendement van project FjildLokaal afgerond, in dit onderzoek is het 5 krachtenmodel van Porter ook uitgewerkt en hieronder staat hoe het model is ingevuld.

5 Krachtenmodel Porter

1. Dreiging van nieuwe toetreders

Hierbij wordt gekeken hoe makkelijk het is om toe te treden tot de markt. Is er bijvoorbeeld sprake van een lage toetredingsdrempel? Wanneer het namelijk gemakkelijk is voor nieuwe bedrijven om tot de markt toe te treden zou het aantal concurrenten snel kunnen gaan groeien.

2. Interne concurrentie op de markt

Belangrijk is om te kijken wie de concurrenten zijn en hoeveel macht zij hebben. Wellicht zijn er slechts een paar concurrenten die samen het marktaandeel bezitten. Het kan ook zijn dat het marktaandeel (gelijk) verspreid is onder alle concurrenten in de branche. Daarnaast kan er een concurrentiestrijd bestaan op het gebied van prijs, maar dit hoeft niet altijd zo te zijn. Er kan namelijk op verschillende gebieden geconcentreerd worden.

3. Macht van de afnemers

In dit onderdeel wordt de macht van de afnemer geanalyseerd. Er wordt gekeken hoeveel macht zij hebben op het bedrijf. Afnemers hebben bijvoorbeeld een sterke (onderhandelingspositie)positie wanneer deze gemakkelijk kunnen overstappen. Deze sterke positie stijgt wanneer zij bijvoorbeeld ook niet afhankelijk zijn van het bedrijf. Het kan ook voorkomen dat er een aantal winstgevendende klanten zijn die veel afnemen. Dit worden de zogenaamde 'key-accounts' genoemd. De afnemers die worden geanalyseerd zijn afhankelijk van waar de organisatie zich bevindt in de bedrijfstak.

4. Macht van de leveranciers

Tijdens de analyse van dit onderdeel wordt de macht van de leveranciers ontdekt. Leveranciers kunnen veel of weinig macht hebben. Een organisatie heeft veel macht wanneer zij bijvoorbeeld schaarse producten leveren en de concurrentie laag is. Wanneer leveranciers veel macht hebben zijn ze beter in staat om te onderhandelen over de prijzen. Hierdoor blijft er minder marge over voor het de onderneming. De uiteindelijke prijs van een product wordt dus mede bepaald door de macht van de afnemer.

5. Dreiging van substituten

In dit onderdeel wordt er gekeken naar de aanwezigheid van substituten in de markt. Substituten zijn vergelijkbare en vervangende producten of diensten. Naast de aanwezige concurrentie in de markt, kan een substituut ook de markt bedreigen. Uiteindelijk kan je ook concluderen of het gemakkelijk is dat jouw product of dienst vervangen kan worden.

De uitwerkingen van het 5 krachtenmodel, uit het haalbaarheidsonderzoek van Yn, zullen in paragraaf 5.2 'Wat zijn de belangen/eisen van de stakeholders?' naar voren komen onder het stukje 'concurrentie'. Dit geeft een beeld van de concurrentie en huidige markt voor project FjildLokaal en dat is nodig bij het bepalen van een strategie.

3.1.3 Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?

In deze paragraaf wordt de theorie aangehaald die heeft bijgedragen aan het beantwoorden van bovenstaande deelvraag. Hier wordt relevante theorie en of literatuur weergegeven die gebruikt is in het onderzoek.

Een verdienmodel is een belangrijke bouwsteen van je bedrijfsplan. Het is de strategie die je kiest om geld te verdienen. Een verdienmodel geeft kort en eenvoudig aan waar de echte onderscheidende kracht van jouw bedrijf zit. Kortom: waaraan verdien jij je geld nu echt en is dit een toekomstbestendig verdienmodel? (Blokker, 2020)

De kamer van koophandel schrijft dat er meer dan 50 verschillende soorten verdienmodellen zijn. Uit deze theorie zullen hieronder een aantal verdienmodellen weergegeven worden:

- Goederenverkoop. De klant betaalt per gekocht product. Dit is het bekendste en eenvoudigste model.
- Gratis-model of Freemium. Je deelt iets gratis met een potentiële klant, bijvoorbeeld informatie of een basis-app. Zo bouw je vertrouwen en een relatie op; voor meer diensten moet de klant betalen.
- Servicemodel. Je verkoopt je product of dienst voor een niet al te hoog bedrag en draait daadwerkelijke omzet met service en onderhoud. Denk aan IT-bedrijven die verdienen aan servicecontracten.
- Sociaal ondernemen: Een sociale onderneming levert net als elke andere zelfstandige onderneming een product of dienst. Anders is dat de ondernemer wil voorzien in een maatschappelijke behoefte, of een bijdrage wil leveren aan maatschappelijke en sociale uitdagingen. Bijvoorbeeld een schoon milieu, eerlijke handel of gelijke kansen voor iedereen. Social Enterprise NL wil sociaal ondernemerschap in Nederland op de kaart zetten.
- Circulaire economie: De circulaire economie heeft als doel om producten, grondstoffen én reststoffen hun waarde te laten behouden. Een voorbeeld van een verdienmodel dat hierin past is het PAS-model (Product As Service), van bezit naar gebruik. Je verkoopt niet langer een product, maar de diensten en het gebruik ervan via bijvoorbeeld leasen, statiegeld, delen en abonnementen. De prikkels en de verantwoordelijkheid om een zo goed mogelijk product te maken met een zo laag mogelijke impact voor het milieu liggen in de keten.

Dit is een greep uit de verschillende verdienmodellen die van toepassing kunnen zijn voor Yn. Om tot het juiste verdienmodel te komen voor Yn kan het helpen om het Business Model Canvas te gebruiken. Het BMC bestaat uit 9 bouwstenen die alle aspecten van je bedrijf omvatten, zowel intern als extern. De bouwstenen gaan over je organisatie, waardepropositie, klanten, leveranciers, kosten en opbrengsten. Met het canvasmodel identificeer je de sterke en zwakke punten van je organisatie en product. Ook krijg je inzicht in de wensen van je klanten (Blokker, 2020).

Concluderend kan met het BMC-model en de 50 soorten verdienmodellen van het KVK gekeken worden welke past bij Yn. Door te zoeken in de voorgeschreven soorten van het KVK kunnen er een hele hoop mogelijkheden weggestreept worden zodra er een verdienmodel gevonden wordt die aansluit op de wensen van Yn. Hierdoor wordt het duidelijk waar het onderzoek dieper op in moet gaan om het verdienmodel vorm te geven. Wanneer er geen passend verdienmodel gevonden wordt kan het onderzoek gaan afwijken van de bestaande theorie.

4. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk zal toelichten hoe de resultaten van het onderzoek tot stand komen in het volgend stadium van het onderzoek. De methodes die gebruikt zijn worden uiteindelijk tot mogelijke oplossingen geformuleerd op basis van de deelvragen. Vervolgens worden er indicatoren bepaald in de operationalisering. Tot slot staat er in de dataverzamelmatrix hoe de data verzameld gaat worden.

4.1 Welke mogelijke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag dient de vraag opgesplitst te worden in meerdere variabelen.

Het is voor het onderzoek relevant om literatuuronderzoek te verrichten naar de verschillende soorten strategieën om de markt te betreden. Het is van belang om tijdens het onderzoek rekening te houden met beschikbare opties die de literatuur voorschrijft. Door deze informatie te verzamelen kan dit bij het onderbouwen van het advies als ondersteuning fungeren. Zoals in het theoretisch kader omschreven kan de literatuur van Kotler, dan wel van Treacy en Wiersema, gebruikt worden om de verschillende strategieën te identificeren. Het doen van literatuuronderzoek kan hier nog verder aanvulling op geven.

Het is voor FjildLokaal essentieel om te weten wat de doelgroep vraagt op gebied van product en service. Door middel van een enquête kan worden gedefinieerd wat de klant vraagt. Hiermee kan de markt worden geïdentificeerd en kan de strategie uitkomst bieden om deze markt te betreden. De enquête is opgesteld om informatie te achterhalen over de klantvraag. Deze kwantitatieve data worden door de nominale aard van de data in IBM SPSS opgenomen om vervolgens de uitkomst mee te nemen in de bepaling van de strategische benadering.

Voor het ontwikkelen van een nieuwe strategische benadering voor FjildLokaal is het essentieel om te onderzoeken wat de huidige strategische benadering van Yn is. Door het afnemen van interviews met Yn en de Kruidhof kan worden geïdentificeerd welke huidige strategische middelen en methoden worden toegepast. Op basis hiervan kan verder gebouwd worden dan wel een nieuwe strategie ontwikkeld worden.

Bij de enquête wordt duidelijk een doelgroep aangesproken die belangstelling heeft bij het eventuele aanbod. Hierdoor ontstaat er binnen de afname van de enquête een representatieve populatie voor de doelgroep binnen retail- en detailhandel. In de uitgezette enquête wordt onder andere de volgende informatie verkregen: Segmenten, belangstelling, bestaand aanbod, leveranciers, behoefte, frequentie, betalingsbereidheid, interesse per gewas, waarde aan predicaten.

4.2 Wie zijn de stakeholders?

In dit onderzoek staat Yn als organisatie centraal, hierdoor is het van belang om Yn goed te definiëren. FjildLokaal is een project dat onderdeel uitmaakt van de volgende drie partijen: Yn, Stichting Natuur Educatie Buitenpost en De Kruidhof. De organisatiestructuur van Project FjildLokaal is opgedeeld in 2 functies. Zodra er over Yn gesproken wordt is er sprake van Theo Jansma en Shania van Lanen als projectcoördinatoren. Tijdens de eerste twee gesprekken met Yn zijn de stakeholders in kaart gebracht. Het eerste contact vond plaats met Theo, dit contact verschuift gedurende het onderzoek meer naar Shania. Theo heeft regelmatig deelgenomen aan de gesprekken en meetings terwijl het directe contact via Shania heeft gelopen. Voor het bepalen van een strategie voor project FjildLokaal, worden potentiële klanten/afnemers, samenwerkende lokale boeren en concurrenten ook gezien als stakeholders. Hier zal in paragraaf 5.2 dieper op in gegaan worden.

