

Innovatieve kolomstrategieën

Corrie Smit
Jan Willem van der Schans
Alfons Beldman
AgroCenter/LEI
i.s.m. MelkveeAcademie

Innovatieve kolomstrategieën

Aanleiding onderzoek:

- Innovatie wordt gezien als drijvende kracht voor vitale veehouderijsector.
- Veehouderijsector niet de meest innovatieve sector.

Vraag- en doelstelling:

- Wat kunnen we leren van innovaties in andere (niet agrarische) sectoren.
- Kunnen deze voorbeelden als inspiratie dienen voor de veehouderijsectoren.

Innovatieve kolomstrategieën: raamwerk analyse

Beschrijving aantal cases op basis van volgend theoretisch raamwerk:

- Context

- geschiedenis
- omgeving
- overheersende productielogica

- Proces

- aanleiding tot veranderen
- manier van strategievorming: incrementeel of planmatig

- Inhoud

- Strategie
- Organisatie

Innovatieve kolomstrategieën: raamwerk analyse

- Nadere uitwerking van inhoud: strategie:
- Strategie: onderscheid in drie hoofdstrategieën:
 - Operationele uitmuntendheid (maximaal optimaliseren, efficiency, laag kosten)
 - Product leiderschap (innovatief, het beste product)
 - Klantenbetrokkenheid (customer intimacy, nauwe relatie met de klant, maatwerk leveren)
- Uitgangspunt in de analyse dat in een succesvolle strategie het steeds gaat om de juiste combinatie van:
 - Ondernemer c.q. de competenties binnen de organisatie
 - Onderneming of resources (hardware, orgware, performance)
 - Omgeving: o.a. markt

Innovatieve kolomstrategieën: raamwerk analyse

- Nadere uitwerking van inhoud: organisatie
 - Management
 - Personeel
 - Financiering / markt
 - Inrichting fabriek / gebruikte technieken
- Voor de totale keten wordt een aantal productielogica's onderscheiden:
 - Ambachtelijke productie
 - Fordisme
 - Toyotisme
 - Posttoyotisme

Innovatieve kolomstrategieën: raamwerk analyse

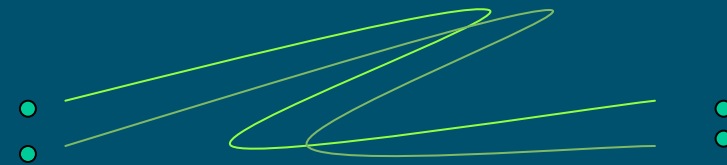
Productielogica

	Ambacht	Fordisme	Toyotisme
Arbeid	Gilde Direct toezicht	Taylorisme Bureaucratische controle	Self-control Quality circles
Leveranciers	Flexibel netwerk	Vertikale integratie Keten controle	Outsourcing Just in Time
Distributie	Unica Mode	Massa consumptie Standaard product	Individuele consumptie Massa individualisatie
Technologie	Eenvoudig Vakman	Lopende band Vervangt mensen	Robotisering Ter ondersteuning
Financien	Autonome groei	Privé of aandelen Maximale winst	Lening, participatie Maximaal markt aandeel

Het betreft echt verschillende productie-logica's.

Innovatieve kolomstrategieën: raamwerk analyse

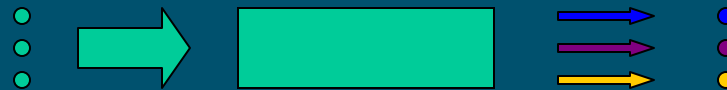
Ambacht



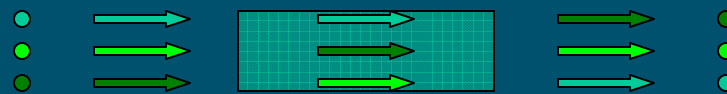
Fordisme



Toyotisme



Post-toyotisme?



