

“KoReMo”

-

KolomRendementsModel Vlees t.b.v. consumentenconcepten

Eindrapport



Stichting Agro Keten Kennis
AKK projectnr. ACV-02.040

Deelnemers:

CCL Research

LEI

Marketing en Consumentengedrag, WU

Slachthuis Nijmegen

Koetsier Vleeswaren

Verba Vlees

Veghel, 7 december 2004.

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport.

Inhoudsopgave

<i>Hoofdstuk</i>	<i>Pagina</i>
Samenvatting	3
Summary	4
1. Aanleiding en probleemstelling	5
2. Doelstelling en opzet	6
3. Werkzaamheden en resultaten	8
4. Samenwerkingscultuur	11
5. Gevolgtrekkingen	12
6. Overzicht publicaties	13
7. Namen en adressen participanten	14

Samenvatting

Redenen voor het maar mondjesmaat op gang komen van innovaties in de (varkens)vleesketen, teneinde meer consumentgericht te kunnen produceren, zijn o.a. gebrek aan inzicht in de te maken kosten en de te verwachten opbrengsten en eerdere mislukkingen. Het project KoReMo Vlees heeft een tweeledig doel. Enerzijds richt het project zich op het ontwikkelen van gestructureerde methoden om te komen tot innovaties in vlees waarin bedrijven en consumenten vertrouwen hebben. Anderzijds is er een model gemaakt voor het kolombreed doorrekenen van de kosten die gemaakt worden in de reguliere vleesproductie en -verkoop en de kosten die gemoeid zijn met strategische veranderingen richting consumentgerichte innovaties in vlees en vleesproducten.

Op zoek naar methoden voor gestructureerd innoveren is gekeken naar innovaties in de trends 'pleasure', 'fitness & wellbeing', 'health & safety' en 'convenience' in vlees en vleeswaren. Als methode voor het gestructureerd komen tot ideeën voor productinnovaties is gekozen voor de templates van Goldenburg en Mazursky. Deze methode heeft zijn nut in andere sectoren bewezen en is omgewerkt voor gebruik in de vleessector. Met deze methoden is een scala aan ideeën gegenereerd, waaruit een drietal concepten is geselecteerd. Deze concepten zijn uitgewerkt richting de benodigde processtappen en kwaliteitseisen voor daadwerkelijke productie en vervolgens doorgerekend met het ontwikkelde model.

Het economische kostenmodel is gebaseerd op een Activity Based Costing methode. Op deze manier kan ongeacht de betrokken schakel het productieproces eenduidig in kaart gebracht worden. Door als randvoorwaarde per activiteit, en daardoor ook voor het hele model, de eis te stellen dat de hoeveelheid ingaande producten gelijk moet zijn aan de hoeveelheid uitgaande producten richting volgende activiteit of eindafnemer, wordt de vierkantsverwaarding van het varken geborgd. In elke activiteit vindt een kostencalculatie plaats. Een dergelijke open kostenopbouw door de keten heen biedt de mogelijkheid om consumentgerichte innovaties over ketens heen te simuleren en door te rekenen, alsmede een handvat voor de discussie over herverdeling van de ketenopbrengsten die door de innovatie gerealiseerd moeten worden. Door het draaien van scenario's kunnen optimale keuzes ten aanzien van kosten en kwaliteit worden onderbouwd.

Het project is verlopen in een goede, open sfeer. Door een redelijk intensief contact tussen de verschillende werkgroepen heeft men over en weer kennis kunnen maken met de terreinen van productinnovatie, modelbouw en operationele vleesproductie. Door elkaars taal een beetje te leren spreken is gezamenlijk toegewerkt naar de invulling van de innovatiemethoden en het calculatiemodel zoals die zijn opgeleverd. Voor de operationele sfeer binnen vleesproductiebedrijven biedt het model slechts een heel beperkte meerwaarde, maar de kracht ligt met name in de toepassing bij ketenoverspannende vraagstukken ten aanzien van productkwaliteit en innovaties.

Summary

Reasons for the limited amount of innovations in meat, directed at consumer oriented production, include a lack of knowledge regarding costs to be made and revenues to be expected, and previous failures. The KoReMo project had two goals. One was to develop structured methods to create innovations in meat and meat products, which both companies and consumers can be expected to consider high potential for success. The other goal was the development of a simulation model that can calculate throughout the entire production chain the costs for regular meat production as well as costs related to strategic changes needed for consumer oriented innovations in meat and meat products.

