

Innoveren levert te weinig op

Tekst: Wim Buijs | Foto's: ABN AMRO / Foodtec

„Dat R&D-investeringen leiden tot een minder hoog rendement komt naar voren in het onderzoeksrapport 'Samen excelleren in Innovatie en efficiency' van ABN AMRO. Dit onderzoek is in samenwerking met Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, tot stand gekomen.

„Juist wel!“ zegt Sector Banker Agrifood Niels Dijkman van ABN AMRO. „Er moet alleen wel een klimaat geschapen worden waarin innovatie kan leiden tot een reëel rendement. In ons rapport wordt omschreven hoe deze condities binnen de voedingsmiddelenindustrie tot stand kunnen komen met behulp van een nieuw managementconcept, namelijk ketenambidexterty.“

„Ketenambidexterty 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 worden zodanig afgestemd dat de eigen inbreng van de onafhankelijke bedrijven optimaal blijft bestaan en er tevens een goede balans is tussen innovatie en efficiency.“

Dijkman: „De paradox in deze industrie is dat innovatie noodzakelijk is om producten te differentiëren en rendement te behalen, maar in de praktijk zijn de condities voor innovatie zo ongunstig dat de gecreëerde waarde onvoldoende terecht komt bij het bedrijf dat de investeringen doet.“

Dit ongunstige klimaat wordt bepaald door een slechte positie in de onderhandelingen met de grote afnemers en de veelvuldige imitatie van innovatieve producten. De schaal en (kwaliteits) eisen die nodig zijn voor innovatie worden steeds hoger, terwijl de terugverdienperiode alsmaar korter wordt. Hierdoor neemt de druk op het proces voortdurend toe en wordt de faalkans steeds groter.“



De Sector Banker Agrifood: „Risicovolgend gedrag bij bedrijven in de voedingsmiddelenindustrie en -groothandel is inderdaad het gevolg. Er wordt wel samengewerkt in de keten, maar deze samenwerking is nog te vaak gericht op een kortetermijnoplossing in de vorm van efficiency, denk aan kostenbeheersing en rationalisatietrajecten, dan op innovatie. In de praktijk van de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie is dat ook te constateren. Deze commoditysering van producten, veel producten voor weinig geld, zal leiden tot een ongewenst smal productaanbod dat voor consumenten, retail noch voedingsindustrie aantrekkelijk is.“

Joop Wijn, beoogd directeur Zaken van ABN AMRO valt zijn collega bij: „Commoditysering is sowieso niet de weg die Nederlandse voedingsmiddelenbedrijven zouden moeten inslaan. Nederland is een kenniseconomie, loopt voorop in de branche, maar zal wel slim moeten investeren om deze concurrentiepositie te behouden.“

Niels Dijkman: „Uit het econometrische onderzoek blijkt dat er binnen de voedingsmiddelenindustrie wel een positieve relatie bestaat tussen financiële prestaties en netwerkcentraliteit. Dit laatste begrip geeft aan hoe centraal een bedrijf opereert in de waardeketen. De oplossing voor de paradox ligt volgens ons in het ontwikkelen van ketenambidexteriteit. Met deze term wordt gerefereerd aan de 'tweehandigheid' of bekwaamheid in zowel innovatie als efficiëntie waarnaar binnen een keten gestreefd moet worden.“

Het idee is dat een bedrijf zelf niet deze breedte binnenshuis moet halen, maar een intensieve samenwerking moet aangaan met andere onafhankelijke bedrijven die specialist zijn in innovatieve of op efficiency gerichte activiteiten. Gezocht moet worden naar organisaties die complementair zijn, zodat krachten gecombineerd worden. Bedrijven als Danone, Nestlé en Koninklijke Friesland-Campina zijn voorlopers in dit denken. Buiten de voedingsmiddelenindustrie is een product als de iPhone een goed voorbeeld. Apple heeft hierbij optimaal gebruik gemaakt van het technisch vernuft van haar leveranciers en beschermt gegevens over haar partners zorgvuldig af, omdat zij die als een belangrijke bron van strategisch voordeel beschouwt.“

Dijkman: „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'. Dit geeft tegenwicht aan machtige afnemers door meer verschillende efficiënte en innovatieve productcombinaties te creëren. Met ketenambidexteriteit heeft het voedingsmiddelenbedrijf zelf een strategisch instrument in handen om effectieve structuren en processen te vormen die innovatie stimuleren. Zodoende biedt 'ketenambidex-werken' voor bedrijven de kans tot de realisatie van marginale omzetgroei.“

Nieuwe competentiecentra

De in het onderzoeksgroep Samen excelleren in innovatie en efficiency - van ABN AMRO genoemde 'ketenambidexteriteit' komt ook aan de orde in de lezing van VION's Peter Beckers en Ronald Klant tijdens het innovatieseminar op de Slavokto eind september.

Voor de korte en middellange termijn ontwikkelt VION innovatieve producten samen met klanten binnen de bestaande ontwikkelingsafdelingen van de businessunits. Voor de lange termijn zet VION nieuwe competentiecentra op binnen businessunits. Projecten worden dan uitgevoerd onder tijdelijk management van CRO's zoals het NIZO. VION's deelname aan het Top Institute Food & Nutrition met partijen als Unilever, Koninklijke Friesland-Campina, DSM en CSM levert bouwstenen om het innovatieve karakter van de onderneming op de lange termijn te verankeren. Hoe dit in de praktijk uitwerkt, zetten directievoorzitter VION Food Netherlands, Germany en International, Peter Beckers, en Manager R&D Ronald Klant van VION uiteen op woensdag 30 september o.s. tijdens de Slavokto in de Utrechtse Jaarbeurs.



Sector Banker AgriFood Niels Dijkman van ABN AMRO: „De commodifisering van producten leidt tot een ongewenst smal productaanbod dat voor consumenten, retail noch voedingsindustrie aantrekkelijk is“