



‘DOOR DE MODULE STRATEGIE & ORGANISATIE FOCUS IK NU VEEL MEER OP MARKTDENKEN’



KATHERINE DUTMER
Strategie en Organisatie

De kracht van de modules van Nyenrode ligt mede in de combinatie van theorie en praktijk. Zo ondervond ook Katherine Dutmer, General Counsel a.i., bij het volgen van de module Strategie & Organisatie: ‘Dat er veel sprekers komen vertellen over hun ervaringen in de praktijk, maakt deze module heel waardevol.’

De module heeft bij Dutmer voor een ommekeer gezorgd in de manier waarop zij naar strategische vraagstukken kijkt. ‘In mijn werk ben ik nu veel meer bezig met positie bepalen, het marktdenken. Hoe ziet de markt eruit, wie zijn de spelers in die markt en welke positie neemt onze organisatie daarbij in? Dat is voor mij echt wezenlijk veranderd.’ Dutmer is echter niet alleen anders naar haar eigen werk gaan kijken: ‘Ik lees de krant ook anders en doorzie veel meer wat er gebeurt bij andere bedrijven. Door de kennis en vaardigheden die ik bij de module heb opgedaan, herken ik nu eerder wanneer bedrijven moeten veranderen om te overleven of waarom een Raad van Bestuur bepaalde beslissingen neemt. Je leert in verschillende lagen denken, in verschillende segmenten en daar de verbanden tussen zien, waardoor je meer kans op succes hebt.’

PRAKTIJK

De module bestaat uit theorie en praktijk. ‘Theorie kun je leren, maar het is meestal de praktijk waar het lastig wordt. Daarom vind ik het van grote toegevoegde waarde dat tijdens de colleges mensen uit de praktijk komen vertellen over hun ervaringen, waar zij tegen aanlopen, hoe zij dat oplossen en wat de effecten van bepaalde strategieën zijn. De theorie wordt dus direct omgezet naar de praktijk en dat vind ik heel fijn,’ vertelt Dutmer enthousiast.

MARKTDENKEN

De focus op het marktdenken inspireerde Dutmer tot het schrijven van haar paper over het in de markt zetten van een nieuwe ontwikkeling in de plantenbiotechnologie. 'Ik werkte op dat moment bij een bedrijf dat bezig was met het ontwikkelen van een resistentie voor druivenplanten. Die resistentie vertegenwoordigt een bepaalde waarde en die waarde breng ik in mijn paper in kaart. Vervolgens heb ik onderzocht hoe je op basis daarvan het product het beste in de markt zet. Hierbij maak ik onderscheid tussen verschillende druivensoorten en marktsegmenten.' Met de paper heeft Dutmer een voorbeeldcasus willen maken hoe je in de wereld van plantenbiotechnologie omgaat met de waarde van nieuwe producten. 'In mijn geval ging het over een resistentie tegen een bepaalde ziekte in druivenplanten, maar je zou er ieder andere verbetering van een gewas voor in de plaats kunnen zetten.' Bij het schrijven van de paper heeft Dutmer veel gehad aan het theoretisch kader van de module. 'Je moet natuurlijk nog heel veel zelf uitzoeken, maar de hoofdlijnen van de colleges vormden het raamwerk van mijn paper.'

BESTE SERVICE

Meer focus op marktdenken is iets wat Dutmer ook andere zelfstandige juristen aanbeveelt. 'Het is in mijn geval als zelfstandig ondernemer extra belangrijk om me goed in de klant te verplaatsen, te weten wat hij of zij wil en wat het bedrijf nodig heeft. Alleen dan kun je je met een hoog serviceniveau onderscheiden.'



S. – THE GRAPE CASE

KATHERINE DUTMER

S. is een jonge dochteronderneming van een Nederlands bedrijf dat internationaal opereert in de groenteveredeling. S. ontwikkelt biotechnologische innovaties en producten ten behoeve van de plantenteelt, waaronder een resistentie tegen Downy Mildew (Valse Meeldauw) en Powdery Mildew (Echte Meeldauw). Deze twee plantziektes komen wereldwijd veel voor en zijn de twee grootste bedreigingen voor de druiventeelt. Het biotechnologisch bedrijf heeft hiervoor oplossingen ontwikkeld; Downy Mildew Resistance (DMR) en Mildew Locus O (MLO). Daaruit komt de hoofdvraag voort: *Wat is de optimale manier om de technologische oplossing op de markt te brengen?*

BESTRIJDINGSKOSTEN

Europees onderzoek laat zien dat jaarlijks zo'n 7,5 miljard euro wordt uitgegeven aan de bestrijding van Powdery Mildew (PM) en Downy Mildew (DM). De kosten voor de kweker bestaan uit het aanschaffen en aanbrengen van pesticiden, alsook de lagere opbrengst van een mislukte oogst. Daarnaast spelen niet-financiële kosten een rol, zoals verslechterde arbeidsomstandigheden, milieuvervuiling en de tijd die de kweker kwijt is aan controle van zijn planten.

