

# Samen excelleren in innovatie en efficiency

Nieuwe inzichten voor de voedingsmiddelenindustrie



# Inhoudsopgave

---

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1 Samenvatting en aanbevelingen</b>	<b>4</b>
<b>2 Innovatie in de voedingsmiddelenindustrie</b>	<b>7</b>
<b>3 Netwerken en innovatie in de voedingsmiddelenindustrie</b>	<b>16</b>
<b>4 Ontwikkelen van keten ambidexterity in de praktijk</b>	<b>22</b>
<b>5 Conclusie</b>	<b>35</b>

---

**Voetnoten**

---

**Geraadpleegde literatuurlijst**

# Voorwoord

Een baken van rust zou de voedingsmiddelenindustrie kunnen zijn in deze tijd van economische crisis. Daar waar andere sectoren worden geconfronteerd met sterke vraaguitval, is de verwachting van ABN AMRO dat in de voedingsmiddelenindustrie de omzetten licht dalen in 2009. Toch is ook deze sector opvallend in het nieuws met harde confrontaties tussen A-merkfabrikanten en retailers en berichten over de opmars van private label producten, soms ten koste van de merkfabrikanten. Ieder voor zich, lijkt het credo.

Het rapport "Samen excelleren in innovatie en efficiency" stelt duidelijk, om in sporttermen te praten, het 'team'belang boven de individuele prestatie. Nu is zakendoen geen teamsport; prestaties zijn van directe invloed op uw individuele winst- en verliesrekening. Wel blijkt in dit rapport dat als ieder (bedrijf) individueel zijn eigen taak goed uitvoert én daarbij samenwerkt met de andere spelers, het uiteindelijke resultaat voor elk van de individuele bedrijven beter zal zijn.

In dit rapport wordt een nieuw managementconcept geïntroduceerd: keten ambidexterity ('tweehandigheid'). Als bedrijven binnen de waardeketen op een open manier samenwerken, ieder vanuit de eigen rol, kan de keten een goede balans vinden tussen innovatie en efficiency. De keten opereert dan 'tweehandig'.

Op dit moment neigen veel ketens in de voedingsmiddelenindustrie naar éénhandigheid, met een sterke focus op alleen efficiency: veel producten voor weinig geld. Wij zijn ervan overtuigd dat commodity-sering niet de weg is die de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie moet inslaan. Met keten ambidexterity hebben de bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie een strategisch instrument in handen om zelf effectieve structuren en processen te ontwikkelen die innovatie stimuleren.

Dit rapport is geschreven in samenwerking met Rotterdam School of Management, Erasmus University. Dank aan Ernst Verwaal voor het vele werk en de inspirerende discussies, alsmede dank aan de andere projectmedewerkers binnen Erasmus, de reviewers en de collegae van ABN AMRO die hebben geholpen bij de totstandkoming van dit rapport. Ook dank ik de geïnterviewde bedrijven voor hun medewerking. Enkele partijen wensten anoniem te blijven, maar ook zij hebben zeker geholpen in onze gedachtenvorming. Tot slot dank ik Murk Boerstra (FNLI) voor het kritisch lezen van het rapport.

De voedingsmiddelenindustrie is een krachtige sector met veel uitdagingen die wachten. Ik hoop dat dit rapport u helpt interessante gedachten te vormen over hoe u, met andere partijen samen, margerijke omzetgroei kunt realiseren.



Niels Dijkman

Sector Banker Agrifood

ABN AMRO Bank N.V.



# 1 Samenvatting en aanbevelingen

## **De Nederlandse voedingsmiddelenindustrie is sterk, maar staat onder druk**

De voedingsmiddelenindustrie en -groothandel (hierna: VMI) is de grootste subsector in Nederland en een van de belangrijkste exportindustrieën van ons land. Alleen de VS exporteerde in 2007 meer voedingsmiddelen dan Nederland. De investeringen in onderzoek en ontwikkeling (hierna: R&D) van nieuwe producten en technologieën van de Nederlandse VMI behoren procentueel tot de hoogste in de wereld, maar ten opzichte van andere sectoren is de innovatiegraad laag. Toch staat de positie van de VMI in toenemende mate onder druk. Het consumentenvertrouwen in voedingsproducten heeft een deuk opgelopen door een aantal recente schandalen zoals de met melamine besmette zuivel vanuit China en dioxinevergiftigingen van vlees. Trends zoals vergrijzing, minder tijd bij werkenden, meer aandacht voor gezondheid en bewuster omgaan met voedselproductie zullen leiden tot verandering van het landschap. *Deze ontwikkelingen vragen om grote investeringen in innovatieve voedingsmiddelen en productieprocessen.*

## **In de voedingsmiddelenindustrie is echter het rendement van R&D gemiddeld negatief**

Ondanks de toenemende noodzaak van innovatie staat deze in de Nederlandse VMI juist steeds meer onder druk. De VMI heeft een relatief zwakke positie ten opzichte van de belangrijkste afnemers in de keten, de supermarkten. Dit heeft een negatieve impact op innovatie in de VMI. Bovendien zijn er beperkingen van bescherming van intellectueel eigendom en in de communicatie van voedingsclaims van innovaties naar de consument. Dit vermindert de mogelijkheden van de VMI om zich te onderscheiden. Hierdoor domineren veelal kostenbeheersing en rationalisatietrajecten de logica van de processen in de VMI. Het succes van productinnovaties in de VMI is ook relatief laag. Uit voor dit onderzoek geanalyseerde bedrijfsinformatie blijkt een negatieve meeropbrengst van R&D investeringen. Meer investeren in R&D leidt zo gemiddeld voor een bedrijf tot een lagere financiële performance. *De paradox van de voedingsmiddelenindustrie is dat er grote behoefte is aan innovatie (in producten en processen), maar dat de condities voor financieel aantrekkelijke innovatie in de industrie ongunstig zijn.*

## **Succesvolle innovatie in de voedingsmiddelenindustrie vraagt om keten ambidexterity**

Gegeven de ongunstige industriestructuur van de VMI voor innovatie is de centrale vraag wat bedrijven kunnen doen om binnen de huidige condities toch innovatie tot bloei te brengen. Een oplossing kan zijn schaalvergroting door middel van fusies en overnames. Voor een deel is uitval van kleinere bedrijven reeds begonnen. Bij deze consolidatieslag zullen echter ook de unieke kennis en vaardigheden van de individuele VMI-bedrijven deels verloren gaan. Voor een sterke concurrentiepositie van de VMI moeten juist deze unieke kennis en vaardigheden verder worden ontwikkeld.

De aanbeveling aan de industrie die uit dit rapport volgt, is om te streven naar keten ambidexterity ("tweehandigheid"). Dit begrip is afgeleid van de indeling 'exploratie' en 'exploitatie' die is ontwikkeld door de bekende managementwetenschapper James March (1991). Exploratieve activiteiten zijn gericht op de ontwikkeling van nieuwe competenties voor een bedrijf (innovatie), terwijl exploitatieve activiteiten zijn gericht op efficiency van bestaande producten en processen (beter doen wat je al doet). March stelt dat exploratieve en exploitatieve activiteiten een geheel andere managementbenadering vragen, waardoor

een zekere spanning ontstaat binnen de onderneming. Verder zijn de resultaten van exploratieve activiteiten vaak meer onzeker en pas op lange termijn duidelijk. Bedrijven richten zich daarom vaak op korte termijn exploitatieve activiteiten, ten koste van de aandacht voor exploratieve activiteiten in de onderneming.

Door de verschillende en ook conflicterende eisen die innovatie en efficiency aan de organisatie stellen, zullen individuele bedrijven of tenderen naar een sterke innovatiegerichtheid of een sterke gerichtheid op efficiency. Bedrijven zullen dus neigen naar single dexterity ('eenhandigheid') in plaats van ambidexterity. In de praktijk zal door risicomijdend gedrag en korte termijn gerichtheid deze eenhandigheid eerder op efficiency gericht zijn dan op innovatie.

Door ketensamenwerking kunnen bedrijven schaalvoordelen realiseren die de totale mogelijkheden van ieder bedrijf in de keten uitbreiden. Gesteld wordt dat bij ketenoptimalisatie – net als op het niveau van een individueel bedrijf – niet snel een goed evenwicht zal ontstaan tussen innovatieve en op efficiency gerichte activiteiten. De neiging tot efficiency gerichtheid kan in een keten nog verder worden versterkt door gebrek aan vertrouwen en communicatie tussen de ketenpartners. In de praktijk van de Nederlandse VMI wordt geconstateerd dat samenwerking binnen de waardeketen vooral gericht is op efficiency, bijvoorbeeld omdat nieuwe producten snel gekopieerd worden door collegabedrijven of afnemers. Een situatie die uiteindelijk leidt tot commodity-sering van producten.

Vanuit de onderzochte database wordt een positief verband tussen een centrale netwerkpositie en financiële prestaties aangetoond bij VMI-bedrijven. Dit betekent dat hoe meer een bedrijf met andere bedrijven direct samenwerkt in de keten middels bijvoorbeeld allianties, hoe hoger het behaalde rendement voor dit bedrijf is. De analyse van March wordt in dit rapport toegepast op de totale waardeketen met de introductie van een *nieuw managementconcept: keten ambidexterity*.

*Keten ambidexterity is een intensieve samenwerking tussen onafhankelijke bedrijven die gespecialiseerd zijn in innovatieve of op efficiency gerichte activiteiten. De unieke kennis en vaardigheden van de verschillende partijen in de keten wordt zodanig afgestemd dat de eigen inbreng van de onafhankelijke bedrijven optimaal blijft bestaan en er tevens een goede balans is tussen innovatie en efficiency.*

*Bij keten ambidexterity kunnen VMI-bedrijven zich beter onderscheiden en tegelijk efficiënt werken. Een dergelijke ambidextrous keten kan vanuit deze betere positie ook beter samenwerken met de detailhandel. En dit is nodig want op de wijze zoals nu wordt samengewerkt tussen de detailhandel en de individuele VMI-leverancier leidt gemiddeld tot een verdere verzwakking van de marge van de VMI-bedrijven in de voor dit rapport geanalyseerde data.*

### **Keten ambidexterity is geen ketenregisseurschap!**

Zelfs spelers met een zeer centrale positie in de keten geven aan dat ketenregisseurschap – het aansturen van de hele waardeketen door één partij – niet past bij keten ambidexterity. Ieder individueel bedrijf stuurt met zijn eigen krachten een deel van de dynamiek van de keten. Daarom onderscheiden spelers in dergelijke ambidextrous ketens zich door een zeer open cultuur en kennissysteem en zelfstandige werknemers die in alle lagen van de organisatie informatie van andere ketenpartners en de markt opvangen. De zogenaamde ketenregisseursrol die door veel adviseurs wordt gepredikt, verstoort juist de

ontwikkeling van keten ambidexterity. Het sturen van de richting van de beweging van een hele keten door slechts één partij is niet succesvol. Het is een interactie van externe en interne krachten die de beweging van een netwerk succesvol maakt. De interactie en dynamiek van de gecombineerde individuele bedrijven stelt de keten in staat hogere kwaliteit en innovatie te realiseren tegen een lagere prijs.

Het vergt echter een grote mentale verandering om afnemers en zeker ook om concurrenten als partners te zien in het ontwikkelen van keten ambidexterity.

In dit rapport worden vier verschillende bedrijfsmodellen beschreven die laten zien hoe bedrijven met deze spanning omgaan. Hoe zijn organisatie, cultuur, kennissystemen, R&D en samenwerking met ketenpartners te managen? *Succesvolle keten ambidexterity leidt tot meer kwaliteit, efficiency en innovatie en uiteindelijk een beter rendement voor alle ketenpartners.*

### **Keten ambidexterity: noodzaak voor de hele Nederlandse voedingsmiddelenindustrie**

De voordelen van specialisatie in exploratie en exploitatie verbeteren het rendement van investeringen in innovatie in de VMI. VMI-bedrijven kunnen hiermee zelf de condities voor innovatie in de sector verbeteren. Zonder een effectief antwoord van de VMI op de huidige omstandigheden in de keten zal de ontwikkeling van innovatieve producten afnemen en het aanbod in de supermarkten versralen. De Nederlandse economie onderscheidt zich door een hoge innovatiegraad en heeft geen goede uitgangspositie om te concurreren in een markt van gestandaardiseerde voedingsmiddelen. Dit laatste zal kunnen leiden tot de maatschappelijk onverantwoorde situatie uit oogpunt van onder andere duurzaamheid dat teveel dezelfde producten toestromen naar de markt terwijl de consument een voldoende gedifferentieerd aanbod wenst. Een bedreiging die structureel het groeiperspectief van de VMI raakt. *Keten ambidexterity is een strategisch instrument van bedrijven zelf om effectieve structuren en processen te vormen die innovatie stimuleren in de VMI.* Dit stelt de Nederlandse VMI in staat om maatschappelijk gewenste innovatie te realiseren en haar succesvolle exportpositie te continueren.

# 2 Innovatie in de voedingsmiddelenindustrie

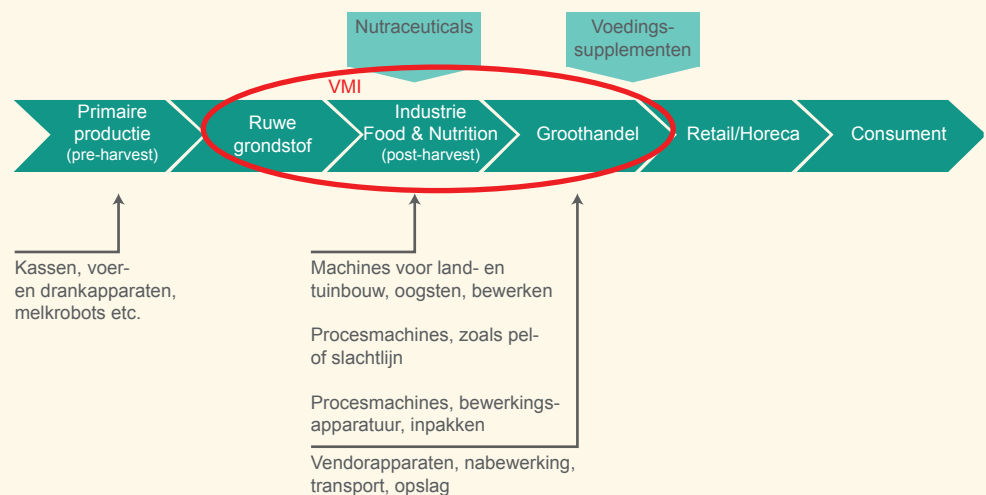
## 2.1 Het belang van de voedingsmiddelenindustrie voor de Nederlandse economie

De Nederlandse voedingsmiddelenindustrie en -groothandel (hierna: VMI) is de grootste deelsector binnen de Nederlandse economie. In 2006 behaalde de verwerkende industrie alleen al een omzet van EUR 57 miljard. De VMI vertegenwoordigt zo'n 20% van de Nederlandse exportwaarde en is zo één van de belangrijkste exportsectoren. De grootste branches zijn, dranken (bier), groente en fruit, margarine, vetten & oliën, vlees en vleesverwerking en zuivel. De industrie genereert ongeveer 10% van het BNP, creëert een toegevoegde waarde van EUR 15 miljard en verschaft 122.000 mensen werk<sup>1</sup>. Het aantal werknemers in de VMI bedraagt 15% van de werknemers in de Nederlandse industrie.

