



HET NIEUWE ONDERNEMEN



ERIK MATHIJS & GEERT STURTEWAGEN

*HET NIEUWE
ONDERNEMEN*

WAARDECREATIE

DOOR SAMENWERKING EN DIALOOG

lannoo**campus**

D/2005/45/66 – ISBN 90 209 60806 – NUR 780/940

VORMGEVING Studio Lannoo
OMSLAGFOTO Image bank

© Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2005

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

UITGEVERIJ LANNOOCAMPUS
NAAMSESTEENWEG 203
B-3001 LEUVEN (BELGIË)
WWW.LANNOOCAMPUS.COM

INHOUD

VOORWOORD	7
DEEL 1: DISCONNECTIES	9
1. Inleiding	11
2. Van disconnecties tot dialoog	17
3. Het dilemma	29
DEEL 2: DE MEERWAARDECIRKEL	33
4. Waarde	35
5. Informatie	49
6. Samenwerking	55
7. Communicatie	67
DEEL 3: HET NIEUWE ONDERNEMEN	81
8. Stappen naar cocreatie	83
9. Epiloog	105
BRONNEN	117

VOORWOORD

Dit boek is het resultaat van een ontmoeting tussen twee landbouwkundig ingenieurs. Elk vanuit een andere invalshoek keken we naar de problematiek van samenwerking in het landbouw- en voedingssysteem. We waren beiden betrokken bij het dialoogproces 'Dierlijke productie en consumptie in de 21ste eeuw', waarin *stakeholders* samen scenario's ontwikkelden voor de toekomst. In dit project werd samenwerking binnen de sector en tussen de sector en de rest van de maatschappij als belangrijk thema naar voor geschoven, zonder dit verder concreet in te vullen.

Dit boek wil een verdere stap zetten in het verkennen van mogelijkheden en voorwaarden voor samenwerking en dialoog. De economie van de toekomst vraagt om een nieuw soort ondernemen. In dit boek bekijken we de voorwaarden daartoe en schuiven we een aantal nieuwe rollen naar voor. Wanneer die rollen en voorwaarden zijn ingevuld, ontstaat een nieuw samenspel dat in belangrijke mate de toekomst van ons economisch systeem zal bepalen.

Tot slot richten we een woord van dank aan de deelnemers aan de workshops van het project 'Dierlijke productie en consumptie in de 21ste eeuw' voor hun bijdrage aan de dialoog, aan Alain Wouters en de leden van DP21 voor de intense uitwisseling van ideeën, en aan de geïnterviewden die deelaspecten in perspectief hielpen plaatsen.

Erik Mathijs en Geert Sturtewagen
23 november 2004

DEEL 1
Disconnecties

1. INLEIDING

Wanneer we iets bezitten of wanneer ons bestaan ergens van afhangt, dan dragen we daar zorg voor. Als we bezorgd zijn over iets, dan appreciëren we het en verdedigen het tegen bedreigingen. Maar wanneer we ergens minder over weten, of we het zelfs vergeten zijn, dan zijn we niet meer zorgzaam. Dan is het gemakkelijker voor de machtigen om het te verwerken en het te vernietigen voor hun eigen winstbejag.

Jules Pretty

Het is gemeengoed geworden om vandaag te spreken over de fragmentatie, de atomisering van de maatschappij. De politiek praat over de kloof met de burger, ondanks democratie en participatie. Mensen leven naast elkaar in dezelfde straat, hetzelfde dorp, hetzelfde land, dezelfde wereld, zonder elkaar te kennen of te spreken. Commentatoren en wetenschappers beschrijven het teloorgaan van het maatschappelijk weefsel. In november 1991 schreef Luc Huyse in een opiniestuk in de krant *De Standaard*: 'De samenleving moet opnieuw worden uitgevonden'.

Het citaat aan het begin van dit hoofdstuk zou over onze democratie kunnen gaan, over het politiek bestel, en dan zou het verwijzen naar de hiervoor aangehaalde kloof tussen de burger en de politiek, de instellingen. Het zou over onze waarden kunnen gaan of ons cultureel erfgoed, over onze straat, buurt of gemeenschap. Het zou kunnen gaan over onze bossen, rivieren, fauna en flora. En het zou ook kunnen gaan over iets wat verder van ons bed ligt: het Zuiden en de essentiële grondstoffen die het voortbrengt en waarvan onze economie afhangt.

Telkens gaat het over een breuk, een kloof, een disconnectie. We staan er vaak niet bij stil wat hiervan de gevolgen zijn. De wereld wordt hierdoor namelijk juist complexer, chaotischer, bedreigender. Het is het uitgangspunt van dit boek dat deze disconnecties en die complexiteit met elkaar te maken hebben als oorzaak en gevolg. Maar ook dat zij elkaar versterken en dus circulair verbonden zijn. De wereld is ons dorp geworden, maar we leven minder en minder als dorpsgenoten met elkaar.

Deze disconnecties hebben desastreuze gevolgen: een ‘geblokkeerd’ politiek systeem, de afbrokkeling van de waarden die we delen, de vernietiging van het verleden, van het weefsel waaruit onze maatschappij is opgebouwd. Ons veiligheidsgevoel wordt aangetast, alsook ons vertrouwen in onze instellingen en in elkaar. Onze omgeving, maar ook onze individuele gezondheid, wordt geschaad, en de armen en zwakkeren, hier en in het Zuiden, worden uitgebuit en uitgesloten.

Ook in ons economisch systeem treden disconnecties op. Tussen aandeelhouders en management, bedrijf en werknemers, leveranciers en afnemers. De kloof waarover we het meer specifiek willen hebben in dit boek is die tussen producent en consument.¹ Een kloof die verwoord wordt in uitlatingen als ‘de consument is wispelturig, irrationeel, ongrijpbaar, is niet bereid te betalen voor kwaliteit’, enz. Maar is dat wel zo? Is dat geen te eenzijdige kijk op

¹ Futuroloog Alvin Toffler (1980) legt de oorsprong van de kloof tussen producent en consument in de industrialisatie van het economisch systeem. In de pre-industriële maatschappij waren producent en consument nog één, een eenheid die door specialisatie en industrialisatie verbroken werd. Zo kreeg de markt een centrale in plaats van een ondergeschikte rol.

de economische realiteit, gezien door de bril van het bedrijfsleven?² ‘Consumenten schreeuwen om eerlijkheid, respect, waardigheid, vertrouwen, consistentie en eerlijkheid, en zullen reageren op bedrijven die voor deze waarden staan in hun interactie met hun klanten’, zo schrijft een rapport van Capgemini (2002). Het rapport stelt echter ook vast dat bedrijven en klanten een verschillende taal spreken. Prahalad en Ramaswamy (2004) verwijzen in dit verband naar het verschil in ‘bedrijfsdenken’ versus ‘consumentdenken’. Het is alsof managers vergeten zijn dat ze ook consument zijn. Hun denken is geconditioneerd door routines, systemen, processen en budgetten.

Tot voor kort maakte het weinig uit dat producenten en consumenten anders dachten. Crisissen, zoals de dioxinecrisis in 1999 in België en andere gelijkaardige crisissen in Nederland, hebben echter aangetoond dat deze kenniskloof grote gevolgen kan hebben. Zo stelde een recente studie van het Belgische Wetenschappelijk Instituut voor Volksgezondheid (WIV): ‘We kunnen nagenoeg met zekerheid zeggen dat de gevolgen van de dioxinecrisis voor de volksgezondheid zo goed als onbestaande zullen zijn’.³ Met andere woorden wat een van de grootste voedselcrisissen in onze streken is geweest, bleek eigenlijk een paniecreactie te zijn die, weliswaar gevoed door het electorale klimaat, buitenissige vormen aannam. Het beperkte inzicht in de samenhang van het systeem door politiek en consumenten leidde tot een bijna niet in te dijken schokgolf. Of hoe we van kenniskloof naar crisis gaan.

2 We verwijzen naar Dagevos en Sterrenberg (2003) voor een interessante bundel over het beeld van de burger-consument als een gespleten figuur.

3 *De Standaard*, ‘Dioxinecrisis toch niet zo schadelijk’, 8 oktober 2004.

De regels van de markt zijn bovendien grondig veranderd. De globalisering en de opkomst van de nieuwe economie wijzigen in toenemende mate de spelregels. Globalisering legt de hoge kostprijzen in onze gewesten bloot, wat het hier in toenemende mate onmogelijk maakt nog bulkproducten voort te brengen. Delokalisering van agrarische en industriële productie is hiervan het gevolg. Daarnaast gaat de nieuwe economie – digitaal, kennis- en netwerkintensief als zij is – eigenlijk niet over een nieuwe technologische revolutie: haar grote innovatie is dat ze de consument centraal zet in het economisch systeem (Kinsey, 2001).

Dit boek gaat over hoe bedrijven en andere actoren in het systeem zich dienen aan te passen aan deze nieuwe realiteit, hoe zij hun manier van kijken op de economische realiteit drastisch dienen te herzien. Het gaat over *reconnect*, het herstellen van de disconnecties, het dichten van de kloof. Over het ontwikkelen van activiteiten die een duurzame meerwaarde bieden voor zowel de producent als de consument. We willen aantonen dat de aangewezen weg hiervoor samenwerking en dialoog is.

We passen de problematiek van *disconnect-reconnect* toe op een sector waar we zelf deel van uitmaken en die we het beste kennen: de landbouw- en voedingssector. In het volgende hoofdstuk laten we zien welke de disconnecties zijn in de landbouw- en voedingssector. We zijn er evenwel van overtuigd dat onze inzichten nuttig zijn voor alle economische sectoren, en wellicht ook voor vele andere maatschappelijke problemen waaraan disconnecties ten grondslag liggen.

Het herstellen van de disconnecties heeft alles met duurzaamheid en met de *triple-bottomline* te maken. Niet om louter rekening

te houden met *people*, *planet* en *profit*, maar omdat, zoals Senge en Carstedt (2001) het verwoordden, onze echte toekomst ligt in het opbouwen van duurzame bedrijven en een economische realiteit die industrie, maatschappij en omgeving *verbindt*. Anderzijds stellen zij ook dat vandaag de uitdaging is duurzame bedrijven te ontwikkelen die compatibel zijn met de huidige economische realiteit. Vernieuwende bedrijfsmodellen en producten moeten financieel ronddraaien of het zal zonder betekenis zijn dat ze goed ecologisch en sociaal presteren.

2. VAN DISCONNECTIES TOT DIALOOG

*Men moet om de plek te bereiken
Niet alleen thuis opstappen, maar ook uit manieren van kijken
Er is niets te zien en dat moet je zien
Om alles bij het heel oude te laten
Er is hier, er is tijd
Om overmorgen iets te hebben achtergelaten,
Daar moet je vandaag voor zorgen,
Voor sterfelijkheid
Herman Deconinck*

In de loop van de jaren 2002-2003 heeft zich in Vlaanderen een belangrijk, maar tot op heden nog weinig opgemerkt, proces ontwikkeld. Betrokkenen van het dierlijke productie- en consumptiesysteem (*stakeholders* of voordeelhouders genoemd) kwamen samen om gezamenlijk de toekomst van deze tak uit de landbouw- en voedingssector te verkennen. De bedoeling was niet te discussiëren over problemen en oplossingen, maar na te denken over hoe de toekomst er zou kunnen uitzien. De aanleiding tot het samenkomen van deze groep mensen was het algemene gevoel dat het zo niet langer verder kon, zonder te weten wat de oplossing dan wel zou zijn. Door velen werd aangevoeld dat er een noodzaak was om met elkaar in gesprek te treden, elkaar beter te begrijpen. Vooraleer we dieper ingaan op dit proces halen we een aantal disconnecties aan in het landbouw- en voedselsysteem die ten grondslag lagen aan voornoemd project.

DISCONNECTIES EN VERVREEMDING

De dioxine- en BSE-crisis hadden op een pijnlijke manier aangetoond hoe de verschillende schakels in de dierlijke productieketen met elkaar in verbinding stonden, of juist niet stonden. Wat voor de ene afval was (nl. het einde van het productieproces), was voor de andere een grondstof (nl. het begin van de voedselketen). Met andere woorden de voedingsindustrie zag zich ineens niet ergens halfweg de keten geplaatst, maar ook aan het begin ervan. Een logische analyse van het systeem maakte dit wel duidelijk, maar het werd niet als zodanig gevoeld of bewust beleefd. Er bestond geen integrale kwaliteitscontrole met betrekking tot reststromen. Nu is nog moeilijk te vatten dat het in 1999 mogelijk was dat transformatorolie in de keten terecht kwam. Weliswaar stond aan het begin van de crisis een malafide speler. Toch zorgden de disconnecties in het systeem ervoor dat, eens een product geleverd werd, niemand nog een zicht had op wat er verder mee gebeurde. Een vetverwerker die vetten uit het containerpark leverde aan een andere verwerker kon op die manier de hele keten besmetten zonder dat er ergens een belletje ging rinkelen.

Een tweede disconnectie is die tussen de grootdistributie (de supermarkten) en de rest van de keten. Algemeen werd gevoeld dat door de wereldwijde ontwikkeling van schaalvergroting de producent aan macht verliest ten opzichte van de grootdistributie. Producenten vonden dat het spel niet eerlijk werd gespeeld. Het onvermogen om met de grootdistributie een ander gesprek dan het gesprek over de laagste prijs aan te gaan was en is een symptoom van disconnectie tussen productie en afzet. De producent ziet zich geplaatst voor een consument die steeds meer invloed krijgt, maar waarmee hij anderzijds, door de frag-

mentatie van de keten en de verschillende machtsevenwichten die daarin spelen, niet mee in contact kan treden. Hij voelt zich hierdoor een speelbal van die consument en nog meer van de grootdistributie.

In het verleden hebben zich allerlei vormen van samenwerking tussen landbouwers onderling voorgedaan. Meestal verenigden zij zich in een coöperatie. De hierboven geschetste verticale disconnecties worden vaak aangehaald om aan te duiden waarom de coöperatie onder druk komt te staan. Er is behoefte aan een grotere marktinfluss om een vuist te kunnen maken tegen de groeiende macht van een aantal spelers zoals de distributie. Zo hebben zuivelcoöperaties als Campina er voor gekozen om als globale speler met sterke merken op te treden. Een gedeeltelijke beursgang en verhandelbare obligatieleningen brengen hiervoor de nodige financiële middelen samen.

Defourny et al. (2002, p. 17) vermelden echter dat niet alleen de veranderingen in de concurrentieomgeving de evolutie van de coöperatie beïnvloeden: ‘... maar er is ook een probleem om de coöperatieve geestdrift te behouden. Een lid is zich in de omgang met zijn coöperatie niet bewust van zijn relatie ermee. De verbindende waarden verwateren vaak in de financiële noodwendigheden. Kenmerkend voor de meeste coöperaties is dat zij opgericht zijn vanuit een machtsongelijkheid tussen producent en verwerker, of distributie’. Coöperaties hebben tot doel producenten te verenigen om op die manier sterker te staan.

Een algemeen verschijnsel, dat ondertussen door allerlei voedselcrisissen in een stroomversnelling is geraakt, is het gebrek aan ketendenken. Individualisme leidde gemakkelijk tot een ‘ieder-

voor-zich-mentaliteit'. Afspraken maken in dergelijke context is niet evident. Het leidde ertoe dat bepaalde sectoren tot voor kort zelfs door meerdere federaties werden vertegenwoordigd. Het gebrek aan spontane samenwerking heeft vaak als neveneffect dat grote fusies tussen bedrijven worden doorgevoerd. Het voorbeeld van Denemarken, met een paar grote groepen die de productie, verwerking en vermarkting in de varkenssector aansturen, kreeg recent ook navolging in Nederland door de fusie tussen Dumeco en Hendrix Meat Group.

In het rapport *De Voedingsindustrie in Vlaanderen 'op weg naar 2010'* schrijven Verbeek et al. (2003) dat uit de gesprekken met experts o.a. kon worden afgeleid dat, met betrekking tot de consument, een van de belangrijkste aspecten de vervreemding is van de voedingstechnologie en van voeding in het algemeen. 'Aan de bron hiervan ligt onder andere de groeiende kloof tussen het kennisgehalte waarmee de industrie haar informatie opstelt en het kennisgehalte waarover de consument beschikt om deze informatie goed te begrijpen en te beoordelen. (...) De complexiteit van de huidige voedingstechnologie is dermate hoog dat de consument simpelweg niet meer kan volgen. De consument is hierdoor bijvoorbeeld niet in staat om etiketten (labels) op voedingswaren te begrijpen' (p. 42).

Bij de conclusies en aanbevelingen van hetzelfde rapport wordt gesteld: 'Het herstel van de "nabijheid" tot de consument is daarom van groot belang. (...) Het dilemma is echter duidelijk: een consument die niet "mee" is, zal argwanend tegenover nieuwe ontwikkelingen staan; een consument die wel "mee" is, zal zich kritisch opstellen, nog meer dan voorheen, maar zal wel receptiever zijn voor positieve (technologische) ontwikkelingen. De uitkomst van de expertraadpleging over betrokkenheid van de

consument is op dit vlak alvast niet positief te noemen; men acht het dichten van de kenniskloof en een grotere betrokkenheid van de consument simpelweg niet realistisch' (p. 125).

Het is niet nieuw om vast te stellen dat de consument vandaag vaak niet meer weet hoe zijn voedsel tot stand komt. Door het verminderen van het aantal boeren komen steeds minder mensen met dit deel van de voedselproductie in contact. Ook de agro- en voedingsindustrie kampt met dit probleem van desinteresse. Ook de toegenomen complexiteit van het productiesysteem draagt hiertoe bij. Kwaliteit wordt niet altijd gewaardeerd, en hoe het voedsel verwerkt wordt en uiteindelijk op tafel komt, is vaak niet geweten. Een toenemend aandeel van de consumptie komt tot stand buitenhuis, met nog weinig contact met de oorsprong van dit voedsel.

Ten slotte kunnen we verwijzen naar de disconnectie tussen de productiesector en de maatschappij. Het gebrek aan begrip tussen productiesector en maatschappij kwam o.a. naar voor in de moeilijkheid om de milieuorganisaties te betrekken bij de dialoog. Bij velen werd de vraag om na te denken over de toekomst van de dierlijke productie en consumptie gezien als een onmogelijkheid. Het denken in termen van wij en jullie, en van ons probleem en jullie probleem, was niet uit de lucht. Bovendien voelden velen nog de pijn van de afwikkeling van de discussies omtrent de aanpak van de mestproblematiek, die zij beschouwden als een bedrog van de landbouworganisaties. Met andere woorden, de evidentie dat dierlijke productie potentieel een impact heeft op het milieu is niet van die aard om de betrokkenen *ipse facto* te betrekken bij de dialoog. Een gelijkaardig wantrouwen kon ook worden vastgesteld bij een dierenrechtenorganisatie als

Gaia, die zich de vraag stelde en stelt of de sector bereid is werkelijk in dialoog te treden.

De productiesector is zich niet steeds ten volle bewust van de gevoeligheden van deze maatschappelijke groepen en draagt daardoor niet steeds bij tot het verkleinen van deze disconnecties. Het was een belangrijke doelstelling van het dialoogproject om hiertoe een bijdrage te leveren door te bouwen aan een gemeenschappelijke taal en op zoek te gaan naar de maatschappelijke behoeften en randvoorwaarden van de dierlijke productie en consumptie.

TOEKOMSTSCENARIO'S

De toekomst is per definitie onbekend en ook weinig voorspelbaar. Daarnaast noopte de toenemende complexiteit van de problematiek en de afwezigheid van aangepaste oplossingen de verschillende belanghebbenden van de dierlijke productie en consumptie om samen te komen en, gebruikmakend van elkaars inzichten, te komen tot een beter begrip voor elkaars standpunten en een beter begrijpen van de ontwikkelingen die de toekomst vorm zullen geven. Als we spreken over *stakeholders*, belanghebbenden of voordeelhouders van de dierlijke productie en consumptie, dan hebben we het over landbouwers, verwerkende bedrijven, toeleverende bedrijven, overheid, consumenten, NGO's⁴ (zoals Gaia en Natuurpunt in Vlaanderen, en Stichting Wakker

4 Met NGO's (niet-gouvernementele organisaties) bedoelen de auteurs allerhande persie- en belangengroepen – ruimer dus dan enkel deze organisaties die actief zijn op het domein van de ontwikkelingssamenwerking in derdewereldlanden.

