



Ruimte voor exploratie

Agrarische ondernemers op zoek naar klantbehoefte

Eindrapportage project Marktgericht Ondernemen 2012-2015



LEI

WAGENINGEN UR

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Ondernemer analyseert innovatie van eigen bedrijfsmodel.....	8
Kijken door de ogen van de klant	10
Aangaan van experimenten met alternatieve bedrijfsmodellen	12
(Her)formuleren van waardepropositie	14
Referenties	17
Over LEI Business Innovation Approach.....	18



Inleiding

Het project Marktgericht Ondernemen (2012-2015) heeft als doel om de positie van telers en ketenpartners in de tuinbouw te versterken. Via verschillende sporen is er gewerkt aan het creëren van (nieuwe) waarde omdat een lage kostprijs alleen niet meer voldoende is om het verschil te maken. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van onderscheidende producten, productconcepten en duurzame verdienmodellen, het vertalen van markt- en consumententrends naar marktkansen, het versterken van ondernemerschap en het aanjagen van een cultuurverandering. Het project heeft een aantal inzichten opgeleverd.

Deze inzichten zijn niet alleen relevant voor tuinbouwondernemers, maar feitelijk voor iedereen binnen de Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen die zich betrokken voelt bij het innovatiethema 'Samenwerkende waardeketens'.¹ Dit document is een verslag van vier jaar innoveren en exploreren met ondernemers. Een gezamenlijke ontdekkingsstocht die niet stopt na het afsluiten van dit project.

Het creëren van waarde

Het maken van winst is een voorwaarde voor het voortbestaan van een bedrijf. Continuïteit wordt steeds meer bepaald door het vermogen van een bedrijf om waarde te creëren voor de klant. Commerciële waardecreatie is in toenemende mate gerelateerd aan maatschappelijke uitdagingen. Neem bijvoorbeeld het stijgende aantal mensen met ziektes als diabetes, hart- en vaatziekten en obesitas.² Snelle veranderingen in de markt en in klantbehoeften dagen ook Nederlandse tuinbouwondernemers uit om met nieuwe waardeproposities te komen. Hierdoor zullen ondernemers de eigen focus moeten verleggen en zich meer inleven in klantbehoeften. Hierbij staan loslaten van het bestaande door experimenteren, en sectoroverstijgende samenwerking centraal.

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

De worsteling van marktinnovatie

Het innovatiesysteem van de Nederlandse glastuinbouw is sterk gericht op gewas en productie. Zoals professor Marko Hekkert het op het 2011 Westland Event tegen de glastuinbouwsector heeft gezegd: 'Boud samengevat innoveren jullie je helemaal gek om de waarde van jullie producten te verminderen.'³ Hij geeft hiermee aan dat technische procesinnovaties goed zijn voor tijdelijke margeverbetering, maar niet leiden tot waardecreatie. Hekkert stelt vast dat door gebrek aan markt- en organisatorische innovaties, de Nederlandse tuinbouw de concurrentieslag dreigt te verliezen.

Ook professor Jan Rotmans doet een duit in het zakje. In oktober 2015 verkondigt hij dat 'het roer om moet'. Rotmans benadrukt nog maar eens dat nieuwe technieken de maatschappij fundamenteel gaan veranderen. Hij ziet de circulaire en biobased economy als enorme kans én marktverstoring. Rotmans signaleert ook de grote innovatiecapaciteit van de glastuinbouw, waarmee het sterker uit crises is gekomen, zoals de transitie naar productinnovatie heeft plaatsgevonden sinds de 'Wasserbombe' in 1992. Het gaat hem echter vooral om cross-over samenwerkingen: ongewone samenwerking tussen bedrijven uit bijvoorbeeld de hightechsector, de chemie, de farmacie, de energie- en watersector. Juist door dit soort cross-overs, die volgens hem haaks staan op het verticaal ingedeelde topsectorenbeleid, zullen baanbrekende nieuwe innovaties in de glastuinbouw ontstaan.

Bestuurlijk is de focus al verlegd. Zo is Samenwerkende Waardeketens één van de vijf innovatiethema's waar de topsector Tuinbouw op inzet. Dit is echter nog geen garantie voor veranderingen in de praktijk.

Binnen het project Marktgericht ondernemen wordt de innovatie-uitdaging door LEI Wageningen UR bottom-up benaderd. Dat betekent in praktische trajecten met ondernemers kleine veranderingen tot stand brengen die uiteindelijk een uitstraling hebben naar de rest van de sector.

De innovatie-uitdaging

In de praktijk worstelen ondernemers met de transitie van product- naar marktfocus. De bedrijfsstructuur en competenties zijn geprogrammeerd voor teeltoptimalisatie en kostenefficiëntie. De aandacht van veel ondernemers is sterk intern gericht. Samenwerking is weliswaar aan de orde van de dag, maar is meestal gericht op teelt (bijvoorbeeld kennisontwikkeling) en bedrijfsvoering (bijvoorbeeld collectieve inkoop). Kortom: te veel ondernemers zitten gevangen in een naar binnen gerichte spiraal rondom hun bedrijf.

