

ONDERNEMERSCASE

Familiebedrijf NNZ over internationaal ondernemen

De kracht van slow growing



RSM
ERASMUS
UNIVERSITY

IBDO



Rabobank

De kracht van **slow growing**

Zaaien en oogsten, alles heeft zijn tijd. Groente- en fruitverpakker NNZ heeft een grenzeloze ambitie, maar geen haast. Toch is het bijna een eeuw oude familiebedrijf afgelopen decennia naar 18 landen uitgebreid. Wat is het geheim van deze grensoverschrijdende groeier?

Bosbessen. Voor de kleine blauwe vruchtjes van de heideplant, opende verpakkingsbedrijf NNZ vorig jaar een vestiging in het Canadese Vancouver. Die stad aan de westkust van het immense land is de hotspot voor de bessenhandel en NNZ gaat de verpakking leveren aan kwekers, plukkers, groothandels en supermarkten. De West-Canadese vestiging is een van de 24 kantoren van het Nederlands familiebedrijf, met een omzet van 150 miljoen euro per jaar. "Een kleine Groningse multinational", noemt algemeen directeur Len Boot zijn onderneming dan ook. Boot is de derde generatie van zijn familie die het van origine noordelijke verpakkingsbedrijf leidt. NNZ begon ooit als distributeur van jutezakken aan aardappelboeren en is actief in 18 landen met het ontwerpen en leveren van verpakkingen van voornamelijk agrarische producten. Daarnaast levert NNZ via een uitgebreid partnernetwerk nog eens in veertig aanvullende landen. Viervijfde van zijn klanten zijn actief in de agrifood-sector – de rest betreft voornamelijk industriële afnemers. De concurrentie is gefragmenteerd en beperkt zich vaak tot regio's of tot gespecialiseerde verpakkingen voor een soort product. Zo niet NNZ, dat de globe wil inpakken met zijn innovatieve aanpak, zijn brede portfolio, en zijn focus op duurzaam maatwerk.

Hogemargewerk

Verpakkingen zijn op het eerste gezicht commoditygoederen: een product moet worden vervoerd en om dat handzaam en zonder schade te realiseren, is een beschermend laagje nodig. Agrarische bulkproducten, waarvoor NNZ al sinds zijn oprichting in 1922 verpakkingen levert, worden bijvoorbeeld traditioneel vervoerd in geweven jutezakken. Maar de bulkverpakkingen voor boeren, tuinders en agrarische groothandels is maar een deel van het portfolio, onderstreept Roos van Vugt-Heeringa, 4e generatie Boot familie en nicht van Len, die bij het bedrijf werkzaam is als Salesmanager. “We maken het meeste van onze verpakkingen op maat, bijvoorbeeld op verzoek van een klant.” De reden daarvoor heeft alles met de gestage transitie van het familiebedrijf te maken, van zakkenleverancier voor boeren en tuinders tot een innovatief verpakkingenontwerper met als klanten internationale supermarktbedrijven, maar ook telers en groothandels in groente en fruit en leveranciers aan de bouwbranche. Veel lokale klanten dus, die vaak als familiebedrijf al generaties actief zijn. Dat vergt een plaatselijke benadering.

Vriendelijke overnames

De echte eerste stap over de grens volgde eind jaren zeventig, toen het bedrijf een vestiging in het Verenigd Koninkrijk opende. In 1983 volgde Duitsland, daarna volgden veel meer overnames. NNZ heeft er een geheel eigen instinct voor ontwikkeld. “We werkten al langer samen met dat lokale Duitse verkoopbedrijf dat bij ons verpakkingen inkocht. De familie achter dat bedrijf wilde zich graag bij ons aansluiten. Zo ging het daarna vaker.”

