BOEKOS FOOD GROUP

Eindrapport AKK-project:

PROKEMA

“Het rapport is openbaar en iedere participant kan
vrijelijk gebruik maken van het eindrapport”
Boekel, 1999

Inhoud:

Management Summary 3

Doelstelling en opzet 4

Doelstelling 4

Opzet van het project 4

Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden, resultaten en gevolgtrekkingen 5

Toelichting concrete kwalitatieve resultaten van PROKEMA 5

Innovatie 5
PORK, ketenidentiteit- en ketenentreestrategie 5
Imagoverbetering bij retailers 5
Productontwikkeling en marktperformances sterk verbeterd 6
Prokema als leerproces voor de kennisinstellingen 6
Netwerkrelaties en duurzame samenwerking 6

De kwantitatieve resultaten van PROKEMA 7

Concrete resultaten van de Ketenomkering 7
De Fun-case: 7
Concrete resultaten in de grondstoffencase 7
Retailer & kwaliteit in kwantitatief perspectief 7
Reductie van de faalkosten 8

Relatie met andere keten projecten 8

Gevolgtrekkingen 8

Uitstralingseffect 8

Conclusies en aanbevelingen 9

Namen en adressen van participanten 10

Projectgegevens 10

Literatuur 11

Management Summary

The last decenniad we have seen a change or movement in buying behaviour from original to modern meat and meatproducts. For example; products which became very divers, influenced by eastern eatcultures. Total new products haven been developed like Novel Protein Foods. We also received more questions directly from the consumer. Questions regarding the safety, nutrient, allergies, packing, etc. The most important questions we asked our self was; How do we get al the questions, demands, remarks, wishes from the endconsumer directly addressed to our company. How can we (possible yesterday) answer today’s versatile question regarding the new products of today and tomorrow. Basically, how can introduce products to the market with a minimum of risk of failing and an maximum of success. This was the main goal of the project. That is why we quickened PROKEMA with support of ‘Stichting AKK Agrarische Keten Kennis’.

We started with three workgroups; automation, Product development and Marketing. In this context we must see automation as in the meaning of informationing: How can we take in messages, canalise and classify. The marketing question in this: And if we have decoded the messages, which ‘marketing steps’ do we have to take to answer the questions. Beside the structure of workgroups we searched for knowledge institutes which can help us in finding a possible right answer on the main question in this case.

With help of these knowledge institutes, workgroups, and other chainpartners we took off, also called the PROKEMA-network-working . Within PROKEMA we developed the PORK-model (Product Ontwikkelings Responsiviteitsmodel voor Ketens). This model points out the elements you have tot lookout for when you are acting in Chainthoughts, steering to the market and regarding the questions the consumer wants to be answered. PORK does not only includes the elements in the value chain but also takes into perspective the influences from outside acting on this value chain. On one side it is the input of all the market information like actualities (public opinion), legislation, situation of the company in the chain, etc. On the other side we see the influence of technological, technical, and automation-information (database) developments on the value chain. Along the way all these developments have led to the construction of the Infocentre. A infocentre where the workgroups could meet, exchange and select information, and test the results. A infocentre where we could and still can visualise the future product movements. A infocentre where we can perform sensorial inspections, test and present different systematics (PROSENS). All Things we need to develop a successful product. Optimisation and Perfection of the (product)databases is a element where the Boekos company is still working at within PROKEMA. For this, we need knowledge institutes to explore all the existing and available knowledge. With this ‘pool of knowledge’ we posses a basis we can work with to solve all the sub-problems of the problems.

With all the elements added to PROKEMA, we think we have reached a full grown tree. And watching this tree, we see the green colour of the leaves, the consumer, individualistic, capricious, like leaves can be. We need to preserve the optimal green colour which leaves should have. This is all possible by means of an optimal juice supply from the trunk, the production chains. We managers act an feel like a gardener and try to keep al of this alive. The most important is to keep the crown full and green and to maintain an adult trunk. This can mainly be realised by knowing what is living beneath the soil: the roots. Not only the main root but also the little tiny veins. Taking this into account together with all the elements we are assured that by means of PROKEMA we can work in product development and that our change of succeeding is strongly improved.