De tuinbouwsector wordt dus uitgedaagd om de kansen te grijpen die zich bij de snelle ontwikkelingen binnen en buiten het systeem voordoen. De ondernemer moet weer gaan ondernemen; beseffen dat de marktketen niet lineair meer is en dat de rolverdeling tussen producent en consument in het creëren van waarde verschuift. De prosumer is in opmars.⁴

Als de ultieme uitdaging het veranderen van het businessmodel is, hoe ga je die dan aan, vanuit het gegeven dat er een waardeketen omheen is gebouwd dat moeite heeft met het loslaten van gevestigde codes en wederzijdse verwachtingen over hoe materiële transacties plaatsvinden in de eigen sector? (Porac *et al.*, 2011).

LEI Business Innovation Approach (LEI-BIA)

In de jaren dat de alarmbellen afgaan (2011-2015, zie vorige paragraaf 'De worsteling van marktinnovatie'), trekt LEI Wageningen UR op met verschillende ondernemers om de gesignaleerde innovatiecapaciteit handen en voeten te geven in de praktijk.

De lijnen naar de agrarische ondernemer zijn kort: er wordt nieuwe kennis ontwikkeld, en het streven is dat deze goed aansluit op de dynamiek van het bedrijf zodat de ondernemer nieuwe handelingsperspectieven verkrijgt voor de praktijk van alle dag.

Hiervoor is de Business Innovation Approach (BIA) ontwikkeld, waarbij het Business Model Canvas gecombineerd wordt met een mix van sectorexpertise, data, en kennis over sociale innovatie. Ook wordt er gebruik gemaakt van eerder ontwikkelde instrumenten voor competentieontwikkeling bij ondernemers. De trajecten zijn levende producten die vanuit de praktijk worden gevoed en worden afgestemd op de ondernemer in strategische concepten en leeromgeving.

Het LEI biedt ondernemers ruimte tot innovatie door reflecteren en ontdekken

De trajecten die het LEI met ondernemers in de afgelopen jaren heeft doorlopen, hebben gemeen dat ze de ruimte geven om te ontdekken. Dit beschouwen we als essentieel onderdeel van innoveren, voor de agrarische ondernemer en voor LEI Wageningen UR. Een ander kernelement zijn de negen bouwstenen van het Business Model Canvas (Osterwalder *et al.*, 2010), aan de hand waarvan ondernemers zichzelf en hun bedrijf aan de omgeving spiegelen en kennis maken met de diverse strategieën voor innovatie van het eigen verdienmodel.

Binnen de LEI-BIA-trajecten keren een aantal vaste onderdelen steeds terug, zoals:

1. de situatie analyse (intern/extern)
2. het aannemen van het klantperspectief
3. het experiment, en
4. de (her)formulering van de waardepropositie.

Daarnaast zijn eigen leerervaringen in het werk met de ondernemers verwerkt in opvolgende initiatieven die hieronder verder worden beschreven. Met de start van elk nieuw traject zijn ondernemers meer en meer uitgedaagd om te exploreren en de interactie met diverse belanghebbenden uit te breiden. Hiervoor is de aanpak per traject aangepast.



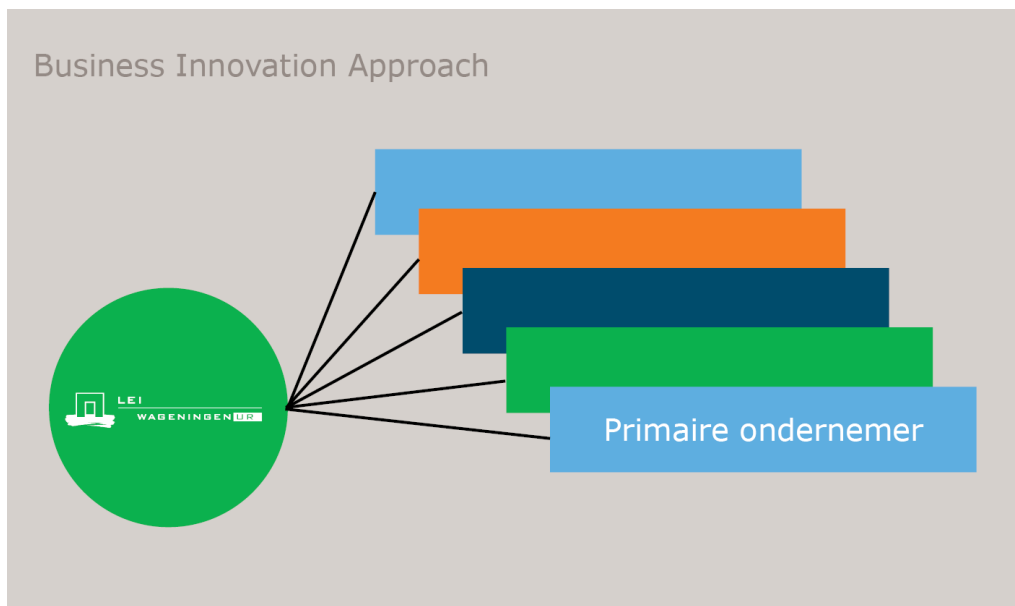
Ondernemer analyseert
innovatie van eigen
bedrijfsmodel