De eerste overstappen maakten dat NNZ de bedrijfsrisico's kon spreiden. Mislukte een oogst in Nederland, dan werden er alsnog jutezakken verkocht in andere landen. Boot: “Sindsdien willen we dus in nog meer landen aanwezigheid hebben.” De grote expansie van NNZ begon medio jaren negentig. Eerst stootte NNZ zijn polyethyleenfabriek af. Voortaan zou het bedrijf nog wel assembleren, bedrukken en belabelen met eigen machines, maar niet langer produceren. Daarmee bespaarde het bedrijf niet alleen de steeds verder oplopende investeringen in de machinerie, ook speelde het zijn hand vrij in de handel, door verpakkingsproducten in veel competitievere markten te kunnen inkopen. Daarna zette NNZ zijn stempel op de wereld, door achtereenvolgens verkooppunten te openen in de Verenigde Staten, Italië, Oostenrijk, Polen, Canada, Denemarken en Zwitserland. Met uitzondering van Amerika en Denemarken betreft het allemaal overnames van handelspartners. Boot: “Het merendeel van de acquisities zijn familiebedrijven, waarmee we vanuit Groningen al langdurige relaties hebben. Bedrijven met een stevige afzet in een eigen marktsegment, maar zonder geschikte opvolging. Wij namen dan kantoor, magazijn, voorraden, mensen en het netwerk over. Dat doen we nog steeds.”

Cultuurverschillen? Geen probleem

Dankzij de langdurige goede samenwerking vooraf verlopen zulke overnames doorgaans vrij soepel, stelt Boot. “Er verandert meestal niet zo veel, en de integratie van nieuwe collega’s uit die landen gaat doorgaans gesmeerd.”

Ook ‘culturele missers’ maakte NNZ bij het verbreiden van Hollands Glorie over de globe niet vaak. “We hebben natuurlijk weleens een fout gemaakt.

Toen we een klein Frans bedrijfje dat uit twee mensen bestond – een dame die verkocht en een man die in het magazijn werkte – bij ons in dienst namen, bijvoorbeeld. Het duo werkte in de Elzas, vanuit een garage, en had een auto nodig. Wij hadden nog een Nederlandse leaseauto op contract staan, en leenden die dus zolang aan onze Franse verkoper. Dat blijkt niet te werken. Hoe Frans de chauffeur ook mag zijn, verkopen lukt je niet met een Hollandse nummerplaat.”

Plaatselijke medewerkers

Van Vugt vult aan: “Daarom veranderen we ook weinig aan de lokale vestigingen. Heel langzaam sluiten we hun systemen over op het onze. We richten de organisatie efficiënter in, maar plaatsen geen Nederlandse productmanagers boven de lokale teams. We handelen lokaal, laten lokaal produceren en transporteren lokaal. De cultuur van het bedrijf blijft zo intact.” Zelfs de lokale namen blijven, slechts aangevuld met het onderschrift ‘Part of the NNZ Group’. Focus on Local, zo luidt het motto van het bedrijf. En dus heeft de Groningse verpakkingsmultinational in enkele landen, zoals Canada, meer dan één vestiging. “Voor de Noord-Italiaanse markt werken wij vanuit Milaan. Maar in Zuid-Italië werken wij samen met een Calabrische handelspartner. Dat is zakelijk een andere wereld, waarin betalingstermijnen van 120 dagen volstrekt normaal zijn.”

Wereldomsluitend

De expansie buiten Europa pakt NNZ op een soortgelijke manier aan. Boot: “We kijken allereerst naar de plaatselijke agrifoodmarkt, want levering aan de industrie beschouwen we als spin-off. Heeft het land een groot agrifoodpotentieel? Dan kijken we of de handelscultuur bij ons past, of het land stabiel is, en de politiek betrouwbaar.” Op zijn verlanglijstje staan agrarische hotspots als Australië en Nieuw-Zeeland. “En Chili, daar exporteren we nu al veel verpakkingen naartoe.”

Innovatie in de schappen

Grote kansen ziet het familiebedrijf wel in het lanceren van verpakkings-innovaties in zijn ontwikkelde markten. Die wordt vooral gedreven door de vraag van Britse en Scandinavische supermarkten naar innovatieve fruit- en groenteverpakkingen. Boot: “Wie in een supermarkt kan kiezen tussen een mooi bedrukte zak aardappelen en een onopvallende, pakt de mooie. En als de consument een verpakking eenmaal in de hand heeft genomen, is het product met 90 procent zekerheid verkocht. Een aantrekkelijke luxe verpakking bevordert de verkoop.”

