

# Inspirerende kolomstrategieën

Lessen van buiten en binnen de agrarische sector



LEI

WAGENINGEN UR

# Inspirerende kolomstrategieën

## Lessen van buiten en binnen de agrarische sector

Alfons Beldman  
Jan Willem van der Schans  
Corrie Smit  
Catharinus Wierda (ASG)  
Judith Poelarends (ASG)  
Harry Kortstee  
Ina Enting (ASG)

Rapport 2008-089  
April 2009  
Projectcode 30908  
LEI Wageningen UR, Den Haag

Het LEI kent de werkvelden:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport maakt deel uit van het werkveld Consumenten en ketens.

## **Inspirerende kolomstrategieën; Lessen van buiten en binnen de agrarische sector**

Beldman, A.C.G., J.W. van der Schans, C. Smit, C. Wierda, J. Poelarends,  
H. Kortstee en I. Enting

Rapport 2008-089

ISBN/EAN: 978-90-8615-32-13

Prijs € 19,25 (inclusief 6% btw)

93 p., fig., tab., bijl.

Vanwege de gewenste transitie naar duurzame landbouw zijn zes inspirerende voorbeelden binnen en buiten de agrarische sector geanalyseerd op basis van eenzelfde theoretisch raamwerk. De resultaten van de analyse zijn vervolgens gebruikt in een workshop met primaire ondernemers die een trekkende rol vervullen in een aantal (over het algemeen nieuwe) agroketens. Dit heeft geleid tot een analyse van nog eens zeven casussen. Op basis van deze analyses worden aanbevelingen gedaan voor ondernemers en beleidsmakers.

Examples of major changes in chains are available both within and outside the agricultural sector. In view of the desired transition towards sustainable agriculture, six cases within and outside agriculture were analysed using a single theoretical framework. This information was then used for a workshop with pioneering farmers of primarily new agro-chains. This in turn led to an analysis of another seven agro-chain cases. Recommendations for entrepreneurs and policy-makers have been presented on the basis of these cases.

### **Bestellingen**

070-3358330

publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2009

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9000 gecertificeerd.

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
	<b>Summary</b>	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>Innovatieve kolomstrategieën</b>	<b>21</b>
	2.1 Doelstelling, analytisch raamwerk en werkwijze	21
	2.2 Nokia	29
	2.3 Scheepsbouwindustrie	35
	2.4 Koffie - C4	42
	2.5 Belki	49
	2.6 A2-melk	54
	2.7 Rouveen	59
	2.8 Kernpunten, conclusies en aanbevelingen	65
<b>3</b>	<b>Workshop nieuwe agroketens</b>	<b>71</b>
	3.1 Aanleiding en werkwijze	71
	3.2 Weerribbenzuivel	72
	3.3 Klaverkaas	75
	3.4 Volwaard	77
	3.5 De Hoeve	79
	3.6 NoorderlandMelk	81
	3.7 Lekker'nei	82
	3.8 Bourgondisch Rijk	84
	3.9 Kernpunten, conclusies en aanbevelingen	86
	<b>Literatuur en websites</b>	<b>89</b>
	<b>Bijlage</b>	
	1 Verslag deelstromen bijeenkomst Melkveeacademie 15 februari 2006 in Staphorst	91

# Woord vooraf

Bij innovatie in de agrarische sector is er ook veel aandacht voor de organisatie in ketenverband. In diverse projecten is hier de afgelopen tijd aandacht aan besteed. Dit ging van start met een vraag van het ministerie van LNV naar inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën. De opzet in dit project was om vooral te kijken naar inspirerende voorbeelden van buiten de agrarische sector. De koppeling met de praktijk werd vorm gegeven door samenwerking met de Melkveeacademie. De geanalyseerde cases zijn gebruikt in een Melkveeacademie bijeenkomst. Daarnaast is een workshop belegd met ondernemers die participeerden in netwerken uit het programma 'Netwerken in de Veehouderij'. Deze netwerken waren actief rond het opzetten van nieuwe ketens. Mede op basis van de kennis uit het eerste deel van het onderzoek is een workshop met vertegenwoordigers van een aantal nieuwe ketens georganiseerd, om kennis uit te wisselen en gestructureerd van elkaar te leren.

Het eerste deel van het onderzoek (inspirerende kolomstrategieën) is met name uitgevoerd door Corrie Smit (LEI) in samenwerking met Judith Poelarends (ASG), Catharinus Wierda (ASGMelkveeacademie), Ina Enting (ASG) en Alfons Beldman (LEI). Het theoretische raamwerk dat in het gehele traject is gebruikt is afkomstig van Jan Willem van der Schans (LEI). De workshop met en de analyse van de jonge agroketens is uitgevoerd door Catharinus Wierda (ASG), Harry Kortstee (LEI), Jan Willem van der Schans en Alfons Beldman (LEI). Alice Booij heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de rapportage rond de workshop.

Een bijzonder woord van dank is verschuldigd aan de ondernemers die bereid zijn geweest om hun ervaringen in het opzetten en ontwikkelen van hun keten met elkaar en met ons te delen.



Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne

Algemeen Directeur LEI Wageningen UR

# Samenvatting

---

Deze rapportage is voortgekomen uit het project 'Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij'. Dit project maakt deel uit van een LNV-onderzoeksprogramma om tot een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te komen. De uitvoering van het onderzoek is vormgegeven door het LEI en ASG in samenwerking met de Melkveeacademie. In de eerste fase van het onderzoek is gekeken naar diverse innovatieve sectoren voor een deel buiten de landbouw om op deze manier een beeld te krijgen hoe nieuwe strategieën tot stand komen en wat we daar voor de landbouw van kunnen leren. Parallel aan dit onderzoek was de ervaring bij een aantal netwerken uit het programma Netwerken in de Veehouderij dat veel nieuwe initiatieven in de veehouderij moeite hebben om echt door te breken. Op basis hiervan is met ondersteuning van het programma Netwerken in de Veehouderij een workshop georganiseerd waarbij een aantal van deze praktische initiatieven was uitgenodigd om samen met betrokken ondernemers de ketens nog eens goed onder de loep te nemen.

## *Inspirerende kolomstrategieën*

Doelstelling van de eerste fase van het project was om de veehouderijsectoren bewust te maken van hun eigen rol ten aanzien van innovatie. Dit is ingevuld door inspirerende voorbeelden van andere (niet-agrarische) sectoren te analyseren en te kijken wat we daarvan kunnen leren. Hiervoor is een aantal casussen bestudeerd van binnen en vooral buiten de agrarische sector. Voor de analyse is het volgende raamwerk gebruikt (Calker, 2006):

1. context (geschiedenis, omgeving);
2. proces (aanleiding tot verandering en manier van strategievorming);
3. inhoud (strategie en organisatie).

## *Context*

Allereerst wordt teruggekeken naar de geschiedenis rond de betreffende casus en de ontwikkelingen in de omgeving in de periode van verandering. Bij de omgeving wordt ook gekeken naar de overheersende productielogica of inrichting van ketens in de betreffende sector (Van der Schans, 2007). Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in:

1. *ambachtelijk*  
Er is een directe relatie tussen producent en consument. Er is eigenlijk geen sprake van afzonderlijke ketenpartijen;
2. *fordisme*  
Een efficiënte productie vanuit één grondstofbron die ook leidt tot één eindproduct (vergelijk met de eerste Ford-autofabrieken);
3. *toyotisme*  
Hier is sprake van één grondstofbron die aan het eind van de keten resulteert in een groot aantal producten. Er is echter geen sprake van differentiatie aan de bron;
4. *post-toyotisme*  
Hier is een differentiatie naar oorsprong mogelijk, die uiteindelijk ook weer in een groot aantal producten resulteert.

### *Proces*

De beschrijving van het proces begint met de beschrijving van de aanleiding en gaat ook in op de manier van strategievorming: planmatig of incrementeel.

Planmatige strategievorming houdt in dat er eerst een analyse gemaakt wordt van de omgeving en de markt. Op basis daarvan wordt een gestructureerd plan opgezet volgens welke men te werk gaat. De incrementele benadering is meer stapsgewijs. Er wordt een actie ondernemen, gekeken hoe dit uitpakt en een volgende stap gezet. In gewoon Nederlands wordt dit ook wel intelligent doormodderen genoemd (Van der Schans, 2006). Beide methoden zijn overigens wetenschappelijk erkende methoden van strategievorming.

### *Inhoud*

Bij inhoud wordt ingegaan op de strategie die in de betreffende casus aan de orde is. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in een aantal marktstrategieën en bedrijfsontwikkelingsstrategieën. De marktstrategieën (Treacy, 1996) zijn: operationele uitmuntendheid (operational excellence), productleiderschap (product leadership) en klantbetrokkenheid (customer intimacy). Daarnaast worden ook bedrijfsontwikkelingsstrategieën onderscheiden (bijvoorbeeld groei, horizontale samenwerking en verticale samenwerking).

Een succesvolle strategie krijgt alleen vorm als er sprake is van de juiste combinatie van de drie O's (uitgangspunt Interactief Strategisch Management):

- de ondernemer: ambities en competenties (niet alleen van de ondernemer zelf, maar van de hele organisatie);
- de onderneming: resources, hardware en performance; en de



- omgeving: onder andere de markt, maar ook de directe omgeving in de zin van burens of de maatschappelijke omgeving.

In de analyse zijn zes casussen bekeken. Dit betreft:

1. *Nokia*  
Van houtbouw naar mobiele telefonie;
2. *scheepsbouw sector in Nederland*  
Van massaproductie naar specialisatie in specifiek segment;
3. *koffie*  
Duurzame deelstromen;
4. *Belki*  
Niet massaal 1 kippensoort slachten, maar het slachten van veel verschillende soorten kippen;
5. *A2-melk*  
Producers en vermarkten van 'andere' melk;
6. *Rouveen*  
Verwerken van diverse relatief kleine deelstromen zuivel.

In tabel 1 staan van alle casussen de kernpunten uit de analyse.

<b>Tabel 1</b>	<b>Kernpunten analyse per casus</b>					
	<b>Nokia</b>	<b>Scheeps- bouw</b>	<b>Koffie</b>	<b>BelKi</b>	<b>A2</b>	<b>Rouveen</b>
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 en zelfstandigheid
Markt	Europa uniforme GSM standaard	Luxere schepen en ingewikkelde boten	Common concerns	Smaak differentiatie	Allergieën en gezondheid	Smaak differentiatie

De voorbeelden zijn zeer divers, er zijn geen eenduidige lessen uit af te leiden. Een aantal aspecten dat een belangrijke rol speelt komt wel naar voren. Deze aspecten zijn gegroepeerd naar omgeving, onderneming en ondernemer; en naar proces, organisatie en strategie.

### *Omgeving*

- In de meeste gevallen is er sprake van een daadwerkelijke noodzaak om te veranderen (dit geldt onder andere voor de scheepsbouw), A2 melk is misschien het enige voorbeeld dat ontstaan is uit nieuwe wetenschappelijke kennis waar een commerciële toepassing van is gemaakt.
- In meerdere voorbeelden is toegang tot kennis en/of technologie een belangrijke factor geweest.
- De markt moet er uiteindelijk wel zijn, een voorbeeld hierbij is Nokia: de telefontechnologie was er al binnen het bedrijf voordat de markt feitelijk aanwezig was. De doorbraak kwam uiteraard pas toen de markt zich ontwikkelde.

### *Ondernemer*

De ondernemer c.q. de competenties die binnen de onderneming aanwezig zijn hebben ook een grote invloed. Binnen Nokia is zichtbaar dat de CEO zeker in de 'transitiefase' een belangrijke rol heeft gespeeld.

### *Onderneming*

In sommige gevallen is de ondernemingssituatie erg bepalend. Een voorbeeld hiervoor is Rouveen, waarbij de kleinschaligheid, die door vrijwel iedereen als nadeel werd beschouwd, een bepalende succesfactor voor de uiteindelijke strategie (het verwerken van veel kleine deelstromen zuivel) bleek te zijn.

Kijken we naar proces/inhoud dan gelden de volgende conclusies. De 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: een Fordistische keten gaat minder snel op volledig nieuwe strategie over; bij een Toyotistische keten komt de vernieuwing met name voort uit de verwerking.

Dit leidt tot de volgende conclusies van de analyse van deze casussen van binnen en buiten de landbouw:

- het innovatieproces kan op verschillende plekken beginnen; dit betekent dat innovatie ook op verschillende manieren kan worden gestimuleerd;

- ondersteuning van dit proces kan op verschillende plekken (in de keten) plaatsvinden en kan dus zowel gericht zijn op faciliteren van het proces rond innovatie als op inhoudelijke kennis;
- het type keten is van invloed; op de eerste plaats is het van belang dat de ketenpartijen zich ervan bewust zijn in welk type keten ze actief zijn en daarmee ook zicht hebben welke soort innovatie bij de keten past en wat hun eigen rol daarin kan zijn. Bij een Fordistische ketens past het om de afnemers te stimuleren. Bij Toyotistische ketens past het om de fabrikan-ten/verwerkers te stimuleren. Bij Post-toyotistische ketens past het om leveranciers te stimuleren;
- innovatie verschilt per keten, zet dus in op verschillende ketens;
- ontwikkelen van kennis en technologie is belangrijk. Zorg voor een flexibel kennissysteem welke kan inspelen op de vragen van ondernemers, maatwerk kan leveren en vraaggestuurde kennis kan ontwikkelen;
- bewustwording voor primaire ondernemers rond algemene principes van strategievorming en innovatie.

#### *Workshop met (nieuwe) agroketens*

Binnen het programma netwerken in de veehouderij waren diverse netwerken actief rond het opzetten van nieuwe ketens. Uit de ervaring met deze netwerken bleek dat het succesvol opzetten van een nieuwe duurzame keten niet eenvoudig was. Bovendien lijkt elke keten een eigen aanpak te volgen. In combinatie met het uitgevoerde onderzoek was dit aanleiding om een workshop te organiseren met ondernemers uit de primaire sector die actief in de weer zijn (ge-weest) met het opzetten van een nieuwe keten om met elkaar over de kernvraag te stoeien: Wat maakt een keten initiatief succesvol? Uiteindelijk is een workshop georganiseerd met zeven initiatiefnemers uit verschillende sectoren:

1. Weerribbenzuivel (melk van eigen bedrijf, aangevuld met aankoop verwerkt tot zuivelproducten);
2. Klaverkaas (melk van eigen bedrijf verwerkt tot kaas);
3. Volwaard (alternatief systeem voor vleeskuikens);
4. De Hoeve (varkensketen gebaseerd op milieukeur);
5. NoorderlandMelk (groep melkveehouders die gezamenlijk melkafzet organi-seert);
6. Lekker'nei (eieren van eigen bedrijf afzetten in supermarkt);
7. Bourgondisch Rijk (alternatief systeem gericht op ambachtelijk geprodu-ceerd scharrel- en ekoplumvee).

In de workshop discussieerden de initiatiefnemers met elkaar over de totstandkoming van het initiatief en de geleerde lessen. Na afloop van de workshop zijn de resultaten in het analysekader van de genoemde studie naar innovatieve ketens geplaatst.

*Conclusies op basis van deze zeven Nederlandse agroketens*

- Bij de start van veel van deze initiatieven gaat het om het Plan & de Man. Zeker in de opstartfase zijn de persoonlijke drive en vasthoudendheid (leiderschap) belangrijk, maar ook het concept dat is bedacht. In veel van de behandelde voorbeelden draait het echt om de man, in het geval van Volwaard is het beter om te spreken van een initiator (mengvoerfabrikant in alliantie met onder andere ZLTO).
- De voorbeelden zijn voor een belangrijk deel gestart vanuit een bedrijfsontwikkelingsperspectief. Om verder te kunnen met het bedrijf kwam de optie van zelf verwerken en/of vermarkten in beeld, van daaruit is men van start gegaan.
- De onderscheidendheid van het product moet samen hangen met de te plegen inspanning en het risico van afwaardering. Een product kan beperkt onderscheidend zijn, de meerprijs zal dan ook niet erg hoog zijn. Dit hoeft geen groot probleem te zijn als de risico's van afwaardering laag zijn en het product er wel toe leidt dat de productieprocessen zowel op het primaire bedrijf als in de keten worden geoptimaliseerd. Vergelijk er illustratie de Hoeve Milieukeur (geen of lage meerkosten ook vrij geringe meerprijs) met Boergondisch Rijk (relatief hoge meerkosten, dus hoge meerprijs is nodig, bij wegvallen van beoogde afzet is de terugval naar het gangbare prijsniveau (te) groot).
- Gangbaar-plus is een reëel alternatief, maar zal niet tot fors hogere opbrengstprijzen leiden. Bij deze strategie hoort een toyotistische ketenstructuur met veel nadruk op productie en ketenoptimalisatie en een beperkt productenassortiment. Voordeel ten opzichte van regulier gangbaar is dat er in het productieproces en in de keten gericht wordt geoptimaliseerd: bulk is wel efficiënt maar niet excellent! Gangbaar-plus kan een behoorlijke schaalomvang bereiken.
- Naast deze toyotistische benadering is er ook ruimte voor een meer ambachtelijke benadering. In dit geval past een breder productenassortiment, met een beperkte schaalomvang waarbij sprake is van een directe relatie tussen producent en consument.

