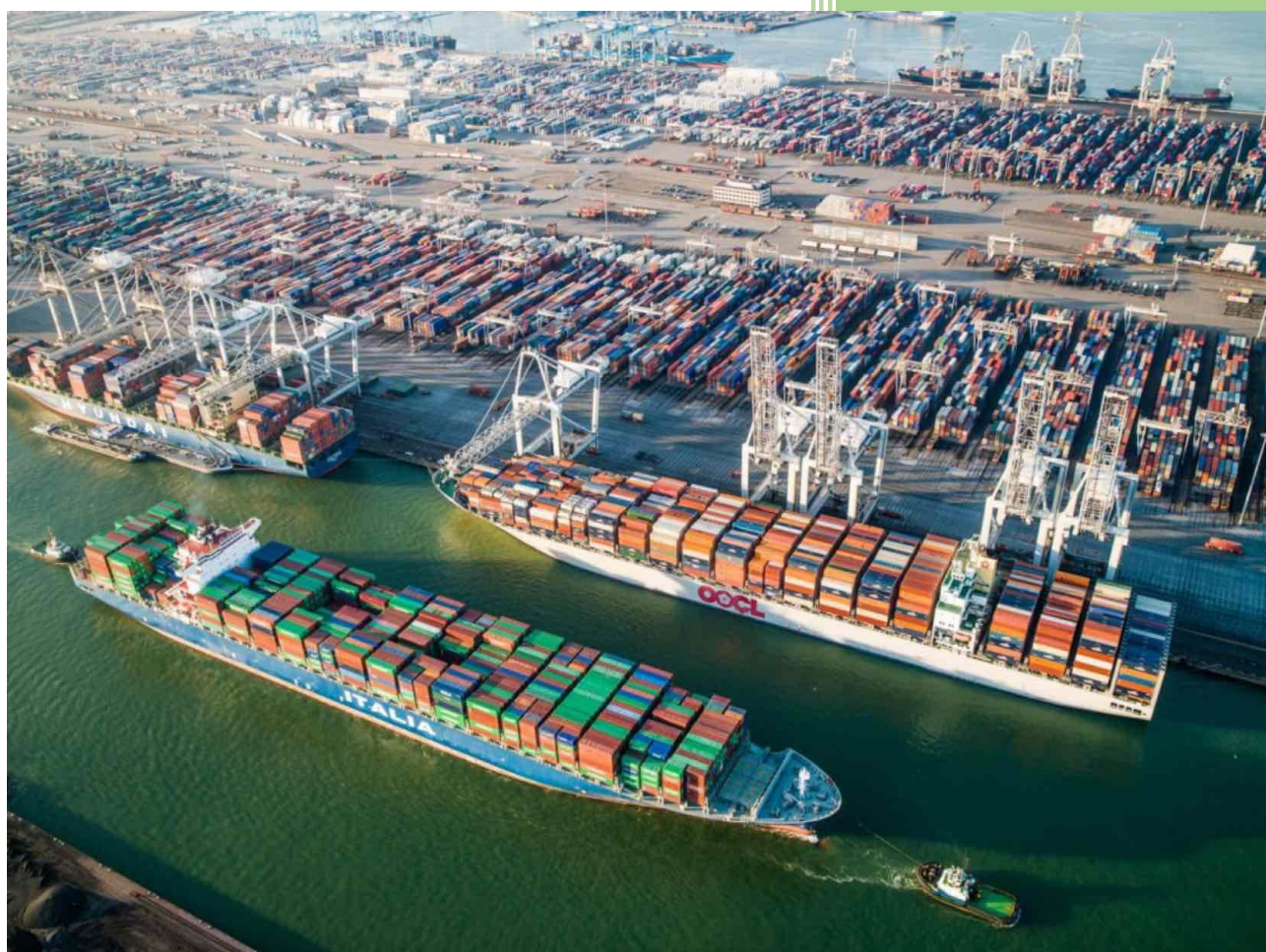


Verantwoordingsdocument



Unilac Holland B.V.

Luca de Wilde

Saxion University of Applied Sciences

21-8-2023

Titel: Verantwoordingsdocument
Periode: Kwartiel 2, 3 en 4, leerjaar 2022-2023
Versie: 1
Inleverdatum: 21 augustus 2023

Gegevens auteur

Naam: Luca de Wilde
Studentnummer: 447535
Telefoonnummer: +316-42023551
E-mailadres school: 447535@student.saxion.nl
E-mailadres privé: ldewilde99@outlook.com
Adres: Visotter 39, 3831 DX te Leusden

Gegevens bedrijf

Bedrijfsnaam: Unilac Holland
Adres: De Zonnecel 3, 3815 KN te Amersfoort
Praktijkbegeleider: Ludo de Goede
Functie: Exportmanager
Telefoonnummer: +316-43239971
E-mailadres: L.degoede@unilac-holland.com
Website: www.unilac-holland.com

Gegevens opleiding

Onderwijsinstelling: Saxion Hogeschool te Apeldoorn
Academie: Hospitality Business School
Opleiding: Hotelmanagement
Adres: Spoorstraat 29, 7311 PE te Apeldoorn
Telefoonnummer: 088-019 8888
Website: www.saxion.nl
Tutor: Frank Evers
E-mailadres: f.a.evers@saxion.nl

Link naar het beroepsproduct:

https://video.saxion.nl/media/Exporteren+naar+de+hospitality+sector+in+Kenia+en+Tanzania/1_egxeat1p

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding.....	4
Hoofdstuk 2 Opdrachtgever en diens vraagstuk.....	5
Hoofdstuk 3 Beroepsproduct.....	6
Hoofdstuk 4 Trends en ontwikkelingen	7
4.1 De zuivelsector in combinatie met export.....	7
4.2 Toerisme in Afrika	7
4.3 Voedselneofobie	8
Hoofdstuk 5 Gebruik van kennis	9
5.1 Benodigde kennis	9
5.2 Kennisverzameling.....	9
5.3 Bevindingen	11
5.3.1 Theoretisch kader	11
5.3.2 Bevindingen van de interne en externe analyse	12
5.3.3 Beantwoording van de deelvragen.....	13
5.4 Discussie	13
5.4.1 Begripsvaliditeit	14
5.4.2 Interne validiteit	14
5.4.3 Externe validiteit.....	14
5.4.4 Betrouwbaarheid	14
Hoofdstuk 6 Stakeholders.....	15
6.1 Stakeholder bij de totstandkoming	15
6.2 Stakeholders bij de uitvoering.....	15
6.3 Omgaan met weerstand	16
Hoofdstuk 7 Maatschappelijke impact	17
7.1 De Sustainable Development Goals	17
7.1.1 Positieve effecten	17
7.1.2 Negatieve effecten.....	17
7.2 Stikstofcrisis	18
Hoofdstuk 8 Bedrijfseconomische haalbaarheid.....	19
8.1 Opbrengsten.....	19
8.2 Kosten.....	19
8.3 Exploitatiebegroting	20
8.4 Niet financiële baten	20
Bronnenlijst	21
Bijlage 1: AAOCC.....	25

Bijlage 2: Boomdiagram.....	27
Bijlage 3: Topiclijst	28
Bijlage 4: Interviewguide	29
Bijlage 5: Codeerschema	31
Bijlage 6: Samenvatting fragmenten.....	32
Bijlage 6.1: Interview 1	32
Bijlage 6.2: Interview 2	38
Bijlage 6.3: Interview 3	44
Bijlage 6.4: Interview 4	51
Bijlage 6.6: Interview 5	58
Bijlage 7: Gecodeerde interviews	64
Bijlage 7.1: Interview 1	64
Bijlage 7.2: Interview 2	73
Bijlage 7.3: Interview 3	83
Bijlage 7.4: Interview 4	93
Bijlage 7.5: Interview 5	103
Bijlage 8: SWOT-analyse	113
Bijlage 9: Standard Operating Procedure	114
Bijlage 10: Script video	115
Bijlage 11: Bronnen video.....	121
Bijlage 12: Akkoord dataverzameling	123
Bijlage 13: Verklaring eigen werk	124
Bijlage 14: Toestemmingsformulieren interviews	125

Hoofdstuk 1 | Inleiding

Onderstaande tabel fungeert als een weergave van waar alle relevante informatie te vinden is per vooraf opgestelde criteria

Beoordelingscriteria	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct	In de video worden de conclusies en adviezen aan de hand van het uitgevoerde onderzoek besproken. Hierin wordt de vraag van de opdrachtgever beantwoord.	In hoofdstuk 3 van het verantwoordingsdocument wordt uitgelegd welke stappen zijn doorlopen om tot een antwoord te komen voor de opdrachtgever.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	In het beroepsproduct worden op verschillende momenten, trends en ontwikkelingen toegelicht om potentie aan te tonen ofwel onderbouwing te geven.	De trends en ontwikkelingen worden besproken in hoofdstuk 4 van het verantwoordingsdocument. In dit hoofdstuk worden verschillende trends en ontwikkelingen toegelicht, die relevantie hadden binnen verschillende onderdelen van het onderzoek.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	In het beroepsproduct zijn de gebruikte bronnen vermeld op de momenten wanneer er gebruik gemaakt werd van bevindingen uit deze bronnen.	In hoofdstuk 5 van het verantwoordingsdocument wordt de methodologie, theoretisch kader en bevindingen toegelicht. Daarnaast wordt er een discussie gehouden.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.		In hoofdstuk 6 van het verantwoordingsdocument worden de stakeholders beschreven. Hierbij worden de rollen, belang, verantwoordelijkheden en weerstand beschreven. Deze worden gelinkt aan de theorie.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).		In hoofdstuk 7 wordt de maatschappelijke impact van het beroepsproduct, van Unilac Holland en de sector toegelicht. Hierbij worden zowel positieve als negatieve ontwikkelingen benoemd.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	De exploitatiebegroting wordt toegelicht aan de hand het onderdeel marktbenadering in het beroepsproduct, om zo de economische haalbaarheid van één van de uitkomsten van het onderzoek aan te tonen.	In hoofdstuk 8 wordt een exploitatiebegroting behandeld die is opgesteld aan de hand van een nieuwe handelsrelatie.

Hoofdstuk 2 | Opdrachtgever en diens vraagstuk

Unilac Holland is een exporteur van zuivelproducten, welke zij exporteren over de hele wereld. Unilac Holland richt zich hierin op de hospitality sector en retail sector. Het merk Grand'Or is het eigen merk van Unilac Holland. Unilac Holland levert een breed assortiment aan Europese kazen. Het grootste gedeelte van deze kazen wordt geproduceerd onder het eigen merk Grand'Or. Andere merken van Unilac Holland zijn: Go-Go, vonk en Favorita. Veel concurrentie richt zich het exporteren van grote hoeveelheden tegen scherpe prijzen. Unilac Holland onderscheidt zich hiervan op het gebied dat het mogelijk is om in plaats van bulk bestellingen te doen ook bestellingen te plaatsen waarbij er veel verschillende zuivelproducten in relatief kleine hoeveelheden worden geëxporteerd naar de klanten. Unilac Holland is momenteel actief in een gedeelte van Afrika, enkel ziet de sales afdeling kansen om dit huidige marktaandeel uit te breiden in landen waar zij momenteel nog niet actief zijn. Er zal voor het beroepsproduct onderzoek gedaan worden naar Kenia en Tanzania.

Mijn begeleider vanuit de organisatie is Ludo de Goede. Ludo heeft een master afgerond aan de Universiteit van Wageningen in Economics of Development en momenteel is hij Junior Export Manager bij Unilac Holland. Verder heeft hij werkervaring opgedaan als Junior Consultant bij Fair and Sustainable Advisory Services, Back Office Manager bij Nederland Isoleert B.V. en Sales Support bij Vreugdenhil Dairy Foods.

Het vraagstuk dat voor Unilac Holland onderzocht zal worden is: "Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan mogelijke markuitbreiding in Kenia en Tanzania?". Om deze vraag te beantwoorden zal er een interne analyse gedaan worden. In deze interne analyse zullen er interviews afgenomen worden met het personeel van Unilac Holland om allereerst het innovatievermogen van de organisatie te meten aan de hand van het "Managing Complex Change" model van Knoster. De bevindingen uit de analyse zullen worden verwerkt in aanbevelingen die resulteren in het feit dat Unilac Holland op intern gebied binnen een jaar de stap kan maken voor markuitbreiding. Daarnaast zal er in de externe analyse onderzoek gedaan worden naar de markt in Kenia en Tanzania. Dit onderzoek zal gericht zijn op afname van de producten door de hospitality sector. Deze informatie zal leiden tot marktinformatie die benodigd is om de stap voor markuitbreiding uit te kunnen voeren.

Hoofdstuk 3 | Beroepsproduct

Het beroepsproduct dat is opgeleverd betreft een video voor het management van Unilac Holland. Deze video presenteert de bevindingen, conclusies en adviezen van het uitgevoerde onderzoek. Het vraagstuk van het onderzoek wordt gedefinieerd als: “Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan mogelijke markuitbreiding in Kenia en Tanzania?”. Deze markuitbreiding is gericht op de hospitality sector in beide landen. De opbouw van de video bestaat uit:

1. Inleiding, vanaf minuut 00:00
2. Resultaten, vanaf minuut 05:00
3. Conclusies, vanaf minuut 16:31
4. Adviezen, vanaf minuut 19:00
5. Marktbenadering, vanaf minuut 21:00
6. Standard Operating Procedure, vanaf minuut 23:43

Voor de interne analyse zijn diepte-interviews afgenomen met het personeel van Unilac Holland om het innovatievermogen van de organisatie te beoordelen. De interview guide is opgesteld aan de hand van het “Managing Complex Change” model van Knoster. Het doel van de interne analyse was de beoordeling van het interne innovatie vermogen. Het “Managing Complex Change” model maakt gebruik van implementeerbare criteria, waarbij de focus kon liggen op metingen met het personeel. Uiteindelijk zijn alle aanbevelingen geschreven aan de hand van bevindingen uit de literatuur en bevindingen en ervaringen die zijn verkregen doormiddel van de respondenten. Uiteindelijk zijn alle aanbevelingen geschreven aan de hand van bevindingen uit de literatuur en bevindingen en ervaringen die zijn verkregen doormiddel van de respondenten.

De externe analyse betreft een marktonderzoek. De volgende onderdelen zien hierin aan bod gekomen: culturele verschillen en overeenkomsten, de zuivelsectoren, het toerisme in de landen, importstatistieken, concurrentie analyse en de regelgeving en wetgeving rondom import. Er is voor deze aspecten gekozen omdat deze onderdelen de meest cruciale factor spelen in het beoordelingsproces van Unilac Holland voor nieuwe markten. De culturele verschillen en overeenkomsten is het enige onderdeel wat daarbuiten valt. Dit onderdeel is meegenomen omdat kennis over culturele aspecten kan bijdragen aan toekomstig handelscontact. Alle bevindingen en conclusies die zijn getrokken in de externe analyse zijn onderbouwd doormiddel van statistische bronnen en literatuur. In het onderdeel SWOT-analyse worden alle verkregen inzichten van de interne en externe analyse verwerkt in het SWOT model. Door dit model te gebruiken is er inzicht verkregen in de sterktes en zwaktes van de interne organisatie, en worden deze gelinkt aan de kansen en bedreigingen van de externe markt. Dit is een voorafgaande stap aan de daadwerkelijke marktbenadering omdat er, doormiddel van de SWOT analyse, factoren worden vastgesteld die effect hebben op de strategie waarmee de markt betreedt gaat worden. De factoren die uit de SWOT analyse komen zullen dus ook meespelen tijdens de marktbenadering. In de marktbenadering wordt gerapporteerd over hoe er doormiddel van de sneeuwbalmethode naar potentiële klanten is gezocht. Er is gekozen om hier een sneeuwbalmethode toe te passen omdat het in eerste instantie lastig is om directe afnemers te vinden en omdat er op deze manier selectief gezocht kon worden. Het geeft ook het voordeel dat er eerst met informatieve bronnen contact opgenomen kan worden, zoals ambassades. De ambassades beschikken over kennis van de markt en kunnen beschikken over contactinformatie van potentiële klanten. Het laatste onderdeel van de video is de standard operating procedure. Alle bevindingen die zijn opgedaan gedurende het project met betrekking tot cruciale factoren voor Unilac Holland op het gebied van marktbeoordeling zijn hierin verwerkt. Dit is vervolgens uitgewerkt en visueel gemaakt in een stroomdiagram. Dit stroomdiagram kan gevolgd worden in de toekomst om een markt efficiënt te kunnen beoordelen. Daarnaast zorgt het ervoor dat Unilac Holland in de toekomst efficiënt op zoek kan gaan naar potentiële klanten.

De SWOT-analyse, marktbenadering en de Standard Operating Procedure zijn onderdelen die gemaakt of gedaan zijn aan de hand van de resultaten uit de interne analyse en zullen onderdeel zijn van de resultaten, conclusies en adviezen in de opgeleverde video.

De video aan het management heeft een lengte van 26 minuten. De belangrijkste randvoorwaarde die is meegegeven vanuit Unilac Holland aan mij is het geheimhoudingsbeding. Alle informatie die ik tijdens het schrijven van mijn beroepsproduct vergaar over interne zaken mag ik niet met de buitenwereld delen. Verder zijn er geen randvoorwaarden aangegeven

Hoofdstuk 4 | Trends en ontwikkelingen

In dit onderdeel worden trends en ontwikkelingen beschreven die gelinkt worden aan het onderzoek. De trends en ontwikkelingen worden onderbouwd doormiddel van statistieken en wetenschappelijke artikelen. Het eerste onderdeel van de trends en ontwikkelingen betreft een trend die relevant is voor Unilac Holland en de andere twee onderdelen bevatten trends en ontwikkelingen die relevant zijn in de omgeving van Unilac Holland in combinatie met de richting van het onderzoek.

4.1 De zuivelsector in combinatie met export

Unilac Holland is een exporteur van kaas en diverse zuivelproducten. Het bedrijf is zelf geen producent en is hierdoor sterk afhankelijk van andere producenten en handelaren binnen de wereldwijde zuivelsector. Deze afhankelijkheid heeft – direct of indirect – een aanzienlijke invloed op concurrentiepositie van Unilac Holland op de wereldmarkt. Om inzicht te bieden in deze dynamiek, heeft de Rabobank heeft een World Dairy Map gecreëerd. De World Dairy Map laat de export stromen van zuivelproducten over de hele wereld zien. Belangrijk hierin is dat er drie grote spelers zijn in de zuivelexport, namelijk de VS, Europa en Nieuw-Zeeland (Rabobank, 2020). Deze spelers oefenen aanzienlijke invloed uit op de concurrentiepositie van Unilac Holland. Een onderzoek van Augère-Granier (2018) bevestigt ook de gevoeligheid voor concurrentie. Dit onderzoek benadrukt de kwetsbaarheid van de zuivelsector en kaart aan dat de recente crisis in de zuivelsector laat zien dat prijsvolatiliteit een grote uitdaging is. Opeenvolgende GLB-hervormingen (waaronder de verlaging van de interventieprijsen als gevolg van de GLB-hervorming van 2003 en het einde van de melkquota in 2015 hebben de sector steeds meer opengesteld voor de wereldmarkten, waardoor de EU-melkprijzen gevoeliger zijn geworden voor internationale prijsontwikkelingen. Dit maakt landbouwers in de EU meer blootgesteld aan concurrentie en afhankelijk van wereldwijde marktbevingen en handelontwikkelingen. Dit is een belangrijke ontwikkeling. De World Dairy Map laat zien dat naast Europa, Nieuw-Zeeland en de Verenigde Staten ook grote zuivelproducenten zijn op wereldwijde schaal. Door de ontwikkelingen op het gebied van prijsgevoeligheid op wereldschaal, zijn huidige zuivelprijzen veel beïnvloedbaarder en kan er meer druk verwacht worden voor Unilac Holland in zijn concurrentiepositie op de wereldmarkt (Rabobank, 2020). Een andere belangrijke ontwikkeling in de laatste jaren betreft de stikstof problemen die zich voordoen in Nederland. De zuivelindustrie produceert veel stikstof en dit heeft negatieve gevolgen voor het milieu. De Europese Unie stelt dat er overmatig stikstof wordt geproduceerd en als gevolg heeft de Nederlandse overheid besloten dat de zuivelindustrie verminderd moet worden. Het is interessant om te zien welke gevolgen dit nog in de toekomst zal hebben voor de Nederlandse zuivelindustrie. In een onderzoek wordt gesteld dat de productiekosten van zuivelproducten in Nederland stijgen als gevolg van milieuwetgeving, arbeidskosten en stijgende grondprijzen. “Om de stikstofuitdagingen het hoofd te bieden en tegelijkertijd klimaateffecten te verminderen, zal de landbouw een geleidelijke transitie met moeilijke beslissingen moeten aangaan, zeker in een mondiale voedselmarkt waar Nederland niet geïsoleerd kan opereren” (Erisman, 2021). Deze ontwikkeling in de zuivelsector kan leiden tot negatieve gevolgen voor de handel van Unilac Holland. Besluiten in de toekomst die ervoor zorgen dat de melkproductie in Nederland en/of Europa naar afnemen, kunnen leiden tot flinke prijsstijgingen als gevolg van een afname van grondstoffen. Daarnaast is dit ook een negatieve ontwikkeling op het gebied van de wereldwijde concurrentiepositie. Als producenten in andere delen van de wereld niet dezelfde ontwikkelingen doormaken als in Nederland en/of Europa kan dit ervoor zorgen dat de grondstoffen daar goedkoper worden, en dat de concurrentiepositie van producenten en handelaren in Nederland en Europa verslechtert.

4.2 Toerisme in Afrika

In de statistieken die zijn gepubliceerd door het UNWTO (United Nations World Tourism Organization) is er een duidelijke trend te zien met betrekking tot de afname en toename van toerisme in zowel Kenia als Tanzania. Tanzania zag aan het begin van de coronacrisis in 2020 in vergelijking tot 2019 een daling van 61% in het aantal toeristen. Dit betekent dat het aantal toeristen in 2019 ongeveer 1.500.000 toeristen was en in 2020 ongeveer 600.000. Kenia zag een nog sterkere daling van 71%, wat neerkomt op 1.900.000 toeristen in 2019 en 500.000 toeristen in 2020. Tevens is er duidelijk te zien dat na de strikte coronaperiode er weer een aanzienlijke stijging heeft plaatsgevonden in het aantal toeristen, waarbij beide landen bijna weer op hun oude niveaus zijn wat betreft het toerisme. Volgens het UNWTO was er in 2021 een stijging in het aantal toeristen van 56% ten opzichte van 2020 in beide landen. Bovendien bereikte Tanzania in juli dit jaar (2023) het hoogst aantal bezoekers in een maand, met een totaal van 166.736 bezoekers. Naast Afrikaanse reizigers ontvangen Kenia en Tanzania voornamelijk Europese toeristen, die goed zijn voor tussen de 30% en 40% van het totale

toerisme in deze landen (Global and regional tourism performance, z.d.). Volgens onderzoek naar de status van het toerisme in Oost-Afrikaanse landen blijkt dat zowel Kenia en Tanzania jaarlijks meer dan 1 miljoen toeristen ontvangen (Nibigira, 2019). Daarnaast is er in het geval van Tanzania nog sprake van het eiland Zanzibar. Volgens het onderzoek van Hafidh & Rashid (2023) heeft de toeristische sector van Zanzibar in de afgelopen jaren een snelle groei meegemaakt, met een exponentiële stijging van 13% per jaar. Bovendien speelt toerisme een belangrijke rol in duurzame ontwikkeling, omdat het bijdraagt aan 8,9% van het BBP en bijna 2 miljoen mensen van werk voorziet (Nibigira, 2019). Volgens onderzoek is Afrika het snelst groeiende werelddeel op het gebied van toerisme met 26 miljoen bezoekers in 2000 en 67 miljoen bezoekers in 2018. Met een aandeel op wereldwijde schaal van 3% heeft Afrika nog een klein aandeel in wereldwijde bezetting op het gebied van toerisme (Tahanout & Berkane, 2021). Al deze ontwikkelingen op het gebied van toerisme hebben positieve invloed op de kansen voor markttuitbreiding van Unilac Holland. Dit is met name relevant voor dit specifieke onderzoek, omdat potentiële klanten kunnen profiteren van de exponentiële groei van het toerisme in Kenia en Tanzania in de komende jaren. Het toenemende aantal bezoekers in Afrika resulteert in een toenemende vraag naar Europese zuivelproducten. Hier kan Unilac Holland in andere landen in de toekomst op in spelen.

4.3 Voedselneofobie

In het onderzoek van Lin et al. (2019) wordt er beschreven dat veel toeristen nog altijd de veiligheid en het gevoel van thuis zoeken dat voortkomt uit het consumeren van vertrouwd voedsel als een tegenwicht tegen de overweldigende vreemdheid. Het begrip hiervoor wat doorgaans in de literatuur wordt gebruikt is voedselneofobie. Voedselneofobie is een terughoudendheid om nieuwe voedingsmiddelen te proberen en is een eigenschap van omnivoren, inclusief mensen. Dergelijke organismen, blootgesteld aan de gevaren van een omgeving waarin veel voedselbronnen giftig kunnen zijn, benaderen nieuwe voedingsmiddelen met de nodige voorzichtigheid en mijden ze waar mogelijk ten gunste van bekende voedingsmiddelen. Er wordt gesuggereerd dat voedselneofobie een conservatieve kracht is die werkt om het voedingsgedrag van het organisme 'op een veilig spoor' te houden door te voorkomen dat de smaakvoorkeuren af dwalen van vertrouwd voedsel waarvan bekend is dat het onschadelijk is (Pliner & Salvy, 2006). Niet alle toeristen beschouwen eten echter als een attractie, sommige beschouwen het eerder als een onbekende constructie die een positieve ervaring in een cultureel onbekende omgeving belemmert. Hoewel toeristen wereldwijd vaak gerechten uit verschillende landen en culturen willen proberen en vakantieherinneringen willen creëren op basis van eten, voelen sommige toeristen ambivalentie ten opzichte van onbekende buitenlandse gerechten. Er zijn aanwijzingen dat de houding van toeristen ten opzichte van het eten en de keuken van de bestemming meestal wordt gevormd door twee contrasterende persoonlijkheidskenmerken: voedselneofobie en het zoeken naar nieuwe dingen (Lai et al., 2019). Deze dynamiek is vooral merkbaar in ontwikkelingslanden.

Tijdens onderzoek in Ghana is gebleken dat toeristen vooral bezorgd waren over de hygiëne van lokaal voedsel, wat hun voedselconsumptie beïnvloedde. Andere belemmeringen voor voedsel in het toerisme zijn onder meer, gezondheidsoverwegingen, communicatiehiaten en de beperkte kennis over de lokale keuken. Lokaal eten zou in vreemde landen een belemmering kunnen worden in plaats van een attractie. Om deze reden is lokaal voedsel dat door toeristen als vreemd wordt ervaren, geïdentificeerd als een van de reisisico's waarmee internationale toeristen worden geconfronteerd. Deze zorgen kunnen worden weerspiegeld als onderdeel van het voedselimage van de bestemming en kunnen de voedselvoorkeuren en consumptie van toeristen tijdens hun vakantie beïnvloeden (Promsivapallop & Kannaovakun, 2019). Voedselneofobie is een belangrijk fenomeen voor Unilac Holland. Doordat voedselneofobie bestaat, kan Unilac Holland, met behulp van het beroepsproduct, inspringen op de vraag naar bekenden zuivelproducten vanuit het toerisme in ontwikkelingslanden zoals Kenia en Tanzania.

Hoofdstuk 5 | Gebruik van kennis

Dit hoofdstuk van het verantwoordingsdocument beschrijft de wijze waarop informatie is verkregen en de verkregen informatie zelf. De informatie die verkregen is tijdens het onderzoek het innovatievermogen van Unilac Holland versterken en bijdragen aan de realisatie van markttuitbreiding. Dit hoofdstuk is opgesplitst in; de benodigde kennis, de kennisverzameling, de bevindingen en de discussie.

5.1 Benodigde kennis

Dit onderdeel biedt een omschrijving van de kennis die nodig is om het innovatievermogen te meten en zo markttuitbreiding te realiseren. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: “Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan markttuitbreiding in Kenia en Tanzania?”. Allereerst wordt een omschrijving gegeven van de inzichten die het onderzoek heeft opgeleverd. Vervolgens wordt, door middel van het overzicht in tabel 1, toegelicht welke waarnemingsmethode gebruikt zijn om deze informatie te verkrijgen.

Met behulp van het “Managing Complex Change” model van Knoster is de hoofdvraag opgedeeld in verschillende deelvragen, om inzicht te krijgen in de status van het innovatievermogen van de organisatie. Daarnaast zijn er verschillende deelvragen geformuleerd om inzicht te krijgen in de markt en om de benodigde stappen voor markttuitbreiding te identificeren.

De deelvragen geven inzicht in:

- De ervaringen van het personeel op het gebied van strategie, consensus, vaardigheden, middelen, prikkels en plan van aanpak binnen de organisatie;
- De factoren waar naar onderzoek gedaan moet worden om de markt te kunnen beoordelen;
- De kansen en bedreigingen in de zuivelsector, het toerisme, importstatistieken, marktpositie en regel- en wetgeving.

Vervolgens wordt op basis van de inzichten verkregen uit de deelvragen een SWOT-analyse opgesteld die de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes aan elkaar afweegt om de interne organisatie en mogelijkheden voor markttuitbreiding te beoordelen.

	Onderzoeksvragen	Onderzoeksmethode
Hoofdvraag:	Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan markttuitbreiding in Kenia en Tanzania?”.	Literatuuronderzoek, deskresearch, diepte-interviews
Deelvraag 1:	Hoe is het gesteld met het innovatievermogen van Unilac Holland?	Diepte-interviews
Deelvraag 2:	Wat zijn factoren die een bijdrage leveren aan de beoordeling van een markt?	Literatuuronderzoek
Deelvraag 3:	Wat is de potentie van de markt in Kenia?	Deskresearch
Deelvraag 4:	Wat is de potentie van de markt in Tanzania	Deskresearch

Tabel 1: Onderzoeksvragen en onderzoeksmethodes (Eigen werk, 2023).

5.2 Kennisverzameling

In dit onderdeel zal worden op een gestructureerde wijze beschreven worden hoe de kennis is verzameld om het innovatievermogen van de organisatie te meten en markttuitbreiding te realiseren. Hetgeen wat voor dit project onderzocht is, speelt in op de hoofdvraag: “Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan markttuitbreiding in Kenia en Tanzania?”. Het doel van dit onderzoek is (1) om inzicht te krijgen in het innovatievermogen van Unilac Holland en (2) een analyse uit te voeren van de hospitality sector en markt in Kenia en Tanzania om tot nieuwe handelsrelaties te komen. Er is getracht antwoord te geven op de hoofdvraag door middel van een interne- en externe analyse.

In de interne analyse is het innovatievermogen van Unilac Holland gemeten aan de hand van interviews. De vragen in de interviews zijn opgesteld op basis van het “Managing Complex Change” model van Knoster (Schop, 2023). Het model focust legt nadruk op de mate waarin innovatiefactoren zoals strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen, en het plan van aanpak wordt geïmplementeerd in een bedrijf. Om deze aspecten te meten, wordt er naar de ervaringen van het

personeel gekeken. 'Strategie' houdt in dat er een strategie aanwezig is in de organisatie die innovatie haalbaar maakt. 'Consensus' houdt in dat het personeel instemt met de voorgestelde innovaties. 'Vaardigheden' duiden op de bekwaamheden van het personeel om te kunnen innoveren. 'Prikkel' stimuleren het personeel om innovatief te zijn. 'Middelen' bepalen of de organisatie over de benodigde middelen beschikt om te innoveren. Het 'plan van aanpak' focust zich op de leiderschapsstijl van het management om innovatie te realiseren. Deze factoren - strategie, consensus, vaardigheden, prikkel, middelen, en het plan van aanpak - worden gemeten aan de hand van inzichten van het personeel en leiderschap. Wanneer het personeel positieve ervaringen heeft en goed geïnformeerd is, kan verandering worden geïmplementeerd. Als dit niet het geval is, kan dit impact hebben op de welwillendheid en houding van het personeel en leiden tot verwarring, tegenwerking, ongerustheid, weerstand, frustratie, en een tredmolen ofwel stagnatie. De interviews zijn afgenomen bij vijf medewerkers die verschillende functies bekleden binnen de organisatie, om zo een totaalbeeld te krijgen van de ervaringen van het personeel over de benoemde factoren op verschillende niveaus binnen het bedrijf. Voor dit onderzoek was het nuttig om ook twee medewerkers binnen dezelfde functie te interviewen. Deze medewerkers waren verantwoordelijk voor de verkoop en het verkrijgen van nieuwe handelsrelaties, waardoor zij diepgaande inzichten konden bieden in de externe casus van het onderzoek waarin markttuitbreiding centraal staat.

Bij aanvang van het onderzoek is de keuze gemaakt om onderzoek te doen naar de hospitality sector in Kenia en Tanzania als potentiële handelsrelatie, aangezien Unilac Holland nog geen marktaandeel had in deze landen. De externe analyse omvatte deskresearch om de volgende factoren:

- **Culturele verschillen en overeenkomsten;** de culturele verschillen en overeenkomsten zijn onderzocht aan de hand van de theorieën van Hofstede en Lewis (Hofstede, 2023; *The Lewis Model – Dimensions of Behaviour - Cross Culture*, 2015). Deze modellen analyseren culturen op verschillende vlakken waardoor een totaalbeeld gecreëerd wordt. De culturele verschillen en overeenkomsten zijn onderzocht om een beeld te krijgen van normen en waarden van de cultuur in Kenia en Tanzania, zodat hier rekening mee gehouden kan worden tijdens de marktbenadering.
- **De zuivelsector;** de zuivelsector is onderzocht om een beeld te krijgen van de productie en consumptie van zuivelproducten in Kenia en Tanzania. Dit is belangrijk voor de beoordeling van de potentie van de markt in Kenia en Tanzania.
- **Het toerisme;** het toerisme is onderzocht de potentiële eindconsument in beeld te brengen, en speelt ook in rol in de beoordeling van de potentie van de markt in Kenia en Tanzania.
- **De import- en exportstatistieken;** dit is onderzocht om een beeld te krijgen van de huidige stromen van zuivelproducten uit Europa, de Verenigde Staten en Nieuw-Zeeland, ofwel de grootste zuivelexporteurs en producten van de wereld (Rabobank, 2020). Deze analyse draagt ook bij aan de beoordeling van de potentie van de markt in Kenia en Tanzania.
- **De concurrentie;** dit is onderzocht om inzicht te krijgen in de toekomstige marktpositie van Unilac Holland. Daarnaast draagt dit ook bij aan de beoordeling van de potentie van de markt in Kenia en Tanzania.
- **De regel- en wetgeving rondom import;** dit is onderzocht om de eisen vanuit de overheid in beeld te brengen. Daarnaast draagt dit ook bij aan de beoordeling van de potentie van de markt in Kenia en Tanzania.

Met behulp van het onderzoek naar het innovatievermogen van Unilac Holland en de marktanalyse van Kenia en Tanzania, zijn de sterktes en zwaktes van Unilac Holland en de kansen en bedreigingen van de markt geanalyseerd en tegen elkaar afgewogen. Deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn gevisualiseerd in een SWOT-analyse. Deze SWOT-analyse leidde tot een conclusie over of de gecombineerde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voldoende kansen bieden om markttuitbreiding te realiseren. Mocht er uit deze resultaten blijken dat de markten potentie bieden, zal er een marktbenadering plaatsvinden binnen het onderzoek om tot nieuwe handelsrelaties te komen.

Ten slotte zal er aan de hand van alle bevindingen die zijn opgedaan in het onderzoek een Standard Operating Procedure worden opgesteld. Alle doorlopen stappen en bevindingen uit de externe analyse zullen worden verwerkt in een flowchart, die gemakkelijk stap voor stap kan worden gevolgd om efficiënt een nieuwe markt te kunnen beoordelen. Deze Standard Operating Procedure zal fungeren als leidraad voor toekomstig onderzoek naar markten. Deze aanpak is nieuw voor Unilac Holland en de Standard Operating Procedure zal hen helpen om in de toekomst doeltreffend marktonderzoek uit te voeren.

5.3 Bevindingen

In dit onderdeel wordt het theoretisch kader toegelicht en zullen de resultaten worden besproken, met verwijzingen naar het beroepsproduct.

5.3.1 Theoretisch kader

Dit onderdeel bevat het literatuuronderzoek waarbij de bestaande inzichten van innovatievermogen en markttuitbreiding worden toegelicht, en de relatie tussen deze twee begrippen wordt toegelicht.

5.3.1.1 Bestaande inzichten van innovatievermogen en markttuitbreiding

In de huidige wereld is innovatie op verschillende gebieden een steeds belangrijker agendapunt. Innovatie kan variëren van productinnovatie, service-innovatie en marktinnovatie tot procesinnovatie. Voor bedrijven is het voortdurend van belang om te blijven innoveren in deze dynamische wereld. Voor het onderzoek is getracht het innovatievermogen te meten aan de hand van het “Managing Complex Change” model van Knoster. Het model van Knoster is een veranderingsmodel dat in de jaren 60 is ontwikkeld door Herbert Knoster en Leonard Lippitt. Het model is gericht op het begrijpen van de verschillende fasen van verandering en de rol van leiderschap bij het effectief implementeren van verandering. “The Managing Complex Change” model legt de nadruk op het belang van communicatie en betrokkenheid van “stakeholders” bij elke fase van verandering. In dit onderzoek worden deze “stakeholders” getypeerd als medewerkers van de organisatie. Het model benadrukt ook de rol van leiderschap bij het stimuleren van verandering en het creëren van een cultuur van voortdurende verbetering. Het “Managing Complex Change” model maakt gebruik van zes stappen, namelijk: strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en plan van aanpak (Schop, 2023).

- Strategie: In deze fase wordt de strategie bepaald die gebruikt wordt om de verandering te implementeren. Hierbij is het belangrijk dat er een duidelijke visie is voor de verandering en dat deze visie gecommuniceerd wordt naar de betrokkenen. De fase strategie zorgt voor duidelijkheid binnen de organisatie. Wanneer dit ontbreekt is er sprake van verwarring.
- Consensus: in deze stap wordt er gezocht naar consensus bij alle belanghebbende over de verandering die gaat plaatsvinden. Dit betekent dat er een gemeenschappelijk begrip en acceptatie moet zijn van de voorgestelde verandering en dat alle belanghebbenden zich kunnen vinden in de doelen en het proces. De fase consensus zorgt voor commitment binnen de organisatie. Wanneer deze ontbreekt is er sprake van tegenwerking.
- Vaardigheden: in deze stap worden de vaardigheden geïdentificeerd die nodig zijn om de gewenste verandering te implementeren en om de doelen te bereiken. Hierbij kan gedacht worden aan het trainen van medewerkers of het aannemen van nieuwe medewerkers met 9 specifieke vaardigheden. De fase vaardigheden zorgt voor vertrouwen binnen de organisatie. Wanneer dit ontbreekt is er sprake van ongerustheid.
- Prikkels: in deze fase worden de prikkels geïdentificeerd die nodig zijn om de gewenste verandering te realiseren. Hierbij kan gedacht worden aan financiële prikkels, erkenning en waardering, of het benoemen van verantwoordelijkheden. De fase prikkels zorgt voor acceptatie binnen de organisatie. Wanneer deze ontbreekt is er sprake van weerstand.
- Middelen: in deze stap wordt gekeken naar de middelen die nodig zijn om de verandering te implementeren en om de doelen te bereiken: Hierbij kan gedacht worden aan technologische middelen, financiële middelen, of tijd. De fase middelen zorgt voor enthousiasme binnen de organisatie. Wanneer dit ontbreekt kan er frustratie ontstaan binnen de organisatie.
- Plan van aanpak: in deze fase wordt er een plan van aanpak opgesteld om de verandering te implementeren. Hierbij worden de voorgaande stappen geïntegreerd in een concreet plan, waarin duidelijk staat beschreven welke acties er genomen moeten worden om de gewenste verandering te realiseren. De fase plan van aanpak zorgt voor koersvastheid binnen de organisatie. Wanneer dit ontbreekt kan er een tredmolen ontstaan (Schop, 2023).

De theorie benadrukt het belang van de “stakeholders” met betrekking tot het innovatievermogen van de organisatie. In het onderzoek van Leoniduo et al. (2020) wordt gesteld dat de stakeholdertheorie een belangrijk onderdeel van waarde creatie is in bedrijven, dat hun kansen op succes vergroot. Bovendien berust innovatiemanagement en het leveren van waarde niet op de inspanningen van een enkele ondernemer of een bedrijf maar dat “stakeholders” belangrijke bronnen van innovatie voor bedrijven kunnen zijn.

Vervolgens is het belangrijk om inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de exportprestaties van het bedrijf, zodat gericht onderzoek kan worden uitgevoerd. Een specifiek domein van managementonderzoek richt zich op de managementfactoren die van invloed zijn op de exportprestaties van bedrijven. Deze managementfactoren hebben betrekking op demografische, gedrags- en ervaringskenmerken van de beslisser die betrokken is bij het exportproces (Katsikeas et al., 2000). Morgan et al. (2004) hebben een empirisch model ontwikkeld waarin factoren zoals middelen, mogelijkheden, concurrentiestrategie, positioneel voordeel, concurrentievermogen in het buitenland en exportprestaties als drijfveren in het exportproces opnemen (Muñoz et al., 2022). Deze drijfveren zijn vertaald naar de onderzoek criteria van dit onderzoek, namelijk; de zuivelsector, het toerisme, import- en exportstatistieken en de concurrentie.

5.3.1.2 Relatie tussen innovatievermogen en markttuitbreiding

Innovatie en exportactiviteiten zijn geïdentificeerd als twee van de belangrijkste aanjagers van economische groei. De snelle verandering in de industriële wereld van vandaag, evenals de globalisering van markten, zetten bedrijven ertoe om voortdurend te vernieuwen en om sneller te kunnen reageren op de ontwikkeling waarmee ze worden geconfronteerd (Muñoz et al., 2022). Het heersende paradigma kan als causaal worden beschreven, waarbij een oorzaak-gevolgrelatie tussen innovatie en export wordt gesuggereerd (Love & Roper, 2015). Innovatie zou een positief effect hebben op de export en vice versa. Traditioneel bestaan er twee theorieën naast elkaar: “zelfselectie” en “leren door te exporteren”. Zelfselectie is de meest algemeen aanvaarde theorie in de literatuur (Dai et al., 2020; Ribau et al., 2019) en is gebaseerd op het feit dat innovatie noodzakelijk wordt geacht voor de exportactiviteiten van een bedrijf maar op zichzelf niet voldoende is voor succes. Daarentegen stelt de - “leren door te exporteren” – theorie dat de ervaring die is opgedaan op internationale markten door middel van exportactiviteiten de innovatie van het bedrijf bevordert (Di Cintio et al., 2020; Fassio, 2018; Golovko & Valentini, 2011). Ervaring weerspiegelt de technische, commerciële en culturele kennis die is opgedaan door zich aan te passen aan nieuwe marktomstandigheden (Lileeva & Treffer, 2010). In dezelfde geest hebben verschillende auteurs aangetoond dat de causaliteit tussen innovatie en export ook bi directioneel kan zijn. Dit betekent dat de theorieën van zelfselectie en leren door te exporteren naast elkaar zouden kunnen bestaan in de vorm van een vicieuze cirkel (Halilem et al., 2014; Zehir et al., 2015). De theorie van de vicieuze cirkel kan worden beschouwd als een consensus tussen de twee voorgaande theorieën vanuit een causaal perspectief (Muñoz et al., 2022).

5.3.2 Bevindingen van de interne en externe analyse

De uitgebreide bevindingen van zowel de interne als externe analyses worden belicht in het beroepsproduct. Uit de SWOT-analyse, die is gebaseerd op deze bevindingen, is naar voren gekomen dat er nog ruimte was voor verbetering in de organisatie op het gebied van strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en het plan van aanpak. Sterke verbeterpunten voor Unilac Holland betreffen; het personeelstekort, beperkte ontwikkelingsmogelijkheden, afwezigheid van concrete innovatiestrategie en/of langetermijnvisie en te weinig monitoring van werkzaamheden en innovaties. Op basis van deze uitkomsten zijn er vier adviezen opgesteld om het innovatievermogen van Unilac Holland te verbeteren. Deze adviezen worden tevens uitgebreid toegelicht in het beroepsproduct. Aan de hand van de positieve bevindingen op het gebied van de hiervoor benoemde factoren kon wel geconcludeerd worden dat het innovatievermogen van Unilac Holland als voldoende kan worden beschouwd om de beoogde markttuitbreiding te kunnen realiseren.

Uit de SWOT-analyse is op het gebied van de externe analyse gebleken dat beide markten potentie bieden. De resultaten op het gebied van import regel- en wetgeving, de concurrentie, het toerisme en de import statistieken hebben laten blijken dat Tanzania de meeste potentie biedt voor Unilac Holland. Deze resultaten worden ook besproken in het beroepsproduct. De SWOT-analyse wordt ook weergegeven in bijlage 8.

Vervolgens heeft er ook een marktbenadering plaatsgevonden. Door de minder ontwikkelde zuivelsector, minder concurrentie, de lagere importheffing, en groei van de hospitality sector is geconcludeerd dat de markt in Tanzania de meeste potentie biedt. Allereerst is er voor de marktbenadering contact gezocht met de Nederlandse Ambassade in Tanzania. Via de ambassade zijn contactgegevens van meerdere potentiële afnemers verkregen die de hospitality sector voorzien van onder andere zuivelproducten. De klant met de meeste potentie was Quality Meats & Beverages, gevestigd op Zanzibar. Aan de hand van de potentie van Quality Meats & Beverages is er een exploitatiebegroting opgesteld. Deze exploitatiebegroting wordt uitgebreid toegelicht in hoofdstuk 7 en in het beroepsproduct.

Als laatste is er een Standard Operating Procedure opgesteld om in de toekomst ervoor te zorgen dat er op een efficiënte wijze een marktbeoordeling kan worden gedaan. Zoals eerder toegelicht is deze wijze van onderzoek nog niet eerder toegepast binnen de organisatie, en kunnen de positieve resultaten gebruikt worden om in de toekomst nogmaals marktonderzoek te doen. De Standard Operating Procedure wordt ook verder toegelicht in het beroepsproduct en wordt weergegeven in bijlage 9.

5.3.3 Beantwoording van de deelvragen

Deelvraag 1: Hoe is het gesteld met het innovatievermogen van Unilac Holland?

Er is getracht een antwoord te geven op deze onderzoeksvraag, doormiddel van het "Managing Complex Change" van Knoster. Het "Managing Complex Change" model meet het innovatievermogen van een organisatie aan de hand van de belevingen van het personeel op het gebied van; (1) strategie, (2) consensus, (3) vaardigheden, (4) middelen, (5) prikkels en (6) het plan van aanpak. De bevindingen uit het onderzoek hebben ertoe geleid dat er de conclusie gesteld is dat Unilac Holland op het gebied van prikkels en het plan van aanpak positieve ervaringen worden ervaren door het personeel, wat het innovatievermogen te goede doet. Daarentegen zijn er nog verbeteringen te doen op het gebied van; strategie, consensus, vaardigheden en middelen om een behoorlijk innovatievermogen te behalen als organisatie. Een uitgebreidere toelichting van deze conclusie kan worden beluisterd in het beroepsproduct. Samengevat is er gesteld dat Unilac Holland over een behoorlijk innovatievermogen beschikt, alleen om in de toekomst klaar te staan voor innovatie zijn er nog belangrijke verbeteringen te realiseren. Het realiseren van de adviezen is van belang omdat de theorie stelt dat innovatie en exportactiviteiten geïdentificeerd zijn als twee van de belangrijkste aanjagers van economische groei.

Deelvraag 2: Wat zijn factoren die een bijdrage leveren aan de beoordeling van een markt?

In de theorie wordt gesteld dat het van belang is om inzicht te krijgen in factoren die van invloed zijn op de exportprestaties van een specifiek bedrijf, zodat gericht onderzoek kan worden uitgevoerd. Het is hierin belangrijk om naar de factoren te kijken die echt specifiek van belang zijn voor de handel waarin Unilac Holland zich begeeft, ofwel zuivelhandel. Om dit te kunnen realiseren is er in de theorie een model ontwikkeld waarin factoren zoals middelen, mogelijkheden, concurrentiestrategieën, positioneel voordeel, concurrentievermogen in het buitenland en exportprestaties worden opgenomen. Deze drijfveren zijn vertaald naar de onderzoek criteria van dit onderzoek, namelijk; (1) culturele verschillen en overeenkomsten, de uitkomsten hiervan kunnen worden getypeerd als een middel om de markt te betreden vanwege de voorkennis in het handelscontact, (2) de zuivelsector, de resultaten uit dit onderzoek kunnen dienen als kennis over de concurrentiestrategieën, concurrentievermogen en positioneel voordeel, omdat dit inzicht geeft in de productie en consumptie in de onderzochte landen, (3) het toerisme, de uitkomsten uit deze analyse worden gezien als mogelijkheden, omdat dit inzicht geeft in de kansen van de markt. (4) De import- en exportstatistieken, de uitkomsten uit deze analyse geeft inzicht in de mogelijkheden en de exportprestaties, (5) de concurrentie, de uitkomsten uit deze analyse geeft inzicht in de mogelijkheden, concurrentiestrategieën, concurrentievermogen en het positionele voordeel, omdat deze analyse inzicht geeft van wat er is in de markt en waar het vandaan komt, (6) de regel- en wetgeving, deze analyse geeft ook inzicht op de concurrentie factoren en de mogelijkheden in de markt, omdat de uitkomsten een beeld geven van de kansen van de export.

Deelvraag 3 & 4: Wat is de potentie van de markt in Kenia en Tanzania?

Uit het onderzoek naar de marktpotentie van Kenia en Tanzania is gebleken dat beide markten potentie bieden voor markttuitbreiding. Wel is er aan de hand van de resultaten op het gebied van de zuivelsector, concurrentie en wet- en regelgeving gebleken dat er meer kansen liggen in Tanzania. De zuivelsector in Tanzania betreft nog weinig tot geen eigen productie, hierdoor biedt het kansen voor het exporteren van zuivelproducten naar deze landen. In Tanzania is er voornamelijk concurrentie vanuit de export. Dit betekent dat er kansen liggen voor Unilac Holland op prijs-kwaliteit gebied. Op het gebied van regel- en wetgeving heeft Tanzania een veel lagere importheffing dan Kenia

5.4 Discussie

Dit hoofdstuk omvat een discussie over de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek. De volgende aspecten zullen besproken worden: begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en de betrouwbaarheid.

5.4.1 Begripsvaliditeit

In dit onderzoek zijn twee kernbegrippen gehanteerd: innovatievermogen en markttuitbreiding. Op basis van het literatuuronderzoek, wat terug te vinden is in het theoretisch kader, is er één boomdiagram opgesteld, welke wordt weergegeven in bijlage 2. Het boomdiagram geeft inzicht in aspecten die verbonden zijn aan de twee kernbegrippen. Het boomdiagram kan gezien worden als valide. De aspecten die naar voren komen in het boomdiagram zijn gebaseerd op het literatuuronderzoek. Dit betekent dat de aspecten kunnen worden onderbouwd. Op basis van het boomdiagram is er een interview guide opgesteld die de basis vormt voor de afgenomen interviews. Alle topics die in de interviewguide worden weergegeven zijn gebaseerd op het boomdiagram. Dit betekent dat de interview guide tevens als valide kan worden beschouwd. De interviewguide is voorgelegd aan F. Evers en vervolgens goedgekeurd voor afname van interviews. Deze goedkeuring draagt tevens bij aan de validiteit van de interviewguide. Bovenstaande punten resulteren in de conclusie dat de interviewguide valide is voor het afnemen van interviews. Tijdens het afnemen van de interviews is vervolgens de interviewguide gebruikt. De afgenomen interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en gecodeerd met behulp van open codes. Deze open codes zijn afgeleid van de antwoorden van de respondenten en opgenomen in de codeboom om de interviews meetbaar te maken, wat hun validiteit versterkt.

5.4.2 Interne validiteit

Om de interne kwaliteit te waarborgen, is gekeken naar de relevantie van de verzamelde data voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Het is belangrijk dat er gekeken wordt naar de manier van dataverzameling en zuiverheid van de conclusies. Voor het onderzoek is er gebruik gemaakt van twee dataverzamelmethode, deze zijn het afnemen van interviews en het uitvoeren van een literatuuronderzoek. In totaal zijn er vijf interviews afgenomen ten behoeve van het onderzoek. Deze vijf interviews zijn afgenomen met respondenten die werkzaam zijn binnen de organisatie. Het doel van het onderzoek was het meten van het innovatievermogen van Unilac Holland. Hierdoor is er ook specifiek gekozen voor respondenten die werkzaam zijn binnen de organisatie. Er is bewust gekozen voor respondenten met diverse functies binnen de organisatie, om zo een volledig beeld van de organisatie te verkrijgen. Daarnaast zijn alle respondenten van tevoren op de hoogte gesteld van de onderwerpen die besproken zouden worden. Op deze manier konden de respondenten zich voorbereiden op de onderwerpen die ter sprake zouden komen. Ook zijn de interviews één op één afgenomen, hierdoor konden er geen invloeden van anderen plaatsvinden tijdens de interviews. Op basis van de ondernomen acties worden de interviews als valide beschouwd.

5.4.3 Externe validiteit

Het doel van het onderzoek was het meten van het innovatievermogen van Unilac Holland. Daarom zijn bewust interne respondenten gekozen, met verschillende functies binnen de organisatie. Deze diversiteit in functies is strategisch gekozen om een volledig beeld van de organisatie te krijgen en om te onderzoeken of ervaringen en percepties binnen de organisatie variëren.

5.4.4 Betrouwbaarheid

Voor de afname van de interviews is er telkens dezelfde interviewguide gebruikt. De interviews zijn afgenomen met mensen die verschillende functies bekleden binnen de organisatie. Wanneer er sprake was van een uitgebreidere toelichting op een bepaald onderwerp konden er in sommige gevallen gerichtere vragen gesteld worden om meer diepgang te creëren. Wanneer inhoudelijk naar de onderwerpen wordt gekeken, zijn alle onderwerpen in alle interviews aan bod gekomen. In de interviewguide zijn beginvragen en vervolgvragen opgenomen zodat er structuur aangehouden kon worden in alle interviews. Onder deze vragen waren topics toegevoegd. Hieronder kon er gericht doorgevraagd worden op specifieke onderwerpen. Op deze manier kon de meeste structuur aangehouden worden met het afnemen van interviews. De interviews zijn afgenomen in een ruimte waar de respondenten niet afgeleid konden worden. Alle interviews zijn fysiek afgenomen en er hebben geen onderbrekingen plaatsgevonden tijdens de interviews. Er kan gesteld worden dat de focus lag op de interviews wanneer deze werden afgenomen. Doordat de interviews fysiek zijn afgenomen en er geen sprake was van afleiding tijdens de interviews, kan er gesteld worden dat de interviews hierdoor betrouwbaar zijn. Ook heeft de structuur in de interviews, gecreëerd door de interviewguide, bijgedragen aan de betrouwbaarheid.

Hoofdstuk 6 | Stakeholders

Dit hoofdstuk beschrijft de stakeholders van Unilac Holland. Binnen dit hoofdstuk worden niet alleen de verschillende stakeholders beschreven, maar zal er ook beschreven worden hoe er kan worden omgegaan met mogelijke weerstand die voortkomt uit het onderzoek.

6.1 Stakeholder bij de totstandkoming

	Belangen	Rollen	Verantwoordelijkheden
Management	Realisatie van de beoogde markuitbreiding	Contact opnemen met nieuwe klanten en zorgen voor nieuwe klantrelaties	Begeleiding van taken die uitgevoerd worden door medewerkers
Medewerkers	Realisatie van de beoogde markuitbreiding	Ondersteunend werk van het management	Bewustzijn van eigen taken en die van collega's binnen de organisatie

Tabel 2: Stakeholder die een rol spelen bij de totstandkoming van het onderzoek (Eigen werk, 2023).

Bovenstaande stakeholders zijn de belangrijkste stakeholders voor de interne analyse van dit onderzoek. De interne analyse is een onderzoek naar het innovatievermogen van de organisatie. Deze meting is gedaan aan de hand van interviews op basis van het "Managing Complex Change" model. Om het model succesvol toe te passen, is het belangrijk dat de werknemers instemmen met toekomstige innovatie. Dit vereist afstemming tussen werknemers en management met betrekking tot organisatiecultuur, -structuur, doelstellingen en strategie om innovatie te bevorderen. De conclusies over het innovatievermogen van Unilac Holland zijn gebaseerd op de interviews met de medewerkers en het management.

6.2 Stakeholders bij de uitvoering

De volgende stakeholders spelen een rol bij de uitvoering van het project: Nederlandse ambassades, de hospitality sector in Kenia en Tanzania, werknemers, leveranciers, business experts, het management en de overheden van Kenia en Tanzania.