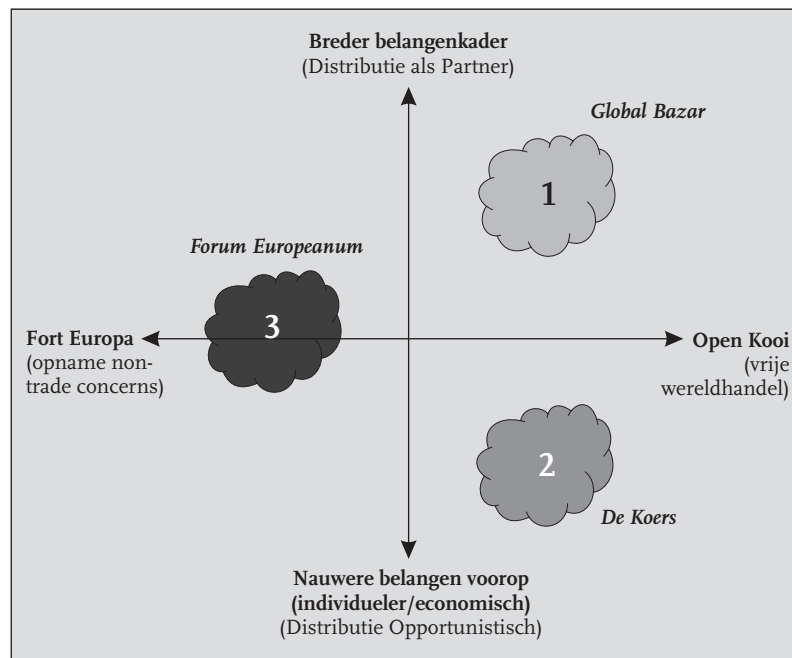
Dier en Stichting Natuur en Milieu in Nederland), onderzoek, onderwijs, enz.

Uit de interactie tussen de deelnemers kwam naar voor dat zij twee belangrijke en onzekere drijvende krachten zagen voor de toekomst van de dierlijke productie en consumptie: de ontwikkelingen inzake globalisering, met concreet de vraag rond de positie van de WTO-besprekingen (World Trade Organisation = Wereld Handels Organisatie) (Doha-ronde) en de vraag rond samenwerking in de keten, met als protagonist de rol van de grootdistributie (supermarkten). De onzekerheid omtrent de ontwikkelingen van deze krachten leidde tot de uitwerking van drie scenario's die in figuur 1 worden gepositioneerd.⁵

- Het eerste scenario, *de Koers*, vertrekt van een wereld bepaald door een verregaande globalisering en een totaal ontbreken van samenwerking. In dit scenario wordt het beeld geschetst van een agrarische 'Ronde van Vlaanderen', waarin onder moeilijke omstandigheden ieder voor zich zijn weg zoekt over een uiterst moeilijk parcours met veel modder en tegenwind. En waarin er maar één kan winnen. De koers is bewust een dialectwoord, omdat het verhaal zich afspeelt in een engere Vlaamse context waarin het internationale perspectief haast onbereikbaar achter de horizon ligt.
- In het tweede scenario, *Forum Europeanum*, ontstaat een wereld waarin Europa zich organiseert, meer als een centrum van kwaliteit, waar het goed leven is, dan als een gesloten bolwerk. In dit Europa herleeft het oude beeld van het Romeinse forum, tegelij-

5 De brochure *Dierlijke productie en consumptie in Vlaanderen in 2020* en de bijhorende cd-rom met de 3 toekomstscenario's in beeld kunnen gratis gedownload worden op (of gratis besteld worden via) de website www.kbs-frb.be en www.dp21.be

kertijd kruispunt van politieke en economische organisatie, discussieplaats en marktplein, broedstoof voor nieuwe ideeën, ontmoetingsplaats voor de wereld.



FIGUUR 1: De drie toekomstscenario's

- Het derde scenario werd *Global Bazar* genoemd en beschrijft een dynamische wereld, waar de markt volledig de evoluties stuurt. Die markt lijkt een echte 'bazar': een kluwen van handelaars en van vluchtige commerciële relaties, weinig gereguleerd, maar met een hoge graad van zelforganisatie. De concurrentie is hard en de consument is veeleisend als het om kwaliteit gaat. Alleen zij die zich kunnen aanpassen aan de steeds wisselende omstandigheden kunnen overleven. Uiteenlopende pro-

ductie- en distributiemethodes bestaan naast elkaar. Sommige actoren zoeken het antwoord in een steeds toenemende schaalvergroting. Daarnaast ziet men in Europa een opmars van lokale initiatieven, waarbij producenten rechtstreeks contact zoeken met de consument.

Geen van deze scenario's is een voorspelling van de toekomst. Ze werden door de deelnemers aanzien als mogelijke toekomst en dus toekomstbeelden waar je maar best op kan voorbereid zijn als actor in het landbouw- en voedingssysteem.

De deelnemers schoven drie algemene implicaties, gevolgtrekkingen uit de drie scenario's naar voor:

- 1) samenspraak/samenwerking in de keten is cruciaal;
- 2) afbouw van de veestapel in Vlaanderen is structureel;
- 3) meerwaardecreatie dient op nieuwe pijlers te worden gestoeld.

Dit laatste werd als volgt verantwoord. De meerwaarde van landbouw was ooit te herleiden tot het concept 'voedselzekerheid'. Echter, door de mate waarin 'voedselzekerheid' historisch is ingevuld en de maatschappij gevoeliger wordt voor 'niet-bedoelde' gevolgen ervan, is het waardespectrum gevoelig verbreed naar 'andere waarden' zoals dierenwelzijn, milieu, gezondheid, enz.

De toekomst van het landbouw- en voedingssysteem hangt af van de mate waarin het aansluiting weet te vinden bij deze waarden. Zo een vernieuwde aanpak stoelt echter ook op technologische en sociale innovatie:

- Het potentieel voor meerwaardecreatie door technologische innovatie binnen de dierlijke productiesector is beperkt. Inno-

vatie zal zich naar een breder terrein gaan verleggen: voeding algemeen, b.v. in relatie tot gezondheid of milieuzorg.

- Innovatie zal ook moeten spelen op het vlak van communicatie en marketing.
- Er zijn mogelijkheden voor kennisexport mits gecoördineerde actie.
- Sociale innovatie, in de vorm van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen actoren zowel binnen als buiten de sector, lijkt een belangrijk potentieel te bieden voor een vernieuwde aanpak.

Uit het overzicht van de conclusies van dit intensieve ‘multi-stakeholderproces’ komt dominant de behoefte aan samenwerking in al zijn vormen naar voor. De resultaten bevestigen ook de succesfactoren die Erik Mathijs in zijn boek *De nieuwe landbouw* naar voren schuift om te komen tot een duurzame landbouw. Hij geeft vijf kritische succesfactoren aan (Mathijs, 2004, p. 80-81):

- er is een mentaliteitswijziging nodig in de hele sector;
- er is ondernemerschap nodig om creatieve oplossingen te bedenken;
- er zijn samenwerkingsverbanden nodig, organisatorische innovatie is zeker zo belangrijk als technologische innovatie;
- de overheid moet het wettelijk kader scheppen waarbinnen ondernemerschap zich kan ontwikkelen;
- de consument moet meer bewust zijn van wat en hoe hij/zij koopt.

Door het meemaken en mee opvolgen van dit proces, en het belang dat door de deelnemers aan samenwerking gehecht werd, vonden wij het belangrijk om op dit aspect middels dit boek verder in te gaan. Wij zullen achtereenvolgens belichten welke de

belangrijke bouwstenen en randvoorwaarden zijn om tot een vernieuwde samenwerking te komen in relatie met waardecreatie, welke mogelijkheden zich daartoe vandaag aanbieden en welke keuzen de actoren daarin dienen te maken. Vooral dit laatste blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor vernieuwing. Dit werd eveneens treffend verwoord door Matthyssens et al. (2004): er is niet zozeer behoefte aan nieuwe *tools* dan wel aan een ander perspectief. Met andere woorden de wil om niet alleen thuis te willen opstappen, maar ook uit manieren van kijken.

3. HET DILEMMA

Our real illiteracy is our inability to create.

F. Hundertwasser

Het vorige hoofdstuk laat zien dat *stakeholders* samen hebben vastgesteld dat de disconnecties in hun sector kunnen worden geheeld door dialoog en uiteindelijk samenwerking. Maar hoe komt het dan dat die *stakeholders* niet spontaan samenwerken? Om de elementen te identificeren die de disconnecties veroorzaken en ook kunnen oplossen, gebruiken we het 'prisoner's dilemma' (Axelrod, 1984).

Het 'prisoner's dilemma' gaat als volgt. Twee verdachten worden opgepakt. Er wordt vermoed dat ze samen een misdaad hebben gepleegd, maar de politie heeft niet genoeg bewijzen om hen te veroordelen. Ze worden van elkaar geïsoleerd en worden apart verhoord. Dit is de disconnectie.

Wie een bewijs levert tegen de andere wordt vrijgelaten. Zwijgen ze beiden, dan kan de politie hen maar een lichte straf toekennen bij gebrek aan bewijs. Geven ze beiden een bewijs, dan worden ze veroordeeld, maar met een strafvermindering, omdat ze hebben meegewerkt met de politie. We vatten de beloningen en straffen die horen bij de verschillende strategieën samen in tabel 1.

De optimale strategie die voor beiden samen de hoogste welvaart meebrengt, is samenwerking. Omdat echter de ene niet weet wat de andere gaat doen (gebrek aan informatie) willen ze het risico op een

zware straf ontlopen en zullen ze toch met de politie samenwerken. De oplossing voor het ‘prisoner’s dilemma’ ligt dus in het wegwerken van de disconnectie door de uitwisseling van informatie.

TABEL 1: Beloningen en straffen in het ‘prisoner’s dilemma’

	A geeft bewijs (overlopen)	A zwijgt (samenwerking)
B geeft bewijs (overlopen)	A krijgt een middelmatige straf B krijgt een middelmatige straf	A krijgt een zware straf B is vrij
B zwijgt (samenwerking)	A is vrij B krijgt een zware straf	A krijgt een lichte straf B krijgt een lichte straf

Box 1 geeft een concreet voorbeeld van het ‘prisoner’s dilemma’, hoe samenwerking tussen de invoerders en verkopers van mango tot meerwaarde kan leiden.

BOX 1: HET MANGOMODEL

Een verder doordenken van het ‘prisoner’s dilemma’ vind men in het Mangomodel van Schepers en Dijksterhuis (2004). Mango’s worden gekocht door de consument. Omwille van het lange transport worden ze echter niet op het ideale moment geogst. Dit zorgt ervoor dat veel klanten na een eenmalige aankoop niet terugkeren voor een nieuwe aankoop. Mango’s aanbieden die dicht bij het rijpheidsstadium geogst worden, zou een mogelijke oplossing zijn, maar dit leidt tot grotere verliezen.

Het model toont cijfermatig aan dat de strikte focus op minimalisatie van productverlies een volumestijging uitsluit. Een samenwerking tussen invoerder en distributeur echter leidt

tot een winstmaximalisatie voor beiden. De sleutel hier is namelijk de consumentenvoorkeur. Deze wordt bepaald door het rijpheidsstadium van de mango. Hoe rijper de mango, hoe lekkerder, maar ook hoe dichterbij afkeuring. Elke marketinginspanning om de verkoop te verbeteren kan slechts vruchten afwerpen als alle spelers samenwerken om het optimale rijpheidsstadium te benaderen. Zo is bijvoorbeeld een reductie in variatie van het rijpheidsstadium essentieel wil een promotie in de winkel aanleiding geven tot herhaalde verkoop. Communicatie (en het delen van de kosten daarvoor), informatie en transparantie zijn wezenlijk om het geheel succesvol te maken.

Een andere belangrijke vaststelling is dat de technologieoplossingen (nl. homogeniteit van het rijpheidsstadium) en de vraag- en aanbodcurve niet alles zeggen over de dynamiek in het systeem. Er is een derde component, nl. het gedrag van de consument. En dat wordt bepaald door een geheel van acties (promotie, lekker vinden, enz.) en interacties. Samenwerking tussen de verschillende spelers blijkt essentieel te zijn om met die consumentenvoorkeur om te gaan.

Bron: Schepers en Dijksterhuis, 2004

Dit voorbeeld toont aan dat er, om tot meerwaarde te komen, samengewerkt moet worden en dat de basis van die samenwerking de uitwisseling van informatie (communicatie) is. Wat we in de volgende hoofdstukken willen aantonen is dat hoe rijker de informatie, hoe intenser de communicatie, en hoe verder de samenwerking, hoe meer waarde er gecreëerd kan worden. De volgende vier hoofdstukken behandelen elk van deze elementen: waarde, informatie, samenwerking en communicatie. We laten zien wat het betekent om elk van deze elementen op een hoger niveau te tillen, en hoe de combinatie van die elementen tot echte meerwaarde kan leiden.

DEEL 2:

De meerwaardecirkel

4. WAARDE

Voedsel is niet louter een handelsartikel. Eten is een intieme en dagdagelijkse bezigheid, een bron van plezier. Een middel om in leven te blijven en een belangrijk aspect van de manier waarop we ons tot de aarde verhouden. Voedsel is het resultaat van een samengaan van zon, water en aarde. Voedsel verbindt mensen met de cycli van het heelal. Dat gaat veel dieper en is veel elementairder dan louter geld verdienen. Duurzame landbouw en gezond voedsel zijn een gevecht waard.

José Bové en François Dufour⁶

Iedereen die te maken heeft met het bedrijfsleven heeft er de mond vol van: om te overleven, moeten bedrijven meerwaarde creëren door producten met een hogere toegevoegde waarde op de markt te brengen. De meeste bedrijven zoeken automatisch hun heil in productinnovatie. En dan verwijst men snel naar het probleem om producten met meerwaarde aan de consument te slijten: hij/zij zal er niet voor willen betalen (cf. hoofdstuk 1). Uiteindelijk bewijst dit dat men niet weet *welke* meerwaarde men moet creëren, en dat wat men op de markt brengt inderdaad de prijsval niet kan ontsnappen. We zullen aantonen dat dit te maken heeft met het feit dat bedrijven vaak op de verkeerde manier naar consumenten en 'hun' waardecreatie kijken.

⁶ Met dit citaat opent ook het biologisch tuinbouwbedrijf 'De Kollebloem' zijn website (www.Kollebloem.be.tf).

NAAR EEN NIEUWE DEFINITIE VAN ECONOMISCHE WAARDE

De manier waarop bedrijven traditioneel kijken naar waardecreatie vindt zijn origine in het industrieel denken. De basis van het industrieel denken ligt in de Verlichting en de industriële revolutie, en vinden we in alle aspecten van de maatschappij (Tofler, 1980). De wijze waarop aan onderzoek wordt gedaan volgens deze logica illustreert dit goed. Wanneer zich een probleem stelt, wordt dit uiteengegrafeld in al zijn deelproblemen die elk apart worden aangepakt en opgelost. Dit reductionisme leidt meestal tot een enorme efficiëntieverhoging.

Deze gedachtegang werd ook toepast op het economisch handelen. In de pre-industriële maatschappij doorliep een ambachtsman het hele productieproces. Een kleermaker maakte aldus confectie op maat. Dat was echter tijdrovend en duur, en dus slechts weggelegd voor de rijken. De toepassing van industriële principes betekent een enorme besparing in kost en tijd. Het eindproduct wordt in zijn onderdelen ontleed en elk van de onderdelen wordt door een specialist vervaardigd. Door dit op steeds grotere schaal te gaan toepassen, kon de kostprijs steeds meer worden gedrukt. De massaproductie van gestandaardiseerde goederen was geboren.

Het beeld van de lopende band werd vorm gegeven in het concept aanbodsketen (Engels: *supply chain*, Frans: *filière*), de lineaire (of verticale) opeenvolging van verschillende bedrijven die, vertrekkende van een grondstof, elk iets toevoegen om dan uiteindelijk tot een afgewerkt product te komen. Het is ook in deze filosofie dat het begrip toegevoegde waarde is ontstaan. Michael Porter (1985) ontwikkelde het instrument van de waardeketen om na te

gaan wat de opeenvolgende stappen in het lineaire productieproces aan kost toevoegen.

In het concept van de lineaire waardeketen staat de consument aan het einde van de keten. Hij/zij is passief met betrekking tot het productieproces, heeft dus geen rol in die waardeketen. Waardeketens zijn product- en aanbodgedreven, wat wil zeggen dat marketing via reclame en andere promotietechnieken er moeten voor zorgen dat de consumenten de producten kopen. Marktonderzoek moet er voor zorgen de consumentenbehoeften zo goed mogelijk in kaart te brengen, zodat consumenten kunnen worden ingedeeld in marktsegmenten en de marketing kan worden afgestemd op elk segment.

Samengevat kan gesteld worden dat het traditionele denken over waardecreatie vertrekt van de premisse dat alleen een bedrijf waarde creëert en dat het autonoom de waarde bepaalt die het zal aanbieden in de vorm van producten en diensten (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Bedrijven hebben vervolgens de variatie van wat zij aanbieden opgedreven. Consumenten krijgen een menu van specificaties aangeboden, waardoor bedrijven pretenderen maatwerk te leveren. Maar voldoet dit model echt aan de behoefte van de consument? Consumenten willen niet noodzakelijk een overvloed aan keuze: zij willen dat aan hun persoonlijke behoeften wordt voldaan.⁷

⁷ Pine en Gilmore (1999) stellen dat bedrijven inzicht moeten hebben in wat de klant opoffert, namelijk het verschil tussen wat de klant precies verlangt en waar de klant genoegen mee neemt. Immers, elk individu heeft een unieke combinatie van eigenschappen en wensen. Bijgevolg zal de klant nooit het gevoel krijgen dat echt aan zijn behoeften is voldaan. Hij accepteert een zeker waardeverlies. Dat geldt voor de meeste producten en diensten, zelfs wanneer die verrijkt zijn met tal van specificaties (b.v. een Dell computer).

De essentiële stap om tot meerwaarde te komen, is te erkennen dat waarde iets is dat door de klant zelf mee wordt gecreëerd. De consument is een actieve actor in het waardecreatieproces. Consumenten zijn zelf actief in het realiseren van waarde, niet alleen economische waarde overigens, maar ook maatschappelijke, psychologische, esthetische en morele waarden spelen mee. Wanneer bedrijven hierop inspelen betekent dit een verschuiving van de focus van het bedrijf naar die activiteiten die de consument ondersteunen in het bereiken van zijn of haar doelstellingen. Dat kan op vele manieren: verlaagde kost, snelheid, hogere kwaliteit of betrouwbaarheid, superieur genot, grotere veiligheid, meer betekenis, enz. De mogelijkheden zijn eindeloos (Normann en Ramirez, 1993, 1994).

Om tot meerwaarde te komen moeten bedrijven hun klanten aanzien als actieve medeproducenten. Waarde eindigt niet aan de poort van het bedrijf, maar ligt in het gebruik van producten en diensten door de consument, en is niet langer ingebed in de producten zelf (Vargo en Lusch, 2004). Hierop inspelen vergt een aantal bouwstenen, een aantal nieuwe competenties waar we in de volgende hoofdstukken dieper op in gaan. Maar eerst onderzoeken we wat de gevolgen zijn van dit nieuwe consumentencentrisme op wat bedrijven produceren en aanbieden.

Ramirez (1999) maakt in dit verband een historisch overzicht van de verklaring van het woord consumeren. Consumeren vindt zijn oorsprong in twee verschillende Latijnse woorden: *consumere*, dat vernietigen, verwijderen betekent, en *consummare* dat vervullen, finaliseren betekent. We vinden de laatste betekenis ook terug in wat het kerkelijk recht 'het consumeren van het huwelijk noemt'. De eerste definitie, consumeren als het vernietigen van

waarde, impliceert dat consumeren en waardecreatie niet samengaan. Dat met andere woorden de waardecreatie ophoudt net voor de consument. De tweede definitie heeft het over waarde die in de vervulling ligt. Hier maakt de consument een essentieel onderdeel uit van de waardeketen. Ramirez suggereert dat wij in het economisch denken er historisch van uitgaan dat de consument diegene is die waarde vernietigt (*consumere*-consument). De andere oorsprong, *consumare*, opent echter nieuwe perspectieven, nl. het doel van de waardeketen is het vervullen van de consument, die we in dat verband eerder de ‘consumant’ moeten noemen.