Een voorbeeld: anderhalf jaar geleden lanceerde NNZ in de Albert Heijn kartonnen verpakkingen voor appels in een rijtje van vier. “Die verpakking heeft flexibele gaten waar je appels in kunt drukken, welke vorm ze ook hebben”, legt Boot uit. “Die verpakking wordt via ons netwerk inmiddels ook verkocht in Duitsland en Zwitserland. Het ontwerp is zelfs al door een concurrent gekopieerd in India. Strafbaar, maar eigenlijk zijn we er wel trots op.” De emballage heeft een luxe uitstraling, waarmee het mooi in het schap oogt. Boot: “De verpakking past efficiënt in supermarktkratten van 40 cm bij 60 cm.”

Andere productinnovaties in agf-verpakkingen prijken in supermarktketen Jumbo. De maaltijdpakketten hangen daar op ooghoogte in door NNZ geleverde kartonnen verpakkingen met venster. “Jumbo heeft zelden zo'n succes gehad met maaltijdpakketten als met die in onze verpakking”, vertelt Boot trots. Innovaties die NNZ in andere landen maakt, worden via het netwerk verspreid naar andere markten. Met projectteams in volwassen markten als Scandinavië en het Verenigd Koninkrijk maakt het bedrijf nieuwe ontwerpen, die daarna bijvoorbeeld in Duitsland en Amerika worden geïntroduceerd. Boot voorziet een goede toekomst. “Nog voor we als bedrijf een eeuw oud zijn, gaan we flink groeien”, voorspelt hij.

A portrait of Joost Vat, a man with short, light-colored hair, wearing a dark suit jacket, a white shirt, and a patterned tie. The background is a solid teal color.

Joost Vat

**partner BDO Advisory, gespecialiseerd
in het adviseren van familiebedrijven**

joost.vat@bdo.nl

'NNZ is een prachtig voorbeeld van een familiebedrijf met geduldig kapitaal en een stabiele blik op de lange termijn. Die focus maakt dat familiebedrijven bij voorkeur zaken doen met andere familiebedrijven, zo is mijn ervaring. Familiebedrijven begrijpen elkaars waarden en elkaars manier van werken. Dit kleurt ook de expansie over de grens – NNZ is daarnaast bereid om de autonomie van de landenorganisaties te respecteren. Het vraagt moed om de controle los te laten. Dat is niet voor iedere familie weggelegd. Maar als je dat kunt, dan kun je als familiebedrijf heel succesvol actief zijn over de grens. Dat vraagt wel om een gedegen voorbereiding vanuit de familie en stelt eisen aan een professionele governance'.

A close-up portrait of Mirelle Pennings, a woman with short, wavy blonde hair and blue eyes, looking slightly to the right. She is wearing a dark blue top and large, round, light-colored earrings. The background is a soft, out-of-focus light blue.

Mirelle Pennings

**directeur Corporate Clients Nederland
bij Rabobank**

mirelle.pennings@rabobank.com

'Als familiebedrijven internationaliseren, is dat doorgaans omdat ze de eigen klanten willen volgen in hun verdere groei. NNZ is een onderneming die ook deze ambitie heeft. Daarbij is blijven zitten in de thuishmarkt riskant: groei vind je over de grens – zeker in de food- en agrisector. Dat is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan en zeker als je steeds verder van de thuishmarkt wegbeweegt. Hoe vaker je een nieuwe, buitenlandse markt betreedt, des te gemakkelijker het wordt, maar het blijft een kwestie van goed ondernemerschap, van risico's nemen. Je moet erop durven vertrouwen dat je lokale medewerkers of zakenpartners de beste netwerken hebben, dat ze bereid zijn op jouw manier zaken te doen en dat ze geen onverantwoorde risico's aangaan. Internationaliseren vergt een stabiele balans tussen ondernemerschap en controle. NNZ heeft die gevonden.'



Meer informatie?

- ▶ Leer van de 7 belangrijkste lessen uit de inspirerende ondernemerscases.
- ▶ Lees hoe aantrekkelijk het is voor familiebedrijven om te internationaliseren.
- ▶ Ontdek van welke factoren ondernemen in het buitenland afhankelijk is om succesvol te zijn.

Download
familiebedrijvenonderzoek

Meer over **NNZ**

Familiebedrijf NNZ is al sinds zijn oprichting gevestigd in Groningen. Deze ontwerper en distributeur van voornamelijk agrifoodverpakkingen is actief in 18 landen. NNZ was in 2017 goed voor een omzet van €150 miljoen.