	Belangen	Rollen	Verantwoordelijkheden
Management	Realisatie van de beoogde markuitbreiding	Contact opnemen met nieuwe klanten en zorgen voor nieuwe klantrelaties	Begeleiding van taken die uitgevoerd worden door medewerkers
Hospitality sector van Kenia en Tanzania	Een succesvolle hospitality sector, die in de toekomst zal groeien	Toeristen verwelkomen en onderhouden die naar de betreffende landen op reis gaan	Zorgen dat de toeristen een prettige ervaring hebben bij het bezochte land
Werknemers	Realisatie van de beoogde markuitbreiding	Ondersteunend werk van het management	Bewustzijn van eigen taken en die van collega's binnen de organisatie
Overheden	Handhaving van wetgeving rondom import en export	Toezicht en handhaving van inkomende en uitgaande goederen binnen de grenzen van een land	Toezicht en handhaving van inkomende en uitgaande goederen binnen de grenzen van een land
Leveranciers	Klantrelaties voor export	Het exporteren van goederen over de hele wereld	Zorgen dat de geëxporteerde goederen juist aankomen in de betreffende landen
Nederlandse Ambassades	Creëren van businessrelaties tussen Nederland, Kenia en Tanzania	Klantrelaties opbouwen en onderhouden tussen de betreffende landen	Goede handelsovereenkomsten en afspraken tussen de betreffende landen

Tabel 3: Stakeholder die een rol spelen bij de uitvoering van het onderzoek (Eigen werk, 2023).

In eerste instantie geeft het management van de organisatie een richting aan die zij op willen met het onderzoek en zijn zij een meewerkende factor in de bepaling van onderzoek criteria. De hospitality sector is van belang omdat het onderzoek zich daar op richt. De hospitality sector is de uiteindelijke afnemer die wordt beoogd in het onderzoek. De werknemers zijn belangrijke stakeholders omdat zij inzichten kunnen bieden vanuit hun ervaring met exportprestaties naar die sector. De overheden van de landen die de casus vormen van het onderzoek zijn belangrijke stakeholders, omdat zij de wetgeving rondom de import en export van zuivelproducten bepalen. Leveranciers zijn van belang voor de productinformatie en producteisen die vanuit verschillende markten worden gesteld om de zuivelproducten te kunnen exporteren. Als laatste zijn de Nederlandse Ambassades in de landen die de casus vormen van belang, door de informatie die zij kunnen geven, betreffende de markt, zuivelconsumptie, toerisme en import- en exportregulering.

6.3 Omgaan met weerstand

Tijdens het onderzoek is gebleken dat verschillende soorten weerstand tegen innovatie kunnen ontstaan. De bovenstaande stakeholders zijn van aanzienlijk belang voor de uitvoering van het onderzoek. Deze verschillende vormen kunnen worden getypeerd als; verwarring; tegenwerking; ongerustheid; weerstand; frustratie en een tredmolen (Schop, 2023). Om bereidheid tot verandering van de stakeholders te vergroten, dienen de veranderingen die het innovatievermogen van de organisatie verbeteren, te worden geïmplementeerd volgens het model van Balm (2000).

Het model van Balm verdeelt veranderingen in drie fases: ontgooien, veranderen, en bevriezen. Deze drie fases zijn onderverdeeld in 6 sub-fases: openstaan, begrijpen, willen, kunnen, doen en volhouden. Alle stakeholders moeten als eerst openstaan voor veranderingen. Het is belangrijk dat de veranderingen aan de hand van de adviezen worden doorgevoerd om de stakeholders te motiveren. Hierbij is het belangrijk dat de stakeholders het belang inzien van de veranderingen om zich open te kunnen stellen voor beoogde veranderingen. Nadat de stakeholders zich hebben opengesteld, kan kennis worden gedeeld over de gewenste resultaten, zodat er begrip is voor de veranderingen. Het managementadvies moet worden opgevolgd om gewenste veranderingen mogelijk te maken. De adviezen geven exacte richtlijnen waaraan de stakeholders kunnen werken om het innovatievermogen van de organisatie te verbeteren.

Nadat deze adviezen zijn geïmplementeerd is het zaak om deze verbeteringen in stand te houden. Tevens is het belangrijk om te blijven onderzoeken of het innovatievermogen van de organisatie op andere vlakken nog verbeterd kan worden. Mocht de organisatie ondanks de adviezen weer terugvallen in oude patronen, is het van belang dat hier snel op gereageerd wordt door de adviezen opnieuw implementeren.

De weerstand die verwacht kan worden vanuit de hospitality sector kan voortkomen uit al verzadigde markten, waardoor er geen volledige samenwerking is vanuit de beoogde markt. Mocht er hiervan sprake zijn zal er naar een manier worden gezocht om de eventuele afnemers te overtuigen om een samenwerking aan te gaan met Unilac Holland. Overheden kunnen weerstand bieden als bepaalde wetgeving het moeilijk maakt om export te realiseren. Om een draagvlak te bieden zal er vervolgens gekeken worden naar marktpotentie met importeurs en buurlanden om de export in werking te kunnen zetten. De weerstand die verwacht kan worden vanuit de leveranciers is het aanpassen van bepaalde producteisen om aan de regelgeving van de beoogde markt te voldoen. Om hiervoor een draagvlak te creëren is het belangrijk om transparant te zijn en duidelijke afspraken te maken met de leveranciers om zo te kunnen voldoen aan de producteisen van de beoogde markt. De weerstand die verwacht kan worden vanuit de Nederlandse Ambassades is geen totale bereidheid voor een volledige samenwerking in dit project, dit kan ontstaan door onzekerheden op basis van de intenties en legitimiteit van het project. Het draagvlak zal gecreëerd worden doormiddel van duidelijke en transparante communicatie en het aanleveren van gevraagde informatie en documentatie.

Hoofdstuk 7 | Maatschappelijke impact

In het onderdeel Maatschappelijk Impact zullen de positieve en negatieve effecten van de zuivelproductie en export beschreven worden aan de hand van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, wetenschappelijke publicaties, de International Maritime Organization en het Ministerie van Algemene zaken.

7.1 De Sustainable Development Goals

Hieronder worden de positieve en negatieve effecten beschreven van het onderzoeksrapport aan de hand van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties.

7.1.1 Positieve effecten

Economisch gezien zijn Kenia en Tanzania ontwikkelingslanden. Voor de ontwikkeling van deze landen is het belangrijk om maatschappelijke impact te hebben op het gebied van de 17 Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. De economieën in de landen zijn zwak in ontwikkeling, en het Bruto Binnenlands Product is erg laag. Het beoogde resultaat van het onderzoeksrapport is het realiseren van internationale handel tussen Unilac Holland en de hospitality sector in Kenia en Tanzania. Hierdoor heeft het onderzoeksrapport mogelijk een positief effect op doel 1 ("no poverty") en doel 8 ("decent work and economic growth") van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. De doelstellingen voor 2030 van de SDG's identificeren, onder andere, internationale handel als een aandrijving voor economische groei en een vermindering van armoede in ontwikkelingslanden. De conventionele handelstheorie gaat ervan uit dat handel economische welvaart bevordert, aangezien landen die handel drijven over het algemeen een comparatief voordeel hebben. Dit komt omdat ze zich specialiseren in productie en export naar hun handelspartners, wat de economische groei vergroot. Ondanks verschillende initiatieven van ontwikkelingslanden om de handel met de rest van de wereld te liberaliseren, blijft economische groei een grote uitdaging voor de opkomende economieën wereldwijd, waaronder Afrika (Abendin & Duan, 2021). Vanuit het bovenstaande kan er gesteld worden dat internationale handel een positief effect heeft op de economische groei van Sub-Sahara landen*. De resultaten van het onderzoek van Coulibaly (2021) laten zien dat de indicator die het totale handelsvolume meet een positieve en significante invloed heeft op het inkomen per hoofd van de bevolking in alle bestudeerde landen.

*Sub-Sahara, ook wel landen ten zuiden van de Sahara, waaronder Kenia en Tanzania.

7.1.2 Negatieve effecten

Bij een mogelijke uitbreiding van het huidige marktaandeel zullen de goederen getransporteerd worden via de huidige vervoersmethodes, door zowel vrachtwagen, schepen als vliegtuigen. Dit zal leiden tot een verhoogde uitstoot van CO₂. Het beoogde resultaat van het onderzoeksrapport zal een negatief effect hebben op doel 13 (climate action) en 14 (life below water) van de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. In de literatuur wordt algemeen erkend dat de uitstoot van koolstofdioxide (CO₂) een substantiële bijdrage levert aan de totale uitstoot van broeikasgassen en verantwoordelijk is voor ecologische schade als gevolg van, opwarming van de aarde. Een bijgevolg is dat de ontkoppeling van economische groei en CO₂-emissies wereldwijd een belangrijk onderwerp geworden zijn (Ali et al., 2022). De zeescheepvaart levert een grote bijdrage aan de wereldwijde uitstoot en is verantwoordelijk voor ± 3% van de wereldwijde uitstoot van koolstofdioxide. De afgelopen jaren is de International Maritime Organization (IMO) steeds actiever geworden in het invoeren van regelgeving die als doel heeft om de ecologische voetafdruk van de industrie te verkleinen (Haehl & Spinler, 2020). De IMO probeert dit te doen door de 17 Sustainable Development Goals als leidraad te nemen en dit vervolgens toe te passen op de specifieke industrie. Een voorbeeld van bovenstaande is het project GreenVoyage2050. Het doel van dit project is het ondersteunen van een effectieve implementatie van de initiële-IMO strategie voor broeikasgassen, en in het bijzonder ondersteuning bieden aan ontwikkelingslanden bij hun inspanningen om de uitstoot van broeikasgassen door scheepvaart te verminderen. De initiële IMO-strategie bevat een duidelijke visie en ambitieniveaus, waaronder het terugdringen van de totale jaarlijkse uitstoot van broeikasgassen met ten minste 50% in 2050 ten opzichte van 2008. Een voorbeeld van hoe zij dit willen realiseren is de invoering van koolstofarme of koolstofvrije oplossingen aan boord. Hieronder vallen biobrandstoffen uit gekweekte algen en brandstofproductie op basis van waterstof (*Supporting opportunities for green shipping in South Africa: GreenVoyage2050*, 2023).

7.2 Stikstofcrisis

In de afgelopen decennia zijn veehouderijsystemen wereldwijd getransformeerd van lokale, kleinschalige, gemende gewas en vee-systemen naar wereldwijde, vraag gestuurde toeleveringsketens. Dit heeft geleid tot een ruimtelijke scheiding tussen, dieren en de productie van het voer dat ze consumeren. Deze veranderingen, grotendeels gedreven door economische kansen, hebben de manier veranderd waarop de veehouderij de wereldwijde stikstof stromen beïnvloedt. Deze stromen hebben de planetaire grens voor stikstof overschreden en een reeks milieueffecten veroorzaakt (Uwizye, 2020). Nederland draagt bij aan de overschrijding van stikstofemissie. Hierdoor heeft de Rijksoverheid een alomvattend plan met maatregelen in de landbouwsector om de stikstof emissies te verminderen. Enkele van deze maatregelen zijn onder andere een vrijwillige aankoopregeling voor veehouderijen met een hoge stikstofuitstoot rond Natura 2000-gebieden, subsidies voor veehouders die vrijwillig stoppen met hun bedrijf, subsidies voor bedrijven die regenwater opvangen en daarmee hun mest verdunnen, subsidies voor veehouders om innovatieve aanpassingen te doen aan hun stallen, extra hulp voor bedrijven die willen omschakelen naar kringlooplandbouw, zorgen dat melkkoeien meer uren in de wei staan en subsidie voor bedrijven om een mestverwerkingsinstallatie aan te schaffen. Al deze maatregelen dragen bij aan een reductie in de emissie van stikstof (Ministerie van Algemene Zaken, 2022).

Hoofdstuk 8 | Bedrijfseconomische haalbaarheid

In dit hoofdstuk wordt de bedrijfseconomische haalbaarheid van de resultaten van het onderzoek beschreven. De klant met de meeste potentie uit het onderzoek was Quality Meats & Beverages, hierna genoemd QMB. De geprognosticeerde winst zal worden weergegeven aan de hand van een exploitatiebegroting.

8.1 Opbrengsten

Unilac Holland streeft er ieder jaar naar om 2% nettowinst na belastingen te behalen op jaarbasis. Met een geprognosticeerde omzet van €36.000.000 in 2023 wordt verwacht dat er aan het einde van het jaar €540.000 aan netto winst na belastingen zal zijn. In het onderzoek van Bama et al. (2022) is gesteld dat in de afgelopen jaren het toerisme in Afrika exponentieel is gegroeid. Toerisme wordt erkend als een sleutelement in de ontwikkeling van Afrikaanse economieën in de afgelopen decennia. In 2018 was Afrika de op één na snelst groeiende toeristische regio ter wereld. QMB is de grootste leverancier van voedingsmiddelen in de hospitality sector op Zanzibar. Er kan gesteld worden dat de opbrengsten vanuit QMB voor Unilac Holland, vanwege het aandeel in de hospitality sector, exponentieel zullen groeien. Met QMB is eerst een testorder gedaan en wordt er in 2023 nog een normale order verwacht. De testorder bedroeg €860,55, en voor de normale order is er €4.250 geprognosticeerd. Aangezien er vanuit QMB verwacht werd dat Unilac Holland mee zou investeren, is er voor de testorder een korting toegezegd van 25%. De korting is geïntroduceerd zodat QMB de producten tegen een lagere prijs op de markt kan zetten. Dit is belangrijk omdat, in het onderzoek van Shahzad et al. wordt gesteld dat bedrijven in de introductie- en groeifase van een nieuwe innovatie, zoals een merk, investeringen moeten doen om hun middelen uit te breiden en strategische doelen te behalen. Het maximaliseren van de groei aan het begin kan de winst maximaliseren in de aanwezigheid van een leercurve, een afname van prijsgevoeligheid en een afname van het groeitempo (2022). De verwachting van de groei van QMB in 2024 is gebudgetteerd op 100%, omdat de eerste order van QMB een testorder is met een lage omzet. De hospitality sector in Sub-Sahara Afrika groeit exponentieel en op Zanzibar was hier sprake van een groei van 13%. Hierdoor is de groei van omzet uit QMB gebudgetteerd op 13%.

OMZET (2023-2028)	€5.111	€10.221	€11.550	€13.051	€14.748	€16.665
KORTING 25% (1 ^E ORDER)	€215	-	-	-	-	-
INKOOPWAARDE 80%	€4.088	€8.176	€9.240	€10.440	€11.798	€13.332
BRUTOWINST	€808	€2.045	€2.310	€2.611	€2.950	€3.333

Tabel 4: Omzetoverzicht (Eigen werk, 2023).

8.2 Kosten

Om een handelsrelatie succesvol op te starten, is er een initiële investering noodzakelijk om de producten op de markt te brengen en de klanten te overtuigen van de waarde van het product. Daarbij dienen ook alle operationele kosten in beschouwing te worden genomen. Alle kosten binnen de organisatie worden omgerekend naar een vast percentage. Deze percentages worden als kosten toegerekend aan de omzet per klant om zo de rentabiliteit per klant in beeld te brengen. De gehanteerde kostenpercentages bij Unilac Holland zijn als volgt: 80% aan inkoopkosten, 10% aan personeelskosten, 1,5% aan huisvestingskosten, 1,5% aan promotiekosten, 2% aan verzekeringskosten, 1% aan energiekosten, 1% aan afschrijvingen en 1% aan rentelasten. Deze kosten worden op deze wijze door Unilac Holland verdeeld onder alle klanten, om een deel van de totale kosten toe te kunnen wijzen aan elke specifieke klant. Deze kostenpercentages worden berekend over de jaarlijkse omzet per klant. Na aftrek van deze kosten van de omzet en er 25% vennootschapsbelasting is betaald, geeft de exploitatiebegroting de nettowinst per klant per jaar weer. Hieronder wordt de berekening van de kosten voor QMB voor de komende 6 jaar weergegeven. Om deze kosten inzichtelijk te maken is hier ook een overzicht voor gemaakt.

KOSTEN (VERWACHT)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PERONEEL 10%	€2.000	€4.500	€7.500	€8.500	€9.000	€10.000
- SALARISSEN	€1.750	€3.938	€6.563	€7.438	€7.875	€8.750
- SOCIALE LASTEN	€200	€450	€750	€850	€900	€1.000
- OPLEIDINGSKOSTEN	€50	€112	€187	€212	€225	€250
HUISVESTING 1,5%	€300	€675	€1.125	€1.275	€1.350	€1.500
PROMOTIE 1,5%	€300	€675	€1.125	€1.275	€1.350	€1.500
VERZEKERINGEN 2%	€400	€900	€1.500	€1.700	€1.800	€2.000

ENERGIEKOSTEN 1%	€200	€450	€750	€850	€900	€1.000
AFSCHRIJVINGEN 1%	€200	€450	€750	€850	€900	€1.000
RENTELASTEN 1%	€200	€450	€750	€850	€900	€1.000
TOTAAL KOSTEN	€3.600	€8.100	€13.500	€15.300	€16.200	€18.000

Tabel 5: Kostenoverzicht (Eigen werk, 2023).

8.3 Exploitatiebegroting

Onderstaande exploitatiebegroting is opgesteld aan de hand van de hierboven beschreven kosten en baten.

EXPLOITATIEBEGROTING	2023	2024	2025	2026	2027	2028
OMZET	€5.111	€10.221	€11.550	€13.051	€14.748	€16.665
KORTING 25% (TESTORDER)	-€215	-	-	-	-	-
INKOOPWAARDE 80%	€4.088	€8.176	€9.240	€10.440	€11.798	€13.332
BRUTOWINST	€808	€2.045	€2.310	€2.611	€2.950	€3.333
KOSTEN (VERWACHT)						
PERSONEEL 10%	€511	€1.022	€1.155	€1.305	€1.475	€1.667
HUISVESTING 1,5%	€77	€154	€173	€196	€222	€250
PROMOTIE 1,5%	€77	€154	€173	€196	€222	€250
VERZEKERINGEN 2%	€102	€204	€232	€262	€296	€334
ENERGIEKOSTEN 1%	€51	€102	€116	€131	€148	€167
AFSCHRIJVINGEN 1%	€51	€102	€116	€131	€148	€167
RENTELASTEN 1%	€51	€102	€116	€131	€148	€167
TOTAAL KOSTEN	€920	€1.840	€2.079	€2.352	€2.659	€3.002
NETTOWINST VOOR BELASTINGEN (VERWACHT)	-€112	€205	€232	€259	€291	€331
VENNOOTSCHAPBELASTING	€0	€79	€58	€65	€73	€83
NETTOWINST NA BELASTINGEN (VERWACHT)	-€112	€126	€174	€194	€218	€248

Tabel 6: Exploitatiebegroting (Eigen werk, 2023).

De begrote omzet en kosten laten in het eerste jaar een verlies zien van €112. Gezien het voor Unilac Holland belangrijk is om handelsrelaties op te bouwen voor de lange termijn, wordt dit verlies alleen getypeerd als een “startup” investering. Het doel is om op de lange termijn winst te gaan generen. In de exploitatiebegroting is vervolgens ook te zien dat er in de opvolgende jaren (2024-2028) steeds meer winst gegenereerd zal worden. In het jaar 2028 bedraagt de nettowinst een totaalbedrag van €248 na belastingen. Deze nettowinst dekt de initiële investering, en resulteert in een nettowinst van €848 over 6 jaar genomen. De exploitatiebegroting laat dan ook zien dat het starten van een handelsrelatie met QMB, zal resulteren in een positieve uitkomst op het gebied van financiën.

8.4 Niet financiële baten

Naast de financiële baten zullen er ook niet financiële baten verbonden zijn aan het aangaan van nieuwe handelscontacten. Deze baten zijn zeer belangrijk, maar zullen niet direct financiële gevolgen hebben voor Unilac Holland. Voorbeelden hiervan zijn:

- Betere positionering ten opzichte van de concurrent;
- Versterking in de merkactivatie op wereldwijde schaal;
- Toename van marktkennis.

Bronnenlijst

- Abendin, S., & Duan, P. (2021). International trade and economic growth in Africa: The role of the digital economy. *Cogent Economics & Finance*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1911767>
- Ali, S., Can, M., Shah, M. I., Jiang, J., Ahmed, Z., & Murshed, M. (2022). Exploring the linkage between export diversification and ecological footprint: evidence from advanced time series estimation techniques. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(25), 38395–38409.
<https://doi.org/10.1007/s11356-022-18622-3>
- Augère-Granier, M. L. (2018). *The EU dairy sector: Main features, challenges and prospects*. European Parliament. Geraadpleegd op 12 december 2022, van [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2018\)630345](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2018)630345)
- Bama, H. K. N., Sunday, T., & Makuzva, W. (2022). What innovations would enable the tourism and hospitality industry in Africa to re-build? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 14(6), 557–564. <https://doi.org/10.1108/whatt-05-2022-0058>
- brown's food co.* (z.d.). brown's food co. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://www.brownsfoodco.com/>
- Clover Products Range, Brands & Recipes | Clover Corporate.* (z.d.). Clover Corporate. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://www.clover.co.za/>
- Coulibaly, R. G. (2021). International trade and economic growth: The role of institutional factors and ethnic diversity in sub-Saharan Africa. *International Journal of Finance; Economics*, 28(1), 355–371. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2424>
- Di Cintio, M., Ghosh, S., & Grassi, E. (2020). Direct or indirect exports: what matters for firms' innovation activities? *Applied Economics Letters*, 27(2), 93–103.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1610693>
- Emborg - Bring The Real Taste Home With Delicious Recipes.* (z.d.). Emborg Retail - www.emborg.com. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://www.emborg.com/>
- Erisman, J. W. (2021). Setting ambitious goals for agriculture to meet environmental targets. *One Earth*, 4(1), 15–18. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2020.12.007>
- Fassio, C. (2018). Export-led innovation: the role of export destinations. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 149–171. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx028>

Global and regional tourism performance. (z.d.). UNWTO. Geraadpleegd op 22 november 2022, van <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>

Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2011.2>

Haehl, C., & Spinler, S. (2020). Technology Choice under Emission Regulation Uncertainty in International Container Shipping. *European Journal of Operational Research*, 284(1), 383–396. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.12.025>

Hafidh, H. A., & Rashid, Z. A. (2021). The Impact of Tourism Development on Economic Development: The Case of Zanzibar. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 41–50.
<https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v18i130435>

Happy Cow Kenya. (z.d.). Happy Cow. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://happycowkenya.com/>

Happy Cow Woerle. (z.d.). Happy Cow. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://happycow.at/en/home.html>

Hofstede, G. H. (2023, 27 januari). *Country Comparison*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Import of Milk & milk products (Kenya). (z.d.). Info Trade Kenya. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://infotradekenya.go.ke/objective/search?l=sw&filter_tab=9999&flt_2=10&prd_2=&flt_9=139&prd_9=

Import of Milk and milk products (Tanzania). (z.d.). Tanzania Trade Portal. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://trade.tanzania.go.tz/objective/search?l=en&embed=&includeSearch=true&filter_tab=1&rightDrawer=false&flt_3=4&prd_3=&flt_4=63&prd_4=

Import of milk and milk products through the port of Dar es Salaam. (z.d.). Tanzania Trade Portal. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van <https://trade.tanzania.go.tz/procedure/565?l=en>

International Maritime Organization. (z.d.). <https://www.imo.org/>

Lai, M. Y., Wang, Y., & Khoo-Lattimore, C. (2019). Do Food Image and Food Neophobia Affect Tourist Intention to Visit a Destination? The Case of Australia. *Journal of Travel Research*, 59(5), 928–949. <https://doi.org/10.1177/0047287519867144>

- Lin, J., Cui, Q., Marin, J., & Xu, H. (2019). Distinction and omnivorousness in tourists' food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 95–102.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.017>
- Ministerie van Algemene Zaken. (2022, 3 november). *Aanpak verminderen stikstofuitstoot in het kort*. Aanpak stikstof | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aanpak-stikstof/aanpak-verminderen-stikstofuitstoot-in-het-kort>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023a, februari 17). *Nederlandse ambassade in Dar es Salaam, Tanzania*. <https://www.nederlandwereldwijd.nl/contact/ambassades-consulaten-generaal/tanzania/ambassade-dar-es-salaam>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023b, maart 9). *Nederlandse ambassade in Nairobi, Kenia*. <https://www.nederlandwereldwijd.nl/contact/ambassades-consulaten-generaal/kenia/ambassade-nairobi>
- Miscellaneous Fees and Levies Act*. (2020). Info Trade Kenya. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://infotradekenya.go.ke/media/Misc.%20Fees%20and%20Levies%20Act%202016%20Revised%202020_1.pdf
- Muñoz, C., Galvez, D., Enjolras, M., Camargo, M., & Alfaro, M. (2022). Relationship between innovation and exports in enterprises: A support tool for synergistic improvement plans. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121489.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121489>
- Nibigira, C. (2019, mei). *Tourism Development in the East Africa Community Region: Why Is Tourism Development a Shared Agenda Among Only Some EAC Countries?* TigerPrints.
Geraadpleegd op 22 november 2022, van https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/2356/
- NLBH Kenia. (2023, 21 maart). NLBH Kenia. <https://nlbh.ke/>
- Nyokabi, S., De Boer, I., Luning, P. A., Korir, L., Lindahl, J. F., Bett, B. K., & Oosting, S. J. (2021). Milk quality along dairy farming systems and associated value chains in Kenya: An analysis of composition, contamination and adulteration. *Food Control*, 119, 107482.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107482>
- Pliner, P., & Salvy, S. J. (2006). Food neophobia in humans. *The psychology of food choice*, 75–92.
<https://doi.org/10.1079/9780851990323.0075>

Promsivapallop, P., & Kannaovakun, P. (2019). Destination food image dimensions and their effects on food preference and consumption. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.003>

Qmb1. (2018). Quality Meats & Beverages. <https://www.qmb-zanzibar.com/>

Schop, G. (2023, 16 maart). *Model Knoster-Lippitt - Managementmodellensite*. Managementmodellensite. <https://managementmodellensite.nl/model-knoster/>

Shahzad, F., Ahmed, M., Fareed, Z., & Wang, Z. (2022). Innovation decisions through firm life Cycle: a new evidence from emerging markets. *International Review of Economics & Finance*, 78, 51–67. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.11.009>

Sirimon Cheese - Artisan Cheese Experience. (z.d.). Sirimon Cheese. <https://sirimon.co.ke/>

Supporting opportunities for green shipping in South Africa: GreenVoyage2050. (2023, 27 januari). GreenVoyage2050. Geraadpleegd op 13 februari 2023, van <https://greenvoyage2050.imo.org/supporting-opportunities-for-green-shipping-in-south-africa/>

Tahanout, K., & Berkane, A. (2021). IMPACT OF COVID 19 ON THE TOURISM INDUSTRY IN AFRICA AND RECOVERY STRATEGIES. CASE OF KENYA. *Revue d'Economie et de Statistique Appliquée*, 18(1), 29–44. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/240/18/1/156833>

THE 17 GOALS | Sustainable Development. (z.d.). <https://sdgs.un.org/goals>

The Lewis Model – Dimensions of Behaviour - Cross Culture. (2015, 7 augustus). Cross Culture - Know culture for better business. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

Uwizeye, A. (2020, 6 juli). *Nitrogen emissions along global livestock supply chains*. Nature. https://www.nature.com/articles/s43016-020-0113-y?error=cookies_not_supported&code=21ed9ebb-0910-44aa-8687-38474f12585a

Vesper -Dairy. (2018). Vespertool. Geraadpleegd op 9 februari 2023, van <https://www.vespertool.com/solutions/dairy>

Volg je natuur. (z.d.). Arla. Geraadpleegd op 14 februari 2023, van <https://www.arla.nl/>

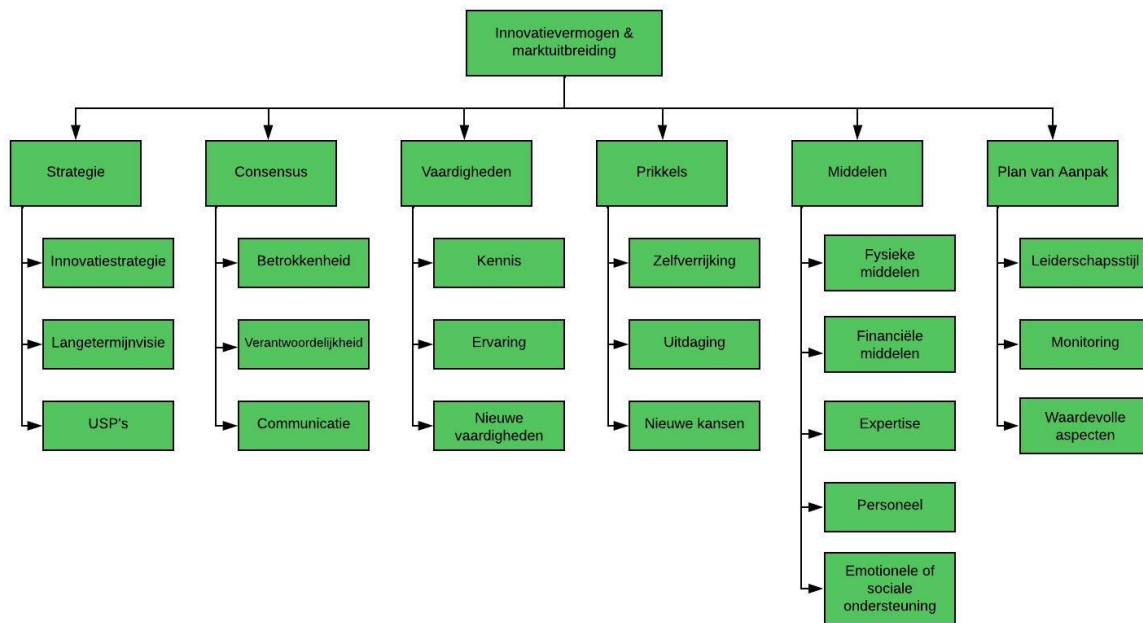
Bijlage 1: AAOCC

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
"An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development"	De auteurs van deze bron zijn werkzaam bij de Universiteit van Gloucestershire en de Universiteit van Nicosia	De informatie die in de bron beschreven is, is gebaseerd op relevante literatuur van de afgelopen 27 jaar	De gegevens uit het artikel zijn feiten. Ze zijn gebaseerd op onderzoeksresultaten	De bron is 3 jaar oud. Dit resulteert in dat de bron nog relevant is	De informatie uit het artikel betreft het motiveren van stakeholders in lijn met innovatie. De informatie wordt uit verschillende invalshoeken belicht
"Model Knoster-Lippitt"	De auteur is werkzaam als docent Bedrijfskunde bij de Bedrijfskunde Opleiding Utrecht.	De bron geeft uitleg over het model wat Knoster & Lippitt hebben ontwikkeld.	De bron is gebaseerd op een model wat is ontwikkeld. De bron geeft uitleg over de werking van dit model	De bron is een paar maanden oud. Het betreft hierdoor relevante informatie met betrekking tot het model	De informatie uit de bron is vanuit verschillende invalshoeken belicht.
"Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development"	De auteurs van deze bron zijn professoren bij de Universiteit van Cardiff, Nicosia en North Carolina.	De informatie uit het artikel is gebaseerd op inzichten uit meer dan 100 artikelen	De resultaten uit het artikel naar voren betreffen feiten die zijn opgesteld aan de hand van meer dan 100 bronnen	De bron is 23 jaar oud. Gezien het feit dat de bron een analyse is van meer dan 100 artikelen is de informatie uit het artikel nog bruikbaar	De informatie die uit het artikel naar voren komt is vanuit verschillende invalshoeken belicht
"Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment"	De auteurs zijn professoren aan de Universiteiten van North Carolina en Cardiff	De informatie in de bron is gebaseerd op inzichten uit de literatuur over strategie en marketing	De gegevens uit het artikel zijn feiten. Ze zijn gebaseerd op onderzoeksresultaten	De bron is 19 jaar oud. De relevantie van de bron is hoog hierdoor is de bron nog wel gebruikt	De informatie uit de bron is vanuit verschillende invalshoeken belicht.
"Relationship between innovation and exports in	De auteurs zijn professoren aan de Universiteiten	Beoordelingsmodellen van	De gegevens uit het artikel zijn feiten. Het is	De bron is gepubliceerd in 2022, dit maakt de	De informatie uit de bron is vanuit verschillende

enterprises: A support tool for synergetic improvement plans"	van Santiago en Lorraine	innovatie- vermogen en export- vermogen in de literatuur zijn bestudeer d	gebaseerd op onderzoeks- resultaten en is toegepast in de praktijk	bron zeer relevant	invalshoeken belicht. Doormiddel van onderzoek en toepassing in de praktijk
"How innovation impacts firms' export survival: Does export mode matter?"	De auteurs zijn professoren aan de Universiteiten van Chengdu en Dalian	De informatie uit de bron is gebaseerd op statische data	De informatie uit het artikel betreft feiten, door de statistische analyse die is gedaan aan de hand van statistieken van "The General administration of Customs in China	De bron is gepubliceerd in 2019, dit maakt de bron nog relevant	Door de statistische analyse die is gedaan aan de hand van statistieken van "The General administration of Customs in China
"Direct or indirect exports: what matters for firms' innovation activities?"	De auteurs zijn professoren aan de Universiteiten van Salento en Akron	De informatie uit de bron is gebaseerd op bevinding en uit literatuur en bedrijfs-gegevens	De gegevens uit het artikel zijn feiten. Ze zijn gebaseerd op onderzoeks-resultaten	De bron is gepubliceerd in 2019, dit maakt de bron nog relevant	Dit artikel gebruikt bedrijfs-gegevens uit 27 transitie-economieën om te onderzoeken of de keuze voor direct exporteren versus indirect exporteren een rol speelt in het innovatie-gedrag van exporterende bedrijven
"Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth"	De auteurs zijn werkzaam aan de Universiteiten van Tilburg en Milaan	De informatie uit de bron is gebaseerd op bevinding en uit literatuur.	De gegevens uit het artikel zijn feiten. Ze zijn gebaseerd op onderzoeks-resultaten	De bron is 12 jaar oud. De relevantie van de bron is hoog hierdoor is de bron nog wel gebruikt	Dit artikel bevordert en test het idee dat innovatie en export complementaire strategieën zijn voor de groei van mkb's

Figuur 1: AAOCC (Eigen werk, 2023).

Bijlage 2: Boomdiagram



Figuur 2: Boomdiagram (Eigen werk, 2023).

Bijlage 3: Topiclijst

Onderwerp	Aspecten	Sub onderwerp
Strategie	Toetsen of het algemeen bekend is binnen de organisatie	- Innovatiestrategie - Langetermijnvisie - Unique Selling Points
Consensus	Toetsen van ervaring en beleving	- Betrokkenheid - Verantwoordelijkheid - Communicatie
Vaardigheden	Toetsen van ervaring en beleving	- Kennis - Ervaring - Nieuwe vaardigheden
Prikkels	Toetsen van ervaring en beleving	- Zelfverrijking - Uitdaging - Nieuwe kansen
Middelen	Toetsen van ervaring en beleving	- Fysieke middelen - Financiële middelen - Expertise - Personeel - Emotionele en sociale ondersteuning
Plan van Aanpak	Toetsen van ervaring en beleving	- Leiderschapsstijl - Monitoring - Waardevolle aspecten

Tabel 7: Topiclijst (Eigen werk, 2023).

Bijlage 4: Interviewguide

Voor de start van het interview

- Welkomstwoord (voorstellen en bedanken);
- Uitleg over het doel van het interview;
- Aangeven dat er informatie op vertrouwelijke wijze wordt verwerkt en dat de opname na het onderzoek wordt verwijderd;
- Interview duurt 30 tot 40 minuten;
- Vragen of de respondent het toestemmingsformulier na afloop wil invullen;
- Heeft de respondent nog vragen voordat het interview start?

Start interview

Hoofdvraag: Wat is het innovatievermogen van Unilac Holland en hoe kan dit bijdragen aan mogelijke markuitbreiding in Kenia en Tanzania?

Topic 1 Strategie

Hoofdvragen

Welke innovatiestrategie is er aanwezig binnen de organisatie?

Wat is volgens jou de langetermijnvisie van Unilac Holland?

Wat zijn volgens jou de USP's van Unilac Holland?

Sub vragen

Worden de langetermijnvisie en USP's door de hele organisatie gecommuniceerd en worden deze duidelijk gecommuniceerd?

Wordt de langtermijnvisie en als haalbaar beschouwd?

Topic 2 Consensus

Hoe wordt het personeel betrokken bij nieuwe veranderingen?

Welke verantwoordelijkheden ontstaan er voor jou als er innovatie is binnen de organisatie?

Op welke wijze wordt er gecommuniceerd als er verandering binnen de organisatie plaatsvindt?

Sub vragen

Wordt deze communicatie als waardevol en duidelijk beschouwd?

Wordt de betrokkenheid van het personeel als voldoende beschouwd?

Worden er voldoende verantwoordelijkheden ervaren door het personeel?

Topic 3 Vaardigheden

Welke kennis en ervaring kan jij toepassen als de organisatie innovatie doormaakt?

In hoeverre worden mensen in staat gesteld om nieuwe vaardigheden toe te passen om innovatie te stimuleren?

Sub vragen

Wordt het gestimuleerd om nieuwe vaardigheden te leren binnen de organisatie?

Topic 4 Prikkel

Welk gevoel van zelfverrijking ontstaat er bij jou als er verandering binnen de organisatie plaatsvindt?

Sub vragen

Is het voor jou belangrijk om steeds meer uitdagingen te ervaren?

Ervaart het personeel vanuit het management dat er tijd en energie wordt gestoken in uitdagingen en nieuwe kansen creëren?

Topic 5 Middelen

Welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om succesvolle verandering door te maken?

Over welke financiële middelen beschikt de organisatie om succesvol te kunnen innoveren.

Sub vragen

Beschikt de organisatie over genoeg expertise om te innoveren?

Is er genoeg personeel om te innoveren?

Is er binnen de organisatie behoefte aan emotionele of sociale ondersteuning?

Topic 6 Plan van Aanpak

Welke leiderschapsstijl hanteert het management van de organisatie?

Hoe wordt de leiderschapsstijl van het management ervaren door het personeel?

Hoe wordt een plan voor innovatie gemonitord binnen de organisatie?

Sub vragen

Wordt deze leiderschapsstijl als succesvol ervaren om innovatie binnen de organisatie te stimuleren?

Welke aspecten ziet het personeel als waardevol en missen er om innovatie succesvol te maken?

Bijlage 5: Codeerschema

Axiaal code	Open code	Fragmenten
Strategie	Innovatiestrategie	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1
	Langetermijnvisie	1.2, 2.2, 3.2, 4.3, 5.2
	Unique Selling Points	1.3, 2.3, 3.3, 4.2, 5.3
Consensus	Betrokkenheid	1.7, 2.5, 2.8, 3.5, 3.9, 4.5, 5.5, 5.7, 5.13
	Verantwoordelijkheden	1.5, 2.6, 3.6, 3.8, 4.6, 5.6, 5.9, 5.12
	Communicatie	1.4, 1.6, 1.14, 1.21, 2.4, 2.7, 3.4, 3.7, 4.4, 4.7, 5.4, 5.8, 5.11
Vaardigheden	Kennis	1.8, 2.9, 3.10, 4.8
	Ervaring	1.9, 2.10, 3.11, 4.9
	Nieuwe vaardigheden	1.10, 1.11, 2.11, 3.12, 4.10, 5.10
Prikkels	Zelfverrijking	1.12, 2.12, 3.13, 4.11, 4.12, 5.14
	Uitdaging	1.15, 2.13, 5.15, 5.17
	Nieuwe kansen	1.13, 2.14, 3.14, 5.16
Middelen	Fysieke middelen	1.16, 4.14
	Financiële middelen	1.17, 2.16, 3.16, 4.16, 5.18
	Expertise	2.17, 3.17
	Personeel	1.18, 2.18, 3.18, 4.15, 5.19
	Emotionele en sociale ondersteuning	1.19, 2.15, 3.15, 3.19, 4.13
Plan van aanpak	Leiderschapsstijl	1.20, 1.22, 1.24, 1.26, 2.19, 3.20, 3.24, 4.17, 5.20
	Monitoring	1.23, 2.20, 2.22, 3.22, 4.18, 5.21
	Waardevolle aspecten	1.25, 2.21, 2.23, 3.21, 3.23, 3.25, 4.19, 5.22

Tabel 8: Codeerschema (Eigen werk, 2023).

Bijlage 6: Samenvatting fragmenten

Bijlage 6.1: Interview 1

Axiaal code: Strategie

- Innovatiestrategie

1.1: ik zit hier zelf nu bijna anderhalf jaar denk ik, dus ik kan mijn antwoord nu alleen baseren op die anderhalf jaar en daarvan kan ik wel zeggen dat we heel veel stappen gemaakt hebben op proces. Procesmatig zeg maar. Denk aan dingen makkelijker maken, overzichtelijker maken, samenwerking beter laten gaan. Via 7T bepaalde controles uit te laten oefenen. Een voorbeeld daarvan is, je hebt bijvoorbeeld een order en in die order staat een vinkje, en dat vinkje als dat aanstaat dan blokkeert eigenlijk de hele order, dan is hij niet meer zichtbaar. Ja, hoe zorg je er dan voor dat dat zichtbaar wordt dat dat vinkje aanstaat en dus dat je niet het hele proces stopt. Een heel simpel voorbeeld, en daar zijn we dan nu met 7T mee bezig, om daar... dan komt er een job server, die krijgt het management elke dag, en die ziet die orders hebben dat vinkje aangezet, klopt dat moet die eraf, en zo krijg je dat dan dus door. En als het management dat dan krijgt stuurt diegene dat door naar de order behandelaar. Dat soort stappen om dat dus beter in beeld te krijgen.

Ja, dat is wel continu ontwikkeling die je met elkaar doormaakt. Sowieso, in de stappen van het hele order proces, maar je hebt natuurlijk nog hele andere stukken waar je in kan verbeteren. Samenwerking met afdelingen, afdeling zelf. Ander voorbeeld zou zijn als er nu een nieuw iemand binnenkomt, een nieuw iemand wordt aangenomen daar hebben we nu een stappenplan voor geschreven. Van wat doen wij nou eigenlijk als die persoon binnenkomt. Wie regelt wat. Wat gaat die persoon als eerste doen. Wie wordt zijn buddy bijvoorbeeld. Bij wie kan diegene... en dat zijn wel allemaal stappen, dat gaat leven op moment dat gebeurt op de afdeling of in het bedrijf. Dus ja dat is wel een continu proces.

- Langetermijnvisie

1.2: Maar wat ik weet is dat het niet de bedoeling is dat we nu nog drie keer zo groot worden, en een groter pand, dat je op die manier... Maar dat we wel steeds beter worden in wat we doen, en een steeds beter kwaliteit, en... voor onszelf ook, tuurlijk wel willen blijven groeien, maar het is in mijn beleving niet de bedoeling dat we uitgroeien tot een drie keer zo groot bedrijf.

Nee, nee dat is... Nee wat uiteindelijk de kracht van ons ook is, is dat doordat we zo flexibel zijn in het hele order stuk, dus belt de klant vandaag, dat de klant dat ook kan. En dat is wel hoe we groot geworden zijn, en ook wel onze kracht, omdat we eigenlijk zo veel mogelijk echt voor die klant willen doen. Dat die klant echt koning... zich koning blijft voelen.

- Unique Selling Points

1.3: Ja dat, ja nou ja dat. Echt gewoon het... De klant echt als koning behandelen, in de zin van... Kijk, sommige dingen kunnen niet en soms moet je wel op je strepen staan. Maar, als vandaag de proforma eruit is gedaan met tien doosjes van dit artikel en de klant wil morgen toch 15, en het moet toch bijbesteld worden, en dat heeft dan uiteindelijk bijvoorbeeld toch consequenties of voor een boot of voor een datum voor het picken, of die moet voorrang krijgen op dat. Dat dat wel kan. Dat we niet zeggen, nee dat is je proforma, daar blijven we bij, dat is wat het is. Je blijft flexibel.

Oké, dus in die zin doel je eigenlijk echt op maatwerk leveren, maatwerk leveren voor de klant zeg maar.

Ja, ja dat denk ik wel. Ik denk dat dat wel voor de klant fijn is, soms ook wel een iets minder fijn. Dat is wel het gene wat je moet doen.

Axiaal code: Consensus

- Betrokkenheid

1.7: Jawel, nou laat ik als voorbeeld noemen... onderwerp pallets, dat is best wel iets wat een... belangrijk onderdeel van het orderproces. Hoeveel pallets heb je, hoeveel ontvang je, worden ze geruild, moet ervoor betaald worden, hoe wordt dat in kaart gebracht. Nou dat heeft stil gelegen, en op een gegeven moment heeft het management een werkgroep aangewezen. Ze hebben in eerste instantie iedereen de tijd gegeven om die verantwoordelijkheid te nemen. En op een gegeven moment hebben ze gezegd, nou nu gaan wij daar een werkgroep voor aanwijzen. Die is er. En dan gaandeweg... we hebben in elk geval elke week een klein overleg en soms ook een groter overleg met onze afdeling en daarin wordt dat dan verteld. En als het niet wordt verteld, dan ben je natuurlijk altijd ook gewoon vrij om te vragen van joh hoe staat het ervoor, en dan wordt het ook gewoon gedeeld. Dus dat wordt dan op die manier... het is niet zo standaard, we hebben nu het eerste overleg gehad en er komt gelijk een mail achteraan van we hebben net het eerste overleg gehad, en we gaan dit, dit en dit doen. Dat niet, je moet er ook wel zelf... ja, energie in steken en interesse in tonen. Dus het is een beetje een wisselwerking.

Dus als je uit jezelf die interesse toont dan zal je ook eerder betrokken worden bij de veranderingen, en besluiten die daarin genomen kunnen worden enz.

Ja, precies dit wat je zegt.

- Verantwoordelijkheden

1.5: Nou, en op een gegeven moment is dat best wel een groot ding geworden, waardoor ik dat voor mijzelf bedacht van dat moet overzichtelijker kunnen. En daarin ben ik nu bezig om dat uit te zetten naar diverse personen, van joh kan jij dat aandeel leveren, wil jij dat aandeel leveren, ik zorg dat het dan weer bij elkaar komt, ik zorg dat dat dan tijdens een overleg dat we hebben dat dat dan ook gewoon klaar is, en dat we dan stappen kunnen maken van, het is compleet hoe gaan we dan nu verder. Dus ik pak die verantwoordelijkheid ook. Ik denk dat dat wel een belangrijk iets is binnen deze organisatie, dat als je iets wil, dat je zeker zelf de eerste stap zet dat je dat wil, en dat je die verantwoordelijkheden dan ook absoluut krijgt.

- Communicatie

1.4: Ik denk dat verkoop... dat het daar ook meer leeft. Die zijn uiteindelijk ook echt wel met de cijfers bezig. En dat is ook wel wat we nu willen proberen om te kijken, wat wil je zelf ook, wil iemand die in het magazijn werkt bijvoorbeeld ook weten hoeveel orders er deze week nieuw uit zijn gegaan. Dus dat is ook, hoe leeft het in het magazijn, hoe leeft het op de afdeling logistiek en verkoop. En iedereen heeft daar ook zo zijn eigen interesses natuurlijk in. En de één denkt wel dat het bij verkoop daar meer interesse is om dat te weten en ook dat continu bij te houden. Ik denk dat het daar meer duidelijk is, dan bij logistiek op de afdeling dan ook weer het magazijn.

1.6: Ligt eraan hoe belangrijk het is, de ene keer gaat het in een groepsmail, dat iedereen het weet. Bijvoorbeeld over bepaalde nieuwe werkwijzen van een bepaalde handeling die je in 7T kan doen, die in 7T kan plaatsvinden. De andere keer wordt het aan je bureau medegedeeld, andere keer, als het echt een belangrijk ding is waar iedereen, waar iedereen gewoon gelijk wat gewoon echt niet via de mail kan, wat gewoon echt een belangrijke mededeling is, dan worden we bij elkaar geroepen en dan wordt het mondeling medegedeeld. Dus dat is denk ik heel erg afhankelijk wat de boodschap is.

En is die communicatie... zeg maar in het verleden hoe je het hebt ervaren, was dat altijd duidelijk en waardevol?

Ja voor mij wel, en als dat niet zo was dan ga ik wel zelf ook nog naar de gene toe van: joh wat bedoelde je hiermee. Ik wil dan... Als het voor mij niet duidelijk is, ja dan ga ik dat gewoon vragen.

Dus er is dan wel ook gewoon het gemak om snel te handelen en te communiceren binnen de organisatie.

Ja, ik ervaar dat wel. Ja

1.14: Zeker, ja absoluut. Door regelmatig aan te geven dat je in ieder geval altijd met iets mag komen waarvan jij denkt dat het anders kan. Ik denk dat dat gewoon altijd kan, en het maakt ook weer niet uit waar je dan werkt of wat jou afdeling is. Er wordt altijd aangegeven, loop je ergens tegenaan, kom ermee. Zie je een verbetering, kom ermee. En dan kom je weer op een stukje, het moet altijd uit jezelf komen. Ik vind wel dat die weg wel open ligt en dat lijnen ook kort zijn.

Dus het management probeert dat eigenlijk te doen door het gebruik van korte communicatie en gewoon openheid te tonen.

Ja, zo ervaar ik het wel. En het is dan bijvoorbeeld met overleggen, als we met elkaar zitten, als er dingen even minder goed gaan bijvoorbeeld, even minder lopen, er zullen dan altijd momenten zijn dat we bij elkaar komen, en dan wordt er echt altijd aangegeven. Jongens, loop je ergens tegenaan, zie je iets op een picklijst waarvan jij denkt, nou dat is raar dat het er staat, waarom staat het er eigenlijk. Kom naar ons toe, vraag wat is de zin ervan. Dus ik vind wel dat daar openheid ligt.

1.21: Ik vind dat het managementteam open is, je hebt natuurlijk grenzen qua privacy redenen. Maar bedrijfstechnisch vind ik dat er open wordt gecommuniceerd.

Axiaal code: Vaardigheden

- Kennis

1.8: Ja, ja... Nou ja, dit is denk ik wel een goed voorbeeld. Ik heb nu een half jaar geleden... Zijn we met een fotoprogramma begonnen. In eerste instantie werden de foto's op de telefoon gemaakt, die werden gemaïld en die werden opgeslagen op de verkenner. Nu hebben we een programma... Dus als je zeg maar je foto... Goederen komen binnen, worden ingeslagen, en er wordt per foto... per verpakking wordt er een foto gemaakt... drie, een van de verpakking, een van de doos en een van het etiket. Dat hele stuk heb ik zeg maar... op een gegeven moment overgenomen en begeleid. En daarvoor moesten mensen wel weten hoe dat werkte. Het was een iPad en daar moesten foto's mee gemaakt worden. Daarvan heb ik zeg maar helemaal uitgeschreven... welke stappen, welke klikjes, waar moet je, wat moet je dan doen, wat moet je dan doen. Dat heb ik gedeeld met de jongens van het magazijn. Die moesten dat dus... dan heb ik zeg maar gedaan, hier heb je de instructie, ik sta ernaast ga maar doen. En waar loop je tegenaan. En zo gaande weg heb ik die jongen daarin begeleid om dat te kunnen.

- Ervaring

1.8: Ja, ja... Nou ja, dit is denk ik wel een goed voorbeeld. Ik heb nu een half jaar geleden... Zijn we met een fotoprogramma begonnen. In eerste instantie werden de foto's op de telefoon gemaakt, die werden gemaïld en die werden opgeslagen op de verkenner. Nu hebben we een programma... Dus als je zeg maar je foto... Goederen komen binnen, worden ingeslagen, en er wordt per foto... per verpakking wordt er een foto gemaakt... drie, een van de verpakking, een van de doos en een van het etiket. Dat hele stuk heb ik zeg maar... op een gegeven moment overgenomen en begeleid. En daarvoor moesten mensen wel weten hoe dat werkte. Het was een iPad en daar moesten foto's mee gemaakt worden. Daarvan heb ik zeg maar helemaal uitgeschreven... welke stappen, welke klikjes, waar moet je, wat moet je dan doen, wat moet je dan doen. Dat heb ik gedeeld met de jongens van het magazijn. Die moesten dat dus... dan heb ik zeg maar gedaan, hier heb je de instructie, ik sta ernaast ga maar doen. En waar loop je tegenaan. En zo gaande weg heb ik die jongen daarin begeleid om dat te kunnen.

- Nieuwe vaardigheden

1.10: Ja zeker. Ja, weet je... Kijk dat wordt juist... Juist... Nou ja... Het managementteam wil het in ieder geval heel graag. En daar heb je... Nou ja, de één is daar wat actiever in dan de ander. Maar dat is juist wat ze heel graag willen, dat mensen het zelf initiëren. En ik denk dat dat wel meer mag. Mensen mogen dingen wel meer initiëren in plaats van te zeggen het werkt niet, en het daarbij laten en hopen dat iemand anders dat oppakt. Dus ik denk dat dat... En dan kom je weer terug op wat we net ook zeiden. Dat het juist gesteund word als je zelf dat initiatief toont om dat op te pakken, en dat

kan echt alles zijn. Alles wat jij... en dat hoeft helemaal niet alleen maar binnen je eigen takenpakket te zijn... Dat mag ook wel echt andere dingen zijn.

1.11: Wat ik eigenlijk begrijp is dat er een wisselwerking... ook hier weer een wisselwerking plaats moet vinden vanuit personeel en het management, en dat dat volgens jou heel belangrijk is. Wil je nieuwe vaardigheden leren dan moet je daar zelf ook initiatief voor tonen en het management wil het ook heel graag, maar er moet wat ik zeg wel eerst dat initiatief komen. En als dat is gebeurd, en die nieuwe vaardigheden zijn aangeleerd, heb jij dan het idee dat er... dat er veel mogelijkheden zijn om ook die nieuwe vaardigheden weer toe te kunnen passen.

Ja, nou en dan kom je wel ook weer op een... op een... op het punt van het initiatief nemen dat als je daarmee aan de gang wil gaan, dat je... Kijk... Als je nieuwe vaardigheden wilt uitvoeren dan wordt je daarin vrij gelaten, tot op zekere hoogte natuurlijk, het moet wel passen binnen wat er kan en de mogelijkheden, maar wil je iets anders of wil je ervan afwijken of heb je er vragen over, dan moet je weer zelf dat initiatief nemen.

Ja, je zou initiatief moeten tonen om nieuwe vaardigheden te leren en om die nieuwe vaardigheden toe te passen zou je weer initiatief moeten tonen.

Ja, stel je komt er niet, stel die foto's maken wat ik net zei. Ik krijg dat projectje, ik heb wel aangegeven dat ik dat soort dingen wil doen. Dan moet ik dus ook de initiatieven nemen om dat soort nieuwe vaardigheden te willen leren, anderzijds ben ik ook vrij om het op te pakken en te doen hoe ik denk dat het goed is om te doen, maar wel dus in samenwerking met het management team om die vaardigheden toe te kunnen passen.

Axiaal code: Prikkel

- Zelfverrijking

1.12: Ja, dat is lastig om te zeggen want dat is voor mij niet nodig. Ik ben zelf al iemand die heel snel ja zegt. Mijn takenpakket is het verwerken van de orders, en ik heb eigenlijk al vanaf dag 1 zelf ook al wel aangegeven, ik wil juist andere dingen erbij hebben. Dus op het moment dat er iets wordt aangegeven van een nieuw project, of er zijn andere werkzaamheden te doen dan ben ik juist eerder de gene die te snel daarin betrokken wil zijn. Ik heb die prikkels niet nodig, dus misschien zie ik ze dan ook wel minder goed.

Dat kan natuurlijk. In jouw geval heb je ze dan niet nodig. Maar, denk jij dat er bijvoorbeeld, een voorbeeld van prikkels zijn financieel gewin voor personeel, dat is een voorbeeld van een prikkel. Je werk kan er eenvoudiger door worden, je wordt leuker of uitdagender. Dat zijn allemaal prikkels die je kan ervaren. Denk jij wel dat die aanwezig zijn binnen de organisatie?

De één vind het bijvoorbeeld heel belangrijk dat hij beloond wordt voor iets wat hij doet, voordat hij harder gaat werken. Als ik puur voor mijzelf spreek, dan vind ik het belangrijker dat wat ik doe, dat ik dat leuk vind. Dan zal ik er zelf voor moeten zorgen dat het wel leuk wordt.

Ja, ik denk dat die er wel zijn. Nu wordt er bijvoorbeeld fruit neergelegd, ik vind dat wel een bepaalde prikkel. Dat ze willen dat je gezond eet. We hebben onlangs een padel baan geregeld via de sportschool, waar iedereen aan mee mocht doen, en niet alleen afdeling verkoop of een andere afdeling. Iedereen wordt daar dan ook bij betrokken. Dat soort dingen, dus ik vind wel dat het er is. Of dat iedereen zich daartoe aangesproken voelt, dat is natuurlijk de andere kant. Daarom moest ik even wat langer nadenken. Maar ik denk wel dat ze er zijn.

Ja, want ik begreep, je vind het prettig als werk leuk wordt, aan de andere kant geef je dan ook aan dat je daar zelf voor moet zorgen. Maar het creëren van het feit dat werk leuk is, is ook een prikkel. Stel er wordt iets nieuws geïntroduceerd, en dat maakt het werk nog veel leuker voor jou, veel interessanter of uitdagender, dus als ik het zo uitleg dat daar dan wel sprake van is.