- De centrale rol van de trekker 'Jan de ambachtsman' zoals die zichtbaar is bij de meeste van de besproken initiatieven, past goed bij een ambachtelijke keten. Dit betekent wel dat slechts een beperkte schaalomvang kan worden bereikt. Bij een grotere schaalomvang is de keten niet meer door één persoon te overzien en past een meer toyotistische benadering met sterke ketenpartners.

#### *Aanbevelingen voor de ondernemer*

- Passie voor je product is van belang, een behoorlijke mate van eigenwijsheid is noodzakelijk. Veel initiatieven ontstaan uit toeval, geef het toeval voldoende kans om te ontstaan: sta open voor toevallige ontmoetingen. Hou vol, zet door en heb een lange adem.
- Kies een product uit dat aansluit bij de kern van het huidige bedrijf: ga je daarbuiten dan loop je extra risico's. Je weet dan niet goed meer waar je het over hebt en het is dan moeilijker op risico's in te schatten. Het mislukken van het initiatief rond Boergondisch Rijk is hier een illustratie van.
- Staar je niet blind op marges die anderen in de keten pakken. Ga uit van je eigen competenties, doe waar je goed in bent; laat anderen doen waar zij goed in zijn en gun ze daarvoor hun marge. Het voorbeeld van Klaver illustreert dit goed. Zij hebben duidelijk ervaren dat hun kracht niet ligt bij het zelf vermarkten van hun eindproduct aan de primaire consument. Ook Weerribben zuivel is een voorbeeld van het benutten van competenties. De kracht van de ondernemer zit in dit geval juist in het persoonlijk verkopen van het product. De bedrijfsvoering in de boerderij en de fabriek wordt aan anderen overgelaten.
- Wees voorzigt met het tegelijkertijd benaderen van verschillende afzetkanalen. Dit is vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie logisch; je creëert extra omzet en bent niet afhankelijk van een afzetkanaal. Het kan echter vanuit een marktgerichte benadering tot spanning leiden omdat de verschillende afzetkanalen specifieke eisen stellen.
- Daarnaast gelden de algemene lessen: weet wat je klant wil. Zorg voor een verhaal achter je product en dat is niet altijd het rationeel onderscheidende verhaal van de productiewijze (bijvoorbeeld Milieukeur de Hoeve wordt niet als milieuvriendelijk verkocht).

#### *Aanbevelingen richting beleid*

- Innovatiebeleid: richt het beleid niet alleen op de grote partijen, maar zoek ook de verbinding met kleine innovatieve partijen.

- Kennis centraal - Voucher/Netwerk: ondersteunen van dit soort initiatieven is maatwerk. Geef de ondernemers zelf ruimte om gebruik te maken van inhoudelijke en procesmatige ondersteuning. Waarborg wel de kwaliteit van de ondersteuning en zorg dat anderen er ook van kunnen leren.
- Creëer/ondersteun leeromgeving van kennismaken/verbinden tot ondersteuning creatie van nieuwe concepten. Verbind hiervoor een aantal bestaande instrumenten (bijvoorbeeld vouchers, netwerken) met andere kennisinstrumenten en zorg voor verbinding: bindende elementen zoals het bijeen brengen van ondernemers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Om op die manier tot een 'beweging' te komen. In het huidige beleid zijn de doelgroepen over het algemeen eng geformuleerd, vanuit de beleidsachtergrond van het betreffende onderdeel van het departement. Ook kan het ministerie een andere vorm van 'leiderschap' op zich nemen: mede-initiërend en agenderend zijn voor nieuwe mogelijkheden of kan bruggen slaan tussen partijen.

# Summary

---

## Inspiring supply chain strategies

A transition towards sustainable agriculture is desired. Outside agriculture, examples of major changes in chains can be seen. This gave rise to the question of what we could learn from these examples. This formed the first part of this study. New chains are constantly emerging within the agricultural sector, but it seems difficult to scale up these initiatives. For the second part of the study, a workshop was organised with the entrepreneurs from these chains to see what could be learned from these examples.

### *Inspiring chain strategies*

Several cases were analysed using the following framework:

1. context (history);
2. process (cause, strategy development methods);
3. content (strategy and organisation).

### *Context*

For each case, the history and the context were first described. The description of the prevailing type of chain forms part of this. The following types of chain have been distinguished, based on different types within the automobile industry.

1. Artisanal: based on craftsmanship, direct relationship between producer and consumer, products are unique;
2. Fordism: efficient production, bureaucratic control, vertical integration, chain control, conveyor belt production, mass consumption;
3. Toyotism: labour: self-regulation, quality circles, outsourcing, mass individualisation;
4. Post-toyotism: The next step after Toyotism includes differentiation in sources.

### *Process*

Method of strategy development: in a systematic or an incremental way. In the systematic way markets and other factors are analysed in a structured process. This results in a plan with clear goals and actions. The other approach - incre-

mental - is a step by step method, first taking a small step, seeing how it works out and then taking the next step.

### *Content*

Three market strategies have been distinguished: operational excellence, product leadership and customer intimacy. Besides market strategies, business development strategies can also be distinguished, e.g. growth, horizontal cooperation and vertical cooperation.

The following cases have been selected for the first part of the study:

1. Nokia: from wood to mobile telephones;
2. Shipbuilding industry: from mass production to specialisation;
3. Coffee: sustainable parallel stream;
4. *Belki*: slaughtering different types of poultry instead of mass slaughtering one type;
5. A2 milk: producing and marketing 'different' milk;
6. *Rouveen*: processing different types of dairy products.

Table 1 shows the summary of the first part of the study.

<b>Table 1</b>	<b>Summary of case analyses</b>					
	<b>Nokia</b>	<b>Shipbuilding industry</b>	<b>Coffee (C4)</b>	<b>Belki</b>	<b>A2 milk</b>	<b>Rouveen</b>
Need to change	Strategic choices or bankruptcy	Bankruptcy or change	Sustainability or pillory	Increase added value of feed	Distinguishing from bulk	Being taken over or remaining independent
Core competences	Telecommunications	Maritime technology	Making commodity sustainable	Efficient niche marketing	Discovery of gene	Efficient niche marketing
Knowledge/R&D	Close to knowledge centres	Innovations as a basis	Upgrading basic knowledge	Highly skilled and autonomous	Knowledge = market	Flexibility & independence



Market	Uniform European GSM standard	Luxurious and high-tech ships	Common concerns	Differentiation of taste	Allergies and health	Differentiation of taste
--------	-------------------------------	-------------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------	--------------------------

It is not possible to extract a blue-print model for developing new sustainable chains from these cases. However, a number of points for attention are clear.

### *Context*

In most cases, there is a necessity to change. A2 milk is possibly the only exception; in this case a scientific discovery led to a new chain.

In several cases, access to knowledge has been an important factor.

There has to be a market for the product. The Nokia examples shows that the telephone technology was already available, but the breakthrough only came when the market developed.

The entrepreneur and/or the competencies within the organisation are important. Within Nokia, the role of the CEO was particularly important in the 'transition phase'.

In some cases, the existing company structure has been very important. *Rouveen* is a typical example of this. They have used their small-scale factory to develop a strategy into which this fitted perfectly (processing different types of milk).

Looking at the process and content of strategy, the following remarks can be made. Both the systematic and the incremental approach can be seen in these cases. New elements can be developed within all types of chains. The type of change seems to be connected with the type of chain: a fordist type of chain will not implement a drastic change easily; a smart adaption of the current chain is possible (for example, c4 coffee). Within a toyotist type of chain, the change comes from the processer within the chain.

This brings us to the following conclusions:

- the innovation process can start from different places within the chain. This also means that innovation can be stimulated in different ways, e.g. facilitating the process of innovation or providing content-related knowledge;
- the type of chain plays a role in innovation. It is important that everybody is aware of the type of chain of which they form part, so that they understand what type of innovation fits within this type of chain and what their own role could be in this. Within a fordist type of chain, it is best to stimulate the buyers. Within a toyotist type of chain, it is better to stimulate the produc-

- ers/processors within the chain. Within a post-toyotist type of chain, it is also best to stimulate the suppliers;
- the type of innovation varies, so one should not focus on just one type of chain;
  - knowledge and technology are important;
  - access to knowledge has to be organised in a flexible manner to make it possible to answer questions asked by entrepreneurs and other parties in a tailored fashion;
  - awareness of primary producers of the general principles of how a chain works, their own role in this and general principles of strategy development and innovation are important.

#### *Workshop with new agro chains*

A research programme focusing on networks of farmers has shown that it is not easy for farmers/entrepreneurs to set up new chains. In combination with the study carried out, a workshop was organised with entrepreneurs from seven agro-chains.

1. *Weerribbenzuivel* (organic farm producing its own dairy products under its own brand);
2. *Klaverkaas* (making cheese from the farmer's own milk);
3. *Volwaard* (alternative system for broilers);
4. *De Hoeve* (pork chain producing under an environmental scheme);
5. *NoorderlandMelk* (a cooperative of dairy farmers, selling their milk collectively);
6. *Lekker'nei* (farmer sells table eggs through supermarkets);
7. *Bourgondisch Rijk* (alternative system for free-range and ecologically-raised poultry).

#### *Conclusions for these Dutch agro chains*

- In the beginning, the initiator is a very important factor in the process. In the most of these cases, this was a farmer/entrepreneur. In the case of *Volwaard*, the initiator was a feed company.
- Most of the cases started from the perspective of developing their own business, i.e. not as a market strategy. The entrepreneurs wanted to develop their own businesses and saw limited possibilities to grow within their current strategy. They therefore looked at the possibilities of processing and marketing their own products.

- An intermediate chain (commodity-plus) is a realistic option between commodity and niche. This chain will produce a limited range of products. This will however not lead to much higher prices. The advantage could lie in the chain optimisation (toyotist chain). Commodity production is efficient, but not outstanding. An intermediate chain can grow to a large scale.
- Besides this toyotist approach, it is also possible to develop artisanal chains. A wider range of products characterises this type of chain, but the scale will remain limited, partly because of the direct relationship between the producer and the consumer.
- The central role of the entrepreneur in many of these cases is very much in keeping with an artisanal chain. But this also means that the scale that can be achieved is limited. With a larger scale, a toyotist approach would be better, with strong chain partners.

#### *Recommendations for entrepreneurs*

- Passion for your product is important. Sticking to your own plans and ideas is essential. Many initiatives come into being through coincidences. Be open to such coincidences.
- It is important to choose a product that is close to your current core business. If you move into new products, you will be less knowledgeable about the area and you will take extra risks (*Bourgondisch Rijk* is an example of this: this initiative was set up by farmers who had not kept broilers before).
- Don't focus too much on the profits gained by other chain partners. Focus on your own competences, do what you're good at, and let others do what they are good at. *Klaverkaas* is a good example of this. They realised that their strength did not lie in selling the end product to the end consumer. The strength of the entrepreneur at the head of *Weerribbenzuivel* lies in selling the product to retailers. Other people run the farm and the processing factory.
- There has to be a balance between the effort (costs) that you need to put in to make your product different from other products and the risk of devaluation. If there is not much difference between your product and your rivals' products, then there cannot be much of a difference in price. This does not have to be a problem if this new product is also stimulating the chain to work more efficiently. If there is a major difference in price (and the effort required), it is important to look at the risk of having to sell at a lower price if the market is temporarily not interested in your product. The comparison be-

tween *Milieukeur de Hoeve* (costs not much higher, but returns also not much higher) and *Bourgonisch Rijk* (costs higher, price higher, greater risk if market cannot or will not buy) is an illustration of this.

- Approaching different sales channels makes sense from the point of view of a business development strategy and spreading risks. In the long run, however, this can cause problems, because the different types of channels make different demands of your products.
- Some general lessons can also be learned from these cases: get to know the wishes of your costumers. Make sure there is a background story connected to your product. This story should not always be based on the technical details of the production process (for example, *Milieukeur de Hoeve* is not sold as an environmentally-friendly product).

#### *Policy recommendations*

- Innovation policy: do not focus solely on big chain partners. Look for connections with small innovative parties too.
- Knowledge must have a central role in stimulating innovation, this can be achieved through vouchers and networks etc. Supporting this type of initiative requires tailored solutions. Give the entrepreneur the opportunity to make use of process facilitation and give him access to knowledge. Ensure the high quality of the support offered and make sure that others can also learn from these experiences.
- Create and support methods by which knowledge and new concepts can be created. This can be done by combining existing instruments (networks, knowledge vouchers, etc.) and reinforcing these with new elements to improve the connection between entrepreneurs and the industry, NGOs etc. In this way, 'movements' can be initiated.

# 1 Inleiding

---

Deze rapportage is voortgekomen uit het project 'Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij'. Dit project maakt deel uit van een LNV-onderzoeksprogramma om tot een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te komen. De uitvoering van het onderzoek is vormgegeven door het LEI en ASG in samenwerking met de Melkveeacademie.

In de eerste fase van het onderzoek is gekeken naar diverse innovatieve sectoren voor een deel buiten de landbouw om op deze manier een beeld te krijgen hoe nieuwe strategieën tot stand komen en wat we daar voor de landbouw van kunnen leren. In hoofdstuk 2 wordt op dit deel van het onderzoek ingegaan. Afgesproken was dat voor dit onderzoek een rapportage in de vorm van een powerpointpresentatie met note-pages zou worden opgeleverd. Deze presentatie is omgezet naar het 2e hoofdstuk van dit rapport.

Door de samenwerking met de Melkveeacademie was er vanaf het begin aandacht voor de vertaling naar de praktijk. De opzet was dat een aantal van de te analyseren voorbeelden in de Melkveeacademie zouden worden ingezet om ondernemers uit te dagen om ook actief aan de slag te gaan met innovaties en eventueel nieuwe kolommen of ketens op te zetten. Dit dwarsverband was ook de aanleiding om in de te bespreken casussen een aantal praktische voorbeelden te kiezen. De voorbeelden uit deze eerste fase zijn gebruikt in een workshop met melkveehouders. Een rapportage van deze workshop is als bijlage opgenomen bij deze rapportage.

Parallel aan dit onderzoek was de ervaring bij een aantal netwerken uit het programma Netwerken in de Veehouderij dat veel nieuwe initiatieven in de veehouderij waarbij nieuwe ketens ontstaan moeite hebben om echt door te breken. Op basis hiervan is met ondersteuning van het programma Netwerken in de Veehouderij een workshop georganiseerd waarbij een aantal van deze praktische initiatieven was uitgenodigd en waarbij het analyseschema van het eerdere onderzoek is gebruikt om samen met betrokken ondernemers de ketens nog eens goed onder de loep te nemen. De resultaten van deze workshop zijn in hoofdstuk 3 opgenomen.

## 2 Innovatieve kolomstrategieën

### 2.1 Doelstelling, analytisch raamwerk en werkwijze



#### 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.

Het project 'Inspiratiebronnen voor innovatieve kolomstrategieën in de veehouderij' is een door het ministerie van LNV gefinancierd project. Het maakt onderdeel uit van het onderzoeksprogramma om tot een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te komen.

##### *Aanleiding*

Het LNV-beleid is gericht op een vitale veehouderijsector die duurzaam produceert. Innovatie is daarachter de drijvende kracht. Innovatie leidt namelijk tot groei van de productiviteit, tot economische ontwikkeling en tot het onderscheidend vermogen van een sector. Niettemin behoren op basis van de Innovatiebarometer van EIM, een ranglijst die agro- en niet-agro-mkb-bedrijven met maximaal 100 werknemers rangschikt naar hun innovatieve inspanningen en resul-

taten, de primaire veehouderij, de slachterijen en de vlees-/zuivelverwerkende industrie niet tot de meest innovatieve sectoren.

### *Doelstelling*

Het project heeft als doel om de veehouderijsectoren bewust te maken van hun eigen rol ten aanzien van innovatie en inspirerende voorbeelden van andere (niet-agrarische) sectoren te analyseren en te kijken wat we daarvan kunnen leren.

Deze presentatie is een weergave van het eerste deel van het onderzoek, de analyse van een aantal voorbeelden buiten, maar ook binnen de agrarische sector.

