



LEADING TRANSITIONS IN FOOD & RETAIL

Een 'balancing act'



LEADING TRANSITIONS IN FOOD & RETAIL

Introductie

INTRODUCTIE

De levensmiddelensector bevindt zich in een tijdperk van snelle veranderingen en groeiende complexiteit. De uitdagingen van vandaag zijn vaak vol tegenstrijdigheden: kiezen we voor groei of duurzaamheid? Voor winst of maatschappelijke verantwoordelijkheid? Voor concurrentie of samenwerking? Deze dilemma's vragen om leiderschap dat niet alleen keuzes maakt, maar ook tegenstellingen overbrugt en draagvlak creëert voor verandering.

Daarom heeft EFMI Business School het Leading Transitions in Food & Retail programma ontwikkeld. Tijdens dit programma verkennen we de uitdagingen en helpen we jou om jouw leiderschapsrol vorm te geven, zodanig dat jij - samen met jouw team - strategische keuzes kunt maken en succesvolle transities kunt realiseren binnen jouw organisatie. Het programma biedt praktische handvatten om van denken naar doen te komen en resulteert in een concreet transitieplan.

DILEMMA'S EN ROADMAP FOR TRANSITION

Het Leading Transitions in Food & Retail programma bestaat uit een introductiedag en drie modules (totaal 14 dagen). Tijdens iedere module staat een transitie-dilemma centraal.

Per module ontwikkel je jouw antwoord op het gestelde dilemma. Hoe denk jij dat jouw organisatie invulling moet geven aan danwel om moet gaan met het gestelde dilemma en welke concrete stappen moeten jullie daarvoor zetten? Zo formuleer je gedurende het programma een 'Roadmap for Transition'.

Om jou daarbij te helpen verkennen we ieder dilemma, bezoeken we bedrijven die al met oplossingen bezig zijn en bieden we individuele begeleiding aan: een sparringpartner. Dat kan een deelnemende collega zijn of iemand uit het docententeam.

Aan het einde van het programma worden de opgestelde Roadmaps for Transition gepresenteerd en geëvalueerd.

PROGRAMMA-OVERZICHT

Het Leading Transitions in Food & Retail programma is als volgt opgebouwd:

INTRODUCTIEDAG (1 dag)



Over het verbinden van schijnbare tegenstellingen en leiderschap in complexe situaties

Balanceren tussen eenduidigheid en veelzijdigheid, omgaan met complexiteit, strategische keuzes maken, etc.

MODULE 1 (5 dagen)

KETENSAMENWERKING & DUURZAAMHEID – SAMENWERKEN IN CONCURRENTIE



Over ketensamenwerking zonder verlies van competitief vermogen

Duurzaamheid, ketenintegratie, barrières voor samenwerking slechten, gedeelde verantwoordelijkheid, etc.

MODULE 2 (4 dagen)

DIGITALISERING EN TECHNIEK – INNOVEREN MET INTUÏTIE



Over de integratie van technologie met behoud van menselijke waarden

De menselijke factor bij technologische innovaties, technologie en ethiek, adaptieve bedrijfsmodellen, etc.

MODULE 3 (4 dagen)

LEIDERSCHAP EN GOVERNANCE – STUREN IN COMPLEXITEIT



Over de ontwikkeling van moderne leiderschapsstijlen en effectieve governance

Balans tussen controle en vertrouwen, omgaan met stakeholders in complexe netwerken, empathisch leiderschap, etc.



LEADING TRANSITIONS IN FOOD & RETAIL

Programma

INTRODUCTIEDAG: DE KUNST VAN HET DILEMMA-MANAGEN

Het Westerse denken kenmerkt zich vaak door een bijna lineaire, analytische benadering van probleemoplossing, waarbij de nadruk ligt op logica, oorzaak-gevolgrelaties en het vinden van dé juiste oplossing. Deze manier van denken is krachtig in situaties waar duidelijk gedefinieerde problemen en doelen bestaan, maar voor de complexe uitdagingen van vandaag is een multidimensionale aanpak vaak beter geschikt. Hierbij gaat het niet om één perfecte oplossing, maar om het balanceren van diverse belangen en het maken van strategische keuzes die ruimte laten voor flexibiliteit en samenwerking. Tijdens deze introductiedag gaan we in op de vraag hoe je als leider om moet gaan met deze 'balancing act'.

