

# Internationale Regierol Veehouderij

## Keten en kennismanagement in de veehouderij



DUURZAAM ONDERNEMEN MET KENNIS

**Prof. A.P. de Man**, TU/e.

Deliverable D2.1b, D2.2b en D2.3, 15 Juni 2006

TA&G project IN 010

“Internationale regierol veehouderij; lokaal gewaardeerd en mondiaal concurrerend”

**Inhoudsopgave**

	Pagina
1. Onderzoek	3
2. Fokkerij en Innovatie in Nederland	4
3. Pigure Group in de keten	6
4. Een korte vergelijking met de melkveeketen: de CRV-case	10
5. Organisatie- en managementopties	12
6. Visie op de toekomstige keten: de voorwaarden voor een regierol	14
Samenvatting	17
Literatuur	18

## 1. Onderzoek

Het doel van dit gedeelte van het project was het in kaart brengen van de varkensketen, om daarbij de positie te bepalen die de fokkerij in die keten inneemt, zowel nationaal als internationaal. In de loop van het onderzoek is daarbij de focus meer komen te liggen op de rol die kennis in de keten speelt. Deze rapportage dient dan ook in samenhang te worden gelezen met de analyse van kennismanagement in de varkensketen, die in het kader van een ander Transforumproject is geschreven (zie De Man, 2006).

De in dit rapport gepresenteerde beschrijving van de keten is gebaseerd op:

- interviews met experts uit de sector;
- wetenschappelijke artikelen en sectorstudies die verschenen zijn over de sector;
- documenten van betrokken bedrijven;
- een site visit.

Dank aan Frank de Graaf, Jan Izaks, Siem Korver, Woody Maijers, Jan Merks, Gaby Rasters, Twan Schrieks, Jacques Trienekens, John Valster, Alfred de Vries en Gerrit Willem Ziggers voor hun medewerking.

## 2. Fokkerij en innovatie in Nederland

### *Patenten en innovatie in de varkenssector*

De fokkerij heeft de afgelopen jaren een bovengemiddelde toename in patentgroei laten zien. Volgens de database van de European Patent Office gelden de volgende cijfers<sup>1</sup>:

- Wereldwijde patentgroei Animal Breeding: 400% (1995-2004)
- In Nederland ligt dit groeipercentage op 330%; relatief verliest Nederland dus wat terrein
- De gemiddelde patentgroei over alle sectoren: 125%. Animal Breeding is dus ook relatief gezien een innovatiever wordende sector.
- Animal Breeding is één van slechts 2 van 15 sectoren in de landbouw die een grotere patentgroei dan gemiddeld scoort (Horticulture is de andere).

De wetenschappelijke output op het gebied van fokkerij vertoont een dergelijke groei niet. Het aantal Nederlandse wetenschappelijk publicaties over Animal Breeding was in 2004 even groot als in 1995 (volgens de CAB Abstracts database). In andere sectoren deed zich hetzelfde fenomeen voor of nam het aantal publicaties zelfs af. Patentgroei is dus mogelijk zonder gelijke groei van de wetenschappelijke output.

De fokkerijsector is de afgelopen tien jaar dus bovengemiddeld gegroeid in innovativiteit. Innovatie heeft daarbij ten eerste betrekking op innovatie van het varken en verbeteren van het vlees (productinnovatie). Het gaat dan onder meer over het verminderen van ziektegevoeligheid, verbeteren van de groeisnelheid, de kleur van het vlees, vergroten van de vruchtbaarheid, voergebruik, waterbinding, vorm en grootte van het varken (de retail wil bijvoorbeeld zoveel mogelijk eenvormige karbonades), vetpercentage. Innovatie is bijvoorbeeld een dikkere speklaag voor de Engelse markt, een grotere bolling van de ham voor de Spaanse en Italiaanse markt of het fokken van een varken dat minder verzorging nodig heeft. De duur van dit soort innovatietrajecten is lang: er is 3-5 jaar nodig om een beperkte verbetering te bereiken.