### *Werkwijze en analyseraamwerk*



## Innovatieve kolomstrategieën: analyseraamwerk

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

De kolommen uit de cases worden bekeken aan de hand van de volgende aspecten:

1. context (geschiedenis, omgeving);
2. proces (aanleiding tot verandering en manier van strategievorming);

### 3. inhoud (strategie en organisatie).

#### *Context*

- Allereerst blikken we kort terug op de context van het bedrijf waarbij zowel de geschiedenis van het bedrijf of branche aan de orde komt evenals de omgeving. Belangrijk aspect hierbij is dat ook aandacht wordt geschonken aan de overheersende productielogica, dat wil zeggen wat is de dominante organisatievorm van de productie in die keten? Is dit gericht op grootschalige verwerking van commodities of is er een andere organisatievorm?;
- Wat was de aanleiding voor de verandering?

#### *Manier van strategievorming: planmatig of incrementeel*

- Planmatige strategievorming houdt in dat er eerst een analyse gemaakt wordt van de omgeving en de markt. Op basis daarvan wordt een gestructureerd plan opgezet volgens welke men te werk gaat.
- De incrementele benadering is meer een stap voor stap benadering. Er wordt een actie ondernemen, gekeken hoe dit uitpakt en een volgende stap gezet. In gewoon Nederlands wordt dit ook wel intelligent doormodderen genoemd. Beide methoden zijn overigens wetenschappelijk erkende methoden van strategievorming.

In de analyse is ervoor gekozen om niet elk aspect in elke casus te bespreken, steeds worden de meest opvallende aspecten er uitgelicht (Calkers, 2006).



## Innovatieve kolomstrategieën: analyseraamwerk

- 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

Bij de strategieën wordt een onderscheid in drie hoofdstrategieën gemaakt (Treacy en Wiersema, 1996).

Verschillende marktstrategieën:

1. operationele uitmuntendheid (operational excellence). Deze strategie concentreert zich op het zo efficiënt mogelijk inrichten van de keten. Efficiëntie, kostenbesparing zijn kernbegrippen in deze keten;
2. productleiderschap (product leadership). In deze strategie staat het product centraal; steeds worden nieuwe producten ontwikkeld;
3. klantbetrokkenheid (customer intimacy). Hier staat de klant centraal, het hoeft niet zozeer het beste product te zijn maar vooral de combinatie van producten en of diensten staat in deze strategie centraal.

Naast marktstrategieën worden ook bedrijfsontwikkelingsstrategieën onderscheiden (bijvoorbeeld groei, horizontale of verticale samenwerking, enzovoort.)

Een succesvolle strategie krijgt alleen vorm als er sprake is van de juiste combinatie van de drie O's:

- ondernemer: ambities en competenties (niet alleen van de ondernemer zelf, maar van de hele organisatie);

- onderneming: resources, hardware (en performance);
- omgeving: onder andere de markt, maar ook de directe omgeving in de zin van burens of de maatschappelijke omgeving.

Deze benadering vormt de basis van Interactief Strategisch Management (zie ook [www.agrocenter.nl](http://www.agrocenter.nl)).



### Innovatieve kolomstrategieën: analyseraamwerk

- 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

Voor de uitwerking van de organisatie wordt, indien relevant, nader ingegaan op management, personeel, financiering/markt en inrichting van de fabriek en gebruikte technieken.

Voor de totale keten wordt een onderscheid gemaakt in een aantal productielogica's. Deze productielogica's worden nader toegelicht (Van der Schans, 2006; Van der Schans, 2007).

## Innovatieve kolomstrategieën: analyseraamwerk

### 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.

De productielogica's zijn gebaseerd op voorbeelden uit de auto-industrie. Hier was sprake van een omslag van ambachtelijke productie naar industriële productie, en van lopendebandproductie naar flexibele productie op basis van individuele klantvraag.

De eerste auto's werden ambachtelijk geproduceerd. Plaatwerk werd handmatig in juiste vorm gezaagd en geklopt. Belangrijk probleem was dat verschillende onderdelen niet altijd in elkaar pasten. Ford heeft deze productie gestroomlijnd. Mallen per onderdeel en om omschakelkosten te vermijden zo groot mogelijke runs. Het werk van de ambachtsman werd opgeknipt in kleine stukjes, zodat iedereen in een paar minuten het kan doen (arbeid is vervangbaar). Omdat de lopende band moet blijven draaien ook voorwaartse en achterwaartse integratie. Deze inrichting van de keten is ook in landbouw nog heel dominant: van zaadje tot karbonaadje.

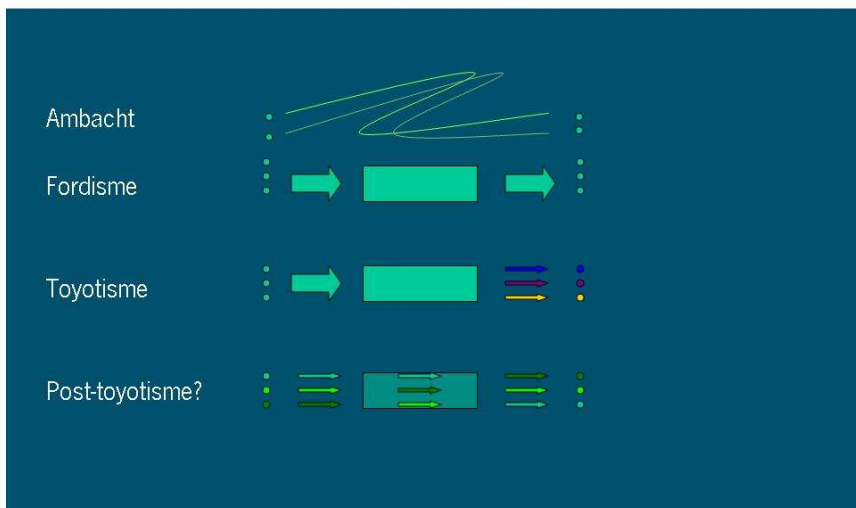
In de auto-industrie is een omslag te zien naar productie op bestelling naar klantspecificatie. Hierbij speelt automatisering een belangrijke rol, met name de robotisering van de (auto) assemblage. Maar het gaat in feite om veel meer. Het principe van just in time in plaats van verticale integratie, kwaliteitscirkels op

basis van zelfsturing in plaats van hiërarchische sturing, en aandacht voor de opbouw van marktaandeel in plaats van maximale winst.

Het gaat er overigens niet om het fordisme als een minderwaardig productiesysteem af te schilderen en het toyotisme als een superieur. Er zitten ook voordelen aan fordisme, met name in stabiele markten en er zitten ook nadelen aan toyotisme, met name ten aanzien van de relatie met toeleveranciers. De flexibiliteit die nodig is vanuit de markt wordt namelijk afgewenteld op de toeleveranciers.

Ambachtelijke productie of verwerking kan nog steeds relevant zijn, indien je precies aan klantvraag wilt kunnen voldoen, of indien de variëteit van de inputs groot is.

### Innovatieve kolomstrategieën: analyseraamwerk



Hier zijn de voorgaande omschrijvingen grafisch weergegeven. In het algemeen is in tal van markten voor consumentengoederen, een omslag van aanbodgerichte productie naar vraaggestuurde productie zichtbaar. Ook is in het algemeen een omslag van homogene goederenstromen naar gedifferentieerde goederenstromen zichtbaar. Het meest illustratieve voorbeeld hiervan is de al gememoreerde auto-industrie.

Deze omslag van fordisme naar post-fordisme of toyotisme zie je in tal van maakindustrieën. In dit onderzoek kijken we in hoeverre deze patronen ook in andere sectoren zichtbaar zijn of deze ook te vertalen zijn of mogelijk ook al zichtbaar zijn in de voedselverwerkende industrie. Samengevat zien de productielogica's er als volgt uit:

1. *ambachtelijk*  
er is een directe relatie tussen producent en consument. Er is eigenlijk geen sprake van afzonderlijke ketenpartijen;
2. *fordisme*  
er is sprake van een efficiënte productie vanuit één grondstofbron die ook leidt tot één eindproduct (vergelijk met de eerste Ford autofabrieken);
3. *toyotisme*  
hier is sprake van één grondstofbron die aan het eind van de keten resulteert in een groot aantal producten. Er is echter geen sprake van differentiatie aan de bron;
4. *post-toyotisme*  
Hier is een differentiatie naar oorsprong mogelijk, die uiteindelijk ook weer in een groot aantal producten resulteert.



## Innovatieve kolomstrategieën

### Cases

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

In het onderzoek is een aantal cases beschreven, voor een deel buiten de agrarische sector en voor een deel er binnen. In de uitvoering van het project is samengewerkt met de Melkveeacademie. Doelstelling was om de inspirerende voorbeelden uit het onderzoek binnen de melkveeacademie te gebruiken om te inspireren tot innovatie. Dit is mede de reden om ook een aantal innovaties in de zuivelketen mee te nemen.

De cases zijn niet allemaal bedrijfscases, soms betreft het ook ontwikkelingen op sectorniveau (scheepsbouw en koffie), daardoor komen niet altijd alle aspecten aan bod in alle cases.

## 2.2 Nokia

De bronnen voor deze case zijn opgenomen in de bijlage.



### 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

Nokia's geschiedenis in het kort:

- < 1980 papiermolen, rubberindustrie en bekabelingen;

- in de jaren tachtig zeer diverse strategie: van machines, chemicaliën, verlichting, aluminium, plastic, papier, banden en bekabeling. De strategie was om in diverse richtingen te groeien om daarmee economische fluctuaties op te kunnen vangen. In 1990 was er sprake van een ernstige recessie, waarbij alleen de afdelingen telecommunicatie en mobiele telefonie winst draaiden. De strategie in deze periode werd het afslanken (streamlinen) van Nokia om meer focus aan te brengen;
- 1992 strategische beslissing om Nokia te focussen op telecommunicatie en andere onderdelen af te stoten;
- 1995 de strategie uitgezet in 1992 wordt verder uitgebouwd en er worden nog meer onderdelen afgestoten.

## 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)

Hoe is Nokia een wereldwijde opererende succesvol bedrijf geworden? Deels door geluk. Nokia produceerde toevallig mobiele telefoons, toen eigenlijk niemand dacht dat dit een succes zou kunnen gaan worden (zijzelf ook niet). Deels kwam het succes omdat binnen Europa een uniforme technische standaard werd gekozen (gsm), ongehinderd door nationale obstakels ontstond zo een enorme markt.

Deels kwam het door de modernisering van het bedrijf door de voorganger van firma Ollila, hij huurde talent in en verlegde de focus naar consumentenelektronica. Maar wat van zeer groot belang is geweest is dat firma Ollila de kans greep toen deze zich voordeed. Voordat hij CEO van Nokia werd, was hij hoofd van de afdeling mobiele telefonie van 1990 tot en met 1992. Daarna richtte hij zich op mobiele telefonie. Ollila was tevens voorzitter van het Fins economisch onderzoeksinstituut. Op dit moment (2007) is hij non-executive voorzitter van de directieraad bij Royal Dutch Shell.

Er was geen sprake van een planmatige ontwikkeling van telefonie. Er was een sterke diversificatie. Binnen deze diversificatie kwam door toevallige externe omstandigheden een succesvolle poot tevoorschijn. Wel heeft men nadat bleek dat de telecompoot succesvol was, dit min of meer planmatig uitgebouwd.



## 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

Het Fins technologiebeleid voorziet in forse financiële steun voor onderzoek en ontwikkeling. Overheidsuitgaven aan R&D (Research and Development) zijn gestaag toegenomen vanaf het begin van de jaren tachtig. De huidige bestedingen behoren tot de hoogste ter wereld met een aandeel van 4,5% van het bbp



(bruto binnenlands product) in 2005. Volgens het gevoerde beleid blijft de overheid trouw investeren in de informatie- en communicatietechnologie (ICT), waaruit grote successen als Nokia zijn voortgekomen.

Bijna eenderde van de overheidsuitgaven aan R&D (€ 1,6 miljard in 2006) gaat naar het nationale technologie-instituut Tekes. Tekes verdeelt dit geld verder tussen zogenaamde 'technology focus areas'. De financiering van R&D en training komt voor het grootste deel van het ministerie van Onderwijs, direct uit universiteitsbudgetten of via de Academie van Finland. Daarna geeft het ministerie van Handel en Industrie het meest, direct of via investeringen of via Tekes. De Centres of Excellence, onderzoeksprogramma's binnen de Academie van Finland, en Tekes hebben gezorgd voor een goede basis voor kennisontwikkeling binnen de (bio)technologische sector. In navolging hierop wordt er kanskapitaal verstrekt door organisaties als Sitra (Nationaal Fonds voor Onderzoek en Ontwikkeling) aan startende bedrijven om hun producten te commercialiseren.

De basistechnologie in de telefoons is gelijk waardoor de productie overal ter wereld kan plaatsvinden. Dit heeft voor Nokia als voordeel dat wanneer een plant (productiefabriek) een capaciteitsprobleem heeft of er iets verandert in de politieke situatie (tarieven), dit eenvoudig door een andere plant kan worden opgevangen.

De plants zijn dichtbij of in de afzetmarkt gelokaliseerd. Dit heeft als voordeel dat op het gebied van logistiek en distributie efficiency behaald worden. Er is bijvoorbeeld een fabriek in Texas en vlakbij Canada en Mexico. Daarnaast is deze fabriek gebouwd vlakbij de chipproducent Texas Instruments.

## 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.

Nokia volgt strategie van productleadership, ze zijn leidend in de sector met een continue ontwikkeling van nieuwe producten. Het succes van Nokia wordt soms toegeschreven aan de ondernemer (Jorma Ollila), maar is duidelijk een voorbeeld van de cruciale rol die de omgeving ook speelt. Op het moment dat de ontwikkeling begon was er geen visie dat er een enorme doorbraak zou kunnen komen. Die ontstond eigenlijk pas toen in de omgeving (met name de Europese standaardisatie) zich een belangrijke verandering voordeed.

De keten is fordistisch omdat er sprake is van een gestandaardiseerd productieproces van gestandaardiseerde producten (wel steeds andere producten, maar toch). De klant kan niet zelf zijn eigen eindproduct samenstellen.

## 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

Rond personeelsbeleid geeft het P&O-hoofd aan dat Nokia 'believes it's not the instructions but the expectations that motivate the creatively inclined employees'.

Het personeel wordt intern opgeleid en senior management wordt intern geworven. Alle hoofden zijn Fins en rouleren over de diverse afdelingen/landen. Achtergrond van deze keuze is optimale interne communicatie.

## 2.3 Scheepsbouwindustrie

De bronnen van deze case zijn in bijlage 1 opgenomen.



### Innovatieve kolomstrategieën: scheepsbouw

#### Context van de branche

- Historisch gezien een aantal bloeiende werven (VOC)
- Veel faillissementen in de jaren 80 en 90 door opkomst lagelonenlanden: 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, slepers en materieel voor de marine. Achterblijver is de nieuwbouw van vissersschepen.

Scheepsbouw is een zeer oud ambacht, waarvan de wortels vermoedelijk vóór de geregistreerde geschiedenis liggen. De Nederlandse werven die nog bestaan hebben zich gespecialiseerd in baggerschepen, ferries, offshoreschepen, yachten en speciale transportschepen. Twintig jaar geleden had Nederland een aantal bloeiende marinewerven, zoals Van der Giessen de Noord (polyester mijnenjagers), De Schelde in Vlissingen (fregatten), Rotterdamsche Droogdok Maatschappij (RDM) en Wilton-Fijenoord, met potentieel om te exporteren. Dit is echter nooit goed van de grond gekomen. De resterende werven laten vaak een casco in de lagelonenlanden bouwen dat ze afbouwen in Nederland. Vaak heeft men ook in deze werven geïnvesteerd. De nieuwbouwhellingen in het gebied rond Rotterdam zijn grotendeels afgebroken; de droogdokken worden nog wel eens voor een reparatieklus gebruikt, maar erg rooskleurig ziet het er niet uit. De werven rond Sliedrecht zijn vaak gespecialiseerd in baggerschepen en hier gaat het nog redelijk goed. De luxe jachtbouw loopt ook best wel goed. Ook de

werven in het Groningse geven nog voldoende werkgelegenheid. De situatie zoals deze in Nederland is, ziet men ook in andere West-Europese landen. Daar waar de overheid de scheepsbouw nog financieel ondersteunt, gaat het wat beter.

'Het gaat goed. Maar de scheepsbouw, en alle betrokkenen, moeten nog steeds scherp aan de wind zeilen.' Zo reageert CNV-bestuurder Henk van Beers (2006) op de recente berichten dat de Nederlandse scheepsindustrie momenteel de vlaggen in top hijst. Volgens de bestuurder van CNV Metaal en elektro heeft het herstel in de scheepsbouw verschillende oorzaken. Paradoxaal genoeg is een daarvan het feit dat uitgerekend China en Korea heel veel schepen bouwen en nog moeten bouwen. Van Beers:

'Er is een enorme vraag naar schepen die kunnen worden ingezet op transport-as China/Verre Oosten-Europa. Die schepen moeten allemaal worden gebouwd op de relatief goedkope scheepswerven in het Verre Oosten. Die hebben daarmee hun orderboeken boordevol tot ver in 2009. Die werven snoepten voorheen vooral werk van de grotere werven in Nederland, Duitsland, Frankrijk, Italië, Polen, Roemenië en Slovenië. Maar omdat alles vol is hebben die landen hun oude klanten weer teruggekregen. Maar de marges blijven klein en het prijsniveau scherp.'