While searching for structured innovation methods, innovations in meat and meat products in the trends of 'pleasure', 'fitness & wellbeing', 'health & safety', and 'convenience' were studied. As the method for structured generation of ideas for innovations in meat, the templates of Goldenburg and Mazursky were chosen. This method has proved a valuable tool in other fields of production and was now adapted for use in the meat production chain. Using these methods a large amount of ideas were generated, from which three were selected. These three concepts were detailed with regard to the production processes and quality demands needed to come to their effective production and run through the calculation model developed in this project.

The economic cost calculation model uses a form of the Activity Based Costing method. This way the production processes can be described unambiguously regardless of the link within the meat production chain. The model demands for each activity, and hence for the entire model, an exact balance between products entering an activity and those leaving it for towards other activities or end users. This guarantees that the total costs of all parts of all pigs are taken into account. In each activity costs are calculated. Such an open costs structure in the entire production chain opens the possibility to simulate costs of consumer oriented innovations over multiple links in the chain, as well as assist in discussions about the division of revenues towards the respective links in the chain involved in the innovation. By running various scenarios, optimal choices regarding costs and quality can be made on the basis of solid arguments.

The project was done in a good and open atmosphere. A quite intensive contact between the different working groups people were able to get properly introduced to each others' fields of work in product innovation, modelling, and every day meat production. By learning to speak a little of each other's professional language together we were able to create the innovation methods and calculation model, which are the fruits of this project. For the operation of individual meat production plants, the model offers only little added value, but across companies the model has proved its strength in answering questions about product quality and innovations.

1. Aanleiding en probleemstelling

Aanleiding

De huidige vleesproductie kenmerkt zich door een gebrek aan samenhang in de productiekolom. Behalve in bepaalde programma's (zoals een baconprogramma) vindt er nauwelijks afstemming plaats tussen de eindbestemming van een lapje vlees en de wijze van produceren op de boerderij. Ook worden veehouders niet uitbetaald op kwaliteitskenmerken, behalve enkele algemene parameters als vleespercentage en type. Mogelijkheden tot uitbetaling op kwaliteitskenmerken worden op dit moment echter niet belemmerd door technische ontwikkelingen. De Nederlandse vleesindustrie richt zich goeddeels op uniforme producten van een goede kwaliteit, maar met relatief weinig toegevoegde waarde. In de praktijk wordt toegewerkt naar een optimale afzet vanuit het beschikbare dier.

Een betere benadering zou zijn om te starten met onderscheiden consumentenconcepten en deze te vertalen in product- en productie-eisen. Deze product- en productie-eisen zullen vervolgens geïmplementeerd moeten worden in de fysieke productie vanaf de boerderij, via slachterij, uitsnijderij, vleeswarenproductie en (voor-)verpakker tot aan de eindverkoop. Door bovenstaande werkwijze wordt strategisch gewerkt aan de gewenste consumentenkwaliteiten, in brede zin, van vlees. Hierdoor kan een efficiëntieslag gemaakt worden, middels een verbeterde afstemming van de primaire productie op de specifieke wensen van de afnemer, en daarmee op de beschikbare afzetmarkt. Strategische koppelingen, waarbij de boer en alle vleesverwerkende schakels zich committeren aan een kwaliteitsconcept, zijn hiervoor noodzakelijk. Duurzame strategische samenwerkingsverbanden in de productiekolom brengen besparingen mee op transactiekosten (klantenbinding, prijsonderhandelingen, maar ook controles en keuringen) en beperken handelsrisico's. Om de hiervoor vereiste ommezwaai in de keten te stimuleren is een model nodig dat vooraf inzichtelijk kan maken wat de toegevoegde waarde van een consumentgerichte productie zal zijn.

Probleemstelling

Uit marktonderzoek blijkt dat er bij consumenten belangstelling is naar nieuwe producten met een gedefinieerde, onderscheidende kwaliteit. In de huidige vleesproductie is daar weinig oog voor. De huidige bulkproductie, waarbij niet op basis van marktvraag vooraf gekeken wordt voor welke afzetmarkt varkensvlees geproduceerd wordt, zal voor de toekomst niet voldoen. De potentiële waarde van nieuwe initiatieven wordt wel onderkend, maar initiatieven worden slechts mondjesmaat ontwikkeld omdat niet inzichtelijk is wat de gevolgen van een andere productiewijze zullen zijn en men bang is voor herhaling van eerder mislukte initiatieven voor merk vlees. Het huidige project beoogt enkele stuks gereedschap te ontwikkelen waarmee inzicht wordt gegeven in gestructureerde mogelijkheden voor innovatie in vlees en in de financiële consequenties van een andere wijze van productie en marketing.

