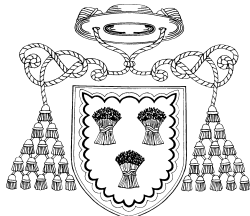


Case-Base Agro-industriële ketens Eindrapport

W.A. Kolkman

stichting Agro Keten Kennis



Food Industry Management Group, Wye College, University of London



Juli 1999

Rapport 3.99.08

Landbouw-Economisch Instituut (LEI), Den Haag

Het Landbouw-Economisch Instituut (LEI) beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Case-Base Agro-industriële ketens; Eindrapport

Kolkman, W.A.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut (LEI), 1999

Rapport 3.99.08; ISBN 90-5242-522-1; Prijs f 27,- (inclusief 6% BTW)

48 p., fig.

Dit eindrapport is geschreven in opdracht van de Stichting Agro Keten Kennis. Het rapport beschrijft de doelstellingen die aan het project Case-Base Agro-industriële Ketens ten grondslag liggen, de ontwikkelde case-writingmethodiek en de ervaringen die zijn opgedaan met het schrijven en doceren van cases. De informatie is grotendeels verkregen uit tussenrapportages en andere schriftelijke stukken die gedurende het project verschenen zijn.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.dlo.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3308330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.dlo.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan

Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van toepassing. De Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	11
1. Projectplan	13
1.1 Definitie	13
1.2 Vraagstelling	13
1.2.1 Probleemstelling	13
1.2.2 Doelstelling	13
1.3 Opzet	14
1.3.1 Indeling	14
1.3.2 Structuur	15
1.3.3 Benodigde gegevens	17
1.3.4 Theoretische kader	17
1.4 Tijdsplanning	18
1.5 Case-writingmethodiek	18
1.5.1 Case difficulty cube	18
1.5.1.1 Analytische dimensie	18
1.5.1.2 Conceptuele dimensie	19
1.5.1.3 Presentatie dimensie	20
1.5.2 Mini-case	21
2. Samenvatting werkzaamheden	23
2.1 Verkregen resultaten	23
2.1.1 Inleiding	23
2.1.2 Kennis en vaardigheden	23
2.1.3 Case-writingmethodiek	25
2.1.4 Cases	28
2.1.5 Case-onderwijs	31
2.1.6 Ketenkennis	34
2.2 Gevolgtrekkingen	36

	Blz.
3. Overzicht rapporten, artikelen en presentaties	37
3.1 Rapporten	37
3.2 Artikelen	39
3.3 Presentaties	40
4. Namen en adressen van de participanten	46
Literatuur	47

Woord vooraf

De Interdepartementale Commissie inzake het Economisch Structuurbeleid (ICES) heeft in 1993 uit de aardgasbaten een fonds geformeerd ter stimulering van Nederlandse economische sectoren. Op initiatief van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, de Landbouwuniversiteit Wageningen en in overleg met het bedrijfsleven en de nationale kennisinstellingen is in dit kader het Agro Keten Kennis-project ontwikkeld (1994-1998).

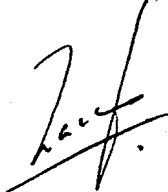
Het vele onderzoek dat wordt uitgevoerd in agro-industriële ketens leidt tot veel nieuwe kennis en inzichten. Bedrijfsleven, private kennisinstellingen en publieke kennisinstellingen hebben hier baat bij. Door ketenkennis in cases vast te leggen, worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenkennisvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. Met case-beschrijvingen kan zodoende een brede doelgroep worden bereikt. Dit besef leidde in 1997 tot de start van het project Case-Base Agro-industriële Ketens. Het project had tot doel cases te ontwikkelen op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan.

Om dit te realiseren moest eerst een case-writingmethode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is. Met het project Case-Base Agro-industriële Ketens is bijgedragen aan de doelstelling van de Stichting AKK om de ketenkennis vergaard uit de diverse projecten te verspreiden binnen de agro industrie. Indirect wordt op deze wijze een positieve bijdrage geleverd aan het versterken van de economische positie van de agro-industrie.

In opdracht van de Stichting AKK zijn onder leiding van mw. drs. W.A. Kolkman (LEI) drie cases geschreven, te weten:

- *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry;*
- *Vis à la minute: Innovatie in vis;*
- *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept.*

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

Het project Case-Base Agro-industriële Ketens had tot doel cases te ontwikkelen op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan. Om dit te realiseren moest eerst een case-writingmethode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is.

Gedurende het project moesten de nodige hindernissen genomen worden. Zo bleek het schrijven van cases verre van eenvoudig te zijn. Het gaat om een heel ander soort onderzoek dan gangbaar is en bovendien komt het voor een belangrijk deel op 'schrijfkunst' aan. Omdat er geen bruikbare kennis over case-writing paraat lag bij de betrokken partijen, moest veel tijd geïnvesteerd worden in literatuur, cursussen en het opbouwen van een kennisnetwerk. Bovendien bleken de te beschrijven AKK-projecten erg complex te zijn wat betreft interdisciplinariteit en het gebruik van meerdere ingewikkelde concepten.

Ook werd duidelijk dat de meeste bedrijven bang zijn om gevoelige informatie prijs te geven. Verder is meer dan eens gebleken dat bepaalde schriftelijke informatie niet meer of moeilijk verkrijgbaar is. Bovendien bleken veel personen (die bij de projecten betrokken waren) niet meer te traceren voor een interview of informatie. De mobiliteit binnen het project was eveneens aanzienlijk.

Ondanks bovengenoemde hindernissen heeft het Case-Base-project zijn doelen bereikt. Zo is er een case-writingmethodiek ontwikkeld die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is. Daarnaast zijn er drie cases geschreven:

- *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept;*
- *Vis à la Minute: Innovatie in vis;*
- *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry.*

Ook is er een korte case geschreven: 'Western food services and the struggle for customer support'. De grote belangstelling van het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs voor deze cases, bood de mogelijkheid om de case *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: een nieuw logistiek concept*, in verschillende lessituaties te testen. Zowel de studenten (variërend in leeftijd en ervaring) als de docenten waren enthousiast over de lessen.

Gebleken is dat de in het Case-Base-project ontwikkelde cases op een doeltreffende manier een brug kunnen slaan tussen theorie en praktijk. Bovendien is er vanuit onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven een toenemende belangstelling te bespeuren voor het schrijven en gebruiken van cases. Omdat door continuering van het project nieuwe ketenkennis ontsloten, vastgelegd en (toepassingsgericht) beschikbaar gesteld kan worden, wordt momenteel een businessplan ontwikkeld voor 'CABAC' (Case Base for Chains). In dit businessplan zal de uitwisseling, ontwikkeling en toepassing van cases ten behoeve van onderwijs, onderzoek en advies binnen een (internationaal) kennisnetwerk centraal komen te staan.

Summary

The general objective of the project 'Case Base Agri Industrial Chains' has been the development of cases based on ACC projects. These cases should reflect problems or opportunities in supply chains in agribusiness and food industry. To realise this objective a case-writing method had to be developed which could be used for all ACC projects.

During the project some difficulties had to be overcome. In fact, it seemed to be far from easy to write cases. This is due to the fact that case research is a different kind of researching than most researchers are used to. In addition, it depends for a great deal on 'the art of writing'. Because the parties involved in the project did not have case writing expertise at all, lots of time had to be invested in reading, attending courses, and building a network. Moreover, the chosen ACC projects turned out to be very complex in terms of interdisciplinarity and the use of different complicated concepts. Also it became clear that most firms were afraid to give sensitive information. Furthermore it proved to be very difficult to get certain written information. In addition, many people involved in the projects could not be traced anymore for an interview or information. The mobility within the project was relatively high, too.

In spite of the problems mentioned above the Case Base project has achieved its objectives. In fact, a case-writing method has been developed which could be used for all ACC projects. Furthermore, three cases have been written:

- *Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept* (written in Dutch);
- *Fish à la minute: Innovation in fish* (written in Dutch);
- *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry*.

A short case has been written as well: *Western food services and the struggle for customer support*. Because of their great interest in case teaching, some institutes of higher and scientific agricultural education opened up possibilities to test the case: *Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept*. Both the students (different in age and experience) and the lectures were enthusiastic about the lessons.

It turned out that the cases written for the Case Base project could effectively link theory and practice. Furthermore, research institutions, educational institutes and firms pay growing attention to case writing. By continuing the project, new knowledge of chains could be opened up, laid down, and made available. Consequently, a business plan for 'CABAC' (Case Base for Chains) is being written. This plan will focus on the exchange, development, and use of cases for education, research and advice within an (international) knowledge network.

1. Projectplan

1.1 Definitie

Volgens Van Vilsteren et al.. (1993) is 'een case in zijn algemene zin van het woord een weergave van een levensechte situatie, meestal een probleem-situatie die cursisten ook later in de beroepsuitoefening tegen kunnen komen. Een case bevat allerlei soorten informatie uit verschillende informatiebronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen'.

1.2 Vraagstelling

1.2.1 Probleemstelling

De agro-industriële sector wordt geconfronteerd met belangrijke veranderingen en daaraan gekoppelde vraagstukken. Zowel de toenemende internationale concurrentie als de veranderingen in de sociaal maatschappelijke omgeving vragen om sterk innovatieve oplossingen die betrekking hebben op strategie en organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek. Het beter samenwerken in agro-industriële ketens is daarvoor vaak de aangewezen weg. Het is echter nog voor velen betrekkelijk onbekend wat de voordelen van en de voorwaarden voor een succesvolle ketensamenwerking zijn, op welke wijze een goede ketensamenwerking tot stand komt en wat de succes- en faalfactoren van een dergelijke samenwerking zijn.

1.2.2 Doelstelling

Doel is het ontwikkelen van cases op basis van gerealiseerde AKK-projecten waarin vraagstukken waarmee agro-industriële ketens geconfronteerd worden centraal staan ¹. Om dit te realiseren moet een case-methode ontwikkeld worden die in principe op alle AKK-projecten toepasbaar is. De vraagstukken die in de cases centraal staan, kunnen worden onderverdeeld naar vier centrale ketenkennisvelden:

¹ De werkelijkheid (AKK-project) vormt hier het uitgangspunt van een case. Uit deze werkelijkheid moet de problematiek gedestilleerd worden die in de case centraal zal komen te staan. Vervolgens moet er naar relevante en ondersteunende theorieën gezocht worden die de case een wetenschappelijk karakter geven. Doorgaans wordt eerst bepaald welke problematiek en welke theorieën een case zal moeten bevatten. Hieromheen wordt vervolgens een fictie-case geschreven of er wordt een passende (werkelijke) situatie bij gezocht.

- ketenstrategie en -organisatie;
- ketenmanagement;
- ketenmarketing;
- agro-logistiek.

Het project vervult hiermee een belangrijke functie in het toepassen en verspreiden van ketenkennis. Door de ketenkennis in cases vast te leggen worden derden in staat gesteld ervaringen op te doen met bepaalde ketenvraagstukken waarin men geïnteresseerd is of waarmee men geconfronteerd wordt. De cases zijn toepasbaar in zowel het bedrijfsleven als het onderwijs en zijn in eerste instantie bedoeld voor personen met een HBO(+)-niveau die werkzaam zijn als, of opgeleid worden tot manager binnen de food- en agribusiness¹.

De cases moeten min of meer op zichzelf staan en mogen niet staan of vallen met de oplossingen/concepten die in een case behandeld worden. Dat betekent dat de nadruk komt te liggen op de probleemstelling die aan de oplossing(en) ten grondslag ligt. Op die manier zijn de cases wat minder gevoelig voor veranderende inzichten met betrekking tot de behandelde concepten, waardoor een case enigszins 'tijdloos' wordt. De cases hebben een exploratief karakter aangezien zij ketenkennis opleveren en in die zin een bijdrage leveren aan de nog nader vorm te geven wetenschappelijke discipline Ketenkunde.

1.3 Opzet

1.3.1 Indeling

De cases worden geschreven volgens de definitie die Van Vilsteren et al. (1993) aan een case toekennen. Omdat iedere case een beschrijving bevat van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept met betrekking tot organisatie en strategie, management, marketing en/of agro-logistiek, zijn de cases te typeren als 'procesbeschrijvingen'. Er is voor een gangbare en duidelijke indeling gekozen. Voor meer informatie zie paragraaf 1.5.

¹ Doorgaans wordt de doelgroep veel specifieker omschreven in termen van reeds aanwezige kennis en vaardigheden.

