

NL Regieland

Organisatorisch innoveren in regie: Fact finding en analyse

Ir. F.W.G.A. Engelbart RB (Rijnconsult)
Prof.ir. A.J.M. Beulens (Wageningen UR)

De rapportage is opgesteld in het kader van de (oude) thema's 'Transitie Duurzame Landbouw' en 'Voeding voor een gezonde samenleving'.

Projectleider: Dr. H.J. Huizing (InnovatieNetwerk)



Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk>

ISBN: 90 - 5059 - 263 - 5

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 06.2.110 (serie achtergrondrapporten), Utrecht, september 2006.

Voorwoord

In januari 2003 verscheen het rapport “Toekomstbeeld Nederland Regieland in het jaar 20XY”¹, waarin wegen naar de ontwikkeling van diverse nieuwe vormen van regie worden beschreven. Dit rapport heeft een flinke aanzet gegeven om binnen het huidige ICES/KIS-programma ‘TransForum Agro & Groen’ ruime aandacht te geven aan dit onderwerp.

Nog steeds mag worden vastgesteld dat innoveren met horten en stoten gaat en lastig planbaar is: “Bij innovatie liever geen planning”. Dat is ook herkenbaar bij het ontstaan van dit rapport, maar evenzeer bij de vorming van Transforum en het uitwerken van het onderdeel regiefunctie binnen dit programma. Met een incubatietijd van twee jaar (dus de actualiteit kan sommige cases inmiddels achterhaald dan wel genuanceerd hebben) en diverse 180-graden-andersom-sessies is het ook weer een bevestiging dat het stroomlijnen van creatieve denkkracht een serieuze aangelegenheid is. Maar denkkracht is wel een belangrijke basis van het bestaansrecht voor de BV Nederland.

Uiteindelijk is het goed te zien dat het “regiedenken” op steeds meer plaatsen naar voren komt. Maar na bewustwording moet actie volgen: na herkennen en erkennen volgt doen. Actie die in dit rapport is benoemd en aantoont dat er ondertussen ook al wel degelijk innovatoren zijn die stappen hebben gezet. Maar ook actie die nu door vele andere bedrijven praktisch moet en kan worden overgenomen. En actie die in de wetenschap nog nodig is om het regiedenken verder uit te werken en te onderbouwen.

Laat dit rapport een stimulans zijn om actie op dit intrigerende terrein te (blijven) ondernemen!

Dr. G. Vos,
directeur InnovatieNetwerk.

¹ “Toekomstbeeld Nederland Regieland in het jaar 20XY”, rapport nr. 03.2.020, InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag, januari 2003

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting **I**

1. Nederland Regieland, het denkmodel **5**

- 1.1 Toekomstbeeld in het jaar 20XY: strategische groepen en veranderstrategieën 5
- 1.2 Logistieke, commerciële en productpaspoort-regie 6
- 1.3 Er is een uitdagende toekomst mogelijk..... 8
- 1.4maar “alleen de trap opklimmen” is moeilijk 9

2. De nieuwe vraag **11**

3. Regie: fact finding **13**

- 3.1 Kwadrant I: Food & Agribusiness in Nederland 14
- 3.2 Kwadrant II: Food & Agribusiness internationaal 15
- 3.3 Kwadrant III: Andere branches in Nederland 15
- 3.4 Kwadrant IV: Andere branches internationaal 16

4. Simulatie & gaming **19**

5. Financiers **23**

- 5.1 Participatiemaatschappijen 24
- 5.2 Ondersteuning door de overheid 24

6. Analyse **29**

- 6.1 Het regiemodel staat 29
- 6.2 Regie = organisatorische innovatie 31
 - 6.2.1 Ondernemerschap 34
 - 6.2.2 Waardepropositie: scherpste 34
 - 6.2.3 Strategie: verander de focus in de productlevenscyclus 35
 - 6.2.4 Markt: local of global kiezen 37
 - 6.2.5 Kosten-baten: waar verdien je echt aan 38
 - 6.2.6 Keten 38
 - 6.2.7 Netwerk: innoveren kun je niet (meer) alleen 39
 - 6.2.8 Kennis inside 41
 - 6.2.9 Interne processen 42
 - 6.2.10 Financiering 43

7. Conclusies en aanbevelingen

47

Bijlagen:

A.	Kwadrant I: Food & Agribusiness Nederland	51
B.	Kwadrant II: Food & Agribusiness internationaal	55
C.	Kwadrant III: Andere branches Nederland	59
D.	Kwadrant IV: Andere branches internationaal	61
E.	Simulatie, games en simulatiegames	65
F.	Participatiemaatschappijen	73

Samenvatting

In de periode 2001-2002 heeft Frank Engelbart (Rijnconsult) in opdracht van en in nauwe samenwerking met InnovatieNetwerk, het toekomstbeeld 'Nederland Regieland in het jaar 20XY' opgesteld. Daarin is het regiedenken geïntroduceerd, met een denkmodel waarin onderscheid wordt gemaakt naar commerciële, logistieke en productpaspoort-regie. Per regievorm zijn vier niveaus of treden benoemd. De conclusie van het rapport is dat het voor bedrijven in de Food & Agribusiness mogelijk maar niet gemakkelijk is om zich te ontwikkelen in regie.

InnovatieNetwerk heeft vervolgens aan Adrie Beulens (Wageningen UR) en Frank Engelbart (Rijnconsult) gevraagd om een vervolgrapport op te stellen, met als opdracht om op zoek te gaan naar regie-initiatieven in de praktijk (fact finding) en vervolgens een synthese en analyse te maken naar de mogelijkheden en voorwaarden om te experimenteren met het ontwikkelen van de regiefunctie.

Op basis van deskstudy naar een honderdtal voorbeelden in Nederland en op internationaal niveau, en zowel binnen als buiten de Food & Agribusiness, zijn in de analyse twee hoofdlijnen vast komen te staan.

Ten eerste kan vastgesteld worden dat het regiemodel (drie vormen van regie, en per regievorm vier niveaus) staat: het is herkenbaar, makkelijk uitlegbaar en daarmee prima bruikbaar als gezamenlijke taal en structuur.

Ten tweede kan vastgesteld worden dat het ontwikkelen van de regiefunctie ("het klimmen op de regieladder") beschouwd kan worden als een organisatorische innovatie. Om deze innovatie in regie te kunnen managen, lanceren we tien vingerwijzingen die naar ons inzicht van belang zijn:

“Regie binnen handbereik: 10 vingerwijzingen”

1. **Ondernemerschap** om, op basis van visie, het initiatief te nemen en met een lange adem vol te houden. Voor innoveren is regie in ondernemerschap met vasthoudendheid een belangrijke kritische succesfactor.
2. **Waardepropositie:** welke waarde creëert het product voor de klant? De toegevoegde waarde van regie moet helder uitlegbaar zijn aan je klant. Alleen roepen dat je regie doet, zal niet volstaan.
3. **Competitieve strategie:** hoe realiseert het bedrijf een duurzame concurrentiepositie? Veranderen van de strategie gericht op het begin van de productlevenscyclus biedt kansen, gecombineerd met de regievoering over geoutsourcete bulkproductie.
4. **Markt:** voor welke klantengroep is het product zinvol, voor welk doel en hoe kan het product de klant winst genereren? Kies je markt(en) en ga vervolgens kijken wat dat betekent voor je regiecompetenties.
5. **Kosten-baten:** hoe wordt de omzet gerealiseerd (afrekenmodel), wat zijn de kosten en hoe valt de marge? De ruimte voor alternatieve verrekennmodellen vergroot zich, maar onderstreept de noodzaak om kosten-baten-afwegingen serieuzer te nemen.
6. **Keten:** hoe is de keten van toeleveranciers en afnemers opgebouwd, en hoe verkrijgt het bedrijf de waarde die het creëert in de keten? De (veranderende) rol en functie in de keten bepalen je effecten op regievoering.
7. **Positie in het netwerk:** bepaling van de positie ten opzichte van concurrentie, toeleveranciers, klanten en indirecte concurrenten, en uitwerking van de netwerkstrategie, mede in termen van de configuratie van het netwerk, processen en infrastructuren die daarbij een rol spelen. Maar ook de lijnen naar partijen die jou helpen in de innovatie, zoals R&D-instellingen, kennisinstellingen, consultants, etc. Innoveren doe je niet meer alleen maar in een goed gecreëerd en dynamisch netwerk.
8. **Kennis inside:** competente medewerkers en de lijnen naar externen om snel toegang tot state of the art -kennis te krijgen. Kijk goed naar je human capital, in het bijzonder naar je sleutelpersonen, en durf te investeren in goede mensen met de juiste competenties.
9. **Interne processen:** het managen van de interne primaire en secundaire processen, de besturing, de structuren en de beloningssystemen in afstemming met de gedefinieerde processen op netwerkniveau. Interne processen moeten (her)ingericht worden, gericht op flexibiliteit en bestuurbaarheid en beheersbaarheid. Daarvoor heb je een operationele governance structuur nodig die je moet ontwikkelen en invoeren.
10. **Financiële basis:** hoe krijg ik mijn bedrijf gefinancierd, in een gezonde verhouding van eigen en vreemd vermogen? Continuïteit van de kapitaalverschaffing voor innovaties in regie is van groot belang in aanvulling op het ondernemerschap. Het zou fijn zijn als de kapitaalverschaffers ook mee-innoveren en dichter op de behoeften van de ondernemers gaan zitten.

Concluderend kunnen we stellen dat organisatorisch innoveren in regie wel degelijk mogelijk is: de feiten en praktijkvoorbeelden liggen er, en met bovenstaande vingerwijzingen zijn de tien belangrijkste componenten om het te doen in kaart gebracht.

Om het inzicht in en de kennis van mogelijkheden voor organisatorische innovatie in regie te vergroten en het pad van regie feitelijk op te gaan, kan naar ons idee een aantal wegen worden bewandeld of, beter gezegd, gecombineerd worden:

1. Kennis en inzicht vergroten, door verdere verdieping in de fact finding rond het regiedenken.
2. Helpen bij het verkrijgen en combineren van competenties, de creatieve arrangementen, de vreemde ontmoetingen en de bijzondere allianties.
3. Zorgen dat de financiële wereld kennisneemt van dergelijke innovaties en daar kapitaal voor beschikbaar wil stellen.
4. Stimuleren van experimenteer ruimte voor learning by doing.
5. Zorgen voor wetenschappelijke kennisontwikkeling van organisatorische innovatie in het regiedenken, en leren “van buiten”.

Het regiedenken als vorm van organisatorische innovatie staat nog in de kinderschoenen. Maar met het Bsik-programma “Transforum Agro & Groen” ligt er de gewenste ruimte om enerzijds te experimenteren met praktijkvoorbeelden én anderzijds de wetenschappelijke kennis verder te ontwikkelen.

I. Nederland Regieland, het denkmodel

In de periode 2001-2002 heeft Frank Engelbart (Rijnconsult), in opdracht van en in nauwe samenwerking met InnovatieNetwerk, het toekomstbeeld 'Nederland Regieland in het jaar 20XY' opgesteld. Een toekomstbeeld waarin de positie van Nederland als fysieke draaischijf in het internationale verkeer van Food & Agribusiness-producten sterk verminderd is als gevolg van het vertrek van een (groot) deel van de primaire productie van agrogrondstoffen van Nederland naar het buitenland; en daardoor het vertrek van aanpalende bedrijvigheid. Kernvraag was daarbij of Nederland in staat zou (moeten) zijn om dit vertrek van de fysieke productie- en transportfunctie in te vullen met andere toegevoegde-waardefuncties die een bijdrage aan ons bruto nationaal product leveren en hoogwaardige werkgelegenheid opleveren, zoals regie. En wat is dan regie?

In dit hoofdstuk een samenvatting van het rapport.

I.1 Toekomstbeeld in het jaar 20XY: strategische groepen en veranderstrategieën

Het rapport schetst een wereld waarin wij als Europese burger en consument leven in het hypothetische jaar 20XY. In deze wereld zoeken distributiekanaalen, voedingsmiddelenindustrie, en boeren en tuinders gezamenlijk naar een duurzame strategische positie - het speelveld in het jaar 20XY - waarin drie strategische groepen worden onderscheiden:

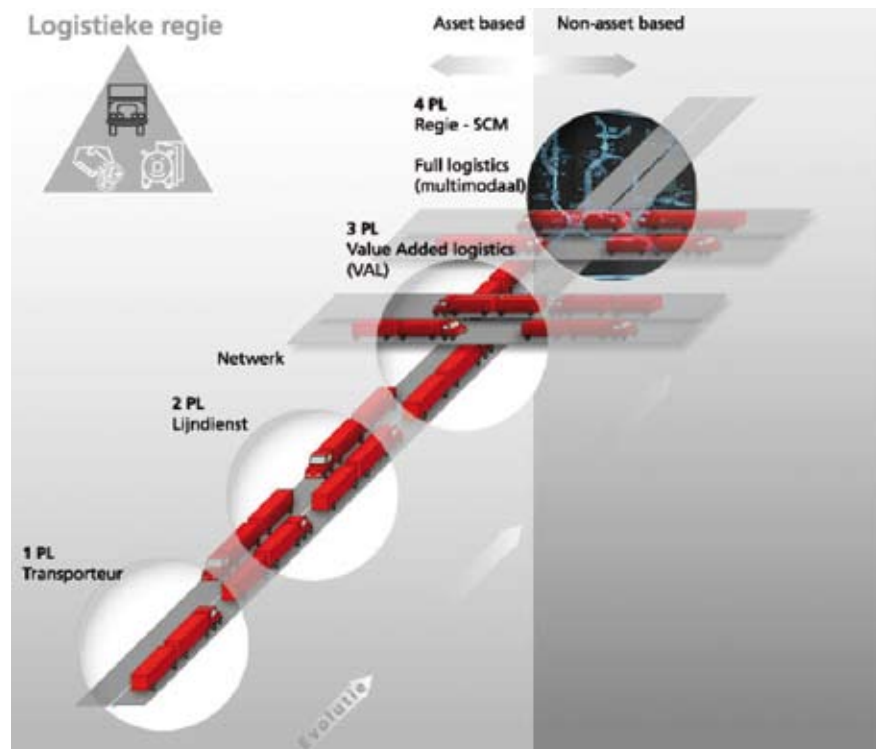
1. **Het spel der giganten** (global market, global sourcing);
2. **De Hollandse merken** (local market, global sourcing);
3. **De sterke regiospelers** (local market, local sourcing).

Voor de Nederlandse agrofood-spelers anno nu worden drie strategische ontwikkelpaden geschetst naar het opbouwen van een duurzame positie in het jaar 20XY in één van de strategische groepen, met een verdieping naar de mogelijkheden voor de regiefunctie.

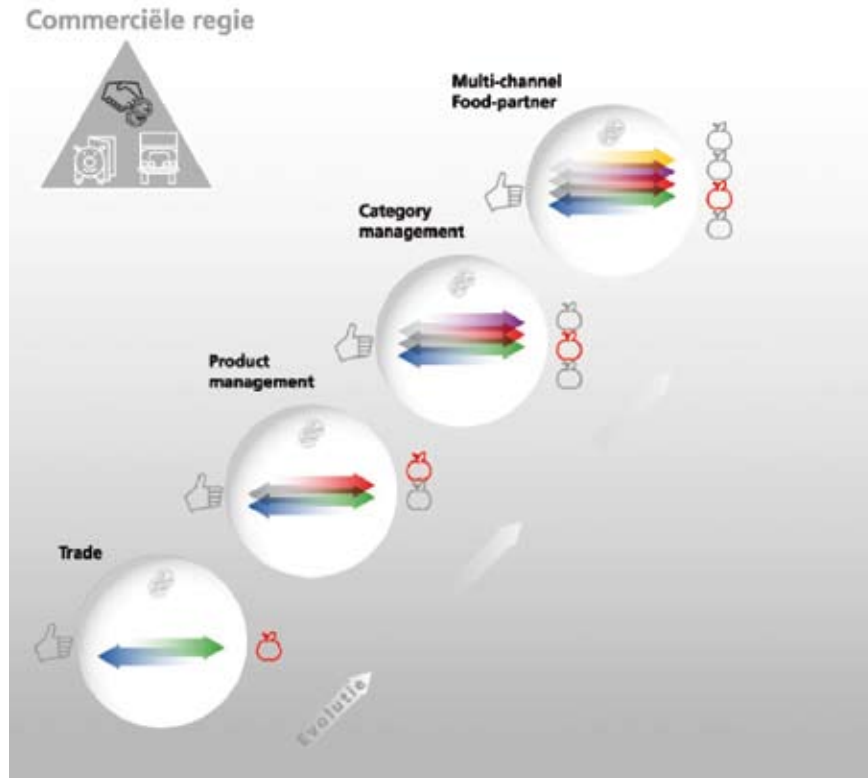
1.2 Logistieke, commerciële en productpaspoort-regie

In een containerbegrip als “regie” zien we binnen de hier geschetste context een duidelijke taak liggen in het ontwerpen, inrichten en besturen van processen. Voor het ontrafelen van het begrip “regie” worden hier drie vormen van regie onderkend, niet als elkaar uitsluitende vormen, maar als de drie hoeken van het speelveld van NL Regieland.

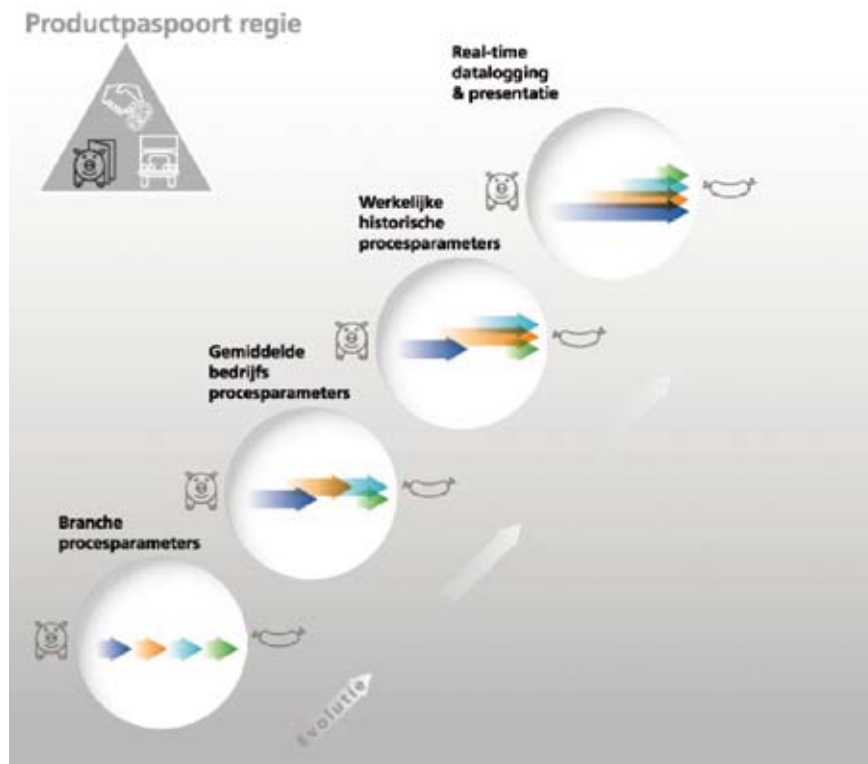
Deze drie vormen van regie vormen de hoeken van de regiedriehoek, waarbinnen ondernemingen hun integrale regiepositie kunnen bepalen. In de regiefunctie zelf zit in onze ogen ook nog wel degelijk een ontwikkelingsmogelijkheid. Voor elk van onderstaande drie vormen van regie worden deze ontwikkelpaden in het rapport geschetst.



