

# Ketens IS iets VAN lange ADEM

Interview met Frank Engelbart, partner bij Rijnconsult

**Yolande Holthuijzen**  
**Bert Oosterlaak**

## Introductie

Frank Engelbart (FE) is partner bij Rijnconsult. Rijnconsult is een Organisatie Advies bureau, dat adviezen geeft aan organisaties afkomstig uit de sfeer van gemeenten, industrie en zakelijke dienstverlening. Rijnconsult richt zich op diensten zoals consulting en interim management en bestaat uit ca. 35 adviseurs.

Voortgekomen uit het AKZO concern en lange tijd zelfstandig, is Rijnconsult in 2000 overgenomen door Ordina. In april j.l. hebben de partners de organisatie echter weer grotendeels teruggekocht en is Rijnconsult weer zelfstandig. Per 1 december 2004 is men gevestigd in een nieuw pand in Houten.

Met name Frank Engelbart en Henk Folkerts houden zich bezig met de agri-food business, en dan vooral met strategie en met ketenvraagstukken. Bij de vragen rondom ketens in de agri-food is voor hen ICT een afgeleid thema. ICT moet ketenoplossingen ondersteunen.

## Wat is een Keten?

Volgens FE gaat het bij ketens eigenlijk om zakelijke transacties. Als er meer dan één transactie is, en als men wil overgaan tot samenwerking op zakelijk terrein, dan is er al een begin van een keten. Er is wel een gradatie in samenwerking. Er zijn natuurlijk duidelijke en minder duidelijke ketens. Belangrijk is de onderlinge hechtheid die er is en die men nastreeft.

Kortom: het gaat om de zakelijke inslag en om:

- bouwen aan vertrouwen,
- samen aan verbeteringen werken,
- samen richten op de klant.

Een goed voorbeeld is "Plantania", een keten voor de verkoop van potplanten door Koninklijk Tuinbouwbedrijf Lemkes en de Vereniging MOS voor een Duitse supermarktorganisatie (OBI). Hier heeft Rijnconsult meegewerkt aan het uitbouwen van een zakelijke relatie die er al was. Zelf wilde men al wat; de ondernemer liep al "met een lampje boven zijn hoofd". Het was een soort "Tom Poes verzijn een list". De Stichting AKK (Agro Keten Kennis) was smeermiddel. De onderdelen waren: consument/markt, kwaliteit, logistiek en ICT. Het initiatief zat echter duidelijk bij de ondernemer. FE: "ik geloof niet in consultant gedreven verhalen, de ondernemer moet erin geloven, wij kunnen helpen".

Een ander voorbeeld zijn ketens op het gebied van viskweek. Ook hier heeft AKK meegeholpen. Dit is van nul af aan begonnen in 1995. De ondernemer had een idee, en daarna is het met hulp van diverse organisaties uitgewerkt.

## Wat zijn de belangrijkste aspecten van een keten?

Het belangrijkste volgens FE is de gerichtheid op de markt. Het gaat om:

- a) klantgerichtheid,
- b) hoe krijg je het tussen de oren en waar zitten de verbetermogelijkheden.

Vaak begint een keten rond logistieke vraagstukken, maar vragen rondom logistiek "doen nog niet echt pijn (FE)". Vragen over marketing & sales, en over kostprijs liggen dicht bij het hart. FE hamert op samenwerking en vertrouwen, en een evenwicht tussen "hard en zacht", inhoud en proces. Dit moet samen op gaan.

Volgens sommige consultants levert het ketendenken oplossingen voor alle problemen. Dit kan echter alleen volgens FE indien er vertrouwen is tussen de partijen. Wanneer ketenprojecten puur volgens het boekje gemanaged worden; volgens de regels van projectmanagement en gebruik makend van algemeen geldende praktische aanwijzingen, kan het zijn dat aan deze aspecten te weinig aandacht geschonken wordt. FE: "vertrouwen komt te voet, en gaat te paard".

Daarnaast is er bij ketenprojecten een grote trekker nodig, die op gaat staan als het moeilijk wordt. Soms, als die persoon dan verdwijnt, is er kans dat het project alsnog in elkaar klappt. Bijvoorbeeld bij het project Plantania dreigde zo iets. Dan kan het zijn dat je een paar jaar in de tijd teruggeworpen wordt.

Tevens is belangstelling voor ketenprojecten vaak terug te herleiden naar het management van bedrijven. Als dit management vooral intern georiënteerd is, wordt het moeilijker om een ketenproject op te zetten. Managers leren in de opleiding van alles over efficiëntie en bedrijfsvoering, en over bijvoorbeeld ERP pakketten, maar niet veel over samenwerking met andere ondernemingen. Dit is niet bevorderlijk voor de kijk naar buiten. FE: het is soms moeilijk om aan te tonen dat naar buiten kijken, andere ondernemingen onder de loep nemen en samenwerken met andere ondernemingen en organisaties (zoals kennisinstellingen) loont.

