

'Traditionele bedrijfsgrenzen vervagen'

MBA in Food &
Finance draagt bij aan
professionalisering

►►► Tekst: Jacqueline Wijbenga
Foto's: Nyenrode, Jacqueline Wijbenga

"Productiekosten bepalen steeds minder de kostprijs van een voedingsmiddel. Transactiekosten zijn de sleutel", stelt Marcel Creemers.

Bedrijven moeten volgens hem experimenteren met transactiekosten.

"Daar zit innovatie."

De wereld verandert in een snel tempo. Niet iedere onderneming is even goed in staat op die ontwikkelingen in te spelen. Degenen die dat wel doen, horen bij de top, ongeacht schaalgrootte of totale omzet. "Want ook kleine ondernemingen boeken successen, al vallen die minder op in het grote geheel van een sector als de le-

vensmiddelenindustrie", weet Marcel Creemers, programmadirecteur van de MBA in Food & Finance aan Nyenrode Universiteit.

Parallellen

De MBA in Food & Finance (zie kader) trekt een gevarieerd publiek uit de voedingsmiddelenindustrie, agrarische sector, tuinbouw

en de financiële sector. "Vertegenwoordigers uit alle geledingen van die ketens stromen in", aldus Creemers. Daarmee draagt de opleiding bij aan kennisontwikkeling en professionalisering. "De combinatie Food en Finance lijkt niet voor de hand te liggen. In de praktijk blijkt dat studenten uit beide sectoren enorm veel van elkaar kunnen leren, maar bovendien dat er veel parallellen zijn."

Een belangrijke overeenkomst is dat beide sectoren gewend zijn om te opereren onder zwaar toezicht. "Zowel consumenten als toezichhoudende instanties houden beide sectoren scherp. Daarmee moet je als onderneming kunnen en willen omgaan." Een



andere overeenkomst tussen beide werkvelden is het grote aantal bedrijven dat op een coöperatieve leest is geschoeid. "Coöperaties zijn ooit ontstaan uit armoede. Een producent kon alleen geen vuist maken en zocht samenwerking. Die noodzaak was vooral groot in de agrarische en in de financiële sector." Bedrijven als Vion, FrieslandCampina en Rabobank zijn exponenten van deze ontwikkeling.

Kracht

Een aantal coöperatieve bedrijven scoort hoog in de Food Top 100, maar ook private ondernemingen en/of familiebedrijven drukken een stempel op de top van de ranglijst. "Daaruit blijkt dat de wijze waarop een bedrijf is georganiseerd, niet bepalend is voor het succes van de onderneming." Toch is Creemers ervan overtuigd dat een coöperatie ook in de huidige tijd nog steeds een functie kan vervullen. "Maar dan niet meer uit armoede, maar als ondernemingsvorm die krachten bundelt." Volgens de opleidingscoördinator is een coöperatie niets anders dan een specifieke vorm van samenwerking, waarbij de deelnemers zich - vanuit het welbegrepen eigenbelang - bewust zijn dat je samen verder komt dan alleen. De slagkracht van coöperaties wordt in de praktijk nogal eens bekritiseerd. "Je moet inderdaad 'Poolse landdagen' organiseren om betrokken ondernemers te informeren en besluiten te nemen. De aanloop is daardoor meestal een wat stroperig proces", beaamt Creemers, "maar als het besluit dan eenmaal is genomen, wordt het wel algemeen gedragen en uitgevoerd." Welke ondernemingsvorm het best past, is een onderwerp van de MBA. "Hét antwoord is er niet. Iedere ondernemer moet daarin zelf afwegingen maken. Wij helpen om daaraan richting te geven."

Schaalgrootte

Ook bedrijfsomvang is geen sleutel tot succes, meent Creemers. "Natuurlijk doet bedrijfsgrootte er toe als het gaat om winst maken. Wie veel omzet, kan veel verdienen, maar of dat ook zo is hangt af van de marges." Voordeel van veel omzet, is dat ook kleine marges veel geld genereren. Geld waarmee vervolgens kan worden geïnvesteerd in mensen, middelen, maar vooral innovatie. Want daar liggen volgens Creemers de kansen voor de toekomst in Nederlandse voedingsmiddelenindustrie. "Of je nu een groot of een klein bedrijf hebt, uiteindelijk komt het er op aan dat je goede producten

maakt en levert. Op het goede moment op de juiste plek zijn, dat is waar het om draait en daarbij speelt bedrijfsomvang geen rol van betekenis."