Dit veroorzaakt het spanningsveld waar de waardecreatie of het economisch proces zich vandaag in bevindt. De consument die op die manier centraal gesteld wordt in de waardecreatie is bereid een meerprijs te betalen, op voorwaarde dat de meerwaarde effectief aan zijn of haar behoefte tegemoetkomt. Dit veronderstelt dat we de consument moeten betrekken bij het economisch gebeuren en dat we op een andere manier naar *waarde* moeten kijken.

HET WAARDECONTINUÛM

In het traditionele denken zijn we gewend om te gaan met drie soorten output: grondstoffen, goederen en diensten. Niet voor niets delen we de economie in in drie sectoren: primair, secundair en tertiair (Normann en Ramirez, 1994).

- 1) Primair. – *Grondstoffen* zijn materialen die afkomstig zijn uit de natuur en er geoogst of gedolven worden. Ze zijn per definitie perfect inwisselbaar en lenen zich bijgevolg niet tot differentiatie. Grondstoffen worden op anonieme markten verhandeld. Zo komen aardappelen, groenten en fruit zonder specificaties in een

maalstroom van overproductie en neerwaartse prijsdruk terecht. Verwijzend naar de scenario's in hoofdstuk 2 is dit wat zich voornamelijk in *De Koers* afspeelt.

- 2) Secundair. – *Goederen* zijn tastbare of materiële producten die worden vervaardigd op basis van grondstoffen. Wanneer bij het verhandelen van groenten en fruit verwezen wordt naar de herkomst of de productiewijze, dan kan er wel een onderscheid gemaakt worden met andere grondstoffen en neemt de waarde toe.
- 3) Tertiair. – *Diensten* zijn niet-tastbare of niet-materiële activiteiten die voor een klant worden uitgevoerd. Het wassen en voorsnijden van groenten is daar een voorbeeld van. Voor het uitvoeren van diensten zijn steeds producten vereist, maar de producten zijn onderschikt.

Telkens wordt waarde toegevoegd en nemen bijgevolg ook de mogelijkheden tot het maken van winst toe. Er is bovendien een verschuiving bezig in onze westerse economie van een industriële naar een diensteneconomie (Vargo en Lusch, 2004). En bijgevolg is er ook een verschuiving van wat waarde heeft en waar de winst verdiend wordt. Immers, consumenten besparen op goederen om diensten te kunnen kopen. Neem bijvoorbeeld mobiele telefonie. Wie lang genoeg wacht, kan zijn mobiele telefoon quasi gratis verwerven bij een of andere promotie. Het is de dienst, het mogelijk maken van communicatie, die telt voor de aanbieders van mobiele telefonie. Het goed, de mobiele telefoon, is in waarde gedaald.

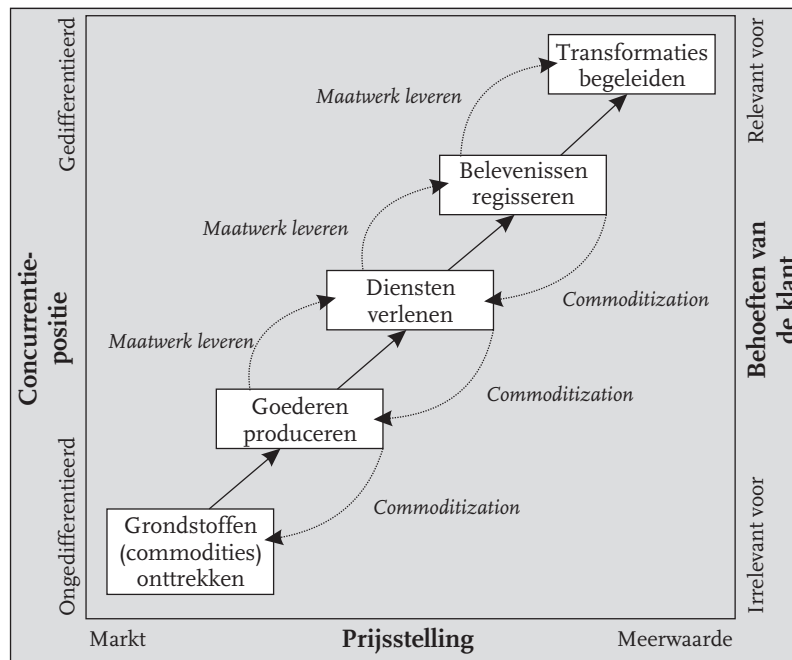
In feite hebben we te maken met een waardeladder waarbij grondstoffen, goederen en diensten de eerste sporten vormen (zie figuur 2). In het boek *The Experience Economy: Work is Theatre*

and Every Business a Stage stellen Pine en Gilmore (1999) dat er twee bijkomende sporten zijn: ervaringen en transformaties. *Ervaringen* of belevenissen zijn gebaseerd op gedenkwaardige gebeurtenissen die voor een klant worden opgevoerd. Bedrijven die ervaringen aanbieden, leveren goederen en diensten verrijkt met gewaarwordingen die het geheel tot een memorabele ervaring maken. Omdat elke persoon anders met die gewaarwordingen omgaat, is een ervaring per definitie persoonlijk. Een ervaring is het gevolg van de interactie tussen het evenement en de persoon die deelneemt aan het evenement.

Een voorbeeld van een biologisch tuinbouwbedrijf dat zijn klanten ervaringen aanbiedt, is 'De Kollebloem' in de Vlaamse Ardennen. De bedrijfsleiders bouwden een uitgebreid klantennetwerk uit dat ze wekelijks van een groentepakket voorzien. Op regelmatige tijdstippen publiceren ze een nieuwsbrief en organiseren ze boerderijfeesten, wieden oogstdagen, en zelfs kookcursussen om hun klanten terug te leren koken met vergeten groenten (www.kollebloem.be.tf). Het zijn allemaal activiteiten waarbij goederen (groenten) worden voorzien van diensten (b.v. extra informatie, recepten) en verrijkt met belevenissen (boerderijfeest, oogstdagen) die de betrokkenheid van de klant met het bedrijf vergroot. Het bedrijf was een van de laureaten van de tweejaarlijkse innovatiecampagne van het Innovatiesteunpunt voor landbouw en platteland (www.innovatiesteunpunt.be), een initiatief van de Boerenbond, Vlaanderens grootste beroepsorganisatie voor land- en tuinbouwers.

De ultieme trap op de waardeladder wordt echter gevormd door *transformaties*. Wanneer een bedrijf belevenissen gaat afstemmen op de individuele klant, dan beklijft die belevenis niet alleen, maar kan zij leiden tot een transformatie van de klant. De klant zelf is het

ultieme product. Pine en Gilmore (1999) geven het voorbeeld van fitnesscentra die het niet alleen aangenaam maken om er te vertoeven, maar ook de mogelijkheid bieden aan de klant om zichzelf te transformeren, om een gezonder mens te worden. Transformaties zijn doeltreffend en blijvend. Een belangrijk aspect van de transformatie-economie is dat een stimulator, een leraar aanwezig is, die de klant begeleidt in de door hem gewenste richting.



FIGUUR 2: De ladder van economische waarde

Bron: Pine en Gilmore, 1999, p. 229

Transformatie in het landbouw- en voedingssysteem betekent dat men zich b.v. richt op de gezondheid van de consument, dat

men via allerlei acties een bijdrage levert aan een gezondere manier van leven en zijn.

De Kollebloem heeft zich als missie gesteld ook mensen te helpen (tot rust komen op de boerderij, opvangen van mensen met problemen, ...). Zorgboerderijen waar zorgbehoevenden (bejaarden, mentaal gehandicapten, verslaafden enz.) terecht kunnen, bieden niet altijd zo maar een dienst aan en zelfs niet altijd alleen maar belevenissen: zij kunnen hun 'klanten' ook helpen transformeren.

Een andere laureaat van de Innovatiecampagne, Hof Ter Vrijlegem, gelegen vlak bij Brussel, wil met zijn project 'Kick-off at the farm' zijn hoevertoerisme een nieuwe richting geven door zich te gaan richten tot bedrijven en verenigingen met het aanbieden van werkvergaderingen bij een boerenontbijt of bij een uitgebreide lunch met streekproducten en zelfs allerhande teambuildings-activiteiten (www.hoftervrijlegem.be).

Figuur 2 laat ook zien dat wie de waardeladder opklimt steeds dichter bij de noden van de klant komt en dus steeds beter maatwerk moet leveren. De ultieme differentiatie, de transformatie van de klant, is op maat van het individu. Verder kan men gewoon niet gaan. Anderzijds is er een voortdurende neerwaartse druk door 'commoditisering', het standaardiseren van wat aangeboden wordt. Wanneer ervaringen niet meer uniek zijn, zullen zij niet meer beklijven en verworden ze tot een dienst waarvoor de consument minder bereid is te betalen. Een goed dat gestandaardiseerd wordt, verwordt tot een grondstof, met bijkomend waardeverlies door prijsdalingen.

Het is belangrijk om hier te stellen dat we pas kunnen spreken van diensteneconomie, of beleveniseconomie, wanneer deze diensten of belevenissen ook verkocht en dus betaald worden. Ook hier is een belangrijke uitdaging weggelegd, want investeren in service zonder hiervoor passend vergoed te worden, is eigenlijk een sluipende ‘ont-waarding’.

Tabel 2 vat de eigenschappen van de verschillende waardeproposities samen. Hieruit wordt tevens duidelijk dat, naarmate men de ladder opklimt, de aanbiedingen steeds individueler maar ook complexer worden. Individuele kennis van de consument is vereist. Het organiseren van ervaringen of het begeleiden van de klant, die nu een kandidaat wordt, naar een blijvende transformatie, zal bijgevolg niet langer door één bedrijf kunnen worden gerealiseerd. Het centraal stellen van de consument en zijn aspiraties nodigt vanzelf uit tot samenwerking tussen bedrijven onderling en met andere actoren.

De samenwerking tussen Imperial (Sara Lee) en Weight Watchers, waarbij light vleesproducten op de markt gebracht worden, met puntenscores volgens het Weight-Watchers-systeem, is een voorbeeld van dergelijke samenwerking.

Het zullen dus niet langer (of alleen) lineaire ketens van bedrijven zijn die de dienst zullen uitmaken, maar complexe netwerken. Dit heeft een fundamentele impact voor de manier waarop met informatie en kennis wordt omgegaan.

TABEL 2: Verschillen tussen economische aanbiedingen

Economisch aanbod	Grondstoffen	Goederen	Diensten	Ervaringen	Transformaties
Economie	Agrarisch	Industrieel	Diensten	Ervaringen	Transformatie
Economische functie	Oogsten/Delven	Maken	Leveren	Organiseren	Begeleiden
Aard van het aanbod	Inwisselbaar	Materieel/ Tastbaar	Immaterieel/ Niet-tastbaar	Gedenkwaardig	Doeltreffend
Sleutelkenmerk	Natuurlijk	Gestandaardiseerd	Maatwerk	Persoonlijk	Individueel
Leveringswijze	Opgeslagen in bulk	Stuks-gewijs opgeslagen na productie	Op vraag gemaakt	Vertoond gedurende een periode	Blijvend
Verkoper	Handelaar	Fabrikant	Dienst-verlener	Regisseur	Stimulator
Koper	Markt	Gebruiker	Klant	Gast	Kandidaat
Vraagfactoren	Kenmerken	Eigenschappen	Voordelen	Gewaarwordingen	Eigenschappen

Bron: Pine en Gilmore, 2000, p. 234

TOEGANG

De traditionele focus van een bedrijf en zijn waardeketen ligt in de creatie en transfer van eigendom van producten naar consumenten. Maar het is niet noodzakelijk zo dat consumenten de eigenaar van een product moeten worden om er het genot van te betrekken. Hoe hoger op de waardeladder, hoe minder het ook mogelijk is dat die consument een ervaring of transformatie 'koopt'. Met andere woorden de notie 'toegang' moet ontkoppeld worden van de notie 'eigendomsrecht' (Prahalad en Ramaswamy, 2004).

Toegang begint bij informatie en informatiemiddelen. Klanten kunnen de wens hebben om op de hoogte gesteld te worden van de wijze van produceren.

Een voorbeeld is de aanpak die een aantal jaren geleden door de Groep Spoormans, een belangrijke geïntegreerde producent van kippenvlees, werd geïntroduceerd. Door op de website van het bedrijf (www.spoormans.com) de barcode en het kipgetal van hun gekochte kip in te geven, krijgen consumenten de namen van alle betrokken bedrijven (producent, broederij, opfokker, vermeerderaar), veeartsen, technische medewerkers, enz. Ook foto's van de bedrijven en een kaartje met de ligging van het bedrijf vindt men terug op de website.

Een stap verder zijn de adoptieacties van Biologica, die worden gesteund door o.a. Triodos Bank, Natudis, de Natuurvoedingswinkel Organisatie (NWO), Udea, Stichting DOEN en Wakker Dier. Consumenten kunnen een kip adopteren. Voor € 29,50 krijgt de inschrijver o.a. een balpen van kippenvoer, toegang tot de webcam, een uitnodiging voor de opendeurdag(en) op het bedrijf waar de kip vertoeft,

elke maand een doosje eieren enz. De campagne is een groot succes: na een jaar werden meer dan 25.000 kippen geadopteerd. De actie is recent uitgebreid en je kunt nu voor hetzelfde bedrag een appelboom adopteren. Dan ontvang je een koelkastmagneet, alle appels die je in de oogsttijd kunt plukken, toegang tot de webcam, enz. (www.adoptteereenkip.nl, www.adoptteereenappelboom.nl). De consument krijgt iets meer toegang tot het productiesysteem, zonder dat hij eigenaar wordt, en dat geeft aanleiding tot een nieuwe economische activiteit en brengt meerwaarde in het systeem.

Toch willen we afsluiten met een kritische bedenking. Als ervaringen en transformaties het exclusieve domein worden van commerciële bedrijven als gevolg van de zucht naar individuele zelfontplooiing, kan dit aanleiding geven tot nieuwe disconnecties. Dit kan leiden tot cultuurverlies en de teloorgang van een vorm van gemeenschappelijke cultuur (Rifkin, 1999; Verbrugge, 2004). Daarom zijn participatie en inbreng van verschillende maatschappelijke groepen in het waardecreatieproces niet alleen wenselijk, maar tevens onontbeerlijk.

5. INFORMATIE

Kennis is trots dat zij zo veel heeft geleerd; wijsheid is bescheiden dat zij zo weinig weet.

W. Cowper

Een nieuwe kijk op economische waarde vereist ook een nieuwe kijk op informatie en hoe we met informatie omgaan. Op dit laatste zullen we terugkomen in hoofdstuk 7. Waarde en informatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.

We gebruiken woorden als databases, informatietechnologie en kennismaatschappij of -economie, zonder te beseffen dat elk van deze elementen – data, informatie, kennis – fundamenteel van de andere verschilt. Net zoals er een waardecontinuüm is, waarbij de waarde toeneemt naarmate men de ladder opklimt, kan men spreken van een informatie- of intelligentiecontinuüm.

HET INFORMATIECONTINUÛM

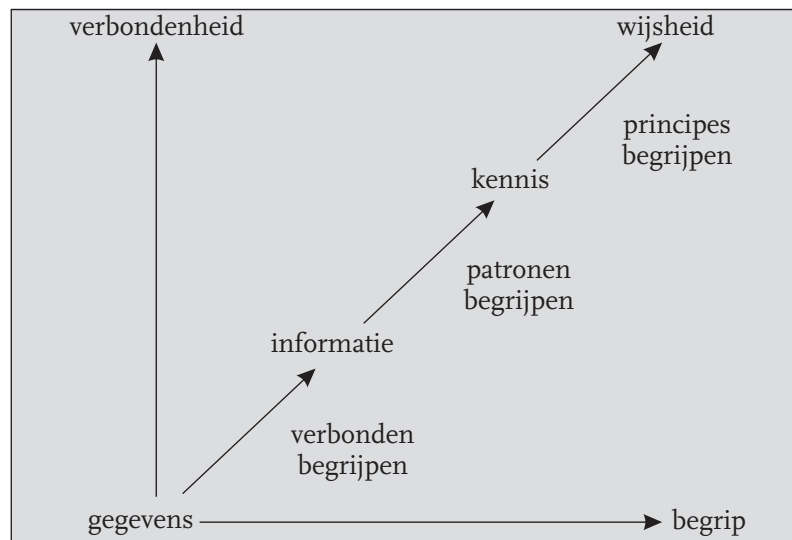
De basis van het informatiecontinuüm werd gelegd door systeemtheoreticus en professor in organisationele verandering, Russel Ackoff (1989). Hij classificeerde de inhoud van de menselijke geest in vijf categorieën: gegevens, informatie, kennis, begrip en wijsheid (Bellinger et al. 2004). Pine en Gilmore (1999) onderscheidden de volgende categorieën: ruis, gegevens, infor-

matie, kennis en wijsheid. Omdat we reeds de waardeladder van Pine en Gilmore als basis van het vorige hoofdstuk namen, vertrekken we van deze laatste categorieën.

- *Ruis* bestaat uit ongeorganiseerde waarnemingen. Ruis is chaos. Er is niets van te maken.
- *Gegevens* bestaan uit symbolen, feiten, uitspraken of gebeurtenissen zonder enige relatie tot andere dingen. Gegevens bestaan. Bijvoorbeeld: 'het regent'.
- *Informatie* bestaat uit verwerkte gegevens en ontstaat uit het geven van betekenis, van context aan gegevens. Die betekenis hoeft niet noodzakelijk nuttig te zijn. Het kan antwoorden geven op de 'wie-, wat-, waar- en waarom-vragen'. Bijvoorbeeld: 'de temperatuur daalde met 10 graden en het begon te regenen'.
- *Kennis* is de verzameling van informatie op een dusdanige manier dat deze nuttig wordt; de betekenis wordt zinvol. Kennis vertegenwoordigt een patroon dat dingen verbindt en in het algemeen een hoge graad van voorspelbaarheid levert. Bijvoorbeeld: 'Als de luchtvochtigheid erg hoog is en de temperatuur sterk daalt, dan kan de atmosfeer vaak het vocht niet meer vasthouden en regent het'.

Volgens Ackoff (1989) zijn de vier voorgaande categorieën verbonden met het verleden, met wat geweest is of met wat gekend is. Alleen de vijfde categorie, *wijsheid*, gaat over de toekomst, omvat een visie. Met wijsheid kunnen mensen de toekomst creëren eerder dan het verleden en het heden te ondergaan. Wijsheid stelt vragen waarop er geen gemakkelijk antwoord is en heeft bijgevolg te maken met het proces waarmee we onderscheiden tussen oordelen over, goed en fout, goed en slecht. Wijsheid vereist gezond oordeel (Leibold et al., 2002) en omvat het begrijpen van fundamentele principes achter de kennis.

Figuur 3 geeft de progressie weer van gegevens naar wijsheid.