Voor **logistieke regie**, het leveren van non-physical asset-based Supply Chain Management-oplossingen voor klanten, zullen ontwikkelpaden gelegd moeten worden op het gebied van intelligente logistieke concepten (strategisch en tactisch) door competente logistieke medewerkers, met een grote mate van ondersteuning door ICT-tools.



De **commerciële regie** draait om business ownership en de mogelijkheid om de dealmaking met belangrijke distributiekkanalen te mogen afwikkelen. Kennis van de consument en de klant is onontbeerlijk. Dit uiteraard in combinatie met de competenties en de tools om de deal daadwerkelijk conform afspraak te vervullen. Service, schaal, flexibiliteit, concepting en dienstverlening zijn nog belangrijker dan het kale product.



Nieuw is **productpaspoort-regie**. De belangrijke Unique Selling Proposition (USP) hierbij is: intrinsieke, gespecificeerde kwaliteit van het product en herkomst in combinatie met kwaliteits- en herkomstgarantie,

product- en procestransparantie, voedselveiligheid, dierenwelzijn en -transport, milieueffectindicatoren, energiebelasting, duurzaamheidsindicatie, et cetera. Herkomst en herkenning van producten is dus essentieel. Wezenlijk bij deze vorm van regie is een sluitend tracking & tracing-systeem dat voorziet in de noodzakelijke controleerbare keten-transparantie en daarmee de USP ondersteunt. In die transparantie met integriteit voorzien is complex, maar noodzakelijk om de consumentbehoeften naar zekerheid te kunnen garanderen. Vooral voor local van belang, wellicht met potentie voor een global focus.

1.3

Er is een uitdagende toekomst mogelijk.....

Met het toekomstbeeld, de drie vormen van regie en de ontwikkelpaden voor de regiefunctie zelf, hebben wij getracht aan te geven dat we een uitdagende toekomst voor de Nederlandse Food & Agribusiness-sector tegemoet gaan. Daarin zijn er wel degelijk mogelijkheden om, uitgaande van een toekomstbeeld waarin de primaire productie wellicht voor een groot deel verdwijnt, nieuwe activiteiten op het gebied van regie op te pakken. Niet als dé redding van de Nederlandse economie, maar wel als kans voor een nieuwe agri-business.

1.4

.....maar “alleen de trap opklimmen” is moeilijk

Het is onze overtuiging dat voor de echte doorbraken op het gebied van regie niet volstaan kan worden met “meer van hetzelfde”. Het introduceren van de regiefunctie en het doorontwikkelen van regie kan hiertoe bijdragen. De volgende trede op de ontwikkelings-ladder bereiken is meestal alleen mogelijk met behulp van een externe impuls. Een externe impuls die te realiseren is door actief nieuwe arrangementen te organiseren. Door bedrijven, kennisinstellingen, overheid en intermediaire organisaties met elkaar in contact te brengen. Door actief nieuwe netwerken te vormen waarin de cultuur gecreëerd wordt om gezamenlijk veranderingen te (kunnen) gaan realiseren. Kortom: door systeeminnovatieprocessen te stimuleren, te arrangeren en te faciliteren. Nederlandse stakeholders zijn in onze ogen hiertoe prima in staat, mits zij openstaan voor deze vernieuwende arrangementen. Centraal staat dat we nadrukkelijker in moeten zetten op de brain-functie, in plaats van (en deels naast) de *muscles*, het asfalt, de hectares en overige harde productiemiddelen.

2.

De nieuwe vraag

Het gedachtegoed van “Nederland Regieland in het jaar 20XY” wordt, mede doordat de inhoud ervan sinds de zomer van 2002 actief wordt gebruikt voor het ICES/KIS-3/Bsik-businessplan “Transitie Duurzame Landbouw”, inmiddels operationeel in het programma “Transforum Agro & Groen”, snel omarmd door de stakeholders. Een signaal dat we op een goed spoor zitten.

Ook tijdens de toetsing in een workshop met experts in oktober 2002 is herkenning en waardering uitgesproken over de vernieuwende ideeën over regie. Ook bleek dat er energie bij de aanwezigen zat om met regie nu aan het experimenteren te gaan. Voor InnovatieNetwerk zou een zinvolle rol weggelegd zijn om experimenteerruimte te creëren voor het oppakken van regie; dit mede in het licht van de constatering dat het “wagen van de sprong op de volgende trede van een regietrap” lastig is. En wellicht dat simulatie & gaming deze sprong kan vergemakkelijken. Dit was de reden voor InnovatieNetwerk om aan prof. Adrie Beulens (Wageningen UR) en Frank Engelbart (Rijnconsult) te vragen om samen een vervolg uit te werken:

“fact finding in de richting van experimenteerruimte”

Vraagstelling:

1. Zijn er al initiatieven op het gebied van commerciële, logistieke en productpaspoort-regie, en wat kunnen we daar van leren?
 2. Op welke wijze kun je bestaande en in ontwikkeling zijnde en geconceptualiseerde businessmodellen evalueren met behulp van gaming & simulatie; wat is het huidige aanbod, de haalbaarheid en toegevoegde waarde hiervan?
 3. Op welke wijze en met wie kan een experimenteerruimte opgezet worden om regie-experimenten vervolgens uit te voeren?
-

In dit rapport schetsen wij de uitkomsten van de zoektocht naar regie. In hoofdstuk 3 geven wij een overzicht van initiatieven van organisaties die - in onze ogen - actief zijn op het gebied van regie. Hoofdstuk 4 geeft een overzicht van simulatie & gaming-mogelijkheden, inclusief een beoordeling op bruikbaarheid voor support bij het innoveren op het gebied van regie. Hoofdstuk 5 schetst financieringsmogelijkheden voor nieuwe activiteiten.

Wij hebben nadrukkelijk ingezet op het toetsen van regiegedachten in het veld bij Food & Agribusiness-organisaties die voor ons als voorbeelden gelden. Op basis van deze interviews, alsmede de research naar simulatie & gaming en mogelijkheden voor financiering, vinden in hoofdstuk 6 de analyse en synthese plaats die de rode draad vormen. We sluiten af met de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 7.

3.

Regie: fact finding

1. Zijn er al initiatieven op het gebied van regie?

In het rapport “Nederland Regieland 20XY” is een model van regiedenken ontstaan. In de tekst zijn diverse voorbeelden opgenomen die in die denklijn passen. Het is nu de hoogste tijd om, vanuit het regiedenken, serieus te kijken welke organisaties daadwerkelijk stappen hebben gezet dan wel binnenkort stappen gaan maken op beschreven regietrappen (logistieke, commerciële en paspoortregie). Daarbij is vooral gekeken naar bedrijven die een organisatorische innovatie hebben weten door te voeren dan wel daar nog mee bezig zijn, die zich uit in een regiestap.

Door middel van deskresearch heeft Rijnconsult Intelligence Center (RIC) een overzicht samengesteld van bedrijven/instellingen die organisatorisch geïnnoveerd zijn, en daarmee stappen op de regietrap(pen) hebben gemaakt. Hiervoor is gebruikgemaakt van de volgende bronnen:

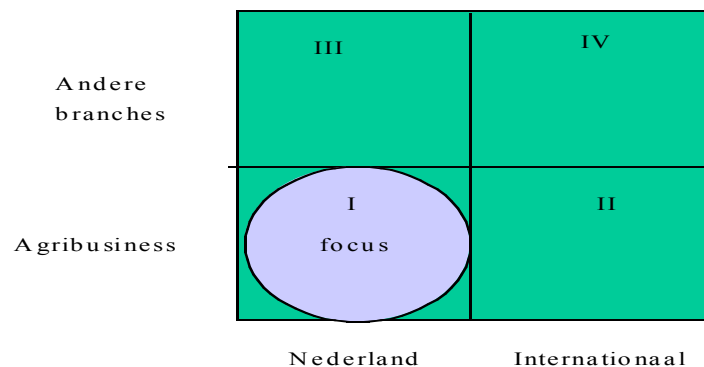
- a. Commerciële online databases: het RIC heeft toegang tot tal van commerciële databases op cd-rom en online, zoals Factlane, Factiva en het Financiële Dagblad.
- b. Internet: met zoekmachines werd op de volgende termen of een combinatie daarvan gezocht: regie, regierol, innovatieve organisatie, organisatorische innovatie, strategische vernieuwing, duurzaam concurrentievoordeel, orchestration, chain, value chain orchestration, et cetera.
- c. Kennis en ervaring: naast de desk research is gebruikgemaakt van (tacit)kennis en ervaring van de schrijvers, die beiden al jaren actief zijn in de Food & Agribusiness-sector en ook al geruime tijd bewust bezig met “regiedenken” in en buiten de sector.

In de uitwerking in de bijlagen is dan ook een combinatie terug te vinden van enerzijds gekopieerde tekst uit artikelen en van websites, en anderzijds door de auteurs toegekende zinsneden. Met nadruk wordt gesteld dat er geen waardeoordeel wordt uitgesproken; uitsluitend een reden voor opname in de lijst.

Andersom geldt ook dat indien organisaties niet in de lijst staan, dat geenszins een diskwalificatie is dat zij niet innovatief en/of met regie bezig zijn; het betekent uitsluitend dat het niet uit deskresearch blijkt én niet bekend is bij de auteurs.

Om focus aan te brengen is onderstaand search-model gemaakt, waarbij de combinatie van “organisatorische innovatie en regie” als leidend thema is gekozen:

Scope ligt op Agribusiness in Nederland



3.1 Kwadrant I: Food & Agribusiness in Nederland

In kwadrant I zijn initiatieven uit de Nederlandse Food en Agribusiness verzameld, waarin “innovatie en regie” aanwezig zijn. In Bijlage A zijn de resultaten opgenomen.

Om in detail te ontdekken wat er onder andere gebeurt op het gebied van regie is, als vervolg op de deskresearch, veldwerk gedaan in de vorm van interviews. Daarvoor zijn organisaties uit dit kwadrant geselecteerd die nadrukkelijk in beeld zijn als voorbeelden (althans voor ons) voor het innoveren in regie.

Interviews zijn gehouden met:

The Greenery, Langfruit, Frankort & Koning, Nabuurs, Bloom-bizz, Selman Transporten, Uniekaas, Veiling ZON, H.J.Heinz/-Honig/Suppa winkels, Schneider Logistics, Institute for Pig Genetics (IPG), Plukon Poultry, Rijk Zwaan, Nutreco, Müller Transport

En daarnaast met de volgende organisaties:

Transport en Logistiek Nederland (TLN)/Foodned, Eindhoven Centre for Innovation Studies (ECIS-TUE), Erasmus Food

Steeds is de methode van een semi-gestructureerde vragenlijst toegepast.

Plukon wijkt door hoge lonen uit naar Duitsland. Omdat de kosten in Nederland veel te hoog zijn, gaat Plukon de geslachte kalkoenen voortaan in Duitsland verwerken. Daar liggen de kosten 40 tot 50 % lager.

(De Gelderlander, 01-08-2003)

3.2

Kwadrant II: Food & Agribusiness internationaal

In kwadrant II zijn initiatieven uit de internationale Food & Agribusiness verzameld, waarin “innovatie en regie” aanwezig zijn. Aansprekende voorbeelden zijn nader bekeken, onder andere Coca-Cola, McDonald’s en Starbucks. Maar ook onbekendere initiatieven als OBE Beef in Australië, waarbij regievoering in het hart van de strategie zit. In bijlage B zijn de resultaten opgenomen.

3.3

Kwadrant III: Andere branches in Nederland

“Kijk wat ruimer om je heen”, hoor je vaak zeggen. In bijlage C enkele voorbeelden van Nederlandse bedrijven buiten de Food & Agribusiness die ons opvallen in het innoveren en veranderen van businessmodel. DSM is onderzocht, als voorbeeld van een bedrijf dat in een halve eeuw van staatsbedrijf in de mijnbouw, via bulkchemie, aan het omvormen is tot fijnchemie en life sciences. Maar ook Senseo mag natuurlijk niet ontbreken, als mooi voorbeeld van het combineren van competenties om een nieuwe positie in een traditionele business te overen.

Innovation is in our genes

Today, innovation is the force driving DSM’s transformation into one of the world’s leading specialty chemicals companies, with a strong focus on life science products and performance materials. Our proactive, customer-focused R&D activities form an integral part of our business process, as we translate developments in the world around us into commercial solutions while simultaneously building on our extensive expertise and knowledge. We’re able to do this thanks to our unique culture, in which great ideas flourish and are rewarded, calculated risks are permissible, and people are driven by a passion for real innovation. As we stand on the brink of vital discoveries that will >

radically improve people's lives, it is our ability to see beyond the boundaries of whatever expertise, discipline, group or organization that allows us to make the impossible possible. Together, there are no limits to what we can achieve!

(Bron: www.dsm.nl)

3.4

Kwadrant IV: Andere branches internationaal

Kijk eens naar Eli Lilly, nummer 11 op de lijst van internationale farmacieconcerns. Eli Lilly weet door een uitgeknipte alliantiestrategie (in plaats van fusies en overnames) een verrassend groot portfolio van technologische R&D in stand te houden, waardoor zij kan concurreren met de grote farmacieconcerns die twee tot vier keer zo groot zijn.

(Ard-Pieter de Man, TUE Eindhoven en David Faulkner, Eli Lilly & Co Ltd)

De voorbeelden in kwadrant IV (Andere branches, internationaal) zijn het verst van ons bed. Dat heeft als nadeel dat we er relatief weinig van weten en weinig mee in direct contact komen. Deze paragraaf heeft dan ook geenszins de bedoeling om solide uitgewerkte businesscases te beschrijven. Ook zal het snel het beeld oproepen van "Ach, dat zijn de grote succesvolle voorbeelden waar iedereen het altijd over heeft". Dat is ook zo als je praat over Nike, Dell en Smart. Maar bedenk er ook eens bij dat vele van dit soort bedrijven 25 jaar geleden nog niet bestonden en ook vanuit het niets zijn ontstaan.²

² Overigens geldt natuurlijk andersom ook: veel van de succesbedrijven van 25 jaar, maar ook 10 jaar geleden, bestaan inmiddels niet meer. Maar dat is een ander verhaal (overigens wel spannend in het kader van faalfactoren dan wel een pad als je niet/niet goed genoeg innoveert, het niet snel genoeg doet of het niet afmaakt).

Industriële bedrijven verplaatsen productie massaal naar buitenland

De supply chain van industriële bedrijven raakt steeds verder gefragmenteerd als gevolg van kostenbesparingen. Fabrikanten verlagen hun kosten door activiteiten uit te besteden en te verplaatsen naar het buitenland. Daardoor worden ketens en ketenprocessen steeds complexer. Dat blijkt uit het onderzoek 'The challenge of complexity in global manufacturing' van Deloitte & Touche, uitgevoerd onder 600 industriële partijen. Van de respondenten kiest 57% ervoor de productie te verplaatsen naar lagelonenlanden, waarbij Azië, en in het bijzonder China, favoriet is. Daarnaast wordt engineering door 67% en distributie door 58% uitbesteed. Verder kiest 59% van de industriële partijen ervoor productiefaciliteiten te sluiten. Van de West-Europese bedrijven heeft 30% de productie naar het buitenland verplaatst. Van de ondervraagde bedrijven gebruikt tevens 62% outsourced engineering services. Momenteel is China met 16% het populairste land onder West-Europese bedrijven, gevolgd door de VS en Canada (samen 16%), Oost-Europa (15%), Centraal-Europa (14%) en India (8%). Hier gaat echter verandering in komen. Van de respondenten die van plan zijn zich binnen drie jaar buiten de thuismarkt te vestigen, kiest 60% voor Oost-Europa.

[PT/ Industrieel Management]

(Internet 13-11-2003)

In hoofdstuk zes zijn de analyse en synthese van de organisaties uit deze vier onderzochte kwadranten weergegeven. Maar voordat we daar aan toe komen, eerst een uitstapje naar de vraag rond simulatie & gaming (hoofdstuk 4) en financiering van de bijbehorende investeringen (hoofdstuk 5).

4.

Simulatie & gaming

-
2. Op welke wijze kun je bestaande en in ontwikkeling zijnde en geconceptualiseerde businessmodellen evalueren met behulp van gaming & simulatie; wat is het huidige aanbod, de haalbaarheid en toegevoegde waarde hiervan?
-

Het wagen van de sprong op de volgende trede van de regieladder is lastig en risicovol. Je hebt vaak met een combinatie van organisatorische en technische veranderingen te maken. Er zijn mogelijk veel actoren bij betrokken in horizontale en/of verticale relaties, en die moeten zich wel openstellen voor en zich aanpassen aan een gekozen vorm van regie of 'orchestratie'. Daarnaast moeten de incentives zodanig liggen dat actoren en personen in die samenwerking en regie een meerwaarde met continuïteit onderkennen. Een meerwaarde zonder ongewenste of onbenoemde risico's en andere neveneffecten³. Tenslotte moeten zij ervan overtuigd zijn dat de processen en de regie daarvan op een kosteneffectieve manier, overeenkomstig de verwachtingen, zijn uit te voeren in de dagelijkse praktijk. Dat betekent enerzijds dat je de technische uitvoerbaarheid van die (ver)nieuw(d)e processen, de coördinatieactiviteiten en de regie wilt kunnen vaststellen, en anderzijds of het gedrag van de organisaties en de mensen daarbinnen bij de uitvoering en het management van de processen verloopt of kan verlopen in overeenstemming met de doelstellingen van de regie.

Om een antwoord op dergelijke vragen te kunnen vinden, voorafgaand aan het feitelijk maken van een sprong, kan de sprong ook gesimuleerd worden. De voortschrijdende technologie maakt simulatie & gaming steeds eenvoudiger en realistischer. Vandaar de actie om het bestaande aanbod in kaart te brengen. Daarbij het besef hebbende dat het achterhalen van de aansluiting van de simulatie op het onderwerp regie lastig is, en/of de aansluiting bij de doelgroep en branche vaak

³ Zie: "Transparency dilemma's in alliances in agriculture and food industry"; A.J.M. Beulens, S.J. van Dijk en G.M. Duysters; KLICT working paper TR184.

niet eensluidend is (een varken is niet gelijk aan een container in de Rotterdamse haven).

Voor het verschaffen van een diepgaand overzicht over simulatie & gaming maken we dankbaar gebruik van een in 2003 uitgevoerd onderzoek naar simulatie & gaming voor de Food & Agribusiness-sector en de gezondheidszorg. Het overzicht is opgenomen in bijlage E.

De doelstelling van simulatie & gaming is:

- De technische uitvoerbaarheid van (ver)nieuw(d)e processen, de coördinatie van activiteiten en de regie vaststellen.
- De kwantitatieve effecten inschatten van nieuwe processen en besturing (vanwege investerings- en risicoanalyse).
- Het bestuderen en beïnvloeden van het gedrag van organisaties en de mensen daarbinnen bij de uitvoering en het management van de processen. Dat uiteraard gericht op het inschatten van de sociaal-organisatorische haalbaarheid van geplande veranderingen.