Ondernemers zijn gewend om ideeën meteen om te zetten in een bedrijfsplan, die al gericht is op implementatie.⁵ Het Business Model Canvas nodigt uit tot een tussenstap: het aangaan van de dialoog over de aannames die zijn gemaakt bij de sprong van idee naar marktlanding. Aannames worden eerst getoetst aan de omgeving, waarbij gereflecteerd wordt op mogelijke andere uitkomsten van de aannames. Het canvas geeft inzicht in de verschillende kansen om het bedrijfsmodel te vernieuwen. Door een link te leggen met de omgeving van het bedrijf, wordt de analyse dynamischer.

Een eerste traject was een meerdaagse cursus voor de primaire ondernemer de Rabobank Floriade Master (2012-2013); eenzelfde opzet had de latere Master Marktgericht Ondernemen in de Fruitteelt (2015). In een reeks bijeenkomsten werkten agrarische ondernemers aan hun eigen bedrijfsmodel. Ze werden gevraagd om een analyse te maken van de interne en externe situatie van het eigen bedrijf.

De interne situatie werd aan de hand van de negen bouwstenen van het Business Model Canvas beoordeeld. Wat gaat goed? Wat kan beter? Op welke bouwstenen wil de ondernemer innoveren: de kostenkant, de batenkant? In kleinere groepen bediscussieerden ondernemers dit met elkaar en de LEI *Business Innovation Approach* experts. De externe ontwikkelingen werden met behulp van een context map in beeld gebracht. Dit gebeurde generiek in groepsverband en werd daarna vertaald naar de eigen situatie. Waar liggen de kansen, de bedreigingen?

De leeromgeving die tijdens deze trajecten wordt geboden, geeft de ondernemers voldoende vertrouwen om de eigen bedrijfspraktijk te bespreken. Het blijkt echter dat het voor een ondernemer moeilijk is om van buitenaf naar zichzelf te kijken. Keuzes durven te maken en daarop consequent doorpakken vinden de meesten lastig, hoewel men het bij een ander vaak scherp ziet. Tijdens groepsbijeenkomsten leerden ondernemers elkaar op een andere manier naar het eigen bedrijf te kijken.



Figuur 1 Traject Masterclass Floriade / Marktgericht Ondernemen



Kijken door de ogen
van de klant

Succesvolle innovatie vereist het begrijpen van klanten, inclusief omgeving, dagelijkse routines, zorgen en aspiraties. Een andere uitdaging schuilt in weten op welke klanten je moet letten en welke klanten je moet negeren. Je moet voorkomen dat je exclusief focust op bestaande klantsegmenten. Je moet je blik ook juist richten op nieuwe of niet bereikte segmenten (Osterwalder *et al.*, 2010).

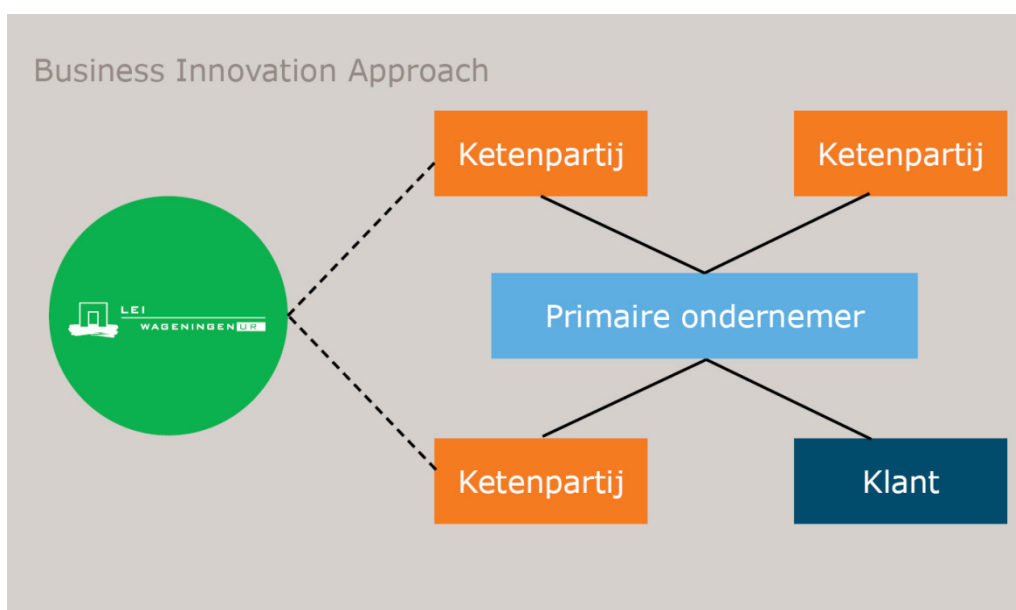
In een-op-een bedrijfsbegeleidingstrajecten werd het mogelijk om verder af te dalen naar de ondernemer en zijn bedrijf. Bij de [STAP-casussen](#) (2012-2013) en de [LTO/NFO-casussen](#) (2014) kon het LEI meer aandacht besteden aan de dialoog van ondernemer/bedrijf met de omgeving.

