

10. PROKEMA

R. Spee Boekos bv

Inleiding

Bovleco is een holding bestaande uit vijf gespecialiseerde productiebedrijven (vier locaties). Deze bedrijven produceren rookworst, snacks, maaltijdcomponenten, etc. Naast eigen sterke merknamen als Kips en Homburg produceert het concern ook zogenaamde Private Labels voor grote Internationale Retailorganisaties.

De rol die Boekos (Bovleco) in de keten speelt is sterk gewijzigd. Boekos richtte zich een aantal jaren geleden op verticaal sectorbeheer om de keten van “zaadje naar karbonaadje” volledig te beheersen. Het fokte varkens (BOVAR) en het slachtte (Boekos Exportslachterij). De laatste jaren concentreert het bedrijf zich op de Internationale Retail. **Ketenmanagement zowel binnen als buiten haar eigen keten** is hierbij een dagelijkse activiteit. **Ketenomkering is realiteit geworden**. Het personeelsbestand is de afgelopen jaren gestaag gegroeid, van circa 200 medewerkers in 1990 tot circa 600 medewerkers nu.



Figuur 10.1: De merken van Boekos Verkoopmij. Kips is wel het meest bekende merk

Value Streams

Womack en Jones, schrijvers van het boek “Lean Thinking”, zijn ervan overtuigd dat toekomstige concurrentie niet meer zal gaan tussen individuele bedrijven, maar tussen met elkaar wedijverende ‘value streams’, ketens van toeleveranciers, producenten, distributeurs en retailers. Deze value chains zullen door afnemers worden beoordeeld op hun vermogen om verspilling van tijd, geld en inventiviteit uit te bannen.

Het zeer complexe omgevingsveld dat bedrijven tegenwoordig omringt, verandert snel. De veranderingen zijn in een aantal megatrends samen te vatten:

- groeiende openheid;
- toenemende pluriformiteit;
- hoge omzetsnelheid.

Het gevolg is een toenemende dynamiek en vernieuwing. Veel bedrijven zien dit als een uitdaging. Zij stimuleren product- en procesinnovaties omdat ze in de geconstateerde megatrends een uitdaging zien, hun strategie er op af willen stemmen en bereid zijn om offers te brengen. De veranderende machtsverhoudingen binnen de voedingsmiddelensector is een van de uitkomsten. Ook de overheid ontkomt niet aan de gevolgen van de huidige dynamiek en vernieuwing.

Genoemde dynamiek en vernieuwing heeft Boekos al een aantal jaren geleden doen besluiten om de traditionele benadering van produceren: fokken, slachten, verwaarden, dat werd gekenmerkt door eenrichtingsverkeer van grondstof tot eindproduct, te verlaten. Het uitgangspunt van denken was toen gebaseerd op productie en productiekosten. De huidige markt is complexer waarbij in de voedingsmiddelenmarkt de uiteindelijke vraag wordt bepaald door het feit of een product in een behoefte voorziet, die op een bepaald moment bevredigd moet worden, waarbij de zogenaamde vier “G’s” van doorslaggevende betekenis zijn: gemak, gewin, genot en gezondheid. De producent wordt steeds meer geconfronteerd met eisen/wensen op het gebied van variatie, sensorische eigenschappen, gezondheid, veiligheid en gemak. Zorgvuldige omgang met milieu en diervriendelijkheid in productiemethoden wordt steeds belangrijker.

Ondernemingen worden steeds vaker en vanuit verschillende hoeken geconfronteerd met de meest **extreme eisen en wensen** en in veel gevallen wordt het duidelijk dat het verwerven van beoogde posities in de markt niet meer uitsluitend op eigen kracht van het bedrijf kan plaatsvinden. Steeds meer bedrijven gaan **binnen de keten of soms zelfs met andere ketens samenwerken** om te reageren op de aan verandering onderhevige consument en omgeving. Uitgangspositie hierbij is dat het de consument is, die uiteindelijk bepaalt wat er geproduceerd wordt. Er wordt hier ook wel gesproken over ketenomkering, of marktgerichte ketens.

De individuele wensen en invullingen zijn voor het individu belangrijker dan ooit tevoren. Economische welvaart is niet los te zien van deze ontwikkelingen. Voorgaande wordt ook wel omschreven met individualisering van de massa.

Problematiek in de vleessector

Het is genoegzaam bekend dat markten steeds kleiner en ondoorzichtiger worden wat de taak van de industrie verzwaaert. Voor de vleesindustrie is de problematiek echter nog complexer. Omdat lang niet iedereen ervan overtuigd is gebleven dat vlees een absoluut noodzakelijk dagelijks voedingsmiddel is. Sterker nog, de groep consumenten die denkt dat vlees zelfs een nadelige invloed op de gezondheid heeft, is sinds de BSE- en varkenspestincidenten alleen maar gegroeid. Een andere groep die groeit is die van activisten tegen dierenleed. Politiek uit zich dit in toenemende mondigheid in debatten ter vermindering van de varkensstapel en in de discussie rond de uitzonderingspositie van het landbouwonderwijs.