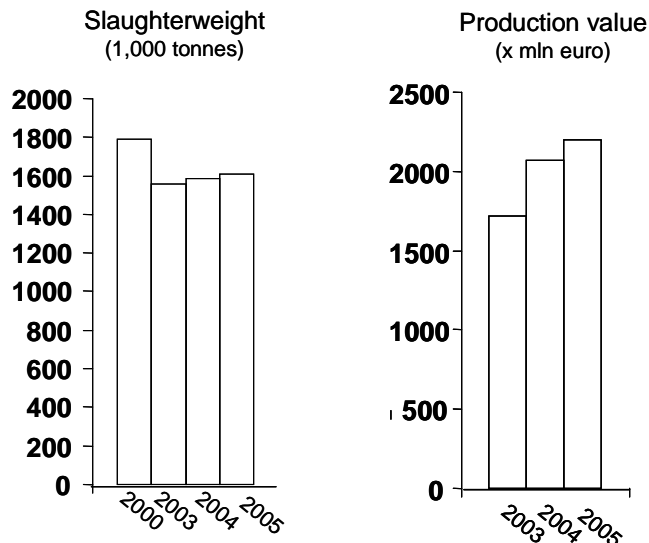
Een tweede element van innovatie ligt in innovatie rondom het varkens houden. Een voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van kennis over de omstandigheden waaronder varkens het best groeien of minder ziektes hebben. Dit is vaak stilzwijgende kennis, die in de hoofden van de varkenshouders zit. Ten derde is er sprake van procesinnovatie. Met name de toepassing van IT in het kader van integraal ketenbeheer is in de varkensketen ver voortgeschreden.

De waarde van de productie van varkensvlees is in de afgelopen jaren ook continu gestegen (zie figuur 1). Dit ondanks het feit dat het volume een slechts lichte groei vertoont. Deze lichte groei doet zich overigens voor na een aantal jaren van daling, die ondermeer werd veroorzaakt door de crisis rondom de varkenspest.

---

<sup>1</sup> Dank aan Mike Bigwood van International Technology Information voor het aanleveren van deze cijfers.

Figuur 1: Slachtgewicht en waarde van varkens in Nederland (bron: PVE, 2006)



*Kwalitatieve trends*

Belangrijke kwalitatieve kenmerken en trends in de sector zijn:

- Health and food safety. Met name voedselveiligheid is een belangrijk thema. De voorkoming en bestrijding van varkensziekten is hier nauw mee verbonden. Tracking en tracing zijn onder andere om deze reden goed georganiseerd. De investeringen in IT-systemen die zijn gedaan zijn substantieel geweest.
- Dierenwelzijn. Er is op dit gebied al het een en ander bereikt. Toch blijft er maatschappelijke druk bestaan om de levensomstandigheden in varkenshouderijen verder te verbeteren. Dit vraagt ook om een ander soort varken.
- Weinig aandacht van de klant voor Nederlands varkensvlees. Nederland produceert ongedifferentieerde bulkproducten. De hogere toegevoegde waarde producten zoals Parmaham, komen uit het buitenland.
- Toenemende R&D kosten. De kosten voor productontwikkeling stijgen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de kosten van IT. Biotechnologie speelt overigens in de sector nog niet zo'n grote rol.
- Internationalisering. Dit is een gevolg van het vorige punt. Toenemende R&D kosten maken het noodzakelijk de markt te vergroten. De fokkerij gaat daarom steeds meer in het buitenland opereren om deze kosten in een grotere markt te kunnen terugverdienen.

Samenvattend geldt dat de sector een toenemende innovativiteit ontplooit om aan de trends in de bedrijfsomgeving het hoofd te bieden.

