



Nieuwe waardeproposities ontdekken

Hoe agrarische ondernemers kunnen co-creëren
en experimenteren



LEI

WAGENINGEN **UR**

Co-creëren en experimenteren: anders ondernemen

Het uitvoeren van kleinschalige experimenten is een goede manier om potentieel marktwaardige ideeën op waarde te testen bij de klant. Door te experimenteren (zoals Prototyping, Rapid design, Minimal Viable Product) komen feiten sneller boven tafel en blijken prioriteiten soms anders te liggen dan vooraf bedacht. Je weet van tevoren immers niet of ideeën ook echt zullen werken en of ze daadwerkelijk aansluiten op de klantbehoefte zoals je die hebt bedacht.



Natuurlijk!

Greenco neemt het begrip 'een product in de markt zetten' heel letterlijk. In de Markthal in Rotterdam heeft Greenco een eigen combi-unit samen met Koppert Cress en de Best Fresh Group onder de naam 'Natuurlijk!'. Zo hebben ze 365 dagen per jaar direct contact met de consument én een mooi communicatieplatform. Het tekent de drive van Greenco om zo dicht mogelijk tegen de consument aan te kruipen. De informatie die ze daaruit winnen, vertaalt zich in nieuwe concepten.

Bron: www.hillenraad100.nl

De sleutel tot het versnellen van kennisintensief ondernemerschap ligt in de samenwerking tussen ondernemers onderling en samenwerking met andere belanghebbenden. LEI Wageningen UR wil het aantal dwarsverbanden tussen sectoren en belanghebbenden vergroten. Diversiteit in de groep is een goede voedingsbodemp voor creativiteit en het verhoogt de kans dat er waardecreatie plaatsvindt met veel potentieel.

Echter, een traject met een verscheidenheid aan belanghebbenden geeft ook een hoger abstractieniveau: de verschaft kennis en ervaringen zijn moeilijker toe te passen op het eigen bedrijf. Dit heeft te maken met bedrijfscultuur, codes in de omgang, taalgebruik en afwijkende (financiële) belangen en handelsperspectieven van wetenschapper, consultant, bankier en ondernemer. Hoe meer gelijkgestemde belangen en culturele achtergronden, hoe meer wederzijds vertrouwen en openheid. Dat komt het leren ten goede. Innoveren is dus een proces op meerdere schijven, waarbij tijdens dit proces vertrouwen tussen belanghebbenden wordt opgebouwd.

Al doende en in co-creatie met onze klanten en belanghebbenden willen we het exploratieproces versnellen om daarmee voor ondernemers winstgevende proposities en onderscheidende businessmodellen te ontwikkelen. Het experiment, waarbij we creativiteit en netwerk nadrukkelijker inzetten rondom een vooraf benoemd thema, is daarbij essentieel.

Ruimte bieden

De afgelopen jaren heeft LEI Wageningen UR diverse trajecten met ondernemers doorlopen om marktgerichte innovaties en het creëren van waarde in gang te kunnen zetten. Grote gemene deler in deze trajecten is dat ze de ruimte geven om te ontdekken waar nieuwe mogelijkheden liggen. Dit is essentieel als je als agrarisch ondernemer wilt innoveren.

De LEI Business Innovation Approach (LEI-BIA) ondersteunt ondernemers in de agribusiness bij het ontwikkelen én implementeren van innovatieve en duurzame bedrijfsmodellen. Mooi voorbeeld is het vierjarig project "Marktgericht Ondernemen" binnen de sector tuinbouw. De rapportage **'Ruimte voor exploratie; agrarische ondernemers op zoek naar waardecreatie'** geeft een overzicht van opgedane ervaringen, toegepaste methodiek en behaalde resultaten.

Wat is 'het creëren van waarde'?

Het is heel logisch dat een bedrijf winst nodig heeft om voort te bestaan. Het vermogen van een bedrijf om waarde te creëren voor de klant bepaalt de continuïteit. Commerciële waardecreatie is in toenemende mate gerelateerd aan maatschappelijke uitdagingen, zoals het stijgende aantal mensen met ziektes als diabetes, hart- en vaatziekten en obesitas.¹ Snelle veranderingen in de markt en in klantbehoeften dagen ook Nederlandse ondernemers uit om met nieuwe waardeproposities te komen. Dat



Rabobank verschaft Verspillingsfabriek lening

Volgens de Rabobank heeft de Verspillingsfabriek een positieve impact op mens, milieu en maatschappij. Hutten ontwikkelt de fabriek samen met Universiteit Wageningen en HAS Hogeschool uit Den Bosch. Het gaat overtollige groenten, fruit, aardappelen en vlees inzamelen zodat er sauzen, soepen en stoofschotels van gemaakt kunnen worden.

Bron: Financieel Dagblad, 28 december 2015

kan door de eigen focus te verleggen en zich in te leven in de behoeften van de klant en van de maatschappij. Loslaten van het bestaande, uitvoeren van experimenten en sector-overstijgende samenwerking staan hierbij centraal.

Waardepropositie

Een waardepropositie beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment.