Een belanghebbende of stakeholder is iemand die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie of een onderdeel hiervan. Stakeholders zijn personen of groepen die invloed hebben op een project, afdeling of organisatie en/of erdoor worden beïnvloed (leansixsigmatools, 2021). Door gebruik te maken van een CMD-methode is er voor gezorgd dat stakeholders vanaf het begin betrokken zijn bij het onderzoek. Dit is gestart bij het maken van een ontwerp en heeft zich doorgezet tijdens het uitwisselen van ideeën en feedback. Door deze communicatie is het proces gezamenlijk in de gewenste richting gehouden. Het is van belang om de stakeholders, met ruimte voor openlijkheid, te betrekken bij het onderzoek zodat er een sfeer wordt gecreëerd waarin ieder de kans krijgt om feedback te geven en eventuele sturing te bieden. Tijdens deze sessies was het belangrijk om zicht te houden op het creëren van een strategie (hoofddoel).

4.3 Concurrentie- marktanalyse

Deze paragraaf gaat in op de manier van het verkrijgen van de informatie die nodig is voor het invullen van het 5 krachtenmodel van Porter.

Om de concurrentie in kaart te brengen, is er een concurrentie- en marktanalyse uitgevoerd. Dit is gedaan door het invullen van het '5 krachtenmodel' van Michael Porter (zie paragraaf 3.4 theoretisch kader). In het schema hieronder staat hoe de informatie voor de invulling van het 5 krachtenmodel is verkregen.

Het vijfkrachtenmodel van Porter wordt ingevuld door deze stappen te volgen per 'kracht':

1. **Dreiging van nieuwe toetreders:** *Uitvoering:* Dit is inzichtelijk gemaakt door het houden van een interview met Yn en stakeholders van de organisatie, vervolgens werd er deskresearch gedaan online over dreiging van nieuwe toetreders in deze markt en uiteindelijk is deze informatie verwerkt.
2. **Interne concurrentie op de markt:** *Uitvoering:* Dit is inzichtelijk gemaakt door het houden van een interview met Yn en stakeholders van de organisatie, zij hebben een overzicht van concurrenten uit de regio. Vervolgens zijn de websites van alle concurrenten bestudeerd en is de interne concurrentie op de markt duidelijk geworden, dat laatste valt onder deskresearch.
3. **Macht van de afnemers:** *Uitvoering:* Dit is inzichtelijk gemaakt door het houden van een interview met Yn en stakeholders van de organisatie.
4. **Macht van de leveranciers:** *Uitvoering:* Dit is inzichtelijk gemaakt door het houden van een interview met Yn en stakeholders van de organisatie.
5. **Dreiging van substituten:** *Uitvoering:* Dit is inzichtelijk gemaakt door het houden van een interview met Yn en de stakeholders van de organisatie. Vervolgens is er ook deskresearch gedaan online te zoeken naar eventuele substituten die tijdens het interview niet naar voren zijn gekomen.
 - *De meeste informatie is verkregen uit het interview met Yn, omdat zij tijdens hun haalbaarheidsonderzoek (naar het verwachte rendement van FjildLokaal) het 5 Krachtenmodel van Porter hebben gebruikt. Dit sluit aan met het onderzoek naar het bepalen van een benaderingsstrategie voor project FjildLokaal.*

De concurrentie van project FjildLokaal is regionaal in Friesland, het zijn organisaties die lokaal geproduceerde producten afzetten (doormiddel van een korte keten). Nadat alles van de concurrentie inzichtelijk is gemaakt, is er op basis van literatuur, onderzoek, eisen van de stakeholders en de concurrentieanalyse een strategie bepaald voor de segmenten horeca en Retail. Ook is de invloed van deze concurrentie op de strategische bepaling dan duidelijk.

4.4 Operationalisering

Als je een of meerdere abstracte concepten onderzoekt zoals succes, geluk of status, moet je deze concepten operationaliseren, omdat je ze niet direct kunt meten. Je vertaalt de concepten naar meetbare variabelen (bron 1). Aan de hand van een operationaliseringsschema worden indicatoren bepaald en geeft het weer hoe je deze indicatoren kunt meten.

In onderstaand operationaliseringsschema worden de abstracte begrippen van deelvragen 1 en 2 uitgewerkt tot indicatoren waar later in het onderzoek mee gewerkt kan worden. Het is voor FjildLokaal belangrijk dat de beste strategie bepaald gaat worden, dit wordt gedaan door de eisen te bepalen en daar een wegingsfactor aan te koppelen.

Abstract concept	Dimensies	Sub-dimensies	Indicatoren	Variabele (Gemeten scores)
Eisen strategie	Wat zijn volgens de theorie de eisen waar de strategie aan moet voldoen?	<ul style="list-style-type: none"> - Snelle levertijd - Korte keten - Lokaal geteeld - Online bestellen 	<ul style="list-style-type: none"> - Er moet voldoende voorraad beschikbaar zijn zodat er geen nee-verkoop zal zijn - Wanneer er geen voorraad is zal er in samenwerking met andere partijen toch iets leverbaar moeten zijn - De producten worden lokaal bij boeren of in de kas geteeld - Via een onlinewebsite zullen de producten verkrijgbaar moeten zijn - De producten worden wekelijks op vaste dagen bezorgd 	Via vragenlijst zullen de stakeholders vragen kunnen beantwoorden op schaal van 1 tot 10
Eisen stakeholders	Aan welke eisen, wensen en restricties moet het ontwerp volgens de stakeholders voldoen?	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de eisen? - Wat zijn de wensen? - Welke restricties zijn er? 	<p>Alle eisen worden meetbaar gemaakt middels een gesprek met de stakeholders. Daarin wordt gebruik gemaakt gerichte vraagstelling om de eisen te achterhalen.</p> <p>Eisen: waar dient de strategie aan te voldoen?</p> <p>Wensen: wat zal de huidige manier van werken verbeteren?</p> <p>Restricties: wat kan niet worden aangepast aan de huidige manier van werken?</p>	Via vragenlijst zullen de stakeholders vragen kunnen beantwoorden op schaal van 1 tot 10

Figuur 4.1: operationaliseringsschema

4.5 Dataverzamelingsmatrix

Variabele	Dataverzamelingsmatrix	Onderbouwing
	Bron	
	Deelvraag 1: Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?	
Strategie soorten	Literatuuronderzoek	Door middel van literatuuronderzoek kunnen de verschillende soorten strategieën in kaart worden gebracht.
Markt kruiden	Enquête, interview	Door het afnemen van een enquête wordt duidelijk wat de vraag vanuit het beoogde segment is.
Huidige strategie FjildLokaal	Co-reflection	Door het afnemen van een interview wordt duidelijk welke huidige strategieën binnen Yn toegepast worden.
	Deelvraag 2: Wat zijn de belangen en eisen van de stakeholders?	
Identiteit van de stakeholders	co-reflection	Door het afnemen van interne interviews kunnen stakeholders geïdentificeerd worden.
Belangen van de stakeholders	co-reflection	Tijdens het afnemen van een interview wordt de stakeholder geacht zijn belangen kenbaar te maken.
Eisen stakeholders betreft project	co-reflection	Door middel van een interview kan de stakeholder haar eventuele eisen betreft FjildLokaal kenbaar maken,
Klantwens marktbenadering		
Concurrenten FjildLokaal	Interview, deskresearch, benchmark	Door middel van een interview en deskresearch het in kaart brengen van de concurrentie
	Deelvraag 3: Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?	
Huidige verdienmodel	Interview	
Verdienmodel soorten	Literatuuronderzoek	
Ideaal verdienmodel	interview	

Figuur 4.2: dataverzamelingsmatrix

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid is de mate van eerlijkheid of geloofwaardigheid van een persoon. Een beeld van de betrouwbaarheid van iemand krijgt men door middel van de omgang met iemand, waarbij levenservaring een belangrijke rol speelt (ensie, 2022). De betrouwbaarheid zal binnen FjildLokaal hoog liggen aangezien er twee betrokkenen zijn die al lang samen werken, ook binnen verschillende projecten. Tijdens deze projecten zijn er al eerder onderzoeken geweest waarbij in deze samenstelling is samengewerkt, de samenwerking is goed bevallen. De betrokkenen hebben ook allemaal baat bij het succesvol laten slagen van dit project, daarom is de kans dat iedereen eerlijk is tegen elkaar ook hoog. Om betrouwbaarheid te waarborgen zijn alle betrokkenen aanwezig bij de meetings en is al het mailcontact voor iedereen inzichtelijk gemaakt. Tijdens de meetings zijn verschillende brainstormsessies met Theo en Shania gehouden om informatie te verkrijgen dat nodig is om de hoofdvraag te beantwoorden. Deze gesprekken zullen worden genotuleerd zodat er altijd informatie teruggehaald kan worden, dit zorgt voor extra betrouwbaarheid.

Validiteit is de mate waarin je resultaten geldig zijn en overeenkomen met de werkelijkheid. De validiteit kan worden onderzocht door te bepalen of je daadwerkelijk hebt gemeten wat je wilde meten, bijvoorbeeld door kritisch te kijken naar je onderzoeksopzet en meetinstrumenten. Betrouwbaarheid en validiteit zijn niet hetzelfde. Bij validiteit gaat het om de juistheid van de resultaten en bij betrouwbaarheid gaat het om de consistentie van de meting (scribbr, 2022). In dit onderzoek zullen verschillende stakeholders die direct invloed hebben op het project geïnterviewd worden, er is hier dus sprake van een primaire bron. Door de juiste vragen te stellen aan externe bronnen zal er antwoord gegeven worden op de deelvragen die betrekking hebben op het onderzoek en daarom valide zijn voor het eindresultaat.

