



INNOVEER SAMEN MET UW KLANT!

Marc Fortuin

ORGANISATIE

Samenwerken met de klant bij innovatie is voor veel ondernemingen van belang. Maar hoe kan die samenwerking optimaal worden ingericht? Verslag van een onderzoek bij een machinefabrikant voor de levensmiddelenindustrie waarin een fasenmodel voor samenwerking bij innovatie werd ontwikkeld.

Het in Amersfoort en het Belgische Kortrijk gevestigde Verbufo, leverancier van machines aan de levensmiddelenindustrie, had behoefte aan een procesomschrijving voor innovatiesamenwerking. De hoop was daarmee efficiënter en effectiever te kunnen samenwerken met klanten bij innovatie en productontwikkeling – voor een betere inzet van beschikbare resources en grotere klanttevredenheid. Aan de hand van een inventarisatie van de ervaringen die Verbufo in het verleden had opgedaan met innovatieprojecten waarin was samengewerkt met de klant werd een model voor samenwerking in innovatie en productontwikkeling ontwikkeld. Het model geeft inzicht in de wijze waarop die samenwerking kan worden vormgegeven, welke procescriteria van belang zijn, en in welke fasen van het innovatieproces de samenwerking moet plaatsvinden.

In dit artikel wordt eerst een korte beschrijving gegeven van de context waarbinnen Verbufo opereert en welke rol innovatiesamenwerking daarin speelt. Vervolgens wordt dieper ingegaan op het belang en de uitdagingen waarmee Verbufo wordt geconfronteerd op dit gebied. Tot besluit volgt een uiteenzetting van het model en het belang en de voordelen in het algemeen van innovatiesamenwerking tussen een onderneming en haar klanten.

DE INNOVATIECONTEXT VAN VERBUFO

Innovatiesamenwerking in de Nederlandse levensmiddelenindustrie

In Nederland zijn veel samenwerkingsverbanden opgezet tussen overheid, onderwijs- en onderzoeksinstituten, en producenten van levensmiddelen om innovatie in de sector te stimuleren. Ook zijn er samenwerkingen opgestart tussen hightechbedrijven en de levensmiddelenindustrie om samenwerking en innovatie te stimuleren tussen de beide sectoren. Ondanks deze initiatieven van de overheid en het bedrijfsleven blijft de levensmiddelenindustrie worstelen met innovatie. Tussen de verschillende bedrijven in de sector bestaat een groot verschil in innovatiefocus en innovatievermogen en zijn er veel verschillen in het soort innovatie, zoals productinnovatie, innovatie in het productieproces of businessmodelinnovatie (Adviesbureau Gwynt, 2017). Innovaties in de sector zijn te veel gericht op efficiencyverbetering van de individuele bedrijven en te weinig op innovatiesamenwerking met partners in de keten (ABN-AMRO, 2009). Uit een marktonderzoek van ING, in samenwerking met brancheorganisatie FME, bleek bovendien dat fabrikanten en leveranciers van machines en installaties voor de levensmiddelenindustrie

hun innovaties en nieuwe producten veelal zelfstandig ontwikkelen. Nederland is internationaal een koploper in innovatie, ontwikkeling en export van machines, installaties en technologie voor de levensmiddelenindustrie. Toch werken levensmiddelenproducenten en machinefabrikanten weinig gezamenlijk aan product- en procesinnovatie. De meest voorkomende innovatieactiviteiten in de Nederlandse levensmiddelenindustrie zijn gericht op eigen R&D, aankoop van machines, apparatuur en software (LEI, 2014). Bij technologische innovaties (nieuwe producten en- of processen) werken Nederlandse levensmiddelenproducenten in ruim dertig procent van de gevallen samen met toeleveranciers van grondstoffen, apparaten of software, en in twintig procent van de gevallen met klanten (LEI, 2013).