Internationaal heeft de Nederlandse VMI een sterke positie. In de top-100 van wereldspelers staan zeven Nederlandse bedrijven en in de EU top-25 zijn dat er vijf. De arbeidsproductiviteit ligt hoog in de Nederlandse VMI in vergelijking met het Europees gemiddelde.

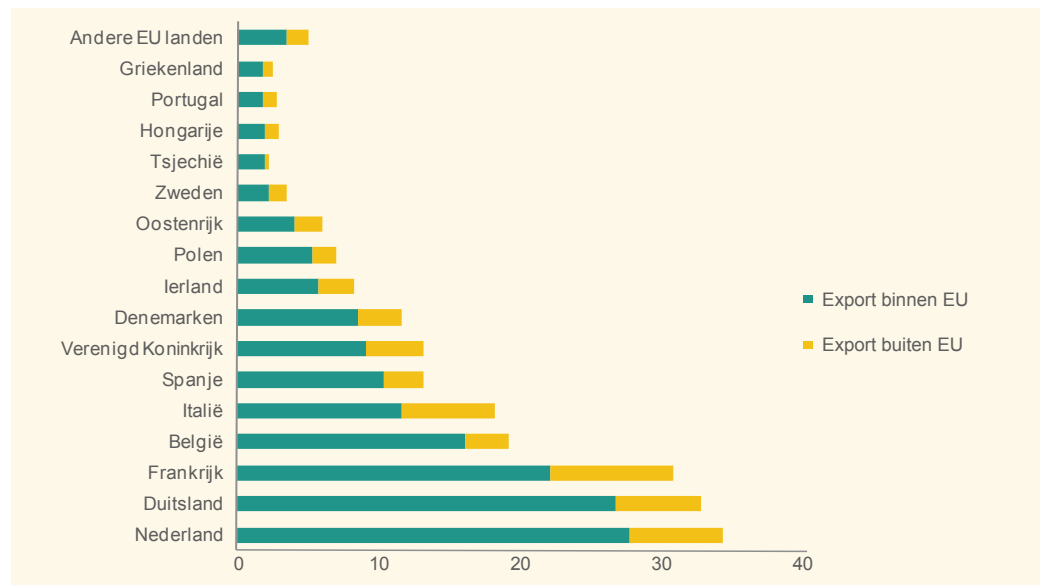
### *Wat behoort tot de voedingsmiddelenindustrie?*

*De VMI is het geheel van activiteiten dat na het primaire deel van de keten de agriculturele productie verbinden met de detailhandel en de eindconsument. De sector omvat alle handels- en serviceactiviteiten die samenhangen met opslag, processing, verpakking, transport, distributie en catering. In dit onderzoek wordt ook de groeiende markt van nutraceuticals tot de VMI gerekend. Dit zijn stoffen die de gezondheid van mensen handhaven of bevorderen. Nutraceuticals worden verwerkt in voedingssupplementen en functional foods. Door veelal de vervlochtenheid van de industrie en handel met het agrocomplex en in sommige gevallen met de retail is het exact cijfermatig vaststellen van de totale omvang van de VMI lastig*



Aangezien de Nederlandse thuismarkt relatief klein is, ligt de focus sterk op export. Bijna de helft van de omzet wordt gerealiseerd op buitenlandse markten. De meeste producten worden geëxporteerd naar andere Europese landen. Hiermee is Nederland de grootste Europese exporteur op het gebied van food en nutrition (zie figuur 1). Wereldwijd exporteerde in 2007 alleen de VS meer voedingsmiddelen dan Nederland.

Figuur 1: Export binnen en buiten EU per lidstaat, 2007 (EUR miljard)



Bron: CIAA, 2008

De Europese VMI is de grootste industriële sector met in 2007 een omzet van ongeveer EUR 913 miljard. Het biedt voor meer dan 4 miljoen mensen werkgelegenheid, verspreid over meer dan 300.000 bedrijven, waarvan 99% gerekend wordt tot het midden- en kleinbedrijf. Deze grote groep MKB-bedrijven realiseert slechts 49% van de totale omzet. De sector kent derhalve een gefragmenteerd karakter<sup>2</sup>.

Bedrijven in de Nederlandse VMI zijn relatief groot vergeleken met hun Europese collegae. Het grootbedrijf is met 5% van het aantal ondernemingen verantwoordelijk voor 57% van de werkgelegenheid en 78% van de afzet. Kleinere ondernemingen hebben relatief minder kapitaal- en meer arbeidsintensieve productie en richten zich vooral op specifieke nichemarkten.

Het belang van de VMI blijkt uit de invloed op andere sectoren in de waardeketen, zoals de landbouw, detailhandel, farmacie, chemische industrie en verpakking.

Het grootste deel van de *binnenlandse afzet* verloopt uiteindelijk via de detailhandel, met de supermarkten als de grootste verkopende partij. In toenemende mate worden producten ook verkocht via het *out of home* kanaal. Tevens worden halffabrikaten geleverd aan andere fabrikanten. Het totale marktaandeel van supermarkten in Nederland is fors, vooral door de inkoopkracht van Albert Heijn en inkoopvereniging Superunie. Ook in andere West-Europese landen heeft de top-3 food retailers een zeer fors marktaandeel, variërend van 40 tot 70%.

Bedrijven in de VMI hebben te maken met steeds grotere afnemers met steeds meer inkoopmacht. Daarnaast zoeken grote detailhandelsondernemingen in een ruimere geografische cirkel naar leveranciers en zorgt de onderlinge concurrentie tussen supermarkten in Nederland voor extra druk op de prijzen en andere leveringsvoorwaarden. Dit leidt tot een asymmetrische onderhandelingspositie, ten nadele van VMI-bedrijven. De margedruk die vervolgens ontstaat leidt tot minder ruimte om te innoveren en te investeren. De asymmetrie wordt verder versterkt doordat supermarkten de mogelijkheid hebben om de schappen te vullen met eigen private label producten. Dit gebeurt in toenemende mate, in Nederland vooral door trendsetter Albert Heijn. Bij hen is al 60% van de producten eigen merk of vers.



## 2.2 Economische ontwikkelingen en trends binnen de voedingsmiddelenindustrie

De huidige recessie toont wederom het relatief conjunctuurongevoelige karakter van de VMI. De vraaguitval blijft relatief beperkt. ABN AMRO verwacht voor 2009 een omzetzakking voor de sector tussen de 0% en 5%<sup>3</sup>.

De enorme groei van en variatie in het assortiment van gemakproducten in de afgelopen jaren is met name bepaald door de hoogconjunctuur. In de huidige laagconjunctuur zijn deze producten relatief gevoelig voor inkomensverlies van consumenten. Trading down gedrag wordt waargenomen bij consumenten. Luxe gemakproducten vergroten derhalve de conjunctuurgevoeligheid van de sector. Die gevoeligheid blijkt ook uit de verschuiving van aankoopkanalen: minder bestedingen in de horeca en meer in de supermarkt. Deze verschuiving heeft naar verwachting weer een positief effect op de verkoop van luxe producten in de supermarkten.

Ook al blijft het volume van geconsumeerde voedingsmiddelen relatief constant, de gewijzigde conjunctuur vraagt om een aanpassing van het aanbod van voedingsmiddelen. Een verschil ten opzichte van de recessie 2002/03 is dat tegenwoordig alle supermarkten meer de nadruk leggen op hun prijs als positionering in de GFK tabel.

Internationaal gezien speelt prijsconcurrentie ook een rol, waarbij met name de EUR/USD en de EUR/GBP verhouding effecten hebben op de exporten.

### ***De Nederlandse consument wil lage prijzen!?***

*In Nederland bestaat niet direct een kwaliteitscultuur rondom eten. VMI-ondernemers illustreren dit regelmatig in gesprekken: de mooiste vleesdelen, tomaten, oesters en mosselen, etc. worden richting landen ten zuiden van Nederland geëxporteerd en in Nederland zijn supermarkten alleen maar geïnteresseerd in tegen welke lagere prijs het product geproduceerd kan worden. Procentueel geeft de Nederlander minder inkomen uit aan voeding en non-alcoholische dranken dan een gemiddelde Europeaan (ofschoon er ook een verband is tussen hoogte van inkomen en het procentuele getal dat wordt gespenseerd aan voeding): 11,1% versus 12,5%.*

*Ontegengesteld heeft de huidige crisis invloed op aankoopgedrag. Toch ontstaat er een onderstroom in de maatschappij die zich verzet tegen het eenzijdige accent op prijs en de industrialisatie van voeding. Echt eten, vers, authentiek, niet industrieel: slow food communities, het winkelconcept MARQT, nagenoeg professionele hobby kookclubs, het succes van schrijvers als Michael Pollan ("The Omnivore's Dilemma"), Paul Roberts ("The End of Food") en dichterbij huis Frits Kremers ("Het Boodschappenbolwerk"), en de verkopen biologisch product. Ondanks de kredietcrisis zijn de totale uitgaven aan biologische voedingsmiddelen in 2008 met 12,4% gestegen tot EUR 583,4 miljoen. Daarmee steeg het marktaandeel licht tot 2,1%, blijkt uit de Bio-Monitor van brancheorganisatie Biologica. Een toenemend deel van de consumenten is bereid om geregeld meer te betalen voor een kwalitatief hoogwaardiger (al is dat soms gepercipieerd) product. Een verklaring voor de achterblijvende supermarktmarkt per capita in Nederland (EUR 1472 per jaar) versus omliggende landen als Frankrijk en het VK (ruim EUR 2300) en het productiviteitsprobleem van de retail ligt in een smal product- en dienstenaanbod dat niet is afgestemd op de wensen van de consument, stelt EFMI. De consument wil meer differentiatie en elk aanbod schept zijn eigen vraag.*

Bron: CIAA, Biologica, EFMI, diverse media; bewerking ABN AMRO

Verschillende incidenten, zoals het Chinese melamineschandaal en dioxinevergiftigingen, zorgden voor een deuk in het vertrouwen van consumenten in de veiligheid van voedsel en de roep om nog strakkere beheersing van risico's in de voedselketen. Dit leidt tot de paradox tussen enerzijds steeds veiligere voeding (mede door Europese regelgeving) en anderzijds het gevoel bij de consument dat voeding onveilig wordt, vooral door het toenemende aantal recalls.

De combinatie voeding en gezondheid is voor de VMI een belangrijk speerpunt voor de toekomst. Nieuwe producten, gecombineerd met aanbevolen aanpassingen in eetpatronen en leefstijlen, die een positieve invloed hebben op de volksgezondheid en kwaliteit van leven. Het verband tussen voeding en gezondheid is breed geaccepteerd, maar de exacte interactie tussen voeding en het menselijk lichaam is nog onbekend terrein. Hier valt nog veel wetenschappelijk onderzoek te doen. Onlangs heeft voedingsmiddelenconcern PepsiCo Mehmood Khan aangesteld als hoofd onderzoek, een man met een indrukwekkende staat van dienst als arts en medisch wetenschapper. Aangezien gezonde voeding vooral preventief werkt, is het moeilijk een direct verband tussen een bepaald voedingsmiddel en bestrijding van een ziekte te leggen. Dit maakt het lastig om specifieke claims aan de consument te communiceren. En deze communicatie richting consument wordt meer en meer aan strikte regels gebonden. Innovaties op dit terrein vergen zo grote R&D budgetten.

### **2.3 Het belang van investeren in innovatie voor de onderneming**

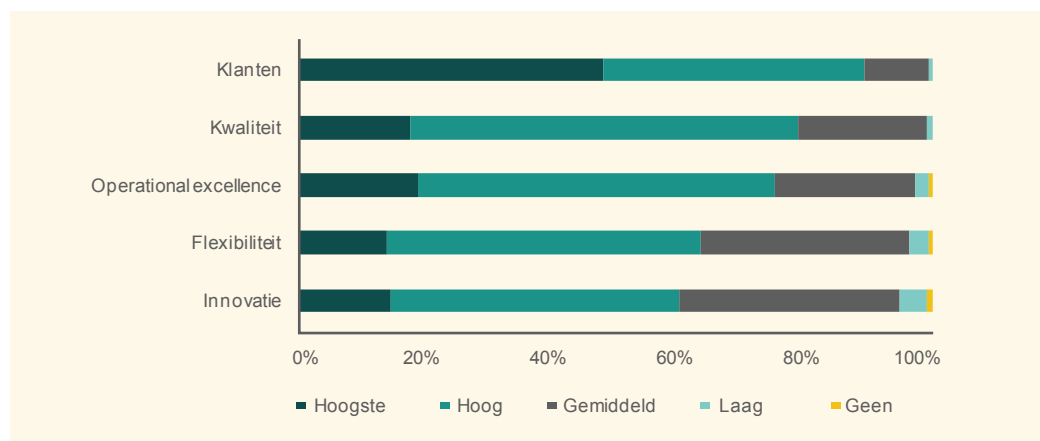
Het belang van innovatie vanuit de theorie en de praktijk wordt door vrijwel iedereen onderschreven. Bedrijven hebben innovatie nodig om zich te onderscheiden en om te kunnen blijven voldoen aan de veranderende eisen van de consumenten en maatschappij. Innovatie staat echter vaak onder druk. Managementwetenschapper James March beschreef in 1991 hoe innovatieve en op efficiency gerichte activiteiten een geheel andere managementbenadering vragen. Hierdoor worden exploratieve (productinnovatie) activiteiten binnen ondernemingen vaak verdrongen door exploitatieve (op efficiency gerichte) activiteiten. Op de lange termijn kunnen individuele ondernemingen en zelfs hele bedrijfstakken door deze verdringing in de problemen komen. Bekend is het voorbeeld van IBM, dat tijdens de opkomst van de personal computer zijn pc-ontwikkelbudget schrapte. Veel bedrijven in de VMI hebben de recente opkomst van biologische producten op een gelijksoortige manier onderschat en pogen nu een inhaalslag te maken. Unilever introduceerde recentelijk biologische kruidenmixen: Knorr Bio.

In Nederland werd in mei 2003 het Innovatieplatform opgericht. Het doel van dit platform is: de Nederlandse concurrentiepositie verbeteren door middel van het versterken van de kenniseconomie, die wordt gezien als de motor van productiviteitsgroei en economische ontwikkeling.

Nederland heeft reeds een sterke positie als innovatief land, getuige ook de nummer 5 positie in de meest recente International Innovation Index, na de landen Zuid-Korea, VS, Japan en Zweden maar voor onder andere het VK, Duitsland en Frankrijk.

Onder druk van internationale concurrentie worden industrieën gedwongen om naast kostenbesparingen te streven naar innovatie, en zodoende groei te realiseren. Innovatie stond boven aan de agenda van het bedrijfsleven en overheidsbeleid, maar door de recessie zakte deze prioriteit weg. In een recente enquête<sup>4</sup> onder bestuurders van Nederlandse bedrijven met een omzet boven EUR 25 miljoen worden 'klanten' de belangrijkste strategische prioriteit genoemd voor 2009.