De enquête is uitgezet binnen het interne projectteam om te kijken of de vragen begrijpelijk zijn. Om de herhaalbaarheid te verhogen wordt gebruikgemaakt van meerkeuzevragen en een Likertschaal. De enquête zal enkel afgenomen binnen het beoogde segment. De gegevens worden vervolgens anoniem verwerkt. Hiermee is het onderzoek valide en kan er primair data worden verzameld. Alle respondenten zijn onafhankelijk van het project en hebben dus geen belang. De verwachting is dat er meer dan 70 respondenten zullen zijn, hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd.

5. Resultaten

5.1 Welke strategieën zijn er om dit soort producten op de markt te brengen?

Om een juiste strategische benadering te kunnen bepalen dient er een overweging gemaakt te worden op de mogelijkheden binnen deze benaderingen. Zoals in het theoretisch kader toegelicht gebruiken we theorie van Treacy & Wiersema (Harvard business review, 1993). Binnen deze theorie wordt onderscheid gemaakt tussen 3 verschillende theorieën:

- *Operationeel uitmuntende strategie*: hierin vindt een specifieke benadering plaats betreft de productie, levering en services.
- *Klantbinding*: Een strategie waarbij de klant een lange termijn relatie aan gaat met de organisatie.
- *Product leiderschap*: een strategie waarbij de organisatie zich constant aan de aanpast waarbij innovatie voorop staat.

De strategische benadering kan vorm krijgen door deze theorie tegen het licht van de huidige situatie te houden.

Yn zal een geluid vertolken vanuit de samenwerkende organisaties die voedselverspilling tegen gaan. Een kortere keten en het verbinden van verschillende takken in de voedselproductie spelen hier in een hoofdrol.

5.1.1 Operationeel uitmuntende strategie

Bij een benadering waarbij gefocust wordt op een operationeel uitmuntende strategie dient de focus te liggen op een efficiënte productie van de producten van Yn. Dat betreft het telen en exploiteren van kruiden, kiemen, scheuten en eetbare bloemen. Omdat de huidige capaciteit van Yn nog niet optimaal is vanwege de huidige omstandigheden bij de eettuin is dit een strategie die Yn pas bij een vergroting van de capaciteit kan toepassen. Er dient tot die tijd gefocust te worden op het creëren van een servicemodel. Zoals in de haalbaarheidsstudie is geconcludeerd kan Yn niet altijd de juiste kruiden leveren. Een samenwerkingsverband met andere leveranciers kan gebruikt worden als oplossing. Echter is de boodschap van Yn dat zij lokaal geteelde kruiden leveren. Het is van belang om de klant in de toekomst duidelijk te maken waar elke kruiden vandaan komen. Dit dient binnen de vorm van service te vallen en de klant juist te informeren over de herkomst van de kruiden. De klant kiest ervoor om speciaal bij Yn in te kopen vanwege de lokale teelt.

Het is voor Yn en haar mogelijke klanten, die zich kenbaar hebben gemaakt met een enquête, duidelijk dat de waarde van lokaal geteelde kruiden bovenaan staan. Door deze waarden uit te dragen biedt de eettuin de mogelijkheid voor een vergroting van de kas waarbij de producten van Yn grootschalig geproduceerd gaan worden. Een fysieke locatie geeft aan dat Yn deze waarden kan borgen en kan uitdragen naar de klant.

Binnen de mogelijkheid van een operationeel uitmuntende strategie gaat Yn de samenwerking aan met omringende kruidentelers die bij kunnen springen indien de producten niet uit de kas van de eettuin geleverd kunnen worden.

Wanneer Yn tegenover haar klant niet kan leveren dient dit tijdig voor een bestelling kenbaar gemaakt te worden. Bij een operationeel uitmuntende organisatie dient er efficiënt en tijdig aanpassing plaats te vinden in de bestelservice. Zo is bij overige groothandels en handelaren van kruiden te zien wanneer kruiden niet op voorraad zijn. De klant kan dan op tijd op zoek naar alternatieven.

5.1.2 Strategie van klantbinding

Het binden van klanten die dezelfde waarden hebben als Yn en verspillingmarkt is essentieel voor het voortbestaan van het bedrijf. Een succesvol bedrijf kan alleen voortbestaan door winst te maken. De situatie van Yn hangt momenteel af van subsidies van het Rijk en eventuele geldschieters. Deze subsidies zijn onzeker en dienen vervangen te worden door een gedegen omzet. Door juist de klanten te kunnen binden kan Yn verzekerd zijn tot vaste inkomsten uit de verkoop van haar producten.

Een goede oplossing tot het creëren van vaste inkomsten is het afsluiten van abonnementen op de afname van de producten. Hiermee kan de klant voor een langere tijd en voor een vast bedrag de producten van Yn afnemen.

Echter blijkt uit de enquête die is afgenomen onder de mogelijke belangstellenden van Yn dat een abonnementsvorm ongewenst is als model voor afname. Het doen van enkele bestellingen per een bepaalde periode heeft voor deze respondenten de voorkeur. Deze conclusie uit de enquête kan niet worden genegeerd en het verdienmodel dient dus ingericht te worden in de vorm van enkele bestellingen (zie paragraaf 5.2 voor meer toelichting).

Omdat er bij het doen van enkele bestellingen door klanten een vrijbrief is om juist een aantal producten of een aantal keer de producten van Yn te testen zit hier voor Yn een onzekerheidsfactor in. De klantbinding wordt hierbij des te belangrijk voor de continuïteit van de organisatie.

Omdat Yn bekend is met haar mogelijke afzetmarkt en middels de enquête weet wat de mogelijke klanten willen kunnen ze makkelijker inspelen op de klantwens.

Bij het binden van de klanten dient rekening gehouden te worden met de afnemer van de producten. Wanneer er gekeken wordt naar de klant van Yn in de vorm van een restaurant is de klant van het restaurant de consument. De consument wil zo veel mogelijk weten over waar zijn eten vandaan komt. Het uitdragen van de boodschap van Yn kan voor zowel de eettuin als voor de verspillingmarkt winstgevend zijn. Het draait hierbij om een strategische marketing die om de producten waarde zal bijdragen voor de stakeholders.

Het is voor Yn zeer waardevol om een pilot te gaan draaien waarin een aantal potentieel interessante afnemers deelnemen om het servicemodel te kunnen testen. De flexibiliteit van een pilot is waardevol om de mogelijke capaciteit te kunnen inschatten. De service tijdens een pilot is waardevol om de klanten binnen de pilot voor de toekomst te kunnen binden.

5.1.3 Product leiderschap

Bij een strategie die gaat voor product leiderschap legt een organisatie de focus op het continu excelleren van de productkwaliteit en innovatie. Dit zou betekenen dat Yn zich gaat onderscheiden met hun producten zelf en zoekt naar een koers die afwijkt van de koers van de huidige markt. Om gebruik te maken van deze strategie moet een bedrijf flexibel en snel hun processen kunnen veranderen. Dit is voor Yn niet mogelijk omdat er in een kas en op de botanische tuin producten op een vaste manier gekweekt worden. Uit gesprekken met de opdrachtgever blijkt dat Yn niet de focus legt op onderzoek en productontwikkeling maar juist wil inzetten op service en de relatie met klanten. Hierdoor is als groep bewust gekozen om product leiderschap niet verder uit te diepen in het onderzoek.

5.1.4 Hoe werkt de huidige markt van kruiden?

Deze sub paragraaf geeft een inzicht op hoe er wordt gewerkt in de huidige markt van kruiden. Het doel hiervan is om een beeld te krijgen op wat voor manier er in de markt gewerkt wordt en waar Yn mee te maken kan krijgen. Omdat er niet een bedrijf is die precies zo te werk wil gaan als Yn kunnen de genoemde bedrijven niet als volledige concurrent gezien worden.

Er zijn veel verschillende kruiden en kiemen die dagelijks gelden als smaakversterker voor het voedsel van de consument. Deze kruiden en kiemen worden op uiteenlopende wijze verbouwd onder verschillende condities. Supermarktketens willen de consument dagelijks zo vers mogelijke kruiden en kiemen aanbieden. Om dit mogelijk te maken worden in Nederland grote partijen gekweekt die, zodra ze klaar zijn om geoogst te worden, zo snel mogelijk in de schappen liggen. Het kweken gebeurt vaak in kassen die een ander klimaat kunnen nabootsen dan in Nederland heerst. Naast dat er in Nederland gekweekt wordt, komen ook vele kruiden en kiemen uit het buitenland. Zo koopt Jumbo hun biologische kruiden in pot bij het boerenbedrijf Herbio. Herbio neemt de volledige productie voor zijn rekening van zaaien tot inpakken. Er is hier geen sprake van een korte keten omdat Herbio aangesloten zit bij groothandel Udea. Een korte keten is een korte verbinding tussen de boer en de consument. Vaak in de vorm van een boerderijwinkel, een groentepakket direct bij de boer vandaan, een boerenmarkt of een ander initiatief. Deze korte verbinding kan leiden tot minder transport (en dus minder CO₂-uitstoot) en een betere prijs voor de producent, omdat hij deze met minder partijen hoeft te delen (Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit. 2020, 7 april). Via Udea bestelt Jumbo de door Herbio geproduceerde biologische kruiden. De opbrengst van deze bestellingen wordt over meerdere partijen gedeeld waardoor er dus geen sprake is van een korte keten.

Spicata is een bedrijf dat verse munt importeert uit Marokko en dat levert aan vele horeca ondernemingen in de randstad. Het doel van Spicata ligt voornamelijk op het leveren van verse en gedroogde kruiden voor thee aan de horeca. Waar supermarktketens inkopen in grote partijen zijn er in het land verschillende partijen die kleinschaliger te werk gaan. Ook hier is geen sprake van een korte keten. Twee keer per week wordt er vanuit Marokko kruiden geleverd om hier te verpakken en verkopen.