A.G.P. Mikkers,
President of the Boekos Food Group

Doelstelling en opzet

Doelstelling

Doelstelling van het Prokema project was te komen tot een model en aanbevelingen voor vraaggestuurde productontwikkeling. Gebruik van het model moet leiden tot efficiëntere en effectievere productontwikkeling in de vleessector, waardoor in de toekomst producten worden ontwikkeld die beter aansluiten bij de wensen en eisen van de markt en minder faalkosten ontstaan. De initiatiefnemer van Prokema, Boekos BV, was en is ervan overtuigd dat de optimalisatie van productontwikkeling gezocht moet worden in het beter benutten van de ketens waarin het bedrijf zich bevindt. Door goed naar (met name) de retailsector te luisteren, beter met toeleveranciers om te gaan en uitstekend op de hoogte te zijn wat er in het omgevingsveld gebeurt, kan productontwikkeling verder geperfectioneerd worden met een reële kans op succes.

Subdoelstellingen zijn hierbij: Model- en systeemontwikkelingen, virtuele technieken en praktische cases. Te noemen zijn het **P**roduct **O**ntwikkelings **R**esponsiviteitsmodel voor **K**etens (PORK); het Ketenidentiteits- en entreestrategiemodel; en ketenkwaliteitsborgingsmodel op basis van het INK-model; een systeem om kwaliteitspercepties ten behoeve van productontwikkeling te vertalen in technische specificaties en virtuele technieken zoals het Informatiecentrum te Cuijk.

Opzet van het project

Binnen het Prokema project is vanuit vier aandachtsvelden gewerkt aan het verbeteren van het productontwikkelingsproces in de Boekos-ketens. Deze velden waren:

1. Theorie: praktijksituaties in ketens inzichtelijk maken middels modellen.
2. Markt: analyse van de ketens en de omgeving, inventarisatie van de wensen en eisen van de markt, verbetering van de communicatie met de afnemers, effectieve verzameling en bewerking van marktinformatie etc.
3. Vertaalslag van marktwensen naar productspecificaties: verbetering van het inzicht in de relatie tussen marktwensen en productspecificaties, beoordelen van producten in consumenten-terminologie, leren denken vanuit de markt/consument etc.
4. Interne organisatie: verbetering van het interne productontwikkelingsproces bij Boekos.

In de eerste fase zijn door TNO, LUW, UT, Boekos probleemanalyses uitgevoerd.
In de tweede fase is de structuur aangegeven waarlangs modellen, instrumenten (virtuele, systematische en wetenschappelijke) ontwikkeld zijn. Hierbij is rekening gehouden met marketing- en logistieke functies door de keten heen, maar ook met de omgeving van de keten, zoals de overheid, de publieke opinie, de bedrijfstaksituatie, wet- & regelgeving en kennisdatabanken zoals de kennisinstellingen. In deze tweede fase is het profiel van PORK verduidelijkt. De derde fase is kenmerkt door cases. Samen met TNO-Voeding is de sensorische systeemontwikkeling getoetst aan de hand van praktische cases, die middels validatie getoetst zijn aan wetenschappelijk waarde en praktische invulling voor het bedrijfsleven.
Virtuele aspecten zoals video, het infocentrum, etc hebben hun dienst bewezen. In de derde fase zijn ook de contacten met het bedrijfsleven geïntensiveerd ten behoeve van de "Ethische-case" (van soja naar tarwe), de "milieucase" (Biologische vleeswaren) en de "Fun-case" (Kips for Kids). De LUW heeft in de derde fase de ketenidentiteits- en entreestrategie ontwikkeld en getoetst in de vorm van studenten die een afstudeervak in het kader van PROKEMA hebben gedaan. De UT heeft middels een afstudeervak gekeken hoe ontwikkelingen en toepassingen voortkomend uit het PROKEMA ketenintegraal geborgd kunnen worden.