Figuur 2: Strategische prioriteiten 2009



Bron: NRC Focus

Vanwege de recessie wordt over de gehele lijn van sectoren voor 2009 een daling verwacht van de investeringen. Echter, die daling is relatief gering – vanwege de beperkte conjunctuurgevoeligheid – in de VMI, zoals te zien is in figuur 3. Groeien of het nastreven van hogere omzet in Nederland en internationaal staat nog steeds hoog op de agenda in deze sector.

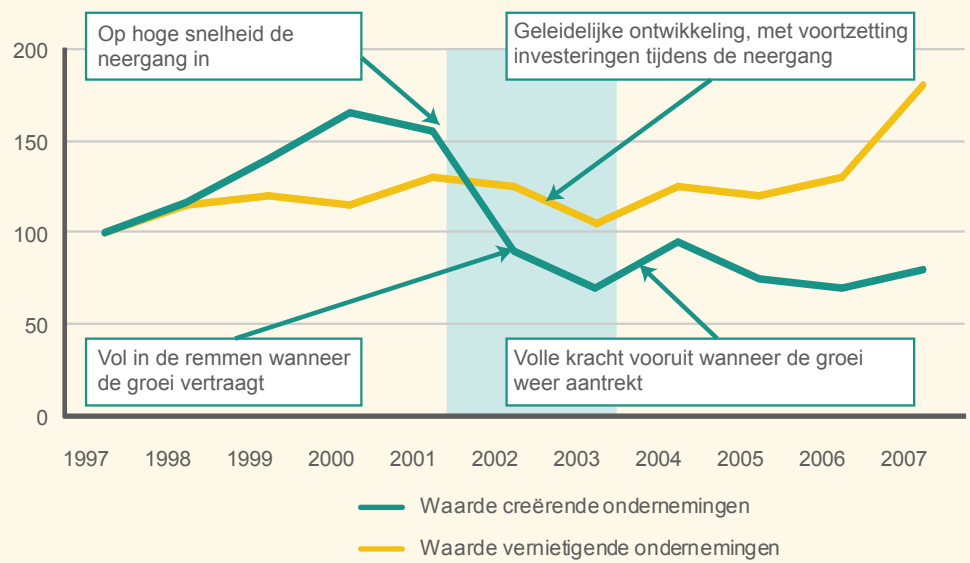
Figuur 3: Investeringsbereidheid van verschillende sectoren in 2009



Bron: NRC Focus

### Investeren in moeilijke tijden

Uit meerdere onderzoeken blijkt dat in economisch moeilijke tijden, sterke bedrijven zich beter onderscheiden dan de minder sterke. Het beleid in crisistijd blijkt bepalend voor prestaties in hoogconjunctuur. In de figuur worden constatering getoond vanuit de vorige recessie in 2003. Goede bedrijven benutten juist in slechte tijden kansen, bereiden zich voor op later succes en reageren meer evenwichtig door de jaren heen. Tijdens de crisis maken sterke bedrijven gebruik van zwaktes bij de concurrent door prijzen agressief omlaag te brengen, marketinguitgaven of services te verhogen, op de arbeidsmarkt talenten te binden en te profiteren van lagere prijzen voor overnames. Goede bedrijven hebben scenario's klaarliggen voor als er een crisis uitbreekt. Wel wordt opgemerkt dat de huidige crisis bedrijven dwingt om zich fundamentele vragen te stellen waar hun toekomst ligt en waar nog wel en waar niet meer te investeren.



Bron: Bain 2009; bewerking ABN AMRO

## 2.4 Het belang van innovatie voor de voedingsmiddelenindustrie

Van oudsher is de VMI een technologie en innovatie extensieve sector. Ofwel: er is sprake van een eenvoudige transformatie van agrarische producten tot voedingsmiddelen<sup>5</sup>. R&D activiteiten binnen de VMI waren tot enkele jaren geleden van minder belang dan in sectoren als de chemie en farmacie. Er is echter een toenemende vraag naar nieuwe voedingsmiddelen. Deze moeten tegemoet komen aan de eisen van de moderne consument, de 4G's: gemak, gezondheid en genot (het liefst in combinatie) en oog voor duurzaamheid (goed gedrag). De introductie van nieuwe producten binnen de VMI wordt ook gezien als een essentiële voorwaarde om succesvol te kunnen concurreren. Nederlandse MKB-bedrijven actief in de VMI behalen dan ook een bovengemiddelde score op innovatie, met accent op productinnovatie (zie tabel 1). De schaal en de gestelde eisen benodigd om te komen tot succesvolle innovatie zijn echter groter dan ooit tevoren. Door de steeds globalere concurrentie moeten bedrijven zich voortdurend differentiëren door te investeren in innovatieve producten en processen. Deze druk vergroot de kans op mislukkingen en bekort de terugverdienperiode.

Tabel 1: Strategie van MKB-bedrijven in de voedings- en genotmiddelenindustrie en het totale MKB in % van het aantal bedrijven, 2008

Strategie	MKB sector voedings-en genotmiddelenindustrie	Totaal MKB
In bezit van een schriftelijke strategie of ondernemingsplan	27%	35%
In strategie nadruk op innovatie	71%	46%
In strategie nadruk op marketing	50%	48%
In strategie nadruk op marketing	91%	74%
In strategie nadruk op service aan klanten	94%	95%

Bron: EIM, 2008

Innovatie – zeker binnen de VMI – is niet eenduidig in één getal te vatten. Het meest zichtbaar, en dus meetbaar, zijn productinnovaties. Echter de meeste winst wordt verkregen uit procesinnovaties<sup>6</sup>. Volgens managementonderzoeker Volberda wordt 75% van het innovatiesucces bij Nederlandse bedrijven bepaald door het *succesvol managen* van innovaties<sup>7</sup>. Met name de groothandel is vanwege het toepassen van procesgerichte innovatie een zeer innovatieve sector binnen de Nederlandse economie. Zo won bijvoorbeeld het groente en fruithandelsbedrijf Haluco met haar telersvereniging BGB vanwege haar grotendeels geautomatiseerde distributiecentrum de AGF-Innovatieprijs 2009.

Het succesvol introduceren van productinnovaties is geen sinecure en het track record is matig. Ook moet onderscheid gemaakt worden tussen 'echte' innovaties en 'overige' innovaties. Een vergelijking van innovaties binnen 22 groepen voedingsmiddelen<sup>8</sup> laat zien dat slechts 2% van alle gelanceerde producten als een echte vernieuwing kan worden gekwalificeerd. De overige innovaties betreffen vaak aanvullingen op een reeds bestaand product, een lijnuitbreiding, vervanging van een bestaand product of een seizoensgerelateerd product. In meer recent onderzoek schat de sector zelf dat zo'n 75% van de innovaties als 'kleine aanpassingen' bestempeld kunnen worden en dat voor de komende jaren zo'n 5% van de innovaties als echt baanbrekend bestempeld kan worden. De bedrijven in de VMI geven zichzelf op gebied van innovatie een zes min<sup>9</sup>. Overigens blijkt dat consumenten

zelf vaak moeite hebben met het oppikken van echt nieuwe producten. Innovatie in kleine stapjes werkt daarom vaak beter<sup>10</sup>.

Onderzoek naar het succes van innovaties door adviesbureau Linton, Matysiak & Wilkes laat zien dat een faalratio (na een jaar blijkt dat het product niet succesvol is in het winkelschap) van 70 tot 80% normaal is. De belangrijkste oorzaak van de mislukte introducties is volgens dit bureau het nalaten van degelijk marktonderzoek. Dit is een enorme kostenpost voor de VMI, maar ook voor de detailhandel. EFMI toont dat het aandeel van innovatieve producten na het eerste jaar van introductie in de totale food omzet niet meer dan 1,6% bedraagt. Door dit onderzoek wordt juist gewezen op scheve verhoudingen tussen marketinguitgaven en R&D bestedingen van fabrikanten, respectievelijk 15% en 1% van de omzet.

In de Nederlandse markt als goede voorbeelden van innovatie (gepercipieerd of echte toevoegingen aan een productcategorie) zijn onder andere recent Fanta Zero Orange, Senseo (Hot Choco), Friesche Vlag Breaker, Peijnenburg Hapklaar en de Lipton piramidevormige theezakjes.

Innovatie staat in het bijzonder onder druk bij kleinere bedrijven in de VMI. Onderzoek van het Ministerie van Economische Zaken "Effectieve innovatiestimulering, een segmentatie van het MKB" laat zien dat kleinere bedrijven binnen de VMI met name op leveranciers steunen voor innovatie. Daar komt bij dat het vaak moeilijk en kostbaar is om innovaties van voedingsproducten te patenteren<sup>11</sup>.

Grotere bedrijven profiteren van schaalvoordelen waardoor bijvoorbeeld een bredere groep medewerkers zich bezig kan houden met innovaties. Een groot voordeel van kleinere bedrijven is echter dat zij flexibeler op nieuwe ontwikkelingen kunnen reageren<sup>12</sup>. Ze reageren sneller op trends in de markt en brengen flexibel wijzingen aan in processen om nieuwe technologieën, innovaties en regels van de overheid snel te kunnen implementeren. Zij onderscheiden zich daarmee juist in het ontwikkelen van nieuwe producten voor gespecialiseerde nichemarkten. In die zin vervullen kleinere bedrijven een cruciale rol in *het realiseren* van innovatie voor de markt. Veel kleinere innovatieve bedrijven in de VMI specialiseren zich daarom in kleine en snel veranderende marktsegmenten.

## 2.5 Het productaanbod van retailers: een mix tussen A-merken en huismerken

De retail wil de consument steeds nadrukkelijker een onderscheidende propositie bieden, met vanzelfsprekend voor henzelf een aantrekkelijke margemix. Traditioneel was de verhouding dat A-merkfabrikanten zorgen voor innovatie en marketing en dat huismerken 'volgend' waren met hun producten. Een veelgehoorde klacht van de retail is dat merkfabrikanten te weinig innoveren. Hierdoor is een gat ontstaan voor huismerken, ook wel private label producten (hierna: PL). De opkomst van PL ten koste van de merkfabrikanten is al een aantal jaar gaande, mede onder invloed van de sterke groei van de hard discounters uit Duitsland. Een recent rapport stelt dat een kwart van de A-merken verdwenen zal zijn uit de schappen in 2020. Retailers investeren liever in verse producten, gemakproducten en non food. Dit zijn categorieën waar A-merken minder sterk in zijn en retailers de ruimte hebben zichzelf als merk te positioneren. Merkfabrikanten zullen derhalve fors moeten investeren in producten en merken om aantrekkelijk te blijven. A-merken zullen zich moeten gaan richten op niche- en budgetsegmenten, zo luidt één van de aanbevelingen.

IRI, samensteller van de jaarlijkse Merken Top 100 sinds 1997, rapporteert over 2008 een omzetgroei van de A-merken van 5.1%. De totale omzetgroei van supermarkten bedroeg in de meetperiode 7.2 % (6.5% over heel 2008). Een deel van de omzetsijging bij A-merken

werd veroorzaakt door hogere grondstofprijzen. A-merkfabrikanten zijn beter in staat geweest dan andere producenten om deze doorberekend te krijgen. Dit betekent dat PL ook in 2008 harder is gegroeid dan A-merken. Ook de indruk ten aanzien van innovatie door A-merken is niet positief: in 2008 is relatief weinig aan marktvergrotenende producten geïntroduceerd. Ten opzichte van 2007 daalde het aantal innovaties van A-merken met 3%. Dit terwijl PL aanbieders steeds innovatiever worden, met vooral een opkomst van het premium private label. Het aantal vernieuwingen in het huismerk groeide met 48%. Ook bleek uit de Intro Top 20 van IRI dat de twintig A-merkinnovaties met de hoogste gemiddelde weekomzet in 2008 per week veel minder omzet opleverden dan de beste twintig in voorgaande jaren.

Voor 2009 verwacht IRI dat de value for money propositie belangrijk wordt voor merkfabrikanten. De focus hoeft niet volledig te liggen op prijs, hoewel de toegevoegde waarde van emotie en beleving van een merk wel in balans moet zijn met zijn prijs. XTC World Innovation, dat data in 45 landen registreert over nieuwe producten in supermarkten, ziet de opkomst van recessie vertaald in 'crisisproducten en nepinnovaties'. Grote merken komen met goedkopere producten, budgetlijnen, superluxe maar betaalbare producten en grotere verpakkingen: veel nieuwe producten maar die leveren minder omzet op. Dit terwijl in de vorige recessie van 2002/03 vrijwel uitsluitend prijsreducties werden doorgevoerd.

Frappant is wel dat onderzoeksbureau IPLC constateert dat het prijsgat tussen A-merken en huismerken flink groter is geworden. Voor een boodschappenmandje gevuld met A-merken als Hak, DE en Unox moest in september 2003 EUR 62 worden afgerekend, terwijl datzelfde mandje nu EUR 76 kost. Aankoop van een alternatief mandje gevuld met huismerken is echter goedkoper geworden ten opzichte van 2003 en kost nu gemiddeld EUR 46. Het prijsverschil van EUR 30 is opmerkelijk. Het prijsverschil tussen A-merk en huismerk is van 24% naar 40% gestegen in deze periode. Marktkenners hanteren als vuistregel hanteren een houdbare marge tussen A-merken en PL van 'slechts' 20 tot 30%.

# 3 Netwerken en innovatie in de voedingsmiddelenindustrie

## 3.1 Het belang van netwerken: theoretische achtergrond

Innovatie wordt lang niet meer gecreëerd door een eenzame uitvinder in zijn afgesloten werkkamer. Steeds meer bedrijven ontdekken het belang van innovatie en de voordelen om op dit gebied samen te werken met externe entiteiten, zoals toeleveranciers, universiteiten en consumenten. Soms laten bedrijven hun innovatie geheel aan externen over, terwijl ze in andere gevallen actief met hen samenwerken<sup>13</sup>. Innovaties zijn vaak een combinatie van toepassingen, kennis en inzichten. Vele wetenschappelijke en technologische doorbraken zijn ontstaan door bijdragen van verschillende partijen die in netwerken samenwerkten. Bij 91% van de innovaties van bedrijven speelt ten minste een netwerkpartij een rol; bij 41% zijn dat zelfs drie of meer partijen<sup>14</sup>.

Door de steeds kortere life cycles van producten staat of valt het succes van een innovatie steeds vaker met de snelheid waarmee het vermarkt kan worden. Voor het vermarkten van een innovatie is doorgaans een efficiënt netwerk nodig. Innoveren binnen netwerken is overigens niet gelijk aan de zogenaamde 'open innovatie'. Bij open innovatie kan iedereen vrij toetreden tot het netwerk en problemen aan de orde stellen, oplossingen bedenken en beslissen welke oplossingen te gebruiken. Een goed voorbeeld is de Linux open-source software community. Het is echter belangrijk om te beseffen dat de meeste bedrijfsnetwerken gesloten zijn. Onderzoek toont ook aan dat de gesloten innovatienetwerken uiteindelijk hogere rendementen realiseren dan open netwerken<sup>15</sup>. Open innovatie is een aantrekkelijk alternatief als een gesloten netwerk niet mogelijk is.