De Nederlandse werven zijn daarmee weer actief in het traditioneel sterke segmenten: 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 kennisinstituten
  - MARIN, TU Delft, TNO en KIM
  - Dichtbij technologische innovaties

Op Prinsjesdag 2006 werd bekend dat het ministerie van Economische Zaken vanaf 2007 voor een periode van drie jaar jaarlijks 20 miljoen euro heeft gereserveerd voor innovatie in de scheepsbouwindustrie. EZ wil hiermee de Nederlandse vooraanstaande positie van de Nederlandse scheepsbouwindustrie bestendigen en een impuls geven aan het innovatieve karakter van onze sector.

De scheepsbouwsector was hiermee uiteraard zeer ingenomen, temeer daar in de ons omringende landen als Duitsland, Frankrijk en Spanje al sinds 2005 gebruik gemaakt werd van een dergelijke regeling. De scheepsbouw wordt gezien als een centrale spil in het maritieme cluster. Zij biedt werkgelegenheid aan 50.000 mensen in de Nederlandse maakindustrie. Zij levert hoog innovatieve schepen aan alle varende sectoren. De scheepsbouw werkt nauw samen met kennisinstituten als MARIN, TU Delft, TNO en KIM. Op deze wijze is men in staat om zeer complexe en innovatieve processen en producten te ontwikkelen en te maken.

De scheepsbouw is een sector met perspectief voor de toekomst. De stijgende waterspiegel en het tekort aan leefruimte biedt kansen voor grote baggerwerken. Het vervoer over de rivieren en de zee zal toenemen door de steeds grotere congestie in het wegvervoer. Door een toenemende vraag naar olie en

gas groeit de offshore-industrie gestaag. De recreatie op het water zal toenemen en hiermee ook de vraag voor jachten. De visserij zal zich ontwikkelen met alternatieven zoals viskwekerijen op de Noordzee en de defensie industrie richt zich steeds meer op kleinere conflicten en kustbescherming, waardoor ruimte ontstaat voor nieuwe innovatieve concepten.

Bijna alle Nederlandse werven hebben hun orderboeken gevuld tot 2009 en de komende jaren worden recordomzetten verwacht. De Nederlandse scheepsbouw heeft de mensen, de technologie, de kennis en de strategie om leidend te zijn in een bloeiende mondiale industrie. Nu en in de toekomst. De EZ-subsidies zitten in drie gebieden: het organiseren (of proberen althans) van een Level playing field in de maritieme sector, subsidies aan R&D-onderzoeksinstituten als NML en MARIN, en een borgstellingsregeling waarbij 20 miljoen is gereserveerd als garantstelling. Dit laatste is ook goedgekeurd door de EU.



## 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

Een kenmerk van de verandering in de scheepsbouw is dat deze vooral tot stand is gekomen door de noodzaak om te veranderen: het was failliet of veranderen. De sense of urgency was hoog. Een voorbeeld van behoorlijke aanpassingen is scheepswerf de Hoop. Deze werf bestaat sinds 1886. In 1991 is

de werf overgenomen, dus in de crisistijd. De focus werd toen gelegd op met name passagiersschepen (Henri Dunant van het Rode Kruis is hier gebouwd) en het creëren van toegevoegde waarde. In 2004 is de strategie opnieuw tegen het licht gehouden en werd besloten tot desinvesteren van een aantal dochterondernemingen aangezien in de loop der tijd het bedrijf is gediversifieerd en er nu is gekozen voor een nieuwe focus op passagiersschepen en offshore (transport)schepen.



## 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

Belangrijke factor in de innovatie van de scheepsbouw wordt gevormd door het inspelen op de kansen die er zijn en de daarbij behorende keuzes maken. Het vakmanschap van het personeel is een bepalende factor voor de bouw van hoogwaardige schepen. De Nederlandse scheepsbouw onderscheidt zich vooral door de productie van specifieke schepen. Een opvallend punt is de verbinding met de kennisinstellingen om zo tot innovaties te komen.



## 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

Belangrijke factor in de innovatie van de scheepsbouw wordt gevormd door het inspelen op de kansen die er zijn en de daarbij behorende keuzes maken. Het vakmanschap van het personeel is een bepalende factor voor de bouw van hoogwaardige schepen. De Nederlandse scheepsbouw onderscheidt zich vooral door de productie van specifieke schepen. Een opvallend punt is de verbinding met de kennisinstellingen om zo tot innovaties te komen.

## 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!

Deze casus wijkt af van de vorige het niet om een bedrijf maar om sector gaat.

De strategie binnen de Nederlandse scheepsbouw neigt naar customer intimacy, dat wil zeggen dat een compleet product wordt afgeleverd afgestemd op de exacte wens van de klant.

De scheepsbouw laat zich moeilijk beschrijven vanuit begrippen als fordisme, toyotisme, post toyotisme, die uit de massaproductie afkomstig zijn. Dit komt door het relatieve lage aantal schepen wat per ontwerp wordt geproduceerd; het gaat vaak om unica die evenwel gebouwd worden met de modernste technieken. Opvallend is dat het kostennadeel een tijdelijk karakter lijkt te hebben. De productie ging richting lagelonenlanden, maar komt voor een deel weer terug. Hier zitten twee mechanismen achter: op de eerste plaats stijgen de lonen in lagelonenlanden waardoor het voordeel vermindert. Aan de andere kant kunnen (arbeids)kosten ook verlaagd worden door inzet van technologie. Les hieruit is dat een omgevingsanalyse beperkt houdbaar is!

Een nadere uitsplitsing naar rol van ondernemer, onderneming en omgeving is hier niet mogelijk omdat dit een beschrijving op sectorniveau is.

## 2.4 Koffie - C4

De bronnen voor deze case zijn in de bijlage opgenomen.



### Innovatieve kolomstrategieën: koffie

#### Context

- Eeuwenoude Arabische gewoonte: koffiedrinken
- Introductie in de 17<sup>e</sup> 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

Koffie werd in de 17e eeuw vanuit Arabië via Turkije in Europa geïntroduceerd. In Arabië was koffie drinken aan het eind van de 15e eeuw een dagelijks ritueel dat deel uitmaakte van de samenleving. Arabieren worden dan ook beschouwd als de eerste koffiedrinkers.

Ontdekkingsreizigers komen aan het eind van de 15e en 16e eeuw in het Midden-Oosten terecht en bezoeken daar de koffiehuisen. Er doen dan diverse legendes de ronde. Want er wordt een drank geserveerd die in staat is om vermoeidheid en slaperigheid te verdrijven en die ook nog lekker van smaak is. Dat intrigeert de Europeanen. Handelaren zien daar wel iets in en laten voor de eerste keer in 1615 een schip met koffie uit Turkije naar Europa varen. In Venetië wordt omstreeks 1645 het eerste Europese koffiehuis geopend. Daarna ging het snel: Oxford, Londen, Den Haag, Marseille en andere wereldsteden volgen. In Parijs zijn er in 1690 250 koffiehuisen. De Arabieren beheersten aanvankelijk de koffiëhandel omdat ze het monopolie van verbouw en productie hadden. De

Verenigde Oost-Indische Compagnie organiseerde een reis naar Aden (aan de Golf van Aden, tussen de Rode Zee en de Arabische Zee) en wist twee jaar later dat monopolie te doorbreken door koffie uit Mocha te halen. Amsterdam werd eind 17e, begin 18e eeuw het wereldcentrum van de koffiehandel. De koffieaanplant op Java was na verloop van tijd groter dan in Arabië. Er werd een aantal planten naar Amsterdam gebracht. Die werden als curiosum in broeikassen gekweekt. De Amsterdamse burgemeester schonk de Franse koning Lodewijk de Veertiende in 1715 zo'n jonge koffieplant voor de Koninklijke Botanische Tuin in Parijs. Die plant is de stammoeder geworden van miljarden koffieplanten over de hele wereld. De Fransen wilden - als de grootste koffiedrinkers van Europa - zélf koffie produceren in plaats van de bonen bij anderen te kopen. Een Franse marineofficier vertrok daarom met een aantal stekken van de Nederlandse moederplant naar de Caraïbische eilanden. Hij wist te bereiken dat op het eiland Martinique (in Franse handen) omstreeks 1775 18 miljoen koffiestruiken groeiden, afkomstig van die ene Nederlandse stek.

In 2003 wordt per hoofd van de bevolking gemiddeld 142 liter koffie gedronken. Dat staat gelijk aan gemiddeld bijna 7 kg koffie op jaarbasis, oftewel 3 kopjes koffie per dag. Koffie is daarmee de meest gedronken drank in Nederland (uitgezonderd leidingwater). Nederland neemt wat consumptie per hoofd van de bevolking betreft de zevende plaats in op de wereldranglijst. Alleen in Finland, Noorwegen, Zweden, Denemarken, Oostenrijk en Zwitserland wordt meer koffie gedronken. De totale wereldproductie van koffie bedraagt in het oogstjaar 2003/04 volgens het United States Department of Agriculture (USDA) ongeveer 105 miljoen balen van 60 kilogram. Hiervan maakt de Robusta-productie 38,5% uit (33% in het voorgaande oogstjaar) en de Arabica-productie 61,5% (67% in 2002/03).

Koffie is een voorbeeld van commodity: een bulkproduct dat zo veel mogelijk wordt gestandaardiseerd. Fluctaties die ontstaan door verschillen in seizoenen, rassen en regio's worden opgevangen door het aanmaken van melanges.

## 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

De productie van koffie vindt plaats in (vooral) derdewereldlanden, door kleine koffieboeren waarbij kinderarbeid en producentprijzen issues zijn waar burgers/consumenten iets van vinden. De consument wil goed geproduceerde koffie dus de industrie heeft de koppen bij elkaar gestoken en gezegd 'het moet anders'. De situatie op de wereldmarkt is een structurele tendens tot overproductie (het is een relatief toegankelijke bron van inkomen voor arme boeren) en cyclisch fluctuerende prijzen (varkenscyclus). Daarnaast hebben de NGO's aandacht voor de situatie van de koffieboeren.

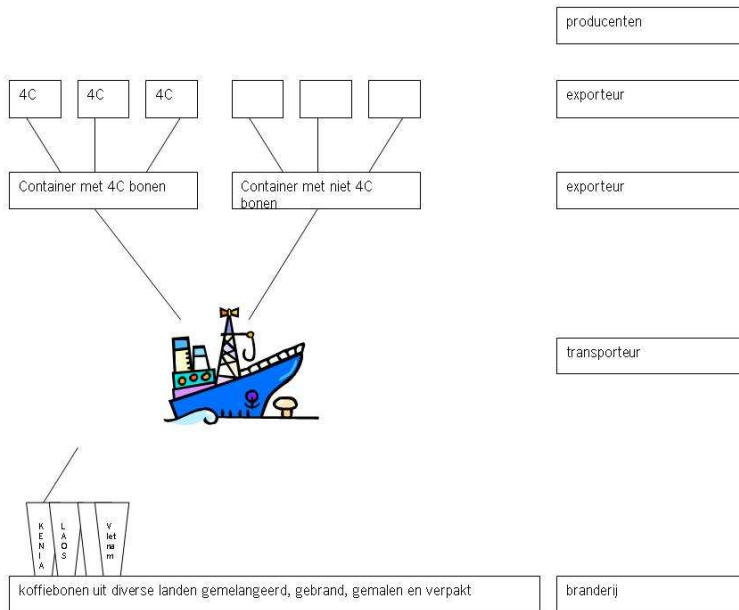
### *De visie van 4C*

4C richt zich op het verduurzamen van de koffieketen. Hiervoor richt men zich op samenwerking van alle betrokkenen, van producten tot consumenten.

### *De missie van 4C*

Een efficiënte productie en verwerking van koffie, in combinatie met respect voor sociale en ecologische duurzaamheid vormen de basis voor het verbeteren van de situatie van de koffieproducenten en de werknemers in de koffie-industrie wereldwijd. 4C richt zich op het creëren van incentives gericht op het optimali-

seren van de transparantie en de traceability van de koffieketen en op het toenemen van het bewustzijn ten aanzien van de individuele verantwoordelijkheid in de productie, verwerking en handel van koffie. Hierbij richt 4C zich op het voorbereiden van de koffie sector op de toenemende consumentenvraag naar in alle opzichten goede koffie kwaliteit. Daarbij gaat het niet alleen om de koffie zelf, maar ook om een duurzame productie en handel.



Hoe werkt het? Koffiebonen worden in diverse landen geproduceerd, de producenten leveren de bonen of in zakken of in bulk (containers) aan, aan de exporteur. Deze verscheept de bonen (al dan niet 4C-waardig) naar de landen waar ze worden gebrand. Per container wordt aangegeven of de bonen 4C zijn of niet.

In de branderij worden de bonen per land opgeslagen in silo's. In deze silo's zit meestal een of twee dagen voorraad. De branderij heeft diverse silo's staan en kan daarmee de gewenste melanges maken. De bonen worden gemelangeerd (bv mengsel van bonen met herkomst 20% Kenia, 20% Laos, 20% Vietnam en 20% Colombia) en daarna gebrand, eventueel gemalen en verpakt.

## 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

### *Hoe werkt 4C?*

Producenten doen een selfassessment en worden hierna gecontroleerd door een lokale auditor (landbouworganisatie in het land zelf).

- verificaties vaak heel prijzig omdat experts van buiten worden ingevlogen, binnen 4C is gekozen om mensen lokaal op te leiden binnen organisaties die zich toch al met koffie bezig houden;
- betaling vindt plaats uit het lidmaatschap van 4C;
  - iedere schakel in de keten is lid;
  - bijdrage is afhankelijk van je rol en positie in de keten (kleine producent betaald minder dan een grote branderij).

## 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

4C koffie is een interessant voorbeeld omdat juist geen sterke verandering is van de kolomstrategie. Eigenlijk is een relatief eenvoudige manier gevonden om binnen de bestaande kolomstrategie tot verbetering van duurzaamheid te komen. De ketenorganisatie is nog steeds te kenmerken als fordistisch, waarbij er wel sprake is van deelstromen, maar waarbij er verder niet zo veel veranderd. Verbeterd fordisme is hiervoor een passende term.



## 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)
  - Stabieler ketenrelaties (productiefase & handelsfase maar geen integratie)
- Fabrieksinrichting / gebruikte technieken
  - handig gebruik maken van bestaande technieken (containers, melangeer proces)

4C koffie is een voorbeeld van een keten waarin verbetering van duurzaamheid niet direct leidt tot een betere prijs voor het product. De meerwaarde voor met name de telers zit in het betere farm management. Dit ontstaat door het bewuster bezig zijn met de teelt. Een neveneffect is dat door soort ketenbepalingen er stabielere ketenrelaties ontstaan. Eerder is al aangegeven dat er niet echt sprake is van een geheel nieuwe kolom. Er is ook geen sprake van toepassingen van totaal andere technologie, het is meer het slim gebruiken van bestaande technieken.

## 2.5 Belki

De bronnen voor deze case zijn vermeld in de bijlage.



### 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-Luyckx: veevoeders en bloemmolens (productie en verkoop)
  - Aqua Bio: verkoop van visvoeders, kaviaar en viskweek

De groep n.v. Joosen-Luyckx omvat:

- de nv Joosen-Luyckx : veevoeders en bloemmolens: productie en verkoop;
- de nv Joosen-Luyckx Aqua Bio: verkoop van visvoeders, kaviaar, viskweek;
- de nv Belki (te Aalst ): ultramoderne kippenslachterij, gespecialiseerd in label kippen.

Belki (Aalst, België) is een pluimveeslachterij en -verwerker van gangbare kippen en alternatief geproduceerde kippen. Belki is dochter van veevoederfabrikant Joosen-Luyckx, een familiebedrijf waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijk onderdeel van de bedrijfsvoering is. Vanuit deze filosofie is Belki begin jaren negentig gestart met een productieketen voor een authentiek Belgisch langzaam groeiend ras, de Mechelse Koekoek. In deze leidersrol heeft Belki zowel pluimveehouders als een grote Belgische super-

marktketen (Delhaize) weten te overtuigen van het succes in de verkoop van deze alternatieve kip.



