



# internationalisatie: groeien over grenzen

Foodsector

internationalisatie:  
groeien over grenzen



“Go east old man, and  
grow with the country”

Vrij naar Horace Greeley (1865)

# Inhoud

<b>'Het belang van Europa'</b>	IV
» Interview met Philip den Ouden en Joop Wijn	IV
<b>Inleiding</b>	1
» Opzet studie	2
» Doelgroep	2
» Opbouw rapport	2
<b>1. Druk op internationale activiteiten</b>	3
» 1.1 Nederland exportland	4
1.1.1 Foodsector als stille kracht	4
1.1.2 Afzet food dichtbij	4
1.1.3 Niet-Europese afzet	4
» 1.2 Gevestigde posities onder druk	5
» 1.3 Afzwakkende concurrentiekracht	5
» 1.4 Kansen in opkomend Europa	6
1.4.1 Sterke grote en kleinere internationaal actieve bedrijven	7
» 1.5 Redenen om te internationaliseren	7
1.5.1 Verzadigde binnenlandse markt	7
1.5.2 Margedruk	7
1.5.3 Risicospreiding	7
» 1.6 Redenen van respondenten om te internationaliseren	7
» 1.7 Conclusie	8
<b>2. Internationalisatie: meer omzet uit het buitenland</b>	9
» 2.1 Een specifieke markt kiezen	10
2.1.1 Klant volgen blijkt lastig	10
» 2.2 Stapsgewijs internationaliseren	10
2.2.1 Export	10
2.2.2 Landen met een laag risico	10
2.2.3 Export in de bedrijfsorganisatie	11
2.2.4 Samenwerken noodzakelijk	11
2.2.5 Netwerk verdichten	13
2.2.6 De volgende stap: buitenlandse vestiging	13
2.2.7 Bundeling	13
2.2.8 Private label	14
» 2.3 Conclusie	14

<b>3. De toekomst</b>	15
>> 3.1 Buitenland is geen buitenland	16
3.1.1 Zuid-Duitsland	16
>> 3.2 Netwerkcompetenties inzetten	17
>> 3.3 Met het oog op de toekomst	18
3.3.1 Groei in nabije markten	18
3.3.2 Groei in opkomend Europa	18
>> 3.4 Welke internationale strategie?	19
3.4.1 Flexibiliteit	19
3.4.2 Innovatie; een versterkend effect	19
3.4.3 Industriële productiewijze; betrouwbaar, efficiënt en duurzaam	20
3.4.4 Samenwerken	20
3.4.5 Maatwerkoplossingen	21
3.4.6 Benodigde competenties verschillend per strategie	21
>> 3.5 Conclusie	22
<b>4. Ondersteuning</b>	23
>> 4.1 Nederland handelsland	24
>> 4.2 Informatie verzamelen: beurzen en handelsmissies	24
>> 4.3 Exportbelemmeringen	25
>> 4.4 Overheidsondersteuning	26
>> 4.5 Conclusie	26
<b>5. Conclusie en aanbevelingen</b>	27
>> 5.1 Wake-up call	28
>> 5.2 Food-MKB: Become truly international companies!	28
>> 5.3 Strategie is maatwerk	28
>> 5.4 Zachte landing	29

## Bibliografie

## Eindnoten



Interview met  
Philip den Ouden en Joop Wijn

# 'Het belang van Europa'

Dit rapport gaat over een belangrijk onderwerp: hoe kan de Nederlandse foodsector meer omzet realiseren buiten de landsgrenzen. Op verzoek van ABN AMRO en de FNLI heeft Wageningen UR dit onderzocht. Wij hebben Philip den Ouden (directeur FNLI) en Joop Wijn (lid raad van bestuur ABN AMRO) gevraagd om hun commentaar te geven op het rapport.

## Heren, wat viel het meest op in het rapport?

**Den Ouden:** "Brazilië, India en China liggen qua groei natuurlijk voor de hand. In de emerging countries gebeurt ook veel, zie de recente overname door Heineken. Maar uit het onderzoek blijkt dat veel MKB- en MKB+-bedrijven juist meer dan voldoende kansen in de Europese markten zien."

**Wijn:** "Inderdaad, de nuchtere constatering is dat Duitsland voor foodbedrijven de meeste internationale omzet oplevert, zowel nu als in de komende jaren."

## We weten allemaal: 'food doesn't travel well'. En dan toch internationaal expanderen?

**Wijn:** "Het is belangrijk voor foodbedrijven om de komende jaren een meer internationaal profiel te krijgen. Dit betekent, naast exporteren, op den duur – zeg in 2020 – ook in andere landen ter plaatse sourcen, verwerken, verkopen en zelfs R&D-activiteiten ondernemen. Ook ABN AMRO realiseert zich goed dat dit onze klanten bezighoudt. De buitenlandstrategie, of Flying Dutchman-strategie zoals deze intern wordt genoemd, is gericht

op het volgen en servicen van Nederlandse bedrijven in de landen rondom Nederland en de tien grootste logistieke centra ter wereld. Bovendien zijn we wereldwijd een van de grootste financiers van bedrijven in de handel van agrarische commodities. Bij grotere handelsbedrijven zien we een ontwikkeling naar productverwerking en in sommige gevallen zelfs richting hoogwaardige R&D."

**Den Ouden:** "De foodsector werkt met producten waar sterke lokale voorkeuren voor bestaan. Bijvoorbeeld vanwege herkomst, smaak en traditie. Nederland heeft een zeer stevige exportpositie opgebouwd, mede dankzij een krachtige logistieke en financiële sector, en door een zekere industrialisering van de foodsector. De BV Nederland verdient zijn geld in Europa. We moeten oppassen dat we de voordelen van de interne markt niet te veel als een vanzelfsprekendheid gaan zien. Iedere keer weer moeten we het belang van Europa onderstrepen. In Den Haag, of waar dan ook. Onze positie staat namelijk onder druk. Denk aan een bedreiging als de opkomst van local for local."



Philip den Ouden

### De competenties van Nederlandse foodbedrijven zijn dus deels aan herziening toe?

**Wijn:** "De aanleiding om door te ontwikkelen zien we natuurlijk in veel sectoren. De wereld verandert razendsnel, bedrijven moeten flexibel omgaan met veranderende klantbehoeften. We hebben lerende organisaties nodig om constante afstemming met de markt en omgeving te behouden. Het is belangrijk om je toegevoegde waarde te verhogen en kwaliteit te leveren. Het bedrijfsleven staat hier voor een dilemma. Hoe zorg je ervoor dat de kosten laag blijven, terwijl er toch geïnvesteerd moet worden in de strategische ontwikkeling van bedrijven, zodat ze goed zijn gepositioneerd als de economie weer aantrekt."

**Den Ouden:** "Flexibiliteit, samen kunnen werken en innovatief vermogen. Als je het zo opsomt, lijkt het een clichématig rijtje. Maar uiteindelijk bepalen die eigenschappen wel waarom sommige bedrijven heel succesvol internationaal zakendoen, en andere minder."

**Wijn:** "Precies, en als Nederlands bedrijf is het ook belangrijk om van de voordelen gebruik te maken die ons land te bieden heeft. We zijn een heel betrouwbare, efficiënte en pragmatische handelsnatie, waar voedselveiligheid en duurzaamheid in alle schakels van de waardeketen zijn geborgd."

**Den Ouden:** "Hoe hoger we de lat leggen, hoe lastiger minder ontwikkelde of minder geïntegreerde buitenlandse partijen aan onze kwaliteiten kunnen tippen. In de foodsector acteer je nooit alleen en netwerkmanagement is een complexe zaak. Nederlandse bedrijven hebben hier veel ervaring in."

### Wat is een succesvolle bedrijfsstrategie voor een gemiddeld foodbedrijf?

**Den Ouden:** "In dit rapport gaat het vooral om middelgrote foodbedrijven, met een omzet van tien tot vijfhonderd miljoen euro. Wat me opvalt in de verhalen die ik van deze leden hoor, is het belang van samenwerking met lokale partners. Dat lees ik ook in dit onderzoek terug, net als het feit dat samenwerking vaak begint vanuit een informeel netwerk. Over de grenzen heen samen kunnen werken is een absolute succesfactor."

**Wijn:** "De foodsector bestaat uit talloze bedrijven, producten en structuren. Een one size fits all-strategie bestaat niet. Geredeneerd vanuit ons Nederlandse comparatieve voordeel, kan het aantrekkelijk zijn om je scherper op bepaalde afzetkanalen te richten. Of om ons private label-potentieel verder te benutten."

### Trekt het MKB in 2020 de internationale food-kar?

**Den Ouden:** "Deels. Natuurlijk heb je in het Nederlandse grootbedrijf ook pareltjes, met een ijzersterk merk en veel aantrekkingskracht op de globale consument. Deze bedrijven werken vanuit een zeer duidelijke, internationaal herkenbare propositie. In die rol is het minder essentieel om je aan te passen aan de lokale vraag en eisen. Immers, je propositie is wereldwijd bekend. Voor MKB-bedrijven geldt dat veel minder. Die zullen aansluiting moeten vinden op het lokale reilen en zeilen, en dat is moeilijk. Dan kan een informeel netwerk je goed helpen om die markt beter te begrijpen en je risico's te beperken."

**Wijn:** "Door noodzakelijke internationalisering en de eisen die worden gesteld aan organisatiestructuur en ICT-systemen, verwacht ik wel dat het gemiddelde MKB-foodbedrijf zal moeten groeien in omvang. *Private Equity* zal dan ook een grote rol blijven spelen in de foodsector."



### **De Nederlandse overheid heeft topsectoren in het leven geroepen. Wat kan zij verder betekenen voor MKB-bedrijven die willen internationaliseren?**

**Wijn:** "Nederland is goed gepositioneerd om de internationale concurrentie van alle landen in de wereld aan te kunnen. Maar sommige terreinen zijn voor verbetering vatbaar. Een punt waarop Nederland zich moet verbeteren, is technologische alertheid. Hierbij gaat het erom hoe snel nieuwe technologieën worden gebruikt in een land, of hoe groot de breedbandcapaciteit is om de steeds toenemende datastroom goed te kunnen verwerken. Ook in de agro- en foodsector kan die alertheid nog hoger. De overheid zou een meer initiërende rol kunnen spelen om samenwerking in het bedrijfsleven te bevorderen."

**Den Ouden:** "Veel ondernemers zijn wars van het idee dat de overheid hun handje vasthoudt. Dit blijkt ook nu weer uit de enquête. Maar ik vind het zeer aanbevelenswaardig dat de overheid een soort faciliterend net spant. Bijvoorbeeld door ondernemers te helpen om snel in interessante stedelijke agglomeraties en regio's in een lokale setting te 'landen'. Onder andere door marktonderzoek te doen."

**Wijn:** "Ook private partijen spelen daar een rol in, wij als bank net zo goed. Onze klanten vormen samen een groot netwerk en wij kunnen daarin een verbindende rol spelen, zeker internationaal. En natuurlijk door zo veel mogelijk ondersteuning te bieden met een goede financiële infrastructuur."

### **Sorry, maar sommige antwoorden zijn toch een tikje abstract. In het rapport staat dat Nederland moet blijven investeren in kennis, en terecht. Mantra's als 'lokaal landen', 'reilen en zeilen kennen' en 'hindernissen wegnemen', dat zijn toch oplosbare punten? Door, of op z'n minst met hulp van de overheid?**

**Den Ouden:** "Goed, concreter dan. De overheid moet in elk geval aandacht schenken aan deze motor voor de Nederlandse economie en naar het buitenland uitstralen: 'Wij staan voor Nederlandse foodproducten'. Die aandacht kan allerlei vormen hebben. Marktonderzoek in interessante geografische gebieden bijvoorbeeld, waarbij je nagaat hoe onze producten daar worden gepercipieerd. Maar ik denk ook aan een goede hands-on-ondersteuning om formele en informele netwerken te leren kennen."

**Wijn:** "Eigenlijk blijkt dat niet zo abstract als je denkt. Ga bij elkaar zitten en de knelpunten worden snel concreet; regeltjes, definities in vergunningen, afwijkende kwaliteitseisen binnen de EU. Het is niet abstract als je concreet rond de tafel zit en het daarna niet bij praten laat maar daarna duidelijk afspreekt wie, wat, wanneer gaat oplossen."

**Den Ouden:** "Misschien staat het haaks op het Nederlandse ondernemersgevoel van 'dat regelen we zelf wel even', maar wat dacht je van een speciale food-ambassadeur? Benoemd door de sector zelf en ondersteund door de overheid. Bij de recente EHEC-crisis bleek maar weer eens hoe kwetsbaar onze exportpositie is. Ook met Rusland zijn er af en toe issues. Zodra er zich kansen of problemen voordoen, kan zo'n sectordiplomaat – naast de officiële overheidsfunctionarissen – uitstekend bijdragen aan de goede naam van de Nederlandse foodsector."

**Wijn:** "Goed idee, er zijn al landbouw- en technische attachés. Dat zou bredere navolging kunnen krijgen."

Joop Wijn





# inleiding

Nederland doet het goed als foodexporteur: wereldwijd zitten we in de top 3. Toch staat ons marktaandeel onder druk, vooral in Europa. Het topteam Agro & Food heeft in 2011 een ambitieuze doelstelling geformuleerd: Het aandeel van MKB-bedrijven dat in het buitenland actief is, moet groeien van 10 naar 15 procent.<sup>1</sup> Dat laatste vereist een stijging van maar liefst 50 procent. Hoe realistisch is dat? Wat zijn de internationale kansen en hindernissen voor het MKB in de foodsector? En wil de sector die doelstelling halen, welke ondersteuning is daar dan voor nodig, bijvoorbeeld vanuit de overheid?

## Opzet studie

Om op deze vragen antwoord te krijgen, hebben ABN AMRO, Federatie Nederlandse Levensmiddelenindustrie (FNLI) en Wageningen UR een studie uitgevoerd op basis van verschillende informatiebronnen:

- literatuur;
- enquête;
- interviews;
- rondetafelbijeenkomst.

Aan de hand van de literatuur schetsen we de eerder opgebouwde kennis. De zelf opgezette internetenquête onder 50 uitgenodigde bedrijven levert nuttige informatie uit de praktijk op. De over sectoren en bedrijfsomvang verdeelde interviews en de rondetafelbijeenkomst verduidelijken de achtergronden van de internationale handel van het food-MKB. De enquête, interviews en bijeenkomst vonden plaats in het tweede kwartaal van 2012.

Wij danken de personen, sommige anoniem, die hebben meegewerkt aan deze studie voor het vertrouwen om hun inzichten met ons te delen. Een bijzonder woord van dank aan dr. Emiel Wubben (WUR) voor het vele onderzoekswerk.

## Doelgroep

Dit onderzoek richt zich op MKB- en MKB<sup>+</sup>-bedrijven<sup>1</sup> in de foodsector (hierna: MKB-foodbedrijven). Meer specifiek op de volgende segmenten<sup>ii</sup>:

- halffabricaten, zoals melkpoeder, karkassen en graanproducten;
- verse eindproducten, zoals groente en fruit en consumptieaardappelen;
- niet-verse of houdbare eindproducten, zoals vleeswaren, dranken, fruitconserven en brood.

Wij kijken naar bedrijven die deze producten verwerken, bewerken en/of verhandelen in het groot. Dit is de definitie van 'food' in dit rapport. Waar mogelijk hanteren wij dus niet de brede definitie van de agro- en foodsector, waaronder bijvoorbeeld ook slachtmachines, zaadveredeling en veevoer vallen.

## Opbouw rapport

» In **hoofdstuk 1** beschrijven we de huidige internationale activiteiten van foodbedrijven en de ontwikkeling van de marktposities. Daarna komen de redenen om te internationaliseren aan bod.

» **Hoofdstuk 2** beschrijft de stappen in internationalisering, gezien vanuit een foodbedrijf. Het belang van internationale samenwerking, ervaring en innovatie staat hierbij voorop. We sluiten af met een bespreking van te verwachten schaalvergroting en de mogelijkheden van private label.

» **Hoofdstuk 3** presenteert een informatieve casus over onze marktkansen in Zuid-Duitsland. Vanwege het belang van Duitsland voor de Nederlandse export, is er onderzoek gedaan naar de groeikansen van Nederlandse foodexport in Zuid-Duitsland. Daarna kijken we naar de verwachte ontwikkelingen in de komende jaren en belangrijke elementen in een internationale strategie.