2. Doelstelling en opzet

Doelstelling

De hoofddoelstelling van het project is het ontwikkelen van een kolomrendementsmodel t.b.v. consumentenconcepten in vlees. Een subdoelstelling hierbij is het ontwerpen (maar niet uitontwikkelen) van consumentenconcepten om het model te kunnen toetsen en demonstreren.

In het kolomrendementsmodel worden ketenintegraal kwaliteitsconcepten in de vleesproductie, die ingevuld zijn op basis van het ontwikkelde consumentenconcept, op hun economische consequenties doorgerekend, sec, dus zonder rekening te houden met marktwerking. Hiermee kunnen strategische keuzes van organisaties in de keten worden ondersteund. Het kolomrendementsmodel beschrijft gedetailleerd alle activiteiten in de keten op gelijkwaardige basis. Gegeven de door te rekenen scenario's worden de relevante activiteiten in een netwerk gezet en doorgerekend. In het model worden product- en geldstromen door deze netwerken gesimuleerd.

Uitgaande van projecten over de ontwikkeling van consumentenconcepten die bij CCL Research plaatsvinden, worden enkele consumentenconcepten ontworpen t.b.v. het model. Het ontwerp van demonstratieconcepten zal binnen dit project gedaan worden, maar de conceptontwikkeling in de praktijk valt voor een belangrijk deel buiten dit project.

De aansturing van het model zal steeds in handen van de consument zijn. In de toepassing ligt de belangrijkste winst van het rekenmodel in het doorrekenen en vergelijken van verschillende scenario's voor concepten en samenwerking in de kolom, waardoor inzicht ontstaat ten behoeve van strategische ketenbeslissingen. Tevens kan een gevoeligheidsanalyse gebruikt worden ten behoeve van ketenstrategische overwegingen. Daarnaast biedt het model een handvat voor discussies over verdeling van winst en verlies en een uitbetalingssystematiek tussen actoren, in kennis uit tracking & tracingsystemen tot waarde te brengen, optimalisatie tussen een schakels, enz.

Opzet

De opzet van het KoReMo-model is op hoofdlijnen ontleend aan het model dat is ontwikkeld in het kader van het AKK-project "Eerlijke Prijs - Heerlijke Prijs" (ACV-00.028). In dit model is een kostprijsberekening gemaakt van de biologische varkensproductie van levend varken tot retailassortiment. Het KoReMo-model heeft hierop willen voortborduren door een flexibel in te richten manier van modelleren van de vleesproductieketen, zodanig dat nieuwe concepten snel kunnen worden doorgerekend op hun consequenties voor de vleeskolom.

Het KoReMo-project is begonnen met denken hoe het KoReMo-project, uitgaande van het EPHP-model, uitgebreid zou moeten worden om aan de doelstelling te kunnen voldoen. De randvoorwaarden hiervoor werden geschapen door de ontwikkeling van nieuwe (consumenten)concepten leidend te laten zijn voor wat het model zou moeten kunnen berekenen. Van daar uit is het model verder ingevuld. Deze aanpak heeft geleid tot de volgende, deels overlappende, fasering van het project:

- Fase 1 - Ontwikkeling consumentenconcepten
- Fase 2 - Opstellen functioneel model
- Fase 3 - Integratie van expertise t.a.v. het vlees(waren)productieproces.
- Fase 4 - Modelbouw
- Fase 5 - Validatie en praktijktoepassing
- Fase 6 - Rapportage

Voor de praktische uitvoering van het project is gekozen voor een stuurgroep - werkgroepen structuur. Vanwege de relatief kleine omvang van de betrokken partijen, hadden deels dezelfde mensen zitting in zowel een of meerdere werkgroepen als in de stuurgroep. Mede daarom en met het oog op een goede communicatie met alle betrokkenen werden op de stuurgroepbijeenkomsten de voltallige werkgroepen uitgenodigd aanwezig te zijn. De projectgroep is verdeeld in drie werkgroepen:

- Expertisegroep Vleesproductie
- Werkgroep Modelbouw
- Werkgroep Consumentenconcepten

In de Expertisegroep Vleesproductie hadden Slachthuis Nijmegen, Koetsier Vleeswaren en Verba Vlees zitting. Deze werkgroep heeft gedetailleerd in kaart gebracht hoe in het slachtproces, de productie van vleeswaren en het voorverpakken voor de retail de vleesstromen lopen en hoe de kostenopbouw in die respectievelijke processen is. Daarna is deze werkgroep nauw betrokken bij de validatie van het ontwikkelde model en de discussie over toepassingsvraagstukken waarvoor het model ingezet kan worden.

