

Co-innovatie leidt vooral tot blijvende samenwerking

Co-innovatie is hard werken. Het is vooral zaak tijd en energie te steken in een goede samenwerking. Uiteindelijk kom je dan tot een resultaat, al weet je van te voren nooit welk. Dat is de ervaring van een van de eerste co-innovatieprogramma's: Biologische afzetketens.

'Op lange termijn is co-innovatie vele malen nuttiger dan traditioneel onderzoek.' Arjan Monteny durft deze stelling wel aan. Als voormalig programmaleider van twee opeenvolgende meerjarige onderzoeksprogramma's over co-innovatie in biologische afzetketens, heeft hij recht van spreken. De programma's hebben zeven jaar gedraaid. De eerste vier jaar was de – nu opgeheven – Stichting Agro Keten Kennis (AKK) verantwoordelijk en de daaropvolgende drie jaar Wageningen UR. Alle jaren was Monteny nauw betrokken bij de opzet en uitvoering.

Wellicht waren deze programma's niet de eerste die draaiden om co-innovatie, maar wel de bekendste, gezien de zoekresultaten bij "co-innovatie" op Google. Op de eerste zoekpagina verwijst het grootste deel van de links naar het – voormalige – programma. Genoeg redenen om te achterhalen wat de programma's inhielden en te bekijken welke lessen eruit te trekken zijn.

>> Ketensamenwerking stimuleren

'Achteraf gezien lijkt het alsof co-innovatie voorop stond, maar dat is zeker niet het geval', haalt Monteny terug. In die tijd, 2000, begon biologisch net hip te worden. Politici, beleidsmakers en belangenorganisaties braken zich het hoofd over hoe ze de biologische sector konden laten groeien. Cruciaal was de afzet: het was zaak de consument te verleiden om meer biologisch te kopen. Dat betekende een sleutelrol voor de bedrijven in de keten. Maar als bedrijven al actief waren in de biologische sector, dan waren ze vooral bezig met het draaiend houden van hun bedrijf. Daardoor bleef er weinig tijd en geld over om over de grenzen van hun eigen bedrijf heen te kijken en na te denken over innovaties. Met het programma Biologische afzetketens wilde de overheid dan ook vooral ketensamenwerking stimuleren. Monteny: 'Daar is het

begrip co-innovatie uitgerold, wat eigenlijk niets meer betekent dan samen innoveren. In ons geval deden overheid, bedrijfsleven en onderzoek mee, maar voor innovatie heb je natuurlijk niet altijd een kennispartner of overheid nodig.' (Zie ook kader Wat is co-innovatie?). Voor co-innovatie geldt de onuitgesproken regel dat alle partners ongeveer evenveel investeren. Dat was ook een van de uitgangspunten van het programma Biologische afzetketens. De overheid stelde subsidie beschikbaar voor projecten, mits het bedrijfsleven er aantoonbaar eenzelfde investering in stak. Dat kon geld zijn maar ook uren. In het laatste geval moesten de bedrijven dat met een accountantsverklaring aantonen, om daarmee ongeoorloofde staatssteun uit te sluiten.

>> Vele samenwerkingsverbanden

Wat heeft dit allemaal opgeleverd? Voor het vervolgprogramma zette Monteny het een en ander op een rij. Veel bedrijven waren betrokken bij een of meer projecten, vele samenwerkingsverbanden zijn aangegaan. Er waren projecten voor de introductie van authentieke komkommerrassen en biologisch groentesap uit reststromen. Weer een ander project keek naar de mogelijkheden van biologische cranberryteelt. Er is gezocht naar de mogelijkheden van een biologische milkshake in de *out-of-home* markt. Nederlandse wijnbouwers wilden de kwaliteit en afzet van hun product verbeteren. En ga zo maar door.

Een aantal thema's kwam eigenlijk in alle projecten terug: de zoektocht naar meerwaarde van het biologisch product, bijvoorbeeld smaak; meerprijs – waarbij vooral gekeken werd naar een goede prijsstelling van het product en niet naar de kostprijs; de beleving van de consument; marktverbreding – vooral gericht op export en samenwerking en professionalisering door het ontwikkelen van

Wat is co-innovatie?

Co-innovatie betekent letterlijk samen innoveren. Dit houdt in dat partners gelijkwaardig zijn; de ene partij staat niet boven de andere. Er is geen opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. Partners kunnen uit allerlei hoeken komen. Dit kunnen primaire ondernemers zijn, maar we spreken ook van co-innovatie als de overheid en bedrijfsleven samen aan een innovatie werken. Onderzoeksinstellingen kunnen deel uitmaken van het samen innoveren, maar dit is zeker geen voorwaarde. Als onderzoekers deel uitmaken van het samenwerkingsverband, zoeken ze met de andere partners naar oplossingen. Het is dus niet zo dat de partners de onderzoeksinstelling een opdracht geven waar die geheel zelfstandig mee aan de slag gaat.



protocollen, concepten en opleiding. In cijfers: 48 bedrijven in de biologische keten waren direct betrokken en een groter aantal indirect. Uit de zestien projecten zijn vijf nieuwe producten gerold, vijf concepten voor een nieuw product, nog eens vijf andere concepten voor bijvoorbeeld logistiek of verpakking en twee verkenningen. Diverse kennisinstellingen, van Wageningen UR tot NIZO food research en TNO, droegen kennis aan.