» **Hoofdstuk 4** richt zich op de ondersteuning van foodbedrijven die internationaliseren. Internationale activiteiten moeten bedrijven vooral zelf realiseren, met of zonder ondersteuning van private of publieke aard. Internationaal succes vergt van het MKB-bedrijf een doelbewuste keuze voor een internationale strategie.

» **Hoofdstuk 5** vat kort samen en doet aanbevelingen aan ondernemers en ondersteunende partijen, waaronder de overheid.

Wij verwachten dat dit rapport ondernemers meer bewust maakt van de kansen in het buitenland. Ervaring – old man – draagt bij aan successen. En in toenemende mate zal dit succes in opkomend Europa – go east – gerealiseerd worden. We reiken in dit rapport ook enkele praktische ideeën aan ten behoeve van overheidsbeleid.

Wij wensen u veel leesplezier, resulterend in nog meer buitenlandse omzet in 2013.

oktober 2012



Murk Boerstra

FNLI



Niels Dijkman

ABN AMRO

<sup>1</sup> Een MKB-bedrijf heeft minder dan 250 werknemers en een omzet onder 50 miljoen euro of een jaarbalans van minder dan 43 miljoen euro (Europese Commissie, 2006). Er zijn echter veel (internationaal) succesvolle foodbedrijven die boven die criteria uitgaan, maar (ruim) onder 1 miljard euro omzet blijven. Ook hebben veel handelsbedrijven een hogere omzet dan deze MKB-norm. Dit onderzoek richt zich daarom op foodbedrijven, zowel productie- als handelsbedrijven, met een omzet van grofweg 10 tot 500 miljoen euro.



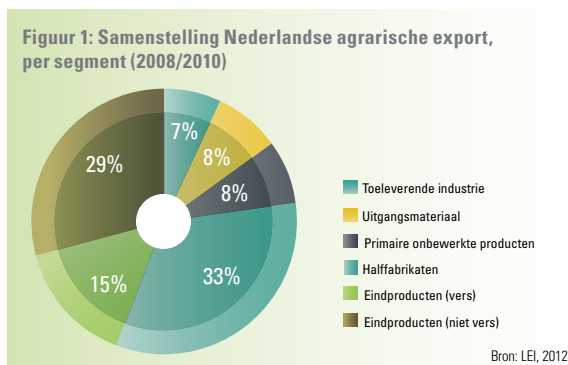
# 1.

## Druk op internationale activiteiten

Voor Nederland is het belang van export groot. Ons land heeft een open economie met een relatief conjunctuurbestendige foodsector. Ook in 2011-12 worden ontwikkelingen in deze sector getrokken door de export<sup>iii</sup>. Maar hoe sterk zijn onze exportposities eigenlijk? Hoe ontwikkelt onze concurrentiepositie zich, en wat maakt internationale activiteiten economisch aantrekkelijk voor het MKB? In dit hoofdstuk beschrijven we de huidige internationale activiteiten in de food en de ontwikkeling van de marktposities. Tot slot bespreken we de redenen om te internationaliseren.

## 1.1 Nederland exportland

Nederland ligt geografisch gunstig en is bovengemiddeld internationaal gericht. Wereldwijd staat onze economie op de 17e plaats, maar tegelijk zijn we de op vier na grootste exporteur ter wereld.<sup>iv</sup> De Nederlandse export draagt al twee decennia zo'n 30 procent bij aan ons bruto binnenlands product (bbp).<sup>v</sup> Ongeveer driekwart van alle uitvoer gaat naar EU-landen.<sup>vi</sup> Duitsland koopt een kwart van onze uitvoer. België, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk tillen dit exporttaandeel ruim boven de 50 procent; meer dan de helft van de export gaat naar deze 'buren'.<sup>vii</sup>



### 1.1.1 Foodsector als stille kracht

Vanaf de jaren negentig wordt de kracht en het internationale belang van het cluster van land- en tuinbouw, voedingsmiddelen-industrie en gerelateerde handel erkend.<sup>viii</sup> Na de Verenigde Staten, is Nederland de tweede foodexporteur van de wereld, met een aandeel van 7,5 procent van de totale wereldexport in de foodsector (brede definitie).<sup>xi</sup> De sector levert de grootste bijdrage aan het overschot op de handelsbalans. Dit maakt de foodsector de stille kracht van de Nederlandse industrie.<sup>xii</sup>

### 1.1.2 Afzet food dichtbij

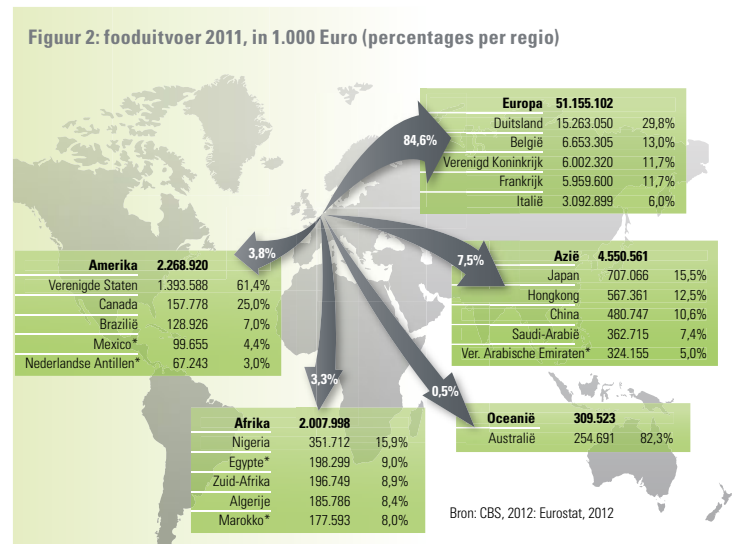
Nederland exporteert voor ruim 60 miljard euro aan foodproducten (2011).<sup>2 xiii</sup> Het aandeel hiervan dat binnen Europa wordt verkocht, is met 85 procent (51,3 miljard euro) vrij stabiel (zie figuur 2). Na Europa volgen Azië en Amerika met respectievelijk 4,6 en 2,3 miljard euro.

#### 'Vers reist niet ver'

De export (zie figuur 1) bestaat voor het grootste deel uit half-fabrikaten, waaronder melkpoeder, koffie en karkassen. Van de verse exportproducten gaat maar liefst 92 procent naar Europese kopers.<sup>xiv</sup> Het gaat dan voornamelijk om vlees, zuivel en groenten. Juist doordat het om verse producten gaat, is het heel belangrijk dat er gevestigde afzetmarkten in de buurt liggen. De relatief hoge logistieke kosten van verse producten – denk aan transport en koeling – zijn bepalend voor afzet dichtbij.

Niet-verse eindproducten worden relatief vaker buiten de Europese grenzen verkocht. Het exporttaandeel van Azië voor verwerkte foodproducten (7,7 procent) is veel hoger dan van onverwerkte

(verse) foodproducten (2,9 procent). De totale foodexport binnen Europa bestaat voor 25 procent uit niet-verse eindproducten. Buiten Europa is dit 40 procent.



### Top 5-exportlanden

De spreiding van onze fooduitvoer is vergelijkbaar met de totale goederenuitvoer. Figuur 2 laat zien dat we 30 procent (15,3 miljard euro) van onze Europese foodafzet in Duitsland realiseren, dat is 25 procent van de wereldwijde foodexport. Voor Duitsland zelf vormt dit slechts 20 procent van de totale foodinvoer.<sup>xv</sup> De afzet naar het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk ligt al jaren rond de 11 procent van de Europese afzet. Naar België is dat ongeveer 13 procent (10 à 11 procent wereldwijd). Onze vijfde afzetbestemming is Italië. Dit land koopt voor 3,1 miljard euro aan foodproducten uit Nederland, veelal kalfsvlees. Ruim 90 procent van onze respondenten realiseert de grootste buitenlandse omzet in de top 5-exportlanden: Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Italië (zie figuur 3).

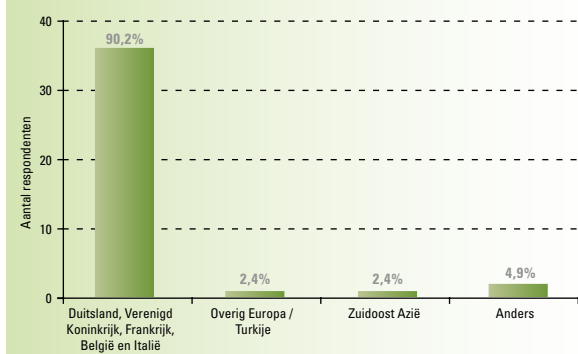
### 1.1.3 Niet-Europese afzet

Buiten Europa zijn de Verenigde Staten met 1,4 miljard euro veruit onze belangrijkste exportmarkt (zie figuur 2), al gaat het slechts om 2,3 procent van onze foodexport. Bijna de helft van de totale exportstroom naar de Verenigde Staten bestaat uit Heineken exportbier.<sup>xvi</sup> Marktverzadiging, wisselkoersvolatiliteit en strikte voedselregels maken het uitbouwen van de voor Europeanen zo bekende Amerikaanse markten toch niet gemakkelijk.

Grootbedrijven in de zuivelsector (kaas, poeders en room) en de groenten- en fruitverwerkende industrie (bewerkte aardappels) domineren de foodexport naar Midden- en Zuid-Amerika. Naar de regio Oost-Azië, met landen als Japan, China en Hongkong, exporteert Nederland grote hoeveelheden langer houdbare kindervoeding, melkpoeders en room, verwerkte cacao en sapconcentraten.

<sup>2</sup> Informatie gerelateerd aan figuren 2 en 4 betreft de foodbrede definitie.

**Figuur 3: Op welke markten realiseert u de meeste buitenlandse omzet (n=42)**

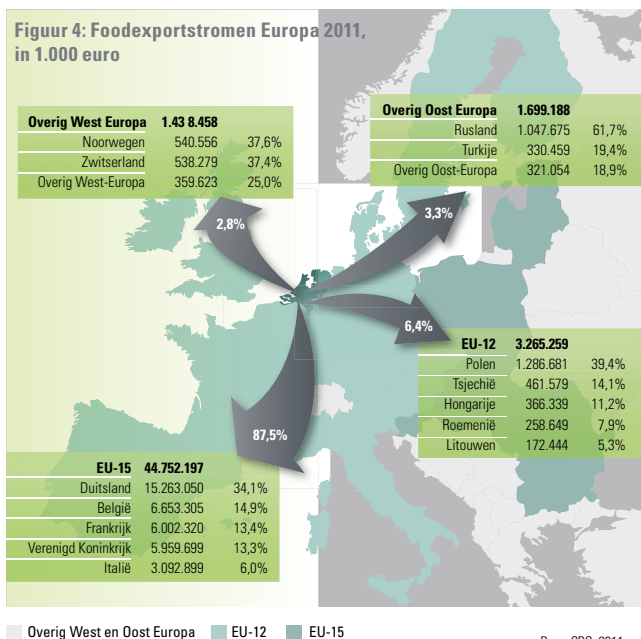


Verrassend is het (beperkte) aandeel van de grote groeiende markten in de Nederlandse foodexport. Naar Brazilië, India en China (inclusief Hongkong) exporteren wij bij elkaar 1,2 miljard euro. Vergelijk dit met de 1,3 miljard euro die wij exporteren naar het nog jonge EU-lid Polen.

Van 2000 tot en met 2007 zien we de export naar nieuwe toetreders van de EU-12 met meer dan 350 procent stijgen. De totale export naar de EU-12 is al hoger dan de export naar Italië, ons vijfde afzetland; 3,3 versus 3,1 miljard euro (zie figuur 4). De EU-12 realiseert 5,4 procent van de wereldwijde foodexport.

Afgaande op de exportcijfers, kunnen we concluderen dat Nederlandse foodbedrijven met hun expertise in efficiënte productie- en handelssystemen succesvol aan hun marktposities hebben gebouwd. Zowel in aloude als opkomende afzetlanden.<sup>xvii</sup>

**Figuur 4: Foodexportstromen Europa 2011, in 1.000 euro**



## 1.2 Gevestigde posities onder druk

Kijken we naar onze concurrentiepositie in plaats van naar de exportcijfers, dan ziet het beeld er minder positief uit. Het handelsoverschot van de agrofood daalde de afgelopen 15 jaar trendmatig van 5,7 procent (1996) naar 5,0 procent van het bbp (2010).<sup>xviii</sup> Bovendien zijn in Europa landen wel meer uit Nederland gaan importeren, maar relatief minder dan uit andere landen. Wanneer Nederland zijn export minder ziet groeien dan andere landen invoeren, dan verliezen we positie aan concurrerende exportlanden. De importwaarde van alle landen is al sinds medio jaren negentig harder gestegen dan de groei van de Nederlandse food-export (6,5 procent versus 5,5 procent).<sup>xix</sup> Mogelijk daalt de exportwaarde van de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie in 2012 zelfs licht.<sup>xx</sup>

## 1.3 Afzwakkende concurrentiekracht

Al in 2008 bleek uit kwantitatief onderzoek dat de concurrentiekracht van EU-foodsectoren op wereldschaal ondergemiddeld scoort.<sup>xxi</sup> Uiterst zorgelijk is dat Nederland juist in zijn veruit belangrijkste afzetregio (Europa) marktaandeel verliest. Dat gebeurt bij zowel het verse als niet-verse eindproduct<sup>xxii</sup> en bij de halffabricaten. De cijfers zijn helaas niet naar bedrijfsgrootte te specificeren.

De concurrentiepositie van Nederland verzwakt met name voor het binnenlands geproduceerde niet-verse product, zoals koek en meel. Ook voor het niet-verse eindproduct in onze belangrijkste afzetmarkten Duitsland, Frankrijk en België verliest Nederland marktaandeel. Figuur 5 laat zien dat Nederland buiten het Verenigd Koninkrijk vooral posities uitbouwt in opkomende markten, zoals Turkije, India en China. Toch compenseren die cijfers het verlies in marktaandeel elders niet.

Het is anders gesteld met het in dit rapport niet beschreven, kleinere segment van uitgangsmaterialen, waaronder pootaardappelen, bollen en zaden. Nederland zag zijn wereldwijde (import)marktaandeel in uitgangsmaterialen in 13 jaar doorstijgen van 22,6 tot maar liefst 26,9 procent, van 3,0 naar 6,8 miljard euro. Zelfs in Afrika en Japan ligt ons importaandeel boven de 20 procent. Er zijn dus nauwelijks plafonds aan het importaandeel van andere landen; unieke expertise kan verwachte afzetplafonds doorbreken. Dit doorstijgen van marktaandelen lijkt niet te lukken bij de eindproducten.



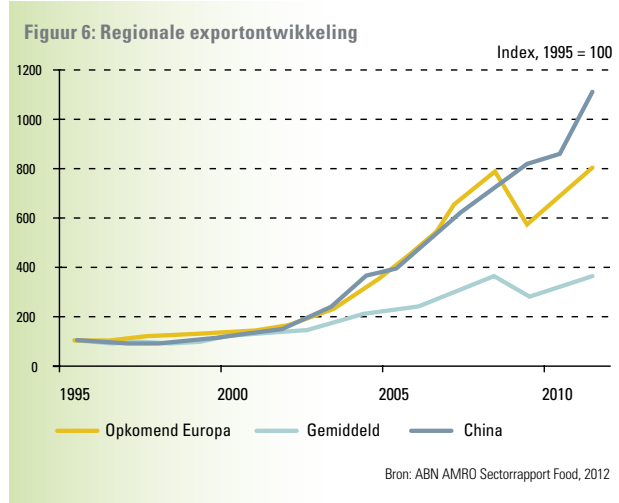
Samengevat kunnen we stellen dat de tevredenheid waarmee soms over onze exportprestaties wordt gesproken, de moeilijke concurrentiestrijd verbloemt die bedrijven voeren. De langjarige daling van ons marktaandeel vindt plaats in drie van onze vier in omvang belangrijkste afzetlanden: Duitsland, België en Frankrijk.<sup>xxiii</sup> Dat is 46 procent van onze fooduitvoer, oftewel 28 miljard euro (zie figuur 2).<sup>xxiv</sup> De globalisering lijkt inmiddels in ons nadeel uit te pakken, doordat de groei elders in de wereld kleiner is dan de daling in marktaandelen in landen dichterbij.