Deel 1	1. Inleiding	Beknopte omschrijving 'probleem' Omschrijven doel case Beknopte omschrijving inhoud case
	2. Aanleiding	Chronologische beschrijving van de geschiedenis van de in de keten participerende bedrijven met betrekking tot strategie en organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek in relatie tot marktontwikkelingen
Deel 2	3. Problemen	Chronologische beschrijving van de gerezen problemen m.b.t. strategie en organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek en het belang van ketensamenwerking voor het vinden van oplossingen voor deze problemen
Deel 3	4. Oplossingen	Chronologische beschrijving van de ontwikkelingen binnen de keten die leiden tot het vinden van oplossingen
	5. Conclusie en Discussie	Analyse van de succes- en faalfactoren Vaststellen in welke mate de in het AKK-project opgedane ketenkennis algemeen toepasbaar is Vragen die bijdragen tot discussie
	6. Bijlagen	Datasets in relatie tot het probleem

Figuur 1.1 Indeling van de case

1.3.2 Structuur

<i>Vorbereidingsfase</i>	<i>De 'wat-vraag' staat centraal</i>
Deel 1 en 2 van de case-indeling (onderdelen 2 en 3)	Bewustwording van het belang van een nieuw concept met betrekking tot strategie en organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek Verwachte resultaten Totstandkoming van de ketensamenwerking
<i>Uitvoeringsfase</i>	<i>De 'hoe-vraag' staat centraal</i>
Deel 2 en 3 van de case-indeling (onderdelen 3 en 4)	Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking
<i>Evaluatiefase</i>	<i>De 'waarom-vraag' staat centraal</i>
Deel 3 van de case-indeling (onderdeel 5)	Evaluatie van de behaalde resultaten Evaluatie van de ketensamenwerking

Figuur 1.2 Structuur van de case

De case wordt bekeken vanuit het perspectief van de ketensamenwerking, dat wil zeggen vanuit het perspectief van de verschillende betrokken bedrijven. Vertegenwoordigers van deze bedrijven worden daarom afzonderlijk geïnterviewd. De onderstaande onderzoeksvragen worden daartoe uitgewerkt tot projectgebonden interviewvragen. Deze laatste leveren de specifieke projectinformatie voor een case op.

<p>Vorbereidingsfase</p>	<p><i>Bewustwording van het belang van een nieuw concept</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe zijn de partijen tot het inzicht gekomen dat een nieuw concept met betrekking tot strategie en organisatie, management, marketing en/of agro-logistiek van belang is? - Op welke van de bovengenoemde kennisvelden zal het concept betrekking moeten hebben? - Welke ontwikkelingen c.q. problemen hebben de vraag naar een nieuw concept aangestuurd? - Wat moet gedaan worden om tot een nieuw concept te komen? <p><i>Verwachte resultaten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Waar zou volgens de afzonderlijke partijen het nieuwe concept uiteindelijk in moeten resulteren? <p><i>Totstandkoming ketensamenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Waarom kiezen de partijen voor ketensamenwerking om tot een nieuw concept te komen? - Welke doelen hebben de afzonderlijke partijen met de ketensamenwerking voor ogen? - Welke verwachtingen hebben de afzonderlijke partijen over de realisatie van een nieuw concept? - Op welke wijze wordt de keten gegroepeerd? - Welk beeld hebben de betrokken partijen van elkaar? - Wie gaat de voor een nieuw concept benodigde kennis leveren c.q. ontwikkelen? - Hoe wordt de benodigde kennis opgeleverd c.q. ontwikkeld? - Welke belangrijke (onderlinge) afspraken zijn er gemaakt? - Hoe wordt de projectorganisatie ingericht?
<p>Uitvoeringsfase</p>	<p><i>Ontwikkelingsproces van een nieuw concept in een ketensamenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke problemen doen zich voor? - Welke besluiten zijn er genomen? - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt? - Hoe zijn de afwegingen gemaakt? - Welke compromissen zijn er gesloten? - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt? - Hoe zijn de afwegingen gemaakt? - Welke oplossingen zijn er gevonden? - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt? - Hoe zijn de afwegingen gemaakt? - Welke alternatieven zijn er? - Welke afwegingen hieromtrent zijn er gemaakt? - Hoe zijn de afwegingen gemaakt? - Hoe ziet het uiteindelijke concept eruit? - Uit welke deelconcepten bestaat het concept? - Op welke wijze wordt het concept geïmplementeerd?
<p>Evaluatiefase</p>	<p><i>Evaluatie van de resultaten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Over welke resultaten zijn de betrokken tevreden? - Over welke resultaten zijn de betrokkenen ontevreden? - In welke mate komen de resultaten overeen met de verwachtingen? <p><i>Evaluatie van de ketensamenwerking</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zijn de betrokkenen tevreden over de wijze waarop besluiten werden genomen? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen tevreden? - Over welke besluiten zijn de betrokkenen ontevreden? <p><i>Op welke manier had de ketensamenwerking nog effectiever en efficiënter kunnen verlopen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke belangrijke aspecten bleken te ontbreken? - Blijft ook na het project de ketensamenwerking gehandhaafd? In welke mate is de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting. Bepalend voor toekomstige ontwikkelingen? Op welke wijze draagt de gerealiseerde ketensamenwerking c.q. ketenkennis naar verwachting bij aan het versterken van de concurrentiepositie?

Figuur 1.3 Onderzoeksvragen waarop de case stoelt

Bij het opstellen van interviewvragen is het belangrijk om te weten welke informatie nodig is voor het schrijven van een specifieke case. Informatie uit journaals en rapporten, zoals het projectvoorstel, de voortgangsrapportages en het eindverslag van het desbetreffende AKK-project, geeft de probleemomvang weer en vormt het raamwerk van een case.

De uit interviews verkregen specifieke projectinformatie maakt een case compleet. Om het case-onderzoek zo waarde vrij mogelijk uit te voeren, verdient het aanbeveling om bij de formulering van de interviewvragen zoveel mogelijk gebruik te maken van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria kunnen stelen op de theorieën en inzichten die in het boek *Verticale Samenwerking* (Zuurbier et al., 1995) beschreven worden. Tijdens het schrijven van een case zou kunnen blijken dat bepaalde onderzoeksvragen van meer of minder belang zijn dan nu wordt verondersteld. In zo'n geval kan besloten worden om bijvoorbeeld onderzoeksvragen toe te voegen of weg te halen.

1.3.3 Benodigde gegevens

Case-onderdeel	Benodigde gegevens	Bronnen
1. Inleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
2. Aanleiding	Interviewresultaten Projectvoorstel, Bedrijfsinformatie Sectorinformatie, Marktinformatie	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK (Vak)bladen, (vak)literatuur
3. Problemen	Interviewresultaten Projectvoorstel	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
4. Oplossingen	Interviewresultaten Voortgangsrapportages Eindverslag	Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
5. Conclusie en Discussie	Analyse case-informatie Interviewresultaten	Eigen inzichten Projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep, AKK
6. Bijlagen	Specifieke gegevens c.q. data: Onderzoeksgegevens Onderzoeksresultaten Overige informatie	AKK, projectleider, leden projectgroep, leden stuurgroep

Figuur 1.4 Gegevens voor de invulling van de case

1.3.4 Theoretisch kader

De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt in het theoretisch kader, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten. In de tekst kan naar deze kennisinstellingen verwezen worden. In eerste instantie wordt voor het theoretisch kader gebruik gemaakt van het boek *Verticale Samenwerking* (Zuurbier et al., 1996).

Door de keuze voor dit boek, dat door het AKK gesponsord is, wordt zoveel mogelijk consistentie in de 'ketenkennisverspreidingsproducten' van het AKK aangebracht. In het algemeen kan gesteld worden dat bij het beschrijven van de gehanteerde concepten de nadruk ligt op de criteria die aan de concepten ten grondslag liggen en de functionaliteit van de concepten (de waarom-vraag). De technische aspecten van de concepten worden zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten.

1.4 Tijdsplanning

Weken	Stappen
1 - 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verkennend gesprek voeren met projectregisseur AKK 2. Specifiek 'Plan Van Aanpak' schrijven 'Mini-Case' schrijven 3. Klankbordgroep vragen om feedback
6 - 15	<ol style="list-style-type: none"> 4. Informatie verzamelen: <ul style="list-style-type: none"> - interviewvragen formuleren - informatiebronnen raadplegen - interviewen 5. Definitieve case schrijven 'Case expert' vragen om feedback Case presenteren aan participanten voor verkrijgen 'vrijgeving' 6. Startbijeenkomst begeleidingsgroep voor volgende case
16	7. Evalueren case-onderzoek
17 - 18	Marge

Figuur 1.5 Tijdsplanning per case

1.5 Case-writingmethodiek

1.5.1 Case difficulty cube

1.5.1.1 Analytische dimensie

De te schrijven case is een effectief educatief middel om het belang van ketensamenwerking c.q. ketenkennis uit te dragen. Afhankelijk van het door de docent geformuleerde leerdoel is de case op verschillende manieren te gebruiken, wat eisen stelt aan de vorm waarin de case gegoten moet worden. Vanwege enerzijds het belang van de Stichting Agro Keten Kennis in het Case-Base-project en anderzijds onderwijskundige belangen, zal de case door het achterwege laten van bepaalde informatie veranderd kunnen worden van een 'history-case' in een 'problem-case' of 'basket-case'. Het is aan de docent om vanuit zijn vakgebied leerdoelen en case-opdrachten te formuleren en daar de meest geschikte case-vorm bij te zoeken. Het boek *Verticale Samenwerking* kan een goede basis voor leeropdrachten vormen. De uitwerking van een case aan de hand van opdrachten geeft cursisten gelegenheid (in contactonderwijs) met elkaar te discussiëren over verschillende oplossingen, elkaars standpunten te becommentariëren en het eigen standpunt te verdedigen.

Naarmate meer gegevens in de case ontbreken, neemt het niveau c.q. de moeilijkheidsgraad van de case toe.

a. History-case (deel 1, 2 en 3)

In de eerste plaats dient de te schrijven case als een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept (met betrekking tot organisatie en strategie, management, marketing en/of agro-logistiek) in een geselecteerd AKK-project, waarin de situatie, het probleem c.q. de kwestie en de oplossingen op een geordende wijze beschreven worden. Deze case waarin informatie over een situatie wordt gegeven en ook wordt aangegeven wat er gedaan is om het probleem op te lossen, noemen we wel een history-case, 'de geschiedenis van een geval'. Hierin wordt ook beschreven wat een 'beslissers' heeft besloten in deze specifieke probleemsituatie. Aan de cursisten is de taak om de beslissing te beoordelen.

b. Problem-case (deel 1 en 2)

In de tweede plaats kan de te schrijven history-case veranderd worden in een 'problem-case' waarin informatie over de situatie is gegeven en een probleemstelling is geformuleerd. Aan de cursisten is de taak om het probleem op te lossen op basis van de informatie in de case. Meerdere oplossingen zijn mogelijk op basis van grondige analyse van de informatie in de case. Om tot een 'problem-case' te komen, zal het derde deel van de 'history-case' (met uitzondering van bepaalde bijlagen) weggelaten moeten worden (zie paragraaf 1.3). Dit deel zou na realisatie van de opdracht weer bijgevoegd kunnen worden om de in het AKK-project gevonden oplossingen te vergelijken met die van de cursisten.

c. Basket-case (deel 1)

In de derde plaats kan de te schrijven history-case vertaald worden in een 'basket-case' waarin informatie over de situatie is gegeven, maar waaruit niet direct blijkt wat nu precies de (belangrijkste) problemen zijn. Er wordt als het ware een prullenbak omgekeerd met diverse informatiebronnen en het is aan de cursisten om de situatie te analyseren, problemen te definiëren, oplossingen te bedenken en tegen elkaar af te wegen. Om tot een 'basket-case' te komen, zouden het tweede en derde deel van de 'history-case' (met uitzondering van bepaalde bijlagen) weggelaten moeten worden (zie paragraaf 1.3). Deze delen zouden na realisatie van de opdracht weer bijgevoegd kunnen worden om de in het AKK-project gevonden problemen en oplossingen te vergelijken met die van de cursisten.