## 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

Naast de Mechelse Koekoek slacht en verwerkt Belki drie andere label kippen: maïskippen, graankippen en biologische kippen. In totaal slacht en verwerkt Belki ongeveer 85.000 alternatief geproduceerde kippen per week en circa 250.000 gangbare kippen per week. In Nederland komt een slachterij voor zoveel verscheidene soorten duurzame kip, in die orde van grootte, niet voor. Belki levert kipproducten aan een breed scala van afnemers, waaronder dus de Belgische supermarktketen Delhaize, met ongeveer 125 filialen verspreid door heel België. Belki werkt samen met circa 100 pluimveehouders. De oppervlakte van de stallen van de pluimveehouders is enorm verschillend, van zolderkamers tot grote hypermoderne stallen. De keten is op een dusdanige manier ingericht dat het slachten van relatief kleine loten kip rendabel is.

De aanleiding om op deze manier te gaan werken is vooral gelegen in de dioxinecrisis uit 1999. Die leidde tot een noodzaak voor een meer ketengeoriënteerde bedrijfsvoering om op deze manier de kwaliteit en veiligheid te kunnen

borgen. Daarnaast was de inschatting dat er meer ruimte zou komen voor het toegevoegde waarde segment.



## 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

De keten kan beschouwd worden als een voorbeeld van post-toyotisme, binnen de sector is in het algemeen juist sprake van ver doorgevoerd fordisme, waarbij het te slachten dier ook gestandaardiseerd wordt zodat het past bij de slachtlijn. Hier is de andere weg gekozen, de technologie is zodanig dat het de natuurlijke variëteit kan verwerken van verschillende soorten kip die per batch ook nog eens een verschillend aflevergewicht hebben.

Daarnaast valt ook op dat dit bedrijf zowel bulk als alternatief kan verwerken.

## 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)

Er zijn twee succesfactoren te benoemen:

- ten eerste is het productieproces ingericht voor het verwerken van verschillende kleine loten kippen op één dag. Belki heeft een productieproces waar verscheidene onderdelen van het slachten en verwerken los van elkaar staan, om op die manier verschillende loten kip op anders ingestelde machines te kunnen slachten en verwerken. Wanneer de slachtlijn bestaat uit een aantal separate processen, dus niet één doorlopende slachtlijn, maar verschillende lijnen met enkele manuele tussenstukken, is het proces meer flexibel. In deze discontinue lijn kunnen machines onafhankelijk van elkaar de desbetreffende functies uitvoeren;
- ten tweede heeft Belki voldoende ervaren personeel. Op kantoor zijn deze geroutineerde mensen nodig om de leveringen van de grote hoeveelheid kleinschalige boeren goed op elkaar af te stemmen. Een goede planning zorgt voor een continue stroom duurzame kipproducten aan de afnemers en een efficiënt ingericht transport. Bovendien is de personeelsplanning complexer, want in de productiehoeft zijn voldoende vakmensen nodig om alle manuele bewerkingen uit te voeren. Dit varieert van het verplaatsen van halffabricaten, het instellen van de machines tot het versnijden van kippen.

## 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)

Verwerking gebeurt op basis van de werkelijke vraag. Belki heeft het verwerkingsproces anders ingericht dan ten opzichte van een gangbare slachterij en verwerker. Het verwerkingsproces wordt uitgevoerd met meer vakkundige manuele capaciteit, waarbij minder onderdelen geautomatiseerd zijn. Belki heeft haar slachtingproces meer flexibel gemaakt dan een gemiddelde gangbare slachterij, door de plaatsing van flexibel instelbare slachtmachines en het inzetten van voldoende personeel voor de uitvoering van deze instellingen.

Slachterij Belki berijdt in één transport verschillende pluimveehouders en transporteert deze gecombineerde lading kippen naar de slachterij. Belki geeft hierbij aan dat het combineren van ritten van pluimveehouders naar de slachterij een duidelijke kostenoverweging is. Omdat Belki samenwerkt met ongeveer 100 verschillende pluimveehouders is dit noodzakelijk voor de winstgevendheid van het bedrijf. Dit is een mooi voorbeeld van bundeling in een voertuig. Daarnaast worden kipproducten voor verschillende afleveradressen in een transport gecombineerd.

## 2.6 A2-melk

De bronnen voor deze case zijn vermeld in de bijlage.



### Innovatieve kolomstrategieën: A2-melk

#### 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

In Nieuw-Zeeland en Australië wordt A2-melk geproduceerd. A2-melk is melk met een afwijkende eiwitsamenstelling ten opzichte van de melk zoals die door de normale A1-koe. Het gaat hierbij om het eiwit bètacaseïne. Volgens de producenten waren alle oorspronkelijke koeien A2-koeien, maar is er in de loop van de tijd een mutatie opgetreden, waaruit de A1-koeien zijn ontstaan. Omdat het merendeel van de koeien (groot deel van de Holsteins) uit deze mutatie zijn voortgekomen zijn de A2-koeien nu in de minderheid. Sommige rassen zijn overigens volledig A2 (bijvoorbeeld Noorwegse Roodbont).

Het bedrijf is van start gegaan in Nieuw-Zeeland en is inmiddels ook actief in Australië. Het is de bedoeling om ook in de VS actief te worden. De werkwijze is als volgt: de koeien worden genetisch getest of ze een A1- of A2-koe zijn. Op basis van de test kan een veestapel van A2-koeien worden uitgeselecteerd. Om gecertificeerd A2-melk te kunnen produceren moeten alle aanwezige koeien zijn getest. De melk wordt afzonderlijk verwerkt.

## Innovatieve kolomstrategieën: A2-melk

### Wat is er zo speciaal aan A2-melk?

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

De andere melksamenstelling wordt gekoppeld aan een aantal gezondheidsclaims. Daarbij gaat het onder andere om:

- kinderdiabetes;
- hartziekten;
- melkallergie.

De relatie met de gezondheidsclaims wordt vooral gelegd door middel van story-telling, dat wil zeggen met verhalen van ouders over gezondere kinderen na het gebruik van A2-melk. In Nieuw Zeeland is door de nationale voedsel- en warenautoriteit (Food Safety Authority) een onderzoek uitgevoerd naar de claims rond A2 melk. Op de website van deze organisatie is informatie over A1- en A2-melk te vinden. De claims worden door het onderzoek niet echt bevestigd, maar ook niet ontkend.

De genetische test is op dit moment enige mogelijkheid om A2-melkgift te identificeren, dit is de grondslag van het bedrijf. Mocht de licentie of aflopen of iemand anders ontdekt een andere manier om dit gen aan te tonen dan valt de grondslag van het bedrijf weg.



## Innovatieve kolomstrategieën: A2-melk

### A2 corporation Ltd

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

In Nieuw-Zeeland en Australië was A2-melk rond 2004-2005 flink in het nieuws, vrij veel bedrijven hebben hun veestapel laten testen. Exacte cijfers ontbreken echter. Hoeveel A2-melk er wordt geproduceerd is ook niet bekend. De A2-melk is in Australië in diverse supermarktketens te koop, de prijs ligt ongeveer 40% hoger dan de gestandaardiseerde huismelk. In Australië was er in 2006 1 melkveebedrijf dat A2-melk produceerde

Dit betrof het bedrijf van de Mulcahy Brothers. Een bedrijf ten noorden van de stad Melbourne.

### *Rendement*

A2corporation is een beursgenoteerd bedrijf (Nieuw Zeeland). Het bedrijf behaalt een deel van de inkomsten uit de genetische test die nodig is om vast te stellen of er sprake is van A1- of A2-koeien.

De beursite van Nieuw Zeeland geeft de volgende informatie over het bedrijf:

'A2 Corporation Ltd owns and licenses intellectual property that enables the identification of cattle for the production and subsequent marketing of a2

milk(tm). a2 milk(tm) is naturally produced to contain maximum amounts of a milk protein variant that is associated by a number of studies with potential benefits in some individuals. A2 Corporation Ltd receives royalty income from sales of a2 milk(tm) products and testing for A2 cattle, and shares in the profits or losses of associates and subsidiaries formed for those purposes.'

## Innovatieve kolomstrategieën: A2-melk

A2 – Melkveebedrijf Mulcahy brothers: gebruikers gentest

- Manier van werken: incrementeel
- Strategie: combinatie
  - Operationele uitmuntendheid: grootschalig / lage kosten
  - Producteiderschap: 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

De Mulcahy Brothers hebben een groot melkveebedrijf (enkele duizenden koeien), met meerdere productielocaties. Zij wilden zelf meer de regie in handen hebben rond de afzet(prijs) van de melkproducten. Daarvoor hebben ze een gecombineerde strategie ontwikkeld van:

- zelf verwerken, gecombineerd met direct sales;
- overstappen op A2-melk.

De redenering achter deze strategie was als volgt. Op de eerste plaats was de melkprijs in de ogen van de gebroeders echt te laag. Als eerste werd de keuze genomen om zelf de afzet in handen te gaan nemen. Het leek hun echter als weliswaar grote maar nog steeds individuele melkveehouder onmogelijk om

een reële machtspositie te verkrijgen ten opzichte van een supermarkt. Ook een bundeling met een aantal bedrijven brengt daar weinig verandering in. Als het al lukt om een positie in het schap te verkrijgen dan ben je nog erg afhankelijk van die ene afnemer. Het enige alternatief wat volgens hen paste was direct sales. De melk wordt zelf verwerkt en wordt door de melkboer aan huis bezorgd in Melbourne. Al snel werd de service naar een ontbijt-service uitgebreid. 's Nachts wordt huis aan huis bezorgd. A2-melk paste in de visie van de broers goed in het concept vanwege het gezonde imago. De overstap naar A2-koeien was voor dit bedrijf met meerdere productielocaties relatief eenvoudig omdat al A2-koeien op 1 productielocatie werden geconcentreerd. De A2-melk die niet rechtstreeks wordt afgezet gaat naar de supermarkt. De gebroeders gaven geen inzicht in rendement en of andere afspraken in contracten rond A2.



## 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

## 2.7 Rouveen

De bronnen voor deze case zijn de bijlage opgenomen.



### 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

Al vanaf het einde van de 19e eeuw waren er kleine boterfabriekjes in Rouveen en nabije omgeving actief, zo'n twaalf in getal. Uit een fusie tussen twee ervan, 'De Vlijt' en 'De Kleine Winst', is in 1987 de Coöperatieve Zuivelfabriek 'Rouveen Kaasspecialiteiten' ontstaan. Rouveen is altijd zelfstandig gebleven, honderd jaar oud maar nog springlevend en bruisend van de activiteiten.

Beide bedrijven (Rouveen, Molenschot) zijn zodanig ingericht dat batches volledig gescheiden kunnen worden geproduceerd. Belangrijk als we bedenken dat dagelijks meerdere soorten melk, zuurselculturen, diverse vetten, vele ingrediënten en een variatie aan zouten worden gebruikt. De meeste producties vinden plaats op specificatie en om die redenen ook op bestelling van de klant. Daarbij bestaat de mogelijkheid van exclusiviteit, in dat geval worden de recepturen afgeschermd. Veelzijdigheid als specialisme, de reden waarom er veelvuldig contact is met de klant. De klant wordt daardoor dan ook steeds meer partner.

Naast de melk waarover Rouveen Kaasspecialiteiten zelf beschikt, bestaat er de mogelijkheid bijzondere melk apart aan te leveren voor verwerking. Te denken valt bijvoorbeeld aan schapenmelk of buffelmelk.



## 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

Zoals alle zuivelverwerkers heeft Rouveen met diverse kwaliteitsborgingssystemen te maken. Door de diversiteit van producten is het aantal systemen hier nog uitgebreider door een aantal niche specifieke randvoorwaarden die worden gesteld.

## 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 lt melk)
  - mogelijkheid tot exclusiviteit receptuur

De kaasmarkt is sterk in ontwikkeling. Net zoals bij vele andere voedingsmiddelen is daarbij een tweedeling zichtbaar. Enerzijds is er groei van het alom bekende Goudse segment, anderzijds neemt de vraag naar kaasspecialiteiten voortdurend toe. Het is op dit laatste marktsegment van kaas met een duidelijke toegevoegde waarde, waarop Rouveen Kaasspecialiteiten zich volledig richt. Inventiviteit en veelzijdigheid zijn om die redenen omschrijvingen waarop deze coöperatie zich van de andere kaasmakers in Nederland probeert te onderscheiden.

Productontwikkeling is een belangrijk punt binnen het bedrijf. Markttrends (gezondheid, genieten, variatie) vormen de basis voor een voortdurend zoekproces naar nieuwe kaasconcepten.

De nieuwe producten worden samen met afnemers in de markt ontwikkeld, daarbij gebruik makend van de expertise bij leveranciers van grond- en hulpstoffen en bij onderzoeksinstituten. Er is mogelijkheid om op kleine schaal proefkazen te maken.

Beide bedrijven binnen de coöperatie zijn zodanig ingericht dat batches volledig gescheiden kunnen worden geproduceerd.

## Innovatieve kolomstrategieën: Rouveen

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

Voor Rouveen was duidelijk dat er iets moest gebeuren, wat oorspronkelijk als nadeel werd beschouwd (relatief kleinschalige en oude fabriek) is juist tot voordeel omgezet. Een nieuw businessmodel is ontwikkeld rond bestaande hardware.

## 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

#### *Toeleveranciers*

Het gaat om een vaste groep boeren die lid zijn van de coöperatie. Rouveen probeert de leden actief te ondersteunen op allerlei fronten, ook in het sociale vlak (thuisfront er actief bij betrekken).

#### *Personeel*

Rouveen werkt met een vaste groep personeelsleden (geen uitzendkrachten, daardoor consistenter werkproces, meer band met de leden. Er is meer personeel dan bij een regulier kaasmakend bedrijf, dit houdt verband met het brede assortiment en de diversiteit aan bewerkingsstappen (wel of niet ingrediënten weghalen of toevoegen). Het personeel is relatief hoog opgeleid (hbo). Opdrachten hoeven niet helemaal uitgespeld te worden: mensen krijgen en nemen eigen verantwoordelijkheid om hun taak in te vullen zoals ze zelf denken dat dit het beste is. Rouveen doet relatief veel aan productinnovatie. Hier is een aparte afdeling voor, maar eigenlijk denkt iedereen in de fabriek mee hoe het beter kan. Rouveen werkt samen met vaste docent voor in company trainingen op vrijdagen (1 x in veertien dagen). Men is actief met trainees als oplossing voor de schaarste van vakmensen.



### *Management*

Ben Wever is de 4e directeur in 100 jaar. Er is veel aandacht voor gezondheid en welzijn van personeel (fitnesscursussen, begeleiding bij afvallen/stoppen met roken). Waardering voor wat men doet wordt getoond (naast financieel) in tijd en aandacht (management - personeel/personeel - leden/management - leden).



## 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

### *Financieel*

Rouveen is een coöperatie in handen van de boeren.

### *Markt*

Rouveen belevt de markt niet rechtstreeks, maar via tussenhandel.

### *Productinnovatie*

Dit vindt plaats met iedereen die met een goed idee langs komt, Rouveen gaat er op in als het past binnen de globale visie van smaak en gezondheid.

### *Inrichting fabriek*

De verschillende melk en kaassoorten komen van één baan. Elke charge wordt automatisch van de vorige (dus zonder handmatig te moeten werken) gescheiden. Alle opslagtanks worden automatisch gereinigd tussen batches door. Alle vormen van kaas zijn mogelijk. Het is op alle momenten mogelijk om de wei eruit te halen c.q. ingrediënten toe te voegen. Om deze reden is er wel meer dubbele (rand)apparatuur dan in een gangbare fabriek. De bemensing is hierbij cruciaal, een ander zou de fabriek misschien ook kunnen neerzetten maar zonder de juiste bemensing wordt het een flop.

## 2.8 Kernpunten, conclusies en aanbevelingen



### 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

Deze sheet geeft een hele korte samenvatting van wat er in de cases besproken is.

Aan het begin van deze presentatie (sheet 4) is gesteld dat een succesvolle strategie een combinatie is van ondernemer, onderneming, omgeving.

- De ondernemerscompetenties wordt in deze samenvatting niet meegenomen omdat dit niet voor alle cases in te vullen is. Sommige cases zijn op bedrijfsniveau (Rouveen, Belki), andere op sector niveau (koffie, scheepsbouw).
- Voor wat betreft omgeving, hieronder kun je 'noodzaak tot veranderen' en 'markt' scharen.
- Voor wat betreft bedrijfsspecifieke zaken, hieronder vallen 'core competences', of de kerncompetenties van het bedrijf en 'kennis/ R&D', hoe gaat het bedrijf om met (ver)nieuwe(nde) kennis.



## 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

De voorbeelden zijn zeer divers, er zijn geen eenduidige lessen uit af te leiden. Een aantal aspecten dat belangrijke rol speelt komt wel naar voren. Deze aspecten zijn gegroepeerd naar omgeving, onderneming en ondernemer. En naar proces, organisatie en strategie.

## Innovatieve kolomstrategieën

- O2: 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.
- O3: 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.