“Eén procent verlies aan marktaandeel in Duitsland is evenveel als de gehele Nederlandse foodexport naar Brazilië. En bijna een derde van onze totale foodexport naar China.”<sup>xxv</sup>

## 1.4 Kansen in opkomend Europa

Doordat onze concurrentiepositie in die belangrijkste exportlanden verzwakt, vereist het nabije Europa nadrukkelijk onze aandacht. De buitenste schil om de eurozone - opkomend Europa - biedt namelijk reële kansen om te groeien. Het Nederlandse marktaandeel in West-Europa daalde de afgelopen 15 jaar trendmatig van 7 naar 8 procent. In opkomend Europa steeg het in diezelfde periode juist van een matige 0,3 naar 4,3 procent.

Opkomend Europa bestaat uit alle landen in Centraal-, Oost- en Zuid-Europa, inclusief Turkije. In totaal gaat het om 403 miljoen inwoners. Ondanks de achterblijvende bevolkingsgroei steeg de welvaart er in het afgelopen decennium met 4,6 procent per jaar. De groei in de eurozone was slechts 1,4 procent. Zelfs in de crisistijd komt met name in Turkije en Polen het reële bbp in 2012 maar liefst 15 procent boven het niveau van 2008 uit.<sup>xxvi</sup> De agglomeraties Praag, St. Petersburg, Bratislava en Moskou behoren inmiddels tot de rijke regio's van Europa. Gelet op de uitgestrektheid van sommige landen en de koopkrachtstijging in steden<sup>xxvii</sup>, liggen er voor MKB-foodbedrijven dus kansen in opkomend Europa, en dan vooral in de stedelijke agglomeraties. Onze export naar opkomend Europa ontwikkelt zich bovengemiddeld (zie figuur 6).



Dat onze export in absolute euro's toch zo sterk blijft stijgen, komt deels door de wederuitvoer. In constante prijzen stijgt die sinds 1996 jaarlijks met maar liefst 9 procent. De export van binnenlandse producten stijgt jaarlijks maar 3,3 procent. In 2010 werd een derde van alle voor export en consumptie beschikbare foodproducten geïmporteerd. In 1996 was dat nog maar een vijfde deel.

In West- en opkomend Europa verhoogt wederuitvoer de waarde van de samengestelde jaarlijkse exportgroei met een half procent. Naar verluidt, verhoogt elke euro wederuitvoer het bbp met minder dan 8 cent, terwijl elke euro export van een eigen productie het bbp met ongeveer 59 cent verhoogt.<sup>xxviii</sup> De wederuitvoer verhoogt het saldo van de foodhandelsbalans met slechts vijf procent, oftewel 1 miljard euro (gemiddeld 2006-2010).<sup>xxix</sup>

### BOX 1: WEST-EUROPESE TRENDS IN OPKOMEND EUROPA?

In West-Europa zijn de belangrijkste trends gemakvoeding, grotere aandacht voor gezondheid, grotere variatie en meer aandacht voor duurzame productie. Met het stijgen van het besteedbaar inkomen stijgt de belangstelling voor meer luxe of kwalitatief betere voedingsmiddelen. De gemakstrend neemt in opkomend Europa nog geen belangrijke plaats in. Voorbewerkte producten komen in een later stadium onder de aandacht van de consument. De gezondheidstrend staat bij de consument in de kinderschoenen en leeft met name bij de jongere, hoger opgeleide generatie.

Wel kan in opkomend Europa de trend naar een grotere variatie in het menu worden waargenomen. Die wordt bevorderd door de grotere beschikbaarheid van producten en de uitbreiding van het aangeboden assortiment. Buitenlandse voedingsmiddelen zijn de afgelopen decennia meer binnen het bereik van de consument gekomen. Er is in opkomend Europa nog weinig aandacht voor duurzaam of lokaal geproduceerde voedingsmiddelen.

Bron: ABN AMRO, 2012

### 1.4.1 Sterke grote en kleinere internationaal actieve bedrijven

Nederland heeft in de foodsector een paar grote en bekende wereldtoppers, zoals FrieslandCampina, Heineken, Bavaria, Unilever, VION en D.E Master Blenders 1753. Maar de sector bestaat voor zeker 98 procent uit MKB-bedrijven, die samen bijna de helft van de omzet en twee derde van de werkgelegenheid binnen de sector realiseren.

Juist doordat de omstandigheden per land, product en bedrijf verschillen, zijn ze op verscheidene manieren internationaal actief geworden en verder doorgroeid. Een deel van de bedrijven die indirect exporteren (via coöperaties en groothandels), is toe aan de volgende stap in internationalisering: directe export. Andere foodbedrijven zijn al verder doorgroeid. Enerzijds lijken groeiambities bedrijven over grenzen te trekken, anderzijds dwingen zeer competitieve binnenlandse markten bedrijven naar buitenlandse markten.

## 1.5 Redenen om te internationaliseren

Bedrijven die alleen binnenlands georiënteerd zijn, lijken het moeilijker te hebben dan exportgerichte bedrijven.<sup>xxx</sup> Dat komt mede door de druk op binnenlandse bestedingen. Ook voor MKB-foodbedrijven zijn internationale activiteiten dus van groot belang. Die kunnen immers extra omzet genereren en bieden meer groei- en overlevingskansen.<sup>xxxi</sup>

Buitenlandse markten zijn aantrekkelijk doordat de binnenlandse markt verzadigd is, er betere marges op producten te behalen zijn en om risico's te spreiden. Wel moet er altijd een aantoonbaar concurrentievoordeel zijn voor een afnemer om het product van een buitenlandse leverancier te willen kopen. Dit voordeel kan bijvoorbeeld verregaande dienstverlening rondom een product zijn.

### 1.5.1 Verzadigde binnenlandse markt

De Nederlandse markt is relatief klein en relatief verzadigd. De omzetgroei in de retail is (en blijft) laag. In de eerste maanden van 2012 zagen supermarkten hun omzet beperkt stijgen. Speciaalzaken hebben omzet ingeleverd. De out of home-markt, met name de horeca en catering, staat al sinds de aanvang van de economische crisis in 2008 onder druk. Toeleverende bedrijven kunnen dan alleen groeien ten koste van concurrenten, meegroeien met bestaande klanten of door hun aandacht naar buitenlandse markten te verschuiven.

### 1.5.2 Margedruk

Op onze binnenlandse markten heerst hevige prijsconcurrentie onder retailers. Dit veroorzaakt margedruk bij MKB-bedrijven die zich exclusief op de binnenlandse markt richten. Buitenlandse markten kunnen dan aantrekkelijk zijn, omdat daar in principe betere marges op producten kunnen worden gehaald.

**Damco:** "Als ik in de export een klant verlies, heb ik daar buikpijn van. Gebeurt dat in Nederland, dan is dat toch wat minder."

### 1.5.3 Risicospreiding

Een onderneming kan afzetrisico spreiden door in meerdere landen actief te zijn. Een voorbeeld: door de EHEC-bacterie daalde in 2011 de totale export van Nederlandse groente en fruit naar Noord-Duitsland plotseling met 5 respectievelijk 8 procent.<sup>xxxii</sup> De winstcijfers in 2011 van groenten & fruit handelsbedrijven zouden echter veel dramatischer zijn geweest wanneer Nederland uitsluitend naar Duitsland zou exporteren. Door afzet spreiding konden de gevolgen beter worden opgevangen. Helemaal voor bedrijven met een grote afhankelijkheid van de Nederlandse, geconsolideerde retail is dit een goede reden om over de grens te kijken.

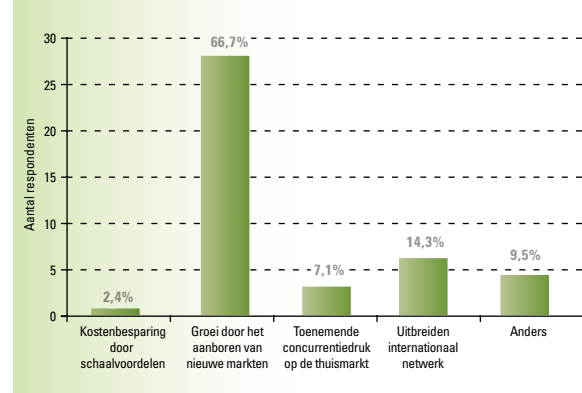
## 1.6 Redenen van respondenten om te internationaliseren

Veruit de belangrijkste reden voor de respondenten om internationale bedrijfsactiviteiten op te zetten, is groei realiseren in nieuwe markten (zie figuur 7). Net als bij een start-up, kan een ambitieuze ondernemer expanderen door weer te gaan pionieren op onbekend terrein. Jezelf een uitdaging stellen, totdat het is gelukt. Twee derde van de onderzochte bedrijven noemt deze positieve reden.

"Het is niet gek dat je meer marge maakt wanneer je exporteert. Jij hebt kennelijk iets wat het lokale bedrijfsleven niet heeft."

Op een opvallende tweede plaats komt de uitbreiding van het internationale netwerk, bijvoorbeeld voor sourcing. Deze reden wordt vooral genoemd door bedrijven die al meer dan de helft van hun omzet in het buitenland genereren.

**Figuur 7: de belangrijkste redenen om internationale bedrijfsactiviteiten op te zetten (n=42)**





## 1.7 Conclusie

Nederland is een van de grootste foodexporteurs ter wereld, en sterk Europees gericht. Europa realiseert maar liefst 51 miljard van de 60 miljard euro Nederlandse export. Dat is 85 procent van de totale foodexport. Ruim driekwart wordt verzilverd door half-fabricaten, en (niet-)verse eindproducten. De uitvoer wordt sterk gedomineerd door onze buurlanden Duitsland, Frankrijk, België en het Verenigd Koninkrijk (56 procent / 34 miljard export).

Belangrijke Europese concurrentieposities staan echter onder druk. Onze ooit zo positieve Europese foodhandelsbalans daalt trendmatig. Marktaandeel dalen in de grote – en dus cruciale – buurlanden, zoals Duitsland. In opkomend Europa is omvangrijke, nabije groei te vinden. Maar de resultaten zijn er wisselend.

Europa vereist dan ook blijvend aandacht van bedrijfsleven en overheden. De werkgevers stelde het al in hun 2012-publicatie: Nederland leeft van Europa.<sup>xxxiii</sup> Dit geldt zeker ook voor de foodsector in Nederland.

Redenen voor MKB-foodbedrijven om de focus (meer) op het buitenland te richten, zijn:

- verzadigde binnenlandse markten;
- betere marges op producten;
- risicospreiding.





## 2. Internationalisatie: meer omzet uit het buitenland

In dit hoofdstuk staat de internationalisatie van MKB-foodbedrijven centraal. Bedrijven hebben uiteenlopende redenen om te internationaliseren, maar hoe ze dat doen is redelijk overzichtelijk. In dit hoofdstuk beschrijven we de stappen in internationalisering en laten we zien hoe belangrijk internationale samenwerking daarbij is. Gaandeweg richten ondernemers zich steeds meer op buitenland en gaan ze nauwer samenwerken met lokale bedrijven. Internationale ervaring en innovatie helpen om er een succes van te maken.

## 2.1 Een specifieke markt kiezen

De beslissing om een bepaalde buitenlandse markt aan te boren, kent een bedrijfsspecifieke en een marktspecifieke reden. Intern kan de keuze voor een markt zijn ingegeven door de ambitie om te groeien met bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden die goed te kopiëren zijn naar de betreffende markt. Je gaat uit van eigen kwaliteiten en middelen.

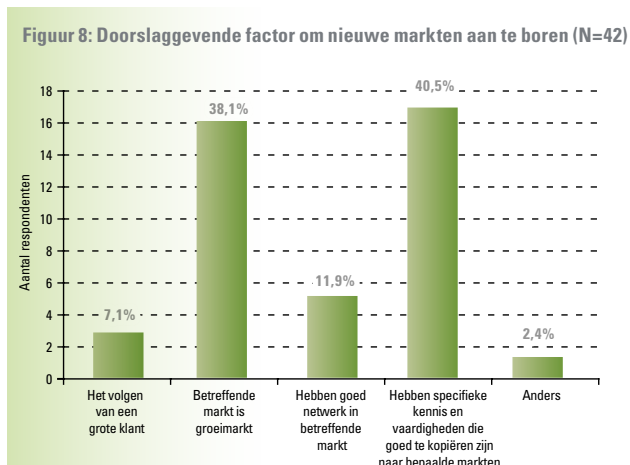
De marktgerelateerde reden is de overtuiging dat de betreffende markt voor het eigen bedrijf een groeimarkt vormt. Je zoekt de 'fit', de aansluiting met de markt. In figuur 8 is te zien dat beide redenen veel genoemd worden. Opvallend: een marktgerelateerde reden geeft strategisch de doorslag voor twee derde van de bedrijven met een groothandelsfunctie.

### 2.1.1 Klant volgen blijkt lastig

In andere sectoren worden bedrijven regelmatig uitgenodigd of bieden ze zelf aan om hun (vaak grootste) klant te volgen naar het buitenland. In de foodsector gebeurt dat nauwelijks. Slechts 7,1 procent van onze respondenten zegt de klant te volgen naar nieuwe markten (zie figuur 8). Foodretail is een sterk nationale aangelegenheid. Dit in tegenstelling tot het speelveld van de grote voedingsmiddelenproducenten, veelal A-merkfabrikanten.

De reden is dat de meeste retailers nationaal georganiseerd zijn. Internationaal doorbreken met grensoverschrijdende formules blijkt in de praktijk heel lastig te zijn. Dit met uitzondering van hard discounters, zoals Aldi en Lidl met hun beperkte assortiment en hun eenduidige, internationale propositie (laagste prijs).

Internationalisatie in de foodsector vereist maatwerk. Een MKB-foodbedrijf en de retailer moeten een specifiek beeld hebben van de vraag in een beoogde afzetregio of agglomeratie. En dat blijkt voor buitenlandse spelers vaak lastig te zijn. Meeliften op het assortiment van een bedrijf dat al meer internationaal is gericht, kan een mooie internationalisatiestap zijn.



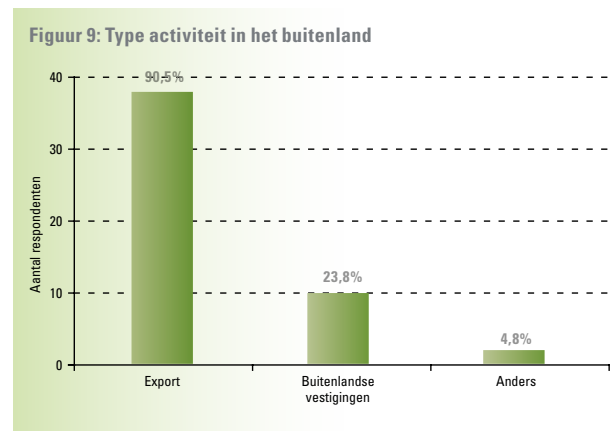
## 2.2 Stapsgewijs internationaliseren

Ondanks internet en de veranderde economie (een grotere EU, de euro en Schengen), lijken bedrijven ook nu nog te internationaliseren volgens de stappen van het Uppsala-model<sup>xxxiv</sup> uit de jaren zeventig (zie box 2).

### 2.2.1 Export

Indirecte export is meestal de eerste stap van een MKB-bedrijf: de producent richt zich op zijn deskundigheid en de groothandel regelt het traject naar de buitenlandse koper.

Ruim 90 procent van onze respondenten (zie figuur 9) bevestigt dat export, van alle internationalisatievormen, de belangrijkste strategie is voor MKB-bedrijven binnen de foodsector. Ze zijn opvallend tevreden over de ontwikkelingen in het buitenland. Bijna allemaal verwachten ze dat hun omzet in de komende twee of drie jaar zal stijgen. De helft ziet vooralsnog geen wezenlijke bedreiging voor hun internationale bedrijfsactiviteiten. Nog eens ruim 40 procent voorziet slechts lichte bedreigingen in de nabije toekomst. Afgezien van de eurocrisis, hebben ze het dan over (subsidieregelingen voor) goedkopere productie in Oost-Europa en lokale productie voor lokale afzet.



### 2.2.2 Landen met een laag risico

Een bedrijf exporteert het liefst eerst naar landen met een laag verliesrisico (zie box 2). Pas als het bedrijf in een land buitenlandse ervaring heeft opgedaan, wordt het actief op meer risicovolle markten. Hoe meer internationale ervaring een bedrijf heeft, hoe lager (de perceptie is van) het te lopen risico bij het betreden van (weer) een nieuwe markt. Ervaring helpt: flink wat bedrijven zijn de beginfase van indirecte export al voorbij en combineren succesvol export met een vestiging in de betreffende buitenlandse markt.