Verder kunnen we kijken naar de bruikbaarheid van de benadering van simulatie & gaming voor de praktijk. Gebaseerd op eigen ervaringen en waarnemingen kunnen we stellen:

- De methoden en technieken worden breed gebruikt, en al vele jaren. De aard van de problemen, en de scope daarvan, verandert. De scope verandert onder meer naar supply chain netwerkprocessen in plaats van, respectievelijk naast, primaire processen en machines in organisaties. Ook beslissings- en veranderprocessen en workflow zijn onderwerp van studie.
- De combinatie van simulatie & gaming om te kunnen kijken naar technische procesoptimalisatie in combinatie met de effecten op en de beïnvloeding van het gedrag van mensen in die processen, is eigenlijk nog relatief nieuw.
- In de praktijk wordt door consultancybedrijven en door kennisinstellingen veel gebruikgemaakt van simulatie. Het is door de verbeterde kennis, methoden en tools en door de goedkope rekenkracht ook financieel mogelijk geworden voor een toenemend aantal bedrijven. Nog altijd echter lijkt dat het gebruik beperkt is tot het grotere MKB en echt grote bedrijven.
- De simulatiepakketten en tools zijn in de loop van de tijd krachtiger en relatief goedkoper geworden. Ze zijn onder meer te kwalificeren als discrete event-pakketten, objectgeoriënteerd of gebaseerd op Timed coloured Petri Nets. Daarnaast spelen inhoudelijke modellen van te simuleren objectsystemen een belangrijke rol (voorbeeld: een kwaliteitsafname-model voor een groente afhankelijk van temperatuur, vochtigheid en andere bewaarcondities).
- Ten slotte algemene bruikbaarheid. Ondanks de verbeterde kwaliteit en prijs/prestatieverhouding van methoden en tools voor simulatie & gaming is het kennisniveau dat je nodig hebt voor toepassing in de praktijk nog altijd zo hoog dat die kennis in veel organisaties niet aanwezig is. Dat betekent vervolgens dat je daarvoor de hulp van kennisinstellingen en/of consultants nodig hebt, hetgeen de kostprijs nog aanzienlijk maakt.

De Suppa-winkel, waarin we Honig-soep uitserveren aan consumenten, was qua businesscase gezien de investeringen heel moeilijk rond te rekenen. De doorslag gaf mijn individuele drive en de durf van Honig om deze experience als marketingtool te realiseren, in combinatie met de opportunity voor een perfect pand in Utrecht: het was nu of nooit. *(Henny van de Wetering, H.J. Heinz)*

Over de bruikbaarheid van simulatie & gaming en de condities daarvoor hebben we eerder vooral vanuit de optiek van de wetenschap en kennisverschaffers gesproken. Nut en noodzaak van simulatie & gaming zijn lastig in te schatten voor het management van bedrijven. Het is dan vooral een kwestie van “believers & non-believers”.

- De believers zien de toegevoegde waarde voor awareness, en de mogelijkheden om met simulatie vooraf zaken door te rekenen en door te redeneren, zodat er risicoreductie van besluitvorming optreedt en er berekend inzicht ontstaat in de costs en benefits van innovaties.
- De non-believers vinden dat modellen altijd een te grote vereenvoudiging geven van de werkelijkheid en daarom per definitie niet bruikbaar zijn voor ondersteuning van de besluitvorming.

Een mening overigens die makkelijk wordt gelogenstraft door gevalideerde cases in de praktijk. En ten slotte hebben we ook nog te maken met ondernemende innovators die vinden dat een berekening “op de achterkant van de sigarendoos” voldoende moet kunnen zijn voor besluitvorming. Nogmaals kan opgemerkt worden dat de ICT-technologie ervoor zorgt dat oorspronkelijke nadelen aan simulatie & gaming als kosten, herbruikbaarheid, flexibiliteit en inzichtelijkheid steeds minder worden. Had je vroeger drie weken nodig om een simulatie aan de praat te krijgen, nu kan het met goede tools en de juiste expertise soms in één dag.

Met vijf 3PLers gaan we gezamenlijk één 4PLer creëren. Dat doen we niet met simuleren want dat is te kostbaar, maar de ondernemers nemen een beslissing en gaan het doen in de praktijk en starten met pilots. De praktijk is belangrijker omdat het daarmee niet meer vrijblijvend is.

(Jan Besselink, TLN)

P.S. Anno 2004 lijkt de samenwerking niet in de oorspronkelijke opzet te lukken. Foodned sterft een zachte dood. Bedrijven werken wel verder samen op bilaterale basis.

Lessons learned: start niet met te veel participanten, er moet één dominante trekker aanwezig zijn die het pad uitzet; een vroegtijdig commitment van alle partijen is essentieel; bedrijven zijn nauwelijks bereid hun eigen identiteit af te leggen.

We kunnen afsluiten met de generieke constatering dat simulatie & gaming een belangrijke toegevoegde waarde kan hebben om de besluitvorming over een sprong op de regieladder te ondersteunen. Of het ook echt gebruikt wordt, hangt erg af van het feit of het management een believer is of niet, en of het management de substantiële kosten wil en kan dragen. (Een goede cost-benefit-risicoanalyse voor een studie kan hierbij een belangrijke rol spelen). In hoofdstuk 5 gaan we vervolgens kijken naar de mogelijkheden om de sprong op de regieladder gefinancierd te krijgen.

5.

Financiers

Het zetten van innovatieve stappen op de ladder van regie betekent bijna automatisch investeren in de organisatie(verandering). En investeren betekent weer automatisch geld ophalen vanuit eigen vermogen dan wel van vreemd-vermogensverschaffers. Bij benodigd vreemd vermogen zijn vanzelfsprekend banken geïnteresseerd, mits de organisatie voldoende zekerheden kan bieden. En daar zit 'm nou net de kneep bij organisatorische innovatie oftewel het stappen in nieuwe businessmodellen. Daarom zijn er vreemd-vermogensverschaffers opgestaan die nadrukkelijker een hoger risicoprofiel hanteren (en daar ook een hoger rendement voor terug willen zien); de venture capitalists ofwel risicovermogen verschaffers. Deze categorie investeerders is onder te verdelen in informele of particuliere investeerders (informal investor) en participatiemaatschappijen (vaak onderdeel van institutionele beleggers)⁴.

Rabobank gaat innovatieve, startende bedrijven in contact brengen met particuliere investeerders die meer willen inbrengen dan alleen geld. Hiervoor heeft de bank afgelopen jaar de activiteit "Money Meets Ideas (MMI)" overgenomen. Met name in de opstartfase van een onderneming bestaat er een grote behoefte aan risicokapitaal, terwijl juist het aantal in die fase geïnteresseerde investeerders de afgelopen jaren afneemt. (Bron: Telegraaf, 25 februari 2004)

Ieder stadium van een onderneming vraagt een ander soort financiering in combinatie met het soort risicoprofiel dat tot stand komt. Voorbeeld: kleine onderneming start in biotech met een plan om met behulp van een product een versnelling aan te kunnen bieden in diagnose van een bepaalde ziekte. Risico-investeerders zijn geïnteresseerd om te investeren mits risk and reward are in balance. Met andere woorden: is er voldoende uitzicht op een exit (Initial Public Offering

⁴ Het is bekend dat er een grote markt is van vermogende particuliere investeerders. Deze is uiteraard moeilijk in kaart te brengen (www.nebib.nl helpt) en we hebben deze niet meegenomen in de analyse.

(IPO), trade sale, fusie, etc.) op termijn en welke zekerheden bieden management en businesscase in termen van ervaring en realiteit/haalbaarheid? Afhankelijk van dit profiel zal de investeerder een deel van de aandelen willen. Dat deel is groter bij een groter risico.

De fase van de onderneming is sterk bepalend voor het risico, daarmee de waardering van de onderneming en dus voor de (verdere) verwatering van het aandelenvermogen van de eigenaar/ondernemer. Zo zie je bij IPO's van (ook grote) ondernemingen dat de oprichter nog maar een klein percentage van de aandelen heeft door opeenvolgende financieringsrondes!

5.1 Participatiemaatschappijen

Participatiemaatschappijen zijn verenigd in de Nederlandse Vereniging van Participatie-maatschappijen (NVP), die in 2002 52 leden kende. Er is op basis van een aantal criteria een keuze te maken, zoals: participatiebedrag, sector, gebied en ondernemingsfase. Financiering door participatiemaatschappijen komt in alle fases van de onderneming voort. Er wordt onderscheid gemaakt in de volgende fases:

- *Seedfase*: financiering voor onderzoek, bepaling en ontwikkeling van het initieel concept voordat de start-upfase wordt bereikt;
- *Start-upfase*: financiering voor productontwikkeling en initiële marketingactiviteiten van startende ondernemingen;
- *Expansiefase (ook wel groeifinanciering = op weg naar cashflow positief)*: financiering voor het verder commercialiseren van productie en verkoop bij ondernemingen die hun productontwikkeling voltooid hebben, en nog geen winst maar wel voldoende cashflow genereren;
- *Buy-outfase*: financieringen om herstructurering mogelijk te maken. Hierbij kan worden gedacht aan management buy-out, management buy-in, inkoop van eigen aandelen en overige herplaatsingen van aandelen;
- *Turn-aroundfase*: investering in bedrijf dat verlies lijdt en waarvan de continuïteit zonder extern vermogen niet is gewaarborgd. Door middel van reorganisatie kan de onderneming weer levensvatbaar worden.

In het kader van “Nederland Regieland” zijn vooral de seedfase en de start-upfase van belang.

In bijlage F is een overzicht van participatiemaatschappijen opgenomen die daarin actief zijn.

5.2 Ondersteuning door de overheid

De overheid, met name vanuit het ministerie van Economische Zaken, is uiteraard een belangrijke partij in ondersteunend beleid voor ondernemingen. Dat komt tot uiting in onder andere de volgende initiatieven:

a. Regionale ontwikkelingsmaatschappijen

In het verleden zijn door Economische Zaken de zogenaamde regionale ontwikkelingsmaatschappijen ingesteld in “achterblijvende” gebieden:

- NOM voor Groningen, Friesland en Drenthe;
- OOM voor Overijssel (inmiddels opgegaan in Oost NV);
- GOM voor Gelderland (inmiddels opgegaan in Oost NV);
- BOM voor Brabant;
- Industriebank LIOF voor Limburg.

De Regionale ontwikkelingsmaatschappijen hebben alle tot doel de economische bedrijvigheid in hun regio te stimuleren. Daartoe acteren zij (onder andere) als participatiemaatschappij (zie ook voorgaande paragraaf), initiëren projecten, verbinden organisaties, etc.

b. Nationale risicokapitaalverschaffer vanuit de overheid:

Technopartner

Het innovatieplatform is in september 2003 door de regering ingesteld en heeft als opdracht om voorstellen te ontwikkelen om de innovatiekracht van Nederland te versterken. Sinds zijn start heeft het innovatieplatform initiatieven ondernomen om tot innovaties te komen. Bekend zijn onder andere de innovatievouchers voor MKB-ondernemers voor het inschakelen van kennis en het opstarten van het programma “Technopartner”.

Den Haag (6 okt. 2004) - Nederland zou zich op economisch gebied moeten richten op sleutelgebieden zoals bloemen, voeding, techniek, materialen, alles rondom water en de creatieve industrie. Dat staat in een rapport van het Innovatieplatform dat op internet is gepubliceerd. Buiten de kernpunten zijn er nog opkomende “sleutelgebieden” waarop Nederland zich kan concentreren. Het gaat volgens het Innovatieplatform om pensioenen, sociale verzekeringen en Den Haag als stad van vrede en justitie. (www.innovatieplatform.nl).

Nederland heeft de ambitie uitgesproken om in 2010 te behoren tot een van de meest innovatieve en competitieve economieën in de wereld. Op 9 januari 2004 is het actieprogramma “TechnoPartner: van Kennis naar Welvaart” naar de Tweede Kamer gestuurd. Het actieprogramma zet in op de verbetering van het technostartersklimaat in Nederland. In vergelijking met het buitenland blijft het aantal spin-offs vanuit kennisinstellingen achter. “De kwaliteit van de publiek gefinancierde kennis is hoog, maar toch wordt deze kennis niet of onvoldoende benut. Hierdoor maken we in ons land onvoldoende gebruik van het vernieuwingsvermogen van technostarters”, aldus staatssecretaris Van Gennip.

De ambitie van het actieprogramma is om van Nederland een land te maken waarin het gewoon is dat onderzoekers en (bèta)studenten een eigen bedrijf beginnen en waarin het voor kennisinstellingen en bedrijven vanzelfsprekend is technostarters te stimuleren. Voor durfkapitalisten moet het vanzelfsprekend worden om in technostarters te investeren. Een significante verhoging van de aantallen technostarters is gewenst omdat deze mede het innovatieve klimaat in Nederland bepalen. Er zijn in Nederland nu ruwweg 1000 tot 1500 technostarters per jaar.

Het actieprogramma “Technopartners: van Kennis naar Welvaart”, dat voor een beter klimaat voor innovatieve startende ondernemers moet zorgen, ligt zwaar onder vuur. Volgens velen is er te weinig geld beschikbaar.

(In de media, 2004)

Op 28 oktober 2004 is het programma “Technopartner” daadwerkelijk van start gegaan. “Technopartner” is een generiek en vooral flexibel programma dat invulling geeft aan de stroomlijning van het technostartersbeleid. “Technopartner” neemt de plaats in van initiatieven als “Twinning”, “Dreamstart” en “Biopartner”. Het actieprogramma versterkt en bouwt verder op wat er met deze initiatieven reeds is bereikt.

“TechnoPartner” stimuleert en helpt mensen die een onderneming willen starten op basis van een technische vinding. Daartoe biedt “TechnoPartner” een pakket van acties:

- TechnoPartner Seed faciliteit, zodat technostarters in hun kapitaalbehoefte kunnen worden voorzien.
- TechnoPartner Subsidieregeling KennisExploitatie (SKE), met als doel dat wetenschappelijke kennis sneller wordt benut door technostarters van binnen en buiten de kennisinstelling. Als onderdeel hiervan wordt potentiële technostarters financiële armslag geboden. Ook zullen universiteiten worden gestimuleerd het octrooibeleid te professionaliseren.
- TechnoPartner-platform, dat informatie en expertise zal bieden en dat continu inventariseren en agenderen van de knelpunten van technostarters tot doel heeft (de website www.technopartner.nl vervult hierin een centrale rol).

Het ministerie van Economische Zaken stelt tot en met 2010 in totaal 218 miljoen euro beschikbaar voor TechnoPartner.

c. Subsidies

Naast het actief aantrekken van risicokapitaal kunnen eerste stappen in de innovatie natuurlijk ook financieel ondersteund worden met subsidies. Subsidies worden aangeboden op verschillende niveaus: Europees, nationaal, regionaal. En ook vanuit verschillende invalshoeken, bijvoorbeeld op nationaal niveau per ministerie. Ook brancheorganisaties stimuleren innovaties in hun branche via gerichte subsidies.

Subsidieadviseurs, uitvoeringsorganisaties (SenterNovem, Laser) en websites trachten de ondernemer te helpen in het bepalen van de juiste subsidiemogelijkheden in het woud van subsidies.

Met de beschikbaarheid van kapitaal van vermogensverschaffers, participatiemaatschappijen en het ondersteunend beleid vanuit de overheid met regionale ontwikkelingsmaatschappijen, het programma “Technopartner” en diverse subsidies, is het veld van financiers geschetst. Maar ook financiers starten met de basisvraag: waar ga ik mijn geld in stoppen? Hierover meer in het volgende hoofdstuk, waarin financiering ook weer een plaats heeft.

6.

Analyse

Dit hoofdstuk bevat de synthese en analyse van de drie basiselementen: fact finding, simulatie & gaming, en ten slotte financiering. Uiteraard wordt dat gecombineerd met opvattingen en voortschrijdend inzicht van de auteurs tijdens de uitvoering van het onderzoek, en niet in de laatste plaats door de denkkraft op dit thema bij de ontwikkeling van het Bsik-programma “Transforum Agro & Groen”.

We hebben ervoor gekozen om in dit rapport niet te werken met gespreksverslagen, maar om een integrale analyse uit te voeren. Dit heeft als belangrijk voordeel dat anonimiteit van bronnen mogelijk is, en daardoor ook “diepte” in de analyse en synthese. De kernpunten van deze synthese en analyse leveren resultaten die in de volgende secties worden beschreven.

6.1

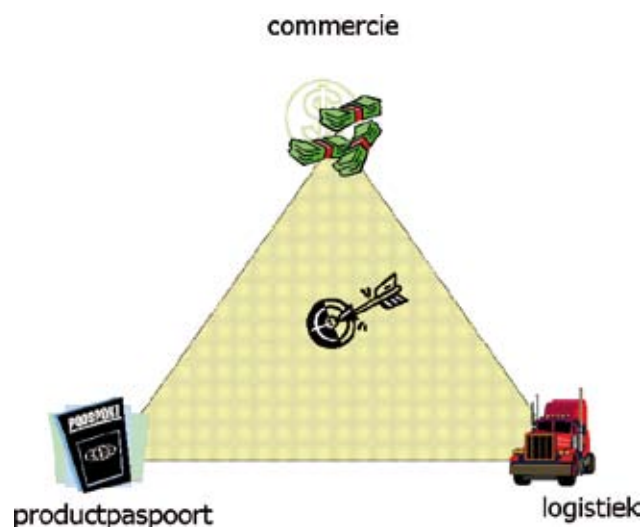
Het regiemodel staat

Tijdens alle interviews is het regiemodel (drie vormen van regie en per regievorm het trappetje van vier niveaus) zoals beschreven in hoofdstuk 1 besproken. Daaruit blijkt dat:

- De drie hoofdvormen van regie herkenbaar zijn en redelijk makkelijk uitlegbaar. Daarmee levert het regiemodel in ieder geval een aantal concepten op waarmee situaties in de praktijk kunnen worden beschreven en besproken (gezamenlijke taal en structuur).
- De trappetjes van vier niveaus per vorm van regie worden gebruikt om ontwikkelingsniveaus in de aard en omvang van regie te beschrijven. Hierdoor vragen ze ook enige vorm van specialisatie/affiniteit.

Ook voor de genoemde ontwikkelingsniveaus geldt een hoge mate van toegankelijkheid en herkenbaarheid.

- Er is behoefte om de trappetjes van commerciële regie wat aan te scherpen. Daarvoor is een zinvolle suggestie voor verdieping gedaan om bij de vier niveaus van commerciële regie ergens aandacht te geven voor “programmatisch werken”, als een tussenlaag of tussenslag tussen trade en product management. Programmatisch werken past in wat meer duurzame accountrelaties die, binnen een inkoop-verkooprelatie, ruimte geven voor service voor de klanten, samen ontwikkelen van de markt en goede afspraken om tot efficiency in de processen te komen.
- De te beschouwen dimensies die bij de stapjes van de productpaspoort-regie een rol spelen, kunnen wat duidelijker gemaakt worden. Hiervoor is de volgende aanvulling ontstaan, waarbij gekeken wordt naar:
 - Strategisch niveau: ambitieniveau, partners, rollen;
 - Tactisch niveau: keuze centraal-decentraal, systemen, Service Level Agreements (SLA), Key Performance Indicators;
 - Operationeel niveau: managen informatiestromen binnen de SLA's, Supply Chain visibility, Supply Chain Event Management (SCEM).
- In de praktijk gerealiseerde innovaties worden vaak gekenmerkt door het gebruik van een combinatie/mengvormen van soorten regie.



Als je aan foodservice wilt leveren, moet je voldoen aan de hoogste kwaliteit en exclusiviteit. Global sourcing is dan geen vraag maar een vereiste om in business te zijn.

(Ron de Greeff, *Langfruit*)

Zolang de echte handelsmensen marketing nog als kostenpost zien, moet er nog veel missionarisch werk gebeuren om naar category management te komen. Nieuwe mensen moeten vooral deze bruggen kunnen bouwen.