OCTROOI

Het biotechnologisch bedrijf heeft een wereldwijd DMR-octrooi dat verbonden is aan het 'moederoctrooi' van het moederbedrijf. Hiermee hebben zij de exclusieve rechten om DMR-technologie verder te ontwikkelen en exploiteren. Daarnaast is het bedrijf samen met een

Italiaans Instituut betrokken bij het ontwikkelen van druivenplanten die resistent zijn tegen zowel PM als DM.

INVESTERING

De totale investering in een DM/PM-resistente plant wordt geschat op XXX euro aan Research & Development en registratiekosten. Er is een minimale afname nodig om deze kosten terug te verdienen. Uitgangspunten zijn dat de DMR- en MLO-planten een betere productiviteit hebben, dat de vraag naar druiven toeneemt en de prijs stijgt. Dit leidt tot een toename van winst en levensvatbaarheid. Bovendien zullen de schadelijke effecten op de bodem, gezondheid en lucht afnemen.

Weinig concurrenten werken aan resistenties tegen DM en PM. De meeste investeringen gaan naar R&D uitgevoerd door universiteiten. Echter, aangezien de oude rassen nog steeds de markt domineren, lijkt het er niet op dat er marktwaardige producten zijn ontwikkeld. Het biotechnologisch bedrijf is dus één van de eersten die een 'proof of concept' introduceert.

SUBSTITUTEN

Chemische of biologische bestrijdingsmiddelen zijn de enige alternatieven voor resistente rassen. Vooral bij wijndruiven hebben bestrijdingsmiddelen de voorkeur, omdat de markt de PM/DM-resistente druivenrassen niet zonder meer accepteert. Consumenten hechten zeer aan bekende druiven zoals Chardonnay, Pinot Grigio en Merlot. Bij consumptiedruiven en rozijndruiven speelt dit minder.

MARKTFACTOREN

- Politiek/regelgeving

De politieke context voor DM en PM-resistentie is onzeker. Er is op dit moment een discussie gaande over genetische modificatie en nieuwe veredelings technieken binnen de EU.

- Economisch

De productie van druiven neemt ondanks DM en PM ieder jaar toe.

- Sociaal/demografisch

De vraag naar niet-chemische en duurzame oplossingen neemt toe.

- Technologisch

Er is veel technologische vooruitgang op het gebied van de plantenkweek. 30% van de jaarlijkse omzet gaat naar R&D.

- Ecologisch

Bestrijdingsmiddelen zijn schadelijk voor het ecologische systeem, dieren en mensen.

PROBLEEMSTELLING

Het biotechnologisch bedrijf lijkt een oplossing te hebben voor het ontwikkelen van PM/DM-resistentie. Maar misschien hebben andere partijen dezelfde (technologische) troef in handen. Dus:

Wat is de optimale manier om de technologische oplossing op de markt te brengen?

MOGELIJKE OPLOSSINGEN EN ACTIES

Allereerst is het mogelijk om samenwerking te zoeken met druiventelers om DM/PM-resistentiegenen verder te ontwikkelen tot een verhandelbare variëteit. Daartoe hebben zij de rechten nodig. Ook is het mogelijk om de planten te verkopen aan druiventelers. Zij krijgen een vergunning op verdere ontwikkeling van

consumptie-, rozijn- en wijndruiven. Ook het is mogelijk om deze drie druivensoorten inclusief PM/DM-resistentie te verkopen.

Hierbij spelen de volgende overwegingen een rol:

1. Als het product te eenvoudig te kopiëren is, zullen substituten op de markt komen voordat de investering is terugverdiend.
2. Wet- en regelgeving kunnen de marktgang belemmeren.
3. Consumenten zijn zeer gehecht aan druivensoorten, vooral in de wijnsector. Dit is minder gunstig voor de introductie van het nieuwe product.
4. De prijs moet een terugverdienperiode van maximaal vijf jaar mogelijk maken.
5. De druivensector heeft verschillende segmenten met ieder hun eigen uitdagingen. Voorkomen moet worden dat in meerdere segmenten dezelfde fouten worden gemaakt.

AANBEVELINGEN

Uit het onderzoek komt naar voren dat het verkopen van consumptie- en de rozijndruivenrassen met PM/DM-resistentie de beste oplossing is. Op de voet gevolgd door het verlenen van rechten op de resistentiegenen en het verkopen van planten aan kwekers. Wijndruiven vormen de grootste uitdaging. Alternatieven voor de bekende Chardonnay, Pinot Grigio en Merlot worden niet zonder meer geaccepteerd. Wellicht dat de trends rond duurzaamheid en gezondheid hier verandering in brengen.

Door eerst de markt van de consumptie- en rozijndruiven te betreden, realiseert het bedrijf eerder return on investment. Bovendien doen zij kennis en ervaring op, die later inzetbaar is bij het op de markt brengen van de wijndruiven, die een hogere marktwaarde hebben.

Omdat het biotechnologisch bedrijf geen druiventelers en marketeers in huis heeft, is de eerste prioriteit het vinden van partners in de consumptie- en rozijndruifsector, om gezamenlijk te werken aan de teel en marketing van PM/DM-resistente plantenrassen.