Opnieuw waren de externe en interne analyse, en het bepalen van de punt op de horizon, kernelementen in het traject. Feedback van andere ondernemers was tijdens deze trajecten echter afwezig. In plaats daarvan werd de ondernemer en diens bedrijfsteam gevraagd om 'in de huid van de klant te kruipen'. Er werd gebruik gemaakt van een zogenaamd 'inleefschema', om de ondernemer vanuit het perspectief van de klant na te laten denken over pijn- en winstpunten in het werk, om te komen tot de [relevantie van potentieel gewenste producten/diensten](#). Ondernemers werden gevraagd dit niet alleen voor bestaande klanten, maar ook voor potentieel nieuwe klanten te doen. Met deze aannamen op zak hebben deelnemende ondernemers klantgesprekken gevoerd. Daarbij draaide het om het vaststellen van de klantvraag.

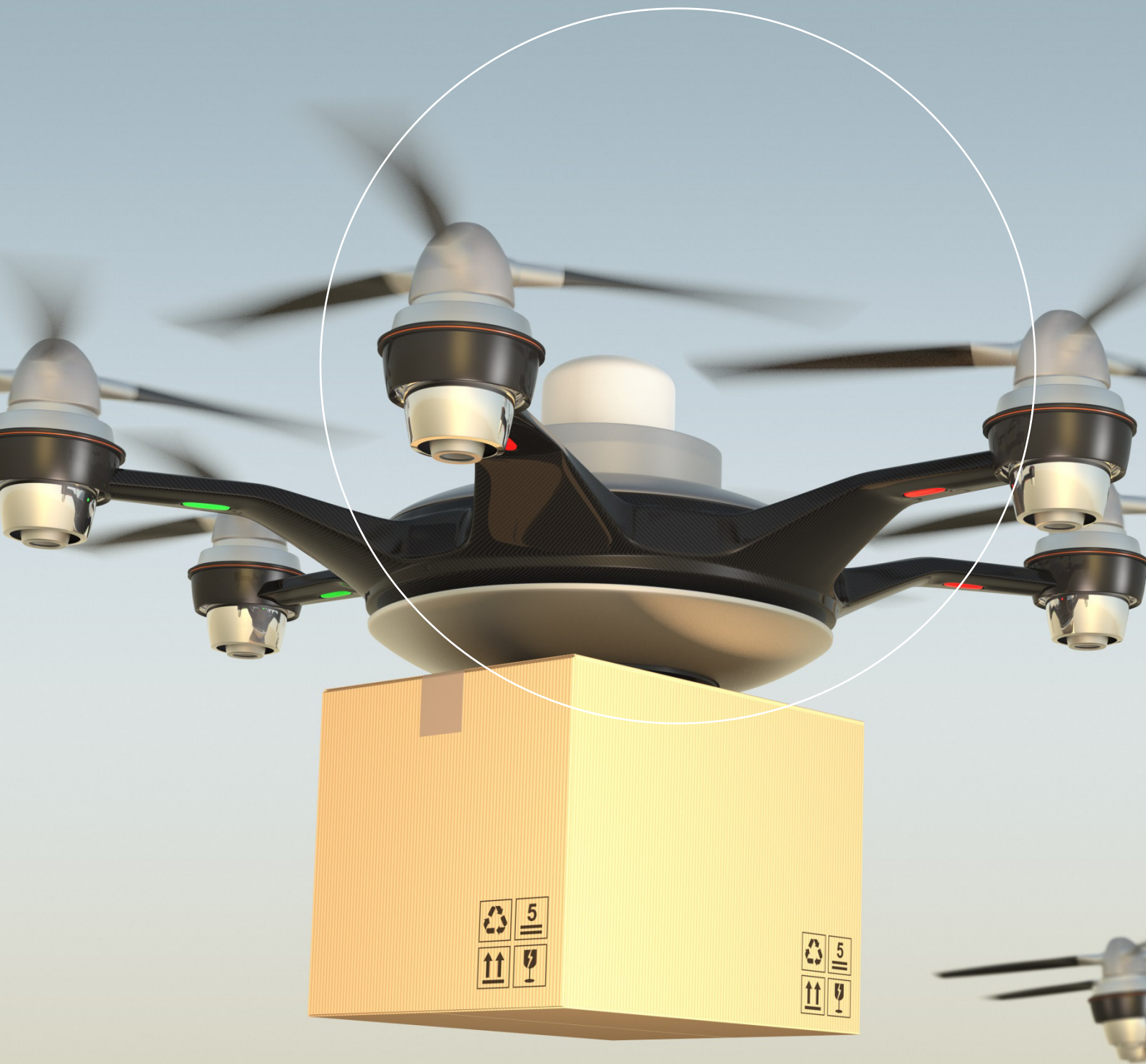
Uit deze casussen kan worden geleerd dat [ondernemers niet altijd de tijd kunnen vinden](#) om in