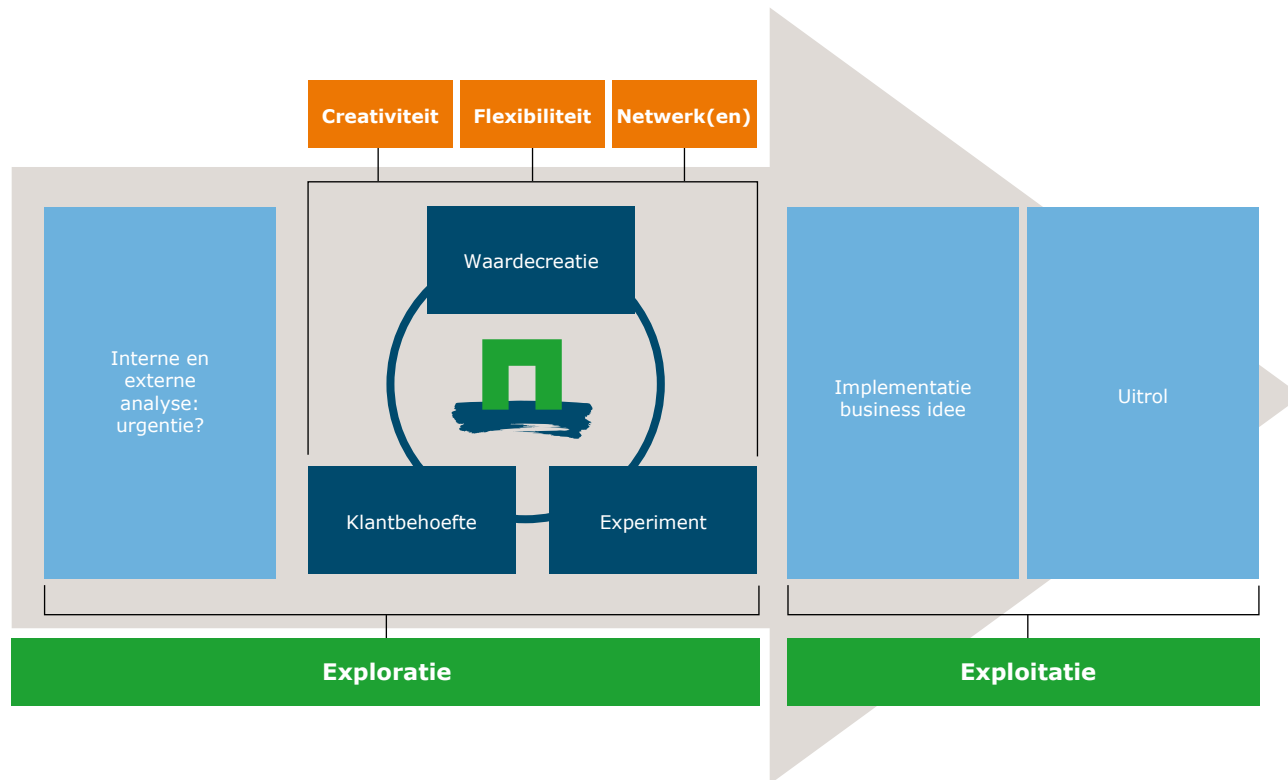
Verhoging van effectiviteit van de exploratiefase

In het innovatieproces onderscheidt LEI-BIA de exploratiefase en de exploitatiefase. De exploratiefase is bedoeld om zonder direct rendementsdoel nieuwe relaties aan te gaan en nieuwe informatie te vinden, mogelijk uit experimenten. Loslaten kan het proces van creativiteit versnellen. Aan deze fase zijn echter ook duidelijke criteria gesteld in tijd en middelen. In de exploratiefase is het doel om met creativiteit tot vernieuwende ideeën te komen die kunnen leiden tot onverwachte waardeproposities voor de klant. In deze fase kan het bedrijf de waarde commercieel benutten om zo de continuïteit te vergroten.

In onze Business Innovation Approach-trajecten hebben we gezien dat een ondernemer geneigd is snel over te gaan tot de exploitatiefase (implementatie) vanwege de efficiëntie en het behalen van rendement. Ze willen niet nodeloos lang blijven 'hangen' in de exploratiefase omdat ze graag direct aan de slag gaan met nieuwe ideeën. Dat kan ook zijn uit onzekerheid, onwetendheid of onmogelijkheid (financieel of geen netwerk). Het is de uitdaging om een goede balans te vinden tussen de exploratie- en de exploitatiefase die daarop volgt (Stetler en Magnusson, 2015). Een ondernemer kiest die balans onder meer op basis van karakter, competenties, familieomstandigheden, de status van het bedrijf en de beschikbare middelen.

Kenmerken van de exploratiefase

Om tot nieuwe vormen van waardecreatie te komen werkt LEI-BIA met vier kernelementen, die zijn afgeleid van het Business Model Canvas van Alexander Osterwalder:



Figuur 1: De kernelementen van de Business Innovation Approach voor marktgericht ondernemen

1 Interne en extern analyse: kijken naar het eigen bedrijf en de bedrijfsomgeving

We beoordelen de interne situatie aan de hand van de negen bouwstenen van het Business Model Canvas. Wat gaat goed? Wat kan beter? Op welke bouwstenen wil de ondernemer innoveren: de kostenkant, de opbrengstenkant? De externe ontwikkelingen brengen we in beeld met een context map. Waar liggen de kansen en de bedreigingen?

2 Klantbehoefte: aannemen van het klantperspectief

We vragen de ondernemer en zijn bedrijfsteam om 'in de huid van de klant te kruipen'. Met een zogenoemd 'Inleefschema' kan de ondernemer vanuit het perspectief van de klant nadenken over pijn- en winstpunten in het werk en zo komen tot de relevantie van potentieel gewenste producten en/of diensten.