(Margreet van Harn, *The Greenery*)

Bij het begrip “productpaspoort-regie” spelen begrippen als “productintegriteit”, “actor-integriteit” en “informatie integriteit” een belangrijke rol. Informatie komt in de plaats van directe waarneming van het ontstaan van een product, van het gebruik van grondstoffen en hulp-

middelen voor het maken van een product en van de actoren die het product maken. Die informatie moet in overeenstemming zijn met de werkelijkheid die beschreven wordt om het label “integriteit” te dragen. Een voorwaarde voor informatie-integriteit is productintegriteit. Productintegriteit houdt in:

- Dat de specificaties van een product bekend zijn (inherente eigenschappen, process properties, middelen, herkomst). Dat betekent dat je moet vertellen ‘wat je doet’;
- Dat een (keten van) bedrijven produceert volgens die specificaties. Dus ‘doen wat je zegt’ (binnen overeengekomen grenzen);
- Dat je dat op transactieniveau vastlegt en kunt laten zien. Dus voor ieder product of iedere productieorder.
- Dat je vervolgens informatie met integriteit daarover kunt verstrekken.

(Adrie Beulens en Cees Jan van Dorp, Wageningen-UR 2003)

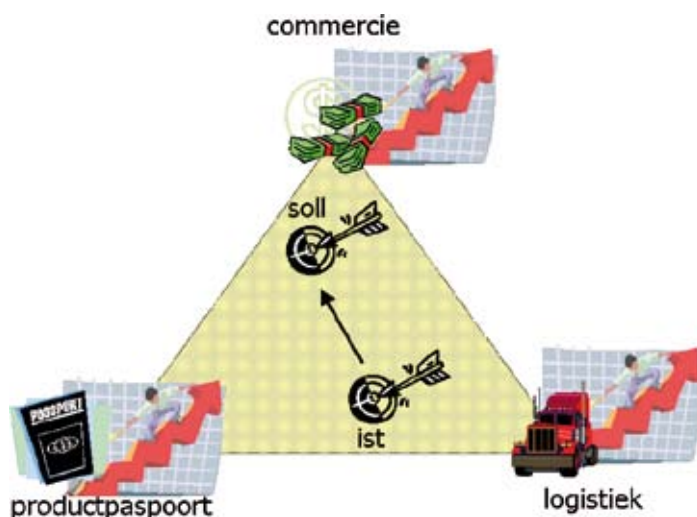
Onder de vlag van EAN-Nederland zijn we druk bezig om te kijken of we Data Alignment Services, die tot nu toe logistiek gericht waren, uit te breiden met inhoudelijke productkenmerken, zoals ingrediënten en voedingswaarde.

(Murk Boerstra, SMA)

6.2

Regie = organisatorische innovatie

Als we allereerst vaststellen dat het regiemodel ‘staat’, dan is de volgende uitdaging om handvatten te definiëren die helpen bij het “klimmen op de regieladder”. Dat begint met het bepalen van de gewenste positie in het model, en het vervolgens doorvertalen naar de benodigde veranderingen op de drie dimensies: commercie, logistiek en productpaspoort. En dan zal de organisatie in beweging moeten komen om van de huidige situatie (ist) naar de gewenste situatie te veranderen (soll).



Innovatie wordt meestal gedefinieerd als een nieuw idee, een nieuwe technologie en/of een nieuw product. Maar bij het regiedenken zit de

innovatie niet alleen in het product, de dienst of de technologie, maar vooral in het businessmodel van de onderneming, gericht op het creëren, uitvoeren en coördineren van toegevoegde-waardeactiviteiten. Want om waarde te halen uit een innovatie, moet een bedrijf in staat zijn om een geschikt nieuw businessmodel te ontwerpen en te implementeren.

⁵ De basis van het model is ontleend aan het businessmodel-denken van Chesbrough, wat is neergezet in relatie tot technologische innovatie, maar wij rekken dit nadrukkelijk op voor innovatie in brede zin. Aan de zes componenten van Chesbrough voegen wij er vier toe die volgens ons relevant zijn in het kader van regiedenken. De literatuurverwijzing luidt: "The role of the businessmodel in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies, Industrial and corporate change (Chesbrough and Rosenbloom, 2002).

We introduceren⁵ het businessmodel-denken op het niveau van een onderneming, in termen van een brug tussen de technische inputs van de onderneming en de economische outputs. In dit rapport gebruiken wij het businessmodel-denken als onze "**vingerwijzingen voor het managen van innovatie in regie**". Aan dat businessmodel kan onder meer ontleend worden:

- Hoe een bedrijf waarde kan creëren;
- Hoe innovatie kan bijdragen aan business value, dus meer dan shareholders value;
- Welke kennisniveaus en beschikbaarheid van informatie noodzakelijk zijn voor de realisatie van innovatie, met name ook van de omgeving van het bedrijf.



Wij spreken in dit rapport over innovatie in regie. Dat doen we vanuit het gezichtspunt van een (focal)onderneming die een belangrijke rol in die regie wil spelen en daar op het vlak van de samenwerking een meerwaarde aan wil ontlelen, en in het bijzonder aan het uitvoeren van de regie. In die context geven we onze tien vingerwijzingen voor het maken van een businessmodel, die naar ons inzicht van belang zijn voor het managen van organisatorische innovatie in regie:

1. **Ondernemerschap** om, op basis van visie, het initiatief te nemen en met een lange adem vol te houden.
2. **Waardepropositie:** welke waarde creëert het product⁶ voor de klant?
3. **Competitieve strategie:** hoe realiseert het bedrijf een duurzame concurrentiepositie?
4. **Markt:** voor welke klantengroep is het product zinvol, voor welk doel en hoe kan het product de klant winst genereren?
5. **Kosten-baten:** hoe wordt de omzet gerealiseerd (afrekenmodel), wat zijn de kosten en hoe valt de marge?
6. **Keten:** hoe is de keten van toeleveranciers en afnemers opgebouwd, en hoe verkrijgt het bedrijf de waarde die het creëert in de keten?

⁶ Product moet hier breed worden opgepakt, dus ook diensten en overige bijdragen.

7. **Positie in het netwerk:** bepaling van de positie ten opzichte van concurrentie, toeleveranciers, klanten, en indirecte concurrenten en uitwerking van de netwerkstrategie, mede in termen van de configuratie van het netwerk, processen en infrastructuren die daarbij een rol spelen. Maar ook de lijnen naar partijen die jou helpen in de innovatie, zoals R&D-instellingen, kennisinstellingen, consultants, etc.
8. **Kennis inside⁷:** competente medewerkers en de lijnen naar externen om snel toegang tot state of the art-kennis te krijgen.
9. **Interne processen:** het managen van de interne primaire en secundaire processen, de besturing, de structuren en de beloningssystemen in afstemming met de gedefinieerde processen op netwerkniveau.
10. **Financiële basis:** hoe krijg ik mijn bedrijf gefinancierd, in een gezonde verhouding van eigen en vreemd vermogen?

⁷ Het model "Kennis inside voor innovatie" is gelanceerd in het artikel "Innovatie en het benutten van kennis", De Jager M.J.G, Engelbart, F.W.G.A. Wubben, en E.F.M., VMT, 19 november 2004.

In de volgende paragrafen worden de tien componenten nader toegelicht en onderbouwd op basis van de fact finding.

6.2.1 Ondernemerschap

Innoveren is primair afhankelijk van de mate van ondernemerschap van het management: hoeveel risico willen, kunnen en durven zij te nemen. Risicozoekend en visiegebaseerd leiderschap is daarbij essentieel om de organisatie mee te krijgen in de verandering naar nieuwe businessmodellen op de regietrap. En vervolgens volhardendheid om over een langere termijn vol te houden; "langer dan een kwartaalbericht".

Visie, werklust en passie zijn nodig om de lange weg naar succes te realiseren én vervolgens vast te houden.

Kortom: Voor innoveren in regie zijn ondernemerschap en vasthoudendheid een belangrijke factor.

6.2.2 Waardepropositie: scherpte

3-PL of 4-PL, het maakt me niet zo veel uit hoe het heet. Wij willen graag vooral een excellente 3-PL zijn. Ik vind dat je moet oppassen dat 4-PL geen toegevoegde kosten oplevert.

(Jan-Peter Müller, Müller Transport)

Bij overvolle concurrentie, en met een verregaande segmentatie van markten, is het scherp definiëren van je propositie essentieel. Kon je vroeger volstaan met te zeggen dat je handelaar, transporteur of boer was, nu gaat het over welke specifieke bijdrage je kunt leveren aan de klant, en of de klant daar geld voor over heeft.

Want functies die voor de klant niet helder zijn dan wel overbodig, leveren uitsluitend toegevoegde kosten en geen toegevoegde waarde.

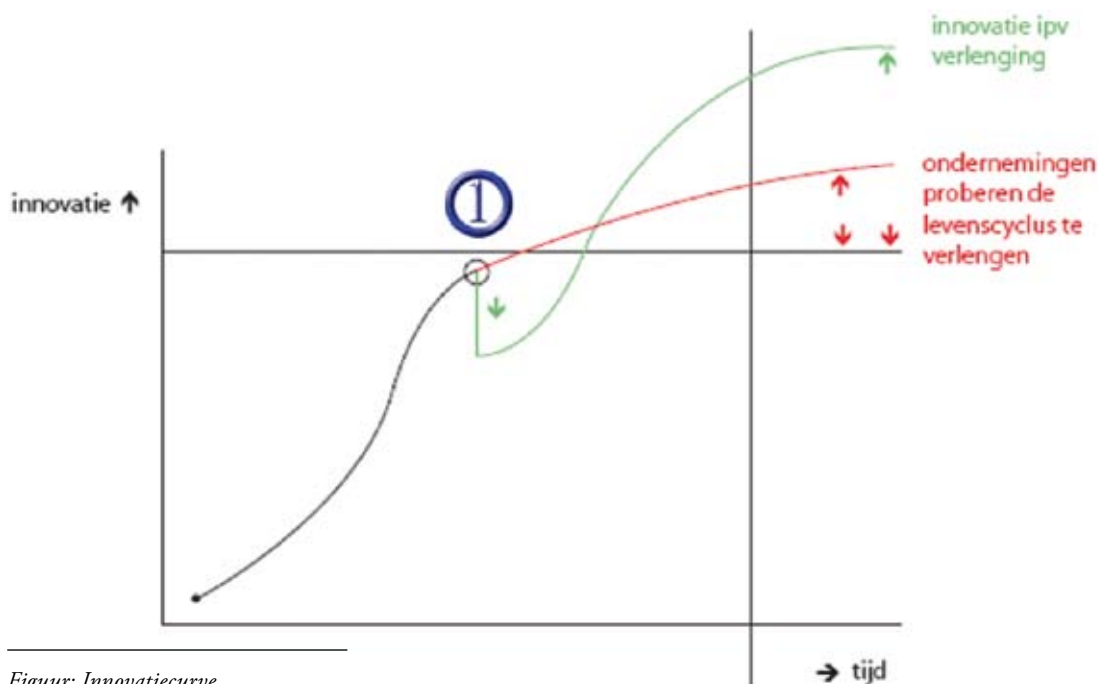
Wij vullen commerciële regie in door van inkoopgerichte trade naar merchandise-verkoop in een franchiseformule te innoveren.

(Paul Wielink, Bloombizz)

Kortom: Ook voor regie geldt dat je uiteindelijke toegevoegde waarde aan je klanten helder moet kunnen uitleggen. Alleen roepen dat je regie doet, zal niet volstaan.

6.2.3 Strategie: verander de focus in de productlevenscyclus

De rode draad door de interviews is dat we de focus moeten verleggen van een strategie met focus op low-cost bulkproductie naar een strategie gericht op innovatie, waarde toevoegen, innovatieve producten en specialities en proeftuinen. Onderstaande afbeelding van de productlevenscyclus helpt daarbij. Waarbij eigenlijk getracht moet worden om de volgende stap te realiseren:



Figuur: Innovatiecurve

Toelichting: Veel ondernemingen “innoveren” door voortdurend kleine veranderingen aan te brengen in hun bedrijfsvoering. Feitelijk is dat geen echte innovatie, maar een vorm van “line extension” die steeds minder wordt in de tijd: de innovatie neemt in de tijd a-symptotisch toe (= nadert tot nul of erger). Echte innovatie betekent vaak een volledig nieuwe stap nemen: op punt 1 in de grafiek wordt gedinvesteerd in de oude bedrijfsvoering en er wordt een nieuw risico aangegaan. Dat is vaak een stap terug voor een bedrijf. Bij een geslaagde innovatie echter zal het resultaat een duidelijke verbetering inhouden van de bedrijfsvoering, wat zich terugvertaalt in een betere marktpositie en een beter rendement.

Essentiële vragen daarbij zijn:

- Wanneer is een product zover in de neergang dat er afscheid van genomen moet worden?
- Wanneer is een product zover uitgekristalliseerd dat de benodigde kennis laag is en de kopieerbaarheid dermate groot dat grootschalige, kennisextensieve bulkproductie geoutsourcet kan worden naar lage-lonenlanden?
- Kan ik een rendabel businessmodel maken door uitsluitend te focussen op introductie (R&D) en groei (marktintroductie) of moet ik de regie houden over de bulkproductie op afstand? Met andere woorden (geredeneerd vanuit de BCG-matrix): kan ik de cash cow financieel missen als ik focus op het bedenken van wild cats en introduceren van stars? Waarschijnlijk niet, en dan zal het businessmodel dus afhangen van “regie over de cash cows”. Bekende voorbeelden hiervan zijn: licenties, octrooien en patenten.
- Kan ik na een eerste succesvolle productlevenscyclus mezelf ertoe

zetten om in een volgende PLC te stappen, of zit ik gevangen in het succes van mijn eerste PLC?

37

Eigenlijk is in de interviews wel bevestigd dat regievoeren aardig is, maar dat een (beperkte) productiefunctie noodzakelijk is. Dat kan zijn vanuit een logistieke optiek (productie dichtbij consumptie voor versheid en/of logistieke kosten), vanuit een kennisoptiek (voeling met de goederen), vanuit een nicheoptiek (er is ruimte voor het produceren voor hoogwaardige niches) en voor proeftuinproducties (totdat het product rijpheid nadert, kennisbehoefte afneemt en bulk wordt). De regisseur moet zich onderscheiden door de competentie van regie en door de competentie om nieuwe producten zelf te ontwerpen en maken. Daarnaast en daarmee moet ook de competentie worden behouden om me too-producten, waarvan de productie geoutsourcet is, zelf te ontwikkelen en te verbeteren. Daarmee kan de geoutsourcete partij worden 'gestuurd'.

Nu je het zo zegt....je zou vanuit de productlevenscyclus-gedachte de productie van de Philips-videorecorder best kunnen vergelijken met de productie van varkensvlees. Feit is dat de hightech industrie wereldwijd aan het opschakelen en omschakelen is van productielocaties, met een hoge mate van onderlinge uitwisselbaarheid door standaardisatie.

(Geert Duysters, ECIS/TU Eindhoven)

P.S. Philips maakte in augustus 2003 bekend dat zij 50 van de 150 productielocaties sluit.

Overigens is aandacht voor het specifieke karakter van vele Food & Agribusiness-producten zoals klimaat, hygiëne en risicospreiding vanuit (dier)ziekten wel zinvol. In zoverre is dat natuurlijk anders dan de assemblage van "dode" industriële artikelen.

Ambidexterity, Janusian (Janus = god met twee gezichten) Tweehandigheid: enerzijds in de oude business succesvol blijven maar ook met de andere hand in de nieuwe business actief zijn. Combineren van exploitatie en exploratie. Meer dan "de familie doorsnee" willen zijn.

(Prof. Hans Pennings, University of Pennsylvania)

Kortom: Veranderen van de strategie gericht op het begin van de productlevenscyclus biedt kansen, gecombineerd met de regievoering over geoutsourcete bulkproductie.

6.2.4 Markt: local of global kiezen

We merken dat fabrikanten in toenemende mate het denkwerk concentreren in hoofdkantoren, veelal buiten Nederland, terwijl de managers in Nederland operationeel vol zitten.

(Murk Boerstra, FNLI)

Op welke klanten richt je je? Richten we ons op fun-consumenten met een sterk consumentenmerk, of richten we ons op zekerheidzoekende consumenten die gaan voor regionale producten? Een belangrijke trend, ook al beschreven in "Nederland Regieland", is de dubbele

beweging in enerzijds globalisering en anderzijds regionalisering. Voor beide zijn succesvolle strategieën te bedenken en beide bewegingen worden in toenemende mate zichtbaar. Een keuze maken blijft echter belangrijk, omdat dit in belangrijke mate de strategische insteek van het regiedenken bepaalt en daarmee de inkleuring van regie geeft.

Grote retailers doen op Europees niveau zaken met grote toeleveranciers. Bij deals op dat niveau gaat het vaak om commodities en/of global brands. Dat laat op lokaal/regionaal niveau echter wel degelijk ruimte over voor toegevoegde waarde als local taste en habits; zeker in vers. (Marcel van der Aalst, EFMI)

Kortom: Kies je markt(en) en ga vervolgens kijken wat dat betekent voor je regiecompetenties.

6.2.5 Kosten-baten: waar verdien je echt aan

Belangrijk blijft uiteraard de vraag of het nieuwe businessmodel rendabel zal zijn. De *internetbubble* die in 2002 is gesprongen, heeft de noodzaak aangetoond om hier serieus aandacht aan te schenken.

We zijn nog steeds erg goed in het kostprijs+ denken: we berekenen de kostprijs, zetten daar een (bescheiden) marge op, en gebruiken dat als verkoopprijs in de markt. De markt is echter dermate veranderd dat het kan voorkomen dat je veel marge laat liggen omdat je product dermate gewenst is dat de klant er veel meer geld voor over zou hebben. Andersom zijn er klanten die voor producten dermate weinig wensen te betalen dat er een business ontstaat waarbij nauwelijks nog de variabele kosten vergoed worden. Ontwikkelen van dergelijke pricing-competences vraagt nadrukkelijk aandacht.

Daar komt bij dat er in toenemende mate alternatieve verrekenmodellen gelanceerd worden die veel verder gaan dan het betalen per product: kijk naar de printerbusiness: de printer is bijna voor niks, maar de inkt is duurder dan goud.

Kortom: de ruimte vergroot zich, hetgeen alleen maar de noodzaak onderstreept om kosten-batenafwegingen serieuzer te nemen.

6.2.6 Keten

Innoveren in regie betekent veranderen in de functie van de organisatie. Dat betekent het toevoegen van functies (zoals Uniekaas achterwaarts is geïntegreerd om daarmee te verbeteren op de performance en gegarandeerde supply en kwaliteit), maar het kan ook betekenen het afstoten van functies om daarmee kapitaal te kunnen gebruiken voor nieuwe functies. Daarmee veranderen rol, functie en toegevoegde waarde in de keten, hetgeen ook impact heeft op de functie die toe-

bestaande. Vers bloed erbij halen is nodig. De geïnterviewde organisaties, die allemaal ervaring hebben met het opklimmen op de regietrap, bevestigen deze werkhypothese. Punt is wel dat je natuurlijk op vele manieren vers bloed kunt binnenhalen:

- Erover praten met collega's, in je netwerk, met branchegenoten;
- Gerichte opleidingen regelen voor medewerkers;
- Congressen en workshops bezoeken en daar actief netwerken;
- Extern advies inhuren;
- Een nieuwe medewerker in dienst nemen;
- Samen gaan werken met andere organisaties (co-innovatie, partnerships, allianties, etc.);
- En er zijn nog de echte "Willie Wortels" die zichzelf opsluiten en pas met de innovatie weer te voorschijn komen.....

Er is nog nauwelijks sprake van regie op ZON Fresh Park. Het vijf voor vier last minute optimalisatie overleg tussen planners is geen vorm van gestructureerde afstemming. De mogelijkheden voor optimalisatie over bedrijven, die er zeker zijn, worden ongeacht de geografische clustering, niet benut.

