

TijgerTalks TV

Astrid Bakker, Global Knowledge Manager
Kerry Taste & Nutrition

Dinsdagmiddag 29 maart 2022



Scoren met Kennismanagement

Passie

Waarom heb ik juist het expertise project uitgekozen om jullie iets meer over te vertellen? Ik denk omdat het net even een ander project is dan de meeste kennismanagement projecten. Bij mij zijn die projecten met name data-, informatie-, kennismanagement, uitleggen wat het precies is, wat je ermee kan bereiken, wat zijn de tools die je daarvoor kan gebruiken? Allemaal hartstikke interessante, leuke projecten die doe ik zowel op Europees niveau als op globaal niveau. Dus 't is echt heel erg uitdagend.

Het leuke van dit project - voor mij in ieder geval - was dat je veel meer intens contact hebt met de hele R&D bevolking zoals wij die hebben binnen Kerry. En het geeft heel veel inzichten in: wat willen mensen eigenlijk wel bereiken? En het idee dat je dan ook meer duidelijk en structuur aan hun carrière kan geven omdat HR er ook bij betrokken is, omdat ze ook heel veel van de doelen die ze zelf willen bereiken nu ineens bespreekbaar kunnen maken. Ja, ik wil meer ontwikkeling op dit gebied, op deze technologie of op die eindproducten. En dat maakt het wel heel erg boeiend om dit projecten gedaan te hebben.

Lessons Learned

Mijn naam is Astrid Bakker en ik werk voor Kerry Taste & Nutrition. Dat is een groot bedrijf met een moederorganisatie in Ierland. Ik ga jullie wat vertellen over het bedrijf en met name het project waar ik het meest gepassioneerd over geraakt ben de laatste paar jaar. Jullie krijgen de slides allemaal uiteraard. Dit is de agenda. Eerst een korte introductie over Kerry het bedrijf. Daarna richt ik me met name op het R&D gedeelte of het Research Development en Application

gedeelte. Ik kom er dadelijk op terug wat dat precies inhoudt. Vervolgens de doelstellingen, de expertise van het project zelf, de vragen en niveaus waar we het op gebaseerd hebben, 't strategisch inzicht wat we er vervolgens uitgehaald hebben. De tool zoals we die aangepast hebben voor de medewerkers zelf en uiteraard de take-aways.

Ik begin met de structuur. Kerry is begonnen in 1972 als een zuivelcoöperatie. Het is letterlijk begonnen met drie mannen in een stacaravan. Anno 2021 zijn we van die drie mannen in stacaravans uitgegroeid tot een wereldwijde organisatie met een stabiele representatie in alle regio's en 26.000 medewerkers, dus dat geeft wel aan dat we flink gegroeid zijn. We bestaan eigenlijk uit drie divisies: We hebben een Taste & Nutrition Business. Dat is onze grootste organisatie, dat zit echt ook over de hele wereld verspreid. Dat is echt het grootste gedeelte van onze business. Vervolgens hebben we nog een consumer food business. Dat is echt business to consumer, dus dat zijn de producten die je in de schappen in de supermarkt kan tegenkomen. En als laatste hebben we de agri business, dus dat is eigenlijk waar het uit voortgekomen is, de coöperatie. Dat hebben we nog steeds, maar dat is echt wel geconcentreerd op Ierland.

Hier een kleine greep uit de klantsamenwerking die wij hebben (sheet met producten). Het lopende grapje in ons bedrijf is dat in iedere toe koelkast op de hele wereld wel een product van Kerry is te vinden. Niet uiteraard een consumentenproduct, want dat zou een beetje te enthousiast zijn. Maar wij maken ook heel veel onderdelen die vervolgens uiteindelijk in voedsel of dranken terechtkomen. Een voorbeeldje is After Eight. Daar bevat een wit gelei-achtig spulletje wat een beetje uit elkaar valt. Als je het openbreekt dan breekt het heel mooi. Dat hele mooie breken en hoe dat witte er uitziet, dat is een enzym van Kerry. Als het zonder dat enzym gemaakt wordt is dat witte spul heel erg hard. Het enzym van Kerry zorgt ervoor dat dat een mooie gelei substantie wordt.