Samenvatting uitgevoerde werkzaamheden, resultaten en gevolgtrekkingen

Toelichting concrete kwalitatieve resultaten van PROKEMA

Innovatie

Productwaardetoevoeging is een bittere noodzaak om succesvol te kunnen concurreren. Door succesvol te concurreren kun je een duurzaam concurrentievoordeel opbouwen (een zekere voorsprong). Om zover te komen moet je de innovatie kunnen organiseren. Hiertoe heeft Boekos binnen het *PROKEMA*-project een intern- als extern relatienetwerk opgebouwd bestaande uit kennis- en kennistransferinstellingen enerzijds en bedrijven en adviesbureaus anderzijds. Onder het hoofdstuk kwantitatieve resultaten, kopje *Fun-case*, is een resultaat van netwerk werken beschreven. De innovatie van *PROKEMA* is hieronder beschreven.

PORK, ketenidentiteit- en ketenentreestrategie

Binnen *PROKEMA* heeft de LUW, Leerstoelgroep Bedrijfskunde, aan de hand van het *PROKEMA*-ontwikkelingsproces het strategisch model PORK *(**P**roduct **O**ntwikkelings **R**esponsiviteitsmodel voor **K**etens*) samen met Boekos ontwikkeld. Het Strategisch model geeft de posities weer van actoren die in meer of mindere mate invloed kunnen uitoefenen en betrokken kunnen zijn bij productontwikkelingsprocessen. Door de *PROKEMA*-ketenintegrale samenwerking zijn de innovatieve processen in de keten effectiever en sneller ingericht. Een praktisch voorbeeld zijn biologische vleeswaren, voortgekomen uit de ketenintegrale samenwerking.

De eerste producten zijn momenteel in het Engelse retailschap te vinden onder de naam *Deli-Harmony*. De leerstoelgroep Bedrijfskunde van de LUW is tijdens het *PROKEMA*-traject vooral studie gemaakt van het mechanisme achter de succesvolle ketenintegrale samenwerking en netwerk werken binnen het project. Uit de vertaling van dat mechanisme is het *ketenentree*- en het k*etenidentiteitstrategie* ontwikkeld. Beide verraden het strategisch denken van BOEKOS FOOD GROUP. Projecten als Novel Protein Foods; de productie en afzet van nieuwe vegetarische producten op basis van tarwe met een nieuwe partner en biologische vleeswaren. *Deli-Harmony* voortkomend uit de duurzame ketenalliantie met '*De Groene Weg'* zijn goede voorbeelden van nieuwe **P**roduct **M**arkt **C**ombinaties (*PMC's*) Op basis van deze *PROKEMA*- successen worden *PORK* , de *ketenidentiteits*- en *ketenentreestrategie* ook nu en in de toekomst ingezet voor de vorming van nieuwe *PMC's.*

Imagoverbetering bij retailers

De retailer is steeds minder een doorgeefluik van producten. Imagobuilding wordt door Retailers bij formuleprofilering gebruikt om een duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. Vooral Engelse Retailers zijn daarin zeer ver gevorderd. Ook in Nederland en België begint dit gestalte te krijgen Deze bedrijven communiceren niet alleen t.a.v. de materiële zaken van producten, maar zijn vaak gesprekspartner van maatschappelijke groeperingen. Zij adviseren consumenten via hun huismagazine, of via specials m.b.t. maatschappelijke onderwerpen zoals milieu, diervriendelijkheid, etc. Om hun beleid ten aanzien bovengenoemde onderwerpen flexibel en snel te kunnen invoeren, zoeken Retailers naar *preferent suppliers* die invulling kunnen geven aan beleidsonderdelen. Hierbij spelen de intrinsieke productwaarden in tegenstelling tot 'normale' leverancier/afnemerrelaties een ondergeschikte rol (het is de basis) en zijn het vooral de *extrinsieke productwaarden* die centraal staan. Ketenoptimalisatie is de enige mogelijkheid om in de vleesketen te komen tot optimale imagobuilding en optimale toegevoegde waarde. Binnen *PROKEMA* is aan de

hand van *PORK* gewerkt aan een (binnen de huidige mogelijkheden) vleesketen met een optimaal consumentenimago. Hieruit is de gedachte van een biologische vleesketen ontstaan, wat uiteindelijk heeft geleid tot een strategische alliantie tussen 'De Groene Weg' en Boekos BV. Een bijzonder product uit deze samenwerking is bijvoorbeeld de *Deli Harmony Organic smoked Sausage*.