(Theo Koning, Frankort & Koning)

Wij constateren dat het voor ondernemers, zeker in het MKB, lastig is om de externe oriëntatie in te vullen. Zij zijn "van nature" vooral gericht op de eigen organisatie, het eigen geloof en de erkenning van beperkingen die bij een MKB horen. Maar in het MKB zijn juist wel de echte ondernemers te vinden!

Tien jaar geleden vonden managers samenwerkingsverbanden niet echt nodig. Nu zijn ze bittere noodzaak. Geen enkele onderneming heeft alle competenties in huis om blijvend te kunnen concurreren op de snel veranderende wereldmarkt. U moet samenwerken, soms zelfs met uw concurrent. Maar wie kiest u tot partner en hoe maakt u een alliantie productief? Wat is de strategische waarde? Hoe beheerst u de interne processen die een alliantie tot een succes maken?

(Bron: De kracht van allianties, Doz & Hamel, 1998)

Kijkend naar innovatiestrategie en -processen in de internationale vooroplopende industrieën als hightech en farma, dan is nut en noodzaak van samenwerking daar een noodzaak. Onder termen als "open innovation" en "network economy" worden samenwerkingsverbanden gesmeed en onderhouden door alliantiemangers: een zware functie die is verankerd in afdelingen als strategie, R&D of marketing en de moeilijk te managen combinatie van interorganisationele beïnvloeding en intra-organisationele beheersing. Het kiezen voor een externe oriëntatie, dit inrichten in functies en verankeren in bedrijfsprocessen en infrastructuur, wordt ook een belangrijke strategische stap voor de Nederlandse Food & Agribusiness-ondernemingen.

The logic of open innovation:

- We should not restrict research pathways to market;
- We must manage IP in order to manage research: need to access external IP, need to profit from our own IP;
- Our researchers must expand their role: knowledge brokers, as well as knowledge generators;

- We don't have to own the research to profit from it;
- Not all of the smart people in the world work for us;
- We must have enough smart people to recognize excellent research, therefore we must do some internal research;
- We must compete and collaborate to advance our technology, research can help define how we collaborate.

Open innovation will generate lots of recombination, due to wide diffusion of knowledge. To what extent should policy promote diffusion versus protect invention activity in this new environment?

(Bron: Open innovation, a new paradigm for managing technology, Henry Chesbrough, OECD conference 22-10-2001)

Kortom: Innoveren doe je niet meer alleen, maar in een netwerk. Creëer en configureer je netwerk.

6.2.8 Kenniss inside

Je weet niet wat je niet weet.

Heb ik de competente medewerkers in huis, kan ik die aantrekken of kan ik de gewenste competenties op een andere wijze me "toe-eigenen"? En zijn mijn competente medewerkers voldoende veranderingsbereid om innovatieve slagen mee te maken?

Beschikte Nederland dertig jaar geleden nog over een kenniseconomie die haar weerga in Europa nauwelijks kende, inmiddels is ons land afgezakt naar de positie van een slechte middenmoter en blijft ver achter bij onder andere België, Ierland en Finland. [...] Onderwijs, innovatie in het bedrijfsleven en de manier waarop we de innovatie in Nederland regelen: het is allemaal ver onder de maat. [...] De onderwijsuitgaven als percentage van het bruto binnenlands product zijn in Nederland vrijwel de laagste van Europa. Alleen Turkije besteedt nog minder aan onderwijs.

(Intermediair, 18 september 2003)

Geïnterviewden zijn het erover eens dat met het bestijgen van de re-gietrap de behoefte aan hoger geschoold personeel toeneemt, maar dat daarmee ook de indirecte kosten meestijgen. En belangrijk blijft: hoe vind je het juiste vers bloed voor je organisatievernieuwing, want het gaat per definitie over competenties die je nog niet hebt/weet.

We zijn opgeklommen van 1PL naar 3PL in één generatie. De kunst is om voor werving en selectie te kunnen benoemen welke competenties je in huis wilt halen. Iedere keer merken we dat we hoger geschoolde mensen binnenhalen, maar dan wel op kantoor. Vervolgens proberen we eerst processen te beheersen, te standaardiseren en vervolgens weg te automatiseren. Anders hou je de indirecte kosten niet in bedwang.

(Ard Nabuurs, Nabuurs)

Kortom: Kijk goed naar je human capital; in het bijzonder naar je sleutelpersonen. En durf te investeren in goede mensen met de juiste competenties.

6.2.9 Interne processen

Processen vormen de concrete activiteiten van de organisatie waarmee de strategie wordt gerealiseerd en waarde tot stand komt (maar er kan ook waarde verloren gaan). Een bekende opdeling is de waardeketen van Michael Porter, waarbij hij onderscheid maakt in de primaire activiteiten (inwaartse logistiek, operatie, uitwaartse logistiek, marketing & verkoop, service) en secundaire ofwel ondersteunende activiteiten (inkoop, technologie ontwikkeling, HRM en bedrijfsinfrastructuur). Een oriëntatie op processen biedt de mogelijkheid een sluitende verbinding te maken tussen strategische keuzen, inrichting van de organisatie, inzet van ICT-oplossingen, de dagelijkse bedrijfsvoering en daarmee verbonden aspecten als interne prestaties, kwaliteit, kosten, milieu en arbeidsomstandigheden.

De interne processen, als onderdeel van ketenprocessen en in afstemming daarmee, moeten zowel wat betreft de uitvoering en de besturing en beheersing ingericht worden. Omdat zowel de uitvoerende als de besturende en coördinerende rol van een actor in een ketenproces anders wordt, respectievelijk snel kan veranderen, evenals de infrastructuur die daarbij een rol spelen, is dat geen sinecure. Het vergt een organisatie en organisatiestructuur die daarop zijn ingericht, voor wat betreft kennis en vaardigheden, evenals verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beloningsstructuur, etc.

Kortom: De interne processen moeten (her)ingericht worden gericht op flexibiliteit en bestuurbaarheid en beheersbaarheid in ketenverband. Daarvoor heb je een operationele ‘governancestructuur’ nodig die je moet ontwikkelen en invoeren.

6.2.10 Financiering

Kan ik de vernieuwing financieren, want “de kost gaat voor de baat”? Was dit tot 2002 geen enkel probleem, sinds 2003 zijn investeerders erg terughoudend in het instappen in nieuwe businessmodellen. Het vraagt dus wel degelijk “vlees aan het bot” (rust en stabiliteit in de cash flow), visie dan wel een nieuw businessmodel om toch competitief in de markt te zijn: zeker in een markt waar de low cost-strategie overheerst. De stelling dat de huidige low cost-oriëntatie de mogelijkheden tot innovatie de kop indrukt, is meerdere keren gehoord. In ieder geval moet een ‘bepaalde ruimte’ gemaakt worden in termen van kennis, capaciteit en geld om innovatie te kunnen starten.

Klanten vinden opklimmen in commerciële regie prima, zolang er maar geen sprake is van lock-in.

Echter, door de extreme druk op kostenverlaging staat de verandercapaciteit onder druk.

(John Gardner, Uniekaas)

Aangezien bij de meeste organisaties het eigen vermogen niet oneindig is, ontstaat er al snel een behoefte aan extern kapitaal. We hebben daar nadrukkelijk naar gekeken (zie hoofdstuk 5), vandaar dat we er hier dieper op ingaan.

Een regelmatig gehoord punt hierbij is de behoefte aan een **integrale financieringsconstructie**; eigenlijk een innovatie in externe financiering. Zeker bij langjarige innovaties verandert de financieringsbehoefte door de tijd: bij een eerste haalbaarheidsstudie helpt een subsidieregeling, bij een pilot is een combinatie van subsidie met kapitaal voor een beperkte investering nodig, en bij opschaling in de praktijk ontstaat een serieuze kapitaalbehoefte. Op dit moment is de overgang niet georganiseerd, zodat de innovator steeds weer opnieuw op pad moet om zijn verhaal te verkopen en daarmee extern geld op te halen. Dat vraagt veel tijd, doorlooptijd en inzicht in de markt van subsidie en extern kapitaal, en dat zijn nou net aspecten die innovators niet hebben dan wel waar zij niet mee bezig willen zijn. Overigens ontslaat een integrale financieringsconstructie de innovator niet om geregeld de voortgang te evalueren, het verbrassen (*burn rate*) te voorkomen, en op basis van *go/no go*-beslissingen vervolgstappen te zetten.

Zeker voor start-ups geldt dat zij zijn aangewezen op subsidies en risicokapitaal. De *internetbubble* heeft kapitaalverschaffers ook nog eens terughoudend gemaakt, laat staan dat de traditionele banken in risicovolle investeringen stappen. Er is bijna geen enkele participatiemaatschappij te vinden die nog investeert in starters, behalve overheden. Dan zal de starter de informele markt (informal investors) op moeten.

Durfkapitaal mist durf. Investeerders zitten stil omdat de rendementen uit het verleden tegenvielen. Venture capitalists blijken zichzelf in de put te hebben gepraat en kansen te missen. De onderzoekers stellen vast dat de lager behaalde rendementen het de investeerders moeilijk maken om zelf nieuw kapitaal aan te trekken. Daarmee is de cirkel rond. De markt voor venture capital is een varkenscyclus geworden waarbij het kapitaal pas instroomt als de waarderingen gestegen zijn en iedereen stil zit als de waarderingen gedaald zijn.

(*Automatiseringsgids, 01-08-2003*)

Het grote probleem in de Nederlandse VC/informal investors wereld is dat er *te weinig kennis* is van de kansrijke initiatieven. Met name in de biotechnologie worden veel zeer kansrijke innovaties niet gesteund omdat men niet op de hoogte is van de technologie, het marktpotentieel en de aansluiting bij bestaande activiteiten in de food, farmaceutische en medische industrie. Een belangrijke ontwikkeling zou dus moeten zijn dat kennisinstituten en investeerders nauwer gaan samenwerken zodat zij elkaars adviseurs zijn, om zo een betere beoordeling te kunnen geven waar nu door onwetendheid kansen gemist worden.

Wij zijn niet de goedkoopste. Maar het is zo belangrijk om (financiële) rust en stabiliteit in je organisatie te hebben die een innovatief klimaat mogelijk maken.

(*Maurice Wubben, Rijk Zwaan*)

Kortom: Het zou fijn zijn als de kapitaalverschaffers ook mee-innoveren en dichter op de behoeften van de ondernemers gaan zitten.

7.

Conclusies en aanbevelingen

3. Op welke wijze en met wie kan een experimenteerruimte opgezet worden om regie-experimenten vervolgens uit te voeren?

In het voorgaande zijn voorbeelden gegeven die aantonen dat met een strategische keuze voor een combinatie van regievormen, een deel van de innovatie van bedrijven of supply chain networks gestalte heeft gekregen. We hebben ook aandacht gegeven aan patronen, CSF's en incentives op basis waarvan een onderneming in staat is om de regie te voeren of een omwenteling in een markt teweeg te brengen. Organisatorisch innoveren in regie is dus wel degelijk mogelijk: de feiten liggen er.

Om het inzicht in en de kennis van mogelijkheden voor organisatorische innovatie in regie te vergroten en het pad van regie feitelijk op te gaan, kan naar ons idee een aantal wegen worden bewandeld of, beter gezegd, gecombineerd worden:

1. Kennis en inzicht vergroten.
 - a. Geef inzicht in geslaagde innovaties door deze te beschrijven met behulp van de concepten die we eerder beschreven hebben.
 - b. Maak duidelijk welke kennis en competenties daarbij een rol spelen.
 - c. Langs welke processen zijn innovaties verlopen en hoe is dat georganiseerd. Het zou mooi zijn als de fact finding, zoals weergegeven in de bijlagen, verdiept wordt. Bijvoorbeeld door de voortgang in regie te “meten” en zichtbaar te maken in een thermometer, balanced score card of iets dergelijks.
2. Help bij het verkrijgen en combineren van competenties. Daarbij spelen netwerken van mensen en organisaties (ook kennisinstellingen) een belangrijke rol. “Vreemde ontmoetingen” en “bijzondere allianties” kunnen daarbij heel dienstig zijn. Hierbij kunnen buiten-sectorervaringen van groot belang zijn, enzovoorts. Leer van ervaringen in hightech en farma. Een pro-actieve externe oriën-

- tatie, naast hun natuurlijke oriëntatie op de interne organisatie, wordt een basiscompetentie van de managers van de toekomst.
3. Zorg dat de financiële wereld kennisneemt van dergelijke innovaties en daar kapitaal voor beschikbaar wil stellen; liefst van projectsubsidie maar trajectsubsidie inclusief wisselende kapitaalbehoefte.
 4. Stimuleer (projectmatige) experimenteerruimte in plaats van studies: learning by doing. Laat bedrijven ontdekken wat het is om organisatorisch te innoveren om de regietrap op te klimmen.
 5. Zorg voor wetenschappelijke kennisontwikkeling op het terrein van organisatorische innovatie en het regiedenken. Tracht generieke managementtheorieën te vertalen en toe te passen op het Food & Agribusiness-veld. En leer vooral van voorbeelden uit hightech en farma.

Real breakthroughs in such areas will only be achieved by those able to see beyond the boundaries of their own expertise, discipline or group. As exciting new markets and disciplines emerge, we're focusing on bringing together the very best thinking from all our stakeholders in society, industry and academia, allowing us to develop new competences and technological solutions that make the impossible possible, while providing a sustainable and commercial advantage for our customers. Together, there are no limits to what we can achieve.
(Emmo Meijer, Chief Technology Officer DSM op de website)

Toen Schneider Logistics naar Europa wilde, lag Nederland als vestigingsplaats voor de hand: Nederlanders zijn Europeanen. Venlo is dan vervolgens ook logisch, mede omdat er een sterk logistiek cluster zit met logistiek dienstverleners, competente arbeidskrachten en goede opleidingen.
(Willem Jan van Vorstenbosch, Schneider Logistics)

Het regiedenken als vorm van organisatorische innovatie staat nog in de kinderschoenen. Wetenschappelijk gezien liggen er nog uitdagingen om het regiedenken verder in te vullen en zijn plaats te geven in de algemene managementtheorieën. En als de combinatie gevonden kan worden met “case-based” toetsing en onderbouwing, dan is dat wenselijk. Vandaar dat wij besluiten met de aanbeveling om in het Bsik-programma “Transforum Agro & Groen”, in de innovatiestrategie “internationale Food & Agribusiness-netwerken” ruimte te geven aan een wetenschappelijk subprogramma “NL Regieland”. Daarbij bevelen wij aan om nadrukkelijk de combinatie te maken met financiële experimenteerruimte om een aantal Integrale Projecten⁹ op te starten met bedrijven die de regietrap willen beklimmen: dat worden dan de cases ter onderbouwing van de wetenschappelijke verdieping.

En aanvullend zou het natuurlijk helemaal fantastisch zijn als financiers kennisnemen van dit rapport en op basis daarvan mogelijkheden gaan creëren voor het verschaffen van kapitaal op dit thema, en wel volgens een integrale financieringsconstructie. En met aandacht voor zowel bloemen als voedsel in het Innovatieplatform, ligt daar aan de overheidszijde eigenlijk een kans voor het oprapen.

Deze rapporten en het Bsik-programma “Transforum Agro & Groen” zijn de bakermat van een nieuw elan in de Food & Agribusiness-sec-

⁹ In het Bsik-programma “Transforum Agro & Groen” zijn Integrale Projecten mogelijk. Zo ook in het collega-Bsik-programma “Transumo”, dat zich richt op de transitie naar een duurzame mobiliteit, en waarin in het clusterprogramma “goederenvervoer & logistiek” experimenten met het onderwerp “logistieke regie” ook prima passen.

tor, en het ontbreken van kennis mag binnenkort niet meer als excuus gebruikt worden. Laat de Food & Agribusiness-sector zijn verantwoordelijkheid nemen in de kenniseconomie, en de positie van Nederland daarin.

Bijlage A:

Kwadrant I: Food & Agribusiness Nederland

Bedrijf ¹⁰	Reden
<i>Dumeco Groene Weg</i>	Door acquisitie van slachterij De Groene Weg in 2001 heeft Dumeco een sterke positie in biologisch vlees, met Groene Weg toegang tot een eigen distributiekanaal van 19 zelfstandige biologische “Groene Weg”-slagers Gedachten over een keteninformatiesysteem/Databank.
Nutreco *	Nutrace, een integraal systeem voor kwaliteit en informatie in de voedingsketen, met tracking & tracing als één van de vier pijlers: één van de voorlopers in productpaspoort-regie. Voorwaartse integratie in de keten richting consument (merk, verwerking) met vlees (overnemen Laurus-slagerijen) en zalm (Marine Harvest).
<i>Plukon</i> *	Het succes van Friki zit ‘m volgens directeur Peter Poortinga in een aantal punten: historische samenwerking met de supermarktketens, dicht bij de boeren en door deze relatief korte keten samen met een kwaliteit- (SQF) en ketenbenadering bestaat er een grote slagkracht, innovatieve producten, doel om op de markt vooruit te lopen. Daarnaast richt Plukon zich nu op voedselveiligheid en ketentransparantie via het (productpaspoort-regie) keteninformatiesysteem onder de naam Poultrace, dat is georganiseerd door het opzetten van een nieuw samenwerkingsplatform dat als een ketenregisseur functioneert onder de naam De KuikenaeR.
<i>Alpuro</i>	Pionier op het gebied van productpaspoort-regie en commercieel benutten via het Peter’s Farm-concept. Een concept dat refereert aan aspecten van productherkomst en integriteit, en dat via tracement inzichtelijk maakt. Daardoor succesvol en herkenbaar bij AH en in UK. Maakte in november 2003 bekend dat ze DNA-technieken kunnen gebruiken voor het traceren van kalfsvlees.
<i>ODIN</i>	Vernieuwend commercieel concept waarbij op wekelijkse abonnementsbasis biologische groenten en fruit aan circa 22.000 huishoudens worden geleverd. Voorbeeld van 4e generatie commerciële regie.
<i>Frankort & Koning</i> *	Een handelshuis dat zich bezighoudt met waardedoelvoeging door: <ul style="list-style-type: none"> • Achterwaartse integratie naar toeleveranciers in de AGF-keten, waardoor de kwaliteit en supply voor afnemers wordt verzorgd. • Selectie, samenvoegen, verpakken en conditioneren. • Vervoer van suppliers naar Frankort & Koning en naar afnemers. Daarbij wordt gebruikgemaakt van surpluscapaciteit van anderen binnen Zon Fresh Park als dat nodig is. Er is dus sprake van een gecombineerde vorm van commerciële en logistieke regie.
<i>Nautilus</i>	Nieuwe biologische markt ontwikkelen en de slag naar ingroeien in bestaande, volwassen ketens. Verdere uitbouw van positie en assortiment door combineren met aanbod van verwerkte producten.
<i>Greenery</i> *	Van regionale groente- en fruitveilingen naar één Europees gerichte marketing & sales-organisatie. Bij commerciële regie qua basis actief op trede 1 (trade = basis) en verkent initiatieven op trede 2 (productmanagement) en 3 (category management).
<i>Müller Transport</i> *	Müller Transport is in twee generaties gegroeid van een regionale transporteur naar een nationale specialist in geconditioneerde (koel- en vries) logistiek in de voedingsmiddelenindustrie. Wil vooral een excellente 3PL'er zijn.

^{10*} In detail bekeken en geïnterviewd.