### ***Wat zijn de voordelen van innovatie via netwerken?***

*In de wetenschappelijke literatuur worden de volgende voordelen van innovatie via netwerken onderscheiden:*

- *risico's delen*
- *toegang verkrijgen tot nieuwe markten en technologieën*
- *producten sneller op de markt brengen*
- *elkaar aanvullende vaardigheden verzamelen*
- *eigendomsrechten beschermen wanneer volledige contracten niet mogelijk zijn*
- *toegang verkrijgen tot externe kennis middels het netwerk*

## 3.2 Het belang van netwerken in de voedingsmiddelenindustrie: een database-analyse

De afgelopen jaren integreren meer bedrijven in de VMI waardeketen. Enerzijds om controle te krijgen over de aanvoerketen, mede uit oogpunt van voedselveiligheid. Anderzijds om de producten snel en efficiënt naar de markt te brengen. De VMI kent veel netwerken, samenwerkingsverbanden, allianties, enzovoorts. Innovatie en samenwerking in de waardeketen staan in de komende tien jaar centraal binnen de VMI<sup>16</sup>. Reden voor Rotterdam School of Management, Erasmus University en ABN AMRO om nader econometrisch onderzoek te doen naar netwerken en de impact die zij hebben op innovatie.

Voor dit onderzoek zijn gegevens verzameld over 3415 samenwerkingsovereenkomsten in de VMI wereldwijd tussen 1990 en 2005. Deze overeenkomsten hadden betrekking op verschillende activiteiten in de waardeketen, waaronder R&D, marketing, verkoop, financiën, productie, toelevering, logistiek en distributie.



#### **Achtergrondinformatie over de gebruikte database**

*De gegevens die zijn gebruikt voor deze studie zijn afkomstig van een steekproef van samenwerkingsverbanden tussen bedrijven die actief zijn in de VMI. Met behulp van de internationale SDC platinum database zijn uit de periode 1990-2005, 3415 samenwerkingsverbanden geïdentificeerd waarvan tenminste één bedrijf actief is in de VMI. VMI-bedrijven zijn in deze database herkenbaar met de Standard Industrial Codes (SIC) 2000-2099. Van de 3415 samenwerkingsverbanden hebben 2117 (62%) samenwerkingsverbanden betrekking op een samenwerking tussen alleen VMI-bedrijven. De overige samenwerkingsverbanden hebben betrekking op samenwerking met bedrijven uit andere industriële sectoren, logistieke dienstverleners, groothandelsbedrijven en detailhandelsbedrijven. Verder heeft het overgrote deel van de samenwerkingsverbanden (2902) betrekking op een samenwerking tussen twee partnerbedrijven. De steekproef die is gebruikt voor gedetailleerde analyses bestaat uit 214 geselecteerde samenwerkingsverbanden. Voor deze bedrijven is de database aangevuld met uitgebreide bedrijfsspecifieke gegevens die zijn verzameld met behulp van onder andere de Thompson One Banker database.*

Binnen deze wereldwijde netwerken spelen Nederlandse bedrijven een belangrijke rol. Gerelateerd aan de omvang van de sector, staat Nederland op de tweede plaats, na de VS, als netwerkspeler binnen de wereldwijde VMI. Toch worden netwerkpartners binnen de VMI in Nederland in het algemeen niet als een belangrijke factor voor innovatie gezien<sup>17</sup>. De interactie tussen de branches die tot het voedingscluster behoren en de rest van de kennisinfrastructuur is beperkt. De Nederlandse VMI slaagt er niet in voordeel te halen uit kennis die in andere sectoren beschikbaar is. De enige sector waar de VMI van profiteert, is de logistieke sector<sup>18</sup>. Zoals wel in andere, kapitaalintensieve, industrieën zoals hard- en software industrie is open innovatie een relatief zeldzaam fenomeen.

### **3.3 Opbrengsten uit R&D investeringen in de voedingsmiddelenindustrie**

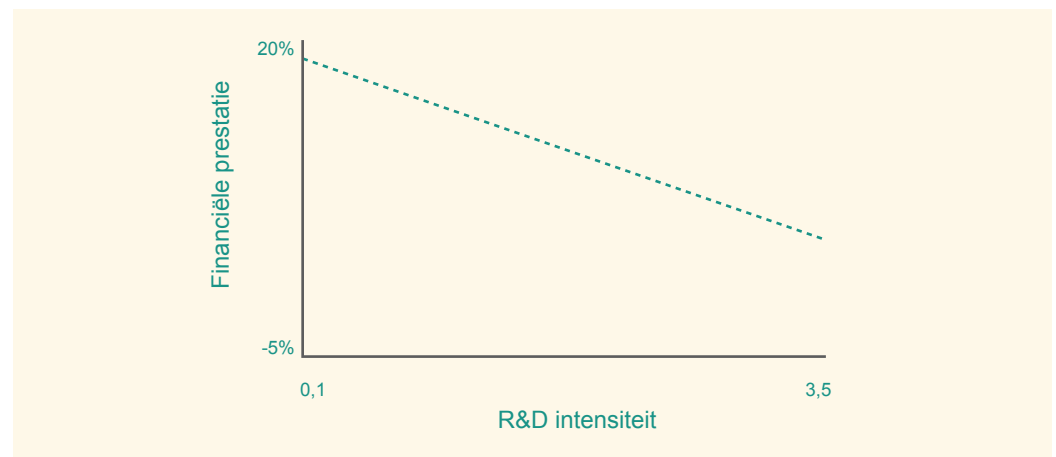
‘De Europese VMI dreigt haar vooraanstaande positie in de wereld kwijt te raken als niet meer werk wordt gemaakt van innovatie en R&D. R&D investeringen in de VMI zijn “belachelijk laag” met uitgaven van 0,3% van de omzet’ stelt Jan Maat, voorzitter ETP<sup>19</sup>. Ten opzichte van andere landen wereldwijd is Nederland koploper als het gaat om R&D uitgaven binnen de VMI en ligt de innovatiegraad van de VMI in Nederland ruim bovengemiddeld. Alleen Japan en Denemarken geven meer uit (als percentage van de totale waarde van voedingsmiddelenproducten)<sup>20</sup>. Meer investeren in R&D de oplossing lijkt de oplossing.

Veel politici, beleidsmakers en managers in het bedrijfsleven veronderstellen een min of meer rechtevenredig verband tussen R&D uitgaven en het creëren van waarde voor een organisatie. Hoe meer men investeert in onderzoek, des te sterker zal het onderscheidend vermogen zijn met als gevolg een stijgende winstgevendheid, is de redenering.

In tegenstelling tot wat algemeen wordt verwacht, blijkt dat sec R&D investeringen de financiële prestaties van ondernemingen binnen de VMI *niet* verbeteren. De gestippelde lijn in figuur 4 – wat een schatting is op basis van de gegevens uit deze studie – laat zien dat de relatie tussen investeringen in R&D en het financiële resultaat binnen de VMI negatief is. Ondernemingen met een hogere R&D intensiteit (gemeten naar de omvang van R&D uitgaven per medewerker) laten een lagere financiële prestatie zien (gemeten naar return on assets en return on sales)<sup>9</sup>.

Betekent dit dat binnen de VMI investeringen in nieuwe producten en technologieën geen waarde creëren? Dat is onwaarschijnlijk. Het financiële succes van innovatie hangt niet alleen af van de waarde voor consumenten, maar ook van de mogelijkheid van de onderneming om de waarde van innovatie voor zichzelf op te eisen. Deze waarde kan namelijk verdampen door imitatie door andere bedrijven of door marktkrachten binnen de waardeketen<sup>b</sup>. Dit fenomeen wordt 'value slippage' genoemd<sup>21</sup>. De kans op dit 'wegslippen van waarde' is het grootst als beide voornoemde aspecten in een industrie gelden. Helaas geldt dat beide omstandigheden in hoge mate van toepassing zijn voor de VMI. De afnemers van de VMI zijn immers zeer geconcentreerd en kunnen via private labels de strategieën van innovatieve bedrijven imiteren of dwarsbomen. Verder zijn veel innovaties binnen de VMI toepassingsgericht en moeilijk te beschermen tegen duplicering<sup>22</sup>. De combinatie van factoren maken de risico's van innovatie in de VMI groot, terwijl de opbrengsten van de innovaties niet noodzakelijk naar de innovator gaan.

Figuur 4: Relatie tussen financiële prestatie en R&D intensiteit in de VMI



Bron: Database-analyse RSM 2009

### 3.4 Succes van waardecreërende innovatie verklaard: innovatienetwerk

Een belangrijk kenmerk van de positie van een onderneming binnen een innovatienetwerk is de centraliteit. Centraliteit geeft aan in hoeverre een bedrijf met andere bedrijven direct samenwerkt in de keten, bijvoorbeeld via allianties.

De positie van de organisatie in een netwerk blijkt van cruciaal belang in de verklaring van het succes. Centraliteit is van groot belang, omdat dit de onderneming in staat stelt diverse kennisbronnen te combineren in de keten. Hoe dichter ondernemingen bij elkaar zitten in een netwerk, hoe hoger de kwaliteit van de onderlinge informatie-uitwisseling. Een centrale netwerkpositie is van belang voor innovatie, want innovatie vraagt om interactieve uitwisseling van fijnmazig informatie, technische know how en taciete (niet gecodificeerde) kennis. Het snel uit kunnen rollen van innovaties is – met oog op korte life cycles van producten – van groot belang. Hiervoor moet een structuur aanwezig zijn.

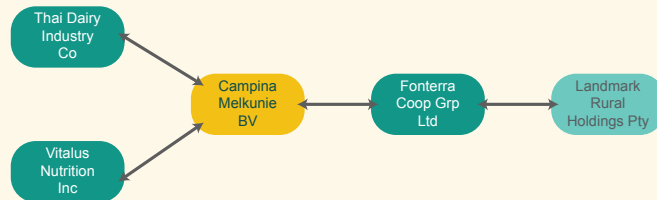
<sup>a</sup> Bij de berekeningen zijn mogelijke positieve financiële effecten uit R&D investeringen tot 3 jaar na de investering meegenomen.

<sup>b</sup> Een belangrijke marktkracht met invloed op de VMI is bijvoorbeeld de hoge concentratie van de supermarkketens die tegelijk scherp met elkaar concurreren. In Duitsland - waar de VMI al langer met deze marktomstandigheden te maken heeft - heeft een uitgebreid onderzoek (Weiss en Wittkopp) naar de innovatie van de VMI laten zien dat deze combinatie van marktkrachten (hoge inkoopmacht en tegelijk hoge concurrentie tussen supermarkten), een sterk drukkende werking heeft op het rendement van innovatie van VMI-bedrijven.

**Wanneer heb ik een centrale positie in mijn netwerk?**

Stel, Campina Melkunie BV heeft alliantie overeenkomsten met drie andere ondernemingen: Vitalus Nutrition, Thai Dairy Industry Co, en Fonterra Coop Grp Ltd (zie onderstaande figuur).

Netwerk Campina Melkunie BV



Als het totaal van alle connecties van elke onderneming bij elkaar wordt opgeteld, heeft Campina Melkunie BV de kortste verbindingen in vergelijking met de andere ondernemingen. Zij heeft de meest centrale positie in dit netwerk.

Ondernemingen met een centrale netwerkpositie, zoals Campina Melkunie BV in het voorbeeld, hebben vele voordelen. Door een betere en bredere toegang tot bronnen voor innovatie binnen het netwerk kunnen zij relatief eenvoudig een netwerkpartner vervangen, terwijl dat omgekeerd niet zo is. Een retailer die 20.000 artikelen voert, kan besluiten bier van een bepaalde leverancier niet meer op te nemen in het assortiment. De centrale netwerkpositie van de retailer maakt een dergelijk besluit relatief eenvoudig, met grote distributieproblemen voor de leverancier tot gevolg. Het is aan de fabrikant om veel contacten te hebben met supermarktketens, zodat hij minder kwetsbaar is voor de marktmacht van deze ketens.

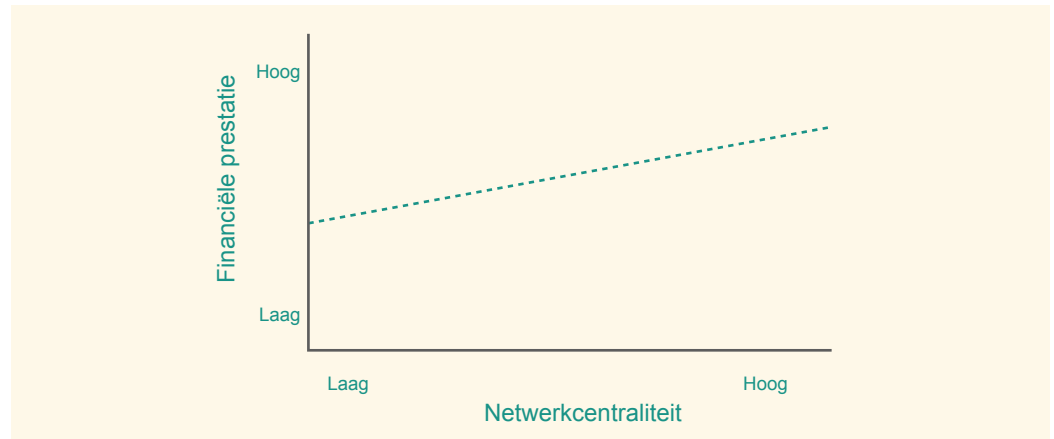
Ten tweede verschaft de centrale netwerkpositie de onderneming de mogelijkheid om te kiezen uit de beste bronnen binnen een ruim aanbod. Ondernemingen die deze mogelijkheid niet hebben, moeten vaak genoeg nemen met mindere kwaliteit of minder efficiënte oplossingen.

Het grootste voordeel voor ondernemingen met een centrale netwerkpositie is echter dat ze bronnen kunnen *combineren*. Dit maakt het, afhankelijk van de vraag vanuit de markt, mogelijk om flexibele aanpassingen te doen.

De centrale netwerkpositie maakt het mogelijk om innovatie door netwerkpartners te laten verrichten, zonder de positie als drijvende kracht van vernieuwing te verliezen. De verschillende voordelen versterken elkaar en zorgen ervoor dat de onderneming die centraal in het netwerk opereert zich ook de meeste waarde zal kunnen toe-eigenen.

Figuur 5 laat zien wat het verband is tussen de centraliteit van een onderneming binnen het netwerk en de financiële prestatie van de onderneming.

Figuur 5: Relatie tussen financiële prestatie en centraliteit van bedrijven in de VMI



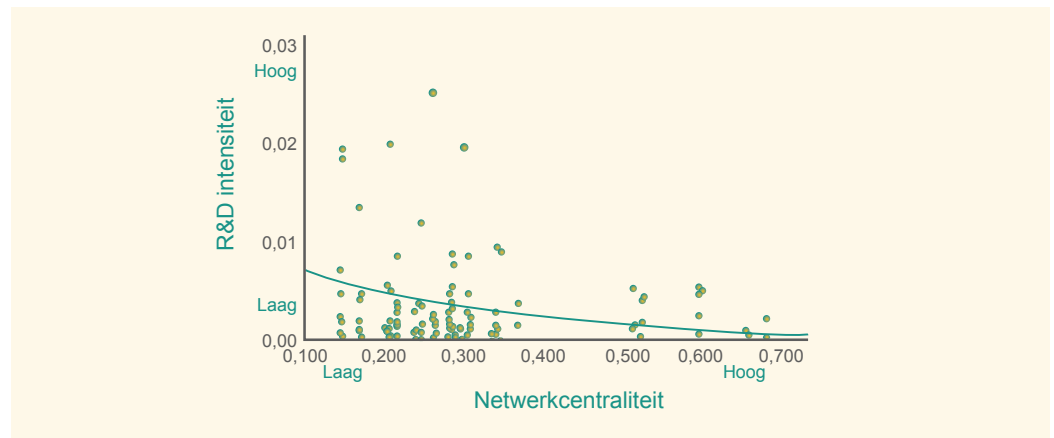
Bron: Database-analyse RSM 2009

Uit de figuur blijkt een sterk positief verband tussen de centrale netwerkpositie van de onderneming en het financiële resultaat. Deze relatie geldt voor grote ondernemingen in de VMI maar zeker ook voor kleinere partijen. Hoewel vooral grote ondernemingen vaak centrale posities innemen, zijn er ook veel kleinere ondernemingen met een centrale netwerkpositie in de VMI.