Bovenstaande voorbeelden geven een beeld van hoe de markt er op andere plekken in Nederland uitziet. De focus ligt voor Yn met name op Noordoost-Friesland waar Smeding de marktleider is in het leveren van kruiden en kiemen. Smeding heeft in 85 jaar een positie opgebouwd als marktleider in het leveren van AGF-producten. Hieronder vallen ook de kruiden en kiemen die Yn in het assortiment opneemt. Smeding kan gezien worden als een zeer sterke concurrent door het hoge marktaandeel en het feit dat zij leveren aan Retail en Horeca. Smeding heeft meer dan 1800 producten in hun assortiment welke deels zijn ondergebracht bij eigen labels.

Yn zal zich moeten onderscheiden van een grote concurrent als Smeding. Een samenwerking met De Peuleschil biedt hiervoor kansen. Kiemerij De Peuleschil in Rottevalle heeft een sterk marktaandeel wat betreft kiemen en scheuten. Het was de eerste biologische kiemerij van Nederland en bestaat al meer dan 40 jaar. De Peuleschil verkoopt aan segmenten als (ecologische) retail concepten en horeca. Ruim assortiment aan kiemen/scheuten en biedt ook thuisweek pakketten aan. Voor FjildLokaal zou een samenwerking met Kiemerij de Peuleschil een kans kunnen zijn, zodat kiemen/scheuten daar geteeld kunnen worden (mede door het unieke productieproces en bijkomende kennis). De Peuleschil valt in de omgeving Noordoost Friesland, heeft een sterk marktaandeel en naamsbekendheid. Een samenwerking kan concurrentievoordeel opleveren. (Yn, 2022)

Spicata is een bedrijf dat verse munt importeert uit Marokko en dat levert aan vele horeca ondernemingen in de randstad. Het doel van Spicata ligt voornamelijk op het leveren van verse en gedroogde kruiden voor thee aan de horeca. Waar supermarktketens inkopen in grote partijen zijn er in het land verschillende partijen die kleinschaliger te werk gaan. Ook hier is geen sprake van een korte keten. Twee keer per week wordt er vanuit Marokko kruiden geleverd om hier te verpakken en verkopen.

Uit deze paragraaf blijkt dat het voor Yn een voordeel kan zijn om te gaan samenwerken met de Peuleschil. De Peuleschil heeft in de afgelopen 40 jaar een aandeel in de markt weten te bemachtigen. Om leveringszekerheid te kunnen bieden aan afnemers kan het voor Yn nuttig zijn om samen te werken met de Peuleschil.

5.1.5 Toetreden tot de markt

Het is niet gemakkelijk om toe te treden tot de markt door hoge opstartkosten. Ten eerste, moet er een kweekruimte/kas beschikbaar zijn om te telen. Voor het kweekproces moet er kennis, arbeid en machines als klimaatregelaars en watersproeisystemen aanwezig zijn om juist te kunnen telen.

Vervolgens, moet er arbeid worden ingezet voor de teelt, verpakking, distributie en het verkoopproces. Tevens, moet er worden voldaan aan de eisen van het keurmerk 'lokaal' om deze claim te mogen maken. Tot slot, moeten nieuwe toetreders kunnen voldoen aan de constante vraag van bijvoorbeeld retail of horeca, waarbij consistent moet worden geleverd. (Yn, 2022).

Yn zet in op het behoud van een korte keten. Met een korte keten wordt bedoeld dat er sprake is van een korte verbinding tussen de boer en de consument. De kruiden en kiemen van Yn zullen gekweekt worden in samenwerking met de botanische tuin De Kruidhof. Deze beschikken over voldoende kweekruimte en een kas die de mogelijkheden verbreedt. Om operationeel soepel te draaien en het hele jaar afnemers te kunnen voorzien van gevraagde producten is het voor Yn van belang dat de kas bij de Kruidhof uitgebreid wordt. Hier liggen concrete plannen voor blijkt uit de haalbaarheidsstudie. Bij de Kruidhof wordt onderhouden door meer dan 60 vrijwilligers die veel kennis hebben over het kweken van kruiden en kiemen.

5.1.6 Klantwens marktbenadering YN

Om een strategische marktbenadering te kunnen bepalen is het van belang de wens van de klant duidelijk te hebben. De informatie vanuit de klant is essentieel om soortgelijke klanten in de markt te kunnen benaderen. Door middel van een enquête hebben we de connecties van Fjild gevraagd naar het concept van lokaal geteelde kruiden, scheuten en bloemen. Uit de enquête kunnen we informatie over de klant vergaren over welke vorm van producten en service zij prefereren. Op basis van deze informatie kan er een strategische marktbenadering geformuleerd worden om soortgelijke klanten kennis te laten maken met de lokaal geteelde kruiden, scheuten en bloemen van Yn.

Vanuit de enquête zijn de volgende klantwensen bekend:

- Frequentie van bestellingen
- Type van servicemodel

Uit de enquête blijkt dat de respondenten als servicemodel de voorkeur hebben aan het doen van enkele bestellingen. Dit betreft 74% van de respondenten. Bij het benoemen van een representatie van de respondenten voor de gehele markt kan geconcludeerd worden dat vanuit de klantwens het niet gewenst is om een abonnementsvorm af te sluiten. Over de invulling van het doen van enkele bestellingen binnen het servicemodel dient een efficiënte tool gebruikt te worden.

Wanneer de respondenten gevraagd wordt hoe vaak zij een bestelling zouden plaatsen wordt duidelijk dat dit wekelijks is. Binnen het servicemodel dient dus rekening gehouden te worden met een vast levermoment in de week. Dit is ook namens Yn de bedoeling.

Volgens Treacy en Wiersema komt de waarde van een klant niet uit enkele bestellingen maar over een langere verbinding tussen de klant en de organisatie. De wens van de klant is het doen van enkele bestellingen dus zal de strategische benadering moeten bestaan uit tactische beslissingen om de klant alsnog voor een langere tijd te kunnen binden aan de organisatie.

Volgens de respondenten van de enquête is er zeker behoefte naar lokaal geteelde kruiden, kiemen en scheuten dus Yn kan inspelen op het bewustzijn van haar potentiële klanten om deze behoefte te vervullen

5.2 Wat zijn de belangen/eisen van de stakeholders?

Deze paragraaf gaat in op de eisen en belangen van 4 geïdentificeerde stakeholders van project FjildLokaal: 1. Yn, 2. Potentiële klanten/afnemers, 3. Boeren (regio Noordoost-Friesland) 4. Concurrenten. Dit wordt vervolgens meegenomen tijdens het bepalen van de strategie voor project FjildLokaal.

5.2.1 Yn

Door inzicht te krijgen in de belangen en eisen van stakeholders van project FjildLokaal is er een interview gehouden met Yn en een enquête uitgezet naar potentiële klanten/afnemers. Uit het interview zijn de onderstaande punten gebleken waaraan de ontworpen strategie moet voldoen, dit wordt gezien als een aantal belangen/eisen die meegenomen moet worden bij de strategiebepaling:

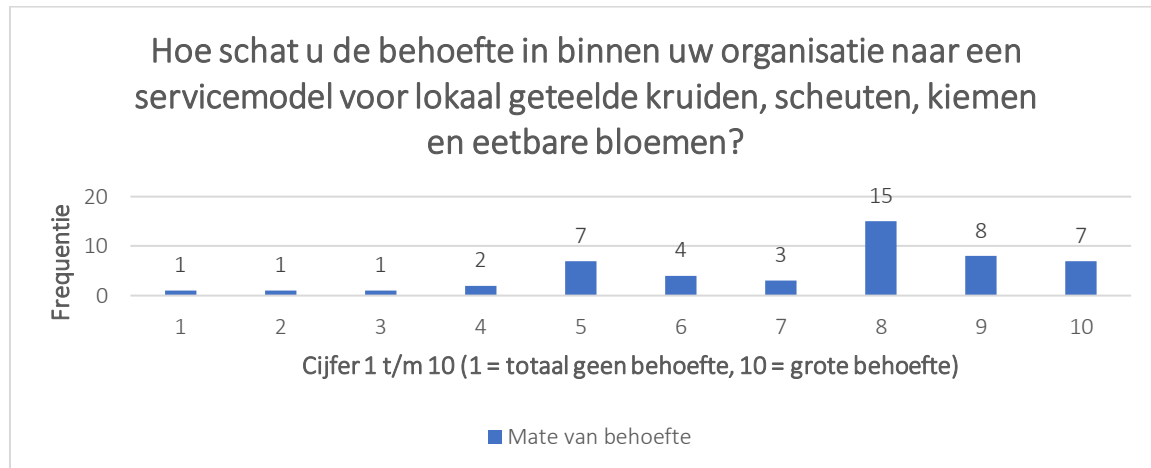
- De organisatie wil een ecologisch en maatschappelijk verdienmodel ontwikkelen waar de producten van Yn vraag-gestuurd geleverd kunnen worden.
- Ontwikkelen van korte ketens met een servicemodel voor lokale- en streekproducten voor de beoogde segmenten.
- Via de website zouden klanten/afnemers een bestelling moeten kunnen plaatsen, de aantallen selecteren en vervolgens aangeven of dit een eenmalige of periodieke bestelling is.
- Vervolgens is het de bedoeling dat Yn dan wekelijks één bezorgmoment heeft om alle producten lokaal te leveren.
- Voor het ontwerponderzoek hebben de horeca en retail, als afzetmarkten, de focus en hieromheen zal de strategie bepaald worden.
- Doelgroep van project FjildLokaal zijn mensen en bedrijven in Friesland die affiniteit hebben met lokaal geteelde producten en eventueel bereid zijn iets meer te betalen hiervoor.
- Yn heeft als eis dat er zoveel mogelijk online en lokaal wordt geregeld, een belangrijk punt hierbij is dat de marketing online gedaan wordt en dat mensen in Friesland over de producten praten tegen elkaar (mond-op-mond reclame).
- De organisatie wil met Stichting Natuur Educatie Buitenpost/De Kruidhof, Hogeschool Van Hall Larenstein, Mama Mascha en mogelijk IVN en het Fries Landbouwmuseum een (voedsel)educatieprogramma ontwikkelen voor leerlingen/scholieren.
- Stimuleren van de regionale economie en creëren van werkgelegenheid, sociale werkgelegenheid.
- Minimalisatie ecologische voetprint.
- Het oprichten van een nieuw netwerk en de partijen binden aan dit netwerk.