De Werkgroep Modelbouw bestond uit LEI en CCL. Deze groep heeft zich gebogen over de functionele opzet van het model, randvoorwaarden, vertaling van de gegevens uit de Expertisegroep Vleesproductie en vertaling van de in de werkgroep Consumentenconcepten ontwikkelde ideeën voor productinnovatie. Daarnaast heeft de werkgroep de realisatie van het model in het softwarepakket AIMMS door CentER Applied Research, onderdeel van de Universiteit van Tilburg, begeleid.

De Werkgroep Consumentenconcepten werd gevormd door CCL, LEI en de leerstoelgroep Marketing en Consumentengedrag van Wageningen Universiteit. Deze werkgroep heeft zich bezig gehouden met methoden voor gerichte productinnovatie, zoals die in andere sectoren gebruikt worden, door te ontwikkelen voor gebruik in de vleessector. Deze methoden zijn vervolgens gebruikt om nieuwe productideeën te genereren, zowel in slechts het laatste deel van de keten (vleesverwerking) als ketenoverspannend. Een selectie van deze ideeën is verder uitgewerkt als demonstratieconcepten, die met het model doorgerekend zijn.

3. Werkzaamheden en resultaten

Fase 1 - Consumentenconcepten

In de ontwikkeling van nieuwe concepten binnen dit project is besloten om dichtbij de bestaande producten te blijven en hiervoor gebruik te maken van een theoretisch raamwerk: de templates van Goldenberg en Mazursky. Met dit raamwerk kunnen we op gestructureerde wijze tot nieuwe, relevante concepten komen. Aanvullend is gekeken naar bruikbare informatie over marktontwikkelingen, consumentensegmenten en trends in productinnovaties. Naast vlees is daarbij ook gekeken naar andere productgroepen in de supermarkt en welke vernieuwingen uit die productgroepen te vertalen zijn naar vlees(-producten). In een aantal sessies met deelnemers van alle projectpartners zijn productideeën voor vlees en vleeswaren bedacht.

Deze ideeën zijn gerangschikt en daaruit is vervolgens een selectie gemaakt, die als demonstratieconcepten voor het model verder zijn uitgewerkt. De volgende selectiecriteria zijn hiervoor benoemd: is het een nieuw idee? Is het idee te produceren? Is het een realistisch idee? Is het idee een ketenconcept? En: zit er potentie in het idee? De als 'kansrijk' aangemerkte ketenconcepten zijn in een consumentenenquête opgenomen en onder een groep van 50 consumenten getest op hoe interessant, begrijpelijk, geloofwaardig en nieuw deze ideeën gevonden werden? Daarnaast werd gevraagd of ze van plan zouden zijn dit varkensvlees te kopen en hoeveel ze daarvoor bereid zouden zijn te betalen. Aanvullend wordt over een viertal verpakkingsideeën gevraagd of deze voor de consument interessant, nuttig en nieuw zijn. Als afsluiting van de enquête hebben we een aantal algemene vragen opgenomen: waar let de consument op bij de vleesaankoop, wat vindt de consument van het huidige schap en het assortiment?

Uiteindelijk is een drietal concepten geselecteerd om door te gaan rekenen met het model: een doos samengesteld uit diverse kant-en-klare vleessnacks, een verpakkingsalternatief voor vleeswaren en varkensvlees met een gegarandeerde malsheid. In samenspraak met de overige werkgroepen heeft de Werkgroep Consumentenconcepten de ideeën vertaald in concrete producteisen. Daarna is bekeken hoe het productieproces er uit zou kunnen zien en geïnventariseerd hoeveel van welke grondstoffen hiervoor nodig waren en welke kosten hiermee gemoeid zijn. Hiermee konden de concepten in het model doorgerekend worden.

De activiteiten en bevindingen van de werkgroep consumentenconcepten zijn gedetailleerd in een apart rapport gepubliceerd.