### 3.5 De rol van de onderneming binnen het innovatienetwerk

Centraliteit in een netwerk heeft een duidelijke positieve invloed op het resultaat van bedrijven in de VMI. Deze centrale bedrijven kunnen R&D activiteiten uitbesteden zonder dat dit ten koste hoeft te gaan van hun marktpositie. Het is dus heel goed mogelijk dat deze bedrijven zelf weinig R&D activiteiten verrichten. In figuur 6 hieronder is te zien dat centrale bedrijven zich niet onderscheiden in R&D intensiteit.

Figuur 6: Relatie tussen R&D intensiteit en netwerkcentraliteit in de VMI



Bron: Database-analyse RSM 2009

Ondernemingen met een centrale netwerkpositie neigen er eerder naar om minder te investeren in R&D van nieuwe producten en technologieën. De figuur laat zien dat veel ondernemingen die zich aan de periferie van de netwerken bevinden, zich specialiseren in R&D activiteiten of juist relatief weinig innoveren. Deze laatste specialiseren zich vaak op de handels- of logistieke functie van de VMI en ondersteunen de exploitatie van innovaties. Deze verschillen in R&D zijn veel kleiner voor de bedrijven in het centrum van het netwerk.

Bedrijven met een centrale positie zijn beter beschermd tegen replicatie van het product, omdat zij een complete hoeveelheid aan componenten samenvoegen tot één product.

*Een aansprekend voorbeeld is het succes van de iPhone van Apple en de wijze waarop Apple haar netwerk rond deze innovatie georganiseerd heeft. Apple heeft hierbij optimaal gebruik gemaakt van het technisch vernuft van haar leveranciers en schermt gegevens over haar partners zorgvuldig af, omdat zij die als een belangrijke bron van strategisch voordeel beschouwd. Een onderzoeksbureau heeft kort na de introductie van de iPhone het product uit elkaar gehaald en geconstateerd dat ketenpartners uit alle delen van de wereld aan het product hadden bijgedragen.*

Samenvattend wordt vastgesteld dat in de innovatienetwerken van de VMI verschillende gespecialiseerde functies, rollen, lijken te bestaan. Bedrijven richten zich op R&D, faciliterende functies of integratie en sturing van het netwerk. Bedrijven krijgen zo toegang tot superieure hulpbronnen die nodig zijn voor succesvolle ontwikkeling en exploitatie van innovatie. Uit de cijfermatige analyse van de data blijkt dat VMI-producenten die een netwerk hebben met andere VMI-producenten, meer profiteren van deze onderlinge relaties dan bedrijven die samenwerken met supermarktketens. Ook bedrijven met gespecialiseerde functies op R&D en handel en logistiek presteren beter als zij samenwerken met een bedrijf met een centrale netwerkpositie. Er is een duidelijke win-win situatie bij deze gespecialiseerde samenwerking tussen bedrijven *binnen* de VMI.

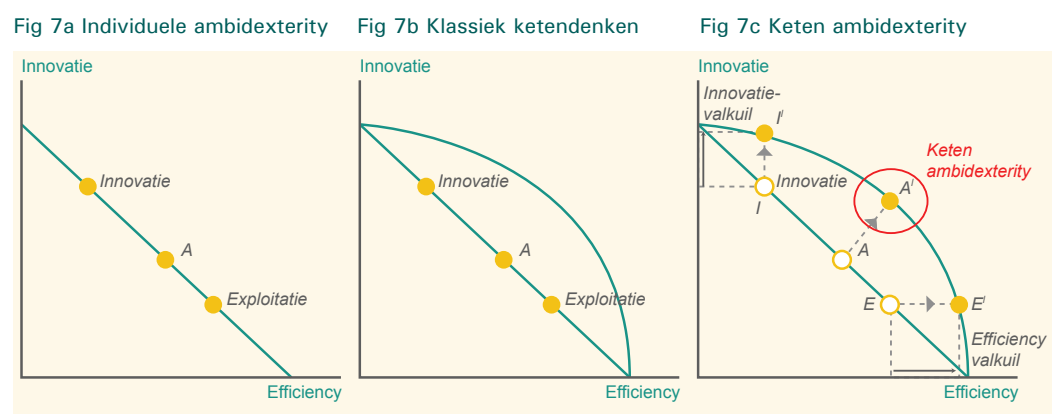
# 4 Ontwikkelen van keten ambidexterity in de praktijk: lessen van succesvolle bedrijfsmodellen in de VMI

## 4.1 Keten ambidexterity: een nieuw managementconcept

Keten ambidexterity is de sleutel tot succesvolle innovatie en efficiency in de VMI. De term ambidexterity (letterlijk: tweehandigheid) is lastig te vertalen in het Nederlands, vandaar dat in dit rapport deze term, inclusief het bijvoeglijk naamwoord ambidextrous wordt gebruikt. Bij ambidexterity wordt onderscheid gemaakt tussen exploratie en exploitatie. Exploratieve activiteiten zijn gericht op de ontwikkeling van nieuwe producten en processen (innovatie). Exploitatieve activiteiten zijn gericht op de efficiency van bestaande activiteiten (beter doen wat je al doet). March stelt dat exploratieve en exploitatieve activiteiten een geheel andere managementbenadering vragen. Hierdoor kan een zekere spanning ontstaan binnen de onderneming. Deze spanning gaat vaak ten koste van de aandacht voor exploratieve activiteiten, waarvan de resultaten vaak meer onzeker zijn en pas op lange termijn duidelijk zullen worden.

Door de verschillende en ook conflicterende eisen die innovatie en efficiency aan de organisatie stellen, zullen individuele bedrijven *of* tenderen naar een sterke innovatiegerichtheid of een sterke gerichtheid op efficiency. Bedrijven zullen dus neigen naar single dexterity ('eenhandigheid') in plaats van ambidexterity.

Het ontwikkelen van keten ambidexterity vraagt van een onderneming dat zij zich bewust is van haar specifieke rol en kwaliteit in de keten en haar bedrijfsmodel daarop aanpast. Een deel van de bedrijven specialiseert zich in exploitatie van bestaande producten en processen en een ander deel specialiseert zich in de ontwikkeling van nieuwe producten en processen. Beide activiteiten kunnen worden geoptimaliseerd door ze in een onafhankelijk en zelfstandig bedrijf onder te brengen. Maar door deze specialisatie kunnen binnen de keten ook spanningen ontstaan die ten koste gaan van de aandacht voor innovatie. In figuur 7 wordt dit toegelicht.



Figuur 7a geeft het individuele ambidexterity probleem weer zoals ontwikkeld door March. Bedrijven kunnen in theorie kiezen tussen iedere combinatie van innovatie (exploratie) en efficiency (exploitatie) die wordt weergegeven met de lijn. Bij punt A probeert een bedrijf zelf een balans te vinden tussen innovatie en efficiency. Maar omdat dit bedrijf

de specialisatievoordelen in innovatie en exploitatie mist, slaagt zij er niet in een hogere waardecreatie te realiseren. Hiervoor heeft het bedrijf ketenpartners nodig.

In figuur 7b geeft de kromme de potentiële voordelen van ketensamenwerking weer. Door te opereren in een keten kunnen bedrijven schaalvoordelen realiseren die de totale mogelijkheden van ieder bedrijf in de keten kunnen uitbreiden. Zo kunnen door het uitwisselen van informatie over geplande acties, prijsverlagingen, POS gegevens of het opzetten van een gemeenschappelijk tracking en tracing systeem de productie- en logistieke kosten van alle bedrijven in de keten worden beperkt. Ook op ketenniveau is denkbeeldig een oneindig aantal combinaties mogelijk.

In dit rapport wordt een nieuw managementconcept geïntroduceerd: keten ambidexterity. De situatie van dit concept is weergegeven in figuur 7c. Punt A' (keten ambidexterity) geeft het punt aan waar innovatie en efficiency in de keten goed in balans zijn en de keten optimale waarde creëert voor de consument. Hier besteedt de keten voldoende aandacht aan zowel innovatie en vernieuwing als aan het efficiënt exploiteren van innovaties. A' is de optelsom van de individuele kwaliteiten van ketenpartners die zich richten op innovatie (I') en de individuele kwaliteiten van ketenpartners die zich richten op efficiënte exploitatie (E'), hetgeen combineert tot A'. De kromming van de lijn in figuur 7c geeft aan dat als de keten ontwikkelt naar punt A' de waardecreatie hoger is dan bij een keten die gericht is op voornamelijk efficiency of innovatie. Maar ook hier zal – nog eerder dan voor een individueel bedrijf – niet snel een goed evenwicht ontstaan tussen innovatie en efficiency. De complexiteit van het bereiken van keten ambidexterity is goed te zien in figuur 7c. Alleen als ketenpartners met een juiste afstemming individueel specialiseren in exploratieve innovatie en exploitatie zal het evenwicht op ketenniveau A' ook werkelijk ontstaan.

Het is duidelijk dat een dergelijke afstemming tussen onafhankelijke en zelfstandige bedrijven nog vele malen ingewikkelder is dan de afstemming binnen één bedrijf. Allereerst moeten deze bedrijven inzien dat optimalisatie van het bedrijf moet worden bepaald op ketenniveau en niet op het niveau van het individuele bedrijf zoals in figuur 7a. Ten tweede stellen bedrijven die zich specialiseren voor een keten zich meer kwetsbaar op. Zij investeren voor de keten in nieuwe of efficiënte producten en processen en dragen dus grote risico's. Als zij onvoldoende medewerking van de keten krijgen dan hebben deze investeringen minder waarde en betalen zij een hoge prijs voor het lopen van deze risico's. Zelfs bij een succesvolle innovatie kunnen ketenpartners gebruik maken van de afhankelijkheid van de keten om de winsten van de innovator af te romen. Het gevolg kan zijn dat de meeste bedrijven in de keten kiezen voor een veilige strategie en zich met name richten op efficiency (E') ofwel de efficiënte exploitatie van bestaande producten en processen. A' kan in een dergelijke keten niet tot stand komen omdat de individuele bedrijven onvoldoende aandacht hebben voor de gemeenschappelijke innovatie. Uiteindelijk zal de keten in zijn geheel ontwikkelen richting E'. Dit evenwicht is echter niet optimaal voor de consument en op de lange termijn niet voor keten in zijn geheel.

Er is dus een groot lange termijn belang voor alle partijen in de keten om punt A' te realiseren en bedrijfsmodellen te ontwikkelen die ontwikkeling naar keten ambidexterity mogelijk maken. Dit evenwel zonder dat één centrale speler deze coördinatierol volledig op zich neemt, zonder ruimte te bieden aan de andere ketenpartners. In een dergelijke oplossing zullen de ondergeschikte partijen hun eigenheid niet kunnen inbrengen en ontwikkelt de keten richting punt A, met andere woorden het punt waarin de unieke ketenvoordelen verdampen.

*Keten ambidexterity is een intensieve samenwerking tussen onafhankelijke bedrijven die gespecialiseerd zijn in innovatieve of op efficiency gerichte activiteiten. De unieke kennis en vaardigheden van de verschillende partijen in de keten wordt zodanig afgestemd dat de eigen inbreng van de onafhankelijke bedrijven optimaal blijft bestaan en er tevens een goede balans is tussen innovatie en efficiency.* Door gebrek aan bijvoorbeeld onderling vertrouwen en begrip tussen ketenpartners zal de complexe communicatie die nodig is voor keteninnovatie vaak verdrongen worden door relatief gemakkelijk te realiseren op efficiency gerichte activiteiten. Dit is eenvoudiger te communiceren en de voordelen van efficiency zijn gemakkelijker te verdelen tussen de ketenpartners. Hierdoor zal de keten de neiging hebben zich voornamelijk te richten efficiency. Aangezien efficiency uiteindelijk onvoldoende is voor het ontwikkelen van de bedrijfstak noemen we dit de efficiency valkuil. In de praktijk van de Nederlandse VMI wordt geconstateerd dat samenwerking binnen de waardeketen vooral gericht is op efficiency. Een situatie die uiteindelijk leidt tot commodity-sering van producten.

Ook een tegenovergestelde ontwikkeling is denkbaar waarbij de keten steeds weer nieuwe producten en processen introduceert zonder dit efficiënt te managen. In de sectie versproducten worden bijvoorbeeld rond de feestdagen veel nieuwe producten geïntroduceerd. Lang niet alles wordt opgepikt door de consument. Derving op deze producten is soms erg hoog (tot meer dan 50%) en het managen van deze derving bepaalt de winst of het verlies voor retailers op die productgroep. Deze verspilling is een voorbeeld van de innovatievalkuil. Het zal duidelijk zijn dat de kunst van keten ambidexterity is om beide valkuilen te vermijden.

Het evenwichtig invullen van zowel innovatie als efficiency in de keten is noodzakelijk om op lange termijn succesvol te zijn. Het kan dus betekenen dat een bedrijf bewust moet afzien van innovatie van producten omdat dit de specialisatie van andere bedrijven in de keten is. Bedrijven moeten ook intensief kunnen samenwerken met de overige gespecialiseerde ketenpartners. Door de verschillende aard van de gespecialiseerde bedrijven zal dit eerder moeilijker dan makkelijker worden bij keten ambidexterity. De uitdaging zit in het ontwikkelen van bedrijfsmodellen waarbij keten ambidexterity in de genen zit. Om de genen van zulke bedrijven te ontrafelen hebben wij verschillende ambidextrous ketenspelers door middel van case studie analyses onderzocht. Hierna zullen tien lessen van succesvolle keten ambidexterity de revue passeren.