### *Omgeving*

- In de meeste gevallen is er sprake van een daadwerkelijke noodzaak om te veranderen (denk bijvoorbeeld aan de scheepsbouw), A2-melk is misschien het enige voorbeeld dat ontstaan is uit nieuwe wetenschappelijke kennis waar een commerciële toepassing van is gemaakt.
- In meerdere voorbeelden is toegang tot kennis en/of technologie een belangrijke factor geweest.
- De markt moet er zijn, denk aan de telefoontechnologie die er bij Nokia al was voor dat de markt feitelijk aanwezig was.

De ondernemer c.q. de competenties die binnen de onderneming aanwezig zijn hebben ook een grote invloed. Ondernemers die meer zijn gericht op vakmanschap (gericht op de primaire productie) passen het bet bij het fordisme en het toyotisme. In het 2e deel van het onderzoek komt dit nader aan bod.

In sommige gevallen is de ondernemingssituatie erg bepalend. Denk aan Rouveen waarbij wat vrijwel iedereen de kleinschalige fabriek als nadeel zou beschouwen, maar waarbij uiteindelijk een strategie is ontwikkeld waarbij de kleinschaligheid juist een bepalende succesfactor is.

## 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

De productielogica's zijn in het begin behandeld in de sheets 6 en 7.

- Fordistische ketens produceren met name bulkproducten. Je ziet dat primaire ondernemers in de landbouw, met name in de vleesproductie, in deze productielogica zitten. Varkens worden en masse geslacht en geëxporteerd. Innovaties kunnen dan ook alleen plaatsvinden wanneer alle afnemers het door de innovatie veranderde productiewijze/product willen afnemen.
- In Toyotistische ketens produceren de toeleveranciers bulk terwijl de producten divers zijn en gericht op wat de consument wil. Een voorbeeld hiervan is de zuivel, hoewel dit in beweging is. De melk komt in een grote stroom de fabriek binnen, terwijl aan de andere kant een gigantische diversiteit aan toetjes de fabriek verlaten.

## 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.

Een deel van de voorbeelden is gebruikt in een bijeenkomst van de Melkvee-academie, een verslag van deze bijeenkomst is als bijlage opgenomen.

## 3 Workshop nieuwe agro-ketens

---

### 3.1 Aanleiding en werkwijze

Binnen het programma netwerken in de veehouderij waren diverse netwerken actief rond het opzetten van nieuwe ketens. Uit de ervaring met deze netwerken bleek dat het succesvol opzetten van een nieuwe duurzame keten niet eenvoudig was. Bovendien lijkt elke keten een eigen aanpak te volgen. In combinatie met het reeds uitgevoerde onderzoek naar innovatieve ketens (hoofdstuk 2) ontstond het idee om een workshop te organiseren met ondernemers uit de primaire sector die actief in de weer zijn (geweest) met het opzetten van een nieuwe keten om met elkaar over de kernvraag te stoeien: Wat maakt ondernemers in een keten initiatief succesvol? Uiteindelijk is een workshop georganiseerd met zeven initiatiefnemers uit verschillende sectoren:

1. Weerribbenzuivel;
2. Klaverkaas;
3. Volwaard;
4. De Hoeve;
5. NoorderlandMelk;
6. Lekker'nei;
7. Bourgondisch Rijk.

In de workshop stoeiden de initiatiefnemers met elkaar over de totstandkoming van het initiatief en de geleerde lessen. Ze vonden overeenkomsten en gaven elkaar tips. Van de gedreven éénpitter die eigenwijs zijn eigen kop volgt, tot de doordachte strategie van samenwerkende partners. Kansen zijn er genoeg, valkuilen ook. Onvrede over bestaande structuren, de speurtocht naar meer verdiensten, toevallige ontmoetingen of gewoon een gepassioneerd ondernemersplan? De redenen om verder aan de slag te gaan binnen de keten zijn voor agrarische ondernemers heel divers, zo werd tijdens de workshop duidelijk. Zeven ondernemers uit verschillende sectoren vonden elkaar in het streven meerwaarde in de keten te brengen.

Na afloop van de workshop zijn de resultaten in het analysekader van de genoemde studie naar innovatieve ketens geplaatst (zie paragraaf 2.1). In de volgende paragrafen worden de 7 initiatieven één voor één besproken.



## 3.2 Weerribbenzuivel



### *Het initiatief*

Weerribbenzuivel ([www.weerribbenzuivel.nl/](http://www.weerribbenzuivel.nl/)) is ontstaan vanuit het melkveebedrijf van de familie de Lange in Nederland (plaatsje in de kop van Overijssel). In het gebied werd veel landbouwgrond omgezet in natuur, de familie de Lange wilde op deze plek blijven boeren. De strategie is hierop aangepast, het bedrijf schakelde om naar biologisch. Omdat de afzet in die periode niet goed was georganiseerd is besloten om zelf de zuivel te gaan verwerken en af te zetten. Er worden diverse producten gemaakt (melk, yoghurt, vla, kwark, géén kaas) en via verschillende kanalen afgezet (natuurvoedingswinkels, reguliere retail, catering). Het bedrijf koopt ook melk van derden in om te verwerken.



### *Proces*

Weerribben zuivel is ontstaan vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie en niet zozeer vanuit een marktstrategie. De ondernemer wilde op de plek waar hij zat blijven boeren en op basis van de veranderingen in de omgeving (veel natuurterrein) besloot hij om over te stappen naar biologisch. Omdat de verwerking en afzet voor biologisch toen niet goed georganiseerd was heeft hij de verwerking en de afzet zelf ontwikkeld (verticale integratie).

De bedrijfsontwikkeling wordt vrij sterk planmatig uitgevoerd. Dat wil zeggen dat op basis van een analyse een (investerings-) plan wordt opgesteld en dat dit ook wordt uitgevoerd. De marktkant is veel meer incrementeel ontwikkeld. Een duidelijk voorbeeld hiervan is dat met kaas is begonnen en later overgestapt is naar andere zuivelproducten.

### *Inhoud*

Het bedrijf is product georiënteerd, maar er is niet echt sprake van product leiderschap. Er worden niet steeds nieuwe producten ontwikkeld. Zoals hiervoor al is aangegeven gaat het hier om een verticale integratie. Qua productielogica is Weerribben zuivel het beste als ambachtelijk te kenschetsen. De hele productie is feitelijk in handen van dezelfde persoon die bovendien een grote rol speelt in de afzet. De natuurvoedingswinkels passen het beste bij de ambachtelijke benadering. Er is echter voor een diversiteit in afzetkanalen gekozen, met name om risico's te spreiden. Met name de afzet richting supermarkten knelt met de ambachtelijke benadering. De kwaliteitseisen die vanuit de supermarkt worden gesteld (BRC) zouden makkelijker inpasbaar worden in een meer toyotistisch georganiseerde keten (naar de markt flexibel, naar de productie en verwerking efficiënt; dit zou versmalling van assortiment betekenen, minder omschakelkosten). De persoon Klaas de Lange speelt een belangrijke rol in het bedrijf. Hij heeft duidelijk commerciële vaardigheden; hij is goed in staat zijn producten te verkopen. Dit is een bepalende succesfactor voor het bedrijf, maar maakt het daarmee ook kwetsbaar. Er lijken zich twee opties af te tekenen voor de toekomst:

1. verdiepen in het ambachtelijke, dat wil zeggen vooral afzet via de natuurvoedingswinkels en dan eventueel in combinatie met verbreding van de productenpallet;
2. of de stap maken naar toyotistische benadering, dat wil zeggen meer richten op afzet via supermarkten dat inhoudt dat ook een minder breed assortiment gevoerd kan worden.

*Weerribben zuivel: de man en zijn plan*

Klaas de Lange uit Nederland bouwde zelf aan een succesvolle zuivellijn: Weerribben zuivel. De combinatie van de biologische melkveehouderij met het natuurgebied de Weerribben maken het initiatief niet te kopiëren. 'Met het aankopen van onze producten, koop je niet alleen zuivel, je stoffeert ook het landschap. In de agrarische sector denken we vaak dat consumenten niet betalen willen, maar de kunst is het koopgedrag van de consument te prikkelen.' In elke natuurvoedingswinkel en een aantal supermarkten is Weerribben zuivel te vinden met een volledige range aan dagverse producten. 'We willen een compleet pakket aanbieden. Een supermarkt wil zoveel mogelijk mensen aan de voorkant en zo weinig mogelijk aan de achterdeur. Het betekent voor ons wel dat we de leidingen in onze fabriek wel 10 x per dag spoelen. Het kost veel werk en verhoogt de kostprijs.' Opschalen is ook voor De Lange een punt van aandacht, vooral doordat kwaliteitsborging en papieren rompslomp extra mankracht vragen. 'We moeten meer omzetten omdat de organisatie zwaarder wordt. Als ondernemer nemen we veel risico en hebben we veel verantwoordelijkheid, maar onze eigen boterham is nog aan de dunne kant.' Zijn succesfactor: de man en zijn plan. 'Wees creatief, heb lef, hou je kop ervoor en volg je intuïtie. Als je je gevoel loslaat ben je je concept kwijt.'

### 3.3 Klaverkaas



Klaverkaas (<http://www.klaverkaas.nl/>) is van de gebroeders Klaver. Min of meer door toeval kwam één van de gebroeders in de situatie waarin een kaaswinkel gekocht kon worden. Daardoor ontstond het idee om zelf kaas te gaan maken. Hiervoor was ook verwerkingscapaciteit beschikbaar. Het aantal winkels werd uitgebreid om zo meer kaas af te kunnen zetten. De melk van alle 250 koeien wordt verwerkt tot kaas. Om de fabriek nog beter te kunnen benutten wordt inmiddels ook geitenkaas gemaakt van eigen geitenmelk.

#### *Proces*

Klaverkaas is incrementeel ontstaan, feitelijk vanuit de kans om een kaaswinkel te kunnen kopen. Na deze incrementele start heeft het bedrijf zich, zeker in vergelijking met Weerribben zuivel, redelijk planmatig ontwikkeld. Klaverkaas is een verticale integratie.

#### *Inhoud*

Qua marktstrategie zit Klaverkaas tussen productleiderschap en klantbetrokkenheid. Ook hier is de ontwikkeling voortgekomen uit de bedrijfsontwikkelingsstrategie, maar al snel verschoof het accent naar de markt. Dit is mede gebeurd onder invloed van de strategische partner van de melkveehouders, een kaasgroothandel. Hierdoor kan ook de marktvaag goed in beeld worden gebracht; men staat door deze relatie toch dicht bij de consument. Vandaar heeft Klaverkaas zich vanaf het begin gericht op de speciale kazen. Vanaf de start heeft het bedrijf daardoor een ambachtelijk karakter. In een bepaald stadium had één van de kazen veel succes. In principe was er op dat moment een keuzemogelijkheid om zich te specialiseren in de productie van de succesvolle kaas en deze breder in de markt te zetten. Men heeft er voor gekozen om dit niet te doen en om

voor verbreding van de productenpallet te kiezen door dessertkazen te gaan produceren waaronder ook geitenkaas. Deze stap past goed bij de gekozen marktstrategie en ook bij het ambachtelijke karakter van het bedrijf. De kazen die Klaver maakt, zijn niet zo eenvoudig door de grote kaasmakers na te maken. De combinatie met de groothandel zorgt voor een sterke combinatie met een goed gevoel voor de markt en voldoende input om nieuwe producten te ontwikkelen.

De rolverdeling met de partner is met name tot stand gekomen doordat de gebroeders Klaver hebben ervaren dat hun kwaliteiten niet op terrein van de verkoop aan de consument liggen. In eerste instantie was hun vertrekpunt om zo veel mogelijk de totale marge uit de keten te behalen. Al snel bleek dit niet te werken. De eigen kwaliteiten lagen vooral op het terrein van de primaire productie van melk en de verwerking tot kaas en niet in de uiteindelijke verkoop aan de consument. Met andere woorden laat je niet verblinden door de marges waarvan je denkt dat anderen die zo eenvoudig binnenhalen. Men heeft de afgelopen periode vrijwel alle kaaswinkels afgestoten en is meer gaan investeren in de verwerking en het primaire bedrijf.

*Klaverkaas: zorg ervoor dat je niet gekopieerd kunt worden*

Persoonlijk initiatief staat vaak aan de wieg van een nieuwe ketenstrategie. Wim Klaver uit het Noord-Hollandse Winkel kocht de melk van zijn vader om het zelf tot kaas te verwerken. 30 jaar later staat er een hele fabriek die de melk van 250 koeien en 2500 geiten verwerkt. Bovendien heeft de familie Klaver drie winkels. 'We zijn met drie broers en hebben vier opvolgers, onze bedrijfsvoering is door deze familieopzet minder kwetsbaar', concludeert Wim die vertelde ook al 8 winkels gehad te hebben. 'We hebben te weinig 'feeling' met het winkelwezen; we besloten te investeren in de kaasfabriek.' En hierbij vond Klaver een partner die zich heeft gespecialiseerd in de afzet van kaas. 'Dat is een duidelijke win-winsituatie.' Betrouwbare partners vinden is lastig, geeft Klaver toe. 'Geef vertrouwen, maar neem ook afscheid als het niet klikt. Het is net als in een relatie, je moet eraan blijven schaven.' Toch blijven de winkels belangrijk om zo dicht bij de consument te blijven. 'Daar zitten de nieuwe ideeën en dus de mogelijkheden om ons opnieuw te onderscheiden. Zorg ervoor dat je niet gekopieerd kunt worden', adviseert hij. 'Als je succesvol bent, word je nagemaakt.'

### 3.4 Volwaard



Volwaard (<http://www.volwaard.nl/>) is de (merk)naam waaronder een assortiment kipproducten op de markt komt. Eerder werd gesproken over de werknaam Boerenkip. De kip wordt langer aangehouden en groeit minder snel. Bovendien wordt er met een ander stalsysteem gewerkt, onder andere met een overdekte en verharde uitloop over de hele lengte van de stal met een oppervlakte die overeenkomt met 20 % van het vloeroppervlakte van de stal.

Het idee om met dit concept aan de slag te gaan komt voort uit een sector analyse die in de 90-er jaren van de vorige eeuw is uitgevoerd. Veevoederbedrijf Coppens was er vanaf het begin bij betrokken, samen met de Dierenbescherming. Inmiddels is Volwaard een samenwerking van Coppens diervoeding, pluimveeslachterij Flandrex, diverse pluimveehouders en ZLTO.

#### *Proces*

Volwaard is planmatig ontwikkeld, er is gestart met een marktonderzoek. Vanuit dit marktonderzoek is de keten opgezet. Het initiatief voor Volwaard is vanuit de ketenpartijen (voerleverancier, slachterij en ZLTO) genomen. De primaire producenten zijn er later bijgezocht. Daarnaast is er vanaf het begin veel overleg geweest met 4 supermarkten en de dierenbescherming.

#### *Inhoud*

Volwaard is ontstaan als marktstrategie. Gericht op gangbaar-plus (tussen biologisch en gangbaar). De strategie is te kenschetsen als operationele uitmuntendheid, dat wil zeggen dat het product min of meer vast staat en dat het er vooral om gaat om de keten zo efficiënt mogelijk te laten functioneren. Volwaard is als een toyotistische keten te beschouwen. Dit betekent dat de primaire producenten in principe ook uitwisselbaar zijn. Er is geen sprake van een exclusiviteit voor de primaire producten. De benadering van de prijszetting past hier ook bij: de primaire ondernemers krijgen een meerprijs die voldoende is om

de extra kosten die ze maken te compenseren. Het concept is ontwikkeld vanuit het uitgangspunt dat de consumentenprijs circa 20% hoger mocht liggen dan gangbaar.

Volwaard is een ketensamenwerking. Daarbinnen vormen de pluimveehouders een horizontale samenwerking, waarbij de primaire ondernemers ook onderling kennis uitwisselen. Voor deze ondernemers blijft de nadruk op het vakmanschap liggen. De samenwerking met andere ketenpartijen - zoals voerleverancier en slachterij - zorgen voor voldoende commitment en trekkracht van het totale initiatief. De meerprijs blijft beperkt, dit betekent dat de optimalisatie op het primaire bedrijf en van de keten nog steeds van groot belang is.

*Volwaard: blijven uitleggen waarom we anders zijn*

Ketennetwerk Volwaard streeft een helder doel na: een smaakvol, gezond, diervriendelijk geproduceerde en betaalbare kip. 'Het produceren is niet zo moeilijk', geeft Willy van Erp aan. 'Maar het op de markt brengen wel. We moeten blijven uitleggen waarom onze kip anders is.' Goede PR is een must, alhoewel Volwaard daar geen miljoenen euro's voor beschikbaar heeft zoals grote multinationals. Toch staat het stempel van de Dierenbescherming op de wikkel. Daarop is ook de pluimveehouder te vinden die zorgt voor een ambachtelijkheid uitstraling. Volwaard is een initiatief van verschillende ketenpartners. Voevoerleverancier Coppens, slachterij Flandrex en ZLTO. Eén jaar ligt het in de schappen bij onder andere Albert Heijn. 'We hebben afspraken gemaakt met het hoofdkantoor, maar het wil niet zeggen dat de franchise-nemers zich daar ook aan houden. Zij zijn soms niet gecharmeerd van aparte leveranciers.' Een meerprijs krijgen de pluimveehouders nog niet. 'Dat moet nog komen', vertelt Van Erp die aangeeft dat hij met Volwaard wel prettiger boert. 'Gezondere dieren, minder medicijnen en dus minder zorgen. Dat is niet zo goed te communiceren naar de consument maar geeft mij genoeg voldoening om ermee door te gaan.'