## BOX 2: STAPSGEWIJS INTERNATIONALISEREN MET RISICOPERCEPTIE EN NETWERKAANPAK

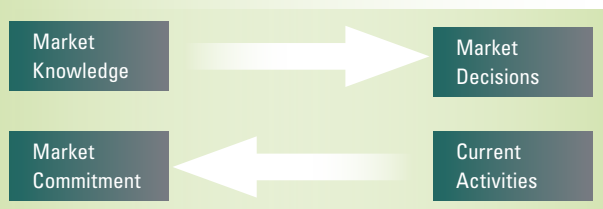
Het idee achter het 'Uppsala-model', waarmee expansie van bedrijven wordt verklaard, is dat de onzekerheid op onbekende markten afneemt door actieve participatie en fysieke aanwezigheid. Doordat het een geheel is van leerprocessen (learning by doing), zijn bedrijven in staat stapsgewijs steeds meer of volgende risico's te nemen. Het model onderscheidt twee patronen bij de internationalisatie van bedrijven.

Het eerste patroon laat zien dat bedrijven die buiten de landsgrenzen actief willen worden, beginnen met dichtbijgelegen markten. Deze markten hebben veel overeenkomsten met het moederland, onder andere wat taal, cultuur en economie betreft. Daarna volgt toetreding van markten verder weg. Door eerst landen te betreden waar het bedrijfsrisico relatief laag is, kan men vervolgens in meer onzekere markten opereren.

Daarnaast lieten bedrijven een bepaald toetredingspatroon zien, waarbij stapsgewijs markten werden benaderd. Met name vanwege beperkte middelen en mensen, begint men eerst met indirecte export naar dan nog onbekende markten. Daarna wordt contact gezocht met een buitenlandse distributeur of agent voor directe export. Na verloop van tijd wordt een eigen verkoopkantoor opgericht en nog later kan het bedrijf zijn buitenlandse vestiging openen (greenfield), of een bedrijf kopen. Hierdoor groeit het eigen buitenlandse netwerk sterk en gaat het bedrijf beschikken over een waardevol informatiekanaal op de betreffende markt.

Deze internationale activiteiten leiden tot onderscheidende en brede marktervaring. Met die ervaring is het bedrijf in staat om weer andere markten te betreden die op grotere afstand liggen en een hoger oorspronkelijk risico hadden.

Beide patronen vinden incrementeel plaats; leren is vallen en opstaan. Dit proces is een samenspel tussen enerzijds de ontwikkeling van kennis over reeds toegetreden markten (en de huidige werkzaamheden), en anderzijds een toenemende vastlegging van bedrijfsmiddelen op die buitenlandse markt.



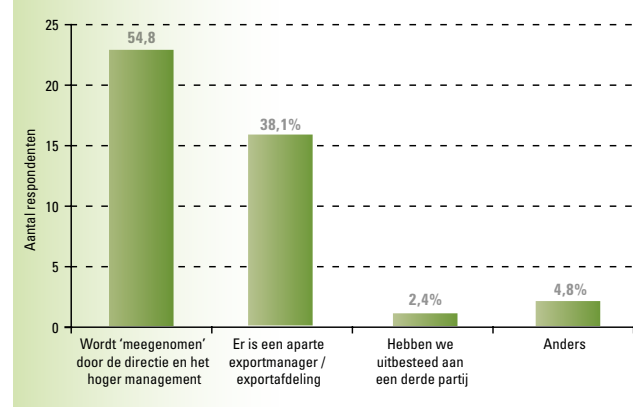
Bron: Johanson en Vahlne (1977)

## 2.2.3 Export in de bedrijfsorganisatie

Uit onze enquête blijkt dat bedrijven die vooral op het buitenland zijn gericht, hun internationale activiteiten meestal bij een directielid beleggen. Dit geldt voor vier vijfde van de bedrijven met een groothandelsfunctie en voor twee derde van de bedrijven die meer dan de helft van hun omzet in het buitenland realiseren.

In de helft van de onderzochte MKB-bedrijven regelt de directie of het hoger management de internationale bedrijfsactiviteiten (zie figuur 10). Dat komt deels doordat er veel familiebedrijven zijn in de foodsector. Zij zien het als verlengstuk van hun reguliere binnenlandse activiteiten, maar dan wat lastiger. Het grootbedrijf heeft vaker een aparte exportafdeling.

Figuur 10: Intern organiseren internationale bedrijfsactiviteiten (n=42)



In MKB-bedrijven zijn de lijnen kort. Functies worden ingevuld door dezelfde mensen of mensen uit dezelfde familie. Dat heeft ook nadelen: kennis, vaardigheden en middelen om buitenlandse activiteiten te ontplooiën, zijn vaak niet voldoende voorhanden.<sup>xxxv</sup> Twee vijfde van de onderzochte MKB-bedrijven heeft dan ook een aparte exportmanager of -afdeling. Vooral voor kleine bedrijven vormt tijdsgebrek een probleem bij internationalisering<sup>xxxvi</sup>; het hangt erbij.

## 2.2.4 Samenwerken noodzakelijk

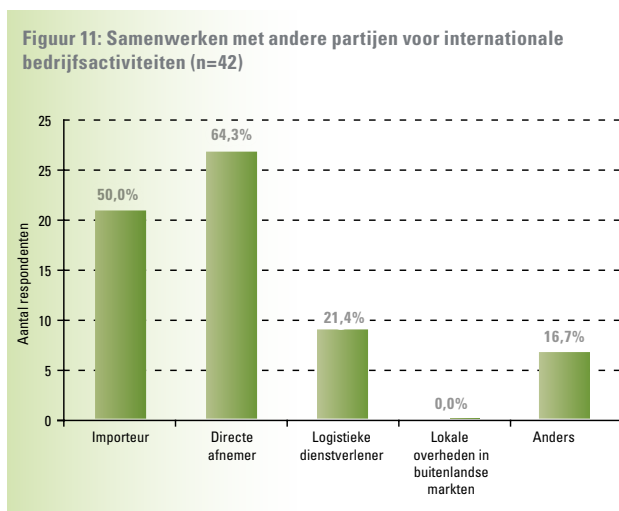
Uit EIM-onderzoek blijkt dat samenwerking vaak essentieel is voor succesvolle export.<sup>xxxvii</sup> Inkopers doen liever zaken met lokale bedrijven dan met buitenlandse bedrijven. 'Partneren' met een lokaal bedrijf is zeer zinvol. Dat kan als subcontractor, via een joint venture of met private label-producten.

**Bergbank:** "Een Belg of Duitser doet liever met een landgenoot zaken dan met iemand uit het buitenland. Dan spreek je dezelfde taal, ook cultureel. Dat gevoel ligt gewoon dicht bij elkaar."

Samenwerking is ook nodig omdat cultuur- en taalverschillen de grootste belemmering zijn voor succesvolle export. Een bedrijf moet kunnen omgaan met een andere zakencultuur en een andere manier van communiceren. De exportervaring van een ervaren ondernemer kan een cruciale asset zijn.

Kennis van de lokale markt is onontbeerlijk. Om die op te doen, moet een bedrijf ter plaatse zijn. Geen weg zonder obstakels, maar wel een die ervaring oplevert. Bedrijven met oudere directeuren, meer middelen, dichtere informatie- en contactnetwerken en meer managementknowhow zijn vaker geneigd in het buitenland te expanderen. Hetzelfde geldt voor bedrijven met specifieke sector-kennis.<sup>xxxviii</sup>

Twee derde van de onderzochte bedrijven werkt dan ook samen met een directe afnemer en de helft met een importeur (zie figuur 11). De diepgang en duur van die samenwerkingsrelatie is onbekend.



### Onze ogen en oren in het buitenland

Samenwerkende bedrijven exporteren vaker.<sup>xxxix</sup> Meestal gaan bedrijven na de fase van indirecte export samenwerken, met buitenlandse agenten of – uiteraard – met eigen exportmanagers.

Een bedrijf kan deelnemen aan innovatieprojecten via regionale netwerkorganisaties, zoals Food Valley en FoodConnectionPoint. Versterking van de internationale concurrentiepositie is dan vaak het doel.<sup>xl</sup> Participeren in regionale netwerken met internationale oriëntatie blijkt van extra waarde om innovatiecompetenties te verbeteren.

Innovatieve bedrijven zijn vaak internationaal georiënteerd. Ook communiceren ze intensief binnen hun regio.<sup>xli</sup> Wil een bedrijf (meer) exporteren, dan is het een duidelijk voordeel wanneer er spelers met substantiële internationale ervaring in het netwerk zitten.

**W&G-groep:** “De partners hadden beperkte buitenlandse ervaring. Een nieuwe markt, nieuwe producten: alles was onbekend. Er was te veel onzekerheid en de vertegenwoordiger werd niet direct aangestuurd.”

### Samenwerking met buitenlandse bedrijven effectief

Wel of geen buitenlandse agenten inzetten, is sterk afhankelijk van de productgroep. Een groot voordeel van een buitenlandse agent is dat hij veel kennis van het land heeft, de markt in de gaten kan houden en deuren kan openen.

**Sonderjansen:** “Hoe goed telefoon, internet en e-mail ook werkt, ik kan er niet mee zien of de aardbeienoogst in een tuin in Finland mislukt.”

Voor kleinere Nederlandse bedrijven zonder internationale ervaring is het vaak interessant om samen te werken met een buitenlandse agent. Zo’n bedrijf kan dan orders van die agent afwachten.

Retailers werken zelden direct samen met het (buitenlandse) kleinbedrijf; daar zit een agent of importeur tussen. Het nadeel van zo’n tussenpersoon is dat die een eigenbelang heeft. Hierdoor ontstaat er ruis op de lijn tussen de buitenlandse koper en het Nederlandse MKB-bedrijf.

**Bergbanket:** “Schakel op schakel op schakel. Dan heb je zelf geen enkele sturing op het product.”

Groeit een bedrijf internationaal, dan heeft het meer ervaring en grip op deze markten. Er wordt dan rechtstreeks via eigen exportmanagers gewerkt. Zo kreeg Damco Bakkerijgrondstoffen met de overname door Steensma de beschikking over meer exportmanagers. Een belangrijke meerwaarde, waarmee het bedrijf zijn slagkracht naar buitenlandse klanten vergrootte.

**Damco:** “We hebben gemerkt dat in onze branche de centen erg tellen. Voor een agent is 3 tot 5 procent commissie niet zo interessant. Mijn ervaring is dat je veel meer bereikt als je zelf naar de klant gaat en contacten legt.”

MKB-bedrijven die samenwerken met buitenlandse bedrijven exporteren vaker dan bedrijven die dat niet doen, of die alleen samenwerken met binnenlandse ondernemingen. Uit een industriebrede enquête blijkt dat één op de acht MKB-bedrijven onderdeel is van ten minste één internationaal samenwerkingsverband.

Wanneer een samenwerkingsverband eenmaal is aangegaan, zouden Nederlandse bedrijven langdurige relaties met buitenlandse partners hebben.<sup>xlii</sup> Een samenwerkingsverband met een buitenlands bedrijf kan verschillende voordelen opleveren. Het geeft toegang tot essentiële marktinformatie, kennis en technologieën. Bovendien levert het een netwerk op waar men zelf niet over beschikt.<sup>xliii</sup> Dit laatste is onafhankelijk van de grootte van de buitenlandse partner.

“Je bent altijd wel op zoek naar de juiste partners, die je kunnen helpen onderscheidend vermogen te creëren. Je hebt zeker lokale kennis nodig; het is belangrijk dat je elkaar aanvult.”

### 2.2.5 Netwerk verdichten

Nadat een bedrijf een samenwerkingsverband is aangegaan, komt de volgende stap in beeld: consolidatie door substantieel te investeren in eigen locaties. Toch is het van belang dat het bedrijf zich eerst gaat wortelen, waarbij kennis verdiepen en netwerken verdichten centraal staan.

**Sonderjansen:** “Mensen die lokaal geworteld zijn. Dat is de basis van ons verhaal, iedere keer weer.”

Als het netwerk groeit, nemen ook de kennis en ervaring toe. En die zijn nodig voor de volgende stap.<sup>xiv</sup> Het netwerk kan toegang verschaffen tot meer informatie en een nog ‘rijker’ lokaal netwerk. Het risico van een volgende stap wordt daarmee hanteerbaar. Internationale gerichtheid wordt in deze fase de hoofdlijn in het beleid.

### 2.2.6 De volgende stap: buitenlandse vestiging

Na de fase van (internationale) samenwerking, marktposities realiseren en het netwerk in het afzetgebied verdichten, volgt de stap investeren in een buitenlandse vestiging. De meest productieve ondernemingen exporteren naar en investeren in het buitenland. Een kwart van de onderzochte bedrijven heeft een of meerdere buitenlandse vestigingen (zie figuur 9). Opvallend is dat het hier deels om kleine bedrijven gaat, met maximaal 50 werknemers.

Daar staat tegenover dat veel respondenten lieten weten geen vestiging in het buitenland te willen openen. Als belangrijkste belemmeringen werden genoemd: focus op de binnenlandse markt en (het risico) dat zo’n vestiging lastig te managen is. Natuurlijk moeten eerst de kosten van logistiek en lokale (productie-)activiteiten worden afgezet tegen de bestaande situatie. De risico’s van lokale tegenwerking, corruptie en minder precieze aansturing op afstand, maken een lokale vestiging voor veel MKB-bedrijven onaantrekkelijk. Zeker buiten de nabije, meer bekende markten.

“Ik rij één keer per week naar het noorden en oosten van het land, dat is toch zo’n 200 kilometer. Eigenlijk is dat wel een beetje de maximale actieradius voor eigen vestigingen.”

Hollenstein<sup>xvi</sup>, Johansson<sup>xvii</sup> en anderen hebben laten zien dat MKB-bedrijven met meer dan 20 werknemers duidelijk kiezen voor internationale aanwezigheid, of juist niet. MKB’ers internationaliseren vaker via contracten dan via eigendom, zoals fusies en overnames. Bij internationale aanwezigheid verplaatsen bedrijven achtereenvolgens:

- distributie of sourcing;
- zowel distributie als inkoop/productie;
- R&D (in combinatie met 1 of 2).

Bedrijven verplaatsen hun productie uit kostenoverwegingen of om nieuwe markten goed te kunnen bedienen. Ondersteunende activiteiten worden voornamelijk vanuit kostenogpunt verplaatst. De kernactiviteiten van een bedrijf worden vaak vanuit strategisch oogpunt verplaatst, om afzetmarkten te creëren.

Stapsgewijs internationaliseren is een veelvuldig geconstateerd patroon, geen wetmatigheid. Het product kan in meer of mindere mate geschikt zijn voor internationaal succes. Ook kan een bedrijf eraan toe zijn om sneller of minder risicovol internationaal te expanderen. En er kan zich een buitenkans voordoen. Zeker een internationaal vrij onervaren MKB-bedrijf maakt gebruik van de gelegenheid en leert proefondervindelijk, met vallen en opstaan.

### 2.2.7 Bundeling

Bundeling van bedrijven vormt de verste stap van integratie om internationaal te expanderen en kent momenteel verschillende aanjagers:

- consolidatie vanwege overcapaciteit;
- interesse van private equity;
- beoogde schaalvoordelen.

Europa kent relatief veel kleinere MKB-foodbedrijven en in veel subsectoren is sprake van overcapaciteit. Die kleinere bedrijven ondervinden soms schaalnadelen bij toenemende consolidatie van de afnemers, zoals de retail. De toenemende eisen van afnemers over bijvoorbeeld standaardisatie en certificering zijn nadelig voor kleinere MKB-ondernemingen. De kosten (en tijd) voor audits, om de procedures op te stellen en na te leven en om de dienstverlening rondom het product te professionaliseren zijn te hoog.

Private equity-verschaffers die op zoek zijn naar een investering met relatief voorspelbare kasstromen, kunnen via buy and build financiële en managementtechnische ondersteuning bieden aan internationaliserende foodbedrijven.