5.2.2 Potentiële klanten/afnemers

Yn heeft onlangs een haalbaarheidsonderzoek afgerond voor project FjildLokaal, in dit onderzoek is de behoefte naar een voedseleducatieprogramma voor basis- en middelbare scholen en de behoefte naar een servicemodel van lokaal geteelde kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen onderzocht. Tijdens dit onderzoek is een enquête uitgezet voor het voedseleducatie programma met 26 respondenten, en een enquête voor het beoogde servicemodel met 50 respondenten. Hieronder staan een aantal uitkomsten hiervan die relevant zijn voor het ontwerponderzoek en het bepalen van een strategie voor project FjildLokaal.

Behoefte naar servicemodel

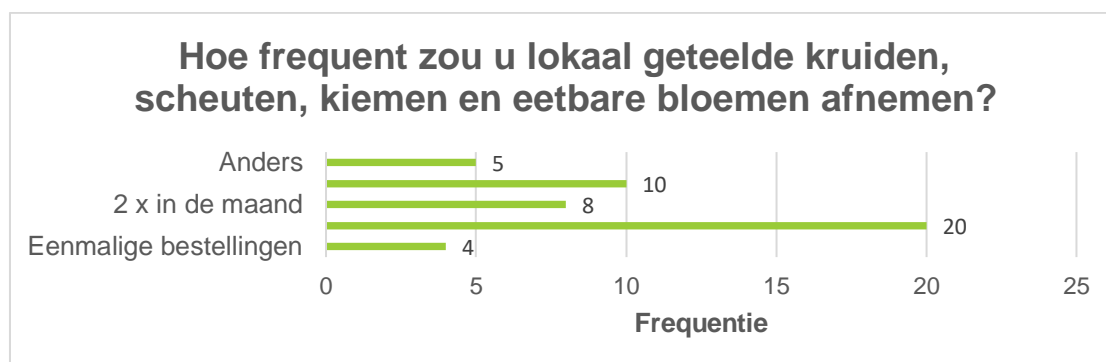
In de enquête is de behoefte naar een servicemodel voor lokaal geteelde kiemen, scheuten, kruiden en eetbare bloemen gepeild. De respondenten kregen als vraag om de behoefte binnen hun organisatie naar lokaal geteelde gewassen van FjildLokaal een cijfer te geven van 1 t/m 10 (1 = totaal geen behoefte, 5 = matige behoefte, 10 = grote behoefte). De enquêteresultaten geven aan dat 8,16% dit een 6 geeft, 6,12% een 7, 30,61% een 8, 16,32% een 9 en 14,28% een 10. Hieruit kan geconcludeerd worden daar er een behoefte is naar het beoogde servicemodel. (Yn, 2022)



Figuur 5.1: resultaten mate van behoefte naar servicemodel

Afname frequentie servicemodel

Antwoord op de vraag: 'Hoe frequent zou u lokaal geteelde kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen afnemen?' is gebleken dat de voorkeur ligt bij een afnamefrequentie van 1 x in de week (42,55%), gevolgd door 1 x in de maand (21,28%) en daarna 2 x in de maand (17,02%). Conclusie is dat 42,55% van de respondenten bereid is om 1 x in de week lokaal geteelde kruiden, scheuten, eetbare bloemen en kiemen af te nemen van Yn. (Yn, 2022)

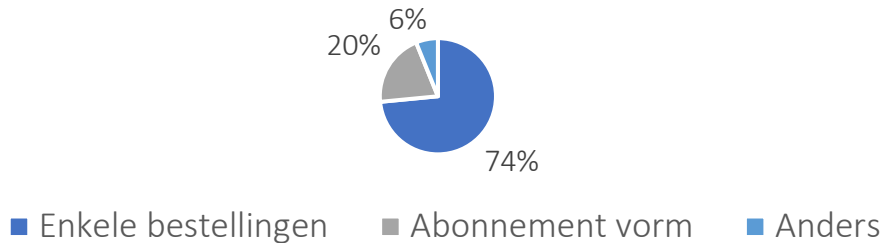


Figuur 5.2: resultaten voorkeur afnamefrequentie servicemodel

Betalingsvorm

Vervolgens is er aan de respondenten gevraagd wat hun voorkeur is qua betalingsvorm. Hieruit blijkt dat 74% van de respondenten enkele bestellingen prefereert en 20% een abonnementsvorm wel ziet zitten. Hieruit concludeert Yn dat een betaalsysteem vergelijkbaar met die van groothandels, waar telkens per bestelling wordt betaald of gefactureerd, het meest geschikt is voor de eerste fase van project FjildLokaal. Vervolgens zou de abonnementsvorm als extra servicemogelijkheid aangeboden kunnen worden. (Yn, 2022)

Bent u bereid voor een servicemodel van lokaal geteelde kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen in abonnement vorm te betalen of wilt u alleen betalen voor enkele bestellingen?



Figuur 5.3: resultaten betalingsvorm

Keurmerken

Voor het aanbieden van lokaal geteelde gewassen door Yn met FjildLokaal, is de vraag gesteld hoeveel waarde er wordt gehecht aan het keurmerk 'biologisch'. Dit wordt gemeten doordat respondenten een cijfer te van 1 t/m 10 (1 = totaal geen waarde, 5 = matige waarde, 10 = grote waarde) geven. Uit de resultaten is gebleken dat 10,20% van de respondenten dit een 6 geeft, 22,45% geeft dit een 7, 18,37% een 8, 16,33% een 9 en 10,20% een 10. De conclusie hiervan is dat er een gemiddelde tot grote waarde gehecht wordt aan het keurmerk 'biologisch' door de respondenten. (Yn, 2022)



Figuur 5.4: resultaten mate waarin waarde wordt gehecht aan keurmerk 'biologisch'

Verder is er aan de respondenten gevraagd hoeveel waarde zij hechten aan de keurmerken 'lokaal' en 'streekproduct', en hier een cijfer van 1 t/m 10 voor te geven (1 = totaal geen waarde, 5 = matige waarde, 10 = grote waarde). Van de respondenten geeft 6,12% dit een 6, 6,12% een 7, 34,69% een 8, 28, 57% een 9 en 16,33% een 10. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er over het algemeen grote waarde wordt gehecht aan de keurmerken 'lokaal' en 'streekproduct', gemiddeld gezien meer dan het keurmerk 'biologisch'. (Yn, 2022)



Figuur 5.5: resultaten mate waarin waarde wordt gehecht aan keurmerk 'lokaal' en 'streekproduct'

5.2.3 Belangen/eisen van de boeren

Aan de hand van het interview met Yn zijn er een aantal eisen/wensen van de boeren, waarmee de organisatie eventueel samen wil werken, inzichtelijk gemaakt. Yn heeft zelf gesprekken gevoerd met deze boeren vanwege het haalbaarheidsonderzoek van project FjildLokaal, en is daarom in staat om in grote lijnen aan te geven wat deze stakeholders belangrijk vinden. Hieronder staan 5 belangen/eisen van de boeren die naar voren zijn gekomen tijdens het interview.

- Eerlijke prijs voor hun producten
- Geen onnodige kosten maken
- Verspilling tegengaan
- Lokaal verkopen is mooi, maar niet per se een must
- Zekerheid (deals sluiten voor langere tijd en garantie van afname en levering)

De boeren vinden het belangrijk om een goede prijs te ontvangen voor hun producten, momenteel komt het regelmatig voor dat boeren (in de regio Noordoost-Friesland) geforceerd worden om een deal te sluiten met een supermarktketen voor een prijs die eigenlijk niet hoog genoeg is voor hen. De reden dat ze dan toch zo'n deal aangaan is omdat een supermarktketen deze boeren zekerheid biedt door duidelijke afspraken te maken over de periodieke afname van producten. Daarentegen stellen supermarkten hoge eisen aan de producten die zij afnemen van de boeren. Een voorbeeld hiervan is een tomaat of aardappel die niet de juiste vorm/formaat heeft, deze worden niet afgenomen en op die manier ontstaat er verspilling. De boeren hebben regelmatig veel verspilling en dat vinden zij zonde omdat dit meestal wordt weggegooid, of wordt verkocht tegen een dermate lage prijs dat er alsnog verlies en onnodige kosten op worden gemaakt. Dit is overigens één van de redenen dat Yn ook het project 'Verspillingsmarkt' heeft opgezet, voedselverspilling tegengaan. Het lokale aspect vinden de boeren het minst belangrijk van de 5 bovengenoemde punten. Het belangrijkste punt voor de boeren is momenteel dus de zekerheid, en dat is iets wat Yn moet kunnen garanderen tijdens een samenwerking met deze groep.

De overige belangen zijn onderwerpen waar Yn momenteel veel waarde aan hecht, lokaal geteeld/korte keten, geen verspilling/onnodige kosten en een eerlijke prijs voor de producten. Dit zijn dus ook de punten waar Yn een voordeel denkt te hebben op hun concurrentie.

5.2.4 Concurrentie

Om de concurrentie van Yn in kaart te brengen en de dreiging die deze concurrenten met zich meebrengen wordt gebruik gemaakt van het 5 krachtenmodel van Porter. Aan de hand van het onderzoek worden de vijf verschillende concurrentenstromen bekeken.

