

Eindrapport Fase 1

AKK-Project Aromatische Kruiden Keten

1. INLEIDING.

Doelgroep.

De ontwikkelde deelrapporten en tussentijdse rapportages zijn bestemd voor het betrokken bedrijfsleven en de Stuurgroep. Dit Eindrapport van Fase 1. is veeleer een publieke verantwoording, die de mogelijkheid biedt tot het overdragen van methoden, kennis en ervaring. De inhoud van dit rapport is openbaar.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- 2. contouren van het project;**
- 3. samenvattend overzicht van werkzaamheden en resultaten;**
- 4. communicatie;**
- 5. projectkosten;**
- 6. samenvattende konklusies en "lessons learned" en**
- 7. namen en adressen van de participanten.**

2. CONTOUREN VAN HET PROJECT.

Probleemstelling.

De onderhavige kolom van bedrijven (bewust is het traditionele begrip 'kolom' gebruikt) brengt oorspronkelijk alleen gedroogde geneeskrachtige kruiden op de markt. Dit aanbod ondervindt veel prijsconcurrentie uit Oost Europa.

De markt van keukenkruiden biedt meer perspectief, maar stelt hogere kwaliteitseisen. Met een export van gedroogde keukenkruiden van f 1 miljoen is het actuele marktaandeel van de onderhavige keten op de West Europese markt echter gering: 1.5%.

Doelstellingen.

A. Economie.

De VNK-keten wil middels een keten-aanpak middels marktgerichte voortbrenging en afzet van gedroogde keukenkruiden werken aan een goede positie in de internationale markt; met binnen 5 jaar een export van f 4.5 miljoen op de West Europese markt, ofwel een marktaandeel van 7%.

Voor deze omzetgroei is een additioneel areaal van plm. 200 ha. keukenkruiden van andere akkerbouwers nodig. Hierbij is ervan uitgegaan dat een akkerbouwen plm. 10% van het areaal voor kruidenteelt bestemt.

Het project zal per saldo moeten leiden tot goed renderende schakels in de keten en een versterking van de akkerbouw.

B. Ketenkennis.

Middels een samenhangend geheel van ketenkennis-ontwikkeling inzake markten, producten en processen zal men voldoende voorbereid zijn voor het in gang zetten van de noodzakelijke vernieuwingen.

Projectopzet.

A. Betrokkenen uit bedrijfsleven en onderzoeks-/adviesinstellingen.

In het volgende worden met "P" de partners in het project aangeduid.

Vanuit het *bedrijfsleven* waren veel voortbrengingsschakels betrokken bij het project.

Vanuit de eindmarkt van de bedrijven die een keten wilden vormen waren dit:

- verwerken tot producten voor consumentemarkten (P);
- coöperatieve verkooporganisatie van drie kruidendrogerijen VNK (P);
- drie kruidendrogerijen (twee coöperaties en één B.V.);
- kruidentelers (plm. 100) en
- zaadleveranciers.

Uit de wereld van *onderzoek/advies* waren een zestal organisaties bij het project betrokken.

Alhoewel allen - onder leiding van de projectleider - samenwerkten, waren er twee "kennisclusters" te onderscheiden:

- kenniscluster 'Marketing en Organisatie'.

Inzake marketing werkten de Landbouwuniversiteit (LUW) en ATO (P), afd. Systeemkunde.

Op het brede terrein van organisatie werkten ATO, afd. Systeemkunde en het Adviesbureau

Agriment. ATO richtte zich vooral op economische scenario's, gebaseerd op basis van toekomstmodellen van ketenontwikkeling/-Investerings, terwijl Agriment met name inzake kwaliteitszorg en de organisatorische ombouw tot een marktgestuurde keten actief was.

- kenniscluster 'Technologie van productie en teelt'.

A. kennis-cluster 2. 'Technologie van productie en teelt'.

ATO, afd. Technolotile en het Ingenieursbureau EBBENS onderzochten, en adviseerden over, alle processtappen vanaf het 'wassen' van de geogste producten t/m het 'scheiden' van de gedroogde kruiden.

Accenten werden gelegd op onderzoek naar:

- droogtechnologie met betere resultaten betreffen kleur/geur en
- reductie van kiemgetallen.

Het teeltonderzoek werd uitgevoerd door het Proefstation (PAGV) en was gericht op kwaliteitsverbetering, in relatie tot economie. Derhalve werden veel selecties met verschil in zaaidichtheid beproefd.