### 3. Pigure Group in de keten

#### *Pigure Group in Nederland*

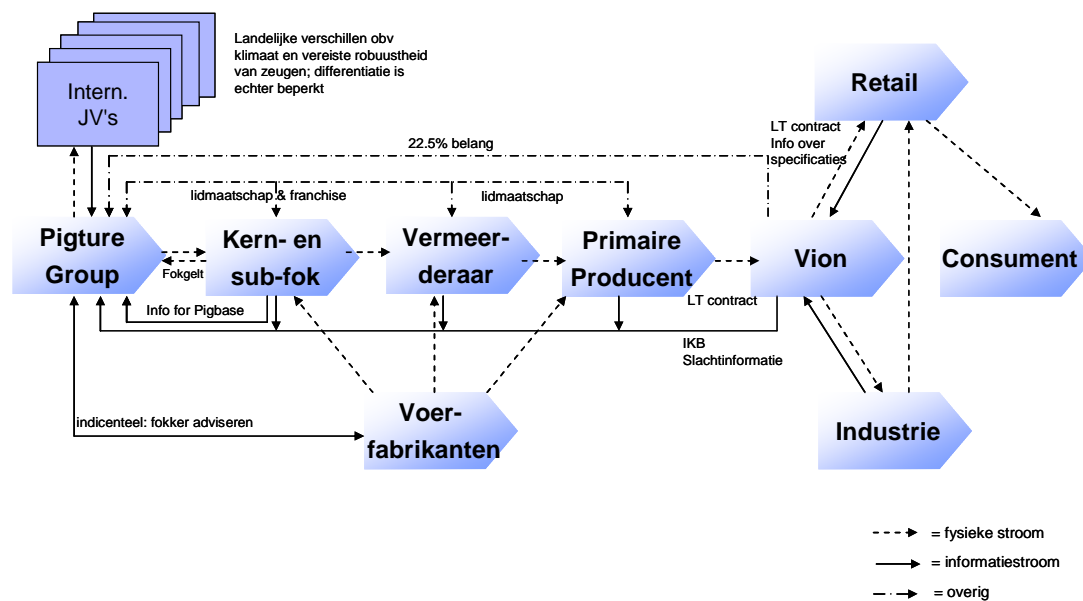
Als voorbeeld van een fokkerijbedrijf wordt hier gekeken naar de Pigure Group. De Pigure Group is met een marktaandeel van >80% de grootste varkensfokkerijorganisatie in Nederland. Met een productie van 900.000 gelten per jaar, is Pigure Group ook een van de top drie spelers wereldwijd. De coöperatie telt niet minder dan 2.500 leden.

De keten waarin Pigure Group opereert is weergegeven in figuur 2. Het doel van Pigure Group is het verbeteren van de verschillende lijnen die het bedrijf voert en die onder de merknaam TOPIGS op de markt worden gebracht. Daarbij gaat het om eerder genoemde zaken als het verbeteren van de kleur en de waterbinding van het varkensvlees en om het ontwikkelen van vruchtbare varkens met een snelle groei en goed voergebruik. Een belangrijke procesinnovatie die is ingevoerd is Pigbase. In deze database worden kenmerken van varkens verzameld om het mogelijk te maken door kruisen de lijnen verder te ontwikkelen.

Voor de ontwikkeling van het product werkt Pigure Group samen met kern- en subfokkers. Hiervan zijn er 150 aanwezig in Nederland. Zij betalen een licentie fee aan Pigure Group. Daarvoor ontvangen zij ondersteuning van Pigure Group rondom communicatie, productontwikkeling en technische ondersteuning (voeding, ziektepreventie).

De fokkers leveren ook hun producten aan de vermeerderders, die biggen leveren aan de primaire producenten. Deze laatste mesten de varkens en verkopen ze aan de slachterij.

Figuur 2: De varkensketen rondom Pigure Group



Het aantal primaire producenten is de laatste jaren drastisch gedaald: van 21.000 naar 12.000. Een verdere daling wordt verwacht. Tegelijkertijd neemt de schaal van de bedrijven toe. Een bedrijf met 1000 varkens is tegenwoordig gewoon terwijl eind jaren negentig bedrijven minder dan 700 varkens hadden (Vellinga, 2003). Dit heeft ook tot gevolg dat de bedrijven langere termijnrelaties zijn aangegaan met de slachterij. Van daghandel is men over gegaan op week- en maandhandel om zeker te zijn van afvoer van varkens. Er zijn overigens grote verschillen in productiviteit tussen de primaire producenten: de duurste producent zit 15% boven de gemiddelde kostprijs; de goedkoopste 15% er onder.

