



HOnCompany
consultancy & interim

Paper 'Competing on NPD or NOT TO BE'

Nyenrode - New Product Development

December 2014 – Herald Overweg

Introductie Van Dijk Banket



- Van Dijk middelgrote bakkerij
- Sinds 1931 te Zwartsluis; vroeger bakker aan het water
- Reizigers, boten en doorvaart voorzien van handelswaaren en brood



Visie en missie Van Dijk Banket



- **Missie: Leveren van mooie, lekkere en onderscheidende bakkerijproducten; marktgericht, creativiteit en vernieuwing**
- **Trendsettend op kwaliteit en innovatie**
- **Cookies, Cake & Chocolate, we love it!**



Marktanalyse – Five Forces

Five Forces	Kracht	Issue (R,O,G)
1 Concurrentie van bestaande concurrenten	Zeer Hoog	
2 Bedreiging van nieuwe toetreders	Gemiddeld	
3 Onderhandelingskracht van kopers	Zeer Hoog	
4 Onderhandelingskracht van leveranciers	Zeer Hoog	
5 Bedreiging van vervanging van producten en services	Gemiddeld	
Totaal	Hoog	

- Van Dijk opereert in zeer competitieve markt
- Noodzaak tot onderscheidend vermogen
- I.v.m. omzet en schaalgrootte noodzakelijk om keuzes te maken



Strategisch advies – Paper Strategie & Organisatie Juni 2014

Case Van Dijk Banket
Competing Rock bottom or Rock chocolate?

"Cakes, Cookies and Chocolate we love it!"

Module Strategie en Organisatie
Kerndocent: Drs. Richard Janssen
Eindpaper
Herald Overweg



- Breng focus aan en zorg voor operational efficiency
- Consumentenoriëntatie in plaats van klantenoriëntatie
- Creëer waarde door Category Management en Innovatie



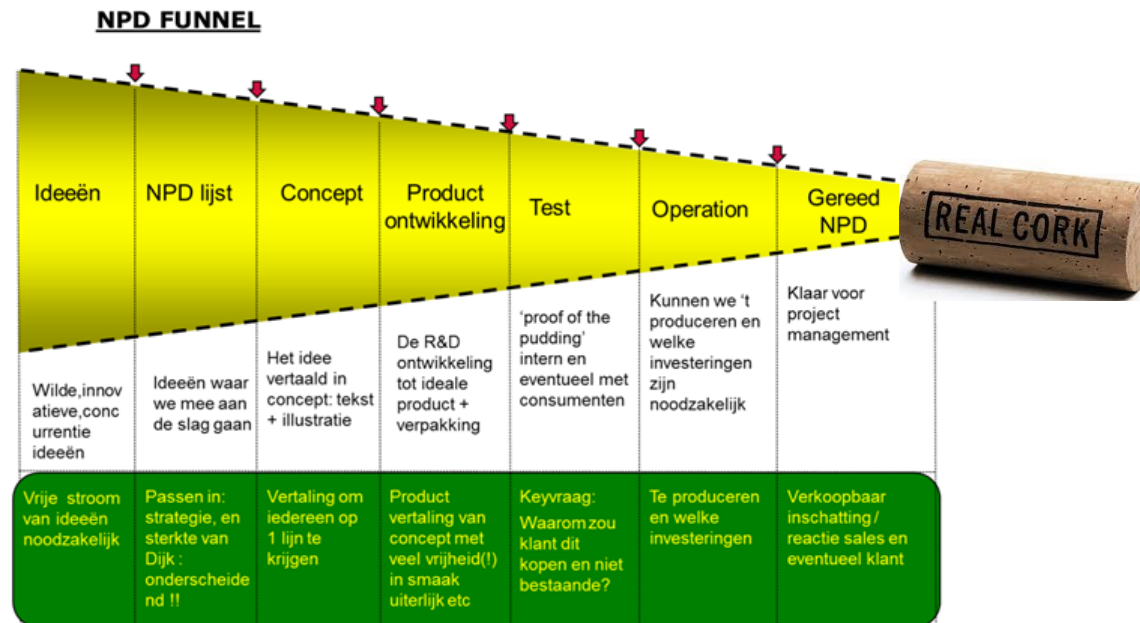
Innovatie is cruciaal



- **Mate en manier van innovatie is Kritische Succes Factor**
- **Snelheid en flexibiliteit in innovatie**
- **Succes van innovaties spelen in op consumentenwensen**
- **Onderscheidend vermogen**



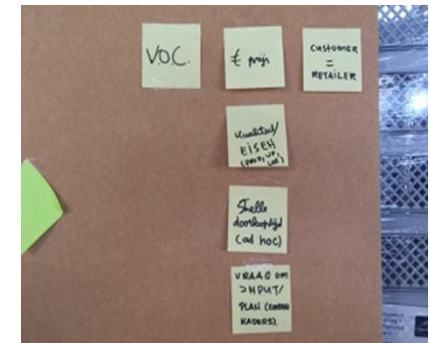
Keuze verbeterproces: New Product Development



