

Internationale Regierol Veehouderij

Lokaal gewaardeerd en mondiaal concurrerend



DUURZAAM ONDERNEMEN MET KENNIS

Samenvattende rapportage fase 1.
J.W.M Merks, IPG.
December 2006

TA&G project IN 010

Internationale Regierol Veehouderij

Lokaal gewaardeerd en mondiaal concurrerend

Inleiding.

De veehouderijsector in Nederland is de afgelopen jaren in toenemende mate onder druk komen te staan. Dit komt deels voort uit de veranderingen in economische positie als gevolg van toenemende internationale concurrentie en het optreden van verschillende zogenaamde veewetziekten in Nederland. Tegelijkertijd speelt een toenemende maatschappelijke druk om meer aandacht te besteden aan dierenwelzijn en de belasting van het milieu te verminderen. Als gevolg hiervan verkeert de veehouderijsector in moeilijk economisch én maatschappelijk vaarwater. Om een uitweg uit deze omstandigheden te vinden zijn structurele veranderingen noodzakelijk. Het streefbeeld is een transitie, die enerzijds de economische en sociale levensvatbaarheid van de sector vergroot, anderzijds aan de belangrijkste maatschappelijke problemen tegemoet weet te komen en bijdraagt aan de verduurzaming van de veehouderijsector in zijn geheel. De veefokkerij organisaties, voor rundvee en varkens op coöperatieve leest geschoeide organisaties, hebben de afgelopen decennia voor zichzelf geleidelijk een toekomstvisie ontwikkeld en bevinden zich in een transitieproces en kunnen daarmee mogelijk als katalysator voor de sector fungeren. Om de beoogde verandering te realiseren van lokaal gedreven productontwikkeling naar innovatie en kennismanagement die invulling geeft aan “lokaal gewaardeerd en internationaal concurrerend“, komen 3 kennisvragen naar voren, namelijk:

- (1) wat kunnen we leren van de successen en fouten in het innovatiemanagement in internationale context zowel binnen de veehouderij als daarbuiten?;
- (2) hoe geven we inhoud aan en realiseren we waarde uit de regiefunctie van internationale ketens en hoe kunnen we innovatie en kennismanagement daarvoor benutten?;
- (3) de ontwikkeling van een businessmodel om middels gericht innovatie en kennismanagement een regierol in internationale agrifood netwerken te spelen.

De doelstelling van het project betreft: ontwikkeling van een business model dat invulling geeft aan de opzet van een internationale keten business waarbij de fokkerij mogelijk de rol van initiator c.q. trekker kan vervullen. Het project wordt uitgevoerd door een samenwerking van kennis instellingen en bedrijfsleven:

- Technische Universiteit Eindhoven (Prof. Dr. A.P. de Man en Dr. G. Verbong)
- Universiteit van Tilburg (Prof. Dr. Ir. S. Korver)
- Animal Sciences Group WUR (Dr. Ir. K. de Greef)
- Pigure Group B.V. (varkensfokkerij organisatie)
- CRV Holding B.V. (rundveefokkerij organisatie)
- VION Food B.V. (vleesverwerkende industrie)
- Dr. Van Haeringen Laboratorium B.V. (laboratorium voor DNA en bloedonderzoek)
- IPG, Institute for Pig Genetics B.V. (fokkerijkenniscentrum, projectleiding)

Het project is opgedeeld in 2 fasen. De eerste fase betreft een **verkenning** op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau met als beoogd resultaat een aantal mogelijke experimenten voor de 2^e fase.



Resultaten fase 1.

Tijdens de uitvoering van fase 1 is concreter geworden op wat voor transitie we ons richten in de veehouderij: een maatschappelijke transitie, vooral internationalisering, grotere afstand boer-burger, toenemende technologische mogelijkheden maar ook een minder stimulerende en sturende overheid zijn de sturende factoren voor de beoogde transitie. De fokkerijwereld heeft de afgelopen jaren op deze ontwikkelingen gereageerd door zelf te internationaliseren en nieuwe wegen voor innovaties te zoeken: feitelijk systeeminnovatie, want we weten dat er meer verandert dan de fokkerijtechniek, er veranderen visies, markten, structuren en technieken en dat ook nog in onderlinge afhankelijkheid. Dit betekent een transitie op microschaal: de toeleverende industrie maakt een wezenlijke ommezwaai.