1. Dreiging van nieuwe toetreders

Om te kijken of er veel dreiging bestaat dat er nieuwe toetreders op de markt komen kijken we naar de eisen waaraan eventuele concurrenten moeten voldoen. Ten eerste moet er kennis en arbeid beschikbaar zijn. Daarnaast moeten er naast een kweekruimte ook machines beschikbaar zijn. Deze eisen zorgen voor hoge opstartkosten, waardoor het niet gemakkelijk is om toe te treden tot de markt. Door de hoge toetredingsdrempel zou er weinig dreiging bestaan van nieuwe toetreders.

2. Interne concurrentie op de markt

Om te kijken naar de interne concurrentie op de markt zoemen we dieper in op de twee grootste concurrenten en kijken we welke andere kleine concurrenten er zijn. Uit bijlage 5 blijkt dat Smeding marktleider is, omdat het al 85 jaar bestaat, ondertussen een assortiment van 1.800 producten heeft en AGF-ketenspecialist is. Smeding verkoopt dezelfde producten in geheel Noord-Nederland aan zowel retail, als horeca en kan daarom gezien worden als een sterke concurrent van Yn.

Een andere grote concurrent is kiemerij de Peulschil. Zij hebben een sterk marktaandeel wat betreft kiemen en scheuten. Het was de eerste kiemerij in Nederland en bestaat al meer dan 40 jaar. Het bedrijf heeft Noordoost Friesland als afzetgebied en veel naamsbekendheid hier. Door hun unieke productieproces en vele kennis zou een samenwerking concurrentievoordeel op kunnen leveren.

De overige opgesomde concurrenten in bijlage 2 hebben een kleiner marktaandeel. Andere concurrenten die ook een groot marktaandeel en macht bezitten zijn supermarkten en horecagroothandels die onder hun eigen naam producten verkopen. Zij hebben veel invloed op de prijs door hun machtspositie. Echter verkopen zij in tegenstelling tot Yn geen verhaal en bieden zij minder goede service. Om de concurrentie aan te gaan met deze marktleiders zal Yn goede service en een goed verhaal moeten aanbieden.

3. Macht van de afnemers

Om te kijken naar de macht van afnemers vergelijken we twee afnemersgroepen waar Yn mee te maken heeft: tussenhandelaren (B2B) en eindgebruikers (B2C). De afnemers via de webshop hebben een matige tot sterke onderhandelingspositie. De afnemers kunnen tijdens en voor de verkoop niet onderhandelen over de prijs, deze staat vast. Wel kunnen zij na de aankoop onderhandelen over een vervolg aankoop wanneer een product niet aan de verwachtingen heeft voldaan. Op zulke momenten heeft Yn een slechte onderhandelingspositie omdat zij hun beloften moeten nakomen en de afnemer gemakkelijk naar de concurrent kan.

Tussenhandelaren zoals horecazaken hebben wel een sterke onderhandelingspositie, omdat daar de marktconforme prijs wordt bepaald en op deze manier druk kunnen uitoefenen op prijs, kwaliteit en volume dat geleverd moet worden.

De afnemers zijn niet afhankelijk van Yn, omdat er op verschillende andere plekken dezelfde producten gehaald kunnen worden. Om de macht van afnemers zo klein mogelijk te maken zal Yn een onderscheidende waarde positie moeten ontwikkelen om zo toch te concurreren met bestaande concurrenten die momenteel al een groot marktaandeel hebben.

4. Macht van de leveranciers

Om te kijken of de macht van de leveranciers groot is kijken we naar verschillende leveranciers en welke machtspositie deze hebben. Aan het begin van de productieketen moeten grondstoffen zoals zaadjes worden ingekocht bij de leverancier. Deze grondstoffen kunnen bij veel verschillende aanbieders ingekocht worden. De machtspositie van leveranciers die grondstoffen leveren zal daardoor niet groot zijn. Yn heeft hierdoor automatisch een onderhandelingspositie wanneer zij een grote hoeveelheid willen afnemen.

De tweede leverancier waar we naar kijken is de leverancier van verpakkingsmateriaal. Yn wil haar producten gaan aanbieden in duurzaam verpakkingsmateriaal. Er moet ook rekening gehouden worden met de ecologische voetprint van het eindproduct. De verpakkingsmaterialen moeten daarom ook uit de regio komen. Van Hall Larenstein heeft onderzoek gedaan naar dit soort duurzame verpakkingen. Er zijn in de regio weinig andere leveranciers die dit soort verpakkingen produceren dus hebben deze leveranciers een goede onderhandelingspositie tegenover Yn. Echter heeft Yn al eerder samengewerkt waardoor de dreiging minimaal is.

De laatste leverancier is die van transport. Yn beschikt niet over eigen transportmiddelen, waardoor transport uitbesteed zal moeten worden. Een voor de hand liggende mogelijkheid is de Friese Ambassade. Zij hebben een distributiecentrum waar Yn gebruik van kan maken. Veel andere opties zijn er niet waardoor zij een goede onderhandelingspositie hebben. Echter door jarenlange samenwerking wordt deze dreiging minimaal ingeschat.

5. Dreiging van substituten

Om te kijken wat de dreiging van substituten zijn kijken we naar welke substituten er zijn en wat hun voor invloed hebben op Yn. Een aantal voorbeelden waar aan gedacht kan worden zijn tuincentrums, kwekerijen, moestuinen, pluktuinen en boeren die hun eigen producten verkopen. In verschillende tuincentrums/kwekerijen in de regio worden zelf geteelde producten verkocht. De moestuinen en pluktuinen waar vrijblijvend en periodiek zelf geplukt mag worden zijn in opmars.

Tussen Yn en tuincentrums/kwekerijen ligt een hogere substitueerbaarheid dan tussen Yn en pluktuinen/moestuinen. Dit komt, doordat er eerder een concurrentiestrijd tussen Yn en tuincentrums/kwekerijen kan komen, want deze partijen kunnen beide concurreren met de prijs die zij vragen voor hun producten. Bij pluk-/moestuinen is dit niet het geval want deze zijn vrijblijvend, periodiek en niet gevoelig voor prijsstijging.

De substitueerbaarheid tussen moestuinen van particulieren en de producten van Yn hangt af van een aantal factoren. Wanneer een bepaalde aanbieder individueel de prijs zal aanpassen dan heeft dit gevolgen voor de concurrent, omdat de consument dan de koop een-op-een kan vervangen. Bij een algemene prijsstijging kan de consument geneigd zijn eerder een eigen moestuin te beginnen of vaker een moes-/pluktuin gaan bezoeken. Dan zal de totale vraag naar producten in de gehele markt afnemen.

Om de dreiging van substituten te minimaliseren zal Yn daarom moeten inzetten op productdifferentiatie. Consumenten kunnen dan een-op-een de kruiden vervangen voor andere kruiden als er een prijsstijging plaatsvindt voor een bepaald soort kruid. De prijsgevoeligheid van afnemers zal worden verlaagd en de concurrentiedruk voor het eigen product verkleint.

(Yn, 2022)

Uit deze paragraaf moet er duidelijk zijn geworden wat de belangen en eisen van de vier bovenstaande stakeholders zijn, dit voor de aanbeveling die gedaan wordt aan Yn op basis van dit onderzoek.

5.3 Hoe kan het beoogde verdienmodel ingericht worden?

5.3.1 Marktbenaderingsstrategie

Op basis van de resultaten van de enquête hebben we kunnen zien hoe de potentiële klanten van Yn kijken tegenover de mogelijkheden en behoeften in de markt van lokaal geteelde kruiden, scheuten, kiemen en eetbare bloemen. We gebruiken op basis van de resultaten uit de enquête de marketingmix om het servicemodel in te richten. Op basis van de koppen product, prijzen en plaats en promotie uit de marketingmix wordt antwoord gegeven op de behoefte van de potentiële klanten en de mogelijkheden van Yn. De marketingmix is gebruikt op basis van een artikel. (Van der Linden, 2020)

Product:

Binnen het geplande assortiment van Yn wordt er één ding duidelijk over de herkomst van de producten: Lokaal. Om binnen de marktkansen te creëren dient een behoefte van een potentiële klant te vervullen. Binnen de huidige samenleving is het bewustzijn over de herkomst van ons voedsel een grotere rol gaan spelen. De klant voelt ongemak bij het verkrijgen van lokale producten waarbij de behoefte ontstaat binnen deze markt.

Om de strategische benadering vorm te geven zijn er een aantal eisen waaraan moet worden voldaan om het proces goed te laten verlopen en de klanten vrij baan hebben om zich aan te sluiten.

1. (Zorg voor een overzichtelijke bestelmethode, wat kan de klant krijgen, wat kost het, hoeveel gram, wanneer wordt het geleverd etc.)

Wanneer deze informatie in de webshop ontbreekt of de tool die gebruikt wordt voor de webshop wordt het onoverzichtelijk voor de klant en zullen potentieel nieuwe afnemers mogelijk afzien van een bestelling.

Prijzen:

Het is belangrijk om te kunnen concurreren met een goede prijs. Het efficiënt inrichten van de organisatie kan bijdragen aan lagere kosten elders waardoor de prijs eveneens naar beneden kan. Toch kan het zinnig zijn om de prijs al concurrent te maken ten opzichte van concurrenten. De kleinschaligheid van Yn biedt hier heden nog ruimte voor. Dit kan in verband met de huidige situatie van verschillende geldschieters aan Yn. Bij het promoten van producten kan rekening gehouden worden met de mate van oogst en afname van de producten.

2. Yn dient een flexibel prijssysteem te hanteren waarbij de afname gestimuleerd kan worden (door middel van kortingsacties 'bv.3=2' kan de verkoop en afname gestimuleerd worden. Daarnaast worden afnemers gemotiveerd om tijdens een bezoek aan de webshop eveneens andere kruiden, kiemen, scheuten of eetbare bloemen uit te proberen.

Het lijkt aanlokkelijk om in abonnementsvorm de service te laten verlopen. Uit de navraag bij de respondenten blijkt dat hier geen behoefte aan is.

Plaats:

Yn kan met haar locatie in Noordoost-Friesland een groot voordeel halen uit de identiteit van Yn en de bekendheid in de regio. Hiermee kunnen zij ten opzichte van concurrenten van klanten het voordeel krijgen.