1.5.1.2 Conceptuele dimensie

De complexiteit van een case neemt toe wanneer concepten worden gecombineerd, nieuwe concepten worden geïntroduceerd of concepten uit verschillende disciplines worden geïntegreerd (multidisciplinariteit). Bij een toenemende moeilijkheidsgraad van de case wordt van de cursisten verwacht meer verschillende begrippen en verbanden te begrijpen en meer methoden en technieken te beheersen om de case te analyseren en tot een oplossing van het

probleem te komen. De conceptuele dimensie wordt sterk bepaald door de leerdoelen die met behulp van de case gerealiseerd moeten worden:

a. Laag niveau

Een makkelijk concept of een eenvoudige combinatie van concepten. De case kan zonder verdere uitleg begrepen kan worden.

b. Gemiddeld niveau

Een combinatie van verschillende concepten of een eenvoudige integratie van concepten uit verschillende disciplines. Er is meer uitleg nodig van de docent.

c. Hoog niveau

Een complexe combinatie van verschillende concepten of een complexe integratie van concepten uit verschillende disciplines. Er is relatief veel uitleg nodig en discussie tussen studenten onderling en met deskundigen. De te schrijven history-case heeft een multidisciplinair karakter en bevat in veel gevallen een complexe integratie van aan elkaar gerelateerde concepten. In andere gevallen gaat het om een complex concept waaraan verschillende deelonderzoeken en/of theorieën ten grondslag liggen. De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten.

1.5.1.3 Presentatie dimensie

Het gaat hier om de presentatie van de gegevens in de case, de hoeveelheid informatie en de wijze van weergeven (gebruik van tabellen en grafieken). Het eenvoudigst is wanneer de case op overzichtelijke wijze is gepresenteerd in een lopend verhaal of in een beperkt aantal informatiebronnen. Daarbij is veel moeite gedaan de cursisten irrelevante informatie te onthouden. Moeilijker is het als de cursisten zich door een grote hoeveelheid ongeordend materiaal moeten heen werken en zich daarbij telkens de vraag moeten stellen naar de relevantie en de betrouwbaarheid van de informatie. Daarnaast speelt de volledigheid van de case een belangrijke rol:

a. Laag niveau

Een overzichtelijke, strak gestructureerde presentatie van de gegevens. De case bevat enerzijds volledige informatie en anderzijds weinig irrelevante informatie. Het betreft een korte case.

b. *Gemiddeld niveau*

Een redelijk gestructureerde presentatie van vrij grote hoeveelheden gegevens. De case kan irrelevante informatie bevatten en heeft een 'normale' lengte. De te schrijven history-case bevat veel informatie welke op een overzichtelijke wijze gepresenteerd wordt in een lopend verhaal. Er is veel moeite gedaan de cursisten enerzijds irrelevante informatie te onthouden en anderzijds zo volledig mogelijk te informeren. De case zal ongeveer 25 pagina's beslaan (exclusief bijlagen).

c. *Hoog niveau*

Een ongestructureerde presentatie van grote hoeveelheden gegevens. De case bevat veel irrelevante informatie. Het betreft een omvangrijke case.

NIVEAU CASE-BASE CASE

In de eerste plaats dient de te schrijven Case-Base case als een beschrijving van het ontwikkelingsproces van een nieuw concept (met betrekking tot organisatie en strategie, management, marketing en/of agro-logistiek) in een geselecteerd AKK-project, waarin de situatie, het probleem c.q. de kwestie en de oplossingen op een geordende wijze beschreven worden: *Laag niveau*

Het karakter van de case is multidisciplinair en bevat in veel gevallen een complexe integratie van aan elkaar gerelateerde concepten. In andere gevallen gaat het om een complex concept waaraan verschillende deelonderzoeken en/of theorieën ten grondslag liggen. De in de case gehanteerde concepten, theorieën en/of onderzoeksmethoden zijn, voor zover niet nader uitgewerkt, ofwel bekend bij de lezer danwel verkrijgbaar bij verschillende kennisinstellingen die zich op de agribusiness richten: *Hoog niveau*

De case bevat veel informatie welke op een overzichtelijke en objectieve wijze gepresenteerd wordt in een lopend verhaal. Er is veel moeite gedaan de cursisten enerzijds irrelevante informatie te onthouden en anderzijds zo volledig mogelijk te informeren. De case zal ongeveer 35 pagina's beslaan (exclusief bijlagen): *Gemiddeld niveau*

De combinatie van deze drie dimensies geeft een gemiddeld tot hoog niveau van de Case-Base case weer.

1.5.2 Mini-case

In de mini-case wordt het (kern)probleem, dat als uitgangspunt van de case fungeert, kort en bondig beschreven evenals gegevens die nodig zijn om de case 'compleet' te maken. De beschreven problemen en situaties geven globaal de inhoud van de uiteindelijke case weer. Een verkennend interview met de projectregisseur (AKK) en/of de projectleider van het desbetreffende AKK-project moet een beeld over de te schrijven mini-case opleveren.

Informatie uit journaals en rapporten, zoals het projectvoorstel, de voortgangsrapportages en het eindverslag van het desbetreffende AKK-project, levert uiteindelijk de benodigde gegevens voor de mini-case op. De mini-case beslaat één à twee pagina's en is onderverdeeld in drie paragrafen. Deze paragrafen komen overeen met de gekozen structuur van de te schrijven 'history-case' (zie paragraaf 1.3). De mini-case moet, indien mogelijk, antwoord geven op de volgende vragen:

1. Wat is het centrale probleem of kwestie;
2. Wat zijn de kernbegrippen waarbij gegevens moeten worden gezocht;
3. Welke gegevens zijn nodig om de case 'compleet' te maken;
 - Welke contextgegevens;
 - Welke visies of meningen van welke actoren;
 - Welke conflicten en meningsverschillen;
 - Welke oplossingen zijn er gekozen en door wie en waarom?

2. Samenvatting werkzaamheden

2.1 Verkregen resultaten

2.1.1 Inleiding

Het project leverde de nodige hindernissen op. Zo viel het niet mee om case-schrijvers te werven. De belangrijkste reden is gelegen in het feit dat het schrijven van dit soort cases verre van eenvoudig is en in het begin veel tijd kost. Het gaat om een heel ander soort onderzoek dan gangbaar is en bovendien komt het voor een belangrijk deel op 'schrijfkunst' aan. Daarnaast is er weinig bruikbare kennis over case-writing/-research aanwezig, waardoor het schrijven van cases een pionierskarakter krijgt (evenals het doceren ervan).

Aangezien de betrokken partijen (LUW, AKK en het LEI) niet over de benodigde expertise beschikten, moest veel tijd geïnvesteerd worden in literatuur, cursussen en het opbouwen van een kennisnetwerk. Verder hanteerden AKK, het LEI en de LUW in eerste instantie verschillende definities voor een case, waardoor de verwachtingen niet op een lijn lagen. Om aan de afzonderlijke doelen tegemoet te kunnen komen, moest een nieuwe case-writingmethode ontwikkeld worden. Vanwege de complexiteit van de te beschrijven AKK-projecten (wat betreft interdisciplinariteit en het gebruik van meerdere ingewikkelde concepten), bleek het niet mogelijk om goede Engelstalige cases te schrijven met de beschikbare tijd en middelen. Ook waren veel bedrijven bang om specifieke en gevoelige informatie prijs te geven, wat soms langdurig onderhandelen nodig maakte.

Verder bleek meer dan eens dat bepaalde schriftelijke informatie niet meer of moeilijk verkrijgbaar was. Bovendien waren veel personen (die bij de projecten betrokken waren) niet meer te traceren voor een interview of informatie. De mobiliteit binnen het project was eveneens aanzienlijk. Zo werd assistent Luc Vermue al snel opgevolgd door Marcel Wolbrink (student LUW), volgde Wendalin Kolkman projectleider Gerrit-Willem Ziggers (LUW) op en nam Rob le Rütte vanuit AKK de plaats van Elike de Voogd in. Hans Mak overleed in september na een langdurig ziekbed. Ondanks deze hindernissen heeft het Case-Base-project zijn doelen bereikt.

2.1.2 Kennis en vaardigheden

Literatuur

Al snel bleek dat voor allerlei vakgebieden, waarin de theorie wordt aangevuld met praktijkvoorbeelden, caseboeken ruim beschikbaar zijn. Boeken waarin wordt uitgelegd hoe een case kan worden gemaakt en hoe het onderwijs moet worden ingericht om studenten efficiënt te laten leren van praktijkgevallen, zijn echter schaars. De boeken *Case research: The case writing process* (Leenders en Erskine, 1989), *Teaching with cases* (Leenders et al., 1998), *Learning with cases* (Leenders et al., 1997) en *Ontwerpen van cases: Leren van*

praktijkgevallen (Lkoundi en Van Woerden, 1997) bleken van grote waarde te zijn. Evenals de artikelen 'Case writing: An art and a science' (Harling en Misser, 1998) en 'Using the case method of teaching' (Harling en Akridge, 1998).

Case Writing Workshops

Om het schrijven van cases goed in de vingers te krijgen, heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan cursussen die verzorgd worden door case clearing houses. Deze case clearing houses houden zich bezig met het ontwikkelen en uitwisselen van leermaterialen in de vorm van cases. Zij werken vooral ten behoeve van bedrijfsopleidingen. Het bekendste case clearing house in Europa is het European Case Clearing House (ECCH), gevestigd in Bedford, Engeland. Het is een non-profit instelling die gesponsord wordt door universiteiten en het bedrijfsleven. De ECCH distribueert vier afzonderlijke collecties van cases, namelijk van ¹:

De instelling zelf, inclusief de collecties van de business schools:

- IMEDE Genève, INSEAD Fontainebleau, IESE te Barcelona;
- de Harvard Business School (Verenigde Staten);
- de Universiteit van West-Ontario (Canada);
- de Universiteit van Virginia (Verenigde Staten) (Lkoundi en Van Woerden, 1997).

Bij de ECCH heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan de 'Case Writing Workshop' die daar jaarlijks wordt georganiseerd. Gedurende een dag krijgen de cursisten een grote hoeveelheid theorie over zich uitgestrooid met bijbehorende (groeps)opdrachten. Van de overige vier cursisten, waren drie afkomstig van Wye College (Food Industry Management). Wye College is naast het LEI en de LUW ook partner in het Case-Base-project.

Om de kneepjes van het vak nog beter onder de knie te krijgen, heeft Wendalin Kolkman tevens deelgenomen aan de gerenommeerde 'Case Writing Workshop' van Michiel R. Leenders en James E. Erskine op de Richard Ivey School of Business van de Universiteit van West-Ontario (Canada). Ivey Publishing houdt zich evenals ECCH bezig met het ontwikkelen en uitwisselen van cases. Na Harvard Business School is Ivey de grootste producent van cases ter wereld. Niet alleen verzorgt Ivey Publishing de distributie van eigen cases, ook is zij in Canada de distributeur van Harvard cases. De vijfdaagse workshop resulteerde in de case 'Western Food Services and the struggle for customer support'.

Netwerk

In de zomer van 1998 heeft Wendalin Kolkman deelgenomen aan de 'Fifteenth International Conference on Case Method Research en Application in Marseille. Deze jaarlijkse

¹ De cases variëren van een geschreven tekst van enkele pagina's tot schriftelijke cases met videomateriaal, software en documenten van bedrijven (de zogenaamde 'industry notes'). Iedere case is gebaseerd op research van een werkelijke bedrijfssituatie. De ECCH accepteert ook cases die ontwikkeld zijn vanuit 'generalised experience'. Dit moet echter wel duidelijk vermeld worden. Alle cases van de ECCH gaan vergezeld van een 'teaching note', waarin leerdoelen en doelgroep, didactische suggesties, de case-analyse, feedback en referenties zijn weergegeven.

conferentie werd door de WACRA (World Association for Case Method Research and Application) georganiseerd en stond dit jaar in het teken van 'Interactive Teaching and the Multi Media Revolution'. Een interessant thema met het oog op een vervolg op het Case-Base-project. Het internationale netwerk van case-writers is zeer compact en bestaat voor het overgrote deel uit Amerikanen en Canadezen (circa 75%). Opvallend is dat met name Oost-Europeanen relatief ver zijn op het gebied van interactief (case-)onderwijs, terwijl in Duitsland en Nederland vooralsnog weinig expertise aanwezig is.