## **4.2 Keten ambidexterity: tien lessen vanuit de praktijk**

### *Les 1: Keten ambidexterity verdraagt geen ketenregisseur*

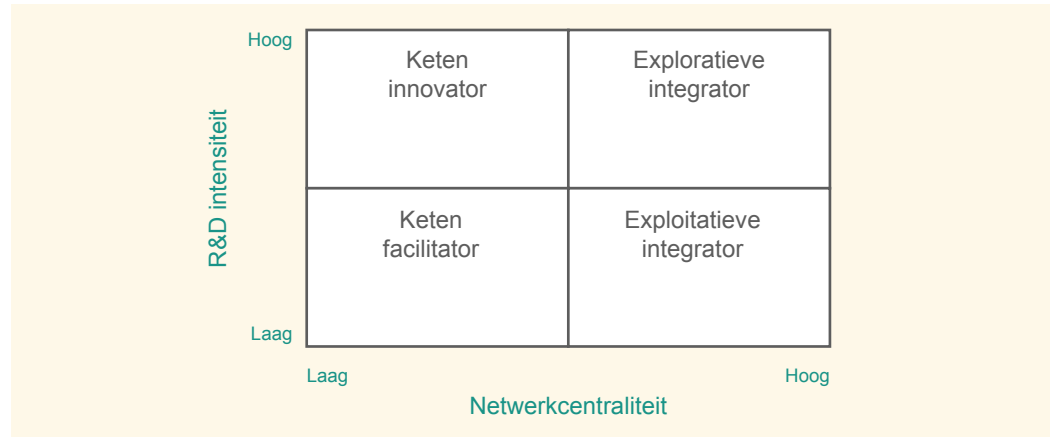
Aangezet door consultants en adviseurs zijn veel VMI-bedrijven de laatste jaren op zoek gegaan naar een bepalende positie in de keten, met een fraai woord: de ketenregie. Dit zou een noodzakelijke voorwaarde zijn voor een winstgevende positie in de keten. Deze gedachte heeft zijn waarde wellicht gehad in het verleden, maar voor moderne bedrijven die keten ambidexterity willen ontwikkelen, is dit een onverstandige keuze. In een ambidextrous keten zijn alle rollen even belangrijk voor een succesvolle dynamiek. Om dit te zien hoeft men maar te denken aan de vele innovatieve producten die vanwege hoge kosten niet op de markt worden gebracht. Vaak zijn deze producten alleen succesvol op de markt te brengen als de op exploitatie gerichte bedrijven dit succesvol kunnen uitvoeren. Innovatieve bedrijven die geen rekening houden met de complexe en dynamische problemen in de uitvoeringsproblematiek hebben een grote kans om te mislukken. Zij beseffen onvoldoende



dat de rol van de specialist in de processen en systemen die de producten op de markt moeten brengen even belangrijk is als hun innovatieve rol.

Wij onderscheiden vier gespecialiseerde kernrollen in keten ambidexterity.

Figuur 8: Vier gespecialiseerde functies in keten ambidexterity



- Keten facilitators:* deze ondernemingen zijn van groot belang voor exploitatie van innovaties door de keten. Bijvoorbeeld geavanceerde tracking and tracing systemen zijn zeer belangrijk voor introductie en vernieuwing van verse voedingsmiddelen. Het succes van de rol is afhankelijk van de mate waarin de onderneming in staat is te excelleren en het in korte tijd ontwikkelen van superieure efficiency bij de aanpassing of introductie van nieuwe producten.
- Keten innovators:* deze ondernemingen specialiseren zich in onderzoek en ontwikkeling van nieuwe producten, technologieën en ingrediënten binnen het netwerk. Het succes van deze rol wordt met name bepaald door de mate waarin de innovator de andere ketenpartners kan overtuigen van de waarde van zijn innovaties.
- Exploitatieve integrators:* deze ondernemingen focussen op marketinginnovatie en gebruiken technische innovaties van keten innovators die niet in de onderneming zelf zijn ontwikkeld en de efficiency van keten facilitators. R&D afdelingen van deze bedrijven beperken zich vooral tot de verbetering van efficiency en kwaliteitscontrole. Deze rol is van toepassing als R&D, marketing en operationele functies in de keten goed gescheiden kunnen worden. Het succes wordt met name bepaald door mate waarin de bedrijven in staat zijn sterke marketing en merkbeleving bij consumenten te ontwikkelen.
- Exploratieve integrators:* deze ondernemingen zijn in staat om technische innovaties te initiëren en te marketen met behulp van het eigen netwerk. Deze ondernemingen worden vaak geassocieerd met verschillende A-merken, afkomstig van multinationals. R&D afdelingen van deze bedrijven hebben een brede kennisbasis nodig van nieuwe technologieën en marktontwikkelingen. Het succes van deze rol wordt bepaald door de effectieve integratie van beide. Deze rol is succesvol als de complexe interactie tussen R&D en marketing goed gemanaged wordt.

Iedere onderneming binnen de keten heeft een specifieke rol en levert daarmee een bijdrage aan het vervaardigen van innovatieve producten tegen lage kosten voor de consument. De combinatie van gespecialiseerde ketenfuncties maakt differentiatie van producten tegen

relatief lage kosten mogelijk. De keten innovator en exploratieve integrator specialiseren zich in de innovatie functies van de keten, terwijl de keten facilitator en de exploitatieve integrator zich specialiseren in de efficiency van de keten. Om de gespecialiseerde rollen in de keten goed aan te sluiten, is het van groot belang dat de spelers in de keten open met elkaar communiceren en dat de wederzijdse afhankelijkheid van de ketenpartners goed wordt gemanaged.

Veelal zorgt gebrek aan onderling vertrouwen – omdat bijvoorbeeld nieuwe producten snel gekopieerd worden – voor situaties waar de complexe communicatie die nodig is voor keteninnovatie, verdrongen wordt door een meer beperkte communicatie. Geheimhouding is een veel genoemd issue door ondernemers dat mede voorkomt uit het lastig kunnen beschermen van innovaties in de VMI. Over efficiency is eenvoudiger te communiceren en de voordelen van efficiency zijn gemakkelijker te verdelen tussen de ketenpartners. Door geheimhouding heeft de keten de neiging om single dex te worden richting efficiency.

### *Les 2: Bedrijfsmodel aanpassen aan rol van organisatie in de keten*

De kern van keten ambidexterity is dat de partners zich specialiseren in exploratieve of exploitatieve activiteiten. De keuze van het individuele bedrijf voor ambidexterity in de eigen organisatie zal leiden tot een suboptimaal resultaat, zowel wat betreft innovatie als efficiency, ten opzichte van keten ambidexterity. Exploratieve- en exploitatieve-activiteiten vragen om compleet verschillende bedrijfsmodellen. De verschillende ketenpartners zullen hun bedrijfsmodel moeten aanpassen aan hun gespecialiseerde rol. Aan de hand van ontwerpparameters uit de bedrijfskundige literatuur worden de verschillende bedrijfsmodellen geanalyseerd.

#### *Hanos en Hessing: keten facilitators*

*Hanos:* Het bedrijf is in 1975 opgericht en startte met 17 medewerkers. Thans telt deze foodservice groothandelsorganisatie 1700 medewerkers en 13 vestigingen verspreid over Nederland en België. Afnemers kunnen gebruik maken van cash & carry filialen en delivery diensten. Het logistieke traject (bezorging vanaf de centra naar de klant) is volledig in eigen beheer. Bij Hanos verkoopt men food, non-food en versproducten uit binnen- en buitenland. Hanos richt zich niet specifiek op productinnovatie. Het hele dienstverleningsproces is gericht op kwaliteit, efficiency en tijdig leveren. Binnen de branche zijn meerdere spelers (landelijk) actief en er is ook een groot aantal kleine lokale spelers die eenzelfde groothandelsfunctie vervullen als Hanos.

*Hessing:* Is een groentesnijder die 40 jaar geleden is opgericht door Jan Hessing. Tegenwoordig is zoon Frank eindverantwoordelijke en bezit The Greenery 45% van de aandelen. Als aanbieder van panklare groente verzorgt Hessing het gehele proces: telen, snijden, wassen, mengen, op smaak brengen, verpakken en vervoeren ('van zaadje tot aanvoer van gesneden blaadje') en zij houdt stevige controle op dit proces. Met een marktaandeel van ca. 25% levert Hessing per dag ca. 400.000 verpakkingen uit aan de retail en foodservice.

Hessing en Hanos zijn beide ondernemingen met een constante financiële performance in een zeer competitieve markt, die excelleren in exploitatie en efficiency. Wat zijn vanuit de cases Hessing en Hanos leerpunten?

Juist om te benadrukken dat succesvolle keten ambidexterity vraagt om excellentie in zowel exploitatie en efficiency als innovatieve activiteiten start de analyse met de rol in de keten

die geheel gericht is op efficiënte exploitatie. Hessing is een familiebedrijf dat als een van de eerste in de sector bewust voor deze rol in de keten gekozen heeft. Zij doet dit in nauwe samenwerking met alle ketenpartners (van netwerk innovators in de groenteveredeling tot en met intensieve samenwerking ter ondersteuning van verschillende supermarktformules). Juist de bewuste keuze van Hessing om zich volledig op deze exploitatieve functie in de keten te richten maakt haar een pionier van keten ambidexterity. Deze afbakening van haar faciliterende rol in de keten stelde Hessing in staat te excelleren in efficiency. Recent heeft een grote investering plaatsgevonden in snijlijnen om nog sneller, nog verser groenten te verwerken voor afnemers. Deze procesverbeteringen stelde Hessing in staat om effectief in te spelen op de toenemende behoefte aan gemak bij de consument.

*Les 3: Keten facilitators gebruiken flexibele technologie en organisatiemethoden om veranderingen in de keten te ondersteunen*

Hanos "produceert" niet zelf maar levert diensten in de vorm van bezorging van producten. Om deze diensten goed te kunnen leveren, beschikt zij over een modern bestelsysteem via internet waarbij verschillende tijdslijmieten worden gehanteerd, gekoppeld aan verschillende bezorgtijden. Dit onderdeel binnen Hanos is er op gericht de vrachtwagens met bestellingen zo efficiënt mogelijk te laten rijden, dat wil zeggen zowel qua route alsook belading. De flexibiliteit moet met name aanwezig zijn op het moment dat er nieuwe producten in het assortiment komen die een aparte behandeling vragen, bijvoorbeeld in de dagversproducten. Ook hier kunnen routines aangepast worden, afhankelijk van de vraag in de keten. Een goed voorbeeld van flexibele technologie is de samenwerking die is gezocht tussen de visserijsector en Hanos waar het gaat om de traceability van vis. Een vangstmanagementsysteem was reeds beschikbaar, maar de informatie vanuit dit systeem wilde men verder de keten in brengen, waardoor de koper van vis eenvoudig de gegevens kan opvragen. Als distributeur speelt Hanos dus een cruciale rol in de uitrol van een dergelijk innovatief project dat de processen in keten verder optimaliseert.

Het hiervoor gestelde sluit feitelijk direct aan op de flexibele werkmethoden en procedures. De traditionele groothandel met een kille hal met pallets vol producten heeft geen plaats in keten ambidexterity. Hanos is ingespeeld op het verwerken van wisselingen in een groot productenassortiment. Het bedrijf adviseert de klant over nieuwe producten en om deze service te leveren zal men continu kennis en inhoud over de betreffende nieuwe producten op peil dienen te houden. De kern van het operationeel systeem bestaat uit een groot aantal vaststaande en goed omschreven procedures, bijvoorbeeld om de versheid van groenten te kunnen garanderen. Het stelt hoge eisen aan een organisatie om binnen een dergelijk complexe structuur nieuwe producten te introduceren.

#### *Les 4: Keten facilitators combineren een strakke structuur met een cultuur en een sterke eigen identiteit en een open kennisstelsel*

Bij de organisatiestructuur van facilitators wordt voorrang verleend aan operationele keuzes boven strategische. Dit laatste punt is zeker van belang aangezien van de netwerk facilitator wordt verwacht dat zij innovaties snel introduceren en dus de "operaties" goed op orde moeten hebben. Op basis van de getraceerde functieomschrijvingen (bijvoorbeeld orderverzameling, afdelingen vis, wijn en gedestilleerd, AGF, logistiek) hebben deze ondernemingen een strakke organisatievorm. Omdat leverbetrouwbaarheid een kernkwaliteit van deze organisaties is, voeren operationele beslissingen de boventoon.

In beide cases is sprake van een sterke identiteit die vaak bij familiebedrijven wordt waargenomen. Deze sterke interne cultuur wordt gecombineerd met ook een sterke externe oriëntatie zoals intensieve contacten met de overige ketenpartners en kookworkshops waar klanten nieuwe producten kunnen uitproberen. Hensing differentieert zijn systemen voor diverse afnemers voor zover dit geen grote kostenstijgingen veroorzaakt en Hanos heeft voor diverse "branches" (variërend van snackbar tot delicatessenzaak) verschillende pakketten dan wel concepten samengesteld.

Het introduceren (lees: distribueren) van nieuwe producten bestaat bij Hanos niet uit het alleen in de schappen leggen. Middels een actieve benadering van haar klanten om het product bekend te maken en door haar leveranciers feedback te geven op productervaring probeert ze nog beter op de markt afgestemde producten te voeren. Een goed voorbeeld van aanvulling op al bestaande kennis is de samenwerking die is gezocht met de visserijsector rondom traceability. Het aspect van traceability in de foodsector is niet nieuw. Binnen de vleesindustrie is dit al een bekend fenomeen en Hanos had daar ervaringen mee. Door slim gebruik te maken van deze kennis in de organisatie kon men binnen de visserij een vergelijkbare procedure opzetten.

Waarom is deze combinatie van een open organisatie en (familie)cultuur met sterke eigen identiteit zo belangrijk voor keten facilitators? De sterke identiteit en familiecultuur stellen de medewerkers in staat de strakke routines van de efficiënte organisatie aan te passen aan de steeds weer veranderende vraag in de keten. Het open kennisstelsel stelt ze in staat om veranderingen in de omgeving tijdig te signaleren en toe te passen. De opmerkelijke mix van strakke structuur en familiecultuur en identiteit met een open communicatie met de keten bepaalt het succes van deze bedrijven.

#### *Koppert Cress, Meatless en Rijk Zwaan: Keten innovators*

*Koppert Cress BV:* Oorspronkelijk gestart in 1998, maar in 2002 overgenomen door de huidige eigenaar. Koppert Cress is gespecialiseerd in het "cressen", zaailingen van unieke planten, met elk hun eigen invloed op zintuigen. De planten, ook wel microgroenten (geen kruiden) worden in Monster (Westland) gekweekt op ca. 1,7 ha glasoppervlakte. De onderneming bedient het culinaire topsegment en tracht ieder jaar een nieuw product aan de bestaande range toe te voegen. Tevens zijn vestigingen in New York (2007) en Tokyo (2009) geopend om een bredere geografische markt te betreden. In Nederland wordt nu gepoogd, naast het foodservice kanaal, ook het grootwinkelbedrijf te beleveren.

*Meatless BV:* Oorspronkelijk gestart in 2003 voortkomend uit de bestaande vleeswarenfabriek Hubro Vleesproducten. Meatless is een producent van een 100% plantaardige vezel (gepatenteerd) die het basismateriaal vormt voor een maaltijd zonder vlees. Meatless wordt echter ook breed toegepast in vleesproducten om het vetgehalte en het caloriegehalte omlaag te brengen. Een ingrediënt derhalve voor samengestelde producten

als vleeswaren en snacks, gehakt en vegetarische producten. Meatless wordt gemaakt van zuiver natuurlijke grondstoffen als lupine, rijst, caramel en tarwe.