Bedrijf	Reden
<i>Freshhouse</i>	Kees Rijnhout startte vanuit een handelsfunctie een opschaling in de logistieke regie door gecombineerde versbelevering voor kleinere retailers (non-DC) en zocht daarbij breedte in vers door combinaties met zuivel, vlees, etc. Inmiddels onderdeel van CoopCodis-supermarkten.
<i>ZON Fresh Park*</i>	De regionale veiling ZON is aan het ontdekken wat een Fresh Park-gedachte zou moeten zijn, meer dan een bedrijventerrein. Onderdeel daarbij is het kijken naar mogelijkheden voor logistieke vernieuwing door samenwerking in een Fresh Consolidation Center op het veiling-ZON-terrein.
<i>Campina</i>	Campina scoort met een eerste plaats voor Mona en een tweede plaats voor de groep Kaas en Boter optimaal in de jaarlijkse indistributietrofee 2004. De retail beoordeelt Campina sterk op de criteria accountmanagement, trade marketing en supply chain management. Een indicatie dat de slag van melkafzetcoöperatie naar fast moving consumer goods-leverancier ook door de markt is herkend en gewaardeerd. Tevens is het merk "Campina" in korte tijd uitgegroeid tot het nummer één merk in de Nederlandse FMCG.
<i>Uniekaas *</i>	Heeft zich door middel van achterwaartse integratie (eigen fabriek voor beschikbaarheid en herkenbare kwaliteit), herstructurering en voorwaartse integratie herkenbaar geprofileerd in de markt. Toepassing van ECR-concepten (logistiek en commercieel), aangepaste informatievoorziening in de keten t.b.v. logistieke sturing, versterking van branding van producten, levering van breed eigen en additioneel assortiment. Dus ook hier is sprake van ontwikkeling in de richting van ketenoptimalisatie, logistieke regie en commerciële regie.
<i>FloraHolland</i>	Neemt vanuit de marktplaatsfunctie een actieve rol in de commerciële én logistieke regie in bemiddeling tussen kwekers en kopers. Neemt ook een actieve rol in ondersteuning bij internationale sourcing, c.q. internationale distributie van bloemen en planten vanuit de leden-kwekers-optiek.
<i>Lemkes</i>	Vult category management in met potplanten in specifieke retailkanalen (bouwmarkten), voor wie vers geen corebusiness is. Brengt kennis van product & sourcing in combinatie met markt- en consumentenkennis bij elkaar. Strategische visie, innovativiteit en lef leiden tot forse jaarlijkse groeicijfers.
<i>Dutch Flower Group</i>	Dutch Flower Group is verkozen tot winnaar van de NBCC-prijs in de Anglo Dutch Awards for Enterprise 2003. De productie en export van bloemen zijn tegenwoordig steeds meer afhankelijk van economies of scale, een professionele marktbenadering en geavanceerde logistiek om een concurrerende positie te handhaven. Dutch Flower Group was een van de eersten die dit inzag en heeft haar kennis en ervaring op dit gebied gebruikt om een vaste positie op de Europese markt te veroveren. Dutch Flower Group bestaat uit 20 werkmaatschappijen, ieder met een eigen doelstelling en specialiteit. Informatie en innovatie worden door de leden onderling uitgewisseld.
<i>Langfruit *</i>	Speelt als handelsbedrijf in groenten en fruit in op de internationale vraag naar een extreem breed assortiment en legt zich toe op een specifieke niche in de afzet, vooral gericht op de professionele, hoge kwaliteitsmarkt. Moet daarvoor breed en internationaal sourcen.
<i>Floresco</i>	Marktgerichte innovator in de boomkwekerij, opvallende internationale sourcing-opvattingen in combinatie met creativiteit voor commerciële regieconcepten naar de Europese retailers.
<i>Decorum</i>	Eén van de eerste marktgerichte telersverenigingen in de sierteelt, durft te ondernemen en de commerciële regie naar zich toe te trekken.
<i>Rijk Zwaan *</i>	Rijk Zwaan is als veredelaar, producent en leverancier van groentezaden al geruime tijd op innovatie ingesteld: niet alleen in nieuwe zaden maar ook in het businessmodel. Rijk Zwaan is ervan overtuigd dat een optimale groenteproductie alleen mogelijk is door goede ketensamenwerking. Vandaar de intensieve contacten met supermarkten, de verwerkende industrie en foodservicebedrijven. Via ketenmanagement vangt Rijk Zwaan de kracht en kennis van de gehele groep telers in ketenprojecten. Ze onderscheiden drie typen ketenprojecten. Allereerst de volumeproducten met het accent op registratie, kwaliteit en oogstvoorspelling. Daarnaast zijn er de nicheproducten, waarbij het gaat om concept, kwaliteit, kwantiteit en verpakking. En ten slotte de productconcepten. Het draait hierbij met name om bewerkte en verwerkte groenten met specifieke productkenmerken.
<i>Zonnatura</i>	Al geruime tijd exploitant van een VMI-concept (Vendor Managed Inventory) in Nederlandse retail. Daarmee commerciële registap verder gebracht dan category management.
<i>Unilever</i>	Uit elkaar trekken marketing en (out)sourcing, nadrukkelijke focus op innovatie, merkenbouwen (en saneren). Hoe ver kun je het succesvolle merk Bertolli oprekken, zelfs naar belegd brood (panini) en shops (Bertolli Lucca Toscaans Lunchcafé)?
<i>Heinz *</i>	Heeft in 2001 HAK, Honig en De Ruyter overgenomen van CSM. Daarmee haar merkenportefeuille uitgebreid, met de uitdaging hoe lokale en globale merken zich tot elkaar verhouden. Honig heeft onder de naam Suppa een outlet voor directe verkoop van soep aan consumenten geopend en kan daarmee direct zicht krijgen op consumentenvoorkeuren.
<i>SaraLee</i>	Heeft via Café DE koffie-café's niet alleen omzet uit eigen verkooppunten, maar door het eigen distributiekanaal ook zicht op consumentenvoorkeuren.
<i>Foodnet *</i>	Initiatief van tien bedrijven in foodlogistics waarbij deelladingen gebundeld worden. Daarmee stellen traditionele 3PL's gezamenlijk een 4 PL-functie in. (Naschrift 2004: het initiatief blijkt toch niet van de grond te komen).

Bedrijf	Reden
<i>Zoetwaren Distributie Nederland</i>	Een tiental koekjesfabrikanten in dezelfde categorie zag door de toenemende logistieke eisen van retailers de logistieke kosten stijgen en heeft gezamenlijk opslag (fabrikanten-DC) en distributie naar retailDC's geoutsourcet naar logistieke dienstverlener Remijsen (inmiddels onderdeel Tibbet & Britten).
<i>Bloombizz</i>	Franchiseformule van regionale groothandelaren in de sierteelt die met elkaar een samenwerkingsverband aangaan voor de merchandising van dagverse bloemen aan de grootschalige retailkanalen. De Bloombizz-organisatie verzorgt de commerciële regie.
<i>Nabuurs *</i>	Familiebedrijf groeit in één generatie uit van een vervoerder van levende kippen (1PL) tot een top-30 Nederlandse logistieke dienstverlener (3PL) in koel-vries-droog-levend. www.nabuurs.nl
<i>Ecotrans</i>	Ecotrans is een innovatieve transportonderneming in bulk; vooral in mengvoer. In 1999 introduceert Ecotrans "De Kameleon", een bulkauto met wisselende reclameteksten waardoor in één auto het mengvoer van verschillende leveranciers/merken gecombineerd kan worden die bij de klant/veehouder toch met het juiste logo komt voorrijden. Door op deze manier te werken kan ook één van de grootste efficiencyproblemen in de transportwereld, de leeggereden kilometers, grotendeels worden opgelost. Dit is een enorme kostenbesparing (25% reductie), zonder dat de mengvoederfabrikant genoeg moet nemen met vrachtwagens in de kleuren van de transporteur (bron: www.ecotrans.nl).
<i>Selman *</i>	Logistiek dienstverlener met specialisatie in sierteelt, combineert de collectie bij kwekers in Oost-Nederland met fijnmazige distributie van kopers door geheel Duitsland. Zet daarbij niet in op eigen transport maar op het regisseren van de goederenstromen met inschakeling van andere transporteurs, wat in het hoogseizoen kan oplopen tot inschakeling van 250 extra vrachtauto's op 50 eigen vrachtauto's. Medeoprichter van Greenlines, een ketenregisseur voor het organiseren en optimaliseren van het bloemen- en plantenvervoer in de Benelux door bundeling van stromen via een fijnmazig distributienetwerk en met inschakeling van gespecialiseerde logistieke partners.
<i>Nolet</i>	Nolet is de producent van Ketel 1-jenever en -wodka. Met de naam Ketel 1, naar de naam van de oudste koperen destilleerketel. Deze nostalgische verwijzing naar vroeger is medebepalend geweest voor het succes. Dit gevoelsaspect speelt ook een rol bij de verkoop van Ketel One Wodka in de Verenigde Staten. Via met name mond-tot-mondreclame werd al snel een exclusieve goede naam opgebouwd (Bron: Telegraaf, 05-08-2000). Ketel 1-jenever is iets duurder dan Bokma. Dat kan alleen door steeds de authenticiteit van het merk te benadrukken. Waar de concurrentie krampachtig probeerde de jenever te verjongen, is Nolet gewoon consequent op traditie en kwaliteit blijven zitten. [...] De familie Nolet houdt met Ketel 1 stand in een krimpende jenevermarkt in Nederland. Met Ketel One in de VS gaat het echter pas echt goed. De Amerikanen vallen voor de combinatie van persoonlijke aandacht, de onderkoelde marketing (ze ontdekken het zelf) én de kwaliteit van het product. [...] We hebben het wel over het superpremium segment (<i>Tijdschrift voor Marketing, juli-augustus 2003</i>).
<i>Livar</i>	Exclusief Livar-varken wekt interesse van toprestaurants. Bij de verkoop van vlees praten we ook nooit over de prijs, alleen over de kwaliteit. Vijf varkenshouders uit Zuid-Limburg zien mogelijkheden om de opbrengst van de varkenshouderij te verbeteren door in ketenverband een productlijn van streekproducten op basis van varkensvlees te ontwikkelen. In samenwerking met de ketenpartners en diverse kennisinstellingen wordt een marketingconcept ontwikkeld. Daarnaast wordt een ketenorganisatie opgezet. Het marketingconcept bestaat uit een aantal activiteiten dat leidt tot een keuze van de product-marktcombinaties (PMC), het productiesysteem en de hoofdlijnen van de te hanteren marketingmix. Parallel aan de productontwikkeling loopt het ketenontwikkelingsproces. In dit kader zal begonnen worden met onderzoek naar de structuur, opzet, taken en financiering van een producentenvereniging. Vervolgens wordt gezamenlijk een ketenstrategie ontwikkeld en worden de relaties van de producentenvereniging met andere ketenpartners vastgelegd in te ontwikkelen overeenkomsten. Deze overeenkomsten hebben betrekking op kwaliteitscontrolesystemen, informatie-uitwisseling, verdeling opbrengsten/kosten en afspraken over een continue innovatie van de productportfolio afgestemd op specifieke consumentenwensen (<i>Bron: www.akk.nl</i>).

Bijlage B:

Kwadrant II: Food & Agribusiness internationaal

Bedrijf	Reden
<i>Coca-Cola</i>	<p>De missie: “Coca-Cola streeft ernaar om ervoor te zorgen dat al haar frisdranken overal ter wereld binnen handbereik van haar consumenten zijn”.</p> <p>In 1886 roerde een oorlogsveteraan en farmaceut, John Pemberton, een goedje door elkaar in de hoop een middelje tegen hoofdpijn te hebben. Hij ging met het karamelkleurig brouwsel naar de apotheek en mixte het met koolzuurhoudend water. Ze kwamen tot de conclusie dat het nieuwe drankje een speciale smaak had. Zijn boekhouder noemde het “coca-cola”, naar twee ingrediënten: cocabladeren en kolanoten. In 1887 patenteert John Pemberton zijn label voor “coca-cola syrup & extract”. In 1893 wordt het handelsmerk “coca-cola” gepatenteerd. In 1894 verschijnen de eerste gebottelde flesjes. Coca-cola wordt in 1928, tijdens de Olympische Spelen van Amsterdam, gelanceerd in Nederland. De afkorting “coke” wordt in 1941 gelanceerd.</p> <p>Het succes van coca-cola is terug te voeren op: een unieke smaak (geheim recept), verkrijgbaarheid (meer dan 200 landen) en héél veel emotiemarketing.</p> <p>In Nederland heeft Coca-Cola vanuit haar klantcontact-strategie een community gevormd met 360.000 heavy users, waarmee zij interactief en regelmatig (minimaal tweewekelijks) communiceren.</p>
<i>McDonald's</i>	<p>“Kwaliteit, Service, Kraakhelderheid en Waar voor je geld: de basisfilosofie van McDonald's. Kwaliteit van de producten. Service, vanwege de snelle vriendelijke bediening in een kraakheldere omgeving. Dit alles tegen een aantrekkelijke prijs. Deze filosofie, geformuleerd door oprichter Ray Kroc, vormt de basis voor het succes van McDonald's.”</p> <p>In 1955 opende Ray Kroc met Dick en Mac McDonald zijn eerste McDonald's-restaurant in Des Plaines, Illinois. Oorspronkelijk om zo een eigen afzetkanaal te creëren voor milkshake-mixers. Maar al snel omgeslagen tot het huidige food service retailer concern met meer dan 30.000 restaurants in 119 landen waar dagelijks meer dan 47 miljoen klanten bediend worden. Sinds 1971 in Nederland.</p> <p>Kenmerkend voor McDonald's: top-drie global brand, wereldwijde standaardisatie (menu's, kwaliteitseisen, kleurstelling, inrichting, etc.) en dus herkenbaar/voorspelbaar/betrouwbaar, overal aanwezig, intelligente prijsstelling. Een waanzinnige investering in marketing. En de aantrekkingskracht voor kinderen: vermaak (ballenbak) en de verrassing in de Happy Meal. Rationeel vraag je je af hoe ze die prijs voor elkaar krijgen (als ouder denk je: bij de lokale cafetaria krijg ik twee keer zoveel voor dit geld), maar de (grote) kinderen zijn er niet weg te houden.</p> <p>Innovaties in zowel organisatievorm als nieuwe producten blijft een sterk punt: logo, mascotte (Ronald McDonald de clown), Big Mac, Happy Meal, McDrive, recycling-concept, etc.</p> <p>Belangrijke uitdaging: het succes vasthouden in een veranderende wereld. Nieuwe gezichten bij het merk, nieuwe slogan, assortimentswijziging, nieuwe doelgroepen, verantwoord eten, etc.</p>
<i>Houlberg Danish Crown</i>	<p>In 1970 waren er in totaal 50 slachterijen in Denemarken. Daarvan zijn er nog twee over na de fusie tussen Danish Crown en Steff Houlberg. Na de fusie deelt Houlberg Danish Crown de tweede plaats op de wereldranglijst van varkensslachterijen met Tyson in de Verenigde Staten, met elk zo'n 20 miljoen varkens per jaar. Smithfield, VS, slacht 27 miljoen varkens per jaar, en Dumeco komt op de derde plaats met 12 miljoen varkens. Danish Crown heeft een sterke positie opgebouwd met export naar Japan, en blaast de kwaliteitsmerken voor vers vlees nieuw leven in. Het bedrijf wil meer productdifferentiatie om tegemoet te kunnen komen aan de veranderende eisen van de consument en tevens om de afzet van vers vlees te vergroten op de Europese markten.</p>

Bedrijf	Reden
<i>Starbucks</i>	<p>Starbucks, vernoemd naar een personage uit “Moby Dick” dat veel koffie dronk, begon in 1971 in Seattle met het verkopen van gemalen koffie. Tegenwoordig is Starbucks de grootste koffieketen ter wereld, actief in dertig landen buiten de VS met ruim zeventuizend koffiebars. De eerste bar werd geopend in 1984. Een succes werd dat niet, totdat manager Howard Schultz de keten overnam en tot de McDonald’s onder de coffeeshops maakte. De expansiezucht leverde Starbucks een imago als evil empire op en figureerde als zodanig onder meer in “Austin Powers: The Spy Who Shagged Me” en “The Simpsons”. Starbucks heeft ondertussen voet gezet op het Europese vasteland en wil ook in Nederland vestigingen openen.</p> <p>Vanuit het hoofdkwartier zullen de uitbreidingsplannen voor de drie regio’s worden gecoördineerd. Het bedrijf opent wereldwijd 25 koffieshops per week waar tientallen soorten koffie – in het hogere prijssegment- te krijgen zijn. Dan zullen ook wij kennismaken met de Decaf House Blend, Brazil Ipanema Bourbon en Arabian Mocha Java. Alleen Italië, de bakermat van het staand koffiedrinken, wordt gemeden. Starbucks (in het bezit van Fair Trade-licentie) besteedt veel aandacht aan het milieu en betaalt boeren in de Derde Wereld hogere koffiepreizen. Iets waar ze overigens door consumentengroeperingen in Amerika en daarbuiten ook nadrukkelijk op zijn aangesproken, om zo eerlijke handelskoffie te promoten en te bedrijven.</p>
<i>Ben & Jerry</i>	<p>Bij de oprichting stelden Ben Cohen en Jerry Greenfield zich een aantal maatschappelijke doelen: zorg voor dier en milieu (door het gebruik van biologische, hormoonvrije zuivelproducten), hulp aan de zwakkeren in de samenleving en het creëren van een positieve werkplek voor hun werknemers had het bedrijf hoog in het vaandel. Van de winst ging 7,5% naar dit soort doelen. Deze sociale missie is ook expliciet onderdeel van de marketingstrategie. Op de verpakking, in de ijswinkels en op de website worden acties voor milieu en maatschappij luidkeels verkondigd. Deze praktijk mag in de Europese retailmarketingwereld wat vreemd aandoen, maar is in de VS allang ingeburgerd. De Amerikaanse consument verwacht daarom veel van bedrijven die zeggen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid serieus te nemen. Een tweede belangrijk aspect is dat deze marketingstrategie perfect aansluit bij het marktsegment waarin dit dure ijs goed scoort, namelijk dat van de goed opgeleide, rijke middenklasse. Vooral de babyboomgeneratie voelt zich betrokken bij Ben & Jerry’s maatschappelijke doelen. Ze betalen graag wat meer voor het goede doel en identificeren zich met Cohen en Greenfield.</p> <p>In 2000 kocht Unilever Ben & Jerry. Ruim anderhalf jaar na de overname beklagde Ben Cohen zich openlijk over de nieuwe managementcultuur. Met de harde waarschuwing dat Ben & Jerry een “zielloos, harteloos merk als alle andere” zou worden, uitte Cohen zijn ongenoegen over de komst van de nieuwe, van Unilever afkomstige topman. Zonder sociale missie mist Ben & Jerry zijn bestaansrecht.</p>
<i>OBE Beef</i>	<p>Beef, opgericht in 1995, is een netwerk van organic farmers in Australië met in totaal 7 miljoen (!) hectare land voor gecertificeerde organic meat-productie, het grootste biologische project in Australië. Superieure veiligheid, kwaliteit, smaak en service staan centraal. Gebruik van internet staat centraal. Orders van Aziatische klanten worden door de OBI-organisatie vertaald naar specificaties, logistiek en processing-behoefte. Goede communicatie in de keten zorgt voor accuraatheid, vertrouwen en een stabiele businessomgeving voor alle partners. Boeren staan in direct contact met de klanten-retailers, waarbij volledige traceability tot op dierniveau gegarandeerd wordt via DNA-technologie. Retailers inspecteren de boeren en de boeren weten derhalve exact voor welke retailer zij produceren en welke bijzondere eisen iedere klant stelt.</p>
<i>J.P. Chenet</i>	<p>J.P. Chenet heeft, dankzij een perfect distributiesysteem, vooral ook een constante kwaliteit, en een uitgekende marketingstrategie de Nederlandse markt stormenderhand weten te veroveren. Terecht, want naast de constante correcte smaak zijn de Chenet-wijnen bijzonder koopwaardig. U herkent ze aan de brede fles met de “kromme” hals. Als actiewijn per doosje van zes soms voor nog geen drie euro de fles!</p> <p>In de merken top-100 van 2000 was JP Chenet de opvallendste schuiver? “JP Chenet (52), het enige grote merk in wijn, krijgt steeds meer distributie en komt ook overal wat breder te staan, met meer soorten. Gevolg: een omzetgroei van 29 procent.” En ook in 2001 groeide JP Chenet door.</p>
<i>Whisky</i>	<p>Zijn de Nederlandse jonge jenever-fabrikanten door de krimpende markt massaal met elkaar in het prijsgevecht gestapt, de whisky-fabrikanten kozen voor een andere strategie. Met het inspelen op beleving, imago en emotie lukt het ze om waanzinnige prijzen bij de consument los te peuten.</p>
<i>US Premium Beef</i>	<p>In 1996 is de Amerikaanse vleescoöperatie US Premium Beef opgericht, met als missie “to increase the quality of beef and long-term profitability of cattle producers by creating a fully integrated producer-owned beef processing system that is a global supplier of high quality value-added beef products responsive to consumer desires.” Sinds december 1997 leveren meer dan 1850 boeren vanuit 37 staten daadwerkelijk rundvlees aan klanten; zo’n 8.500 dieren per week. Regievoering over de productie, de slacht en het verpakken maakt het mogelijk om direct contact met klanten te onderhouden. US Premium Beef investeert zwaar in marketing (merken) en productinnovatie, en werkt met een gesloten keten waarin leverplicht op basis van planning, uitbetaling op kwaliteit (normaal en premium) en transparante informatievoorziening door de keten centraal staat. De waarde van het aandeel stijgt vanaf de start in 1998 gestaag.</p>
<i>Oil & Vinegar</i>	<p>In 57 winkels in 8 Europese landen verkoopt Oil & Vinegar al alternatieven voor het geijkte bosje bloemen en flesje wijn. Oil & Vinegar veroverde Europa razendsnel en nu is Amerika aan de beurt. In 1999 opende hun eerste olie- en azijnwinkel in Breda. Sinds de franchiseformule Oil & Vinegar het exclusieve culinaire cadeau op de markt introduceerde, schijnt het heel normaal te zijn iemand die je verder gewoon mag een flesje azijn te schenken. Ze hebben ingespeeld op de trend dat mensen hun inkopen nu heel goedkoop en efficiënt willen doen óf juist van het shoppen iets leuks willen maken: dat geldt ook voor voedsel. Natuurlijk, Oil & Vinegar verkoopt met zijn conceptgedreven formule en luxeproducten vooral een illusie. Als mensen puur klinisch naar shoppen zouden kijken, gingen ze naar Aldi of Xenos, maar dat vinden we niet leuk. We willen mooie en exclusieve producten, omdat we vinden dat we het waard zijn.</p>