MODULE 1: KETENSAMENWERKING & DUURZAAMHEID – SAMENWERKEN IN CONCURRENTIE

Veel van de hedendaagse vraagstukken in de voedselketen, zoals duurzaamheid en beschikbaarheid, vereisen ketenbrede samenwerking. Maar hoe doe je dat zonder jouw concurrentiepositie te verzwakken? In deze module kijken we naar succesvolle, innovatieve samenwerkingsmodellen binnen de keten en onderzoeken we hoe deze aanpak kan worden toegepast binnen jouw eigen organisatie.

MODULE 2: DIGITALISERING EN TECHNIEK – INNOVEREN MET INTUÏTIE

Moderne technologieën zoals artificial intelligence, automatisering en digitale transformaties hebben potentieel een enorme impact op de bedrijfsvoering en concurrentieverhoudingen. Maar hoe zorg je ervoor dat nieuwe technieken jouw organisatie versterken, zonder 'common sense' en 'fingerspitzengefühl' te verliezen?

In deze module gaan we in op de balans tussen technologische mogelijkheden en de menselijke factor. Aan de hand van praktijkcases van bedrijven die technologie succesvol integreren verkennen we hoe je techniek in dienst kunt stellen van jouw organisatievisie en wat dit vraagt van het leiderschap.



“In een complexe en dynamische wereld is er steeds vaker sprake van “fuzzy problems”: issues en uitdagingen waarvoor een eenvoudige, eenvoudige oplossing niet voldoende is.

We moeten leren om complexe problemen te adresseren. Niet door ze plat te slaan, maar door een oplossing te vinden voor het inherent dilemma dat tot de complexiteit leidt. Dat vraagt een andere kijk, een andere aanpak en een andere stijl van leidinggeven.”

Koen Hazewinkel
Programmadirecteur



OPLEIDINGSLOCATIES MET INTERACTIEVE SETTING

De lesdagen vinden deels plaats op Kasteel Groeneveld in Baarn (de thuislocatie van EFMI Business School) en deels op zorgvuldig gekozen externe locaties, altijd met een interactieve setting. Iedere module start met een 2-daagse sessie (incl. overnachting), zodat we het centrale dilemma direct grondig met elkaar kunnen verkennen.



LEADING TRANSITIONS IN FOOD & RETAIL

Programma (vervolg)

MODULE 3:

LEIDERSCHAP & GOVERNANCE – STUREN IN COMPLEXITEIT

Traditioneel werd leiderschap vaak benaderd als een hiërarchisch fenomeen. Maar in de moderne wereld, met toenemende complexiteit, diversiteit en snelheid van veranderingen, wordt deze traditionele kijk op leiderschap steeds vaker als ontoereikend beschouwd.

Veel organisaties verschuiven nu naar een meer netwerkgericht, collaboratief en adaptief leiderschapsmodel. Dat omvat thema's als het creëren van ruimte, richting geven, empathie tonen, autonomie bevorderen, het waarborgen van een gezonde work-life balance en het hanteren van een nieuw werkethos.

Tegelijkertijd blijft governance een cruciale rol spelen in dynamische omgevingen. Hoe ga je om met verschillende belanghebbenden? Hoe zorg je voor aansluiting en samenwerking zonder vermenging van toezicht en inhoudelijke betrokkenheid? In deze module gaan we op zoek naar de juiste balans.

KEY BENEFITS VAN HET PROGRAMMA

- ▶ Bestuderen en aanpakken van de grote dilemma's en uitdagingen, die spelen in de foodsector
- ▶ Uitwerken van een concrete 'Roadmap for Transition' per dilemma
- ▶ Individuele begeleiding bij het uitwerken van de 'Roadmap for Transition' (sparringpartner)
- ▶ Topdocenten vanuit wetenschap en praktijk delen hun visies en ervaringen
- ▶ Real-life casuïstiek in de vorm van bedrijfsbezoeken
- ▶ Discussiëren met mede-deelnemers die voor dezelfde uitdagingen staan en eigen ervaringen inbrengen
- ▶ Ritme en tijdsbeslag van het programma zijn goed te combineren met een volle agenda



DOELGROEP

Deelnemers zijn werkzaam op directie-/MT-niveau, hebben ruime werkervaring en een rol in het maken van strategische keuzes.

Voorbeeldfuncties:

- ▶ Directie- en MT-leden
- ▶ DGA's
- ▶ Senior Management



DATA

- ▶ Introductiedag: De kunst van het dilemma-managen
27 november 2025
- ▶ Module 1: Ketensamenwerking & duurzaamheid
8 & 9 januari, 29 januari, 5 maart en 2 april 2026
- ▶ Module 2: Digitalisering & techniek
7 & 8 mei, 4 juni en 2 juli 2026
- ▶ Module 3: Leiderschap & Governance
10 & 11 september, 8 oktober en 5 november 2026



INVESTERING

- ▶ De investering voor deelname aan het Leading Transitions in Food & Retail programma bedraagt € 17.495,- excl. BTW (€ 15.995,- excl. BTW voor EFMI Bedrijfsleden).
- ▶ Voor extra deelnemers vanuit dezelfde organisatie bedraagt de investering Euro 13.795,- excl. BTW.
- ▶ De genoemde prijzen zijn inclusief opleidingsmaterialen, lunch, diner en overnachtingen.