1. Transities in de varkenshouderij.

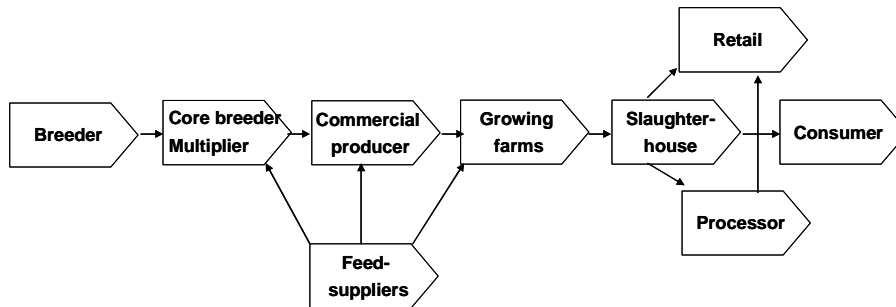
Het doel van de (beperkte) regime analyse was om inzicht te verschaffen in de (on)mogelijkheden voor toekomstige transities naar meer duurzame agrofood systemen, in algemene zin voor de Nederlandse varkenshouderij, in engere zin voor de varkensfokkerij. De transitie analyse geeft aan dat de Nederlandse varkenshouderij duidelijk in transitie is maar dat er in NL geen sprake is van een eenduidige strategie m.b.t. de transitie van aanbod naar vraaggestuurde productie: duidelijke regierol ontbreekt, gebrek aan consensus, veel nadruk op schaalvergroting en kostprijsverlaging.

De biologische productie is een invulling van een mogelijke transitie, sterk gesteund door overheid en opgeroepen als verzetsactie, maar dit blijft een niche omdat de consument in de winkel kiest voor het goedkope/conventionele vlees en niet voor het maatschappelijk gedragen alternatief zoals biologisch vlees. Andere experimenten en niches zoals de Hoeve, het kloostervarken etc hebben te weinig potentieel voor opschaling, de Engelse baconmarkt is wel een voorbeeld waarbij sprake is van een geslaagde vraaggestuurde productie. Ook door de fokkerij is inspelen op transitieroutes nog niet opgepakt: het fokdoel wordt weliswaar verbreed, maar echte stappen die afwijken van het gangbare domesticatie traject stuiten op een paradigma clash: visie en beleid van overheid en bedrijfsleven m.b.t. toekomst van de sector staan haaks op elkaar.

Vanuit deze verkenning zijn een 5-tal modellen beschreven waarlangs de Nederlandse varkenshouderij zich verder zou kunnen ontwikkelen. Dit betreft:

- Magenvullersmodel: continuering van huidige model: daar verkopen waar er economisch verantwoorde mogelijkheden zijn. Fokkerij zet huidige beleid voort.
- Kwaliteitsmodel: een of enkele grote spelers nemen de regie voor innovatieve en maatschappelijk ingebedde ketens. Fokkerij als partner, geen regierol.
- Zuivelmodel: verwerkende industrie neemt de regierol, incl. afscherming van primaire productie en verdere industrialisering. Fokkerij beperkte rol.
- Scheepsbouwmodel: keuze voor niches en benutten van kracht sector (kennis en infrastructuur) vanuit een “bottum-up approach”. Fokkerij moet zorgen voor ondersteuning via grote variatie aan fokproducten.
- China-model: varkenshouderij wordt verplaatst naar het buitenland en valoriseren van kennis is enige resterende optie, voor fokkerij en alle andere ketenspelers.

Overheid en bedrijfsleven hebben verschillende visies op duurzaamheid en de knellende omgeving (welzijn, ruimtel, institutioneel) lijkt het meest fundamentele probleem. Een transitie van Nederlandse varkenshouderij heeft alleen kans als er consensus m.b.t. het gewenste model voor de toekomst.



2. Keten en kennismanagement

Dit projectonderdeel heeft zich gericht op het identificeren van mogelijke keten en kennismodellen voor het vormgeven van een duurzame varkensketen. Daarbij stond centraal dat Nederlandse ketenpartijen hun concurrentiekracht kunnen behouden door middel van innovatie en grip op de internationale kennisstromen.