Wij zijn dan nu bezig om meer overzicht te krijgen in wat gaat de deur eigenlijk uit, verladen we alle orders eigenlijk wel zoals ze moeten, vergeten we niks, doen we niks teveel. Daar zijn dingen in mis

gegaan, daarin zijn we nu juist echt stappen aan het maken. Ik vind zelf in ieder geval dat de manier hoe het dan nu wordt opgepakt, en ik zou daar dan wel blij van worden als magazijn medewerker zijnde, als ik zie dat het magazijn er erg overzichtelijk uitziet. Voor mij zou dat wel een trigger zijn om dat zo te willen houden, en daar wordt ook wel aan gewerkt.

- ***Uitdaging***

1.15: Zeker, ja absoluut. Door regelmatig aan te geven dat je in ieder geval altijd met iets mag komen waarvan jij denkt dat het anders kan. Ik denk dat dat gewoon altijd kan, en het maakt ook weer niet uit waar je dan werkt of wat jou afdeling is. Er wordt altijd aangegeven, loop je ergens tegenaan, kom ermee. Zie je een verbetering, kom ermee. En dan kom je weer op een stukje, het moet altijd uit jezelf komen. Ik vind wel dat die weg wel open ligt en dat lijnen ook kort zijn.

Dus het management probeert dat eigenlijk te doen door het gebruik van korte communicatie en gewoon openheid te tonen.

Ja, zo ervaar ik het wel. En het is dan bijvoorbeeld met overleggen, als we met elkaar zitten, als er dingen even minder goed gaan bijvoorbeeld, even minder lopen, er zullen dan altijd momenten zijn dat we bij elkaar komen, en dan wordt er echt altijd aangegeven. Jongens, loop je ergens tegenaan, zie je iets op een picklijst waarvan jij denkt, nou dat is raar dat het er staat, waarom staat het er eigenlijk. Kom naar ons toe, vraag wat is de zin ervan. Dus ik vind wel dat daar openheid ligt.

- ***Nieuwe kansen***

1.13: Zeker, ja absoluut. Door regelmatig aan te geven dat je in ieder geval altijd met iets mag komen waarvan jij denkt dat het anders kan. Ik denk dat dat gewoon altijd kan, en het maakt ook weer niet uit waar je dan werkt of wat jou afdeling is. Er wordt altijd aangegeven, loop je ergens tegenaan, kom ermee. Zie je een verbetering, kom ermee. En dan kom je weer op een stukje, het moet altijd uit jezelf komen. Ik vind wel dat die weg wel open ligt en dat lijnen ook kort zijn.

Dus het management probeert dat eigenlijk te doen door het gebruik van korte communicatie en gewoon openheid te tonen.

Ja, zo ervaar ik het wel. En het is dan bijvoorbeeld met overleggen, als we met elkaar zitten, als er dingen even minder goed gaan bijvoorbeeld, even minder lopen, er zullen dan altijd momenten zijn dat we bij elkaar komen, en dan wordt er echt altijd aangegeven. Jongens, loop je ergens tegenaan, zie je iets op een picklijst waarvan jij denkt, nou dat is raar dat het er staat, waarom staat het er eigenlijk. Kom naar ons toe, vraag wat is de zin ervan. Dus ik vind wel dat daar openheid ligt.

Axiaal code: Middelen

- ***Fysieke middelen***

1.16: een verandering die wij nu willen doorvoeren is het scannen. We willen artikelen die binnenkomen scannen zodat ze in het voorraadstelsel komen, en ook weer scannen als ze eruit gaan. Daar moeten middelen voor beschikbaar komen. Maar dat is ook wel iets waar het management voor open staat om dat aan te schaffen.

- ***Financiële middelen***

1.17: Ik denk het wel, ik kan niet in iemands portemonnee kijken, maar ik denk wel dat er zeker mogelijkheden zijn. Stel ik zou zeggen gaan we scannen met zo'n apparaat, het beste van het beste, er wordt dan wel gekeken naar wat we nodig hebben. Ik zeg niet dat er oneindig middelen zijn, al zou dat er wel zijn, en het is niet nodig, dan vind ik ook niet dat je dat hoeft te doen. Ik vind wel dat je moet kijken naar wat er nodig is om het werkbaar te krijgen.

Dus er is wel vertrouwen vanuit jou, even gesproken voor het personeel. Er is wel vertrouwen dat de middelen en financiële middelen er zijn om innovatie goed te laten gebeuren?

Ja, dat denk ik wel ja.

- **Personeel**

1.18: Dat wisselt, en dan heb ik het voornamelijk over het magazijn. Kijk, we willen, en ik denk dat dat ook heel erg te maken heeft met het overzicht wat we hebben. Op het moment dat het wat minder overzichtelijk is in het magazijn, kan je met 10 mensen werken en dan heb je te weinig mensen. Op het moment dat je overzichtelijk te werk gaat, heb je aan 10 mensen genoeg mensen. Dus, nu zijn we juist heel erg op de goede weg om het overzichtelijker te maken, en dan zie je ook dat er wat meer rust is. Het is nu ook wel wat rustiger, want de cruises lopen nog niet dus de dagorders zijn wel iets minder, en dan is er ook rust, dan zijn er ook voldoende mensen. En er zijn echt wel momenten waarop je even wel piekt en dat je met wat minder of te weinig mensen zou lopen. Maar op het moment dat je dat overzicht blijft houden, moet je soms wat harder lopen dan de andere dag. Zijn er genoeg mensen, ja soms wel en soms niet. Ja, en op mijn eigen afdeling denk ik van wel. Ook als we extra dingen willen doen of innovatie willen doorvoeren. Denk het wel ja.

- **Emotionele en sociale ondersteuning**

1.19: Ja dat denk ik wel, maar ook dat is weer wat geeft iemand zelf aan. Waar heeft iemand behoefte aan. Als iemand dat niet aangeeft dan kan het management team daar alles voor open stellen, maar als je dat niet zelf aangeeft dan loop je ook tegen een muur aan. Dus daarin heb ik het weer over die wisselwerking. Ik denk absoluut dat ze daarvoor open staan en dat ze daar alles voor over hebben. Om je daarin te helpen en te begeleiden, je moet het alleen wel zelf aangeven.

Axiaal code: Plan van aanpak

- **Leiderschapsstijl**

1.20: Ik vind dat het managementteam open is, je hebt natuurlijk grenzen qua privacy redenen. Maar bedrijfstechnisch vind ik dat er open wordt gecommuniceerd.

Nee, ik vind dat ze open zijn. Inderdaad wat je zegt direct. Zeggen wel waar het op staat. Ik denk dat het in sommige gevallen, stel er is een probleem dan wordt dat in zijn algemeenheid benoemd. Nou weet ik niet, stel er is een probleem, en dat probleem ontstaat door één of twee personen, dan denk ik wel dat ze in sommige gevallen de personen zelf kunnen aanspreken, dan het in zijn algemeenheid te noemen. En in sommige gevallen mogen ze van mij ook strenger zijn.

1.22: Nou ja ik denk dat ze je loslaten, omdat ze je gewoon heel vertrouwen geven. Als het naar je toe trekt dat je het dan oppakt. Maar daar willen ze je wel bij helpen. Dus ik denk dat, ze laten het los. Zo ervaar ik het, ze laten mij los, en als ik vragen heb kan ik mij altijd melden. Dat denk ik wel.

1.24: Ik denk dat ondersteunend voor mij het meest dichtbij komt.

1.26: Nou ja, ik denk dat het management heel graag ondersteunend wil zijn. Als zij ondersteunend zijn dan betekent dat dat andere mensen die verantwoording hebben gepakt om bepaalde taken op zich te nemen. Daarin willen zij juist heel erg ondersteunend zijn. Dat is juist wat ze heel graag willen. EN wat ze ook echt wel doen. Dus als ik een bepaalde verantwoordelijkheid heb genomen. Ik ervaar echt heel erg dat zij jou daar heel erg in willen ondersteunen en willen helpen. Nou ja, eigenlijk waar we mee begonnen al, dat is en blijft wel een wisselwerking. Dus, het waardevolle daarvan vind ik, dat ik echt het vertrouwen heb dat zij mij ten alle tijden willen ondersteunen. Ja, dat is een bepaald gevoel wat ik daarbij heb. Zo ervaar ik dat dan wel.

- **Monitoring**

1.23: Nou, ik denk dat, wat ik zeg, we hebben wekelijks een kort overleg. Dus daar zijn echt de snellere punten. Hoe gaat het met de orders, staan er nog orders open? Bijvoorbeeld afwijkingen in de inkooprijzen. Dat wordt wekelijks dan gevraagd tijdens dat korte overleg, dat korte overleg is een half uur. En een lang overleg is meestal één keer in de maand en daar worden dan andere zaken die veranderingen met zich meenemen, bijvoorbeeld het orderblad, het orderblad is voor de logistiek medewerker leidend. Daar stond niet altijd alle informatie op. Daar is nu één persoon voor verantwoordelijk geweest, om dat bij te houden. Dat wordt altijd tijdens dat overleg gevraagd: hoe

gaat het ermee? Wil je nog dat dit in dit overleg terug blijft komen of zijn we zover dat dat eraf mag. Dus op die manier.

- **Waardevolle aspecten**

1.25: Nou ja, ik denk dat het management heel graag ondersteunend wil zijn. Als zij ondersteunend zijn dan betekent dat dat andere mensen die verantwoording hebben gepakt om bepaalde taken op zich te nemen. Daarin willen zij juist heel erg ondersteunend zijn. Dat is juist wat ze heel graag willen. EN wat ze ook echt wel doen. Dus als ik een bepaalde verantwoordelijkheid heb genomen. Ik ervaar echt heel erg dat zij jou daar heel erg in willen ondersteunen en willen helpen. Nou ja, eigenlijk waar we mee begonnen al, dat is en blijft wel een wisselwerking. Dus, het waardevolle daarvan vind ik, dat ik echt het vertrouwen heb dat zij mij ten alle tijden willen ondersteunen. Ja, dat is een bepaald gevoel wat ik daarbij heb. Zo ervaar ik dat dan wel.

Bijlage 6.2: Interview 2

Axiaal code: Strategie

- **Innovatiestrategie**

2.1: Ik denk niet dat we zozeer een innovatiestrategie hebben. Je kan innovatie op allerlei manieren natuurlijk doen je kan productinnovatie hebben, je kan bedrijfsinnovatie hebben. We hebben in het verleden vaak nieuwe producten gelanceerd als zijnde innovaties binnen het bedrijf, maar daarin zie je dat we moeite hebben om die uiteindelijk bij klanten te kunnen verkopen. Maar we krijgen ook vaak vragen vanuit klanten voor nieuwe producten, dat proces werkt beter eigenlijk, omdat er dan een latente behoefte is bij de klant dus dat meer push pull zeg maar dan dat wij iets willen pushen naar de klant toe. Ja, daar hebben we wel wat van geleerd in dat opzicht afgelopen jaren dat we één ook minder producten per jaar willen lanceren. We deden vroeger heel veel nieuwe producten lanceren en dan op een gegeven moment merkten we wel na een tijdje van ja we hebben het nu allemaal wel gelanceerd maar het verkoopt allemaal niet en dan werkt het niet. Terwijl we nu concentreren op maar een paar producten per kwartaal, focus erop, bij iedereen aanprijzen. Dan hoop je dat het beter gaat lopen. Dus ja, dat is eigenlijk dan de huidige innovatiestrategie in een notendop naar mijn idee.

- **Langetermijnvisie**

2.2: Nou ja, kijk, uiteindelijk de strategie in de algemene zin van Unilac is het leveren van een mix van zuivelproducten over de wereld heen, he wij onderscheiden ons juist binnen de branche dat we allerlei verschillende producten kunnen leveren binnen een order. Je ziet veel producerende bedrijven hebben natuurlijk hele hoge minimale productie runs en dat soort zaken, waardoor het van sommige afnemers in het buitenland moeilijk is om dan dat te kunnen afnemen. Ze zeggen van ja ik heb wel melk nodig en boter en weet ik het allemaal maar ik kan daar niet een hele container van bestellen per soort hé. Dat is voor mij te veel. Maar ik wil juist een paar pallets van dit, een paar pallets van dat, een paar pallets van dit. En dat is waar wij eigenlijk invallen, dat wij dat kunnen. Wij kopen als bulk in bij de producent en dan gaan we dat versnipperen en dat verkopen aan de wereld. En ik denk eigenlijk dat we in het vorige stukje daar... op innovatie heb ik het puur of product gehad. Maar dat is eigenlijk niet voldoende want je hebt ook de organisatie en eigenlijk de hele keten die erbij hoort om producten uiteindelijk te kunnen leveren. Daarin moeten we ook blijven innoveren in die zin dat wij wel dat efficiënt doen. Kosten technisch maar ook qua tijd, dus dat wij ook daar niet, als het kan, slagen kunnen in transport kunnen behalen dat het dan goedkoper wordt. Nou ja, transport manieren verzinnen, dat soort dingen om toch efficiënt te blijven. Zonder dat we te duur zijn, zeg maar.

- **Unique Selling Points**

2.3: En om dan in te haken op het vershippen van kleine...Ja, grote inkopen bij de producent dan, versnipperen dus eigenlijk. Nou, dat zou u dan kunnen zien als een Unique Selling Point, als een kracht.

Ja, klopt ja.

Zeker, naast dat inderdaad op productniveau, hebben we ook heel veel technische documentatie kennis zeg maar. Hè, in de wereld heb je vaak allerlei documenten nodig om een order te kunnen importeren. Dat kunnen gezondheidscertificaten zijn die we moeten aanvragen bij de desbetreffende instanties, maar ook papieren die gelegaliseerd moeten worden, krediet incasso's, dus hoe mensen moeten betalen, dat kan met een letter of credit zijn. Die kennis hebben we ook allemaal in huis. Douaneafhandeling en dan ook nog vaak productspecificaties dat soort zaken. Sommige producten moeten voldoen aan allerlei specificaties in bepaalde landen, sommige landen heb je producten registraties nodig voordat de product geïmporteerd kan worden. Dus ook dat verzorgen we naar een klant toe en in sommige gevallen moeten er moeten bepaalde tekst op de producten staan dan wel in het Arabisch, Chinees, Spaans, noem het maar op allemaal en ook niet op alle producten staat dat, en dan doen we dat hier handmatig met een stickertje plakken. Dus ook dat is weer een stukje toegevoegde waarde die wij doen wat andere bedrijven niet willen of kunnen.

Axiaal code: Consensus

- Betrokkenheid

2.5: Nou deels, eigen initiatieven is zeer welkom in die zin. Binnen de organisatie mag veel, kan veel. Alleen je moet wel zelf de initiator dan zijn, als je iets wil. Vaak heb je natuurlijk dat de mensen wat roepen en ja dan gebeurt er niks nee. Maar als je wat wil dan moet je ook zelf ermee aan de gang om iets te gaan doen, en op het moment dat je dat doet en een voorstel maakt bij de directie, ja dan is de kans groot dat dat uiteindelijk ook wel uitgevoerd kan wordt. Dus dat dus dat kan zeker. Maar uiteraard is er natuurlijk ook vanuit directie worden er soms dingen uiteindelijk bedacht en geïmplementeerd. Maar ik denk wel dat we kunnen stellen dat heel veel dingen wel met de organisatie overlegd wordt en dan misschien niet met iedereen maar wel met van elke afdeling wel een aantal belangrijke personen.

2.8: Kijk, je kan niet de hele organisatie mee laten beslissen over allerlei zaken. Dan wordt je een soort politieke debat krijg je eeuwig waarbij het dan op een gegeven moment dingen te lang duren et cetera et cetera. Dan kom je meer een soort politiek bedrijf terecht hè. Dus we zijn een commercieel bedrijven wat betekent dat beslissingen en dergelijke relatief snel moeten gebeuren en dan dus ook op een gegeven moment binnen een beperkt team van mensen die die beslissingen nou ja moeten nemen over de afdelingen. Dus ja, ik denk dat dat voldoende is ja, ik denk niet dat die groter moet.

- Verantwoordelijkheden

2.6: Dat is ook heel erg afhankelijk van wat het is. Maar om het even helemaal plat te slaan hè, stel dat er een nieuw product komt. Ik werk tuurlijk op de verkoopafdeling dan ben ik verantwoordelijk dat dat product bij mijn klanten verkocht gaat worden. Dat is eventjes heel simpel dan de verantwoordelijkheid zeg maar. Maar vaak zie je dat op het moment dat nieuwe producten gelanceerd worden is dat ook iemand een initiator is daarvan, en er is iemand, dat moet ingekocht worden dan moet de ontwerpen gemaakt worden, dan moet prijzen afgestemd worden hè. Dat zijn allerlei verschillende vlakken waarbij ik als verkoop ook stukjes soms inkoop verantwoordelijkheid heb bij bepaalde leveranciers. Nou als dat dus mijn inkoper of mijn leverancier betreft dan ben ik ook verantwoordelijk dat dat dus met die leverancier goed geregeld is.

- Communicatie

2.4: Ik hoop dat dat bekend is bij iedereen in de organisatie. Maar ik weet vrijwel zeker dat dat niet zo is. Dus nee, dat wordt naar mijn idee niet voldoende gecommuniceerd. Daar zijn we wel over nadenken hoe we dat moeten doen en of we dat moeten doen, en ik denk dat dat beter kan. Hè, zoals ik het nu net vertelde is het heel uitgebreid, maar daarin moeten we nadenken hoe we dat in een kortere vorm, toch ook bij nieuwe mensen, nou ja beter moeten vertellen van wat maakt ons nou dan zo uniek en goed in wat we doen.

2.7: Dat gebeurt in principe als er belangrijke wijzigingen zijn binnen de organisatie dan zal dat sowieso vaak op mail gecommuniceerd worden als er wel eens een... We hebben ook wel eens af en toe een plenaire sessie zeg maar waar we wat vertellen over de cijfers, dan zal dat ook op dat moment gecommuniceerd worden.

Axiaal code: Vaardigheden

- **Kennis**

2.9: Dat denk ik wel. In principe denk ik wel dat de mensen die op de op de plekken zitten ook de mensen zijn die daar hun kennis en ervaring op hebben. Tuurlijk is het zo dat je verschillende mensen hebt met een aantal werkervaringen. Dus sommige hebben meer werkervaring dan anderen maar ik denk niet dat dat we daar nu... dat er iemand is waarvan ik denk van nou die heeft niet de juiste kennis en ervaring om dat te kunnen doen zeg maar.

- **Ervaring**

2.10: Dat denk ik wel. In principe denk ik wel dat de mensen die op de op de plekken zitten ook de mensen zijn die daar hun kennis en ervaring op hebben. Tuurlijk is het zo dat je verschillende mensen hebt met een aantal werkervaringen. Dus sommige hebben meer werkervaring dan anderen maar ik denk niet dat dat we daar nu... dat er iemand is waarvan ik denk van nou die heeft niet de juiste kennis en ervaring om dat te kunnen doen zeg maar.

- **Nieuwe vaardigheden**

2.11: Nee dat niet. Ik denk dat op het gebied van opleiding en ontwikkeling en dat soort dingen dat we daar te weinig aan doen Ik denk dat het veel learning on the job is en learning van de collega's zeg maar. Maar buiten dat, ja we hebben natuurlijk ook wel soms mogelijkheden. Natuurlijk hè, als er projecten zijn bijvoorbeeld welke kwaliteitssystemen IFS, dat je daar in een projectgroep terecht komt waardoor je dan die kennis en ervaring kan ontwikkelen, dus die kans heb je dan wel. Maar als je echt kijkt van nou ja heb ik nou soms een externe cursus voor iets nodig, ik noem maar wat, van iets heel simpels van Excel tot misschien wat meer ingewikkeld managementvaardigheden. Dat is iets wat er in ieder geval niet actief wordt aangeboden. Zeg niet, dat als iemand het vraagt dat hij dat niet mag, want ik vermoed dat als iemand het vraagt en met een goed verhaal argumenten en een plan dat daar zeker mogelijkheden voor zijn. Maar ik denk dat we er wel daar misschien wel iets actiever mogen over nadenken, van hé wat kunnen we nou bieden aan mensen om hun kennis of hun krachten te verbeteren. Kijk nu moet het vooral vanuit de werknemer komen die zelf moet nadenken, van hé wat wil ik nog eens keer hier leren of heb ik misschien een cursus die ik wil doen of wat dan ook. Maar dat we juist misschien eens andersom denken, van hé maar wat voor dingen zouden we nou eens kunnen aanbieden, waarvan wij denken, hé dat is fijn als onze werknemers dat daar meer kennis van hebben of dat leren of zich daarin kunnen ontwikkelen. En daar zit natuurlijk een heel stukje wat maatwerk is voor iedereen. Maar je hebt ook misschien wat algemenere dingen. Misschien dat we dat soort dingetjes kunnen aanbieden.

Ja zeker, alleen eigen initiatief dat werkt niet voor iedereen. Dus sommige mensen zijn heel erg bezig met carrière maken en heel erg daarmee bezig wat te moeten doen om weer verder te kunnen groeien. Dat wil niet zeggen dat dat hier in de organisatie zo zwaar is, maar heel veel mensen hebben dat helemaal niet en die zijn gewoon bezig met het werk en dat is wat ze aan het doen zijn. En die zijn niet bezig van, oh wat zou ik nog eens willen leren of wat dan ook. Terwijl je misschien als je het daar over gaat hebben en je zegt hé joh we bieden dit aan, dat misschien mensen dat wel willen. Wat we wel hebben bijvoorbeeld is een soort zuivel cursus, branche cursus, dat heet de GemZu. Dat is dan een aantal keer per jaar waarin je dan van zuivel gerelateerde aspecten informatie krijgt. Nou ja, er zijn er nu tweetal mensen die die... of drietal mensen die die cursus... twee sorry twee, maar misschien is dat ook voor andere mensen interessant.

Axiaal code: Prikkel

- **Zelfverrijking**

2.12: Bijvoorbeeld belangrijke innovaties die we gehad hebben de afgelopen jaren is dat we een nieuwe softwarepakket hebben bijvoorbeeld. Ja goed, daar heb je dan zelf profijt van in je werk dat dat je daarmee meer mogelijkheden hebt om dingen te kunnen opzoeken of het te kunnen te kunnen doen. Dus dat is dan een stukje voordeel voor je als werknemer zeg maar.

Wordt er echt nagedacht veel ook over ontwikkelingen die doorgemaakt kunnen worden om die...

Om het woord personeel dan leuker beter slimmer te maken? Daar wordt natuurlijk wel over nagedacht, maar ik denk niet dat de insteek dan is dat het voor het personeel beter is. De insteek is

dan vaak dat het voor het bedrijf beter is. Hè, dat dat dan uiteindelijk het bijeffect is dat het ook voor personeel beter is. Dat is dan het bijeffect. Maar de insteek is dan niet van, hé hoe kunnen we nou iets verzinnen waardoor het leuker, beter wordt voor het personeel. Nee, zoiets kan ik me niet direct 1 2 3 inbeelden.

Dat is niet iets wat direct... en wat meegenomen zou worden in een... mocht er nagedacht worden over een manier om te innoveren zeg maar.

goed, er wordt niet dan nu over nagedacht van hé wat kunnen we daar nou nog beter in doen hè. Dus wat... hoe kunnen we daarin innoveren wat het leuker maakt hè. Nou ja, misschien nu een simpel voorbeeld, dat we nu 1 keer 1 fruit box op kantoor hebben gehad. Hè, dat is misschien ook iets waarvan je zegt oké dat zorgt ervoor dat het voor je personeel leuker is om op kantoor te kunnen zijn of wat dan ook. Dat is misschien een heel klein dingetje, maar ja, kan mee spelen. En voor de rest hebben we ook niet een financieel beleid of zoiets op het gebied van innovaties of dat soort zaken, dat we zeggen: hé joh verkoop, als jij dit jaar zoveel omzet haalt uit de innovaties krijg je X% bonus of wat dan ook. Dat soort dingen hebben we niet, we hebben sowieso geen bonussysteem. Dus er is ook geen financiële prikkel op dat gebied eigenlijk. Dat zou natuurlijk ook nog kunnen.

- ***Uitdaging***

2.13: Ik denk dat je dat vooral zelf moet doen. Er wordt niet voor jou gewerkt om het voor jou uitdagend te maken, zo werkt het niet. Dus het is aan jou om dat initiatief te tonen. Als je daarin iets wil... als je vind, ja ik vind het prima wat ik nu doe en dat is prima zo oké dan blijf je doen wat je doet, en natuurlijk komt er dan een project voorbij of wat dan ook wat misschien anders is. Maar als je daarin zegt van: hé, ik wil graag weer nieuwe uitdagingen dan moet je daar zelf initiatief op tonen. Het gaat niet... wordt niet voor je uitgewerkt zeg maar.

- ***Nieuwe kansen***

2.14: Nou ja, dat is... het is niet eenzijdig in dat opzicht. Ik bedoel, tuurlijk hebben we overleggen met elkaar en als iemand iets aangeeft dat die bijvoorbeeld iets wil, dan wordt daar wel actie op ondernomen uiteindelijk hè. Als je iets wil je in je werk en dan zegt: Ik wil meer dit doen en ik wil meer dat doen, dan kan dat natuurlijk niet meteen. We zijn geen bedrijf waar 1000 man werkt en waar je heel veel... altijd mogelijkheden hebt om werk te schuiven of ander werk te gaan doen hé. Hier zit je al heel snel aan tafel op de stoel van iemand anders, die ook dat werk doet. Dus dat betekent dat je moet gaan schuiven met werkzaamheden binnen de organisatie. Dus dat vraagt flexibiliteit van ook management om dat dan te doen zeg maar. Maar dat gebeurt ook wel, maar het is ook natuurlijk niet zo dat alles wat je wilt, dat dat dus kan vanwege dat wat ik net vertelde. Maar die ruimte is er wel inderdaad ja. Daar wordt dan op dat moment wel actief mee aan de slag gegaan zeg maar.

Axiaal code: Middelen

- ***Financiële middelen***

2.16: Ja ook dat is natuurlijk lastig over welke innovaties je het dan hebt hè. Ik denk dat we een financieel sterke organisatie zijn, maar we zijn ook weer geen multinational. Als je het hebt over productinnovaties, ja dan kunnen wij niet het ons veroorloven om 2 of 3 jaar een nieuw product in de lucht te houden terwijl dat geen geld oplevert. Dat werkt dat... zo werken we niet. Het zou misschien nog wel kunnen, maar dat doen we niet. We zijn ook geen bedrijf die zegt: oké, ik heb een nieuwe productinnovatie, daar ga ik zoveel euro marketingbudget op gooien eerste twee jaar om dat te kunnen lanceren en daarna moeten dan de revenuen komen. Ook dat is niet hoe wij dat doen, dus daarin kiezen we wel de juiste passende vormen om innovaties te kunnen doen. Op organisatorisch niveau is niet altijd echt veel geld nodig, maar zoals ik al eerder zei een nieuwe softwarepakket dat kost wel serieus geld. Gelukkig zijn daar dan ook wel de middelen voor. Het volgende project is bijvoorbeeld dat het magazijn een digitaliseringsslag gaat maken. Nou daar is geld nodig om daarop te kunnen investeren en dat... ja, gelukkig is dat er inderdaad ja. Dat is mijn idee geen beperkende factor in ieder geval op dit moment.

Nee, we kunnen niet zomaar allerlei innovatieprojecten doen die enkele tonnen kosten. Ik denk dat we financieel prima verdienen, maar de marges in de zuivel zijn ook weer niet zo extreem hoog dat je het kan veroorloven om allerlei projecten maar her en der te doen.

- **Expertise**

2.17: innovatie is geen doel. In die zin wordt dat niet sec ook zo benoemd in misschien in overleggen tussen teams en dergelijke. Maar goed ja kijk, ik denk wel dat we daar in wel genoeg kennis hebben om dingen te kunnen doen. Dat daar men helpt het natuurlijk wel als je soms ook weer nieuwe mensen krijgt die ergens anders gewerkt hebben om daar weer ook ideeën vanuit op te doen.

- **Personeel**

2.18: Ik denk dat dat wel beperkende factor is ja. Ik denk dat... we hebben op het moment een aantal facturen wel lopen, wat betekent dat ja hè iedereen zit in principe wel vol met zijn dag dagelijkse werkzaamheden. Dus daar zie je ook in, als je dat wil... als je zo'n grotere dingen innovaties wil doen ja dan moet je ervoor zorgen dat mensen daar dus wel tijd voor krijgen om dat te kunnen.

- **Emotionele en sociale ondersteuning**

2.15: Wat belangrijk is, denk ik... om het doel te begrijpen, of het voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar voordeel ervan is. Als je het hebt over een organisatorische verandering. Of wat het voordeel van de organisatie is voor datgene wat we willen bereiken. Ik denk dat dat meestal het belangrijkste is, en wat je natuurlijk vaak ziet bij veranderingen, is dat er een team natuurlijk... een kleiner team die langer bezig is om dat te bedenken, heel lang mee bezig is geweest en dan aan het einde zeggen: oké, dat gaan we doen en die gaat dat in één keer binnen de organisatie gooien. En dan zie je dat er binnen de organisatie mensen zijn... je hebt 'één' mensen die het meteen begrijpen en die rennen mee, je hebt 'twee' mensen die eigenlijk niet weten wat je hebt verteld en die denken nou ja, weet je ik zie het allemaal wel en ik hoor het wel, en je hebt mensen die gewoon anti verandering zijn want die willen graag dat alles bij het oude blijft en nieuw is altijd moeilijk en dat wil ik niet en lastig en noem maar op allemaal hè. Dus dat zijn vaak de 3 verschillende type mensen die je ziet bij veranderingen in de organisatie en het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat je iedereen meeneemt hè. Dat je goed nadenkt, oké op een gegeven moment weet je ook wel een beetje binnen de organisatie wie is welk type, en dan zie je dat de mensen waarbij je weet van nou ja die zijn anti, die moet ik of misschien wel in een eerder stadium meenemen dat die voor zijn of haar gevoel ook al input heeft kunnen leveren, want als het koud op zijn of haar dak komt dan is het gewoon hakken in het zand en ik kom niet mee. Dus daarin moet je in je communicatie... in je plan, hoe je dat wil doen, moet je daar goed over nadenken hoe je die mensen kan bereiken en dus mee kan krijgen. Kijk, die mensen die mee rennen dat simpel. Die krijg je mee. En dan heb je natuurlijk toch ook nog die andere mensen die tot op het laatste moment dan afwachten en dan pas wat gaan doen. Ook die moet je dus op een gegeven moment wel al eerder meenemen. We hebben dat hier duidelijk gezien toen we ook de nieuwe software gingen implementeren. Dat mensen te laat uiteindelijk starten om zich erin te gaan verdiepen, en dan het moment dat ze verplicht worden erin te werken, dan in een keer roepen: ja, ik weet niet hoe het werkt. En dat je dan zegt: ja, maar we hebben 8 weken geleden al die en die en die dingen gedaan en aangegeven... Heb je niet gedaan. Ja nee, zelfde excuus, ja ik had geen tijd of ik begreep het niet of wat dan ook. En dan kan je natuurlijk altijd zeggen: ja, dat is de schuld van dat individu. Dat is dan misschien ook zo, maar je moet daar wel ook dus die mensen actief echt benaderen om dat soort projecten te kunnen laten slagen. En ja, hoe groter een verandering... hoe meer verandering er is, hoe lastiger dat is. Maar ook met kleine veranderingen moet je ook dat in je achterhoofd houden dat dat zo is.

Axiaal code: Plan van aanpak

- **Leiderschapsstijl**

2.19: Ja. We zijn op zich een platte organisatie, maar kijk je naar de hè... kijk uiteindelijk is de... er is de... er is één directeur zeg maar. Die is de beslisser in uiteindelijke vorm, ultieme vorm. Maar dat wil niet zeggen dat dat altijd zo is. Het is zeker niet zo dat alles één op één wordt neergelegd en het wordt doorgevoerd. Er is zeker een overleg orgaan waarin dat gebeurt, waar niet alleen maar ideeën vanuit dit directeur komen maar ook vanuit de organisatie zelf. Ik weet niet hoe jullie je stijl moet noemen dat weet ik niet maar...

Er is dus wel een vorm van openheid wel in het geval van dat er dat er wel gewoon een overleg wordt plaats gevonden, dat er wel daarover democratisch wordt nagedacht zeg maar dus dat verschillende invloeden...

Als de directeur met een idee komt en de rest de mensen aan tafel zeggen, ja maar dat is echt een super slechte idee, dan acht ik de kans klein dat het daadwerkelijk gaat gebeuren. Maar de kans kan nog wel zo zijn. Als de directeur zegt: ja, het zal allemaal wel maar ik wil gewoon dat het zo gaat gebeuren, ja dan is het zo.

de leiderschapsstijl die momenteel gehanteerd wordt, hoe wordt dat ervaren door het personeel, zie jij daar iets van terug?

Het nadeel daarvan is "soms" dat er natuurlijk wel veel aan de organisatie wordt overgelaten, en de verwachting is altijd dat de organisatie net zo denkt als bijvoorbeeld een directeur misschien denkt, en dat is niet zo. Veel mensen kijken niet verder dan hun tafel of hun bureau qua werkzaamheden en denken niet na over wat ik nu doe, welke impact heeft dat dan voor mijn collega's. Dat wordt wel gevraagd, maar dat is niet hoe het werkt bij de meeste mensen hè. Dus in die zin wil men misschien graag een zelfsturende organisatie. Ik denk dat dat ook iets is waar we steeds meer aan werken. Maar toch merk je dat je soms toch wel dingen gewoon voor de mensen moet opdragen om het maar even zo te zeggen. Hè, dat je verwacht, ja maar die denkt daar toch over na. Ja helaas, dat is niet zo. Je moet toch ook een aantal mensen hebben die een overkoepelende visie hebben en weten van oké ja, maar wat jij nu daar doet dat is niet juist want dan heeft de administratie veel meer werk of wat jij nu doet daarom moet verkoop weer iets oplossen, en dat heb je soms dan gewoon meer nodig dan dat je denkt, nou ja ik laat het maar aan de organisatie over om dat uit te zoeken. Dat werkt soms gewoon niet zo.

- **Monitoring**

2.20: Meestal is het dan zo dat we een soort van projectteam hebben. Dus de mensen die dat runnen die hebben daar dan hun overleg momenten in zeg maar, om daarmee dat project dus te kunnen monitoren. Ik denk niet dat dat dan ook actief wordt gedeeld verder binnen de organisatie afhankelijk van welke impact het heeft, maar dat zijn dat zijn wel bijvoorbeeld verbeterpunten denk ik hè. Als we bezig zijn met de langdurigere innovatie, dan is het ook handig om tussentijds updates te geven aan de organisatie. Waar men staat en waar men mee bezig is.

2.22: Nee, ik denk dat daar het probleem ook in zit. Dat we dat beter moeten stellen, van oké, dit is hetgeen wat we gaan doen, jij bent er verantwoordelijk voor en dit is ook wat erbij hoort. We betrekken je verantwoordelijkheid en je krijgt dan ook de power om dat te kunnen doen. Ik denk vaak dat dat nu te vaak in het midden ligt, en dat het niet voor iedereen duidelijk is van, nou ja oké, maar wat wordt nou van mij dan verwacht, ben ik dan echt hier nu verantwoordelijk voor of eigenlijk niet helemaal, want er is toch nog iemand anders die daar wat aan van vindt of dat achter mij... soms nog over mij heen kan regelen of wat dan ook. En ik denk dat we dat beter moeten communiceren, van oké die persoon... let op iedereen, dat is degene die het regelt, als er een probleem is moet je daar zijn bij die persoon of als je iets wilt weten moet je daar zijn, die gaat daarover. Dan zorg je ook dat iedereen begrijpt waar hij aan toe. Veel duidelijker stellen van wat diegene zijn taken en verantwoordelijkheden zijn.

- **Waardevolle aspecten**

2.21: ik denk natuurlijk dat we daar zeker nog wat dingen op kunnen behalen. Ik vind wel dat het op zich succesvol is, maar waar we als organisatie mee aan het werk zijn is toch meer, ja hoe moet ik dat zeggen hè... accountable zijn voor een iets hè. Dus als jij dat gaat regelen, dan moet je ook dat regelen zeg maar. Zonder dat dan iemand anders daar nog elke keer naar moet vragen hoe staat het ermee. Dat is wel iets waar we denk ik slagkracht in kunnen behalen om bepaalde veranderingen of dergelijke voor elkaar te kunnen krijgen, en dat soms niet bij iedereen genoeg top of mind is of belangrijk genoeg gezien wordt als die bepaalde taken krijgt bijvoorbeeld tot veranderingen of wat dan ook.

2.23: Die duidelijke structuur dat is wel een aspect waarvan jij zou zeggen, dat is waardevol en dat zou nog verbeterd kunnen worden om die succesvolle innovatie door te maken.

Zeker, ja.

Bijlage 6.3: Interview 3

Axiaal code: Strategie

- Innovatiestrategie

3.1: Nou, die is d'r niet echt, omdat wij een relatief kleine organisatie zijn die, ja, vanuit het ondernemerschap geleid wordt. En wat we natuurlijk wel proberen te doen, is, kijk, als je kijkt naar duurzaamheid, weet je wel dat we hebben zonnepanelen, we scheiden het afval, dus dat zijn natuurlijk wel allemaal dingen die we gedaan hebben. Op software gebied zijn er natuurlijk veel innovaties of eigenlijk meer veranderingen die we doen, dus daar probeer je ook mee te gaan naar. Maar het is niet zo dat dat in een strategie is vastgelegd, maar het is wel iets, en dat heb je misschien met nieuwjaar overleg ook gehoord, dat ik wel probeer aan te geven van oké, wat zijn nou de dingen die we, en ik zou niet zeggen innoveren, maar wel willen ontwikkelen, zeg maar. Maar er is niet zoiets als een innovatie strategie.

- Langetermijnvisie

3.2: Ja, wat is de langetermijnvisie. Kijk, wat is de langetermijnvisie, ik vind dat altijd lastig. Omdat je wordt door allerlei omgevingsfactoren word je strategie beïnvloed als ik kijk hoe ik in negentiennegennegentig begonnen ben, is dat totaal anders. Als waar ik nu sta en op een bepaald moment is d'r wel bij Unilac, hebben we overgenomen, en is er wel een strategie verandering gekomen. Dat is zeker waar, maar die strategie is nu niet zoveel langetermijnstrategie. Hoe zou ik dat zeggen, die zal nu niet in deze fase van het bedrijf zeg maar, in deze leeftijd van het bedrijf zal die niet veel afhangen. Als je, voor zeg maar vijf jaar. Die zal ongeveer hetzelfde blijven. Maar als ik de middelen had, dan zou ik wel een andere strategie maken, waarmee ik bedoel te zeggen: ook is dat ook weer hier de omgevingsfactoren van belang zijn die als je onbeperkt geld hebt, neem je andere keuzes als dat je, we zitten in een bedrijfstak zoals wij, dat veel liquiditeit beslag heeft, lage, relatief lage marges en waar sowieso de innovatie drang, kracht relatief laag is. Dus dan wordt het ook wel heel lastig om daar op aan te passen. Maar zeg maar, de langetermijnstrategie is er niet op papier. Was er wel altijd in m'n hoofd, maar Corona heeft daarbij niet geholpen. Maar om een antwoord te geven, wat is die strategie dan? Ik weet niet of die komt, maar is. Kijk, wij proberen natuurlijk zoveel mogelijk mensen kaas te kunnen leveren of zuivelproducten te kunnen leveren, waarbij we niet commodity producten doen. Of dat een strategie is voor de lange termijn. Geen idee, maar dat is wat we doen.

- Unique Selling Points

3.3: Wat wij doen is niet zo heel bijzonder. Alleen schijnbaar is dat in een bedrijfstak en misschien wel in de wereld, maar in de bedrijfstak bijzonder als je zegt wat je doet. Dus wij zijn vrij transparant en we doen wat we zeggen. We zijn altijd bereikbaar. Dat is één van onze USP's. Hoe simpel dat ook klinkt. Wij hebben geen telefooncentrale met bel één voor dat, bel twee voor dat, bel drie voor dat. Twee, de kracht van Unilac is ook dat wij elk zuivel product in elke hoeveelheid kunnen leveren, waar ook ter wereld, en dat wij ook samengestelde containers doen, het liefst met 100 sku's of meer. Dat is een USP, omdat je ook allerlei gezondheidscertificaten, veterinaire documenten allemaal nodig hebt, en dat zijn eigenlijk wel de twee belangrijkste USP's die wij hebben. Misschien, nou een derde is ook nog de kennis van de markt. Veel van onze klanten importeren kaas, importeren vlees, vis. Zijn natuurlijk food gerelateerd en soms zelfs nog non-food. En dan is het prettig als ze een specialist hebben, zoals wij, die hun ook nog informeert over marktsituatie, prijsontwikkelingen, we nemen een stukje marketing soms over, dus ook de kennisoverdracht van zowel de markt als product is ook een USP.

Axial code: Consensus

- Betrokkenheid

3.5: Nou één, hebben we vorig jaar heb ik narrowcasting, niet dat dat een heel issue is. Maar nu kan je wel via een tv-scherm soms met over dingen communiceren. Je hebt gezien bij een nieuwjaarsborrel we wat langer termijn te kijken. Dus we doen terugkijken en vooruitkijken en we noemen daar bewust geen getallen. We noemen wel wat volumes die we doen. En wat zijn nou de ontwikkelingen. Maar het is niet zo dat we zeggen: we moeten zoveel omzet hebben en volgend jaar zoveel. We benoemen waar we naartoe gaan met reizen, we benoemen waar we, welke producten we willen gaan introduceren dus in die zin proberen we op die manier mensen daarbij te betrekken. En per afdeling hebben we ook overleg en je hebt overleg met alle afdelingen en of een aantal personen per afdeling bij elkaar. We zijn een zeer platte organisaties. We hebben geen hiërarchische structuur. Dus op die manier betrek je wel heel gauw mensen bij nieuwe ontwikkelingen. Heeft dat een duidelijke structuur? Nee, dat komt toch een beetje vanuit de mensen zelf. Wat communiceer je met elkaar, hoe communiceer je dat? Doe je dat? Vaak zit dat ook, om het maar even zo te zeggen, tussen de afdelingen zou dat nog wel eens wat beter kunnen. Maar aan de andere kant, soms is een logistiekeling überhaupt er niet zo in geïnteresseerd want die willen alleen maar van A naar B brengen, of het nou een puntenslijper is of een stuk kaas, dat zal ze verder een wordt wezen.

3.9: Nee. Nou, dat is heel snel nee, maar ik weet bijna voor, ik denk dat sommige mensen dat er ook wel een persoon is die meer verantwoordelijkheid wil. Maar daarvoor moeten we eens de organisatie verstevigen dus lees mensen voor aannemen om hem meer verantwoordelijkheid te kunnen geven. Alle overige mensen weet ik 99,7 procent zeker dat ze allemaal dat alles goed en prettig ervaren.

- Verantwoordelijkheden

3.6: Ja, nou ja, ik, ik denk van wel. Alleen verantwoording geven is wat anders als verantwoording nemen. En ik wil hier geen stukje, hoe zeg je dat, ik wil hier geen, vanuit, moet ik even goed denken wat ik zeg, maar je hebt uiteindelijk in, overal heb je mensen die leider zijn, je hebt mensen die achteraan lopen. Dus de volgers, en je hebt een middengroep. De leiders, dus de voorlopers, die zullen dat wel doen, die zullen meegaan, die pakken dingen aan, die gaan dingen veranderen. Die zullen ook beter communiceren. De volgers doen dat überhaupt niet en van die middengroep zal je het af en toe wel hebben en af en toe niet. Dus ja, ik geef, ik ben, denk ik, iemand die veel verantwoordelijkheid juist geeft aan mensen, we hebben weinig. Ik geloof in een leiderschap op basis van verantwoordelijkheid geven, zodat mensen vrij hebben om te acteren. Het nadeel daarvan is dus als je alleen maar volgers hebt, dat dat niet altijd even makkelijk is. Dus ja, ik denk wel dat ik dat dat gebeurt, ja, is alleen de vraag: neemt die persoon ook de, pakt hij de handdoek op?

3.8: Nee. Nou, dat is heel snel nee, maar ik weet bijna voor, ik denk dat sommige mensen dat er ook wel een persoon is die meer verantwoordelijkheid wil. Maar daarvoor moeten we eens de organisatie verstevigen dus lees mensen voor aannemen om hem meer verantwoordelijkheid te kunnen geven. Alle overige mensen weet ik 99,7 procent zeker dat ze allemaal dat alles goed en prettig ervaren.

- Communicatie

3.4: Ja, alleen de vraag is ik, kijk, ik denk van wel. Alleen zul je bij de vragen, als je die aan medewerkers stelt, wellicht tot een andere conclusie kunnen komen en dat kan twee oorzaken hebben. Of ik heb het niet goed verteld of zij hebben niet goed, ik zou niet zeggen geluisterd, maar in de communicatie gaat het soms mis bij de zender, maar gaat het soms ook mis bij de ontvanger. Dus, ik denk van wel. Maar of het zo is, daar ben ik wel benieuwd naar. Ik weet in ieder geval zeker dat onze klanten het weten.

3.7: Ja, superkort, en haast, zou ik zeggen, bij op de trap en aflopen. Ja, zo gaat dat hier. Wij hebben en wat ik net zeg, we proberen wel op via de mail, via. En wat we nu ook dit jaar wel gaan doen, is elke periode, of elk kwartaal gaan we één, laten zien, wat heb, wat hebben we gedaan? Dus wat is d'r gebeurd? En niet zozeer weer met getallen. Maar ook vorige keer hebben we gezegd: deze en deze producten willen we introduceren. Is dat ook gebeurd? En wat is de komende periode de focus? Maar we willen ook dat we, de komende periode gaan we weer veel op reis. Dus als iemand op reis

geweest is dat die even een presentatie geeft van een half uur, drie kwartier aan iedereen, wat heb ik meegemaakt, wat heb ik gedaan, wat heb ik foto's gemaakt, zodat je ook daarin betrokkenheid krijgt, maar ook om weer te laten zien: wat hebben we nou aan nieuwe dingen veranderd? Hoe hebben we dingen veranderd en is dat ook gebeurd? En hebben we nieuwe producten geïntroduceerd en is dat gelukt? Zo probeer je dat die communicatie zeg maar te doen, en dat is vooral om betrokkenheid te creëren, en die heb je bij de leiders alweer wel. Je probeert die middengroep te beïnvloeden en volgens zal altijd lastig blijven. Als die weer opschuivende naar middengroep is dat dat weer mooi. Maar dus de communicatie is heel direct.

Axiaal code: Vaardigheden

- Kennis

3.10: Ik denk zowel een remmende werking als een aansporende werking. Je hebt mensen die zijn heel enthousiast en springen gelijk in van alles en nog wat, en daar probeer ik structuur en een tijdlijn te creëren, zodat je niet vandaag probeert alles te veranderen, om het maar even zo te zeggen. Bij andere mensen heb je wat meer aansporen de werking nodig en enthousiasmerende werking. Dat zijn dus zeg maar weer voor de volgers, die moet je toch wel mee daarin meekrijgen. Dus dat is een rol die ik speel, die ik vervul. Mijn kennis en ervaring, mijn algemene kennis en ervaring, omdat je vanaf nul tot 100 iets bouwt, valkuilen heb meegemaakt, kan ik mijn kennis en ervaring delen en dat zou kan heel specifiek zijn. Maar dat kan ook, het kan product technisch zijn, maar dat zou ook, hoe zeg ik dat proces technisch kunnen zijn, dat je zegt: van nou, pak het proces zo aan, want dan heb je dat resultaat.

En omdat de organisatie vrij plat is, wat kleiner is, neem ik aan dat, of tenminste wat ik denk, beetje dat we die kant op gaan, dat het daarvoor ook makkelijker is om voor jou die kennis en ervaring toe te passen.

Ja, zeker, ja, absoluut, ik ben er altijd wel afhankelijk of mensen proactief bij je komen. Het, d'r zijn ook zo soms onzichtbare wensen. Maar als je relatief met mensen communiceert kom je daar wel soms achter en ook daar leer je door ervaring, daar weer herken je dat. Ja, maar dat klopt, dat is zeer zeker waar.

- Ervaring

3.10: Ik denk zowel een remmende werking als een aansporende werking. Je hebt mensen die zijn heel enthousiast en springen gelijk in van alles en nog wat, en daar probeer ik structuur en een tijdlijn te creëren, zodat je niet vandaag probeert alles te veranderen, om het maar even zo te zeggen. Bij andere mensen heb je wat meer aansporen de werking nodig en enthousiasmerende werking. Dat zijn dus zeg maar weer voor de volgers, die moet je toch wel mee daarin meekrijgen. Dus dat is een rol die ik speel, die ik vervul. Mijn kennis en ervaring, mijn algemene kennis en ervaring, omdat je vanaf nul tot 100 iets bouwt, valkuilen heb meegemaakt, kan ik mijn kennis en ervaring delen en dat zou kan heel specifiek zijn. Maar dat kan ook, het kan product technisch zijn, maar dat zou ook, hoe zeg ik dat proces technisch kunnen zijn, dat je zegt: van nou, pak het proces zo aan, want dan heb je dat resultaat.

En omdat de organisatie vrij plat is, wat kleiner is, neem ik aan dat, of tenminste wat ik denk, beetje dat we die kant op gaan, dat het daarvoor ook makkelijker is om voor jou die kennis en ervaring toe te passen.

Ja, zeker, ja, absoluut, ik ben er altijd wel afhankelijk of mensen proactief bij je komen. Het, d'r zijn ook zo soms onzichtbare wensen. Maar als je relatief met mensen communiceert kom je daar wel soms achter en ook daar leer je door ervaring, daar weer herken je dat. Ja, maar dat klopt, dat is zeer zeker waar.

- Nieuwe vaardigheden

3.12: Kijk, je kan dat doen middels opleidingen, nou dat dat doen wij, dus dat is zeg maar extern, en dat kan je ook doen door: wil je dit doen of en andere taken of verantwoordelijkheden d'r bij te geven. Dus ja, zeker, ja, het is alleen verdeeld over twee groepen en bij het externe gedeelte, maar ook bij

het interne gedeelte. Wij doen één keer per half jaar gesprekken met mensen. Hoe gaat het met je? Dus geen beoordelingsgesprek maar gewoon, waar loop je tegenaan? En dan komen we dit soort punten ook, bespreken we dan. En vaak is het dan op initiatief van ons of van de medewerker zelf. Dat hij zegt van: nou, ik wil dit nog beter leren, of ik wil dit kunnen of op initiatief van ons dat we zeggen: nou, we vinden dat je hier niet goed genoeg in bent, hoe kunnen we dat met elkaar oplossen. Dus het gebeurt van twee kanten.

Alles wat je doet is ongelimiteerd. Je moet uiteindelijk wel binnen je kaders een beetje blijven en natuurlijk moet er een aantal taken altijd uitgevoerd worden. Maar zie je iets wat je graag wil of leuk vindt, of een verbetering, is het antwoord in 99,9 procent van de gevallen ja dus.

Axiaal code: Prikkels

- Zelfverrijking

3.13: Ik vrees van niet, omdat je dan heel, door de vraag te stellen denk ik gelijk van: nou ja, want ik ben daar niet zo bewust mee bezig. Dus als het al gebeurt, gebeurt dat heel erg onbewust en ligt het vooral denk ik bij de medewerker zelf, ja, ik ben niet.

Want als er een verandering plaats zou vinden, dan wordt er niet aan gedacht om bijvoorbeeld het voor het manager, voor het personeel het werk leuker, makkelijker, uitdagender te maken.

Tuurlijk wel, maar uiteindelijk zit dat, dat klopt, maar dat je dan oh, als je het zo bedoelt, dan wel. Het is wel zo dat we dat doen. Alleen dat doe je dus in die gesprekken ook. Als jij, als wij met elkaar vragen, hoe gaat het dan gaat het natuurlijk ook over wat mensen inhoudelijk doen. Dus in die zin krijgen ze voor één op één gesprek, krijgen ze die prikkels, zouden ze die dan kunnen krijgen ja. Alleen ik ben me daar niet zo, ik moest er even over nadenken, ik ben daar niet bewust mee bezig, dat ik denk, ik moet ze daarin, ik moet daarin prikkels creëren ofzo

- Nieuwe kansen

3.14: Ja, ik denk het wel. Ook dat is hier iets wat in die gesprekken uitkomt en dat is ook iets wat ik meeneem met eventuele sollicitatiegesprekken, komt ambitie altijd voorbij en daarbij is eigenlijk ook altijd geen ambitie hebben is ook niet erg. En wel ambitie hebben is ook goed. Alleen als je begint, ja, dan dan ga je iets doen en of ik je daarna weer die ambitie kan invullen dat weet ik niet, maar dat bespreek je dan samen. Maar om bijvoorbeeld, en ik heb ook als iemand gehad die zei: ik heb de ambitie om meer algemeen-directeur te worden en het liefst dan binnen een x periode. Daarvan heb ik gezegd: ja, dat gaat niet, want dat zou betekenen dat ik aan de kant moet gaan vissen. Eén en twee, vond ik dat die capaciteiten niet had, dus dan heb je allemaal gesprekken over. Ja, daar daar. Ik denk al dat ze dat zo weer ervaren en de één heeft wel die ambitie en de andere niet.

Maar ook hier is het dan wel, ja, het heeft ook heel erg, het blijft dan wat ik begrijp, een wisselwerking tussen personeel en het management. Dus d'r wordt wel vanuit het management ook verwacht dat het personeel daar dan ook zich laat horen om daar daarover ook in gesprek te kunnen gaan.

Ja, en daarvoor doen we die gesprekken één, twee keer per jaar, zodat je ook een platform hebt of een basis hebt of een momenten hebt waarop je dat kan doen. Maar als je ambitie hebt en dat word je alleen maar aangereikt, daar geloof ik niet in. Als je ambitie hebt, moet je dat ook tonen. Daarnaast zijn wij een relatief klein bedrijf, dus niet snel groeiend. Dus als jij zou mij bijvoorbeeld zou beginnen bij Bol.com toen er nog acht man waren en die groeiden naar 1000 man, ja, dan is het niet moeilijk om te zeggen: ja, dit is de ambitie, daar gaan we naartoe. Wij pompen er 60, 70, 80 miljoen in vanuit een investeerder of private equity, of what ever. Ja, dan dan ga je carrière, dan kan je wel, maar dat is hier niet. Het is hier elke keer weer aanpassen aan wat gebeurt er morgen? Wat is er veranderd en onze groei is niet explosief, waardoor je dat allemaal kan verwezenlijken. Ja, dus, van te voren een pad maken, dat wil ik eigenlijk meer zeggen, van tevoren een pad met elkaar maken. Dit gaan we doen vanaf het begin is moeilijk, sterker nog, ook als mensen er zijn, is dat soms moeilijk. We zijn heel erg afhankelijk van de groei, onder andere van het bedrijf.

Axiaal code: Middelen

- Financiële middelen

3.16: wij zijn bij Unilac financieel wel sterk genoeg om bepaalde investeringen of bepaalde innovaties te doen, maar dat hangt een beetje van de innovatie af die je zou willen uitvoeren. Natuurlijk. Maar laat ik het dan zo omschrijven: als de innovatie past bij de grote van het bedrijf, dan is het 100 procent zeker dat wij ja, de financiële middelen hebben. Maar als het ambitieniveau, nee, als dat innovatieniveau te hoog wordt, als je veel te grote doelen stelt, ja, dan zou het wel eens kunnen zijn dat we dat niet zijn, maar als het past binnen het bedrijf, 100 procent.

Dus als je de doelen gewoon dichtbij houdt.

Relatief klein houdt, kleine, ik zou niet zeggen kleine stapjes maakt, maar een een een, een. Bepaalde innovaties kunnen heel veel geld kosten, maar daarvoor zijn de financiële toereikend en dat mag best veel geld, nou, laat ik het anders zeggen, ja, het, het hangt er vanaf hoe groot het is, hangt natuurlijk af van heel veel, hoe zou ik dat nou eens goed uitleggen, maar ja, ik denk dat dat nee, dat is zo. Wij zijn wij voldoende financiële middelen om dat, onze buffer is groot genoeg zijn om bepaalde innovatieve te stappen te zetten.

En wordt er dan ook over nagedacht in de zin van:

mocht de stap die je nu wil maken eigenlijk een te grote stap zijn om dat wel vast te houden voor de toekomst en daar misschien een langere periode over te doen.

Zou kunnen alleen dat zou aan de andere kant ook betekenen dat de organisatie en het bedrijf, ook qua omzet, volume, noem maar op, ook grote stappen moeten zetten, en daar geloof ik niet in. Ik geloof erin dat je omzet parallel moet lopen met innovaties die je doet en zolang dat gebeurt. Nou dat dus wat ik eigenlijk heb te zeggen. Zolang de omzet groeit, als die er al is en de kosten, eventueel besparingen die je wilt realiseren, die moet, die moeten parallel lopen met de innovaties die je wil doen. Zodra je een innovatie gaat doen die niet past bij één van die twee. Dan dan, ja, is onze financiële middelen zijn niet toereikend, maar dan moet je het ook niet.