Volwaard is een voorbeeld waarbij een behoorlijk marktaandeel potentieel is. Het is daarmee een voorbeeld waarbij duurzaamheid op grotere schaal in de praktijk vorm krijgt via de markt. Belangrijk is een initiërende partij (in dit geval de ZLTO). Voor ondernemers is er weinig winst op korte termijn, mogelijk wel meer marktperspectief (zekerheid) en ze krijgen vooral 'trots' terug. Een risico bij soort initiatieven is de commodity trap, door de nu nog beperkte schaal is

het product nog bijzonder waardoor er nog een (beperkte) meerprijs uit is de genereren, bij verdere opschaling wordt dit moeilijker.

### 3.5 De Hoeve



De Hoeve bestaat uit een producentenvereniging van varkenshouders en een B.V ([www.dehoevebv.nl/](http://www.dehoevebv.nl/)). De Hoeve is ontstaan uit het de noodzaak van één van de deelnemers om een emissiearme stal te bouwen. Hij heeft hiervoor een eigen systeem ontwikkeld en ging vervolgens op zoek om ook een meerwaarde te realiseren aan de opbrengstkant. Daarvoor is de weg gekozen om onder Milieukeur te gaan produceren. Dit houdt in dat de bedrijven door een onafhankelijke organisatie worden gecertificeerd, waarbij wordt getoetst dat de productie aan een aantal milieucriteria voldoet. Het vlees wordt via een eigen kanaal afgezet voor een belangrijk deel via de keurslagers. Sinds de zomer van 2007 is de producentenvereniging ook gestopt met het castreren van biggen.

#### *Proces*

De Hoeve is incrementeel ontwikkeld. Het vertrekpunt was de bedrijfsontwikkelingsstrategie van met name één van de primaire producenten. Die had voor de groei van zijn bedrijf geïnvesteerd in een milieuvriendelijke stal en wilde die vervolgens ook tot waarde proberen te brengen. Om dit te realiseren is een milieukeur certificeringprogramma voor varkens ontwikkeld. De Hoeve is ontstaan als een horizontale samenwerking, waarbij later andere ketenpartijen zijn gezocht (onder andere slachterij, grossier, verkooppunten en voerleveranciers). De keten is relatief sterk gebaseerd op vrijwilligheid en daarmee behoorlijk flexibel. Op dit moment speelt de keten in op de dierenwelzijn discussie rond het castreren van biggen. Ook nu weer wordt gekozen voor een incrementele benadering.



Als eerste wordt gestopt met castreren, vervolgens wordt gekeken wat dit betekent voor het primaire productieproces, de keten en de vermarkting.

### *Inhoud*

De Hoeve is evenals Volwaard gericht op gangbaar-plus. De marktstrategie is operationele uitmuntendheid, ontstaan vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie. De keten is een toyotistische keten. Er is geen sprake van exclusiviteit voor de primaire ondernemers. De optimalisatie van het primaire productieproces en de keten is van groot belang. De winst voor de primaire ondernemers moet in belangrijke mate komen uit de optimalisatie van het primaire productieproces, die extra wordt gestimuleerd door de certificering voor Milieukeur.

De Hoeve is een horizontale samenwerking voor zover het de producentenvereniging betreft en een platform voor verticale samenwerking daar waar het de bv betreft. Schakels die geen toegevoegde waarde aan het product leveren worden zoveel mogelijk facilitair ingeschakeld (slachterij, transport). Schakels die weleens risicovolle toegevoegde waarde willen inbrengen, behouden hun eigen marge maar betalen wel een hogere prijs voor het product (grossier). Ngo's worden betrokken bij de opzet van de regels (convenanten, maatlaten). Doordat ngo's hun goedkeuring laten blijken kan dit in de vermarkting worden meegenomen.

#### *De Hoeve: de charmes van een kleine keten vasthouden*

Zijn alle ketens succesvol? Nee, genoeg initiatieven sneuvelen. 'De eerste jaren zijn zeer risicovol, je bent eigenlijk met lucht bezig en dan kun je geen tegenwind verdragen', zo luidde de algehele opinie. Dé succesfactor van een ketenplan zit vaak in kleine gelukjes en toevalligheden.

Zo speelt de discussie rondom het castreren van biggen de keten De Hoeve in de kaart, weet Alex Bikker die in de bijeenkomst initiatiefnemer Hans Verhoeven vervangt. 'Zo kunnen wij ons onderscheiden.' Weten wat de klant wil en die kwaliteit ook produceren, luidt hun motto. 'Meer vraaggestuurd produceren.' Doordat de banden binnen de keten verder aangehaald worden is er eerlijkere verdeling van de marges binnen de keten mogelijk. 'Het werkt transparant en bovendien spelen we sneller in op een andere kwaliteitsvraag, bijvoorbeeld bij meer dierenwelzijn.'

Echter ook De Hoeve loopt aan tegen vragen nu ze verder willen groeien.

'Het is een uitdaging alle charmes van de kleine keten vast te houden en toch je te conformeren aan de grootschalige kwaliteitseisen die supermarkten ei-

sen.' Naast de plus in de afzet noemt Bikker nog een aantal neveneffecten die positief waren. 'We zijn gestart met gezamenlijke inkoop en certificeren samen. Zo leren we veel van elkaar en dat geeft nieuwe innovaties meer kansen doordat de banden binnen de keten verder aangehaald worden.'

### 3.6 NoorderlandMelk



NoorderlandMelk (<http://www.noorderlandmelk.nl/>) is ontstaan uit melkveehouders die eerder melk leverden aan Hoogwegt melk. Hoogwegt heeft in 2006 besloten zich terug te trekken als tussenpersoon tussen de melkveehouders en verwerkende industrie. Hoogwegt had met een van de melkverwerkers overeenstemming over de overgang van de melkveehouders. Een groot aantal heeft besloten om hier niet in mee te gaan, maar te participeren in NoorderlandMelk. NoorderLand is een cooperatie die streeft naar een eenvoudige opzet, de melk wordt niet zelf verwerkt. Er worden contracten met verwerkers afgesloten voor het leveren van melk.

#### *Proces*

NoorderlandMelk is begin 2007 ontstaan vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie. De eigen afnemer van de melk trok zich terug en het aangeboden alternatief werd niet als aantrekkelijk genoeg gezien. NoorderlandMelk is incrementeel ontstaan, uit noodzaak in relatief gunstige marktomstandigheden.

#### *Inhoud*

NoorderlandMelk is een horizontale samenwerking. De marktstrategie is operationele uitmuntendheid. Dit is zichtbaar in de organisatie van de keten; die wordt zo eenvoudig mogelijk opgezet om zo tot lage uitvoeringskosten te komen. De betrokken ondernemers realiseren zich dat dit mede kan omdat er andere grote spelers zijn in de sector die een aantal basiszaken regelen.

Inhoudelijk onderscheidt deze keten zich (nog) niet van andere zuivelketens. Het gaat om melk als bulkproduct. De bedoeling is om melk op maat te leveren, dat wil zeggen dat naar behoefte (in kwantiteit) wordt geleverd. Daarnaast wil de

keten zich onderscheiden door een betere kwaliteit. Dit is echter nog niet geconcretiseerd en ook nog niet besproken met huidige en potentiële klanten. In de workshop werd deze focus op 'betere kwaliteit' ontraden door de anderen. Het advies van de collega ondernemers was niet hierop te investeren als je de winst maakt op lage kosten en niet op de 'kwaliteit'. Wat Noorderland echter doet is selectief zijn bij de keuze van bedrijven en ze kunnen daardoor een vrij hoge minimumkwaliteit garanderen zonder meerkosten.

*Afzetcoöperatie NoorderlandMelk: leveren van melk op maat*

NoorderlandMelk kwam tot stand doordat de melkfemer de melk niet meer ophaalde. 'Dus moesten we op zoek naar een alternatief', aldus Ad van Velde over de nieuw opgerichte afzetcoöperatie die vooral kleine melkverwerkers voorziet van grondstof. 'We hebben korte lijnen, een lage kostenstructuur en zijn heel flexibel, heel basic. Bij ons kan dus veel. Zo kunnen wij melkdifferentiatie vlot invullen', geeft Van Velde het verschil met de grote ondernemingen aan. De contacten met de afnemers zijn overigens wel geënt op de lange termijn. 'Zij krijgen melk op maat en van een goede kwaliteit, daar zorgen we voor. Wij ontvangen een plus op de melkprijs', aldus Van Velde die aangeeft dat de coöperatie al een wachtlijst heeft. 'We nemen pas weer melkveehouders aan als we genoeg afzet hebben.'

### 3.7 Lekker'nei



Lekker'nei (<http://www.lekkernei.eu/>) is een initiatief van twee pluimveehouders uit Noord-Brabant. De pluimveehouders waren op zoek naar meerwaarde voor

hun eieren. Dit is ingevuld door rechtstreeks van de boerderij eieren aan de supermarkt te leveren. De nadruk in de vermarkting ligt op versheid en op de regionale herkomst

### *Proces*

Het concept voor het verse ei is ontstaan op basis van gesprekken met de lokale supermarktondernemer. Aanvankelijk werd samenwerking gezocht met pakstations. Toen dit geen vruchten afwierp heeft men zelf een pakstation opgezet en is men zich actiever in de keten gaan opstellen.

### *Inhoud*

Lekker'nei is een verticale integratie. De primaire producent verzorgt ook de verpakking tot en met het schapmanagement in de supermarkt, de supermarkt stelt schapruimte beschikbaar. De ondernemer verkoopt zelf het product en brengt het zonodig ook in de winkel aan de man. Dit geeft aan dat het om een ambachtelijke benadering gaat.

De eiersector wijkt duidelijk af van de zuivel- of varkenssector omdat in deze sector al een groot aantal verschillende soorten eieren en daarmee ook ketens bestaan. Het onderscheid van deze keten is dat niet alleen de andere productiewijze wordt vermarkt (ander voer en/of houderijsysteem), maar ook het regionale aspect (voer uit de regio), de primaire producent zelf ('Jan de ambachtsman') en de versheid.

Het concept is gericht op niche, de bedoeling is om in het segment van een kwalitatief beter ei (20% duurste eieren) een positie te verwerven. Bij de lokale supermarkten waar men momenteel aan levert, lijkt dit ook te gaan lukken.

Voor de verdere ontwikkeling zijn er eigenlijk twee mogelijkheden: meer verkooppunten waardoor de regionale binding misschien lastiger wordt om te vermarkten, of meer producten op basis van vooral de versheid van het ei.'

Versheid is leidend in het concept van Lekker'nei, duurzaamheid is volgend en om het verhaal compleet te maken richting consument. In dit geval wordt duurzaamheid dus in de 2e plaats 'vermarkt' waarbij het gekoppeld wordt aan een andere meerwaarde (in dit geval versheid) waar consumenten echt geld voor over hebben.

### *Lekker'nei: de kunst is onderscheiden*

De belangrijkste voorwaarde voor succes is onderscheidend zijn. Bijvoorbeeld met een extra vers ei, dat door twee pluimveehouders van Lekker'nei binnen twee dagen in de winkel wordt gelegd. 'We zijn een korte keten en doen alles zelf', vertelt pluimveehouder Jan van Baast over het idee dat hij met een collega zelf helemaal uitwerkte. 'Van het rapen van de eieren tot aan de distributie en het overleg met de retail. We zijn kort en snel.' Van Baast geeft aan dat het belangrijk is het onderscheid duidelijk te communiceren met de consument. 'Vertel waarom je product anders is.' De echte versheid en het streekgebonden karakter (de kippen krijgen graan uit de regio) van dit initiatief zijn de kracht. Echter, een bepaalde omvang is wel nodig om verder op te schalen en te automatiseren waardoor de logistiek beter rendeert. 'Slechts één tot twee procent van onze eieren gaan naar Lekker'nei. Het begint pas echt winstgevend te worden wanneer we ons hele productie zo kunnen afzetten.' Een tip van Van Baast over succesvol ketenwerken: 'Heb vertrouwen en geef openheid. Als je bang bent dat je een gedeelte van je winst moet afgeven ben je niet geschikt voor samenwerking in de keten.'

## **3.8 Bourgondisch Rijk**

Het initiatief Boergondisch Rijk is ontstaan in Noord-Brabant en richt zich op de productie en verkoop van ambachtelijk geproduceerd scharrel- en eko-pluimvee. Bij de opzet waren in eerste instantie geen pluimveehouders betrokken, maar varkenshouders. De keten was in de opstartfase toen de vogelpest uitbrak. Door de vogelpest zakte de afzet in elkaar. De samenwerking met de andere ketenpartners kwam moeizaam tot stand en overleefde de vogelpest niet. De ondernemers zijn er mee gestopt.

### *Proces*

Boergondisch Rijk is enigszins planmatig ontstaan, gericht op een nichemarkt: scharrel plus lekker. Opvallend in de ontstaansgeschiedenis is dat de trekkers bij de start geen productie waren van het te vermarkten product (scharrelkip). Dit betekent dat er aanvankelijk geen directe binding en daarmee ook weinig praktische ervaring was met het te produceren product.

### *Inhoud*

Er is contact gezocht met een aantal particuliere ketenpartners die wel de intentie hebben uitgesproken om samen te gaan werken. De partners hadden wel een individueel belang, maar geen marktmacht bij dit keteninitiatief. Uiteindelijk bleek dan ook dat niet alle gemaakte afspraken (intentieverklaringen) nagekomen werden: er bleek uiteindelijk geen sprake van een krachtige ketenregie. Het initiatief heeft te lijden gehad van de vogelpest. Juist de potentiële klanten van deze keten werden aangesproken door de publiekscampagne van Milieudefensie waarin werd opgeroepen geen kip te consumeren om zo het virus niet te verspreiden.

Er is in dit initiatief veel energie gestoken in het realiseren van een verrijdbare stal en het rondzetten van bijbehorende vergunningen. Dit bepaalde de uitstraling van het duurzaam houden van slachtkuikens in het open land. Het concept week te veel af van de toepassingen in de bd-landbouw door de schaal waarop het hier toegepast zou moeten worden. en liep daarmee tegen wettelijke grenzen aan van de wetgeving. Dergelijke systemen worden niet in die omvang in de biologische pluimveehouderij toegepast.

Bijkomend nadeel van het product was dat men zich richtte op een product met een hoog afwaarderingsrisico. Door het gele vel van de kip, was het ook noodzakelijk om dit product in een afzonderlijke keten af te zetten. Afzet in de mainstreamketen was vrijwel onmogelijk, alleen tegen een fors lagere prijs. Dit is een belangrijk verschil met bv. de Volwaard kip.

#### *Boergondisch rijk minder succesvol*

Een voorbeeld van een keten die het niet gered heeft, is Boergondische Rijk. 'De vogelpest heeft ons uiteindelijk de das omgedaan', vertelt Toon Jacobs eerlijk over de samenwerking van vijf burens om vlees van verschillende diersoorten af te zetten naar scharrelslagerijen en in een eigen winkel. Ondanks de productie van een smaakvolle en eerlijk geproduceerde kip, redde deze keten het niet. Ketenpartners kwamen afspraken niet na, verkozen het eigen belang boven het belang van het Boergondisch Rijk en waren wellicht niet sterk genoeg betrokken bij het initiatief. Met de vogelpest knakte het laatste enthousiasme. 'We verkochten geen 2000 kippetjes per week meer, maar 400. We bleven met een duur product zitten. Op een gegeven moment was de passie verdwenen, was het vertrouwen weg en ontbrak het wederzijds belang', benoemd Jacobs. 'Eén voor één haakten de initiatiefnemers af.'

### 3.9 Kernpunten, conclusies en aanbevelingen

Deze initiatieven laten zien dat het kan!