De primaire producent levert vervolgens zijn product aan de slachterij. Verreweg de grootste varkensslachterij in Nederland is VION. Hoewel dit in Nederland een grote partij is met meer dan 65% marktaandeel, is de markt internationaal erg versnipperd. De slachterijsector is ook aan het consolideren, om tegenwicht te bieden aan de sterk toegenomen macht van de retailers. Met de retailers wordt incidenteel geïnnoveerd, bijvoorbeeld door te werken aan kant- en klaar maaltijden en bij de introductie van shoarmareepjes als nieuw product. Naar achter in de keten ligt de relatie lastiger. Er is sprake van wantrouwen tussen de primaire producenten en de slachterij (Lindgreen et al., 2005).

De slachterij levert uiteindelijk het product aan retailers of aan de vleesverwerkende industrie. Uiteindelijk komt het product dan bij de consument terecht. De consument is voor een belangrijk deel een prijskoper. Ook de retailer ziet varkensvlees vooral als een commodity. Wat hier oorzaak en gevolg is, is echter niet duidelijk. De klant lijkt niet bereid te zijn meer te betalen, al zijn er wel producten die een meerprijs kunnen vragen (bijvoorbeeld sommige soorten regionale ham). Niches voor het duurzame varken zijn beperkt van omvang: VION slacht per week 180.000 varkens terwijl in deze niche tussen de 100 en 500 varkens worden geslacht.

Naast deze spelers, speelt ook de voederindustrie een rol. Daarin zitten zeer grote spelers die voer toeleveren aan de verschillende varkenshouders in de keten. Incidenteel adviseren zij de boeren over de juiste voeding.

### *Internationale ketens*

Voor Pigure Group zijn verder de internationale dochters en joint ventures van steeds groter belang. Pigure Group opereert in dertig landen, vaak met partners die de lokale markt kennen. Dit garandeert internationale afzet. De ontwikkeling van een internationaal innovatiesysteem staat nog in de kinderschoenen. De landen hebben heel verschillende structuren in de varkenssector en varkens worden in geheel verschillende omstandigheden gebruikt: van grote bedrijven met honderdduizenden varkens in de Verenigde Staten tot kleinere boertjes met enkele varkens op de Filippijnen. Hoe al deze verschillende omstandigheden eisen stellen aan het product is iets wat duidelijk wordt door learning-by-doing. Internationalisering is dus wel begonnen en Pigure Group is een internationaal opererend bedrijf, maar internationaal kennis- en innovatiemanagement kan nog verder worden ontwikkeld.

*Een gefragmenteerde keten*

Nader beschouwd, valt de keten eigenlijk in drie delen uit elkaar: het deel van fokkerij tot en met primaire producent, de slachterij en de retail. Het valt op dat er geen communicatie is die over de hele keten heen loopt. Er is een goed systeem van kennis- en informatie uitwisseling in het eerste deel van de keten (zie voor een gedetailleerde analyse hiervan De Man, 2006). Het Integraal Keten Beheer systeem dat is ingevoerd is hier echter maar een beperkt onderdeel van. Hoe belangrijk en geavanceerd ook, dit is toch vooral gericht op de uitwisseling van operationele informatie en levert geen input voor innovatie of strategische vernieuwing. Daarvoor zijn er naast het IKB ook bijeenkomsten, opleidingen, een tijdschrift, manuals voor het werken met Pigbase etc. die zorgen dat in Nederland de juiste informatie op tijd op de juiste plaats komt. Dit systeem van kennismanagement werkt goed.

Internationaal is die ontwikkeling nog niet zo ver voortgeschreden. Kennis die in het buitenland wordt opgedaan wordt nog niet ten volle benut. Het is nog in belangrijke mate afhankelijk van toeval, wanneer kennis stroomt. Ook de expliciete kennis wordt niet in alle landen even vergaand gedeeld en gebruikt als zou kunnen.

De fokkerij heeft geen rechtstreeks contact met de retail. Het is de slachterij die wensen van de retail naar de rest van de keten vertaalt. Dit gebeurt dan vooral door de afrekenmechanismen die voor de primaire producent gelden. Er is dus een indirecte doorvertaling van de markteisen naar de rest van de keten. Ketenbrede productinnovatieprojecten komen niet voor.