- Expertise

3.17: Ja, nee, ik denk op sommige gebieden niet. Nee, dan moet je voor sommige gebieden niet. Nee, dan zal je externe hulp voor moeten vragen. Als het binnen onze eigen, nee, heel veel deelgebieden zal dat zeker niet zo zijn, dan zal je extern hulpen in moet roepen.

- Personeel

3.18: Nee, je wil ook ruimte creëren en als je, als mensen niet genoeg ruimte hebben, tijd hebben om dingen te doen, ja, dan kan je ook geen innovaties doorzetten want dan is de tijd er niet voor. Dan ben je al blij, bij wijze van spreken dat je dagdagelijkse taken goed vervuld worden. En in die ideale wereld hou je natuurlijk altijd een beetje tijd over om ook die innovaties goed door te kunnen voeren.

Daar zou dan op dit moment, wat ik een beetje begrip is of tenminste wat ik eruit, wat ik er uithaal dan ook is dat er misschien op dit moment iets te veel druk zou liggen op het personeel om dan succesvol te kunnen innoveren, dat mensen die verantwoordelijkheden en misschien niet bij kunnen gebruiken.

Dat kan ook zeker een conclusie zijn. Ja, dat mensen zeggen: ja, ik wil het wel, maar het lukt me niet qua tijd en dat heb ik ook alle begrip voor. Daarom worden bepaalde, het benoemen van sommige dingen dat is dan al al punt 1, maar dat dan uitvoeren en succesvol uitvoeren is dan alweer punt 2. Dus dat is zeker op dit moment een, ik zou niet zeggen een probleem, maar ik zou me dat zeker voor kunnen stellen. Ja, ja.

- Emotionele en sociale ondersteuning

3.15: steun van het management, dat is één ding. Vertrouwen dat je dat ze die innovatie moeten door maken. Vertrouwen bedoel ik ermee te zeggen dat je soms ook mag vallen of fouten mag maken, dus dat. Tijd, dus als je zo'n verandering doormaakt dat mensen ook tijd krijgen, één om het uit te voeren,

zeg maar dus uitvoeringstijd. Ja, middelen vind ik lastig. Ja, middelen, je moet ze natuurlijk wel in ons geval doel geven en dat is vooral een softwarepakket om bepaalde veranderingen door te maken, bedoel je kan zeggen: we willen, weet ik veel, ik weet het even niet. Maar als daarvoor de middelen er niet zijn, dus het het softwarepakket er niet is, ja, dan kan je die ambitie hebben, maar dan gaat dat niet. Dus dat is wel, ik denk wel dat je, zoals bij een een, een timmerman, een, een bepaalde gereedschapskist moet hebben. Heb je hier ook bepaalde middelen nodig, met name bij in ons, vooral software om om dat te doen.

3.19: Door twee keer per jaar met elkaar te praten heb je in ieder geval wel aandacht daarvoor. Door benaderbaar te zijn als platte organisatie denk ik wel dat dat er is. Alleen je bent altijd afhankelijk van het, van het oog van een ander. Dus vanuit mijn beleving wel vanuit hoe ik in het leven sta wel, maar misschien ervaart een ander dat anders en dan sta ik daarvoor open, maar ik denk het wel.

Axiaal code: Plan van aanpak

- *Leiderschapsstijl*

3.20: Ik weet niet of er een naam voor is, maar, d'r ligt heel veel, d'r ligt heel veel verantwoordelijkheid in combinatie met vertrouwen bij de werknemers zelf. D'r zijn hier geen. Er is hier wel een hiërarchie maar die is niet op basis van titel, maar op basis van kennis en kunnen. Dus ja, mensen krijgen heel veel, veel verantwoordelijkheid en vrijheid, die combinatie graag.

Of je komt hier, je bent heel snel weg, of je komt hier en je gaat nooit meer weg

Ja, d'r zijn heel veel mensen die heel lang blijven, en er zijn ook best wel wat mensen die snel weggegaan zijn en die mensen die snel weggingen, voldoen niet aan de verwachtingen van ons. Dus nemen van verantwoordelijkheid in combinatie met vrijheid dus, is niet zo dat je druk krijgt, je moet geen dingen. Het enige wat je bij verantwoordelijkheid daarmee bedoel ik te zeggen, is dat je je vinger opsteekt als iets niet lukt en verder, wanneer je dat doet. Hoe je dat doet, moet je lekker zelf weten. Als je collega's blij zijn, ben ik blij en uiteindelijk, als de omzet en winst en dat soort dingen. En misschien goed om daarbij te zeggen is dat ik ook niet geloof in het model dat je vandaag zegt wat je aan het eind van het jaar aan omzet wil hebben. Ik geloof waarin dat als je in het jaar allerlei dingen goed doet, dat er aan het eind van het jaar winst, omzet, afzet is.

3.24: Nou, kijk, als je het prettig vindt in een organisatie te werken waar die verantwoordelijkheid daar ligt en je bent weer die leiderschap capaciteiten heb je, dan heb je hier alle ruimte om dat allemaal te doen. Dus ik, en en wil je dat niet, hoeft je daar ook geen gebruik van te maken. Dus daar ligt ook geen druk op om het te doen. Dus ik denk dat degenen die dat wel willen, het ook prettig vinden, hoe het is. Want wat is er nou mooier, in ieder geval in mijn beleving, als je zelf het in mag vullen, in mag kleuren en en met ideeën mag komen of met innovaties mag komen, en dat ie niet bij voorbaat in de eerste vergadering wordt afgeschoten of dat er een één of andere politiek spel is, of dat er een hiërarchie is of nee, ik probeer wel als ik, als iemand een innovatie zou hebben waar je er niet mee eens bent, ook altijd met de argumenten en in alle openheid en te zeggen waarom iets wel of niet kan. Ik stimuleer over het algemeen vooral op mensen om dat soort dingen met dat soort plannen komen.

Ik geloof ook alleen maar in daarin. Ik geloof: waar je het afdwingt lukt het niet, dat is onmogelijk

Daarom geloof ik ook altijd in de wisselwerking tussen mensen en management. Als dat er niet is, dan als management zegt: nee, dan krijg je alleen maar mensen achter je die niet meer met de innovaties bezig zijn of dat dat willen doen. Want ja, als je elke keer afgeschoten wordt en d'r is een leiderschap, werkt dat niet. Maar alles loslaten gaat ook niet, want er wordt een soort kippenhok met iedereen die van alles vindt. En dat gebeurt natuurlijk ergens, met alle respect in het gemeentehuis, want daar, d'r is niet altijd een duidelijke leiderschap. Dus ik zoek er, ik zoek het ergens tussenin ik wil dat mensen met initiatieven komen. We maken elke keer met innovatie stappen vooruit, maar aan de andere kant probeer ik ook te beargumenteren waarom het niet zo is en leiderschap te tonen, en ik geloof daar meest in.

- **Monitoring**

3.22: Dat is bijna niet te doen. Dat wordt gemonitord in de zin: wij doen dat vanuit geen model, geen plan. Dat doen we door met groepen dat soort processen te volgen of uit te voeren, te bespreken. Maar het is niet zo dat we een vast stappenplan hebben. Zo en zo gaat het gebeuren, dat bespreken we wel, maar dat wordt zeker niet vastgelegd en zelfs wordt het nooit echt besproken, omdat we ook, ja, ja in de tijd dat volgen. Maar er is nooit een echt strak plan van aanpak. Misschien nog iets om over na te denken, maar dat is weer wat anders.

Is daar in het verleden ooit en zijn er ooit negatieve effecten van ervaren?

Ja, vast. Dat zal best geweest zijn, ja. Had je dat kunnen voorkomen met een plan van aanpak, dat weet ik niet, maar dat, dat zal best geweest zijn. Maar ik, ik, ja, ik kan me zo, ik kan zo-even niet, maar vast, ja, ja.

- **Waardevolle aspecten**

3.21: Ik weet niet of er een naam voor is, maar, d'r ligt heel veel, d'r ligt heel veel verantwoordelijkheid in combinatie met vertrouwen bij de werknemers zelf. D'r zijn hier geen. Er is hier wel een hiërarchie maar die is niet op basis van titel, maar op basis van kennis en kunnen. Dus ja, mensen krijgen heel veel, veel verantwoordelijkheid en vrijheid, die combinatie graag.

Of je komt hier, je bent heel snel weg, of je komt hier en je gaat nooit meer weg

Ja, d'r zijn heel veel mensen die heel lang blijven, en er zijn ook best wel wat mensen die snel weggegaan zijn en die mensen die snel weggingen, voldoen niet aan de verwachtingen van ons. Dus nemen van verantwoordelijkheid in combinatie met vrijheid dus, is niet zo dat je druk krijgt, je moet geen dingen. Het enige wat je bij verantwoordelijkheid daarmee bedoel ik te zeggen, is dat je je vinger opsteekt als iets niet lukt en verder, wanneer je dat doet. Hoe je dat doet, moet je lekker zelf weten. Als je collega's blij zijn, ben ik blij en uiteindelijk, als de omzet en winst en dat soort dingen. En misschien goed om daarbij te zeggen is dat ik ook niet geloof in het model dat je vandaag zegt wat je aan het eind van het jaar aan omzet wil hebben. Ik geloof waarin dat als je in het jaar allerlei dingen goed doet, dat er aan het eind van het jaar winst, omzet, afzet is.

3.23: Nou, kijk, als je het prettig vindt in een organisatie te werken waar die verantwoordelijkheid daar ligt en je bent weer die leiderschap capaciteiten heb je, dan heb je hier alle ruimte om dat allemaal te doen. Dus ik, en en wil je dat niet, hoeft je daar ook geen gebruik van te maken. Dus daar ligt ook geen druk op om het te doen. Dus ik denk dat degenen die dat wel willen, het ook prettig vinden, hoe het is. Want wat is er nou mooier, in ieder geval in mijn beleving, als je zelf het in mag vullen, in mag kleuren en en met ideeën mag komen of met innovaties mag komen, en dat is niet bij voorbaat in de eerste vergadering wordt afgeschoten of dat er een één of andere politiek spel is, of dat er een hiërarchie is of nee, ik probeer wel als ik, als iemand een innovatie zou hebben waar je er niet mee eens bent, ook altijd met de argumenten en in alle openheid en te zeggen waarom iets wel of niet kan. Ik stimuleer over het algemeen vooral op mensen om dat soort dingen met dat soort plannen komen.

Ik geloof ook alleen maar in daarin. Ik geloof: waar je het afdwingt lukt het niet, dat is onmogelijk

Daarom geloof ik ook altijd in de wisselwerking tussen mensen en management. Als dat er niet is, dan als management zegt: nee, dan krijg je alleen maar mensen achter je die niet meer met de innovaties bezig zijn of dat dat willen doen. Want ja, als je elke keer afgeschoten wordt en d'r is een leiderschap, werkt dat niet. Maar alles loslaten gaat ook niet, want er wordt een soort kippenhok met iedereen die van alles vindt. En dat gebeurt natuurlijk ergens, met alle respect in het gemeentehuis, want daar, d'r is niet altijd een duidelijke leiderschap. Dus ik zoek er, ik zoek het ergens tussenin ik wil dat mensen met initiatieven komen. We maken elke keer met innovatie stappen vooruit, maar aan de andere kant probeer ik ook te beargumenteren waarom het niet zo is en leiderschap te tonen, en ik geloof daar meest in.

3.25: Vrijheid, kans om met dingen te komen, dat dat zorgt ervoor, denk ik, dat je dat je succesvol bent. En wat zouden ze missen? Klinkt het heel erg arrogant als ik zeg dat ik dat niet weet, dat dat dat er niet is? Ik denk niet dat ze iets missen. Nee, nee, ik denk dat er van de organisatie iets mist, waarbij

het natuurlijk ook zo kan zijn dat als je, als er wel een voorstel komt en ik probeer dat met argumenten tegen te spreken, dat we inmiddels wel in een tijd leven, dat dat ook lastig is voor mensen. Dus ik kan mij best voorstellen dat er mensen zijn die zullen zeggen dat ze iets missen, maar heb ik het misschien niet goed uitgelegd of ze hebben weer niet goed geluisterd dat kan één van de twee iets. Of het niet goed tot zich genomen. Maar ik denk niet dat er iets mist om om, om ja, om succesvolle innovaties te doen. Dat denk ik niet, maar ik denk wel dat ik soms argumenten heb om ze niet te doen, dat we die discussie willen aanhalen met iedereen.

Bijlage 6.4: Interview 4

Axiaal code: Strategie

- Innovatiestrategie

4.1: De innovatiestrategie, strategie, beleidsmatig hé, dus als ik vanuit mijn perspectief mag praten, vind ik en meen ik dat iedereen de vrijheid heeft om met ideeën, met kritieke punten die opgelost moeten worden, om de processen, maar ook het assortiment onze producten te verbeteren en nieuwe afzetmarkten te bereiken. En daar wordt de input van ieder op elk level eigenlijk binnen de organisatie wordt gewaardeerd. En dat betekent dus eigenlijk dat dat iedereen idee kan aandragen en dat zal dan door een managementteam worden opgepakt en eventueel worden uitgevoerd of geïmplementeerd of verder uitgewerkt, in eerste instantie. Dus een idee is een idee, maar we hebben wel de vrijheid om dat aan te dragen.

Goed, wij, we hebben natuurlijk een heel groot, heel veel aan aantal afzetmarkten en een ook een heel groot aantal klanten. Dat hebben we waarschijnlijk wel heel vaak gehoord. Elke klant heeft natuurlijk zijn eigen behoefte is d'r ook overal is en een andere marktbehoefte ook afhankelijk van het type klant dat we daar hebben. En die klanten die komen bij ons met hun behoeftes en hun vragen. En vanuit daaruit gaan wij kijken of een mogelijkheid is om bijvoorbeeld verdieping van het productassortiment te creëren. In de zuiver markt, wat ik tot nu toe gemerkt heb, is het wel lastig om voor kleinere aantallen, wat vaak bij onze klanten van toepassing is, een echte nieuwe producten te lanceren, waar vaak in eerste instantie veel potentie is, dus waar klanten aangeven, van hier is potentie voor merk je dat dus dan toch zo'n product eigenlijk ontwikkeld is. Dus dan gaan wij met verkoop voornamelijk, gaan we dat producten verder uitwerken gaan we kijken of dit inderdaad gaat passen. Alleen het lanceren dus de verdere ontwikkeling. Daar loopt het soms vast. Dus dan in eerste instantie is er enthousiasme en is er een goed ontvangst van een aankondiging van een nieuw product en soms is daar dan in de opvolging en de ontwikkeling loopt, stagneert dat soms. Dus daarin zijn mijn inziens wat wel verbeteringen mogelijk, zeker ook op het gebied van marketing en communicatie, want kijk in mijn geval, spreek ik even voor mezelf, is het van belang dat ik voor zorg dat de klanten voorzien is in behoeftes en dat die vraag wordt beantwoord. Het creëren van een nieuw product is dan toch zeker op verschillende markten toch best lastig, want het is gewenst, maar dat moet en snel en moet makkelijk en weinig en daar loop je dan vaak toch als organisatie tegenaan, zeker omdat wij natuurlijk net gemixt assortiment hebben, je hebt met veel verschillende leveranciers te maken en ja, daarin zijn soms wel eens wat, ja, wat haperingen maar het is wel goed en dat vind ik wel zo dat iedereen continu bezig is met het zoeken naar vernieuwing, verfrissing verdieping van het assortiment voor onze klanten. Dus dat is wel echt een actueel onderwerp. Dus daar, daar zie ik wel echt wel dat dat dat dat wel aardig leeft in de organisatie, zeg maar.

- Langetermijnvisie

4.3: ik denk dat onze visie op dit moment is het implementeren van meer efficiëntie in het order en productieproces. Het productieproces is bij ons natuurlijk de inkoop ontvangst van goederen en het voorraadbeheer et cetera. We zijn natuurlijk aan het automatisch meer aan, moet ik ze goed zeggen: Digitaliseren, dus alles gaat veel meer via het systeem en dat is voor de termijn van twee, drie jaar het allerbelangrijkste zodat je beter met minder fouten ook de klanten kan bedienen, wat natuurlijk een heel groot aspect is van de klantbeleving dus daar gaan wij ook echt op focussen. En daarnaast is het blijven innoveren van producten en hé, je moet wel incentives hebben om op klanten te motiveren om producten af te nemen. Dus denk aan het verzenden van samples, meedoen aan evenementen, marketingbudgetten, promoten om dus op de lange middellange termijn en voor te zorgen dat klanten blijven, hè, loyaal blijven. Dus dat is wel echt heel belangrijk om de klanten te binden voor langere-

termijn en waar wij intern heel veel kunnen ontwikkelen nog, ook daarin groeien. Ja, dus ja, ik weet niet of dat echt specifieke visie is, maar dat is mijn beeld bij wat wij als organisatie nu op dit moment aan het doen zijn en wat ik natuurlijk meekrijg want ik zit natuurlijk niet management team, dus deels krijg ik het niet mee, maar dat is wel, hé, de communicatie is open hier, dus het is wel dat je daarin heel veel mee krijgt, zowel goeie als minder goeie dingen, en daardoor kun je als team ook veel beter naar die toekomst kijken.

- **Unique Selling Points**

4.2: Ik denk dat bij ons voornamelijk ons sterkste punt is dat wij eigenlijk van begin het eind. Hé, de verkopers die doen natuurlijk hun werk en dan komen er heel veel leads en die leads ga je uitwerken en aan mij is natuurlijk dat op te volgen en te zorgen dat die klant echt zoveel mogelijk een breed assortiment krijgt. Waarom? dat is onze focus. Het doel is eigenlijk om bij onze klanten zoveel mogelijk een gemixte soortement aan te bieden van met voorkeur van ons eigen private label en hun te ook dus te kunnen voorzien van een palletje van het één en een palletje van het ander. En dat kan dat kunnen folie broden kaas zijn, dus hé voor de foodservice, maar dat kan dus ook een deel, retail assortiment zijn, en omdat ons een soortement zo breed is, maar ook wij steeds ook meer bezig zijn, zijn we dus met verdieping. Hé, dus het uitbreiden van bijvoorbeeld het plakjes assortiment heb je de mogelijkheid om dus in die verschillende behoeftes te voorzien en daar, daar zit wel ook kracht en kunnen wij gewoon van A tot Z alles voor de klant regelen, ook op logistiek gebied dus. Maar ook al zou de klant één of twee of drie containers per jaar doen, dat kan bij ons en bij heel veel, ja, grote bedrijven, handelaren is dat gewoon ja, niet tot hetzelfde mogelijk, waardoor wij dus eigenlijk gewoon daarin makkelijker kunnen schakelen. We hebben veel contacten, we hebben een heel groot netwerk en daarin kunnen we dus ook gewoon voor de klant eigenlijk regelen wat ze nodig hebben, dus ook op gebied van de producten bijvoorbeeld dat je dan gaat sourcen, dat je dan ook natuurlijk proactief maar ook naar aanleiding van de vraag van de klant, dus daar gaan we... en dat is voor ons wel een belangrijk punt. En wat ook wel goed is, is dat feedback vaak van klanten ook positief is en dan voornamelijk van service contact. Ze komen ook bij ons terecht om te informeren wat wij kunnen, omdat ze bij hun huidige leverancier niet tevreden zijn. Dat is ook een reden voor potentiële klanten om bij ons terecht te komen en dan zie je van oké, dat missen zijn. Maar dan kunnen wij bieden en daar ga je dan wel op inspringen en dat is dat is ook een sterk punt. Plus dat wij korte lijntjes hebben, dus we kunnen makkelijk schakelen. Het is natuurlijk en hele dynamische omgeving, dus je hebt heel veel wisselingen je moet ook echt daarin open-minded zijn en ik vind dat ook een sterke kracht. Hé dat je daarin ja goed kan schakelen. Ik denk dat dat wel echt het key word is daarin. Ja dus, en we kunnen alles met luchtvracht met zeevracht alle bestemmingen zijn mogelijk. We hebben ook natuurlijk de forwarders die voor ons dingen regelen, dus door al die contacten kun je heel veel kan betekenen en dat vind ik een toegevoegde waarde.

Axiaal code: Consensus

- **Betrokkenheid**

4.5: Er wordt altijd om input gevraagd voor verbeteringen dat allereerst, dus iedereen heeft het dan het liefst hart op de tong, lopen we ergens tegenaan, meldt het. Dus d'r is ook altijd bereidheid om dingen te verbeteren. Kijk, als het breder wordt gedragen onder de organisatie, dus he, d'r zijn bepaalde zaken waar het personeel tegenaan loopt, dan wordt dat serieus genomen en dan wordt daar ook aan gewerkt. Natuurlijk is niet alles op een maand, twee, drie maanden verbeterd. Dat heeft soms jaren nodig. Daarom is dat ook een onderdeel hé van het hele middellange termijn gebeuren of langere-termijn gebeuren zelfs. Dus ja, ik persoonlijk vind echt dat medewerkers hier betrokken worden. In ontwikkeling van bepaalde zaken, is het wat meer op magazijn gericht, dan zal er wat meer bij magazijn personeel liggen. Maar als het op procesmatig met het systeem, dat moet door de hele organisatie goed lopen. Dus iedereen is daar in principe bij betrokken en is daar ook vrij in om daar ideeën over aan te dragen.

- **Verantwoordelijkheden**

4.6: Ja, ja, als ik het vanuit mijn perspectief bekijk, dan hé dus snel. Er zijn dus veranderingen voornamelijk op systematisch gebied. Zo, dan ga je daar eigenlijk direct implementeer dat in je

dagelijkse werkzaamheden en vaak neem ik ook persoonlijk wat van die taak op mij, hé, dus d'r moeten bijvoorbeeld, d'r worden nieuwe functies toegevoegd in het programma dat wordt opgepakt, dat pakken we op, dat zorgen dat het zo snel mogelijk is geïmplementeerd en dat dat voor andere mensen in die keten. Dus zeg logistieke afdeling, hé, de coördinatie van de orderafhandeling ja, die hebben daar dan ook gelijk profijt van. Dus het belang. Dat wordt dus gelijk, ja, goed geïmplementeerd en wordt dus ook gelijk opgepakt, waardoor je dus steeds vaker bepaalde zaken gewoon kan oplossen en verbeteren. En dus die veranderingen ook direct merkbaar zijn. Natuurlijk is niet alles direct merkbaar, maar het meeste wel. Dus dat is wel heel fijn en dat, ik ben daar heel erg betrokken bij, omdat ik gewoon belangrijk vind dat zowel ik als mijn collega met veranderingen vooral positieve veranderingen natuurlijk, dat dat goed kan worden opgevolgd en dat iedereen dat weet wat de meerwaarde daarvan is. Dus dat vind ik persoonlijk heel belangrijk en daar, ja, daar ben ik dan ook wel bij betrokken.

- **Communicatie**

4.4: ik denk dat iedereen weet wat wij tenminste doen als in van bij de afdeling verkoop. Hé, ja, wat doen wij nou eigenlijk? En in principe, toen ik begon bij Unilac ruim drie jaar geleden. Het eerste wat ik eigenlijk deed, is eigenlijk een beetje uitzoeken van wat de organisatie doet. Je moet natuurlijk als je ergens gaat werken, een beetje voorbereiden, je doet onderzoek van wat doet de organisatie? Past dit bij mij, et cetera et cetera, en toen had ik eigenlijk al beknopt al best wel een goed beeld van wat wij doen, Wat is nou de competentie wat is nou de Unique Selling Point van wat het bedrijf doet? Naarmate je langer werkt, dan hé, is dat... wordt dat steeds duidelijker. Ik weet niet of het heel erg breed gedragen wordt. Ik denk dat bijvoorbeeld bij het magazijn dat daar wat meer kennis is van wat hé het bedrijf doet. Maar over het algemeen is iedereen heel bekwaam en betrokken en dus ook op de hoogte van wat wij eigenlijk doen en waar we eigenlijk met bezig zijn. Alhoewel ik vraag me wel soms af op bijvoorbeeld de afdeling logistiek weet waar de verkoop zich mee bezighoudt dus daarin zou nog wel wat meer interne, open communicatie kunnen zijn. Van wat is nou... wat doen wij en dat is vice versa ook. Ja, daar kan natuurlijk altijd onder personeel nog beter gecommuniceerd worden, omdat we natuurlijk een kleine organisatie zijn. Ja, is dat wel heel belangrijk, betrokkenheid. En hé, innovatie van inderdaad, waar zijn we mee bezig? Wat doen wij op deze termijn? En ik denk ook ik denk oprecht dat ook al goed wordt gecommuniceerd maar of echt iedereen, of dat echt heel breed gedragen wordt en dat vind ik lastig te beoordelen. Ja, oké, ik weet het van een bepaalde groep, maar van de hele organisatie is het lastig. Ik denk ook omdat het niet echt veel onderling besproken wordt. Nou dat, dat is het vanuit management wel onderling, misschien wat minder.

4.7: Nou, dat is eigenlijk het worden van een kleiner bedrijf, hé, want ik heb voorheen ook bij grotere bedrijven gewerkt en daar ging alle communicatie via officiële berichten. Hé, dus binnen organisatie is eigenlijk heel zakelijk. Wat er hier gebeurt, er zijn overlegjes, er zijn heel makkelijk vergaderingen in te plannen, er zijn ook één op één mededelingen over veranderingen. Mededelingen die de hele organisatie betreft, worden per wel gecommuniceerd en dan later toegelicht dus het is niet zo dat het van hier heb je informatie, dit is het en succes ermee. Maar het gaat verder dan dat. Dus iedereen wordt wat je ook, je hebt het over consensus. Iedereen wordt betrokken bij het onderwerp en dus op moment dat er iets belangrijks wordt gecommuniceerd soms is het gewoon een simpele mededeling, maar soms zijn er ook ingrijpende veranderingen en daarin wordt ook gewoon en groupe overlegd. Dus bij de logistieke afdeling, op kantoor, in een vergaderruimte er wordt gewoon wel veel gedaan om dingen helder te krijgen. Dus er wordt ook wel verwacht dat mensen zelf gaan vragen wat er gebeurt en hé wat daar het effect van is. Het niet dat alles voorgeschoteld moet worden qua communicatie. Maar het is wel het, het is wel, het is wel tweezijdig en dat is hier, dat merk ik wel. Ja, gaat gewoon het gesprek aan, hé, dus dan zitten we gewoon met verkoop, met management en met de afdeling. En zo is dat altijd heel kort en direct. En dat is gewoon heel fijn. En de voorkeur binnen de organisatie is ook van loop even naar mekaar toe. Als er wat is, moet wat overlegd worden. Doet dat niet altijd per mail hé, hou het open en dat is ook een onderdeel daarvan. Dus het moet natuurlijk ook in de mens zelf zitten, in het personeel, in karakter van het persoon. Maar over het algemeen dat is wel het streven om dat zoveel mogelijk, hé, dus loop even naar mekaar toe, en dan heb ik het niet over koffieautomaat gesprekken de hele tijd, maar gewoon van, lopen we bij mekaar langs of overleg, iets specifiek maar ook hé. Dus verandering van het management team wordt ook gewoon en groupe besproken en dat is

gewoon goed. Dan alles via officiële mededelingen en dergelijke. Dat dus dat ja, dat loopt eigenlijk op die manier.

Axiaal code: Vaardigheden

- Kennis

4.8: ik denk dat ik voornamelijk als ik echter vanuit mezelf meer ga kijken, dat op het moment dat er veranderingen zijn, ben ik iemand die dat graag wil oppakken. Dus ik ben wel iemand die zegt van oké, er is besloten, wel of niet in consent met iedereen. Dus dat ligt er natuurlijk aan wat voor verandering het is, dat we dat gaan doen. En dan ben ik ook iemand die dat wil oppakken en coördineren en plannen, en dat ben ik. Mijn dagelijkse werkzaamheden staan niet altijd toe vanwege tijd en hé wat dat in beslag neemt. Ik ben wel van iemand die zegt van: Joh oké, hier moet een plan voor gemaakt worden. Hoe gaan we dat doen? Planning, planning is natuurlijk altijd. De planning kan altijd veranderen en ik betrek ook mijn mede directe medecollega's daarin mee. Het ligt er ook aan wat of het voor mij van belang is, dat ik die verandering, dat ik daarbij betrokken ben. Hé, dus heeft het is de verandering op meer logistiek of gebied voor bijvoorbeeld magazijn, ja, dan is het niet van belang dat ik daarin betrokken ben. Dus er wordt natuurlijk wel vanuit management ook wel hé gezegd van oké, iemand van dat van die afdeling, van die afdeling van die afdeling. Dat is relevant, die gaan dat doen. Als ik, als ik daar geen toegevoegde rol in kan spelen, dan ga ik dat ook niet aanpakken. Maar als ik dat wel heb en ik kan daar iets in betekenen, dan probeer ik wel altijd die coördinerende rol op te pakken en dat is ook wel in overleg met management dan zeg maar. Dus dat is wel dat ja, dan probeer ik op die manier wel te doen. Vanuit ja, vanuit mijn achtergrond en vooral uit hoe ik zelf zeg maar op de werkvloer sta, is dat voor mij wel de meeste waardevolle bijdrage. Ik, ik heb wel ideeën, maar die komen vaak wel op het moment dat je al ergens mee bezig bent, hé, dus ik kom niet lukraak met allerlei ideeën of veranderingen aanzetten, maar ik vind het wel belangrijk dat als er weer ergens aan beginnen, dat het ook goed wordt uitgevoerd, daarin ben ik dan wel perfectionistisch maar dat kan zo twee kanten op. Het dus dat kan ook heel positief zijn, omdat vanuit mijn ervaring dus mee te nemen. Ik ben natuurlijk voornamelijk met klanten bezig, maar ik probeer ook binnen de organisatie wel mee te werken aan verbeteringen veranderingen. Op dit moment heb ik niet echt de, zeg maar de ruimte om daar echt een cruciale rol in te spelen. Maar ik denk wel dat er als er bepaalde projecten zijn, dan neem ik die ook zeg maar ook vanuit mijn opleiding ook wel mee. Hé, dus daar, daar kan ik dan wel wat mee en dat vind ik ook erg... ja, een leuke uitdaging om aan te pakken. Dus ja, vanuit mijn opleiding heel eerlijk. Ik heb natuurlijk deels... Ik heb zelf deels marketingcommunicatie en deels exporten gestudeerd, dus ik kan in mijn dagelijkse werkzaamheden vanuit mijn opleiding wel wat meer, ja, het exporten gerelateerde gedeelte toepassen. Qua, marketing en communicatie vind dat ook erg leuk, maar het combineren is, dat zou je eigenlijk beter, toch, hé, zou dat wat meer gesplitst zijn. Om ook echt veel meer aandacht en focus daarop te besteden.

- Ervaring

4.9: ik denk dat ik voornamelijk als ik echter vanuit mezelf meer ga kijken, dat op het moment dat er veranderingen zijn, ben ik iemand die dat graag wil oppakken. Dus ik ben wel iemand die zegt van oké, er is besloten, wel of niet in consent met iedereen. Dus dat ligt er natuurlijk aan wat voor verandering het is, dat we dat gaan doen. En dan ben ik ook iemand die dat wil oppakken en coördineren en plannen, en dat ben ik. Mijn dagelijkse werkzaamheden staan niet altijd toe vanwege tijd en hé wat dat in beslag neemt. Ik ben wel van iemand die zegt van: Joh oké, hier moet een plan voor gemaakt worden. Hoe gaan we dat doen? Planning, planning is natuurlijk altijd. De planning kan altijd veranderen en ik betrek ook mijn mede directe medecollega's daarin mee. Het ligt er ook aan wat of het voor mij van belang is, dat ik die verandering, dat ik daarbij betrokken ben. Hé, dus heeft het is de verandering op meer logistiek of gebied voor bijvoorbeeld magazijn, ja, dan is het niet van belang dat ik daarin betrokken ben. Dus er wordt natuurlijk wel vanuit management ook wel hé gezegd van oké, iemand van dat van die afdeling, van die afdeling van die afdeling. Dat is relevant, die gaan dat doen. Als ik, als ik daar geen toegevoegde rol in kan spelen, dan ga ik dat ook niet aanpakken. Maar als ik dat wel heb en ik kan daar iets in betekenen, dan probeer ik wel altijd die coördinerende rol op te pakken en dat is ook wel in overleg met management dan zeg maar. Dus dat is wel dat ja, dan probeer ik op die manier wel te doen. Vanuit ja, vanuit mijn achtergrond en vooral uit hoe ik zelf zeg maar op de werkvloer sta, is dat voor mij wel de meeste waardevolle bijdrage. Ik, ik heb wel ideeën,

maar die komen vaak wel op het moment dat je al ergens mee bezig bent, hé, dus ik kom niet lukraak met allerlei ideeën of veranderingen aanzetten, maar ik vind het wel belangrijk dat als er weer ergens aan beginnen, dat het ook goed wordt uitgevoerd, daarin ben ik dan wel perfectionistisch maar dat kan zo twee kanten op. He dus dat kan ook heel positief zijn, omdat vanuit mijn ervaring dus mee te nemen. Ik ben natuurlijk voornamelijk met klanten bezig, maar ik probeer ook binnen de organisatie wel mee te werken aan verbeteringen veranderingen. Op dit moment heb ik niet echt de, zeg maar de ruimte om daar echt een cruciale rol in te spelen. Maar ik denk wel dat er als er bepaalde projecten zijn, dan neem ik die ook zeg maar ook vanuit mijn opleiding ook wel mee. Hé, dus daar, daar kan ik dan wel wat mee en dat vind ik ook erg... ja, een leuke uitdaging om aan te pakken. Dus ja, vanuit mijn opleiding heel eerlijk. Ik heb natuurlijk deels... Ik heb zelf deels marketingcommunicatie en deels exporten gestudeerd, dus ik kan in mijn dagelijkse werkzaamheden vanuit mijn opleiding wel wat meer, ja, het exporten gerelateerde gedeelte toepassen. Qua, marketing en communicatie vind dat ook erg leuk, maar het combineren is, dat zou je eigenlijk beter, toch, hé, zou dat wat meer gesplitst zijn. Om ook echt veel meer aandacht en focus daarop te besteden.

- **Nieuwe vaardigheden**

4.10: ik heb zelf tot nu toe bijvoorbeeld nog geen opleiding of interne cursus gedaan, daar waar dat nog niet van toepassing was. Natuurlijk hebben wij als gehele organisatie wel met het overstappen naar een nieuw ERP systeem wel natuurlijk intern opleiding gehad, noem het opleidingsdagen, het was een drietal dagen. Maar d'r is wel ruimte om jezelf te ontwikkelen. Dus wil jij iets, hé, dus zeg je van oké, dit heeft een toegevoegde waarde voor organisatie, ik wil daar aan werken, kan ik dit doen, dan wordt dat gesupport. Hé, dus wil jij een nieuwe taal leren, is dat relevant voor jouw afzetmarkten dan wordt dat ondersteund en dat is... dat wordt ook wel openlijk uitgedaagd en natuurlijk wordt dat niet de hele tijd gecommuniceerd maar heb jij een idee en heeft dat een toegevoegde waarde? Ja, dan wordt dat ondersteund en dan is dat natuurlijk ja, de uitbreiding van je vaardigheden die natuurlijk dan op langere-termijn de activiteit van het bedrijf kunnen ondersteunen. Dus hé dat dat wordt zeker... wordt dat gemotiveerd eigenlijk. Ja.

Axiaal code: Prikkels

- **Zelfverrijking**

4.11: ja, nou, zo ben ik bij verandering of implementatie van nieuwe, zeg, lijnen, structuur in de organisatie. Ik ben voornamelijk iemand die even kijk van oké, wat, wat, wat is hier aan de hand en wat? Wat is de bedoeling hiervan? En zodra ik het nut ergens van inzie dan ben ik daar eigenlijk gelijk al heel positief over, omdat ik dan ook gelijk wel zoiets heb van: ja, dit helpt mij, maar dat helpt ook mijn collega's. Dus ik zie vaak wel ergens de positieve toegevoegde waarde van in. Dus ja, of dat, of dat met zelfverrijking te maken heeft, weet ik niet. Ik ben sowieso niet iemand die echt bezig is met van wat wil ik en laat de rest een beetje, hé ik, ik probeer wel echt in teamverband te denken. Dus ik zou niet zeggen dat dat, dat ik voor mijn eigen zelfverrijking veranderingen wil doorbrengen of wil zien binnen organisatie. Ik denk dat het een, een, een mutual gain moet zijn, dus een beetje echt wel een gezamenlijk doel moet hebben.

Is er dan niet lichtelijk sprake van het feit dat wanneer d'r een team gewin is, dat dat voor jou dan ook als prikkel kan gelden, om daarvoor harder te willen rennen?

Ja, zeker ja, want ik ben wel iemand die wil zorgen, ook dat dat voor mijn mede collega goed is, qua communicatie, maar ook qua veranderingen dus ik wil natuurlijk deels dat dat voor mij efficiënter werk is, maar ook voor mijn collega. Ja, dus dat d'r zijn, dat zijn wel, ja, voor mij prikkels ik zeg van nou ja goed, noem eens iets een, een aanpassing in een, in ons, aan het aanvraag gedeelte van ons systeem. Als daar iets wordt aangepast, dan denk ik van ja, maar ik moet er wel wat aan hebben, maar ik wil dan ook dat dat voor mijn collega makkelijk werk is. Als het voor hun geen toegevoegde waarde heeft, waarom doe ik dat werk dan? Dus dat wil ik wel hé, dat vind ik wel belangrijk en daarom ben je ook als meerdere teams betrokken bij zo'n dergelijke ontwikkelingen of veranderingen is dat je, ja daarin het een toch een gezamenlijk gewin hebt. En ja, persoonlijk ben ik eigenlijk niet echt heel erg bewust bezig met van oké, what's in it for me, zeg maar. Wat is hier toe... Ja, de prikkel voor mij? Ja, ik vind ik een heel lastig begrip, want bij prikkels denk ik heel veel aan externe factoren en niet zozeer

aan een bij een overleg of iets hé dat je bezig met veranderingen, dat daar dan ja prikkels zijn. Je kan wel geprikkeld.

4.12: Ja, ja, dat zijn, ja, dat is wel wat meetelt ja, ja, ik denk dat het is niet zo van, ik ga hard en redden of harder werken, want dan krijg ik een beter salaris, je doet, je doet wat je doet in de organisatie en zeker, wat ik persoonlijk heb bij een kleinere organisatie is dat je echt veel meer betrokken bent met wat er gebeurt binnen een organisatie. Zowel op gebied van personeel, als gebied van producten, van hé, de markten, klanten, alles. Je bent heel erg, ja persoonlijk betrokken en voor mij zit daar geen persoonlijk gewin in. Ik doe het echt puur omdat ik het is ook enthousiasme, het is compassie, het is betrokkenheid en ja, maar ja, goed he je, je vindt de, het werk in de branch erg leuk. Maar ik wil ook gewoon dat als wij met verkoop de cijfers bekijken, dat die cijfers gewoon een positieve ontwikkeling hebben, al is het met kleinere stapjes maar daar word ik blij van. En dan blij als ik heb toch wel over emoties maar hé van hé, wat wij doen heeft een positief effect, daar is wat te zien en cijfers zijn natuurlijk, statistieken zijn natuurlijk gewoon feiten, dat is gewoon, dat liegt niet. Daar kun je, daar moet je mee werken en ik denk dat dat voor mij wel een hele positieve prikkel is. en dat geldt ook, bijvoorbeeld, als er een nieuwe klanten zijn, komen er nieuwe klanten in de organisatie. Dan zorg ik ervoor dat zowel voor m'n collega's in andere afdelingen maar ook in systeem, dat alles gewoon goed werkt en daar krijg ik dat... dat zijn van mijn positieve prikkels. Ja, misschien is het meer een drijfveer ook prikkels, is het ook, kan het ook gezien worden als een drijfveer. Ik denk dat dat wel ook gewoon het gezamenlijke gewin ja, gewoon in organisatie en niet persoonlijk. Ik ben echt meer een teamplayer dan dat ik op mezelf eigenlijk let, van wat is voor mij makkelijker, wat is... Ik wil gewoon. Ik kijk meer breder dan alleen maar zelf. Ja.

Axiaal code: Middelen

- *Fysieke middelen*

4.14: Ja, ik denk dat je vooral allereerst binnen onze organisatie creatieve mindset moet hebben. Dat is sowieso wel een belangrijk middel om mee te beginnen. Daarnaast nou, we hebben het over communicatie gehad, moet je daar goed open communicatie over hebben. Qua ja, qua tools en systemen is dat heel, vind ik dat wel lastig om daar goed antwoord op te kunnen geven. Welke middelen hebben we nodig om ja, om positieve veranderingen of in ieder geval veranderingen. Ja, ja, want ik vind het een heel, het is best wel brede vraag, ik probeer dat even te betrekken op mezelf, maar dat vind ik dat heel lastig. Ja, omdat ik ben natuurlijk geen decision-making unit, ik, om het even zo te zeggen, maar wel iemand die dus idee kan aandragen en ja, de uitvoering daarvan is toch ook weer gezamenlijk en ook in overleg met manager. Dus dat is ja voor mij altijd, dus ik kan met heel veel ideeën komen. En dan, oké, dat is een goed idee, hé, dan kunnen we dat gaan verder uitwerken ik vind het heel lastig om te bepalen van tevoren welke middelen daarvoor nodig zijn.

- *Financiële middelen*

4.16: Ik denk wel dat het er is, maar de vraag is dan ook wel wat is het return on investment hé, dus wat krijgt, wat levert het op? En is het inderdaad haalbaar? Hé, is daar potentie voor? Want het heeft geen zin om financiële middelen te stoppen in iets wat misschien te weinig oplevert dus ik denk wel dat het er is. Ik denk dat dat ook financieel vrijgemaakt kan worden, maar dan moet het wel echt zodanig opleveren dat het want blijft natuurlijk een commercieel bedrijf, dat het de moeite waard is? Ja, ja, maar ik denk wel dat dat daar wel, zeker als je het over veranderingen hebt, als die veranderingen zodanig veel opleveren, dan weet ik zeker dat management de moeite doet om te kijken of die financiële ruimte er is. Ja, dat denk ik wel, ja, zeker.

- *Personeel*

4.15: Nee, nee, dat denk ik niet.

Ik denk dat, kijk wij, wij zijn niet zo groot dat je een afdeling, He, business unit development of product development of iets in die richting hebt, hé, normaal heb je een R&D department of iets hé dat je toch wel, die zijn daar echt specifiek mee bezig. Ik denk dat als je dat echt wil doen, he dus zowel strategisch is, beleidsmatig als op productniveau bijvoorbeeld dan, of op personeel, ja, dan zou je wel

iemand moeten hebben die daar zowel echt een spin in een web is, hé dus daar ook een connectieve factor in heeft en de verbindende factor. En ik denk dat je dat wel mist als je het over personeel hebt.

- **Emotionele en sociale ondersteuning**

4.13: Ja, ja, dat zijn, ja, dat is wel wat meetelt ja, ja, ik denk dat het is niet zo van, ik ga hard en redden of harder werken, want dan krijg ik een beter salaris, je doet, je doet wat je doet in de organisatie en zeker, wat ik persoonlijk heb bij een kleinere organisatie is dat je echt veel meer betrokken bent met wat er gebeurt binnen een organisatie. Zowel op gebied van personeel, als gebied van producten, van hé, de markten, klanten, alles. Je bent heel erg, ja persoonlijk betrokken en voor mij zit daar geen persoonlijk gewin in. Ik doe het echt puur omdat ik het is ook enthousiasme, het is compassie, het is betrokkenheid en ja, maar ja, goed he je, je vindt de, het werk in de branch erg leuk. Maar ik wil ook gewoon dat als wij met verkoop de cijfers bekijken, dat die cijfers gewoon een positieve ontwikkeling hebben, al is het met kleinere stapjes maar daar word ik blij van. En dan blij als ik heb toch wel over emoties maar hé van hé, wat wij doen heeft een positief effect, daar is wat te zien en cijfers zijn natuurlijk, statistieken zijn natuurlijk gewoon feiten, dat is gewoon, dat liegt niet. Daar kun je, daar moet je mee werken en ik denk dat dat voor mij wel een hele positieve prikkel is. en dat geldt ook, bijvoorbeeld, als er een nieuwe klanten zijn, komen er nieuwe klanten in de organisatie. Dan zorg ik ervoor dat zowel voor m'n collega's in andere afdelingen maar ook in systeem, dat alles gewoon goed werkt en daar krijg ik dat... dat zijn van mijn positieve prikkels. Ja, misschien is het meer een drijfveer ook prikkels, is het ook, kan het ook gezien worden als een drijfveer. Ik denk dat dat wel ook gewoon het gezamenlijke gewin ja, gewoon in organisatie en niet persoonlijk. Ik ben echt meer een teamplayer dan dat ik op mezelf eigenlijk let, van wat is voor mij makkelijker, wat is... Ik wil gewoon. Ik kijk meer breder dan alleen maar zelf. Ja

Axiaal code: Plan van aanpak

- **Leiderschapsstijl**

4.17: Ja, het managementteam is natuurlijk vrij klein bij ons. Wat is er bij ons, en wat ik zelf wel prettig vind, heel erg aanwezig is, dus, het is het is kort open wat ik al eerder aangaf duidelijk in overleg veel. Ik denk dat, ja, dat voornamelijk in overleg, dus beslissingen bijvoorbeeld worden wat breder gedragen wordt, niet door één of twee personen besloten. Ja, je hebt allemaal stakeholders eigenlijk en er wordt wel in acht genomen wat die stakeholders ervan vinden en dat is dus ook waar we aan het begin al waar we het over hadden, iedereen wordt betrokken en ik vind dat in een managementteam, vind ik heel erg belangrijk. Je wordt niet gezien als een nummer, je bent een waardig onderdeel van de organisatie en ik vind dat elke werknemer op die manier behandeld moet worden en dat ze ook één van de redenen dat ik bij dit bedrijf werk is, omdat bij grotere organisaties is dat gewoon, er wordt een beslissing genomen, dat gaat via die, dat gaat dan weer via die je hoort dat alleen maar van één persoon, het is allemaal in lijntjes is heel erg top-down en ja, dat ik vind dat niet de juiste manier. Kijk, in grote bedrijven, in coöperaties heb je dat natuurlijk, er is geen goed of fout, maar bij mijn persoonlijk vind ik dat de fijnste managementstructuur zeker, hé en manier van communiceren. Ja.

Ja, ik vind dat prettig, omdat het is altijd op hetzelfde niveau. Het is niet autoritair, het is niet van dit is het, jongens succes met implementatie. Dus er is betrokkenheid en dat is gewoon wel, ik denk dat dat ook wel een voordeel is van een familiebedrijf hé, want uiteindelijk is het bedrijf natuurlijk opgebouwd vanuit een familiebedrijf waardoor de betrokkenheid ook, ja echt gewoon een prominente rol speelt. En daar wordt ook, je wordt als collega gewoon op gelijke hoogte, ja, beoordeeld, nou niet beoordeeld, maar je wordt wel gewoon als waarde gezien. Al jouw input wordt in acht, daar wordt iets mee gedaan, of het nou potentie heeft of niet, dat maakt niet uit, maar daar wordt altijd iets mee gedaan en dat is gewoon erg fijn.

- **Monitoring**

4.18: Nou, bij ons is het zo dat als er bijvoorbeeld een plan van aanpak is voor verandering. Hé, dus er zijn plannen gemaakt van dit, dit, dit gaan we doen, dan wordt daar altijd eigenlijk een team opgezet, wat ook weer breed gedragen is binnen de organisatie, die dat dus monitoren. Drie, vier maandelijks overleg daarover hebben. Van wat zijn de punten? Hoe kunnen we, wat is de status? Zijn het nog verbeterpunten of kunnen we, zijn die al afgetikt hé, dus dat wordt altijd weer geëvalueerd en

dan wordt er weer verder overlegd. En d'r is altijd een team van een x aantal mensen en dat kan een groot team zijn of een team van twee, die dergelijke, ja, plannen dus wel monitoren en dat moet ook wel wat. Voordat iets echt geïmplementeerd is in organisatie, ja, moet je wel gewoon zorgen dat dat ook gestuurd wordt, want je kan niet iedereen, zeg maar, zijn ding laten doen. Dat moet wel gecentreerd worden en daardoor hebben wij wel altijd verschillende teams, omdat op te pakken, zowel met als zonder overleg met management. Hé dus zijn het grote veranderingen gaat het in overleg met management is, zijn het kleinere, dagelijks gebaseerde veranderingen, dan wordt dat wel vaak met een bepaald, binnen een bepaalde afdeling. Er zijn altijd mensen die dat in de gaten houden.

- **Waardevolle aspecten**

4.19: Ja, over algemeen ben ik natuurlijk heel positief. Natuurlijk zijn er ook negatieve dingen. Wat ik wel vind is dat hé, als medewerker kun je natuurlijk heel veel meedenken en innovaties aandragen. Wat ik persoonlijk op aanvulling van de teams die we hebben, denk ik dat het wel heel goed is als er iemand is die dit echt controleert en ook echt aanpak, die daar, hé, die daar de juiste karaktereigenschappen en misschien wel de juiste achtergrond, ervaring of opleiding, werkervaring mee heeft om dat echt een klap op te geven. Soms zijn bijvoorbeeld zaken die dan te veel blijven hangen of die dan stagneren of stil komen te liggen, omdat er te veel dingen tegelijkertijd lopen. Ik denk persoonlijk dat dat wel kan helpen en hoe dat dan in de praktijk eruit ziet dat durf ik natuurlijk ook niet te zeggen. Dat verschilt heel erg, maar ik denk dat dat wel zou kunnen helpen. Ja, en dan heb ik het wel over interne veranderingen. Dat er iemand is die daar gewoon het voortouw in neemt, hé die daar, die dat managet, coördineert, aanpakt, planned, maar ook monitort. En dan wel in samenwerking met andere mensen. Nu ligt de verantwoordelijkheid van sommige veranderingen te veel, denk ik, bij het uitvoerende personeel. Dat hoeft, dat hoeft geen bezwaar te zijn, en dat kan ook bij bepaalde veranderingen ook. Maar ik denk dat met grote, ingrijpende veranderingen, natuurlijk doet managementteam veel zelf, zowel strategisch als uitvoerend, maar ik denk wel dat je daar toch wel een soort van aanvulling op dagelijkse uitvoering, kan, bij kan hebben. Ik denk wel dat dat een toegevoegde waarde kan hebben, om de druk bij het uitvoerende personeel wat meer te verlichten, zodat zij ook hun werk, waar ze eigenlijk in gespecialiseerd zijn, gewoon goed kunnen uitvoeren. En alles in overleg, dat wel. Maar ik denk dat daar nog wel wat te behalen valt. Ja, minder druk op de medewerkers, en dan met druk bedoel ik dan niet van dat het gepushed wordt, maar het weghalen van werkzaamheden om ruimte te creëren voor andere werkzaamheden of ontwikkelingen. Ja.

Bijlage 6.6: Interview 5

Axiaal code: Strategie

- **Innovatiestrategie**

5.1: als Unilac als bedrijf zijnde we hebben we de laatste jaren voornamelijk geïnvesteerd in de dienstverlening en om, om, en ook voornamelijk stukje software, waar we zelf redelijke fors in geïnvesteerd hebben, om te voorkomen, sorry, niet om te voorkomen, maar om om sneller dingen van mekaar te krijgen, voor de klant, alles erop en eraan. Dus dat, ja, dat is niet zozeer productontwikkeling / innovatie, maar wel een stukje, ja, ondersteuning van de, van de, ja, producten en de services die we voeren. Daar zit afgelopen jaar de meeste energie en tijd in. En als we het hebben over product ondersteuning en innovatie. Ja, je bent natuurlijk altijd op zoek naar nieuwe producten, nieuwe verpakkingen, nieuwe kazen. Daar proberen we altijd een hele brede scope voor te hebben en altijd creatief te zijn en mee te denken met het land. Ja, verdere innovatie

- **Langetermijnvisie**

5.2: Nee, wat wij, wat wij natuurlijk als Unilac naar streven is om, laten we zeggen, Europese zuivelproducten over de hele wereld te vershippen en dat betaalbaar te maken voor, voor iedereen die daar interesse in heeft. En daardoor proberen we steeds nieuwe markten te openen voor onze producten, maar ook ons arrangement steeds verder uit te breiden. En de markt in Zuid-Amerika is natuurlijk heel anders dan de markt in, laten we zeggen, Zuidoost Azië, of dan Noord-Amerika vergeleken met China. Dus elk land en elk, ja, elke klant is daar altijd op zoek naar nieuwe producten en soms kom je dus ook in hele nieuwe markten terecht waar helemaal nog geen zuivel wordt geconsumeerd en dan zit je weer een heel, in een heel ander speelveld en we proberen dat speelveld

juist steeds breder te krijgen, natuurlijk ook onder onze eigen merken en ik verwacht dat daar komende jaren nog steeds veel groei uit te halen is. Wat ook meespeelt als we het hebben over de strategie, zie je dat voornamelijk, dat de fabrieken in Europa steeds logger worden, steeds moeilijker mee samen te werken is. Dus is het voor nieuwe partijen steeds lastiger om ertussen te komen en dat geeft ons al op dat gebied al een voorsprong. Als ik ben nu, volgende week ben ik negen jaar werkzaam binnen de firma. Als ik zie wat het bedrijf van gewisseld is, van toen en nu, is echt een wereld van verschil. Van producten, van assortiment, maar ook van klanten, waren we voorheen veel te afhankelijk van één of twee klanten, is dat nu veel, veel breder portfolio en dat is natuurlijk voor iedereen het allerbeste en zorg je dat niet niet zozeer het risico spreidt maar de kansen dus ook zoveel mogelijk spreidt en dat je niet alleen maar gefocust bent op één of twee belangrijke klanten.

- **Unique Selling Points**

5.3: Wat als we dan over nieuwe, als ik, als ik kijk naar hoe, hoe, onszelf als, als Unilac verkoop, voornamelijk voor nieuwe markten, is dat je een breed scala hebt aan producten, voornamelijk geproduceerd onder ons eigen private label, wat klanten over kunnen gebruiken als hun private label, van hé, Grand'Or is ons private label voor alle zuivel, daar redelijk gemakkelijk, laten we zeggen, de top, laten we zeggen, top 25 Europese zuivelproducten kan kopen in één keer, zonder mega hoge bestel hoeveelheden, gemixt in één container. One stop solution voor alles erop en eraan.

Axiaal code: Consensus

- **Betrokkenheid**

5.5: Nou, we proberen natuurlijk sowieso een aantal keer per jaar met alle mensen samen te komen, waarin we vertellen hoe het gegaan is en waar we bezig zijn. De laatste keer hebben we ook een klein tipje van de sluier gegeven waar wij mee bezig zijn als we, als we dat hebben over innovatie, dat hele Unilac Online portal. Daar was je ook bij, volgens mij. Dus op die manier proberen we het en groupe te bespreken. De wens is er om dat elk kwartaal te gaan doen, kort terugkijken op de cijfers, terugkijken op hoe, wat en waar, zodat we zometeen vanaf, laten we zeggen, begin april dat kunnen doen. En verder worden eigenlijk alle, nou niet zozeer de beslissingen, maar alles waar we nieuw mee bezig zijn, wordt wel, als ik dan zo mag zeggen, per groep besproken. Zoals de dingen die in het magazijn veranderen, worden met het magazijn besproken en niet zozeer met administratie.

5.7: als jij initiatief toont en verantwoordelijkheid neemt, dan wordt dat vanzelf, nou niet zo zeer, ja, ook wel een soort van beloond, maar dan valt het op en dan krijg je steeds meer dingen naar je toe. Dus ja, en in principe, als je ideeën hebt of verbeteringen kan bedenken of innovaties ja, dan denk ik oprecht wel dat daarvoor open gestaan wordt. Ja.

5.13: Ja, er komt toch niks terug dus voor wie ben ik dat dan aan het doen en natuurlijk moet je dan moet je dan misschien wel blijven doen, en ik denk ook in sommige gevallen, dat sommige volgers, als ik het dan heel even zwart wit moet betrekken, dat ze die rol prima vervullen en van hun hoeft je ook misschien wel te verwachten dat ze juist ja.

Altijd maar initiatief tonen?

Ja. En ja, dat is niet goed of fout, maar dat is gewoon ja

- **Verantwoordelijkheden**

5.6: als jij initiatief toont en verantwoordelijkheid neemt, dan wordt dat vanzelf, nou niet zo zeer, ja, ook wel een soort van beloond, maar dan valt het op en dan krijg je steeds meer dingen naar je toe. Dus ja, en in principe, als je ideeën hebt of verbeteringen kan bedenken of innovaties ja, dan denk ik oprecht wel dat daarvoor open gestaan wordt. Ja.

5.9: Ja, binnen verkoop ben ik in principe sinds één januari eindverantwoordelijke voor Unilac Holland, en dat komt enerzijds, komt dat gedeeltelijk omdat ik altijd een van de weinige ben geweest, die altijd actief bezig is geweest met nieuwe producten. Dat ja koppel ik dan even voornamelijk aan, als nieuwe producten, als innovatie binnen Unilac Holland en daarin ja is het heel simpel, degene die het

bedenkt, moet dat uitvoeren. Dus op dat gebied ben ik daar altijd verantwoordelijk bij geweest met nieuwe producten en nieuwe leveranciers of wat dan ook.