Mondiale megatrends van deze orde en grootte laten Nederland niet ongemeid: groeiende openheid, toenemende pluriformiteit en hogere omloopsnelheid. Het is als een bedreiging van het alledaagse routinematige zakendoen in de vleesindustrie waar te nemen, maar de industrie kan het ook als een kans zien. Overproductie heeft immers de winstgevendheid en daarmee de innovatiedrive sterk geremd. De industrie moet genoemde veranderingen dan wel als een uitdaging aanpakken, een strategie ontwikkelen en offers willen brengen. Hiervoor is samenwerking binnen de keten noodzakelijk, samenwerking met andere ketens dan de vleesketen en samenwerking met de ketenomgeving. Dit laatste aspect wordt ook wel maatschappelijk verstandig ondernemen genoemd. Hierbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met milieu, dierenwelzijn, gezondheid en participatie.

De laatste jaren nemen supermarkten een steeds belangrijker deel van de vleesafzet voor hun rekening en het zijn juist de supermarkten die primair bloot staan aan de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen. De grootste groep consumenten koopt in supermarkten. Consumenten zijn consument en burger tegelijk, deze laatste vooral profileert (geloofs)overtuigingen vanuit een voortdurend groeiende individualisering.

Coöperatie

Het ontwikkelen van producten wordt steeds ingewikkelder. Niet alleen intrinsieke productwaarden zoals smaak textuur etc., maar ook de extrinsieke waarde zoals beleving imago, etc. spelen een rol. Door deze toenemende complexiteit wordt productontwikkeling ondoorzichtiger, wat weer leidt tot meer faalfactoren bij het op de markt brengen van nieuwe producten. Complexiteit schept ook nieuwe kansen voor de sector, echter dan is een goede coöperatie met de retail noodzakelijk.



Figuur 10.3: Ontwerp: R. Spee

De retailer is degene die rechtstreeks contact heeft met de klant, terwijl door moderne technieken als bar-codering en scanning de betrokken relevantie informatie wordt gecomputeriseerd en gekwantificeerd. Retailers worden steeds professioneler. De hoofdkantoren beschikken over hoog opgeleid personeel.

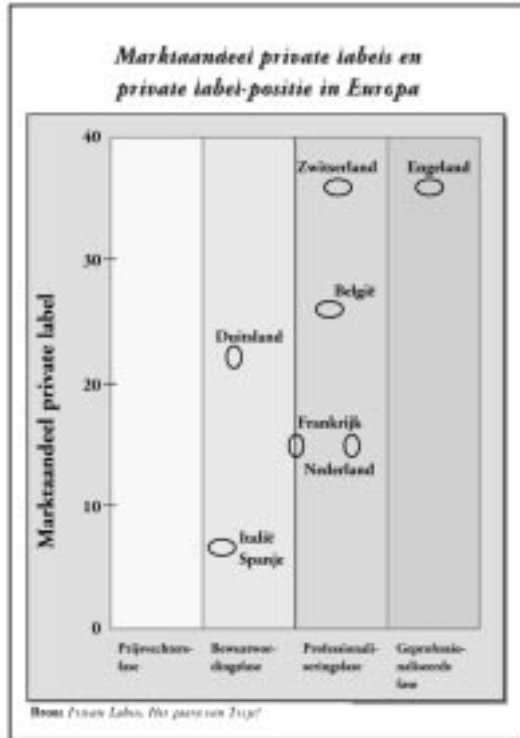
De winkel neemt een prominente plaats in de marketing-communicatie (promotie). Dit laatste is onder andere een gevolg van de versnippering van de reclamemedia waardoor het steeds moeilijker is de gewenste doelgroepen efficiënt te bereiken. Bovendien wordt een toenemend deel van de aankoopbeslissingen pas in de winkel genomen, zodat juist in de winkel een promotie het beoogde effect kan hebben.

Echter de retailer wordt ook steeds machtiger, zo stellen huismerken de retailers in staat om een eigen product- en prijsbeleid te voeren en daardoor een betere bijdrage aan de marge te bewerkstelligen. Er vindt een steeds sterkere concentratie aan retailzijde plaats. Zelfs de grootste fabrikant vertegenwoordigt tegenwoordig maar een paar procent van de omzet van een retailer terwijl een retailer wel 25% van de omzet van een fabrikant kan realiseren. De concentratie in de retailing kent vele vormen. Het grootwinkelbedrijf wordt steeds gigantischer. Maar ook steeds meer kleine retailer-organisaties zoeken een **commerciële samenwerking** met andere soortgelijke retailers.

In bepaalde organisaties werken retailers op internationale schaal samen op het gebied van onder ander inkoop, marktonderzoek en het ontwikkelen van informatiesystemen, deze trend wordt ook wel internationale alliantievorming genoemd. Deze trend zet zich voorlopig voort.