*Rijk Zwaan:* In 1924 opende de heer Rijk Zwaan in Rotterdam een winkel in groentezaden en legde daarmee de basis voor het huidige bedrijf. Vanaf het begin specialiseerde Rijk Zwaan zich in het ontwikkelen van eigen groenterassen voor de professionele tuinbouw. Naast de ontwikkeling en verkoop van groentezaden, gaf Rijk Zwaan ook deskundig en uitgebreid teeltadvies aan al zijn klanten. De activiteiten zijn in de loop der jaren ook internationaal sterk uitgebreid, met veredelings- en productielocaties in verschillende klimaatzones. Op dit moment is Rijk Zwaan over de hele wereld actief in de ontwikkeling en verkoop van groentezaden. De teeltadviseurs van Rijk Zwaan hebben veel contacten met veredelaars en collega's in het buitenland. Het bewustzijn een gespecialiseerde functie uit te voeren in de keten zit bij dit bedrijf in de genen.

Rijk Zwaan is een klassieke keten innovator die continue zoekt naar nieuwe rassen met een optimale combinatie van gewenste eigenschappen. Dit innovatieproces is een zeer langdurig proces. Tussen een idee over een nieuw ras en de uiteindelijke groente voor de consument, ligt een periode van gemiddeld 8 tot 12 jaar aan kruisen, selecteren, testen, introduceren en begeleiden.

De producten van Koppert Cress en Meatless scoren hoog op de ranglijst van innovatieve producten binnen de voedingsmiddelensector. Ter illustratie Koppert Cress BV eindigde op nummer 1, Meatless BV op nummer 3 in de Vers Top 100, editie 2008 (een lijst met toonaangevende versbedrijven). Vanuit de praktijk van deze succesvolle keten innovators worden de volgende leerpunten geformuleerd.

*Les 5: Succesvolle keten innovators ontwikkelen eigen vaak unieke producten, maar zijn voorbereid om daarmee in massaproductie te produceren*

Vaak wordt verondersteld dat zeer innovatieve bedrijven kleine volumes produceren. Alle drie de succesvolle keten innovators zijn echter goed doordrongen van het belang om innovaties uiteindelijk op grote schaal te produceren. Daarom besteden de bedrijven een groot deel van hun tijd aan contacten met exploitatieve specialisten in de keten. Rijk Zwaan produceert zijn zaden voor de wereldmarkt. Meatless BV heeft als streven een bepaalde omvang aan tonnage per week te realiseren, Koppert Cress BV is in staat voor bepaalde microgroenten eveneens in massa te produceren. Massaproductie is ook in de markt van innovatieve producten nodig om de kosten voldoende laag te krijgen. De gebruikte apparatuur is bij deze ondernemingen uniek of specifiek voor (soms door) deze ondernemingen ontwikkeld.

*Les 6: Unieke combinatie van een visionaire ondernemer die werkt met zelfstandige en eveneens ondernemende werknemers*

De geïnterviewde directeuren toonden een visionair ondernemerschap dat gecombineerd wordt met een hoge mate van zelfstandigheid van de werknemers. Deze ondernemers streven er ook naar visie en ondernemerschap te stimuleren bij het personeel. Bij Rijk Zwaan komt dit concreet tot uiting in overdracht van aandelen aan personeel. Dat het personeel deze cultuur waardeert, blijkt bij Rijk Zwaan onder meer uit een zeer laag verloop en bij Koppert Cress is een wachtlijst voor personeel dat bij het bedrijf wil werken.

### *Les 7: Overtuigen van ketenpartners is een dominante doelstelling*

Externe oriëntatie is bij alle drie de bedrijven zeer sterk. Men is goed op de hoogte van de ontwikkelingen in de markt, in de keten, bij hun partners en concurrenten. Alle drie de bedrijven zijn zich ervan bewust dat de medewerking van ketenpartners uiteindelijk noodzakelijk is om succes op grote schaal mogelijk te maken. Deze doelstelling domineert veel van de activiteiten in het bedrijf waardoor nieuwe innovaties niet altijd voldoende aandacht kunnen krijgen. Rijk Zwaan werkt intensief met telers samen bij het ontwikkelen van nieuwe rassen. Koppert Cress en Meatless werken intensief met partners samen om de innovatieve producten in de keten geaccepteerd te krijgen. Om de keten te overtuigen heeft Koppert Cress een ongebruikelijke weg ingeslagen. Men heeft zich met zijn producten direct gericht op topkoks en richtte bij hun kas een hypermoderne keuken in die zo aantrekkelijk is voor topkoks dat zij uit de gehele wereld bereid zijn om naar de kas te komen om te koken. Om die manier probeert men vanuit de eindgebruiker de acceptatie voor het eigen innovatieve product te vergroten.

#### *Vrumona: Exploitatieve integrator*

*Vrumona*: Betreft een Nederlandse producent en bottelaar van frisdranken, verpakte waters en vruchtensappen. De onderneming produceert eigen merken zoals Crystal Clear, Sourcy, Sisi, Royal Club en Xi (energiedrank). Daarnaast produceert zij in licentie frisdranken van onder andere Pepsi, Seven Up, en Rivella. De onderneming werd opgericht in 1945 door Anton van Dam. Na verschillende fusies en overnames werd het huidige Vrumona in 1968 volledig overgenomen door Heineken NV.

De onderneming streeft ernaar in alle relevante marktsegmenten van de frisdrankenmarkt de meest waardevolle merkbelevissen te realiseren; innovatie binnen Vrumona heeft een prominente plek. Het onderscheid kan gemaakt worden door met name de marketing, verpakking en communicatie. Zij is derhalve niet zozeer op zoek naar hoogtechnische productinnovativiteit, maar meer naar creatief gebruik van marketing en combinaties van bestaande ingrediënten om sterke merken en toegankelijke producten in de markt te zetten.

Kenmerk van de exploitatieve integrator is dat hij zijn innovaties van partners in het netwerk betreft en zelf vooral gericht is op innovatieve marketing en merkbeleving. De gebruikte productiemiddelen zijn redelijk standaard. Veranderingen zijn met name gericht op aanpassingen in marketing en merkbeleving.

### *Les 8: Exploitatieve integrators hebben een open, extern gerichte en informele cultuur, waarbij de noodzaak van interactie tussen R&D, productie en marketing beperkt is.*

Bij Vrumona wordt eigen initiatief van medewerkers zeer op prijs gesteld en ook sterk aangemoedigd. Elke medewerker wordt bijvoorbeeld gevraagd vanaf vakantie een nieuwe drank of verpakking mee terug te nemen ter inspiratie voor het bedrijf. De organisatie is plat en er heerst een open interne cultuur. De onderneming beschikt over een sterke, "eigen" identiteit: de afdeling "ademt" frisdrank, overal staan frisdrankflessen opgesteld, mensen lopen casual gekleed. De onderneming straalt hierdoor een bepaalde vrijheid uit. Dit past goed bij de gespecialiseerde functie van het bedrijf als een merkenbouwer. Dit vraagt een sterke identiteit van het merk, maar ook van de onderneming. De grote vrijheid en creativiteit wordt echter wel gecombineerd met een duidelijke discipline. Dit omdat de onderneming ook volumes moet realiseren voor de diverse merken.

Vrumona zoekt actief naar nieuwe mogelijkheden voor producten. Het gaat hierbij vooral om de merkbeleving. Men zoekt naar nieuwe ingrediënten en toepassingen, maar steunt daarbij sterk op bestaande ervaringen met huidige producten. De focus is met name gericht op het gebruik van innovaties die buiten de onderneming ontwikkeld zijn en waar nodig implementeert zij deze innovaties zelf.

Met betrekking tot de licentiemerken is zij sterk gebonden aan voorschriften. Voor de eigen merken is enige aanpassing in receptuur wel mogelijk. R&D binnen Vrumona is toch met name gericht op kwaliteits- en smaakcontrole en kan daarom in omvang beperkt worden. In het segment waarin Vrumona zich bevindt (de frisdranken) is volgens de onderneming met name het creëren van een merk, dan wel merkbeleving, key. Dit is de taak waar Vrumona zich in de keten specialiseert.

#### *Exploratieve integrator: Royal FrieslandCampina*

*Royal FrieslandCampina (v.h. Campina en Friesland Foods):* RFC is een coöperatieve organisatie eind 2008 ontstaan uit een fusie tussen Campina en Friesland Foods. De ca. 15.000 melkveehouders zijn feitelijk de eigenaren c.q. bestuurders. RFC is een producent en leverancier van melkproducten, fruitdranken en voedingsingrediënten. De onderneming produceert en verkoopt melkproducten in 22 landen en exporteert naar meer dan 100 landen. In totaal werken er ca. 15.000 werknemers binnen het bedrijf.

R&D en innovatie neemt een belangrijke plaats in binnen RFC. De Corporate Research & Technology afdeling kent de volgende vier deelgebieden: Life Sciences, Food Structuring, Sensor Science en Process Technology. Binnen deze afdelingen zijn ca. 450 R&D specialisten actief.

Doelbewust probeert men niet zelf alle kennis in huis te halen, want dat is welhaast onmogelijk. Er wordt dan ook op zeer frequente basis samen gewerkt met onderzoeksinstituten en universiteiten. Men onderzoekt dus zelf maar besteedt ook uit. Los van de verdere ontwikkeling van nieuwe producten streeft RFC ook naar productvernieuwing bij de leveranciers.

De externe oriëntatie van de onderneming is zeer sterk aanwezig. RFC heeft een eigen lab maar werkt ook veel met partners (universiteiten, onderzoeksinstituten, andere ondernemingen) op het gebied van nieuwe productontwikkelingen/aanpassingen. Ten behoeve van het gehele concern staat het research centrum in Nederland ter beschikking. Voor specifieke projecten worden verschillende disciplines vanuit de organisatie bij elkaar worden gezocht. Er is dus sprake van een matrixorganisatie op projectbasis. De onderzoekers binnen RFC zijn op deze manier meer projectleider dan dat men zelf daadwerkelijk in het lab actief is.

RFC beschikt over een uitgebreid netwerk en kan zo over een zeer breed pallet kennis en kunde beschikken. Men staat dus veel in contact met de buitenwereld (op technisch vlak) maar daarnaast is het bedrijf intern ook continu op zoek naar smaakverbeteringen en nieuwe producten. De filosofie is dat als men zelf niet excelleert in een bepaalde activiteit die van buiten de onderneming wordt gezocht. De ontwikkelde kennis en know how wordt daarbij vervolgens de verschillende productgroepen gedeeld en verspreid.

RFC beschikt over een R&D budget dat de EUR 20 miljoen ruimschoots overstijgt. De onderneming heeft zich daarbij ten doel gesteld fundamentele innovaties te realiseren. Deze innovaties zijn vaak dusdanig complex dat ze door de concurrentie moeilijk te imiteren zijn.

### *Les 9: Exploratieve integrators zoeken bewust naar voordelen voor hun ketenpartners*

De exploratieve integrator heeft een machtige positie in de keten. Een belangrijke valkuil van deze rol is dan ook dat deze partij in het netwerk de overige partijen onvoldoende gunt. In dat geval zal het voor de ketenpartners niet meer aantrekkelijk zijn om te investeren in innovatieve producten en technologieën voor de keten. Bewust zoeken naar voordelen voor hun partners in andere markten en deze met hen te delen biedt ook de partners ruimte. Door de centrale netwerkpositie van RFC ziet zij vaak ook meer mogelijkheden van specifieke innovaties. Deze voordelen in andere markten benadelen de marktpositie van de exploratieve integrator RFC niet, maar hoe meer voordelen hun ketenpartners zien, hoe meer zij zullen investeren in hun nieuwe producten en technologieën. Dit is een zeer effectief mechanisme om het innovatienetwerk effectief en stabiel te maken.

RFC beschikt over een R&D centrum in Deventer. R&D vindt hier plaats door ca. 110 medewerkers die contacten onderhouden met verschillende kennisinstellingen, universiteiten, etc. Een groot deel van het onderzoek wordt in samenwerking uitgevoerd waarbij RFC wel de sturende rol heeft. De kennis van de verschillende projectmanagers moet zeer breed zijn aangezien zij met veel verschillende partijen contacten zullen moeten onderhouden en signalen moeten kunnen opvangen over een breed terrein van markten en technologieën.

### *Les 10: Projectmanagers zijn in staat zelfstandig een uitgebreid sociaal netwerk te managen en hebben een breed kennisdomein*

RFC voldoet op alle cultuurvariabelen aan het beeld van een onderneming met een innovatieve cultuur. De bezochte afdeling R&D was zelfs fysiek een voorbeeld hiervan met werkplekken met veel glas en vergaderruimten waar alleen staand kan worden vergaderd maar wel met inlogmogelijkheden. Er is geen centraal beleid om de exploratieve activiteiten van projectmanagers aan te sturen. Aan de verschillende projectleiders wordt veel ruimte gegeven om hun projecten naar eigen goeddunken in te richten. Dat heeft ook te maken met het complexe proces dat de managers moeten managen. Een centrale aansturing van exploratieve integratie zou uiteindelijk niet effectief zijn. De complexiteit wordt voor de onderneming verminderd door zoveel mogelijk gespecialiseerde taken in product- en procestechologie uit te besteden. Er is dus sprake van een hoge mate van specialisatie in de complexe exploratieve integratie taak. Dit betekent dat er zeer hoge eisen worden gesteld aan de medewerkers in het bedrijf. Niet alleen moeten deze in staat zijn complexe technologische vernieuwing te begrijpen en te integreren, ook moeten zij in staat zijn om een uitgebreid sociaal netwerk te managen. Het succes van keten ambidexterity op dit niveau wordt uiteindelijk niet bepaald door netwerken van bedrijven, maar door netwerken van mensen.



## Conclusie uit de cases

Tabel 2: Samenvatting van functies in keten ambidexterity

Ontwerpparameters bedrijfsmodel	Keten facilitator	Keten innovator	Exploitatieve integrator	Exploratieve integrator
Focus	Exploitatie: efficiency en flexibiliteit	Exploratie: innovatie en vernieuwing	Exploitatie van onafhankelijke R&D, marketing en operations	Exploratie van onderling afhankelijke R&D, marketing en operations
Routine technologie	3	1	3	1
<b>Open cultuur</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Familie cultuur</b>	<b>Ondernemende cultuur</b>	<b>Creatieve cultuur</b>	<b>Campus cultuur</b>
Structuur	3	1	2	1
<b>Kennissysteem</b>	<b>Open, expliciet</b>	<b>Open, taciet</b>	<b>Open, complex en expliciet</b>	<b>Open, complex en taciet</b>
Leiding	Ondernemend/ operationeel	Ondernemend/ visionair	Ondernemend/ creatief	Faciliterend, voorbeeld functie
<b>Werknemers</b>	<b>Zelfstandig, binnen strakke structuur</b>	<b>Zelfstandig en ondernemend</b>	<b>Zelfstandig, creatief met discipline</b>	<b>Zelfstandig, leiding faciliteert de werknemers</b>
Financiële flexibiliteit	3	3	2	2
R&D intensiteit	1	3	1	2
Netwerk centraliteit	1	1	2	3
Kritiek succes factor	Efficiënte en flexibele operationele systemen	Acceptatie door ketenpartners	Onderscheidende marketing en merkbeleving	Effectieve coördinatie tussen marketing, R&D, en operations
% bedrijven in database	50 - 55%	25%	20%	< 5%

1 = laag

2 = neutraal

3 = hoog

In dit onderzoek zijn vier verschillende rollen geïdentificeerd die elk hun bijdrage leveren aan effectieve keten ambidexterity in de VMI. Er kunnen meerdere typen in dezelfde keten voorkomen. Zo werkt PepsiCo intensief samen met gespecialiseerde innovators en geven zij hun merken in licentie aan Vrumona voor de exploitatieve integratietask in Nederland. Ook exploratieve en exploitatieve integrators kunnen dus intensief samenwerken in dezelfde keten.