## Wat bepaalt de vorm van samenwerking

Soms wordt gezegd: "de mate van vertrouwen is omgekeerd evenredig met de dikte van het contract". Vooral speelt dit in Nederland. Volgens FE hangt het vastleggen van de samenwerking vooral af van de cultuur en de gebruiken in een sector en een bepaald land. Naar de mening van FE maakt het in feite niets uit. Een contract kan echter wel een middel

zijn om de doelstelling scherp te zetten. Op die manier kan het positief werken.

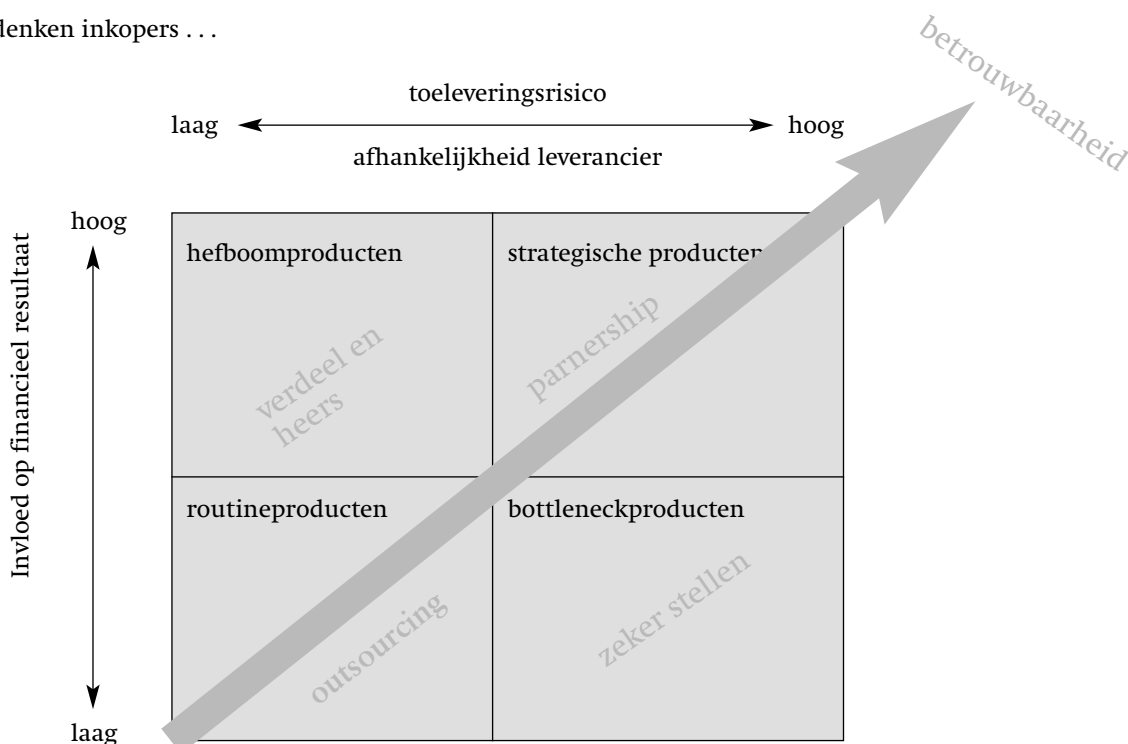
## De rol van de overheid en ketenvraagstukken.

De vraag is altijd: beklijft het uiteindelijk? Werkt de ketensamenwerking positief of negatief? Is het stimulerend? AKK en KLICT zijn de drijvende kracht geweest voor het ketendenken, waarbij subsidie een heel goed smeermiddel was. Maar de uiteindelijke effectiviteit van subsidie is altijd lastig om aan te geven.

Volgens FE werken overheid en bedrijfsleven als communicerende vaten. Waarbij men over en weer elkaar beïnvloedt. Een voorbeeld is CLIENT (de samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid (Douane en LNV) op het gebied van import en export van landbouwgoederen). Als bedrijven hun zaken (informatie, tracking & tracing, etc.) goed voor elkaar hebben en vastleggen in systemen met toegang voor de overheid, dan hoeft de overheid minder bij te houden in haar systemen vanuit haar wettelijke en controlerende taken. Men moet elkaar voorzien van belangrijke informatie.

Ketenvorming is volgens FE iets van lange adem. Sommige managers van grote beursgenoteerde ondernemingen mikken juist vanwege een korte termijn politiek op snellere resultaten. Dat maakt dat ketengericht denken juist bij grote ondernemingen niet veel weerklank vindt. Het kan daarom juist een kans zijn voor MKB ondernemingen. Ondernemingen die geleid worden door managers met "een lampje boven hun hoofd", die gericht zijn op innovatie, en die een focus naar buiten hebben.