EFMI BUSINESS SCHOOL

Academisch kennisinstituut voor de foodsector

EFMI Business School is het academische kennisinstituut voor bedrijven in de levensmiddelensector. De unieke focus van business school in food maakt het EFMI tot een pure specialist die de branche en de verschillende marktpelers kent, in veel gevallen zelfs persoonlijk. Het EFMI heeft als doelstelling om directies, managers en ondernemers van levensmiddelenbedrijven te voorzien van praktijkrelevante, academische inzichten die aanzetten tot het maken van (strategische) keuzes.

EFMI Business School is in 1997 opgericht aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sinds 2007 opereert het EFMI als een zelfstandige business school, waarbij op diverse vlakken intensief wordt samengewerkt met de business school van de Rijksuniversiteit Groningen.

Het fundament van het EFMI wordt gevormd door twee centrale pijlers: (1) kennisontwikkeling en (2) kennisoverdracht. Door de academische achtergrond en unieke focus op managementvraagstukken in de levensmiddelensector is het EFMI als geen ander in staat om een brug te slaan tussen de theorie en de dagelijkse praktijk in de Nederlandse foodsector.

“Een belangrijke basis voor de EFMI opleidingen is onze eigen kennisontwikkeling. EFMI Business School doet al ruim 25 jaar onderzoek naar belangrijke strategische vraagstukken en trends in de levensmiddelensector. Zo



publiceerden wij onder andere studies naar de zin en onzin van prijspromoties, samenwerkingsmodellen in versketens, de meerwaarde van A-merken, de toekomst van online food retail, de evolutie van hard discount en de actuele consumententrends. Het uitgebreide onderzoeksprogramma zorgt ervoor dat het EFMI altijd over de meest actuele kennis, inzichten en visies beschikt. Die kennis wordt uiteraard ingebracht in de verschillende opleidingsprogramma's. De discussies met opleidingsdeelnemers en (gast)docenten scherpen de inzichten verder aan en vormen zo weer input voor nieuwe (vervolg)studies. De continue wisselwerking tussen kennisontwikkeling en -overdracht vormt zo een uniek, zichzelf versterkend proces”.

Prof. dr. Laurens Sloot
Algemeen directeur EFMI

Drs. Marcel van Aalst
Directeur onderzoek EFMI

Managementstudies

Het EFMI publiceert managerial studies en stelt die ter beschikking aan de ruim 120 retailers, leveranciers en dienstverlenende organisaties die bedrijfslid zijn van het EFMI

Projecten en monitoren

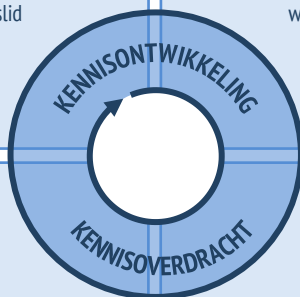
Het EFMI voert onderzoeksprojecten uit voor individuele organisaties (geen advies) en verricht multi-client studies waarin EFMI-bedrijfsleden participeren

Netwerken en events

Naast de Food Retail Outlook, het Nationale Verscongres en andere events, biedt het EFMI kennisnetwerken voor directieleden (EFEC), commercieel managers (FCP) en ondernemers (EKG)

Opleidingen

Het EFMI verzorgt zowel open als in-company programma's. Al honderden directieleden, managers en ondernemers volgden één of meer EFMI Opleidingen



Voorbeelden EFMI-managementstudies





INSCHRIJFFORMULIER

Leading Transitions in Food & Retail

Ik schrijf mij in voor:

☐ LEADING TRANSITIONS IN FOOD & RETAIL

Personalia

Roepnaam		Voorletter(s)	M / V
Achternaam		Titel	
Geboortedatum en -plaats			
Hoogst genoten en afgeronde opleiding			
Gevolgte relevante cursussen			
Aantal jaren werkzaam in de levensmiddelensector			

Contactgegevens

Bedrijf			
Huidige functie			
Adres			
Postcode en plaats			
E-mail			
Telefoonnummer		Mobiel	

Indien het factuuradres afwijkt van het hierboven ingevulde adres, wordt u verzocht het factuuradres te mailen naar opleidingen@efmi.nl. Wij verzoeken u ook om eventuele speciale vereisten (zoals inkoopordernummer, referentie e.d.) vanuit uw bedrijf met betrekking tot de factuur aan te geven.