Op 5 januari 1998 kondigde de Promedes - de vijfde winkelketen van Frankrijk - aan een zeshonderd miljoen gulden neer te tellen voor een aandeel van 27,5 procent in GB, de grootste kruideniersketen van België. Een dag eerder maakte het Britse Marks & Spencers bekend dat het in Frankfurt een vestiging van concurrent Hertie Waren- und Kaufhaus had gekocht. Met die aanschaf komt het aantal locaties dat M&S de komende drie jaar op het 'continent' wil openen op dertig.

Figuur 10.4: Marktaandeel private labels en private label-posities in Europa, Bron: Private Label: het paard van Troje?



De race om een dominante positie in de Europese detailhandel zal de komende jaren steeds feller worden. Zwakkere markt-partijen zullen in rap tempo worden verzwolgen door expansiebeluste concurrenten. Zo is de Franse supermarktketen Auchan onlangs voor bijna twee miljard een fusie aangegaan met Gruppo Rinascente, het grootste warenhuis van Italië, dat onderdeel uitmaakt van het Agnelli-imperium.

Al deze manoeuvres zijn gedeeltelijk ingegeven door Noordamerikaanse detaillisten die de Europese markt afstruinen. Wal-Mart, 's werelds grootste winkelketen met een omzet van 117 miljard dollar, heeft onlangs verklaard Wertkauf te zullen overnemen, een zelfstandige keten met 21 supermarkten in Duitsland. Hoewel dat aantal peanuts is op het totaal van 2784 winkels dat de Amerikaanse gigant op zijn thuismarkt exploiteert, is de acquisitie van Wertkauf wel degelijk van groot belang. Wal-mart kan namelijk proefondervindelijk ervaren hoe het zijn mix van lage prijzen en klantenservice kan aanpassen aan de Europese smaak.

Bovenstaande ontwikkelingen worden mede ingegeven door de invoer van de Euro. Door de invoer van de Euro zullen de gefragmenteerde nationale markten zich versneld ontwikkelen tot een geïntegreerde Europese markt. Vooral de detaillisten die hun vleugels al wijd hebben uitgespreid zullen daar baat bij hebben. Efficiënte reuzen als Ahold en het Franse Carrefour zullen nog meer schaalvoordeel kunnen behalen. Deze reuzen communiceren vooral met formules. Winkelformules hebben de toekomst. Waar

de strijd in het levensmiddelenkanaal vroeger ging tussen de kruideniers in de straat, gaat de strijd tegenwoordig tussen internationaal georganiseerde retailers die met bekende winkelformules opereren, zoals Aldi, Albert Heijn, Edah, Super, Lidl, GB, Carrefour en Delhaize.

Waar de merkartikelfabrikant vroeger kon aangegeven tegen welke prijs (verticale prijsbinding) en op welke plaats de detaillist zijn merkartikel mocht verkopen, **is nu de handel vaak de machtigste partij**. Prijs-, schap- en promotiebeleid zijn essentiële marketingmix-onderdelen bij de positionering van de winkelformule. In de strijd om de consumentengulden doen de formules aan category management, waarin zij een meer winstgevend assortiment nastreven dat beter aansluit bij de behoeften van de 'target consumer'. In deze benadering neemt het private label doorgaans een voorname plaats in omdat het meerdere rollen vervult voor de retailer.

Via private labels trachten retailers het eigen loyaliteitsprogramma te promoten, het winkelimago te ondersteunen, extra marge te genereren en de onderhandelingspositie tegenover merkartikelfabrikanten te verbeteren. In de concurrentiestrijd tussen winkelformules komt het image-management meer centraal te staan. Een private label is een merk, net zoals bijvoorbeeld Ariel of Becel merken zijn. De onderverdeling van merken in fabrikanten- en detaillistenmerken is gebaseerd op het eigendomsrecht. Een fabrikantenmerk is een merk dat eigendom is van een fabrikant en wordt geïdentificeerd door de naam die door de (oorspronkelijke) fabrikant aan dit merk is gegeven. Zo is bijvoorbeeld Ariel eigendom van Procter & Gamble en Becel eigendom van Unilever.

Een detaillistenmerk of private label is echter een merk dat eigendom is van een distribuantenorganisatie, zoals bijvoorbeeld Albert Heijn of Vendex. Het wordt geïdentificeerd door de naam die deze organisatie aan het merk gaf en het wordt vrijwel uitsluitend en in hoofdzaak via de eigen organisatie of de daarbij aangesloten verkooppunten verkocht.

Een aantal ketens zoals Albert Heijn, Tesco, Safeway, M&S, etc., zetten private labels in de markt met als merknaam de naam van de winkelketen. Hiermee proberen ze een spin-off effect te creëren. Aan de ene kant moet de kwaliteitsuitstraling van de winkel zorgen voor een goed imago van het private label en dus een hogere private label omzet. Aan de andere kant straalt een kwalitatief goed private label vaak positief uit naar het imago van de winkelketen.