#### *Conclusies*

- Bij de start van veel van deze initiatieven gaat het om het Plan & de Man. Zeker in de opstartfase zijn de persoonlijke drive en vasthoudendheid (leiderschap) belangrijk, maar ook het concept dat is bedacht. Van de aanwezige initiatieven lijkt Volwaard op dit moment het meeste in aanmerking te komen om tot een behoorlijke schaal door te breken. Hierbij is het misschien beter om de uitdrukking Plan & Man te vervangen door Plan & Initiator. Het initiatief is in eerste instantie tot stand gekomen door een mengvoerproducent, die vervolgens een alliantie met onder andere de ZLTO is aangegaan, daarmee is een sterk netwerk gevormd die in staat is om de kar te trekken (netwerk, macht, financiën).
- Deze voorbeelden zijn voor een belangrijk deel gestart vanuit een bedrijfsontwikkelingsperspectief. Om verder te kunnen met het bedrijf kwam de optie van zelf verwerken en/of vermarkten in beeld, van daaruit is men van start gegaan.
- Gangbaar-plus is een reëel alternatief, maar zal niet tot fors hogere opbrengst-prijzen leiden. Bij deze strategie hoort een toyotistische ketenstructuur met veel nadruk op productie en ketenoptimalisatie en een beperkt productenassortiment. Voordeel ten opzichte van regulier gangbaar is dat er in het productieproces en in de keten gericht wordt geoptimaliseerd: bulk is wel efficiënt maar niet excellent! Gangbaar-plus kan een behoorlijke schaalomvang bereiken.
- Naast deze toyotistische benadering is er ook ruimte voor een meer ambachtelijke benadering. In dit geval past een breder productenassortiment, met een beperkte schaalomvang waarbij sprake is van een directe relatie tussen producent en consument.
- De centrale rol van de trekker 'Jan de ambachtsman' zoals die zichtbaar is bij de meeste van de besproken initiatieven, past goed bij een ambachtelijke keten. Dit betekent wel dat slechts een beperkte schaalomvang kan worden bereikt. Bij een grotere schaalomvang is de keten niet meer door één persoon te overzien en past een meer toyotistische benadering met sterke ketenpartners.

### *Aanbevelingen voor de ondernemer*

- Passie voor je product is van belang, een behoorlijke mate van eigenwijsheid is noodzakelijk. Veel initiatieven ontstaan uit toeval, geef het toeval voldoende kans om te ontstaan: sta open voor toevallige ontmoetingen. Hou vol, zet door en heb een lange adem.
- Kies een product uit dat aansluit bij de kern van je huidige bedrijf: ga je daarbuiten dan loop je extra risico's. Je weet dan niet goed meer waar je het over hebt en het is dan moeilijker op risico's in te schatten. Het voorbeeld van Boergondisch Rijk is hier een illustratie van.
- Staar je niet blind op marges die anderen in de keten pakken. Ga uit van je eigen competenties, doe waar je goed in bent; laat anderen doen waar zij goed in zijn en gun ze daarvoor hun marge. Het voorbeeld van Klaver illustreert dit goed. Zij hebben duidelijk ervaren dat hun kracht niet ligt bij het zelf vermarkten van hun eindproduct aan de primaire consument. Ook Weerribben zuivel is een voorbeeld van het benutten van competenties. De kracht van de ondernemer zit in dit geval juist in het persoonlijk verkopen van het product. De bedrijfsvoering in de boerderij en de fabriek wordt aan anderen overgelaten.
- De onderscheidendheid van het product moet samen hangen met de te plegen inspanning en het risico van afwaardering. Een product kan beperkt onderscheidend zijn, de meerprijs zal dan ook niet erg hoog zijn. Dit hoeft geen groot probleem te zijn als de risico's van afwaardering laag zijn en het product er wel toe leidt dat de productieprocessen zowel op het primaire bedrijf als in de keten worden geoptimaliseerd. Vergelijk de Hoeve milieukeur met Boergondisch Rijk.
- Het tegelijkertijd benaderen van verschillende afzetkanalen is vanuit een bedrijfsontwikkelingsstrategie logisch; je creëert extra omzet en bent niet afhankelijk van een afzetkanaal. Het kan evenwel vanuit een marktgerichte benadering tot spanning leiden omdat de verschillende afzetkanalen specifieke eisen stellen.
- Daarnaast gelden de algemene lessen: weet wat je klant wil. Zorg voor een verhaal achter je product en dat is niet altijd het rationeel onderscheidende verhaal van de productiewijze (bv. milieukeur). Nieuwe aanpakken zoals marktcreatie kunnen het proces mogelijk versterken om vanuit duurzaamheid gewenste nieuwe bedrijfssystemen te koppelen aan een te ontwikkelen markt vraag.



### *Aanbevelingen richting beleid*

- Innovatiebeleid: richt het beleid niet alleen op de grote partijen, maar zoek ook de verbinding met kleine innovatieve partijen.
- Kennis centraal - Voucher/Netwerk: ondersteunen van dit soort initiatieven is maatwerk. Geef de ondernemers zelf ruimte om gebruik te maken van inhoudelijke en procesmatige ondersteuning. Waarborg wel de kwaliteit van de ondersteuning en zorg dat anderen er ook van kunnen leren.
- Creëer/ondersteun leeromgeving van kennismaken/verbinden tot ondersteuning creatie van nieuwe concepten. Verbind hiervoor een aantal bestaande instrumenten (vouchers, netwerken,...) met andere kennisinstrumenten en zorg voor verbinding: bindende elementen zoals het bijeen brengen van ondernemers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Om op die manier tot een 'beweging' te komen. In het huidige beleid zijn de doelgroepen over het algemeen eng geformuleerd, vanuit de beleidsachtergrond van het betreffende onderdeel van het departement. Ook kan ministerie een andere vorm van 'leiderschap' op zich nemen: mede-initiërend en agenderend zijn voor nieuwe mogelijkheden of kan bruggen slaan tussen partijen.

### *10 Tips voor een succesvolle ketenstrategieën:*

- Weet wat je klant wil;
- Meerwaarde en onderscheidendheid moeten in balans zijn, denk aan risico van afwaardering;
- Kies een assortiment dat past je keten: ambachtelijk → breed assortiment, mainstream → smal assortiment;
- Stop energie in het vertellen van het verhaal achter je product;
- Wees gepassioneerd;
- Zoek de samenwerking met andere ketenpartijen, verdeel de marge;
- Bouw aan relaties en zoek partners, samen kom je verder dan alleen;
- Sta open voor toevallige ontmoetingen;
- Wees eigenwijs, je zwemt tegen de stroom in;
- Hou vol, zet door en heb een lange adem!

# Literatuur en websites

---

## *Inleiding*

Calker, K.J. van, A.C.G. Beldman, en A.M. Mauser, *Caring dairy: Ben & Jerry's sustainable dairy farming initiatieve in Europe*. Stichting AKK, Lith, 2006.  
Treacy en Wiersema, *The discipline of marketleaders*. 1996.  
Schans J.W. van der, presentatie AgroCenter klantendag, Wageningen, 2006.  
Schans J.W. van der, *Strategic farm management and the transition toward sustainable agricultural food production*, NJF congress Copenhagen, 2007.

## *Nokia*

[www.nokia.com](http://www.nokia.com)  
[www.academic.udayton.edu/BradHume/phone/corp/corporations/HTML/Nokia.htm](http://www.academic.udayton.edu/BradHume/phone/corp/corporations/HTML/Nokia.htm)  
[www.twanetwerk.nl/default.ashx?DocumentID=4903](http://www.twanetwerk.nl/default.ashx?DocumentID=4903)  
[www.dbgw.finlit.fi/fili/bff/102/nokia.htm](http://www.dbgw.finlit.fi/fili/bff/102/nokia.htm)  
[www.computable.nl/nieuws.jsp?id=758113](http://www.computable.nl/nieuws.jsp?id=758113)  
Collis, D., *Nokia mobile phones: connecting countries, a lesson in international strategy*. Yale school of management (via ECCH).  
Solvell, O. en M.E. Porter, *Finland and Nokia: creating the world's most competitive economy*. Harvard business school (via ECCH), Harvard, 2002

## *Scheepsbouwindustrie*

[www.fme-cwm.nl](http://www.fme-cwm.nl)  
[www.kellysearch.nl/qz-product-4234.html](http://www.kellysearch.nl/qz-product-4234.html)  
[www.dehoop.net](http://www.dehoop.net)  
[www.damen.nl](http://www.damen.nl)  
[www.hoop-shipyard.nl](http://www.hoop-shipyard.nl)  
[www.scheepswerven.web-log.nl](http://www.scheepswerven.web-log.nl)  
[www.marin.nl/web/show](http://www.marin.nl/web/show)  
[www.vnsi.nl/smartsite.htm?id=20691](http://www.vnsi.nl/smartsite.htm?id=20691)  
[www.wikipedia.nl](http://www.wikipedia.nl)  
Industriebrief, *Hart voor industrie*. Kamerstukken 2004/2005, 29 826, nr. 1, Den Haag, 2005  
Gennip, C.E.G. van der, Brief aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal met betrekking tot scheepsbouw, OI/ID 5707874, Den Haag, 2005

### *Koffie*

[www.koffiethee.nl/koffie/htm/index.asp](http://www.koffiethee.nl/koffie/htm/index.asp)

[www.koffiecentrale.nl/nl/koffieteelt](http://www.koffiecentrale.nl/nl/koffieteelt)

[www.sustainable-coffee.net](http://www.sustainable-coffee.net)

[www.maxhavelaar.nl/pages/default.asp?rID=4](http://www.maxhavelaar.nl/pages/default.asp?rID=4)

[www.utzkapeh.org](http://www.utzkapeh.org)

[www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org)

[www.koffiecoalitie.nl/koffie/publish/index.php](http://www.koffiecoalitie.nl/koffie/publish/index.php)

Roel Vaessen, persoonlijke mededelingen. European Coffee Federation (ECF), 2007

### *Belgi*

[www.joosen-luyckx.be](http://www.joosen-luyckx.be)

[www.aquabio.be/benl/index.html](http://www.aquabio.be/benl/index.html)

[www.belki.be](http://www.belki.be)

[www.demolenaar.nl/artikelen/show.asp?id=1778](http://www.demolenaar.nl/artikelen/show.asp?id=1778)

[www.demolenaar.nl/artikelen/show.asp?id=1131](http://www.demolenaar.nl/artikelen/show.asp?id=1131)

[www.vilt.be/vilt-info/detail.phtml?id=210](http://www.vilt.be/vilt-info/detail.phtml?id=210)

Vis, J., *Alternatief geproduceerde kip in de supermarkt; een logistieke visie op de verduurzaming van de pluimveesector, afstudeerscriptie*. Erasmus Universiteit Rotterdam faculteit bedrijfskunde supply chain management, Rotterdam, maart 2006.

### *A2 Melk*

[www.a2corporation.com/index.php/ps\\_pagename/corporate](http://www.a2corporation.com/index.php/ps_pagename/corporate)

[www.a2australia.com.au/portal](http://www.a2australia.com.au/portal)

[www.nzx.com/market/security\\_details/by\\_security?code=ATM&nzax=home](http://www.nzx.com/market/security_details/by_security?code=ATM&nzax=home)

[www.nzfsa.govt.nz/consumers/food-safety-topics/chemicals-in-food/milk-a1-a2](http://www.nzfsa.govt.nz/consumers/food-safety-topics/chemicals-in-food/milk-a1-a2)

[www.nzfsa.govt.nz/policy-law/projects/a1-a2-milk/a1-a2-report.pdf](http://www.nzfsa.govt.nz/policy-law/projects/a1-a2-milk/a1-a2-report.pdf)

[www.wikipedia.org/wiki/A1\\_\(milk\)](http://www.wikipedia.org/wiki/A1_(milk))

[www.adelaideinstitute.org/Mental\\_Illness/A2Milk.htm](http://www.adelaideinstitute.org/Mental_Illness/A2Milk.htm)

### *Rouveen*

[www.rouveen-kaasspecialiteiten.nl/index.php](http://www.rouveen-kaasspecialiteiten.nl/index.php)

B. Wever, Persoonlijke mededelingen, CEO Rouveen, 2007.

# Bijlage 1

---

## Verlag deelstromen bijeenkomst Melkveeacademie 15 februari 2006 in Staphorst

Alfons Beldman - LEI AgroCenter  
Judith Poelarends - Animal Sciences Group

*Tien melkveehouders* hebben de bijeenkomst rond deelstromen zuivel bijgewoond in Staphorst. Doel van de bijeenkomst was om te inventariseren of er behoefte is aan de vorming van één of meerdere netwerken van melkveehouders (en anderen) om de mogelijkheden van deelstromen serieus te gaan verkennen.

### *De ideeën*

De bijeenkomst ging van start met een inventarisatie van ideeën van de deelnemers. De meeste deelnemers waren sterk geïnteresseerd in deelstromen, maar hadden nog geen concrete ideeën. Bij enkele andere deelnemers waren er ideeën rond het afzetten van een streekproduct. Sommige deelnemers aan de bijeenkomst waren niet alleen als melkveehouder in het onderwerp geïnteresseerd, maar ook als bestuurder.

### *Inspiratie uit andere sectoren*

Vervolgens werden voorbeelden van ontwikkelingen in andere sectoren gepresenteerd:

- buiten de landbouw:
  - Nokia: Fins bedrijf van houtindustrie naar marktleider in de mobiele telefonie;
  - Scheepsbouw: van sector in nood naar een bloeiende sector met productie van hoogwaardige schepen.
- binnen de landbouw:
  - A2-melk in Nieuw-Zeeland en Australië: melk produceren met een andere eiwitsamenstelling en deze afzonderlijk vermarkten;
  - Rouveen: zuivelfabriek met een groot aantal kleine deelstromen.

### *Succesfactoren voor opzetten van deelstromen*

Vanuit deze voorbeelden werd gediscussieerd over deze belangrijke succesfactoren voor het opzetten van deelstromen. Enkele elementen hieruit:

- het idee moet goed zijn: behoefte vanuit de markt en een onderscheidend product wat niet zo eenvoudig na te maken is. Timing is erg lastig, in feite moet je al klaar zijn als de kans zich voordoet;
- om het te realiseren is een sterke drive bij de ondernemer nodig. Bovendien vraagt het ontwikkelen van een deelstroom nogal wat van de ondernemer, de vraag is of het haalbaar is en verstandig om dit individueel op te pakken;
- noodzaak en risico: in de discussie kwam duidelijk naar voren dat er wel duidelijk animo is om de mogelijkheden te verkennen, maar dat dit niet ten koste mag gaan van het eigen bedrijf. Het lijkt erop dat op dit moment de echte noodzaak om veranderingen in gang te zetten nog niet aanwezig is. Dit in tegenstelling tot een aantal van de voorbeelden uit andere sectoren die zijn besproken;
- hoe pak je het aan: wat is de juiste structuur. Is het beter om met een kleine groep te beginnen en dan uit te bouwen of moet je eerste massa hebben om vervolgens een concept te bedenken.

### *Te beantwoorden vragen*

De laatste stap was om na te gaan welke concrete vragen in een eventueel te vormen netwerk beantwoord zouden moeten worden.

#### *Idee*

- Hoe komen we aan goede ideeën?
- Welke unieke capaciteiten heeft melk?

#### *Markt*

- Waar is behoefte aan in de markt?
  - Wat verkoopt?
  - Is er behoefte (latente vraag) te creëren?
- Kun je boeren marktgericht laten denken?

#### *Groep vormen*

- Hoe kun je denkkraft organiseren?
  - hoeveel mensen heb je daarvoor nodig? 4?
- Hoe vorm ik een goede groep?
  - welke mensen moeten we aantrekken?

- hoe vind ik gelijkgestemde mensen?
- hoe selecteer ik?
- welke deskundigheid heb ik daarbij nodig?
- Hoe 'organiseer' je het als je een aantal melkveehouders bij elkaar hebt?
- Wie trekt de kar?
- Waar zitten meer groepsactiviteiten?
  - welke zijn gelukt/mislukt?
  - wat kunnen we van beide leren?
- Hoe houd je de energie erin, zeker als het lang gaat duren?

### *Aanpak*

- In welke volgorde moet ik het aanpakken?
  - uitgaande van mijn idee → mensen bij zoeken;
  - groep samenstellen die 'iets' wil → idee/product bepalen.
- Wanneer kloppen we aan bij bestaande structuren?
- Wie verwerkt mijn product?
- Hoe komen we aan risico- en/of werkkapitaal?
- Kun je ergens geldstromen aanboren die je helpen het organiseren?
- Wat zou de minimale omvang van de deelstroom moeten zijn?
- Op wat voor termijn moet je rekenen?
  - goed stappenplan nodig.

### *Risico's*

- Welke risico's ga ik lopen?
- Hoe maak ik afweging over risico en rendement?
- Hoe kan ik risico's beperken?
- Kan ik bij 'mislukking' terug naar coöperatie?
- Zijn er na mislukking alternatieven?

### *Eindresultaat*

De evaluatie van de bijeenkomst was positief, een leerzame en inspirerende bijeenkomst. Kanttekening was wel dat er weinig echt concrete ideeën naar voren kwamen. Waarschijnlijk gaat er één netwerk aan de slag om mogelijkheden nader te verkennen.

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: [www.lei.wur.nl](http://www.lei.wur.nl)