3 Experiment: testen van potentieel marktwaardige ideeën bij de klant

Door kleinschalige experimenten uit te voeren, testen we potentieel marktwaardige ideeën bij de klant op hun waarde. Dit vergroot de kans op een succesvolle

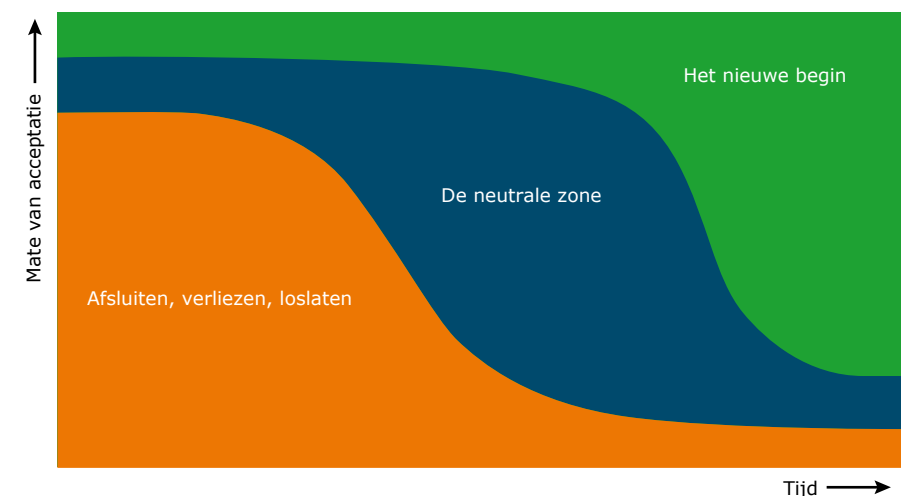
lancering van een nieuw product of nieuwe dienst. In het innovatieproces vinden herhaaldelijke cycli plaats van ontwerpen/bouwen, testen/meten en leren van de feedback uit de markt, voordat we overgaan tot implementatie.

4 Waardecreatie: herformulering van de waardepropositie voor de klant

De zoektocht naar waardeproposities is een continu heen-en-weer-gaan tussen het ontwerpen van prototypes en testen in de praktijk. Dit proces herhaalt zich voortdurend en is niet sequentieel.

Conditie voor nieuwe waardecreatie: flexibiliteit, creativiteit en netwerk

Marktinnovatie en het creëren van waarde voor maatschappij en consument blijft moeilijk in een naar binnen gerichte sector. Innovatie van bedrijfsmodellen gaat makkelijker en sneller wanneer het systeem eromheen ook ruimte maakt voor nieuwe initiatieven (Porac, 2011). In het proces naar succesvolle bedrijfsinnovatie is vaak meer nodig dan de bereidheid van de ondernemer en de capaciteit tot veranderen. Belanghebbenden kunnen zelf ook deel uitmaken van een verouderd businessmodel en noodzakelijkerwijs hun marktwaarde moeten heroverwegen. Met actieve deelname aan experimenten en door zelf mee te innoveren, faciliteren belanghebbenden vernieuwingen op bedrijfsniveau. Ketenpartijen, afzetpartners en belanghebbenden bouwen mee aan een alternatief voor het huidige systeem om koploper te blijven. Voor een transitie² naar een duurzame, marktgerichte sector is innovatie van het hele systeem noodzakelijk.



Bron: Bridges, W., Managen van transitie, 2005

Voor innoveren en exploreren is het creëren van nieuwe (sociale) ruimte belangrijk, zodat we nog even veilig aan het 'oude' kunnen vasthouden terwijl we met nieuwe dingen experimenteren. Ondernemers scheppen vooral ruimte met het vrijmaken van tijd. Zowel binnen het bedrijf als in dialoog met andere partijen geeft nieuwe ruimte

Innovatie vraagt om ruimte.

ruimte in de agenda van de ondernemer, 'in het hoofd' met het aannemen van een ander perspectief en in de mogelijkheid tot experimenten in de samenwerking met andere partijen. Versnelling van de exploratiefase vraagt om het organiseren van flexibiliteit, creativiteit en netwerk(en).



'lucht' aan creativiteit. Afstand nemen en het perspectief van een ander aannemen, helpt om het eigen bedrijf scherper te zien. Ruimte is ook nodig voor het ontstaan van nieuwe verbintenissen tussen partijen. We hebben gemerkt dat met periodieke ontmoetingen een vertrouwensbasis ontstaat. Nieuwe verbintenissen brengen marktkansen, overheid en ondernemerschap dichter tot elkaar.

Aan de basis van (sociale) ruimte en het maken van verbintenissen ligt menselijk gedrag. Dit gedrag is van belang voor verdere reflectie en integratie in de Business Innovation Approach: loslaten (flexibiliteit), creativiteit en netwerken. Het zijn thema's die niet alleen betrekking hebben op de ondernemer, maar ook op alle partijen eromheen.

Flexibiliteit: loslaten van het bestaande

Zodra mensen ervan doordrongen zijn dat er geen ontkomen meer aan is en dat er werkelijk iets gaat veranderen, komen ze in de fase 'loslaten'. Je moet afscheid nemen van een oude, vertrouwde situatie en (wat nog veel moeilijker is) ook de oude identiteit die daarmee samenhangt. Meestal ben je daar sterk mee verbonden, soms zonder het te beseffen.