Nederlandse WACRA-leden waarmee contacten zijn gelegd zijn: dr. Rob van Haarlem (LUW) ¹, drs. Anja Lkoundi (OUH) ² en drs. Elise Kamphuis (RUG) ³. Andere organisaties/personen die op de een of andere manier bij case-writing/-teaching betrokken zijn en waarmee contact is gezocht, zijn: de Ketenkring HAO (ir. Albert Swinkels en drs. Jos Kroonenburg) ⁴, de Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek van de LUW (Willeke Brokking, M.sc. en ir. Frans Verhees) ⁵ en de Vakgroep Informatica van de LUW (dr.ir. Gert Jan Hofstede en drs. Rob Hartog) ⁶.

2.1.3 Case-writingmethodiek

Omschrijving case

Zoals vermeld, beschrijft een case een probleem, situatie of gebeurtenis vanuit de werkelijke context en bevat allerlei soorten informatie uit verschillende bronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen. Uit de beschreven situatie zijn theoretische concepten te herleiden. Verder worden verschillende actoren aan het woord gelaten, zodat een gebruiker zich met de betrokken partijen kan identificeren. Emotionele en persoonsgebonden aspecten spelen namelijk een belangrijke rol bij het creëren en oplossen van problemen. De manier waarop een case wordt afgebeeld kan verschillend zijn. Zo kan een case bestaan uit schriftelijke materiaal, beeldmateriaal (video-case), digitaal materiaal (computer-case) of een combinatie van deze afbeeldingsvormen.

Gebleken is dat een case een goed middel is om kennis uit een (interdisciplinair) onderzoeks/innovatieproject, zoals een AKK-project, te verspreiden. Zo kunnen organisaties die geïnteresseerd zijn in of geconfronteerd worden met een gelijksoortig vraagstuk de case gebruiken voor het verkrijgen van inzicht in het betreffende vraagstuk. Het probleem dat centraal staat wordt op deze wijze in zijn totaliteit ervaren. Ook in het onderwijs vervullen cases een dergelijke rol. Studenten worden geconfronteerd met bepaalde theoretische concepten ingebed in een reële praktijksituatie. De relevantie van deze concepten is op deze

¹ Rob van Haarlem begeleidt (LUW-)docenten bij het schrijven en doceren van cases en verzorgt ondermeer de cursus 'Casus-didactiek voor het agrarisch hoger onderwijs'.

² Anja Lkoundi (Open Universiteit Heerlen) ontwikkelt cases, begeleidt anderen bij het schrijven en doceren van cases en is schrijfster van het boek *Ontwerpen van cases: Leren van praktijkgevallen*.

³ Elise Kamphuis coördineert het (experimentele) case-onderwijs bij de faculteit Economie (RUG).

⁴ HAO docenten doen ervaringen op binnen ketenprojecten en wisselen ervaringen uit binnen de ketenkring. De ervaringen binnen de ketenprojecten worden ondermeer omgezet in cases voor het onderwijs.

⁵ Willeke Brokking en Frans Verhees ontwikkelen een interactieve versie van de case *Vis à la minute: Innovatie in vis*. Op korte termijn zullen nog vier interactieve cases ontwikkeld worden.

⁶ Rob Hartog en Gert-Jan Hofstede houden zich bezig met het ontwikkelen van audiovisueel afstandsonderwijs en begeleiden (LUW-)docenten daarbij.

wijze beter zichtbaar te maken en tevens wordt beter aangesloten op de beroepspraktijk. Bij cases gaat het overigens niet om het vinden van 'de oplossing' voor de geschetste probleemsituatie. Het gaat om het denkproces om tot oplossingen te kunnen komen. Het gaat dus om inzicht te krijgen in het probleem, het analyseren van de resultaten en de beschikbare alternatieven en de wijze waarop uiteindelijk tot een oplossing wordt gekomen.

Een goede case dient aan een aantal eisen te voldoen. Een case moet boeiend en intrigerend zijn, zodat het de lezer uitdaagt tot het volledig en grondig bestuderen van de case. Bovendien moet een case beschrijvend en analyserend van aard zijn waarbij in alle relevante informatie en de theoretische concepten die zijn toegepast wordt voorzien. Hij moet gebaseerd zijn op feitelijke informatie en toegespitst op het probleem en de reikwijdte van dat probleem. Deugdelijkheid en wetenschappelijk niveau staan hierbij centraal.

Amerikaanse school versus Europese school

De Amerikaanse MBA-opleidingen hebben een lange en succesvolle traditie van case-writing en case-teaching. Docenten worden niet alleen opgeleid om cases in hun onderwijs te gebruiken, maar ook om deze zelf te schrijven. De case-methode is dus beproefd en om die reden wordt in Europa dankbaar gebruikgemaakt van Amerikaanse inzichten rondom het schrijven van cases (structuur, schrijfstijl enzovoort). Het belangrijkste uitgangspunt is dat het vooraf geformuleerde leerdoel de inhoud en vorm van een case bepaalt. Verder begint een case met een probleemsituatie en eindigt daar ook vaak mee.

Het 'eerste' probleem wordt in de case opgelost, waarna de gebruikers zich over de oplossing van het 'tweede' probleem moeten buigen. In de praktijk brengt een oplossing voor een probleem nu eenmaal vaak nieuwe problemen met zich mee die om een oplossing vragen. Volgens Anja Lkouni, schrijfster van het boek *Ontwerpen van cases: Leren van praktijkgevallen*, hechten 'Europese' case-schrijvers over het algemeen meer waarde aan het waarheidsgehalte van een case dan hun Amerikaanse collega's. Dat houdt ondermeer in dat een case de werkelijke situatie zo goed mogelijk moet weergeven (geen fictie en zo min mogelijk vermommingen). Ook moeten de gebruikte data betrouwbaar zijn, of op zijn minst van betrouwbare data zijn afgeleid. Goede bronvermeldingen zijn om die reden belangrijk.

De verschillen tussen de Amerikaanse en Europese 'school' worden nog zichtbaarder als het de toepassingsmogelijkheden betreft. In het algemeen worden in het Amerikaanse MBA-onderwijs eerst theorieën behandeld waarna een case de verbinding legt tussen theorie en praktijk. De case fungeert dan veelal als voedingsbodem voor een discussie. In Europa wordt bij het behandelen van een case vaker gebruikgemaakt van praktische opdrachten, waarmee bepaalde vaardigheden en theorieën worden getoetst dan wel aangeleerd.

'Case-Base' methodiek

De in het Case-Base-project ontworpen case-writingmethode is gebaseerd op de definitie die Van Vilsteren (1993) aan een case toekent:

'Een case is in zijn algemene zin van het woord een weergave van een levensechte situatie, meestal een probleem-situatie die cursisten ook later in de beroepsuitoefening

ning tegen kunnen komen. Een case bevat allerlei soorten informatie uit verschillen de informatiebronnen die nodig is om de situatie te begrijpen en/of het probleem op te lossen.'

Verder leunt de ontwikkelde case-writingmethode voor een belangrijk deel op de inzichten van case-experts Michiel Leenders en James Erskine. Zij gaan er ondermeer van uit dat elke partij die een rol heeft gespeeld in een case, als bron wordt gebruikt en dat zijn visie integraal wordt weergegeven. Verder wordt de case pas vrijgegeven als alle geïnterviewden akkoord gaan met de inhoud.

Een opvallend verschil is dat het Case-Base-project niet van specifieke leerdoelen uitgaat, maar van de complexe (interdisciplinaire) werkelijkheid: de AKK-projecten. Dit betekent dat een case niet is toegespitst op één bepaald vakgebied en/of één concept, maar meerdere vakgebieden en/of concepten behelst. De AKK-projecten zijn namelijk zo rijk aan ervaringen, dat de kans groot is dat waardevolle informatie onbelicht blijft, wanneer in een vroeg stadium een specifiek onderwijsdoel te zeer domineert. Wel wordt geprobeerd om één vakgebied te benadrukken, zodat de case begrijpelijk en leesbaar blijft. Daarnaast krijgen de cases een waarheidsgetrouw karakter, in die zin dat ze de werkelijke situatie zoveel mogelijk trachten te benaderen.

Ook is, op verzoek van de partijen die een rol hebben gespeeld in een case, gekozen voor de tegenwoordige tijd, terwijl Leenders en Erskine altijd in de verleden tijd schrijven. Zij doen dat omdat een case daarmee 'tijdloos' wordt. Verder wordt een case niet zozeer als middel op zich gezien, maar meer als basis van een 'leerpakket' dat uit meerdere componenten bestaat (theorieboek, CD-ROM, videofilm enzovoort). Met deze bouwstenen kunnen uit een case verschillende lessen worden opgebouwd, waarin verschillende vaardigheden aan bod komen. De keuze hiervoor wordt mede ingegeven door de verschillende doelen die de betrokken partijen erbij hebben. De LUW wil het materiaal vooral gebruiken voor haar onderwijs aan studenten.

Het LEI kan de opgedane expertise gebruiken om onderzoeksresultaten op een aantrekkelijke en toegankelijke wijze te presenteren. En AKK heeft behoefte aan een veelzijdige verslaggeving waarin ook de variëteit van de projecten tot uitdrukking komt. De casebeschrijving die nu wordt gehanteerd, is er dus op gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Het is aan de docent om de case (in dit geval een 'halfproduct') specifiek te maken voor het leerdoel dat hij voor ogen heeft. Hij kan dat doen door opdrachten te verbinden aan de case, door bepaalde tekstgedeeltes weg te laten of juist te benadrukken, door extra informatie toe te voegen enzovoort. De docent creëert op deze manier een 'eindproduct' dat toegesneden is op een bepaalde les/lessenreeks.

Toepassingsmogelijkheden buiten het onderwijs

Behalve in het onderwijs kunnen cases ook toegepast worden in onderzoek en advisering. Bij onderzoek kan gedacht worden aan het gebruik van een case als informatiebron of als voorbeeld ter ondersteuning van een theorie. Bij advisering kan gedacht worden aan een voorbeeld dat een advies ondersteunt. Overigens kan een onderzoeker besluiten om zelf een (mini-)case te schrijven om zo zijn onderzoeksresultaten naar buiten te brengen. Dit

kan vooral interessant zijn als 'de man in het veld' tot zijn doelgroep behoort die nauwelijks wijs kan worden uit een 'abstract' onderzoeksrapport. Bovendien kan een case een brug slaan tussen theorie en praktijk, waardoor de gebruiker aangemoedigd wordt de onderzoeksresultaten (in aangepaste vorm) te implementeren in zijn eigen (probleem)situatie.

Daartoe zou een onderzoeksrapport afgesloten kunnen worden met een voor het onderzoek relevante case, die een brugfunctie vervult tussen het theoretische gedeelte van het rapport en de praktijk. Een adviseur kan een case schrijven om daarmee het probleem van zijn klant inzichtelijker te maken en samen met hem tot een oplossing te komen. Verder kan een onderzoeker zijn onderzoeksresultaten met behulp van één of meerdere casussen presenteren in bijvoorbeeld een workshop.

Voordelen voor de case-schrijver

Het schrijven van cases brengt een aantal voordelen voor de schrijver met zich mee. Zo ontwikkelen case-schrijvers hun interview-, luister- en schrijfvaardigheden. Daarnaast zien zij hoe concepten en principes in de praktijk worden toegepast. Dit verbreedt hun kennis, vergroot hun inzicht en verrijkt en stimuleert hun denkvermogen. Bovendien is het leuk om managers te ontmoeten en hen te interviewen. Deze voordelen doen zich echter alleen voor als er voor het schrijven van cases voldoende tijd en geld wordt uitgetrokken.

Het schrijven van goede cases is namelijk verre van eenvoudig en kost in het begin veel tijd. Toch is het een uitdagende activiteit. Het heeft veel meer om handen dan het beschrijven van kale feiten. Het lijkt meer op journalistiek, het schrijven van korte verhalen en het schrijven van toneelstukken dan op wetenschappelijk of technisch schrijven. Het schrijven van cases is een vorm van 'schrijfkunst', waarbij creativiteit en doorzettingsvermogen om de hoek komen kijken.

2.1.4 Cases

Inleiding

Gedurende het project zijn een drietal cases geschreven: *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept* (te verschijnen); *Vis à la Minute: Innovatie in vis* en *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry*. Tijdens de Case Writing Workshop van Ivey Business School is bovendien een korte case geschreven: *Western food services and the struggle for customer support*.