Inschrijven is mogelijk tot de eerste opleidingsdag van de opleiding, tenzij het maximum aantal deelnemers al eerder is bereikt. Een inschrijving kan tot uiterlijk vier weken voor aanvang van de betreffende opleiding kosteloos worden geannuleerd, daarna worden annuleringskosten, te weten € 500, in rekening gebracht. Annulering na de start van een opleiding is niet mogelijk. Het is echter altijd mogelijk om binnen het bedrijf een vervanger aan te wijzen, mits deze persoon aan de toelatingseisen voldoet.

Door ondertekening van dit inschrijfformulier verklaart betrokkene kennis te hebben genomen van de Algemene Voorwaarden Opleidingen van EFMI Business School zoals deze gedeponeerd zijn bij de Kamer van Koophandel Gooi-, Eem- en Flevoland onder nummer 24278414. Tevens verklaart betrokkene kennis te hebben genomen van het Opleidingsreglement. Beide documenten zijn via de EFMI-website www.efmi.nl te raadplegen.

EFMI Business School hecht veel waarde aan uw privacy. Wij gaan dan ook zorgvuldig om met uw gegevens. Meer informatie vindt u in de privacyverklaring op de EFMI-website.

Handtekening

Datum

EFMI BEDRIJFSLEDEN PER 1 DECEMBER 2024

LEVERANCIERS

2 Sisters Storteboom | Amarant Bakkers | Arla Foods | Aviko | A-ware Bouter Cheese | Bayer De Ruiter Vegetable Seeds | Best Fresh Group | Bieze Food Group | Bolletje | Bonduelle | Borgesius & Goedhart | Britvic | CêlaVita Foods | Coca-Cola Europacific Partners | Concorp | CONO Kaasmakers | Danone Nutricia | De Chocoladefabriek | DeOleo | De Kuyper | Dr. Oetker | Essity | Farm Frites | Flora Food Group | Fortuin Dockum | Fossa Eugenia | FrieslandCampina | Fruitful Ventures | Fruitmasters Groep | Go-Tan | Granfood | Grolsch | Group of Butchers | Growers United | Haribo | Heemskerk fresh & easy | Heineken | Heks'nkaas | Hero | Hessing Supervers | Holland Foodz | Home Bake Bread | Intersnack | Jacobs Douwe Egberts | Jamael Food Group | Kimberly-Clark | L'Oréal | Lassie | Leev | LFE | LG Flowers | Looye Kwekers | Maaz Cheese | Market Food Group | Mars | Menken Orlando | Mondelēz | Müller Nederland | Nestlé | NewForrest | Oliehoorn | Ouwehand | PepsiCo | Perfetti Van Melle | Princes Foods | Procter & Gamble | Red Bull | Riedel | Rijk Zwaan | Royal FloraHolland | Roveg Fruit | Santa Maria | Sawari Fresh | Staay Food Group | Stegeman | Storck | TastyBasics | TED's Food Factory | UCC Coffee | Unilever | United Soft Drinks | Van der Meulen De Meesterbakkers | Van Geloven | Van Loon Group | Velder | Verkade | Verstegen Spices & Sauces | Vivera | Vrumona | What's Cooking? | Yakult | Zuivelhoeve

RETAILERS

Albert Heijn | Boon Food Group | DekaMarkt | DIRK | Hoogvliet | Jumbo Supermarkten | Nettorama | Picnic | PLUS Retail | Poiesz Supermarkten | PostNL | Sligro Food Group | Spar | Vomar Voordeelmarkt

DIENSTVERLENENDE ORGANISATIES

ABN AMRO | Altera Vastgoed | CapGemini | Circana | De Hoge Dennen | Eurofins | GfK | Indusource | KEGA | KPMG | L Founders of Loyalty | Motivaction | NNZ | PRIME Retail & Trade Solutions | Rabobank | Roland Berger | Superscanner | Van Benthem & Keulen

MEER INFORMATIE?

Heb je vragen over het Leading Transitions in Food & Retail programma?
Neem dan gerust contact op met programmadirecteur Koen Hazewinkel.

+31 (6) 1457 0885
hazewinkel@efmi.nl
www.efmi.nl

Locatie:
Kasteel Groeneveld (Oranjerie)
Groeneveld 2
3744 ML in Baarn



Koen Hazewinkel
Programmadirecteur