## 2.2.8 Private label

Een MKB-voedselbedrijf kan nationaal bekendheid hebben opgebouwd met zijn merk. In elk buitenland begint het veelal weer op nul. Mede daarom geven bedrijven soms internationaal de voorkeur aan een private label boven het eigen merk, of worden merkartikelen en private label pragmatisch ingezet.

Private label-omzet groeit fors in Europa en heeft nog meer potentie. Partneren met de afnemer reduceert een groot aantal onzekerheden en stroomlijnt tegengestelde belangen. Met een private label kan een MKB-voedselbedrijf aansluiten bij bestaande infrastructuur en ondertussen bouwen aan redelijk omvangrijke en voorspelbare afzetvolumes. Ook profiteert het voedselbedrijf van het succes van de buitenlandse partner, en is de private label-strategie met een buitenlandse partner minder kostbaar dan een stand alone-markttoetreding. Dat laatste komt met name doordat het voedselbedrijf zelf niet in marketing hoeft te investeren.

“Als private label kun je aan merken bouwen die voor de retail zelf in ieder geval herkenbaar zijn. Als je afnemers groeien, groei je zelf ook.”

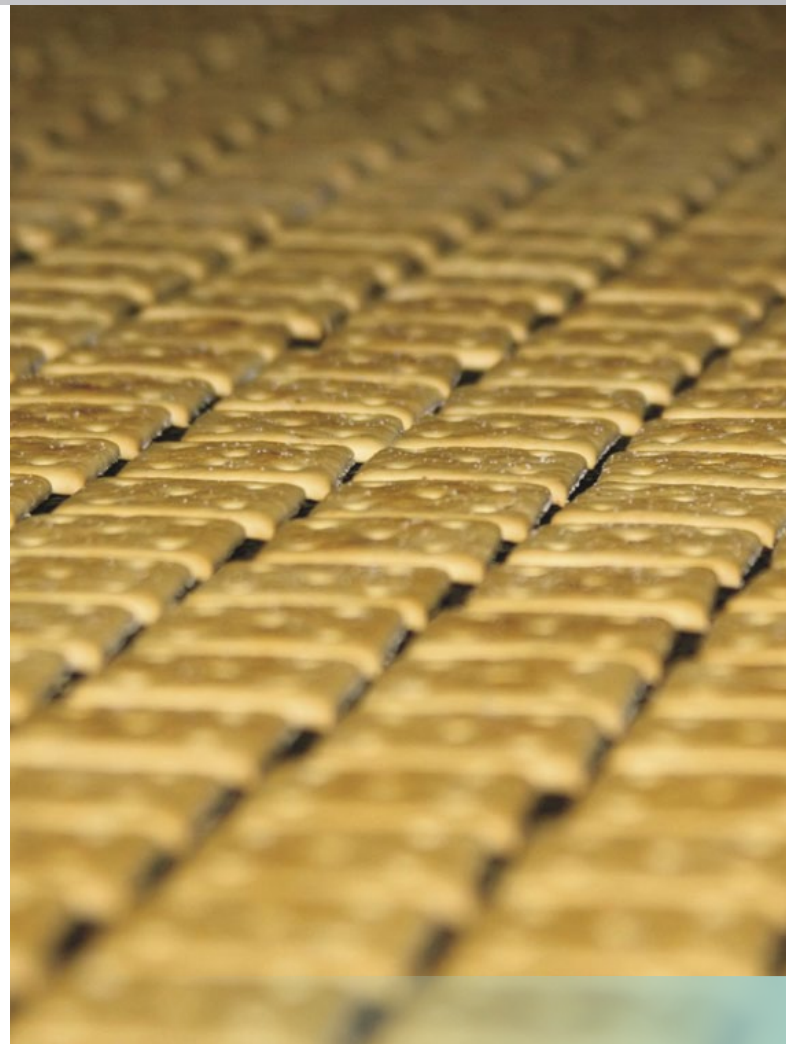
Private label geniet in de meeste West-Europese landen een steeds groter vertrouwen. In andere landen, waaronder Rusland, is dat (nog) in mindere mate het geval (zie box 3). De marktaandelen van private label verschillen dan ook sterk per land. Dit zorgt ervoor dat het MKB-voedselbedrijf uiteenlopende strategische keuzes kan maken. Een aantal respondenten noemde beurzen als PLMA, SIAL en Anuga als belangrijke plaatsen voor MKB-voedselbedrijven om internationale private label-klanten te ontmoeten.

### BOX 3: BELANG PRIVATE LABELS NEEMT TOE

Private labels staan in opkomend Europa nog in de kinderschoenen. De consument is gevoelig voor A-merken. Deze merken hebben een sterk imago en stralen kwaliteit en luxe uit. Het marktaandeel van private label is ook beperkt door de lage concentratiegraad in de retail. In Rusland worden private labels door de consument zelfs als inferieur beschouwd. In Polen, Tsjechië, Slowakije en Turkije hebben private labels de afgelopen jaren een sterkere marktpositie veroverd. Het marktaandeel van private label naar volume ligt in deze landen tussen 25 en 30 procent.

De komende jaren zal het aandeel van private labels in de distributie van voedingsmiddelen in opkomend Europa verder toenemen. Het stijgende marktaandeel van supermarkten en andere op westerse leest geschoeide distributiekanaal geven een impuls aan de afzet van private labels. Daarnaast levert de economische crisis in een aantal landen een bijdrage aan deze ontwikkelingen: de consument heeft meer aandacht voor goedkopere producten.

Bron: ABN AMRO, 2012



## 2.3 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de internationalisatie van het MKB-voedselbedrijf centraal. Internationaal gaan is een andere vorm van ambities najagen. MKB-voedselbedrijven gaan uit van kansen op nabije markten en expanderen internationaal stapsgewijs. Ervaring en bedrijfsgroei bevorderen verdere internationale stappen, doordat verrassingen en onzekerheden kleiner zijn geworden. Het nut en belang van internationale samenwerking is van grote waarde, maar dit moet goed worden georganiseerd. Om zich te versterken, kunnen voedselondernemingen het beste:

- langdurige relaties aangaan, vooral met buitenlandse partners;
- stelselmatig verbindingen leggen;
- netwerken verdichten en lokale kennis versterken;
- zich lokaal vestigen.



## 3.

# De toekomst

Uit de analyse van onze export- en concurrentiepositie blijkt dat Nederland sterk afhankelijk is van de nabije markten, vooral van onze buurlanden. En daar staat onze concurrentiepositie nou juist onder druk. Foodbedrijven gaan uit van kansen in nabije markten en expanderen stapsgewijs internationaal. In de komende vijf jaar is voor eindproducten geen substantiële verschuiving van afzetstromen naar andere delen van de wereld te verwachten. Opkomende markten die verder weg liggen, hebben een andere positionering en marktwerking nodig dan de Europese groeimarkten en de top 5-afzetlanden. Waar liggen de internationale kansen en wat zijn onze kwaliteiten waarop we tot 2020 kunnen bouwen?



Duitsland is ons belangrijkste exportland. In dit hoofdstuk bespreken we dan ook eerst een onderzoek naar de groeikansen van de Nederlandse foodexport in Zuid-Duitsland.<sup>xlviii</sup> Dit is een grote, koopkrachtige en nabijgelegen regio, waar Nederlandse bedrijven nog niet alle kansen hebben benut. De conclusies van dit onderzoek zijn breed relevant. Daarna kijken we naar de verwachte ontwikkelingen in de komende jaren. Ten slotte bespreken we competenties van Nederlandse foodbedrijven. Het Nederlandse food-MKB heeft internationaal de meeste kansen als het flexibiliteit, (proces)innovatie, industriële productiewijze en samenwerking centraal stelt.

### 3.1 Buitenland is geen buitenland

Waar eindigt Nederland en begint het buitenland? De respondenten vragen zich expliciet af of Vlaanderen, Noordrijn-Westfalen, Nedersaksen en Hamburg – of breder: de Eurozone – nog wel als buitenland moeten worden beschouwd. Voor hen zijn derde landen pas buitenland.

In de foodsector heeft de eenwording van Europa gezorgd voor een sterk level playing field met vele buurlanden. Dat helpt de internationalisatie van het food-MKB. Activiteiten in België en Duitsland zijn nu sterk verknoot met binnenlandse activiteiten.

Het importaandeel van het Nederlands product in de drie genoemde Duitse deelstaten is 61 procent, tegenover 23 procent in Zuid-Duitsland. Als duidelijk is waarom dit percentage in Zuid-Duitsland lager is, kunnen bedrijven hun strategie daarop afstemmen.

#### 3.1.1 Zuid-Duitsland

Zuid-Duitsland (Beieren) heeft 27 miljoen inwoners. De koopkracht is er relatief groot en er is behoefte aan hoogwaardige producten. De vraag naar producten 'aus der Region, für die Region' is er sterker dan elders in het land. Tegelijk is er veel vraag naar Italiaanse regionale specialiteiten. De Duitse innovatiekracht van de foodsector is matig. Dat komt deels door de kleinschalige landbouw en de vele traditionele familiebedrijven. De prijzen en marges zijn er laag.<sup>xlix</sup>

De Beierse consument deelt Nederlandse foodproducten in bij bulkgoed, niet bij 'innovatief' of 'lekker'. Onze competenties zijn goed, onze kennis wordt erkend en de Nederlander staat als flexibel, punctueel en professioneel bekend. Onze producten hebben een stabiele kwaliteit.

Maar doordat wij als klein land zoveel exporteren, associeert de Beierse consument Nederland met 'industriële landbouw die ver van de natuur staat'. Hij wordt niet enthousiast van de voorspelbare kwaliteit en lange houdbaarheid van Nederlandse foodproducten. De retailer ziet de Nederlandse kwaliteiten wel, maar het

is de consument die het product moet willen kopen. Dat maakt afzetgroei in deze consumentenmarkt moeizaam.

De Zuid-Duitse consument vindt hoogwaardige voeding redelijk belangrijk. Dure regionale producten worden steeds populairder bij consumenten. Retailketen Edeka werkt met 'eigen' telers in het gebied. Biologische producten kennen een stijgende afzet in (school-)kantines en restaurants. Desondanks is het kennisniveau over regionale productie en duurzaamheid erg laag. Bijna de helft van de consumenten heeft een positieve of neutrale houding tegenover Nederlandse producten. Het gaat dan vooral om prijsgerichte kopers die niet bijzonder betrokken zijn bij het onderwerp voeding. Dit consumentensegment is echter aan het krimpen. Ook is concurrentie vanuit bijvoorbeeld Polen reëel. Toch is er in Zuid-Duitsland een zekere maatschappelijke acceptatie van hoge middelen-efficiëntie via duurzaam intensieve en moderne landbouw.

Ons imago speelt een belangrijke rol in onze matige concurrentiepositie. Het onderzoek laat zien dat het simpelweg exporteren van een product naar Zuid-Duitsland daardoor weinig groeikansen heeft. Om onze huidige marktpositie te behouden, moeten het product, de positionering en het imago beter op elkaar worden afgestemd. We moeten hierin investeren.

Als gevolg van het onderzoek in Zuid-Duitsland, komt er in deze regio een zogenaamde N(A)BSO (Netherlands (Agri-)Business Support Office), een tijdelijk handelssteunpunt. In China, India en Turkije zijn al zulke kantoren. Het Zuid-Duitse kantoor zal onderdeel worden van het al bestaande publieke, economische postennet in Duitsland. Het kan bedrijven gericht helpen bij handelsbevordering en branding; om systematisch kansen te benutten en onze gecertificeerde duurzame productie te promoten.



### 3.2 Netwerkcompetenties inzetten

Blijven innoveren en onderdeel van een gedegen netwerk uitmaken, is essentieel bij internationalisatie. Door constant te innoveren, kan een bedrijf iets unieks aanbieden en zich blijven onderscheiden van de concurrentie.

Bedrijven met internationale netwerkcompetenties hebben een betere kans in het buitenland dan meer reactieve bedrijven. Een geworteld netwerk is dus een asset voor verdere internationalisatie. Zo'n netwerk opbouwen is vanuit Nederland niet eenvoudig te realiseren; een bedrijf moet er aanwezig zijn. Internationale netwerken kunnen helpen om MKB-bedrijven van kennis en vaardigheden te voorzien.<sup>ii</sup> Ook in Zuid-Duitsland lijken innovatie en lokale netwerken relevant. Gelet op het imago van Nederlandse producten in Zuid-Duitsland, kan intensieve samenwerking met lokale partijen ook passend zijn. Dit is de volgende groeistap in het Uppsala-model (zie hoofdstuk 2); een bedrijf opent een vestiging in een land waar het al langer actief is.

Met zo'n stap zou het Nederlandse MKB in Duitsland, maar ook elders, goed kunnen inspelen op de trend 'aus der Region, für die Region'. Gezien de toenemende vraag van consumenten naar local for local geproduceerd voedsel, moeten MKB-foodbedrijven lokaal meer investeren en dus ook meer internationale risico's nemen. Doordat het lastig is buitenlandse vestigingen aan te sturen, is het voor bedrijven van groot belang dat ze niet te ver weg gaan wanneer ze een vestiging openen of joint venture aangaan. Dat brengt te veel onzekerheden met zich mee. Een Nederlands bedrijf kan ketenregisseur worden door als een centrale actor in het netwerk bruggen te slaan en een bepaald assortiment te verzekeren.

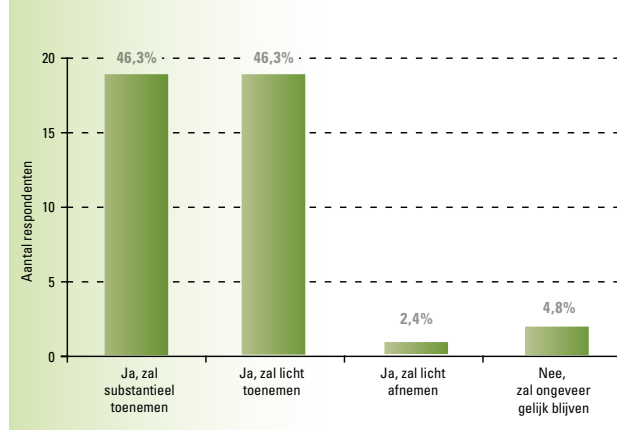
**Staa Food Group:** "Het model van de toekomst is lokale productie, aangevuld met buitenlandse producten. Daar hoort een organisatie bij die lokaal en internationaal sourcet."



### 3.3 Met het oog op de toekomst

Foodbedrijven zelf zijn opvallend optimistisch over de te verwachten groeicijfers. Van de ondervraagde bedrijven denkt 46 procent substantiële omzetgroei te realiseren in het buitenland, vooral in de bestaande top 5-afzetlanden (zie figuur 12 en 13). Begin 2012 liet een onderzoek al zien dat ruim 70 procent van de respondenten in 2012 omzetgroei in het buitenland verwacht.<sup>iii</sup> Ter nuancering: ruim 40 procent verwacht ook een binnenlandse omzetgroei.

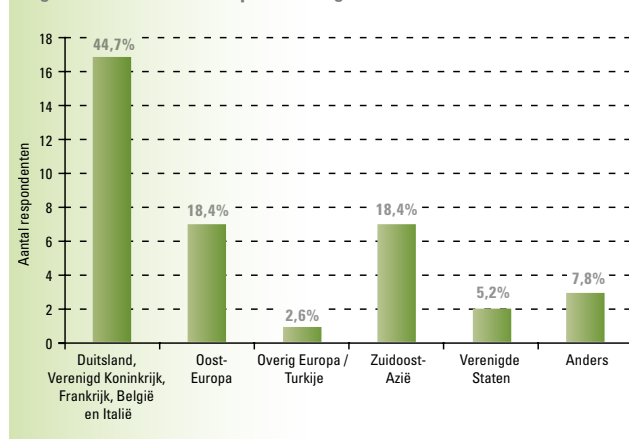
**Figuur 12: Zijn er in de komende 2 tot 3 jaar wijzigingen in de buitenlandse omzet te verwachten?**



MKB-foodbedrijven zien voornamelijk een omzetgroei in de top 5-exportlanden en in mindere mate in Oost-Europa en Zuidoost-Azië (figuur 13). Stijgende voedselconsumptie en modernisering van de voedingsmiddelenindustrie in opkomend Europa bieden kansen voor het Nederlandse bedrijfsleven.

**Damco:** "Wij merken dat er binnen Europa nog zo veel voor ons te doen is. We hebben er geen behoefte aan om het heel ver weg te zoeken."