Productontwikkeling en marktperformances sterk verbeterd

A: Sensoriek

Ketenomkering is voor productontwikkeling: minimaal weten wat de sensorische consumentenwensen t.a.v. vleeswaren zijn. In een gezamenlijke inspanning van TNO-voeding, de Hanze Hogeschool Groningen, Seporind en Boekos is het instrument *PROSENS* ontwikkeld. Het PROSENS-systeem bestaat uit een aantal modules zoals *hedonisch consumentenonderzoek*, het *mini-panel*, *flash-teams*, etc. Ook het Infocentrum te Cuijk speelt hierbij een belangrijke rol. Het PROKEMA-infocentrum te Cuijk ontvangt regelmatig consumenten voor sensorische- of marketingpaneltesten.

B: Organisatie en Systemen.

PROKEMA heeft geleid tot aanpassing in de organisatiestructuur van Boekos. Dit is terug te vinden in de matrixopzet van de huidige organisatie. *Categorymanagement, Logistiek-management en Organisatiemanagement* zijn concrete voorbeelden en zijn afspiegelingen van de hoofdprocessen binnen de onderneming zoals die binnen *PROKEMA* in kaart zijn gebracht Ten aanzien van het informatiemanagement is samen met TNO gewerkt aan de integratie van datasystemen. Zo functioneerde binnen Boekos een data-informatiesysteem t.b.v. productontwikkeling, namelijk *RECE0S* en *ARTI0S* als informatiesysteem voor productmanagement/marketing. TNO heeft gewerkt aan integreren van beide systemen. Bittere noodzaak omdat product- en *technologiecycli* korter worden. Daarnaast zijn het aantal *in-* als *extrinsieke productkenmerken* binnen het productontwikkelingsinformatiseringssyteem enorm toegenomen. Een en ander is het gevolg van de *immaterialisering* van producten (verkoopprijs is vaker 6 x de waarde van de materiële zaken). Door deze data-integratie is de gemoeid met *specificatieproces* t.b.v. afnemers van *private labels* met de helft teruggebracht.

Prokema als leerproces voor de kennisinstellingen

Buiten het project weten kennisinstellingen ketenomkering uitstekend te doceren. Binnen *PROKEMA* is gebleken dat kennisinstellingen vaak nog *technologie-* en *kennispush* gericht zijn. Binnen dit *AKK-project* hebben zij aan den lijve de naar binnen gerichte organisatorische kant van kennisinstellingen meegemaakt. Door middel van dit leerproces heeft er een praktische ombuiging plaatsgevonden bij de medewerkers van de betrokken kennisinstellingen om zowel klantgericht naar Boekos als richting markten van Boekos klantgericht te werken.

Netwerkrelaties en duurzame samenwerking

Om tegenwoordig strategisch te kunnen concurreren is kennismanagement een voorwaarde. Kennismanagement wordt drijvende gehouden door drie krachten, namelijk kenniseconomie, internationalisering en de netwerkeconomie. *PROKEMA* heeft *Boekos* de weg gewezen naar kennisland, bestaande uit overheid, kennisinstellingen, toeleveranciers, etc.

Zij allen kunnen kennis leveren die Boekos nodig heeft binnen innovatieve processen. Uit het in *PROKEMA* opgebouwde netwerk van kennisinstellingen , overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijven is in de ketenomkeringscase een duurzame relatie ontstaan in de vorm van een strategische alliantie, namelijk met '*De Groene Weg'*. Doordat *De Groene Weg* als biologische slachterij contacten onderhoud met de primaire sector, namelijk de

biologische boeren en Boekos de eindproducten fabriceert, is een duurzame biologische vleesketen ontstaan. Een andere duurzame samenwerking voortkomend uit *PROKEMA* is een nieuwe *PMC* voor vegetarische producten.