Innovatieve kolomstrategieën

Cases

- Nokia
- Scheepsbouwindustrie
- Koffie
- BelKi
- A2 melk
- Coöperatieve zuivelvereniging Rouveen

Innovatieve kolomstrategieën

Nokia

Innovatieve kolomstrategieën: Nokia

Context:

- 1865 oprichting houtbedrijf Idestam
- 1898 oprichting Finnish Rubberworks
- 1912 oprichting Finnish cable works
- 1967 merge drie bedrijven tot Nokia Corporation
- 1980 – 1990 overnames en diversificatie
 - o.a. chemicaliën, verlichting, aluminium, plastics, papier, banden
- 1990 grote recessie
 - telecommunicatie en mobiele telefonie als dragende pijlers
- 1992 strategische keuzes versus failliet gaan
 - Nokia als telecommunicatiebedrijf

Innovatieve kolomstrategieën: Nokia

Proces: aanleiding:

Achteruitgang in oorspronkelijke onderdelen

- Sterke diversificatie
- Focus op consumenten elektronica eind jaren 80
- Enige winstgevende tak in de jaren 90
- Komt feitelijk bovendrijven
- CEO in 1992 Jorma Olila (hoofd afd mobiele telefonie)

Innovatieve kolomstrategieën: Nokia

Omgevingscontext

- De Finse economie leunt sterk op Nokia
- Finse overheid investeert fors in R&D vanaf jaren tachtig (2005, 4,5% bbp)
- Nokia's R&D afdelingen zijn fysiek dichtbij de universiteiten
- Basis technologie in de telefoons is gelijk waardoor de productie overal ter wereld kan plaatsvinden
- Productie fabrieken zijn gelokaliseerd relatief dichtbij of in de afzetmarkt
- R&D units zijn eveneens over de hele wereld gevestigd waardoor nieuwe kennis snel toegepast kan worden

Innovatieve kolomstrategieën: Nokia

Proces: manier van werken:

- Incrementeel: brede diversificatie, telefonie komt 'toevallig' bovendrijven

Inhoud: strategie

- Productleiderschap, daarbinnen zijn overigens ook duidelijk kenmerken zichtbaar van operationele uitmuntendheid (o.a. standaardisatie van productie).

Inhoud: organisatie

- Nokia-keten: Fordisme
 - Wel veel differentiatie in producten, maar elk product wordt in grote aantallen en volgens standaard gemaakt.

Innovatieve kolomstrategieën: Nokia

Inhoud: organisatie

- Management
 - Finse hoofden
 - roulerend over afdelingen / landen
- Personeel
 - innovatief
 - R&D units zitten dichtbij universiteiten
- Markt / financiering
 - mobiele telefonie
 - R&D ontwikkeling deels gefinancierd door Finse overheid
- Fabrieksinrichting / gebruikte technieken
 - basisproduct kan overal ter wereld gemaakt worden

Innovatieve kolomstrategieën

Scheepsbouwindustrie

Innovatieve kolomstrategieën: Scheepsbouw

Context van de branche

- Historisch gezien een aantal bloeiende werven (VOC)
- Veel faillissementen in de jaren 80 en 90 door opkomst lage lonen landen: competentie om casco schepen te bouwen verspreiden zich over de wereld.
- Specialisatie in baggerschepen en luxe jachtbouw
- 2006: groeiende markt door blijvend stijgende vraag naar schepen, meer vraag dan de werven in o.a. China aankunnen
 - baggerschepen, jachten, kleine zeevaartschepen, binnenvaart, sleepers en materieel voor de marine. Achterblijver is de nieuwbouw van vissersschepen.

Innovatieve kolomstrategieën: Scheepsbouw

- Nederlandse overheid investeert 60 miljoen in 3 jaar in innovaties in de scheepsbouwindustrie (2007-10)
 - Level playing field regeling (OESO onderhandelingen)
 - Borgstellingsregeling (garantstelling)
 - Innovatie (R&D subsidies NML en MARIN)
- Scheepstransport als oplossing van wegvervoer congestie
- Is er voldoende, juist geschoold personeel?
 - Huidige werkgelegenheid 50.000 mensen
- Werkt nauw samen met kennisinstututen
 - MARIN, TU Delft, TNO en KIM
 - Dichtbij technologische innovaties

Innovatieve kolomstrategieën: Scheepsbouw

Proces ofwel noodzaak en de verandering

- Failliet of veranderen
- Specialisatie in kwalitatief hoogstaande technologische ontwerpen met name in de baggerschepen, jachten en speciale transportschepen
- Scheepswerf De Hoop
 - toegevoegde waarde en focus

