



---

# Innovatie-monitor 2004

## Sectorrapport voedings-, genotsmiddelen en drankenindustrie

Twynstra The Bridge  
Arun SwamiPersaud  
asw@t-tb.com



## **Voedings-, genotsmiddelen- en drankenindustrie**

---

De voedings-, genotsmiddelen en drankenindustrie is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. In de sector bestaan steeds minder vaste waarden. Omdat consumentenvoorkeuren steeds sneller veranderen, wordt innovatie in deze sector steeds essentiëler. Niet voor niets worden er voortdurend nieuwe producten ontwikkeld. Het blijkt echter dat een groot deel van de geïntroduceerde productinnovaties al na een jaar uit het winkelschap is verdwenen. Het weten te ontwikkelen van de juiste innovatie op het juiste moment is derhalve de belangrijkste uitdaging waar de sector voor staat.

### **Belangrijkste conclusies:**

- een effectieve marketing en innovatie zijn de belangrijkste concurrentiewapens in de sector
- veelal past men in de sector meerdere vormen van innovatie tegelijk toe; bedrijven willen zich op zowel incrementele als radicale innovatie relatief richten
- het merendeel van de bedrijven dat op de hoogte is van hun strategische budget geeft maximaal 5% uit aan innovatie. Maar er is een opvallend grote groep die niet kan aangeven wat de innovatie-uitgaven zijn. Veel bedrijven kunnen tevens niet precies aangeven wat de behaalde resultaten zijn
- innovaties in de voedings-, genotsmiddelen- en drankenindustrie worden ontwikkeld in een omgeving waar weinig tijd is om initiatieven te laten rijpen
- De vrees dat innovatie-activiteiten steeds meer uit Nederland zullen worden verplaatst, lijkt voor wat de voedings-, genotsmiddelen- en drankenindustrie vooralsnog ongegrond



## Onderzoeksopzet

---

- de Innovatie-monitor is een jaarlijks onderzoek naar product- en dienstinnovatie bij bedrijven in Nederland
- in de periode mei tot en met juli 2004 zijn meer dan 1.000 middelgrote en grote bedrijven (met meer dan 200 medewerkers) in Nederland telefonisch benaderd
- per bedrijf is gevraagd naar de manager die verantwoordelijk is voor product- en dienstinnovatie
- 430 respondenten uit 15 sectoren hebben deelgenomen aan het onderzoek door het invullen van een elektronische enquête
- voor iedere sector zijn separate sectorrapporten gemaakt. Er is ook een rapport beschikbaar met de resultaten voor heel Nederland\*

**Aantal respondenten sector voedings-, genotsmiddelen en drankenindustrie**

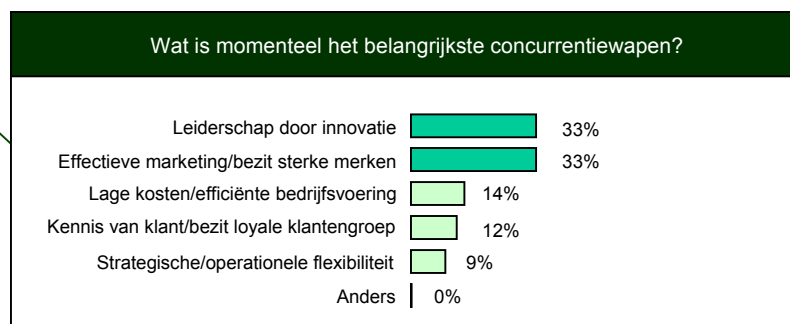
**35**

\*) de rapporten zijn op te vragen bij Twynstra The Bridge

# Marketing en innovatie zijn de meest gebruikte concurrentiewapens in de sector



Zowel leiderschap door innovatie als effectieve marketing worden door de sector beschouwd als de belangrijkste concurrentiewapens.