B. Project-organisatie en samenwerking in het project.

De dagelijkse leiding van het project berustte bij de projectleider; een derde zonder speciale bindingen met de partners.

Voorts is gekozen voor de structuur van één werkgroep. Deze werkgroep, bestaande uit directieleden van de bedrijven -partners in het project- behandelde de voortgang van alle deelonderzoeken.

De adviseurs/onderzoekers stemden de activiteiten primair af binnen de kennisclusters -zie hiervoor- en in breder verband in het projectteam (= geheel van werkgroep en adviseurs/onderzoekers). Hierdoor is een intensieve afstemming ontstaan.

C. Doorlooptijd en fasering.

Het project is gestart in de zomer van 1995 en Fase 1 wordt afgerond in november 1996.

De volgende deelfasen werden onderscheiden.

- Oriëntatie tot oktober/november 1995.

Doel: verkrijgen van inzicht in de situatie, signaleren van knelpunten en richting geven aan de volgende fase.

- "Analyse" tot februari/maart 1996.

Doel: gedetailleerd zicht krijgen op de relevante factoren en waarden die van belang zijn voor ontwerp en inrichting van de keten.

- "Ontwerp keten" t/m november 1996.

Doel: globale vormgeving van een marktgerichte keten, op basis van kennis van markten, producten, technische processen en organisatorische inrichting.

D. Projectbegroting.

De kosten van het project, inclusief de additionele kosten voor de afronding van fase 1, zijn geprogrammeerd op f 1.059.000 exclusief een bijdrage van ruim f 92.000 in de kosten van de Stichting AKK.

De opbouw van de kosten en de financiering van de totale begroting was als volgt:

	<u>kosten</u>	<u>financiering</u>
bedrijfsleven	f 340.000	f 366.000
kennisinstellingen	f 365.000	f 346.500
derden	f 354.000	
ICES bijdragen		f 346.500

3. SAMENVATTEND OVERZICHT VAN WERKZAAMHEDEN EN RESULTATEN

Werkzaamheden en resultaten (specifiek voor ketenpartners).

Per deelfase zijn de volgende hoofdactiviteiten afgerond en in rapportvorm uitgebracht.

De rapporttitels worden hier genoemd, voorzien een korte typering.

Nadat de specifieke resultaten behandeld zijn, wordt een overzicht gegeven van de duurzaam ontwikkelde ketenkennis. Deze kennis is toegankelijk voor derden.

Oriëntatiefase.

(1) *'Eindrapport Oriëntatie'* door ATO/Agriment.

De voortbrengingsketen vanaf oogst tot en met de aflevering aan afnemers is beoordeeld.

Enkele konklusies:

- verbetering in productkwaliteit vereist naast organisatorische aanpassingen, kwaliteitszorg, een betere technologie;
- het management-informatie-systeem is nog te weinig ontwikkeld.

De overige activiteiten leiden in deelfase 2 tot rapporten.

Analysefase.

(2) *'Kwalitatieve Marktanalyse'* onder regie van LUW. Interviews vonden plaats bij 16 bedrijven in Nederland, België, Duitsland, Frankrijk en Engeland.

Gevraagd werd naar trends in de markt en eisen die men aan toeleveranciers stelt. Enkele konklusies:

- VNK-keten is sterk op terreinen van prijs, distributie en service; verbetering is noodzakelijk op het terrein van kwaliteit. De gezondheidseisen worden strenger, dus de kwaliteitseisen zullen verder toenemen.

(3) *'Praktijk droogexperimenten en instrumentele kwaliteitsbeoordeling van aromatische kruiden'* door EBBENS Engineering en ATO Technologie.

Onderzocht werd het systeem van 'banddroger' i.v.m. het traditionele systeem van 'vloerdroging'.

Enkele konklusies:

- de proeven laten zien dat de banddroger een goede uitgangspositie biedt voor een substantiële kwaliteitsverbetering. Onder andere wordt de kleur beter (dieper groen).

(4) *'Alternatieve procesroutes: inventarisatie-onderzoek'* door ATO Technologie. Het rapport bevat een eerste inventarisatie van mogelijke alternatieve procesroutes voor alle processtappen vanaf het wassen van geogoste kruiden tot en met scheiding van blad en steel van het reeds gedroogde product.

(5) *'Doorrekening scenario's voor bedrijfsontwikkeling: huidige situatie, totale nieuwbouw en enkele tussenvormen'* door ATO Systeemkunde. Het rekenmodel, gebaseerd op de varianten: wel/niet investeren en centraal/decentraal aansturen, is een hulpmiddel geweest bij de herstructurering van de organisatiestructuur.