De resultaten van de verkenning gaven aan dat de fokkerijwereld weliswaar een geïntegreerd onderdeel is van de veehouderijketen, maar grotendeels los staat van de eindmarkt, zijnde de consument. Kennis en informatie wordt alleen indirect, via de verwerkende industrie uitgewisseld. Deze deling van kennis is vooral operationeel en weinig strategisch gericht. Ook andere schakels in de veehouderijketen zijn overwegend bezig met zichzelf te optimaliseren. De geïdentificeerde verbeteropties betreft:

- Voor de fokkerij kennismanagement, te beginnen met expliciete kennisdeling, geleidelijk overgaand in impliciete kennisdeling en internationale context
- Integrale ketenoptimalisatie via het uitwisselen van relevante informatie tussen de verschillende ketenpartners.

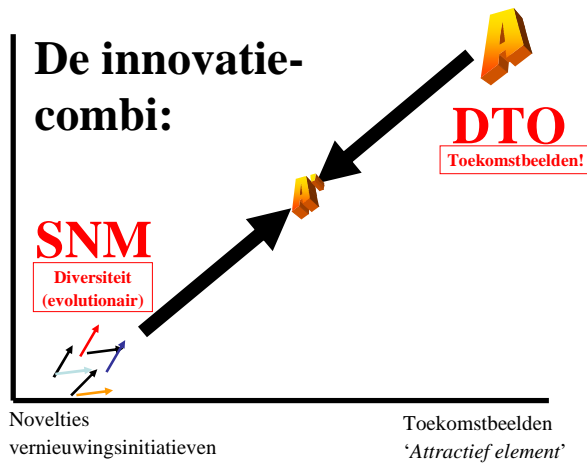
Geconstateerd is verder dat de wetenschappelijke literatuur en praktische ervaringen m.b.t. internationaal kennismanagement en het internationaal in de markt zetten van kennis nog erg beperkt zijn, zeker binnen de agrarische sector. Grote internationals als Toyota, Philips en Unilever kiezen vaak voor het concentreren van hun kennisontwikkeling op 1 of 2 plaatsen en het “uitventen” van kennis en informatie via daartoe aangewezen technology transfer officers aan de dochterondernemingen in de verschillende landen.

3. Fokken op welzijn.

Dit projectonderdeel had als doel te komen tot een onderbouwd overzicht van de mogelijkheden, kansen en belemmeringen van een fokstrategie met een expliciet maatschappelijk doel (hier: dierenwelzijn).

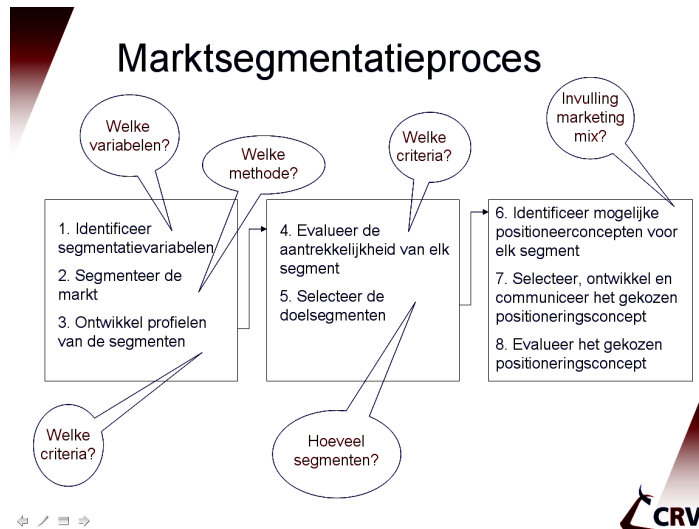
Uitgangspunt is dat we in de veehouderij onze dieren kennen en in de kennisontwikkeling veel aandacht uitgaat naar een adequate gebruiksaanwijzing c.q. het goed functioneren van de dieren (precisietechnologie). Met betrekking tot het welzijn van dieren is het de vraag of er op dat terrein ook nog onbenutte mogelijkheden liggen

De verkenning heeft aangegeven dat er onbenutte kansen liggen: MVO als klantvoordeel in de markt zetten. Vooral via een betere databenutting en het ontwikkelen van “welzijn” kenmerken welke de veehouder aanspreekt zijn in combinatie met Strategisch Niche Management mogelijke doorbraken te entameren. Hierbij wordt voor varkens gedacht aan (1) longproblemen (2) staartbijten en (3) opvoeding van gelten in relatie tot moedereigenschappen.