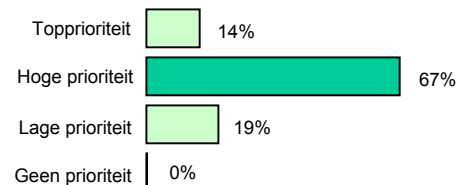


# Ondernemingen richten zich op verschillende vormen van innovatie

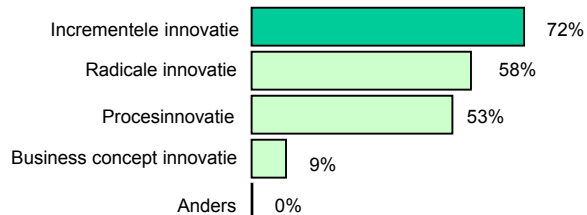


Ruime meerderheid geeft innovatie een hoge prioriteit.

Welke prioriteit heeft product- en dienstinnovatie binnen de organisatie?



Waarop zijn de innovatie-activiteiten in de organisatie gericht?



Veelal past men in de sector meerdere vormen van innovatie tegelijk toe. Er vindt veel incrementele innovatie plaats. In vergelijking met andere sectoren in Nederland wordt radicale innovatie relatief vaker toegepast; 36% van de Nederlandse ondernemingen richt zich op radicale innovaties\*.

Toelichting:

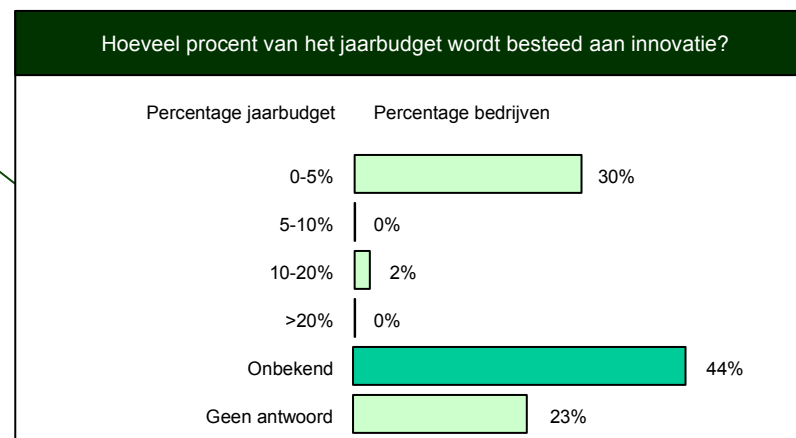
<b>Incrementele product- en dienstinnovatie</b>	gericht op het verbeteren van de huidige producten en/of diensten
<b>Radicale product- en dienstinnovatie</b>	gericht op het ontwikkelen van geheel nieuwe producten en/of diensten
<b>Procesinnovatie</b>	gericht op het verbeteren van de werkprocessen/productieprocessen om de kosten te reduceren en/of het verbeteren van de kwaliteit
<b>Business concept innovatie</b>	gericht op het ontwikkelen van geheel nieuwe business modellen of dienstverleningsconcepten die de manier van zaken doen in de sector veranderen

\* zie algemene rapport innovatie-monitor 2004

# Opvallend veel bedrijven kunnen niet aangeven wat de hoogte van hun jaarbudget voor innovatie is



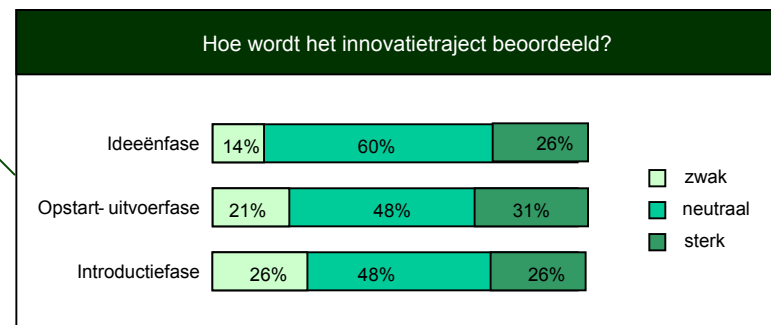
Het merendeel van de bedrijven dat op de hoogte is van hun strategische budget geeft maximaal 5% uit aan innovatie. Opvallend is dat er een aanzienlijke groep is die niet op de hoogte is van de innovatie-uitgaven.