De kwantitatieve resultaten van PROKEMA

Concrete resultaten van de Ketenomkering
Binnen het project hebben een drietal praktische cases gelopen om de binnen *PROKEMA* ontwikkelde *strategieën, systemen, instrumenten, kennis, relatienetwerken* etc. te kunnen toetsen. Kennis is geen doel op zich voor een commercieel bedrijf. Boekos is voortdurend op zoek naar *duurzame concurrentievoordelen*, daartoe moet zij continue innovatie organiseren. De resultaten van de praktische cases was: Het gaat niet alleen om technologie; het gaat ook niet alleen om kennis, maar gaat het vooral om *competenties*: *kun je het?*
Onder het merk *Deli Harmony* heeft Boekos een aantal biologische producten geproduceerd. De *Deli Harmony Smoked Sausage* is opgenomen door *Waitrose UK*. Hiermee heeft Boekos dankzij *PROKEMA* een uitstekende propositie om de spreiding in het retailkanaal verder te optimaliseren. Door de toegenomen afzet is het knelpunt van de toekomst de beschikbaarheid van biologisch varkensvlees. Door middel van ketensamenwerking zal in overleg met de overheid en de primaire sector een plan worden ontwikkeld om 'meer biologische te gaan boeren'. Dit is een absolute voorwaarde om het volumeaandeel van biologische vleeswaren enkele procenten van de markt te laten invullen.

De Fun-case:
Binnen de *PROKEMA fun-case* is gezocht naar *meer immateriële waardetoevoeging* van producten. In de kindermarkt zat voldoende potentieel gevonden . Dat heeft geresulteerd in twee nieuwe productlijnen namelijk *Kips for Kids* en de figuurtjesworsten. *Kips for Kids* is genomineerd voor the *Wheel of Retail* vanwege het onderscheidend marketingconcept.

Concrete resultaten in de grondstoffencase
Niet alleen is de soja bij de vegetarische vleesvervangers door tarwe vervangen, ook is de omzet door deze consumentvriendelijke activiteiten (het geplaagde gemodificeerd soja vervangen door het imagovriendelijke tarwe-eiwit) verdubbeld.

Retailer & kwaliteit in kwantitatief perspectief
Middels *PROSENS* is Boekos in staat te beantwoorden aan de vraag van een Engelse Retailer om voor het einde van het jaar fabrieksmedewerkers hun eigen geproduceerde producten te laten keuren middels *Quality Attribute Sheets (QAS)*. Een tiental fabrieksmedewerkers is hiervoor getraind. Zonder de kennis binnen *PROKEMA* opgebouwd zou de implementatie van een dergelijk project minimaal een jaar duren. Vrijvertaald zou dit *QAS* een HACCP-systeem voor sensorische keuringen genoemd kunnen worden. S*ainsbury's* hoopt hiermee wanneer het systeem voor haar belangrijkste producten is geïntroduceerd, de consumentenklachten met minimaal 10% terug te gaan dringen.

Het I*nfocenter* in Cuijk heeft een wezenlijke bijdrage geleverd in kwalitatief en kwantitatief opzicht. Het *PROSENS-systeem* vindt er onderdak met de *(hedonisch)consumententesten*. Maar ook het *PROSENS Mini-panelsysteem* is hier ontwikkeld. In het *infocenter* zijn *PROKEMA*-deelnemers voor specifieke *PROKEMA*-taken getraind.. Producthoudbaarheidstesten en displayproeven zijn andere voorbeelden binnen de functie van het infocenter. Het *infocentrum* staat ook voor informatie-uitwisseling met afnemers. Ook de schakels daaraan volgend zoals boeren en schakels hieraan voorafgaand zoals consumenten worden geïnformeerd ten aanzien van nieuwe producten of *PMC's*.

Reductie van de faalkosten

De negatieve zijde van productontwikkeling is de *faalkosten*. Gewerkt is aan een systeem van *Cost of Non Conformity (CNC).* De faalkosten worden in beeld gebracht en toegewezen aan de bronveroorzaker. Succesvolle productontwikkeling moet de *CNC's* terugdringen. Een meer systematische wijze van productontwikkeling biedt de mogelijkheid om bestaande en gevestigde producten op een geleidelijke manier aan te passen zodat de L*ife-cycle* van een dergelijk product verlengd kan worden. Dit zal zeer zeker besparing opleveren door vermindering van faalkosten. Het einde van de levenscyclus van een product , betekent vaak ook het einde van machinelijnen, verpakkings- en logistiekmateriaal, etc. De eerste prille metingen binnen het project laten een besparingstendens zien.