Innovatieve kolomstrategieën: Scheepsbouw

- Management
 - inspelen op kansen
- Personeel
 - vakmensen
- Markt / financiering
 - groeiend voor baggerwerken, alternatieve viskwekerij, jachten, nieuwe defensie concepten/kustbescherming
- Fabrieksinrichting / gebruikte technieken
 - innovatieve concepten
 - samenwerking met kennisinstellingen

Innovatieve kolomstrategieën: scheepsbouw

- Casus wijkt af van de vorige het niet om een bedrijf maar om sector gaat.
- De strategie neigt van product-leadership naar customer intimacy
- Ketenorganisatie: sterke ambachtelijke component door kleine aantallen.
- Verschuiving richting lage lonen landen tijdelijk?
 - Ook daar stijgende lonen
 - Verlaging van kosten hier ook mogelijk door technologie
- Les: beperkte houdbaarheid omgevingsanalyse → ontwikkelingen signaleren van belang!

Innovatieve kolomstrategieën

Koffie

Innovatieve kolomstrategieën: koffie

Context

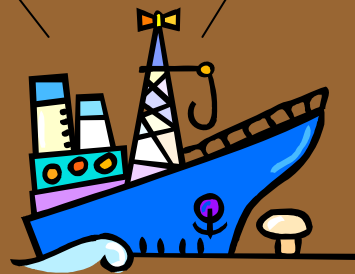
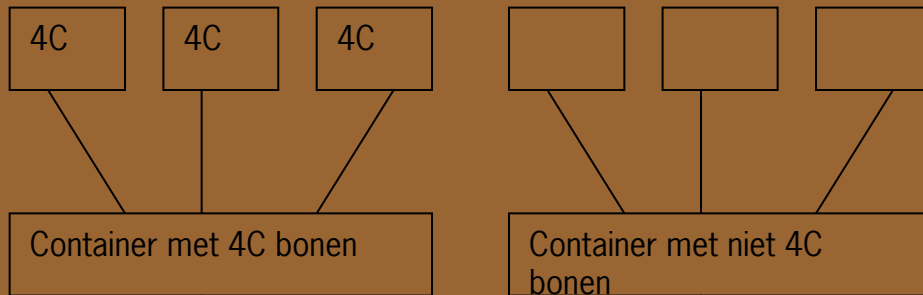
- Eeuwenoude Arabische gewoonte: koffiedrinken
- Introductie in de 17^e eeuw in Europa
- VOC doorbreekt Arabische monopolie
- Koffie kent 'varkenscyclus'
- Voorbeeld van standaardisatie: fluctuatie in productie (jaren, rassen en regio's) opvangen met melanges:
 - Arabica (61,5% wereldproductie, 2003)
 - Robusta (38,5% wereldproductie, 2003)
- Productie met name in ontwikkelingslanden, consumptie veelal in ontwikkelde landen → gereguleerde markt
 - Eerst publiek (via VN) geregeld: internationale koffievereenkomst (ICA)
 - Later (ook) privaat → certificeringsschema's

Innovatieve kolomstrategieën: koffie

2006: industriebreed initiatief om koffieproductie te verduurzamen
Common Code for the Coffee Community (4C association)

Waarom MVO in de koffie (4C initiatief):

- koffieproductie vindt plaats in ontwikkelingslanden
- betrokkenheid burgers bij wijze van productie
- betrokkenheid NGO's bij situatie van de boeren



koffiebonen uit diverse landen gemelangeerd, gebrand, gemalen en verpakt

producenten

exporteur

exporteur

transporteur

branderij

Innovatieve kolomstrategieën: koffie

MVO in de koffie (4C):

- Traffic light system
- Leertraject
- Producenten selfassessment
- Controle lokale auditor
 - organisaties die zich toch al met koffie bezig houden
 - betaling vindt plaats uit het lidmaatschap van 4C

Innovatieve kolomstrategieën: koffie

- Proces van ontstaan is incrementeel. 4C initiatief maakt gebruik van ervaring van diverse andere certificeringsschema's in koffie.
- Strategie: geen bedrijfsstrategie maar sectorinitiatief
 - Gericht op het verbeteren van het basisniveau (operational excellence)
 - Geen echte verandering van kolomstrategie
- Ketenorganisatie:
 - Verbeterd fordisme