Het private label maakt een kwalitatieve upgradings door: een goed 'value-for-money'-merk. Met uitstraling naar de winkelformule. Private labels dringen een marktsegment binnen dat traditioneel alleen bewerkt werd door merkartikelfabrikanten. Met de behoefte aan kwalitatief goede private labels komt de handel steeds vaker terecht bij de merkartikelfabrikant met de vraag of deze private label wil produceren.

Private label productie kan een goede pay-off opleveren. In Groot-Brittannië blijken de beste bedrijven die private labels produceren ongeveer tot dezelfde return on investment te kunnen komen als bedrijven met sterke merkartikelen die geen private labels produceren. Wel moeten deze bedrijven beschikken over een flexibel productieapparaat en een sterke service-georiënteerde cultuur (Holland, 1994 in Private Label: het paard van Troje? Laurens Sloot en Peter Verhoef).

Wat vraagt een retailer verder van een toeleverancier?

- Zoveel mogelijk extra omzet en marge, niet kannibaliseren;
- goede omloopnelheid;
- goede marge en DPP;
- goede ruime introductieplanning;
- aansluiting op logistieke eisen (houdbaarheidstermijnen);
- foldervergoedingen en promotionele ondersteuning;
- toegevoegde waarde voor de formule, imago, nieuwe klanten bereiken;
- vertrouwen tussen de partners (liefst bestaande leverancier);
- garantie voor continuïteit.

Deze 'randvoorwaarden' om aan een retailer te leveren speelt de fabrikant op zijn beurt weer terug naar de achterliggende schakels.

Figuur 10.5: Ontwerp: R. Spee

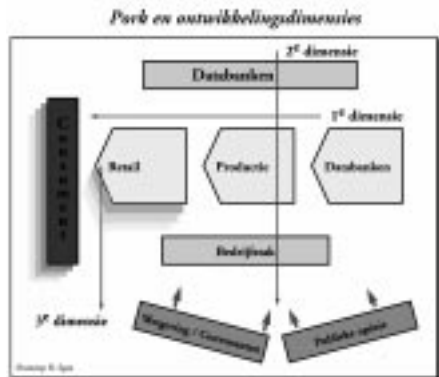
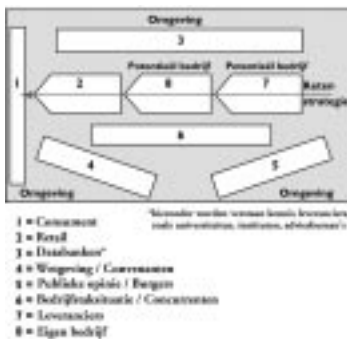
	Klant	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Standaard-eisen										
Voldoen aan eigen 'code of practice'		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Leveren op specificatie		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Fiat nodig voor nieuw product		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Fiat nodig voor aanpassing bestaand product		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Bezitten van kwaliteitssysteem		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Aantonen effectiviteit kwaliteitssysteem		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
HACCP invoeren		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Recht op auditing		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Uitvoeren interne (verificatie) audits		♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦	♦
Specifieke eisen										
Sensorische evolutie					♦					
Duidelijkheid beleid / mission statement		♦			♦		♦	♦		♦
Vastleggen van verantwoordelijkheden		♦		♦		♦	♦	♦		
Ingangscntrole raw materials		♦				♦		♦		
Opleiden / informeren van personeel		♦	♦	♦				♦	♦	
Milieubelasting laag, milieuverslag								♦		
Ethische eisen (modificatie, dierproeven, e.d.)										♦

PROKEMA en PORK

Boekos onderkent bovenstaande ontwikkelingen en met de [Stichting Agro Ketenkennis \(AKK\)](#), TNO en de LUW werkt zij als onderneming samen in het project **PROject Keten MARKeting (PROKEMA)**. Binnen dit project wordt een model ontwikkeld dat moet zorgen voor een effectievere productontwikkeling en minder faalkosten. Door goed naar de retailsector te luisteren, beter met toeleveranciers om te gaan en uitstekend op de hoogte zijn wat in het omgevingsveld gebeurt, kan productontwikkeling verder geperfectioneerd worden met een reële kans op succes.

De bedoeling is te voorkomen dat producten worden ontwikkeld die achteraf niet aansluiten bij wat de consument wil. PORK (Product Ontwikkelings Responsiviteitsmodel voor Ketens) speelt binnen PROKEMA een belangrijke rol. Het model is oorspronkelijk ontwikkeld om alle factoren en de invloed die zij uitoefenen op het productontwikkelingsproces in kaart te brengen. Maar het model wordt ook meer en meer gebruikt voor de **uitwerking van vraagaspecten** als: hoe gedraagt zich de markt en hoe denkt de consument over vlees en vleesconsumptie. Het gaat er daarbij om een zo nauwkeurig mogelijk beeld te krijgen van de tendensen in de markt, bijvoorbeeld ten aanzien van 'diervriendelijkheid' en veilig vlees. Daarnaast wordt een informatiesysteem ontwikkeld om de informatie uit de markt snel door te laten stromen naar productontwikkeling. Zo wordt voor een betere communicatie met het omgevingsveld een informatiecentrum ingericht bij Boekos.