Dit loslaten van het oude is net zoiets als het doorzagen van de tak waar je zelf op zit. Je moet alles op het spel durven zetten. Dat is niet eenvoudig. De eerste reactie op het gevoel dat er iets moet veranderen, is er een van ontkenning: je maakt jezelf

eerst wijs dat actie niet nodig is. Wie niet loskomt van de oude situatie, kan geen nieuwe taken, verantwoordelijkheden of manier van werken op zich te nemen. Loslaten is een belangrijke voorwaarde om nieuwe wegen te kunnen inslaan.³

De agrarische sector heeft te maken met een onvoorspelbare omgeving. Niets nieuws, maar de onvoorspelbaarheid lijkt alsmat toe te nemen. En hoe hoger de onvoorspelbaarheid, hoe flexibeler ondernemingen moeten zijn om goed te presteren (Rabobank, 2012). De grootte en de leeftijd van een bedrijf zijn bepalend voor de flexibiliteit van het bedrijf, omdat ze iets zeggen over de levenscyclus. Bedrijven beginnen vaak chaotisch met een snelle groei en informele bedrijfscultuur. Groei maakt meer planning en standaardisering noodzakelijk, waarop het bedrijf minder flexibel is en hogere coördinatiekosten moet maken.

Ondanks dat een businessmodel niet meer werkt, blijven bedrijven vaak té lang vasthouden aan de competenties die ze eerder hebben ontwikkeld. Ze proberen bijvoorbeeld te lang uitsluitend hun kosten te verlagen.⁴ Echte flexibiliteit vraagt grondige herziening van het bedrijfsmodel. Je moet je organisatiestructuur en -cultuur aanpakken om met de nieuwe strategie te kunnen omgaan. Op deze manier flexibiliseren en revitaliseren kost veel inspanning. De beter presterende bedrijven innoveren vaker radicaal dan de minder presterende bedrijven. Meestal zijn dat nieuwe toetreders tot de markt die (nog) niet worden belemmerd door tradities en gewoontes in de branche (Christensen, 1997).



Innovatie vraagt om flexibiliteit:

het vermogen van een bedrijf om zich continu aan te passen op de steeds sneller veranderende omgeving; het loslaten van oude denkbeelden, tradities en identiteit zodat het bedrijf klaar is voor een nieuwe strategie.¹

Creativiteit: vernieuwende ideeën

Creativiteit is een term met een positieve lading. Creativiteit wordt geassocieerd met vrolijke kleuren, met speelsheid, het vermogen om je te onderscheiden van de massa. Creatief zijn is prestige verhogend, net als innovatief zijn. Maar hoe doe je dat? En hoe maak je creativiteit economisch rendabel?

Creativiteit heeft te maken met originaliteit maar ook met inventiviteit en daadkracht. Creativiteit veronderstelt een flexibele houding die de mens in staat stelt los te komen van oude manieren van denken, gewoontes te veranderen en de dingen van alledag in een nieuw licht te kunnen zien. In een bedrijf of organisatie is creativiteit het vermogen om iets nieuws te scheppen. Het is de eerste fase van een innovatieproces waarbij creativiteit focust op ideeëngeneratie. In de vervolgfase vindt de innovatie plaats: implementatie van de ideeën (Sarri et al., 2010). Bij ondernemers kun je creativiteit stimuleren door nieuw perspectief te geven op oude en nieuwe informatie. Hiervoor blijft het nodig om interactie tussen ondernemers en met andere private en publieke partijen te organiseren.

Innovatie vraagt om creativiteit:

het vermogen om iets nieuws te scheppen met commercieel nut. Je kunt creativiteit voeden met een goede antenne om de geluiden uit de samenleving op te vangen en met toegang tot netwerken met nieuwe informatie.



Innovatie vraagt om netwerken:

het gaat hier om de strategische taak van bedrijven zich niet meer uitsluitend te richten op het leveren van 'toegevoegde waarde' in producten en diensten, maar te investeren in het vermogen van een netwerk om waarde te co-creëren. LEI-BIA wil het innovatievermogen van netwerken verhogen door ondernemers de eigen aannames te laten toetsen bij anderen, waardoor een gedeeld begrippenkader ontstaat.



Netwerken: voedingsbodemp voor samenwerking

Een bedrijf creëert waarde voor verschillende doelgroepen: te beginnen de klant, die aan het bedrijf bestaansrecht verleent, maar bijvoorbeeld ook de werknemer (werktevredenheid), aandeelhouders (dividend, continuïteit) en de samenleving in het algemeen (duurzaamheid). Waardecreatie is meer en meer *waardeco-creatie*: het proces speelt zich niet alleen af binnen het bedrijf, maar in samenwerking met partners en consument.

Daarmee verschuift de strategische taak van een bedrijf van het 'toevoegen van waarde' naar het verhogen van de capaciteit van het netwerk om nieuwe waarde te creëren. Met andere woorden, niet het nieuwe product of de nieuwe dienst staat centraal, maar de potentie van het netwerk om doorlopend nieuwe waarde te creëren in een context die steeds sneller verandert. De vaardigheid in het bevragen van elkaars rol en de onderlinge relaties tussen partijen in het netwerk bepaalt het competitieve voordeel (Normann en Ramírez, 1993). Hierbij spelen de grenzen van kennis (opleidingsniveau) en ervaring een rol, maar ook het kunnen communiceren van perspectieven en verwachtingen.

In dit verband is leren netwerken een belangrijk onderdeel bij het stimuleren van strategische innovatie. Ondernemers moeten de eigen opvattingen en aannames kunnen toetsen aan anderen. Het nieuwe, gezamenlijke begrippenkader dat hierdoor

ontstaat, verhoogt het innovatievermogen van de groep (Jacobs en Heracleous, 2006; Schultz et al., 2015).

Tijdens de LEI-BIA trajecten leren ondernemers vooral van de kennis en ervaringen uit de praktijk van andere ondernemers. Ze ervaren dat elkaar bevragen over het innovatieproces op het eigen bedrijf, ook al gaat het om andere producten en andere sectoren, leidt tot versnelling van de innovatie. Daarbij is het Business Model Canvas een goed uitgangspunt in de communicatie.

Nieuwe waardecreatie: op welk terrein en met wie?