Innovatieve kolomstrategieën: koffie

- Management
 - Verbetering farm management (productiefase)
- Personeel
 - Vaster personeel, beter opgeleid (productiefase)
- Markt / financiering
 - Structurele overcapaciteit van de productie (ontwikkelingslanden)
 - Varkenscyclus
 - Geen meerprijs door 4C, wel meer waarde (beter farmmanagement)
 - Stabielere ketenrelaties (productiefase & handelsfase maar geen integratie)
- Fabrieksinrichting / gebruikte technieken
 - handig gebruik maken van bestaande technieken (containers, melangeer proces)

Innovatieve kolomstrategieën

BeKi

Innovatieve kolomstrategieën: BelKi

Context Belki

- Pluimveeslachterij en – verwerker
- Sinds 1992 dochter van nv Joosen-Luyckx (Turnhout, België)
- Richt zich op nichemarkten:
 - Belki: gangbare en alternatief geproduceerde kip (labelkip)
 - Joosen-Luyck: veevoeders en bloemmolens (productie en verkoop)
 - Aqua Bio: verkoop van visvoeders, kaviaar en viskweek

Innovatieve kolomstrategieën: BelKi

Proces: waarom op deze wijze produceren?

- 1992 overgenomen
- 1995/6 nieuwe pluimveeslachterij
 - schaalvergroting / EU regelgeving
- 1999 eindelijk breakevenpoint
- 1999 dioxine crisis in België
 - > meer ketengeoriënteerde bedrijfsvoering
 - kwaliteit, veiligheid, traceerbaarheid
 - > toegevoegde waarde segment
 - groeit omdat consumenten meer kwaliteitsbewust kopen

Innovatieve kolomstrategieën: BelKi

- Proces van ontstaan: planmatig, bewuste keuze, mede ingegeven door traditie binnen familiebedrijf (ambachtelijk aspect)
- Strategie: productleiderschap, met daarbinnen aandacht voor operationele uitmuntendheid.
- Productielogica:
 - Post-toyotisme
 - Keten wordt opgeknipt in stukjes

Innovatieve kolomstrategieën: BelKi

Wat is er anders?

- Management

- MVO belangrijk onderdeel strategie bedrijf
- toegevoegde waarde strategie

- Personeel

- meer dan gemiddeld (veel handwerk)
- ervaren (veel impliciete kennis)
- geschoold (meer dan alleen lopende band vaardigheden)

Innovatieve kolomstrategieën: BelKi

Wat is er anders?

- Financiering / markt

- toenemende ketenintegratie (voer, slacht, conceptontwikkeling)
- verwerkingscapaciteit heeft minimale schaalgrootte nodig
 - Mechelse Koekoek, mais-, graan- en biologische kip (85.000 stuks p/wk)
 - Gangbare kippen (250.000 stuks per week)
- België: consument neemt hele kip af / weinig afvalproducten
- transportkosten laag door combinatie met anderen

- Inrichting fabriek / gebruikte technieken

- inrichting productieproces
 - niet een doorlopende slachtlijn maar lijnen met manuele tussenstukken
 - bewust gekozen voor deze inrichting (1996 nieuwe slachterij)

Innovatieve kolomstrategieën

A2

Innovatieve kolomstrategieën: A2melk

Context

- Productie van A2-melk, casus bestaat uit twee onderdelen
 1. A2 Corporation: spin off bedrijf
 2. Australisch melkveebedrijf die A2 produceert.

A2 Corporation Limited

- Opgericht in Nieuw Zeeland in 2000
- Beursgenoteerd (sinds 2002) in Nieuw Zeeland
- Het bedrijf is sinds 2003 actief in Australië
- Vanaf 2007 ook verkrijgbaar in de VS
- Levert melk met A2 bèta-caseïne eiwit
- Melk is afkomstig van koeien met andere genetische aanleg
 - Genetische test

Innovatieve kolomstrategieën: A2 melk

Wat is er zo speciaal aan A2-melk?

