



Koekje bij de koffie

Innovatie is meestal niet *hightech* en betreft vaak alledaagse dingen, zoals het koekje bij de koffie. Hoppe Food Group, gevestigd in het nieuwe op innovatie gerichte bedrijventerrein T58 in Tilburg, richt zich op de ontwikkeling van per stuk verpakte koekjes en koekjes voor retailers. Zij vormt een mooie illustratie van principes die in de bedrijfswetenschap worden gedoceerd. Gelet op de snelle verandering van markten, concurrentie en technologie moeten bedrijven zich toespitsen op waar zij vooral goed in zijn, en op andere gebieden samenwerken met anderen. Hoppe richt zich alleen op de ontwikkeling en proefproductie van koekjes en hun verpakking. Uitgangspunt is dat zij geen repeterende activiteiten doet: geen productie, detailhandel en distributie. Klanten zijn producenten van koekjes, retailers, en andere bedrijven die geïnteresseerd zijn in koekjes. Zo wilde Friesland Food, de fabrikant van Chocomel, een daarbij passend koekje, en wel eentje dat je ook even als lepeltje kunt gebruiken. Aan de productiekant werkt Hoppe samen met leveranciers van ingrediënten, producenten van koekjes, en producenten van machines voor bakken en voor verpakking.

In de innovatieleer wordt gedoceerd dat ontwikkeling en productie, ook wel exploitatie en exploratie genoemd, vaak moeilijk in een enkele organisatie gecombineerd kunnen worden, vanwege verschillen in mentaliteit, werkwijze, bronnen van motivatie, opleiding, coördinatie, communicatie en dergelijke. Het is dan vaak verstandig om het ene te kiezen en een partner te zoeken voor het andere. De afstemming tussen de twee is dan wel vaak een probleem. Hoe zorg je ervoor dat de nieuwe producten ook aansluiten bij de vraag en ook goed te maken zijn? En hoe behoud je in de samenwerking absorptiecapaciteit of beoordelingsvermogen, ten aanzien van productie en gebruik? Hoppe kiest voor een inmiddels klassieke oplossing door in de ontwikkeling ook aan proefproductie te doen. Wanneer het nieuwe koekje elders in productie genomen wordt, zorgt Hoppe voor de overdracht. Daarmee behoudt en ontwikkelt zij kennis van productie. Hoppe heeft ook relaties met winkels die proefkoekjes testen bij hun klanten, en behoudt daarmee voeling met de markt. Een vraag is dan wat je nu precies wel en wat niet binnenshuis moet doen. Het principe is: in huis datgene wat technologisch nauw met elkaar verweven is, of waarvoor de investeringen heel specifiek zijn om aan te sluiten bij de hoofdactiviteit. Hoppe ontwikkelt naast de koekjes zelf ook de verpakking en het gebruik van de machines daarvoor omdat de verpakking nauw afgestemd is

op de eigenschappen van het koekje en het beoogde gebruik daarvan, bijvoorbeeld in materiaal, vormgeving, kleur of sterkte. Hoppe maakt de machines niet zelf, maar past ze aan met hulp van de machinefabrikant, die daar zelf ook van leert. De kennis van verpakkingstechniek is bij Hoppe zo ver gevorderd dat zij gevraagd wordt om advies daarover te geven bij de ontwikkeling van productie in opkomende landen. Hoppe verdient daar extra geld mee en oriënteert zich daarmee ook op nieuwe locaties voor uitbesteding van productie. Een verdere vraag is hoe je omgaat met de investeringen die externe partners moeten doen en die specifiek zijn, dat wil zeggen, niet ook voor andere opdrachtgevers gebruikt kunnen worden. Die investeringen worden alleen gedaan als er voldoende garantie is dat deze terugverdiend kunnen worden, en er geen misbruik gemaakt wordt van de afhankelijkheid die door zo'n specifieke investering ontstaat. Een oplossing is dat de opdrachtgever zelf geheel of ten dele betaalt voor de specifieke investering. Een andere is om omzet te garanderen als de investering succesvol is en operationeel wordt. Hoppe doet beide. Zij blijft eigenaar van de verpakkingmachine bij de producent. Als een leverancier van ingrediënten meewerkt aan de ontwikkeling van een nieuw koekje dan krijgt die ook de levering voor de productie. Een verdere vraag is hoe je om moet gaan met relationeel risico van afhankelijkheid en risico van verlies van intellectueel eigendom. In het geval van Hoppe zijn er behoorlijk wat specifieke investeringen, en ideeën voor koekjes kunnen gemakkelijk geïmiteerd worden. Een eerste mogelijkheid is gebruik van formele bescherming door gedetailleerde contracten en octrooien. Een tweede mogelijkheid, die vaak de voorkeur verdient, is simpele contracten aangevuld met vertrouwen, geheimhouding en complementaire activa. Dat laatste betekent dat je activa of competenties in huis hebt die je gemakkelijker kunt beschermen en zonder welke imitatie van het product niet goed mogelijk is. Vertrouwen is gebaseerd op reputatie, ethiek en gewoonte. Hoppe neemt vooral de tweede aanpak. Het aantal relaties en projecten is zo groot, de octrooieerbaarheid is sowieso beperkt, en de kosten van octrooiering en bewaking ervan zijn zo hoog dat formele governance nauwelijks werkbaar is. Hoppe kan imitatie voor een deel tegengaan omdat het recept alleen niet voldoende is maar ook de bereidingswijze een belangrijke rol speelt, en die imiteer je niet zo snel. Verder gebruikt Hoppe vooral vertrouwen, met een handdruk, op basis, inderdaad, van reputatie, ethiek en gewoonte.