De Nederlandse keten zit anders in elkaar dan ketens in het buitenland. In de Verenigde Staten is sprake van een bijna volledige integratie van de varkensketen. Dit model lijkt daar succesvol te zijn. Het heeft wel als nadeel dat de incentives voor de primaire producenten om efficiënt te produceren kleiner zijn dan in het marktmodel dat in Nederland wordt gehanteerd. Een derde model naast het Nederlandse en het Amerikaanse is dat van de slachterijcoöperatie met afzetverplichting voor de leden. Dit model wordt gehanteerd in Frankrijk en Denemarken.

*Conclusies over de varkensketen*

De transformatie van de varkenssector blijft gaande. Deze wordt niet geholpen door:

- het ontbreken van een gedeelde strategische visie op de hele keten;
- het diep gewortelde wantrouwen tussen varkensboeren en slachterij;
- de bestaande lagekostenstrategie;
- de (gepercipieerde?) onwil van de klant om meer te betalen voor varkensvlees;
- ontbreken van communicatie over andere dan operationele zaken.

Als gevolg van deze feiten zijn de hoofdschakels in de keten vooral bezig zichzelf te optimaliseren, zonder al te veel aandacht voor datgene wat voor of na hen in de keten gebeurt.

Desondanks gaat de transformatie van de keten door. Dit is dan vooral onder druk van externe factoren. Het lijkt erop dat deze ontwikkelingen toch geleidelijk een verdergaande samenwerking in de keten afdwingen, gelet op de toegenomen communicatie tussen retail en slachterij en de langetermijncontracten die primaire



producenten zijn gaan afsluiten met de slachterij. De keten als geheel is hierbij eerder eerder reactief dan proactief. Hoewel de individuele schakels (het 'varkensgedeelte' van de keten; de slachterij; de retail) wel elk bezig zijn met veranderingsprocessen, worden deze echter grotendeels los van elkaar uitgevoerd.

De vraag is of door deze situatie grote kansen in de keten blijven liggen. Sommigen zijn hiervan overtuigd, anderen niet. Relevanter dan deze discussie is wellicht dat integraal keten denken op dit moment niet hoog op de agenda staat van de belangrijkste spelers; voor een deel ook om goede redenen want er zijn op korte termijn belangrijke problemen op te lossen in de retail, het slachterijwezen en bij de verschillende varkenshouders afzonderlijk. Op de lange termijn zou deze situatie wel kunnen veranderen. De voortgang op ketenniveau is nu in ieder geval traag en zij wordt niet ketenbreed gemanaged en ondersteund.

#### 4. Een korte vergelijking met de melkveeketen: de CRV-case

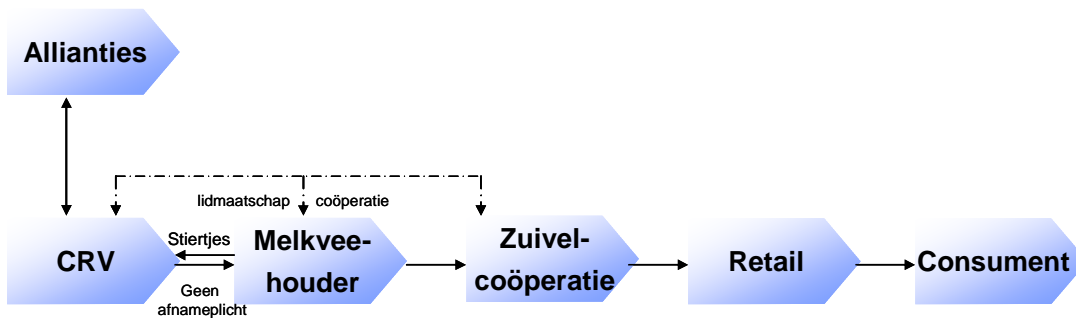
##### *CRV in de keten*

Een geheel andere keten is te zien bij melkvee (zie figuur 3). Deze keten is eenvoudiger. CRV is een Belgisch-Nederlandse coöperatie op het gebied van rundveeverbetering. De belangrijkste drie producten zijn: sperma/embryo's; software/informatie (registratie/fokwaardes); dienstverlening (inseminatie). Wereldwijd gezien zijn er veel concurrenten, maar in Nederland en Vlaanderen heeft CRV een marktaandeel van 80%. Op wereldschaal is CRV nummer twee.