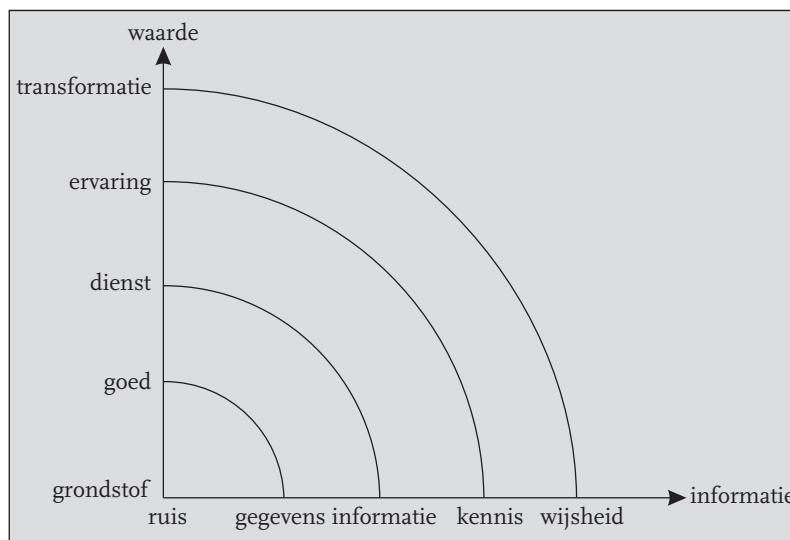
FIGUUR 3: De progressie van informatie

Bron: Bellinger, et.al., 2004

DE RELATIE TUSSEN INFORMATIE EN WAARDE

Pine en Gilmore (1999) verbinden het waardecontinuüm met het informatiecontinuüm, zoals is weergegeven in figuur 4. Onderaan komt 'ruis' overeen met 'grondstoffen': om bijvoorbeeld ertsen te vinden moeten bedrijven een overvloed aan ongeorganiseerde waarnemingen verwerken om er waardevolle gegevens uit te distilleren. Gegevensverwerking kreeg een boost als gevolg van de komst van de computer. Waar goederen 'geïsoleerd' kunnen worden geproduceerd, en een neerslag van vastgelegde specificaties zijn, kunnen diensten niet 'geïsoleerd' worden aange-

boden. Leverancier en klant hebben een gemeenschappelijke context of referentiekader nodig en dus moet informatie uitgewisseld *en* opgeslagen worden om diensten te kunnen realiseren. In plaats van goederen gaat men nu, met behulp van informatie-technologie, informatie opslaan. Ervaringen vereisen kennis van de wijze waarop mensen reageren op de signalen die zij ontvangen. Kennis is dan ook informatie door ervaring verkregen. Bedrijven doen aan kennisbeheer. Maar om de consument te transformeren is wijsheid nodig, weten waar de consument naartoe wil.



FIGUUR 4: Relatie tussen economische waarde en informatie

Kijken we als voorbeeld eens naar de informatie die producenten hun klanten aanbieden met betrekking tot voedingsproducten. Over groenten en fruit die in bulk worden aangeboden, krijgt de consument eigenlijk geen informatie. Het wordt een goed als een minimale hoeveelheid gegevens (prijs, variëteit, kwaliteits-

categorie en land van herkomst) meegegeven wordt. Een standaardetiket bevat dezelfde hoeveelheid minimale gegevens. Die gegevens worden met andere gegevens tot informatie opgevoerd wanneer het aangeboden product een aantal niet-tastbare attributen bevat. Dat kan een label zijn waar een lastenboek achter zit dat b.v. diervriendelijkheid of andere kwaliteitsattributen promoot. Belevissen worden opgeroepen door beelden of verhalen die een bepaalde atmosfeer oproepen, b.v. versheid of authenticiteit; beelden en verhalen die zinvolle betekenissen willen communiceren. Heel wat merken maken hiervan gebruik en leggen de nadruk op de ervaring, en zelfs emoties, die gepaard kunnen gaan met de consumptie van hun product.

Een concreet voorbeeld van kennis die wordt meegegeven met het product zijn de recepten op de achterkant van de verpakking. Bijvoorbeeld de recepten die 'De Kollebloem' haar klanten wekelijks met een nieuwsbrief opstuurt. Of ook de kennis die over een duurzame landbouw met respect voor de mens en de natuur wordt meegegeven.

Omgekeerd brengt een verlies aan intensiteit van informatie ook waardeverlies met zich mee. Wanneer het verhaal achter het product verdwijnt, verdwijnt ook het unieke, het speciale, en wordt een goed een grondstof in plaats van een belevenis of een dienst. Dat heeft ook in grote mate te maken met de manier waarop de consument zich al dan niet informeert. Met andere woorden het gaat in een producent-consumentverhouding niet alleen over het kennen van de klant, of overdragen van informatie, maar ook over de kwaliteit van de relatie. De ondernemer kan zich informeren over hoe de consument denkt. Het omgekeerde is ook waar. De consument informeert zich al of niet grondig en vormt zich een mening over zijn leverancier. De jongste jaren is op dit

vlak veel werk gepresteerd. De ketens zijn transparanter geworden, er is gewerkt aan 'kwaliteitssystemen' en er zijn eerste aanzetten gegeven tot een betere communicatie. Het is duidelijk dat de media op een andere manier met problemen in de landbouwsector omgaan dan enkele jaren terug, toen allerlei schandalen of crisissen gewillig hun weg vonden in de pers.

6. SAMENWERKING

De bouwsteen die de bouwlieden hebben afgekeurd is juist de hoeksteen geworden.

Mt. 21,42

Samenwerking betekent hier dat twee of meer partijen samenkomen met de bedoeling samen winst te maken. Die winst kan zich b.v. financieel, sociaal, menselijk of naar het milieu vertalen. Samenwerking heeft een doel. Samenwerking komt evenwel meestal niet vanzelf tot stand. Alhoewel het doel is winst te maken in zijn brede betekenis, staat tegenover die winst ook meestal een kost.

Allerlei fusies van bedrijven hebben aangetoond dat het een uitdaging is om twee culturen met elkaar te verenigen, en dat daarin moet geïnvesteerd worden. Mensen komen niet zomaar bij elkaar om samen iets te creëren. Het is vaak een lange weg om dit mogelijk te maken, en soms is het ook onmogelijk.

In dit hoofdstuk willen we vooral inzoomen op de mogelijkheden van samenwerking in een economische context en meer bepaald in het landbouw- en voedselsysteem. We willen een aantal mogelijkheden van samenwerking bekijken en vooral de randvoorwaarden voor samenwerking bestuderen. We willen dit doen aan de hand van een taxonomie van samenwerking en dit plaatsen in de context van waardecreatie.

HET SAMENWERKINGSCONTINUÛM

Het basisniveau van samenwerking is de quasi afwezigheid van samenwerking, nl. die van de *producent* die bulkproducten aanbiedt aan de markt, zonder afspraken of overeenkomsten met klanten of afnemers. Deze situatie doet zich in de praktijk minder en minder voor, maar speelt b.v. op momenten van schaarste. Op dat moment is een producent volledig vrij en beschikt hij eigenlijk over alle macht. Het is opvallend dat we wel het woord producent gebruiken voor de primaire sector, wat eigenlijk vooral het historisch perspectief benadrukt, maar niet meer overeenkomt met de werkelijkheid van vandaag.

In het Europa van vandaag, met de verzadigde en mature markten die we kennen, heeft om het even welke producent – bv. voor zijn aardappelen, groenten of varkens – een relatie met een afnemer. Hoe vrij ook de relatie is, er moeten afspraken gemaakt worden over prijs, moment van levering, kwaliteit. Vrij snel komen we dus in een context waar informatie-uitwisseling en een vorm van samenwerking ontstaan tussen *leverancier* en afnemer. De leverancier is vrij om zijn afnemer te kiezen en *vice versa*. De wederzijdse garanties zijn gelimiteerd en de relatie beperkt zich tot contactname, bestellingen en toezeggingen. Dergelijke relaties doen zich voor doorheen de keten. Kenmerkend is hun vrijblijvend karakter. Het is niet voor niets dat in die wereld van leverancier en afnemer woorden als klantensegmentatie en streven naar partnership *bon ton* zijn. Er wordt gezocht naar win-winsituaties om de band te versterken, want de gewone relatie is niet meer voldoende.

We gaan een stap verder wanneer de intensiteit van afspraken toeneemt. Er worden voorwaarden vastgelegd waartegen b.v.

groenten geleverd kunnen worden, of varkens afgenomen zullen worden. De relatie kan zich vertalen in een lastenboek en b.v. opgevolgd worden via externe audits. Ook de contractteelt valt onder dit luik. Een veevoederfabriek, een slachthuis of een diepvriesfabriek sluit een contract af met een producent voor kweek van varkens of levering van groenten, tegen bepaalde voorwaarden en voor een bepaalde vergoeding. We spreken in dit verband over *coproductie*. Coproductie kan zich voordoen tussen primaire producenten en industrie, maar b.v. ook tussen industrie en distributie, waarbij de ene producten produceert die onder *private label* in de supermarkt terechtkomen. Coproductie vinden we ook terug in de relatie producent-consument.

Een voorbeeld hiervan buiten het landbouw-en voedingssysteem is het IKEA-concept. Hier is de consument verantwoordelijk voor de assemblage van de door hem gekochte producten. Dit heeft interessante gevolgen: er ontstaat een grote kostprijsbesparing in transport, opslag en assemblage van de producten. Zowel fabrikant als consument delen hier in het voordeel. De hele aanpak met het verregaand betrekken van de consument in het productiesysteem leidt er ook toe dat de volledige ontwikkeling gefocust is op die consument, want het ganse proces moet vlot, eenvoudig en betaalbaar zijn.

In dit voorbeeld wordt de keten, die voor velen ophoudt net voor de consument (de zogenaamde supply chain), gesloten. Door de keuze de consument actief te betrekken, wordt de focus verlegd van toeleveren en vernietigen naar samen creëren met de bedoeling te vervullen. De consument wordt 'consumant'. Een van de sterktes van IKEA is dat het begrijpt waar het als bedrijf past in het waardecreatie-universum van de klant en op zijn beurt op een intelligente manier in dat van zijn leveranciers en partners (Normann en Ramirez, 1993, 1994).

Schaalvoordelen hebben altijd een grote rol gespeeld; vandaar dat sinds lang allerlei vormen van meer coherente samenwerking het licht hebben gezien. Bij coproductie tussen bedrijven beslissen beide partijen om samen een product (onder allerlei vormen) op de markt te brengen. Vaak ligt hieraan een taakverdeling ten grondslag, waarbij de ene het fysieke product produceert en de andere zorgt voor verkoop en marketing.

Opvallend in de bovenstaande stappen is de spanning die ontstaat rond vrijheid. Doet de leverancier wat hij wil, bij coproductie wordt zijn vrijheid voor een stuk aan banden gelegd. Het opgeven van die vrijheid gebeurt vaak niet vrijwillig. Veel heeft daarom te maken met de machtsverhoudingen binnen de keten. Zo hebben we voorheen gesproken over de leverancier en afnemer die kiezen om samen te werken. De vraag kan gesteld worden wie kiest en wie is gedwongen.

De uitdaging die voor ons ligt, en die voor vele actoren in het landbouw- en voedingssysteem speelt, is om uit het dilemma te blijven van David die Goliath zal verslaan of Calimero die onmachtig is ten opzichte van het kwaad in de wereld ('zij zijn groot en ik is klein'). Macht en onmacht hebben vaak te maken met financiële onevenwichten. Het valt buiten het bestek van dit boek om op deze aspecten dieper in te gaan. Wij willen integendeel een andere invalshoek belichten, nl. die van communicatie en dus ook van informatie. Zonder de financiële ongelijkheid als basis van een mogelijk machtsonevenwicht te willen negeren, willen we focussen op het belang van de informatiesymmetrie en het belang van communicatie daarin. Dit komt verder nog aan bod. Maar het is functioneel om dit hier te vermelden omdat de volgende stappen in het samenwerkingstraject juist hiermee te

maken hebben. Verdere stappen kunnen slechts gemaakt worden in de mate dat het vertrouwen toeneemt evenals de gelijkwaardigheid van de verschillende spelers.

Als we het over samen ontwikkelen (*co-development of coöntwikkeling*) hebben, dan praten we over een verdergaande informatiedeling tussen partners. Informatie kan gebruikt worden, maar ook misbruikt. Als dat vertrouwen niet kan bewerkstelligd worden, vallen we terug in de voorgaande echelons van samenwerking. Slagen de partners daar wel in, dan kunnen zij in toenemende mate de vruchten van een verdergaande samenwerking plukken.

Immers wanneer we komen tot gemeenschappelijk ontwikkelen, moet de uitwisseling tussen de deelnemers toenemen. Waar bij coproductie het mijn en het dijn nog duidelijk gescheiden blijven en ieders verantwoordelijkheid helder is, evolueren we hier naar een grotere mate van in elkaar schuiven van activiteiten, en dat brengt de behoefte aan nieuwe spelregels naar voor.

Bij coöntwikkeling gaat het om samen ontwikkelen van producten of stadia in de productieketen. Het concept van coïnnovatie zoals toegepast door AKK in Nederland valt hieronder. AKK staat voor Agro Keten en Kennis. AKK beschouwt zichzelf als de voortrekker van vernieuwing binnen de *agro-food* sector. Bij coïnnovatie zitten een aantal *stakeholders* aan tafel met de bedoeling een vernieuwing in de waardeketen door te voeren. Dit kan gaan over technologieontwikkeling, vernieuwende product/marktcombinaties, ketenomkering, systeeminnovaties en transities. Toepassingen zijn b.v. *tracking*- en *tracing*-systemen in de varkenssector, of het opzetten van biologische ketensystemen. Typisch voor deze aanpak is de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen.

**BOX 2: VOORBEELDEN VAN CO-ONTWIKKELING,
AGRO KETEN KENNIS**

Vijf tot tien procent van de totale groenteproductie bereikt om een of andere reden de consument niet. Albert Heijn onderzocht samen met enkele telers en de Universiteit van Wageningen welk deel van de vollegrondsgroenten waar in de keten van teler tot consument uitvalt en hoe dat komt. Bij deze analyse is gekeken naar de structuur van deze keten, het beheer van informatie, het management van de keten en eventuele knelpunten daarin. Op basis daarvan zijn oplossingen ontworpen voor minder uitval en afval, bijvoorbeeld door betere informatiestromen en meer inzicht in de ontwikkeling van vraag en aanbod. Voor de groenten die dan evengoed nog uitvallen, zoeken de projectdeelnemers naar betere manieren om ze te vervoeren, verwerken of herbenutten. Elk van deze oplossingen draagt bij tot minder transport per eenheid geconsumeerde groenten.

Een ander voorbeeld heeft te maken met de economische en welzijnsaspecten van levende kuikens. Kuijpers Kip wil samen met enkele gelieerde bedrijven, kennisinstellingen en de Stichting Milieukeur de mogelijkheden onderzoeken om op één locatie eieren te laten uitbroeden, de kuikens te laten uitkomen, op te kweken en ze vervolgens te slachten. Nu gebeurt dat in verschillende bedrijven, wat niet alleen transportbewegingen, maar ook nadelen voor het welzijn van de kuikens en risico op besmetting met ziektes met zich meebrengt. Een eerste fase van het onderzoek wees uit dat het concept in principe haalbaar is. In de vervolgfase wordt uitgewerkt wat er nodig is voor realisatie, zoals bijvoorbeeld de benodigde vergunningen, geschikte locaties en opbouw van het vereiste kapitaal. Bij de realisaties willen de projectdeelnemers eerst het uitbroeden, uitkomen en mesten op één locatie integreren. Later volgt het slachten. Met het project wil het bedrijf zich duidelijker positioneren als verantwoordelijk voor de hele keten, tot aan het bord van de consument.

Een derde voorbeeld gaat over de aanvoer van tropisch fruit. Ahold werkt samen met telers, KLM, Bakker Barendrecht en Albert Heijn aan het verbeteren van de aanvoer naar Nederland van vers tropisch fruit uit Ghana. Het project bestaat uit het opzetten van een goede koelketen, optimaliseren van het logistieke proces van teeltgebied naar de haven, verscheping via een nieuw te bouwen terminal en een betere toegang tot internationale transportlijnen. Onderdeel van de verbeterde logistieke keten is dat het fruit in Ghana wordt gesneden in plaats van in Nederland. Dit levert naar verwachting ongeveer 60 procent transportbesparing op. Door het aanbod van vers fruit beter af te stemmen op de vraag zal bovendien de bezettingsgraad bij het transport verbeteren en zal er minder uitval zijn.

Bron: www.transportbesparing.nl

De volgende en wellicht ultieme stap in samenwerking is *cocreatie*. Bij de voorgaande is er een toenemende mate van samenwerking en uitwisseling met als aandachtspunt een betere meerwaardecreatie door kostenbesparing, maar ook door een beter afstemmen op de consument. Bij cocreatie wordt die consument zelf betrokken bij de productieketen, in vele of in al zijn facetten.

In hun boek *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers* bespreken Prahalad en Ramaswamy (2004) hun analyse van de opkomst van nieuwe bedrijven. Zij beschrijven de evolutie die momenteel aan de gang is en waarin een verschuiving gebeurt in het vroegere machtsevenwicht tussen het individu en het instituut, b.v. overheid, ziekenhuis, universiteit of bedrijf. Zij zagen bij een aantal succesvolle bedrijven 'een samenspel ontstaan waarbij de consument en het bedrijf intens betrokken zijn in het creëren van voor de consument unieke waarde die duurzaam is voor het

bedrijf. Ze verwoorden de paradox 'Vandaag hebben consumenten meer keuzen, die minder voldoening geven, en topmanagement meer strategische opties die minder waarde opleveren'. Dit is de *drive* voor een nieuwe ontwikkeling in het economisch denken. En deze ontwikkeling wordt cocreatie genoemd.

Het is duidelijk en het zal ook in het laatste hoofdstuk nog verder aan bod komen dat op het niveau van cocreatie er een dermate intense samenwerking ontstaat tussen bedrijf en consument dat van echte lineariteit geen sprake meer is. Door de intense samenwerking met de consument in een praktische setting, wordt het begrip vervulling in het proces zelf centraal gesteld. De lineariteit van de keten verdwijnt hierdoor op de achtergrond en het begrip waardeconstellatie, zoals geïntroduceerd door Normann en Ramirez (1993), krijgt een concrete invulling

Zoals een aantal voorbeelden bij de verschillende fasen van het continuüm hebben aangetoond, is informatie en hoe we er mee omgaan, met andere woorden communicatie, van cruciaal belang.

BOUWSTENEN VOOR EEN VERDERGAANDE SAMENWERKING

Als we het hebben over verdergaande samenwerking, dan hebben we het over twee vormen, nl. enerzijds samen ontwikkelen of coöntwikkeling, of anderzijds samen creëren of cocreatie. Willen we verder kunnen evolueren binnen het samenwerkingscontinuüm, dan zijn een aantal nieuwe bouwstenen noodzakelijk. Aangezien we in de verdere stappen botsen op de vraag waar de macht ligt en wat er gebeurt met ieders vrijheid, komt het thema van gelijkwaardigheid naar voor.

Deze gelijkwaardigheid kan afgemeten worden aan de manier waarop informatie gedeeld wordt. Met ander woorden in welke mate hebben de verschillende spelers toegang tot de informatie, in welke mate is informatie beschikbaar? Een eerste bouwsteen is daarom *transparantie*.

In het eerder besproken ‘prisoners’ dilemma’ kwam reeds het belang van vertrouwen naar voor en ook de rol die informatie hierin speelt. De behoefte aan beide is namelijk omgekeerd evenredig. Met andere woorden als de informatiebeschikbaarheid afneemt dan neemt de behoefte aan vertrouwen toe en omgekeerd. En anderzijds, als er voldoende vertrouwen is, hoeft ook niet elk beetje informatie gecommuniceerd te worden.

Hofstede et al. (2004) definiëren de transparantie van een netwerk als *de mate waarin alle stakeholders toegang hebben tot de informatie die ze vragen*. Ze onderscheiden drie vormen van transparantie: historische transparantie (weten wat er gebeurd is), operationele transparantie (weten wat er zal gebeuren) en strategische transparantie (beslissen over wat er kan gebeuren). Deze indeling impliceert meteen ook een aantal niveaus van vertrouwen; vandaar dat een groep in de voedingssector allicht vertrekt van de historische transparantie. Dit vindt vandaag zijn beslag in de verschillende kwaliteitscontrolesystemen die voornamelijk sinds de dioxinecrisis in België en een aantal andere crisissen in andere landen (b.v. MPA⁸ in Nederland, dioxine en BSE in Duitsland, BSE en salmonella in

⁸ MPA (Medroxyprogesteron) is een groeihormoon dat in 2002 via glucosestroop in de veevoeding terecht kwam en in Nederland, en gedeeltelijk in België, voor besmetting zorgde van dieren en dierlijke producten.

UK) zijn geïmplementeerd (b.v. ISO⁹, GMP¹⁰ en standaarden zoals BRC¹¹). Eens het vertrouwen opgebouwd kan men evolueren naar operationele en misschien naar strategische transparantie. In andere ketens zoals die van de gezondheidszorg lijkt operationele transparantie de eerste stap.