- Gezondheidspotentieel
 - kinderdiabetes
 - hartziekten
 - melkallergie
- Potentieel is niet onomstreden

Innovatieve kolomstrategieën: A2 melk

A2 corporation Ltd

- Proces: planmatige manier van werken (marktonderzoek, marktwerking)
- Bedrijf is feitelijk spin off
- Management
 - eigen onderzoek -> A2 melk / gntest = focus
- Personeel
 - A2 bedrijf -> gntests, onderbouwingen & productinnovaties (melk, desserts, etc)
 - agrarisch ondernemers produceren de melk
- Markt / financiering
 - beursgenoteerd (gntestbedrijf)
 - afzet zuivel via supermarkt / huisverkoop
- Fabrieksinrichting / gebruikte technieken
 - Genetische test
 - Licenties

Innovatieve kolomstrategieën: A2 melk

A2 – Melkveebedrijf Mulcahy brothers: gebruikers gentest

- Manier van werken: incrementeel
- Strategie: combinatie
 - Operationele uitmuntendheid: grootschalig / lage kosten
 - Productleiderschap: meer toegevoegde waarde door het leveren van A2 melk
- Zelf verwerken
 - Eerst uitsluitend voor supermarkt: te afhankelijk
 - Vervolgens naar direct sales
 - Overstap naar A2
- Direct sales
 - bezorging door de melkboer aan huis in Melbourne
 - ontbijtservice
- A2 melk
 - gezond imago
 - A2 koeien aanwezig op 1 productielocatie

Innovatieve kolomstrategieën: A2 melk

- Ontstaan uit de ontmoeting:
 - Spin off bedrijf zoekt klanten
 - Bulk-bedrijf zoekt toegevoegde waarde
 - Selectie in koeien is voor veel bedrijven forse drempel: voor dit bedrijf met meerdere productielocaties niet

Innovatieve kolomstrategieën

Coöperatieve zuivelcoöperatie
Rouveen

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

Context

- Ontstaan in 1987 fusie tussen twee coöperaties
- Verwerkt nu op 2 locaties (Rouveen, Molenschot)
- Verwerkt allerhande soorten koe- en geitenmelk tot kaas

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

Context

- Voedselveiligheid garanderen
 - COKZ, HACCP, GMP, BRC
- Niche specifieke garanties
 - Skal- en USDA-gecertificeerd voor de biologische kaassoorten
 - Religieuze certificaten voor Kosjer of Halal productie
- Veelzijdigheid als specialisme

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

Waarom veranderen?

- Kaasmarkt is in beweging
 - Goudse segment
 - Kaasspecialiteiten
- Rouveen kaasspecialiteiten
 - “veelzijdigheid als specialisme”
 - meer toegevoegde waarde realiseren voor de leden
 - dus batch handling tot kunst verheven
 - Vanaf 1000 kg kaas mogelijk (FrieslandFoods vanaf 15 milj It melk)
 - mogelijkheid tot exclusiviteit receptuur

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

- Proces van ontstaan: planmatig vanuit noodzaak.
- Strategie: product leiderschap
- Productielogica: post-toyotisme, wel met een duidelijk ambachtelijk aspect

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

Wat is anders bij Rouveen

- Toeleveranciers
 - vaste ploeg
- Personeel
 - vast personeel (consistenter werkproces, band met leden)
 - meer personeel (veel handwerk)
 - interne (bij)scholing iedere vrijdag
- Management
 - consistentie in beleid
 - waardering voor wat personeel/leden doen in tijd en aandacht

Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

Wat is anders bij Rouveen

- Financiering / markt
 - producten worden via tussenpersonen afgezet
 - productinnovatie: initiatief zelf of door derden
 - financiering middels coöperatie
- Inrichting fabriek
 - meer dubbele apparatuur
 - veel geautomatiseerd (bv alles reinigen tussen de batches in)
 - bemensing is cruciaal

Innovatieve kolomstrategieën

Kernpunten analyse:

	Nokia	Scheepsbouw	Koffie	BelKi	A2	Rouveen
Noodzaak tot veranderen	Strategische keuzes of failliet	Failliet of veranderen	Duurzaam of schandpaal	Vergroten voer waarde	Onderscheidend tav bulk	Opgaan in of zelfstandig blijven
Core competences	Telecommunicatie	Maritieme techniek	Verduurzamen van een commodity	Efficiënte niche marketing	Gen uitvinding	Efficiënte niche marketing
Kennis / R&D	Dichtbij nieuwe kennis	Innovaties als basis	Upgraden basiskennis	Highly skilled en autonoom	Kennis = markt	Flexibiliteit & zelfstandigheid
Markt	Europa uniforme GSM standaard	Luxere schepen & ingewikkelde boten	Common concerns	Smaak differentiatie	Allergieën & gezondheid	Smaak differentiatie