**Figuur 13: Markt waar respondenten groei verwachten**



#### 3.3.1 Groei in nabije markten

Dat bedrijven de komende jaren vooral dichtbij groei zoeken, heeft meerdere redenen:

1. De span of control wordt te groot als een onderneming verder weg gaat. Naarmate de afstand toeneemt, wordt het managen moeilijker.
2. Eén munt (de euro) beperkt het valutarisico.
3. Doordat de waardedichtheid van foodproducten over het algemeen relatief laag is, lopen de logistieke kosten al snel te veel op als ze verder weg worden afgezet.
4. De homogene Europese markt. De Europese consumptie- en smaakpatronen lijken op die in Nederland, zeker in vergelijking met andere continenten. Dit speelt vooral bij het niet-verse eindproduct. In dit segment verliest Nederland marktaandeel in de omliggende, grootste afzetlanden (zie figuur 5).

#### 3.3.2 Groei in opkomend Europa

In opkomend Europa wijzen verschillende bronnen Polen, Turkije en Rusland aan als landen met de grootste groeipotentie. In Polen zit voornamelijk ruimte in kleinere segmenten en nicheproducten. Er zijn al veel multinationals en grote bedrijven actief. De retail is er relatief sterk ontwikkeld en zal de komende jaren verder groeien.<sup>iiii</sup> Een gunstig bedrijfsklimaat en de opkomst van buitenlandse producten zorgen voor genoeg mogelijkheden voor Nederlandse MKB-foodbedrijven. Er moet wel worden gewaakt voor een wat ruwere ondernemingscultuur.

Rusland is een van de landen met de beste condities voor retail-investeringen. Het Russische retailkanaal zal zich dan ook snel ontwikkelen en een breder assortiment aanbieden. De retail is binnenlands gericht. Vooral het zoetwaresegment is onderontwikkeld. Desondanks is Rusland een moeilijke markt voor buitenlandse merken. Door samenwerking te zoeken met partners in Rusland, kunnen Nederlandse ondernemingen schapruimte veroveren in de koopkrachtige, stedelijke agglomeraties.

**BOX 4: DISTRIBUTIE IN RUSLAND AAN VERANDERING ONDERHEVIG**

In Rusland is de distributie van voedings- en genotsmiddelen in de afgelopen 20 jaar sterk gewijzigd. Vroeger was de distributie kleinschalig en was er een belangrijke plaats ingeruimd voor lokale detaillisten, plaatselijke markten of verkoop vanuit een vrachtauto langs de weg. Na de val van het communisme in 1989 zijn andere distributiekanaalen een belangrijkere rol gaan spelen. In eerste instantie kwamen de supermarkten op. Ten tijde van de economische crisis nam het belang van de discounters toe. De afgelopen jaren is de populariteit van de hypermarkten sterk gestegen. Winkels met meer dan 100 kassa's zijn geen uitzondering.

De retailmarkt is in Rusland nog steeds erg gefragmenteerd, maar het concentratieproces zet zich voort. Momenteel hebben supermarkten, discounters en hypermarkten gezamenlijk een marktaandeel van meer dan 40 procent.

De top 5-foodretailers bestaat in Rusland uit:

- X5 Retail Group
- Magnit OJSC
- O'Key
- Dixy Group
- Seventh Continent

De veranderingen in de distributiestructuur zijn gestart in de grote steden, maar er zijn nu ook supermarkten in kleinere steden. In dorpen vindt de distributie nog op traditionele wijze plaats. De komende jaren zal het belang van nieuwe, op westerse leest geschoeide distributiekanaalen verder toenemen.

Bron: ABN AMRO, 2012

De mogelijkheden voor de Nederlandse voedingsmiddelenindustrie in Turkije moeten niet worden onderschat. Turkije heeft al een ontwikkelde voedingsmiddelenindustrie. Door de grote populatie, de gestructureerde economie en de stijgende particuliere koopkracht is het een interessant land voor potentiële investeerders. Door veranderingen in leefstijl neemt de vraag naar verpakte voedingsmiddelen en verbreding van het assortiment snel toe.<sup>liv</sup>

### 3.4 Welke internationale strategie?

De concurrentiepositie van Nederlandse foodbedrijven staat onder druk. Dat maakt het noodzakelijk dat MKB-bedrijven bewuster een internationale strategie kiezen. Het proces van internationalisatie blijkt vaak sterk gedreven door een combinatie van ondernemerschap, toeval (trial and error) en 'erop voorbereid zijn'. We moeten de - voor ons vanzelfsprekende - kwaliteiten en uitgangssituatie in Nederland volop benutten.

Het Nederlandse food-MKB heeft internationaal de meeste kansen als het de competenties flexibiliteit, (proces-)innovatie, industriële productiewijze en samenwerking centraal stelt.

#### 3.4.1 Flexibiliteit

Een bedrijf moet intern flexibel zijn om te leveren wat de klant wenst. De prijs-kwaliteitverhouding van producten moet afgestemd blijven op de concurrenten en consumenten. Dit vraagt om bedrijven die met de klant meedenken. En dat vereist kennis van de klant achter de klant. Lokale adaptatie en klantoriëntatie is dan het devies.

Binnen de levensmiddelenmarkt zijn culturele verschillen belangrijk. Andere consumenten hebben andere voorkeuren. Lokale smaak, receptuur en specifieke verpakkingseisen of -gewoonten spelen een grote rol in de mate van succes van een product op een buitenlandse markt. Producten moeten dus worden afgestemd op de voorkeuren van de consument van de exportmarkt.<sup>lv</sup> Door verschillen in klimaat en regelgeving moeten ook recepten vaak worden aangepast aan het land.

**United Coffee:** "Als ik niet weet wie de klant van mijn klant is, kan ik daar als private label-verkoper niet op inspelen. Ik kan alleen standaardproducten aanbieden, maar dan sluit ik heel slecht aan bij de wensen."

Buitenlandse concurrenten hebben vaak een minder flexibele instelling en machinerie. Door flexibel en klantgericht te zijn, kan het Nederlandse MKB internationale klantwensen relatief goed invullen. Oftewel: aanbieden wat de buitenlandse afnemer ook echt wenst.

#### 3.4.2 Innovatie; een versterkend effect

Een bedrijf kan zich internationaal onderscheiden als het zich richt op nieuwe markten, nieuwe extensies of nieuwe afzetcombinaties van wat elders al bestaat. Nieuwe producten leveren die een meerwaarde hebben voor bijvoorbeeld oudere of gemaksklanten, kan een ingang bieden voor een bredere portfolio aan producten. Nieuwe productieketens goed organiseren, die opschalen en daar de regisseur van zijn, kan een mooie (tijdelijke) kans bieden.

"Het klinkt onlogisch om vanuit Nederland Zuid-Afrikaanse sinaas-appelen te verkopen in India. Maar dat gebeurt nu eenmaal. Wij zijn gedeeltelijk overgestapt van het label van de producent naar een eigen label."

Er zijn maar weinig innovaties in foodproducten die een duurzaam concurrentievoordeel opleveren. Innovativiteit is noodzakelijk om te overleven.<sup>lvi</sup> En innovaties zijn sterk uiteenlopend. Van nieuwe merken, soorten en rassen (zoals gemakproducten of kluitsla), via unieke receptuur (bijvoorbeeld in banketspijzen) tot snel

omzetbare, flexibele vullijnen. Bij elke innovatie hoort een goede inschatting van de duur van het voordeel.

Zelfs om niet op achterstand te raken, moeten MKB-bedrijven permanent innoveren. Denk aan het Red Queen-effect van Alice in Wonderland: "It takes all the running you can do, to keep in the same place." Ondernemingen erkennen dat zelf ook. Om je als MKB-koploper te onderscheiden, moet je dus nog harder lopen dan de concurrentie.

Voor een deel van de MKB-bedrijven lijkt het voor differentiatie noodzakelijke productleiderschap een brug te ver. Voor de koplopers van het MKB ligt het 'twee keer zo hard lopen om vooruit te komen' wel binnen de mogelijkheden. Nederland kan bijvoorbeeld op het gebied van R&D in 'opbouwvoeding' of in B2B-ingrediënten het verschil maken. De vergrijzing van nabije markten biedt grote innovatiemogelijkheden. Innovatie, en daarmee differentiatie, blijkt zeer belangrijk voor internationale activiteiten.

**Staa Food Group:** "Je hebt iets onderscheidends nodig in het buitenland. In de commodity verzuip je."

Als een bedrijf producten op een onbekende markt wil verkopen, moet het dus iets unieks hebben. In het MKB zijn innovaties vaak het gevolg van ad hoc handelen.<sup>lxvii</sup> Innovatie is meestal niet geïntegreerd in het bedrijfsproces, waardoor continuïteit ontbreekt.<sup>lxviii</sup> Innovatieve bedrijven zijn succesvoller, ook internationaal.

Innovatie en internationale import en export versterken elkaar. Dit wordt door verschillende onderzoeken bevestigd.<sup>lxix</sup> Internationale bedrijfsactiviteiten leiden tot innovatie. Ze geven immers toegang tot nieuwe kennis.<sup>lxx</sup> Innovatieve bedrijven exporteren meer en exporterende bedrijven zijn innovatiever.

Dit houdt enerzijds in dat bedrijven met succesvolle product-innovaties eerder geneigd zijn te exporteren. Anderzijds kan de innovatiedrang van een bedrijf aanleiding geven om nieuwe technologieën of producten uit het buitenland te halen. Innovatie leidt dus tot internationale bedrijfsactiviteiten, en omgekeerd.

**Zwanenberg:** "Wij willen onszelf niet als de goedkoopste of beste neerzetten, maar als degene die de meeste innovatie kan bieden."

### 3.4.3 Industriële productiewijze; betrouwbaar, efficiënt en duurzaam

Nederland is het land van goede product-/procescontrole, heldere certificering, voedselveiligheid en het kan maakbare, stabiele kwaliteit in de juiste hoeveelheden leveren met een scherpe waarde-/prijsverhouding. Wij zijn sterk in beheersbaarheid en controle van productie en fabricage. We laten personeel niet

improviseren, maar scheppen kaders, zodat iedereen weet wat wel en niet mag en moet. Om te kunnen slagen is ketensamenwerking nodig.

"Je probeert een bedreiging om te buigen. Van kostenverhogingen een opportunity te maken."

Innovatie opent deuren, maar vaak maken volumeproducten de omzet. In dat opzicht heeft (wereldwijde) standaardisatie van producten de voorkeur. Het maximaal verwaarden van een product, de hoogste middelen efficiëntie benutten, past goed in de foodtraditie.<sup>lxxi</sup> Het is ook maatschappelijk zeer wenselijk en vanuit duurzaamheidsoogpunt kostenefficiënt. Een onderneming kan het zich niet veroorloven om ver uit de pas te lopen met concurrenten. Je moet mean en lean zijn om te excelleren.

Veel ondernemingen nemen maatregelen die de bedrijfsprocessen verder optimaliseren en richten zich feitelijk op Operational Excellence.<sup>lxxii</sup> Als een bedrijf vervolgens gaat focussen op Total Cost of Ownership, moet er worden samengewerkt. Hierdoor ontstaat een verband tussen innovatieve kostengerichtheid en flexibele klantgerichtheid. Voor MKB-bedrijven is het lastig om verticale samenwerking af te dwingen. De foodsector scoort relatief laag op structureel samenwerken en hoog op incidentele samenwerking.<sup>lxxiii</sup> Voor klantgerichtheid is structurele samenwerking misschien nog wel urgenter.<sup>lxxiv</sup> Slechts weinig bedrijven krijgen dat voor elkaar.

**Staa Food Group:** "Als je beter bent dan de rest, ben je de laatste die verdwijnt."

### 3.4.4 Samenwerken

Om actief kennis uit te wisselen, is met name internationale samenwerking met buitenlandse klanten van belang. Het kan trek- en duwkrachten ontlokken om de gewenste ontwikkeling te verankeren en naar een volgende versnelling te schakelen. Maar de uitbouw van een internationaal netwerk biedt de mogelijkheid om van een reactieve partij aan de rand van een netwerk te groeien tot een meer centraal sturende, of juist overbruggende netwerkpositie.

Het onderzoek over Zuid-Duitsland laat zien dat een diepere lokale binding nodig is om posities te verdedigen en verder te groeien. Een lokale vestiging is een pre. Maar de binding wordt ook sterker door eigen export te combineren met lokale sourcing en door te partneren met de klant. Zo kan een onderneming het lokale reilen en zeilen (tacit knowledge) leren kennen en de verkoop intensiveren. 'Doe in Moskou zoals de Russen doen': een adagium dat op elk land en elke regio van toepassing is. De samenwerking met concurrenten en collega's of leveranciers moet per situatie worden beoordeeld.

Vaak maken MKB-foodbedrijven uitstekend gebruik van hun informele netwerken om internationale samenwerking te realiseren. Informele netwerken lopen via kennissen, bekenden, oud-werknemers en zijn relatief kosten efficiënt aan te knopen. 'De zus van de logistiek directeur is getrouwd met een Rus', en hij helpt ons om figuurlijk onze weg te vinden in Moskou.

### 3.4.5 Maatwerkoplossingen

Bovenstaande kwaliteiten laten zien dat de internationale strategie voor ieder Nederlands MKB-foodbedrijf maatwerk moet zijn. Enkele patronen springen eruit. Door de innovatie en 'maakbaarheid' van onze productie tegen een scherpe prijs, is de B2B-markt, interessant. Meer specifiek: private label en de institutionele markt, belevd door Food Service-bedrijven.

Buitenlandse B2B-afnemers beoordelen het Nederlandse product positief. Kwaliteit, veiligheid en duurzaamheid worden door certificeringen en communicatie verankerd. Meerwaarde leveren, via dienstverlening of een eigen merkartikel, vormt een ander patroon.

### 3.4.6 Benodigde competenties verschillend per strategie

Op hoofdlijnen zijn er zeven strategieën te onderscheiden om als bedrijf te internationaliseren:



Wereldwijd opererende handelsbedrijven met houdbare producten, zoals diepgevroren vlees, vis, zuivel of kruiden. Voor hen geldt dat globalisering en urbanisering groeistuwes zijn. Flexibiliteit in de sturing van de goederenstromen en bij vragen van de klant is essentieel, evenals een uitstekend zicht op markten en hun behoeftes voor mogelijke product-marktcombinaties.



Voor handelsbedrijven in verse, kort houdbare producten zoals groente en fruit, is het volgende van belang. Naast de logistieke functie, leveren handelsbedrijven steeds vaker specifieke diensten. Bijvoorbeeld voor verpakkingen, kwaliteitseisen, levering en categoriemanagement. Verse producten en ontzorgen zijn belangrijke trends.



Voor fabrikanten van halffabricaten en private label speelt het volgende. Halffabricaten en private label-producten worden geleverd aan andere foodfabrikanten, aan foodretailers of foodservice-organisaties. Dat kan onder eigen merk of onder private label. Private label is bezig aan een opmars in de volwassen West-Europese retailmarkten. Een goed ontwikkelde retailstructuur waar hard discounters actief zijn, plaveit de weg voor deze fabrikanten.



A-merkfabrikanten hebben een zeer duidelijke eigen propositie. Het merk fungeert als drager van het product. Deze premium-gepositioneerde merken bieden

consumenten in zich ontwikkelende landen grote voordelen, bijvoorbeeld op het gebied van imago en gebruiksgemak.



Leveranciers van nicheproducten leveren lokaal unieke producten (stroopwafels en drop), of zijn exclusief leverancier van internationaal gesourcete producten, zoals kaviaar, premium rundvlees uit Australië en producten van A-merkfabrikanten uit andere landen. Het product verkoopt zichzelf aan de doelgroep in de niche. Een sterke gerichtheid op het product is belangrijk om relevant te blijven.



R&D-gedreven innovatoren differentiëren op basis van hoogwaardige, technische R&D. Ze zijn in staat de uitstekende foodkennis in Nederland te valoriseren en in andere landen te verkopen. Hierbij gaat het nagenoeg altijd om ingrediëntenleveranciers. Steeds nadrukkelijker overstijgt de oplossing de behoefte aan voedingswaarde alleen. De aanwezige kennis in Nederland over food- en agro-R&D verder valoriseren, dat is de uitdaging. Specifieke competenties van bedrijven liggen natuurlijk op het gebied van procescontrole, vindingrijkheid en het aangaan van contracten met vele partijen, waaronder fabrikanten van eindproducten.