Alhoewel transparantie aldus een evidentie geworden is, blijft de uitwerking toch een heikel punt. Doorheen de keten, en in het bedrijfsleven in het algemeen, is het denkbeeld nog steeds sterk aanwezig dat in het meer weten, het beschermd houden van informatie, meerwaarde ligt. Als de concurrent niet op de hoogte is van wat wij weten of doen, dan hebben we een voordeel. Het vraagt een vrij ingrijpende paradigmaverschuiving (transformatie) om in te zien dat juist in het delen van informatie en kennis, meerwaarde ligt. Om het met een boutade te zeggen: kennis is een rijkdom die toeneemt door ze te delen.

Deze verschuiving zal mogelijk niet vanzelf of eensklaps komen. Zij zal eerder het gevolg zijn van een transitie en van een leertraject waarbinnen, via goed gekozen stapstenen en aangepast *processdesign*, het vertrouwen groeit. Het inzicht zal daarbij naar voor komen dat informatie delen niet een bedreiging is maar juist een voorwaarde tot waardecreatie in onze complex geworden wereld.

9 International Standards Organisation; een netwerk van internationale instituten van 146 landen die in partnership met internationale organisaties, overheden, industrie, bedrijven en consumentenorganisaties standaarden of lastenboeken opstelt voor diverse bedrijfstakken en activiteiten.

10 Good Manufacturing Practice; een productiegerelateerde kwaliteitszorgbenadering.

11 Het British Retail Consortium verenigt de grootste supermarkten in Groot-Brittannië. Samen hebben zij de eisen die gesteld worden aan leveranciers van levensmiddelen verwerkt in een schema: de BRC-Food Standard.

In het volgende hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de laatste bouwsteen: communicatie.

7. COMMUNICATIE

There is only one person who is wiser than anybody and that is everybody
Naar Talleyrand

Van Dale definieert communicatie als uitwisseling van informatie. Als we spreken over communicatie hebben we het over het proces waarbij een zender een boodschap zendt naar een ontvanger. Met andere woorden niet zozeer de inhoud, maar het proces staat hier centraal. Een definitie van het internet geplukt, drukt het als volgt uit: 'Communicatie is een situationeel gedragsproces tussen mensen waarbij wederzijds boodschappen door middel van een kanaal worden aangeboden. De boodschappen worden zowel bewust als onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd. De intentie is dat de bewuste boodschappen worden verwerkt tot informatie met een betekenis zoals door de zender is bedoeld. Dit proces wordt beïnvloed door het verleden, heden en de toekomst van zowel de mensen als het proces zelf'.¹²

Deze laatste definitie, alhoewel meer informatie bevattend, laat al verstaan dat hoe dieper men op communicatie inzoomt, hoe meer nuances dienen gelegd, hoe meer facetten dienen belicht te worden. Er zijn boeken vol geschreven over wat communicatie is, en vooral over wat we er van maken. Communicatiewetenschappen, communicatiemedia, communicatiedeskundigen, commu-

¹² Bron: <http://www.geocities.com/Athens/Olympus/8368/comm.html>

nicatietechnieken enz., het bestaat allemaal. Het is evenwel niet onze bedoeling alle aspecten van communicatie te belichten.

We willen in dit hoofdstuk wel dieper ingaan op wat de rol is van communicatie in het proces van waardecreatie. We vertrekken daarbij van de eenvoudige definitie van Van Dale: uitwisseling van informatie. Over informatie hebben we in een vorig hoofdstuk gezegd dat er verschillende intensiteiten bestaan: ruis, gegevens, informatie, kennis en wijsheid. In dit hoofdstuk hebben we het over wat met informatie gedaan wordt. Zender en ontvanger hebben een bepaalde bedoeling met hun uitwisseling. Ze willen iets bereiken. Op basis van de doelstelling komt, naar analogie met het waarde-, informatie- en samenwerkingscontinuüm, een communicatiecontinuüm tot stand.

HET COMMUNICATIECONTINUÛM

De laagste trap op het communicatiecontinuüm is de *monoloog*. De monoloog is een gesprek met zichzelf. Het is echter ook een stuk dat bestemd is om door één persoon te worden voorgedragen. Er is eigenlijk geen sprake van uitwisseling; het is een eenrichtingsverkeer. Het is tegelijk eigenaardig en bevreemdend dat veel van wat wij communicatie noemen in feite tot die categorie behoort. Pers, radio en televisie zijn alle instrumenten van de monoloog. Desalniettemin beheersen zij ons leven als geen ander. Het zijn nochtans monologen, met een lage intensiteit aan communicatie. De intensiteit van informatie-overdracht kan echter enorm en overspoelend zijn. Veel reclameboodschappen, folders en commercials die bedrijven gebruiken om zichzelf of hun producten kenbaar te

maken, zijn evenzeer monologen, al betreft het vaak hun enige of belangrijkste manier van communiceren.

Een volgende stap in de communicatie is de *consultatie* of de eenzijdige contactname. De klant geeft zijn bestelling door. Het order wordt bevestigd. Marktonderzoeken vallen eveneens onder deze categorie. Aan de consument wordt een vraag gesteld en hij mag daar een antwoord op geven. Deze gegevens worden verwerkt en men poogt op die manier een beeld te krijgen van de wensen van de klant. Dit kan zeer ver gaan en de vorm aannemen van een echt *customer relation management*, waarbij de consument in iedere fase van zijn leven gevolgd wordt en aangesproken. Of waarbij via focusgroepen gepeild wordt naar het waarom van bepaalde overtuigingen en gedrag. Dit laatste is een verregaande vorm van consultatie, waarbij de participatie vrij groot is.

Een grotere intensiteit vinden we bij het *gesprek*. In het gesprek wordt wederzijds informatie uitgewisseld, standpunten meegegeeld. De aankoper is op zoek naar de laagste prijs, de verkoper moet zo hoog mogelijk trachten te eindigen. In deze uitwisseling is er is niet echt een gemeenschappelijke agenda: het is ieder voor zich, geven en nemen, en voor de rest gaat iedereen zijn eigen gang.

Een volgende stap is het *overleg* of de *onderhandeling*. Men gaat op zoek naar waar men elkaar kan vinden, om tot afspraken en een zo groot mogelijke consensus te komen. Men is er minder op gericht elkaar te overtuigen dan wel te bekijken hoe in functie van de eigen agenda's men elkaar kan vinden. Men poogt via het overleg tot een gemeenschappelijk besluit te komen. In de voorbeelden die we gaven in verband met coöntwikkeling en coïnnovatie kwam dit element naar voor. Verschillende partners, met elk hun eigen agenda,

komen samen om te kijken hoe ze een gemeenschappelijk doel in lijn met hun eigen doelstellingen kunnen realiseren. Er is sprake van partnerschap.

Een voorbeeld uit het maatschappelijk veld: het Poldermodel en de Belgische compromissen vinden hier hun bakermat, evenals het overleg tussen vakbonden en bedrijfsleven, of NGO's en bedrijfsleven. Het Poldermodel is een consensusmodel dat gericht is op een consensus tussen overheid, werknemers en werkgevers. De recente ontwikkelingen in Nederland hebben ondertussen het einde van dit model ingeluid. Niet alleen is er nu sprake van schaarste en blijkt consensus ineens heel moeilijk te zijn. Opeens blijken ook allerlei problemen op te duiken die voorheen niet op de agenda stonden (migranten, misbruiken in de sociale zekerheid, de dominantie van het politiek correcte denken, enz.). Het korte intermezzo met Pim Fortuyn heeft niet echt opheldering gebracht, maar wel duidelijk gemaakt dat er iets ernstig aan de hand is met de besluitvorming in Nederland. De bereikbaarheid van consensus wordt daarbij in vraag gesteld. Het overleg heeft niet tot de gewenste oplossingen geleid en heeft vooral niet tijdig nieuw opkomende problemen onderkend.

Dit voorbeeld legt meteen ook de grenzen van overleg of onderhandelingen bloot. Het overleg heeft nood aan een duidelijk omschreven probleem. De verschillende zienswijzen omtrent de oplossing worden door de verschillende spelers aangebracht, en via overleg en onderhandeling poogt men tot een gemeenschappelijk besluit te komen. Wanneer dit overleg mislukt, worden afkoelingsperiodes ingelast of trekken de verschillende partijen zich terug in hun loopgraven. In een democratische traditie als de onze is het duidelijk dat de verschillende actoren elkaar vroeg of laat moeten vinden en dat de communicatie moet hersteld

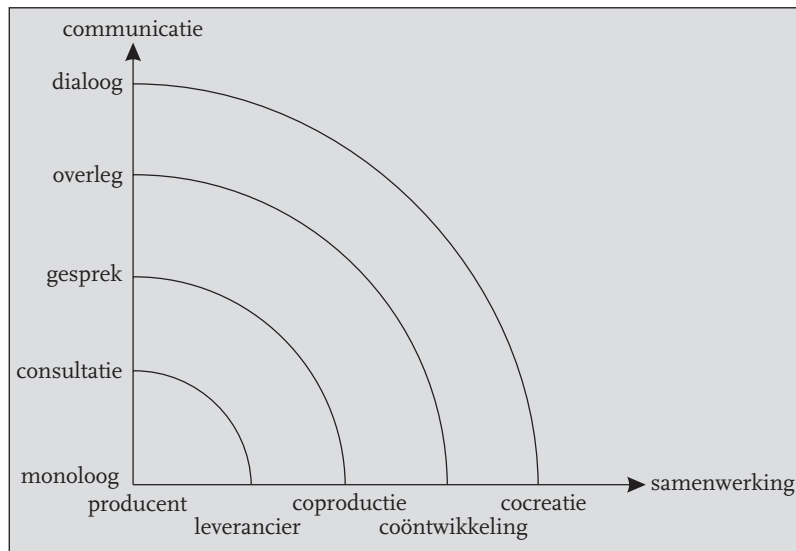
worden. Het is op dergelijke momenten dat de dialoog soms naar voor geschoven wordt als mogelijke oplossing.

Bij de onderhandeling poogt men de ander te overtuigen. Bepaalde punten zijn daarbij vaak niet negotieerbaar, of zelfs niet bespreekbaar. Het zijn onze aannames, onze *mental maps*, die vaak onder de oppervlakte meespelen en de teneur bepalen. Meestal zijn we geneigd die met hand en tand te verdedigen, zonder het waarom daarvan te willen in vraag stellen (Jaworski en Flowers, 1998).

Bij de *dialoog* is dat nu juist wel het geval. Men is tot de vaststelling gekomen dat de eigen ideeën niet voldoende zijn om het probleem in kaart te brengen, laat staan om het op te lossen. Dialoog is de hoogste trap op het communicatiecontinuüm waarbij de mogelijkheid bestaat om ook de hoogste intensiteiten van informatie te bereiken, nl. inzicht en wijsheid. Dialoog betekent volgens het woordenboek tweegesprek en onderscheidt zich aldus van de monoloog. Bohm (Jaworski en Flowers, 1998) verwijst echter ook naar de Griekse wortels, nl. Dia en Logos, waardoor de samentrekking de betekenis krijgt van iets dat ergens doorheen (door het gesprek) stroomt.

Dialoog wordt ook meer en meer gebruikt om de communicatie bij een multistakeholderproces (met andere woorden meer dan twee) te omschrijven. Het gaat hier dus over communicatie tussen verschillende partijen met verschillende belangen en doelstellingen.

Net zoals we de relatie tussen waarde en informatie hebben gelegd, kunnen we de relatie tussen communicatie en samenwerking grafisch weergeven (zie figuur 5).



FIGUUR 5: Relatie tussen communicatie en samenwerking

DIALOOG

In hoofdstuk 2 is dieper ingegaan op de disconnecties die er bestaan tussen verschillende actoren in het landbouw- en voedselsysteem. Er is ook kort verwezen naar een gelijkaardige kloof tussen de politiek en de burger. We hebben het met andere woorden gehad over disconnecties als maatschappelijk fenomeen. Er werd ook gesteld dat het uitgangspunt van dit boek is dat deze disconnecties en die complexiteit met elkaar te maken hebben als oorzaak en gevolg. En ook dat zij elkaar versterken en dus circulair verbonden zijn.

Het is net in een dergelijke context dat dialoog op zijn plaats is. Van Dale verklaart complex als samengesteld en ingewikkeld.

Als we spreken over complexiteit hebben we het meestal over ingewikkeldheid. Dat het ook te maken heeft met samengesteld zijn, met diversiteit dus, verdwijnt wat op de achtergrond. Nochtans zit daar juist de sleutel tot het omgaan met complexiteit. Hoe komen we van veelheid tot eenheid, van complexiteit tot eenvoud?

Het is een open deur intrappen als we zeggen dat onze wereld complex is en dat de complexiteit van de samenleving steeds maar toeneemt. We weten steeds meer, komen met steeds meer in contact. Informatie neemt toe, kennis ook, maar daarom nog niet het inzicht en de wijsheid.

Zo heeft bijvoorbeeld de reductionistische aanpak in de wetenschappen geleid tot uitgebreide kennis van het genoom met als eenvoudige bouwsteen het DNA. De verklaring voor de productie van allerlei eiwitten door planten, dieren en andere organismen is daarmee gevonden. Daarom echter nog niet het inzicht van hoe we vanuit het DNA tot bijvoorbeeld de Negende Symfonie van Beethoven komen.

Uitgaand van de genetische kennis ontwikkelt de industrie steeds meer nieuwe organismen. En juist hieromtrent is een grote kloof ontstaan die zorgt voor onrust in het maatschappelijk weefsel, die leidt tot een onbevredigdheid bij zowat alle actoren en die gepaard gaat met grote economische kosten. In een vraaggesprek met *De Standaard* (2001) verwoordt professor Cassiman, wereldautoriteit op het gebied van genetica, het als volgt: 'In Europa heeft de consument zich tegen de introductie van genetisch gewijzigde organismen (GGO's) gekeerd. En dat is de schuld van de bio-industrie zelf. Die heeft ons heel arrogant voor een voldongen feit proberen te plaatsen. GGO's moesten zelfs niet gelabeld worden. Dan denkt de consument natuurlijk: hier deugt iets niet. Als de

industrie de mensen vooraf beter geïnformeerd had, was het allicht nooit tot deze crisis gekomen. Nu heeft men wellicht 10 jaar verloren’.

Communicatie blijkt ook hier het toverwoord te zijn. Het bedrijfsleven heeft ondertussen ontdekt dat je beter kunt zeggen wat je doet in plaats van de burger te negeren. Het is niet het opzet van dit boek de kwaliteit van deze communicatie te bespreken. Wel is het belangrijk te waarschuwen voor het misbruiken van het begrip dialoog. Men spreekt over dialoog met de maatschappij en met de *stakeholders*, maar vaak blijft het bij verdedigen van eigen standpunten en inzichten, overtuigen, en is de luisterbereidheid ver zoek.

We hebben reeds eerder gesteld dat wanneer we over communicatie spreken, we helder moeten zijn over de doelstelling. Dialoog heeft niet tot doel tot consensus te komen over het probleem. Bij dialoog vertrekken de deelnemers van een gezamenlijk aanvoelen van de complexiteit der dingen. Door die complexiteit is noch het probleem noch de oplossing helder. Deze onduidelijkheid noopt de verschillende betrokkenen tot uitwisseling en naast elkaar leggen van standpunten, om op die manier tot een beter inzicht te komen en elkaar beter te begrijpen. Men wil de samenhang der dingen beter vatten.

De dialoog onderscheidt zich van het overleg of de onderhandeling omdat het eindresultaat niet klaar omschreven is. Bij het overleg, of de onderhandeling, bestaat het eindresultaat uit akkoorden, afspraken, convenanten, pacten.

Dit wil niet zeggen dat de dialoog doelloos is. Dialoog leidt tot een beter begrip, een beter inzicht, en uiteindelijk tot transformatie

van ideeën en overtuigingen. De deelnemers aan een geslaagde dialoog komen door het proces tot nieuwe inzichten en een vernieuwde aanpak. Een aanpak die nu meer gezamenlijk kan gebeuren. De deelnemers aan een dialoog zijn niet zozeer gedreven door het vinden van een oplossing voor een persoonlijk probleem dan wel door de wil om dit probleem te hertalen naar een gemeenschappelijk gedragen problematiek. Komen de deelnemers met een agenda naar het overleg, dan laten zij deze bij de dialoog het best thuis.

Jaworski en Flowers (1998) verwoorden het samengevat als volgt: 'Dialoog vraagt niet van mensen dat ze het met elkaar eens zijn; het moedigt mensen aan te participeren in een geheel van onderling aanvaarde betekenis dat tot harmonisch handelen leidt.' Dialoog en participatie worden vaak in een adem genoemd. Participatie betekent dat er medewerking gevraagd wordt van de betrokkenen bij het probleem, een aspect dat in onze getrapte en hiërarchisch opgebouwde besluitvorming verloren is geraakt en de jongste jaren opnieuw wordt ontdekt.

In het eerder beschreven scenarioproject 'Dierlijke productie en consumptie in de 21 ste eeuw' stond de dialoog centraal. Het uitwerken van de scenario's via een open (de uitkomst lag niet op voorhand vast) en participatief (met deelname van alle *stakeholders*) proces, was een middel om tot dialoog te komen en de voordeelhouders uit te nodigen om hun inzichten en overtuigingen naast elkaar te leggen, om op die manier tot een beter beeld te komen van de gedeelde en als complex ervaren werkelijkheid.

De uitkomst van dit proces was een beter begrip van de *stakeholders* voor elkaars standpunten en ook een beter inzicht in de werke-

lijkheid die zich voor hen ontvouwt. Dit was althans het resultaat voor diegenen die ervoor openstonden. Diegenen die op zoek waren naar pasklare oplossingen voor hun probleem, bleven wellicht op hun honger. Op die manier sluit het communicatiecontinuüm aan bij het waardeproduct en informatiecontinuüm. De dialoog richt zich tot diegenen die openstaan voor verandering, zoals de transformatie-economie zich richt tot diegenen die zichzelf willen veranderen.

Nog dichter dan het scenarioproces staat het cocreatieproces (zoals beschreven door Prahalad en Ramaswamy) bij het economisch gebeuren en dus bij het opzet van dit boek. Dialoog wordt daar beschreven als interactiviteit, diep engagement en een intentie om te ageren langs beide zijden. ‘Dialoog is meer dan enkel luisteren naar consumenten. Het zorgt voor empathisch begrip, opgebouwd rond het ervaren van wat consumenten ervaren en het erkennen van de emotionele, sociale en culturele context van belevenissen.’ Het houdt gezamenlijk leren in en een communicatie tussen twee of meer gelijke probleemoplossers.

Dialoog creëert en onderhoudt een loyale leefgemeenschap (Pralhad en Ramaswamy, 2004). Want dit is inderdaad een meerwaarde die ontstaat bij cocreatie. Door het samenwerken in de keten of het netwerk ontstaat een gemeenschap van gelijkgerichten. Normann en Ramirez (1993, 1994) noemen deze gemeenschap waardeconstellaties. Binnen deze gemeenschappen ontstaat via dialoog en participatie een gelijkgerichtheid, die niet alleen leidt tot economische meerwaarde, maar ook tot een betere informatiestroom, en dus een betere communicatie. Met andere woorden wat reeds eerder aangegeven is als een noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking, nl. informatie en com-

municatie, blijkt hier ook een gevolg te zijn. Waarmee nogmaals aangetoond is hoe circulariteit en lineariteit zich tot elkaar verhouden.

We hebben het in het hoofdstuk over waarde gehad over het belang van toegang. Door het koppelen van dialoog met toegang wordt het mogelijk om thematische groepen (*communities*) te ontwikkelen en in stand te houden. Bijvoorbeeld toegang tot het internet leidt tot het thematisch samenbrengen van groepen rond onderwerpen als autoracen, vliegvissen, muziekinstrumenten uit het oude China, enz. De mogelijkheden lijken eindeloos, maar zijn ook nog weinig benut. In *Tribal marketing* vindt dit aspect reeds een toepassing, maar het blijft nog in grote mate een eenrichtingsverkeer. *Tribal marketing* is een marketingstrategie die ernaar streeft sociale groepen of *communities* te creëren rond een product of dienst (b.v. kledij) (Cova en Cova, 2002) (Zie ook Box 3).

BOX 3: GEMEENSCHAPPELIJKE MERKEN EN MERKGEMEENSCHAPPEN

De media staan vol van berichten over prijzenoorlogen in de supermarkten. Toch blijven de gevestigde merken niet bij de pakken zitten en duiken er de laatste jaren twee trends op: gemeenschappelijke merken en merkgemeenschappen.