zichzelf en in Business Model Innovatie te investeren. De sociale context - de familie - is vaak een bepalend onderdeel van het bedrijf, maar minder zichtbaar in een Business Model Canvas. Om zelf meer de boer op te kunnen en klanten te benaderen, moet iemand de honneurs op het bedrijf kunnen waarnemen. Verder bleken ondernemers het moeilijk te vinden om klantgesprekken aan te gaan; bang om marktkansen te verknoeien en/of het gesprek anders te voeren dan rondom het eigen product. Wanneer ze dit wel deden, leidde dit vaak tot verrassend nieuwe inzichten. Zo bleken aannamen over de waarde van het eigen productaanbod niet te kloppen en moesten deze worden bijgesteld. Het essentiële punt is: 'Ben je werkelijk in staat je eigen belang en de dagelijkse praktijk van je bedrijf even los te laten en te [denken vanuit het belang van de klant?](#)' In sommige gevallen gebeurde dat pas enige tijd later nadat het LEI-BIA-traject al was afgerond. Uiteindelijk werden er toch meer stappen gezet. Blijkbaar moeten ideeën ook wat indalen.

Verder kwamen met het aannemen van het klantperspectief de ketenpartijen meer in beeld. Ondernemers willen graag meer marktgericht ondernemen, maar wijzen bij de invulling ervan nog vaak naar de volgende schakel. Daarbij bleken niet alle bestaande partners bereid om (ongeschreven) afspraken/regels bespreekbaar te maken. Simpelweg omdat het belang niet werd gezien of juist als bedreigend werd ervaren. Veranderen zet dus ook druk op huidige afzetpartners, en ketenpartijen geven niet altijd de ruimte tot experimenteel gedrag.



Figuur 2 Traject Individuele casussen STAP en LTO/NFO



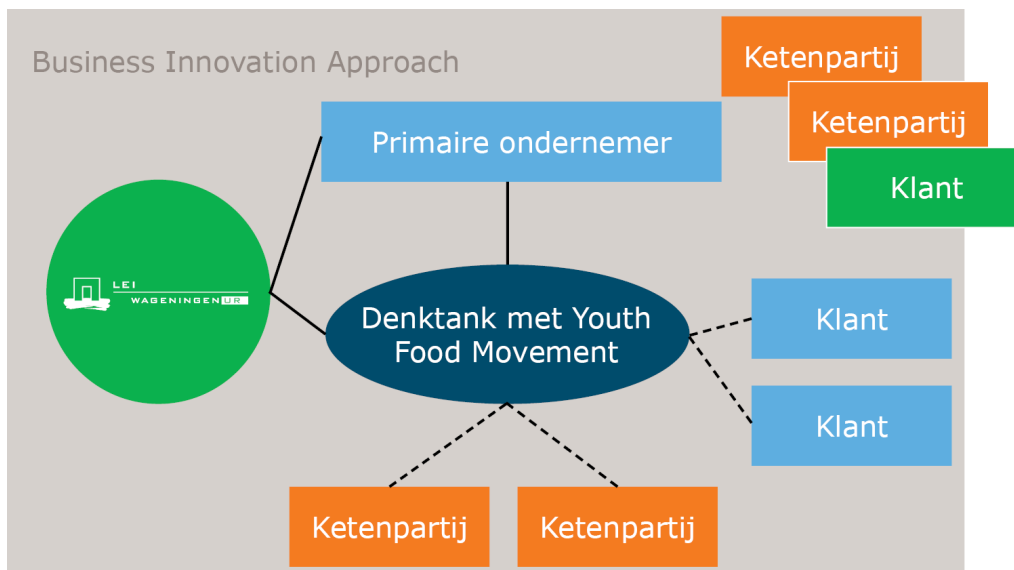
Aangaan van
experimenten met
alternatieve
bedrijfsmodellen

De essentiële activiteiten van een onderneming zijn het omvormen van ideeën tot producten, het meten hoe klanten daarop reageren en vervolgens daaruit leren of deze moeten worden bijgesteld of geconsolideerd (Ries, 2011). In onze moderne economie vraagt het ontwikkelen van nieuwe producten om het aangaan van mislukkingen om uiteindelijk tot grote dingen te komen. Het draait daarbij niet alleen om het product, een technologische doorbraak of een briljant idee. Ondernemingen bestaan ook om te leren hoe een bedrijf zichzelf herhaaldelijk kan vernieuwen.