Fase 2 - Functioneel model

Met de ervaring van het model "Eerlijke Prijs - Heerlijke Prijs" in het achterhoofd is gekozen voor een vorm van Activity Based Costing om de processen in de vleesproductieketen te beschrijven. Hierbij is elke stap in het productieproces beschreven als een activiteit met ingaande productstromen en uitgaande productstromen, waaraan gedifferentieerd kosten kunnen worden toegerekend. Een voorbeeld hiervan is het opdelen (activiteit) van het karkas (ingaande stroom met een bepaalde kostprijs) in de technische delen ham, middel en schouder (uitgaande stromen), waaraan vaste kosten, loonkosten, afschrijving, etc. voor kunnen worden bepaald. Een volledige activiteitenlijst voor de vleesproductiekolom is geconstrueerd in nauwe samenwerking met de Expertisegroep Vleesproductie. Het detailniveau waarop een activiteit is gedefinieerd werd afhankelijk gesteld van de relevantie van de activiteiten voor consumentenconcepten enerzijds, en de mate waarin in het productieproces wijzigingen kunnen worden aangebracht. De beschikbaarheid van informatie vormde een praktische afbakening.

Daarnaast is een keuze gemaakt welke posten in de kostenopbouw van een activiteit meegenomen zullen worden. Op hoofdlijnen is er voor gekozen om kosten op te splitsen in vaste kosten, loonkosten, energiekosten en verpakkingskosten. Overige kosten kunnen naar behoefte nader gespecificeerd worden. Individuele kostenposten zijn afhankelijk van de bedrijfsopzet van een specifieke deelnemer in de kolom, bijv. waar het gaat om toewijzing van apparaatkosten. (Tussen-)productkosten worden niet in de activiteit gedefinieerd, maar worden berekend en toegekend aan de ingaande en uitgaande productstromen bij een activiteit.

Vervolgens zijn regels opgesteld voor de verschillende rekenkundige bewerkingen die het model binnen een activiteit moet kunnen uitvoeren en is er gekeken of de koppeling tussen activiteiten logisch verloopt. Op hoofdlijnen zijn er drie typen rekenkundige bewerkingen aan een ingaande productstroom: het wordt opgesplitst in delen, het wordt samengevoegd met andere productstromen, of het gaat ongewijzigd door. Hierbij zijn regels opgesteld t.a.v. labeling van productstromen als behorend bij een consumentenconcept, het vaststellen versus het laten berekenen van productkosten, verdeling van respectievelijke productstromen in kilogrammen of procenten, het toerekenen van activiteitskosten aan één of meerdere uitgaande productstromen, en het terugrekenen van wat een bepaalde grondstof mag kosten gegeven een afzetvolume en kostprijs van een eindproduct. Tenslotte zijn er mogelijkheden in kaart gebracht over hoe om te gaan met winstmarges bij verschillende partijen die in het model opgenomen zijn.

Fase 3 - Integratie van expertise t.a.v. het vlees(waren)productieproces.

Een activiteitenlijst is door de leden van deze werkgroep opgesteld en met de werkgroep modelbouw bediscussieerd. De lijst is opgesteld, met in het achterhoofd het doel om verschillende typen consumentenconcepten door te kunnen rekenen. Een randvoorwaarde hierbij is het beschikbaar kunnen krijgen van de kosten en vleesstromen die bij de activiteiten horen, dan wel daar een gefundeerde aanname voor te kunnen maken. Een aantal processen in de productie van diverse (m.n. verwerkte) producten kon prima samengevoegd worden. Een richtlijn die daarbij gehanteerd werd is, dat activiteiten die onvermijdelijk op elkaar volgden zonder dat daarin significante wijzigingen konden worden aangebracht, als één activiteit mochten worden beschouwd. Per activiteit is door de betrokken projectpartner invulling gegeven aan de verschillende kostenplaatsen. De activiteitenlijst is geconsolideerd tot een lijst activiteiten die in het model worden opgenomen.

Daarnaast is voor met name de vleeswarenproductie een afbakening gemaakt in de assortimentslijst. Er is voor gekozen om de beperkte groep producten te beschrijven die 80% van de afzet bepaalt. Dat dit vooral producten betreft met een groot volume en een kleine marge wordt onderkend. Ook de afzetkanalen van de andere bedrijven is in kaart gebracht. Hiermee kunnen de volumes aan productstromen door het model worden gedefinieerd.