Leerpakketten

Zoals gezegd worden de cases niet zozeer als middel op zich gezien, maar meer als basis van een leerpakket dat uit meerdere componenten bestaat. De leerpakketten kunnen er als volgt uitzien:

Case 1: *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry*:
Bijbehorende videoband

Theorieboek: *Breaking with tradition: Building partnerships in the European food industry* (Hughes et al., 1993)

Theorieboek: *Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance* (Jongen en Meulenberg, 1998)

Case 2: *Vis à la Minute: Innovatie in vis*

Interactieve versie (Brokking en Verhees) ¹

Theorieboek: *Verticale Samenwerking* (Zuurbier et al., 1996)

Theorieboek: *Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance* (Jongen en Meulenberg, 1998)

Case 3: *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept:*

Videoband *Kassenstrijd* (Lopende Zaken, VPRO, 4 oktober 1998)

CD-ROM *Ketenlogistiek: vraaggericht produceren van groenten en fruit*

Computerprogramma 'CHAINS'

'Congo-spel'

Theorieboek: *Verticale Samenwerking* (Zuurbier et al., 1996)

Theorieboek: *Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance* (Jongen en Meulenberg, 1998).

Interactieve cases

Ir. Frans Verhees et al. ontwikkelen onder leiding van Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg (Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, LUW) een interactieve versie van de case *Vis à la Minute: Innovatie in vis*. De 'internet-case', waarvoor vanuit het Case-Base-project 'grondstoffen' zijn aangeleverd, gaat uit van het Website beheer systeem 'Frontpage' en het 'Keller systeem' voor audiovisueel afstandsonderwijs. Het is de bedoeling dat de interactieve case in 1999 klaar is voor gebruik. De case zal dan ingezet worden bij onderwijsactiviteiten op het gebied van marktkunde en voedingsmiddelentechnologie. Op korte termijn zullen nog vier interactieve cases ontwikkeld worden, waarvan waarschijnlijk twee gebaseerd worden op een AKK-project.

Aanbevelingen

- *Als er cases aan de hand van onderzoeks/innovatieprojecten geschreven dienen te worden, verdient het de voorkeur om al in het beginstadium van een project kenbaar te maken dat er (wellicht) een case over het desbetreffende project geschreven zal gaan worden.*

In dat geval zijn participanten sneller bereid om hun medewerking te verlenen door bijvoorbeeld interviews te geven of belangrijke informatie (data) te bewaren. Op die manier kan veel efficiënter en effectiever naar informatie worden gezocht.

¹ Willeke Brokking, M.sc. en ir. Frans Verhees ontwikkelen onder leiding van Prof.dr.ir. M.T.G. Meulenberg (Vakgroep Marktkunde en Marktonderzoek, LUW) een interactieve versie van de case 'Vis à la Minute: Innovatie in vis'. Het is de bedoeling dat deze case in 1999 klaar is voor gebruik.

- *Het is van belang dat participanten inzien dat hun (potentiële) rol in een case voordelen voor hen oplevert (win-win situatie).*
 Zo kan een case-beschrijving werken als een heldere doorlichting van de bedrijfssituatie, waaraan intern vaak behoefte bestaat. Ook kan het goed doen aan het imago van een bedrijf. Studenten zijn realistisch en begrijpen dat managementbeslissingen verschillende kanten op kunnen, waardoor een 'negatief stempel' meestal uitblijft. Het bedrijf dat zich beschikbaar stelt voor onderwijsdoeleinden blijkt vaak nog lange tijd op een positieve waardering te kunnen rekenen. Soms zo zeer, dat bedrijven herkend worden als fenomenen die symbool hebben gestaan voor fundamentele veranderingen.
- *Vanuit de 'kennisketenbenadering' is het interessant om een case-schrijver een specifieke rol in een onderzoeks/innovatieproject (zoals een AKK-project) te geven.*
 Zo zou een rol geïntroduceerd kunnen worden voor enerzijds registratie van de procesgang in het project (explicitering van kennis)¹ en anderzijds directe betrokkenheid bij het project (verwerven van impliciete kennis)². Mogelijk levert dit in eerste instantie weerstand op bij de betrokkenen, maar vanuit de kennisketenbenadering kan gewezen worden op een win-win situatie (toegevoegde waardedenken).
- *Case-schrijvers doen er goed aan op voorhand geen gevoelige informatie uit een case weg te laten, omdat daarmee de 'onderhandelingsruimte' met de geïnterviewden wordt verkleind.*
 Het blijkt namelijk dat er regelmatig tekstgedeeltes veranderd of weggelaten moeten worden om de noodzakelijke vrijgeving van de geïnterviewden te verkrijgen. Door het weglaten van deze tekstgedeeltes kan de case zodanig 'uitgekleed' worden, dat de leesbaarheid, geloofwaardigheid en bruikbaarheid afneemt.
- *Case-schrijvers doen er goed aan om kwesties rondom de gevoeligheid van bepaalde informatie met de betrokkenen te bespreken en, zo mogelijk, te nuanceren.*
 Bedrijven denken in eerste instantie vaak dat hun informatie 'specifiek en gevoelig' is, maar in veel gevallen kan gewezen worden op literatuur en theorie in boeken waaruit blijkt dat dit niet het geval is. Het gaat er studenten bovendien om de grote lijnen te leren herkennen. Veelal is heel gedetailleerde informatie om die reden niet relevant c.q. interessant.
- *Het is wenselijk de 'levensduur' van een case te verlengen door deze in de verleden tijd te schrijven in plaats van de tegenwoordige tijd.*
 Dit, omdat het schrijven van een case veel investeringen vraagt (in tijd en geld) die 'terugverdiend' moeten worden.
- *Het is van belang dat de beginnende case-schrijver een ervaren coach krijgt en zo mogelijk een basiscursus 'case schrijven' volgt.*
 (Potentiële) case-schrijvers worden vaak afgeschrikt door het pionierskarakter dat aan case-schrijven/doceren kleeft en zullen zonder goede begeleiding al snel de moed opgeven als er tegenslagen optreden.

¹ Expliciete kennis is vastgelegd in de vorm van (reproduceerbare) feiten, data en gegevens die leiden tot informatie en theorievorming.

² Impliciete kennis komt voor uit handelingen en belevenissen die leiden tot ervaring, vaardigheden, routines die niet zijn vastgelegd, maar 'tussen de oren' zijn opgeslagen.

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base-project een cursus 'case schrijven' op te zetten.*

Vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs is steeds meer vraag naar dergelijke (Nederlandstalige) cursussen ¹. In de cursus leren cursisten cases te schrijven volgens de in het Case-Base-project ontwikkelde case-writingmethode. Door van deze methode gebruik te maken kan een zodanige kwaliteit gerealiseerd worden dat cases in een zogeheten 'cases bank' kunnen worden ondergebracht. In deze 'cases bank' worden gecertificeerde cases ² volgens een vaste systematiek vastgelegd en verzameld. Vervolgens kunnen de opgeslagen cases, onder vastgestelde voorwaarden, door verschillende docenten worden ingezet in verschillende soorten onderwijs. Behalve voor docenten is de bovengenoemde cursus ook interessant voor onderzoekers en adviseurs.

2.1.5 Case-onderwijs

Toepassing in het onderwijs

Cases kunnen ingezet worden voor allerlei onderwijsfuncties. Daarbij is het steeds de bedoeling dat er optimale interactie plaatsvindt tussen student, leermiddel, docent en studenten onderling. Cases helpen gebruikers de praktijkrelevantie van een kennisgebied te laten zien, inclusief de daarbij behorende theorieën, concepten, modellen, methoden en technieken. Daarnaast worden ze gebruikt om een model of theorie te illustreren en dienen als oefening om kennis en vaardigheden te verwerken. Bij een case-opdracht oefent de student zijn (theoretische) kennis en vaardigheden en laat hij zien dat hij de stof beheerst.

Bovendien ontwikkelt hij vaardigheden als probleem oplossen, luisteren, communiceren, argumenteren of het ontwikkelen van een kritisch denkvermogen. In feite wordt hierdoor een soort praktijkdenken aangeleerd dat de gebruiker tentoonspreidt als hij geconfronteerd wordt met een probleem in de beroepspraktijk. Door de student te confronteren met realistische contexten wordt duidelijker waarom bepaalde zaken geleerd moeten worden. Uit onderzoek blijkt herhaaldelijk dat dit motiverend werkt, dat de geleerde kennis langer onthouden wordt en dat het probleemoplossend vermogen wordt versterkt. Cases kunnen voor verschillende onderwijssituaties worden ingezet.

Zo is case-onderwijs niet alleen geschikt voor HBO-, WO-, Msc- en MBA-studenten. Ook voor personen uit het bedrijfsleven, de kennisinstellingen of de overheid kan case-onderwijs interessant zijn. Tijdens op maat gesneden workshops/trainingen leren zij aan de hand van een case herkenbare problemen op te lossen door gebruik te maken van de aangereikte (theoretische) kennis en vaardigheden. Op deze manier wordt hen een denkrichting aangeleerd waarmee zij in staat zijn zélf problemen te identificeren en op te lossen zonder meteen een consultant in huis te halen.

Door dergelijke workshops/trainingen aan te bieden, lijkt het alsof de aanbieder c.q. de docent zich in de toekomst buiten spel zet. Dat blijkt echter niet het geval te zijn. Achter elk probleem schuilen weer andere problemen die om een oplossing vragen en doorgaans brengen oplossingen weer nieuwe problemen met zich mee. De Euratio Akademie AG

¹ Docenten ontwikkelen cases veelal op individuele basis ter ondersteuning van hun 'eigen' onderwijs. Hierbij wordt in het algemeen weinig gebruikgemaakt van professionele case-writingmethode(s) en expertise.

² Door het certificeren van cases kan de kwaliteit en bruikbaarheid van cases gewaarborgd worden.

(hoofdkantoor in Zürich, Zwitserland) bedient met een soortgelijke werkwijze verschillende grote multinationals. Het concept slaat zo goed aan dat het bedrijf wereldwijd nieuwe vestigingen opent (Singapore, Boston, Nice). Vanuit deze vestigingen ontwikkelt de commerciële academie op maat gesneden trainingen voor lokale klanten.

Hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs

Gedurende het project bleek er vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs in Nederland grote belangstelling te bestaan voor de in het Case-Base-project ontwikkelde cases. Deze belangstelling bood de mogelijkheid om de conceptversie van de case 'Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept' op gebruikersvriendelijkheid te testen in verschillende lessituaties.

Zo heeft Wendalin Kolkman lesprogramma's ontwikkeld en gastcolleges verzorgt voor respectievelijk de M.sc.-opleiding 'Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein te Velp); het vak 'Integrale Goederenstroombeheersing' (LUW) en de postdoctorale opleiding 'Logistiek Management' (KLV Loopbaancentrum).

Zowel de studenten (variërend in leeftijd en ervaring) als de docenten zijn enthousiast over het case-onderwijs. Vooral het feit dat de studenten uitgenodigd worden om in een bepaalde rol tot oordeelsvorming en verantwoorde besluitvorming te komen, spreekt aan. De student is in feite aan het 'droog oefenen'. Evenals in de praktijksituatie komt het niet meer aan op kennis alleen, maar ook op eigenschappen als nieuwsgierigheid, beoordelingsvermogen, wijsheid, gevoeligheid, integriteit en verantwoordelijkheidsbesef. Daarnaast spreekt de actualiteit en de complexiteit van het onderwerp ze aan. De studenten kunnen zich met de rollen identificeren en het wordt als een uitdaging gezien om een moeilijk probleem op te lossen. Te meer, omdat dé oplossing zich in de werkelijke situatie ook nog niet heeft aangediend.

In maart 1999 heeft dr. Tjalling Dijkstra, docent aan de M.sc.-opleiding 'Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein te Velp) de case Building partnerships in the meat supply chain: *The case of the UK beef industry* met succes gedoceerd aan studenten uit India, Irak, Pakistan en Zambia¹. Dit laat enerzijds zien dat het voor docenten in principe mogelijk is om zelf een 'Case Base case' te doceren. Anderzijds blijken studenten warm te kunnen lopen voor interessante buitenlandse cases.

De ideale docent

Case-onderwijs stelt specifieke eisen aan de docent. Niet alleen dient de docent over vakinhoudelijke kennis te beschikken, ook zijn een aantal persoonlijke kwaliteiten op het terrein van sociale intelligentie van belang. Case-onderwijs wordt namelijk gekenmerkt door dynamische en onvoorspelbare groepsprocessen. Een docent moet hierop in kunnen spelen. Kenneth Andrews (1954) beschrijft de ideale casedocent als volgt:

¹ De studenten komen uit ontwikkelingslanden en beschikken over werkervaring. In feite nemen ze allemaal hun eigen (keten-)case mee naar de opleiding, al staat die (nog) niet op papier.