Geïntegreerde systeemoplossingen met kosten-/waarde-onderscheidende proposities. Nederlandse aspecten als kwaliteitsmanagement, kostenbeheersing en integratie van andere disciplines (agro, logistiek, robotisering, dienstverleners) worden gecombineerd. Vaak gebeurt dat in landen waar de foodsector en -ketens net zijn opgebouwd. Formele contacten met overheden, lokale partners en andere bedrijven in een consortium zijn belangrijk, naast schakeloverstijgend denken en betrouwbare systemen neerzetten.

Figuur 14: Competentie/strategie - matrix

Benodigde competenties voor internationalisatie	Verschillende strategieën				
	flexibiliteit	industriële productiewijze	innovatie	informeel netwerk	formeel netwerk
	+	++	+	=	++
	+	++	++	=	++
	=	=	+	+	=
	=	++	++	=	++
	++	++	++	++	+
	++	++	+	++	+
	++	+	=	++	+



### 3.5 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de toekomst centraal. Het onderzoek in Zuid-Duitsland geeft aan dat een grote, koopkrachtige en nabijgelegen regio nog volop kansen biedt. Die kansen vergen wel een duidelijke strategie, want Nederlandse producten hebben in de verschillende gebieden een andere reputatie dan MKB-foodbedrijven zelf inschatten. Kijken we naar de verwachte ontwikkelingen, dan zijn bedrijven opvallend optimistisch over hun internationale activiteiten.

Vervolgens hebben we de kwaliteiten van het Nederlandse food-MKB besproken. Flexibiliteit, gestuurde productkwaliteit en (proces-)innovatie zijn noodzakelijke competenties. Iedere onderneming creëert met deze set van competenties een eigen oplossing, op maat gesneden voor een geselecteerde markt. Daarbij past een bedrijfsstrategie die zich op meerdere landen en internationale samenwerking richt. Eigen mensen moeten worden ingezet en de geesten rijp gemaakt om de vele (praktische) hobbels succesvol te nemen.



# 4.

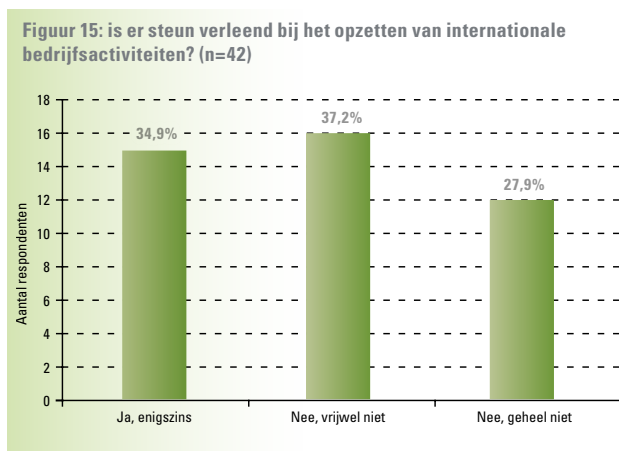
# Ondersteuning

Internationale activiteiten moeten bedrijven vooral zelf realiseren, met of zonder private of publieke ondersteuning. Internationaal succes vergt een welbewuste keuze voor een internationale strategische gerichtheid; je moet het zelf doen.



In abstracte zin biedt de BV Nederland internationaliserende (food-)bedrijven natuurlijk al ondersteuning door aan Nederland verbonden comparatieve voordelen 'beschikbaar te stellen', zoals de ligging aan zee als toegangspoort voor West-Europa. Maar meer concrete ondersteuning kan nuttig zijn om bedrijven te laten landen in een regio of land. Ondersteuning kan in de vorm van informatie-verzameling en door afspraken en oplossingen van problemen op politiek niveau af te dwingen. Veel gesprekspartners geven aan baat te hebben bij de meer abstracte, comparatieve voordelen van de BV Nederland. Ten aanzien van meer concrete ondersteuning zegt twee derde van de respondenten nauwelijks of geen ondersteuning te hebben ontvangen bij hun gang naar het buitenland (figuur 15). Een derde geeft aan enige ondersteuning te hebben gehad. Dit waren met name ver- of bewerkende bedrijven. De ondersteuning kwam vooral van Kamers van Koophandel en private adviesbedrijven.

De overheid speelt een kleine rol in het geheel. Overheids-ondersteuning voegde met name kennis toe of opende deuren naar klanten. Private equity-bedrijven met hun netwerk kunnen hun deelnemingen ook helpen op deze punten.



## 4.1 Nederland handelsland

Het comparatief voordeel mag niet onvermeld en ongebruikt blijven. Nederland heeft een levendige historie als handelsland. Mede door onze ligging en omvang zijn wij uitermate efficiënt in productie, handel en distributie. Een effectief exportland heeft veel samenwerkende subsystemen nodig. Onze logistieke en financiële infrastructuur stimuleren de internationale mogelijkheden van bedrijven. Banken zorgen bijvoorbeeld voor de noodzakelijke handelsfinanciering en betrouwbaarheid bij internationale betalingen.

“Vergeleken met het buitenland is het Nederlandse bankwezen betrouwbaar en snel.”

De typische Nederlandse cultuur is er een van pragmatisme en handelsgeest. De opgebouwde sector kennis is groot, via univer-

siteiten, hogescholen, R&D-centra, telersverenigingen en vele andere partijen. Deze kennis biedt bedrijven ook mogelijkheden om met topspelers samen te werken. Excellence around the corner is aanwezig in Nederland en tilt de sector naar een hoger niveau. Tot slot is ons imago in de agro- en foodsector goed: Nederland staat voor duurzaam, veilig, betrouwbaar en grondstof-efficiënt. Met recht een topsector van Nederland.

De verschillende strategieën kunnen in meer of mindere mate profiteren van deze BV Nederland-kwaliteiten. De wereldwijd opererende handelsbedrijven profiteren van de Nederlandse handelscultuur en infrastructuur.<sup>lxvii</sup> Bij een vers product draagt Nederland als productafzender ook nog eens extra positief bij aan onderscheidend vermogen ten opzichte van niet-Nederlandse concurrentie.

De kwaliteiten van Nederland hebben ook allemaal duidelijke relevantie voor private label-fabrikanten. A-merkfabrikanten hebben een zeer duidelijke eigen propositie. Cru gezegd, is het A-merk vaak zo groot dat wat de BV Nederland als voordelen mee kan geven, redelijk bescheiden is. Om waar te blijven maken waar het merk voor staat, is wel innovatie nodig. En daarmee vaak veel formele contacten aangaan, met een groot aantal diverse partijen. R&D-gedreven innovatoren zijn in staat de uitstekende foodkennis in Nederland te valoriseren en in andere landen te verkopen. En tot slot hebben geïntegreerde systeemoplossingen veel aan de Nederlandse kennis en hebben ze, in mindere mate, iets aan ons imago.

## 4.2 Informatie verzamelen: beurzen en handelsmissies

Vanouds zijn internationale handelsmissies en beurzen belangrijke hulpmiddelen om kennis op te doen en contacten te leggen met bedrijven of ondersteunende netwerkorganisaties. Food Valley en Food Nutrition Delta staan bijvoorbeeld op beurzen. Sommige MKB-bedrijven evalueren de rentabiliteit van beursdeelname stelselmatig, andere zien de meerwaarde ervan als meer generiek.

“Beurzen kost ons veel geld, maar hebben ons ook altijd veel opgeleverd.”

Internationale handelsmissies lijken op korte termijn weinig handel op te leveren. Veel missies zijn daarvoor te breed opgezet, is de mening van respondenten. Een erg smalle missie stoot bedrijven weer af, omdat je dan met directe concurrenten op weg bent naar dezelfde potentiële klant. Of het zinvol is deel te nemen aan een handelsreis, hangt in belangrijke mate af van de kwaliteit van de organisator: in hoeverre is deze in staat een bedrijf met potentiële klanten in contact te brengen?

### 4.3 Exportbelemmeringen

In vergelijking met andere vormen van internationaliseren, heeft export beperkte risico's. Immers, de behoefte aan hulpmiddelen is minder groot. Toch betekent dit niet dat bedrijven die willen exporteren onderweg geen obstakels tegenkomen. De belangrijkste handelsbarrières die in de literatuur genoemd worden, zijn:

- concurrentiepositie;
- producteigenschappen;
- exportkennis;
- communicatie;
- marktkennis.<sup>lxviii</sup>

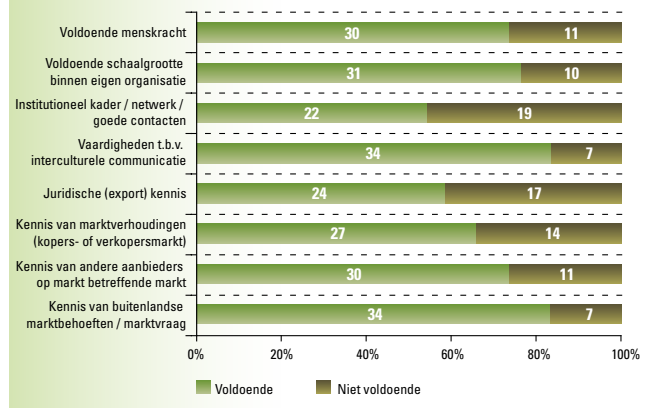
Figuur 16 laat zien wat de respondenten aan kennis en vaardigheden in huis hadden toen zij internationale activiteiten opstartten. Ze gaven aan dat hun kennis van de marktvraag voldoende was, net als de interculturele communicatievaardigheden. Dit lijkt een vertaling van de Nederlandse handelsgeest. Een derde van de bedrijven geeft zichzelf echter een onvoldoende als het gaat om kennis van de marktverhoudingen. Ook (regionale) regelgeving over producten - bijvoorbeeld over ingrediënten en productie -

vereist nogal wat voorbereiding. De diepte van de kennis is dus vaak beperkt. Bedrijven twijfelen het sterkst over hun:

- netwerk;
- juridische expertise;
- kennis van institutioneel kader.

Kortom: MKB-bedrijven missen kennis van het dagelijkse 'reilen en zeilen' in een ander land.

**Figuur 16: kennis en vaardigheden bij aanvang van het internationaal zakendoen**



Uit het respondentenonderzoek bleek dat het gemis van communicatiemogelijkheden met klanten een extra hobbel is. Bedrijven die een zwakke intentie hebben om te exporteren, ervaren obstakels als groter dan bedrijven met een sterkere drang om te exporteren.<sup>bix</sup> Voor die laatste categorie is ook hier samenwerking met meer ervaren partners het overwegen waard. Per productland zijn er specifieke tijdelijke consortia mogelijk, zoals het Orange Potato-project in China.<sup>3</sup>

## 4.4 Overheidsondersteuning

Overheidsondersteuning is vooral van belang om belemmeringen op het gebied van wet- en regelgeving op te lossen. De overheid kan informatie geven over de juiste regels en die regels ook afdwingen. Formeel heeft de EU met haar voedsel- en warenregels een level playing field gerealiseerd. Lokale wet- en regelgeving is daarom meestal van beperkt belang, maar soms moet deze zeer specifiek worden nageleefd. Overheidsondersteuning om EU-regels af te dwingen, is passend om urgente problemen te tackelen.

“We zijn één Europa, maar in de praktijk niet altijd. Sommige landen maken het je zo moeilijk met lokale wet- en regelgeving, dat wij zeggen: dan maar niet. Uiteindelijk krijgen we ons wettelijk gelijk heus wel, maar dat kost zo veel dat het gewoon geen zin heeft.”

Zelfs nabijgelegen regio's worden ervan verdacht fytosanitaire regels in te zetten om concurrentie van elders te bemoeilijken. In diverse gesprekken is daarom gepleit voor een snel inzetbare, speciale sectorgezant. Deze 'diplomaat' wordt door de overheid gesteund en kan direct afreizen om op hoog niveau de bedrijfsbelangen in de foodsector te beschermen.

Uit het respondentenonderzoek bleek ook dat het werk van het internationale 'postennetwerk' op prijs wordt gesteld. Minder waardering is er voor de papierwinkel, al is deze naar internet verplaatst. De diverse overheden kunnen irritante regeldruk verlagen door de integratie van allerlei ICT-systemen bij uiteenlopende instanties te versnellen. Dan hoeven data slechts één keer te worden aangeleverd.

## 4.5 Conclusie

De BV Nederland biedt internationaliserende bedrijven comparatieve voordelen. Van veel meer concrete overheidssteuning van individuele bedrijven wordt niet veel verwacht. De geluiden over de wenselijkheid hiervan zijn gemengd.

Wij zien duidelijk het belang van de overheid, samen met ondernemers en onderwijs, als basis voor de sterke positie van de sector. Concreet zou de overheid, samen met private partijen vanuit de foodsector een faciliterende rol in aantrekkelijke regio's kunnen spelen. Of met belanghebbenden van de sector, zoals banken. Meer expliciet: vanuit de overheid kunnen dan gebieden worden ontgonnen die als erg lastig worden ervaren, of heel specifieke niches. Denk hierbij aan Noord-Afrikaanse landen, zoals Marokko, Algerije en Tunesië.

Ook is in tijden van crisis heel snel reageren op gevolgen voor producten uit de sector een must. Een minister of staatssecretaris heeft niet altijd ruimte in de agenda om als speciale food-gezant direct te acteren. Mogelijk dat een door de overheid en de sector gesteunde persoon de BV Nederland adequaat kan steunen, zeker in tijden van een sectorcrisis.

<sup>3</sup> In het Orange Potato-project wordt de gehele aardappelketen bijeengebracht, van veredeling tot patatmachines, om Nederlandse kennis te verwaarden in China.



# 5.

# Conclusie en aanbevelingen

## 5.1 Wake-up call

Internationaal leven Nederlandse MKB-foodbedrijven (met een omzet van 10 tot 500 miljoen euro) van Europa. Dit is ons voorname afzetgebied. Het marktaandeel van Nederland in die landen staat echter structureel onder druk. De competenties die ons onze huidige marktpositie hebben opgeleverd, sluiten deels niet meer aan bij de veranderende behoeftes, zoals local for local-productie.

## 5.2 Food-MKB: Become truly international companies!

Internationale omzet geeft op termijn meer marge en reduceert het afnemersrisico. Bedrijven die internationaliseren, beginnen vaak met export als een bijzaak. Maar als een onderneming de export wil uitbouwen, is inbedding in de bedrijfsstrategie en bij de medewerkers noodzakelijk.

Internationaal succes begint bij een bewuste keuze van ondernemers om een groter deel van de omzet internationaal te realiseren. De EU wordt door bedrijven meer en meer als natuurlijk afzetgebied gezien, als binnenland. Verdere differentiatie door focus op stedelijke agglomeraties, zoals Moskou, of regio's kan effectief zijn.

Wil een bedrijf over tien jaar een echte internationale onderneming zijn, dan is het nodig om op tijd te beginnen. Alleen dan kunnen competenties bewust worden ontwikkeld en afzetkanalen en netwerken worden uitgebouwd. Het kost tijd om een land of regio te leren kennen, om er te wortelen en deel te worden van een productie- of afzetregio buiten Nederland. Door verbindingen te leggen, kunnen we onze concurrentiekracht versterken voor nu en voor de langere termijn.<sup>lx</sup>

Dit proces vergt investeringen. Het management zal de aandacht bewust op een internationale strategie moeten richten en middelen zullen moeten worden vrijgemaakt. Een stevige solvabiliteit als uitgangspunt is gewenst. Bedrijven zullen over een zekere taaiheid moeten beschikken. Een buitenlandse markt veroveren kost tijd en gaat met vallen en opstaan.