Productontwikkeling van melkvee kost ook veel tijd. Een innovatieproces duurt al snel acht jaar. Nieuwe lijnen worden daarom vooral via overnames verkregen. Het is door de lange ontwikkeltijd niet mogelijk om op kortetermijntrends in te spelen. Door onderzoek naar merkergeren zou de productinnovatie met drie jaar kunnen worden verkort. Dit moet echter in de toekomst nog blijken. Momenteel wordt onderzoek op dit vlak gedaan.

De kosten van innovatie zijn hoog. CRV werkt samen met diverse partijen om die kosten te delen en kennis uit te wisselen en op te bouwen. Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband met de Universiteit van Luik rondom onderzoek naar merkergeren. Andere partners zijn Nutreco (op het gebied van voer) en het Nizoo (rondom melksamenstelling). Naast deze samenwerking op productgebied wordt ook aan de marktkant samengewerkt. In Amerika is er een joint venture op dit gebied. De sector ziet een toenemende concentratie door hogere R&D kosten.

Figuur 3: De melkveeketen van CRV



Melkveehouders zijn lid van CRV, maar hebben geen afnameplicht. CRV neemt wel stiertjes van hen af voor het fokprogramma. Er zijn 20.000 melkveehouders met ongeveer 1,2 miljoen koeien. Zeventig procent daarvan zijn traditionele melkveehouders. Vijftien procent runt het bedrijf meer als manager. Vijf procent zijn fokkers en daarnaast kent de melkveesector ook een aantal liefhebbers, die bijvoorbeeld vee houden om prijzen mee te winnen op shows. Het overgrote deel van de veehouders zoekt een duurzame koe. De keuze van het ras hangt verder af van geografie, de kwaliteit van de voeding die men de koe geeft en de historie.

De melkveehouder is over het algemeen ook lid van de zuivelcoöperatie. Vijftig procent van de melk wordt in Nederland geconsumeerd in de vorm van melk, toetjes, kaas en boter. De andere helft wordt geëxporteerd met name in de vorm van kaas en

boter. De zuivelcoöperatie is vooral geïnteresseerd in het vetgehalte van de melk die veehouders leveren en in het gehalte aan eiwit en witte bloedlichaampjes. Hoe meer deze elementen in de melk zitten hoe hoger de prijs die de zuivelcoöperatie betaalt. De coöperatie geeft een negatieve premie op hoeveelheid. De melkveehouder vertaalt deze eisen door naar CRV. Verder heeft CRV weinig rechtstreeks contact met de zuivelcoöperatie of de retail.

De melkveehouder is betrokken bij de productontwikkeling van CRV. De veehouder test het product. In Nederland en Vlaanderen wordt het sperma van 350 proefstieren verspreid. De veehouder stelt ongeveer 20% van zijn veestapel beschikbaar om te worden bevrucht (daarvoor krijgt de veehouder een vergoeding). Van de vrouwelijke nakomelingen wordt de prestatie gemeten, wanneer ze twee jaar na geboorte melk beginnen te geven. De vijf tot tien procent van de stieren met de best presterende nakomelingen worden dan weer in productie genomen en hun sperma wordt (internationaal) vermarkt. In de tussentijd staan deze stieren zo'n 3,5 jaar op wacht (wachtstieren).

#### *De melkveeketen vergeleken met de varkensketen*

De melkveeketen vertoont een aantal overeenkomsten met de varkensketen:

- Zowel bij melkvee als bij varkens zijn er geen ketens waarbij alle schakels zijn betrokken bij productontwikkeling;
- Doorvertaling van marktfragen is in beide gevallen indirect via tussenliggende schakels. Daarbij zijn de lijntjes bij melkvee wel korter dan bij varkens;
- Snel inspelen op ontwikkelingen is onmogelijk door de lange productontwikkelingstijd (snelle innovatie door middel van fokken van dieren is niet mogelijk);
- Toenemende R&D kosten vragen om een grotere schaal en leiden tot concentratie en internationalisatie. Internationaal innovatiemanagement verkeert nog in de beginfase;
- Operationele kennis over producten en productie stroomt goed door de keten.