5.12: Ja, er komt toch niks terug dus voor wie ben ik dat dan aan het doen en natuurlijk moet je dan moet je dan misschien wel blijven doen, en ik denk ook in sommige gevallen, dat sommige volgers, als ik het dan heel even zwart wit moet betrekken, dat ze die rol prima vervullen en van hun hoeft je ook misschien wel te verwachten dat ze juist ja.

Altijd maar initiatief tonen?

Ja. En ja, dat is niet goed of fout, maar dat is gewoon ja

- **Communicatie**

5.4: Ja, dat zou wel beter kunnen. Ja, dat zou wel beter kunnen en daar hebben we ook intern met verkoop hebben we daar best wel veel gesprekken over gehad afgelopen weken. Maar ja, is dat voor iedereen duidelijk, intern überhaupt. Weten mensen in het magazijn wat wij aan doen zijn, überhaupt wat onze toegevoegde waarde is ten opzichte van andere bedrijven. Ik heb daar mijn twijfels bij of we dat goed goed communiceren. De vraag is dan ook: staan daar andere mensen open? Willen mensen het weten? En dat is dat dat een grijs verhaal vind ik altijd. Want in het verleden heb ik wel eens informatie gedeeld en daar krijg je nou nul reactie op en dan vraag ik me ook wel eens af van ja, waarom doen we dat eigenlijk?

5.8: Nou, we hebben we natuurlijk nu ruim een jaartje de info schermen hangen op op elke afdeling, waar natuurlijk best wel informatie over gedeeld wordt. Maar echt, de belangrijke inhoudelijke veranderingen worden gewoon door het management gecommuniceerd, dus per mail, of dat we samengeroepen worden, één van de twee.

5.11: ik weet niet precies waar in nu heen wilde eigenlijk, maar in het trant van over stimuleren. Kijk, je hebt, en dat zal je ongetwijfeld gemerkt hebben dat je zegt: je hebt leiders en je en je hebt volgers, kom ik een beetje terug op het verhaal wat ik eerder vertelde van informatie die je deelt, maar daar wordt niks mee gedaan. Dan ben je alleen maar het zenden. En als je niks terugkrijgt en dan stop je op een geven met zenden.

Axiaal code: Vaardigheden

- **Nieuwe vaardigheden**

5.10: ik denk oprecht gewoon dat open staan als organisatie voor verbeteringen we zien wel dat we afgelopen jaren eigenlijk te weinig handjes gehad hebben en daardoor is het lastig om tijd vrij te maken om dingen, dan moet ik het netjes zeggen: we lossen dingen op, maar we zijn nog niet altijd veel bezig met we zijn aan het verbeteren. Ja, dat dat we te veel tijd bezig zijn met het oplossen van dingen dan na te denken van hé, hoe kunnen dingen beter? Ik hoop dat op korte termijn we daar wel tijd voor gaan hebben, maar daar is afgelopen jaar misschien te weinig tijd voor geweest. Ja.

En wordt het dan ook gestimuleerd om wel nieuwe vaardigheden te leren?

Ja, ja, ja, wat mij betreft wel, maar ook daarin is het ook vaak: wie de handschoen past, trekt hem aan, en als jij zelf natuurlijk, die kansen niet ziet of druk met andere dingen, dan kan ik, zou ik kunnen begrijpen dat je dat dan niet zou kunnen zien, of niet, daar misschien geen tijd voor kunnen hebben.

Nee precies, dus in theorie zal, in deze zin zou het ook meer een wisselwerking zijn, dus je moet wel eerst ook eigen initiatief tonen.

Het is niet zo dat dat wij bij iedereen aan een tafeltje zaten van he, wil je wat nieuws leren.

Axiaal code: Prikkel

- **Zelfverrijking**

5.14: Ja, er komt toch niks terug dus voor wie ben ik dat dan aan het doen en natuurlijk moet je dan moet je dan misschien wel blijven doen, en ik denk ook in sommige gevallen, dat sommige volgers, als

ik het dan heel even zwart wit moet betrekken, dat ze die rol prima vervullen en van hun hoeft je ook misschien wel te verwachten dat ze juist ja.

Altijd maar initiatief tonen?

Ja. En ja, dat is niet goed of fout, maar dat is gewoon ja

Ik vind verandering wel leuk ja.

heb je al manieren van zelfverrijking of tenminste je gevoel van zelfverrijking ervaren?

Ja, maar wat ik net een beetje zei, de meeste, en dat is niet om mezelf een veer in de ... te steken. Maar de meeste nieuwe producten die de afgelopen, laten we zeggen, drie, vier jaar gelanceerd hebben, komen uit mijn koker. We hebben niet heel veel nieuwe labels toegevoegd aan het assortiment maar dat komt voornamelijk uit mijn koker, en hetzelfde geldt ook een klein beetje voor nieuwe markten. Dus ja, ik vind het leuk, ik krijg er wel energie van en ik hoeft niet zo, je moet mij niet op Midden-Oosten zetten en dat we moeten ... voor de laatste vijf cent, daar word ik niet gelukkig van. Dus ik denk oprecht wel dat wij, de collega's zo veel mogelijk, het is een beetje een beton begrip en ik krijg er zelf altijd een klein beetje jeuk van. Maar mensen in hun kracht zetten is denk ik wel, is wel belangrijk, ja. Dus ik hoop oprecht wel dat het op die manier voor idee geldt dat, dat ze een stukje zelfontplooiing halen uit hun, uit hun werk, ja.

is dat de afgelopen jaren dat dat voor jou heel erg is geweest, die verantwoordelijkheid die je dan ervaart en dus dat het dan uiteindelijk ook werkt, dus het lanceren van nieuwe producten?

wat wat ook begrepen wordt vanuit andere mensen, dat dat voor jou een stimulans kan zijn. Wordt dat zo gezien?

als je het dan hebt over bijvoorbeeld het management, die geven, die geven jou dan wel. Daar zou je van kunnen stellen, omdat jij daar nu ook eindverantwoordelijke voor bent geworden, dat zij misschien wel door hebben gehad dat jij daar energie uit haalt.

Ja, gedeeltelijk wel, inderdaad heeft te maken met natuurlijk een stukje betrokkenheid wat ik, wat ik in mijn gevoel heb binnen de firma. Maar het zit er ook misschien wel enerzijds in dat, ik denk wel dat wij in een bedrijf werken is. Kijk hier, je hoeft niet te verwachten dat je elke keer maar complimentjes krijgt. In principe, als je niks hoort, doe je het goed en op die manier heb je best veel vrijheid als verkopen zijnde. Wat mij ook wel een stukje, want je hebt het over zelfontplooiing. Ja, ik vind dat stukje vrijheid ook wel heel erg fijn. Dat je dan, dat ik niet, laten we zeggen als ik bepaal ik wil daarheen en het kost dit, dat ik niet elke keer naar het management hoeft voor een handtekening, natuurlijk, in sommige gevallen doe je het wel, omdat het iets boven boven je eigen budget is, maar negen van de tien keer kan je het gewoon zelf bepalen. En als we nou bijvoorbeeld grotere dingen hebben, dan wordt het wel vaak en groupe gecommuniceerd gaan we zus doen, gaan we zo doen. En als dan de vraag is: zie jij het zitten? En dan is een ja of nee een antwoord, dat is wel lekker, natuurlijk gewoon makkelijk van ja, oké, dan gaan we het gewoon doen zonder dat daar nog uur over gediscussieerd over moet worden.

- ***Uitdaging***

5.15: Ja natuurlijk, ja, in ieder geval wat mij betreft wel, ik zou niet meer het werk van negen jaar geleden nog willen doen. Ja, dan zou ik gewoon dan niet persé ongelukkig van worden, maar ik weet niet of dat mijn sterkste punt is. Nee.

5.17: Ja natuurlijk, ja, in ieder geval wat mij betreft wel, ik zou niet meer het werk van negen jaar geleden nog willen doen. Ja, dan zou ik gewoon dan niet persé ongelukkig van worden, maar ik weet niet of dat mijn sterkste punt is. Nee.

Nou, we hebben natuurlijk en redelijk platte organisatie, dat waar in, dus niet heel veel, laten we zeggen: ja, het verkoopteam heeft natuurlijk een bepaalde verantwoordelijkheid wat breder is dan alleen verkoop. En daarin zijn er, ja, heel wat dingetjes die soms bij logistiek naar verkoop gestuurd worden, als we het hebben over logistiek, daar verkoop soms een aantal dingen voor moeten regelen en als het dan geregeld is, gaat dat weer terug naar naar logistiek. Maar dat zijn dus, daar worden, er komen

niet nieuwe functies uit. Of het is ook niet zo dat wij zeggen van jongens, dit zijn allemaal cursussen die beschikbaar zijn. Wie gaat, wie gaat waarheen nee, zo zitten wij ook niet echt in elkaar. Wij, dan kom je een beetje terug op het begin van het gesprek over initiatief tonen.

Als jij zegt van nou, ik zou dit doen vanwege dat en dat, nou, dan wordt er vaak ja op gezegd, maar we gaan niet bij iedereen langs om van oh: wat wil jij, wat wil jij dit jaar don doen? Of zus? Of zo? We hebben natuurlijk wel gewoon elk jaar met iedereen een gesprekje van: Hé, hoe gaat het, waar loop je tegenaan? Hoe kunnen we dingen verbeteren? wat zie jij? Die gesprekjes zijn er wel, maar niet, dat wordt vanuit de werkgever niet zozeer proactief ja, wel aangemoedigd, maar niet dat de productieve, niet dat daar richtlijnen of protocollen voor op zijn gesteld, nee.

- **Nieuwe kansen**

5.16: Ja natuurlijk, ja, in ieder geval wat mij betreft wel, ik zou niet meer het werk van negen jaar geleden nog willen doen. Ja, dan zou ik gewoon dan niet persé ongelukkig van worden, maar ik weet niet of dat mijn sterkste punt is. Nee.

Nou, we hebben natuurlijk en redelijk platte organisatie, dat waar in, dus niet heel veel, laten we zeggen: ja, het verkoopteam heeft natuurlijk een bepaalde verantwoordelijkheid wat breder is dan alleen verkoop. En daarin zijn er, ja, heel wat dingetjes die soms bij logistiek naar verkoop gestuurd worden, als we het hebben over logistiek, daar verkoop soms een aantal dingen voor moeten regelen en als het dan geregeld is, gaat dat weer terug naar naar logistiek. Maar dat zijn dus, daar worden, er komen niet nieuwe functies uit. Of het is ook niet zo dat wij zeggen van jongens, dit zijn allemaal cursussen die beschikbaar zijn. Wie gaat, wie gaat waarheen nee, zo zitten wij ook niet echt in elkaar. Wij, dan kom je een beetje terug op het begin van het gesprek over initiatief tonen.

Als jij zegt van nou, ik zou dit doen vanwege dat en dat, nou, dan wordt er vaak ja op gezegd, maar we gaan niet bij iedereen langs om van oh: wat wil jij, wat wil jij dit jaar don doen? Of zus? Of zo? We hebben natuurlijk wel gewoon elk jaar met iedereen een gesprekje van: Hé, hoe gaat het, waar loop je tegenaan? Hoe kunnen we dingen verbeteren? wat zie jij? Die gesprekjes zijn er wel, maar niet, dat wordt vanuit de werkgever niet zozeer proactief ja, wel aangemoedigd, maar niet dat de productieve, niet dat daar richtlijnen of protocollen voor op zijn gesteld, nee.

Axiaal code: Middelen

- **Financiële middelen**

5.18: Op zich wel, ja, denk het wel, maar wat is voldoende? Wat heb je nodig? Kijk we, we zijn in naar mijn neming is export, kan je, daar kan je niet zomaar blauwdruk op leggen. Het is niet zo van, we gooien er 10000 euro tegen aan in Tanzania en dan hebben we een klant. En als het één keer lukt, dan kunnen we datzelfde doen in binnen Mongolië. Elk land en elke markt heeft gewoon z'n eigen strategie, z'n eigen markt en z'n eigen potenties en het kan per land, kan dat weer helemaal verschillend zijn. We hebben afgelopen jaren heel veel geld geïnvesteerd in China. Nou, dat komt eruit. Maar of het allemaal rendabel is, weet ik eigenlijk niet. We hebben ook heel veel geïnvesteerd in Brazilië. Dat was niet rendabel. Dus ja, d'r zijn middelen voor. D'r wordt besproken, maar het is geen, het is geen blauwdruk.

- **Personeel**

5.19: We hebben nu te weinig handjes

Dus daar zou wel, daar zou wel, daar zullen wel, daar kunnen wel slagen gehaald worden?

Ja.

En dan, ja, dan, en in sommige gevallen hebben we misschien niet de juiste handjes, dat kan ook wel.

Axiaal code: Plan van aanpak

- *Leiderschapsstijl*

5.20: Ik denk dat we het toverwoord daarin is: korte lijntjes. We zitten toch wel heel vaak aan zelfsturend, zelfsturend team. Het team moet het gezamenlijk, ja, niet zozeer oplossen, maar oppakken. En als het team, zou maar zeggen, gezamenlijk denkt van: hé, we gaan dit of zus of zo doen, ja, dan dan wordt dat gestimuleerd, dan wordt dat ook gestimuleerd. En ja, op die manier een klein beetje, ja dus. Maar we hebben geen top down, het is niet zo dat als ze iets in het magazijn vinden, dat ze eerst naar een magazijn chef moeten, die moet dan naar de logistiek manager, die moet dan weer naar het management toe en dan moeten zij weer ja zeggen en dan gaan we weer naar beneden. Ik hoop oprecht dat, we werken met een open, open structuur, iedereen kan naar iedereen toelopen iedereen kan iedereen aanspreken en een aantal mensen zijn verantwoordelijk.

- *Monitoring*

5.21: Niet in, niet in als dat zo echt zo in in in een vorm moeten gieten niet nee. Het wordt besproken. D'r zijn soms misschien wel inderdaad wat punten waarop teruggekomen wordt, maar t is niet zo dat wij, als we met nieuwe dingen bezig zijn, gelijk datums aankoppelen, van zus en zus en zo. Helaas, werkt dat, Helaas werkt dat niet op die, naar mijn gevoel niet op die manier.

- *Waardevolle aspecten*

5.22: Ja anders had ik hier niet gewerkt. Of het succesvol is, weet ik niet. Er zijn andere mensen om dat te bepalen. Ik vind het fijn dat inderdaad het korte lijntjes zijn, je snel kan schakelen en dat je, als je ook voor elkaar wil hebben, dat je het snel krijgt, moet je natuurlijk wel iets laten zien.

Bijlage 7: Gecodeerde interviews

Bijlage 7.1: Interview 1

00:00:04

Speaker 2: Nou allereerst welkom en, bedankt dat je mee wilt doen aan het interview. Het doel van het interview is dus de beoordeling van het de de beoordeling van het innovatievermogen van de organisatie om te kunnen kijken of de organisatie klaar is om constante veranderingen door te kunnen maken, zeker in een wereld waarin wij... die constant verandert en constant groter wordt... is dat erg belangrijk, dus vandaar. Alle informatie die wordt vergaard via dit interview wordt op vertrouwelijke wijze verwerkt en de opnames zullen na het onderzoek helemaal verwijderd worden. De opnames kunnen Alleen beluisterd worden door mij en door mijn docent mochten er vragen zijn omtrent de naleving afspraken die zijn gemaakt om... Ja qua integriteit onderzoek te kunnen doen, zeg maar.

00:01:10

Speaker 1: Ja duidelijk.

00:01:10

Speaker 2: Het interview duurt 30 tot 40 minuten. Zijn er nog vragen die je hebt?

00:01:19

Speaker 1: Nee hoor.

1.1: Innovatiestrategie

00: 01: 21

Speaker 2: Oké, dan beginnen we met strategie. Welke innovatiestrategie is er volgens jou aanwezig binnen de organisatie. Om even wat toelichting te geven voorbeelden van innovatiestrategieën zijn dus productinnovatie, service innovatie, businessmodel innovatie organisatiestructuur, innovatie, markt innovatie, technologische innovatie, duurzame innovatie, procesinnovatie en merk innovatie.

00:01:53

Speaker 1: Ja, wil je dat van alles een voorbeeld geef, of mag het gewoon van een van die.

00:01:57

Speaker 2: Degene waarvan jij vindt dat het de meeste toepassing heeft op de organisatie.

00:02:01

Speaker 1: Oké, nou ja kijk, ik zit hier zelf nu bijna anderhalf jaar denk ik, dus ik kan mijn antwoord nu alleen baseren op die anderhalf jaar en daarvan kan ik wel zeggen dat we heel veel stappen gemaakt hebben op proces. Procesmatig zeg maar. Denk aan dingen makkelijker maken, overzichtelijker maken, samenwerking beter laten gaan. Via 7T bepaalde controles uit te laten oefenen. Een voorbeeld daarvan is, je hebt bijvoorbeeld een order en in die order staat een vinkje, en dat vinkje als dat aanstaat dan blokkeert eigenlijk de hele order, dan is hij niet meer zichtbaar. Ja, hoe zorg je er dan voor dat dat zichtbaar wordt dat dat vinkje aanstaat en dus dat je niet het hele proces stopt. Een heel simpel voorbeeld, en daar zijn we dan nu met 7T mee bezig, om daar... dan komt er een job server, die krijgt het management elke dag, en die ziet die orders hebben dat vinkje aangezet, klopt dat moet die eraf, en zo krijg je dat dan dus door. En als het management dat dan krijgt stuurt diegene dat door naar de order behandelaar. Dat soort stappen om dat dus beter in beeld te krijgen.

00:03:20

Speaker 2: Oké, en valt er dan nog veel te halen op het gebied van procesinnovatie?

00:03:27

Speaker 1: Ja, dat is wel continu ontwikkeling die je met elkaar doormaakt. Sowieso, in de stappen van het hele order proces, maar je hebt natuurlijk nog hele andere stukken waar je in kan verbeteren. Samenwerking met afdelingen, afdeling zelf. Ander voorbeeld zou zijn als er nu een nieuw iemand binnenkomt, een nieuw iemand wordt aangenomen daar hebben we nu een stappenplan voor

geschreven. Van wat doen wij nou eigenlijk als die persoon binnenkomt. Wie regelt wat. Wat gaat die persoon als eerste doen. Wie wordt zijn buddy bijvoorbeeld. Bij wie kan diegene... en dat zijn wel allemaal stappen, dat gaat leven op moment dat gebeurt op de afdeling of in het bedrijf. Dus ja dat is wel een continu proces.

1.2 Langetermijnvisie

00:04:

Speaker 2: ~~Oké duidelijk,~~ en wat is volgens jou de langetermijnvisie van Unilac Holland?

00:04:33

Speaker 1: Ik weet dat ik die vraag gesteld heb toen ik ging solliciteren, waar staan jullie over vijf jaar. Nou wat ik weet is... Ja, nu ga ik natuurlijk misschien iets zeggen wat misschien niet klopt. Ik weet niet waar het management precies zelf... Hoe zij daarin staan.

00:04:47

Speaker 2: Nee, maar dat maakt niet uit.

00:04:49

Speaker 1: Maar wat ik weet is dat het niet de bedoeling is dat we nu nog drie keer zo groot worden, en een groter pand, dat je op die manier... Maar dat we wel steeds beter worden in wat we doen, en een steeds beter kwaliteit, en... voor onszelf ook, tuurlijk wel willen blijven groeien, maar het is in mijn beleving niet de bedoeling dat we uitgroeien tot een drie keer zo groot bedrijf.

00:05:18

Speaker 2: Een Campina speler

00:05:20

Speaker 1: Nee, nee dat is... Nee wat uiteindelijk de kracht van ons ook is, is dat doordat we zo flexibel zijn in het hele order stuk, dus belt de klant vandaag, dat de klant dat ook kan. En dat is wel hoe we groot geworden zijn, en ook wel onze kracht, omdat we eigenlijk zo veel mogelijk echt voor die klant willen doen. Dat die klant echt koning... zich koning blijft voelen.

1.3 Unique Selling points

00:05:44

Speaker 2: ~~Dat is een leuke om in te haken, want mijn volgende vraag was.~~ Wat zijn volgens jou de Unique Selling Points, dus echt de krachten van Unilac Holland?

00:05:51

Speaker 1: Ja dat, ja nou ja dat. Echt gewoon het... De klant echt als koning behandelen, in de zin van... Kijk, sommige dingen kunnen niet en soms moet je wel op je strepen staan. Maar, als vandaag de proforma eruit is gedaan met tien doosjes van dit artikel en de klant wil morgen toch 15, en het moet toch bijbesteld worden, en dat heeft dan uiteindelijk bijvoorbeeld toch consequenties of voor een boot of voor een datum voor het picken, of die moet voorrang krijgen op dat. Dat dat wel kan. Dat we niet zeggen, nee dat is je proforma, daar blijven we bij, dat is wat het is. Je blijft flexibel

00:06:33

Speaker 2: Oké, dus in die zin doel je eigenlijk echt op maatwerk leveren, maatwerk leveren voor de klant zeg maar.

00:06:42

Speaker 1: Ja, ja dat denk ik wel. Ik denk dat dat wel voor de klant fijn is, soms ook wel een iets minder fijn. Dat is wel het gene wat je moet doen.

1.4 Communicatie

00:06:58

Speaker 2: Oké, en ben je dan ook van mening dat de langetermijnvisie en de Unique Selling Points door de hele organisatie goed gecommuniceerd worden? Dat iedereen daarin op een lijn ligt en dat iedereen een goed beeld daarvan heeft?

00:07:14

Speaker 1: Dat durf ik je echt niet te zeggen. Nee, ik weet niet hoe bijvoorbeeld het magazijn of die dat weten. Ik denk dat verkoop... dat het daar ook meer leeft. Die zijn uiteindelijk ook echt wel met de cijfers bezig. En dat is ook wel wat we nu willen proberen om te kijken, wat wil je zelf ook, wil iemand die in het magazijn werkt bijvoorbeeld ook weten hoeveel orders er deze week nieuw uit zijn gegaan. Dus dat is ook, hoe leeft het in het magazijn, hoe leeft het op de afdeling logistiek en verkoop. En iedereen heeft daar ook zo zijn eigen interesses natuurlijk in. En de één denkt wel dat het bij verkoop daar meer interesse is om dat te weten en ook dat continu bij te houden. Ik denk dat het daar meer duidelijk is, dan bij logistiek op de afdeling dan ook weer het magazijn.

1.5 Verantwoordelijkheid

00:08:05

Speaker 2: Dan, topic 2 consensus. Welke verantwoordelijkheden ontstaan er bij jou als er innovatie is binnen de organisatie? Dus laten we dan inhaken op procesinnovatie, dus als er... Ja, welke verantwoordelijkheden ontstaan er daar bij jou?

00:08:27

Speaker 1: Nou, ik denk dat het ook heel erg is, welke verantwoordelijkheden neem je. Als ik voor mijzelf spreek dan ben ik wel iemand die bepaalde dingen... kijk, nu, waar ik nu mee bezig ben, 10 minuten geleden, is pas geleden, of ik denk 2 jaar geleden, zijn we begonnen met het nieuwe programma 7T, en daarvoor zijn een aantal dingen die niet werken, dus daarvoor heb je 7T, de helpdesk, en dan kun je probleem daar melden, en dan wordt er wat voor gedaan, en dan wordt daar wel of niet wat voor gefactureerd, daar komen facturen voor. Zij communiceren met melding nummers, wij met mailtjes. Nou, en op een gegeven moment is dat best wel een groot ding geworden, waardoor ik dat voor mijzelf bedacht van dat moet overzichtelijker kunnen. En daarin ben ik nu bezig om dat uit te zetten naar diverse personen, van joh kan jij dat aandeel leveren, wil jij dat aandeel leveren, ik zorg dat het dan weer bij elkaar komt, ik zorg dat dat dan tijdens een overleg dat we hebben dat dat dan ook gewoon klaar is, en dat we dan stappen kunnen maken van, het is compleet hoe gaan we dan nu verder. Dus ik pak die verantwoordelijkheid ook. Ik denk dat dat wel een belangrijk iets is binnen deze organisatie, dat als je iets wil, dat je zeker zelf de eerste stap zet dat je dat wil, en dat je die verantwoordelijkheden dan ook absoluut krijgt.

1.6 Communicatie

00:10:03

Speaker 2: Oké, en... op welke wijze wordt er gecommuniceerd als er verandering in de organisatie plaatsvindt? Gebeurt dat veel mondeling of is dat toch wel veel indirecte communicatie?

00:10:16

Speaker 1: Ligt eraan wat het is. Ligt eraan hoe belangrijk het is, de ene keer gaat het in een groepsmail, dat iedereen het weet. Bijvoorbeeld over bepaalde nieuwe werkwijzen van een bepaalde handeling die je in 7T kan doen, die in 7T kan plaatsvinden. De andere keer wordt het aan je bureau medegedeeld, andere keer, als het echt een belangrijk ding is waar iedereen, waar iedereen gewoon gelijk wat gewoon echt niet via de mail kan, wat gewoon echt een belangrijke mededeling is, dan worden we bij elkaar geroepen en dan wordt het mondeling medegedeeld. Dus dat is denk ik heel erg afhankelijk wat de boodschap is.

00:10:50

Speaker 2: En is die communicatie... zeg maar in het verleden hoe je het hebt ervaren, was dat altijd duidelijk en waardevol?

00:11:01

Speaker 1: Ja voor mij wel, en als dat niet zo was dan ga ik wel zelf ook nog naar de gene toe van: joh wat bedoelde je hiermee. Ik wil dan... Als het voor mij niet duidelijk is, ja dan ga ik dat gewoon vragen.

00:11:11

Speaker 2: Dus er is dan wel ook gewoon het gemak om snel te handelen en te communiceren binnen de organisatie.

00:11:19

Speaker 1: Ja, ik ervaar dat wel. Ja

1.7 Betrokkenheid

00:11:22

Speaker 2: Super, en dan had ik, alleen nog... Nee, hoe wordt het personeel betrokken bij nieuwe veranderingen. Dus, ja je hebt je verantwoordelijkheden. Je geeft aan ik kan de verantwoordelijkheden zelf nemen, en dat is ook wel enigszins wat er verwacht wordt.

00:11:48

Speaker 1: Ja, ja dat is wel wat je kan zeggen

00:11:53

Speaker 2: Maar, wordt er ook nog vanuit hogere hand... Ja, wordt het personeel dan makkelijk betrokken bij nieuwe veranderingen.

00:12:03

Speaker 1: Jawel, nou laat ik als voorbeeld noemen... onderwerp pallets, dat is best wel iets wat een... belangrijk onderdeel van het orderproces. Hoeveel pallets heb je, hoeveel ontvang je, worden ze geruild, moet ervoor betaald worden, hoe wordt dat in kaart gebracht. Nou dat heeft stil gelegen, en op een gegeven moment heeft het management een werkgroep aangewezen. Ze hebben in eerste instantie iedereen de tijd gegeven om die verantwoordelijkheid te nemen. En op een gegeven moment hebben ze gezegd, nou nu gaan wij daar een werkgroep voor aanwijzen. Die is er. En dan gaande weg... we hebben in elk geval elke week een klein overleg en soms ook een groter overleg met onze afdeling en daarin wordt dat dan verteld. En als het niet wordt verteld, dan ben je natuurlijk altijd ook gewoon vrij om te vragen van joh hoe staat het ervoor, en dan wordt het ook gewoon gedeeld. Dus dat wordt dan op die manier... het is niet zo standaard, we hebben nu het eerste overleg gehad en er komt gelijk een mail achteraan van we hebben net het eerste overleg gehad, en we gaan dit, dit en dit doen. Dat niet, je moet er ook wel zelf... ja, energie in steken en interesse in tonen. Dus het is een beetje een wisselwerking.

00:13:29

Speaker 2: Dus als je uit jezelf die interesse toont dan zal je ook eerder betrokken worden bij de veranderingen, en besluiten die daarin genomen kunnen worden enz..

00:13:42

Speaker 1: Ja, precies dit wat je zegt.

1.8 Kennis

1.9 Ervaring

00:13:46

Speaker 2: Dan vervolgens de vaardigheden. Welke kennis en ervaring kan jij toepassen als de organisatie innovatie doormaakt of een verandering doormaakt.

00:13:58

Speaker 1: Door mensen iets te leren bedoel je?

00:14:00

Speaker 2: Ja, of zelf je eigen... bijvoorbeeld als er... Nou ja, we hebben het dit gesprek voornamelijk gehad over procesinnovatie. Dus stel er wordt een nieuw proces geïntroduceerd. Welke kennis en ervaring die jij in het verleden hebt opgedaan, kan jij dan toepassen om de organisatie te steunen in die innovatie.

00:14:27

Speaker 1: Ja, ja... Nou ja, dit is denk ik wel een goed voorbeeld. Ik heb nu een half jaar geleden... Zijn we met een fotoprogramma begonnen. In eerste instantie werden de foto's op de telefoon gemaakt, die werden gemaild en die werden opgeslagen op de verkenner. Nu hebben we een programma... Dus als je zeg maar je foto... Goederen komen binnen, worden ingeslagen, en er wordt per foto... per verpakking wordt er een foto gemaakt... drie, een van de verpakking, een van de doos en een van het etiket. Dat hele stuk heb ik zeg maar... op een gegeven moment overgenomen en begeleid. En daarvoor moesten mensen wel weten hoe dat werkte. Het was een iPad en daar moesten foto's mee gemaakt worden. Daarvan heb ik zeg maar helemaal uitgeschreven... welke stappen, welke klikjes, waar moet je, wat moet je dan doen, wat moet je dan doen. Dat heb ik gedeeld met de jongens van het magazijn. Die moesten dat dus... dan heb ik zeg maar gedaan, hier heb je de instructie, ik sta ernaast ga maar doen. En waar loop je tegenaan. En zo gaande weg heb ik die jongen daarin begeleid om dat te kunnen.

1.10 Nieuwe vaardigheden

00:15:35

Speaker 2: Oké, en wordt het dan ook gestimuleerd vanuit het management om nieuwe vaardigheden te leren binnen de organisatie?

00:15:46

Speaker 1: Ja zeker. Ja, weet je... Kijk dat wordt juist... Juist... Nou ja... Het managementteam wil het in ieder geval heel graag. En daar heb je... Nou ja, de één is daar wat actiever in dan de ander. Maar dat is juist wat ze heel graag willen, dat mensen het zelf initiëren. En ik denk dat dat wel meer mag. Mensen mogen dingen wel meer initiëren in plaats van te zeggen het werkt niet, en het daarbij laten en hopen dat iemand anders dat oppakt. Dus ik denk dat dat... En dan kom je weer terug op wat we net ook zeiden. Dat het juist gesteund wordt als je zelf dat initiatief toont om dat op te pakken, en dat kan echt alles zijn. Alles wat jij... en dat hoeft helemaal niet alleen maar binnen je eigen takenpakket te zijn... Dat mag ook wel echt andere dingen zijn.

1.11 Nieuwe vaardigheden

00:16:33

Speaker 2: En als mensen dus nieuwe vaardigheden hebben geleerd. In hoeverre worden mensen dan in staat gesteld om die direct toe te passen.

00:16:48

Speaker 1: Hoe bedoel je?

00:16:50

Speaker 2: Dus als er... Nou ja we spreken net... Wat ik eigenlijk begrijp is dat er een wisselwerking... ook hier weer een wisselwerking plaats moet vinden vanuit personeel en het management, en dat dat volgens jou heel belangrijk is. Wil je nieuwe vaardigheden leren dan moet je daar zelf ook initiatief voor tonen en het management wil het ook heel graag, maar er moet wat ik zeg wel eerst dat initiatief komen. En als dat is gebeurd, en die nieuwe vaardigheden zijn aangeleerd, heb jij dan het idee dat er... dat er veel mogelijkheden zijn om ook die nieuwe vaardigheden weer toe te kunnen passen.

00:17:33

Speaker 1: Ja, nou en dan kom je wel ook weer op een... op een... op het punt van het initiatief nemen dat als je daarmee aan de gang wil gaan, dat je... Kijk... Als je nieuwe vaardigheden wilt uitvoeren dan wordt je daarin vrij gelaten, tot op zekere hoogte natuurlijk, het moet wel passen binnen wat er kan en de mogelijkheden, maar wil je iets anders of wil je ervan afwijken of heb je er vragen over, dan moet je weer zelf dat initiatief nemen. Ik weet niet of dat een antwoord geeft op je vraag.

00:18:17

Speaker 2: Ja, je zou initiatief moeten tonen om nieuwe vaardigheden te leren en om die nieuwe vaardigheden toe te passen zou je weer initiatief moeten tonen.

00:18:32

Speaker 1: Ja, stel je komt er niet, stel die foto's maken wat ik net zei. Ik krijg dat projectje, ik heb wel aangegeven dat ik dat soort dingen wil doen. Dan moet ik dus ook de initiatieven nemen om dat soort nieuwe vaardigheden te willen leren, anderzijds ben ik ook vrij om het op te pakken en te doen hoe ik denk dat het goed is om te doen, maar wel dus in samenwerking met het management team om die vaardigheden toe te kunnen passen.

1.12 Zelfverrijking

00:19:17

Speaker 2: Precies, duidelijk. Dan verder naar het volgende topic, dat zijn prikkels. Het is heel erg belangrijk om, wil een organisatie in staat zijn innovatie door te maken, dat het personeel ook de prikkels ervaart om door te willen gaan en aan die innovatie te willen werken. Dus daarop mijn vraag, welk gevoel van zelfverrijking ontstaat er bij jou als er verandering binnen de organisatie plaatsvindt? Dus stel er wordt een nieuw project geïntroduceerd, is er achteraf nog een stimulans, waardoor mensen misschien harder gaan rennen?

00:20:10

Speaker 1: Ja, dat is lastig om te zeggen want dat is voor mij niet nodig. Ik ben zelf al iemand die heel snel ja zegt. Mijn takenpakket is het verwerken van de orders, en ik heb eigenlijk al vanaf dag 1 zelf ook al wel aangegeven, ik wil juist andere dingen erbij hebben. Dus op het moment dat er iets wordt aangegeven van een nieuw project, of er zijn andere werkzaamheden te doen dan ben ik juist eerder de gene die te snel daarin betrokken wil zijn. Ik heb die prikkels niet nodig, dus misschien zie ik ze dan ook wel minder goed.

00:20:47

Speaker 2: Dat kan natuurlijk. In jouw geval heb je ze dan niet nodig. Maar, denk jij dat er bijvoorbeeld, een voorbeeld van prikkels zijn financieel gewin voor personeel, dat is een voorbeeld van een prikkel. Je werk kan er eenvoudiger door worden, je wordt leuker of uitdagender. Dat zijn allemaal prikkels die je kan ervaren. Denk jij wel dat die aanwezig zijn binnen de organisatie?

00:21:40

Speaker 1: Ik zit even heel hard na te denken of ik daar een voorbeeld voor kan noemen, of dat dat voor een ander als prikkel kan werken bijvoorbeeld. De één vind het bijvoorbeeld heel belangrijk dat hij beloond wordt voor iets wat hij doet, voordat hij harder gaat werken. Als ik puur voor mijzelf spreek, dan vind ik het belangrijker dat wat ik doe, dat ik dat leuk vind. Dan zal ik er zelf voor moeten zorgen dat het wel leuk wordt. Nou ja, ik denk wel, bijvoorbeeld afgelopen zomer is er bijvoorbeeld... Ja, ik denk dat die er wel zijn. Nu wordt er bijvoorbeeld fruit neergelegd, ik vind dat wel een bepaalde prikkel. Dat ze willen dat je gezond eet. We hebben onlangs een padel baan geregeld via de sportschool, waar iedereen aan mee mocht doen, en niet alleen afdeling verkoop of een andere afdeling. Iedereen wordt daar dan ook bij betrokken. Dat soort dingen, dus ik vind wel dat het er is. Of dat iedereen zich daartoe aangesproken voelt, dat is natuurlijk de andere kant. Daarom moest ik even wat langer nadenken. Maar ik denk wel dat ze er zijn.

00:23:23

Speaker 2: Ja, want ik begreep, je vind het prettig als werk leuk wordt, aan de andere kant geef je dan ook aan dat je daar zelf voor moet zorgen. Maar het creëren van het feit dat werk leuk is, is ook een prikkel. Stel er wordt iets nieuws geïntroduceerd, en dat maakt het werk nog veel leuker voor jou, veel interessanter of uitdagender, dus als ik het zo uitleg dat daar dan wel sprake van is.

00:24:07

Speaker 1: Ja, nu bijvoorbeeld met magazijn ook. Wij zijn dan nu bezig om meer overzicht te krijgen in wat gaat de deur eigenlijk uit, verladen we alle orders eigenlijk wel zoals ze moeten, vergeten we niks, doen we niks teveel. Daar zijn dingen in mis gegaan, daarin zijn we nu juist echt stappen aan het maken. Ik vind zelf in ieder geval dat de manier hoe het dan nu wordt opgepakt, en ik zou daar dan wel blij van worden als magazijn medewerker zijnde, als ik zie dat het magazijn er erg overzichtelijk uitziet. Voor mij zou dat wel een trigger zijn om dat zo te willen houden, en daar wordt ook wel aan gewerkt.

1.13 Nieuwe kansen

1.14 Communicatie

1.15 Uitdaging

00:24:56

Speaker 2: ~~Om daarop nog even wat verder in te haken.~~ Ervaar jij dat het management tijd en energie erin steekt om het huidige werk steeds uitdagender te maken en nieuwe kansen te creëren?

00:25:10

Speaker 1: Zeker, ja absoluut. Door regelmatig aan te geven dat je in ieder geval altijd met iets mag komen waarvan jij denkt dat het anders kan. Ik denk dat dat gewoon altijd kan, en het maakt ook weer niet uit waar je dan werkt of wat jou afdeling is. Er wordt altijd aangegeven, loop je ergens tegenaan, kom ermee. Zie je een verbetering, kom ermee. En dan kom je weer op een stukje, het moet altijd uit jezelf komen. Ik vind wel dat die weg wel open ligt en dat lijnen ook kort zijn.

00:26:21

Speaker 2: Dus het management probeert dat eigenlijk te doen door het gebruik van korte communicatie en gewoon openheid te tonen.

00:26:31

Speaker 1: Ja, zo ervaar ik het wel. En het is dan bijvoorbeeld met overleggen, als we met elkaar zitten, als er dingen even minder goed gaan bijvoorbeeld, even minder lopen, er zullen dan altijd momenten zijn dat we bij elkaar komen, en dan wordt er echt altijd aangegeven. Jongens, loop je ergens tegenaan, zie je iets op een picklijst waarvan jij denkt, nou dat is raar dat het er staat, waarom staat het er eigenlijk. Kom naar ons toe, vraag wat is de zin ervan. Dus ik vind wel dat daar openheid ligt.

1.16 Fysieke middelen

00:27:15

Speaker 2: ~~Duidelijk, dan in te gaan op middelen. Daarbij moet je denken aan fysieke middelen, dus spullen of materialen die je nodig hebt. Voornamelijk gaan we daarop inhaken.~~ Om te beginnen, welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om een succesvolle verandering door te maken? Dus als er een verandering plaatsvindt binnen de organisatie, welke middelen waarover nu al wordt beschikt, of waarover Unilac nog niet beschikt? Zou je daar toelichting over kunnen geven?

00:28:06

Speaker 1: Ik weet niet of dat een goed voorbeeld is voor nu. Maar een verandering die wij nu willen doorvoeren is het scannen. We willen artikelen die binnenkomen scannen zodat ze in het voorraadstelsel komen, en ook weer scannen als ze eruit gaan. Daar moeten middelen voor beschikbaar komen. Maar dat is ook wel iets waar het management voor open staat om dat aan te schaffen.

1.17 Financieel

00:28:44

Speaker 2: Oké, en ben jij ook van mening dat de organisatie over genoeg financiële beschikt om succesvol te kunnen innoveren.

00:29:12

Speaker 1: Ik denk het wel, ik kan niet in iemands portemonnee kijken, maar ik denk wel dat er zeker mogelijkheden zijn. Stel ik zou zeggen gaan we scannen met zo'n apparaat, het beste van het beste, er wordt dan wel gekeken naar wat we nodig hebben. Ik zeg niet dat er oneindig middelen zijn, al zou dat er wel zijn, en het is niet nodig, dan vind ik ook niet dat je dat hoeft te doen. Ik vind wel dat je moet kijken naar wat er nodig is om het werkbaar te krijgen.

00:29:40

Speaker 2: Dus er is wel vertrouwen vanuit jou, even gesproken voor het personeel. Er is wel vertrouwen dat de middelen en financiële middelen er zijn om innovatie goed te laten gebeuren?

00:29:57

Speaker 1: Ja, dat denk ik wel ja.

1.18 Personeel

00:30:00

Speaker 2: Duidelijk, oké nog even wat vragen over de middelen om nog wat diepgang te creëren, is er volgens jou genoeg personeel om te innoveren?

00:30:21

Speaker 1: Dat wisselt, en dan heb ik het voornamelijk over het magazijn. Kijk, we willen, en ik denk dat dat ook heel erg te maken heeft met het overzicht wat we hebben. Op het moment dat het wat minder overzichtelijk is in het magazijn, kan je met 10 mensen werken en dan heb je te weinig mensen. Op het moment dat je overzichtelijk te werk gaat, heb je aan 10 mensen genoeg mensen. Dus, nu zijn we juist heel erg op de goede weg om het overzichtelijker te maken, en dan zie je ook dat er wat meer rust is. Het is nu ook wel wat rustiger, want de cruises lopen nog niet dus de dagorders zijn wel iets minder, en dan is er ook rust, dan zijn er ook voldoende mensen. En er zijn echt wel momenten waarop je even wel piekt en dat je met wat minder of te weinig mensen zou lopen. Maar op het moment dat je dat overzicht blijft houden, moet je soms wat harder lopen dan de andere dag. Zijn er genoeg mensen, ja soms wel en soms niet. Ja, en op mijn eigen afdeling denk ik van wel. Ook als we extra dingen willen doen of innovatie willen doorvoeren. Denk het wel ja.

1.19 Emotionele en sociale ondersteuning

00:31:55

Speaker 2: En wordt er door jou verder nog ervaren dat de organisatie energie erin steekt om eventuele emotionele of sociale ondersteuning te bieden aan het personeel?

00:32:15

Speaker 1: Ja dat denk ik wel, maar ook dat is weer wat geeft iemand zelf aan. Waar heeft iemand behoefte aan. Als iemand dat niet aangeeft dan kan het management team daar alles voor open stellen, maar als je dat niet zelf aangeeft dan loop je ook tegen een muur aan. Dus daarin heb ik het weer over die wisselwerking. Ik denk absoluut dat ze daarvoor open staan en dat ze daar alles voor over hebben. Om je daarin te helpen en te begeleiden, je moet het alleen wel zelf aangeven.

1.20 Leiderschapsstijl

1.21 Communicatie

00:32:42

Speaker 2: Nu door naar het laatste onderdeel. Dat is het plan van aanpak. Daar gaat het erom of er een duidelijk plan is voor innovatie werkelijk te maken. En de factoren die daarin meespelen. Dus de eerste vraag is: Hoe zou jij de leiderschapsstijl omschrijven van het management, dus hoe vind jij dat zij zich sociaal-emotioneel opstellen naar het personeel. Voorbeelden daarvan zijn openheid, waar wij het al eerder over hebben gehad. Dus eigenlijk een soort karaktereigenschappen.

00:33:28

Speaker 1: Ik vind dat het managementteam open is, je hebt natuurlijk grenzen qua privacy redenen. Maar bedrijfstechnisch vind ik dat er open wordt gecommuniceerd. Kan je de vraag nog eens herhalen.

00:33:51

Speaker 2: Ja, het omschrijven van de leiderschapsstijl.

00:33:55

Speaker 1: Oh ja, heb je er voorbeelden van leiderschapsstijlen.

00:34:02

Speaker 2: Je hoeft niet precies te vertellen welke van de leiderschapsstijlen het is. Het gaat hier meer om de karaktereigenschappen. Als er een paar karaktereigenschappen worden beschreven dan kan dat al een beeld geven van welke leiderschapsstijl er sprake is. Dus zijn ze open, gesloten. Zijn ze direct of heel erg indirect.

00:34:49

Speaker 1: Nee, ik vind dat ze open zijn. Inderdaad wat je zegt direct. Zeggen wel waar het op staat. Ik denk dat het in sommige gevallen, stel er is een probleem dan wordt dat in zijn algemeenheid benoemd. Nou weet ik niet, stel er is een probleem, en dat probleem ontstaat door één of twee personen, dan denk ik wel dat ze in sommige gevallen de personen zelf kunnen aanspreken, dan het in zijn algemeenheid te noemen. En in sommige gevallen mogen ze van mij ook strenger zijn.

1.22 Leiderschapsstijl

00:36:05

Speaker 2: Ervaar jij het, om het even zo te noemen, vind jij dat het management zich gedraagt op een coachende manier, of ze laten veel los, of iedereen betrekken als er een innovatie plaatsvindt.

00:36:45

Speaker 1: Nee, dat niet. Het wordt wel gedeeld, dat wel. Het is niet zo dat er wordt gevraagd wat vinden jullie hiervan. Wil je nog is herhalen wat je net zei?

00:37:12

Speaker 2: Nog voorbeeld van een leiderschapsstijl is laissez-fair, dat houdt in dat alles redelijk los gelaten wordt.

00:37:21

Speaker 1: Ja, dat wilde ik zeggen. Nou ja ik denk dat ze je loslaten, omdat ze je gewoon heel vertrouwen geven. Als het naar je toe trekt dat je het dan oppakt. Maar daar willen ze je wel bij helpen. Dus ik denk dat, ze laten het los. Zo ervaar ik het, ze laten mij los, en als ik vragen heb kan ik mij altijd melden. Dat denk ik wel.

1.23 Monitoring

00:37:55

Speaker 2: En als er een plan voor innovatie is, hoe wordt dat gemonitord binnen de organisatie? Om te zorgen dat alles vloeiend verloopt.

00:38:06

Speaker 1: Nou, ik denk dat, wat ik zeg, we hebben wekelijks een kort overleg. Dus daar zijn echt de snellere punten. Hoe gaat het met de orders, staan er nog orders open? Bijvoorbeeld afwijkingen in de inkooprijzen. Dat wordt wekelijks dan gevraagd tijdens dat korte overleg, dat korte overleg is een half uur. En een lang overleg is meestal één keer in de maand en daar worden dan andere zaken die veranderingen met zich meenemen, bijvoorbeeld het orderblad, het orderblad is voor de logistiek medewerker leidend. Daar stond niet altijd alle informatie op. Daar is nu één persoon voor verantwoordelijk geweest, om dat bij te houden. Dat wordt altijd tijdens dat overleg gevraagd: hoe gaat het ermee? Wil je nog dat dit in dit overleg terug blijft komen of zijn we zover dat dat eraf mag. Dus op die manier.

1.24 Leiderschapsstijl

00:39:02

Speaker 2: Oké, duidelijk. Even kijken hoor. Ja, ik heb nog één vraag betreffende leiderschap om het even te generaliseren zeg maar. Er zijn 4 generieke leiderschapsstijlen. Om ze even te benoemen, dat is een sturende leiderschapsstijl, begeleidend, delegerend of ondersteunend. Van welke van deze 4 denk jij dat het meeste van toepassing is?

00:40:45

Speaker 1: Ik denk dat ondersteunend voor mij het meest dichtbij komt.

1.25 Waardevolle aspecten

1.26 Leiderschapsstijl

00:41:00

Speaker 2: Zijn er aspecten die je daarvan zou kunnen benoemen die voor jou als meest waardevol worden beschouwd?

00:41:30

Speaker 1: Nou ja, ik denk dat het management heel graag ondersteunend wil zijn. Als zij ondersteunend zijn dan betekent dat dat andere mensen die verantwoording hebben gepakt om bepaalde taken op zich te nemen. Daarin willen zij juist heel erg ondersteunend zijn. Dat is juist wat ze heel graag willen. EN wat ze ook echt wel doen. Dus als ik een bepaalde verantwoordelijkheid heb genomen. Ik ervaar echt heel erg dat zij jou daar heel erg in willen ondersteunen en willen helpen. Nou ja, eigenlijk waar we mee begonnen al, dat is en blijft wel een wisselwerking. Dus, het waardevolle daarvan vind ik, dat ik echt het vertrouwen heb dat zij mij ten alle tijden willen ondersteunen. Ja, dat is een bepaald gevoel wat ik daarbij heb. Zo ervaar ik dat dan wel.

00:42:42

Speaker 2: En dat zie je ook wel echt terug?

00:42:45

Speaker 1: Ja, ik ervaar het.

00:42:51

Speaker 2: Dat waren alle vragen, dus nogmaals heel erg bedankt voor het meedoen.

Bijlage 7.2: Interview 2

00:00:00

Speaker 2: Top nou allereerst welkom en bedankt dat je mee wilt doen aan dit interview, het doel van het interview is de beoordeling van het innovatievermogen van de organisatie, om te kijken of de organisatie klaar is om te innoveren en om stappen te maken in een constante veranderende wereld zeker met het oog op export en zo. Het interview duurt 30 tot 40 minuten alle informatie die verzameld wordt zal vertrouwelijk verwerkt worden, namen zullen niet benoemd worden en de opnames zullen na het onderzoek weer verwijderd worden. Zijn er nog vragen verder?

00:00:49

Speaker 1: Nee, die ga je nu stellen.

2.1 Innovatiestrategie

00:00:52

Speaker 2: Super. Dan het eerste topic strategie: Welke innovatiestrategie is er volgens jou aanwezig binnen de organisatie?

00:01:01

Speaker 1: Ik denk niet dat we zozeer een innovatiestrategie hebben. Je kan innovatie op allerlei manieren natuurlijk doen je kan productinnovatie hebben, je kan bedrijfsinnovatie hebben. We hebben in het verleden vaak nieuwe producten gelanceerd als zijnde innovaties binnen het bedrijf, maar daarin zie je dat we moeite hebben om die uiteindelijk bij klanten te kunnen verkopen. Maar we krijgen ook vaak vragen vanuit klanten voor nieuwe producten, dat proces werkt beter eigenlijk, omdat er dan een latente behoefte is bij de klant dus dat meer push pull zeg maar dan dat wij iets willen pushen naar de klant toe. Ja, daar hebben we wel wat van geleerd in dat opzicht afgelopen jaren dat we één ook minder producten per jaar willen lanceren. We deden vroeger heel veel nieuwe producten lanceren en dan op een gegeven moment merkten we wel na een tijdje van ja we hebben het nu allemaal wel gelanceerd maar het verkoopt allemaal niet en dan werkt het niet. Terwijl we nu concentreren op maar een paar producten per kwartaal, focus erop, bij iedereen aanprijzen. Dan hoop je dat het beter gaat lopen. Dus ja, dat is eigenlijk dan de huidige innovatiestrategie in een notendop naar mijn idee.

2.2 Langetermijnvisie

00:02:31

Speaker 2: ~~En omdat je aangeeft dat jullie je echt willen richten op een specifieke groep producten, mijn volgende vraag is:~~ Wat is volgens jou de langetermijnvisie van Unilac Holland? Sluit dat daar dan ook een beetje op aan?

00:02:51

Speaker 1: Nou ja, kijk, uiteindelijk de strategie in de algemene zin van Unilac is het leveren van een mix van zuivelproducten over de wereld heen, he wij onderscheiden ons juist binnen de branche dat we allerlei verschillende producten kunnen leveren binnen een order. Je ziet veel producerende bedrijven hebben natuurlijk hele hoge minimale productie runs en dat soort zaken, waardoor het van sommige afnemers in het buitenland moeilijk is om dan dat te kunnen afnemen. Ze zeggen van ja ik heb wel melk nodig en boter en weet ik het allemaal maar ik kan daar niet een hele container van bestellen per soort hé. Dat is voor mij te veel. Maar ik wil juist een paar pallets van dit, een paar pallets van dat, een paar pallets van dit. En dat is waar wij eigenlijk invallen, dat wij dat kunnen. Wij kopen als bulk in bij de producent en dan gaan we dat versnipperen en dat verkopen aan de wereld. En ik denk eigenlijk dat we in het vorige stukje daar... op innovatie heb ik het puur of product gehad. Maar dat is eigenlijk niet voldoende want je hebt ook de organisatie en eigenlijk de hele keten die erbij hoort om producten uiteindelijk te kunnen leveren. Daarin moeten we ook blijven innoveren in die zin dat wij wel dat efficiënt doen. Kosten technisch maar ook qua tijd, dus dat wij ook daar niet, als het kan, slagen kunnen in transport kunnen behalen dat het dan goedkoper wordt. Nou ja, transport manieren verzinnen, dat soort dingen om toch efficiënt te blijven. Zonder dat we te duur zijn, zeg maar.

2.3 Unique Selling Points

00:04:31

Speaker 2: En om dan in te haken op het verschepen van kleine...Ja, grote inkopen bij de producent dan, versnipperen dus eigenlijk. Nou, dat zou u dan kunnen zien als een Unique Selling Point, als een kracht.

00:04:46

Speaker 1: Ja, klopt ja.

00:04:48

Speaker 2: Zijn er nog meerdere Unique Selling Points die echt van sprake zijn voor dit bedrijf.

00:04:55

Speaker 1: Zeker, naast dat inderdaad op productniveau, hebben we ook heel veel technische documentatie kennis zeg maar. Hè, in de wereld heb je vaak allerlei documenten nodig om een order te kunnen importeren. Dat kunnen gezondheidscertificaten zijn die we moeten aanvragen bij de desbetreffende instanties, maar ook papieren die gelegaliseerd moeten worden, krediet incasso's, dus hoe mensen moeten betalen, dat kan met een letter of credit zijn. Die kennis hebben we ook allemaal in huis. Douaneafhandeling en dan ook nog vaak productspecificaties dat soort zaken. Sommige producten moeten voldoen aan allerlei specificaties in bepaalde landen, sommige landen heb je producten registraties nodig voordat de product geïmporteerd kan worden. Dus ook dat verzorgen we naar een klant toe en in sommige gevallen moeten er moeten bepaalde tekst op de producten staan dan wel in het Arabisch, Chinees, Spaans, noem het maar op allemaal en ook niet op alle producten staat dat, en dan doen we dat hier handmatig met een stickertje plakken. Dus ook dat is weer een stukje toegevoegde waarde die wij doen wat andere bedrijven niet willen of kunnen.

2.4 Communicatie

00:06:13

Speaker 2: ~~Oké, worden die... nou~~ wordt de strategie, de langetermijnvisie is en de Unique Selling Points, worden die door de hele organisatie duidelijk gecommuniceerd.

00:06:24

Speaker 1: Ik hoop dat dat bekend is bij iedereen in de organisatie. Maar ik weet vrijwel zeker dat dat niet zo is. Dus nee, dat wordt naar mijn idee niet voldoende gecommuniceerd. Daar zijn we wel over nadenken hoe we dat moeten doen en of we dat moeten doen, en ik denk dat dat beter kan. Hè, zoals ik het nu net vertelde is het heel uitgebreid, maar daarin moeten we nadenken hoe we dat in een kortere vorm, toch ook bij nieuwe mensen, nou ja beter moeten vertellen van wat maakt ons nou dan zo uniek en goed in wat we doen.

2.5 Betrokkenheid

00:07:02

Speaker 2: Duidelijk. Dan naar het volgende topic. Dat is consensus en dan is mijn eerste vraag: hoe wordt het personeel betrokken bij nieuwe veranderingen?

00:07:14

Speaker 1: Binnen nieuwe veranderingen en dan heb je het voornamelijk over het bedrijf aan zich, organisatorisch?

00:07:23

Speaker 2: Ja, en hoe het personeel of het personeel daadwerkelijk zeg maar bijvoorbeeld eigen initiatief moet tonen of dat de draadjes wel uitgezet worden zeg maar.

00:07:35

Speaker 1: Nou deels, eigen initiatieven is zeer welkom in die zin. Binnen de organisatie mag veel, kan veel. Alleen je moet wel zelf de initiator dan zijn, als je iets wil. Vaak heb je natuurlijk dat de mensen wat roepen en ja dan gebeurt er niks nee. Maar als je wat wil dan moet je ook zelf ermee aan de gang om iets te gaan doen, en op het moment dat je dat doet en een voorstel maakt bij de directie, ja dan is de kans groot dat dat uiteindelijk ook wel uitgevoerd kan worden. Dus dat dus dat kan zeker. Maar uiteraard is er natuurlijk ook vanuit directie worden er soms dingen uiteindelijk bedacht en geïmplementeerd. Maar ik denk wel dat we kunnen stellen dat heel veel dingen wel met de organisatie overlegd wordt en dan misschien niet met iedereen maar wel met van elke afdeling wel een aantal belangrijke personen.

2.6 Verantwoordelijkheden

00:08:40

Speaker 2: Oké, en stel er is dan sprake van een bepaalde soort innovatie, dat kan marktinnovatie zijn, maar dat kan ook productinnovatie zijn. Welke verantwoordelijkheden ontstaan er dan bij jou? Is dat duidelijk voor jou, is dat haalbaar voor jou.