'He is student, listener, analyst. He is questioner, paraphraser and minute man lecturer. He plays these parts without costume and yet never steals the show from the rest of the cast...He is the architect of a constantly complicating social structure, for a poorly integrated group cannot provide for itself much educational experience...He needs the ability to weave together the threads of individual contributions into a pattern which not only he but his class can perceive.'

Een goede docent steekt veel tijd in het creëren van een juiste groepsomgeving voor een discussie, rollenspel, (computer)spel of (computer)simulatie. Enerzijds stelt hij studenten op hun gemak, anderzijds daagt hij hen uit. Hij begeleidt op een non-directieve manier en helpt meningen onder woorden te brengen. Verder verduidelijkt hij antwoorden en meningen door te parafaseren, te interpreteren, door meer informatie te vragen en studenten een spiegel voor te houden. De docent blijft respectvol, kan goed luisteren, heeft gevoel voor humor en hanteert goede omgangsvormen.

Aanbevelingen

- *Docenten geven er vaak de voorkeur aan dat case-schrijvers in samenwerking met 'ervaringsdeskundigen' lesprogramma's ontwikkelen en deze ook doceren. Alleen door intensief overleg met de desbetreffende docent kan goed 'maatwerk' geleverd worden.*

Voordeel is dat case-schrijvers en 'ervaringsdeskundigen' via gastcolleges hun eigen projectervaringen, met de daarbij behorende emoties, kunnen uitdragen als impliciete kennis¹ om daarmee de intensiteit van de kennisoverdracht te vergroten. Het blijkt bijvoorbeeld dat sociale aspecten/emoties van groot belang zijn bij ketensamenwerking en voor een groot deel de slagingskans ervan bepalen. Docenten en adviseurs die niet over dergelijke kennis beschikken, zijn om die reden beperkt in hun mogelijkheden om effectieve kennisoverdracht te organiseren. Men staat slechts 'tweedehands' (expliciete²) kennis ter beschikking.

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base-project een cursus 'case didactiek' op te zetten om docenten vertrouwd te maken met het doceren van cases.*

Vanuit het hoger en wetenschappelijk agrarisch onderwijs is een toenemende belangstelling hiervoor te bespeuren. Vooralsnog ontwikkelen docenten veelal op individuele basis cases, vooral ter ondersteuning van hun 'eigen' onderwijs. In het algemeen wordt daarbij weinig gebruikgemaakt van professionele case-writing en case-teaching methodes³. Dit, omdat er binnen de onderwijsinstellingen nauwelijks expertise op deze terreinen aanwezig is. Vanwege de relatieve onbekendheid met case-onderwijs, durven maar weinig docenten het aan om een in het Case-Base-project

¹ Impliciete kennis komt voor uit handelingen en belevenissen die leiden tot ervaring, vaardigheden, routines die niet zijn vastgelegd, maar 'tussen de oren' zijn opgeslagen.

² Expliciete kennis is vastgelegd in de vorm van (reproduceerbare) feiten, data en gegevens die leiden tot informatie en theorievorming.

³ Wel worden soms (externe) 'case-experts' ingeschakeld om de ontwikkeling van cases te begeleiden. Deze experts leveren geen inhoudelijke (vak)kennis aan, maar kennis over professionele case-writing en/of case-teaching methodes.

ontwikkelde case zélf te doceren. Dit wordt versterkt door de afwezigheid van impliciete kennis. Naast docenten is een cursus 'case didactiek' interessant voor onderzoekers en adviseurs.

- *Het is wenselijk de toepassingsmogelijkheden en het gebruik van ICT met betrekking tot het ontwikkelen en doceren van cases verder te onderzoeken.*

Studenten en docenten hechten veel belang aan het gebruik van informatie- en communicatietechnologie (ICT) tijdens het case-onderwijs, met name als daarmee actief gewerkt kan worden. Er zijn een drietal voordelen van ICT in het onderwijs op te noemen:

- Sociaal: voorbereiden op de samenleving, leren over ICT als object.
- Arbeidsmarktrelevant: voorbereiden op een beroepspraktijk, ICT als aspect van een beroep.
- Pedagogisch /didactisch: ICT als middel of medium bij het onderwijs en studeren (De Wolf, 1998).

Om meer ICT in het case-onderwijs aan te brengen, kan gebruik worden gemaakt van videobanden, Cd-rom's, computerprogramma's enzovoort. Hiermee kan een case 'verlevendigd' worden. Anderzijds is er vraag naar interactieve cases zélf, in de vorm van internet-cases of computer-'games'. Deze interactieve cases kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van audiovisueel afstandsonderwijs. Dat is met name het geval als (interactieve) cases gedoceerd worden door middel van 'video-conferencing' en/of internet.

2.1.6 Ketenkennis

Expliciete en impliciete kennis

Het Case-Base-project heeft zowel expliciete als impliciete ketenkennis opgeleverd. Naast het verzamelen van expliciete kennis is impliciete kennis expliciet gemaakt door via interviews een deel van de ervaringen, vaardigheden en routines van direct betrokkenen achteraf te beschrijven. Daarnaast heeft de case-schrijver door case-onderzoek impliciete kennis opgedaan die niet in een case expliciet is gemaakt (bijvoorbeeld omdat bepaalde informatie vertrouwelijk is). Deze kennis kan van pas komen bij het doceren van cases en/of advisering bij (nieuwe) ketenprojecten. Onderling vergelijken van de cases levert ook impliciete kennis op. Door op deze manier naar 'wetmatigheden' te speuren, kan een belangrijke bijdrage geleverd worden aan de ontwikkeling van het vakgebied 'Ketenkunde'. Het exploratieve karakter van het Case-Base-project komt daarmee tot uiting.

De case als spil in een kennisnetwerk

Door het ontwikkelen en toepassen van cases kan nieuwe ketenkennis ontsloten, vastgelegd en (toepassingsgericht) beschikbaar gesteld worden ten behoeve van onderzoek, advisering, voorlichting en onderwijsdoeleinden. Benutting van deze kennis kan tot nieuwe kennisvragen leiden die op hun beurt nieuwe onderzoeks-/innovatieprojecten in gang kunnen brengen. Als de resultaten vervolgens in cases worden vastgelegd, is er sprake van een kennisinfrastructuur waarin geaccumuleerde ketenkennis in toepasbare vorm circulair gaat

stromen en waarbij een kennisnetwerk tot stand komt. Daarbij stimuleert kennisontwikkeling vanuit de praktijk (innovatiecyclus) de kennisontwikkeling vanuit de theorie c.q. wetenschap (kennisgeneratiecyclus) en omgekeerd.

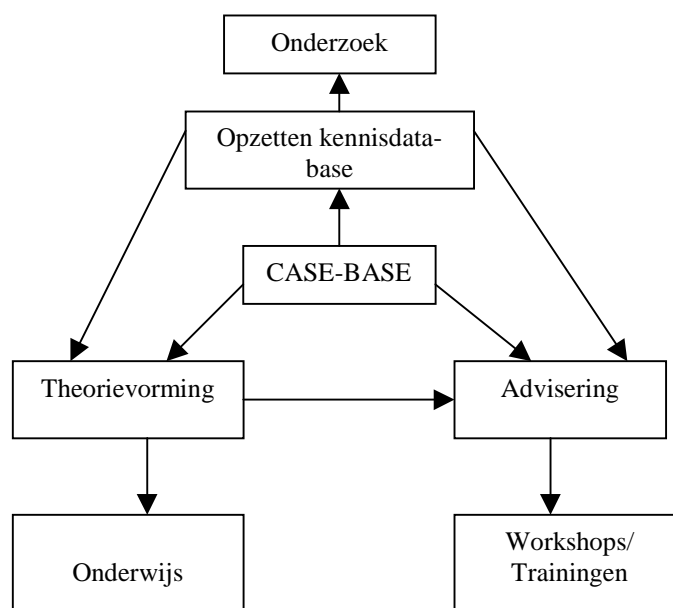
Aanbevelingen

- *Impliciete kennis zou expliciet moeten worden gemaakt door de bevindingen vast te leggen.*

De impliciete kennis kan bijvoorbeeld op papier worden gezet in de vorm van een (theoretisch) handboek 'Ketenkunde'. Ook zou de opgedane ketenkennis in een kennisdatabase ondergebracht kunnen worden. Het verdient dan de voorkeur om bij het schrijven van cases gebruik te maken van een gestandaardiseerde vragenlijst met, zo mogelijk, gestandaardiseerde antwoorden ¹. Hierdoor kunnen de cases beter met elkaar vergeleken worden (zie figuur 2.1).

- *Het is wellicht interessant om vanuit het Case-Base-project een cursus 'leren van cases' op te zetten om de toepassingsmogelijkheden van cases onder de aandacht te brengen.*

Vooraf bij onderzoekers en adviseurs zijn veel toepassingsmogelijkheden van cases onbekend.



Figuur 2.1 Mogelijke spin-off

¹ Om het case-onderzoek zo waardevrij mogelijk uit te voeren, zou bij de formulering van de vragen zoveel mogelijk gebruikgemaakt moeten worden van checklisten met toetsbare criteria. Deze criteria dienen te stoeien op reeds bestaande theorieën en inzichten.

2.2 Gevolgtrekkingen

Duidelijk is geworden dat de in het Case-Base-project ontwikkelde cases een bruikbaar middel vormen om een koppeling te leggen tussen theorie en praktijk. De toenemende belangstelling vanuit onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven voor het schrijven en gebruiken van cases getuigt hiervan. Door continuering van dit project kan nieuwe ketenkennis ontsloten, vastgelegd en (toepassingsgericht) beschikbaar gesteld worden voor onderzoek, advisering, voorlichting en onderwijsdoeleinden. De benutting van ketenkennis door onderzoeksinstanties, onderwijsinstellingen en bedrijven en hun onderlinge interactie kan hierdoor geïntensiveerd worden. Naar verwachting zal dit een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van een gedegen (keten)kennisinfrastructuur. Daarnaast kan continuering bijdragen aan de verdere invulling van het vakgebied Ketenkunde, aangezien de cases een exploratief karakter hebben. Bovendien kan de expertise rondom het ontwikkelen, doceren en toepassen van cases worden vergroot.

Om bovengenoemde redenen wordt vanuit het Case-Base-project een businessplan ontwikkeld voor 'CABAC' (Case Base for Chains) waarin de uitwisseling, ontwikkeling en toepassing van cases ten behoeve van onderwijs, onderzoek, voorlichting en advisering binnen een (internationaal) kennisnetwerk centraal staat. Daarbij is een centrale rol weggelegd voor een zogeheten 'cases bank'. In deze 'cases bank' worden gecertificeerde cases volgens een vaste systematiek vastgelegd en verzameld. De opgeslagen cases kunnen vervolgens, onder vastgestelde voorwaarden, door verschillende personen worden ingezet voor allerlei doeleinden.

3. Overzicht rapporten, artikelen en presentaties

3.1 Rapporten

Casestudy 1:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel case:	<i>Building partnerships in the meat supply chain</i>
Subtitel:	<i>The case of the UK beef industry (+ video)</i>
Naam auteur(s):	Dr. A. Fearne
Codes <i>Ketenkennisgebied(en)</i> :	vooral 1 en 2
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	47
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI (tel: 070-3308191)
Datum uitgave:	mei 1999
Openbaar/Niet openbaar:	openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar):	n.v.t.

Samenvatting:

An important feature of the UK beef industry in the 1990s has been the partnerships between producers, abattoirs and supermarkets. In recent years these partnerships have extended further up the supply chain to include breeders and feed compounders. These partnerships have been difficult to establish and slow to develop - they currently account for approximately one fifth of beef production - but the momentum behind them is gathering and there is a growing acceptance that partnership arrangements are the only sustainable form of trading relationship in the long term. There have essentially been four key factors behind the drive for greater co-ordination: changing attitudes and purchasing behaviour of meat consumers, competitive strategies of supermarket chains, The 1990 Food Safety Act and BSE.

Casestudy 2:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel case:	<i>Vis à la minute</i>
Subtitel:	<i>Innovatie in vis</i>
Naam auteur(s):	Dhr. ing. M.A.B. Wolbrink en mw. drs. W.A. Kolkman
Codes <i>Ketenkennisgebied(en)</i> :	vooral 1 en 3
ISBN-nummer (indien mogelijk):	n.v.t.
Aantal pagina's:	79
Contactpersoon voor opvragen case:	Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI (tel: 070-3308191)

Datum uitgave: juni 1999
Openbaar/Niet openbaar: openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar): n.v.t.