Wanneer bedrijven samen een product op de markt zetten (*co-branding*), stijgt de kans op slagen en kunnen nieuwe doelgroepen worden aangesproken. Er zijn de bekende voorbeelden zoals Senseo van Philips en Douwe Egberts, of Krups en Heineken die de BeerTender, een compact tapsysteem voor thuisgebruik, op de markt zetten. Maar er zijn heel wat meer voorbeelden. Zo lanceerde Lays de SuperChips met Heinz Tomato Ketchup en bracht computerfabrikant Acer een Fer-

rari-design-laptop op de markt. Bovendien maken steeds meer fabrikanten gebruik van elkaars productiefaciliteiten. Bij supermarkten is het moeilijker deze vorm van samenhang terug te vinden. Soms bieden *retailers* fabrikanten de mogelijkheid om het retail-merk mee te liften, zoals Ikea dat haar modelkamers van Philips TV's heeft voorzien. Ook in pompstations worden gigantische merkacties gehouden.

De samenhang onder consumenten uit zich in de creatie van merkgemeenschappen (*brand communities*). Motorrijders groeten elkaar (vooral wanneer ze op een Harley Davidson rijden), in de VS doen ook Saab-rijders dat en in Europa 2CV-rijders. Gebruikers van Apple computers voelen zich (samen) anders dan pc-gebruikers. De gebruiker vereenzelvt zich zo met het merk dat hij het zich 'toe-eigent'. De relatie tussen de consument en zijn favoriete merk groeit daarmee uit tot een vorm van zelfexpressie door deel uit te maken van een gemeenschap.

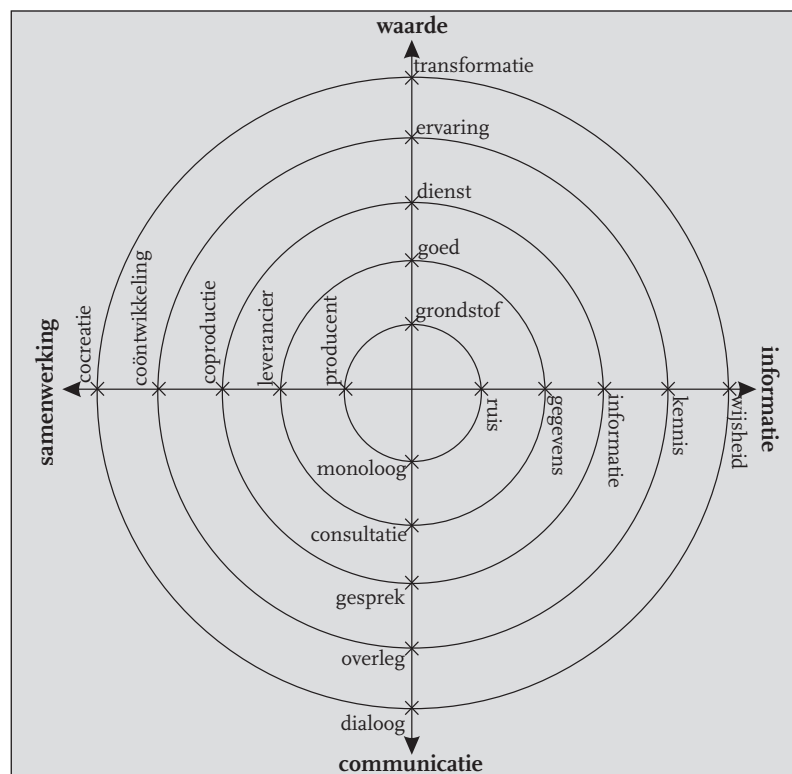
Volgens de Gutenberg Universiteit in Mainz zijn er negen succesfactoren voor het ontwikkelen van zulke gemeenschappen. De belangrijkste is wederzijdse ondersteuning van de leden zelf. De tweede is interactie tussen merk en deelnemer: de producent moet de nodige interesse tonen in de gebruiker. Er moet wederzijds begrip en waardering zijn. De derde factor is inspelen op de verschillende behoeften van de leden van de merkgemeenschap (een logisch gevolg van de tweede factor). Verdere factoren zijn interesse in het merk, identificatie met het merk, gemeenschappelijke interesses en belangen bij de leden en het versterken van het 'wij-gevoel'.

Zo ontmoeten gebruikers elkaar op internetfora, maar ook op speciaal voor hen georganiseerde evenementen 'off line'. Zulke gemeenschappen zijn vaak hecht en gaan lang mee: zo heeft Pokémon nog zo'n 4000 *communities* wereldwijd.

Bron: Taurel, 2004

DE MEERWAARDECIRKEL

In de vorige hoofdstukken is duidelijk geworden hoe elk van de elementen – waarde, informatie, samenwerking en communicatie – een continuüm vormt. Bovendien hebben we het verband besproken tussen waarde en informatie (figuur 4) enerzijds, en samenwerking en communicatie anderzijds (figuur 5). Wanneer we deze twee figuren tegenover elkaar plaatsen ontstaat een cirkel met vier assen, waarbij de intensiteiten van de assen met elkaar verbonden kunnen worden (figuur 6). We noemen dit de meerwaardecirkel.



FIGUUR 6: De meerwaardecirkel

DEEL 3:

Het nieuwe ondernemen

8. STAPPEN NAAR COCREATIE

Twee bewegingen leiden naar inzicht. De ene beweging reikt om zich heen en wil een tot dan toe onbekend gebied ontdekken, tot dit in bezit genomen is en tot haar beschikking staat. Van deze aard is het wetenschappelijk denken. En we weten hoezeer dat onze wereld en ons leven veranderd, verstevigd en verrijkt heeft. De tweede beweging ontstaat als we tijdens het uitreikende denken terughouden en onze blik niet meer op iets tastbaars, maar op een groter geheel richten. Deze blik is bereid het vele voor zich op te nemen. Als we ons zo instellen, bijvoorbeeld bij het aanschouwen van een landschap, een opdracht of een probleem, dan merken we hoe onze blik gelijktijdig vol wordt en leeg. Deze volheid kunnen we alleen ervaren en verdragen als we onze blik verder richten dan de veelvuldige afzonderlijke elementen.

Hellinger, 2002

We hebben in de voorgaande hoofdstukken een verkenning gemaakt van het waardecontinuüm en het samenwerkingscontinuüm. We hebben gezien hoe beide gelinkt zijn met informatie en communicatie. In het hoofdstuk over samenwerking kwam het aspect vertrouwen naar voor, en het belang van transparantie en beschikbaarheid van informatie daarin. Wij hebben even de problematiek van de mogelijke machtsongelijkheid in het kader van samenwerking aangehaald. En wij hebben gesteld dat dit niet de focus was van het boek, maar dat wij hierin een andere piste wilden bewandelen.

Met andere woorden, het was onze bedoeling was uit het machtsdenken te stappen in een denken rond krachten, waarbij actoren

en punten van interactie centraal staan. Immers, deze interacties worden niet noodzakelijk beter georganiseerd door fusies tot grote groepen. Zij hebben te maken met empathie en luisterbereidheid, en dat is bij uitstek het terrein van de menselijke factor en niet die van de instituties.

De basisoplossing is het herstel van de verbinding (connectie) met de consument via een bewust omgaan met informatie en communicatie in de ganse keten. Op die manier wordt de consument als 'consumant' nauwer betrokken bij het meerwaardeproces. Zo kan het herstellen van de disconnecties binnen de keten, en bij uitbreiding ook die in de maatschappij, op een economisch efficiënte en doeltreffende manier gebeuren. Het middel daartoe is cocreatie en de bouwstenen om dit te realiseren zijn informatie en communicatie, en zoals we verder zullen zien, het creëren van *win-wins*. Via die bouwstenen gaan we weg van grondstoffen naar vervulling (via belevenissen en transformatie) en van het producentenniveau naar cocreatie (Zie Box 4 voor het voorbeeld van John Deere).

**Box 4: COCREATIE EN LANDBOUWMACHINES:
HET VOORBEELD VAN JOHN DEERE**

Een mooi voorbeeld van cocreatie tussen een fabrikant en zijn klanten is Deere & Company, een van de grootste producenten van landbouwmachines ter wereld. Door het gebruik van nieuwe technologieën slaagt Deere er in de klant en zijn ervaringen centraal te zetten en hem actief te betrekken in het proces van waardecreatie.

Zo zijn de mogelijkheden van *global positioning system* (GPS) en biosensoren eindeloos: combines die rijden zonder chauff-

feur, tractoren met sensoren die het oliegehalte van granen kunnen meten of onkruid van gewassen kunnen onderscheiden, pesticiden die kunnen worden toegediend afhankelijk van de bodemcondities, enz. Bovendien kunnen landbouwmachines van op afstand gemonitord worden, zodat Deere de landbouwers kan waarschuwen voor defecten of zelfs diefstal. Het bedrijf kan dit op maat van elke individuele boer en zijn behoeften. Zo kan het bedrijf boeren meer productief maken, hun kosten helpen drukken en hun het leven gemakkelijker maken. Boeren met vergelijkbare problemen worden met elkaar in contact gebracht via thematische groepen om hun kennis en inzichten te kunnen delen.

De klant gebruikt hier niet alleen het product (een landbouwmachine van Deere), en ook de kennis en de ondersteunende diensten, maar heeft bovendien toegang tot een heel netwerk van ervaringen. Dit netwerk verbindt niet alleen componenten, producten en informatie, maar ook fabrikanten, dealers, servicepersoneel en klanten, en klanten onderling. Deere & Company speelt in dit netwerk een sleutelrol, of zoals Prahalad en Ramaswamy het noemen, het bedrijf is een knooppuntbedrijf dat alle relaties bijeenbrengt.

Bron: Prahalad en Ramaswamy, 2004

Als antwoord op de kloof die er ontstaan is tussen consument en producent in het landbouw- en voedselsysteem wordt vaak de korte keten naar voor geschoven. In een dergelijke keten worden een of meer van de rollen uit de gangbare keten overgenomen door producent en/of consument. Meestal gaat het over verwerking en/of distributie. De hoevewinkel, voedselteams, bewijzen op die manier hun nut. De boer zorgt zelf voor de verwerking, of de consument helpt mee de groenten en andere levensmiddelen klaar te maken voor distributie via een zelfgeorganiseerd verkooppunt. Dit zijn voorbeelden van verkorting van de keten.

Opvallend bij deze systemen is dat zij, alhoewel ze vaak voor een specifieke situatie een oplossing kunnen bieden, helemaal geen *mainstream* worden. Misschien is dat ook niet de bedoeling. Als we echter iets willen doen aan de disconnecties in het systeem, kunnen we niet tevreden zijn met oplossingen in de rand. Vandaar dat we op zoek gaan naar hoe we op een economisch verantwoorde manier de kloof tussen producent en consument kunnen dichten. De oplossing daarbij is niet zozeer te zoeken naar hoe de keten kan verkort worden, nl. door uitsluiting van een actor, maar door iedere actor, en dus ook de consument, een aangepaste en nuttige plaats te geven in het systeem. Door met ander woorden te gaan nadenken over welke rollen of functies vervuld moeten worden, en wie deze het beste op zich kan nemen gezien zijn competentie, wensen en verlangens.

Ketenverkorting kan op die manier vervangen worden door het in elkaar schuiven van de keten. We zullen verder, aan de hand van voorbeelden, zien hoe dit efficiënt kan gebeuren. De uitdaging zal hier niet liggen in het uitsluiten van een van de actoren, maar in het optimaliseren van ieders rol. De bedoeling is tot een systeem te komen, aangepast aan de noden en wensen van onze tijd, en met de middelen die vandaag voorhanden zijn.

Het doel van dit hoofdstuk is het begrip cocreatie verder uit te werken en aan te tonen op welke manier er concreet gestalte kan aan worden gegeven. Om duidelijk te maken wat we verstaan onder cocreatie beginnen we met een voorbeeld waarbij de consument zelf intens betrokken is bij het creatieproces: Het concept van het ei voor vegetariërs.

HET EI VOOR VEGETARIËRS

Vegetariërs eten om allerlei redenen, meestal van ethische aard, geen vlees. De meeste consumenten echter wel andere dierlijke producten zoals eieren en melk. In een gangbaar menu draagt vlees bij aan de opname van een aantal nutriënten zoals eiwitten en vetten, maar ook mineralen en vitaminen. Voor een aantal nutriënten zijn dierlijke producten, en dus ook vlees, de belangrijkste aanbrengers. Een belangrijke categorie daarin zijn de vetzuren en met name de langketen omega-3-vetzuren (EPA en DHA). Deze komen voor in zeewieren, maar vooral in vis en in zekere mate in vlees en eieren. Andere plantaardige bronnen kunnen eveneens omega-3-vetzuren bevatten, namelijk alfa-linoleenzuur. Dit vetzuur wordt in het lichaam slechts voor een beperkt deel omgezet naar EPA en DHA.

Omdat vegetariërs geen vis verbruiken, zijn zij in grote mate aangewezen op zeewieren en eieren, en op de lichaamseigen omzetting, vertrekkend van alfa-linoleenzuur, om in hun behoefte aan langketen omega-3-vetzuren te voorzien.

Naast deze vetzuren brengen eieren nog andere essentiële componenten aan zoals bepaalde B-vitamines (o.a. vitamine B12, waaraan vegetariërs vaak deficiënt zijn) en mineralen (zoals Iodium en Selenium). Het ei kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan de voorziening van essentiële nutriënten voor vegetariërs (en uiteraard ook voor alleseters). Om aan de gestelde behoeften te beantwoorden moet de voeding van de dieren hieraan aangepast zijn en dient aandacht besteed aan de juiste samenstelling.

Aangezien vegetarisme veelal een ethische keuze is, dient ook aan dit aspect aandacht besteed. Het welzijn van de dieren is hier een belangrijk thema. Zo gaan de meeste vegetariërs er van uit dat de producten van dieren mogen worden genuttigd, maar dat deze dieren niet geslacht mogen worden. Met andere woorden de dieren moeten kunnen leven tot ze sterven van ouderdom. Gezien de huidige manier van hennen houden op batterij, en ook de scharrelhouderij, niet aan de wensen van deze consumentengroep beantwoorden, zou een cocreatieproces, samen met NGO's, wetenschappers en bedrijfsleven (landbouwers, veevoedersector, eierhandel, distributie) hier een oplossing kunnen bieden.

Dit voorbeeld van een mogelijk cocreatieproces geeft een aantal elementen aan die kenmerkend zijn:

- 1) er is een behoefte vanuit de consumentenzijde (gezondheid, ethische invulling);
- 2) er is een behoefte naar meerwaardecreatie vanuit het bedrijfsleven; en
- 3) er stellen zich een aantal voorwaarden naar realisatie en kostenefficiëntie waar oplossingen dienen voor gezocht te worden.

Dit is conceptueel een vrij eenvoudig voorbeeld en toch zorgen een aantal aspecten er voor dat een dergelijke waardecreatie niet zomaar tot stand komt:

- Er is nood aan informatie: Wat wil iedere groep eigenlijk realiseren? Waar liggen de voetangels? Hoe kunnen beperkingen overwonnen worden?
- Er is nood aan communicatie: Hoe kunnen de verschillende actoren elkaar vinden en samen oplossingen uitwerken?

- Er is mogelijkheid tot het creëren van *win-winsituaties*:
 - NGO's kunnen voor hun doelgroep een aantal interessante *outputs* realiseren: een meer ethische productie van een gezond en aangepast voedingsmiddel, verwerven van productinformatie en inzicht in het productieproces.
 - Het bedrijfsleven heeft de mogelijkheid een innovatie in de markt te plaatsen en kan hiervoor rekenen op de steun van maatschappelijke groepen. Dit laatste kan het risico op mislukken beperken en de financiële kost voor marketing sterk reduceren.
 - Het onderzoek in het kader van dierenwelzijn kan zijn expertise in de praktijk omzetten en ook beter inzicht krijgen in de maatschappelijk behoeften.

Dit is een eenvoudig voorbeeld dat ons toelaat de weg van cocreatie verder te verkennen en te bekijken hoe cocreatie tot stand komt.

Een ander gelijkaardig voorbeeld heeft te maken met de groeiende tendens om buitenshuis te eten. Een belangrijke focus hierbij zouden de schoolmaaltijden kunnen zijn. Overleg tussen scholen en/of oudercomités met actoren uit het bedrijfsleven en centra voor preventieve gezondheidszorg zou kunnen leiden tot afspraken omtrent samenstelling, maar ook productiewijzen van voedingspakketten.

Op die manier zou een samenwerking kunnen ontstaan tussen producenten en scholengemeenschappen, en ook NGO's, waarbij gewerkt wordt aan gezonde maaltijden, op basis van lokaal geproduceerde producten. Zonder dit voorbeeld in detail te willen uitwerken is hier eveneens een taak weggelegd voor organisa-

ties die zich bezighouden met informatie over gezonde voedingspatronen. Het interessante van het concept is dat een aantal aandachtspunten (*win-wins*), zoals ontwikkelen van smaak, bewustzijn rond gezondheid en gezonde voedingspatronen, een betere informatiedoorstroming i.v.m. lokale productie van voedingsmiddelen, enz. hun beslag zouden kunnen krijgen.

Zoals herhaaldelijk gesteld staan informatie en communicatie centraal in dergelijke samenwerkingsverbanden. Een belangrijk hulpmiddel kan het ontwikkelen zijn van een instrument waarbij voedselconsumptiegegevens (dagelijkse registratie van geconsumeerde voedingsmiddelen) gekoppeld worden aan nutritionele informatie. De voedselconsumptiegegevens kunnen dan verzameld worden op basis van de gegevens die de gekozen en samenwerkende doelgroep meedeelt en gekoppeld worden aan nutritionele informatie die door de deelnemende bedrijven of sectoren ter beschikking gesteld wordt. De voorziening van mineralen, sporenelementen, vitaminen, essentiële vetzuren in een populatie is niet vanzelf verzekerd. Bovendien nemen we teveel energie op en te weinig groenten en fruit.

Een gericht onderzoek naar gegevens in groepen zoals scholieren (via schoolrestaurants) of werknemers (via bedrijfskantines) kan bruikbare en voor iedereen bevattelijke informatie bezorgen over de voorziening binnen de gekozen populatie aan één of meerdere essentiële nutriënten. Dit kan aanleiding geven tot een grotere bewustwording omtrent de plaats van voeding in onze gezondheid, maar kan ook meehelpen om beter aangepaste en gezonde voedingsproducten op de markt te brengen en te distribueren. Zo kunnen bijvoorbeeld snelsteden ontwikkeld worden die in de lessen biologie of scheikunde kunnen worden gebruikt

om de maaltijd van de dag te toetsen aan een aantal nutritionele eisen (b.v. gewenst gehalte aan omega-3-vetzuren). Vandaag lopen deze zogenaamde *community interventies* vaak stuk op gebrek aan middelen of gebrek aan bereidheid om ze te implementeren.¹³ Een grotere participatie van het bedrijfsleven en NGO's in dergelijke interventies zou een grotere slagkracht en impact kunnen leveren.

Het Amerikaans project 5aday is een interessant voorbeeld van samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en NGO's om een concept ingang te doen vinden (www.5aday.com). De bedoeling van dit project is de fruit- en groenteconsumptie te verhogen tot 5 porties per dag voor 75% van de Amerikanen tegen 2010. Misschien kan dit project fruit- en groenteveilingen inspireren.

¹³ Lea Maes, *Gezondheidsbevordering door voeding*, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde, Universiteit Gent, Studiedag Bamst (Belgian Meat Science and Technology, november 2004).

ACTOREN IN HET COCREATIEPROCES

In de voorgaande tekst hebben we in algemene termen de verschillende actoren of *stakeholders*, belanghebbenden of voordeelhouders vernoemd, namelijk consumenten, bedrijven, NGO's en onderzoek. In deze paragraaf willen we wat dieper ingaan op de specifieke rol van twee specifieke actoren: de NGO's en de onderzoekswereld. In het voorbeeld van het ei voor vegetariërs zou dit, voor wat NGO's betreft, gaan over een of meerdere organisaties voor vegetariërs, en ook over organisaties gericht op informatie over voeding en gezondheid.