Daarnaast zijn er enkele belangrijke verschillen. Sommige daarvan hebben te maken met het product. Varkens worden gefokt voor de slacht en hebben dus een korte levensduur; koeien moeten jarenlang melk produceren. Ook het innovatieproces wordt door biologische factoren bepaald. Een varkenszeug werpt twee keer per jaar een toom, terwijl een koe maar een keer per jaar een jong op de wereld zet. Dat vertraagt het proces van innovatie bij de veeteelt. Dit wordt weer wel enigszins teniet gedaan doordat bij koeien de verschillen tussen de individuele dieren veel groter zijn dan bij varkens. Daardoor kan er sneller resultaat bereikt worden door een juiste selectie van dieren.

Het belangrijkste verschil in de keten is dat bij melkvee een veel hogere mate van verticale integratie bestaat. De keten is eenvoudiger dan bij varkens. De nadelen van het feit dat beide ketens versnipperd zijn, zijn bij het melkvee dan ook veel kleiner. De communicatielijnen zijn immers een stuk korter. De indirecte vertaling van markteisen naar de fokkerij is daardoor een minder groot probleem bij melkvee dan bij varkens.

## 5. Organisatie- en managementopties voor de fokkerij

Een helder rapport over de varkenshouderij is dat van Hoste et al. (2004). De conclusies en aanbevelingen van dit rapport verhouden zich goed met de bovenstaande analyse. De drie hoofdconclusies die in iets meer detail in dat rapport te vinden zijn, zijn:

- versterk de positie bij consument en retailer;
- verbeter de efficiëntie;
- versterk de relaties binnen de sector om barrières tot verandering weg te nemen.

Hoewel deze aanbevelingen kunnen worden onderschreven, lijkt het onrealistisch dat invoering van het eerste en het laatste punt op korte termijn plaatsvindt. De verschillende partijen definiëren de problemen niet als een ketenprobleem maar als een individueel probleem van hun eigen organisatie. Voorzover zij het ketenprobleem herkennen, staat dit echter meestal niet in de top vijf van hun prioriteiten. Het lijkt er niet op dat dit op korte termijn zal veranderen. Daartoe ontbreken op dit moment de noodzaak en urgentie op korte termijn, de wil en de tijd.

Er zal zeker een start met deze punten moeten worden gemaakt, maar voordat de opbrengsten ervan zichtbaar worden, zullen vele jaren verstreken zijn. Het vergt dat partijen op het niveau van de keten strategisch leren denken en het vraagt om de opbouw van kennis van en vertrouwen in elkaar.

Voor de fokkerij geldt daarom dat, hoewel er moet worden gewerkt aan de lange termijn bijvoorbeeld door met de retail te gaan praten, er op de korte termijn meer te verwachten is van een versterking van de eigen positie. Naarmate dit beter lukt, zal de fokkerij ook eerder als serieuze gesprekspartner worden gezien door de partijen verderop in de keten.

### *Internationale kennisdeling*

De wetenschappelijke literatuur en praktische ervaringen met betrekking tot internationaal kennismanagement en het internationaal in de markt zetten van kennis is nog erg beperkt (De Man, 2005). Internationale opererende bedrijven kiezen vaak voor het concentreren van hun kennisontwikkeling op één of twee plaatsen met een lokaal netwerk. Ontwikkeling van kennismanagement op internationaal netwerkniveau heeft nog weinig aandacht.

De belangrijkste verbetermogelijkheid voor de fokkerij rondom kennis en innovatie ligt precies op dat internationale vlak. Wanneer de fokkerij in staat is internationaal een even sterk kennis- en innovatienetwerk op te bouwen als nationaal, dan zal de fokkerij in staat zijn sneller producten aan te passen aan de markt, interessant blijven voor latere fasen in de keten als leverancier van genetisch materiaal en een sterkere positie kunnen behouden ten opzichte van slachterij en retailer, omdat in alle landen producten aan deze twee partijen kunnen worden geleverd die aansluiten bij de lokale behoeften.