Het krijgen van feedback op de producten is voor Yn heel waardevol om de kwaliteit te kunnen waarborgen en te verbeteren. Het kan echter lastig voor "vrienden" van Yn om deze feedback over te brengen.

3. (Gebruik de identiteit van Yn om lokaal en Fries te ondernemen. De plaats is hierin een voordeel. Daarnaast het verkrijgen van geldige feedback op de producten die geleverd zijn. Het waarborgen van de kwaliteitstandaarden en het verbeteren hier van kan bijdragen aan het behoud van klanten. De klanten van Yn kunnen anoniem/bekend hun mening geven over de producten.

Promotie:

Omdat de boodschap van Yn een ontzettend belangrijke is moet deze volop worden uitgedragen. Hiermee kunnen afnemers gelokt worden die mogelijk nog niet bekend zijn met Yn.

Een actieve benadering naar horecaondernemingen kan al potentiële afnemers stimuleren. Echter krijgen horecaondernemingen aan de lopende band folders geleverd van potentiële leveranciers. Het kan dus niet zo zijn dat dit de enige weg van promotie is.

Netwerkborrels en beurzen. Door actief te zijn op netwerkborrels en beurzen kan Yn zichzelf in contact brengen met andere ondernemers. De verkoop van de producten hoeft niet op die beurzen actief plaats te vinden. Slechts een voorbeeld en een goed woord kan voldoende zijn om iemand te overtuigen. Een chef zal het liefst ook proeven.

Lokale sponsoring is van groot belang binnen de promotie. De consument informeren over de ingrediënten die gebruikt worden zal ook resulteren in goodwill voor de horeca. Yn kan daarbij in overleg met haar afnemer promotiewaar meesturen bij een bestelling. (Dit dient in vertrouwen te gebeuren en zal bij een loyale klant vertrekt worden). Promotiewaar kan verschillen tot een vermelding op de kaart. Een kaartje bij de tafel. Et cetera.

Het is belangrijk om de early adapters tijdens een mogelijke pilot te belonen en hen aan te moedigen feedback te kunnen leveren. Yn kan hiervan leren en haar werkwijze mogelijk aanpassen.

5.3.2 Pilot

In deze paragraaf wordt uitgelegd waarom er tijdens het onderzoeken besloten is om het doen van een pilot aan te bevelen. Na het lezen van deze paragraaf moet het duidelijk zijn waarom dit van belang is voor Yn en wat de theorie hierin kan betekenen.

Tijdens het onderzoek is voortdurend gezocht naar het vinden van de juiste strategie voor Yn om de markt strategisch te benaderen. In paragraaf 5.1 is de theorie van Treacy & Wiersema toegepast om te achterhalen op welke manier Yn het best de markt strategisch kan benaderen. Hieruit is niet een strategie voortgekomen die specifiek genoeg is om de hoofdvraag te beantwoorden. Doordat Yn op een manier te werk wil gaan die momenteel niet toegepast wordt in de markt kan de hoofdvraag niet beantwoord worden op basis van de gebruikte theorie. Om toch een stap te zetten in het onderzoek is daarom nagedacht hoe er dan toch voor Yn een gepaste strategie gevonden kan worden. Binnen de groep ontstond het idee om een pilot te draaien. Met een pilot loopt Yn zelf tegen bottlenecks aan die opgelost moeten worden. Als Yn samen met een aantal afnemers tijdens een pilot zoveel mogelijk bottlenecks oplost is het idee dat daaruit een passende strategie zal rollen.

Om het idee van een pilot over een bepaalde periode te kunnen dekken dient de theorie ondersteuning te geven. Bij het op de markt brengen van een product of merkidentiteit dient rekening gehouden te worden met de productlevenscyclus. Yn kan hierdoor niet verwachten dat bij de introductie de afzet al op een toppunt zit.

Met een introductiefase worden de producten en de naam van Yn bekend gemaakt aan de markt en potentiële afnemers. De distributie in deze fase is nog beperkt en kan bij het te hard van stapel lopen door de organisatie leiden tot problemen. Om dit te voorkomen is het kennis maken met de handel een goede beslissing in de eerste fase van het ondernemen. Dit kan in de vorm van een pilot waarna er in de groeifase ruimte komt voor meer afnemers van het product. Wanneer de producten van Yn in de groeifase terecht komt zullen meer afnemers zich aankondigen of benaderd kunnen worden.

Hierin speelt een gedegen marketingbeleid een belangrijke rol. Deze marketing zal al moeten worden ingezet in de introductiefase van Yn. De groeifase zal daardoor aandacht krijgen van meerdere afnemers. In de volwassenheidsfase komt groeit de organisatie door maar zal de stijging van het aantal afnemers verminderen. De markt gaat dan richting een verzadiging toe waarbinnen de Friese markt de potentiële klanten bekend zijn met het fenomeen van lokaal geteelde kruiden van Yn. Wanneer in de volwassenheidsfase ruimte is voor uitbreiding kunnen nieuwe markten worden aangeboden zoals de omliggende provincies rond Friesland.

Uit deze paragraaf moet duidelijk zijn geworden waarom het nodig is voor Yn om een pilot te draaien. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden heeft Yn ervaringen nodig die kunnen bepalen welke strategische keuzes er gemaakt moeten worden. Voor deze keuzes komt Yn te staan zodra er aan een pilot gewerkt wordt.

6. Conclusies en Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen op basis van het onderzoek de deelvragen worden beantwoord. Uiteindelijk wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Aan de hand van de bevindingen die in het onderzoek naar voren zijn gekomen worden er ook aanbevelingen gedaan.

Om te kijken welke strategie er het best past bij de invulling van het verdienmodel voor lokaal geteelde producten hebben we de theorie van Treacy en Wiersma gebruikt. De strategie van klantbinding sluit het best aan, alleen komt bij deze strategie de waarde niet voort uit enkele bestellingen maar uit een langdurige relatie tussen klant en organisatie. Yn heeft er belang bij dat er een constante vraag is zodat zij hier hun productieproces op kunnen inrichten. Alleen uit de enquête blijkt dat 74% van de respondenten bij voorkeur enkele bestellingen afneemt. Op basis van de kennis die er nu is (door het onderzoek) zal de strategie van klantbinding niet werken. Er kan geconcludeerd worden dat er geen strategie is die aansluit op het verdienmodel dat Yn voor ogen heeft.

De drie belangrijkste stakeholders zijn Yn, afnemers, boeren en concurrenten. Yn heeft er belang bij dat er een constante vraag is naar hun producten zodat zij het productieproces op de klantvraag kunnen inrichten. Uit onderzoek blijkt dat de respondenten behoefte hebben aan het keurmerk 'lokaal' en 'streekproduct'. Daarnaast geven zij de voorkeur aan enkele bestellingen tegenover een abonnement. Voor de Boeren is het van belang dat zij zekerheid hebben, dit betekent dat zij deals willen sluiten voor langere tijd en garantie willen van afname. Wanneer er geen constante vraag zal zijn is een langdurig contract aangaan voor Yn geen optie. De concurrentie is in kaart gebracht aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter. Als Yn de concurrentie wil aan gaan met de huidige marktleiders zal Yn goede service en een goed verhaal moeten bieden.

Uit onderzoek blijkt dat het beoogde verdienmodel niet ingericht kan worden wanneer er geen constante vraag is naar de producten van Yn. Doordat Yn uniek is in hun beoogde werkwijze voor het benaderen van de Friese markt kan de hoofdvraag niet beantwoord worden. Onderzoek en theorie wijzen erop dat er eerst nagegaan moet worden of er een constante vraag zou zijn bij de beoogde afnemers. De hoofdvraag kan op basis van gebruikte theorie niet beantwoord worden.

Yn heeft drie jaar subsidie gekregen vanuit de overheid, deze jaren moeten zo goed mogelijk ingevuld worden. Het advies is om voor het einde van het tweede subsidiejaar een pilot op te zetten. Een pilot kan inzicht geven in de vraag en of deze constant zal zijn. Door de respondenten van de enquête is er vastgesteld dat er belangstelling is voor de producten, alleen blijkt er uit onderzoek nog niet dat er een constante vraag zal zijn. Nu er nog geld is vanuit de subsidies heeft Yn de ruimte om te ontdekken of er een constante vraag is naar hun producten.

Het is voor Yn zeer waardevol om een pilot te gaan draaien waarin een aantal interessante afnemers deelnemen om het servicemodel te kunnen testen. De flexibiliteit van een pilot is waardevol om de mogelijke capaciteit te kunnen inschatten. Tijdens de pilot moet blijken dat er een constante vraag is naar de producten van Yn. Wanneer blijkt dat er geen constante vraag is zal het efficiënt inrichten van het productieproces niet haalbaar zijn. Daarnaast willen de boeren ook zekerheid en is het extra van belang dat er een constante afname is, anders is het sluiten van contracten met de boeren voor Yn geen optie. Door een goede service te bieden tijdens de pilot zal waarde gecreëerd kunnen worden wanneer Yn de potentiële klanten weet te binden.

7. Reflectie op het onderzoek

Om de reproduceerbaarheid van het onderzoek te kunnen ondersteunen hebben we kritisch naar het onderzoek gekeken. Dit betreft de opbouw van het onderzoek tot de uitvoering van het onderzoek. Als dit onderzoek opnieuw uitgevoerd zal worden dient rekening gehouden worden met een aantal punten.

Wat erg belangrijk is geweest binnen het onderzoek is het uitzetten van een enquête. Hierdoor worden tijdig respondenten geworven en kan met ondersteuning van literatuur en interviews tijdig conclusies worden getrokken.

Een tijdige benadering van potentiële klanten kan extra ondersteuning bieden tot een verbetering van het eindproduct.

Door middel van goede wetenschappelijke bronnen kunnen de bevindingen uit de enquête ondersteund worden of tegengesproken worden.