Er is geprobeerd om de activiteiten van het retailsegment te inventariseren. Hiervoor is contact gelegd met de Sperwer groep als externe kennisbron. Uiteindelijk heeft deze schakel in de kolom in het model beperkt vorm gekregen, waardoor de berekeningen richting het retailsegment voor een groter deel op aannames berusten. Een meer gedetailleerde invulling van de retailschakel kan later eenvoudig worden toegevoegd aan het model. Datzelfde geldt overigens ook voor de primaire sector, waarvan aan het begin van het project besloten was deze schakel buiten het project te houden.

Fase 4 - Modelbouw

In samenwerking met het CentER Applied Research van de Universiteit van Tilburg is de softwarematige vormgeving van het model ter hand genomen. Deze groep heeft een uitgebreide expertise in het bouwen van strategische en operationele modellen en heeft in een korte periode een waardevolle bijdrage geleverd in de automatisering maar ook in het consequent goed doordenken en opzetten van de activiteiten en rekenregels in het model. Er is gekozen voor de modelleeromgeving AIMMS om KoReMo in te bouwen en te laten draaien.

Fase 5 - Validatie en praktijktoepassing

Na het beschikbaar komen van het computermodel is gekeken of alle benodigde gegevens beschikbaar waren en of het model alle gewenste gegevens kon opleveren. De Expertisegroep Vleesproductie heeft de gemaakte berekeningen beoordeeld en goed bevonden. Daarnaast zijn in samenwerking met de werkgroep consumentenconcepten de demonstratieconcepten in het model ingevoerd en doorgerekend.

Overzicht van concrete resultaten

- Een rekenmodel waarmee flexibel scenario's in de vleesproductiekolom van slachterij tot retail kunnen worden gesimuleerd en doorgerekend op productstromen en kosten
- Een rekenmodel waarmee bedrijven ondersteund kunnen worden in bedrijfsoverschrijdende afspraken, investeringen en innovaties.
- Inzicht in de kostenstapeling in de kolom.
- Inzicht in de vierkantsverwaarding van varkenskarkassen
- Methoden om gericht productinnovaties in vlees te ondersteunen
- Inzicht in elkaars bedrijfsprocessen en het beter leren spreken van elkaars taal
- Publicaties in vakbladen
- Er wordt door C. van Wagenberg (LEI), R. Hoste (LEI) en B. Savenije (CCL) gewerkt aan een wetenschappelijke publicatie over dit ketenmodel voor de vleeskolom.

De resultaten van de werkgroep Consumentenconcepten zijn apart gerapporteerd en derhalve niet in deze lijst opgenomen.

Ketenkennisgebieden

In de projectaanvraag werd gesteld dat het kolomrendementsmodel ketenkennis beoogde te genereren op met name de gebieden 1, "ketenstrategie en –organisatie", deelgebied 1.4, "ketendiagnostiek en ketenperformance" en 3, "ketenmarketing", deelgebied 3.3, "vertaalslag markt → product/proces". Terugkijkend voldoet koremo aan deze doelstellingen. Door een concrete beschrijving van de activiteiten die uitgevoerd de productie van nieuwe concepten aan de hand van een gegeven marktpotentieel en consumentenprijs is het mogelijk inzicht te krijgen in een optimale implementatie van die productinnovatie en tegen welke kosten dat rendabel kan zijn. Door de aaneenschakeling van alle schakels in de kolom op kostprijsbasis en het draaien van scenario's wordt inzichtelijk hoe strategische ketenbeslissingen genomen kunnen worden. Daarnaast kan het model bijdragen aan discussies over verdeling van winst en verlies en een uitbetalingssystematiek tussen schakels.

4. Samenwerkingscultuur

Samenwerking

Het project is in een goede, open sfeer verlopen, waarbij het wegens faillissement wegvallen van Verba Vlees uit het project helaas als dieptepunt moet worden genoteerd. Nadat over en weer toezeggingen zijn gedaan ten aanzien van het vertrouwelijk omgaan met gegevens, is er enorm veel detailinformatie naar boven gekomen waardoor een waardevolle invulling van het model is gerealiseerd. Wellicht is van belang geweest dat de deelnemers in dit project geen concurrerende bedrijven of bedrijven met een bepaalde machtspositie ten opzichte van elkaar betroffen, voor wie communicatie over bedrijfsbelangen een hindernis zou kunnen vormen. Door het hele project heen is intensief contact geweest tussen de verschillende deelnemers in het project, wat over en weer gewaardeerd werd.