(6) *'Kwaliteits- en klantgericht verwerken en verkopen van aromatische kruiden'* door Agriment. In dit rapport is een reeks van -nader uit te werken- voorstellen gedaan die gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteitsorganisatie (raamwerk).

Fase 3: ontwerp keten.

(7) *'HACCP in de verwerking van aromatische kruiden'* onder regie van Agriment. Als voorbeeld van een concrete kwaliteitszorg-aanpak is een gedetailleerd HACCP rapport uitgebracht; een problematiek die vanwege de Wetgeving prioriteit vroeg.

(8) *'Marketing-plan voor de VNK'* van ATO Systeemkunde. Dit rapport behandelt de thema's die leiden tot de marktstrategie en aspecten betreffende de organisatie en uitvoering ervan.

(9) *'Integrale kwaliteitsverbetering tijdens de verwerking van aromatische kruiden door technologische vernieuwing en optimalisatie'* door ATO Technologie. Door een integrale keuze van nieuwe en verbeterde bestaande verwerkingsprocessen zal een verbetering van de kwaliteit, vooral in microbiologische zin, optreden.

(10) *'Teeltonderzoek aromatische kruiden'* door het PAGV. Van een vijftal aromatische kruiden zijn ondermeer de effecten van verschillende zaadkwaliteiten en zaaldichtheden op het gedroogde eindproduct onderzocht.

(11) *'Beleidsplan: aanzet voor een fusie van drogerijen met de VNK'* door Agriment. De titel spreekt voor zich: de contouren voor een samengaan in één marktgerichte organisatie worden erin uiteengezet.

Ketenkennis voor derden. (duurzame ketenkennis).

Ook andere ondernemingen met teelt, verwerking en afzet van landbouwproducten kunnen profiteren van de in dit project ontwikkelde ketenkennis, omdat op diverse terreinen ketenkennis is neergeslagen in meer algemene methoden en technieken.

We geven hierna een aantal voorbeelden.

'Ketenkennis':	'Methodiek/Technologie':
marketingbeleid (ATO)	portfolio-methodiek en model voor marketing-rollen;
investeringen / (de)centralisatie (ATO)	instrument van scenario-analyse;
technologie (ATO)	<ul style="list-style-type: none">• droogtechnologie via 2 stappen (levensmiddelen-industrie);

organisatiestructuur (AGRIMENT)	<ul style="list-style-type: none"> • wassen, ontwateren, scheiden, decontaminatie (groentesnijderijen); • koppeling ontsmetting aan droogproces (vis,vlees,groenten);
zaairegiem (PAGV)	omvorming decentrale organisaties tot centraal gestuurde keten; relatie ras-selectie en plantdichtheid met productkwaliteit.

4. COMMUNICATIE.

Interne en externe communicatie.

Intern.

Waar zo velen tijdelijk samenwerken is interne communicatie van groot belang:

- nadat het Plan van aanpak gedetailleerd uitgewerkt was, werd een afstemmingsbijeenkomst georganiseerd waarbij alle direct betrokkenen van kennis-instellingen en bedrijven aanwezig waren;
- via intensief contact met de directeuren van de drogerijen waren alle betrokken bedrijven continu op de hoogte van de ontwikkelingen;
- na afloop van de 'Oriëntatiefase' vond een informatie-uitwisseling plaats met de besturen/commissarissen en directieleden van de drogerijen en de VNK;
- aan het eind van de 'Analysefase' volgde een toelichting voor het personeel van de bedrijven;
- de bestuurders van bedrijven konden middels een intensief communicatieproces toegroeien naar het idee van de centraal gestuurde organisatie.
- partner Euroma, telers en zaadleveranciers werden betrokken bij de veldproeven van het PAGV.

Extern.

Naar de Stichting AKK en de ermee verbonden organisaties werd geconununicieerd over de specifieke en de meer algemene resultaten.

Als voorbeelden noemen wij de volgende activiteiten:

- presentatie voor Dr Jonkers - van de KIS-Werkgroep;
- rapportage aan, en presentatie voor, het Sectorteam Akkerbouw.

5. PROJECTKOSTEN.

De werkelijke kosten van fase 1 bedroegen: f 1.317.410, exclusief kosten van AKK.

De begroting werd dus overschreden met f258.410.

In de Bijlage treft u de Financiële Eindrapportage, voorzien van handtekeningen van de projectleider en de accountant, aan.