Omdat in eerdere trajecten bleek hoe moeilijk het is om vanuit een bestaande situatie en met relatief weinig interactie met de bedrijfsomgeving tot innovatie te komen, besloot LEI-BIA te experimenteren met de ontwikkeling van een verstorend ('disruptive') bedrijfsmodel. Hoewel verstorend van een systeem vaak juist van buitenaf wordt ingezet (technologie of nieuwe spelers), is voor een individuele casus gezocht naar voorlopers in de tuinbouwsector. Deze voorlopers waren ondernemers die bereid waren te experimenteren met waardeproposities die zouden leiden tot een afwijkende relatie tussen bedrijf en omgeving,

gericht op een nieuwe markt. Een tomatenproducent was bereid om in dit experiment te stappen. Het doel was om de interactie tussen bedrijf en omgeving verder uit te breiden dan met klantgesprekken alleen; en om die interactie te stimuleren op creativiteit in het formuleren van nieuwe waardeproposities.

Onderdeel van het traject was de denktank 'De Nieuwe Tomaat'. Hierbij vervulden jonge ondernemers van de Youth Food Movement de rol van creatieve geest en opener naar nieuwe netwerken. De YFM-ondernemers benadrukten de identiteit en passie van de ondernemer in een startup om vanuit gedrevenheid de buitenwereld mee te krijgen in verstorende ideeën. Omdat het gevestigde tuindersbedrijf zich op een meer 'volwassen' punt in de levenscyclus bevond dan de bevolgen startupper van de YFM, was het gevoel van wederzijdse herkenning beperkt. Geen van de ideeën op de gemaakte shortlist werd door het bedrijf verder uitgewerkt tot experiment. De beschikbare tijd van het tomatenbedrijfsteam was beperkt, de filosofie van kostenefficiëntie in de huidige activiteiten leidend.



Figuur 3 Traject Disruptief bedrijfsmodel



(Her)formuleren van waarde-propositie

2014
Markt van geslacht
Markt van geslacht

2003
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1972
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1940
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1927
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1914
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1900
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1888
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1866
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1847
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1700
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1665
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1623
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1614
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1601
Markt van geslacht
Markt van geslacht

1557
Markt van geslacht
Markt van geslacht

Om continuïteit te waarborgen, moet een organisatie waarde creëren voor verschillende partijen in de organisatie en haar omgeving. Organisaties beginnen met veranderen omdat de bestaande waardebelofte niet meer voldoet voor één of meer partijen.

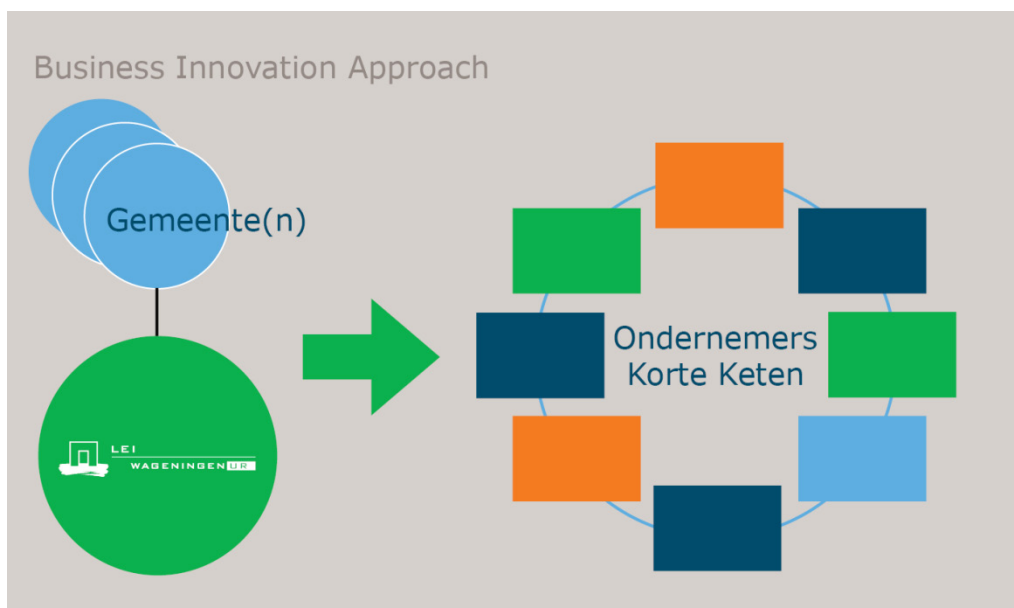
De zoektocht naar waardeproposities is een continue en weer gaan tussen het ontwerpen van prototypes en deze testen in de praktijk. Het proces herhaalt zich continu en is niet sequentieel (Osterwalder, 2010).