Bijlage C:

Kwadrant III:

Andere branches

Nederland

Bedrijf	Reden
DSM	<p>DSM is in staat om zich in een halve eeuw om te vormen van een staatsbedrijf in de mijnbouw, via bulkchemie naar fijnchemie en lifesciences. DSM transformeert met zijn Vision 2005-strategie naar een producent van specialties; hoogwaardige biotechnologische en chemische producten voor de life science -industrie met de daarbij behorende kennis en hoogwaardige materialen. De onderneming legt zich toe op leidende posities in activiteiten met hogere toegevoegde waarde, sterkere groei en stabielere resultaten. De nieuwe strategie werd eind 2000 aangekondigd. Sindsdien heeft DSM diverse stappen gezet om zijn portfolio in de gewenste richting om te vormen. Bedrijfsonderdelen als <u>DSM Engineering Plastics Products</u> en <u>DSM Petrochemicals</u> werden in 2002 verkocht, evenals de certificaten in <u>Energie Beheer Nederland</u>. Ter versterking van de posities in life sciences werd in 2001 het Amerikaanse <u>Catalytica</u> overgenomen en volgde in 2003 de overname van de vitamine- en fijnchemie-divisie van het Zwitserse Roche. <u>DSM Nutritional Products</u>, de naam waaronder de nieuwe business opereert, heeft een omzet van ruim €2 miljard en is 's werelds grootste producent van vitamines. Met de acquisitie heeft DSM wereldwijd een leidende positie verworven als toeleverancier voor de <u>farmaceutische, levensmiddelen- en veevoederindustrie</u>. DSM participeert ook in een groeiend aantal, jonge en innovatieve ondernemingen in Europa en de Verenigde Staten die actief zijn in de life sciences en hoogwaardige materialen. Naast de genoemde acquisities en deelnemers investeert DSM jaarlijks zo'n €500 miljoen in de gekozen groeisectoren, en geeft circa 5% van de omzet uit aan <u>onderzoek en ontwikkeling</u> (Bron: <i>www.dsm.nl</i>). Bij DSM wordt corporate venturing niet meer als een grensverleggend initiatief beschouwd. Het bedrijf heeft een hoop ervaring met interne ventures opgedaan in het verleden, en richt zich nu op het aangaan van externe ventures als vast onderdeel van het innovatiebeleid (Bron: <i>Strategische vernieuwing buiten de deur, In: Elan, 01-09-2001, p.28</i>).</p> <p>DSM Venturing & Business Development is gebrand op het actief zoeken van innovatie. Onze missie is om substantieel bij te dragen aan de waardecreatieprocessen van DSM door lange termijn innovatieve business in de gebieden life science, food, pharma en performance materials. DSM Venturing & Business Development acteert als een entrepreneur, een actieve partner die veelbelovende ideeën en start-upbusinesses aantrekt. We brengen alle ideeën en innovaties met goede potentie binnen – ongeacht in welke fase van ontwikkeling ze zijn. Dan starten we het <i>boosting process</i>, voegen echte waarde toe door ze naar marktvolwassenheid te brengen. Gedurende hun tijd binnen DSM Venturing & Business Development zorgen we ervoor dat echte toegevoegde waarde steeds wordt toegevoegd aan deze businessactiviteiten. Of dat nou juridisch advies, technologische support, administratieve systemen, afzetkanalen, marketingkennis of advise op patenten is, de gehele supportlijn van DSM's resources is volledig beschikbaar, zoals vastgelegd in het <u>originele contract</u>.</p> <p>De 'innovation acceleration funnel'. Innovaties kunnen de funnel ingaan in vele fases van de ontwikkeling, variërend van ruwe ideeën tot projecten en tot start-upbedrijven, van binnen of buiten DSM. De voortgang van start tot volwassenheid kan gevolgd worden. Het uiteindelijke doel van de funnel is een versnelling van idee tot volwassenheid en – als het past – te integreren in de DSM businessportfolio. Dit is het geval met slechts 1% van de ideeën die de funnel ingaan. Overige ideeën en innovaties worden afgestoten voor licenties of verkocht aan externe partijen, overeenkomstig de afspraken met de projecteigenaar. Wat ook de volgende stap is, het is altijd in het gezamenlijke belang van het project, de projecteigenaren en DSM.</p>

Bedrijf	Reden
<i>Senseo Crema</i>	Dé succesvolle innovatie van de afgelopen jaren vanuit een “vreemde” combinatie van de twee bedrijven Douwe Egberts en Philips. Hebben een revolutie gecreëerd in het aloude Hollandse koffiedrinken, waarbij een verdubbeling van de kostprijs van een kopje koffie moeiteloos door de Nederlandse consument wordt geaccepteerd. Overigens is patentering en juridische strijd onderdeel van het vasthouden van de voorsprong.
<i>Vos Logistics Organi- sing</i>	Moderne logistiek is: vervoer organiseren. Vervoerder van nieuwe vorm van logistieke dienstverlening. Over vier jaar moet die 600 miljoen omzet draaien. Een producent van goederen kan pas iets verdienen als hij in staat is te besparen op de weg die zijn spullen afleggen voor ze bij de eindgebruikers zijn. Vos werd groot door het vervoeren van producten van punt A naar B. Het Brabantse bedrijf is nog steeds groot in de transportsector - in Europa rijden 3000 vrachtwagens van Vos. Maar er is een heel andere logistieke specialiteit ontstaan: de organisatie van vervoer. Dat wordt steeds belangrijker. Vervoer is een factor, maar de prijs van een rit valt te voorspellen. Dus moet je kijken naar de organisatie van dat vervoer. Daar valt op te verdienen. De specifieke bedrijfstak heet in logistieke kringen: Fourth Party Logistics, afgekort tot 4PL. “Het komt erop neer dat wij met 4PL voor klanten, dat zijn producenten maar ook retailbedrijven, de complete logistieke afhandeling doen: aansturing van de goederenstroom tussen beide partijen, inclusief de bijbehorende informatie-uitwisseling.” Begonnen wordt met 25 supply chain-deskundigen. In 2007 moeten dat er minimaal 300 maar waarschijnlijker 400 zijn. Vos kiest voor Nijmegen, overweegt zelfs zijn hoofdkantoor van Oss naar Nijmegen te verplaatsen omdat Nijmegen, gemeente en universiteit, zwaar inzet op kenniseconomie. Op het universitair bedrijventerrein is plaats voor hightech bedrijven. “We willen op de universiteit zitten”, zegt directeur Wim Vos. “Daar halen we onze mensen vandaan; we willen hbo’ers en wetenschappelijk opgeleiden.” De aloude magazijnmedewerker in zijn kaki stofjas is een hoogbegaafde supply chain-deskundige geworden, een logistiek specialist die tegelijk economische kennis bezit en een netwerk van uitvoerende logistieke bedrijven (transport- en opslagbedrijven) kan onderhouden over tal van landen in de wereld. Hij/zij voert de regie over de goederenstroom van een apparaat. De logistieke dienstverlener doet nog net niet de inkoop van onderdelen, al valt te voorspellen dat dat een volgende stap is. Omdat productie meer en meer gecentraliseerd wordt, moeten de onderdelen van een apparaat van tientallen plaatsen in de wereld komen. Daar komt bij dat producenten gemakkelijk van leverancier wisselen. De factor logistiek wordt steeds belangrijker. Onze mensen kennen de weg, kennen de transporteurs, hebben een netwerk van vervoerders; daar zitten alle modaliteiten in: schip, vliegtuig, trein, truck, bestelbusje. Nee, we zouden wel gek zijn als we alleen de vrachtwagens van Vos zouden inschakelen. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering. Als ze de goedkoopste oplossing bieden, dan wel, maar in veel gevallen werken we samen met onze collega’s, zoals Frans Maas, TNT of DHL. Elk van die bedrijven heeft zijn eigen specialiteit. We zoeken de beste oplossing. Zorgen ervoor dat de vrachtwagen die beeldbuizen bij de fabriek aflevert, met complete televisies terug kan. Prijs is natuurlijk belangrijk want het moet zo goedkoop mogelijk, maar kwaliteit is zeker zo belangrijk. Vooral flexibel zijn; de supply chain is elke dag anders.”
<i>Ecredible</i>	Na reorganisatie van moederbedrijf NCM (kredietverzekeringen) was het bedrijf toe aan een nieuwe stap: het aanbieden van een volledig geautomatiseerde vorm van creditmanagement, een geïntegreerd debiteurenbeheer online (Bron: Strategische vernieuwing buiten de deur, In: Elan, 01-09-2001, p.28).
<i>Wellowell</i>	Wellowell is een website waarbij je financiële producten kunt vergelijken en vaak ook direct kunt afsluiten. Wellowell is onderdeel van ING, maar profileert zich als onafhankelijk tussenpersoon.

Bijlage D:

Kwadrant IV:

Andere branches internationaal

Bedrijf ¹¹	Reden
<i>3M</i>	Ongetwijfeld één van de meest aangehaalde innovaties van de 20e eeuw is de post-it: de gele sticker. Maar de organisatie 3M is in de jaren negentig jarenlang als meest innovatief bedrijf van de USA benoemd. Zo krijgen medewerkers de plicht om te innoveren door 15% van de werktijd iets anders dan hun eigenlijke werk te doen, waarbij je zelf je methode mag kiezen. “Build the ramp up of your new slopes while old dominant designs fall off the slope, or have become stagnant”.
<i>Airbus</i>	Airbus was established in 1970 as a European consortium of French, German and later, Spanish and U.K companies, as it became clear that only by co-operating would European aircraft manufacturers be able to compete effectively with the U.S. giants. By overcoming national divides, sharing development costs, collaborating in the interests of a greater market share, and even agreeing a common set of measurements and a common language, Airbus changed the face of the business, and brought airlines, passengers and crews the benefits of real competition. In 2001, thirty years after its creation, Airbus formally became a single integrated company. Airbus’ corporate culture is built on innovation, creativity and free-thinking. Our organisation reinforces trans-national working patterns while preserving the diversity of cultures and languages which has proved a key asset in the company’s development and growth. In 30 years of successful business operations, we have learned how to create effective teams of highly productive individuals with different nationalities, backgrounds and skills. At least 50 different nationalities and over 20 languages are spoken among Airbus’ 45,000 employees, English being the company’s working language. This diversity of cultures and languages has enabled us to work with the widest possible range of customers, by understanding their culture and speaking their language.
<i>Nike</i>	In 1962 starten een sportcoach en student samen een onderneming in sportschoenen. Ze geloven erin om vanuit Japan sportschoenen te importeren die goedkoper maar goed en prima vermarkt kunnen worden als tegenwicht tegen de Duitse dominantie in de USA. In 1971 betalen ze een studente \$ 35,- om een logo te ontwikkelen, het inmiddels wereldbekende swoosh-logo, en de eerste medewerker introduceert de nieuwe naam “Nike”. In 1973 stapt de eerste atleet in Nike-schoenen en overtuigt vele collega-atleten om hetzelfde te doen. Commerciële regie in de vorm van design, marketing (inclusief aansprekende professionals als John McEnroe, Steve Overt, Michael Jordan, Carl Lewis, Lance Armstrong, Tiger Woods), kwaliteit voor winnaars en geoutsourcete productie hebben Nike inmiddels gebracht tot het grootste sport- en fitnessbedrijf ter wereld.
<i>IKEA</i>	Een succesformule in retailing met een eigen positionering. Richt zich op een breed maar prijsgevoelig assortiment en stelt de lage kostprijs centraal door o.a. geoutsourcete productie, schaalgrootte, standaardisatie, nauwelijks voorraden in de keten, goedkopere winkelloccaties. Vernieuwend in de taakverdeling tussen winkel en consument, maar ook in de dienstverlening aan de klant.

¹¹* In detail bekeken en geïnterviewd.

Bedrijf	Reden
<i>Eli Lilly</i>	<p>Lilly ontwikkelt al meer dan 125 jaar innovatieve geneesmiddelen ter preventie en behandeling van ziekten. Wereldwijd werken er meer dan 41.000 mensen in ongeveer 158 landen. In Nederland werken er ruim 200 mensen. Lilly besteedt 19% van haar omzet (\$2 miljard) aan onderzoek.</p> <p>Eli Lilly and Company is a leading, innovation-driven corporation committed to developing a growing portfolio of best-in-class and first-in-class pharmaceutical products that help people live longer, healthier and more active. For the fifth consecutive year, Eli Lilly and Company earns a spot on Fortune magazine's list of "100 Best Companies to Work For." Lilly ranks the highest of the four pharmaceutical companies appearing on the 2004 list. "Successful alliances are more critical than ever to our strategy. We are working hard to be recognized as the pharmaceutical industry's premier partner by consistently creating value for our partners and for Lilly." As part of the commitment to maintaining successful business partnerships, Lilly has created a dedicated organization for the management of alliances. Eli Lilly and Company, a global pharmaceutical company, places a high priority on alliances (many of which are non-revenue in nature) and has a disciplined approach to oversight beyond traditional program management. Through individualized "alliance care taking" Lilly has realized critical value from its Alliances, and established ways to incorporate measures of success.</p>
Dell	<p>Dell, opgericht in 1984, mag niet ontbreken in deze lijst van innovatieve ondernemingen die de businessrules op z'n kop hebben gezet. De afzet van pc's (en later ook overige computerproducten en -services) ging op z'n kop met het "Dell customer focus direct business model", waarbij directe interactie met de consument, gebruik van internet en telefoon als primair kanaal, build to order in plaats van build to stock (geen voorraden), gebruik van standards based technology, low-cost focus, en een uitgekiend financieel model met haar toeleveranciers, centraal staan.</p>
<i>Levi-Strauss</i>	<p>A well known manufacturer of jeans innovated the business by bringing customisation to the casual clothing industry for women. The Personal pair product starts with individual measurements of a client being made by a retailer where after the pair of jeans of a particular type are made to the measurements and thereafter delivered to the client.</p>
<i>Smart</i>	<p>Micro Compact Car AG (MCC), a wholly-owned subsidiary of Daimler-Benz, is the company behind Smart. Together with their manufacturers and service providers, they have developed a new supply chain concept that went beyond existing practices. It is characterised as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> - customers can say how they want their product to be configured; - cars are built from about 50 modules to customer order with lead-times counted in weeks; - dealers/importers have been eliminated in the supply chain; smart centres can order directly at the plant; - suppliers have co-invested in the production location and take a greater share in the final assembly process; - the value added during final assembly, which takes just 4,5 hours, is just 10 percent of the production cost price because of the modular product layout. This enables MCC to supply customer choice with minimum product complexity, facilitates 'upgrading' during its lifetime, and permits engineers to renew the car or extend the product line within short time frames. Features that might disturb production if made optional (such as ABS, etc.) are integrated as standards in the car. - 7 first-tier suppliers are integrated in the assembly hall of MCC; their pre-assembly of modules is synchronised to the planning of the final assembly process and modules are delivered on a just-in-time basis. 16 non-integrated suppliers deliver the first-tier suppliers and MCC. - Contracts with the suppliers are intended to last the entire life cycle of the SMART car, and are based upon single-sourced modules satisfying high-standard requirements. Each partner receives a share of the profit of each sold car (related to the investments made) instead of being paid for the modules delivered. To facilitate communication and the exchange of ideas among staff and partners, a central area of the factory (which in total covers 68 hectares!) is designed as an open meeting room. Furthermore, standard performance measures for each sub-section of the process are displayed electronically for everyone to see.
<i>Zara</i>	<p>Zara is een Spaans modebedrijf met 1080 filialen in 33 landen. Zara verkoopt high fashion tegen low prices. Zara is beroemd geworden door haar manier van just-in-time delivery en is de afgelopen 25 jaar zeer sterk gegroeid. De snelle groei en sterke marktpositie heeft Zara te danken aan haar strategie, die mede gebaseerd is op het sneller dan de concurrenten reageren op markteisen en het werken zonder voorraden. Zara heeft een van de snelste quick response-systemen uit de fashion industrie. Als een design geaccepteerd wordt, worden direct de grootte van de productierun en de lanceerdata van het design voor geheel Europa bepaald. Vervolgens worden de stoffen geproduceerd, de meerderheid (60%) in Spanje vanwege de korte time-to-market. De productiesystemen van Zara zijn vergelijkbaar aan die van Benetton in Noord-Italië, maar verder verbeterd aan de hand van de productie-ideeën van Toyota. Vrijwel alle productieactiviteiten zijn uitbesteed aan circa 300 subcontractors, die een nauwe relatie met Zara hebben. Deze subcontractors worden volop ondersteund door Zara op technologisch, financieel en logistiek gebied. Zara betaalt alleen voor gereed product; zo wordt voorraad op een minimum gehouden. Zara produceert liever iets minder kleding dan gewenst, de out-of-stocks worden als minder erg ingeschat dan overvloedige voorraden. Alle producten worden via het Europees Distributiecentrum in La Coruna (Spanje) verscheept richting de meer dan 200 Europese winkels. De winkels worden 2 maal per week beleverd, terwijl de totale productiecycclus slechts 2 weken bedraagt. Dit betekent een grote winst ten opzichte van de gemiddelde lead times van enkele maanden in de sector, en is een belangrijke verklaring voor de groei van Zara Fashion.</p> <p><i>(Bron: Logistiek Netwerklend, ministerie van EZ en Nederland Distributieland, november 2001)</i></p>