Nog een zeer wezenlijk vraagaspect is hoe het productontwikkelingsproces moet verlopen, rekening houdend met zowel in- als extrinsieke productwaarde in ketenverband. De bedoeling is om productontwikkeling volgens PORK gestalte te geven. Boekos probeert in PROKEMA middels PORK een traject op te zetten, waarmee het bedrijf specifiek op de behoefte van de consument gerichte producten kan ontwikkelen waarbij ze een goed oor te luisteren legt bij de retailer. En dit staat nog los van de vraag welke investeringen aan het eind van het traject nodig zijn om het product in de markt te zetten (Roy Spee, Hoe de wensen van de retailer te vertalen? Vleesindustrie, februari 1998).



Figuur 10.6: PORK en ontwikkelingsdimensies

PORK en de keten

Steeds meer ontdekken bedrijven dat het in plaats van zich te concentreren op het verbeteren van de eigen operaties (wat misschien ten koste gaat van andere partijen in de keten) zinvoller is om de **integrale keten te optimaliseren** (J.A.A. van der Veen en H.S.J. Robben, 1997). De nieuwe manier van denken heeft dus betrekking op het samenwerken binnen een keten. Naar aanleiding van deze ontwikkeling is er binnen Boekos het zogenaamde PORK (Product Ontwikkeling Responsiviteitsmodel in Ketens) model ontwikkeld. Dit model zoekt een afstemming tussen de **wensen van een afnemer** en de product- en procesontwikkeling. De belangrijkste voorwaarden binnen het PORK model zijn:

- de onderneming maakt deel uit van een keten;
- de onderneming is mede afhankelijk van zijn omgeving;
- de consument “stuurt” de keten;
- de onderneming moet hier snel en effectief op kunnen reageren met product- en procesinnovaties.

Enerzijds moet er gereageerd worden op de voortdurend aan verandering onderhevige consument en omgeving, anderzijds wordt het reageren hierop steeds moeilijker vanwege het steeds dynamischer en complexer wordende karakter van dezelfde consument en omgeving. Als hierbij dan nog bedacht wordt dat het reageren steeds meer binnen een samenwerkingsverband/keten plaatsvindt valt te verwachten dat deze complexiteit alleen nog maar verder toeneemt. Immers de keten is ook voortdurend in beweging.

Veranderingen vinden plaats met betrekking tot de diversiteit, aantal omringende organisaties, de intensiteit van de relaties, de structuur en technische aspecten van het productieproces, de concurrerende ketens en de relatie met de markt (Van Dalen, 1997). Om het hoofd boven water te houden is het van belang dat een onderneming kennis heeft van zijn omgeving, van de keten en natuurlijk van zichzelf om op de juiste manier en het juiste moment te reageren op deze ontwikkelingen. In toenemende mate staat kennis als waardevolle productiefactor in de belangstelling. In een tijd waarin een “voorsprong” snel en effectief kan worden geïmiteerd, lijkt het beter verwerven, accumuleren, combineren en benutten van kennis het enige voordeel op lange termijn (Boone, 1997).

Definitie van een Keten

Hier wordt gebruik gemaakt van de definitie zoals deze door **AKK (Stichting Agro Keten Kennis)** gebruikt wordt. Een keten is een reeks van opeenvolgende en door bedrijven

bewust op elkaar afgestemde activiteiten, die uiteindelijk een product of dienst leveren. Bij een keten zijn er per definitie meerdere bedrijven betrokken. Wanneer er over een keten gesproken wordt kan dit een keten zijn waarbij één bedrijfskolom betrokken is, of een groep van bedrijfskolommen die een sector representeren (Engelbart en Alkemade, 1995).

Een keten heeft tenminste de volgende kenmerken:

- bestaat uit zelfstandige ondernemingen;
- er is samenhang tussen de schakels van de keten door interactie, c.q. samenwerking tussen de ondernemingen van meer dan incidentele aard;
- doelgerichtheid van de keten (en daarmee van de schakels) op de voortbrenging van een product;
- de sterkte van de keten wordt bepaald door de waardedoelvoeging van ieder van de schakels als bijdrage aan de keten;
- marktordening als coördinatie-instrument, dat de samenhang tussen de schakels van de keten bepaalt;
- een minimaal aantal van drie achtereenvolgende schakels (Van Dalen, 1994).

Ketenopgave

Om **in ketenverband te gaan samenwerken** dient een keten te weten welke strategie men met elkaar volgt en de consequenties die het volgen van deze strategie met zich meebrengt voor de afzonderlijke schakels en de onderlinge relaties. Met andere woorden, een keten staat dan voor een opgave om de samenwerking op een bepaald ambitieniveau gestalte te geven. Deze problematiek wordt in detail uitgewerkt in het paper Chain entry-strategies and chain-identity voor het Third International Conference on Chain Management in Agri-business and the Food Industry (Hagelaar e.a., 1998).