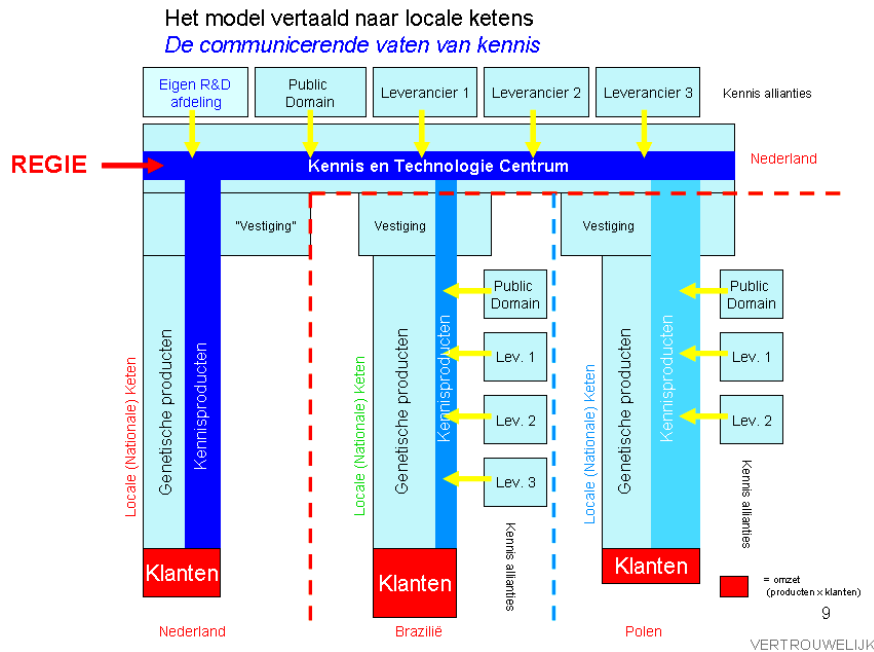
4. Mogelijke business modellen.

Dit projectonderdeel heeft als doel om te komen tot een concept business model om middels gericht innovatiemanagement een commercieel en maatschappelijk verantwoorde regierol in internationale agrifood netwerken te spelen. In de 1e fase van het project is op de 1^e plaats gewerkt aan een segmentatiemethode voor leveranciers van grondstoffen aan kleine bedrijven in verschillende landen en de opzet van kennis en innovatiemanagement strategie (basis voor business model) voor een fokkerij organisatie in internationale agrifood netwerken. De verkenning op het segmentatiemodel heeft aangegeven dat er in de veehouderij nog weinig gebruik gemaakt wordt van marktsegmentatie. Voor de (rundvee)houderij zijn grootte van bedrijven en aankoopgedrag (aankoopmotieven, product attributen, bedrijf en persoonlijke factoren) de belangrijkste zaken voor een marktsegmentatie model voor de veehouderij in internationale context.



De verkenning op het business model heeft invulling gegeven aan een kennismanagement model waarlangs invulling kan worden gegeven aan het vermarkten van kennis door een internationaal opererende organisatie, zoals weergegeven in onderstaande figuur. Hieruit komt

duidelijk naar voren dat samenwerking tussen verschillende partners c.q. stakeholders in de keten daarbij een voorwaarde is, immers kennis is een geïntegreerd onderdeel van elke business. De vertaling van dit model naar een operationeel werkend systeem en een business model is een interne zaak, waarbij op basis van voor elke partij relevante business, keuzes moeten worden gemaakt, met name welke kennis is onderdeel van het fysieke product dat verkocht wordt en welke kennis apart wordt vermarkt.



