SAMENVATTING JAARVERSLAG 1997

In de voorafgaande jaren, sinds de start van AKK in 1 994, werden in alle agro-sectoren ‘bottom-up’ projecten ontwikkeld. Op initiatief van verschillende bedrijven die in ketenverband hun samenwerking met hulp van kennisinstellingen willen versterken, werden onder regie van AKK pilot-projecten gestart ('publiek-private-samenwerkingen'). Elk project werkt aan de beantwoording van één of meer ketenkennisvragen met het oog op marktsegmentatie, zorgsystemen of verlaging van de kosten.

Aan de 45 verschillende pilotprojecten die tot stand kwamen, werken honderden bedrijven samen met 44 kennisinstellingen, zowel nationaal als internationaal. In deze co-innovatieprojecten worden vele vragen op het gebied van ketenkennis beantwoord en worden nieuwe inzichten en systemen ontwikkeld. Ook worden nieuwe, onderliggende ketenkennisvragen concreet vastgesteld. Zo ontstaat een vitaal systeem waarin kennisvragen van bedrijven leiden tot kennisontwikkeling waarmee innovaties kunnen worden uitgevoerd. Het unieke van de AKK-projecten is het multicliënt-multidisciplinaire karakter: er zijn altijd twee of meer schakels uit de keten vertegenwoordigd in het project en twee of meer publieke kennisinstellingen die expertise inbrengen.
Kenmerkend is ook de organisatorische innovatie die in de projecten wordt gerealiseerd. In de AKKmonitoring over het jaar 1997 geeft 90% van de participanten aan dat zij na afloop van het project de opgebouwde samenwerkingsrelaties willen voortzetten. Dat de samenwerking economisch nuttig is, blijkt ook uit het feit dat bijna 80% van de bedrijven bereid is om te investeren in nieuwe co-innovatie projecten.

Ook uit de in 1997 uitgevoerde 'Verkenning strategische kennisbehoefte in AKK-deelsectoren' blijkt dat de agro-industriële ketens pas aan het begin staan van de nieuwe ontwikkeling om te komen tot marktgerichte organisatie van de keten. De ervaringen uit nog lopende en inmiddels afgeronde deelprojecten zijn voor de ondernemers aanleiding om te investeren in nieuwe co-innovatieprojecten, waarin ketenkennis wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Om ondernemers met innovatieve ketenideeën te ondersteunen bij de ontwikkeling en uitvoering van nieuwe co-innovatieprojecten is een nevenactiviteit gestart: AKK-Stimuleringsprojecten (AKKS).
In het AKK-rapport 'Kenniseigendom in publiek private samenwerkingsverbanden, Het mijn en dijn' zijn diverse oplossingsrichtingen en praktische cases uitgewerkt die de participanten helpen bij de besluitvorming over de voortzetting van co-innovatieprojecten. Door de organisatorische innovatie wordt het mogelijk de bedrijfseconomische resultaten van de keten, en daarmee van de participerende bedrijven, potentieel te verbeteren.

Door de resultaten en ervaringen in de co-innovatieprojecten is ook duidelijker geworden welke kennis ontbreekt om ketenvraagstukken volledig en adequaat aan te kunnen pakken. Deze kennisbehoefte vormt de basis voor de ontwikkeling van een aantal strategische onderzoekprogramma's, waarin op thema's als ketenstrategie, ketenmarketing, ketenlogistiek, ketenzorg en informatie- en communicatietechnologie voor ketens de ontbrekende kennis zal worden ontwikkeld. Een deel van de kennisontwikkeling is ondergebracht in promotie-onderzoek.