Een van de uitdagingen aan het begin van het project betrof de communicatie tussen de kennisinstellingen en de bedrijfslevenpartners. De kennisinstellingen hadden veel expertise in huis van consumentenconcepten en innovatiemethodieken, maar waren zeer beperkt bekend met het productieproces en de problemen van alle dag waar de praktijk tegenaan loopt in de afzet van hun producten. Andersom gold hetzelfde. Middels bedrijfsbezoeken en een aantal sessies waarin methoden voor productinnovatie praktisch bij de hand genomen werden, is hierin een goede voortgang geboekt, waarbij wederzijds interesse getoond werd voor elkaars werkveld.

De discussie over afspraken door de keten heen en over afstemming tussen schakels is goed uit de verf gekomen. De bedrijfslevenpartner met de meeste ervaring op dat gebied, Verba Vlees, heeft helaas lopende het project moeten afhaken. Ook de communicatie met de retail, die formeel geen partner in het project was, verliep moeizaam, waardoor de activiteiten in die schakel slechts beperkt ingevuld kon worden.

Terugkijkend heeft het model zijn waarde bewezen in het doorrekenen van strategische zaken binnen schakels en over schakels heen. Er zijn scenario's doorgerekend op basis van concrete praktijkvragen met bedrijfsspecifieke gegevens. Een aantal effecten van kwaliteitsproductie voor zowel producent als afnemer werd hiermee inzichtelijk gemaakt. Voor operationele zaken binnen een bedrijf biedt het model weinig meerwaarde ten opzichte van bestaande calculatiemodellen, maar dit was ook geen doelstelling. Het is binnen het project gelukt om het denken over innovatie een concrete plaats te geven. Het uitwerken van ketenbrede innovaties of kwaliteitssturing verdient meer ruimte dan beschikbaar was binnen het project. Een vraag voor de toekomst is hoe we hier beter invulling aan kunnen geven, want dat deze vraag relevant is blijkt uit de vele discussies over dit onderwerp in de sector.

Succes en faalfactoren

Een aantal succesfactoren is kritisch geweest voor het welslagen van dit project:

- De grote hoeveelheid en gedetailleerdheid van de bedrijfsinformatie die beschikbaar is gesteld.
- De betrokkenheid en openheid om mee te denken in elkaars vakgebied.
- Een goede focus op het te behalen resultaat
- Een unieke koppeling van gegevens door de hele keten.
- Goede overlegstructuur.
- Onafhankelijke begeleiding en bewaking door AKK.

Factoren waardoor niet helemaal het maximale is bereikt dat we hadden gewenst:

- Het faillissement van een projectpartner, die ervaren was in ketendenken.
- Het niet intensief hebben kunnen betrekken van de retail in of aan de zijlijn van het project.

5. Gevolgtrekkingen

Verduurzaming strategische samenwerking en uitstralingseffect

De samenwerking tussen alle projectpartners is prettig verlopen en men weet elkaar te vinden. Vanwege de verschillen in werkzaamheden en marktpositie is geen strategische samenwerking tussen de bedrijfslevenpartners te verwachten. Bedrijfsleven en kennisinstellingen hebben goed kennis kunnen nemen van elkaars werkzaamheden en weten elkaar te vinden indien daar in de toekomst aanleiding voor mocht zijn. CCL en LEI zullen, als eigenaars van het model, in onderling overleg en waar mogelijk gezamenlijk de exploitatie van het model ter hand nemen. Hiermee wordt beoogt klanten een aanvulling te kunnen bieden op de calculatiemodellen die binnen schakels bestaan, ten aanzien van strategische beslissingen waar meerdere schakels in de keten bij betrokken zijn. Tijdens het project zijn verdere vragen opgedoken, bv. ten aanzien van de verdeling van karkassen over klassen in relatie tot afzetmogelijkheden, die in de toekomst mogelijk aanleiding zijn om het model uit te breiden. De verdiensten uit de exploitatie van het model moeten hiervoor de basisfinanciering vormen.

Kennisverspreiding

Binnen het project heeft eenieder via de stuurgroepen, bilateraal overleg en sessies over productinnovatie kennis kunnen nemen van alle aspecten van KoReMo. Aan het KoReMo-project is in de verschillende contacten met de pers ruchtbaarheid gegeven. Dit heeft geleid tot de artikelen in de vakpers, zoals benoemd in hoofdstuk 6, waarin KoReMo genoemd of besproken is. Indien mogelijk zal er nog artikel specifiek voor de vakpers geschreven worden. Daarnaast is bij de afronding van het project een folder gemaakt, waarmee KoReMo aan potentiële klanten gepresenteerd zal worden. Presentatie op een vakbeurs zal voor de toekomst worden overwogen. Tenslotte wordt bij de afronding van het project gewerkt aan een wetenschappelijke publicatie over KoReMo, daar gebleken is dat schakeloverschrijdende modellen in de foodsector in de wetenschappelijke literatuur nauwelijks bekend zijn.