Innovatie op basis van samenwerking in de keten vraagt om een andere werkwijze dan zelfstandige innovatie: leveranciers en afnemers moeten elkaar eerder in het innovatietraject betrekken (ING, 2014). Tegelijkertijd zou samenwerking levensmiddelenproducenten idealiter helpen om innovatiebelemmeringen te overwinnen. Dat zijn vooral: de hoge kosten van innovatie in combinatie met gebrek aan financiële middelen, de onzekere marktvraag naar innovatieve producten, gebrek aan informatie over technologie, en moeite met het vinden van samenwerkingspartners met de juiste kennis (LEI, 2014).

Innovatie bij Verbufa: uitdaging en aanleiding voor het onderzoek

Verbufa levert machines en installaties aan de levensmiddelenindustrie. De laatste jaren is Verbufa van een leverancier van standaardmachines voor de vlees- en vleeswarenindustrie uitgegroeid tot een leverancier van klantspecifieke totaaloplossingen voor de gehele levensmiddelenindustrie. De machines van Verbufa worden bijvoorbeeld door grote snackproducenten ingezet voor de productie van hamburgers en bitterballen, maar ook voor het doseren van salades of taartvullingen. Innovatie en het ontwikkelen van klantspecifieke oplossingen wordt steeds belangrijker voor Verbufa, maar gezamenlijke innovatieprocessen met klanten waren nog geen gemeengoed bij de onder-

neming. Als gevolg van verschillen in het opstarten, vormgeven en aansturen van innovatieprojecten slo-ten innovaties van Verbufa niet altijd aan bij de wensen van de klant en werden er geregeld extra kosten gemaakt om een ontwikkelde machine aan te passen of te verbeteren. De in het onderzoek te ontwikkelen procesomschrijving voor samenwerking met de klant bij innovatie en productontwikkeling moest daar verandering in (helpen) brengen.

BELANG VAN INNOVATIESAMENWERKING VANUIT WETENSCHAPPELIJK- EN PRAKTIJKOOGPUNT

In de wetenschappelijke literatuur over innovatiesamenwerking met klanten worden tal van voordelen genoemd: klanten bieden nieuwe inzichten en toegang tot kennis en vormen een bron van nieuwe productideeën. Ook kan een onderneming door samen te werken met de klant de toegang tot informatie over de klantbehoeften zekerstellen. Verder kan vertraging in het innovatieproces worden vermeden, dalen de innovatiekosten en sluiten de nieuwe producten beter aan op de klant- en markteisen. Kortom, door samen te werken vergroot je als onderneming de kans van slagen bij innovatie. Dit onderschreef ook een projectleider van Verbufa die werd geïnterviewd in het kader van het onderzoek: ‘We leren van de innovatieprojecten. Als je kijkt naar de machines van tien jaar geleden ten opzichte van nu zitten er heel veel verbeterpunten in. Dat was niet gelukt zonder de klant zo actief te betrekken. Bij iedere klant en ieder product loop je weer tegen andere dingen aan. Als je die ervaring meeneemt in volgende innovatieprojecten, kom je uiteindelijk tot steeds betere machines.’

In de wetenschappelijke literatuur wordt beschreven dat het voor de effectiviteit van samenwerking bij innovatie van belang is dat de organisatie de intensiviteit van het klantcontact en de samenwerking afstemt op de fase waarin het innovatieproces zich bevindt. De belangrijkste klantbijdragen bij innovatie worden geleverd in de fase van conceptontwikkeling, de productontwikkelingsfase, en de fase waarin het prototype wordt getest. Ook dit inzicht kwam in het

onderzoek weer naar voren. Een projectleider bij een producent van snacks zei bijvoorbeeld: 'Een nieuw product gemaakt met een nieuwe machine kan niet in de markt worden gezet zonder dat deze is getest. Het is afhankelijk van het type product hoeveel testen er moeten worden uitgevoerd. Het is daarom van belang om al in een vroeg stadium, wanneer het productidee gereed is, met een machineleverancier als Verbufa samen te werken. Verbufa levert de technische input en ervaring opgedaan bij andere projecten, en wij leveren de producttechnologische input. Het is altijd een samenspel van product en machine.'