Dit zijn wat producten van Kerry Foods Business (sheet), grotendeels waarschijnlijk onbekend bij jullie. Misschien kennen jullie de spaghetti van Cheese Strings, dat is wel een product dat steeds meer bekendheid krijgt. Uiteraard de boters. We zijn natuurlijk als een zuivelcoöperatie begonnen, daar is boter een essentieel onderdeel van. Veel van deze producten liggen met name in Engeland en Ierland in de schappen.

Dan Kerry RD&A. Ik krijg er altijd vragen over. Wat is RD&A? Is dat niet gewoon R&D? Ja, maar wij hebben er een variant aan toegevoegd. Wij hebben het RD&A genoemd en dat komt neer op onderzoek, ontwikkeling en toepassing. Dus we zijn niet alleen een bedrijf dat onderzoek doet naar naar elementen, ingrediënten voor in voedsel en drank. Maar wij ontwikkelen het ook en passen het vervolgens ook toe. Daardoor heb je eigenlijk een hele verticale en horizontale ingang in de markt. Het onderzoek en ontwikkelings gedeelte zorgt echt voor elementen, ingrediënten die in producten gaan. Er staat een hele reeks van producten hier. Denk dan aan smaken, aan eiwitten, kaas, emulgatoren. Dat zou je eigenlijk moeten zien als een horizontale groep. Want smaak zit in alle eindproducten. Emulgatoren zitten in heel veel eindproducten. De applicatie, de toepassing, applications, moet je meer als een verticaal gedeelte van de markt zien, dus daar zitten natuurlijk ook smaken in. Maar dat is dan meer gericht op de de markt varianten. Kijk bijvoorbeeld bij de drankenvariant: we hebben alcoholische dranken (bier, wijn, cocktails, noem maar op), zuivel dranken (yoghurt drankjes, shakes en melk bijvoorbeeld), verfrissende dranken (de energiedrankjes, maar ook de cola's en limonades) en de voedingsdrankjes bijvoorbeeld (baby drankjes, bodybuilding drankjes, maar ook drankjes speciaal voor ouderen gemaakt).

Dus heb je een beetje een idee hoe onze RD&A populatie eruit ziet. Wij hebben vervolgens besloten dat we een inventarisatie wilden maken van de expertise van al onze R&D'ers. Zij wilden weten wat de kennis en capaciteit is van onze mensen, want dat is toch uiteindelijk wel het belangrijkste. Als je niks nieuws ontdekt, dan wordt de markt een beetje kleiner. Dus wij hebben een korte vragenlijst gemaakt en die hebben wij vervolgens verspreid onder alle R&D mensen binnen Kerry. En dat zijn er aardig wat. We hebben een hele grote respons had. 96 procent heeft uiteindelijk op geantwoord. We hebben er wel een beetje achteraan zit pushen, maar goed. Wat was ons doel daarbij? Eigenlijk drieledig. Wij wilden weten waar we technisch gezien heel sterk waren, maar ook waar we wel wat zwakker waren. Waarin is dat? En wat moet je daar nou mee doen? Dat is natuurlijk heel interessant. Waar moeten hun learning & development programma verder ontwikkelen? Of misschien zelfs wel opzetten, hoewel we wisten dat we het meeste wel hadden. Maar ook: heeft de functie genoeg capaciteit om de toekomstige groei doelstellingen te behalen? Zoals ieder bedrijf krijgen wij ook groeidoelstellingen. Dan moet je wel zorgen dat daar weer de ontwikkeling en de research & development op toe gericht is.

Wat we gedaan hebben is: we hebben zeven vragen eruit gehaald waarmee we hopelijk zoveel mogelijk antwoorden zouden kunnen krijgen die voor ons van toegevoegde waarde zijn.