Samenvatting:

Midden jaren negentig trad er een stagnatie op van de omzetgroei in de Nederlandse vissector. De oorzaak hiervan lag voor een groot deel in het feit dat de sector niet marktgericht produceerde. Om het tij te keren is Ouwehand's Rederij en Visverwerking B.V. op zoek gegaan naar mogelijkheden om beter in te spelen op de snel veranderende consumentenbehoeften. De centrale vraag daarbij was of en hoe in ketenverband een nieuw vis-concept kon worden ontwikkeld.

Met behulp van AKK werd daartoe het ketenproject 'Innovatie in vismarinade' in het leven geroepen. Samen met G.C. Hahn en Co. Benelux, Albert Heijn, Nederlands Visbureau, het LEI, RIVO-DLO en TNO Voeding werd een professionele keten-productontwikkelingsstructuur ontwikkeld als ondersteuning voor de ontwikkeling van nieuwe visproducten voor Ouwehand en haar partners. De kant-en-klaarmaaltijd 'Vis à la Minute' van Ouwehand die voortvloeide uit dit concept, kreeg een plaats in de schappen van Albert Heijn.

Casestudy 3:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel case: *Dynamiek in de groenten- en fruitsector*
Subtitel: *Een nieuw logistiek concept*
Naam auteur(s): Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: 1, 2, 3 en 4
ISBN-nummer (indien mogelijk): n.v.t.
Aantal pagina's: ongeveer 85
Contactpersoon voor opvragen case: Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI
(tel: 070-3308191)
Datum uitgave: juni 1999
Openbaar/Niet openbaar: openbaar
Datum vrijgave (indien niet openbaar): n.v.t.

Samenvatting:

Traditioneel was de Nederlandse groenten- en fruitsector aanbodgedreven. De aandacht was gericht op de productie van grote hoeveelheden groenten en fruit die via de veilingklok werden verkocht. De consument accepteerde wat er werd aangeboden. Halverwege de jaren negentig zijn er zo'n vijftienduizend tuinders werkzaam in de Nederlandse groenten- en fruitsector.

Er zijn zeventien veilingen, honderdveertig exporteurs en circa vierhonderd commissiehouders. Bij het grootwinkelbedrijf bepalen slechts dertig grote ondernemingen de markt in Europa. Deze scheve verhouding leidt tot concurrentie tussen telers, veilingen, exporteurs en handelaren. Daarnaast is de (Europese) consument, als gevolg van de toenemende koopkracht, aanzienlijk kritischer geworden ten opzichte van het Nederlandse product. In antwoord op de bovengenoemde onevenwichtigheid en aangestuurd door de veeleisende

consument is in 1996 The Greenery in het leven geroepen, een fusie van negen groenten- en fruitveilingen en het Centraal Bureau Tuinbouwveilingen (CBT). Door bundeling van het aanbod groenten en fruit, een professionele marketing en een verbetering van de efficiëntie, tracht The Greenery de Nederlandse producten terug te brengen in de bovenste regio's van de internationale groenten- en fruitmarkten. Om responsief en flexibel op de consumentenwensen in te kunnen spelen, heeft The Greenery een nieuw logistiek concept nodig. De resultaten uit het in 1995 gestarte AKK-project 'Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector' leveren een belangrijke bijdrage aan dit concept.

Casestudy 4:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
 Titel case: *Western Food services and the struggle for customer support*
 Subtitel: n.v.t.
 Naam auteur(s): Mw. drs. W.A. Kolkman
 Codes *Ketenkennisgebied(en)*: 1 en 3
 ISBN-nummer (indien mogelijk): n.v.t.
 Aantal pagina's: 4
 Contactpersoon voor opvragen case: Mw. drs. W.A. Kolkman, LEI
 (tel: 070-3308191)
 Datum uitgave: april 1998
 Openbaar/Niet openbaar: openbaar
 Datum vrijgave (indien niet openbaar): n.v.t.

Samenvatting:

Founded in London, Ontario (Canada), in 1878, the University of Western Ontario had an annual enrollment of approximately 26,000 graduate and undergraduate students in the early 1990s. A lot of them were fed by 12 different Food Service operations across the campus which offered traditional menus.

In 1992 it became clear that the Food Services was facing consistent sales decreases (the sales base declined by close to 20%), negative bottom lines (the accumulated deficit was almost \$1.3 million due to previous poor financial management) and very poor customer support. To improve the situation a sharper focus on consumer demands were needed.

3.2 Artikelen

Artikel:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
 Titel artikel: *Geen specifieke toepassing, maar veelzijdigheid als doel*
 Subtitel: n.v.t.
 Naam auteur(s): dhr. M.E. Souwer
 Codes *Ketenkennisgebied(en)*: n.v.t.
 Datum uitgave: 18 september 1998

Waar verschenen: Nieuwsbrief stichting Agro Keten Kennis
Aantal pagina's: 2

Samenvatting:

Stichting AKK was op zoek naar een goede methode om verslag te doen van haar pilot-projecten die gekenmerkt worden door een grote mate van complexiteit. De indruk bestond dat Harvard Business School over een methode beschikt die daarvoor een oplossing heeft: de 'case study'. Vanuit de Amerikaanse gedachte wordt richting gegeven aan de case-beschrijving door een specifieke onderwijsbehoefte. In de werkwijze die voor het AKK ontwikkeld wordt, gebeurt dat niet. De projecten zijn namelijk zo rijk aan ervaringen dat waardevolle informatie onbelicht blijft wanneer het onderwijsperspectief in een vroeg stadium domineert. De case-beschrijving die nu wordt gehanteerd, is erop gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Overigens wordt een case-beschrijving pas vrijgegeven als alle geïnterviewden daarmee akkoord gaan.

3.3 Presentaties

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector*
Naam opleiding/vak: Agricultural Production and Marketing Management (Internationale Agrarische Hogeschool Larenstein)
Datum presentatie: 25 maart 1998
Spreker(s): Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: vooral 1 en 2

Samenvatting:

In samenwerking met docent dr.ir. Tjalling Dijkstra heeft Wendalin Kolkman voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de case *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept*. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Discussie over de totstandkoming en interpretatie van (wetenschappelijk) cijfermateriaal naar aanleiding van tegenstrijdigheden tussen relevante data en argumentaties in de case.
- Analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van (kranten)artikelen (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten).
- Rollenspel waarin de studenten (elk in de rol van een specifieke schakel) tot oplossingen moeten zien te komen ten aanzien van de geconstateerde problemen.

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector*
Naam opleiding/vak: Integrale Goederenstroom Beheersing (LUW)
Datum presentatie: 10 juni 1998
Spreker(s): Mw. drs. W.A. Kolkman en dhr. drs. J.H. Mak
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: vooral 1 en 4

Samenvatting:

In samenwerking met docent drs. Jack Trienekens hebben Wendalin Kolkman en drs. Hans Mak † (projectleider van het project GF-95.002 'Nieuw logistiek concept in de groenten- en fruitsector) voor de duur van een middag een lesprogramma ontworpen rondom de case *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept*. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- kritisch bekijken van de CD-ROM 'Ketenlogistiek: Vraaggericht produceren van groenten en fruit' onder leiding van Hans Mak;
- analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van (kranten)artikelen (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten);
- rollenspel waarin de studenten in groepjes (elk groepje in de rol van een specifieke schakel) tot oplossingen moeten zien te komen ten aanzien van de geconstateerde problemen;
- koppelen van belangrijke discussiepunten die uit het rollenspel naar voren kwamen aan wetenschappelijke theorieën, concepten en inzichten onder leiding van Hans Mak.

Presentatie:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Case-Base Agro-industriële Ketens*
Naam: Aan de slag met ketenkennis (projectleiders-
bijeenkomst St. AKK)
Datum presentatie: 16 september 1998
Spreker(s): Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: n.v.t.

Samenvatting:

Wendalin Kolkman heeft een presentatie gehouden over de wijze waarop het project Case-Base Agro-industriële Ketens een bijdrage kan leveren aan de verspreiding van ketenkennis uit pilotprojecten. In het Case-Base-project zijn drie cases geschreven over respectievelijk GF-95.002, VI-95.044 en 'The British beef industry'. De schrijfmethode die in het project gehanteerd wordt, leunt op de definitie die Van Vilsteren (1993) aan een case toekent. Een opmerkelijk verschil is echter dat er in het Case-Base-project niet wordt uitgegaan van een specifieke onderwijsbehoefte. Dit wordt mede ingegeven door de verschillende doelen die de betrokken partijen (LUW, het LEI en AKK) erbij hebben.

De casebeschrijving die nu wordt gehanteerd, is erop gericht de docent een kapstok te bieden waaraan deze een veelheid aan verschillende onderwijsthema's en vaardigheden kan verbinden. Naast het onderwijs kennen cases ook toepassingsmogelijkheden in onderzoek en advies.

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector*
Naam opleiding/vak: Logistiek Management (KLV Loopbaancentrum)
Datum presentatie: 1 december 1998
Spreker(s) Mw. drs. W.A. Kolkman, dhr. dr.ir. J.M. Soethoudt en dhr. drs. A.P.H. Saedt
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: vooral 2 en 4

Samenvatting:

In samenwerking met dr.ir. Han Soethoudt en drs. Ton Saedt (vanuit ATO-DLO betrokken bij het project GF-95.002 'Nieuw logistiek concept in de groenten- en fruitsector') heeft Wendalin Kolkman voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de case *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept*. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Kritisch bekijken van de documentaire 'Kassenstrijd' (videoband) van het programma 'Lopende Zaken' (VPRO, 4 oktober 1998).
- Analyseren van kansen en hindernissen rondom een nieuw logistiek concept voor The Greenery International aan de hand van bovengenoemde documentaire en promotiemateriaal van The Greenery (vanuit het oogpunt van de verschillende schakels in de keten).
- Bijwonen van de presentatie van Han Soethoudt over vraag- en aanbodprognoses.
- Bijwonen van de presentatie van Ton Saedt over het ketennetwerkmodel.
- Kritisch bekijken van het computerprogramma 'Chains' (transportoptimalisatiemodel) onder leiding van Ton Saedt.
- Begin maken met de case-groepsopdracht waaraan in totaal twee weken zal worden gewerkt: De studenten krijgen de opdracht om vanuit het gezichtspunt van een telersgroep, een veiling of een grootwinkelbedrijf een logistiek concept te ontwerpen dat oplossingen biedt voor inefficiënties in de groenten- en fruitsector waardoor het algehele kwaliteitsniveau wordt verhoogd.

Gastcollege:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Nieuw logistiek concept groenten- en fruitsector*
Naam opleiding/vak: Logistiek Management (KLV Loopbaancentrum)
Datum presentatie: 2 februari 1999
Spreker(s) Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: vooral 2 en 4

Samenvatting:

Wendalin Kolkman heeft voor de duur van een dag een lesprogramma ontworpen rondom de uitkomsten van een case-groepsopdracht (zie college van 1 december 1998) met betrekking tot de case *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept*. Verschillende activiteiten kwamen daarbij aan bod:

- Groepsgewijs presenteren van de resultaten van de case-groepsopdracht door respectievelijk de 'telers-groep', de 'veiling-groep' en de 'detailhandel-groep'.
- Voeren van een discussie naar aanleiding van kernbegrippen die uit de presentaties naar voren kwamen om te komen tot een nieuw logistiek concept dat de meeste instemming krijgt vanuit de verschillende partijen; d.w.z. het kiezen van één van de drie ontworpen concepten of het combineren van elementen uit deze concepten.
- Kritisch bekijken van de CD-ROM 'Ketenlogistiek: Vraaggericht produceren van groenten en fruit' ter vergelijking van de ontworpen logistieke concepten.

Presentatie:

AKK projectnummer en naam:	KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie:	<i>Case Base: Agri Industrial Chains</i>
Naam:	bezoek van de ERS (Economic Research Service, USDA) aan het LEI
Datum presentatie:	11 april 1999
Spreker(s)	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes <i>Ketenkennisgebied(en)</i> :	n.v.t.
Tekst:	beschikbaar

Samenvatting:

The general objective of the project 'Case Base Agri Industrial Chains' has been the development of cases based on ACC projects. These cases should reflect problems or opportunities in supply chains in agribusiness and food industry. To realise this objective a case-writing method had to be developed which could be used for all ACC projects.