- Proces dat verbeterd kan worden
- NPD-proces is cruciaal voor de strategie



Value Stream Mapping – In de praktijk



- Gezamenlijk sessie Value Stream Mapping
- Constraints, rework en verspilling in beeld brengen
- Splitsing gemaakt tussen Customer Value Added, Business Value Added, NonValue Added



Verspilling in het NPD-proces



- **Weinig Consumer Value Added, Veel Business Value Added, Beperkt aandeel Non Value Added**
- **Wachttijd tijdens de processtappen**
- **Rework en verspilling tussen en naar processtappen**





- Wens van de directie is om ontwikkeltijd te halveren
- Huidige Value Stream productiegericht

Spaghettidiagram 1



- Werkprocessen en werkdocumenten
- Is er sprake van projectmanagement en regie
- Proces lijkt op een groot bord Spaghetti



Verbeteren van het NPD-proces – korte termijn/lange termijn,

Korte termijn:



LEAN A3

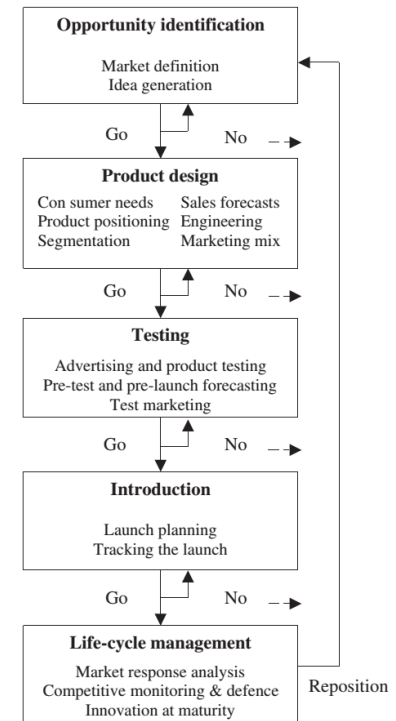
Projectnaam: NPD 2015

Sponsor: Gijsbert van Dijk

Lean Specialist: Herald Overweg

Projectleden: Jaap Bergsma, Eric Aerts, Gijsbert van Dijk, Winfred, Karlijne, Jacob

Wat is het probleem? Het NPD-proces is niet naar tevredenheid van de firma Van Dijk. Te veel ad hoc, onvoldoende gecoördineerd en te veel gestuurd vanuit vragen van retailers. Dit heeft geleid tot een groot en inefficiënt assortiment (dat achterstand heeft in onderhoud). Echt nieuwe producten worden onvoldoende ontwikkeld. Proces is reactief ipv proactief en onvoldoende klant-gericht. Producten zijn niet 100% uitontwikkeld, vaak is sprake van intro van 'prototypes'.			De maatregelen? <table> <tr> <th>Wie</th> <th>Wat</th> <th>Wanneer</th> </tr> <tr> <td>Gijsbert en Herald</td> <td>Korte termijn verbeteren van proces</td> <td>nov-14</td> </tr> <tr> <td>Gijsbert en Herald</td> <td>Benoemen tijdelijke projectleider</td> <td>nov-14</td> </tr> <tr> <td>Herald</td> <td>Onderzoek naar proces</td> <td>nov-14</td> </tr> <tr> <td>Herald</td> <td>Aanbevelingen voor nieuw proces</td> <td>dec-14</td> </tr> <tr> <td>Herald</td> <td>Ingang nieuwe proces</td> <td>jan-14</td> </tr> <tr> <td>Directie</td> <td>Maandelijkse evaluatie nieuwe proces</td> <td>feb-14</td> </tr> <tr> <td>Directie</td> <td>Maandelijkse evaluatie nieuwe proces</td> <td>mrt-14</td> </tr> <tr> <td>Directie</td> <td>Maandelijkse evaluatie nieuwe proces</td> <td>apr-14</td> </tr> <tr> <td>Directie</td> <td>Maandelijkse evaluatie nieuwe proces</td> <td>mei-14</td> </tr> </table>			Wie	Wat	Wanneer	Gijsbert en Herald	Korte termijn verbeteren van proces	nov-14	Gijsbert en Herald	Benoemen tijdelijke projectleider	nov-14	Herald	Onderzoek naar proces	nov-14	Herald	Aanbevelingen voor nieuw proces	dec-14	Herald	Ingang nieuwe proces	jan-14	Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	feb-14	Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	mrt-14	Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	apr-14	Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	mei-14
Wie	Wat	Wanneer																																	
Gijsbert en Herald	Korte termijn verbeteren van proces	nov-14																																	
Gijsbert en Herald	Benoemen tijdelijke projectleider	nov-14																																	
Herald	Onderzoek naar proces	nov-14																																	
Herald	Aanbevelingen voor nieuw proces	dec-14																																	
Herald	Ingang nieuwe proces	jan-14																																	
Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	feb-14																																	
Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	mrt-14																																	
Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	apr-14																																	
Directie	Maandelijkse evaluatie nieuwe proces	mei-14																																	
Wat is de huidige situatie? Het ontwikkelproces is min of meer vastgelopen. Alleen nog eenvoudige aanvragen komen van de grond. Het kost veel moeite en tijd om een product door het proces te krijgen door onvoldoende eigenaarschap en onduidelijke verantwoordelijkheden. NPD valt onder de verantwoordelijkheid van de directeur productie. Het NPD-team is beperkt in capaciteit en heeft ook veel andere taken die aandacht en tijd vergen.																																			
Wat is het doel? Het doel is het ontwikkelen van een proces met flow waarin NPD ontwikkeling snel en efficiënt plaats kan vinden. Dit om in snel in te kunnen spelen op consumentenvragen, veranderingen in de markt en de concurrentie een stap voor te zijn in ontwikkeling. Tevens is het proces belangrijk voor de strategie van het bedrijf. Proces moet strategisch fit hebben met bedrijfsprocessen en (NPD) doelstellingen. Minder kracht, meer souplesse->flow!			Evaluatie maatregelen Korte termijn verbetering heeft versneld een aantal NPD's opgeleverd die nog niet helemaal af zijn. In de praktijk blijkt dat het eigenaarschap een probleem blijft. Te veel top-down nodig om zaken voor elkaar te krijgen. Op dit moment bezig om het proces te verbeteren en te voorzien van eigenaarschap.																																
Wat zijn de grondoorzaken? Onduidelijk proces met veel eigenaren zonder doelstellingen en timings (deadlines) Beperkingen in ontwikkelcapaciteit (kennis en tijd) Proces is onvoldoende klant- en consumentgericht. Geen duidelijke verantwoordelijkheden benoemd in projectaanpak. Proces is onvoldoende afgebakend. Vanuit verschillende kanten komen NPD-aanvragen.			Vervolgacties Wekelijks projectoverleg met projectleiden en doornemen op te leveren info per verantwoordelijke. Projectplanning en stappenplan per product																																