Innovatieve kolomstrategieën

- Welke lessen kunnen we leren uit de voorbeelden
- Geen standaard stappenplan want geen eenduidig beeld uit cases.
- Wel een aantal **aspecten** dat een rol speelt onderverdeeld naar:
 - de drie O's: omgeving, ondernemer, onderneming
 - naar proces, (keten-) organisatie en strategie
- O1: Omgeving:
 - Meestal verandering uit noodzaak (sense of urgency) soms vanuit kans
 - Beschikbaarheid of toegang tot kennis of technologie
 - Omgeving: de markt moet er zijn

Innovatieve kolomstrategieën.

- 02: Ondernemer:
 - Vaardigheden
 - Inpassen nieuwe technologie
 - Ontwikkelen en implementeren nieuw businessmodel rond bestaande technologie
 - Ontwikkelingen ‘buiten’ zien en vertalen naar acties.
 - Out of the box
 - Drive om vast te houden aan ideeën en mensen te motiveren.
- 03: Onderneming:
 - Soms uitgangssituatie bepalend: hoe kun je die benutten: b.v. Rouveen
- Uiteindelijk draait het om: De juiste combinatie van vaardigheden (ondernemer & personeel), bedrijf (onderneming) en markt & maatschappij (omgeving) op het juiste moment.

Innovatieve kolomstrategieën

- Procesinhoud
 - Planmatige en incrementele benadering komen beiden naast elkaar voor.
 - Vernieuwing komt tot stand in diverse typen ketens.
 - Het type verandering hangt samen met het type keten:
 - Fordistische keten: zal minder snel op volledig nieuwe strategie overstappen: optimalisatie\verbetering van bestaande keten (c4 koffie)
 - Toyotistische keten: vernieuwing vanuit verwerker, niet zonder meer vanuit primaire producent
 - In sommige ketens behoorlijk verandering in ondernemingen en personeel die nu de sector vormen (scheepsbouw)

- Waar liggen aangrijpingspunten (1)
 - Waar een innovatie(proces) begint verschilt:
 - Kan op verschillende plekken, bij verschillende schakels, in of buiten de keten zijn
 - Kan een nieuw idee/techniek zijn of startpunt van een proces
 - Dus het stimuleren van innovaties is maatwerk
 - Ondersteuning van verschillende schakels in de keten
 - Inhoudelijke kennis of proces faciliteren

Innovatieve kolomstrategieën

- Waar liggen aangrijpingspunten (2)
 - Belangrijk aspect is bewustzijn t.a.v. het bestaan van verschillende productielogica's, van verschillende soorten ketens.
 - Ketentype bepaald innovatietype
 - Fordistisch versus toyotistisch
 - Belangrijk: onderkent (ondernemer maar ook de andere ketenpartijen) binnen welk soort keten hij actief is
 - Stimuleren van innovaties afstemmen op productielogica in de keten
 - Fordisme: afnemers stimuleren
 - Toyotisme: fabrikanten stimuleren
 - Post – toyotisme: leveranciers stimuleren

Innovatieve kolomstrategieën

- Waar liggen aangrijpingspunten (3)
 - Ontwikkelen van kennis & technologie is belangrijk
 - Bewustwording:
 - In het algemeen is voor primaire ondernemers bewustwording rond algemene principes van strategievorming en innovatie gewenst.
 - Belangrijk om dit ook in het onderwijs uit te dragen zodat docenten & toekomstige ondernemers / adviseurs het (h)erkennen.
 - Zet bij innovatie in op verschillende soorten ketens
 - Zorg voor een flexibel kennissysteem welke kan inspelen op de vragen van ondernemers, maatwerk kan leveren & vraaggestuurd kennis kan ontwikkelen.

Innovatieve kolomstrategieën

- Tenslotte: eind 2007 is een workshop gehouden met ondernemers uit de agrarische sector die betrokken zijn bij de opzet van nieuwe ketens. In deze workshop zijn deze ketens volgens het zelfde raamwerk van dit onderzoek besproken. De rapportage over deze workshop volgt begin 2008.