Vaak begint (nieuwe) waardecreatie met het idee van één persoon die daar zo door wordt gegrepen dat hij erover in gesprek gaat met anderen. Hij steekt andere mensen aan en besmet ze met enthousiasme en de kracht van het idee. Het idee en de overtuiging zijn bepalend voor een breder draagvlak. Het idee is het vertrekpunt van innovatie; het bezit de potentie om uit te groeien tot een nieuwe propositie. (Jonker, 2014). Passie voor het ondernemerschap is een noodzakelijke voorwaarde voor waardecreatie.

Daarnaast vraagt het creëren van nieuwe economische waarde om reflectie op wat de samenleving belangrijk vindt. In een bedrijf kunnen we hierbij denken aan het afwegen van familieopvolging bij het bepalen van de strategische koers, aan loyaliteit aan werknemers, de relatie tot commerciële partners. De dialoog met belanghebbenden helpt bedrijven om met waardeproposities te komen die economisch rendabel zijn. Ze bieden alternatieven bij maatschappelijke opgaven als duurzaamheid, persoonlijke vrijheid, werkgelegenheid en al dan geen schaalvergroting. Goede betrokkenheid van belanghebbenden in de exploratiefase, bijvoorbeeld op onderwerpen die sector-overstijgend zijn, vergroot de winstpotentie.

Samen komen we verder!

LEI-BIA wil de vier thema's *flexibiliteit, creativiteit, netwerk(en)* voor nieuwe waardecreatie verder verdiepen. Hierdoor kunnen we ondernemers en hun belanghebbenden meer handvatten aanreiken tijdens hun eigen exploratiefase. Daarbij is van belang:

- Strategische samenwerking met andere partijen binnen de Business Innovation Approach-trajecten; de ruimte en focus organiseren voor interactie tussen alle entrepreneurs en intrapreneurs die innoveren mogelijk maken met kennis, contacten, financiën, daadkracht enzovoort.
- Uitbreiding en versteviging van het experiment als onderdeel van de exploratiefase. Dus ook langduriger tijd nemen voor het (kleinschalig) toetsen en meten van commerciële ideeën en bedrijfsmodellen in de markt.
- Experimenteren om feedback te krijgen op nieuwe waardeproposities; en om het innovatiepotentieel van netwerken en verbintenissen te toetsen. Dus experimenteren met nieuwe vormen van samenwerking en/of nieuwe partijen met co-creatie als doel, nog zonder een waardepropositie.
- De rol (zowel positief als negatief) van de organisatiestructuur en -cultuur van bedrijf en keten en de invloed van de sociale context nadrukkelijker meenemen in het innovatietraject.

- Duidelijk onderscheid van de exploratie- en exploitatiefase. De focus van LEI-BIA ligt op de exploratie.

Suggesties en initiatieven zijn welkom

Ambitie en potentie voor de co-creatie van waarde zien we op thema's als

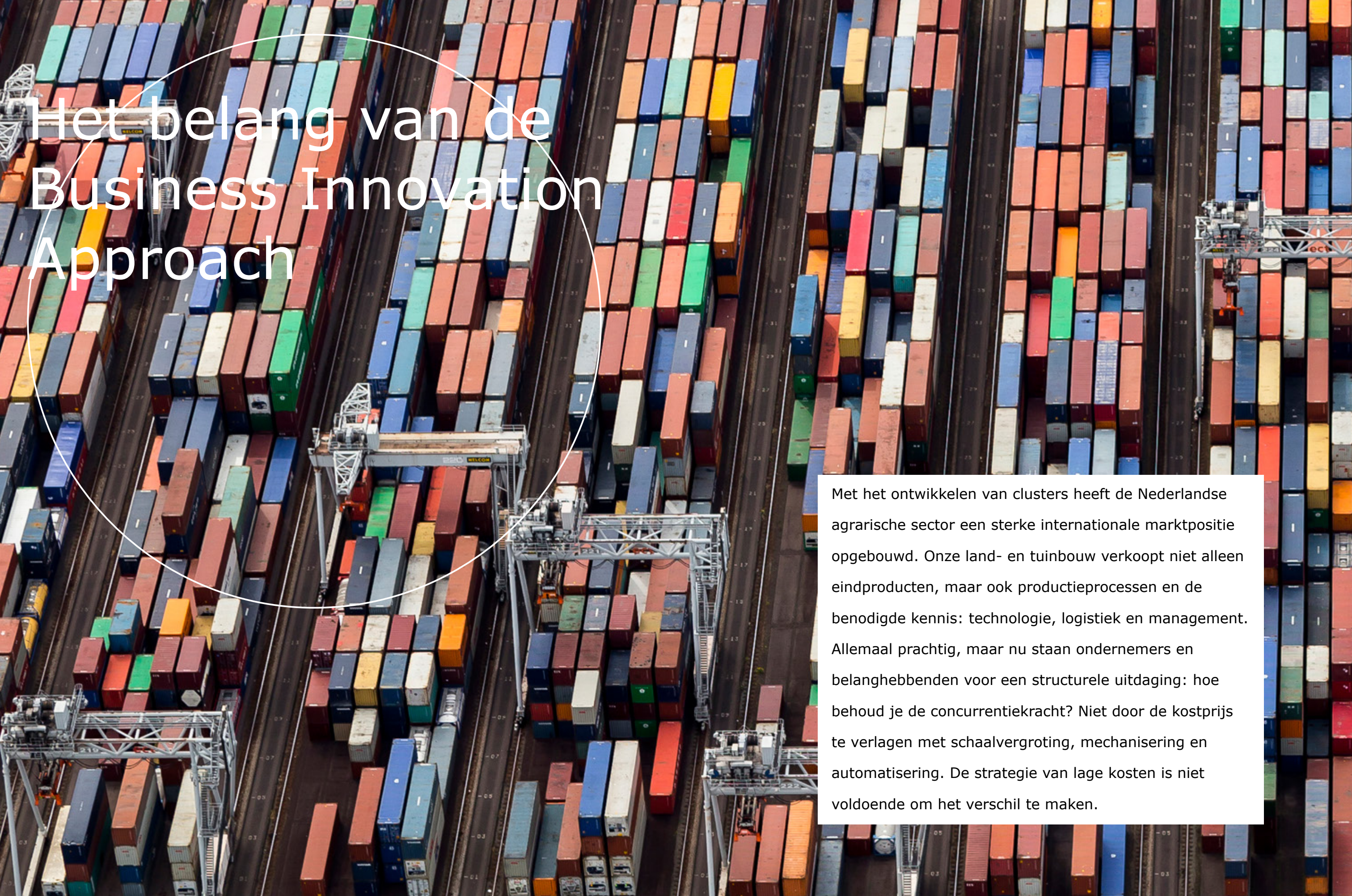
- voedselverspilling en de circulaire economie⁵
- duurzaam energiegebruik en levering⁶
- biobased economy⁷
- het platform bedrijfsmodel en andere digitale marktkansen⁸
- alternatieve financiering (fintech apps)⁹ en
- de horde van de 'last mile' in de thuislevering van producten en diensten bij klanten¹⁰.