In de literatuur zijn diverse innovatiemodellen te vinden waarin steeds min of meer gelijke en opeenvolgende fasen worden onderscheiden. Deze modellen zijn echter vaak toegespitst op grote organisaties. Het ontbreekt in de literatuur aan modellen en methoden ter ondersteuning van innovatieprocessen in het midden- en kleinbedrijf (MKB). Bij MKB-bedrijven is het ontwikkelingsproces veelal minder gestructureerd; er zijn geen formele processen, procedures en handleidingen. Verbufa had behoefte aan een vast innovatieproces dat echter niet ten koste mocht gaan van de flexibiliteit en innovatiekracht die ook kenmerkend is voor een onderneming in het MKB.

ONDERZOEK INNOVATIESAMENWERKING

Voor het onderzoek bij Verbufa werd gekeken naar de ervaring die de onderneming in het verleden had opgedaan met samenwerking met de klant bij innovatie. Innovatie bij Verbufa kan bijvoorbeeld betekenen dat er een machine wordt ontwikkeld voor een snackproducent die snackballetjes wil produceren gevuld met een saus, of een machine voor het volautomatisch produceren van muffins. In zo'n project moet de onderneming dan ofwel geheel nieuwe technologie ontwikkelen, of bestaande technologie aanpassen voor het specifieke product van de klant.

Het onderzoek werd uitgevoerd in drie stappen: eerst werd gesproken met de direct betrokkenen bij innovatie bij Verbufa om van hen te horen welke problemen en verbeteringen zij signaleerden ten aanzien van innovatiesamenwerking. Hierbij kwamen vragen naar

voren als 'Hoe zorg je er nou voor dat de klant samen met ons wil innoveren, en hoe moet dit innovatieproces worden vormgegeven?', en 'Wat is nu de eigenlijke vraag van de klant? Kunnen we een standaardoplossing leveren of moet er een nieuwe machine worden ontwikkeld?'. Deze interviews maakten duidelijk dat beschikbare resources bij Verbufa efficiënter konden worden ingezet en dat er mogelijkheden waren om zowel de kwaliteit van innovaties als de klanttevredenheid over de ontwikkelde machines te verbeteren.

In de tweede stap van het onderzoek werd gesproken met de projectleider bij Verbufa en projectleiders bij klanten (levensmiddelenproducenten), om zodoende vanuit het perspectief van zowel de leverancier als de klant inzicht te verkrijgen in de problemen en kansen voor verbetering bij innovatiesamenwerking. De innovatieprojecten die Verbufa samen met klanten had doorlopen, werden opgedeeld in succesvolle, niet-succesvolle en potentiële samenwerkingsprojecten. Vervolgens werden de oorzaken van de problemen bij innovatiesamenwerking onderzocht en werden de onderliggende relaties tussen de oorzakelijke factoren in kaart gebracht.

Ten slotte werden in de derde stap op basis van de interviews met de interne en externe stakeholders, een review van de relevante literatuur en aanvullende expertinterviews met innovatiespecialisten in de levensmiddelenindustrie de criteria opgesteld voor een procesomschrijving ten behoeve van innovatiesamenwerking tussen deze machineleverancier en haar klanten. Alvorens het aldus ontwikkelde model voor innovatiesamenwerking te presenteren, volgen hieronder eerst in het kort de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek.

RESULTATEN VAN HET ONDERZOEK

In totaal werd in het onderzoek gekeken naar acht innovatieprojecten waarin was samengewerkt met de klant. Van deze projecten werden er vier als succesvol en vier als onsuccesvol bestempeld. 'Succes' werd hierbij gedefinieerd als 'opgeleverd binnen gestelde termijn en budget, en zonder aanvullende kosten vanwege benodigde aanpassingen van de machine achter-

af'. Was aan een van deze succescriteria niet voldaan, dan werd het project als 'onsuccesvol' bestempeld. Om te bepalen welke criteria van belang zijn bij innovatiesamenwerking, werden ook potentiële partners geïnterviewd, om zo vanuit een derde invalshoek inzichten te verkrijgen.