De wijze waarop de ketenopgave gedefinieerd wordt, is bepaald door het verschil tussen de situatie waarin de keten zich bevindt en de strategie die de keten nastreeft. Elke strategie brengt specifieke activiteiten met zich mee die wel of niet overeenkomen met de huidige activiteiten van de keten of van de afzonderlijke ketenpartners. Ter illustratie een matrix waarin drie ketenstrategieën zijn opgenomen met de daarbij horende activiteiten. De volgende drie ketenstrategieën zijn in de matrix weergegeven (mede gebaseerd op Porter, 1980):

- cost-leadership-strategie:

geënt op kostenstrategie/marktaandeel, aanbodgericht: probeert datgene vast te houden wat men reeds heeft; zelfde product blijven produceren waarbij vervangingsinvesteringen noodzakelijk zijn in machines etc. om de ketenstandaard te beheersen;

- differentiatie-strategie:
herdefiniëren en verbeteren van geselecteerde uitvoeringen om beter aan de behoeften van specifieke marktsegmenten te kunnen voldoen; vraaggestuurd vanuit bestaande markten; het soort product niet veranderen, maar variaties binnen het assortiment aanbrenge;
- diversificatie-strategie:
geheel nieuw product ontwerpen en daarmee een nieuwe productielijn, vraaggestuurd vanuit nieuwe markten.

De resulterende activiteiten zijn beschreven aan de hand van Porter's concept value-added systeem (Porter, 1980), waarin een onderscheid gemaakt wordt naar ondersteunende en primaire activiteiten van een bedrijf, en aandachtspunten voor ketensamenwerking (mede gebaseerd op LEI-DLO e.a., 1996).

Ketenstrategie	homogeen	differentiatie	diversificatie
Ondersteunend	Ondersteunend	Ondersteunend	Ondersteunend
Infrastructuur	Rationalisering	Differentiatie	Vernieuwing
Menselijk kapitaal	Standaard	Flexibel binnen standaard	Flexibel en ontplooiing
Technologie	Proces/vervanging	Proces/uitbreiding	Product/vernieuwing
Verwerving	Beheersing van standaard	Sturing van uitbreiding	Sturing en binding
Primair	Primair	Primair	Primair
Logistiek	Homogene goederenstroom en -productinformatie	Gedifferentieerde goederenstroom en -productieinfo	Gediversifieerde goederenstroom, -productinformatie en marktinformatie
Operaties	Centralisatie en standaardisatie	Centralisatie en standaardisatie	Delegatie van bevoegdheden en flexibilisering
Marketing en verkoop	Bulk/kosten	Gedifferentieerde bulk/kosten	Marktverkenning/herkomst/imago
Service	Extensief/afstandelijk	Intensiever/klantgericht	Binding klant
Keten	Keten	Keten	Keten
Leggen van relaties	Normering/korte termijn contracten	Overleg	Risicobeheersing d.m.v. ketenintegratie
Beslissen	Individuele besluiten toetsen aan ketennorm	Communicatie en overleg over ketennorm en individuele besluiten	Integrale besluitvorming

Tabel 1: Ketenstrategieën en activiteiten

Dimensies

Bij het bepalen van strategie sluiten wij aan op dimensies die voor een deel terug te voeren zijn op de theorie van strategievorming (Porter, 1980) van stand-alone organisaties, nl. de twee dimensies, omgeving en potentie van de organisatie zelf. Analooq hieraan kan in het geval van een keten, (a) the environment of the chain, and (b) the companies potential worden onderscheiden. Een derde dimensie is gevonden in de aaneenschakeling van de afzonderlijke organisaties, (c) the chain-organization (PROKEMA, 1997; Horbeek, 1998).

a. omgeving van de keten

De keten heeft te maken met ontwikkelingen in haar omgeving waar men rekening mee dient te houden: preferenties van de consumenten, technologie, overheidsbeleid, concurrentie, publieke opinie. Wij onderscheiden twee belangrijke aspecten in deze ontwikkelingen, namelijk:

1. de inhoud van de ontwikkelingen: waar gaat het over?
2. de perspectieven van de ontwikkelingen: zijn het ontwikkelingen die doorzetten?

Dit betekent dat een organisatie of een keten de hier bedoelde omgeving met al haar actoren en de daarbij horende belangen goed in de gaten moet houden om kansen danwel bedreigingen daarin te kunnen onderkennen.

b. bedrijfspotentieel

De interne organisatie van de verschillende afzonderlijke schakels in de keten worden uitdrukkelijk meegenomen in het model. De stelling hierbij is, dat het in ketenverband gaan samenwerken van invloed is op de interne organisatie van afzonderlijke schakels. Ketensamenwerking kan eisen stellen die leiden zichtbare veranderingen in die interne organisatie. De afzonderlijke organisatie staat dan voor de vraag om die veranderingen daadwerkelijk door te voeren. Er worden in een organisatie drie niveaus onderscheiden die elk een specifiek aangrijpingspunt vormen voor veranderingen in de organisatie (naar Wheelwright and Clark, in Reinhard e.a. 1996; PROKEMA, 1997).