Deze vraag was: wat is hoogst behaalde academische niveau en aandachtsgebied? Dat kan zijn dat je alleen een bachelor hebt behaald of je de hele universiteit hebt doorgelopen of... Het maakte niet uit wat je gedaan hebt, maar we wilden graag weten: wat is je hoogst behaalde academische niveau? En uiteraard, waarop ben je dan afgestudeerd? Dat kunnen meerdere studies zijn uiteraard. Dat hoeft niet beperkt te zijn tot één studie. Wat is je aandachtsgebied in je huidige rol en hoeveel jaren ben je al in die rol? Ik had uiteraard ook een overzicht van wie wanneer begonnen was, maar ja, mensen gaan ook een ontwikkeling door. We wilden weten wat is de kennis van de mensen NU? In die huidige rol: ligt je focus dan op meer onderzoek en ontwikkeling en innovatie? We willen dan dat iedereen zelf kon selecteren wat het expertise niveau was. Dat is dan hoog, midden of basis. En ik kon dadelijk terug op de definities ervan. Is je focus meer op de toepassing, dus meer op de uiteindelijke marktproducten? We wilden graag dat je daar ook je kennisniveau voor aangaf. De volgende vraag: Wat is je expertise op het gebied een hele reeks van kern procestechnologie. Eigenlijk alle technologieën die in de voedingsindustrie of de drank industrie gebruikt worden. En vervolgens hebben we daarbinnen nog een selectie gemaakt, een combinatie van een aantal onderwerpen samen. En als laatste vraag uiteraard: Is er dan nog wat informatie of kennis gebied waarvan jij denkt: dat is interessant voor ons om te weten, maar valt eigenlijk niet in de bovenstaande onderwerpen.

Dat zijn de vragen die wij gesteld hebben aan onze R&D-mensen over de hele wereld. We hebben deze presentatie en deze definities zo doorgegeven aan iedereen. Dan die niveau's. Hoe moet je een hoog expertise niveau interpreteren? We hebben een aantal richtlijnen opgezet waarvan we denken: dat moet duidelijk genoeg zijn. Bijvoorbeeld: Je moet toch al tien jaar minstens ervaring hebben in de voedsel en drank industrie. Je hebt echt een uitstekende kennis, een diepgaande kennis van verschillende materialen, de werkwijze, de gebruikskosten, maar ook significante prestaties hebben in één specifiek onderwerp. Dat wil niet zeggen dat je ze allemaal moet hebben, maar bijvoorbeeld: significant nieuwe business prestaties die je die hebt gerealiseerd of geweldige innovaties succesvol op de markt gebracht. Je hebt een nieuw patent voor het bedrijf gerealiseerd. Je

wordt gezien als een expert bij het Kerry. En we gaan er dan vanuit dat je een academisch niveau hebt. Dat hoeft overigens niet, dus dat is een beetje het hoge niveau.

Midden niveau is een stapje lager. 5 jaar ervaring. Een goede kennis van materialen, werk en dergelijke. Je kan bepaalde parameters variëren, repareren. Je kan problemen oplossen. Je hebt wat prestaties gerealiseerd waar je trots op kan zijn. Dat is meer het midden niveau. En dan heb je het basisniveau. Dan heb je 1 of 2 jaar ervaring. Dus je komt niet gelijk uit de universiteitsbanken, je hebt nog niet genoeg ervaring opgebouwd. Je kan de kennis al wel hebben, maar zeker niet de ervaring waarin we juist heel erg interessant geïnteresseerd waren. Je hebt goede basiskennis en je hebt al wel wat meegedraaid in bedrijven, maar het is nog niet dat je heel hoog op de ladder staat.

Zoals ik net zei, het strategisch inzicht was de reden waarom wij heel graag wilden weten wat de kennisniveau's zijn binnen binnen het bedrijf, en dan met name de R&D afdelingen. Ik ga nog niet over op andere andere functies binnen het bedrijf. Het is echt puur gericht op de RD&A afdeling. Waar zijn wij technisch gezien heel sterk en waar zijn we wat zwakker? We hebben met alle informatie die we verzameld hebben verschillende rapportages gemaakt, uiteraard voor verschillende directeuren en executive teams - je kan het je allemaal wel een beetje beter voorstellen - op ieder niveau, globaal en regionaal, per productgroep etc, dus daar zijn heel wat rapportages gemaakt. De tweede doelstelling was waar moeten we een learning & development programma verder op ontwikkelen? Wat zijn de gaten in de opleidingen? HR is daar heel erg mee aan de slag gegaan, dus dat is dat natuurlijk ook een heel positief beeld voor onze R&D'ers: dat zij daar verder mee aan het werk kunnen gaan.