Succes- en faalfactoren van uitgevoerde innovatieprojecten

Bij de ontwikkeling van een nieuwe machine bij Verbufo gaat het vaak om de (door)ontwikkeling van een bestaande machine. Deze inzet van bestaande machines vormt een belangrijke succesfactor: door bestaande technologie toe te passen, wordt meer zekerheid verkregen over het functioneren van de machine.

Vervolgens is het cruciaal voor het succes of falen van het innovatieproject dat de productie van het nieuwe product dat de klant wil gaan maken indien mogelijk meteen in de beginfase van het innovatietraject wordt getest op een bestaande machine van Verbufo. Deze producttests bleken de belangrijkste succesfactor te zijn voor een project – en het niet uitvoeren ervan de belangrijkste faalfactor – omdat hierdoor de juiste product- en machinespecificaties kunnen worden bepaald.

Aansluitend is het ook heel belangrijk dat de product- en machinespecificaties in de beginfase van het innovatieproject op elkaar worden afgestemd. De machine voldoet dan immers aan de eisen en wensen van de klant. Zo wordt voorkomen dat er in latere fasen van het project tekortkomingen of andere problemen aan het licht komen met de machinale verwerkbaarheid van het nieuwe product van de klant.

Ook de bestaande relatie tussen Verbufo en de klant beïnvloedt het succes van een innovatieproject: de bestaande relatie zorgt ervoor dat de onderlinge communicatie eenvoudig verloopt, zodat informatie die als input kan worden gebruikt in het project eenvoudig wordt gedeeld. Een van de verantwoordelijken voor innovatie bij Verbufo zei hierover het volgende, refererend aan een specifiek project: 'Doordat we meteen in het beginstadium een test uitvoerden met het product van de klant op [onze bestaande] machine, werden de specificaties al in een heel vroeg stadium

duidelijk. De technische oplossing was al voorhanden en wij konden een bestaande machine aanpassen aan de specifieke eisen van de klant. Doordat de eerste test direct succesvol was, zag de klant de mogelijkheden en kreeg hij het vertrouwen dat wij een oplossing konden bieden. Dankzij de goede relatie met de klant verliep de communicatie heel soepel en deelde de klant actief informatie, wat de doorlooptijd van het project verkortte.'

Voor- en nadelen van al dan niet samenwerken met de klant bij innovatie

Het onderzoek bij Verbufo liet zien dat innovatieprojecten waarbij werd samengewerkt met de klant relatief snel en binnen budget werden uitgevoerd, en dat de opgeleverde machine voldeed aan de vooraf gestelde eisen, zodat er geen aanvullende kosten werden gemaakt. Zonder die samenwerking loopt men het risico dat er een machine wordt ontwikkeld die niet aansluit bij de eisen van de klant. Na de oplevering van een project moeten er dan nog aanpassingen worden doorgevoerd aan de ontwikkelde machine, om te kunnen voldoen aan de gestelde eisen- en wensen van de klant. Het gevaar is dan dat de onderneming te maken krijgt met een langstlepend innovatieproject waarbij hoge kosten worden gemaakt die niet kunnen worden doorberekend aan de klant. Samenwerking zorgt er ook voor dat de innovaties beter worden, omdat deze worden beoordeeld vanuit verschillende oogpunten, zowel technisch als vanuit het product dat met de machine moet worden gemaakt. Door samen te werken wordt er bovendien een betere oplossing gerealiseerd dan wanneer de machine zelfstandig was ontwikkeld door de leverancier.

Specifiek voor Verbufo biedt samenwerking bij innovatie het voordeel dat er kennis wordt opgebouwd en er nieuwe machines worden ontwikkeld die ook voor andere klanten kunnen worden ingezet.