Tabel 2 laat dikgedrukt de overeenkomsten zien van bedrijven die bijdragen aan keten ambidexterity. De verschillen tussen de rollen zijn te verklaren uit de verschillende specialistische taken die de bedrijven vervullen. De grote verschillen verklaren waarom het niet raadzaam is om deze verschillende rollen binnen hetzelfde bedrijf te combineren. De eisen die aan de verschillende exploratieve en exploitatieve taken worden gesteld lopen ver uiteen. Als dit gecombineerd wordt binnen één en dezelfde onderneming zal een hoge mate van conflict en falend management het gevolg zijn.

Naast de grote verschillen is er ook een aantal belangrijke overeenkomsten tussen de verschillende rollen bij keten ambidexterity. Alle rollen in de keten worden gekenmerkt door een open cultuur en kennissysteem en een hoge mate van zelfstandigheid van de

werknemers. Uiteraard zijn er nuanceverschillen. Zo is de werknemer van een keten facilitator zelfstandig binnen de grenzen van een strakke geprogrammeerde structuur, terwijl de projectmanager van een exploratieve integrator grotendeels zelf zijn werk kan bepalen. Daarnaast zijn er bijvoorbeeld grote verschillen tussen de cultuur van familiebedrijven van de keten facilitators en de op creativiteit gerichte cultuur van de exploitatieve integrators. Ook de kennissystemen variëren, zowel in complexiteit als in de mate van uitwisseling van kennis tussen de partners.

De overeenstemming in openheid en zelfstandigheid van werknemers is goed te verklaren door de hoge eisen aan coördinatie tussen de ketenpartners. Alleen door effectieve coördinatie en communicatie is keten ambidexterity mogelijk. Ook blijkt duidelijk uit het onderzoek dat medewerkers intensief moeten bijdragen aan de open communicatie. Zij hebben dan ook een belangrijke taak in het proces binnen al de rollen van keten ambidexterity.

# 5 Conclusie

De voedingsmiddelenindustrie en -groothandel (hierna: VMI) is één van de belangrijkste sectoren voor de BV Nederland, met een groot internationaal aanzien. Trends zoals vergrijzing, minder tijd om de maaltijd te bereiden, meer aandacht voor gezondheid en bewuster omgaan met voedselproductie vragen om innovatieve voedingsmiddelen en productieprocessen, en derhalve investeringen. Door de relatief zwakke positie van de VMI ten opzichte van haar afnemers is de ruimte voor productinnovatie beperkt. Daarom leggen veel bedrijven de nadruk op 'exploitatie' en domineren kostenbeheersing en rationalisatieprocessen de Nederlandse VMI. In dit rapport wordt een opmerkelijk verband geconstateerd: meer investeren in R&D leidt voor een gemiddeld bedrijf tot een lagere financiële performance.

Een merkwaardige paradox: er is een grote behoefte aan innovatie om aan de gewijzigde consumentenvraag te voldoen, maar de condities voor innovatie in de VMI zijn ongunstig.

De centrale vraag in dit rapport is: hoe kan deze paradox worden doorbroken en hoe kan innovatie tot een succesvol instrument voor marktgroei worden gemaakt? Deze verandering is van maatschappelijk en economisch belang; voorkomen moet worden dat de Nederlandse VMI moet concurreren in een markt van commodity-achtige producten. Bedrijven kunnen de paradox zelf doorbreken via keten ambidexterity ('tweehandigheid'). Dit is een nieuw managementconcept.

*Keten ambidexterity is een intensieve samenwerking tussen onafhankelijke bedrijven die gespecialiseerd zijn in innovatieve of op efficiency gerichte activiteiten. De unieke kennis en vaardigheden van de verschillende partijen in de keten wordt zodanig afgestemd dat de eigen inbreng van de onafhankelijke bedrijven optimaal blijft bestaan en er tevens een goede balans is tussen innovatie en efficiency.*

De keten van VMI-bedrijven kan zich zo beter onderscheiden en toch efficiënt zijn: samen excelleren in innovatie en efficiency. Door grotere differentiatie en meer volume kan een dergelijke ambidextrous keten ook meer waarde creëren in de samenwerking met de detailhandel.

Volgens de uitgangspunten van keten ambidexterity kunnen ondernemingen zich op vier manieren specialiseren en onderscheiden:

- *Keten facilitators:* deze ondernemingen zijn van groot belang voor de exploitatie van innovaties door de keten.
- *Keten innovators:* deze ondernemingen specialiseren zich in onderzoek naar en ontwikkeling van nieuwe producten, technologieën en ingrediënten binnen het netwerk.
- *Exploitatieve integrators:* deze ondernemingen focussen op marketinginnovatie en gebruiken technische innovaties van keten innovators die niet in de onderneming zelf zijn ontwikkeld en de efficiency van keten facilitators.
- *Exploratieve integrators:* deze ondernemingen zijn in staat om technische innovaties te initiëren en te marketen met behulp van het eigen netwerk. Deze ondernemingen worden vaak geassocieerd met A-merken van multinationale ondernemingen.

Deze rollen vragen om verschillende bedrijfsmodellen, maar hebben ook belangrijke overeenkomsten qua openheid in cultuur, kennissysteem en de zelfstandige rol van de medewerkers. Dit zijn de genen van succesvolle spelers in keten ambidexterity.

Complexe coördinatie tussen exploratieve en exploitatieve partners is noodzakelijk voor ketenambidexterity. Een gesloten cultuur en kennissysteem met onzelfstandige medewerkers zal leiden tot met name op efficiency gerichte ketens (single dex) zoals die nu dominant zijn in de VMI.

Keten ambidexterity verdraagt geen ketenregisseur. Succesvolle exploratieve integrators – die het meest in aanmerking zouden komen voor een dergelijke rol – geven nadrukkelijk aan deze directieve rol niet te ambiëren. Zij begrijpen dat de waarde van de keten is verborgen in de unieke kennis en vaardigheden van de ketenpartners. Alleen dit respect voor ketenpartners maakt de dynamiek van keten ambidexterity mogelijk. Daarom onderscheiden spelers in dergelijke ambidextrous ketens zich door een open cultuur en zelfstandige werknemers die in alle lagen van de organisatie informatie van andere ketenpartners en de markt opvangen. De zogenaamde centrale ketenregisseursrol die het afgelopen decennium veelal door consultants en adviseurs werd gepredikt, verstoort juist de ontwikkeling van keten ambidexterity.

De interactie tussen en de dynamiek van de gecombineerde individuele bedrijven stelt de keten in staat om op een efficiënte manier hogere kwaliteit en innovatie te realiseren. De econometrische studies die zijn gedaan voor dit onderzoek bevestigen de voordelen van keten ambidexterity. Concreet betekent dit dat hoe meer een bedrijf met andere bedrijven direct samenwerkt in de keten via bijvoorbeeld allianties, hoe hoger het behaalde rendement voor dit bedrijf is. Ketenambidexterity gaat verder dan alliantie management. Vergelijk het principe met een automotor: het ontwerpen van een slimme blue print (alliantie management) is niet voldoende. Een motor rijdt pas optimaal bij een juiste verhouding tussen smeermiddelen en brandstof. Het managen van sociaal kapitaal en effectieve kennisoverdracht leidt tot exploratieve en exploitatieve innovatie van de keten. VMI-bedrijven kunnen zo zelf, door het ontwikkelen van intelligente ketens, de condities voor financieel aantrekkelijke innovatie verbeteren.

Zonder een effectief antwoord van de VMI op de huidige omstandigheden zal de ontwikkeling van innovatieve producten afnemen en het aanbod in de supermarkten verschromen. Nederland heeft geen goede positie om te concurreren in een markt van commodities. Keten ambidexterity is een strategisch instrument van bedrijven in de VMI om effectieve structuren en processen te vormen die innovatie stimuleren. Op die manier blijft de Nederlandse VMI in staat om maatschappelijk gewenste innovatie te realiseren én haar succesvolle exportpositie te continueren.

# Voetnoten

- 1 CIAA, 2009
- 2 CIAA, 2008
- 3 Visie op sectoren Agrifood, 2009
- 4 NRC Focus, 2009
- 5 Christensen et al, 1996
- 6 Pattikawa, et al, 2006
- 7 Interface, 2009
- 8 Ernst & Young en Nielsen, 2000
- 9 Quo Vadis, 2009
- 10 Michaut-Denizeau en Knoops, 2005
- 11 European Technology Platform, 2007
- 12 Van der Weerd et al, 2009
- 13 Gulati en Nohria, 2009
- 14 EIM, 2008
- 15 Pisano en Verganti, 2009
- 16 Wijnands et al, 2006
- 17 Batterink et al, 2006
- 18 Hiteq, 2009
- 19 EVMI, 2008
- 20 OECD Stat
- 21 Lepak et al, 2007
- 22 Wijnands et al, 2007

# Geraadpleegde literatuurlijst

- Bain & Company (2009), *Investeren tijdens recessie loont*
- Batterink, M.H., Wubben, E.F.M., Omta, W.F. (2006), *Factors related to innovative output in the Dutch Agrifood industry*, Journal on Chain and Network Science, 2007
- Bontridder, M. de (2003), *Branche uitgebreid: de voedings- en genotmiddelenindustrie*. Industriemonitor 2003/10, CBS.
- Christensen, J.L., Rama, R. and von Tunzelmann, N. (1996), *Innovation in the European food products and beverage industry*. Industry studies of innovation using C.I.S. data. Aalborg.
- CIAA (2008, 2009), *Data & Trends in the Food and Drink Industry 2007, 2008*
- Diverse artikelen NRC, FD, DFT, Agrarisch Dagblad
- EFMI (2009), *Quo Vadis?! Food suppliers in 2009-2020*
- EIM, (2008), *Ondernemen in de Sectoren 2007-2009, Feiten en ontwikkelingen*.
- Ernst & Young en Nielsen AC (2000), *New product introduction*.
- European Technology Platform on Food For Life (2007), *Strategic Research Agenda 2007-2020*
- EVMI (2008), *Wie wat waar in de voedingsmiddelenindustrie, facts & figures*
- Pisano G.P. and R. Verganti, *"Which Kind of Collaboration is Right for You?"*, Harvard Business Review, Volume 86, Number 12, 78-86, December 2008.
- Graaf van de, C.C. en de Jong, J.P.J. (2004), *Innovatie in het MKB. De voedings- en genotmiddelenindustrie*. Zoetermeer: EIM.
- Grunert, K.G. en Traill, B. (1997), *Product and Process Innovation in the food industry*, Blacie, London.
- Gulati, Ranjay, and Nitin Nohria. *"Tasting the Fruits of Effective Innovation."* The Financial Times, February 5, 2009.
- Hiteq (2009), *Centrum van innovatie: eten of gegeten worden?*
- Interface (2009), *Understanding the value of innovation*
- Juriaanse, A.C., (2006), *Challenges ahead for Food Science*, International Journal of Dairy Technology, volume 59, number 2. Nizo Food Research BV.
- LEI (2008), *Feiten & Cijfers van de de Nederlandse Agrosector 2008*
- Lepak, D.P., Smith, K.G., Taylor, M.S. (2007), *Value creation and value capture: a Multilevel Perspective*. Academy of Management Review, Volume 32
- March, J. G. (1991), *'Exploration and exploitation in organizational learning'*. Organization Science, 2, 71-87.
- Michaut-Denizeau, A.M.K en Knoops, S. (2005), *Today it's new, and tomorrow? Perceived product newness in relation with product liking over time*. Advances in Consumer Research, 32

- NRC Focus (2009), kwartaaluitgave (I)
- Pattikawa, L. H., Verwaal, E., and Commandeur, H. R. (2006), *Understanding New Product Project Performance*. European Journal of Marketing 40 (11-12), 1178-1193
- Retail Trends (2009), *Waardecreatie binnen food retail*
- ten Kroode P.A.N. (Syntens) en J.P.J. de Jong (EIM) (2004), *Effectieve innovatiestimulering: Een segmentatie van het MKB*
- Traill, W.B en Meulenberg, M. (2002), *Innovation in the food industry*, Agribusiness, Volume 18.
- Tushman, M. en D. Nadler (1986), *Organizing for Innovation*. California Management Review, Vol. 28, pp 74-92
- Van der Weerd, N.W., Verwaal, E. and H.W. Volberda (2009), *Firm size and strategic flexibility, Understanding equifinality and performance consequences*, Strategic Management Conference proceedings, Köln, 2008
- Weiss, C.R., and A. Wittkopp (2005), *Retailer concentration and product innovation in food manufacturing*, European Review of Agricultural Economics, Vol 32 (2), pp. 219-244
- Wijnands, J.H.M., Van der Meulen, B.M.J., en K.J. Poppe (2006), *Competiveness of the European Food Industry: an Economic and Legal Assessment*. European Commission
- Visie op Sectoren Agrifood (2009), ABN AMRO Bank N.V.
- Verwaal, E. en Dijkman, N.C. (2009), *Why Isolated R&D Firms Fall and Innovative Networkers Outperform All*, Interface

Wij danken onderstaande gesprekspartners, als ook degenen die anoniem spraken met ons.

FNLI	Murk Boerstra (adjunct directeur)
Hanos	Andrea Bartels (directiesecretaris)
Hessing	Frank Hessing (algemeen directeur), Martin van Lier (commercieel directeur)
Koppert Cress	Rob Baan (algemeen directeur)
Meatless	Jos Hugense (algemeen directeur)
Rijk Zwaan	Drs B. Tax RA (algemeen directeur)
Royal FrieslandCampina	Tjeerd Jongsma (directeur R&D)
Vrumona	Anna Glaumann (innovatie manager)

# Colofon

Dit rapport is een uitgave van ABN AMRO. Het rapport is geschreven door Rotterdam School of Management, Erasmus University op verzoek van ABN AMRO Sector Advisory.

## Auteurs

- Prof. Ernst Verwaal
- Drs. Niels Dijkman

## Projectteam

- Prof. Ernst Verwaal – RSM Erasmus University (projectleiding en management)
- Drs. Niels Dijkman – ABN AMRO (project reviewer en -onderzoeker)
- Erik Fransen – RSM Erasmus University (projectonderzoeker)
- Eline van der Gaast MSc – RSM Erasmus University (project data-analist)

## Medewerking

- Prof. Harry Commandeur (Erasmus University Rotterdam)
- Prof. Antonio Verdu (University of Alicante)

## Commercieel aanspreekpunt

Contactpersoon ABN AMRO Sector Advisory:  
Niels Dijkman (niels.dijkman@nl.abnamro.com),  
Sector Banker Agrifood

## Distributie

Contactpersoon ABN AMRO Sector Advisory:  
Wendy Klein (wendy.klein@nl.abnamro.com)

U kunt deze uitgave ook vinden op [www.abnamro.nl/agrifood](http://www.abnamro.nl/agrifood)

## Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

© ABN AMRO, mei 2009

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 20 mei 2009.