1. lay-out

Het gaat hierbij om de apparatuur en de opstelling daarvan. Deze eerste laag dient op peil te worden gehouden om zodoende een constante stroom van producten met een constante kwaliteit te waarborgen. In feite gaat het hier om vervangingsinvesteringen om de gestelde ketenstandaard te beheersen.

2. proces

Hierbij gaat het om veranderingen in het proces vanwege de vraag naar varianten van bestaande producten. Door veranderingen in het proces wordt het proces geoptimaliseerd en/of er wordt een diversificatie aangebracht in het bestaande productassortiment.

Hiermee kan worden ingespeeld op bijvoorbeeld veranderingen in consumentenwensen binnen bestaande markten.

3. product

Veranderingen kunnen op productniveau plaatsvinden. Hierbij zijn het voor een organisatie en voor de keten in hoge mate niet-bestaande producten. Dit heeft gevolgen voor grondstoffen, productiemethoden, -processen etc. De bereidheid tot verandering van de interne organisatie leidt tot een potentiële lage of hoge input van het afzonderlijke bedrijf in de keten.

c. keten-organisatie

Voor wat betreft de interne ketenorganisatie spelen een aantal aspecten een rol, nl.:

1. complementariteit van partners

Aansluitend op de samenwerkingsliteratuur kunnen een aantal aspecten worden onderscheiden aan de hand waarvan een beeld kan worden gevormd over de geschiktheid van de mogelijke partners. Deze aspecten worden gevonden in de strategische en culturele complementariteit van de mogelijke partners (zie Zuurbier, 1997).

2. de mogelijke verhoudingen binnen de keten

De keten-interne organisatie wordt bepaald door de onderlinge verhoudingen van de partners. Onderlinge verhoudingen, met name verhoudingen gebaseerd op verschillen in macht, kunnen op verschillende wijzen worden onderzocht waarbij objectieve alsook subjectieve criteria worden aangelegd (zie Hagelaar, 1992). Hier is gekozen voor het in kaart brengen van de afhankelijkheden die tussen de verschillende partners bestaan en de weging van die verschillende afhankelijkheden door die verschillende partners. Deze afhankelijkheden kunnen zich op de volgende gebieden voordoen: techniek, kennis, continuïteit, sociaal, innovatief en financiering (zie Zuurbier, 1997).

De complementariteit en de onderlinge verhoudingen leiden tot uitspraken over de geschiktheid dan wel ongeschiktheid van partners.

Theoretisch staan de drie dimensies met elkaar in verbinding. Indien eisen vanuit de omgeving, bv. vanuit een nieuwe markt, op productniveau worden geformuleerd, betekent dat bedrijfsintern dat veranderingen op productniveau kunnen worden doorgevoerd. Met betrekking tot de ketenorganisatie heeft dat met het oog op de onderlinge afstemming, oplopende eisen aan het communicatieve vermogen binnen de keten en de flexibiliteit van de keten tot gevolg.

Keten entree-strategieën

Naar aanleiding van de besproken dimensies (ketenomgeving, ketenorganisatie, en bedrijfspotentieel) en de schalen respectievelijk kansen/bedreigingen, geschikte/

ongeschikte partners, hoge/lage input, worden acht situaties onderscheiden. Elke situatie brengt een keten entree-strategie met zich mee. (Horbeek, 1998).

CES	ketenregisseur	ketenovertuiger	ketensleutel	ketencommunicatie
ketenomgeving	kans	kans	kans	kans
ketenorganisatie	geschikt	ongeschikt	geschikt	ongeschikt
bedrijfspotentieel	hoog	hoog	laag	laag

CES	ketendwinger	ketenpusher	ketenvolger	ketendissident
ketenomgeving	bedreiging	bedreiging	bedreiging	bedreiging
ketenorganisatie	geschikt	ongeschikt	geschikt	ongeschikt
bedrijfspotentieel	hoog	hoog	laag	laag

Tabel 2: Chain entry-strategies (CES)

Conclusies

PROKEMA (PROject KETen MARKeting) bevindt zich in een afrondende fase, een aantal deelprojecten worden momenteel afgerond en getoetst. Enerzijds heeft het model een aantal instrumenten opgeleverd, zoals PORK, (Product Ontwikkelings Responsiviteits-model voor Ketens), een keten identiteits- en -ketenstrategiemodel. Een model om consumentenwensen om te zetten in technische specificaties t.b.v. productontwikkeling. Anderzijds zijn er praktische zaken voortgekomen uit PROKEMA. Zo is de organisatie heringericht om integrale ketenprocessen te kunnen besturen. Besturing van ketenprocessen is één, borging van processen in de keten is de keerzijde van de medaille.