Deze lijst aan onderwerpen is zeker niet uitputtend, en we doen dan ook een open oproep om met suggesties en initiatieven te komen, al dan niet met een regionale focus.

Als trekker in innovatie zoeken we ondernemers en belanghebbenden met ideeën die een doorbraak forceren in de huidige gang van zaken en leiden tot nieuwe waardecreatie binnen de agrarische sector. Dit vraagt om businessmodellen vanuit een ambitie die verder rijkt dan alleen het maximaliseren van winst. We zoeken mensen die graag willen meedenken, openingen kunnen bieden in kennis, inspiratie en financiën. In onze rol van kennisbundeling willen we binnen de Business Innovation Approach onze eigen capaciteit vergroten om netwerken te ontsluiten.

Meer weten? Neem vrijblijvend contact met ons op.





Het belang van de Business Innovation Approach

Met het ontwikkelen van clusters heeft de Nederlandse agrarische sector een sterke internationale marktpositie opgebouwd. Onze land- en tuinbouw verkoopt niet alleen eindproducten, maar ook productieprocessen en de benodigde kennis: technologie, logistiek en management. Allemaal prachtig, maar nu staan ondernemers en belanghebbenden voor een structurele uitdaging: hoe behoud je de concurrentiekracht? Niet door de kostprijs te verlagen met schaalvergroting, mechanisering en automatisering. De strategie van lage kosten is niet voldoende om het verschil te maken.

In diverse sectoren van de land- en tuinbouw komt de concurrentiepositie steeds verder onder druk te staan. Een positief bedrijfsresultaat is steeds meer afhankelijk van misoogsten of andere incidenten bij de concurrentie. In Nederland vermindert de ruimte en het maatschappelijk draagvlak voor doorgaan op de weg van schaalvergroting. Ondernemers moeten samen met hun belanghebbenden op zoek naar een andere strategie. Er zijn andere mogelijkheden. De consumptie (en de beleving daarbij) verandert en dat creëert ruimte voor nieuwe concepten, van kwantiteit naar kwaliteit: van veel voor weinig naar meer met minder¹¹. Maar wat kunnen ondernemers met deze behoeften?

Boeren en tuinders moeten bedrijfsmodel continu aanpassen

We leven in een tijd van grote veranderingen op het gebied van economie, politiek en techniek. Aan het onderwerp voeding hangt veel vast: mensenrechten, honger, (schaars) watergebruik, klimaat, dierenrechten ... Dergelijke vraagstukken zorgen ervoor dat ook boeren en tuinders hun bedrijfsmodel continu moeten aanpassen. Ontwikkelingen in digitale en logistieke technologie gaan snel en zonder coherente innovatie verliezen agrarische ondernemers binnen de traditionele keten aansluiting tot de wereldmarkt. Nieuwe ICT maakt het mogelijk om een bedrijf op meer manieren renderend te maken. Financiële draagkracht speelt hierbij een rol, maar ook bewustwording van innovatie en marktontwikkelingen buiten de sector.

In de praktijk lukt het de op volume ingerichte bedrijven maar moeilijk om hun producten commercieel onderscheidend te maken van de goedkopere massa. Zij hebben aanvullende strategieën en businessmodellen nodig om de concurrentie op afstand te zetten en te houden. Een goed idee voor een nieuw product is niet voldoende. Pas als je goed weet wat er speelt in de markt en maatschappij en welke vragen of behoeften er leven, kun je daar goed doordacht op aansluiten. Maar hoe doe je dat?