Voor de klant heeft samenwerking met Verbufo het voordeel dat al in een pril stadium kan worden vastgesteld óf het beoogde nieuwe product (bijvoorbeeld een nieuw type snack) machinaal kan worden gemaakt, en zo ja, welke aanpassingen nodig zijn in het

productieapparaat. Zo kan worden voorkomen dat men in een later stadium tegen problemen aanloopt. De belangrijkste redenen voor (potentiële) klanten om met Verbufa samen te werken op het gebied van innovatie zijn de technische en technologische voordelen van de machines, de kwaliteit en flexibiliteit van de machines en de organisatie, en het vergaren van nieuwe kennis en informatie waarmee het innovatievermogen van de organisatie wordt verbeterd. Een machineleverancier wordt daarbij door nieuwe klanten geselecteerd als samenwerkingspartner op basis van referenties en de naam in de markt, en door bestaande klanten op basis van de bestaande relatie. Een (potentiële) klant zoekt samenwerking met een machineleverancier om kosten te besparen, de organisatie te doen groeien en verbeteren (uitbreiding van productie door verdere automatisering) en/of waarde toe te voegen aan het product. De belangrijkste reden voor potentiële klanten om niet samen te werken op het gebied van innovatie is dat producten moeten kunnen worden gemaakt op bestaande of standaardmachines en er daarom geen samenwerking nodig is met een machineleverancier.

Overigens heeft innovatiesamenwerking ook wel een keerzijde voor de (potentiële) klant: de afhankelijkheid van de beschikbaarheid van een externe partij, het afschermen respectievelijk delen van bedrijfsgevoelige informatie met derden, gebrek aan concurrentie op prijs (doordat men al in een vroeg stadium in zee gaat met een bepaalde leverancier), en wellicht een ‘blikvernuwing’ op de (machinale) maakbaarheid van een product met als gevolg dat andere innovatiekanalen wellicht over het hoofd worden gezien.

Partnerselectie- en procescriteria

Voor de (potentiële) klant moet een machineleverancier met het oog op samenwerking bij innovatie voldoen aan de volgende criteria: het vermogen open te communiceren, betrouwbaarheid, productkennis en proactief kennis delen, flexibiliteit van machines, flexibiliteit van organisatie, achterliggende serviceorganisatie en probleemoplossend vermogen van de machineleverancier. Voor een machineleverancier zijn de

belangrijkste partnercriteria om samen te werken met een klant: betrouwbaarheid, communicatie, financiële gezondheid en de bereidheid om te investeren.

Ten aanzien van het innovatieproces is voor de klant (in dit onderzoek een levensmiddelenproducent) van belang dat er in de beginfase van een innovatieproject een goede afstemming is met de machineleverancier omtrent de product-, machine- en processpecificaties, en dat het product kan worden getest op de machine. De klant kan zo de maakbaarheid van het product vaststellen en de eisen definiëren waaraan de machine moet voldoen. Daarmee kan het innovatieproject sneller worden uitgevoerd en levert het een machine op die (hopelijk) foutloos doet waarvoor deze is bedoeld. Daarnaast is de fase na de levering van de machine van belang; de belangrijkste criteria in deze fase zijn opleiding en training voor het gebruik van de machines en een actieve opvolging van eventuele tekortkomingen van de geleverde machine.

Ook voor de leverancier (Verbufa) is een goede begin- en eindfase van een innovatieproject van belang. Na de (ook voor de machineleverancier vanzelfsprekend cruciale) afstemming van specificaties en tests op machinale maakbaarheid van het beoogde nieuwe product, is het belangrijk dat het ontwerp voor de beoogde nieuwe machine goed wordt doorgesproken en wordt bevestigd door de klant alvorens de machine wordt gebouwd, dit om discussies achteraf te voorkomen. Bij de ontwikkeling van een nieuwe machine wordt gebruik gemaakt van modules van reeds bestaande oplossingen. Ook is het belangrijk om de klant gedurende het project betrokken te houden en actief te informeren over het verloop ervan. Na oplevering van het project is het voor de leverancier verder van belang om feedback te vragen, eventuele tekortkomingen te verhelpen en een goede aftersales-service te bieden in de vorm van opleiding en training van de medewerkers die bij de klant de machine bedienen. Behalve de procescriteria voor samenwerking met de klant bij innovatie is ook het *interne* innovatieproces bij Verbufa zelf van belang voor het succesvol ontwikkelen van machines. De belangrijkste interne criteria voor het innovatieproces zijn: zorg dat een technisch projectleider naast de verkoper het hele project begeleidt, bied een vast aanspreekpunt voor de klant,