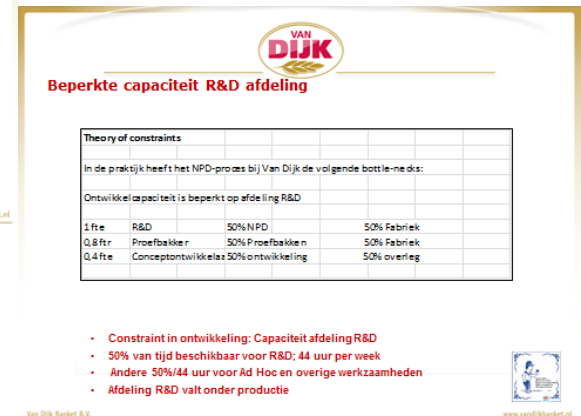
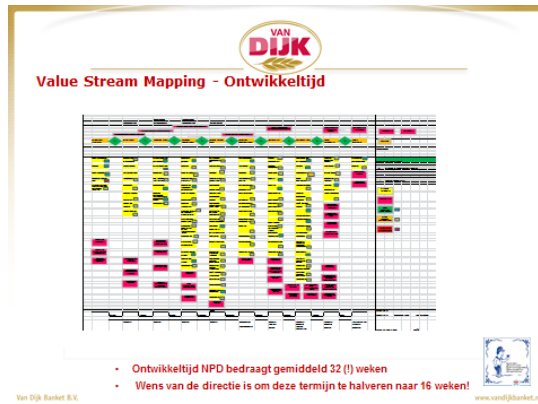
Lange termijn:

Fig. 2. The consumer-led new product development process (adapted from Urban & Hauser, 1993).

- **Understanding:** gezamenlijk Value Stream Mapping
- **Streamlining:** gezamenlijk verbeteren van het proces
- **Lange termijn:** consumer-led NPD process



Kernproblemen en oplossingen 1



1. Proces: VSM uitwerken en opnieuw design maken; consument als uitgangspunt
2. R&D: taktijd bepalen en verbeteren
3. Locatie: NPD in pand clusteren



Kernproblemen en oplossing 2



- Aanpassen proces en werkwijze in combinatie met Scrum – Agile Way of Working
- Gebruik maken van andere manieren om Innovatie te stimuleren
- Innovatie is niet alleen processen maar ook mensen (ondernemerschap!)



Uitgangspunten en vereisten NPD-proces

- Snel : Snelheid van produceren en innovatie.
 - Licht : Alleen doen waar je supergoed in bent (richten op kerncompetenties).
 - Vlug : Supersnel aanpassen aan veranderende omstandigheden.
 - Precies : Geen fouten maken en leveren wat de klant (consument) wil.
-
- In een snel veranderende wereld/omgeving noodzakelijk om snel te schakelen (agile)
 - Snel, Licht, Vlug en Precies moeten exact aansluiten op de Strategy en Competenties





Pecha Kucha – Nyenrode

New Product Development

December 2014 – Herald Overweg



HOnCompany
consultancy & interim

Hartelijk dank voor uw tijd én aandacht!