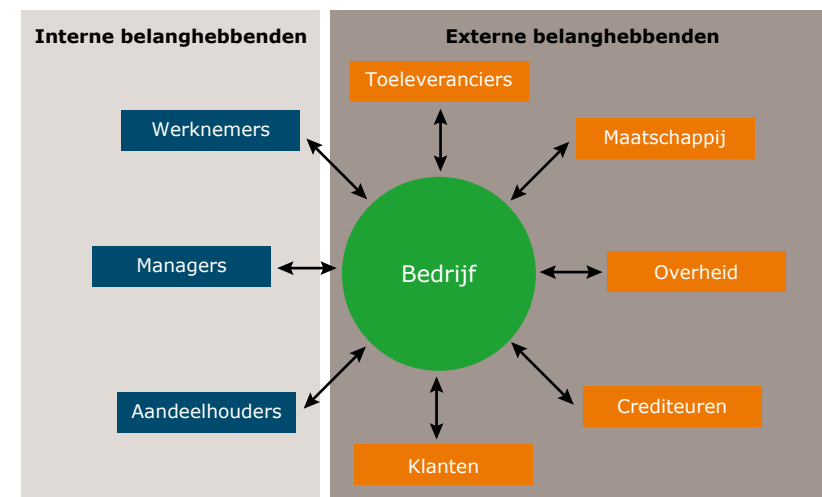
Innovatie begint bij een ondernemende houding

Ondernemerschap betekent kansen zien en kansen benutten. Daarmee creëer je waarde voor je omgeving en voor jezelf. Je kunt iemand zijn met een eigen bedrijf (entrepreneur), maar ook iemand binnen een bedrijf (intrapreneur). Innovatie begint bij een ondernemende houding: (financiële) risico's durven nemen en fouten durven maken. Voor agrarische ondernemers is het de uitdaging om weer te gaan experimenteren. Dit keer niet (alleen) met een nieuw product, maar met een nieuw businessmodel. Door gebrek aan tijd, competenties, R&D, experimenteerruimte (financiële mogelijkheden) en niet in de laatste plaats kennis uit meerdere netwerken komt experimenteren onvoldoende van de grond. Een gemis, omdat deze ingrediënten er samen voor zorgen dat ideeën beter en sneller kunnen worden omgezet in winstgevende proposities.

Gaan we samen op ontdekkingstocht?

In de praktijk worstelen ondernemers met de omslag van een systeem dat gericht is op productie, naar een systeem gericht op markt en maatschappij. Bedrijfsstructuren en competenties zijn geprogrammeerd voor teeltoptimalisatie en kostenefficiëntie. De agrarische ondernemer zit vast in een geconsolideerd marketingsysteem en kan wel wat hulp en inspiratie gebruiken. Denk aan het opbouwen van een infrastructuur waarin experimenteren mogelijk is, maar ook de juiste samenwerking en kennisdeling, zodat bedrijven het wiel niet telkens opnieuw hoeven uit te vinden.

In deze whitepaper staan aanknopingspunten hoe ieder afzonderlijk maar vooral gezamenlijk betere stappen kan zetten. LEI Wageningen UR wil samen met ondernemers en hun belanghebbenden nieuwe waardeproposities en businessmodellen vaststellen op specifieke thema's. Nieuwsgierigheid en verkenning staan hierbij centraal. Wij dagen ondernemerscollectieven met ambitie en potentie uit voor een gezamenlijke ontdekkingstocht en de co-creatie van waarde op diverse thema's. Hoe ondernemend bent u (nog)?



Interne en externe belanghebbenden bij een bedrijf.

Bron: Wikipedia



*Samen werken aan
een innovatief &
duurzaam bedrijf!*

Over LEI Business Innovation Approach

Experts van LEI-BIA adviseren ondernemers en clusters in alle segmenten van de agribusiness bij het ontwikkelen en implementeren van innovatieve en duurzame bedrijfsmodellen. Dat gebeurt vaak met het Business Model Canvas als uitgangspunt. Afhankelijk van het type uitdaging voegen we hier een mix van sectorexpertise, data, methodieken en/of modellen aan toe. Kortom, alles wat nodig is om te komen tot marktgericht ondernemen met als resultaat rendement en toekomstperspectief voor bedrijven.

Over de auteurs



Olga van der Valk heeft ruim twintig jaar ervaring met mensen en samenwerken in marktketens. Als gediplomeerd veranderkundige werkt ze graag met het mkb aan innovatievraagstukken, wegens hun praktische insteek en wortels in familie, gemeenschap en geschiedenis. Persoonlijke groei en bedrijfs groei begint met anders kijken en het gezamenlijk (her)ontdekken van kennis uit wetenschap en praktijk. Sinds begin 2014 richt ze zich meer op ketenorganisatie in tuinbouw, visserij en kust economieën van Nederland, na vele jaren wonen en beroepsmatig zwerven over de hele wereld.



Gerben Splinter is als actie onderzoeker actief op het thema Ondernemerschap. In interactie met tuinbouwbedrijfsleven onderzoekt hij onder meer de mogelijkheden voor nieuwe waardecreatie. Bestaansrecht (behouden) voor een prachtige Nederlandse sector ligt hieraan ten grondslag. Opgegroeid in tuinbouw regio Aalsmeer en nu al jaren woonachtig tegen het Westland aan zit tuinbouw in zijn DNA. De huidige transitie van product- naar marktgericht ondernemen prikkelt hem om bedrijven creatief te ondersteunen. Hij doet dat mede aan de hand van de ontwikkelde aanpak van LEI-BIA.

Contact

Heeft u vragen over de inhoud van deze white paper neem dan contact op met Gerben Splinter (070 335 82 50, gerben.splinter@wur.nl) of Olga van der Valk (070 335 81 54, olga.vandervalk@wur.nl).

Wilt u de mogelijkheden voor uw bedrijf of sector verkennen en staat u open voor een nieuwe benadering? Of wilt u meer informatie over onze Business Innovation Approach? Neem dan contact op met Jos Verstegen via 0317 48 72 54 of jos.verstegen@wur.nl. Of kijk op www.leibusinessinnovationapproach.nl.

Referenties

Christensen, Clayton M. (1997): *"The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail"*. Harvard Business School Press.