Integratie en conclusies:

De verkennende studie geeft aan dat een transitie van de veehouderij (rundvee en varkens) die enerzijds de economische en sociale levensvatbaarheid van de sector vergroot, en anderzijds aan de belangrijkste maatschappelijke problemen tegemoet weet te komen en bijdraagt aan de verduurzaming van de veehouderijsector in zijn geheel, gedragen wordt door alle stakeholders. Tijdens de uitvoering is concreter geworden op wat voor transitie we ons richten in de veehouderij: een maatschappelijke transitie, vooral internationalisering, grotere afstand boer-burger, toenemende technologische mogelijkheden maar ook een minder stimulerende en sturende overheid zijn de sturende factoren. De fokkerijwereld heeft de afgelopen jaren op deze ontwikkelingen gereageerd door zelf te internationaliseren en nieuwe wegen voor innovaties te zoeken: feitelijk systeeminnovatie, want we weten dat er meer verandert dan de fokkerijtechniek, er veranderen visies, markten, structuren en technieken en dat ook nog in onderlinge afhankelijkheid. Dit betekent een transitie op microschaal: de toeleverende industrie maakt een wezenlijke ommezwaai.

De verkennende studie heeft de volgende relevante items geïdentificeerd voor de varkenshouderij:

1. Een gedeelde en door alle Nederlandse stakeholders gedragen visie voor de varkenshouderij in een internationale context is niet beschikbaar. De vraag blijft of dat voor een transitie van de hele sector in Nederland werkelijk van belang is, immers er

kunnen diverse ontwikkelingen naast elkaar zijn waardoor er niet één richting voor de hele sector gewenst is.

2. Een paradigma clash: visie van overheid en bedrijfsleven m.b.t. het model voor de Nederlandse varkenshouderij lijken haaks op elkaar te staan. Echter het huidige overheidsbeleid geeft meer en meer ruimte aan de sector om zelf keuzes te maken. De vraag blijft wie er eigenlijk verantwoordelijk is voor het slagen van de transitie van de veehouderij?
3. Beperkte ketenschakel-verbindingen. Kennis en informatie wordt alleen indirect, via de verwerkende industrie uitgewisseld. Deze deling van kennis is vooral operationeel en weinig strategisch gericht. Symptomatisch voor deze situatie is dat de fokkerijwereld weliswaar een geïntegreerd onderdeel is van de veehouderijketen, maar grotendeels los staat van de eindmarkt, zijnde de consument.

Dit betekent dat het beoogde doel van dit project “invulling aan een business model dat invulling geeft aan de opzet van een internationale keten business en tevens een bijdrage levert aan de transitie van de Nederlandse veehouderij”, voor de betrokken partijen te ambitieus is. Een voortrekkersrol in deze is niet weggelegd voor de fokkerij. Voor de rundveehouderij gaat het business model geleidelijk richting “verwerkende industrie neemt de regierol”, incl. afscherming van primaire productie, verdere industrialisering en met voor fokkerij een beperkte rol.

Voor de varkenshouderij is de discussie m.b.t. gewenste model nog gaande. De overheid ziet graag invulling van het kwaliteitsmodel of liever nog scheepsbouwmodel (keuze voor niches en benutten van kracht sector). De primaire sector kiest liever voor continuering van het huidige model, maar tegelijkertijd wordt zichtbaar dat de verwerkende industrie de regierol neemt.

Het project heeft duidelijk kennis en inzichten opgeleverd voor de betrokken partijen m.b.t. kennismanagement en marktsegmentatie in een internationale setting en mogelijkheden om lokaal gewaardeerd (MVO) en internationaal concurrerend te zijn. De betrokken bedrijven gaan met de invulling daarvan zelf aan de slag. Voor wat het op gang brengen van transities betreft heeft dit project het belang aangegeven van het creëren van gezamenlijke toekomstbeeld(en) van de veehouderij in Nederland zodat overheid en bedrijfsleven de noodzakelijke randvoorwaarden voor daadwerkelijke transities tijdig onderkennen.

Overzicht van openbare rapporten:

1. G. Verbong: een strategisch niche managementperspectief voor de varkenshouderij.
2. A.P. de Man: keten en kennismanagement in de veehouderij.
3. K.H. de Greef en J. ten Napel: welzijn in de fokkerij: een casus studie om strategische mogelijkheden van een fokkerij instelling te doordenken.
4. J. Izaks en J.W.M. Merks: Opzet van een kennis en innovatiemanagement strategie leidend tot een generiek business model.