Zo denken inkopers ...



Bron: Kraljic inkoopportfolio.

## Ketenvraagstukken en de informatievoorziening.

Voor de informatievoorziening, net zoals voor vraagstukken over kwaliteit en logistiek, geldt volgens FE: hoe dichter bij het hart, hoe minder men geneigd is om te delen. Ketensamenwerking hebben de neiging om informatie eerst voor zich te houden, en daarna pas, zodra men meer vertrouwen heeft elkaar en in de keten, de informatie te delen.

Sommige ondernemingen hebben producten die overal vandaan komen. In dat geval zijn er veel spelers in het spel. De aanbieders kiezen er dan speciaal voor om "overal te liggen". Als een aanbieder in een keten ervoor kiest om de producten aan één andere onderneming (bijvoorbeeld slechts één supermarkt-organisatie per land) aan te bieden, kan er veel meer openheid geboden worden. Die openheid heeft te maken met het feit dat men vertrouwen heeft in elkaar. Het verspreiden van informatie is goed mogelijk in een keten die vrij gesloten is.

Er zijn twee facetten verbonden aan het verspreiden van informatie:

- Het doorgronden van consumenteninformatie. Het gaat om het onderzoeken van consument en klant, van markt en klant. Dus om datamining en datawarehousing. Hierbij loont de samenwerking (zie figuur 1). Door het combineren van informatie kunnen betere conclusies getrokken worden.
- Het verkrijgen van productinformatie. Maar wat is precies de toegevoegde waarde van informatie bij een product? FE: sommige consumenten willen in sommige situaties een klein beetje weten. Dus het gaat erom een

doelgroep te zoeken en voor die doelgroep, in die situatie, de informatie te beschrijven. Dit is een andere manier van denken, die er toe leidt dat men hier anders mee om kan gaan.

Vertrekpunt in de informatievoorziening moet zijn: de informatie over wat de klant wil. Het gaat om de externe klant, de markt, en niet in eerste instantie om de landbouwkundige kwaliteit. Dit kan leiden tot een te grote focus op productinformatie van productspecialisten. Het is belangrijk om precies te weten wat de klant wil, zowel voor het product als het proces.

## **Maar hoe vind je nu uit wat de klant precies wil?**

Bijvoorbeeld als iemand in de supermarkt bij de tomaten staat te kijken: wat denkt die dan? Hoe weet een tuinder dat een consument graag snijdbare hydrangia's wil kopen?

FE: je hebt de kassagegevens, maar die geven uitsluitend zicht op het uiteindelijke resultaat: de aankoop. Maar je wilt graag ook iemand in zijn hoofd kunnen kijken tijdens het voorafgaande keuzeprocess, "waarom stapt iemand de winkel in, en hoe komt iemand tot zijn keuzes". Je zou bijvoorbeeld video opnames kunnen maken over hoe een klant voor een bepaald schap staat.

Op de vraag of het alleen maar gaat over marketing zegt FE dat er een balans is tussen marketing, klant en consument, en een gegarandeerde kwaliteit en de prijs.

Een apart aspect is de inkoop van de retailondernemingen. Een inkoper van een grotere supermarktonderneming kijkt

naar de volgende zaken:

- a) zijn er veel leveranciers of is er sprake van 1 of enkele leveranciers,
- b) hoe groot is het financieel belang van dit product voor mijn resultaat.

Dat bepaalt welke inkoop-strategie wordt gekozen (zie figuur 1: liefst margerijke producten).

Bij ketens is er meer sprake van partnership.

In het geval van bulkproducten met meer leveranciers zal een inkoper eerder de neiging hebben tot een verdeel en heers strategie met meer onderhandeling op prijs, waardoor de ketengedachte meer onder druk kan komen te staan. In dat geval zijn leveranciers beter uitwisselbaar en zijn prijs-onderhandelingen beter mogelijk en heeft de retail geen interesse in ketensamenwerking.

Ruimte voor ketensamenwerking ontstaat volgens FE als inkopers weinig te kiezen hebben én het financiële belang van het product hoog is: strategische producten in een niche-markt en bij onderscheidende, liefst margerijke producten.. Dus in figuur 2 rechtsboven

Het kan juist erg interessant zijn voor kleinere, slimme ICT bedrijven, om oplossingen te verzinnen voor ketenpartijen om informatie in een gesloten keten op een effectieve manier te delen. Zeker omdat de grote ICT-aanbieders, zoals ERP-leveranciers, uit een wereld van interne oriëntatie komen, en nog weinig gevoel hebben bij keten-oplossingen, zeker in een situatie waarbij er minder sprake is van macht en meer van samenwerking op basis van vertrouwen, openheid en gelijkwaardigheid: het Hollandse poldermodel.