Innovatie

Realiteit is dat de schaalgrootte in de levensmiddelenindustrie doorzet. Dat betekent echter niet dat iedereen die kant op moet, benadrukt Creemers. "Voor wie wil en kan innoveren zijn de mogelijkheden eindeloos." Daarbij kan gedacht worden aan nieuwe producten, nieuwe markten en/of onderscheidend vermogen. Bedrijven die kiezen voor nieuwe markten, bijvoorbeeld China of Afrika, zullen zich blijven richten op grootschalige productie tegen een zo laag mogelijke prijs. "Productiekosten zijn de afgelopen decennia al behoorlijk teruggelopen. Daarop is niet veel winst meer te behalen", stelt Creemers. "De mogelijkheden liggen op het vlak van transactiekosten. Veel handel tegen lage transactiekosten. Bedrijven die daarmee experimenteren, bijvoorbeeld door te kiezen voor het verplaatsen van een deel van de productie, of het slim combineren van de productie van verschillende goederen, creëren nieuwe kansen. Het zal ertoe leiden dat bedrijfsgrenzen vervagen. Ook dat is innovatie." Als voorbeeld noemt Creemers een tomatenteler die op dezelfde oppervlakte in de waterbassins onder de tomaten vissen teelt. "Dat is eveneens innoveren, zonder dat de kosten een beperkende factor hoeven te zijn." De grootste kansen voor kleinere bedrijven liggen volgens Creemers in het leveren van hoge kwaliteit en onderscheidend vermogen, bijvoorbeeld door het

personaliseren van producten. "Kwaliteit naar een hoger plan tillen is de uitdaging."

Ontwikkeling

"Bedrijven doen er goed aan zichzelf nu en dan een spiegel voor te houden. Veel bedrijven blijven te lang doorgaan met dingen waar ze minder goed in zijn. Die moet je afstoten en je beperken tot datgene waarin je uitstekend bent. Focus. Voor de zaken waar je dat kwaliteitsniveau niet bereikt, zoek je strategische partners die ertoe bijdragen dat het algehele kwaliteitsniveau omhoog gaat." De allianties die een ondernemer kiest, moeten geen langetermijnverplichtingen zijn. "Als je iemand anders vindt die het beter kan of zich meer ontwikkelt in een lijn die bij jouw product of onderneming past, moet je kunnen schakelen. Alleen op die manier blijf je voortdurend scherp en in ontwikkeling." Ontwikkeling en innovatie, dat zijn volgens Creemers kernwaarden die in betekenis toenemen en bepalend zullen zijn voor de bewegingen in de voedingsmiddelenindustrie van de komende jaren. "Na de Tweede Wereldoorlog lag de focus op veel produceren tegen een zo laag mogelijke prijs en zijn we het zicht op kwaliteit en productontwikkeling kwijtgeraakt. Daarin maakt de sector nu een omslag. De consumptie is niet meer aanbodgestuurd. Ondernemingen maken een markt en ontwikkelen daarvoor een passend product. Bedrijven moeten het lef hebben dingen te proberen, buiten de eigen kaders te denken, creatief te denken. Niet alle gedachten veranderen in goud. Maar bedrijven als Unilever en FrieslandCampina bewijzen dat een dergelijke aanpak werkt." ◀◀

MBA Food & Finance

Nyenrode Business Universiteit in Breukelen heeft sinds 1999 de MBA in Food & Finance in het pakket. In eerste instantie was het programma exclusief voor medewerkers van de Rabobank. Sinds 2006 is de opleiding open voor iedereen die verdieping zoekt op het raakvlak van Food & Finance. Elk jaar levert de opleiding zo'n twintig afgestudeerden af. Ongeveer de helft daarvan is werkzaam in de voedingsmiddelenindustrie, agrarische sector of tuinbouw. "De hele keten stroomt in, van primaire producent tot medewerkers van multinationals en vertegenwoordigers van alle schakels daartussen", vertelt Marcel Creemers, programmadirecteur van de MBA in Food & Finance. De meeste studenten hebben een duidelijk doel voor ogen dat ze met het volgen van de opleiding willen bereiken. "Dat varieert van het maken van een volgende stap in de carrière tot het starten van een eigen onderneming. Die laatste groep benut de opleiding ook voor het maken en onderbouwen van een businessplan." Dit heeft voor een aantal van hen geresulteerd in de oprichting van een eigen onderneming of een drastische koerswijziging van het bestaande bedrijf. "Het is mooi om te zien dat de opleiding zijn vruchten afwerpt. We brengen een kennisontwikkeling op gang, stimuleren die, maar uiteindelijk moeten de studenten het in de praktijk verzilveren."