Relatie met andere keten projecten

Binnen Prokema is op verschillende plaatsen gebruik gemaakt van kennis uit het AKK-project: Innovatie in vis. In dit project is een procedure en draaiboek ontwikkeld voor vraaggestuurde productontwikkeling in de visketen. Veel elementen uit dit draaiboek zijn ook in Prokema aan de orde geweest, vooral binnen het aandachtsveld 'interne organisatie'. De aanbevelingen gedaan in het visproject bleken zeer nuttig en gemakkelijk te vertalen naar de Boekos-vleesketens.

Gevolgtrekkingen

Zijn/ worden er (nieuwe of bestaande) strategische allianties tussen bedrijven in een keten gecontinueerd en zo ja, op welke wijze?

Tijdens het Prokema-traject en uit het Prokema-project is een strategische alliantie aangegaan met de Groene weg Slachterij en winkels. Hierdoor zijn voor het eerst in de Nederlandse vleeswarenhistorie industrieel bereide biologische vleeswaren op de markt gekomen, Skal gekeurd.

Zijn / worden er (nieuwe of bestaande) strategische allianties tussen bedrijven en kennisinstellingen gecontinueerd, en zo ja op welke wijze?

Uit het Prokema-project zijn tal van activiteiten voort gekomen. Zo zijn Boekos en Stegeman initiatiefnemers van het ketenscholingsproject: Versterking van de vleeswarenindustrie 1997-2000. De spin-off is enorm te noemen. Was de houding van Boekos aangaande niet-commerciële trajecten aan het begin van het Prokema-traject introvert, anno 1998 is er een extroverte houding voor in de plaats gekomen, netwerk werken is een niet meer weg te denken bedrijfsactiviteit. In dit netwerk nemen universiteiten, hogescholen, onderzoeksinstellingen, kennistransferinstellingen, etc een prominente plaats in. Boekos schuwt hier niet met concurrenten samen te werken.

Uitstralingseffect

Welke bedrijven in andere ketens of sectoren hebben vergelijkbare activiteiten ontwikkeld naar aanleiding van het project c.q. de producten/ werkwijze van het project gebruikt om nieuwe projecten op te starten.

In de champignon- en tuinbouwsector heeft het PROKEMA-project duidelijk als voorbeeld gediend. In de Schouwburg Maasland te Venlo heeft PROKEMA zijn plannen uiteengezet en laten zien dat de instrumenten die PROKEMA ontwikkelt en gebruikt ook voor andere sectoren van toepassing zijn. De aanwezige bestuurders, overheidsfunctionarissen, en bedrijven hebben ideeën opgepikt en daar waar bruikbaar toegepast in de diverse projecten.

Op welke manier draagt het project bij c.q. heeft het project bijgedragen aan de ontwikkeling van de agenda voor ketenonderzoek.
Het project, de tussentijdse rapporten, ontwikkelde instrumenten hebben zeer zeker bijgedragen aan de ontwikkeling van de strategische agenda voor ketenonderzoek. Vooral met de NRLO (Nationale Raad Landbouw Onderzoek) is er een intensieve uitwisseling geweest. Een door de PROKEMA-projectleider geschreven paper is door de NRLO gebruikt voor. PROKEMA heeft verder deelgenomen en onderzoeksruimte gecreëerd voor de inrichting de ketengerichte studie: Maatschappelijke Biologie van de UVA. Een indirect resultaat hiervan is dat de PROKEMA-projectleiding uitgenodigd deel te nemen aan strategische conferenties, Te noemen zijn:

- SUSFOOD;
- Het interdepartementale programma’s DTO en het slotprogramma te Rotterdam
- NRLO- toekomstverkenningen;
- De Strategische conferentie Massa-individualisering, 29 april Amsterdam;
- De Strategische Conferentie TNO Programma Duurzame Ontwikkeling, 03 juli 1998;
- De Slotpresentatie OCV
- Etc.