6. Overzicht publicaties

In de loop van het project zijn een viertal artikelen gepubliceerd waarin koremo genoemd of besproken wordt. Hoewel de titels CCL specifiek noemen, wordt in de artikelen steeds het LEI als mede-ontwikkelaar genoemd. Aan een publicatie in een wetenschappelijk tijdschrift wordt ten tijde van oplevering van dit rapport gewerkt.

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: "Doelstelling CCL vleesonderzoek is verhogen toegevoegde waarde met accent op consumenten- en kwaliteitesconcepten, processing en rentabiliteit"

Auteurs: G. Eikelenboom, P. Walstra

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

Uitgave: Vleesindustrie, januari 2004, p. 18-19.

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: "Nieuw model berekent kosten en baten varkensketen"

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

Uitgave: Agrarisch Dagblad, 13 maart 2004.

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: "CCL werpt een frisse blik op traditionele doelen"

Auteurs: M. van der Sterren

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

Uitgave: De Molenaar, nr. 6, 19 maart 2004, p. 12-13.

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: "CCL ziet veelbelovende toekomst voor onderzoek"

Auteurs: J. Engwerda

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

Uitgave: Agrarisch Dagblad, 24 maart 2004.

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: Eindrapport Werkgroep Consumentenconcepten

Auteurs: S. Kok, E. van Kleef, S. Sijtsma, H. van Trijp

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

ISBN-nr: N.v.t.

Aantal pag.: 46

Contactpersoon: mw. S. Kok, CCL Research (tel. 0413-382633)

Datum uitgave: April 2004

Wel/niet openbaar: Dit is een openbaar rapport

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: KoReMo - strategisch innoveren met zekerheid

Auteurs: B. Savenije, R. Hoste

Type publicatie: folder

Codes ketenkennis: 1.4 en 3.3

ACV-02.040 "Kolomrendementsmodel Vlees t.b.v. consumentenconcepten"

Titel: KoReMo, simulatiemodel voor de totale vleesketen

Auteurs: AgriHolland (tekst: CCL Research)

Type publicatie: internet website AgriHolland

<http://www.agriholland.nl/nieuws/artikel.html?id=46393>

7. Namen en adressen participanten

Bedrijfsleven

CCL Research BV

N.C.B.-laan 52
5462 GE Veghel
Tel.nr.: 0413-382633
Fax.nr.: 0413-382141

Contactpersoon:
Dhr. B. Savenije, onderzoeker

Slachthuis Nijmegen BV

Havenweg 2
6541 AD Nijmegen
Tel.nr.: 024-3775893
Fax.nr.: 024-3778961

Contactpersoon:
Dhr. C. van Vught, directeur

Koetsier Vleeswaren BV

Hoge Akkers 4
7961 AA Ruinerwold
Tel.nr.: 0522-481254
Fax.nr.: 0522-482295

Contactpersoon:
Dhr. L. Koetsier, directeur

Verba Vlees BV

Holleweg 18
3925 LW Scherpenzeel (Gld.)
Tel.nr.: 033-2779000
Fax.nr.: 033-2779001

Contactpersoon:
Dhr. Th. Dongelmans, adjunct-directeur
*Per 1 januari 2004 is Verba Vlees wegens
faillissement uit het project gestapt. Verba
Vlees is voortgezet als onderdeel van Van
Pelt Vlees.*

Kennisinstellingen

LEI

Agrobusinesspark 36
6708 PW Wageningen
Tel.nr.: 0317-479762
Fax.nr.: 0317-479661

Contactpersoon:
Dhr. R. Hoste, econoom varkensproductie

Wageningen Universiteit

Leerstoelgr. Marketing & Consumentengedrag
Hollandseweg 1
6706 KN Wageningen
Tel.nr.: 0317-482963
Fax.nr.: 0317-484361

Contactpersoon:
Dhr. H. van Trijp, hoogleraar Marktkunde en
Consumentengedrag

Stichting Agro Keten Kennis (AKK)

Postbus 3060
5203 DB 's-Hertogenbosch
Tel.nr.: 073-5286641
Fax.nr.: 073-5286630

Contactpersoon:
Dhr. W. Majijers, directeur