Momenteel wordt het INK-model, een afgeleide van het EFQM-model, samen met het EFQM-model voor SME's getoetst aan PROKEMA. Uit deze toetsing komen positieve resultaten, die erop wijzen dat beide modellen EFQM-SME's en INK bruikbaar zijn voor borging van ketenmanagementprocessen. Binnen het model zijn ketengeoriënteerde elementen aanwezig, zoals in de beheersbaarheid van de totale organisatie in relatie met leveranciers en afnemers. Kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen worden maximaal benut. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een win-win situatie voor de gehele keten gerealiseerd. Niet alleen bevat het model elementen die aansluiten bij ketenstrategie, ook het veld van PORK (de keten en zijn omgeving in productontwikkelingsperspectief) vindt schijnbaar aansluiting bij het INK-model met

bedrijven die in de fase zijn om visie en beleid van de organisatie te baseren op verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. Het proces van continu verbetering is intern en extern verankerd.

Figuur 10.7: Binnen PROKEMA zijn diverse praktische cases uitgevoerd om dit alles te toetsen



Literatuur

- Fiegenbaum, A., S. Hart, D. Schendel, Strategic reference point theory (1996). in Strategic management journal, vol. 17, 219-235, 1996, Wiley
- Godfroij, A.J.A., (1995). Public Policy Networks: Analysis and Management, in: Public Policy and Administrative Sciences in The Netherlands. Eds: Kickert, W.J.M, and F.A. van Vught, Prentice Hall, pp. 179-197.
- Goffee, R. and G. Jones (1996). What holds the modern company together, in: Harvard Business Review, Nov./Dec., p. 133.
- Hagelaar, G. (1991), Plannen is mensenwerk (dissertation).
- Hagelaar, G. and H.J. Bremmers (1996). Conditions and constraints for images of chains, in: Proceedings of the 2nd International Conference on Chain Management in Agribusiness and Food Industry, Wageningen, 1996. Eds: Trienekens, J.H. and P.J.P. Zuurbier, Department of Management Studies, Wageningen Agricultural University, pp. 199-213.
- Hagelaar, J.L.F., A. Horbeek, R. Spee, U. Don, (1998) Chain-entry strategies and chain identity, in proceedings of Third International conference of chain-management (nog te verschijnen)
- Hagelaar, G. and P.J.P. Zuurbier (1996), doelgerichte ontwikkeling van verticale samenwerking door lokale en regionale overheden, in: Openbaar bestuur, 6,9, pp.18-27. Holland, In Private Label: het paard van Troje?

- Horbeck, A. (1998), Keten des tijds, Wageningen (thesis).
- LEI-DLO e.a. (1996), FLAK 2010.
- Koppenjan, J.F.M., J.A. de Bruijn, W.J.M. Kickert (red.) (1993). Netwerkmanagement in het openbaar bestuur, VUGA.
- Liebrand G.I., Ontwikkeling & implementatie van een kwaliteitsvisie binnen Bovleco (ketens), december 1997
- Mintzberg, (1983). Structure in fives, Designing effective organizations, Englewood Cliffs.
- Neuman, F. (1995). The incorporation of environmental elements in strategic decision-making processes in industry; Government-corporate interaction from a business perspective, Rotterdam.
- Peteraf, M. and M. Shanly (1997). Getting to know you: A. theory of strategic group identity, in: Strategic Management Journal, vol. 18, pp. 165-186.
- PORK model (1996), Boekos, Boekel.
- PORK model (1997), Boekos, Boekel.
- Porter, M.E. (1980). Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, New York, Free Press.
- Reinhardt, S., R. Koster and G.J. Broers (1996). Ontwikkelingen in Novel Protein Foods voor bedrijven, Delft, DTO-Duurzame Technologische Ontwikkelings-werkdocument VN21.
- Sloot L. en Verhoef P., Private-Label: het paard van Troje?
- Souwer M.E., Massa-individualisering, vraaggestuurd samenwerken in ketens, ervaringen uit de agro-industriële sector, december 1997
- Spee R., Hoe de wensen van de retailer te vertalen?, Vleesindustrie, februari 1998
- Spee R., Trends in productie, IIR-conferentie, maart 1998 Amsterdam
- Spender, J.C. (1996). Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm, in: Strategic Management Journal, vol. 17, pp. 45- 62.
- Steenkamp, Markt en consument, NRLO-paper, september 1996
- Van Asseldonk A.G.M., Massa-individualisering: maatwerk zonder meerkosten, oktober 1995
- Vlist, M.J. van der and G. Hagelaar (1997), Beleidsstrategie in de waterhuishouding; 'Brede kijk' in verschillende varianten, in: Beleidsanalyse, 4, pp. 4-12.
- Woodruff D., Het Euro-effect, managementteam, januari 1998
- Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens and G.W. Ziggers (1997).
- Verticale Samenwerking, Kluwer.