Voor de [masterclass Korte Ketens](#) (2015) selecteerden we ondernemers uit verschillende sectoren (multifunctionele boerderijen; akker- en tuinbouw) en op verschillende posities in de korte keten (leveranciers van verspakketten). Een excursie naar de Worldexpo Milaan, gecombineerd met bedrijfsbezoeken, vormde onderdeel van het traject. Ditmaal streefden we nadrukkelijk naar wederzijds leren en nieuwe vormen van samenwerking tussen de ondernemers onderling. Aan de hand van vijf geïntroduceerde strategieën voor waardecreatie in de korte keten konden de

deelnemers het eigen bedrijfsmodel toetsen op consistentie en op het leveren van de juiste waarde voor de gekozen doelgroepen.

De deelnemers hebben het traject als een snelkookpan ervaren. De diversiteit van de groep nam drempels weg in het maken van nieuwe contacten en opdoen van ervaringen. Het splitsen van de groep bleek wenselijk om alle ondernemers in parallelle sessies of een alternatief (aanvullend) programma voldoende uitdaging te bieden in hun bedrijfsontwikkeling.

De gezamenlijke excursies waarbij deelnemers op afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering werden gezet, stimuleerden de reflectie en creëerden verbinding en vertrouwen in de groep. De regionale aanpak en het gedeelde streven om het eigen bedrijfsmodel in de korte keten verder te ontwikkelen, gaf meer wederkerigheid tussen deelnemers dan in het disruptieve traject het geval was geweest. Interactie tussen deelnemers kon worden omgezet in tastbare initiatieven ten bate van het eigen bedrijf; en men had meer zelfvertrouwen voor het benaderen van contacten buiten de groep.



Figuur 4 Traject masterclass Korte Ketens voor de metropool Rotterdam

Implementeer niet te snel

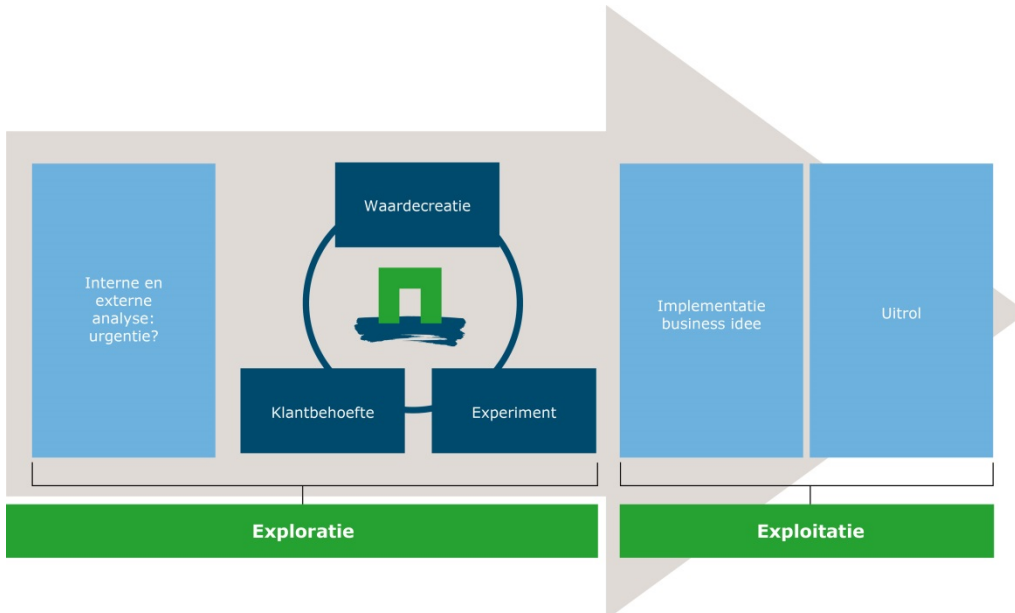
Wat uit de *Business Innovation Approach*-trajecten naar voren komt, is dat de ondernemer geneigd is om snel over te gaan tot de implementatie- of exploitatiefase ten bate van de efficiëntie en het behalen van rendement. Men wil niet nodeloos lang blijven 'hangen' in de exploratiefase. Het is dan ook een uitdaging om een goede balans te vinden tussen de exploratie en de exploitatiefase die daarop volgt. Een ondernemer zal een balans kiezen op basis van onder meer karakter, competenties, familieomstandigheden, de status van het bedrijf en de beschikbare middelen.