00:09:00

Speaker 1: Dat is ook heel erg afhankelijk van wat het is. Maar om het even helemaal plat te slaan hè, stel dat er een nieuw product komt. Ik werk tuurlijk op de verkoopafdeling dan ben ik verantwoordelijk dat dat product bij mijn klanten verkocht gaat worden. Dat is eventjes heel simpel dan de verantwoordelijkheid zeg maar. Maar vaak zie je dat op het moment dat nieuwe producten gelanceerd worden is dat ook iemand een initiator is daarvan, en er is iemand, dat moet ingekocht worden dan moet de ontwerpen gemaakt worden, dan moet prijzen afgestemd worden hè. Dat zijn allerlei verschillende vlakken waarbij ik als verkoop ook stukjes soms inkoop verantwoordelijkheid heb bij bepaalde leveranciers. Nou als dat dus mijn inkoper of mijn leverancier betreft dan ben ik ook verantwoordelijk dat dat dus met die leverancier goed geregeld is.

2.7 Communicatie

00:09:58

Speaker 2: ~~Oké, en~~ op welke wijze wordt er gecommuniceerd als er verandering plaatsvindt binnen de organisatie? Is het voornamelijk directe communicatie bijvoorbeeld of indirecte communicatie?

00:10:11

Speaker 1: Dat gebeurt in principe als er belangrijke wijzigingen zijn binnen de organisatie dan zal dat sowieso vaak op mail gecommuniceerd worden als er wel eens een... We hebben ook wel eens af en toe een plenaire sessie zeg maar waar we wat vertellen over de cijfers, dan zal dat ook op dat moment gecommuniceerd worden.

2.8 Betrokkenheid

00:10:32

Speaker 2: ~~Oké,~~ zou jij de huidige betrokkenheid, de huidige mate waarin het personeel betrokken wordt, zou jij dat beschouwen als voldoende?

00:10:44

Speaker 1: ~~Betrokken wordt bij beslissingen, zeg maar?~~

00:10:45

Speaker 2: ~~Ja en dan over de gehele organisatie.~~

00:10:52

Speaker 1: ~~Ja, even kijken hoor.~~ Kijk, je kan niet de hele organisatie mee laten beslissen over allerlei zaken. Dan wordt je een soort politieke debat krijg je eeuwig waarbij het dan op een gegeven moment dingen te lang duren et cetera et cetera. Dan kom je meer een soort politiek bedrijf terecht hè. Dus we zijn een commercieel bedrijven wat betekent dat beslissingen en dergelijke relatief snel moeten gebeuren en dan dus ook op een gegeven moment binnen een beperkt team van mensen die die beslissingen nou ja moeten nemen over de afdelingen. Dus ja, ik denk dat dat voldoende is ja, ik denk niet dat die groter moet.

00:11:47

Speaker 2: Nee precies. De mensen die over bepaalde beslissingen een oordeel moeten geven of daarover moeten gaan die doen dat op dit moment ook. Dat is duidelijk gestructureerd zeg maar.

00:11:57

Speaker 1: Ja, volgens mij wel.

2.9 Kennis

2.10 Ervaring

00:11:58

Speaker 2: ~~Oké, super duidelijk. Dan topic 3 is vaardigheden.~~ Ben je van mening dat het personeel wat nu op zijn of haar plek zit binnen de organisatie daar de juiste kennis en ervaring kan toepassen?

00:12:10

Speaker 1: Dat denk ik wel. In principe denk ik wel dat de mensen die op de op de plekken zitten ook de mensen zijn die daar hun kennis en ervaring op hebben. Tuurlijk is het zo dat je verschillende mensen hebt met een aantal werkervaringen. Dus sommige hebben meer werkervaring dan anderen maar ik denk niet dat dat we daar nu... dat er iemand is waarvan ik denk van nou die heeft niet de juiste kennis en ervaring om dat te kunnen doen zeg maar.

2.11 Nieuwe vaardigheden

00:13:02

Speaker 2: ~~En worden mensen dan wel ja... worden mensen in staat gesteld om wel nieuwe...~~
~~ja ben jij van mening dat mensen in staat gesteld worden om veel nieuwe vaardigheden ook te leren binnen de organisatie.~~

00:13:17

Speaker 1: Nee dat niet. Ik denk dat op het gebied van opleiding en ontwikkeling en dat soort dingen dat we daar te weinig aan doen Ik denk dat het veel learning on the job is en learning van de collega's zeg maar. Maar buiten dat, ja we hebben natuurlijk ook wel soms mogelijkheden. Natuurlijk hè, als er projecten zijn bijvoorbeeld welke kwaliteitssystemen IFS, dat je daar in een projectgroep terecht komt waardoor je dan die kennis en ervaring kan ontwikkelen, dus die kans heb je dan wel. Maar als je echt kijkt van nou ja heb ik nou soms een externe cursus voor iets nodig, ik noem maar wat, van iets heel simpels van Excel tot misschien wat meer ingewikkeld managementvaardigheden. Dat is iets wat er in ieder geval niet actief wordt aangeboden. Zeg niet, dat als iemand het vraagt dat hij dat niet mag, want ik vermoed dat als iemand het vraagt en met een goed verhaal argumenten en een plan dat daar zeker mogelijkheden voor zijn. Maar ik denk dat we er wel daar misschien wel iets actiever mogen over nadenken, van hé wat kunnen we nou bieden aan mensen om hun kennis of hun krachten te verbeteren. Kijk nu moet het vooral vanuit de werknemer komen die zelf moet nadenken, van hé wat wil ik nog eens keer hier leren of heb ik misschien een cursus die ik wil doen of wat dan ook. Maar dat we juist misschien eens andersom denken, van hé maar wat voor dingen zouden we nou eens kunnen aanbieden, waarvan wij denken, hé dat is fijn als onze werknemers dat daar meer kennis van hebben of dat leren of zich daarin kunnen ontwikkelen. En daar zit natuurlijk een heel stukje wat maatwerk is voor iedereen. Maar je hebt ook misschien wat algemenere dingen. Misschien dat we dat soort dingetjes kunnen aanbieden.

00:15:06

Speaker 2: Dus wat eigenlijk nu heel belangrijk is, wat daar een hele grote rol in speelt, is eigen initiatief op dit moment.

00:15:14

Speaker 1: Ja, klopt.

00:15:18

Speaker 2: Alleen er zou wel meer stimulans kunnen komen om die stappen ook te kunnen nemen.

00:15:21

Speaker 1: Ja zeker, alleen eigen initiatief dat werkt niet voor iedereen. Dus sommige mensen zijn heel erg bezig met carrière maken en heel erg daarmee bezig wat te moeten doen om weer verder te kunnen groeien. Dat wil niet zeggen dat dat hier in de organisatie zo zwaar is, maar heel veel mensen hebben dat helemaal niet en die zijn gewoon bezig met het werk en dat is wat ze aan het doen zijn. En die zijn niet bezig van, oh wat zou ik nog eens willen leren of wat dan ook. Terwijl je misschien als je het daar over gaat hebben en je zegt hé joh we bieden dit aan, dat misschien mensen dat wel willen. Wat we wel hebben bijvoorbeeld is een soort zuivel cursus, branche cursus, dat heet de GemZu. Dat is dan een aantal keer per jaar waarin je dan van zuivel gerelateerde aspecten informatie krijgt. Nou ja, er zijn er nu tweetal mensen die die... of drietal mensen die die cursus... twee sorry twee, maar misschien is dat ook voor andere mensen interessant.

2.12 Zelfverrijking

00:16:23

Speaker 2: ~~Oké duidelijk. Dan het volgende topic dat zijn prikkels en daarin is mijn vraag:~~
~~ontstaat er bij het... of ja, wordt het... wordt er gestimuleerd door middel van zelfverrijking als er verandering is binnen de organisatie? Dus of hoe ervaar jij dat? Ontstaat er bij jou~~

zelf... ontstaat er een vorm van zelfverrijking bij jouzelf als er een verandering plaatsvindt of innovatie plaatsvindt?

00:16:57

Speaker 1: ~~Nou nee, niet zo zeer nee.~~ Je bedoelt dat je jezelf dan ontwikkelt of zo bedoel je dat...

00:17:06

Speaker 2: Ja, bijvoorbeeld of voorbeelden ervan kunnen zijn dat er duidelijk wordt gemaakt of dat er ook wordt gekeken naar innovaties om werk leuker te maken, werk makkelijker te maken, werkt prettiger te maken.

00:17:23

Speaker 1: ~~Wat jouw persoonlijke voordeel daarbij is.~~

00:17:25

Speaker 2: Ja, ~~dus eigenlijk een persoonlijk gewin was je ervan zou kunnen krijgen.~~

00:17:28

Speaker 1: Ja, dat zou ik eigenlijk niet zo 1 2 3 weten. Bijvoorbeeld belangrijke innovaties die we gehad hebben de afgelopen jaren is dat we een nieuwe softwarepakket hebben bijvoorbeeld. Ja goed, daar heb je dan zelf profijt van in je werk dat dat je daarmee meer mogelijkheden hebt om dingen te kunnen opzoeken of het te kunnen te kunnen doen. Dus dat is dan een stukje voordeel voor je als werknemer zeg maar.

00:17:56

Speaker 2: ~~Maar wordt het dan ook... ja, worden er... wordt er echt nagedacht veel ook over ontwikkelingen die doorgemaakt kunnen worden om die...~~

00:18:05

Speaker 1: Om het woord personeel dan leuker beter slimmer te maken? Daar wordt natuurlijk wel over nagedacht, maar ik denk niet dat de insteek dan is dat het voor het personeel beter is. De insteek is dan vaak dat het voor het bedrijf beter is. Hè, dat dat dan uiteindelijk het bijeffect is dat het ook voor personeel beter is. Dat is dan het bijeffect. Maar de insteek is dan niet van, hé hoe kunnen we nou iets verzinnen waardoor het leuker, beter wordt voor het personeel. Nee, zo iets kan ik me niet direct 1 2 3 inbeelden.

00:18:41

Speaker 2: Dat is niet iets wat direct... en wat meegenomen zou worden in een... mocht er nagedacht worden over een manier om te innoveren zeg maar.

00:18:52

Speaker 1: Nee zeker niet, nee. Kijk uiteindelijk zorg je er wel voor of wil je ervoor zorgen dat er een fijne werkomgeving is, dus dat je goede spullen hebt materialen dat soort dingen allemaal. Maar goed, er wordt niet dan nu over nagedacht van hé wat kunnen we daar nou nog beter in doen hè. Dus wat... hoe kunnen we daarin innoveren wat het leuker maakt hè. Nou ja, misschien nu een simpel voorbeeld, dat we nu 1 keer 1 fruit box op kantoor hebben gehad. Hè, dat is misschien ook iets waarvan je zegt oké dat zorgt ervoor dat het voor je personeel leuker is om op kantoor te kunnen zijn of wat dan ook. Dat is misschien een heel klein dingetje, maar ja, kan mee spelen. En voor de rest hebben we ook niet een financieel beleid of zo iets op het gebied van innovaties of dat soort zaken, dat we zeggen: hé joh verkoop, als jij dit jaar zoveel omzet haalt uit de innovaties krijg je X% bonus of wat dan ook. Dat soort dingen hebben we niet, we hebben sowieso geen bonussysteem. Dus er is ook geen financiële prikkel op dat gebied eigenlijk. Dat zou natuurlijk ook nog kunnen.

2.13 Uitdaging

00:20:01

Speaker 2: ~~Is het voor jou... Ja, heb jij...~~ Is het voor jou belangrijk om steeds meer uitdaging te ervaren en of heb jij dan ook nog steeds wel het idee dat je, stel het eens het antwoord is ja, heb je dan nog steeds het idee dat er wel ook aan wordt gewerkt om uitdaging te creëren bijvoorbeeld?

00:20:23

Speaker 1: Ik denk dat je dat vooral zelf moet doen. Er wordt niet voor jou gewerkt om het voor jou uitdagend te maken, zo werkt het niet. Dus het is aan jou om dat initiatief te tonen. Als je daarin iets wil... als je vind, ja ik vind het prima wat ik nu doe en dat is prima zo oké dan blijf je doen wat je doet, en natuurlijk komt er dan een project voorbij of wat dan ook wat misschien anders is. Maar als je daarin zegt van: hé, ik wil graag weer nieuwe uitdagingen dan moet je daar zelf initiatief op tonen. Het gaat niet... wordt niet voor je uitgewerkt zeg maar.

2.14 Nieuwe kansen

00:20:58

Speaker 2: ~~Nee precies.~~ Wordt er verder wel enigszins nog tijd ingestoken door het management om uitdagingen of nieuwe kansen te creëren voor mensen of blijft dat ook echt bij dat eigen initiatief?

00:21:17

Speaker 1: Nou ja, dat is... het is niet eenzijdig in dat opzicht. Ik bedoel, tuurlijk hebben we overleggen met elkaar en als iemand iets aangeeft dat die bijvoorbeeld iets wil, dan wordt daar wel actie op ondernomen uiteindelijk hè. Als je iets wil je in je werk en dan zegt: Ik wil meer dit doen en ik wil meer dat doen, dan kan dat natuurlijk niet meteen. We zijn geen bedrijf waar 1000 man werkt en waar je heel veel... altijd mogelijkheden hebt om werk te schuiven of ander werk te gaan doen hè. Hier zit je al heel snel aan tafel op de stoel van iemand anders, die ook dat werk doet. Dus dat betekent dat je moet gaan schuiven met werkzaamheden binnen de organisatie. Dus dat vraagt flexibiliteit van ook management om dat dan te doen zeg maar. Maar dat gebeurt ook wel, maar het is ook natuurlijk niet zo dat alles wat je wilt, dat dat dus kan vanwege dat wat ik net vertelde. Maar die ruimte is er wel inderdaad ja. Daar wordt dan op dat moment wel actief mee aan de slag gegaan zeg maar.

2.15 Emotionele en sociale ondersteuning

00:22:26

Speaker 2: ~~Duidelijk. Dan het volgende, dat is middelen en daar is mijn eerste vraag:~~ welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om succesvol verandering door te maken? Of een innovatie te realiseren?

00:22:50

Speaker 1: Wat belangrijk is, denk ik... om het doel te begrijpen, of het voor iedereen duidelijk is wat zijn of haar voordeel ervan is. Als je het hebt over een organisatorische verandering. Of wat het voordeel van de organisatie is voor datgene wat we willen bereiken. Ik denk dat dat meestal het belangrijkste is, en wat je natuurlijk vaak ziet bij veranderingen, is dat er een team natuurlijk... een kleiner team die langer bezig is om dat te bedenken, heel lang mee bezig is geweest en dan aan het einde zeggen: oké, dat gaan we doen en die gaat dat in één keer binnen de organisatie gooien. En dan zie je dat er binnen de organisatie mensen zijn... je hebt 'één' mensen die het meteen begrijpen en die rennen mee, je hebt 'twee' mensen die eigenlijk niet weten wat je hebt verteld en die denken nou ja, weet je ik zie het allemaal wel en ik hoor het wel, en je hebt mensen die gewoon anti verandering zijn want die willen graag dat alles bij het oude blijft en nieuw is altijd moeilijk en dat wil ik niet en lastig en noem maar op allemaal hè. Dus dat zijn vaak de 3 verschillende type mensen die je ziet bij veranderingen in de organisatie en het is dus belangrijk om ervoor te zorgen dat je iedereen meeneemt hè. Dat je goed nadenkt, oké op een gegeven moment weet je ook wel een beetje binnen de organisatie wie is welk type, en dan zie je dat de mensen waarbij je weet van nou ja die zijn anti, die moet ik of misschien wel in een eerder stadium meenemen dat die voor zijn of haar gevoel ook al input heeft kunnen leveren, want als het koud op zijn

of haar dak komt dan is het gewoon hakken in het zand en ik kom niet mee. Dus daarin moet je in je communicatie... in je plan, hoe je dat wil doen, moet je daar goed over nadenken hoe je die mensen kan bereiken en dus mee kan krijgen. Kijk, die mensen die mee rennen dat simpel. Die krijg je mee. En dan heb je natuurlijk toch ook nog die andere mensen die tot op het laatste moment dan afwachten en dan pas wat gaan doen. Ook die moet je dus op een gegeven moment wel al eerder meenemen. We hebben dat hier duidelijk gezien toen we ook de nieuwe software gingen implementeren. Dat mensen te laat uiteindelijk starten om zich erin te gaan verdiepen, en dan het moment dat ze verplicht worden erin te werken, dan in een keer roepen: ja, ik weet niet hoe het werkt. En dat je dan zegt: ja, maar we hebben 8 weken geleden al die en die en die dingen gedaan en aangegeven... Heb je niet gedaan. Ja nee, zelfde excuus, ja ik had geen tijd of ik begreep het niet of wat dan ook. En dan kan je natuurlijk altijd zeggen: ja, dat is de schuld van dat individu. Dat is dan misschien ook zo, maar je moet daar wel ook dus die mensen actief echt benaderen om dat soort projecten te kunnen laten slagen. En ja, hoe groter een verandering... hoe meer verandering er is, hoe lastiger dat is. Maar ook met kleine veranderingen moet je ook dat in je achterhoofd houden dat dat zo is.

2.16 Financiële middelen

00:25:59

Speaker 2: ~~Precies. En dan is de volgende vraag:~~ over welke of beschikt de organisatie volgens jou over voldoende financiële middelen om constante innovatie succesvol door te kunnen maken?

00:26:16

Speaker 1: Ja ook dat is natuurlijk lastig over welke innovaties je het dan hebt hè. Ik denk dat we een financieel sterke organisatie zijn, maar we zijn ook weer geen multinational. Als je het hebt over productinnovaties, ja dan kunnen wij niet het ons veroorloven om 2 of 3 jaar een nieuw product in de lucht te houden terwijl dat geen geld oplevert. Dat werkt dat... zo werken we niet. Het zou misschien nog wel kunnen, maar dat doen we niet. We zijn ook geen bedrijf die zegt: oké, ik heb een nieuwe productinnovatie, daar ga ik zoveel euro marketingbudget op gooien eerste twee jaar om dat te kunnen lanceren en daarna moeten dan de revenuen komen. Ook dat is niet hoe wij dat doen, dus daarin kiezen we wel de juiste passende vormen om innovaties te kunnen doen. Op organisatorisch niveau is niet altijd echt veel geld nodig, maar zoals ik al eerder zei een nieuwe softwarepakket dat kost wel serieus geld. Gelukkig zijn daar dan ook wel de middelen voor. Het volgende project is bijvoorbeeld dat het magazijn een digitaliseringsslag gaat maken. Nou daar is geld nodig om daarop te kunnen investeren en dat... ja, gelukkig is dat er inderdaad ja. Dat is mijn idee geen beperkende factor in ieder geval op dit moment.

00:27:48

Speaker 2: Maar wat ik wel begrijp is dat er wel goed over nagedacht moet worden voorafgaand. Er kan niet zomaar...

00:27:55

Speaker 1: Nee, we kunnen niet zomaar allerlei innovatieprojecten doen die enkele tonnen kosten. Ik denk dat we financieel prima verdienen, maar de marges in de zuivel zijn ook weer niet zo extreem hoog dat je het kan veroorloven om allerlei projecten maar her en der te doen.

2.17 Expertise

00:28:14

Speaker 2: ~~Oké, en is... ja,~~ beschikt de organisatie volgens jou over genoeg expertise om te innoveren?

00:28:25

Speaker 1: Nou ja, wat ik al eerder zei hè, innovatie is geen doel. In die zin wordt dat niet sec ook zo benoemd in misschien in overleggen tussen teams en dergelijke. Maar goed ja kijk, ik denk wel dat we daar in wel genoeg kennis hebben om dingen te kunnen doen. Dat daar men helpt het natuurlijk wel als je soms ook weer nieuwe mensen krijgt die ergens anders gewerkt hebben om daar weer ook ideeën vanuit op te doen.

2.18 Personeel

00:29:02

Speaker 2: En is er dan ook genoeg personeel op dit moment om te innoveren?

00:29:09

Speaker 1: Ik denk dat dat wel beperkende factor is ja. Ik denk dat... we hebben op het moment een aantal factoren wel lopen, wat betekent dat ja hè iedereen zit in principe wel vol met zijn dag dagelijkse werkzaamheden. Dus daar zie je ook in, als je dat wil... als je zo'n grotere dingen innovaties wil doen ja dan moet je ervoor zorgen dat mensen daar dus wel tijd voor krijgen om dat te kunnen.

2.19 Leiderschapsstijl

00:29:37

Speaker 2: Precies. Dan over naar het laatste topic, het plan van aanpak. Dus ja, dat zijn een aantal factoren ook binnen de organisatie die meetellen, onder andere de leiderschapsstijl die wordt gehanteerd, en daarop is mijn eerste vraag: welke leiderschapsstijl hanteert het management van de organisatie?

00:29:59

Speaker 1: Ja. We zijn op zich een platte organisatie, maar kijk je naar de hè... kijk uiteindelijk is de... er is de... er is één directeur zeg maar. Die is de beslisser in uiteindelijke vorm, ultieme vorm. Maar dat wil niet zeggen dat dat altijd zo is. Het is zeker niet zo dat alles één op één wordt neergelegd en het wordt doorgevoerd. Er is zeker een overleg orgaan waarin dat gebeurt, waar niet alleen maar ideeën vanuit dit directeur komen maar ook vanuit de organisatie zelf. Ik weet niet hoe jullie je stijl moet noemen dat weet ik niet maar...

00:30:44

Speaker 2: Er is dus wel een vorm van openheid wel in het geval van dat er dat er wel gewoon een overleg wordt plaats gevonden, dat er wel daarover democratisch wordt nagedacht zeg maar dus dat verschillende invloeden...

00:31:08

Speaker 1: Als de directeur met een idee komt en de rest de mensen aan tafel zeggen, ja maar dat is echt een super slechte idee, dan acht ik de kans klein dat het daadwerkelijk gaat gebeuren. Maar de kans kan nog wel zo zijn. Als de directeur zegt: ja, het zal allemaal wel maar ik wil gewoon dat het zo gaat gebeuren, ja dan is het zo.

00:31:29

Speaker 2: En wordt... hoe wordt dit... de leiderschapsstijl die momenteel gehanteerd wordt, hoe wordt dat ervaren door het personeel, zie jij daar iets van terug?

00:31:40

Speaker 1: Zie ik daar iets van terug. Het nadeel daarvan is "soms" dat er natuurlijk wel veel aan de organisatie wordt overgelaten, en de verwachting is altijd dat de organisatie net zo denkt als bijvoorbeeld een directeur misschien denkt, en dat is niet zo. Veel mensen kijken niet verder dan hun tafel of hun bureau qua werkzaamheden en denken niet na over wat ik nu doe, welke impact heeft dat dan voor mijn collega's. Dat wordt wel gevraagd, maar dat is niet hoe het werkt bij de meeste mensen hè. Dus in die zin wil men misschien graag een zelfsturende organisatie. Ik denk dat dat ook iets is waar we steeds meer aan werken. Maar toch merk je dat je soms toch wel dingen gewoon voor de mensen moet opdragen om het maar even zo te zeggen. Hè, dat je verwacht, ja maar die denkt daar toch over na. Ja helaas,

dat is niet zo. Je moet toch ook een aantal mensen hebben die een overkoepelende visie hebben en weten van oké ja, maar wat jij nu daar doet dat is niet juist want dan heeft de administratie veel meer werk of wat jij nu doet daarom moet verkoop weer iets oplossen, en dat heb je soms dan gewoon meer nodig dan dat je denkt, nou ja ik laat het maar aan de organisatie over om dat uit te zoeken. Dat werkt soms gewoon niet zo.

2.20 Monitoring

00:33:11

Speaker 2: Oké, en als er een plan voor innovatie is, voor een nieuwe innovatie, hoe wordt dit dan gemonitord binnen de organisatie?

0033:23

Speaker 1: Meestal is het dan zo dat we een soort van projectteam hebben. Dus de mensen die dat runnen die hebben daar dan hun overleg momenten in zeg maar, om daarmee dat project dus te kunnen monitoren. Ik denk niet dat dat dan ook actief wordt gedeeld verder binnen de organisatie afhankelijk van welke impact het heeft, maar dat zijn dat zijn wel bijvoorbeeld verbeterpunten denk ik hè. Als we bezig zijn met de langdurigere innovatie, dan is het ook handig om tussentijds updates te geven aan de organisatie. Waar men staat en waar men mee bezig is.

2.21 Waardevolle aspecten

00:34:04

Speaker 2: En als de... even kijken hoor... de manier waarop de dingen nu gaan op gebied van leiderschapsstijl en hoe het dus dan gemonitord wordt en zo. Zou jij dat... ervaar jij dat als succesvol om goede innovatie door te kunnen maken? Dus als dat... of valt daar nog veel te halen... vallen daar nog dingen te halen?

00:34:35

Speaker 1: Nou ja kijk, ik denk natuurlijk dat we daar zeker nog wat dingen op kunnen behalen. Ik vind wel dat het op zich succesvol is, maar waar we als organisatie mee aan het werk zijn is toch meer, ja hoe moet ik dat zeggen hè... accountable zijn voor een iets hè. Dus als jij dat gaat regelen, dan moet je ook dat regelen zeg maar. Zonder dat dan iemand anders daar nog elke keer naar moet vragen hoe staat het ermee. Dat is wel iets waar we denk ik slagkracht in kunnen behalen om bepaalde veranderingen of dergelijke voor elkaar te kunnen krijgen, en dat soms niet bij iedereen genoeg top of mind is of belangrijk genoeg gezien wordt als die bepaalde taken krijgt bijvoorbeeld tot veranderingen of wat dan ook.

2.22 Monitoring

00:35:30

Speaker 2: Maar is er wel... mocht het zo zijn dat iemand daarvoor accountable wordt gesteld zeg maar. Is er dan wel een duidelijkheid op wie of waarop diegene kan terugvallen?

00:35:45

Speaker 1: Nee, ik denk dat daar het probleem ook in zit. Dat we dat beter moeten stellen, van oké, dit is hetgeen wat we gaan doen, jij bent er verantwoordelijk voor en dit is ook wat erbij hoort. We betrekken je verantwoordelijkheid en je krijgt dan ook de power om dat te kunnen doen. Ik denk vaak dat dat nu te vaak in het midden ligt, en dat het niet voor iedereen duidelijk is van, nou ja oké, maar wat wordt nou van mij dan verwacht, ben ik dan echt hier nu verantwoordelijk voor of eigenlijk niet helemaal, want er is toch nog iemand anders die daar wat aan van vindt of dat achter mij... soms nog over mij heen kan regelen of wat dan ook. En ik denk dat we dat beter moeten communiceren, van oké die persoon... let op iedereen, dat is degene die het regelt, als er een probleem is moet je daar zijn bij die persoon of als je iets wilt weten moet je daar zijn, die gaat daarover. Dan zorg je ook dat iedereen begrijpt waar hij aan toe. Veel duidelijker stellen van wat diegene zijn taken en verantwoordelijkheden zijn.

2.23 Waardevolle aspecten

00:36:48

Speaker 2: Die duidelijke structuur dat is wel een aspect waarvan jij zou zeggen, dat is waardevol en dat zou nog verbeterd kunnen worden om die succesvolle innovatie door te maken.

00:37:01

Speaker 1: Zeker, ja.

00:37:02

Speaker 2: ~~Oké. Nou dat was hem dan. Bedankt~~

Bijlage 7.3: Interview 3

00:00:01

Speaker 2: ~~Nou, allereerst welkom en bedankt dat je mee wil doen aan het interview. Het doel van het interview is de beoordeling van het innovatievermogen van de organisatie op een aantal topics. Daar zullen de vragen straks aan afgeleid worden. Alle informatie die wordt vergaard in het interview zal op vertrouwelijke wijze worden verwerkt, zullen geen namen benoemd worden bij de dingen die gezegd worden, en de opnames worden na het onderzoek weer verwijderd. Het interview duurt ongeveer 30 tot 40 minuutjes, rondom die tijd. En of er nog vragen zijn?~~

00:00:50

Speaker 1: ~~Nee, brand los.~~

3.1 Innovatiestrategie

00:00:54

Speaker 2: ~~Super. Dan is de eerste vraag voor topic één strategie is:~~ welke innovatiestrategie is er aanwezig binnen de organisatie?

00:01:05

Speaker 1: Nou, die is d'r niet echt, omdat wij een relatief kleine organisatie zijn die, ja, vanuit het ondernemerschap geleid wordt. En wat we natuurlijk wel proberen te doen, is, kijk, als je kijkt naar duurzaamheid, weet je wel dat we hebben zonnepanelen, we scheiden het afval, dus dat zijn natuurlijk wel allemaal dingen die we gedaan hebben. Op software gebied zijn er natuurlijk veel innovaties of eigenlijk meer veranderingen die we doen, dus daar probeer je ook mee te gaan naar. Maar het is niet zo dat dat in een strategie is vastgelegd, maar het is wel iets, en dat heb je misschien met nieuwjaar overleg ook gehoord, dat ik wel probeer aan te geven van oké, wat zijn nou de dingen die we, en ik zou niet zeggen innoveren, maar wel willen ontwikkelen, zeg maar. Maar er is niet zo iets als een innovatie strategie.

3.2 Langetermijnvisie

00:02:05

Speaker 2: Oké, en wat is, zou je de langetermijnvisie van Unilac Holland? Is die wel aanwezig? Zou je die kunnen beschrijven?

00:02:13

Speaker 1: Ja, wat is de langetermijnvisie. Kijk, wat is de langetermijnvisie, ik vind dat altijd lastig. Omdat je wordt door allerlei omgevingsfactoren word je strategie beïnvloed als ik kijk hoe ik in negentiennegenennegentig begonnen ben, is dat totaal anders. Als waar ik nu sta en op een bepaald moment is d'r wel bij Unilac, hebben we overgenomen, en is er wel een strategie verandering gekomen. Dat is zeker waar, maar die strategie is nu niet zoveel langetermijnstrategie. Hoe zou ik dat zeggen, die zal nu niet in deze fase van het bedrijf zeg maar, in deze leeftijd van het bedrijf zal die niet

veel afhangen. Als je, voor zeg maar vijf jaar. Die zal ongeveer hetzelfde blijven. Maar als ik de middelen had, dan zou ik wel een andere strategie maken, waarmee ik bedoel te zeggen: ook is dat ook weer hier de omgevingsfactoren van belang zijn die als je onbeperkt geld hebt, neem je andere keuzes als dat je, we zitten in een bedrijfstak zoals wij, dat veel liquiditeit beslag heeft, lage, relatief lage marges en waar sowieso de innovatie drang, kracht relatief laag is. Dus dan wordt het ook wel heel lastig om daar op aan te passen. Maar zeg maar, de langetermijnstrategie is er niet op papier. Was er wel altijd in m'n hoofd, maar Corona heeft daarbij niet geholpen. Maar om een antwoord te geven, wat is die strategie dan? Ik weet niet of die komt, maar is. Kijk, wij proberen natuurlijk zoveel mogelijk mensen kaas te kunnen leveren of zuivelproducten te kunnen leveren, waarbij we niet commodity producten doen. Of dat een strategie is voor de lange termijn. Geen idee, maar dat is wat we doen.

00:04:21

Speaker 2: Want als ik dat goed begrijp, dan sluit dat, dan wil je daarin misschien een beetje kijken naar wat zijn de, meer wat zijn de krachten die die de organisatie heeft?

00:04:34

Speaker 1: Ja.

3.3 Unique Selling Points

00:04:35

Speaker 2: Dus om daar daarin op verder te gaan, wat zijn nou de Unique Selling Points of echt de klachten van Unilac Holland.

00:04:44

Speaker 1: Wij leveren, dat eerste klinkt altijd een beetje raar. Maar, wij zijn toen ik met Unilac overnam en eigenlijk daarvoor om met het andere bedrijf begon. Wat wij doen is niet zo heel bijzonder. Alleen schijnbaar is dat in een bedrijfstak en misschien wel in de wereld, maar in de bedrijfstak bijzonder als je zegt wat je doet. Dus wij zijn vrij transparant en we doen wat we zeggen. We zijn altijd bereikbaar. Dat is één van onze USP's. Hoe simpel dat ook klinkt. Wij hebben geen telefooncentrale met bel één voor dat, bel twee voor dat, bel drie voor dat. Twee, de kracht van Unilac is ook dat wij elk zuivel product in elke hoeveelheid kunnen leveren, waar ook ter wereld, en dat wij ook samengestelde containers doen, het liefst met 100 sku's of meer. Dat is een USP, omdat je ook allerlei gezondheidscertificaten, veterinaire documenten allemaal nodig hebt, en dat zijn eigenlijk wel de twee belangrijkste USP's die wij hebben. Misschien, nou een derde is ook nog de kennis van de markt. Veel van onze klanten importeren kaas, importeren vlees, vis. Zijn natuurlijk food gerelateerd en soms zelfs nog non-food. En dan is het prettig als ze een specialist hebben, zoals wij, die hun ook nog informeert over marktsituatie, prijsontwikkelingen, we nemen een stukje marketing soms over, dus ook de kennisoverdracht van zowel de markt als product is ook een USP.

3.4 Communicatie

00:06:18

Speaker 2: Oké, en ben je dan van mening dat deze, dat nou ja, die USP's ook duidelijk en door de hele organisatie gecommuniceerd zijn?

00:06:31

Speaker 1: Ja, alleen de vraag is ik, kijk, ik denk van wel. Alleen zul je bij de vragen, als je die aan medewerkers stelt, wellicht tot een andere conclusie kunnen komen en dat kan twee oorzaken hebben. Of ik heb het niet goed verteld of zij hebben niet goed, ik zou niet zeggen geluisterd, maar in de communicatie gaat het soms mis bij de zender, maar gaat het soms ook mis bij de ontvanger. Dus, ik denk van wel. Maar of het zo is, daar ben ik wel benieuwd naar. Ik weet in ieder geval zeker dat onze klanten het weten.

3.5 Betrokkenheid

00:07:10

Speaker 2: Het gaat er ook inderdaad om hoe jij daarin staat en wat jij daarover denkt. Nou dan, dat waren de vragen voor topic één. Topic twee is consensus. En dan is mijn eerste vraag: **wat doet de organisatie om het personeel te betrekken bij nieuwe veranderingen.**

00:07:34

Speaker 1: Mag ik een sub-vraag stellen? Veranderingen in welke zin? Organisatieverandering of productveranderingen of alle?

00:07:41

Speaker 2: Productverandering, markt van ja, marktinnovatie, dus het verkrijgen van nieuwe markten en nieuwe product aan die markten aanbieden. Noem maar op.

00:07:54

Speaker 1: **Wat, wat doen we d'raan? Nou één, hebben we vorig jaar heb ik narrowcasting, niet dat dat een heel issue is. Maar nu kan je wel via een tv-scherm soms met over dingen communiceren. Je hebt gezien bij een nieuwjaarsborrel we wat langer termijn te kijken. Dus we doen terugkijken en vooruitkijken en we noemen daar bewust geen getallen. We noemen wel wat volumes die we doen. En wat zijn nou de ontwikkelingen. Maar het is niet zo dat we zeggen: we moeten zoveel omzet hebben en volgend jaar zoveel. We benoemen waar we naartoe gaan met reizen, we benoemen waar we, welke producten we willen gaan introduceren dus in die zin proberen we op die manier mensen daarbij te betrekken. En per afdeling hebben we ook overleg en je hebt overleg met alle afdelingen en of een aantal personen per afdeling bij elkaar. We zijn een zeer platte organisaties. We hebben geen hiërarchische structuur. Dus op die manier betrek je wel heel gauw mensen bij nieuwe ontwikkelingen. Heeft dat een duidelijke structuur? Nee, dat komt toch een beetje vanuit de mensen zelf. Wat communiceer je met elkaar, hoe communiceer je dat? Doe je dat? Vaak zit dat ook, om het maar even zo te zeggen, tussen de afdelingen zou dat nog wel eens wat beter kunnen. Maar aan de andere kant, soms is een logistiekeling überhaupt er niet zo in geïnteresseerd want die willen alleen maar van A naar B brengen, of het nou een puntenslijper is of een stuk kaas, dat zal ze verder een wordt wezen.**

3.6 Verantwoordelijkheid

00:09:19

Speaker 2: **Oké. Worden d'r vanuit de organisatie genoeg verantwoordelijkheden neergelegd bij het personeel om ook, ja, uiteindelijk kunnen we daarin doorschakelen naar.**

00:09:44

Speaker 1: **Ja, maar om dat aan te pakken, zeg.**

00:09:46

Speaker 2: **Om dingen aan te pakken, ja, en.**

00:09:50

Speaker 1: **Ja, nou ja, ik, ik denk van wel. Alleen verantwoording geven is wat anders als verantwoording nemen. En ik wil hier geen stukje, hoe zeg je dat, ik wil hier geen, vanuit, moet ik even goed denken wat ik zeg, maar je hebt uiteindelijk in, overall heb je mensen die leider zijn, je hebt mensen die achteraan lopen. Dus de volgers, en je hebt een middengroep. De leiders, dus de voorlopers, die zullen dat wel doen, die zullen meegaan, die pakken dingen aan, die gaan dingen veranderen. Die zullen ook beter communiceren. De volgers doen dat überhaupt niet en van die middengroep zal je het af en toe wel hebben en af en toe niet. Dus ja, ik geef, ik ben, denk ik, iemand die veel verantwoordelijkheid juist geeft aan mensen, we hebben weinig. Ik geloof in een leiderschap op basis van verantwoordelijkheid geven, zodat mensen vrij hebben om te acteren. Het nadeel daarvan is dus als je alleen maar volgers hebt, dat dat niet altijd even makkelijk is. Dus ja, ik denk wel dat ik dat dat gebeurt, ja, is alleen de vraag: neemt die persoon ook de, pakt hij de handdoek op?**

3.7 Communicatie

00:11:17

Speaker 2: **Dus als ik het goed begrijp, is één ding wat gewoon heel belangrijk is: is dat er wel eigen**

initiatief getoond wordt vanuit het personeel. Als dat dan getoond wordt en omdat je ook aangeeft dat de organisatie best wel plat is, op welke wijze wordt er voornamelijk gecommuniceerd dan als d'r verandering binnen de organisatie plaatsvindt dus is dat veel directe communicatie, dat veel indirecte communicatie? Zijn die lijnen kort of lang?

00:11:48

Speaker 1: Ja, superkort, en haast, zou ik zeggen, bij op de trap en aflopen. Ja, zo gaat dat hier. Wij hebben en wat ik net zeg, we proberen wel op via de mail, via. En wat we nu ook dit jaar wel gaan doen, is elke periode, of elk kwartaal gaan we één, laten zien, wat heb, wat hebben we gedaan? Dus wat is d'r gebeurd? En niet zozeer weer met getallen. Maar ook vorige keer hebben we gezegd: deze en deze producten willen we introduceren. Is dat ook gebeurd? En wat is de komende periode de focus? Maar we willen ook dat we, de komende periode gaan we weer veel op reis. Dus als iemand op reis geweest is dat die even een presentatie geeft van een half uur, drie kwartier aan iedereen, wat heb ik meegemaakt, wat heb ik gedaan, wat heb ik foto's gemaakt, zodat je ook daarin betrokkenheid krijgt, maar ook om weer te laten zien: wat hebben we nou aan nieuwe dingen veranderd? Hoe hebben we dingen veranderd en is dat ook gebeurd? En hebben we nieuwe producten geïntroduceerd en is dat gelukt? Zo probeer je dat die communicatie zeg maar te doen, en dat is vooral om betrokkenheid te creëren, en die heb je bij de leiders alweer wel. Je probeert die middengroep te beïnvloeden en volgens zal altijd lastig blijven. Als die weer opschuivende naar middengroep is dat dat weer mooi. Maar dus de communicatie is heel direct.

3.8 Verantwoordelijkheid

3.9 Betrokkenheid

00:13:14

Speaker 2: En als dan de medewerkers met het initiatief, dus de leider, de leiders die het initiatief tonen, ben jij van mening dat daar dat voor die mensen de betrokkenheid en de verantwoordelijkheden als voldoende worden ervaren, of dat ze misschien nog wel meer willen?

00:13:39

Speaker 1: Nee. Nou, dat is heel snel nee, maar ik weet bijna voor, ik denk dat sommige mensen dat er ook wel een persoon is die meer verantwoordelijkheid wil. Maar daarvoor moeten we eens de organisatie verstevigen dus lees mensen voor aannemen om hem meer verantwoordelijkheid te kunnen geven. Alle overige mensen weet ik 99,7 procent zeker dat ze allemaal dat alles goed en prettig ervaren.

3.10 Kennis

3.11 Ervaring

00:14:11

Speaker 2: ~~Oké, super, dan kunnen we naar volgende. Dat zijn vaardigheden.~~ Welke kennis en ervaring kan jij toepassen als de organisatie innovatie doormaakt.

00:14:30

Speaker 1: ~~Welke kan ik toepassen? Welke wil ik toevoegen?~~ Ik denk zowel een remmende werking als een aansporende werking. Je hebt mensen die zijn heel enthousiast en springen gelijk in van alles en nog wat, en daar probeer ik structuur en een tijdlijn te creëren, zodat je niet vandaag probeert alles te veranderen, om het maar even zo te zeggen. Bij andere mensen heb je wat meer aansporen de werking nodig en enthousiasmerende werking. Dat zijn dus zeg maar weer voor de volgers, die moet je toch wel mee daarin meekrijgen. Dus dat is een rol die ik speel, die ik vervul. Mijn kennis en ervaring, mijn algemene kennis en ervaring, omdat je vanaf nul tot 100 iets bouwt, valkuilen heb meegemaakt, kan ik mijn kennis en ervaring delen en dat zou kan heel specifiek zijn. Maar dat kan ook, het kan product technisch zijn, maar dat zou ook, hoe zeg ik dat proces technisch kunnen zijn, dat je zegt: van nou, pak het proces zo aan, want dan heb je dat resultaat.

00:15:41

Speaker 2: En omdat de organisatie vrij plat is, wat kleiner is, neem ik aan dat, of tenminste wat ik denk, beetje dat we die kant op gaan, dat het daarvoor ook makkelijker is om voor jou die kennis en ervaring toe te passen.

00:16:04

Speaker 1: Ja, zeker, ja, absoluut, ik ben er altijd wel afhankelijk of mensen proactief bij je komen. Het, d'r zijn ook zo soms onzichtbare wensen. Maar als je relatief met mensen communiceert kom je daar wel soms achter en ook daar leer je door ervaring, daar weer herken je dat. Ja, maar dat klopt, dat is zeer zeker waar.

3.12 Nieuwe vaardigheden

00:16:28

Speaker 2: Super, en wordt het gestimuleerd om nieuwe vaardigheden te liggen binnen de organisatie?

00:16:35

Speaker 1: Ja, alleen ja, vaardigheden, ja, ja, alleen zit ik, ik schiet door hoofd dat ik denk van ja, maar hoe doe je dat dan? Want dat zal misschien een vraag zijn. Kijk, je kan dat doen middels opleidingen, nou dat dat doen wij, dus dat is zeg maar extern, en dat kan je ook doen door: wil je dit doen of en andere taken of verantwoordelijkheden d'r bij te geven. Dus ja, zeker, ja, het is alleen verdeeld over twee groepen en bij het externe gedeelte, maar ook bij het interne gedeelte. Wij doen één keer per half jaar gesprekken met mensen. Hoe gaat het met je? Dus geen beoordelingsgesprek maar gewoon, waar loop je tegenaan? En dan komen we dit soort punten ook, bespreken we dan. En vaak is het dan op initiatief van ons of van de medewerker zelf. Dat hij zegt van: nou, ik wil dit nog beter leren, of ik wil dit kunnen of op initiatief van ons dat we zeggen: nou, we vinden dat je hier niet goed genoeg in bent, hoe kunnen we dat met elkaar oplossen. Dus het gebeurt van twee kanten.

00:17:43

Speaker 2: Oké, en in hoeveel verre worden mensen in staat gesteld om nieuwe vaardigheden toe te passen binnen de organisatie?

00:17:51

Speaker 1: Alles wat je doet is ongelimiteerd. Je moet uiteindelijk wel binnen je kaders een beetje blijven en natuurlijk moet er een aantal taken altijd uitgevoerd worden. Maar zie je iets wat je graag wil of leuk vindt, of een verbetering, is het antwoord in 99,9 procent van de gevallen ja dus.

3.13 Zelfverrijking

00:18:14

Speaker 2: Ja, ja, nou, dat is alles wat ik op deze topic wilde weten. Topic vier gaat over prikkels dat gaat daar eigenlijk op in, hoe het personeel geprikkeld wordt om mee te werken in innovatie, zeg maar. Daarin is de eerste vraag: welke of ja, welke, steekt de organisatie naar jouw mening voldoende tijd erin om zelfverrijking te creëren bij de medewerkers als een verandering in de organisatie plaatsvindt.

00:18:56

Speaker 1: Ik vrees van niet, omdat je dan heel, door de vraag te stellen denk ik gelijk van: nou ja, want ik ben daar niet zo bewust mee bezig. Dus als het al gebeurt, gebeurt dat heel erg onbewust en ligt het vooral denk ik bij de medewerker zelf, ja, ik ben niet.

00:19:23

Speaker 2: Want als er een verandering plaats zou vinden, dan wordt er niet aan gedacht om bijvoorbeeld het voor het manager, voor het personeel het werk leuker, makkelijker, uitdagender te maken.

00:19:36

Speaker 1: Tuurlijk wel, maar uiteindelijk zit dat, dat klopt, maar dat je dan oh, als je het zo bedoelt, dan wel. Het is wel zo dat we dat doen. Alleen dat doe je dus in die gesprekken ook. Als jij, als wij met elkaar vragen, hoe gaat het dan gaat het natuurlijk ook over wat mensen inhoudelijk doen. Dus in die zin krijgen ze voor één op één gesprek, krijgen ze die prikkels, zouden ze die dan kunnen krijgen ja. Alleen ik ben me daar niet zo, ik moest er even over nadenken, ik ben daar niet bewust mee bezig, dat ik denk, ik moet ze daarin, ik moet daarin prikkels creëren ofzo.

3.14 Nieuwe kansen

00:20:13

Speaker 2: ~~Nee, oké.~~ Denk jij dat het personeel ervaart vanuit het management dat er tijd en energie wordt gestoken in uitdagingen en het creëren van nieuwe kansen? Denk jij dat daar, hoe de ervaring is?

00:20:39

Speaker 1: Ja, ik denk het wel. Ook dat is hier iets wat in die gesprekken uitkomt en dat is ook iets wat ik meeneem met eventuele sollicitatiegesprekken, komt ambitie altijd voorbij en daarbij is eigenlijk ook altijd geen ambitie hebben is ook niet erg. En wel ambitie hebben is ook goed. Alleen als je begint, ja, dan dan ga je iets doen en of ik je daarna weer die ambitie kan invullen dat weet ik niet, maar dat bespreek je dan samen. Maar om bijvoorbeeld, en ik heb ook als iemand gehad die zei: ik heb de ambitie om meer algemeen-directeur te worden en het liefst dan binnen een x periode. Daarvan heb ik gezegd: ja, dat gaat niet, want dat zou betekenen dat ik aan de kant moet gaan vissen. Eén en twee, vond ik dat die capaciteiten niet had, dus dan heb je allemaal gesprekken over. Ja, daar daar. Ik denk al dat ze dat zo weer ervaren en de één heeft wel die ambitie en de andere niet.

00:21:39

Speaker 2: Maar ook hier is het dan wel, ja, het heeft ook heel erg, het blijft dan wat ik begrijp, een wisselwerking tussen personeel en het management. Dus d'r wordt wel vanuit het management ook verwacht dat het personeel daar dan ook zich laat horen om daar daarover ook in gesprek te kunnen gaan.

00:22:02

Speaker 1: Ja, en daarvoor doen we die gesprekken één, twee keer per jaar, zodat je ook een platform hebt of een basis hebt of een momenten hebt waarop je dat kan doen. Maar als je ambitie hebt en dat word je alleen maar aangereikt, daar geloof ik niet in. Als je ambitie hebt, moet je dat ook tonen. Daarnaast zijn wij een relatief klein bedrijf, dus niet snel groeiend. Dus als jij zou mij bijvoorbeeld zou beginnen bij Bol.com toen er nog acht man waren en die groeiden naar 1000 man, ja, dan is het niet moeilijk om te zeggen: ja, dit is de ambitie, daar gaan we naartoe. Wij pompen er 60, 70, 80 miljoen in vanuit een investeerder of private equity, of what ever. Ja, dan dan ga je carrière, dan kan je wel, maar dat is hier niet. Het is hier elke keer weer aanpassen aan wat gebeurt er morgen? Wat is er veranderd en onze groei is niet explosief, waardoor je dat allemaal kan verwezenlijken. Ja, dus, van te voren een pad maken, dat wil ik eigenlijk meer zeggen, van tevoren een pad met elkaar maken. Dit gaan we doen vanaf het begin is moeilijk, sterker nog, ook als mensen er zijn, is dat soms moeilijk. We zijn heel erg afhankelijk van de groei, onder andere van het bedrijf.

3.15 Emotionele en sociale ondersteuning

00:23:16

Speaker 2: ~~Duidelijk dan het volgende: dat is middelen.~~ En welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om succesvol verandering door te maken?

00:23:38

Speaker 1: Steun van het management.

00:23:42

Speaker 2: Zou je dat verder?

00:23:43

Speaker 1: ~~Nee, ik dacht nou, dit is de eerste ding wat me binnen naar binnen schiet,~~ steun van het management, dat is één ding. Vertrouwen dat je dat ze die innovatie moeten door maken. Vertrouwen bedoel ik ermee te zeggen dat je soms ook mag vallen of fouten mag maken, dus dat. Tijd, dus als je zo'n verandering doormaakt dat mensen ook tijd krijgen, één om het uit te voeren, zeg maar dus uitvoeringstijd. Ja, middelen vind ik lastig. Ja, middelen, je moet ze natuurlijk wel in ons geval doel geven en dat is vooral een softwarepakket om bepaalde veranderingen door te maken, bedoel je kan zeggen: we willen, weet ik veel, ik weet het even niet. Maar als daarvoor de middelen er niet zijn, dus het het softwarepakket er niet is, ja, dan kan je die ambitie hebben, maar dan gaat dat niet. Dus dat is wel, ik denk wel dat je, zoals bij een een, een timmerman, een, een bepaalde gereedschapskist moet hebben. Heb je hier ook bepaalde middelen nodig, met name bij in ons, vooral software om om dat te doen.

00:25:18

Speaker 2: Maar daar wordt dan volgens jou wel echt wel voldoende tijd ingestoken door het management om dat vertrouwen ook te creëren voor personeel.

00:25:28

Speaker 1: Ik denk het wel, maar, ik denk het wel.

3.16 Financiële middelen

00:25:32

Speaker 2: Oké: is de organisatie qua financiële middelen in staat om succesvol te kunnen innoveren.

00:25:48

Speaker 1: ~~Nou ja, kijk, kijk,~~ wij zijn bij Unilac financieel wel sterk genoeg om bepaalde investeringen of bepaalde innovaties te doen, maar dat hangt een beetje van de innovatie af die je zou willen uitvoeren. Natuurlijk. Maar laat ik het dan zo omschrijven: als de innovatie past bij de grote van het bedrijf, dan is het 100 procent zeker dat wij ja, de financiële middelen hebben. Maar als het ambitieniveau, nee, als dat innovatieniveau te hoog wordt, als je veel te grote doelen stelt, ja, dan zou het wel eens kunnen zijn dat we dat niet zijn, maar als het past binnen het bedrijf, 100 procent.

00:26:40

Speaker 2: Dus als je de doelen gewoon dichtbij houdt.

00:26:43

Speaker 1: Relatief klein houdt, kleine, ik zou niet zeggen kleine stapjes maakt, maar een een een, een. Bepaalde innovaties kunnen heel veel geld kosten, maar daarvoor zijn de financiële toereikend en dat mag best veel geld, nou, laat ik het anders zeggen, ja, het, het hangt er vanaf hoe groot het is, hangt natuurlijk af van heel veel, hoe zou ik dat nou eens goed uitleggen, maar ja, ik denk dat dat nee, dat is zo. Wij zijn wij voldoende financiële middelen om dat, onze buffer is groot genoeg zijn om bepaalde innovatieve te stappen te zetten.

00:27:18

Speaker 2: En wordt er dan ook over nagedacht in de zin van: mocht er, mochten er, mocht de stap die je nu wil maken eigenlijk een te grote stap zijn om dat wel vast te houden voor de toekomst en daar misschien een langere periode over te doen.

00:27:33

Speaker 1: Zou kunnen alleen dat zou aan de andere kant ook betekenen dat de organisatie en het bedrijf, ook qua omzet, volume, noem maar op, ook grote stappen moeten zetten, en daar geloof ik

niet in. Ik geloof erin dat je omzet parallel moet lopen met innovaties die je doet en zolang dat gebeurt. Nou dat dus wat ik eigenlijk heb te zeggen. Zolang de omzet groeit, als die er al is en de kosten, eventueel besparingen die je wilt realiseren, die moet, die moeten parallel lopen met de innovaties die je wil doen. Zodra je een innovatie gaat doen die niet past bij één van die twee. Dan dan, ja, is onze financiële middelen zijn niet toereikend, maar dan moet je het ook niet.

3.17 Expertise

00:28:16

Speaker 2: ~~Oké, duidelijk~~ beschikt de organisatie over genoeg expertise om te innoveren daarbij kun je denken aan kleine veranderingen maar ook aan grote veranderingen.

00:28:28

Speaker 1: Ja, nee, ik denk op sommige gebieden niet. Nee, dan moet je voor sommige gebieden niet. Nee, dan zal je externe hulp voor moeten vragen. Als het binnen onze eigen, nee, heel veel deelgebieden zal dat zeker niet zo zijn, dan zal je extern hulpen in moet roepen.

00:28:51

Speaker 2: En maar de mogelijkheid is er wel om die hulp in te roepen, mocht dat echt nodig zijn. Er wordt daar wel echt naar gekeken vanuit de organisatie.

00:29:01

Speaker 1: Zeker, ja.

3.18 Personeel

00:29:01

Speaker 2: En is er op dit moment genoeg personeel om te innoveren?

00:29:06

Speaker 1: Nee, nee, nee, kijk, ik heb net natuurlijk al gezegd: je wil ook ruimte creëren en als je, als mensen niet genoeg ruimte hebben, tijd hebben om dingen te doen, ja, dan kan je ook geen innovaties doorzetten want dan is de tijd er niet voor. Dan ben je al blij, bij wijze van spreken dat je dagdagelijkse taken goed vervuld worden. En in die ideale wereld hou je natuurlijk altijd een beetje tijd over om ook die innovaties goed door te kunnen voeren.

00:29:35

Speaker 2: Daar zou dan op dit moment, wat ik een beetje begrijp is of tenminste wat ik eruit, wat ik er uithaal dan ook is dat er misschien op dit moment iets te veel druk zou liggen op het personeel om dan succesvol te kunnen innoveren, dat mensen die verantwoordelijkheden en misschien niet bij kunnen gebruiken.

00:29:57

Speaker 1: Dat kan ook zeker een conclusie zijn. Ja, dat mensen zeggen: ja, ik wil het wel, maar het lukt me niet qua tijd en dat heb ik ook alle begrip voor. Daarom worden bepaalde, het benoemen van sommige dingen dat is dan al al punt 1, maar dat dan uitvoeren en succesvol uitvoeren is dan alweer punt 2. Dus dat is zeker op dit moment een, ik zou niet zeggen een probleem, maar ik zou me dat zeker voor kunnen stellen. Ja, ja.

3.19 Sociale en emotionele ondersteuning

00:30:24

Speaker 2: En heb jij dan ook ervaren dat er of wordt er door de organisatie ook tijd gestoken eventueel, dat er binnen de organisatie behoefte is aan emotionele of sociale ondersteuning?

00:30:46

Speaker 1: Elk mens, nou ja, ik heb geen idee, dat is. Door twee keer per jaar met elkaar te praten heb je in ieder geval wel aandacht daarvoor. Door benaderbaar te zijn als platte organisatie denk ik wel dat dat er is. Alleen je bent altijd afhankelijk van het, van het oog van een ander. Dus vanuit mijn beleving wel vanuit hoe ik in het leven sta wel, maar misschien ervaart een ander dat anders en dan sta ik daarvoor open, maar ik denk het wel.

3.20 Leiderschapsstijl

3.21 Waardevolle aspecten

00:31:25

Speaker 2: Duidelijk. Dan kunnen we naar het laatste topic, het plan van aanpak, en daar is mijn eerste vraag: wat, zou je leider de leiderschapsstijl kunnen omschrijven die d'r wordt gehanteerd in de organisatie?

00:31:39

Speaker 1: Ik weet niet of er een naam voor is, maar, d'r ligt heel veel, d'r ligt heel veel verantwoordelijkheid in combinatie met vertrouwen bij de werknemers zelf. D'r zijn hier geen. Er is hier wel een hiërarchie maar die is niet op basis van titel, maar op basis van kennis en kunnen. Dus ja, mensen krijgen heel veel, veel verantwoordelijkheid en vrijheid, die combinatie graag.

00:32:16

Speaker 2: Heb je dan ook het idee dat dit positief ervaren wordt door het personeel?

00:32:21

Speaker 1: Of je komt hier, je bent heel snel weg, of je komt hier en je gaat nooit meer weg.

00:32:30

Speaker 2: Dat is duidelijk.