Derde doelstelling is: hebben we genoeg capaciteit om toekomstige groei doelstellingen te halen? Daar zijn uiteraard ook heel veel reportages over gemaakt. Wat je daarbij moet het denken is bijvoorbeeld. Het bedrijf heeft gezegd we gaan de doelgroep yoghurt gaan we verder uitbreiden in Japan, want dat is als een groei investering gezien. En vervolgens gaan we kijken: wie hebben we daar in Japan zitten voor onze R&D mensen? En dan blijkt bijvoorbeeld dat daar niemand met een hoge expertise op yoghurt hebben! Dan wordt het toch wel moeilijk om die doelstelling te halen! Uiteraard zijn er mogelijkheden. We laten

daar mensen tijdig naar toe gaan, we gaan de mensen die er zijn verhogen qua opleiding en dergelijke. Maar het is wel heel interessant dat je dat nu ineens kan koppelen aan de mensen, terwijl we daarvoor niet die mogelijkheid hadden.

Ik laat je een paar slides zien van die rapportages. Ik heb een aantal delen uiteraard moeten afplakken in verband met de privacy. Dit is een voorbeeld van Noord-Amerika. Ik weet niet of jullie Power BI kennen, maar het is een heel erg interactief, geweldig reportageprogramma. Het maakt eigenlijk niet uit waar je klikt, maar op dat moment wordt alle informatie aangepast. Dit is het volledige beeld van Amerika. Dit zijn de verschillende productgroepen die wij hebben en dit is de core technology en de locatie. De rondjes die geven brengt je een indicatie wat het niveau is van de verschillende RD&A mensen. We kunnen een selectie maken hier van: wat willen we zien? Willen we alleen hoog en midden zien? Of midden en basis? Dus dat kan je allemaal selecteren. Wil je het per productgroep zien, dan kan je een productgroep selecteren en vervolgens worden in twee kolommen aangegeven hoeveel mensen we daar hebben zitten. Dat hebben we uiteraard precies ook op de markten gedaan. In dit geval heb ik Europa geselecteerd. Je ziet hier in Ierland natuurlijk de grootste bol zitten, want dat is waar wij ons grootste R&D centrum hebben staan in Europa, vlakbij Dublin. En hier is alle informatie weer aan te passen.

Wat we ook gedaan hebben is een diep drive, dus we hebben gekeken specifiek op Beverages. Wat zijn daar de percentages van hoog, midden of basis expertise? Ook hier kan je weer selecteren: Ik wil alles weten van Infant Nutrition of ik wil het alleen weten van Australië. Dan worden al deze kolommen weer aangepast en je kunt je wel voorstellen dat het echt super interessante informatie is. Een percentage in de kolommen geeft een indicatie van het aantal R&D'ers met expertise, niveau, bepaalde technologie, hoog/midden/basis, expertiseniveau per productgroep en locatie.

Een ander voorbeeld maakt ervan gebruik dat mensen ook konden invullen wat hun hun studie geweest is. Zo kunnen we zien hoeveel flavourists we hebben over de hele wereld per regio en dan ook per land. We kunnen zelfs per locatie gaan. Allemaal heel interessant. Wat we vervolgens gedaan hebben... We dachten deze informatie is ook interessant voor de mensen die een probleem hebben en zich afvragen naar wie ze daarmee toe moeten. Want niet iedere expert zit op iedere

locatie, hebben we ons gerealiseerd. Dus wat hebben we gedaan? Voor de mensen binnen de RD&A functie hebben een zoekfunctionaliteit met dezelfde informatie ontwikkeld. Rapportages kunnen we uiteraard niet laten zien aan iedereen binnen de RD&A groep, maar we kunnen wel de mensen laten zien: Heb je een probleem? Dan zijn dit mensen met een hoog expertise niveau. Dat ziet er iets simpeler uit. Maar nogmaals, het is dezelfde informatie als van de rapportages voor de executives. Zo ziet het er dan uit in Excel. Ik heb witblauwe rechterflank af moeten plakken voor de naam van de employees.