Jacobs, C. en Heracleous, L. (2005): *"Answers for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation"*. Journal of Organization Change Management, 18 (4): 338-352.

Jonker, J. (2014), *Nieuwe business modellen; samen werken aan waardecreatie*.

Normann, R. en R. Ramirez (1993): *"Designing Interactive Strategy"*, Harvard Business Review, July-August 1993 Issue.

Osterwalder, A. en Yves Pigneur (2010): *"Business Model Generation"*.

Porac, J. F.; H. Thomas en C. Baden-Fuller (2011): *"Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited"*, Journal of Management Studies 48:3 May 2011.

Rabobank (2012): *"Floreren met flexibiliteit, De Nederlandse tuinbouw op weg naar 2030"*. Floriade Venlo 2012.

Sarri, K., I. L. Bakouros en E. Petridou, (2010) *"Entrepreneur training for creativity and innovation"*, Journal of European Industrial Training, Vol. 34 Iss: 3, pp.270 – 288).

Eindnoten

- 1 www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/22/europese-samenwerking-gezondere-voeding
- 2 Een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Transitie>
- 3 www.blikopener-coaching.nl/Een_blik_op_een_leven_vanuit_essentie.php
- 4 www.tnt.com/content/dam/tnt_express_media/nl_nl/download_documents/Impressed/Impressed_zomer2013_flexibiliteit_NL_NL.pdf
- 5 Ongeveer 14% van de boodschappen in Nederland belandt ongebruikt in de vuilnisbak. Dit kost niet alleen geld, maar ook energie. En het levert extra uitstoot van het broeikasgas CO₂ op bij transport en afvalverwerking. Consumenten en het bedrijfsleven spelen een belangrijke rol in het voorkomen van voedselverspilling en waardevermindering van grondstoffen omdat deze niet kunnen worden hergebruikt. www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voeding/inhoud/voedselverspilling
- 6 De vraag waarom het de moeite waard is gas te vervangen door aardwarmte is een inkoppertje. Het maakt de tuinbouwsector duurzaam en de sector minder afhankelijk van fossiele energie en de bijbehorende prijsschommelingen. "In potentie kan 20% van de Nederlandse glastuinbouw met aardwarmte worden verwarmd." De financiering van duurzame initiatieven blijkt in veel situaties een knelpunt. www.bpnieuws.nl/artikel/3643/Nico-van-Ruiten-belicht-aardwarmte-op-Klimaattop-Parijs
- 7 De biobased economy (BBE) brengt biologisch materiaal en bestanddelen tot waarde. Onder meer als groene grondstof voor geneesmiddelen, cosmetica, voedingssupplementen, geur-, kleur- en smaakstoffen, gewasbeschermingsmiddelen, bouw- en verpakkingsmaterialen, veevoer en energie. BBE biedt nieuwe economische kansen

aan de Nederlandse tuinbouw en aan de ketens waarmee tuinbouwondernemers samenwerken. www.tuinbouw.nl/thema/mvo-biobased-economy

- 8 Sinds 2013 komen er steeds meer signalen dat internet vooral belangrijk wordt als platform, een verbinding tussen kopers en veel aanbieders. Aanbieders betalen voor registratie, omzetten, betalingsverwerking en positionering (zoeksleutels). In sectoren als de horeca, het hotelwezen en persoonsvervoer heeft dit al voor disruptie gezorgd. Voor veel ondernemers wordt het e-commerce platformmodel belangrijk voor de afzet van hun producten, in zoverre ze er niet door uit de markt worden geconcurrereerd. <http://cormolenaar.nl/wp-content/uploads/2015/09/analyse-fasen-van-internettoepassing.pdf>
- 9 De financiering van het mkb door banken ligt stil. Het bedenken van nieuwe financieringsvormen voor het mkb blijkt een veelbelovend businessmodel. In een omgeving met lagere economische groei en een sterkere volatiliteit (steeds sneller veranderend klantgedrag) vragen banken vaker om zekerheden en inbreng van risicodragend kapitaal. Nieuwe vormen van financieringsvormen (coöperaties) en fintech applicaties komen snel op. www.ftm.nl/exclusive/alternatieve-financiering-mkb-business/
- 10 De Nederlandse consument kiest massaal voor thuislevering. Online retailers hebben enorm veel mogelijkheden om de milieu-impact te verlagen. Een potentiële differentiator in een sterk concurrerende markt. Er is nog veel te verbeteren in de last-mile, maar de huidige marktcondities beperken innovatie. www.connexieb2b.nl/actueel/11211/thuiswinkel-org-last-mile-moet-verbeteren.html
- 11 www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-economische-zaken/documenten/publicaties/2016/02/11/aan-tafel

Colofon

Fotografie

Cover: Elina/Shutterstock.com
Foto Natuurlijk! pag. 4: www.smulgezond.nl
Foto Verspillingsfabriek pag. 6: www.hutten.eu
Foto visser pag. 20: PavelSvoboda/Shutterstock.com
Shutterstock: pag. 10, 11, 12, 16 en 20
VidiPhoto: pag. 2 en 13

Tekstredactie

Tefke van Dijk, De Schrijfzolder

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services
Monique Chermin dtp & vormgeving

Drukwerk

Wageningen UR, Communication Services

De white paper is het resultaat van het onderzoek 'Marktgericht Ondernemen' (BO-23.03-001-006) in het kader van het versterken van ondernemerschap in het algemeen en marktgerichtheid in het bijzonder in de tuinbouw en is gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken.

Deze publicatie hoort bij de rapportage 'Ruimte voor exploratie; agrarische ondernemers op zoek naar waardecreatie'.

April 2016