De overschrijdingen waren tijdig voorzien, waardoor goede afspraken met de betreffende kennis-instelling en de bedrijven konden worden gemaakt.

6. SAMENVATTENDE KONKLUSIES EN LESSONS LEARNED.

Konklusies.

In het projectvoorstel werd ervan uitgegaan dat in een tennijn van één jaar voldoende 'kennis-in-ketens' en 'kennis-over-ketens' ontwikkeld zou zijn om een marktgestuurde keten van gedroogde keukenkruiden, die partij is op de Europese markt, vorm te kunnen geven. Op beide fronten is in

één jaar veel voortgang geboekt. Resumerend is de ontwikkelde ketenkennis vanuit de rapporten, zoals in hoofdstuk 3 vermeld, als volgt samen te vatten:

- markten en de in te richten marketingorganisatie.

Er is zicht op de eisen van de markt, de positie van het huidige assortiment (op basis van een zgn. 'portfolio-analyse') en er is een raamwerk aangeboden, op basis waarvan het management de marketingorganisatie verder kan inrichten.

- technologie van verwerking en teelt.

Inzake alle processtappen van de verwerking is de actuele stand van de technologie gecommuniceerd en veelal ook beproefd. In enkele gevallen zijn reeds investeringsbeslissingen mogelijk, in andere gevallen is nader onderzoek vereist.

Inzake teelttechnologie is de invloed van selecties en zaaidichtheid op de hoeveelheid en kwaliteit van (gedroogde) kruiden bekend.

- kwaliteitszorg.

Op basis van een doorlichting zijn aanbevelingen geformuleerd, op basis waarvan de kwaliteitszorg kan worden vormgegeven. Als voorbeeld is een gedetailleerd HACCP handboek geproduceerd.

- organisatie.

er zijn voorbereidingen getroffen voor het opgaan in één werkorganisatie van de drie drogerijen en de verkooporganisatie. Dit proces is inmiddels zover gevorderd dat er een uitgewerkt voorstel voor een 'beleidsplan' en een 'structuur' voor besluitvorming door de besturen gereed ligt.

Lessons learned.

Vanwege een drietal oorzaken is de ontwikkelde ketenkennis op een aantal onderdelen nog onvoldoende pasklaar voor investeringen of operationele werkmethoden. Vanwege deze oorzaken is een aanvulling op fase 1 aangevraagd en wordt fase 2 voorbereid.

Wat waren de oorzaken en welke lessen zijn hieruit te trekken?

- Tijdsoverschrijding trad op omdat meer tijd nodig was voor afstemming van vraag naar/aanbod van ketenkennis en vanwege het niet tijdig beschikbaar komen van bepaalde externe markt-informatie.

les: **voor aanvang van project is een intensief overleg tussen kennisvraag en kennisaanbod noodzakelijk teneinde tot een nauwgezette formulering van stappen te komen.**

(doel: eerste stappen zo concreet mogelijk beschrijven, evenals de vervolgacties. Als uitkomst van stap één 'x' wordt, dan in stap twee 'ij' onderzoeken etc.)

- Uit de periodieke afstemming kwam o.a. naar voren dat o.a. het technologisch onderzoek moest worden uitgebreid.

les: **het komt vaker voor dat nadere verbreding van het onderzoek noodzakelijk is, dan dat onderzoek beperkter kan worden uitgevoerd: reserveer ruimte hiervoor.**

- In het projectvoorstel werd er van uitgegaan dat dezelfde organisatiestructuur gebruikt kon worden. Ketenkennis van meer strategische aard werd echter noodzakelijk vanwege het streven de aansturing van de drogerijen en de verkooporganisatie te integreren.

les: **indien er een rijpheid voor veranderingen ontstaat, kunnen op strategisch niveau vorderingen gemaakt worden die voorheen onhaalbaar leken.**

M.a.w. het project kan dieper ingrijpen in structuren dan te voorzien was.

7. NAMEN EN ADRESSEN VAN DE PARTICIPANTEN.

I. Stichting Agro Keten Kennis
Postbus 15
5240 AA ROSMALEN

II. Namens het bedrijfsleven:
Euroma Food Ingredients
Postbus 4
8190 AA WAPENVELD

Verenigde Nederlandse Kruiden coöperatie (U.A.) (V.N.K.)
Postbus 1
8080 AA ELBURG

III. Namens de door LNV (mede) gefinancierde kennisinstellingen:
ATO-DLO
Postbus 17
6700 AA WAGENINGEN