volg een projectmatige aanpak, stem einddoel en projectgrenzen af, betrek actief de verschillende interne afdelingen, zorg voor een goede communicatie en uitwisseling van informatie tussen de verschillende afdelingen, en documenteer uitgevoerde innovatieprojecten teneinde het lerend vermogen van de organisatie te verbeteren.

MODEL VOOR INNOVATIESAMENWERKING VERBUFA-KLANT (VOEDINGSMIDDELEN-PRODUCENT)

Op basis van het uitgevoerde onderzoek is voor Verbuفا een model ontwikkeld voor succesvolle gezamenlijke innovatie met de klant. Door de achtereenvolgende fasen van dit model te doorlopen, ontstaat een efficiënte en effectieve samenwerking in innovatie en productontwikkeling tussen de machineleverancier (Verbuفا) en haar klanten (levensmiddelenproducenten), waardoor de beschikbare resources van Verbuفا beter kunnen worden ingezet en de klanttevredenheid wordt verbeterd. In een beknopte weergave, waarin de detaillering per fase is weggelaten, ziet het model er als volgt uit:¹

1. Conceptdefinitie- en testfase

Machineleverancier + klant: definiëren en vastleggen product-, machine- en procesdetails en uitvoeren van producttesten

2. Ontwerp- en engineeringfase:

Machineleverancier + klant: overeenstemming bereiken over de definitieve machinespecificaties, en definitieve afstemming van product- en procesdetails en de projectprijs voor het ontwikkelen en bouwen van de machine

3. Postontwerp- en engineeringfase:

Machineleverancier: de klant op de hoogte houden van de voortgang van het proces

Machineleverancier: interne overdracht van de projectdetails naar de technische dienst (TD) en technoloog ten behoeve van de installatie

Machineleverancier + klant: bespreken van eventuele wijzigingen in het ontwerp voor de nieuwe machine en de bijbehorende kosten

4. Aftersales-fase:

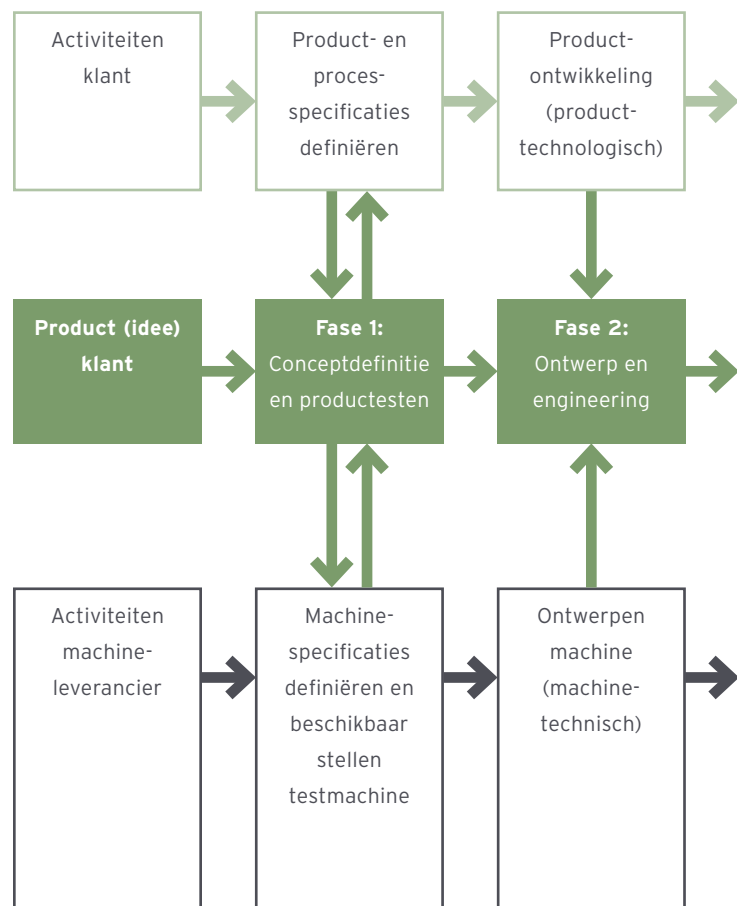
Machineleverancier: opleiding en training van de operators en eventuele optimalisatie van de geleverde machine