>> Innovaties ijlen na

Deze cijfers zeggen nog niets over het succes van de innovaties. Monteny: 'Innovaties ijlen vaak na. Soms hoor je na afloop van een project twee jaar lang niets en denk je dat het weinig tastbaars heeft opgeleverd. En dan ineens heeft een bedrijf toch dat nieuwe logistieke systeem of dat nieuwe product geïntroduceerd. Vaak vraagt zo iets nieuwe investeringen en dat moet maar net passen.' Het succes van een co-innovatieproject is volgens Monteny daarom zeker niet alleen af te meten aan de producten. 'Een nieuw soort komkommer is voor mij bijna een neveneffect. Het belangrijkste is een nieuwe of betere samenwerking.' Dat is bij vrijwel alle projecten het geval geweest. Soms kenden partners elkaar niet voor de start van het co-innovatietraject. Of ze kenden elkaar al, maar hebben het nog nooit met elkaar over een nieuwe werkwijze of het op de markt brengen van een nieuw product gehad. Soms gaan de partners verder als het project is afgelopen. En dan kan het gebeuren dat Monteny een paar jaar later verrast wordt met een persbericht over het succes van een nieuwe introductie. En omdat de samenwerking goed is, kan er nog meer ontstaan.

>> Procesbegeleiding

Monteny concludeert dat de aanpak van het co-innovatieprogramma goed werkte. Wat niet wil zeggen dat het makkelijk was. Samenwerking gaat nu eenmaal niet vanzelf. Daarom zette het programma sterk in op procesbegeleiding. Monteny: 'Niet altijd was de oorspronkelijke vraag de werkelijke vraag van de partners. Een procesbegeleider verdiepte zich daarom in de vraag achter de vraag. Hij liet de partners nadenken over wat ze echt wilden en wat de slimste aanpak daarbij was.'

Soms waren er andere problemen die eerst aandacht vroegen. 'Bijvoorbeeld als in een bedrijf de inkoop niet met de verkoop praatte, waardoor oplossingen gedoemd waren te mislukken. Dan moest daar eerst aan gewerkt worden.' Zo'n proces kostte tijd. En dus geld. 'De procesbegeleider moest natuurlijk betaald worden, maar ook medewerkers van het bedrijf waren veel tijd kwijt. Daar tegenover stond een goede samenwerking, wat leidde tot een groot draagvlak onder de partners om de uiteindelijke resultaten

in te voeren', was de ervaring van Monteny. De bedrijven stonden aanvankelijk huiverig tegenover deze aanpak. 'Ze zeiden vaak dat ze er te weinig tijd voor hadden, maar terugkijkend hebben ze er veel meer tijd in gestoken dan gepland. Dan blijkt dat bedrijven daarvoor vaak al veel aandacht gaven aan innovatie en nieuwe ontwikkelingen, zonder zich daar bewust van te zijn.'

Niet altijd slaagde een project. Monteny kan inmiddels herkennen of een project wat gaat worden of niet. In zijn ogen zit er altijd wel energie in een samenwerkingsverband, maar de vraag is of dat vanuit het hart komt of vanuit het verstand. 'Ik heb eens een project begeleid waarbij er zeker wel energie was. De partners wilden samenwerken omdat ze anders elkaars concurrent zouden zijn. Dan zit er wel energie, maar geen *drive* om er echt iets van te maken. Het is uiteindelijk ook niets geworden. Een volgende keer zou ik zo'n project veel eerder stopzetten.' Als tegenhanger was er het project dat aanvoelde als 'warm bad'. 'De onderzoekers werden zowat leeggezogen. Het is duidelijk dat die partners wel iets wilden. Als er een klik is en de samenwerking zit goed, dan komt het linksom of rechtsom wel goed met de inhoud.'

>> Onzekere uitkomst

Betekende dit succes dat de aanpak navolging heeft gekregen? 'In beperkte mate. Ketenprojecten zijn toch vooral weer op inhoud gericht', aldus Monteny. 'Er is beperkte aandacht voor de proceskant en de onderlinge samenwerking. Bedrijven in de keten stellen een onderzoeks- of innovatievraag liever alleen. Dat het praktijkresultaat uiteindelijk minder is dan wanneer ze direct met ketenpartners hadden samengewerkt, wordt niet goed zichtbaar. Je kunt in je eentje sneller een rapport schrijven, maar daarmee is de innovatie nog niet geïmplementeerd. Als je pas draagvlak en doorwerking begint te creëren als het project al af is, duurt het juist veel langer voordat je echt resultaat hebt.'

Niet alleen voor het bedrijfsleven, maar ook voor een subsidiegever is een dergelijk traject lastig. Die moet leren leven met onzeker resultaat. Maar vaak heeft zo'n partij alleen geld over voor een zekere uitkomst, terwijl onzekerheid en zoeken juist de kenmerken zijn van innovatie. Als een betere samenwerking onderdeel is van een project, weet je van te voren niet wat er inhoudelijk precies uitkomt. Jammer, vindt Monteny. 'Door wel extra aandacht te schenken aan het proces en tijd te steken in procesbegeleiding, leren bedrijven elkaar beter en vaak op een andere manier kennen. De kans is groot dat de samenwerking ook na afloop van het project door blijft lopen en innovaties daadwerkelijk worden geïmplementeerd.' LN