00:32:32

Speaker 2: Ja, d'r zijn heel veel mensen die heel lang blijven, en er zijn ook best wel wat mensen die snel weggegaan zijn en die mensen die snel weggingen, voldoen niet aan de verwachtingen van ons. Dus nemen van verantwoordelijkheid in combinatie met vrijheid dus, is niet zo dat je druk krijgt, je moet geen dingen. Het enige wat je bij verantwoordelijkheid daarmee bedoel ik te zeggen, is dat je je vinger opsteekt als iets niet lukt en verder, wanneer je dat doet. Hoe je dat doet, moet je lekker zelf weten. Als je collega's blij zijn, ben ik blij en uiteindelijk, als de omzet en winst en dat soort dingen. En misschien goed om daarbij te zeggen is dat ik ook niet geloof in het model dat je vandaag zegt wat je aan het eind van het jaar aan omzet wil hebben. Ik geloof waarin dat als je in het jaar allerlei dingen goed doet, dat er aan het eind van het jaar winst, omzet, afzet is.

3.22 Monitoring

00:33:28

Speaker 2: Duidelijk en stel d'r is een plan om te innoveren een nieuw plan, maakt niet uit op wat voor gebied. Hoe wordt dit dan gemonitord binnen de organisatie om te zorgen dat het, dat het vloeiend en in één keer goed verloopt.

00:33:45

Speaker 1: Dat is bijna niet te doen. Dat wordt gemonitord in de zin: wij doen dat vanuit geen model, geen plan. Dat doen we door met groepen dat soort processen te volgen of uit te voeren, te bespreken. Maar het is niet zo dat we een vast stappenplan hebben. Zo en zo gaat het gebeuren, dat bespreken we wel, maar dat wordt zeker niet vastgelegd en zelfs wordt het nooit echt besproken,

omdat we ook, ja, ja in de tijd dat volgen. Maar er is nooit een echt strak plan van aanpak. Misschien nog iets om over na te denken, maar dat is weer wat anders.

00:34:31

Speaker 2: Is daar in het verleden ooit en zijn er ooit negatieve effecten van ervaren?

00:34:46

Speaker 1: Ja, vast. Dat zal best geweest zijn, ja. Had je dat kunnen voorkomen met een plan van aanpak, dat weet ik niet, maar dat, dat zal best geweest zijn. Maar ik, ik, ja, ik kan me zo, ik kan zo-even niet, maar vast, ja, ja.

3.23 Waardevolle aspecten

3.24 Leiderschapsstijl

00:35:01

Speaker 2: En om even nog terug te gaan naar Leiderschapsstijl, heb jij het idee dat deze leiderschapsstijl als succesvol wordt ervaren binnen de organisatie om ook innovatie te stimuleren.

00:35:18

Speaker 1: Ja

00:35:22

Speaker 2: En op welke manier?

00:35:24

Speaker 1: Nou, kijk, als je het prettig vindt in een organisatie te werken waar die verantwoordelijkheid daar ligt en je bent weer die leiderschap capaciteiten heb je, dan heb je hier alle ruimte om dat allemaal te doen. Dus ik, en en wil je dat niet, hoeft je daar ook geen gebruik van te maken. Dus daar ligt ook geen druk op om het te doen. Dus ik denk dat degenen die dat wel willen, het ook prettig vinden, hoe het is. Want wat is er nou mooier, in ieder geval in mijn beleving, als je zelf het in mag vullen, in mag kleuren en en met ideeën mag komen of met innovaties mag komen, en dat ie niet bij voorbaat in de eerste vergadering wordt afgeschoten of dat er een één of andere politiek spel is, of dat er een hiërarchie is of nee, ik probeer wel als ik, als iemand een innovatie zou hebben waar je er niet mee eens bent, ook altijd met de argumenten en in alle openheid en te zeggen waarom iets wel of niet kan. Ik stimuleer over het algemeen vooral op mensen om dat soort dingen met dat soort plannen komen.

00:36:38

Speaker 2: Dat is gewoon ja, dat is het belang. Wat ik heel erg merk dat we daarin nog terugkomen op telkens die die wisselwerking eigenlijk, dat is van het één van de key punten.

00:36:50

Speaker 1: Ik geloof ook alleen maar in daarin. Ik geloof: waar je het afdwingt lukt het niet, dat is onmogelijk en een heel mooi voorbeeld is misschien wel, ik weet niet of het hiervoor geldt, maar ik roep dat, zeg het toch. Blokker was altijd een bedrijf wat zeer succesvol was. Enorme winsten maakten ze dus de gebroeders Blokker gingen ook, ik zal niet zeggen in zichzelf geloven, maar ze waren al op een leeftijd van 60, 65 en toen kwam opeens E-commerce en toen dachten ze: ja, we hebben een zak met geld, dus we kopen wel wat, en dat lukte niet. Toen kwam er iemand die zei: maar weet je wat je moet doen? Nou, die zei niet wat je moet doen, maar wat mij verstandig lijkt, trek het er helemaal uit als je wil innoveren als je wil, als je dat wil doen, als je in die E-commerce wil, moet je een totaal ander model opzetten. Dat deden ze niet. Ze bleven vasthouden aan wat ze deden, waar dus het wordt. Ik geloof, en daarmee hebben ze ook de slag uiteindelijk gemist. Maar als ze elke keer kleine stapjes hadden gezet op het moment dat het kwam, dan waren ze mee veranderd en dat hebben ze niet gedaan. Dat heb ik, dat soort dingen lees ik en dan denk ik, ja, dat is wel wat het is. Daarom geloof ik ook altijd in de wisselwerking tussen mensen en management. Als dat er niet is, dan als management zegt: nee, dan krijg je alleen maar mensen achter je die niet meer met de innovaties

bezig zijn of dat dat willen doen. Want ja, als je elke keer afgeschoten wordt en d'r is een leiderschap, werkt dat niet. Maar alles loslaten gaat ook niet, want er wordt een soort kippenhok met iedereen die van alles vindt. En dat gebeurt natuurlijk ergens, met alle respect in het gemeentehuis, want daar, d'r is niet altijd een duidelijke leiderschap. Dus ik zoek er, ik zoek het ergens tussenin ik wil dat mensen met initiatieven komen. We maken elke keer met innovatie stappen vooruit, maar aan de andere kant probeer ik ook te beargumenteren waarom het niet zo is en leiderschap te tonen, en ik geloof daar meest in.

3.25 Waardevolle aspecten

00:38:57

Speaker 2: Duidelijk. Dan de laatste vraag: welke aspecten ziet volgens jou het personeel als waardevol en zouden d'r kunnen missen binnen de organisatie om succesvol, om innovatie succesvol te maken?

00:39:13

Speaker 1: Welke zijn waardevol en welke missen ze?

00:39:15

Speaker 2: Ja, welke aspecten zijn waardevol en missen er?

00:39:18

Speaker 1: Ja, dus beide?

00:39:19

Speaker 2: Ja.

00:39:19

Speaker 1: Oké, goed, heb je die vragen allemaal zelf bedacht, allemachtig. Waardevol. Vrijheid, kans om met dingen te komen, dat dat zorgt ervoor, denk ik, dat je dat je succesvol bent. En wat zouden ze missen? Klinkt het heel erg arrogant als ik zeg dat ik dat niet weet, dat dat dat er niet is? Ik denk niet dat ze iets missen. Nee, nee, ik denk dat er van de organisatie iets mist, waarbij het natuurlijk ook zo kan zijn dat als je, als er wel een voorstel komt en ik probeer dat met argumenten tegen te spreken, dat we inmiddels wel in een tijd leven, dat dat ook lastig is voor mensen. Dus ik kan mij best voorstellen dat er mensen zijn die zullen zeggen dat ze iets missen, maar heb ik het misschien niet goed uitgelegd of ze hebben weer niet goed geluisterd dat kan één van de twee iets. Of het niet goed tot zich genomen. Maar ik denk niet dat er iets mist om om, om ja, om succesvolle innovaties te doen. Dat denk ik niet, maar ik denk wel dat ik soms argumenten heb om ze niet te doen, dat we die discussie willen aanhalen met iedereen.

00:40:34

Speaker 2: Oké, duidelijk. Super, heel erg bedankt, dan stop ik hem nu.

Bijlage 7.4: Interview 4

00:00:04

Speaker 2: Allereerst welkom en bedankt dat je mee wil doen aan het interview. Doel van het interview is het meten en beoordelen van het innovatievermogen van de organisatie aan de hand van een aantal topics. Alle informatie die wordt verzameld wordt op vertrouwelijke wijze verwerkt en de opname wordt na het onderzoek verwijderd. Het interview duurt ongeveer 30 tot 40 minuutjes. Het toestemmingsformulier is ingevuld. Zijn er nog verder vragen?

00:00:42

Speaker 1: Nee, ik volg jou vragen en dan kijken we gewoon naar wat komen, en ik denk dat ik hoop dat ik bruikbare informatie hebt voor jou. Ik denk het wel.

4.1 Innovatiestrategie

00:00:50

Speaker 2: Super, ja, dan gaan we van start. Het eerste topic is strategie. Daar is mijn eerste vraag is: zou jij de innovatiestrategie kunnen beschrijven die er aanwezig is bij Unilac Holland?

00:01:06

Speaker 1: De innovatiestrategie, strategie, beleidsmatig hé, dus als ik vanuit mijn perspectief mag praten, vind ik en meen ik dat iedereen de vrijheid heeft om met ideeën, met kritieke punten die opgelost moeten worden, om de processen, maar ook het assortiment onze producten te verbeteren en nieuwe afzetmarkten te bereiken. En daar wordt de input van ieder op elk level eigenlijk binnen de organisatie wordt gewaardeerd. En dat betekent dus eigenlijk dat dat iedereen idee kan aandragen en dat zal dan door een managementteam worden opgepakt en eventueel worden uitgevoerd of geïmplementeerd of verder uitgewerkt, in eerste instantie. Dus een idee is een idee, maar we hebben wel de vrijheid om dat aan te dragen. De ja, innovatiestrategie is natuurlijk een breed woord, dus is er dan een bepaalde richting, waar je dan een context waar je dan aan denkt, of ook gewoon over dagelijkse zaken?

00:02:15

Speaker 2: Nou, het mag, het mag vrije invulling krijgen in theorie, dus je kan hierbij denken aan bijvoorbeeld productinnovatie of ja, marktinnovatie, al dat soort aspecten en hoe jij denkt dat dat dat wordt ingevuld.

00:02:30

Speaker 1: Goed, wij, we hebben natuurlijk een heel groot, heel veel aan aantal afzetmarkten en een ook een heel groot aantal klanten. Dat hebben we waarschijnlijk wel heel vaak gehoord. Elke klant heeft natuurlijk zijn eigen behoefte is d'r ook overal is en een andere marktbehoefte ook afhankelijk van het type klant dat we daar hebben. En die klanten die komen bij ons met hun behoeftes en hun vragen. En vanuit daaruit gaan wij kijken of een mogelijkheid is om bijvoorbeeld verdieping van het productassortiment te creëren. In de zuiver markt, wat ik tot nu toe gemerkt heb, is het wel lastig om voor kleinere aantallen, wat vaak bij onze klanten van toepassing is, een echte nieuwe producten te lanceren, waar vaak in eerste instantie veel potentie is, dus waar klanten aangeven, van hier is potentie voor merk je dat dus dan toch zo'n product eigenlijk ontwikkeld is. Dus dan gaan wij met verkoop voornamelijk, gaan we dat producten verder uitwerken gaan we kijken of dit inderdaad gaat passen. Alleen het lanceren dus de verdere ontwikkeling. Daar loopt het soms vast. Dus dan in eerste instantie is er enthousiasme en is er een goed ontvangst van een aankondiging van een nieuw product en soms is daar dan in de opvolging en de ontwikkeling loopt, stagneert dat soms. Dus daarin zijn mijn inziens wat wel verbeteringen mogelijk, zeker ook op het gebied van marketing en communicatie, want kijk in mijn geval, spreek ik even voor mezelf, is het van belang dat ik voor zorg dat de klanten voorzien is in behoeftes en dat die vraag wordt beantwoord. Het creëren van een nieuw product is dan toch zeker op verschillende markten toch best lastig, want het is gewenst, maar dat moet en snel en moet makkelijk en weinig en daar loop je dan vaak toch als organisatie tegenaan, zeker omdat wij natuurlijk net gemixt assortiment hebben, je hebt met veel verschillende leveranciers te maken en ja, daarin zijn soms wel eens wat, ja, wat haperingen maar het is wel goed en dat vind ik wel zo dat iedereen continu bezig is met het zoeken naar vernieuwing, verfrissing verdieping van het assortiment voor onze klanten. Dus dat is wel echt een actueel onderwerp. Dus daar, daar zie ik wel echt wel dat dat dat dat wel aardig leeft in de organisatie, zeg maar.

4.2 Unique Selling Points

00:05:13

Speaker 2: Oké, en omdat je ook aangegeven je hebt, jullie hebben een grote afzetmarkt aan een ja, brede afzetmarkt. Zou je ja, wat zijn volgens jou de Unique Selling Points van Unilac Holland om die bij de afzet markt te kunnen voorzien?

00:05:31

Speaker 1: Ja, nou, dat is een goeie vraag. Ik denk dat bij ons voornamelijk ons sterkste punt is dat wij eigenlijk van begin het eind. Hé, de verkopers die doen natuurlijk hun werk en dan komen er heel veel leads en die leads ga je uitwerken en aan mij is natuurlijk dat op te volgen en te zorgen dat die klant echt zoveel mogelijk een breed assortiment krijgt. Waarom? dat is onze focus. Het doel is eigenlijk om

bij onze klanten zoveel mogelijk een gemixte soortement aan te bieden van met voorkeur van ons eigen private label en hun te ook dus te kunnen voorzien van een palletje van het één en een palletje van het ander. En dat kan dat kunnen folie broden kaas zijn, dus hé voor de foodservice, maar dat kan dus ook een deel, retail assortiment zijn, en omdat ons een soortement zo breed is, maar ook wij steeds ook meer bezig, zijn we dus met verdieping. Hé, dus het uitbreiden van bijvoorbeeld het plakjes assortiment heb je de mogelijkheid om dus in die verschillende behoeftes te voorzien en daar, daar zit wel ook kracht en kunnen wij gewoon van A tot Z alles voor de klant regelen, ook op logistiek gebied dus. Maar ook al zou de klant één of twee of drie containers per jaar doen, dat kan bij ons en bij heel veel, ja, grote bedrijven, handelaren is dat gewoon ja, niet tot hetzelfde mogelijk, waardoor wij dus eigenlijk gewoon daarin makkelijker kunnen schakelen. We hebben veel contacten, we hebben een heel groot netwerk en daarin kunnen we dus ook gewoon voor de klant eigenlijk regelen wat ze nodig hebben, dus ook op gebied van de producten bijvoorbeeld dat je dan gaat sourcen, dat je dan ook natuurlijk proactief maar ook naar aanleiding van de vraag van de klant, dus daar gaan we... en dat is voor ons wel een belangrijk punt. En wat ook wel goed is, is dat feedback vaak van klanten ook positief is en dan voornamelijk van service contact. Ze komen ook bij ons terecht om te informeren wat wij kunnen, omdat ze bij hun huidige leverancier niet tevreden zijn. Dat is ook een reden voor potentiële klanten om bij ons terecht te komen en dan zie je van oké, dat missen zijn. Maar dan kunnen wij bieden en daar ga je dan wel op inspringen en dat is dat is ook een sterk punt. Plus dat wij korte lijntjes hebben, dus we kunnen makkelijk schakelen. Het is natuurlijk en hele dynamische omgeving, dus je hebt heel veel wisselingen je moet ook echt daarin open-minded zijn en ik vind dat ook een sterke kracht. Hé dat je daarin ja goed kan schakelen. Ik denk dat dat wel echt het key word is daarin. Ja dus, en we kunnen alles met luchtvracht met zeevracht alle bestemmingen zijn mogelijk. We hebben ook natuurlijk de forwarders die voor ons dingen regelen, dus door al die contacten kun je heel veel kan betekenen en dat vind ik een toegevoegde waarde.

4.3 Langetermijnvisie

00:08:38

Speaker 2: Duidelijk, en ze, wat is volgens jou dan de langetermijnvisie van Unilac Holland op dit moment?

00:08:49

Speaker 1: Langetermijnvisie, dan heb je het over vijf jaar en verder ongeveer de middellange termijn. En ja, ik denk dat onze visie op dit moment is het implementeren van meer efficiëntie in het order en productieproces. Het productieproces is bij ons natuurlijk de inkoop ontvangst van goederen en het voorraadbeheer et cetera. We zijn natuurlijk aan het automatisch meer aan, moet ik ze goed zeggen: Digitaliseren, dus alles gaat veel meer via het systeem en dat is voor de termijn van twee, drie jaar het allerbelangrijkste zodat je beter met minder fouten ook de klanten kan bedienen, wat natuurlijk een heel groot aspect is van de klantbeleving dus daar gaan wij ook echt op focussen. En daarnaast is het blijven innoveren van producten en hé, je moet wel incentives hebben om op klanten te motiveren om producten af te nemen. Dus denk aan het verzenden van samples, meedoen aan evenementen, marketingbudgetten, promoten om dus op de lange middellange termijn en voor te zorgen dat klanten blijven, hè, loyaal blijven. Dus dat is wel echt heel belangrijk om de klanten te binden voor langere-termijn en waar wij intern heel veel kunnen ontwikkelen nog, ook daarin groeien. Ja, dus ja, ik weet niet of dat echt specifieke visie is, maar dat is mijn beeld bij wat wij als organisatie nu op dit moment aan het doen zijn en wat ik natuurlijk meekrijg want ik zit natuurlijk niet management team, dus deels krijg ik het niet mee, maar dat is wel, hé, de communicatie is open hier, dus het is wel dat je daarin heel veel mee krijgt, zowel goeie als minder goeie dingen, en daardoor kun je als team ook veel beter naar die toekomst kijken.

4.4 Communicatie

00:10:39

Speaker 2: Ja, en omdat je aangaf dat de communicatie open is binnen de organisatie, wordt de lange termijn visie en de Unique Selling Points volgens jou door de hele organisatie ook duidelijk gecommuniceerd.

00:10:51

Speaker 1: Ja, je bedoelt intern, dus onder het personeel. Ja, ik denk dat iedereen weet wat wij tenminste doen als in van bij de afdeling verkoop. Hé, ja, wat doen wij nou eigenlijk? En in principe, toen ik begon bij Unilac ruim drie jaar geleden. Het eerste wat ik eigenlijk deed, is eigenlijk een beetje uitzoeken van wat de organisatie doet. Je moet natuurlijk als je ergens gaat werken, een beetje voorbereiden, je doet onderzoek van wat doet de organisatie? Past dit bij mij, et cetera et cetera, en toen had ik eigenlijk al beknopt al best wel een goed beeld van wat wij doen, Wat is nou de competentie wat is nou de Unique Selling Point van wat het bedrijf doet? Naarmate je langer werkt, dan hé, is dat... wordt dat steeds duidelijker. Ik weet niet of het heel erg breed gedragen wordt. Ik denk dat bijvoorbeeld bij het magazijn dat daar wat meer kennis is van wat hé het bedrijf doet. Maar over het algemeen is iedereen heel bekwaam en betrokken en dus ook op de hoogte van wat wij eigenlijk doen en waar we eigenlijk met bezig zijn. Alhoewel ik vraag me wel soms af op bijvoorbeeld de afdeling logistiek weet waar de verkoop zich mee bezighoudt dus daarin zou nog wel wat meer interne, open communicatie kunnen zijn. Van wat is nou... wat doen wij en dat is vice versa ook. Ja, daar kan natuurlijk altijd onder personeel nog beter gecommuniceerd worden, omdat we natuurlijk een kleine organisatie zijn. Ja, is dat wel heel belangrijk, betrokkenheid. En hé, innovatie van inderdaad, waar zijn we mee bezig? Wat doen wij op deze termijn? En ik denk ook ik denk oprecht dat ook al goed wordt gecommuniceerd maar of echt iedereen, of dat echt heel breed gedragen wordt en dat vind ik lastig te beoordelen. Ja, oké, ik weet het van een bepaalde groep, maar van de hele organisatie is het lastig. Ik denk ook omdat het niet echt veel onderling besproken wordt. Nou dat, dat is het vanuit management wel onderling, misschien wat minder.

4.5 Betrokkenheid

00:13:11

Speaker 2: Ja, duidelijk. Dan gaan we naar het volgende topic, dat is consensus en daar is mijn eerste vraag: hoe wordt het personeel betrokken bij nieuwe veranderingen.

00:13:21

Speaker 1: En consensus bedoel jij dus inderdaad, betrokkenheid overleg, ja, oké, hoe dat wij betrokken. Er wordt altijd om input gevraagd voor verbeteringen dat allereerst, dus iedereen heeft het dan het liefst hart op de tong, lopen we ergens tegenaan, meldt het. Dus d'r is ook altijd bereidheid om dingen te verbeteren. Kijk, als het breder wordt gedragen onder de organisatie, dus he, d'r zijn bepaalde zaken waar het personeel tegenaan loopt, dan wordt dat serieus genomen en dan wordt daar ook aan gewerkt. Natuurlijk is niet alles op een maand, twee, drie maanden verbeterd. Dat heeft soms jaren nodig. Daarom is dat ook een onderdeel hé van het hele middellange termijn gebeuren of langere-termijn gebeuren zelfs. Dus ja, ik persoonlijk vind echt dat medewerkers hier betrokken worden. In ontwikkeling van bepaalde zaken, is het wat meer op magazijn gericht, dan zal er wat meer bij magazijn personeel liggen. Maar als het op procesmatig met het systeem, dat moet door de hele organisatie goed lopen. Dus iedereen is daar in principe bij betrokken en is daar ook vrij in om daar ideeën over aan te dragen.

4.6 Verantwoordelijkheid

00:14:32

Speaker 2: En als u, het hele personeel betrokken wordt, of iedereen wordt betrokken bij de veranderingen op het moment dat dat gebeurt, en je hebt ook de openheid om dat initiatief te geven, ja, en...

00:14:45

Speaker 1: Ja.

00:14:45

Speaker 2: Welke verantwoordelijkheden ontstaan er dan voor jou?

00:14:48

Speaker 1: Voor mij persoonlijk.

00:14:49

Speaker 2: Ja, in dit geval.

00:14:50

Speaker 1: Ja, ja, als ik het vanuit mijn perspectief bekijk, dan hé dus snel. Er zijn dus veranderingen voornamelijk op systematisch gebied. Zo, dan ga je daar eigenlijk direct implementeer dat in je dagelijkse werkzaamheden en vaak neem ik ook persoonlijk wat van die taak op mij, hé, dus d'r moeten bijvoorbeeld, d'r worden nieuwe functies toegevoegd in het programma dat wordt opgepakt, dat pakken we op, dat zorgen dat het zo snel mogelijk is geïmplementeerd en dat dat voor andere mensen in die keten. Dus zeg logistieke afdeling, hé, de coördinatie van de orderafhandeling ja, die hebben daar dan ook gelijk profijt van. Dus het belang. Dat wordt dus gelijk, ja, goed geïmplementeerd en wordt dus ook gelijk opgepakt, waardoor je dus steeds vaker bepaalde zaken gewoon kan oplossen en verbeteren. En dus die veranderingen ook direct merkbaar zijn. Natuurlijk is niet alles direct merkbaar, maar het meeste wel. Dus dat is wel heel fijn en dat, ik ben daar heel erg betrokken bij, omdat ik gewoon belangrijk vind dat zowel ik als mijn collega met veranderingen vooral positieve veranderingen natuurlijk, dat dat goed kan worden opgevolgd en dat iedereen dat weet wat de meerwaarde daarvan is. Dus dat vind ik persoonlijk heel belangrijk en daar, ja, daar ben ik dan ook wel bij betrokken. ~~Ja, ik hoop dat dat antwoord geeft op je vraag.~~

4.7 Communicatie

00:16:24

Speaker 2: ~~Zeker, oké, en~~ je had het nou, ja, dat is al een paar keer naar voren gekomen. De open communicatie binnen de organisatie, zou je maar nog wat meer kunnen vertellen over op welke wijze d'r wordt gecommuniceerd als er verandering binnen de organisatie plaatsvindt? Dus denk je wij van MT naar personeel toe.

00:16:45

Speaker 1: Ja, ~~dus niet zozeer voor de communicatiemiddelen maar echt de manier van communicatie.~~

00:16:50

Speaker 2: ~~De manier van en eventueel ook communicatiemiddelen, dus denk bijvoorbeeld aan directe communicatie of meer indirecte komen.~~

00:16:58

Speaker 1: Nou, dat is eigenlijk het worden van een kleiner bedrijf, hé, want ik heb voorheen ook bij grotere bedrijven gewerkt en daar ging alle communicatie via officiële berichten. Hé, dus binnen organisatie is eigenlijk heel zakelijk. Wat er hier gebeurt, er zijn overlegjes, er zijn heel makkelijk vergaderingen in te plannen, er zijn ook één op één mededelingen over veranderingen. Mededelingen die de hele organisatie betreft, worden per wel gecommuniceerd en dan later toegelicht dus het is niet zo dat het van hier heb je informatie, dit is het en succes ermee. Maar het gaat verder dan dat. Dus iedereen wordt wat je ook, je hebt het over consensus. Iedereen wordt betrokken bij het onderwerp en dus op moment dat er iets belangrijks wordt gecommuniceerd soms is het gewoon een simpele mededeling, maar soms zijn er ook ingrijpende veranderingen en daarin wordt ook gewoon en groupe overlegd. Dus bij de logistieke afdeling, op kantoor, in een vergaderruimte er wordt gewoon wel veel gedaan om dingen helder te krijgen. Dus er wordt ook wel verwacht dat mensen zelf gaan vragen wat er gebeurt en hé wat daar het effect van is. Het niet dat alles voorgeschoteld moet worden qua communicatie. Maar het is wel het, het is wel, het is wel tweezijdig en dat is hier, dat merk ik wel. Ja, gaat gewoon het gesprek aan, hé, dus dan zitten we gewoon met verkoop, met management en met de afdeling. En zo is dat altijd heel kort en direct. En dat is gewoon heel fijn. En de voorkeur binnen de organisatie is ook van loop even naar mekaar toe. Als er wat is, moet wat overlegd worden. Doet dat niet altijd per mail hé, hou het open en dat is ook een onderdeel daarvan. Dus het moet natuurlijk ook in de mens zelf zitten, in het personeel, in karakter van het persoon. Maar over het algemeen dat is wel het streven om dat zoveel mogelijk, hé, dus loop even naar mekaar toe, en dan heb ik het niet over koffieautomaat gesprekken de hele tijd, maar gewoon van, lopen we bij mekaar langs of overleg, iets specifiek maar ook hé. Dus verandering van het management team wordt ook gewoon en groupe

besproken en dat is gewoon goed. Dan alles via officiële mededelingen en dergelijke. Dat dus dat ja, dat loopt eigenlijk op die manier.

00:19:29

Speaker 2: Nou, bedankt daarvoor.

00:19:33

Speaker 2: En ja, dan gaan we naar de volgende. Dat is gaat over vaardigheden.

00:19:38

Speaker 1: Vaardigheden ja.

4.8 Kennis

4.9 Ervaring

00:19:39

Speaker 2: En daar is mijn eerste vraag is: welke kennis en ervaring kan jij toepassen als de organisatie-innovatie doormaakt.

00:19:48

Speaker 1: En dan moet ik zeggen vanuit mijn eigen, ja, capacity's zeggen: oké, ik denk dat ik voornamelijk als ik echter vanuit mezelf meer ga kijken, dat op het moment dat er veranderingen zijn, ben ik iemand die dat graag wil oppakken. Dus ik ben wel iemand die zegt van oké, er is besloten, wel of niet in consent met iedereen. Dus dat ligt er natuurlijk aan wat voor verandering het is, dat we dat gaan doen. En dan ben ik ook iemand die dat wil oppakken en coördineren en plannen, en dat ben ik. Mijn dagelijkse werkzaamheden staan niet altijd toe vanwege tijd en hé wat dat in beslag neemt. Ik ben wel van iemand die zegt van: Joh oké, hier moet een plan voor gemaakt worden. Hoe gaan we dat doen? Planning, planning is natuurlijk altijd. De planning kan altijd veranderen en ik betrek ook mijn mede directe medecollega's daarin mee. Het ligt er ook aan wat of het voor mij van belang is, dat ik die verandering, dat ik daarbij betrokken ben. Hé, dus heeft het is de verandering op meer logistiek of gebied voor bijvoorbeeld magazijn, ja, dan is het niet van belang dat ik daarin betrokken ben. Dus er wordt natuurlijk wel vanuit management ook wel hé gezegd van oké, iemand van dat van die afdeling, van die afdeling van die afdeling. Dat is relevant, die gaan dat doen. Als ik, als ik daar geen toegevoegde rol in kan spelen, dan ga ik dat ook niet aanpakken. Maar als ik dat wel heb en ik kan daar iets in betekenen, dan probeer ik wel altijd die coördinerende rol op te pakken en dat is ook wel in overleg met management dan zeg maar. Dus dat is wel dat ja, dan probeer ik op die manier wel te doen. Vanuit ja, vanuit mijn achtergrond en vooral uit hoe ik zelf zeg maar op de werkvloer sta, is dat voor mij wel de meeste waardevolle bijdrage. Ik, ik heb wel ideeën, maar die komen vaak wel op het moment dat je al ergens mee bezig bent, hé, dus ik kom niet lukraak met allerlei ideeën of veranderingen aanzetten, maar ik vind het wel belangrijk dat als er weer ergens aan beginnen, dat het ook goed wordt uitgevoerd, daarin ben ik dan wel perfectionistisch maar dat kan zo twee kanten op. He dus dat kan ook heel positief zijn, omdat vanuit mijn ervaring dus mee te nemen. Ik ben natuurlijk voornamelijk met klanten bezig, maar ik probeer ook binnen de organisatie wel mee te werken aan verbeteringen veranderingen. Op dit moment heb ik niet echt de, zeg maar de ruimte om daar echt een cruciale rol in te spelen. Maar ik denk wel dat er als er bepaalde projecten zijn, dan neem ik die ook zeg maar ook vanuit mijn opleiding ook wel mee. Hé, dus daar, daar kan ik dan wel wat mee en dat vind ik ook erg... ja, een leuke uitdaging om aan te pakken. Dus ja, vanuit mijn opleiding heel eerlijk. Ik heb natuurlijk deels... Ik heb zelf deels marketingcommunicatie en deels exporten gestudeerd, dus ik kan in mijn dagelijkse werkzaamheden vanuit mijn opleiding wel wat meer, ja, het exporten gerelateerde gedeelte toepassen. Qua, marketing en communicatie vind dat ook erg leuk, maar het combineren is, dat zou je eigenlijk beter, toch, hé, zou dat wat meer gesplitst zijn. Om ook echt veel meer aandacht en focus daarop te besteden.

4.10 Nieuwe vaardigheden

00:23:42

Speaker 2: En als je bezig bent met het, nou ja, je geeft aan dat je wel ook probeert energie erin

probeert te steken om mee te denken en mee te werken aan veranderingen en zo. Stel dat, want dat zou natuurlijk kunnen, stel dat daar nieuw vaardigheden voor geleerd moeten worden wordt dat binnen de organisatie ook gestimuleerd om nieuwe vaardigheden te leren?

00:24:05

Speaker 1: ~~Ja, ik denk dat...~~ Ik heb zelf tot nu toe bijvoorbeeld nog geen opleiding of interne cursus gedaan, daar waar dat nog niet van toepassing was. Natuurlijk hebben wij als gehele organisatie wel met het overstappen naar een nieuw ERP systeem wel natuurlijk intern opleiding gehad, noem het opleidingsdagen, het was een drietal dagen. Maar d'r is wel ruimte om jezelf te ontwikkelen. Dus wil jij iets, hé, dus zeg je van oké, dit heeft een toegevoegde waarde voor organisatie, ik wil daar aan werken, kan ik dit doen, dan wordt dat gesupport. Hé, dus wil jij een nieuwe taal leren, is dat relevant voor jouw afzetmarkten dan wordt dat ondersteund en dat is... dat wordt ook wel openlijk uitgedaagd en natuurlijk wordt dat niet de hele tijd gecommuniceerd maar heb jij een idee en heeft dat een toegevoegde waarde? Ja, dan wordt dat ondersteund en dan is dat natuurlijk ja, de uitbreiding van je vaardigheden die natuurlijk dan op langere-termijn de activiteit van het bedrijf kunnen ondersteunen. Dus hé dat dat wordt zeker... wordt dat gemotiveerd eigenlijk. Ja.

4.11 Zelfverrijking

00:25:19

Speaker 2: ~~Dan de volgende. Dat is prikkels. En dan is mijn eerste vraag: is:~~ welk gevoel van zelfverrijking ontstaat er bij jou als er verandering binnen de organisatie plaatsvindt?

00:25:31

Speaker 1: ~~Zelfverrijking.~~

00:25:33

Speaker 2: ~~Denk hierbij aan eigen, ja, eigen gewin.~~

00:25:36

Speaker 1: ~~Ja, precies~~ Ja, nou, zo ben ik bij verandering of implementatie van nieuwe, zeg, lijnen, structuur in de organisatie. Ik ben voornamelijk iemand die even kijk van oké, wat, wat, wat is hier aan de hand en wat? Wat is de bedoeling hiervan? En zodra ik het nut ergens van inzie dan ben ik daar eigenlijk gelijk al heel positief over, omdat ik dan ook gelijk wel zoiets heb van: ja, dit helpt mij, maar dat helpt ook mijn collega's. Dus ik zie vaak wel ergens de positieve toegevoegde waarde van in. Dus ja, of dat, of dat met zelfverrijking te maken heeft, weet ik niet. Ik ben sowieso niet iemand die echt bezig is met van wat wil ik en laat de rest een beetje, hé ik, ik probeer wel echt in teamverband te denken. Dus ik zou niet zeggen dat dat, dat ik voor mijn eigen zelfverrijking veranderingen wil doorbrengen of wil zien binnen organisatie. Ik denk dat het een, een, een mutual gain moet zijn, dus een beetje echt wel een gezamenlijk doel moet hebben.

00:26:49

Speaker 2: ~~Is er dan niet lichtelijk sprake van het feit dat wanneer d'r een team gewin is, dat dat voor jou dan ook als prikkel kan gelden, om daarvoor harder te willen rennen?~~

00:27:02

Speaker 1: Ja, zeker ja, want ik ben wel iemand die wil zorgen, ook dat dat voor mijn mede collega goed is, qua communicatie, maar ook qua veranderingen dus ik wil natuurlijk deels dat dat voor mij efficiënter werk is, maar ook voor mijn collega. Ja, dus dat d'r zijn, dat zijn wel, ja, voor mij prikkels ik zeg van nou ja goed, noem eens iets een, een aanpassing in een, in ons, aan het aanvraag gedeelte van ons systeem. Als daar iets wordt aangepast, dan denk ik van ja, maar ik moet er wel wat aan hebben, maar ik wil dan ook dat dat voor mijn collega makkelijk werk is. Als het voor hun geen toegevoegde waarde heeft, waarom doe ik dat werk dan? Dus dat wil ik wel hé, dat vind ik wel belangrijk en daarom ben je ook als meerdere teams betrokken bij zo'n dergelijke ontwikkelingen of veranderingen is dat je, ja daarin het een toch een gezamenlijk gewin hebt. En ja, persoonlijk ben ik eigenlijk niet echt heel erg bewust bezig met van oké, what's in it for me, zeg maar. Wat is hier toe... Ja, de prikkel voor mij? Ja, ik vind ik een heel lastig begrip, want bij prikkels denk ik heel veel aan externe factoren en niet zozeer aan een bij een overleg of iets hé dat je bezig met veranderingen, dat

daar dan ja prikkels zijn. Je kan wel geprikkeld. Ja, dat is meer op emotie, hé, inderdaad, ik weet niet of dat hier bedoeld wordt?

4.12 Fysieke middelen

4.13 Emotionele en sociale ondersteuning

00:28:34

Speaker 2: Het gaat in deze theorie bijvoorbeeld meer... je moet... je kan denken in de zin van dat kan aan een verandering kan voor een personeelslid kan er een financieel gewin aan zitten, bijvoorbeeld. Maar er kan ook... het werk kan makkelijk worden, werk kan efficiënt... efficiënter gedaan worden.

00:28:54

Speaker 1: Ja, ja, dat zijn, ja, dat is wel wat meetelt ja, ja, ik denk dat het is niet zo van, ik ga hard en redden of harder werken, want dan krijg ik een beter salaris, je doet, je doet wat je doet in de organisatie en zeker, wat ik persoonlijk heb bij een kleinere organisatie is dat je echt veel meer betrokken bent met wat er gebeurt binnen een organisatie. Zowel op gebied van personeel, als gebied van producten, van hé, de markten, klanten, alles. Je bent heel erg, ja persoonlijk betrokken en voor mij zit daar geen persoonlijk gewin in. Ik doe het echt puur omdat ik het is ook enthousiasme, het is compassie, het is betrokkenheid en ja, maar ja, goed he je, je vindt de, het werk in de branch erg leuk. Maar ik wil ook gewoon dat als wij met verkoop de cijfers bekijken, dat die cijfers gewoon een positieve ontwikkeling hebben, al is het met kleinere stapjes maar daar word ik blij van. En dan blij als ik heb toch wel over emoties maar hé van hé, wat wij doen heeft een positief effect, daar is wat te zien en cijfers zijn natuurlijk, statistieken zijn natuurlijk gewoon feiten, dat is gewoon, dat liegt niet. Daar kun je, daar moet je mee werken en ik denk dat dat voor mij wel een hele positieve prikkel is. en dat geldt ook, bijvoorbeeld, als er een nieuwe klanten zijn, komen er nieuwe klanten in de organisatie. Dan zorg ik ervoor dat zowel voor m'n collega's in andere afdelingen maar ook in systeem, dat alles gewoon goed werkt en daar krijg ik dat... dat zijn van mijn positieve prikkels. Ja, misschien is het meer een drijfveer ook prikkels, is het ook, kan het ook gezien worden als een drijfveer. Ik denk dat dat wel ook gewoon het gezamenlijke gewin ja, gewoon in organisatie en niet persoonlijk. Ik ben echt meer een teamplayer dan dat ik op mezelf eigenlijk let, van wat is voor mij makkelijker, wat is... Ik wil gewoon. Ik kijk meer breder dan alleen maar zelf. Ja.

00:31:05

Speaker 2: Duidelijk ja, dan naar de volgende dat is middelen: welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om succesvolle verandering door te maken?

00:31:21

Speaker 1: Middelen.

00:31:23

Speaker 2: Dat kunnen fysieke middelen zijn.

4.14 Fysieke middelen

00:31:27

Speaker 1: Ja, dat is, dat is een goeie vraag zeg. Ja, ik denk dat je vooral allereerst binnen onze organisatie creatieve mindset moet hebben. Dat is sowieso wel een belangrijk middel om mee te beginnen. Daarnaast nou, we hebben het over communicatie gehad, moet je daar goed open communicatie over hebben. Qua ja, qua tools en systemen is dat heel, vind ik dat wel lastig om daar goed antwoord op te kunnen geven. Welke middelen hebben we nodig om ja, om positieve veranderingen of in ieder geval veranderingen. Ja, ja, want ik vind het een heel, het is best wel brede vraag, ik probeer dat even te betrekken op mezelf, maar dat vind ik dat heel lastig. Ja, omdat ik ben natuurlijk geen decision-making unit, ik, om het even zo te zeggen, maar wel iemand die dus idee kan aandragen en ja, de uitvoering daarvan is toch ook weer gezamenlijk en ook in overleg met manager.

Dus dat is ja voor mij altijd, dus ik kan met heel veel ideeën komen. En dan, oké, dat is een goed idee, hé, dan kunnen we dat gaan verder uitwerken ik vind het heel lastig om te bepalen van tevoren welke middelen daarvoor nodig zijn.

4.15 Personeel

00:33:00

Speaker 2: En als je zegt dat het een onderdeel is van samenwerkingen en team play.

00:33:04

Speaker 1: Ja.

00:33:05

Speaker 2: Is er volgens jou dan genoeg personeel om te innoveren.

00:33:10

Speaker 1: Nee, nee, dat denk ik niet.

00:33:14

Speaker 1: Ik denk dat, kijk wij, wij zijn niet zo groot dat je een afdeling, He, business unit development of product development of iets in die richting hebt, hé, normaal heb je een R&D department of iets hé dat je toch wel, die zijn daar echt specifiek mee bezig. Ik denk dat als je dat echt wil doen, he dus zowel strategisch is, beleidsmatig als op productniveau bijvoorbeeld dan, of op personeel, ja, dan zou je wel iemand moeten hebben die daar zowel echt een spin in een web is, hé dus daar ook een connectieve factor in heeft en de verbindende factor. En ik denk dat je dat wel mist als je het over personeel hebt.

00:34:07

Speaker 2: Ja.

00:34:07

Speaker 1: Maar in zo'n dynamische organisatie als dit is dat denk ik ook wel lastig om iemand te vinden die van alle markten thuis is en die daar ook, want je moet tenslotte bekend zijn met alle afdelingen maar je moet ook het innovatieve en het, ja, dat beleid zeg maar hebben om dat te ontwikkelen en ik denk dat dat ook in directe samenwerking moet met managementteam dat zat het dichtst naast elkaar eigenlijk dan. Ik denk niet als wij daar nu op dit moment personeel voor hebben, nee.

00:34:41

Speaker 2: Nee, oké, duidelijk.

00:34:43

Speaker 1: En ik weet, ik weet niet of er verder nog andere middelen zijn waar je aan zou kunnen denken.

4.16 Financiële middelen

00:34:47

Speaker 2: Ja, één, één van mijn vragen was nog wel over welke financiële, Ja, over welke financiële middelen. Of zou jij, ben jij van mening dat de organisatie beschikt over voldoende financiële middelen om succesvol te kunnen innoveren?

00:35:05

Speaker 1: Ja, ja, dus dat er genoeg, ja, zeg maar cashflow liquiditeit om dat te kunnen financieren. Ja, dat is inderdaad meer, denk ik, iets waar managementteam veel meer inzicht op heeft. Ik denk wel dat het er is, maar de vraag is dan ook wel wat is het return on investment hé, dus wat krijgt, wat levert het op? En is het inderdaad haalbaar? Hé, is daar potentie voor? Want het heeft geen zin om financiële middelen te stoppen in iets wat misschien te weinig oplevert dus ik denk wel dat het er is. Ik denk dat dat ook financieel vrijgemaakt kan worden, maar dan moet het wel echt zodanig opleveren dat het want blijft natuurlijk een commercieel bedrijf, dat het de moeite waard is? Ja, ja, maar ik denk wel dat dat daar wel, zeker als je het over veranderingen hebt, als die veranderingen zodanig veel

opleveren, dan weet ik zeker dat management de moeite doet om te kijken of die financiële ruimte er is. Ja, dat denk ik wel, ja, zeker.

4.17 Leiderschapsstijl

00:36:13

Speaker 2: Dan gaan we naar het laatste topic. Oké, dat is het plan van aanpak. Daarin wordt ingegaan op leiderschap en monitoren en al dat soort zaken. Daar is mijn eerste vraag: zou jij de leiderschapsstijl kunnen omschrijven die op dit moment wordt gehanteerd door het management?

00:36:32

Speaker 1: Leiderschapsstijl.

00:36:35

Speaker 2: En ik verwacht niet dat je mij precies gaat vertellen ook leiderschapsstijl het is.

00:36:40

Speaker 1: Nee, ik ga niet in theoretische vaktermen praten.

00:36:42

Speaker 2: Maar, karaktereigenschappen, kenmerken die opvallen ja.

00:36:46

Speaker 1: Ja, het managementteam is natuurlijk vrij klein bij ons. Wat is er bij ons, en wat ik zelf wel prettig vind, heel erg aanwezig is, dus, het is het is kort open wat ik al eerder aangaf duidelijk in overleg veel. Ik denk dat, ja, dat voornamelijk in overleg, dus beslissingen bijvoorbeeld worden wat breder gedragen wordt, niet door één of twee personen besloten. Ja, je hebt allemaal stakeholders eigenlijk en er wordt wel in acht genomen wat die stakeholders ervan vinden en dat is dus ook waar we aan het begin al waar we het over hadden, iedereen wordt betrokken en ik vind dat in een managementteam, vind ik heel erg belangrijk. Je wordt niet gezien als een nummer, je bent een waardig onderdeel van de organisatie en ik vind dat elke werknemer op die manier behandeld moet worden en dat ze ook één van de redenen dat ik bij dit bedrijf werk is, omdat bij grotere organisaties is dat gewoon, er wordt een beslissing genomen, dat gaat via die, dat gaat dan weer via die je hoort dat alleen maar van één persoon, het is allemaal in lijntjes is heel erg top-down en ja, dat ik vind dat niet de juiste manier. Kijk, in grote bedrijven, in coöperaties heb je dat natuurlijk, er is geen goed of fout, maar bij mijn persoonlijk vind ik dat de fijnste managementstructuur zeker, hé en manier van communiceren. Ja.

00:38:30

Speaker 2: Hoe het nu hier gaat, zeg maar dat.

00:38:32

Speaker 1: Ja, ik vind dat prettig, omdat het is altijd op hetzelfde niveau. Het is niet autoritair, het is niet van dit is het, jongens succes met implementatie. Dus er is betrokkenheid en dat is gewoon wel, ik denk dat dat ook wel een voordeel is van een familiebedrijf hé, want uiteindelijk is het bedrijf natuurlijk opgebouwd vanuit een familiebedrijf waardoor de betrokkenheid ook, ja echt gewoon een prominente rol speelt. En daar wordt ook, je wordt als collega gewoon op gelijke hoogte, ja, beoordeeld, nou niet beoordeeld, maar je wordt wel gewoon als waarde gezien. Al jouw input wordt in acht, daar wordt iets mee gedaan, of het nou potentie heeft of niet, dat maakt niet uit, maar daar wordt altijd iets mee gedaan en dat is gewoon erg fijn.

4.18 Monitoring

00:39:27

Speaker 2: Oké, ja, duidelijk, en hoe wordt een plan voor innovatie? Stel er is een nieuw plan voor innovatie, hoe wordt dat dan gemonitord binnen de organisatie.

00:39:35

Speaker 1: Nou, bij ons is het zo dat als er bijvoorbeeld een plan van aanpak is voor verandering. Hé, dus er zijn plannen gemaakt van dit, dit, dit gaan we doen, dan wordt daar altijd eigenlijk een team

opgezet, wat ook weer breed gedragen is binnen de organisatie, die dat dus monitoren. Drie, vier maandelijks overleg daarover hebben. Van wat zijn de punten? Hoe kunnen we, wat is de status? Zijn het nog verbeterpunten of kunnen we, zijn die al afgetikt hé, dus dat wordt altijd weer geëvalueerd en dan wordt er weer verder overlegd. En d'r is altijd een team van een x aantal mensen en dat kan een groot team zijn of een team van twee, die dergelijke, ja, plannen dus wel monitoren en dat moet ook wel wat. Voordat iets echt geïmplementeerd is in organisatie, ja, moet je wel gewoon zorgen dat dat ook gestuurd wordt, want je kan niet iedereen, zeg maar, zijn ding laten doen. Dat moet wel gecentreerd worden en daardoor hebben wij wel altijd verschillende teams, omdat op te pakken, zowel met als zonder overleg met management. Hé dus zijn het grote veranderingen gaat het in overleg met management is, zijn het kleinere, dagelijks gebaseerde veranderingen, dan wordt dat wel vaak met een bepaald, binnen een bepaalde afdeling. Er zijn altijd mensen die dat in de gaten houden.

4.19 Waardevolle aspecten

00:41:02

Speaker 2: Oké, duidelijk. En dan mijn laatste vraag is: welke aspecten ziet het personeel als waardevol en missen er op dit moment nog om succesvol innovatie te worden?

00:41:16

Speaker 1: Welke aspecten zien we als waardevol?

00:41:19

Speaker 2: Ja, en zou jij zeggen, daar valt nog echt wel wat te halen.

00:41:25

Speaker 1: Ja, over algemeen ben ik natuurlijk heel positief. Natuurlijk zijn er ook negatieve dingen. Wat ik wel vind is dat hé, als medewerker kun je natuurlijk heel veel meedenken en innovaties aandragen. Wat ik persoonlijk op aanvulling van de teams die we hebben, denk ik dat het wel heel goed is als er iemand is die dit echt controleert en ook echt aanpak, die daar, hé, die daar de juiste karaktereigenschappen en misschien wel de juiste achtergrond, ervaring of opleiding, werkervaring mee heeft om dat echt een klap op te geven. Soms zijn bijvoorbeeld zaken die dan te veel blijven hangen of die dan stagneren of stil komen te liggen, omdat er te veel dingen tegelijkertijd lopen. Ik denk persoonlijk dat dat wel kan helpen en hoe dat dan in de praktijk eruit ziet dat durf ik natuurlijk ook niet te zeggen. Dat verschilt heel erg, maar ik denk dat dat wel zou kunnen helpen. Ja, en dan heb ik het wel over interne veranderingen. Dat er iemand is die daar gewoon het voortouw in neemt, hé die daar, die dat managet, coördineert, aanpakt, planned, maar ook monitort. En dan wel in samenwerking met andere mensen. Nu ligt de verantwoordelijkheid van sommige veranderingen te veel, denk ik, bij het uitvoerende personeel. Dat hoeft, dat hoeft geen bezwaar te zijn, en dat kan ook bij bepaalde veranderingen ook. Maar ik denk dat met grote, ingrijpende veranderingen, natuurlijk doet managementteam veel zelf, zowel strategisch als uitvoerend, maar ik denk wel dat je daar toch wel een soort van aanvulling op dagelijkse uitvoering kan, bij kan hebben. Ik denk wel dat dat een toegevoegde waarde kan hebben, om de druk bij het uitvoerende personeel wat meer te verlichten, zodat zij ook hun werk, waar ze eigenlijk in gespecialiseerd zijn, gewoon goed kunnen uitvoeren. En alles in overleg, dat wel. Maar ik denk dat daar nog wel wat te behalen valt. Ja, minder druk op de medewerkers, en dan met druk bedoel ik dan niet van dat het gepushed wordt, maar het weghalen van werkzaamheden om ruimte te creëren voor andere werkzaamheden of ontwikkelingen. Ja.

00:44:01

Speaker 2: Helemaal duidelijk. Hartstikke bedankt! Dan stop ik nu de opname!

Bijlage 7.5: Interview 5

5.1 Innovatiestrategie

00:00:01

Speaker 2: Ja, allereerst welkom en bedankt dat je mee wil doen aan het interview. Doel van het interview is de beoordeling van het, is om het innovatievermogen van de organisatie te kunnen beoordelen. Dat gaat aan een aantal topics, die topics zijn: strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en het plan van aanpak. Alle informatie die wordt verzameld wordt op vertrouwelijke

wijze verwerkt en de opname zullen na het onderzoek weer verwijderd worden. Ze kunnen alleen ingezien, beluisterd worden door mij en door mijn docent vanuit school, mochten daar vragen zijn op basis van integriteit en zo. Het interview duurt 30 tot 40 minuten ongeveer. En ja, zijn er nog vragen voorafgaand? Super als eerste bij strategie. Mijn eerste vraag is daar: welke innovatiestrategie is volgens je aanwezig binnen de organisatie?

00:01:02

Speaker 1: Welke innovatiestrategie is er aanwezig binnen de organisatie? In welk opzicht bedoel je?

00:01:10

Speaker 2: Daar kan je denken. D'r zijn heel veel manieren van, voor innovatiestrategieën bijvoorbeeld marktinnovatie of productinnovatie maar hoe dus die strategie op dit moment wordt ingevuld, hoe jullie in de toekomst willen innoveren wat daar het beeld bij is.

00:01:25

Speaker 1: Oké, poeh, nou, als we zien naar, als Unilac als bedrijf zijnde we hebben we de laatste jaren voornamelijk geïnvesteerd in de dienstverlening en om, om, en ook voornamelijk stukje software, waar we zelf redelijke fors in geïnvesteerd hebben, om te voorkomen, sorry, niet om te voorkomen, maar om om sneller dingen van mekaar te krijgen, voor de klant, alles erop en eraan. Dus dat, ja, dat is niet zozeer productontwikkeling / innovatie, maar wel een stukje, ja, ondersteuning van de, van de, ja, producten en de services die we voeren. Daar zit afgelopen jaar de meeste energie en tijd in. En als we het hebben over product ondersteuning en innovatie. Ja, je bent natuurlijk altijd op zoek naar nieuwe producten, nieuwe verpakkingen, nieuwe kazen. Daar proberen we altijd een hele brede scope voor te hebben en altijd creatief te zijn en mee te denken met het land. Ja, verdere innovatie.

5.2 Langetermijnvisie

00:02:47

Speaker 2: Nee, dat is goed. Ik kan ook als we dan zeg, maar misschien is dan strategie of innovatie strategie wat lastiger, maar wat zou dan volgens jou de langetermijnvisie van Unilac Holland zijn?

00:02:59

Speaker 1: Ah, dat is, dat is inderdaad iets makkelijker inderdaad! Nee, wat wij, wat wij natuurlijk als Unilac naar streven is om, laten we zeggen, Europese zuivelproducten over de hele wereld te vershippen en dat betaalbaar te maken voor, voor iedereen die daar interesse in heeft. En daardoor proberen we steeds nieuwe markten te openen voor onze producten, maar ook ons arrangement steeds verder uit te breiden. En de markt in Zuid-Amerika is natuurlijk heel anders dan de markt in, laten we zeggen, Zuidoost Azië, of dan Noord-Amerika vergeleken met China. Dus elk land en elk, ja, elke klant is daar altijd op zoek naar nieuwe producten en soms kom je dus ook in hele nieuwe markten terecht waar helemaal nog geen zuivel wordt geconsumeerd en dan zit je weer een heel, in een heel ander speelveld en we proberen dat speelveld juist steeds breder te krijgen, natuurlijk ook onder onze eigen merken en ik verwacht dat daar komende jaren nog steeds veel groei uit te halen is. Wat ook meespeelt als we het hebben over de strategie, zie je dat voornamelijk, dat de fabrieken in Europa steeds logger worden, steeds moeilijker mee samen te werken is. Dus is het voor nieuwe partijen steeds lastiger om ertussen te komen en dat geeft ons al op dat gebied al een voorsprong. Als ik ben nu, volgende week ben ik negen jaar werkzaam binnen de firma. Als ik zie wat het bedrijf van gewisseld is, van toen en nu, is echt een wereld van verschil. Van producten, van assortiment, maar ook van klanten, waren we voorheen veel te afhankelijk van één of twee klanten, is dat nu veel, veel breder portfolio en dat is natuurlijk voor iedereen het allerbeste en zorg je dat niet niet zozeer het risico spreidt maar de kansen dus ook zoveel mogelijk spreidt en dat je niet alleen maar gefocust bent op één of twee belangrijke klanten.

5.3 Unique Selling Points

00:05:16

Speaker 2: En je hebt het dan. Ik hoorde over nou de markten daar zitten grote verschillen tussen. En ook het doel is ook om wel nieuwe klanten te werven en om daar op een beetje op aan te sluiten. Wat zijn dan de Unique Selling Points van Unilac Holland om al die stappen makkelijker te maken?

00:05:40

Speaker 1: Wat als we dan over nieuwe, als ik, als ik kijk naar hoe, hoe, onszelf als, als Unilac verkoop, voornamelijk voor nieuwe markten, is dat je een breed scala hebt aan producten, voornamelijk geproduceerd onder ons eigen private label, wat klanten over kunnen gebruiken als hun private label, van hé, Grand'Or is ons private label voor alle zuivel, daar redelijk gemakkelijk, laten we zeggen, de top, laten we zeggen, top 25 Europese zuivelproducten kan kopen in één keer, zonder mega hoge bestel hoeveelheden, gemixt in één container. One stop solution voor alles erop en eraan.

5.4 Communicatie

00:06:26

Speaker 2: ~~Oké, en worden die,~~ worden de langetermijnvisies en de Unique Selling Points, worden die volgens jou door de hele organisatie ook duidelijk gecommuniceerd?

00:06:36

Speaker 1: Ja, dat zou wel beter kunnen. Ja, dat zou wel beter kunnen en daar hebben we ook intern met verkoop hebben we daar best wel veel gesprekken over gehad afgelopen weken. Maar ja, is dat voor iedereen duidelijk, intern überhaupt. Weten mensen in het magazijn wat wij aan doen zijn, überhaupt wat onze toegevoegde waarde is ten opzichte van andere bedrijven. Ik heb daar mijn twijfels bij of we dat goed goed communiceren. De vraag is dan ook: staan daar andere mensen open? Willen mensen het weten? En dat is dat dat een grijs verhaal vind ik altijd. Want in het verleden heb ik wel eens informatie gedeeld en daar krijg je nou nul reactie op en dan vraag ik me ook wel eens af van ja, waarom doen we dat eigenlijk?

5.5 Betrokkenheid

00:07:28

Speaker 2: Ja, ~~nee, duidelijk, en dan kunnen we de volgende.~~ Dat betreft consensus, en daar is mijn eerste vraag: hoe wordt het personeel betrokken bij nieuwe veranderingen.