# Bedrijven blinken niet uit in het innoveren

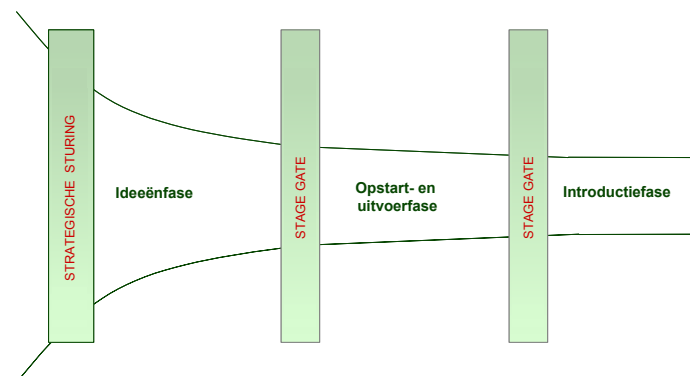


De meeste bedrijven beoordelen zichzelf als neutraal als het gaat om innoveren; niet zwak maar ook niet sterk. In vergelijking met andere sectoren\* zijn de prestaties van de bedrijven in de voedings-, genotsmiddelen- en drankenindustrie vooral zwakker in de ideeënfase.



Toelichting op de fasen in het innovatieproces:

- ideeënfase: in deze fase richt het bedrijf zich op het creëren van zoveel mogelijk ideeën voor nieuwe producten en/of diensten. In de eerste selectieronde ("stage gate") worden vervolgens de meest veelbelovende ideeën geselecteerd
- opstart- en uitvoeringsfase: in deze fase worden de beste ideeën vertaald in een concept. Als de conceptversie van het nieuwe product wordt goedgekeurd, kan worden overgegaan tot de ontwikkeling ervan
- introductiefase: in deze fase wordt het nieuwe product (of dienst) op de markt gebracht



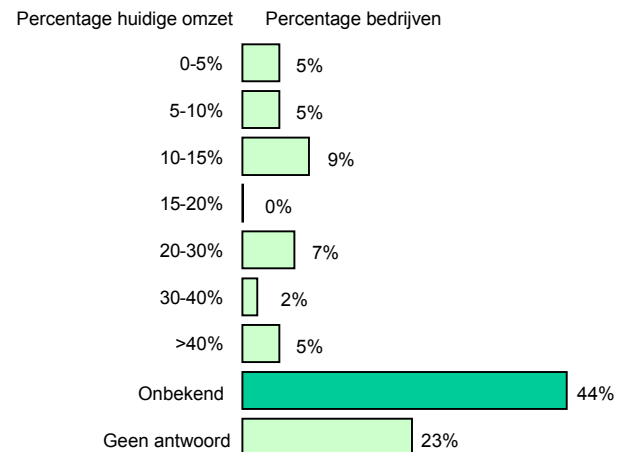
\* Zie algemene rapport innovatie-monitor 2004

# Er bestaat een zeer verdeeld beeld over de behaalde innovatieresultaten

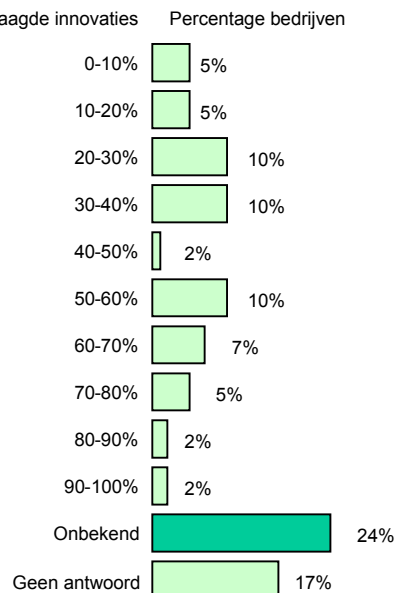


18% is het gemiddelde aandeel in de huidige omzet dat gerealiseerd is door innovatie-activiteiten, geïnitieerd in de afgelopen vijf jaar. Opvallend is dat veel ondernemingen hiervan niet op de hoogte zijn.

Welk percentage van de huidige omzet is gerealiseerd door product/dienst-innovaties die in de afgelopen vijf jaar geïnitieerd zijn?



Welk percentage van de innovaties in de afgelopen vijf jaar wordt als geslaagd beschouwd?