In de exploratiefase is het doel om met creativiteit tot vernieuwende ideeën te komen, die kunnen leiden tot onverwachte waardeproposities voor de klant. De exploratiefase dient om de tijd te nemen om nieuwe relaties aan te gaan en nieuwe informatie te vinden of deze in experimenten te ontwikkelen, zonder direct rendementsdoel. Echter, ook aan deze fase moeten duidelijke criteria gesteld worden in tijd en middelen. Het loslaten van bestaande waardeproposities en businessmodellen kan het proces van creativiteit versnellen. In de exploitatiefase wordt waarde vervolgens commercieel benut ten bate van de continuïteit van het bedrijf.

De samenhang van de eerder besproken kernelementen van de *Business Innovation Approach* in de twee fasen exploratie en exploitatie zijn weergegeven in Figuur 5.

Het uitvoeren van kleinschalige experimenten is een goede manier om potentieel marktwaardige ideeën aan de klant op de waarde te testen. Dit vergroot de kans op een succesvolle lancering van product of dienst. In het innovatieproces vinden aldus herhaaldelijke cycli van ontwerpen/bouwen, testen/meten en leren van de feedback uit de markt plaats, voordat wordt overgegaan op implementatie. Je weet namelijk niet of ideeën zullen werken; of deze werkelijk aansluiten op de klantbehoefte zoals je die geïdentificeerd hebt.

LEI-BIA wil samen met ondernemers en andere partijen de *exploratiefase* steviger gaan inrichten. In de white paper '[Nieuwe waardeproposities ontdekken: Hoe agrarische ondernemers kunnen co-creëren en experimenteren](#)' beschrijven we hoe we dit willen doen. Ondernemers en hun belanghebbenden worden uitgenodigd hiervan kennis te nemen en deel te nemen aan nieuwe initiatieven.



Figuur 5 De kernelementen van de Business Innovation Approach voor marktgericht ondernemen

Referenties

Osterwalder, A. en Yves Pigneur (2010): 'Business Model Generation', Wiley Publishers Ltd.

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.

Ries, E. (2011): 'The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses'. Penguin Books Ltd.

Eindnoten

- 1 [http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/03/uitvoeringsagenda%202012-2016%20tuinbouw%20en%20uitgangsmaterialen%20\(december%202011\).pdf](http://www.rvo.nl/sites/default/files/2014/03/uitvoeringsagenda%202012-2016%20tuinbouw%20en%20uitgangsmaterialen%20(december%202011).pdf), blz 32
- 2 <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/02/22/europese-samenwerking-gezondere-voeding>
- 3 http://www.hethelewestland.nl/nieuws/westland_event_over_marketing/
- 4 <http://www.bnr.nl/radio/de-grote-bnr-klantenshow/466727-1111/de-macht-van-de-prosumer>
- 5 <http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

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 wordt hier een mix van sectorexpertise, data, methodieken en/of modellen aan toegevoegd. Kortom, alles wat nodig is om te komen tot marktgericht ondernemen met als resultaat rendement en toekomstperspectief voor bedrijven.

Het volgende projectteam van LEI-BIA-onderzoekers heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het project Marktgericht Ondernemen: Gerben Splinter (projectleider), Olga van der Valk, Jos Verstegen, Harry Kortstee, Bart Doorneweert, Anne-Charlotte Hoes, Carolien de Lauwere, Niels Tomson en Karin de Grip.

Auteurs

Drs. O.M.C. (Olga) van der Valk

Ing. G.M. (Gerben) Splinter

Publicatienummer

2016-040

Informatie

Voor nadere informatie kan contact opgenomen worden met

Jos Verstegen

E-mail: jos.verstegen@wur.nl

Tel. 0317- 48 72 54

Projectcode

2282300086

Dit rapport 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.

ISBN-nummer

978-94-6257-792-3

Dit rapport is gratis te downloaden op <http://dx.doi.org/10.18174/379018> of op www.wageningenUR.nl/lei (onder LEI publicaties).

Lees ook de white paper 'Nieuwe waardeproposities ontdekken; Hoe agrarische ondernemers kunnen co-creëren en experimenteren' (<http://dx.doi.org/10.18174/379017>).

Layout

MediaCenter Rotterdam

Drukwerk

Ricoh, 's-Hertogenbosch

Fotografie

Elina/Shutterstock.com; PavelSvoboda/Shutterstock.com; Mihaiulia/Shutterstock.com; Shutterstock; Air Image/Shutterstock.com; Gerben Splinter, LEI Wageningen UR

LEI Wageningen UR, Den Haag, 2016

Valk, O.M.C. van der en G.M. Splinter, 2016. *Ruimte voor exploratie; Agrarische ondernemers op zoek naar klantbehoefte.*

Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Rapport 2016-040. 20 pp.

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
T 070 335 83 30
E publicatie.lei@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei

Rapport
LEI 2016-040



LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.