In de discussies over ketenvraagstukken is naar voren gekomen dat deze vraagstukken vaak niet goed kunnen worden aangepakt door er vanuit één invalshoek naar te kijken. Zo gaat het bij integrale ketenzorg niet alleen om het kunnen meten van een aantal kwaliteitsparameters door de keten heen, maar ook om het maken van afspraken met de betrokkenen in de keten over hoe om te gaan met afwijkingen en hoe de kosten en de revenuen van de inspanning binnen de keten verdeeld moeten worden. Integrale ketenzorg heeft consequenties voor het denken en handelen van alle betrokkenen. Deze samenhang tussen proces, institutionalisering en gedrag is kenmerkend voor ketens en vormt de basis van het nieuwe vakgebied Ketenkunde. Dit vakgebied vormt de 'lijm' tussen diverse wetenschappelijke disciplines en vakgebieden die een bijdrage kunnen leveren aan ketenonderzoek.
De participanten in de AKK-projecten kunnen de pioniers in het ketendenken en -doen worden genoemd. Door hun bijdrage is aangetoond dat door samenwerking in ketenverband en gesteund door de expertise van de kennisinstellingen, de concurrentie- en marktpositie kan worden verbeterd.
In diverse kennisverspreidingsprojecten en -activiteiten worden deze voorbeelden gebruikt om andere bedrijven in andere ketens bewust te maken van de potentiële mogelijkheden van ketenvorming en -samenwerking. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van, en aangesloten bij, bestaande structuren voor kennisverspreiding.

De kennisverspreidingsactiviteiten leiden niet alleen tot bewustwording in de agro-industriële sector. De ketenbenadering blijkt namelijk ook heel goed toepasbaar in andere sectoren.
Zo is er een brug geslagen naar de transport, distributie en logistieke sector(TDL sector) en de mainport Rotterdam in het nieuwe co-innovatieproject 'Vers onder Weg'. Een ander voorbeeld betreft eert project dat vraaggerichte ketens wil ontwikkelen in de toeristisch recreatieve-sector, op initiatief van het toeristisch bedrijfsleven in Brabant.

De AKK-organisatie heeft zich ontwikkeld tot een virtuele organisatie. In de praktijk betekent dit dat een groep van honderden personen binnen zowel bedrijven als kennisinstellingen en overheid bijna dagelijks actief is in het werken aan de realisatie van de centrale projectopdracht. De regie van deze complexe organisatie wordt echter uitgevoerd door een zeer kleine groep, het AKK team.

Het Ministerie van LNV is niet alleen actief bij de financiering van het AKK-project, zij vervult ook een stimulerende rol bij de ontwikkeling van ketenkennis als zodanig. Zo kon een verbinding tot stand worden gebracht tussen belangrijke ontwikkelingen als massa-individualisering en ketenomkering. De overheid werkt ook zelf actief mee aan het integreren van het ketendenken binnen de agrosector. Zij hanteert het ketendenken in toenemende mate in haar overleg gericht op het ontwikkelen van een kennisbeleid met een zo groot mogelijk draagvlak, bijvoorbeeld bij het oplossen van maatschappelijke knelpunten zoals het gebruik van groene ruimten. Tijdens regulier overleg tussen LNV en AKK worden dergelijke mogelijkheden besproken en activiteiten voor de betrokken ambtenaren voorbereid.

Samenwerking moet leiden tot wederzijds voordeel. Dit blijkt telkens weer uit de ketenprojecten. Het AKK-project hanteert dit principe van modern ondernemerschap ook in het kader van haar eigen doelstellingen. Dat wordt duidelijk in het omvangrijke netwerk van bedrijven en organisaties waarmee Stichting AKK relaties onderhoudt. In 1997 besloten Stichting AKK en het Netwerk Massa-Individualisering, waarin de Directie Industrie en Handel