00:07:42

Speaker 1: ~~Hoe het personeel betrokken wordt bij nieuwe veranderingen. Daar ga je er dus vanuit dat er een nieuwe veranderingen zijn?~~

00:07:48

Speaker 2: ~~Precies, of innovaties, of innovaties zeg maar grotere innovaties.~~

00:07:53

Speaker 1: Nou, we proberen natuurlijk sowieso een aantal keer per jaar met alle mensen samen te komen, waarin we vertellen hoe het gegaan is en waar we bezig zijn. De laatste keer hebben we ook een klein tipje van de sluier gegeven waar wij mee bezig zijn als we, als we dat hebben over innovatie, dat hele Unilac Online portal. Daar was je ook bij, volgens mij. Dus op die manier proberen we het en groupe te bespreken. De wens is er om dat elk kwartaal te gaan doen, kort terugkijken op de cijfers, terugkijken op hoe, wat en waar, zodat we zo meteen vanaf, laten we zeggen, begin april dat kunnen doen. En verder worden eigenlijk alle, nou niet zozeer de beslissingen, maar alles waar we nieuw mee bezig zijn, wordt wel, als ik dan zo mag zeggen, per groep besproken. Zoals de dingen die in het magazijn veranderen, worden met het magazijn besproken en niet zozeer met administratie.

5.6 Verantwoordelijkheid

5.7 Betrokkenheid

00:09:01

Speaker 2: En is het dan op dat moment ook belangrijk dat het personeel, heeft, heeft het personeel de vrijheid om zelf ook die stappen te kunnen nemen? Stel dat er wat moet veranderen of dat zij een idee hebben voor een verandering of innovatie. Dat zij makkelijk die verantwoordelijkheden of ja, betrokkenheid daarbij kunnen invullen zeg maar.

00:09:33

Speaker 1: Ja op, ja, en dan moeten we niet een beetje vooruitlopen op een gesprek van zo meteen. Maar kijk, als jij initiatief toont en verantwoordelijkheid neemt, dan wordt dat vanzelf, nou niet zo zeer,

ja, ook wel een soort van beloond, maar dan valt het op en dan krijg je steeds meer dingen naar je toe. Dus ja, en in principe, als je ideeën hebt of verbeteringen kan bedenken of innovaties ja, dan denk ik oprecht wel dat daarvoor open gestaan wordt. Ja.

00:10:20

Speaker 2: Oké.

00:10:20

Speaker 1: Dat precies ook korte lijntjes zijn om dingen voor mekaar te krijgen.

5.8 Communicatie

00:10:23

Speaker 2: Mhm oké, en op welke wijze wordt er gecommuniceerd als er een verandering binnen de organisatie plaatsvindt is dat voornamelijk veel directe communicatie of indirecte communicatie.

00:10:35

Speaker 1: Nou, we hebben we natuurlijk nu ruim een jaartje de info schermen hangen op op elke afdeling, waar natuurlijk best wel informatie over gedeeld wordt. Maar echt, de belangrijke inhoudelijke veranderingen worden gewoon door het management gecommuniceerd, dus per mail, of dat we samengeroepen worden, één van de twee.

5.9 Verantwoordelijkheid

00:10:57

Speaker 2: Duidelijk en welke verantwoordelijkheden ontstaan er bij jou als er innovatie plaatsvindt binnen de organisatie in jouw vakgebied, dus denk bijvoorbeeld aan marktinnovatie of.

00:11:11

Speaker 1: Ja, binnen verkoop ben ik in principe sinds één januari eindverantwoordelijke voor Unilac Holland, en dat komt enerzijds, komt dat gedeeltelijk omdat ik altijd een van de weinige ben geweest, die altijd actief bezig is geweest met nieuwe producten. Dat ja koppel ik dan even voornamelijk aan, als nieuwe producten, als innovatie binnen Unilac Holland en daarin ja is het heel simpel, degene die het bedenkt, moet dat uitvoeren. Dus op dat gebied ben ik daar altijd verantwoordelijk bij geweest met nieuwe producten en nieuwe leveranciers of wat dan ook.

5.10 Nieuwe vaardigheden

00:11:55

Speaker 2: Duidelijk kunnen we naar de volgende dat zijn: vaardigheden. In hoeverre worden mensen in staat gesteld om nieuwe vaardigheden toe te passen binnen de organisatie om innovatie te stimuleren?

00:12:11

Speaker 1: Ja, ik vind het woord innovatie misschien een beetje een gek woord, want hoe, hoe kan je innovatie stimuleren, hoe, hoe, hoe? Hoe zie je dat zelf?

00:12:21

Speaker 2: Nou, door middel van, innovatie is dat je verdere stappen zet binnen het bedrijf, om een bedrijf te laten groeien, of werk makkelijker te maken of werk efficiënter te maken, in die theorie. En dan dus daarin heb je, kan je bijvoorbeeld je vaardigheden toepassen om dat efficiënter te laten, dat proces dat je van tevoren vaststelt van we willen deze kant op om dat proces efficiënt te laten verlopen.

00:13:02

Speaker 1: Ja, op die manier, nou ja, ik denk oprecht gewoon dat open staan als organisatie voor verbeteringen we zien wel dat we afgelopen jaren eigenlijk te weinig handjes gehad hebben en daardoor is het lastig om tijd vrij te maken om dingen, dan moet ik het netjes zeggen: we lossen dingen op, maar we zijn nog niet altijd veel bezig met we zijn aan het verbeteren. Ja, dat dat we te veel tijd bezig zijn met het oplossen van dingen dan na te denken van hé, hoe kunnen dingen beter?

Ik hoop dat op korte termijn we daar wel tijd voor gaan hebben, maar daar is afgelopen jaar misschien te weinig tijd voor geweest. Ja.

00:13:45

Speaker 2: En wordt het dan ook gestimuleerd om wel nieuwe vaardigheden te leren?

00:13:52

Speaker 1: Ja, ja, ja, wat mij betreft wel, maar ook daarin is het ook vaak: wie de handschoen past, trekt hem aan, en als jij zelf natuurlijk, die kansen niet ziet of druk met andere dingen, dan kan ik, zou ik kunnen begrijpen dat je dat dan niet zou kunnen zien, of niet, daar misschien geen tijd voor kunnen hebben.

00:14:18

Speaker 2: Nee precies, dus in theorie zal, in deze zin zou het ook meer een wisselwerking zijn, dus je moet wel eerst ook eigen initiatief tonen.

00:14:26

Speaker 1: Het is niet zo dat dat wij bij iedereen aan een tafeltje zaten van he, wil je wat nieuws leren. Nee, nee, nee, dat.

00:14:32

Speaker 2: Nee, dus dat staat voornamelijk met eigen initiatief van personeel. Dus als je daarin, want je hebt natuurlijk binnen het personeel, heb je ook je hebt leiders die altijd een voortouw nemen, maar je hebt ook de volgers. Wordt erover nagedacht binnen de organisatie, om ook die volgers te stimuleren, om even zowel toch ook die volgers te stimuleren die zich misschien op eerste instantie redelijk stilhouden.

5.11 Communicatie

00:14:58

Speaker 1: Ik durf het niet te zeggen. Ik denk niet dat we daar actief mee bezig zijn wijze, nee, nee, duidelijk, of jij moet daar een ander idee bij hebben, Luca. Dan hoor ik het wel graag. Maar ik ben ook benieuwd daar naar je, naar hoe hoe jij dat zelf ziet want als als ik, als ik dan het even over mezelf al betrekken, Luca, die eerste paar weken hebben wij niet echt met elkaar gepraat, jij was meer met andere collega's bezig, wat prima is want zij waren jou contactpersonen, en dan, ja, voel ik me niet geroepen om daar tussen te springen. Natuurlijk, als ik dingen hoor, en ik weet dat klopt niet, dan zou ik aan de bel trekken, maar ik ga daar niet tussen zitten. Dus ja, ik weet niet precies waar in nu heen wilde eigenlijk, maar in het trant van over stimuleren. Kijk, je hebt, en dat zal je ongetwijfeld gemerkt hebben dat je zegt: je hebt leiders en je en je hebt volgers, kom ik een beetje terug op het verhaal wat ik eerder vertelde van informatie die je deelt, maar daar wordt niks mee gedaan. Dan ben je alleen maar het zenden. En als je niks terugkrijgt en dan stop je op een geven met zenden.

00:16:20

Speaker 2: Ja.

5.12 Verantwoordelijkheid

5.13 Betrokkenheid

00:16:21

Speaker 1: Ja, er komt toch niks terug dus voor wie ben ik dat dan aan het doen en natuurlijk moet je dan moet je dan misschien wel blijven doen, en ik denk ook in sommige gevallen, dat sommige volgers, als ik het dan heel even zwart wit moet betrekken, dat ze die rol prima vervullen en van hun hoef je ook misschien wel te verwachten dat ze juist ja.

00:16:48

Speaker 2: Altijd maar initiatief tonen?

00:16:52

Speaker 1: Ja. En ja, dat is niet goed of fout, maar dat is gewoon ja

5.14 Zelfverrijking

00:16:59

Speaker 2: En om dan in te gaan op prikkels ontstaat er bij jou een ja, ontstaat er bij jou een gevoel van zelfverrijking als een verandering binnen de organisatie plaatsvindt

00:17:12

Speaker 1: Ik vind verandering wel leuk ja.

00:17:19

Speaker 2: Heb jij al, sorry hoor, heb je al manieren van zelfverrijking of tenminste je gevoel van zelfverrijking ervaren?

00:17:29

Speaker 1: Ja, maar wat ik net een beetje zei, de meeste, en dat is niet om mezelf een veer in de ... te steken. Maar de meeste nieuwe producten die de afgelopen, laten we zeggen, drie, vier jaar gelanceerd hebben, komen uit mijn koker. We hebben niet heel veel nieuwe labels toegevoegd aan het assortiment maar dat komt voornamelijk uit mijn koker, en hetzelfde geldt ook een klein beetje voor nieuwe markten. Dus ja, ik vind het leuk, ik krijg er wel energie van en ik hoef niet zo, je moet mij niet op Midden-Oosten zetten en dat we moeten ... voor de laatste vijf cent, daar word ik niet gelukkig van. Dus ik denk oprecht wel dat wij, de collega's zo veel mogelijk, het is een beetje een beton begrip en ik krijg er zelf altijd een klein beetje jeuk van. Maar mensen in hun kracht zetten is denk ik wel, is wel belangrijk, ja. Dus ik hoop oprecht wel dat het op die manier voor idee geldt dat, dat ze een stukje zelfontplooiing halen uit hun, uit hun werk, ja.

00:18:44

Speaker 2: En wat ik eigenlijk begrijp, is dat de afgelopen jaren dat dat voor jou heel erg is geweest, die verantwoordelijkheid die je dan ervaart en dus dat het dan uiteindelijk ook werkt, dus het lanceren van nieuwe producten?

00:18:57

Speaker 1: Niet altijd, het werkt niet altijd. Ik heb ook een aantal dingen geprobeerd te lanceren wat totaal mislukt is. Ja, maar dat hoort erbij.

00:19:04

Speaker 2: Maar die, dat is dus wel iets wat jou, wat wat ook begrepen wordt vanuit andere mensen, dat dat voor jou een stimulans kan zijn. Wordt dat zo gezien?

00:19:16

Speaker 1: Ik weet niet of dat begrepen wordt door iedereen, dat weet ik niet. Heb ik niet gevraagd.

00:19:19

Speaker 2: Maar door, zeg maar, als je het dan hebt over bijvoorbeeld het management, die geven, die geven jou dan wel. Daar zou je van kunnen stellen, omdat jij daar nu ook eindverantwoordelijke voor bent geworden, dat zij misschien wel door hebben gehad dat jij daar energie uit haalt.

00:19:41

Speaker 1: Ja, gedeeltelijk wel, inderdaad heeft te maken met natuurlijk een stukje betrokkenheid wat ik, wat ik in mijn gevoel heb binnen de firma. Maar het zit er ook misschien wel enerzijds in dat, ik denk wel dat wij in een bedrijf werken is. Kijk hier, je hoeft niet te verwachten dat je elke keer maar complimentjes krijgt. In principe, als je niks hoort, doe je het goed en op die manier heb je best veel vrijheid als verkopen zijnde. Wat mij ook wel een stukje, want je hebt het over zelfontplooiing. Ja, ik vind dat stukje vrijheid ook wel heel erg fijn. Dat je dan, dat ik niet, laten we zeggen als ik bepaal ik wil daarheen en het kost dit, dat ik niet elke keer naar het management hoef voor een handtekening, natuurlijk, in sommige gevallen doe je het wel, omdat het iets boven boven je eigen budget is, maar negen van de tien keer kan je het gewoon zelf bepalen. En als we nou bijvoorbeeld grotere dingen hebben, dan wordt het wel vaak en groupe gecommuniceerd gaan we zus doen, gaan we zo doen. En als dan de vraag is: zie jij het zitten? En dan is een ja of nee een antwoord, dat is wel lekker, natuurlijk gewoon makkelijk van ja, oké, dan gaan we het gewoon doen zonder dat daar nog uur over gediscussieerd over moet worden.

5.15 Uitdaging

00:21:07

Speaker 2: Duidelijk en is voor jou dan, is voor, is dat een belangrijke factor om steeds, is het een belangrijke factor om steeds meer uitdaging ook te ervaren binnen je werkzaamheden.

00:21:19

Speaker 1: Ja tuurlijk, ja, in ieder geval wat mij betreft wel, ik zou niet meer het werk van negen jaar geleden nog willen doen. Ja, dan zou ik gewoon dan niet persé ongelukkig van worden, maar ik weet niet of dat mijn sterkste punt is. Nee.

5.16 Nieuwe kansen

5.17 Uitdaging

00:21:34

Speaker 2: En denk jij dat het personeel het, de ervaring heeft of het ervaart dat er tijd en energie wordt gestoken door het management in het creëren van nieuwe kansen voor het personeel? Dat kunnen zijn, dat, dat, extra werkzaamheden waardoor zij nieuwe uitdagingen krijgen, zeg maar dus nieuwe stappen daarin, misschien wel nieuwe functies, dat daar echt over nagedacht wordt.

00:22:07

Speaker 1: Nou, we hebben tuurlijk en redelijk platte organisatie, dat waar in, dus niet heel veel, laten we zeggen: ja, het verkoopteam heeft natuurlijk een bepaalde verantwoordelijkheid wat breder is dan alleen verkoop. En daarin zijn er, ja, heel wat dingetjes die soms bij logistiek naar verkoop gestuurd worden, als we het hebben over logistiek, daar verkoop soms een aantal dingen voor moeten regelen en als het dan geregeld is, gaat dat weer terug naar naar logistiek. Maar dat zijn dus, daar worden, er komen niet nieuwe functies uit. Of het is ook niet zo dat wij zeggen van jongens, dit zijn allemaal cursussen die beschikbaar zijn. Wie gaat, wie gaat waarheen nee, zo zitten wij ook niet echt in elkaar. Wij, dan kom je een beetje terug op het begin van het gesprek over initiatief tonen.

00:22:58

Speaker 2: Ja.

00:22:59

Speaker 1: Als jij zegt van nou, ik zou dit doen vanwege dat en dat, nou, dan wordt er vaak ja op gezegd, maar we gaan niet bij iedereen langs om van oh: wat wil jij, wat wil jij dit jaar don doen? Of zus? Of zo? We hebben tuurlijk wel gewoon elk jaar met iedereen een gesprekje van: Hé, hoe gaat het, waar loop je tegenaan? Hoe kunnen we dingen verbeteren? wat zie jij? Die gesprekjes zijn er wel, maar niet, dat wordt vanuit de werkgever niet zozeer proactief ja, wel aangemoedigd, maar niet dat de productieve, niet dat daar richtlijnen of protocollen voor op zijn gesteld, nee.

00:23:46

Speaker 2: Of dat je, ja dat je daarin gaat, het personeel eigenlijk gaat pushen zeg maar dat je dus echt de heel actief mee bezig bent. Het wordt gestimuleerd, maar het is niet prioriteit één?

00:23:59

Speaker 1: Nee, het wordt gestimuleerd maar het is niet onze hoofdprioriteit, nee.

00:24:04

Speaker 2: Oké, duidelijk. dan het volgende: dat is middelen en daar is mijn eerste vraag is: welke middelen zijn er volgens jou het belangrijkste om het personeel in staat te stellen om succesvol verandering door te maken? En beschikt de organisatie over die middelen?

00:24:22

Speaker 1: Welke middelen zijn er beschikbaar om veranderingen door te voeren? Ik heb toch een beetje het gevoel, nu dat gesprek nu een beetje gaat naar het managen van mensen en dergelijke misschien dat ik er helemaal naast zit hoor.

00:24:49

Speaker 2: Dat is ook waar, wat de essentie is, omdat vanuit de theo, vanuit de theorie die voor het

onderzoek is gebruikt zijn,. Er zijn deze topics beschreven omdat op het moment dat de middelen missen om innovatie of veranderingen door te maken, dan kan dat ongerustheid bij personeel creëren.

00:25:12

Speaker 1: Nee, dat klopt op zich wel. Maar als we echt kijken naar de baanbrekende innovaties van de afgelopen, laten we zeggen 100 jaar. Zijn innovaties voornamelijk gedaan door echt volledig gestoorde mensen. Kijk, Steve Jobs het is een fantastische kerel, het is een fantastische visionair, maar personeel managen kon die niet. Elon Musk, hetzelfde verhaal. Naar mijn idee is dat hetzelfde verhaal. Het is een fantastische visionair maar echt goed omgaan met personeel. Het is vaak bij dat soort mensen, my way or the highway, dan zeg ik dat niet, dat dat de juiste manier is en het valt en staat met communiceren, maar dan kom ik wel een beetje terug op wat ik eerder gezegd heb, van ja, zenden en ontvangen en ook reactie krijgen.

00:26:04

Speaker 2: Dus personeel moet dan in theorie aangeven welke middelen zij ook nodig hebben?

00:26:10

Speaker 1: Nee, niet per se nee, maar kijk, als we het hebben over een nieuw product lanceren ja, dat komt vaak bij een man, bij één iemand vandaan en ja, misschien dat ik de vraag niet goed begrijp hoor, dat zou ook kunnen.

00:26:27

Speaker 2: Ik kan ook de volgende vraag stellen, dat is...

00:26:29

Speaker 1: Nee, nee, misschien dat ik hem niet goed begrijp, van welke middelen.

5.18 Financiële middelen

00:26:35

Speaker 2: Nee, maar dan trechter ik hem wat meer, dat is dan: zou jij, ben jij van mening dat de organisatie over voldoende financiële middelen beschikt om bijvoorbeeld een markt, nieuwe markten te kunnen betreden of nieuwe producten te kunnen lanceren of.

00:26:55

Speaker 1: Op zich wel, ja, denk het wel, maar wat is voldoende? Wat heb je nodig? Kijk we, we zijn in naar mijn neming is export, kan je, daar kan je niet zomaar blauwdruk op leggen. Het is niet zo van, we gooien er 10000 euro tegen aan in Tanzania en dan hebben we een klant. En als het één keer lukt, dan kunnen we datzelfde doen in binnen Mongolië. Elk land en elke markt heeft gewoon z'n eigen strategie, z'n eigen markt en z'n eigen potenties en het kan per land, kan dat weer helemaal verschillend zijn. We hebben afgelopen jaren heel veel geld geïnvesteerd in China. Nou, dat komt eruit. Maar of het allemaal rendabel is, weet ik eigenlijk niet. We hebben ook heel veel geïnvesteerd in Brazilië. Dat was niet rendabel. Dus ja, d'r zijn middelen voor. D'r wordt besproken, maar het is geen, het is geen blauwdruk.

5.19 Personeel

00:28:04

Speaker 2: Nee. Oké. Nee, dat is duidelijk. Is er genoeg personeel om te innoveren binnen de organisatie?

00:28:13

Speaker 1: We hebben nu te weinig handjes, wat ik zei.

00:28:16

Speaker 2: Dus daar zou wel, daar zou wel, daar zullen wel, daar kunnen wel slagen gehaald worden?

00:28:21

Speaker 1: Ja.

00:28:22

Speaker 2: Oké dan...

00:28:26

Speaker 1: En dan, ja, dan, en in sommige gevallen hebben we misschien niet de juiste handjes, dat kan ook wel.

5.20 Leiderschapsstijl

00:28:33

Speaker 2: Duidelijk dan naar laatste. Dat is het plan van aanpak. Dat gaat erin over hoe veranderingen gemonitord worden, hoe d'r leiding wordt gegeven binnen de organisatie. En dan als eerste zou jij voor mij de leiderschapsstijl kunnen omschrijven die wordt gehanteerd binnen de organisatie, en dan hoef je niet een leiderschap stel te benoemen. Maar dan vraag ik naar karaktereigenschappen hoe d'r wordt, ook weer hoe het leiderschap komt, hoe het management communiceert en zo.

00:29:04

Speaker 1: Ik denk dat we het toverwoord daarin is: korte lijntjes. We zitten toch wel heel vaak aan zelfsturend, zelfsturend team. Het team moet het gezamenlijk, ja, niet zozeer oplossen, maar oppakken. En als het team, zou maar zeggen, gezamenlijk denkt van: hé, we gaan dit of zus of zo doen, ja, dan dan wordt dat gestimuleerd, dan wordt dat ook gestimuleerd. En ja, op die manier een klein beetje, ja dus. Maar we hebben geen top down, het is niet zo dat als ze iets in het magazijn vinden, dat ze eerst naar een magazijn chef moeten, die moet dan naar de logistiek manager, die moet dan weer naar het management toe en dan moeten zij weer ja zeggen en dan gaan we weer naar beneden. Ik hoop oprecht dat, we werken met een open, open structuur, iedereen kan naar iedereen toelopen iedereen kan iedereen aanspreken en een aantal mensen zijn verantwoordelijk.

5.21 Monitoring

00:30:07

Speaker 2: En stel d'r is een plan voor een verandering of een innovatie? Noem maar op. Hoe wordt dat dan gemonitord binnen de organisatie?

00:30:21

Speaker 1: Er is een plan voor innovatie. Hoe wordt dat gemonitord? Geen idee.

00:30:28

Speaker 2: Heb je een... Er wordt op dit moment geen monitoring van, of beg, ja, begeleiding van? Stel dat een personeelslid de verantwoordelijkheden krijgt om iets te regelen wat in de toekomst het werk efficiënter kan maken, bijvoorbeeld, dan wordt dat niet vanuit bijvoorbeeld een leidinggevende gemonitord of dat correct verloopt op dit moment.

00:30:53

Speaker 1: Niet in, niet in als dat zo echt zo in in in een vorm moeten gieten niet nee. Het wordt besproken. D'r zijn soms misschien wel inderdaad wat punten waarop teruggekomen wordt, maar t is niet zo dat wij, als we met nieuwe dingen bezig zijn, gelijk datums aankoppelen, van zus en zus en zo. Helaas, werkt dat, Helaas werkt dat niet op die, naar mijn gevoel niet op die manier.

5.22 Waardevolle aspecten

00:31:22

Speaker 2: En omdat er binnen de organisatie geen topdown structuur is en het is vrij plat, dus korte lijntjes, directe communicatie, wordt dat door jou, en ben je van mening dat over het algemeen binnen de organisatie als prettig en succesvol wordt ervaren?

00:31:37

Speaker 1: Ja anders had ik hier niet gewerkt. Of het succesvol is, weet ik niet. Er zijn andere mensen

om dat te bepalen. Ik vind het fijn dat inderdaad het korte lijntjes zijn, je snel kan schakelen en dat je, als je ook voor elkaar wil hebben, dat je het snel krijgt, moet je natuurlijk wel iets laten zien.

00:31:58

Speaker 2: Ja.

00:31:58

Speaker 1: Maar ja.

00:31:59

Speaker 2: Duidelijk, dat was hem helemaal.

Bijlage 8: SWOT-analyse

Interne factoren	Sterktes	Zwaktes
	- Breed assortiment producten - Hospitality assortiment - Financiële middelen - Markt en product kennis - Kennis van andere markten in Afrika - Korte en snelle communicatie	- Personeelstekort - Ontwikkelingsmogelijkheden personeel - Geen concrete innovatiestrategie en visie - Monitoring van werkzaamheden en innovaties
Externe factoren	Kansen	Bedreigingen
	- Slechte melkkwaliteit (K&T) - Sterke groei hospitality (K&T) - Economisch ontwikkeld (K) - Groeiende middenklasse (K&T) - Europees toerisme (K&T) - Weinig Europese concurrentie (K) - Toename vraag naar kaas (K) - Toename vraag kaas en boter (T)	- Eigen productie (K) - Hoge importheffing (K) - Veel concurrentie Europa (T) - Veel importvergunningen en documentatie (K&T)

Figuur 3: SWOT-Analyse (Eigen werk, 2023).

Figuur 4: Standard operating procedure (Eigen werk, 2023).



Bijlage 10: Script video

Inleiding

In de huidige wereld is innovatie op verschillende gebieden een steeds belangrijker agendapunt. Bij innovatie kan gedacht worden aan productinnovatie, service-innovatie, marktinnovatie of bijvoorbeeld procesinnovatie. Bedrijven die zich willen blijven innoveren moeten zich dan ook de vraag stellen; “hoe is het gesteld met ons innovatievermogen”. Hetgeen wat voor dit project onderzocht is, speelt voornamelijk in op de vraag; “Is Unilac Holland er klaar voor om naar nieuwe markten te exporten. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het innovatievermogen van Unilac Holland en een analyse uit te voeren van de hospitality sector en markt in Kenia en Tanzania om tot nieuwe handelsrelaties te komen. Om deze vragen te kunnen beantwoorden is er een interne- en externe analyse uitgevoerd. In de interne analyse is het innovatievermogen van Unilac Holland gemeten aan de hand van interviews. De vragen in de interviews zijn opgesteld op basis van “Managing Complex Change” model.

Het model focust zich op de mate waarop innovatiefactoren zoals strategie (is er een strategie in de organisatie die innovatie mogelijk maakt), consensus (wordt ervoor gezorgd dat het personeel het eens is met de innovaties), vaardigheden (beschikt het personeel over de vaardigheden om te kunnen innoveren), prikkels (ervaart het personeel de prikkels om te willen innoveren), middelen (heeft de organisatie de middelen om te innoveren) en het plan van aanpak (hoe past het management zich aan op het personeel om innovatie te kunnen realiseren) wordt geïmplementeerd.

Deze factoren worden gemeten aan de hand van inzichten van het personeel in combinatie met leiderschap. Als het personeel alle factoren ervaart en geïnformeerd is, kan verandering worden geïmplementeerd. Mocht dit niet het geval zijn, kan er weerstand worden verwacht vanuit het personeel. Vormen van weerstand zijn verwarring, tegenwerking, ongerustheid, weerstand, frustratie en een tredmolen. De interviews zijn afgenomen bij vijf medewerkers die verschillende functies bekleden binnen de organisatie, om zo een totaalbeeld te krijgen van de ervaringen van het personeel over de benoemde factoren op verschillende niveaus binnen het bedrijf. Voor het onderzoek was er baat bij om twee mensen binnen dezelfde functies te interviewen. Deze medewerkers zijn in hun dagelijkse werkzaamheden bezig met verkoop en verkrijgen van nieuwe handelsrelaties. Hierdoor konden deze medewerkers meer diepgang bieden in relatie tot de externe casus van het onderzoek waarin markttuitbreiding centraal staat. Er is voor de start van het onderzoek een keuze gemaakt om onderzoek te doen naar de hospitality sector in Kenia en Tanzania als potentiële handelsrelatie, omdat er nog geen marktaandeel was. Daarnaast biedt de hospitality sector in ontwikkelingslanden kansen voor bedrijven die voedsel exporteren door het fenomeen “voedselneofobie”. Veel toeristen zoeken namelijk nog altijd naar de veiligheid en het gevoel van thuis dat voortkomt uit het eten van vertrouwd voedsel. Voedselneofobie kan worden getypeerd als een drang die werkt om het voedingsgedrag ‘op een veilig spoor’ te houden. Niet alle toeristen beschouwen plaatselijke gerechten als veilig om te eten. Voedselneofobie biedt kansen omdat het beeld van toeristen op de hygiëne in ontwikkelingslanden zoals Kenia en Tanzania niet goed is. In de externe analyse zijn de culturele verschillen en overeenkomsten geanalyseerd voor bevordering van het handelscontact op basis van normen en waarden. Als tweede is de zuivelsector geanalyseerd op in beeld te brengen hoeveel er geconsumeerd en geproduceerd wordt. Als derde is het toerisme geanalyseerd om de potentiële eindconsumenten in kaart te brengen. Als vierde zijn de import- en exportstatistieken geanalyseerd om de huidige stromen van zuivelhandel in kaart te brengen. Als vijfde is de concurrentie geanalyseerd om in beeld te brengen wat de marktpositie wordt van Unilac Holland. Als laatste is de regel- en wetgeving omtrent het exporteren in kaart gebracht, om een beeld te krijgen van de potentie van de markt. Op basis van het onderzoek naar het innovatievermogen Unilac en de marktanalyse van Kenia en Tanzania, zijn de sterktes en zwaktes van Unilac Holland en de kansen en bedreigingen van de markt worden geanalyseerd. Deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn aan elkaar afgewogen en gevisualiseerd in een SWOT-analyse. De resultaten uit de interne en externe analyse hebben er toe geleid dat er een marktbenadering is uitgevoerd, waarin verschillende bedrijven en hotels zijn benaderd om tot handelsrelaties te komen. Alle ins en outs van de marktbenadering zullen later in deze video worden toegelicht. Doordat de onderzoeksmethode nog niet eerder is toegepast

binnen de organisatie, is er een Standard Operating Procedure opgesteld. Deze SOP zal als leidraad fungeren voor toekomstig marktonderzoek.

U zult vast veel vragen hebben en benieuwd zijn naar de resultaten en conclusies die zijn getrokken aan de hand van wat u tot nu toe verteld is. Ik zal dit dan ook nu gaan opvolgen met de resultaten van het onderzoek. Na de resultaten zullen de conclusies en adviezen volgen.

Resultaten

De resultaten van het onderzoek zullen nu besproken worden. Allereerst zal de interne analyse besproken worden, waarin het innovatievermogen van de organisatie is gemeten aan de hand van interviews met het personeel. De vraag die hierbij centraal staat is: "hoe is het gesteld met het innovatievermogen van Unilac Holland". Zoals eerder is toegelicht zijn de bevindingen uit de interviews gemeten aan de hand van het "Managing Complex Change" model, waarin het belang wordt benadrukt van communicatie en betrokkenheid bij de medewerkers bij elke fase van verandering. De interviews zijn afgenomen met vijf medewerkers, die op twee na allemaal verschillende functies binnen de organisatie bekleden. De twee medewerkers met dezelfde functie zijn gekozen voor het onderzoek omdat zij werkzaam zijn in de verkoop en bezig zijn met het betreden van nieuwe markten. Deze medewerkers konden meer diepgang bieden in relatie tot de externe casus van het onderzoek waarin markttuitbreiding centraal staat. Om een totaalbeeld te krijgen van de ervaringen en het informeren van het personeel over de ervaringen van de strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en het plan van aanpak in de organisatie. De resultaten van de interne analyse zijn opgedeeld in strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en het plan van aanpak. te beginnen met strategie: Er blijkt dat er binnen de organisatie geen strategie op papier staat. Wel wordt er nagedacht over ontwikkelingen, alleen is dit voornamelijk op praktisch gebied en wordt er organisatorisch niet voldoende naar strategieën gekeken. Het tekort aan strategie resulteert in de afwezigheid van duidelijkheid voor het personeel. Daarnaast resulteert het in de afwezigheid van een langetermijnvisie binnen de organisatie. De werknemers hebben aangegeven wel een beeld te hebben van een langetermijnvisie, alleen zijn concrete overeenkomsten hier ook niet in gevonden. Over het algemeen zaten alle werknemers wel op één lijn over de Unique Selling Points van de organisatie. Het is gebleken dat dit goed gecommuniceerd is binnen de organisatie: De benoemde USP's zijn: flexibiliteit met klanten en markten, kennis over veel markten in de wereld, transparantie in wat het bedrijf doet voor klanten, en een one stop solution voor de klanten. Op het gebied van consensus is gebleken dat het management zich probeert in te zetten om betrokkenheid en verantwoordelijkheid te creëren bij de werknemers. Alleen valt en staat dit wel binnen de organisatie met eigen initiatief. De medewerkers binnen de organisatie moeten ook eigen initiatief tonen om bij bedrijfsmatige zaken betrokken te worden of nieuwe verantwoordelijkheden te krijgen. Ook is de communicatie direct en informeel, hierdoor wordt het door de medewerkers als duidelijk en waardevol ervaren, omdat zij hierdoor vrijuit en open kunnen communiceren met het management. De medewerkers voelen de ruimte om naar verduidelijking te vragen wanneer zaken niet duidelijk zijn. Daarnaast hebben de werknemers regelmatig kleine overlegmomenten, waardoor een gevoel van consensus en betrokkenheid ontstaat.

Op het gebied van vaardigheden hebben de werknemers aangegeven dat zij ervan zijn overtuigd dat iedereen die nu op een bepaalde plek zit, hier ook de vaardigheden en kennis voor heeft om werkzaamheden naar behoren uit te kunnen voeren. Binnen de organisatie mist er wel structuur en een duidelijke tijdlijn. Sommige medewerkers ervaren dat zij momenteel niet de ruimte hebben om een cruciale rol te vervullen met de kennis en ervaring die zij hebben. Vervolgens wordt het binnen de organisatie gestimuleerd om nieuwe vaardigheden te leren. Alleen moeten de medewerkers hier wel zelf mee komen. De ruimte om dit vanuit het management te stimuleren was er in de afgelopen periode ook niet omdat er andere prioriteiten waren die voorrang hadden.

Vervolgens komen we aan bij prikkels. De werknemers benadrukken dat het belangrijk is om alle medewerkers in hun kracht te zetten en zelfontplooiing te bevorderen. Hoewel dit binnen de organisatie wordt erkend, is er ook het besef dat niet alle successen direct beloond worden. Daarnaast wordt vrijheid en autonomie beschreven als de belangrijkste vorm van waardering binnen de organisatie. Medewerkers worden ook gestimuleerd om uitdagingen en nieuwe kansen met beide handen aan te grijpen. Dit zijn dan ook binnen de organisatie de prikkels die het management wil

afgeven om het personeel te stimuleren. Daarentegen is er aangegeven dat eigen initiatief vanuit de medewerkers belangrijk is. De communicatielijnen binnen de organisatie zijn kort, maar de medewerkers moeten er wel zelf mee komen, dit wordt door een aantal medewerkers als lastig ervaren.

Op het gebied van middelen is er aangegeven door de medewerkers dat er bereidheid is vanuit het management om benodigde middelen aan te schaffen. Alleen moet hier het personeel wel zelf een aanvraag voor doen. Voor de medewerkers wordt ervaren als een belemmering, omdat zij niet altijd de controle hebben over welke middelen beschikbaar zijn voor de uitvoering van ideeën. De organisatie beschikt wel over de financiële middelen om uitvoering te kunnen realiseren. Alle geïnterviewde medewerkers hebben aangegeven dat er een tekort is aan personeel. Dit belemmert hen in de tijd en ruimte die zij hebben voor de standaard werkzaamheden, innovatie ideeën zijn hierdoor helemaal niet mogelijk. Al wordt het tekort aan tijd en ruimte als lastig ervaren door het personeel, pleiten zij er wel voor dat zij voelen dat het management er energie in steekt om sociale en emotionele ondersteuning te bieden.

Als laatste komt nu het plan van aanpak. Hierbij wordt er gekeken naar de leiderschapsstijl binnen de organisatie. De medewerkers ervaren het management als open, ondersteunend en betrokken. Binnen de organisatie is er geen sprake van hiërarchie op basis van titel maar op basis van kennis en vaardigheden. De medewerkers geven aan dat er meer monitoring kan zijn binnen de organisatie. Alle overlegmomenten gaan voornamelijk over de snelle en dagdagelijkse zaken. Het doel is om op de hoogte te blijven, alleen is er volgens de medewerkers nog een verbetering te halen in het monitoren en communiceren van langdurige innovatieprojecten, zoals een markttuitbreiding. Over het algemeen zijn de medewerkers positief en waarderen ze de mogelijkheid om ideeën aan te dragen en snel te kunnen schakelen. Alleen erkennen ze wel dat er ruimte is voor groei en verbetering.

Naast de interne analyse is er ook onderzoek gedaan naar de markt in Kenia en Tanzania om te beoordelen of het mogelijk is om tot nieuwe handelscontacten te komen. In het onderzoek is innovatievermogen gelinkt aan markttuitbreiding. Deze interne en externe analyse staan in relatie tot elkaar. De theorie beschrijft dat snelle veranderingen in de industriële wereld van vandaag, evenals de globalisering van markten, zetten bedrijven ertoe om voortdurend te vernieuwen en om sneller te kunnen reageren op de ontwikkeling waarmee ze worden geconfronteerd. Om te exporteren naar nieuwe markten is het van belang om als bedrijf innovatief te blijven en innovaties goed te kunnen uitvoeren. In de externe analyse van Kenia en Tanzania is er gekeken naar de culturele verschillen, de zuivelsectoren, het toerisme, importstatistieken, de concurrentie, de regelgeving en wetgeving en SWOT – analyse worden nu gepresenteerd.

Op het gebied van culturele verschillen en overeenkomsten is er onderzoek gedaan aan de hand van twee theorieën, Hofstede en Lewis. Deze modellen analyseren culturen op verschillende vlakken waardoor er een totaalbeeld gecreëerd wordt. Uit Hofstede is gebleken dat Kenia en Tanzania een hiërarchische samenlevingen hebben ten opzicht van Nederland waar het individualisme voorop staat. De samenleving in Kenia en Tanzania is collectivistisch, in tegenstelling tot Nederland. In Tanzania hecht de samenleving meer waarde aan kwaliteit van leven, terwijl er in Kenia meer prestatiedruk in het werk- en schoolleven heerst. In zowel Tanzania als Kenia leeft een terughoudende en op korte termijn gerichte samenleving. In de theorie van Lewis worden de inwoners beschreven als multi-actieve mensen. Dit zijn impulsieve types die veel belang hechten aan gevoelens, relaties en mensgerichtheid. In het bedrijfsleven worden relaties en verbindingen belangrijker gevonden dan producten.

Er zijn veel verschillen in de zuivelsectoren van Kenia en Tanzania. De zuivelsector in Tanzania is ontwikkelend, alleen maakt het land niet snel stappen. De zuivelsector in Tanzania kampt met een zeer slechte melkqualiteit die de commercialisering ervan belemmert. Overigens biedt dit wel kansen voor export. Kenia daarentegen is het meest ontwikkelde zuivelland in Sub-Sahara Afrika. Met 110 liter heeft Kenia de hoogste jaarlijkse melkconsumptie per hoofd van de bevolking. **Uit andere onderzoeken** is wel gebleken dat er ook in Kenia dringend behoefte is aan verbetering van de melkqualiteit.

Het toerisme in Tanzania en Kenia is de afgelopen jaren sterk aan het ontwikkelen. Voor beide landen levert het een enorme bijdrage aan het bruto binnenlands product. Beide landen ontvangen voornamelijk toeristen uit Europa en de Verenigde Staten. Op het eiland Zanzibar, dat hoort bij Tanzania, heeft een gemiddelde groei van 13% heeft in internationale bezoekersaantallen de afgelopen vier jaar plaats gevonden. Als aanvulling is er in Kenia zelfs sprake van een krachtige expat gemeenschap die commerciële belangen waaronder toerisme wil bevorderen.

Op het gebied van import en export wordt er in beide landen momenteel nog niet veel zuivel geïmporteerd. In Kenia wordt er natuurlijk veel zelf geproduceerd wat een verklaring is, maar er is wel sprake van een slechte melkqualiteit wat de import juist weer zou kunnen bevorderen. In Tanzania werd er in totaal in 2021, 950 metrische ton aan zuivel geïmporteerd. In Kenia is er nog een stuk minder geïmporteerd. Het ging hier om een totaal van 311 metrische ton. De import in beide landen is zeer laag, alleen Nederland exporteert namelijk 926 duizend metrische ton aan alleen kaas.

Het onderzoek naar de concurrentie heeft resultaten opgeleverd die in lijn liggen met de importstatistieken van beide landen. In Kenia blijkt dat er zuivel wordt geïmporteerd maar dat er ook veel eigen productie is in het land. In Kenia zijn er een aantal producenten die een goede positie in de markt hebben. Dit zijn bedrijven zoals Sirimon Cheese, Brown's en Happy Cow. In tegenstelling tot Kenia wordt er in Tanzania wordt alleen zuivel geïmporteerd. De merken die hier het grootste marktaandeel hebben zijn Happy Cow Woerle uit Oostenrijk, Emborg uit Denemarken en Clover uit Zuid-Afrika.

Op het gebied van regelgeving en wetgeving zijn er qua documentatie geen bijzonderheden geconstateerd. Wel op het gebied van importheffingen liggen de twee landen ver uit elkaar. In Kenia bedraagt de importheffing 60%, wat een heel hoog percentage is. In Tanzania bedraagt de importheffing 25%, een minder impactvol percentage in tegenstelling tot Kenia.

Als laatste ziet u nu de SWOT-analyse. De SWOT-analyse biedt een duidelijk overzicht van de sterktes en zwaktes op basis van de interne analyse en de kansen en bedreigingen uit de externe analyse. Bij de kansen en bedreigingen wordt doormiddel van een K voor Kenia en een T voor Tanzania aangegeven op welke landen het toepassing heeft. In de SWOT-analyse is duidelijk te zien dat er meer sterktes zijn dan zwaktes, alleen is het wel belangrijk om deze zwaktes mee te nemen en te verbeteren binnen het bedrijf. Op het gebied van de externe analyse kan gesteld worden dat beide markten zeker meer kansen bieden dan dat er bedreigingen zijn. Deze resultaten geven aan dat er zeker potentie is in beide markten.

Conclusie en adviezen

Ter conclusie, in de interne analyse is er onderzocht of Unilac Holland op het gebied van innovatievermogen er klaar voor is om markttuitbreiding te realiseren. Dit is onderzocht aan de hand van interviews met medewerkers binnen de organisatie. Het 'Managing Complex Change' model van Knoster heeft de interviews vormgegeven. In deze interviews is gekeken naar strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en het plan van aanpak. Te beginnen met strategie. Hoewel er positieve elementen zijn, zoals de tevredenheid over procesmatige innovatie en het begrip van de USP's, wijzen de negatieve uitkomsten erop dat er ruimte is voor verbetering met betrekking tot de aanwezigheid van een strategie die innovatie haalbaar maakt. Op het gebied van consensus wordt geconcludeerd dat, binnen de organisatie eigen initiatief een belangrijke verwachting is voor de bijdrage aan consensus en betrokkenheid binnen de organisatie. Echter kan het gebrek aan natuurlijk initiatief van sommige medewerkers een belemmering vormen voor het bereiken van consensus. Op het gebied van vaardigheden is geconcludeerd dat, om innovatie haalbaar te maken, is het belangrijk dat de organisatie actief werkt aan het verbeteren van de bedrijfsstructuur. Daarnaast moet er geïnvesteerd worden in opleidingen en ontwikkeling. Daarnaast is het belangrijk om in rollen, die door druk en tijdstekort niet goed uitgevoerd kunnen worden, ruimte te creëren voor medewerkers om vaardigheden toe te passen. Op het gebied van middelen is er geconcludeerd dat over het algemeen zaken zoals bereidheid van het management, interne expertise en aandacht voor emotionele en sociale ondersteuning als prettig worden ervaren door de medewerkers. De grootste belemmering in de organisatie is het tekort aan personeel. Op het gebied van het plan van aanpak is geconcludeerd dat het management positieve eigenschappen zoals openheid, ondersteuning, verantwoordelijkheid

en waardering bezit. Daarentegen is geconcludeerd dat er ook inconsistentie en begripsproblemen tussen personeel management, onduidelijkheid bij communicatie van updates en ruimte voor verbetering op het gebied van monitoring wordt ervaren.

Al met al, blijkt dat Unilac op het gebied van strategie, consensus, vaardigheden en middelen nog stappen moet maken om aan een behoorlijk innovatievermogen te voldoen. Wel lijkt dat er op het gebied van prikkels en plan van aanpak voldoende ervaring is om markttuitbreiding te realiseren. Hiervoor zijn een aantal adviezen opgesteld.

Adviezen

Voor de interne analyse is er getracht antwoord te geven op de vraag: “Hoe is het gesteld met het innovatievermogen van Unilac Holland”, om te kunnen beoordelen of Unilac Holland klaar is voor markttuitbreiding ofwel innovatie. Om dit te onderzoeken zijn er interviews afgenomen met het personeel. Deze interviews zijn vormgegeven aan de hand van het “Managing Complex Change” model, dat de organisatie, aan de hand van ervaringen vanuit het personeel, beoordeeld op de factoren; strategie, consensus, vaardigheden, prikkels, middelen en plan van aanpak. De interviews hebben geleid tot de volgende adviezen voor Unilac Holland:

- Ontwikkel een specifieke innovatiestrategie; het is belangrijk om een expliciete strategie te formuleren die gericht is op innovatie op organisatorisch en strategisch niveau. Dit zal helpen om een gestructureerde aanpak te volgen en gerichte inspanningen te leveren om innovatie te stimuleren.
- Stimuleer eigen initiatief en betrokkenheid; hoewel het management betrokkenheid probeert te creëren, is het ook van belang dat werknemers zelf initiatief nemen om betrokken te zijn en verantwoordelijkheid te tonen. Om dit te creëren moet er gezorgd worden voor duidelijke communicatiekanalen en moeten de werknemers gestimuleerd worden om proactief betrokken te zijn.
- Investeer in opleiding en ontwikkeling; het is belangrijk om te investeren in opleidingen, trainingen en cursussen om de vaardigheden van de medewerkers te versterken. Door medewerkers de mogelijkheid te bieden om nieuwe vaardigheden te verwerven, kunnen ze bijdragen aan het bevorderen van innovatie.
- Zorg voor voldoende middelen; streef naar een goede balans tussen dagelijkse taken en innovatie, en zorg ervoor dat er voldoende fysieke en personele middelen beschikbaar zijn. Verbeter de besluitvorming en betrek medewerkers bij het bepalen van de benodigde middelen. Overweeg ook het inschakelen van externe specialisten wanneer dat nodig is.

Marktbenadering

Aan de hand van de conclusies van de interne analyse is er geconcludeerd dat Unilac Holland op dit moment klaar is voor markttuitbreiding. In de externe analyse is gekeken naar de culturele verschillen en overeenkomsten, het toerisme, de import- en exportstatistieken, de zuivelsector, de concurrentie en de regelgeving en -wetgeving

Door de minder ontwikkelde zuivelsector, minder concurrentie, de lagere importheffing, en groei van de hospitality sector is geconcludeerd dat de markt in Tanzania de meeste potentie biedt. In Tanzania is contact gezocht met de Nederlandse ambassade. Er is in Tanzania voornamelijk contact gelegd doormiddel van bel gesprekken, omdat er in Tanzania sprake is van multi-actieve mensen. Multi-actieve mensen hechten meer waarde aan gesproken contact. Via de ambassade zijn er na een aantal gesprekken contactgegevens van meerdere potentiële afnemers verkregen die de hospitality sector voorzien van onder andere zuivelproducten. De klant met de meeste potentie was Quality Meats & Beverages, gevestigd op Zanzibar. Na een moeilijke start met weinig reactie en bereidheid, hebben de vele mails en telefoongesprekken ervoor gezorgd dat er een eerste sample order naar Zanzibar kon worden opgestuurd, en dat heeft er toe geleid dat Quality Meats & Beverages nu klant is geworden van Unilac Holland.

De volgende financiële begroting is gemaakt voor de verwachte winst van Quality Meats & Beverages voor de komende jaren. Voor QMB is er een exploitatiebegroting opgesteld waarin de verwachte nettowinst over de periode 2023 – 2028 wordt weergegeven. Deze ziet er als volgt uit. De omzet

2023 vanuit QMB bedraagt €5.111. De brutowinst bedraagt €808, nadat de inkoopwaarde en de 25% korting van de omzet zijn afgehaald. De omzet zal naar verwachting het eerste jaar met 100% stijgen en de jaren erna met een exponentiele groei van 13%. Dit wordt afgeleid aan de exponentiele groei van 13% van de hospitality sector op Zanzibar. De kosten zijn onderverdeeld in een vast percentage. Dit vaste percentage wordt aan alle klanten toebedeeld om de totale kosten van de organisatie te kunnen dekken. Het uiteindelijke resultaat laat zien dat er over 6 jaar vanuit QMB een totale nettowinst van €848 wordt gegenereerd. Voor Unilac Holland is dit een kleine klant, gezien de geprognoseerde nettowinst voor 2023 €540.000 bedraagt. QMB kan daarentegen buiten het exponentiele groeipatroon stijgen, alleen laat de huidige berekening, de marktconforme groei van QMB zien.

Standard Operating Procedure

De Standard Operating Procedure doorloopt de volgende stappen. Allereerst moeten er analyse worden uitgevoerd van de concurrentie, zuivelsector, import- en exportstatistieken en hospitality sector. Ook helpt het om onderzoek te doen naar de culturele aspecten van het land, dit is alleen geen doorslaggevende factor op het gebied van beoordeling. Als deze voorgaande stappen positieve resultaten opleveren kan er contact gezocht worden met de ambassade in het land voor marktinformatie en potentiële afnemers. Daarnaast is het goed om nu onderzoek te doen naar de regelgeving en wetgeving rondom het importeren en exporteren van goederen. In het geval dat geen potentiële klanten voortkomen uit het contact met de ambassade, kan er eigen onderzoek gedaan worden naar potentiële klanten. Wanneer er potentiële klanten zijn gevonden is het belangrijk om te kijken of de klant kredietwaardig is, en betalingsafspraken voor in de toekomst te maken. Nu kan er contact gezocht worden met de klant en kunnen de mogelijkheden in de markt besproken worden. Als laatste is het ook goed om, aan de hand van de volgende voorbeeld vragen, de kennis van de potentiële klant te kunnen beoordelen, en te beoordelen of de klant aan sluit bij Unilac Holland. Wanneer dit allemaal positief is het zaak om de klant binnen te halen.

De Standard Operating Procedure is opgesteld aan de hand van het huidige onderzoek en kan altijd worden aangepast, gezien de theorie stelt dat “leren door te exporteren” ervaring is die wordt opgedaan op internationale markten door middel van exportactiviteiten die de innovatie van een bedrijf bevorderen. Hierdoor is het ook zaak dat Unilac Holland in de toekomst zal blijven “leren door te exporteren” en de Standard Operating Procedure mogelijk nog meer kan optimaliseren.

Bedankt voor het luisteren naar de video.

Bijlage 11: Bronnen video

- Di Cintio, M., Ghosh, S., & Grassi, E. (2020). Direct or indirect exports: what matters for firms' innovation activities? *Applied Economics Letters*, 27(2), 93–103.
<https://doi.org/10.1080/13504851.2019.1610693>
- Fassio, C. (2018). Export-led innovation: the role of export destinations. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 149–171. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx028>
- Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362–380.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2011>
- Hafidh, H. A., & Rashid, Z. A. (2021). The Impact of Tourism Development on Economic Development: The Case of Zanzibar. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 41–50.
<https://doi.org/10.9734/ajess/2021/v18i130435>
- Hofstede, G. H. (2023, 27 januari). *Country Comparison*. Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Import of Milk & milk products (Kenya)*. (z.d.). Info Trade Kenya. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://infotradekenya.go.ke/objective/search?l=sw&filter_tab=9999&flt_2=10&prd_2=&flt_9=139&prd_9=
- Import of Milk and milk products (Tanzania)*. (z.d.). Tanzania Trade Portal. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://trade.tanzania.go.tz/objective/search?l=en&embed=&includeSearch=true&filter_tab=1&rightDrawer=false&flt_3=4&prd_3=&flt_4=63&prd_4=
- Import of milk and milk products through the port of Dar es Salaam*. (z.d.). Tanzania Trade Portal. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van <https://trade.tanzania.go.tz/procedure/565?l=en>
- Lai, M. Y., Wang, Y., & Khoo-Lattimore, C. (2019). Do Food Image and Food Neophobia Affect Tourist Intention to Visit a Destination? The Case of Australia. *Journal of Travel Research*, 59(5), 928–949. <https://doi.org/10.1177/0047287519867144>
- Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023a, februari 17). *Nederlandse ambassade in Dar es Salaam, Tanzania*. <https://www.nederlandwereldwijd.nl/contact/ambassades-consulaten-generaal/tanzania/ambassade-dar-es-salaam>

Ministerie van Buitenlandse Zaken. (2023b, maart 9). *Nederlandse ambassade in Nairobi, Kenia*.

<https://www.nederlandwereldwijd.nl/contact/ambassades-consulaten-generaal/kenia/ambassade-nairobi>

Miscellaneous Fees and Levies Act. (2020). Info Trade Kenya. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van https://infotradekenya.go.ke/media/Miscl.%20Fees%20and%20Levies%20Act%202016%20Revised%202020_1.pdf

Nyokabi, S., De Boer, I., Luning, P. A., Korir, L., Lindahl, J. F., Bett, B. K., & Oosting, S. J. (2021). Milk quality along dairy farming systems and associated value chains in Kenya: An analysis of composition, contamination and adulteration. *Food Control*, 119, 107482. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2020.107482>

Pliner, P., & Salvy, S. J. (2006). Food neophobia in humans. *The psychology of food choice*, 75–92. <https://doi.org/10.1079/9780851990323.0075>

Promsivapallop, P., & Kannaovakun, P. (2019). Destination food image dimensions and their effects on food preference and consumption. *Journal of Destination Marketing & Management*, 11, 89–100. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.12.003>

Qmb1. (2018). Quality Meats & Beverages. <https://www.qmb-zanzibar.com/>

Schop, G. (2023, 16 maart). *Model Knoster-Lippitt - Managementmodellensite*.

Managementmodellensite. <https://managementmodellensite.nl/model-knoster/>

The Lewis Model – Dimensions of Behaviour - Cross Culture. (2015, 7 augustus). Cross Culture - Know culture for better business. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

Vesper -Dairy. (2018). Vespertool. Geraadpleegd op 9 februari 2023, van <https://www.vespertool.com/solutions/dairy>

Bijlage 12: Akkoord dataverzameling



Toestemming dataverzameling

Pagina 1 / 1

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Luca de Wilde
Studentnummer student 1	447535
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	Frank Evers
Module	Young Professional Semester
Toets	Beroepsproduct
Schooljaar	2022-2023
Kwartiel	2/3

Korte omschrijving geplande data verzameling

Het afnemen van interviews met het personeel van Unilac Holland om via deze wijze informatie te verzamelen voor de interne analyse. In de interne analyse wordt het innovatievermogen van de organisatie gemeten.

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	7-2-2023
Handtekening student 1	
Handtekening student 2	
Handtekening student 3	
Handtekening student 4	
Handtekening docent	akkoord per sprakebericht op 07-02-2023

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.

Bijlage 13: Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Luca de Wilde
Datum: 03-04-2023

Handtekening:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luca de Wilde", with a long horizontal flourish extending to the right.

saxion.nl

Bijlage 14: Toestemmingsformulieren interviews

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/

Ja Nee

☒ ☐

Naam:

Carolien Mulder

Handtekening:



Datum:

16-02-2023

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Luca de Wilde

Handtekening:



Datum:

09/02/2023

Email:

ldwilde99@a-hodk.com
647535@student.saxion.nl

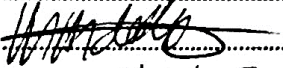
Online

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op DOORGAAN.

Ja Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/



Naam: Melanie de Heus
Handtekening: 
Datum: 01/2/23

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Lucas de Wilde
Handtekening: 
Datum: 09/02/2023
Email: lucas.wilde@gmail.com
447535@student@ Saxion.nl

Online

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op DOORGAAN.

Ja Nee

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/



Naam: D. Schneiders

Handtekening: [Handtekening]

Datum: 9/2/2023

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: Luca de Wilde

Handtekening: [Handtekening]

Datum: 15-02-2023

Email: ldewilde99@outlook.com
447535@student.saxion.nl

Online

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op DOORGAAN.

Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/

Ja ☒ Nee ☐

Naam: Melmen

Handtekening: [Handwritten Signature]

Datum: 09/02/23

Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam: ~~Luca~~ Luca de Wilde

Handtekening: [Handwritten Signature]

Datum: 09/02/2023

Email: ldewilde.gg@outlook.com
449535@student.saxion.nl

Online

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op DOORGAAN.

Ja Nee

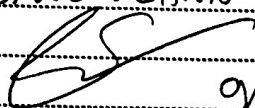
Ik heb bovenstaande zorgvuldig gelezen en ga akkoord met deelnemen aan dit onderzoek/



Naam:

S. WESTLAND

Handtekening:



Datum:

09/2/2023

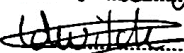
Interviewer

Als interviewer verklaar ik dat ik mondeling toelichting heb gegeven over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik verklaar mij bereid nog opkomende vragen over het onderzoek naar vermogen te beantwoorden.

Naam:

Luca de Wilde

Handtekening:



Datum:

~~15-02-2023~~ 09/02/2023

Email:

~~l.dewilde@student.saxion.nl~~ l.dewildegg@outlook.com
447535@student.saxion.nl

Online

Als u de bovenstaande punten hebt gelezen en ermee instemt deel te nemen aan het onderzoek, klikt u op DOORGAAN.