In principe kies je hier in het donkerblauwe gedeelte de locaties - regio, subregio of de business - vervolgens kan je de technologie en de markt kiezen, plus het niveau daaronder. Dus tot op dat niveau konden mensen zoeken. Gebaseerd op de functies die zijn aangeklikt, geeft de rechterkolom dan weer een overzicht van die experts.

En sommigen zul je kennen en anderen ken je niet. Maar als je een probleem hebt met een bepaald ingrediënt in een brood en je weet niet hoe het op moet lossen, dan kan je in ieder geval hier kijken in de zoekfunctie. En dan zie je: OK, dit is iemand met heel veel kennis. Die zit in Singapore - je moet even met een tijdsverschil rekening houden - die zal ongetwijfeld even willen helpen of informatie geven hoe je het probleem kan oplossen.

Dan de belangrijkste take-aways van het project! Ik heb het moeten inkorten, want er was heel veel informatie uit project gekomen. De eerste uiteraard: We hebben heel veel kennis en capaciteit binnen de R&D afdeling binnen Kerry. Maar het is niet overal gelijk verdeeld en ontwikkeld. We moeten echt wel bepaalde gebieden verder ontwikkelen.

Voor wat betreft de vragenlijst. We hebben bewust gekozen in eerste instantie dat mensen zelf de verantwoordelijkheid krijgen om het in te vullen. We hebben ook begrepen NAdat mensen het allemaal ingevuld hebben, dat een review van de manager echt wel nodig is. Niet dat mensen zichzelf overschatten, maar omdat ze vaak de vraag verkeerd begrepen. Om een voorbeeld te geven: wij hebben mensen die samples, monsters uitsturen naar verschillende bedrijven. Een daarvan - die dat ongetwijfeld uitstekend deed - gaf High expertise op alle onderwerpen

aan. Dat klopt natuurlijk niet, dus het geeft wel aan dat je duidelijk moet maken hoe vragen geïnterpreteerd worden. Echt wel heel erg essentieel.

Als je een strategic growth area aanwijst voor een land, dan kan dat flinke gevolgen voor de personele samenstelling. Dus dat is ook iets waar meer rekening mee gehouden moet worden. Uiteraard is het echt essentieel om het toegankelijk maken van de aanwezige kennis te bevorderen, te verbeteren. Er zijn altijd mogelijkheden om het beter te doen. Ik zeg altijd kennismangement is geen rocket science, maar je moet het wel doen. Dat is in dit geval ook wel weer heel erg duidelijk gebleken. Ook knowledge retention, mensen die eigenlijk op het punt staan met pensioen te gaan hebben zoveel kennis en daar doen we eigenlijk heel erg weinig mee. Dus HR is ook daarmee flink aan de slag gegaan.

Als conclusie kan ik wel zeggen dat dit project een echt supergroot succes geweest is en daar zijn zekere andere functies binnen het bedrijf ook geïnteresseerd in geraakt om op deze manier hun kennisniveau te inventariseren. Want daar komt het eigenlijk op neer. Maar op dit moment ligt het project on hold. Ik heb dit project in mijn eentje gedraaid. En dat is echt heel veel werk geweest. Nu ligt de bal eigenlijk bij onze HR afdeling en de IT afdeling, want iedereen heeft ieder jaar toch een bespreking met zijn manager: Wat wil je eigenlijk? Wat zijn je doelstellingen? En wij vinden nu dat HR en IT dat samen moeten uitwerken, zodat in ieder geval ik niet meer achter mensen aan moet om te zorgen dat de informatie gegeven wordt. Want dat wordt toch ieder jaar met de manager besproken. De IT afdeling moet dat gaan faciliteren.

Dat is eigenlijk wat ik jullie wil vertellen. Ik hoop dat jullie het interessant vonden! Heb je vragen of reacties? Stuur het naar astrid.bakker@kerry.com. Ik hoor graag van jullie. Dankjewel.