Conclusies en aanbevelingen

Het Prokema project is een eerste stap op weg naar vraaggestuurde productontwikkeling in de Boekos-ketens. Het is een illusie te denken dat de omslag van productgericht naar marktgericht denken en handelen in één klap kan worden bereikt. Hiervoor heeft het bedrijfsleven te lang alleen maar vanuit de productie geopereerd. Echter de benodigde cultuuromslag is door de geleverde extra inspanningen in het project onomkeerbaar in gang gezet. Hierbij geven de tot op heden bereikte resultaten absoluut voldoende moed om in de toekomst door te gaan op de ingeslagen weg.

Namen en adressen van participanten

Organisatie : Boekos Food Group (Boekos BV)
Contactpersoon : Roy Spee
Postadres : Postbus 8, 5427 ZG Boekel
Tel : 0492-327 777
Fax : 0492-327 707
e-mail : R.Spee@boekos.nl

Organisatie : TNO
Contactpersoon : Linda Rutten (ex-TNO)
Postadres : Postbus 360, 3700 AJ Zeist
Tel : 030-694 41 44
Fax : 030-695 75 24
e-mail :

Organisatie : Stichting Agro Keten Kennis (AKK)
Contactpersoon : W. Maijers
Postadres : Postbus 15, 5240 AA Rosmalen
Tel : 073-521 92 50
Fax : 073-521 82 60
e-mail : acc@akk.nl

Organisatie : Landbouw Universiteit Wageningen (LUW)
Contactpersoon : Geoffry Hagelaar
Postadres : Hollandseweg 1, 6706 KN Wageningen
Tel : 0317-484160
Fax : 0317-484763
e-mail : Geoffrey Hagelaar@Alg.BK.WAU.NL

Projectgegevens

Projectnummer : VV-95.014
Naam project : Pro Keten Marketing (PROKEMA)
Startdatum : 26 september 1996
Officiële afsluiting : 5 juli 1999
Projectleider : Dhr. R. Spee
Participanten : Stichting AKK, BOEKOS B.V., TNO, LUW

Klankbordgroep : ATO-DLO, LEI-DLO, ID-DLO

Gerealiseerde inzet, gespecificeerd naar bedrijfsleven, kennisinstellingen, ICES-middelen, derden.
Bedrijfsleven ; één derde
Kennisinstellingen ; één derde
ICES-middelen ; één derde,
Derden ; naar ratio.

Auteurs:
- Dhr. R. Spee, Boekos BV
- Mw. L.C.J. Rutten, TNO Voeding
- Dhr. G. Hagelaar, Landbouwuniversiteit Wageningen

Eindredactie:
R.A.M. Spee

Literatuur

Ketens
- Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens en G.W. Ziggers, Verticale Samenwerking. Kluwer Bedrijfsinformatie, 1996.

Vraaggestuurde productontwikkeling in ketens
- Innovatie in vis, draaiboek voor succesvolle innovatie in de vissector. Resultaat van het keten-project “Vis à la minute: Innovatie in vis”, op te vragen bij TNO Voeding, 1997

Modellen voor productontwikkeling
- Cobbenhagen, J.W.C.M. en A.J. van Reeken, Informatiseren en Innoveren: Twee handen op een buik? Working paper, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT), Rijksuniversiteit Limburg, Maatricht, 1990.

Quality Function Deployment
- Jongen, W.M.F., A.R. Linneman en M. Dekker, Productkwaliteit uitgangspunt bij aansturen product(ie)technologie vanuit keten. In: Voedingsmiddelentechnologie, nr. 26, 1996, pp 11-15.
- Dekker, M., Quality Function Deployment als basis voor gestructureerde productontwikkeling. Lezing in het kader van het seminar ‘Productkwaliteit in de levensmiddelenindustrie’, Wageningen Seminars, 1997.

Quality Guidance Model
- Steenkamp, J-B.E.M., en H.C.M. van Trijp, Quality Guidance: A consumer-based approach to food quality improvement using partial least squares. In: European Review of Agricultural Economics, nr. 23, 1996, pp 195-215.