Machineleverancier: opvolgen van eventuele tekortkomingen

5. Interne evaluatiefase:

Machineleverancier: intern 'leren' door geconstateerde problemen en gerealiseerde oplossingen te evalueren, documenteren en vast te leggen.

FIGUUR 1. MODEL PROCESOMSCHRIJVING INNOVATIE-SAMENWERKING MACHINELEVERANCIER -KLANT



INNOVATIESAMENWERKING MET DE KLANT

Door samen te werken met de klant kan een onderneming innovaties ontwikkelen die beter aansluiten bij de eisen en wensen van de klant. Hierdoor verloopt het innovatietraject sneller en worden kostbare aanpassingen na afloop vermeden. Het model voor innovatiesamenwerking maakt inzichtelijk welke stappen leverancier en klant samen moeten doorlopen om succesvol te innoveren. Ook maakt het model duidelijk in welke fasen van het innovatieproces er wel respectievelijk geen intensieve samenwerking nodig is tussen leverancier en klant.

Voor de klant biedt innovatiesamenwerking met de machineleverancier technologische voordelen, een hogere kwaliteit van het product dat met de machi-

ne wordt gemaakt, en een flexibeler en efficiënter en daardoor goedkoper productieproces.

Het relationele aspect is van groot belang bij innovatiesamenwerking. In de interviews voor dit onderzoek vielen veelvuldig termen als vertrouwen, onderbuikgevoel, betrouwbaarheid, goede relatie en een goede klik. Innovatiesamenwerking blijft mensenwerk: de basis voor een goede samenwerking begint met een goede onderlinge relatie en onderling vertrouwen tussen de partners. De eisen en criteria waaraan een partner moet voldoen om succesvol samen te werken zijn ook inzichtelijk gemaakt in dit onderzoek; organisaties kunnen die hanteren bij het selecteren van de juiste innovatiepartner.

Over de auteur

M.J. Fortuin MSc. BA. (mfortuin@verbufa.nl) is Operationeel Directeur bij Verbufa, leverancier van machines en installaties aan de levensmiddelenindustrie. Dit artikel is ontleend aan zijn eindonderzoeksverslag in het kader van de Parttime Masteropleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), dat vanuit die opleiding werd uitgeroepen tot het beste onderzoek uit de opleiding voor 2018.



Literatuur

- ABN-AMRO. (2009). *Samen excelleren in innovatie en efficiency*. (https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Agrifood/Agrifood_Internet.pdf)
- Adviesbureau Gwynt. (2017). *De tien belangrijkste innovatieprincipes voor foodbedrijven*. (Geraadpleegd via https://www.vmt.nl/Nieuws/De_tien_belangrijkste_innovatieprincipes_voor_foodbedrijven-170404060000)
- ING. (2014). *Agro & Food-machinebouw*. (<https://www.ing.nl/media/ING-EBZ-agro-food-machinebouw-sterke-exportsector-tcm162-74337.pdf>)
- LEI. (2013). *Innovatie in de levensmiddelenindustrie*. (<http://edepot.wur.nl/266545>)
- LEI. (2014). *Dat smaakt naar meer*. (<http://edepot.wur.nl/314191>)