Het aantal innovaties dat slaagt, is per onderneming zeer verschillend. Veel bedrijven zijn ook niet op de hoogte van dit kengetal.



# Innovaties worden ontwikkeld in een interne omgeving waar weinig tijd is om initiatieven te laten rijpen



Vooraf het feit dat initiatieven te snel winst op moeten leveren, is een belangrijke interne belemmering voor innovatie-activiteiten.

## Welke externe belemmeringen hinderen de innovatie-activiteiten?



## Welke interne belemmeringen hinderen de innovatie-activiteiten?



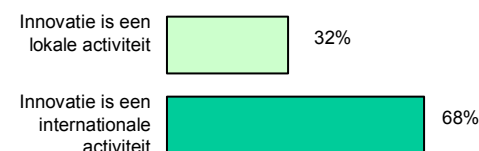
Over het algemeen worden er weinig externe belemmeringen voor innovatie gezien. Het slechte economische klimaat speelt sommige bedrijven parten; dit is een weinig beïnvloedbare factor.

# In de sector wordt al veel internationaal samengewerkt als het gaat om innovatie



De voedings-, genotsmiddelen- en drankenindustrie is voor wat betreft samenwerking op het gebied van innovatie internationaal georiënteerd.

Is innovatie in de organisatie een lokale (binnen NL) of internationale activiteit?



Waarom samenwerken met een internationale partner?



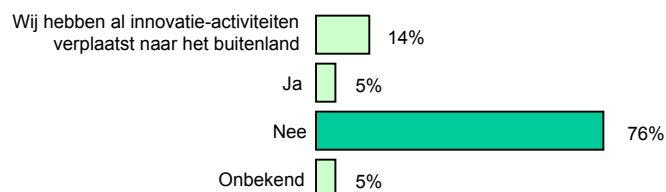
Internationale samenwerking vindt vooral met zusterbedrijven en leveranciers plaats. Het beter toegang hebben tot de buitenlandse klanten en de indirecte beschikking over vooraanstaande technologieën zijn de redenen om een dergelijk samenwerkingsverband aan te gaan.



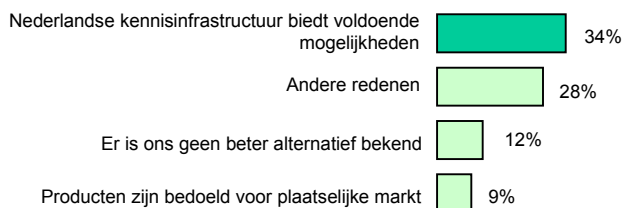
## De innovatie-activiteiten zullen in Nederland blijven

Het merendeel van de bedrijven heeft geen behoefte de innovatie-activiteiten te verhuizen naar het buitenland.

Bestaat er binnen de organisatie behoefte (delen van) de huidige innovatie-activiteiten te verplaatsen naar het buitenland?



Waarom is het verplaatsen van innovatie-activiteiten geen optie?



Er is nauwelijks behoefte de innovatie-activiteiten te verhuizen naar het buitenland omdat de Nederlandse kennisinfrastructuur voldoende mogelijkheden biedt.



## ***Wat doet Twynstra The Bridge?***

---

Twynstra The Bridge (TTB) is hét adviesbureau voor business innovatie. TTB adviseert en levert managementondersteuning wanneer meer van hetzelfde, commercieel gezien, niet meer voldoet. Onze adviseurs en innovatiemanagers zijn gespecialiseerd in het formuleren, ontwikkelen en realiseren van nieuwe proposities en ondernemingsactiviteiten. Wij combineren denken en doen.

TTB is sterk in situaties waar (technische) specialisten en marketeers het samen eens moeten worden. Wij “slaan een brug” tussen verschillende disciplines, culturen en verschillende interpretaties van marktkansen en ondernemingscompetenties. Daarnaast kan TTB risicodragend participeren in innovatieprojecten.



---

# Twynstra The Bridge

*the business innovation professionals*

Stationsplein 1  
P.O.Box 907  
3800 AX Amersfoort  
The Netherlands  
Phone +31 33 467 74 70  
Fax +31 33 467 74 17  
[www.t-tb.com](http://www.t-tb.com)