Bedrijf	Reden
<i>Schneider Logistics</i> *	<p>The Schneider story begins in Green Bay, WI in 1935. That year, A.J. "Al" Schneider sold the family car to purchase his first truck. <u>Schneider National</u> was born. With visionary leadership, Schneider National grew to become North America's largest provider of truckload transportation services America met een jaarlijkse omzet van 3 miljard \$. Schneider levert transportdiensten en logistieke diensten aan meer dan tweederde van de Fortune 500-bedrijven en aan een toenemend aantal Business-to-Business e-commerce bedrijven. In 1993, Schneider Logistics was formed as a wholly-owned subsidiary to help customers manage their increasingly complex supply chains. By 2000, the company had grown to more than 1,300 <u>logistics and IT professionals</u> working with more than <u>250 customers</u>. Schneider Logistics is an innovator in applying information technology to take costs out of companies' supply chains. Our effective and <u>award-winning</u> technological developments set a high standard in the logistics industry. Because of this experience, Schneider Logistics provides a full array of products and services to help streamline your supply chain processes. These include <u>freight management</u>, <u>supply chain engineering</u>, <u>business intelligence</u>, <u>hosted applications</u> and <u>freight payment</u>. Each year, Schneider Logistics processes millions of orders and billions of dollars worth of freight invoices, and leverages a large network of carriers for hundreds of customers. This, across all modes and a wide variety of industries.</p> <p>Then, we create smart, strategic, cost-effective solutions - and execute them well. Schneider Logistics biedt uitgebreide logistieke oplossingen en Supply Chain-technologie aan businesspartners in heel Noord-Amerika en Europa. Zijn diensten omvatten: vrachtbeheer, analyse, re-engineering, computergestuurde systemen voor de controle van het transport en expeditiebeheer. Schneider National heeft heel wat ervaring met het gebruik van informatietechnologie om zijn klanten te helpen om doeltreffender te concurreren. Schneider behoort tot de Top-100 van de bedrijven die opgenomen zijn in InformationWeek's Top-500-lijst van leidinggevende IT-vernieuwers, en het bedrijf staat sinds kort ook in de CIO-100-lijst.</p>
<i>Eurocamp</i>	<p>Eurocamp is de innovator geweest in kamperen. Eurocamp werd in 1974 opgericht door Alan Goulding. Hij vestigt zijn bedrijf in de Engelse plaats Knutsford (Cheshire) en start met het verhuren van 10 tenten op een camping in Frankrijk. Het bedrijf groeit dusdanig dat in 1984 de overstap naar de Nederlandse markt wordt gemaakt. Ook in Nederland wordt Eurocamp een succes. De positie van marktleider wordt gevestigd. In 1986 worden de activiteiten uitgebreid naar de Belgische markt. Sinds 1991 is Holidaybreak, de moederorganisatie van Eurocamp, aan de beurs van Londen genoteerd. In het segment luxe verzorgde kampeervakanties is Eurocamp sinds jaar en dag marktleider. In de afgelopen jaren zijn er veel nieuwe aanbieders bijgekomen met een me too -strategie en concurrentie op prijs en service.</p>

Bijlage E: Simulatie, games en simulatiegames¹²

Simulatie & games bestaan al sinds mensenheugenis. Kinderen zijn gewend rollen te spelen in spelsituaties. De menselijke soort wordt niet voor niets aangeduid met de term *homo ludens*. Dat is geen toeval. Een spel waarin we sociale interactie nabootsen, is van groot belang voor de vorming van onze sociale intelligentie en de afstemming daarvan op de omgeving. Bekende voorbeelden hiervan zijn het spelen van winkeltje of doktertje door kinderen. Ondanks opvoeding en spel lijkt het erop dat we het gedrag van machines beter begrijpen dan dat van mensen. Het is daarom niet verbazingwekkend dat simulation games sinds de jaren zestig in de belangstelling staan en gebruikt worden als trainingstools op vele gebieden in onze maatschappij.

Simulatie kan omschreven worden als een proces waarin een dynamisch model van een systeem uit de gewone wereld wordt gemaakt, gevolgd door het gebruik van dat model voor het bestuderen van het gedrag van dat systeem. We maken bijvoorbeeld een model van een supply chain om het functioneren daarvan te begrijpen en om het mogelijke effect van ingrijpen in dat functioneren te bestuderen. Een spel is een duidelijke afgebakende activiteit met een eigen doelstelling waarin rollen worden gespeeld, regels worden opgelegd en incentives van belang zijn. In een simulation game worden simulatie & gaming gecombineerd. Dat betekent dat rollen, regels en incentives van de game een afbeelding zijn van een praktijksituatie. Een simulation game wordt niet gespeeld voor de lol of op zichzelf staand, maar is bedoeld om deelnemers te trainen in het uitvoeren of managen van activiteiten in rollen die overeenkomen met rollen in een praktijksituatie. Het kan ook gebruikt worden om te experimenteren. In dat geval worden de rollen, regels en incentives gebruikt om de validiteit van een theorie te testen, bijvoorbeeld het prisoner's dilemma. *Verder kan het ook gebruikt worden om te experimenteren met alternatieve*

¹² Bron: *Simulations and Simulation Games in Agro and Health Care*, KLICT-project TR-214, Sebastiaan Meijer and Gert Jan Hofstede, Wageningen UR, 12 november 2003.

scenario's voor samenwerking en coördinatie in de praktijk, met als doel inzicht te krijgen in de technische haalbaarheid en consequenties van een scenario en inzicht te krijgen in de ontwikkeling van het gedrag van deelnemers van participerende bedrijven. Vooral ook deze laatste toepassing is van groot belang bij de besluitvorming over innovatie langs de regieladders die wij eerder beschreven.

¹² *Simulation and gaming across disciplines and cultures Edts.: Crookall, David; Arai, Kiroshi, Sagepublications, Inc, 1994, pp. 178-187.*

Simulation gaming is geen nieuwe discipline. Crookall¹² begint in zijn "Guide to the Literature" met belangrijke referenties vanaf 1970. Hij merkt op dat de bekendheid met de inhoud van die literatuur vaak beperkt is: "With notable exceptions, it seemed to me that some presentations (...) implied that little previous work had been done in the field, while other presenters claimed that simulation/gaming is already a discipline." Op dit moment worden enerzijds simulation games breed gebruikt als training tools en neemt anderzijds het belang toe van het gebruik voor researchdoeleinden.

¹³ *Meijer, S.A., Hofstede, G.J. (2003), Simulation games for improving the human orientation of production management, in: Current trends in production management. Proceedings of IFIP WG 5.7 Working conference on human aspects in production management, October 5-9, 2003 : IFIP WG 5.7 Working conference on human aspects in production management, 2003-10-05 [S.l.] : Shaker Verlag, 2003.*

Om een gestructureerde vergelijking van verschillende games mogelijk te maken, hebben Meijer en Hofstede een taxonomie ontwikkeld in analogie met de drie vragen van Hofstede et al¹³ en de twee probleemdimensies of -aspecten die hiervoor zijn geïntroduceerd. De belangrijkste deelaspecten worden hierna tussen haakjes aangegeven:

- Wat is het doel? Leerdoelen (intellectueel, sociaal of managerial), Research doelen (subject matter, social sciences)
- Wie zijn de deelnemers? (onderwerp, sectorspecifiek, gebruikte technieken)
- Wat zijn de beperkingen bij een sessie? (aantal deelnemers, tijdsduur van een sessie, randvoorwaarden voor het verloop van een spel, kosten van een spel).
- Wat zit er in het model van een praktijksituatie (*world model*)? (Welke rollen, beloningsstructuur, criteria voor winnen/verliezen, geld voor het spel, is het zero-sum spel, welke rol speelt toeval, hoe ziet pay-off matrix eruit (rollen versus resultaten)).
- Welke handelings- en beslissingsmogelijkheden hebben deelnemers per rol? (Beslissingsvariabelen, handelingseenheid, coöperatie, gelijktijdigheid in spel, communicatiestructuur)

In het navolgende overzicht verzamelden Meijer en Hofstede informatie over de naam, het toepassingsgebied, de ontwikkelaars, doelen, ervaringen en gebruikte technieken, en een korte omschrijving van de tool.

In een simulation game over een probleem worden simulatie en een game gecombineerd. In het simulatiedeel wordt de probleemsituatie afgebeeld in een *world model*. Een formeel probleem heeft zijn equivalent in een afgebakend, bounded world model. Daardoor wordt de deelnemer in een afgebakende, beperkte ruimte geplaatst. Dit type model kan het resultaat zijn van rigoureuze abstractie waarbij de 'afstand' tussen model en probleemsituatie erg groot wordt. Voorbeeld hiervan zijn board games. Een open probleem vindt zijn equivalent in een niet-afgebakend, *unbounded world model*. De deelnemers worden neergezet in een open-wereldspelsituatie waarbij niet-controleerbare of voorspelbare inputs van en interacties met de buitenwereld van het spel kunnen plaatsvinden, waardoor deze uniek zijn voor een spelsessie.

De actieruimte, de *action space*, vormt het speldeel van de simulation game. In een spel noemen we dit de *participant action space* (de handelingsruimte van een speler). We definiëren dit als de verzameling handelingen (opties) waarover een speler kan beschikken als hij het spel speelt. Deze opties kunnen betrekking hebben op het toekennen van een waarde aan één variabele (bijvoorbeeld de mogelijke plaatsing van een steen in Go) of kunnen betrekking hebben op meerdere variabelen (bijvoorbeeld onderhandelingen en strategieformulering in policy games). Het incorporeren van vrije menselijke interactie in een game maakt de *action space* van een deelnemer veelal veel groter.

Voortbouwend op de taxonomie van Meijer en Hofstede geven zij een overzicht van games in een driedimensionale matrix (figuur 1 en 2: in Engels). De twee assen zijn doel (*goal*) en doelgroep (*audience*). In de cellen van de matrix zijn de items op kleur gecodeerd. De kleur verwijst dan naar het kwadrant waar het item bij hoort als we het *world model* afzetten tegen participant action space (de handelingsruimte van de speler). De classificatie van items heeft plaatsgevonden op basis van de omschrijving, gebruikte technieken (die soms inzicht geven in de structuur van de game of simulatie) en meer specifieke informatie die verkregen is van de bouwers of verkopers.

De ‘match’ of mate van overeenkomst tussen een praktische probleemsituatie en een simulation game wordt aangeduid met de term *fidelity* (*high fidelity - hoge mate van overeenstemming*). Druckman¹⁴ (1994, p185) geeft aan dat een hoge mate van overeenstemming belangrijker is in situaties waarbij specifieke vaardigheden nodig zijn voor een specifieke operationele taak dan in situaties waarbij het aanleren van algemenere concepten centraal staat. Meijer en Hofstede voegen daaraan toe dat uit hun ervaring blijkt dat sommige trainingssituaties een beter resultaat hebben als gekozen wordt voor een *more bounded world model* in combinatie met een volwaardig actierepertoire voor de spelers. Als reden voor dit betere resultaat voeren zij aan dat de spelers zich dan moeten focussen op een specifiek (deel van een) probleem.

Om te beslissen over de keuze van een simulation game kan men een antwoord op de eerste drie vragen van de matrix relateren aan een keuze voor *fidelity-niveau* voor de laatste twee dimensies. Als het spel gericht is op sociale vaardigheden, dan is een grote *action space* aan te bevelen. Als het gaat om een intellectuele training, dan wordt een meer beperkt *world model* aanbevolen. Als de doelgroep bestaat uit ‘nieuwelingen’, dan helpt een kleine *action space* om de gewenste kennis en beslissingsvaardigheden aan te leren. Experts daarentegen hebben een grote actieruimte nodig in combinatie met een *unbounded world model*. Als de beperkingen stringent zijn of als er binnen nauwe randvoorwaarden gewerkt moet worden, vooral als het gaat om tijdsrestricties, dan is een *bounded world model* of een voor-geconfigureerd *unbounded world model* het meest passend. In de matrix staan geen items met een klein actierepertoire per deelnemer in een *unbounded world*. Dat hoeft geen verwondering te wekken omdat zulke simulation games niet erg bruikbaar zullen zijn voor trainingsdoelinden. In dit kwadrant zou een deelnemer alleen ‘ja’ of ‘nee’ kunnen zeggen in de context van complexe problemen. Dat kan bruikbaar zijn voor Casino-achtige spelen, maar niet in situaties waar deelnemers zaken moeten leren over gedrag en verwachte consequenties daarvan.

¹⁴ Druckman, Daniel: *The educational effectiveness of interactive games*. In: *Simulation and gaming across disciplines and cultures Edts.: Crookall, David; Arai, Kiroshi, Sage publications, Inc, 1994, pp. 178-187.*

Voor een uitgebreide behandeling van dit onderwerp verwijzen wij graag naar de originele paper van Meijer en Hofstede en de daarin genoemde referenties. In deze bijlage nemen wij de matrices in de figuren 1 en 2 van de hiervoor genoemde paper onvertaald over.

Figure 1.

Audience -->	Students	Staff / Floor workers
Educational goals		
Operate daily business Focus on selling / buying, marketing and strategy External processes	Food for thought LOBUS++ Student in het virtuele bedrijf Theme hospital Trust and Tracing game	Creating the Climate Survival game Theme hospital
Operations management Focus on production, technology and product flows Internal processes	DPS Glastuinders Managing Strategy Online Beergame Port of Rotterdam Theme hospital	Bartholomeus Brazzelton Flightpath Kretos Online Beergame Stichting Compagne Theme hospital Varkenshouders
Crisismanagement	DPP2000	
Innovation Management		
Demonstrating state-of-the art in chain management	Myosotis	Myosotis

- Unbounded World Model, Large Participant Action Space
- Bounded World Model, Small Participant Action Space
- Unbounded World Model, Small Participant Action Space
- Bounded World Model, Large Participant Action Space

Figure 2.

<u>Audience →</u>	Operational managers	Strategic managers/ policy makers
Educational goals		
Operate daily business Focus on selling / buying, marketing and strategy External processes	Apples and Oranges- Health Care Apples and Oranges-SCM BANS Business networking game Creating the Climate Day-in-a-life simulations Food for thought ICT management simulation International Management Simulatie Netwerk Netwerk Simulatie Quartier Responsive simulations Salsa Parilla SimRuralis Splash Survival game Theme hospital Trust and Tracing game Uncovering value in the supply chain	BANS Business networking game De gemeentelijke herindeling Diagnost Food for thought GES Hospital-TIAS International Management Simulatie La vie en Rose Netwerk Simulatie Responsive simulations Sante SCP-model SimRuralis Splash Squaring the circle Stratal Theme hospital Trust and Tracing game Uncovering value in the supply chain VLS-spel
Operations management Focus on production, technology and product flows Internal processes	ABACUS ALADIN/Foodprint ALADIN/Logistiek Day-in-a-life simulations Flightpath Game Simulation Dairy GP SASSG HEX game Hospital management game ICT management simulation Kretos Managing Strategy Managing the supply chain Quartier Salsa Parilla Theme hospital Trostomatenspel	ALADIN/Foodprint ALADIN/Logistiek Game Simulation Dairy HEX game Hospital management game Hospital-TIAS ICT management simulation Kretos La Vie en Rose Managing diversity Managing the supply chain Theme hospital Trostomatenspel
Crisismanagement		InterCSF InterFMD InterIBR
Innovation Management	Midas Vrolijkheidsgame	Midas Vrolijkheidsgame
Demonstrating state-of-the art in chain management	Myosotis	Myosotis

- Unbounded World Model, Large Participant Action Space
- Bounded World Model, Small Participant Action Space
- Unbounded World Model, Small Participant Action Space
- Bounded World Model, Large Participant Action Space

Simulatie voor het bestuderen van eigenschappen van primaire processen in organisaties (en tussen organisaties) en vervolgens voor de optimalisatie daarvan, wordt door vele bedrijven en academische instellingen uitgevoerd. Daarbij worden voor verschillende soorten processen, verschillende modellen en tools ontwikkeld en gebruikt. Hieronder nog enkele bedrijven en instellingen die zich daar in brede zin mee bezighouden, al dan niet in de vorm van een concreet “product” zoals eerder in dit hoofdstuk geschetst. Dat doen we zonder te streven naar volledigheid.

Naam	Product	Omschrijving
Telematica Instituut, Enschede		TESTBED
		Simulatie van veranderende bedrijfsprocessen.
TU Delft; Faculteit TBM; Center for Process beslissingsprocessen. Management and Simulation.		Diverse simulatie- en
		Simuleren van bedrijfs- en animatie- tools.
TU Eindhoven		Tools, onder andere voor workflow-simulatie. Gebaseerd op TCPN.
		Modelleren en simuleren van workflow-processen.
Incontrol		Enterprise dynamics.
Wageningen Universiteit en Research Center, A&V en Lsg TI.		Modellen en bouwstenen.
		Simuleren van logistieke processen.
		Simulatie van processen en het effect op de kwaliteit van producten in ketens.

Bovenstaande simulaties zijn veelal de zogenaamde klassieke kwantitatieve simulaties, en daarmee minder passend bij het type vraagstuk zoals bedoeld in dit rapport onder “Opklimmen op de regieladder”.

Voor nadere (generieke) informatie over simulatie & gaming verwijzen we naar:

1. Gaming Expertise Nederland (GEN): een netwerk van bureaus dat zich op professionele wijze bezighoudt met het ontwikkelen en toepassen van management games. Doel van dit netwerk is het op kwalitatief hoogwaardige wijze populariseren van de toepassing van management games. Hiertoe wil zij graag vraag en aanbod op dit terrein koppelen.
2. Dutch Benelux Simulation Society (DBSS): Organisatie van simulatie-professionals met de Nederlandse taal als bindmiddel.
3. Association of Business Simulation and Experiential Learning (ABSEL, Georgia University, USA).
4. International Simulation and Gaming Association (ISAGA).
5. Federation of European Simulation Societies (EUROSIM).
6. Simulations and Simulation Games in Agro and Health Care, S. Meijer en G.J. Hofstede (2003); www.klict.org; KLICT working paper TR-214.

Bijlage F: Participatie- maatschappijen

In het kader van “Nederland Regieland” zijn vooral de seedfase en de start-upfase van belang. De volgende maatschappijen zijn daarin actief (2003):

Risicokapitaal verschaffer	Seedfase	Start-upfase
3i Europe plc-Benelux		+
ABN AMRO Participaties B.V.		+
Agritech 2007 B.V.	+	
Atlas Venture	+	+
DOEN Participaties B.V.		+
Gilde Investment Management	+	+
GIMV Venture Capital	+	+
Holland Venture	+	+
Innofonds Twente B.V.		+
Life Sciences Partners	+	+
MKB&Techno Fondsen Flevoland		+
N.V. Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	+	+
N.V. Gelderse Ontwikkelingsmaatschappij (in 2003 overgegaan in Oost NV)	+	+
N.V. Industriebank LIOF	+	+
N.V. NOM Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij		+
Ondernemend Twente B.V.	+	+
Participatiemij. OFR B.V.		+
Prime Technology Ventures N.V.	+	+
Residex B.V.		+
Shell ParticipatieMaatschappij SPMO B.V.	+	+
TVI Investments B.V.		+
Twinning Holding B.V.	+	+
Venture Fund Rotterdam B.V.	+	+
Wadinko C.		+