De verhouding NGO-bedrijfsleven is de jongste jaren in ontwikkeling. De acties van Greenpeace ten aanzien van Shell rond de Brent Spar klinken velen nog bekend in de oren en er kan een lange lijst gemaakt worden van gelijkaardige acties waarbij NGO's het bedrijfsleven het vuur aan de schenen leggen. We kunnen hier nog niet echt van een relatie spreken, tenzij misschien een LAT-relatie. We definiëren NGO's (niet-gouvernementele organisaties) als *organisaties die tot doel hebben een meer vreedelievende, rechtvaardige, billijke en duurzame wereld te creëren*. Het begrip NGO gaat dus verder dan organisaties die actief zijn in het kader van ontwikkelingssamenwerking, maar omvat ook verenigingen als Natuurpunt, Gaia en Bond Beter Leefmilieu in Vlaanderen, Stichting Natuur en Milieu en Stichting Wakker Dier in Nederland, en Amnesty International, Greenpeace en WWF wereldwijd. Wij doen hiermee geen uitspraak over de mate waarin deze organisaties succesvol zijn in deze doelstelling of een nuttige bijdrage leveren, wel over het feit dat zij in hun algemeenheid en finaliteit deze doelstelling huldigen.

Als we deze definitie gebruiken vallen vakbonden buiten de *scope*, al behoren zij ook tot het middenveld. Door hun eigenheid van belangenorganisatie hebben zij niet noodzakelijk het algemeen welzijn, maar in eerste instantie dat van hun eigen groep op het oog. Ook al hebben dergelijke organisaties activiteiten in het kader van consumentenwerking (b.v. ACW,¹⁴ KVLV¹⁵) en wordt het begrip belangenverdediging ook ruimer vertaald. Zo kan bijvoorbeeld de werking van ‘Ieder Voor Allen’¹⁶, als NGO, gericht op het Zuiden, de standpunten van de Boerenbond, die op zich een syndicale organisatie is, beïnvloeden.

Een interessante vraagstelling is nog welke de plaats is van consumentenorganisaties in dit geheel. Zijn zij belangenorganisaties of zijn zij NGO's? Het is moeilijk hierop een sluitend antwoord te geven. En het doet er ook niet echt toe in het kader van dit boek. Wat we willen naar voor brengen is dat er in het economisch gebeuren een plaats weggelegd is voor andere spelers dan de bedrijfswereld. Net zoals er in het sociale en ecologische gebeuren ook een plaats weggelegd is voor andere spelers dan de NGO-wereld. Hier geldt het adagio dat grenzen aftasten met het oog op waardecreatie belangrijker is dan het definiëren van grenzen. Als we consumenten meer als ‘consumanten’ zullen gaan beschouwen, zal de rol van allerlei consumentenorganisaties

¹⁴ De koepel van Christelijke werknemersorganisaties, een van de twee grote vakbonden in België.

¹⁵ Katholiek Vormingswerk van Landelijke Vrouwen, een groep van non-profitorganisaties die in Vlaanderen een brede waaier aan dienstverlening voor vrouwen aanbiedt.

¹⁶ Ieder voor Allen overkoepelt de inspanningen voor het Zuiden vanuit de (Vlaamse) Landelijke Beweging die bestaat uit KLJ (de Katholieke Landelijke Jeugd), de Landelijke Gilden (verenigt mensen die zich thuis voelen op het platteland) en het KVLV. De NGO maakt op haar beurt deel uit van de koepel Trias (www.triasngo.be).

meer liggen in het naar voor brengen van wat waardevol is voor die consument of groep van consumenten, eerder dan op te treden als verdediger van wat beschouwd wordt als de consumentenbelangen.

Met de onderzoekswereld bedoelen we alle onderzoeks- en kennisinstellingen in het publieke domein. We beschouwen hier dus niet de O&O-afdelingen van grote bedrijven, hoewel deze ook een belangrijke actor kunnen zijn. Onderzoek wordt vaak ingedeeld in fundamenteel, toegepast en praktijkgericht onderzoek, hoewel het onderscheid niet altijd duidelijk af te bakenen is. Onderzoeksinstellingen hebben een lange traditie van samenwerking met de bedrijfswereld.

In het hele *stakeholder*-debat, zelfs met deelname van consumentenorganisaties, blijft de consument een grote onbekende. Uit wat voorafgaat, blijkt kennis van deze consument van cruciaal belang. Daarbij gaat het niet zozeer over ‘welk product wil deze klant?’, maar wel over ‘voor welke problemen zoekt hij een oplossing?’ (Ulwick, 2002). Dit ontdekken vraagt eigenlijk nieuwe vormen van onderzoek, van exploreren.

De verschillende actoren, ondernemer, NGO's en onderzoek, hebben elk een onderscheiden achtergrond en vervullen een verschillende rol in het geheel. Laat ons nu de specifieke rol van elk van deze actoren van naderbij bekijken.

ROLLEN IN HET COCREATIEPROCES

De spirit van *de ondernemer* vinden we qua aanpak terug in de eerste beweging, zoals in de tekst aan het begin van dit hoofdstuk beschreven. Hij is er op gericht terrein te veroveren en verzamelt de nodige informatie daarvoor, terwijl hij *uitreikt naar buiten*. Hij is de doener, die zich richt op het hier en nu, en die concrete informatie bekomt door het gebruik van de zintuigen. We noemen dit in het kader van dit boek een lineaire aanpak. Deze ingesteldheid is ook gericht op direct handelen (ondernemen). Een gevolg hiervan is vaak dat men er van uitgaat dat wat gisteren goed ging, morgen ook werkbaar zal zijn.

Bij mensen die gericht zijn op het groter geheel en op het sociale weefsel, zoals we die eerder bij *NGO's* vinden, overheerst een ander perspectief, nl. dat van waarnemen en de omgeving in zijn geheel in zich opnemen om van daaruit tot conclusies te komen. Zij zijn gevoelig voor maatschappelijke thema's en signalen. Het zijn eerder intuïtieve types, die zich focussen op de toekomst met een voorkeur voor patronen, systemen en mogelijkheden, in plaats van lineaire verbanden tussen oorzaak en gevolg. We noemen dit in het kader van dit boek circulair denken.

Dat beide groepen elkaar moeilijk vinden en soms weinig begrip vertonen voor elkaars standpunten heeft voor een deel met deze verschillende geaardheid en ingesteldheid te maken. Soms lijken ze te leven in verschillende werkelijkheden en spreken ze verschillende talen. Nochtans hebben beide gemeenschappelijk dat ze de wereld willen veranderen. De ondernemer vanuit een pragmatische aanpak en vanuit de wil om zijn eigen doelstellingen in de wereld neer te zetten; de *NGO*, vanuit een visie op de wereld,

hoe die zou moeten zijn, en de wil om de werkelijkheid aan dit ideaalbeeld aan te passen. Zij willen met andere woorden allebei iets realiseren.

De hierboven gebruikte indeling heeft niet de bedoeling te stellen dat de ene ingesteldheid de exclusiviteit is van de ene groep en de andere van de andere groep. De kenmerken lopen door elkaar en intuïtie speelt bij ondernemen uiteraard een grote rol, en een NGO kan zich niet handhaven indien zij de realiteit van vandaag uit het oog zou verliezen en enkel met de toekomst bezig zou zijn. Integendeel, dit toont enkel aan dat beide bewegingen in ieder mens aanwezig zijn en dus ook voor iedereen herkenbaar zijn. En juist deze vaststelling maakt het mogelijk dat beide partners, wanneer zij zich van de mogelijke verschillen bewust zijn, elkaar kunnen vinden in samenwerking.

De *wereld van het onderzoek* kan op twee manieren bijdragen tot het proces. Ten eerste door aan te tonen dat er verschillende manieren zijn om naar een probleem te kijken en mogelijkheden aan te reiken om de verschillen inzichtelijk en begrijpbaar te maken. Ten tweede door oplossingen te zoeken voor struikelstenen op de weg die de verschillende *stakeholders* samen willen volgen. Dit laatste is de weg van innovatie. Zo kan bijvoorbeeld de milieusector een bakermat zijn voor de ontwikkeling van nieuwe technologieën, als men resoluut voor de weg van duurzaamheid kiest, terwijl vandaag problemen van hoge kosten en onbetaalbaarheid vaak als belemmerend naar voor geschoven worden

De eerste manier is meestal het terrein van de sociale wetenschappen zoals sociologie en antropologie, maar ook dat van de systeemdenkers (b.v. Senge, 1990). Een praktisch voorbeeld van

TABEL 3: Lineair versus gedifferentieerd model

Lineair model	Gedifferentieerd model	Opmerking van de auteurs
Rationaliseren	Optimaliseren van de globale productie, inclusief resources en externe effecten	NGO's kunnen hier hun <i>Knowhow</i> over externe effecten binnenbrengen, onderzoek kan meehelpen bij de optimalisatie
Concipiëren, organiseren en produceren	Integratie van onderzoek, ontwikkeling van productie-organisatie en verkoopsnet	Rol voor <i>interface</i> tussen onderzoek, bedrijfsleven. NGO's en campagnevoeren
Verkopen wat men kan produceren	Produceren wat men verkoopt, op basis van een continue observatie	Zowel onderzoek (data) als NGO's (indicatorfunctie) kunnen helpen bij deze observatie
Produceren tegen verlaagde kosten en minimale eisen	Produceren van goederen van gedifferentieerde kwaliteit (via uniciteit b.v. terroir of via documentering van de verschillende karakteristieken)	Vooral in de tweede benadering (documentering van de verschillende karakteristieken) kunnen onderzoek en NGO's een rol spelen.

Bron: Stassart, 2003

het samenkomen van sociologie en landbouwwetenschap vinden we bij Stassart, die teruggaat naar het werk van Allaire (1996), waarbij twee productiemodellen uit de landbouw (vanuit het standpunt van kwaliteit bekeken) tegenover elkaar geplaatst worden (Stassart, 2003). De indeling die hij volgt, wordt weergegeven in tabel 3.

In de lineaire aanpak staan de procedure en het verband tussen oorzaak en gevolg centraal. Het sluit aan bij het denken over een keten als een lineair gebeuren, waarbij waarde additief toegevoegd wordt.

De tweede aanpak wordt door Stassart gedifferentieerd genoemd. Deze sluit meer aan bij het denken in netwerken, waarbij waarde ligt in de acties en interacties die mogelijk gemaakt worden (Ramirez, 1999). Om het begrip meer generiek en ruimer toepasbaar te maken spreken we liever van circulair. Dit duidt beter het verschil aan met het lineaire model en laat zien dat het tweede model totaal verschillend is van het eerste. Circulair betekent dat er allerlei terugkoppelingen zitten in het systeem. Bij circulariteit ligt de klemtoon op de onderlinge verbanden en de wederzijdse beïnvloeding.

HET BEHEREN VAN BELANGEN EN DE NOOD AAN BEMIDDELING

Wanneer verschillende actoren samenkomen gebeurt dat niet vrijblijvend. Met het oog op het realiseren van gemeenschappelijke doelstellingen en het vinden van de nodige energie is het ook noodzakelijk dat de verschillende medespelers (een deel van) hun eigen doelstellingen kunnen realiseren. Een aantal aspecten

ten, waaronder het bestaan van verschillende doelstellingen en belangen, overstijgen de criteria die aan het proces gesteld worden. Het is belangrijk deze te benoemen en Verkaik doet dat ook in een uiteenzetting over systeeminnovaties en samenwerking tussen verschillende actoren (Verkaik, 2000).

Een eerste aspect heeft te maken met de verschillende culturen van de partijen en uit zich in verschillende *arena's* en *currencies*. Met *arena's* wordt bedoeld: de omgeving waarin elke speler de waarde van het resultaat dient te bewijzen. De *currency* is de maat waarin deze waarde wordt gemeten:

- Voor het bedrijfsleven is de markt de arena en de *bottom-line* de *currency* waarin succes wordt gemeten.
- Voor onderzoeks- en kennisinstellingen is de *currency* *peer-recognition* (erkenning door hun collega's) en de arena de internationale wetenschappelijke wereld.
- Maatschappelijke organisaties functioneren in de arena waar de maatschappelijke waarden worden bepaald en de *currency* waarin het succes wordt gemeten is die van *public support*.

Het herkennen en overbruggen van deze verschillen is een sleutelfactor voor het succesvol kunnen voorbereiden en uitvoeren van een systeeminnovatie (Verkaik, 2000).

Een ander aspect heeft te maken met de verschillende belangen van waaruit ieder participeert. Om al deze verwachtingen en belangen tot hun recht te laten komen is er behoefte aan bemiddelen. De bemiddelaar zal een analyse maken van deze belangen, bijvoorbeeld op financieel, strategisch of andere vlakken. Potentieel kunnen verschillende belangenconflicten zich voordoen. Enkele voorbeelden.

De noodzaak voor wetenschappers om te publiceren kan strijdig zijn met de belangen van de industrie, zowel wat betreft het ontwikkelen van patenteerbare producten, als wat de timing betreft van commerciële doorbraken (Verkaik, 2000).

De noodzaak om stap voor stap te gaan voor de ondernemer kan de NGO, die aangewezen is op erkenning van zijn achterban, voor problemen plaatsen.

Belangrijk in het hele proces zal dus zijn dat iemand deze belangen in de gaten houdt en er voor zorgt dat iedereen voldoende gerespecteerd wordt en aan zijn trekken komt. Opdat dit zou gebeuren en iedere actor toch zijn eigen rol kan spelen, is bemiddeling veelal aangewezen.

DE SPIRAAL VAN COCREATIE

Hierboven werd reeds aangehaald dat bedrijfsleven en NGO's de dingen anders zien en ook verschillende verwachtingen hebben. De uitdaging bij cocreatie ligt in het overstijgen van deze dualiteit door het vinden en ontmoeten van elkaar. Zo zal de ondernemer op zijn weg verschillende malen signalen krijgen van maatschappelijke organisaties die duidelijk maken of hij volgens hen juist of niet juist bezig is.

Een voorbeeld hiervan zijn de discussies in de jaren negentig van de vorige eeuw over de mestproblematiek in Vlaanderen, waarbij milieuorganisaties en producentenorganisaties met elkaar in de clinch gingen, maar niet tot echte samenwerking kwamen. De verontwaardiging hieromtrent is bij sommige NGO's nog steeds

voelbaar. Dit waren momenten waar lineariteit en circulariteit elkaar ontmoeten en waar kansen tot samenwerking lagen die niet altijd benut zijn.

Er zijn voorbeelden te over waarbij ondernemers ervoor kiezen om de signalen in de wind te slaan en toch verder te doen.

Zo weigerde Chiquita lange tijd het Fair Trade-concept te implementeren en reageerde het pas toen een nieuwe concurrent, de Oké-banaan, marktaandeel wegkaapte. Douwe Egberts wacht (op de consument) om Fair Trade-koffie op te nemen in zijn beleidsvoering omdat het marktaandeel nog te klein is (Roozen en Van der Hoff, 2001).

Vandaag zijn er nog niet zoveel voorbeelden te geven waarin maatschappelijke organisaties en landbouw- en voedingssector elkaar vinden. Vaak gaat het initiatief voor dergelijke evoluties uit van kleine spelers, die op die manier de mogelijkheid zien om hun marktaandeel te vergroten (Roozen en Van der Hoff, 2001). Is deze houding, zelfs los van het ethische, en puur vanuit economisch standpunt, wel zo verstandig? Laat het bedrijfsleven hier kansen liggen?

Een ondernemer vraagt zich bij het maken van keuzen af wat de kosten en de baten zullen zijn. Het is duidelijk dat dit in voorgaande voorbeelden niet eenvoudig te berekenen valt. Desalniettemin liet *De Standaard*, in de marge van een bespreking over het World Economic Forum, weten dat de vervolgingswoede door consumenten, waar o.a. McDonald's het slachtoffer van werd, jaarlijks een kwart biljoen dollar uit de Amerikaanse economie zuigt (Bohets, 2004). Wat is de kost om iets niet te doen?

Dezelfde krant stelde in een artikel over ethisch beleggen dat ethisch of duurzame investeringen het niet echt slechter blijken te doen dan gewone, al presteren ze ook niet significant beter (Coppens, 2004). Ondertussen heeft McDonald's zijn communicatie- en productiestrategie aangepast en resoluut gekozen om een bijdrage te leveren aan de gezondheid van zijn klanten. Zo meldt *De Tijd* in juni 2004 dat de winst van McDonald's fors klimt door gezondere menu's.

Hoeft de zorgzame ondernemer dan wel zo terughoudend te zijn en laat hij hier geen kansen liggen om een sociaal surplus op te bouwen dat hij nuttig kan gebruiken op het moment dat hij met aanbieders in de rest van de wereld wordt vergeleken?

Door het constructief samenwerken met andere partners in het maatschappelijk veld kan de ondernemer waarde creëren. Die waarde bevindt zich in het netwerk dat hij gaandeweg ontwikkelt en vertaalt zich in een *licence to produce*, een betere klantenrelatie en een competitief voordeel ten opzichte van ondernemers die dit kapitaal niet hebben opgebouwd.

Wanneer de lineaire beweging en de circulaire beweging elkaar hier vinden en het machtsspel overgaat in een veld van krachten ontstaat een beweging van een andere orde, namelijk die van een spiraal. Er is een dimensie toegevoegd die voor het fragmentaire en statische denken niet bevattelijk is, en ook niet op de balans is terug te vinden, maar die waarneembaar is in de kwaliteit van de consumentenrelatie. Het is de noodzakelijke dimensie zonder dewelke duurzaam ondernemen niet mogelijk is.

Een van de uitdagingen voor een toekomstgerichte landbouwsector en voedingsindustrie – en ook voor de andere sectoren – ligt hier.

9. EPILOOG

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gaandeweg een aantal elementen aangebracht die te maken hebben met het centrale thema van dit boek, nl. de disconnecties in het landbouw- en voedingssysteem en, bij uitbreiding, in onze maatschappij waar dit systeem onderdeel van is. De vaststelling dat disconnecties leiden tot waardeverlies in de keten en ook tot maatschappelijke onrust heeft ons aan het denken gezet over de noodzaak en de mogelijkheden van samenwerking.

We zijn tot het inzicht gekomen dat informatie en communicatie belangrijke bouwstenen zijn om samenwerking te realiseren en uiteindelijk meerwaarde te creëren. Het vinden van *win-winsituaties* is eveneens een belangrijke voorwaarde gebleken. Evenals het afbakenen van de verschillende rollen voor de betrokken actoren en de noodzaak van bemiddeling daarin. In deze epiloog willen we nog even op die rollen ingaan en met name op de toekomstige invulling ervan.

DE UITDAGING VOOR DE ONDERNEMER

Samenwerking is sowieso geen evidentie. In zijn studie van de West-Vlaamse bouw- en huisinrichtingssector besluit Van Haverbeke (2001, p.113) dat: 'KMO's opgesloten zitten in hun traditionele competenties en dat ze de financiële en strategische middelen missen om interactieve strategieën te ontwikkelen die de

volledige waardeketen omvatten'. En hij gaat verder: 'Federaties en lokale instituten kunnen een cruciale rol spelen om het opkomende netwerk van KMO's te veranderen en vorm te geven. Ook zij echter kunnen zijn opgesloten in traditionele manieren van interageren. De bereidheid om zich af te keren van het verleden is cruciaal voor de lerende capaciteiten van KMO's'. De aangehaalde punten zijn mogelijk, *mutatis mutandis*, ook van toepassing op de landbouw- en voedingsindustrie, die eveneens sterk steunt op KMO's en zich momenteel heroriënteert en herorganiseert.

Veel heeft ook te maken met het benutten of invullen van een aantal nieuwe randvoorwaarden. We sommen er een aantal op:

- De overvloedige mogelijkheden voor *communicatie*, met als exponent het internet, dat mensen wereldwijd verbindt en ongeziene mogelijkheden geeft voor uitwisseling en contact.
- De verhoogde *flexibiliteit* (kort op de bal kunnen spelen) en *liquiditeit* (versnelde aanpassing) van de bedrijfsmiddelen. Bepaalde bedrijven werpen zich bijvoorbeeld op als productie-eenheden die in samenwerking met distributeurs tot productontwikkeling komen (b.v. de opkomst van *private label* en producenten die uitsluitend daarvoor produceren).
- Als gevolg van het implementeren van kwaliteitscontrolesystemen met externe audit neemt *transparantie* binnen het systeem toe.
- Ontwikkeling van capaciteiten zoals het leren omgaan met *complexiteit*. We hebben het vaak moeilijk met een oneindige, vaak onderling afhankelijke set van dynamische relaties. We hebben de neiging deze te reduceren tot statische en gelimiteerde gevallen of voorbeelden. Er ligt een uitdaging om te leren omgaan met complexiteit (Ciborra, 1996).