In spite of some problems the Case Base project has achieved its objectives. In fact, a case-writing method has been developed which could be used for all ACC projects. Besides, three cases have been written: *Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept*; *Fish à la minute: Innovation in fish* (both written in Dutch) and *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry*. A short case has been written as well: *Western food services and the struggle for customer support*. Because of their great interest in case teaching, some institutes of higher and scientific agricultural education opened up possibilities to test the case: *Dynamics in the vegetable and fruit sector: A new logistic concept*. Both the students (different in age and experience) and the lectures were enthusiastic about the lessons.

It turned out that the cases, written in the Case Base project, could effectively link theory and practice. Furthermore, research institutions, educational institutes and firms pay growing attention for case writing. By continuing the project new knowledge of chains could be opened up, laid down and made available. For that reason a business plan for 'CABAC' (Case Base for Chains) is being written. This plan will focus on the exchange, development

and use of cases for education, research and advice within an (international) knowledge network.

Presentatie:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *Ontwerpen als uitdaging*
Naam: Directieraad Maatschappijwetenschappen i.o. Wageningen UR
Datum presentatie: 16 april 1999
Spreker(s) Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: n.v.t.
Tekst: beschikbaar

Samenvatting:

Om te bevorderen dat afgestudeerden van de LUW (ingenieurs en gepromoveerden) in de maatschappij goed en professioneel kunnen functioneren, moeten diverse eisen worden gesteld aan hun opleiding. Vanzelfsprekend moeten ze beschikken over vakkennis en in staat zijn wetenschappelijk onderzoek op hun specifieke gebied uit te voeren. Maar dat is niet voldoende. Steeds meer afgestudeerden en gepromoveerden komen in niet-onderzoeksgelateerde beroepen terecht, waarbij vaardigheden vereist zijn als oordeelsvorming, verantwoorde besluitvorming en adequaat handelen.

In reactie hierop is er een tendens om in de LUW-opleidingen en tijdens het AIO-schap meer aandacht te schenken aan de ontwikkeling van beroepsrelevante vaardigheden ter aanvulling op én ondersteuning van wetenschappelijke kennis. Omdat veel beroepsrelevante vaardigheden in relatie staan met gammadisciplines als sociologie, psychologie, filosofie, bestuurskunde, bedrijfskunde en communicatiekunde, zou de Kenniseenheid Gammawetenschappen daarbij een belangrijke rol kunnen vervullen. Momenteel is in het vijfde jaar van een aantal LUW-opleidingen al een zogenaamd beroepsvoorbereidend blok opgenomen.

Beroepsvoorbereidende blokken in de eindfase van de studie zijn nuttig, maar geen afdoende antwoord op de gesignaleerde behoefte. Het is wenselijk en mogelijk om beroepsrelevante vaardigheden al eerder in het programma in bestaande vakken te integreren. Op meerdere plaatsen worden daartoe reeds cases ontwikkeld. Ondanks deze positieve initiatieven heeft het case-onderwijs in de LUW-opleiding een impuls nodig. Hierbij zijn diverse uitdagingen aan de orde voor de Kenniseenheid Gammawetenschappen.

Presentatie:

AKK projectnummer en naam: KT-96.104 - Case-Base Agro-industriële Ketens
Titel presentatie: *De case als spil in een kennisnetwerk*
Naam: Colloquium LEI
Datum presentatie: 12 mei 1999
Spreker(s) Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes *Ketenkennisgebied(en)*: n.v.t.
Tekst: beschikbaar

Samenvatting:

Gebleden is dat een case een goed middel is om kennis uit een (interdisciplinair) onderzoeks/innovatieproject te verspreiden. Zo kunnen organisaties die geïnteresseerd zijn of geconfronteerd wordt men een gelijksoortig vraagstuk de case gebruiken voor het verkrijgen van inzicht in het betreffende vraagstuk. Het probleem dat centraal staat wordt op deze wijze in zijn totaliteit ervaren. Ook in het hoger en wetenschappelijk onderwijs vervullen cases een dergelijke rol. Studenten worden geconfronteerd met bepaalde theoretische concepten ingebed in een reële praktijksituatie.

De relevantie van deze concepten is op deze wijze beter zichtbaar te maken en tevens wordt beter aangesloten op de beroepspraktijk. Bij cases gaat het overigens niet om het vinden van 'de oplossing' voor de geschetste probleemsituatie. Het gaat om het denkproces om tot oplossingen te kunnen komen. Het gaat dus om inzicht te krijgen in het probleem, het analyseren van de resultaten en de beschikbare alternatieven en de wijze waarop uiteindelijk tot een oplossing wordt gekomen. Soms blijkt er nieuwe kennis nodig te zijn om een probleem daadwerkelijk op te kunnen lossen. Dit kan leiden tot kennisvragen die op hun beurt een nieuw onderzoeks/innovatieproject in gang kunnen brengen.

Als de resultaten vervolgens in cases worden vastgelegd, is er sprake van een kennisinfrastructuur waarin geaccumuleerde kennis in toepasbare vorm circulair gaat stromen en waarbij een kennisnetwerk tot stand komt. Daarbij stimuleert kennisontwikkeling vanuit de praktijk (innovatiecyclus) de kennisontwikkeling vanuit de theorie c.q. wetenschap (kennisgeneratiecyclus) en omgekeerd.

Workshop:

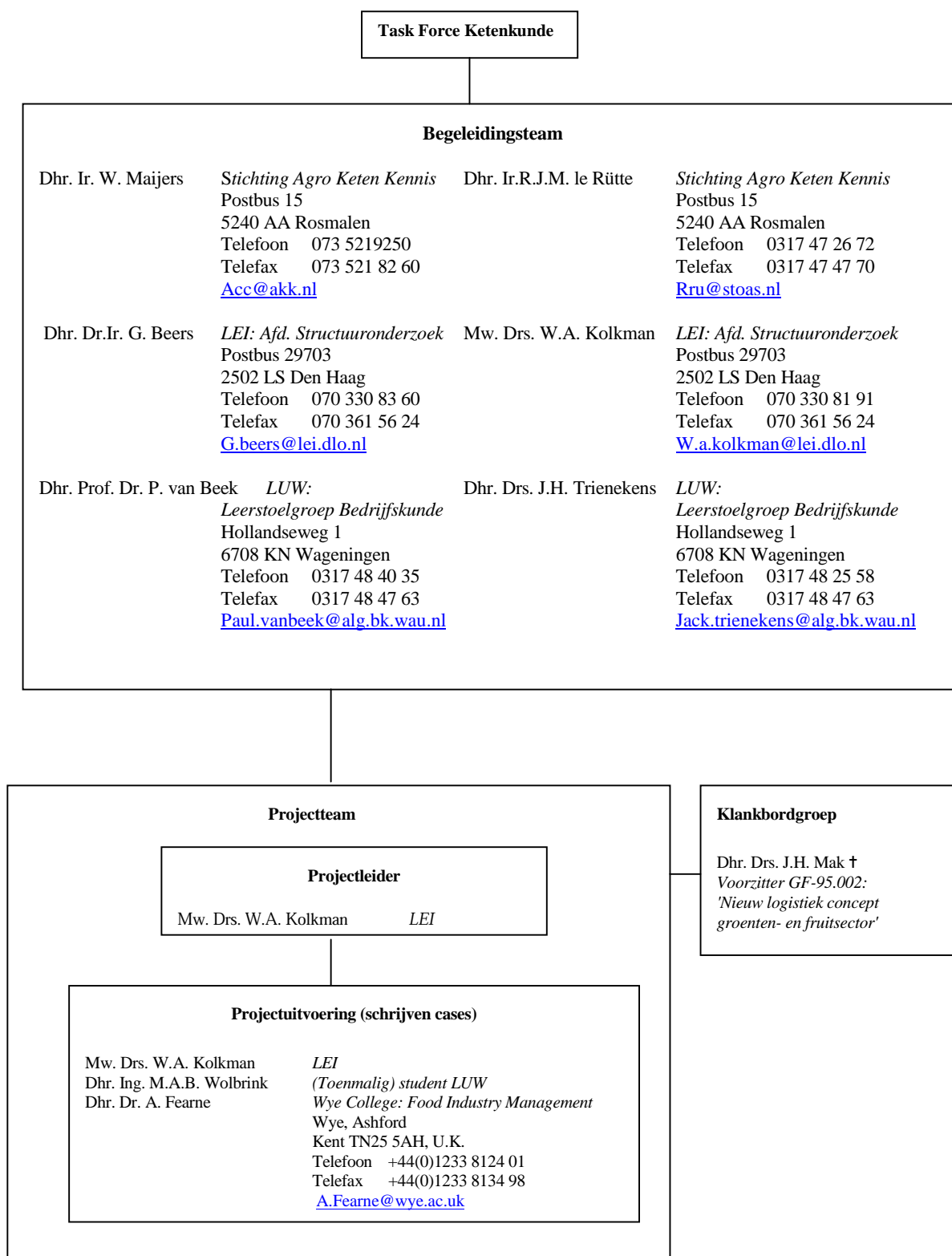
AKK projectnummer en naam:	KT-96.104b - Case-Base Agro-industriële Ketens II
Titel presentatie:	<i>Using cases in the creation of knowledge</i>
Naam opleiding/vak:	Internationaal AIESEC-congres 'Know How'
Datum presentatie:	26 mei 1999
Spreeker(s)	Mw. drs. W.A. Kolkman
Codes <i>Ketenkennisgebied(en)</i> :	n.v.t.

Samenvatting:

A case describes a real-life problem or situation and contains all kinds of information from different sources, necessary to understand the situation and/or solve the problem. Cases play an interesting role in the creation and diffusion of new knowledge. The development and adjustment of cases can gather and record new knowledge and make it available for research, education, promotion and advise.

The main goal of this interactive workshop is to acquire knowledge of and insight in the development and use of cases. Cases can be used for purposes of education, research, promotion and advise. The main questions are: What is a case? How do you develop a case? How can you use a case? During the workshop existing insights, exercises and dialogues will interchange. Besides analysing an existing case, the participants will work on the development of a short case.

4. Namen en adressen van de participanten



Literatuur

Andrews, K.R., *The role of the instructor in the case method*. Harvard Business School, Case Services, Boston, 1954.

Fearne, A., *Building partnerships in the meat supply chain: The case of the UK beef industry*, Wye College. University of London. Rapport 3.99.05. LEI, Den Haag, 1999.

Haling, K. and J. Akridge, 'Using the case method of teaching'. In: *Agribusiness*, Vol. 14 (1998) 1, p. 1-14.

Haling, K. and E. Misser, 'Case writing: an art and a science'. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, 1 (1998) p. 119-138.

Hughes, D. et al., *Breaking with tradition: Building partnerships en alliances in the European food industry*. Wye College Press, Wye, 1993.

Jongen, W.M.F. en M.T.G. Meulenberg, *Innovation of food production systems: Product quality and consumer acceptance*. Wageningen Pers, Wageningen, 1998.

Kolkman, W.A., *Dynamiek in de groenten- en fruitsector: Een nieuw logistiek concept*. Rapport (te verschijnen). LEI, Den Haag, 1999.

Leenders, M.R. en J.A. Erskine, *Case research: The case writing process*. Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1989.

Leenders, M.R., et al., *Learning with cases*. Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1997.

Leenders, M.R., et al., *Teaching with cases*. Research and Publication Division, School of Business Administration, University of Western Ontario, 1998.

Lkoundi, A. en W. van Woerden, *Ontwerpen van cases: Leren van praktijkgevallen*. Wolters-Noordhoff, Groningen, 1997.

Stichting Agro Keten Kennis, 'Geen specifieke toepassing, maar veelzijdigheid als doel'. In: *Nieuwsbrief*, (1998) p.7-8.

Van Vilsteren P., M. van der Heijden en J. Arts, *Het gebruik van casussen in cursussen van de open universiteit*. Centrum voor Onderwijskundige Productie, Heerlen, juni 1993.

Wolbrink, M.A.B. en W.A. Kolkman, *Vis à la minute: Innovatie in vis*. Rapport 3.99.06. LEI, Den Haag, 1999.

Wolf, H. de, *Toekomstgericht onderwijs en het gebruik van informatie- en communicatie-technologie*. Promitt. Open Universiteit Nederland, Samson, Heerlen, 1998.

Zuurbier, P.J.P. et al., *Verticale samenwerking*. Kluwer bedrijfsinformatie B.V., Deventer, 1996.