Door middel van interviews en gesprekken binnen de organisatie is veel informatie verkregen. De opdrachtgever heeft een wens en stuurt in een bepaalde richting. Deze wens was binnen het onderzoek zeker van belang en is ook meegenomen. Uit andere bronnen wordt ook input gegeven binnen het onderzoek en kan resulteren in een aangepast advies tegenover de opdrachtgever.

8. Bijlagen

8.1 Concurrentieoverzicht FjildLokaal

Wie en waar?	MVD*	Onderscheidend vermogen	Prijsindicatie assortiment
Smeding - Sint Annaparochie (FR) (Smeding Groenten en Fruit, 2022)	Wij maken duurzame groei mogelijk voor onze telers, klanten en medewerkers. Als onbetwiste AGF-ketenspecialist bieden we onze foodservice en foodretail klanten onderscheidende en passende oplossingen. We zijn uniek in onze sterke operatie en zelfstandig logistieke apparaat.	Grote marktleider, AGF-ketenspecialist, eigen labels, kwaliteit en duurzaamheid hoog in het vaandel, ruim 1.800 producten in assortiment, al ruim 85 jaar een familiebedrijf.	Geen prijsweergave op website
Grobelia's Kruidenwinkeltje – Drachten (FR) (Grobelia's Kruidenwinkeltje, 2022)	Het kleinste kruiden winkeltje van Friesland, een ouderwets winkeltje met een sfeer van nostalgie. Bij ons ontdekt u de magie van kruiden. Wij verkopen met passie kruiden, voor uw gezondheid als hulp in uw apothekerskastje. Of om uw eten te verrijken en op smaak te maken met geurige specerijen.	Kleinschalig, gespecialiseerde vakkennis, betrokken in lokale omgeving, kruiden zijn natuurlijk bevatten geen additieven (E-nummers), zout of andere toevoegingen.	Min 1,30 – max 64,95
Kiemerij De Peuleschil – Rottevalle (FR) (Kiemerij De Peuleschil, 2022)	Biologische kiemerij, gespecialiseerd in verse kiemen. Ontstaan vanuit idealisme, wordt het nog steeds met veel zorg en liefde gedaan. Levert in Nederland en België aan retail, horeca en tuinders.	Marktleider op gebied van kiemen en scheuten. Biedt uit thuisweek pakketten aan. Meer dan 40 jaar een familiebedrijf. Eerste biologische kiemerij van NL.	Min 0,50 – max 12,95
Kwekerij de Hege Hearen – Hijum (Plantago, zj)	Biologische kruidenkwekerij.	Culinaire kruiden, Theekruiden, Geneeskrachtige Kruiden, TCM, Ayurveda, Vlinder-en Bijenplanten	Geen website, geen prijsindicatie
Kwekerij Arborealis – Wilhelminaoord (DR) (Kwekerij Arborealis, 2022)	Samenwerken met de natuur past het beste bij de opzet van onze kwekerij. Wij gebruiken daarom geen enkel bestrijdingsmiddel in onze eigen teelten, ook geen biologische. Wij hanteren geen keurmerken; wij zoeken liever zelf vanuit een brede	Staat al 20 jaar voor het kweken en aanbieden van een breed, sterk en bijzonder assortiment duurzaam gekweekte planten: bomen, heesters, eetbare planten, klimplanten, kruiden en vaste planten.	Min 2,50 – max 9,95

	teeltoervaring steeds weer naar de minst belastende teeltmethode voor mens en natuur.		
Kwekerij 't Ol Daip - Ter Apel (GR) ('t Ol Daip, 2022)	De kruiden kwekerij is begonnen vanuit onze hobby voor tuinieren. Wij kweekten onze eigen planten voor de sier- moes- en kruidentuin en verkochten de planten die we over hadden. Inmiddels hebben wij een assortiment van meer dan 150 verschillende soorten kruiden en groenten.	Gespecialiseerd in kruiden en bijzondere groenten. Een ruim assortiment van meer dan 200 verschillende soorten kruiden en groenten. Daarnaast verkopen wij een groot assortiment kleinfruit, fruitbomen en vaste planten.	Min 1,50 – max 50,-
Het Blauwe Huis – Ruinerwold (DR) (Het Blauwe Huis B.V., 2022)	Het Blauwe Huis wil in 2030 marktleider zijn op het gebied van kruiden die het leven verrijken. Telen van kruiden die met smaak, kleur en geur bijdragen aan levenskracht en gezonde voeding. Door onze biologische en biodynamische werkwijze geven we aan de aarde terug wat ze ons geeft. En met volop ruimte voor persoonlijke ontwikkeling draagt Het Blauwe Huis bij aan de groei en bloei van werknemers.	Specialist in telen, drogen en selecteren van biologische en biodynamische kruiden. Familiebedrijf sinds 1976. Een deel wordt zelf geteeld en wat beter groeit onder de zon, wordt ingekocht bij bevriende biologische en biodynamische bedrijven in het buitenland. Malen en mengen van kruiden en verpakken van assortiment met de hand.	Geen prijsindicaties op website

Figuur 8.1: concurrentieoverzicht FjildLokaal

(Yn, 2022)

8.2 Vragenlijst interview Yn

- Wat is volgens Yn de behoefte naar een servicemodel?
- Wat zijn de eisen/wensen van Yn voor het ontwikkelen van een servicemodel?
- Hoe zou het servicemodel er in jullie ogen uit moeten komen te zien?
- Wat is de verwachte afnamefrequentie?
- Zijn er keurmerken waar potentiële klanten/afnemers extra waarde aan hechten? Zo ja, welke?
- Welke afzetmarkt(en) heeft/hebben de voorkeur?
- Wat zijn de eisen/belangen van de boeren als stakeholder?
- Wie is de doelgroep van FjildLokaal (enquête?)
- Is er een prijslijst van de producten? (benchmarken)
- Het verhaal achter de kruiden etc. is erg sterk. Wat voor meerwaarde is er nog meer voor de afnemers als ze kruiden etc. via Fjild gaan consumeren?
- Hebben jullie al eens een bedrijf benaderd? Zo ja, hoe hebben jullie die 'strategisch benaderd'?
- Wat zijn de belangrijkste uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek?
- Wie zijn de stakeholders van project FjildLokaal?
- Wat voor strategie heeft Yn op voorhand in gedachten?
- Welke van de drie segmenten van de theorie van Treacy & Wiersema spreekt Yn het meeste aan?
- Hoe werkt de huidige markt van kruiden?
- Wat zijn de belangen/eisen van de stakeholders van project FjildLokaal?
- Hoe ziet de concurrentie van Yn eruit?
- Hoe denkt Yn over een pilot?

9 Literatuurlijst

- Adam, K. (2005). Herbs: Organic Greenhouse Production. ATTRA.
<http://www.microfarms.com/technical/greenhousecd/greenhouse/crops/herbs/gh-herb.pdf>
- Benders, L. (2021, 28 oktober). De Waardeketen van Porter in 4 stappen toepassen in je scriptie. Scribbr. Geraadpleegd op 22 maart 2022, van <https://www.scribbr.nl/modellen/waardeketen-porter/>
- Blokker, H. (2020, 7 december). 6 verdienmodellen van nu en de toekomst. KVK. Geraadpleegd op 1 april 2022, van <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/6-verdienmodellen-van-nu-en-de-toekomst/>
- Eettuin bv, & Lanen, S. (2022, april). Haalbaarheidsstudie (10.1A).
- Ensie. (2018). Concurrentie | betekenis & definitie. ensie.nl. Geraadpleegd op 22 maart 2022, van <https://www.ensie.nl/betekenis/concurrentie>
- Ensie. (2017, 10 mei). *Externe belanghebbenden*. Bedrijfskunde Integraal. Geraadpleegd op 22 maart 2022, van <https://www.ensie.nl/bedrijfskunde-integraal/externe-belanghebbenden>
- Jonker, J. (2018, 4 april). Alles over stakeholders, stakeholdermanagement en de stakeholdertheorie. Management Impact. Geraadpleegd op 1 april 2022, van <https://www.managementimpact.nl/artikel/alles-stakeholders-stakeholdermanagement-en-de-stakeholdertheorie/>
- Knoot, J. (2017). Concurrentieanalyse en het vijf krachten model | externe analyse. Strategischmarketingplan.com. Geraadpleegd op 22 maart 2022, van <https://www.strategischmarketingplan.com/externe-analyse/concurrentie-analyse/>
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). Marketing Management. Prentice Hall.
- KPMG, Copper 8, & Kennedy van der laan. (2019, 25 september). Circulaire verdienmodellen, praktische handvaten voor ondernemers. www.copper8.com. https://www.copper8.com/wp-content/uploads/2019/09/Circulaire-Verdienmodellen_DEF-1.pdf
- Marketingbright, & Van der Linden, M. (2020, 17 februari). *Marketingmix*. Marketingbright NL. Geraadpleegd op 4 mei 2022, van <https://www.marketingbright.nl/marketingmix/>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2).
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Stakeholdersanalyse – projectmanagementsite. (z.d.).
<https://Projectmanagementsite.Nl/Stakeholdersanalyse/#.YkcgUS2QluV>. Geraadpleegd op 1 april 2022, van <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.YkcgUS2QluV>
- Tacken, G., Galama, J., Jaspers, P., Immink, V., & Aramyan, L. (2021). Korteketenproducten in Nederland: Zijn horeca, catering en supermarkten geïnteresseerd in producten uit de regio. (Rapport

/ Wageningen Economic Research; No. 2021-013). Wageningen Economic Research.
<https://doi.org/10.18174/541251>

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*.)

Vermoolen, M. (2022). Stakeholderanalyse-projectmanagementsite. Projectmanagementsite.
Geraadpleegd op 22 maart 2022, van <https://projectmanagementsite.nl/stakeholdersanalyse/#.Yjneyy-iFQI>

Yn. (2022, april). *Haalbaarheidsstudie FjildLokaal*.