van het Ministerie van LNV participeert, een gezamenlijk project te starten: Massa-individualisering in de Agro Food sector (MIAF). Dit project beoogt de inzichten en ervaringen op het gebied van massa-individualisering toegankelijk te maken voor agro-industriële bedrijven en de ervaringen op het gebied van agro-industriële ketens ook beschikbaar te stellen voor bedrijven en organisaties in andere economische sectoren. Omdat ketenvorming en netwerken hierbij een belangrijke rol vervullen, is AKK in dit verband de functie van projectregisseur toebedeeld.
Verschillende bijeenkomsten en workshops werden gehouden, waarin met partijen werd gesproken over de impact van de verzadigde markt en de individualiserende consument op de vorming van ketens en netwerken.
Op initiatief van het toeristisch recreatieve bedrijfsleven in Brabant werd onder regie van Stichting AKK een voortrekkersgroep gevormd, waarin vertegenwoordigd zijn: bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen. De voortrekkersgroep heeft een plan van aanpak uitgewerkt om te komen tot ketenvorming in de toeristisch-recreatieve sector. Eind 1997 heeft dit geleid tot het publiek private samenwerkingsverband: Task Force TREK-Brabant (Toeristisch-REcreatieve Ketens).

In het platform International Food and Management Association Agribusiness (IAMA) ontmoeten managers en onderzoekers uit de hele wereld elkaar. Dit internationale netwerk heeft de ketenbenadering omarmd. Het AKK-netwerk heeft diverse, bijdragen geleverd aan de discussie op dit gebied en zal dit in de komende, jaren verder uitbouwen.
Voor de uitwerking van het nieuwe ICES-thema 'Herstructurering maatschappelijke activiteitenpatronen en voorzieningen', zijn de netwerken van de agro-industriële sector verbonden met die van de transport/distributie en logistieke sector (TDL) en met die van de mainports Schiphol en Rotterdam. Deze verbinding heeft geleid tot de vorming van de Task Force Ketens & Logistiek.
Op initiatief van het agro-industriële bedrijfsleven, een bank en een retailer, wordt een consortium gevormd. Dit consortium zal investeren in kennis en nieuwe ketenstructuren met als doel de vorming van internationale supply chains.

Het AKK-project heeft geresulteerd in een krachtige 'multicliënt' samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. De bevruchting heeft plaatsgevonden, maar de vrucht kan pas worden geoogst als die voldragen is. Wanneer hetzelfde ontwikkelings-tempo als van de afgelopen jaren kan worden aangehouden, zal de boogde duurzame en vitale ketenkennis-infrastructuur omstreeks het jaar 2005 tot stand komen. De eerste ICES-impuls, die heeft geleid tot een eerste bloei in de samenwerking tussen verschillende partijen, eindigt per ultimo 1999.
Voor het oogsten van volle vruchten uit de gestarte samenwerking, moeten nog vele kennisvragen worden beantwoord. Stichting AKK is samen met haar stakeholders volop bezig inhoud te geven aan deze periode van groei. Het ontwikkelen en realiseren van nieuwe co-innovatieprojecten waarin ketenkennis wordt gevraagd, gaat onverminderd door. Er is inmiddels eert portefeuille van projecten gevormd waarbinnen wederom een intensieve samenwerking plaatsvindt tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven. Deze laatste zijn niet zelden de belangrijkste financiers; en hiermee worden de contouren zichtbaar van de beoogde vitale samenwerking, welke één van de grondslagen is voor de duurzame kelenkennis infrastructuur.

Zoals bekend, bereiden de binnen ICES opererende ministeries (EZ, LNV, VROM, V&W, OC&W, Financiën) een tweede investeringsimpuls in de kennisinfrastructuur voor, tot het jaar 2010.
Directie en medewerkers van Stichting AKK hebben van het Ministerie van LNV het verzoek ontvangen mee te werken aan de ontwikkeling van een programma ten behoeve van het thema: 'Herstructurering maatschappelijke activiteitenpatronen en voorzieningen', waarbinnen de sectoren distributie en logistiek, mainports en agro-industrie integraal samenwerken aan het oplossen van belangrijke ruimtelijke knelpunten waarmee Nederland in toenemende mate te maken heeft. Een daartoe ingestelde Task Force Ketens & Logistiek heeft eind 1997 een Strategische Conferentie gehouden, waarin de plannen zijn besproken met de vertegenwoordigers van de verschillende sectoren.
De samenwerking tussen deze disciplines volgens het door de Task Force Ketens & Logistiek ontwikkelde model, zal moeten resulteren in een kenniscentrum Ketens en Logistiek.