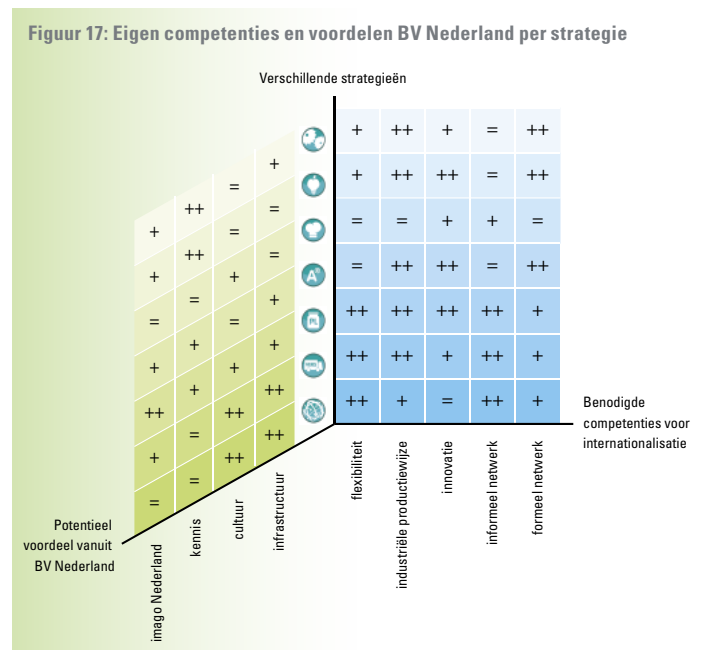
## 5.3 Strategie is maatwerk

Nederlandse foodbedrijven zullen hun eigen competenties in combinatie met de typische kwaliteiten van de BV Nederland systematisch moeten inzetten. Een *one size fits all*-strategie is er niet. Daarvoor is de Nederlandse foodsector te gemêleerd. In hoofdlijnen onderscheiden we zeven strategieën waar verschillende kwaliteiten bij passen.

Een belangrijk verschil tussen deze strategieën is de mate van marktgerichtheid. Zoekt een bedrijf de kansen in een markt die openstaat voor een product, of heeft het een sterk (merk)product dat zelf een markt creëert? Handelsbedrijven, halffabricaat- of private label-leveranciers kiezen voor een marktoriëntatie. Merkfabrikanten en innovatieve bedrijven handelen vanuit meer zelfverzekerdheid over het eigen product en maken hun keuze op basis van bedrijfsspecifieke redenen.

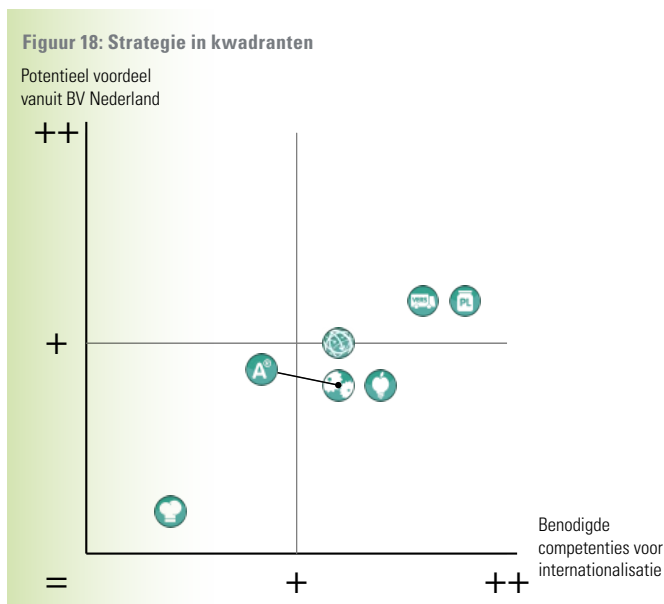
Goed 'landen' in een gebied is wezenlijk bij een marktoriëntatie. Concreet betekent dit dat een onderneming banden aanknoopt met iemand die het lokale 'reilen en zeilen' begrijpt. Binnen het MKB wordt vaak succesvol gebruikgemaakt van een informeel netwerk: 'de zus van de logistiek directeur is getrouwd met een Rus'. Door gericht te zoeken naar zo'n netwerk, wordt het toeval vaak een handje geholpen.

In de grafiek hieronder zijn de zeven strategieën afgezet tegen de benodigde kwaliteiten om deze strategie internationaal tot een succes te maken (x-as) en de mate waarin typische Nederlandse competenties kunnen bijdragen aan onderscheidend vermogen (z-as) ten opzichte van concurrentie in het buitenland. Op pagina 21 leest u meer over deze strategieën gesymboliseerd met een logo. Per strategie zijn verschillende competenties in meer of mindere mate relevant.



Hoe meer individuele bedrijfscompetenties theoretisch relevant zijn, hoe lastiger het voor een andere speler is om over dezelfde competentieset te beschikken. In de praktijk komt het voor dat een bedrijf de in theorie benodigde competenties in onvoldoende mate in huis heeft. Ze zijn dan niet succesvol over de grens.

In de meer gestileerde figuur 18 is te zien dat Nederlandse MKB-foodbedrijven sterk staan op internationale markten bij een juiste invulling van de eigen competenties. Maar ook door gebruik te maken van een aantal voordelen die de BV Nederland biedt. De strategieën van de productie van halffabricaten of private label-producten en de handel in verse voedingsmiddelen profiteren hier in het bijzonder van. Dit is het kwadrant rechtsboven. Die strategieën maken in het bijzonder goed gebruik van de voordelen die de BV Nederland biedt en de eigen (theoretische) competentieset is complex, dus lastig te kopiëren. Zo ontstaat een voordeel in de internationale markten ten opzichte van lokale of niet-Nederlandse concurrentie.



Ons huidige productaanbod in ons omringende landen wordt sterk beconcurrerd. Het is voor veel MKB-foodbedrijven dan ook logisch landen of stedelijke agglomeraties in opkomend Europa stapsgewijs te verkennen op basis van de eigen competenties en de ondersteunende kwaliteiten die typisch voor Nederland zijn.

## 5.4 Zachte landing

Met de EU als realiteit hebben veel bedrijven voldoende aan een 'level playing field'. Crises en concurrentiebelemmeringen moeten wel worden aangepakt. Met name voor internationaal beginnende MKB-foodbedrijven is regio- en strategiespecifieke ondersteuning belangrijk. Een (informeel) netwerk is voor bedrijven waardevol om internationaal te landen.

Een aantal zaken kan ondernemers direct helpen, bijvoorbeeld:

- marktstudies;
- netwerken;
- matchmaking;
- seminars;
- local hubs voor ondersteuning;
- deelname aan verschillende, internationaal gerichte publieke en private netwerken.

De overheid, kennisinstellingen, private partijen als sectororganisaties en financiële dienstverleners kunnen bedrijven helpen elders te wortelen. Maar ondernemers moeten wel zelf (willen) vliegen.



# Bibliografie

ABN AMRO (2012 (b)). Sectorrapport 'Food'; perspectief in opkomend Europa. ABN AMRO.

ABN AMRO (2012 (c)). Visie op Food. ABN AMRO.

ABN AMRO (2012(a), 31 mei). Sector Agrifood dankzij export belangrijke invloed op economie. Amsterdam: ABN AMRO.

Beamish, P. W., & Lu, J. W. (2001). The Internationalization and Performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, p. 565-586.

Berenschot (2012). Tijd (maken) voor Strategie; Resultaten van een eerste Agrofood Strategy Trends onderzoek. VMT.

Bleker, H. (2012). Kamerbrief over export. Den Haag: EL&I.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, p. 295-308.

Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, p. 56-75.

CBS (2011).

CBS (2012).

CBS (2012, 15 juni). Infographic Nederland Handelsland. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2012/06/15/infographic-nederland-handelsland.html>

CBS (sd). Statline.

CBS-Statline (2012). Statline.

Corstjens, M., & Rajiv, L. (2012). Retail Doesn't Cross Borders. *Harvard business review*, p. 104-111.

Cowling, M. (2003). Productivity and corporate governance in smaller firms. *Small Business Economics*, p. 335-344.

CPB & CBS (2011, 2012). Kenmerken van wederuitvoerbedrijven. Den Haag: CBS.

Drogendijk, H. J. (2001). Expansieprocessen in Oost-Europa: de rol van risicoperceptie. *Organisatie & Management*, p. 539-545.

EIM (2009). Indirecte export van het MKB en de rol van de groothandel. Zoetermeer.

- EIM (2009). Internationale samenwerking door het Nederlandse MKB. Zoetermeer: EIM.
- Europese Commissie (2006). De nieuwe definitie van KMO's. Europese Unie. <http://europa.eu>
- Europese Unie (2012, juli 5). Wonen in de EU. [http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index\\_nl.htm](http://europa.eu/about-eu/facts-figures/living/index_nl.htm)
- EVMI, & Nyenrode Business University (2012). Food Top 100. EVMI.
- FNLI (2010). De stille kracht - Route voorwaarts voor de Nederlandse Levensmiddelenindustrie.
- Fondse, M. (2011). Internationalisering van het MKB in de Nederlandse Agro-food sector. Wageningen.
- Gellynck, X., Vermeire, B., & Viaene, J. (2006). Innovation in the food sector: Regional networks and internationalisation. *Journal on Chain and Network Science*, p. 21-30.
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, p. 362-380.
- Gulati, R. (1999). Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), p. 397-420.
- Hahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, p. 124-138.
- Hessels, S. J.A., Overweel, M.J. & Prince Y.M. (2005) Internationalisering van het Nederlandse MKB. Bestaande en gewenste inzichten. Zoetermeer: Panteia/EIM.
- Hessels, S. J. (2008). *International Entrepreneurship: Value Creation Across National Borders*. Rotterdam: ERIM PhD series.
- Hessels, S. J. (2012). Het belang van samenwerking met andere bedrijven voor het innovatie en exportgedrag van het Nederlandse MKB. Zoetermeer: Panteia/EIM.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of International Activities: Are SMEs Different? *Small Business Economics*, p. 431-450.
- ING Bank (2011). Nederlandse handel meer Europees dan mondiaal. Amsterdam: ING Bank.
- ING Economisch Bureau (2010). Internationalisering: Risicobeheersing bepaalt succes export en offshoring. Diemen: Papyrus B.V.
- Innovatieplatform (2009, 2010).
- Jacobs, D., Boekholt, P., & Zegveld, W. (1990). De economische kracht van Nederland. Den Haag: SMO.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, p 23-32.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. *Omega*, p. 677-690.
- LEI (2012). Internationaal perspectief. Wageningen.
- EL&I (2012). Kansen voor de Agribusiness in Zuid-Duitsland. Den Haag: ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.
- McKinsey Global Institute (2012). Urban world: Cities and the rise of the consuming class. [www.McKinsey.com/MGI](http://www.McKinsey.com/MGI).
- Porter, M. (2001). Innovations Lecture. Den Haag: ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.
- Ruis, A., & Gibcus, P. (2010). MKB heeft internationale handelsgeest. Zoetermeer: EIM.
- Segaro, E. (2012). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, p. 147-169.
- Snijders, H., Vrolijk, H., & Jacobs, D. (2007). De economische kracht van agrofood in Nederland.
- Tiggeloo, N. H. (2009). Review: Internationalisation of Dutch SMEs. Zoetermeer: EIM.
- Topsector Agro & Food. (2011). *Agro & Food: De Nederlandse groeidiamant*.
- VNO-NCW, MKB-Nederland en LTO Nederland. (2012). *Nederland leeft van Europa*. Den Haag.
- Westhead, P. (2001). The internationalization of new and small firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing*, p. 333-358.
- Wubben, E.F.M. & M.H. Batterink (2011). Food Valley als ondernemend kenniscluster; ESB dossier Ondernemers-nl, Economisch Statistische Berichten, Economisch Statistische Berichten, vol.96 (4609S) p. 40-46.



# Eindnoten

- i. Topsector Agro & Food, 2011
- ii. LEI, 2012
- iii. CPB, CEP-2012
- iv. CBS, 2012
- v. CPB & CBS, 2011, 2012
- vi. Bleker, 2012
- vii. Topsector Agro&Food, 2011
- viii. Jacobs, Boekholt, & Zegveld, 1990
- ix. Porter M. , 2001
- x. Snijders, Vrolijk, & Jacobs, 2007
- xi. Topsector Agro & Food, 2011
- xii. FNLI, 2010
- xiii. EL&I, 2012
- xiv. FNLI, 2010
- xv. EL&I, 2012
- xvi. Eurostat, 2012
- xvii. Topsector Agro & Food, 2011
- xviii. ING bank, 2011
- xix. LEI, 2012
- xx. ING, juli 2012
- xxi. Wijnands, Bremmers, Van der Meulen, & Poppe, 2008
- xxii. LEI, 2012
- xxiii. LEI, 2012
- xxiv. CBS, 2012
- xxv. EL&I, 2012
- xxvi. ABN AMRO, 2012 (b)
- xxvii. McKinsey Global Institute, 2012
- xxviii. CPB & CBS, 2011, 2012
- xxix. ING bank, 2011
- xxx. ABN AMRO, 2012 (c)
- xxxi. Segaro, 2012
- xxxii. ABN AMRO, 2012 (c)
- xxxiii. VNO-NCW MKB-Nederland en LTO Nederland, 2012
- xxxiv. Drogendijk, 2001
- xxxv. Hessels, 2012
- xxxvi. Hessels et al, 2005
- xxxvii. Hessels, 2012
- xxxviii. Westhead, 2001
- xxxix. Hessels, 2012
- xl. Dijkman, Omta, & Fortuijn , 2011;  
Wubben & Batterink, 2011
- xli. Gellynck, Vermeire , & Viaene, 2006)
- xlii. EIM, 2009
- xliii. Ruis & Gibcus, 2010
- xliv. Haahti, Madupu, Yavas, & Babakus, 2005
- xlv. Blomestro., 2004
- xlvi. Hollenstein, 2005
- xlvii. Johanson & Vahlne, 1977
- xlviii. EL&I, 2012
- xlix. EL&I, 2012
- l. EL&I, 2012
- li. Gulati, 1999
- lii. Berenschot, 2012
- liii. BMI, 2011
- liv. Deloitte, 2009
- lv. Fondse, 2011
- lvi. Dijkman, Omta, & Fortuijn, 2011
- lvii. Persman, 2010
- lviii. Dijkman, Omta, & Fortuijn, 2011
- lix. Golovko & Valentini, 2011
- lx. Hessels, 2008
- lxi. Hessels, 2008
- lxii. Cassiman & Golovko, 2011
- lxiii. Topsector Agro & Food, 2011
- lxiv. Berenschot, 2012
- lxv. Berenschot, 2012
- lxvi.
- lxvii. Snijders, et al, 2007
- lxviii. Katsikeas & Morgan, 1997
- lix. Katsikeas & Morgan, 1997
- lxx. Topsector Agro & Food, 2011

## Colofon

### Auteurs

dr. E.F.M. Wubben - universitair hoofddocent

strategisch management, Wageningen UR

drs. M.N. Boerstra - adjunct-directeur, FNLI

drs. N.C. Dijkman - sector banker food, ABN AMRO

### Geïnterviewde personen en deelnemers rondetafelbijeenkomst

Jacco Alblas - Lamb Weston / Meijer

Peter van den Berg - Bergbanket

Victor Brinkhorst - W&G Groep

Edzard Enschede - ABN AMRO

Jos Goebbels - COV

Theo Konings - United Coffee

Sjoerd van der Laan - Zwanenberg Food Group

Leo Lucassen - Damco Bakkerijgrondstoffen

Rien Panneman - Staay Food Group

Kees Rijnhout - Jaguar, the fresh company

Gerrit Sonder - Sonderjansen

Marian Wagemakers - Dalco Food

Michel Wildenborg - Zuivelhoeve

Enkele deelnemers hebben aangegeven

anoniem te willen blijven

### Co - readers

Dr. ir. C.D. de Gooijer – Food & Nutrition Delta

Dr. E.J. Krajenbrink, Landbouwrapraad, Oekraïne

Prof. dr. ir. S. Korver – Tilburg University / Vion Food Group

Prof. dr. S.W.F. Omta – Wageningen UR

Dr. M.F.L. Rademakers – Centre for Strategy & Leadership

Prof. dr. E. Verwaal – Queens University Belfast

Drs. J. van de Wal, Drs. K.A. van Dijkhuizen,

Drs. T.G. Pons – ABN AMRO

### Commercieel aanspreekpunt

ABN AMRO Sector Advisory

Niels Dijkman

Telefoon: 020 – 343 99 35

E-mail: [niels.dijkman@nl.abnamro.com](mailto:niels.dijkman@nl.abnamro.com)

### Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd. Het gebruik van tekst en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

### © ABN AMRO

Deze publicatie is alleen bedoeld voor eigen gebruik. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van deze publicatie is niet toegestaan, behalve indien hiervoor schriftelijk toestemming is gekregen van ABN AMRO. Teksten zijn afgesloten op 16 oktober 2012.





0900 - 0024 (€ 0,10 per minuut)  
[abnamro.nl](https://www.abnamro.nl)