- Andere capaciteiten hebben te maken met het *managen van verschillen*, van grenzen. Want het is juist aan de grenzen (b.v. tussen bedrijf en *stakeholder*) dat er nieuwe vormen van waardecreatie te wachten liggen (Prahalad en Ramaswamy, 2004). Gevoel en intuïtie zijn middelen die een bedrijf zoveel mogelijk dient te mobiliseren (Hirschhorn en Gilmore, 1992). Dit is van groot belang bij het evolueren van ketens naar netwerken.
- *Dialog* en *participatie* zijn middeleden om met complexiteit om te gaan. De werkelijkheid is multidimensioneel en de beste manier om hiermee om te gaan is de multi-perspectiefbenadering. Samen kunnen wij een groter deel van de werkelijkheid omvatten. In *multistakeholder*- en dialoogprocessen wordt dit element gebruikt om tot diepere en gedeelde inzichten te komen. Dit is een basisvoorwaarde voor samenwerking.
- Hierbij aansluitend is het belang van *visievorming*. In complexe samenwerkingsverbanden wordt meer dan ooit tevoren de behoefte naar een gemeenschappelijke visie aangevoeld: Waar zijn we mee bezig? In de industriële logica staat winstmaximalisatie centraal. Dat dit naar de andere *stakeholders* toe weinig wervend is blijkt uit de werkelijkheid van elke dag (wantrouwen van de consument en de NGO-wereld t.o.v. het bedrijfsleven, weinig gemotiveerde werknemers...). Een bedrijf dat zich wil inschakelen in een cocreatieproces zal een duidelijke wervende visie moeten articuleren, een visie die kan gedragen worden door het hele netwerk. Hetzelfde geldt trouwens voor de andere partners in het proces.¹⁷

¹⁷ Voorbeelden van visieontwikkeling zien we bij de Vlaamse operatoren van mobiele telefonie, waarbij Proximus de slogan: 'brengt mensen dichterbij elkaar' hanteert en Base: 'freedom of speech'. Het is duidelijk dat deze laatste meer uitnodigend is naar cocreatie dan de eerste. Proximus denkt nog sterk vanuit 'wij doen iets voor u' (dienstverlening) en niet direct van 'wij doen samen iets' (ervaring en eventueel transformatie).

De ondernemer heeft, in het kader van waardecreatie, er alle belang bij informatie en communicatie centraal te stellen in zijn handelen. Wij hebben in dit boek willen aantonen hoe het veronachtzamen van dit aspect leidt tot commoditisering en tevens dat de weg vooruit ligt in het opklimmen op de verschillende ladders of continuïums van informatie en communicatie. Als het product zijn verhaal verliest, wordt het een bulkproduct. Als de communicatie met de maatschappij verwordt tot een monoloog gaat de verbinding verloren en krijgen we een gelijkaardige ontwaarding. Een lage intensiteit van communicatie leidt tot fragmentatie en disconnecties met evenzeer commoditisering tot gevolg. Het is dus zaak voor de ondernemer om oog te hebben voor de kwaliteit van zijn informatie en communicatie en hierin ook te investeren. Kostenbeperking en rationalisaties, hoe belangrijk ook, zijn geen antwoord op de trend naar ontwaarding.

Daarnaast is het zo dat door het opzetten van allerlei 'kwaliteitssystemen' en systemen van autocontrole de bedreiging voor de lokale landbouw- en voedselproducenten niet langer uitgaat van een verlies aan vertrouwen door negatieve berichtgeving. De bedreiging waar de sectoren vandaag voor staan, is die waarbij de consument er van uitgaat dat het geleverde product zich eigenlijk niet meer onderscheidt van het ingevoerde product. In een steeds meer globaliserende wereld komt de meerwaarde van de lokale productie onder druk te staan door lage productiekosten elders, lage transportprijzen en toenemende mogelijkheden van conditionering van verse producten. Met andere woorden de ondernemer staat niet langer voor de uitdaging te bewijzen dat hij volgens het boekje produceert, maar voor de uitdaging dat hij het verschil maakt met zijn concurrenten in de rest van de wereld.

Deze uitdaging kan het best worden aangepakt door het gebruiken van wat het onvervreemdbaar (niet kopieerbaar) voordeel is van de lokale markt: de nabijheid van de klant. Het is in het gebruiken van de relatie ondernemer/klant dat de noodzakelijke meerwaarde kan worden gevonden. De driehoek Londen-Berlijn-Parijs, met zijn grote concentratie aan inwoners, is zo'n voorbeeld van lokale markt voor de Vlaamse landbouwsector en voedingsindustrie.

In het algemeen kunnen we besluiten dat het wellicht een andere manier van kijken vergt om investeringen in dialoog en maatschappelijk draagvlak te zien als een bijdrage aan waardecreatie gezien vanuit het bedrijf. Als dit boek deze shift kan helpen bewerkstelligen, dan heeft het zijn doel bereikt. De ondernemer dient naast de investeringen in zijn productie-apparaat ook te investeren in informatie en verbindingen. Met andere woorden: verbindingen stimuleren met organisaties en *communities* (NGO's, scholen, thematische groepen, patiëntenorganisaties, of andere bedrijven).

DE UITDAGING VOOR DE NGO

Het is vandaag meer dan ooit de gewoonte dat NGO's contacten onderhouden met het bedrijfsleven. Uitwisselingen met organisaties actief rond ecologie en duurzaamheid met b.v. de grootdistributie zijn legio. Max Havelaar, een NGO actief in het kader van eerlijke handel, gaat een stuk verder en gedraagt zich als consultant die marktinformatie aanbrengt en daarvoor eigen markton-

derzoek doet.¹⁸ In de Angelsaksische wereld bestaan systemen van *subcontracting* en *stewardship*, waarbij bedrijven de expertise van NGO's inhuren. Dit alles mag niet verhullen dat de twee werelden erg van elkaar verschillen en dat samenwerking en wederzijds respect niet altijd evident zijn.

Veel NGO's, en dus ook hun medewerkers, die voor hun financiering afhankelijk zijn van verschillende bronnen, leiden een onzeker bestaan. In het kader van dialoog en participatie worden zij door allerlei actoren gevraagd en overvraagd om deel te nemen aan workshops en fora. Hieruit blijkt, terloops gezegd, ten overvloede dat in dit soort overleg waarde gecreëerd wordt; anders zou de vraag niet zo groot zijn. Vaak beschikken deze organisaties echter niet over de omkadering om op al deze vragen in te gaan. Veel NGO's besteden veel tijd aan projectaanvragen voor financiering, wat een grote mate van afhankelijkheid creëert en *resources* opsloopt.

Nochtans betekent dit niet dat voor de NGO's alles draait om geld. Veel belangrijker is dat zij de wil ontmoeten om tot een echte dialoog te komen, met begrip voor elkaars standpunten.¹⁹ Veel economische actoren begrijpen dit vaak onvoldoende. De uitdaging ligt in het vinden van wegen om elkaar te 'ontmoeten' en, zonder compromissen omtrent wat voor ieder afzonderlijk essentieel is, samen te werken om ieders doelstelling te realiseren.

Een mogelijke evolutie voor NGO's is die naar samenwerking in *stewardship*, waarbij de organisatie kiest om in plaats van actie te

¹⁸ Josiane Droeghag, Max Havelaar, persoonlijke mededeling, 2003.

¹⁹ Persoonlijke mededeling van Jan Aertsen, Vredeseilanden, 2004.

voeren *tegen*, over te stappen naar verantwoordelijkheid nemen voor. *Stewardship* staat voor verantwoordelijkheid opnemen voor het welzijn van de wereld.

Een voorbeeld van stewardship is het MSC, Marine Stewardship Council. Deze organisatie, oorspronkelijk opgericht door Unilever, fungeert momenteel als een onafhankelijke NGO. Haar missie is: werken aan een duurzame zeevisserij door het promoten van verantwoorde en ecologisch aangepaste, sociaal voordelige en economisch uitvoerbare visserijpraktijken zonder biodiversiteit, productiviteit en ecologische processen in het gedrang te brengen. In België beantwoordt de zalm die door Delhaize vermarkt wordt aan de principes van MSC.²⁰

Het is evident dat in een dergelijke aanpak vertrouwen, betrouwbaarheid en authenticiteit centraal staan. Evenals de vraag: Wie kan deze kwaliteiten claimen? Wil een NGO een rol spelen in het geheel van cocreatie, dan kan zij dat op verschillende manieren doen:

- door het opbouwen en verschaffen van *expertise* in het kader van een bepaalde problematiek (b.v. Noord-Zuid, milieu, ecologisch bouwen);
- door het organiseren van consumenten in *communities*.

De eerste benadering legt de klemtoon op innovatie en coïnnovatie. Het is duidelijk dat in deze aanpak het belang van het bedrijfsleven nog vrij centraal staat. Het gevaar bestaat dat men vertrekt vanuit de behoeften van het bedrijfsleven en de andere

²⁰ Persoonlijke mededeling van Xavier Ury, Delhaize, 2004.

partners enkel ziet als leveranciers van *resources* (kennis, financiële middelen, enz.). Vaak is het een uitdaging om in deze samenwerkingsverbanden de *win-win* voor iedereen duidelijk te maken. Zo blijkt het niet altijd evident een innovatie, die uitgewerkt werd met een NGO, ook te realiseren, omdat deze laatste er van uitgaat dat realiseren eigenlijk het terrein is van het bedrijfsleven.²¹ Op die manier kan het draagvlak, noodzakelijk om het product ook in de markt te positioneren, verloren gaan.

De tweede benadering is nog vrij nieuw te noemen. Het is echter duidelijk dat, als we het hebben over een spel van krachten, er kracht uitgaat van een groep consumenten die zich verenigt. Niet louter door hun ideeën, maar vooral door hun koopkracht, of de koopkracht die ze kunnen samenbrengen. Op die manier kunnen we ons voorstellen dat rond maatschappelijk belangrijke thema's als dierenwelzijn, vegetarisme, milieu, Noord-Zuidverhoudingen, maar b.v. ook gezond voedsel op school, zich gemeenschappen vormen die ervoor kiezen om als consument, en b.v. via een NGO of een scholengemeenschap, de dialoog op te starten omtrent een thema dat hun groep aanbelangt. Dit alles vraagt om een hertalen van bestaande rollen of het creëren van nieuwe. Dit te stimuleren kan een belangrijke keuze zijn van de overheid.

21 Persoonlijke mededeling van Woody Maijer, Agro Keten Kennis, 2004.

DE UITDAGING VOOR DE OVERHEID

De rol van de overheid is niet uitdrukkelijk vernoemd bij de bespreking van cocreatie. Het eerder besproken scenarioproces in Vlaanderen heeft tot het inzicht geleid dat het begrip overheid ook zeer ambigu is. Hebben we het over de administratie, of hebben we het over de politieke overheid, en wie beslist? In Nederland b.v. zijn deze rollen duidelijker afgebakend. Het samenspel tussen politiek en administratie leidt daar eerder tot continuïteit. In Vlaanderen worden na iedere verkiezing de kabinetten opnieuw samengesteld en is de administratie nog steeds eerder schatplichtig dan dienstverlenend aan de politieke overheid.

Hoe dit uiteindelijk zal evolueren is eigenlijk koffiedik kijken en behoort niet tot doelstelling van dit boek. Hier dienen wij ons te beperken tot de vraag welke de rol zal zijn van de politieke en de administratieve overheid in het proces van cocreatie? We zien hierbij twee belangrijke taken voor de overheid: het stimuleren van samenwerking zelf en het ontwikkelen van capaciteiten tot samenwerking.

Zowel op het gebied van informatievorming (b.v. de verplichte vermeldingen op het etiket) als van informatie-uitwisseling (communicatie) speelt de overheid een wisselende belangrijke rol. De klemtonen die via het wetgevend werk en subsidiëring worden gelegd, kunnen de ketenaanpak in meerdere of mindere mate in de richting van een verdergaande samenwerking sturen. Zo levert het ontwikkelen van kwaliteitssystemen, door hun nadruk op transparantie, een bijdrage om samenwerking te organiseren. Er zijn andere mogelijkheden te verkennen dan zich louter toe te spitsen op wat het etiket van producten vermeldt. Zo

zou het organiseren van een open dialoog tussen wetenschappers en andere *stakeholders*, met betrekking tot het opstellen van nutriëtnormen voor voedingsmiddelen, gekoppeld aan gegevens over consumptiepatronen, een stimulans zijn tot samenwerking tussen verschillende bedrijven en andere *stakeholders*. Door een beleid te voeren dat gericht is op het ondersteunen van de activiteiten van niet-economische actoren (NGO's, consumentenorganisaties, intermediairs) kan de overheid het proces van samenwerken bespoedigen.

De overheid is inhoudelijk en op het gebied van financiering betrokken bij zowel het onderzoek als het onderwijs. Zij kan vanuit het beleid sturend optreden zodat de capaciteiten die noodzakelijk zijn bij samenwerking (cf. ook randvoorwaarden voor de ondernemer) beter ontwikkeld worden.

Samenvattend dient de rol van de overheid als *facilitator* benadrukt te worden. Dit vraagt een omschakeling in het denken, niet in het minst van de burger zelf, zodat haar rol meer en meer vertaald wordt van een zorgen voor naar een zorgen dat.

HET SPEELVELD

Nu we de uitdagingen en de rollen van de verschillende actoren kennen, kunnen we het speelveld van het nieuwe ondernemen definiëren. Dat speelveld heeft als basis het vlak van de meerwaardecirkel die we ontwikkelden in deel 2 (figuur 6). Het spel van het nieuwe ondernemen bestaat erin dat actoren dit veld samen doorlopen en zo duurzame meerwaarde realiseren. We hebben in dit boek een aantal voorbeelden gegeven van hoe dit kan.

Maar uiteindelijk is het spel altijd nieuw en ligt de manier waarop en met welke spelers het spel gespeeld wordt niet vast.

BRONNEN

- Ackoff, R.L., 1989, 'From data to wisdom', *Journal of Applied Systems Analysis*, 16,3-9.
- Axelrod, R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.
- Bellinger, G., Castro, D., Mills, A., 2004, 'Data, Information, Knowledge, and Wisdom', <http://www.systems-thinking.org/dikw/dikw.htm>
- Bohets, J., 2004, 'Vrees voor veiligheid tempert optimisme over economie', *De Standaard*, 27 januari 2004.
- Bové, J., Dufour, F., 2002, *De wereld is niet te koop*, Lemniscaat, Rotterdam.
- Camps, T., Diederer, P., Hofstede, G.J., Vos, E. (eds.), 2004, *The Emerging World of Chains and Networks: Bridging Theory and Practice*, Reed Business Information, Den Haag.
- Capgemini, 2002, *Searching for the global consumer: A European study of changing lifestyles and shopping behaviour*.
- Ciborra, C., 1996, 'The Platform Organisation: Recombining strategies, structures, and surprises', *Organisation Science*, 7(2), 1-16.
- Coppens, L., 2004, 'Hoe rendabel is ethisch beleggen?', *De Standaard*, 9 april 2004.
- Cova, B., Cova, V., 2002, 'Tribal marketing: The tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing', *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595-620.
- Dagevos, H., Sterrenberg, L. (red.), 2003, *Burgers en consumenten: Tussen tweedeling en twee-eenheid*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen.
- Defourny, J., Simon, M., Adam, S., 2002, *De coöperaties in België: een beweging met toekomst?*, Van Halewijck, Leuven.
- Dilissen, T., 2003, *Kennis maken. Van kennen naar kunnen: kritische kanttekeningen bij de NV Vlaanderen*, Lannoo, Tielt.

- Hellinger, B., 2002, Articles and lectures, www.hellinger.com.
- Hirschhorn, L., Gilmore, T., 1992, 'The new boundaries of the "Boundaryless" company', *Harvard Business Review*, 70(3), 104-115.
- Hofstede, G.J., Buelens, A., Spaans-Dijkstra, L., 2004, 'Transparency: perceptions, practices and promises', in: Camps, T., Diederer, P., Hofstede, G.J., Vos, E. (eds.), *The Emerging World of Chains and Networks: Bridging Theory and Practice*, Reed Business Information, Den Haag, p. 285-310.
- Jaworski, J., Flowers, B.S., 1998, *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*, Berrett-Koehler Publishers.
- Kinsey, J.D., 2001, 'The new food economy: consumers, farms, pharms, and science', *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1113-1130.
- Leibold, M., Probst, G., Gibbert, M., 2002, *Strategic Management in the Knowledge Economy: New Approaches and Business Applications*, Publicis & Wiley, Erlangen.
- Mathijs, E., 2004, *De nieuwe landbouw*, Acco, Leuven.
- Matthyssens, P., Vandembempt, K., Berghman, L., 2004, *Waaredecreatie en innovatie in de industrie: nieuwe denkkaders versus oude gewoonten*, Acco, Leuven.
- Normann, R., Ramirez, R., 1993, 'From value chain to value constellation: designing interactive strategy', *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Normann, R., Ramirez, R., 1994, *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, Wiley, Chichester.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H., 1999, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine, B.J., Gilmore, J.H., 2000, *De beleveniseconomie: Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium*, Academic Service, Schoonhoven.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2000, 'Co-opting customer competence', *Harvard Business Review*, 78, 79-87.

- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2001, 'The Collaboration Continuum: Understand the full goals and complexity of collaboration before moving forward', *Optimize*, 1.
<http://www.optimize.com>
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2002, 'The co-creation connection', *Strategy and Business*, 27(2), 50-61.
<http://www.strategy-business.com/press/article/18458>
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V., 2004, *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pretty, J., 2002, *Agri-Culture: Reconnecting People, Land and Nature*, Earthscan, London/Sterling.
- Ramirez, R., 1999, 'Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research', *Strategic Management Journal*, 20, 49-65.
- Rifkin, J., 2000, *The Age of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All Life is a Paid-For Experience*, Putnam, New York.
- Roox, G., 2001, 'Jean-Jacques Cassiman over de Brave New World van de genetica', *De Standaard*, 17 februari 2001.
- Roozen, N., Van der Hoff, F., 2001, *Fair trade; het verhaal achter Max Havelaar-koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans*, Van Gennepe, Amsterdam.
- Schepers, H., Dijksterhuis, G., 2004, 'Tactics of quality management and promotions: winning consumers for fresh exotic produce', mimeo.
- Senge, P., 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Organizational Learning*, Doubleday, New York.
- Senge, P.M., Carstedt, G., 2001, 'Innovating our way to the next Industrial Revolution', *MIT Sloan Management Review*, Winter, 24-38.
- Stassert, P., 2003, *Produits fermiers: entre qualification et identité*, P.I.E.-Peter Lang S.A., Presses Interuniversitaires Européennes, Bruxelles.
- Taurel, M.D., 2004, 'Saamhorigheid & brand communities', *Foodpress*, 44, 5.
- Toffler, A., 1980, *The Third Wave*, William Morrow, New York.

- Ulwick, A.W., 2002, 'Turn customer input into innovation', *Harvard Business Review*, 1, 91-97.
- Van Haverbeke, W., 2001, 'Realizing new regional core competencies: establishing a customer-oriented SME network', *Entrepreneurship & Regional Development*, 13, 97-116.
- Vargo, R.F., Lusch, S.L., 2004, 'Evolving to a new dominant logic for marketing', *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Verbeek, A., Debackere, K., Wouters, R., 2003, *De voedingsindustrie in Vlaanderen 'Op weg naar 2010'*, Technologieverkenningstudie in opdracht en samenwerking met de Vlaamse Raad voor het Wetenschapsbeleid en Incentim, Leuven.
- Verbrugge, A., 2004, *Tijd van onbehagen. Filosofische essays van een cultuur op drift*, Sun, Amsterdam.
- Verkaik, A.P., 2000, *Initiëren van systeeminnovaties*, Rapport nr. 00.3.002, Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
- Wikström, S., 1996, 'The customer as co-producer', *European Journal of Marketing*, 30(4), 6-19.