Deze analyse leidt tot de volgende aanbevelingen:

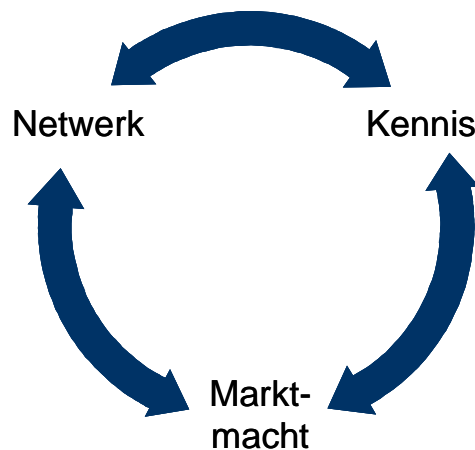
- Onderzocht moet worden hoe in verschillende landen kennis het best kan worden overgedragen, verspreid en ontwikkeld. Daarbij dient aandacht te zijn voor de motivatie van partners om kennis te delen, het voorkomen van free-riding in het netwerk, het creëren van mechanismen om kennis efficiënt over te dragen en de mate waarin partners in staat zijn hun kennis te articuleren en nieuwe kennis te absorberen.
- Het lijkt het meest voor de hand te liggen eerst aandacht te besteden aan het management van expliciete kennis om vervolgens aan stilzwijgende kennis te werken. Expliciete kennis is namelijk eenvoudiger overdraagbaar en vergt minder persoonlijk contact dan stilzwijgende kennis.
- Een ander aanknopingspunt is om het kennismanagement eerst in de bilaterale relaties met partners op te bouwen en daarna pas te werken aan de complexere verknopingen tussen partners onderling.
- Zorg dat kennis over internationaal innovatiemanagement wordt opgebouwd; eerst in het eigen fokkerijbedrijf en vervolgens, naar behoefte bij de partners
- Wellicht is intensivering van de samenwerking met de slachterij een optie, om meer zicht te krijgen op de wijze waarop de vraag van de retail in het buitenland kan worden vertaald naar de innovatieprocessen in de fokkerij.

## 6. Visie op de toekomstige keten: de voorwaarden voor een regierol

*Wat zijn de kernelementen van regie?*

In het project Internationale Regierol Veehouderij stond de vraag centraal in welke mate de veehouderij een regierol kan vervullen. Om als regisseur te kunnen bepalen wat er in een keten of netwerk gebeurt, zijn drie elementen nodig (zie figuur 4). Ten eerste moet er natuurlijk een netwerk van partners zijn om te kunnen regisseren. Daaraan gekoppeld zit ook de vaardigheid om een netwerk te managen. Ten tweede is inhoudelijke kennis nodig over wat zich in de keten afspeelt. Tenslotte dient de regisseur een machtsbasis te hebben die door de andere partners wordt her- en erkend. Dit heeft meestal betrekking op kennis van de klant, maar kan ook een patent, merk of de grootte van een bedrijf zijn.

Figuur 4: De benodigheden voor regie



*In hoeverre is Piture Group een regisseur?*

Kijkend naar de situatie van Piture Group dan geeft tabel 1 weer in hoeverre Piture Group aan deze voorwaarden voldoet. Het is daarbij van belang om onderscheid te maken tussen de rol van Piture Group in het deel van de keten tot en met de primaire producent (hierna het 'varkensdeel' genoemd) en de keten tot en met de eindconsument (de totale keten).

Tabel 1 maakt duidelijk dat in het varkensdeel van de keten in Nederland, Piture Group al een regierol vervult. Het heeft een groot aantal partners (de leden/franchisenemers) en is in staat dat netwerk te managen, zoals blijkt uit de succesvolle kennisdeling in de keten in Nederland. Ook investeert Piture Group via IPG zeer sterk in R&D, waardoor de kennisbasis sterk is te noemen. Vanwege het feit dat IPG continu innoveert, heeft het ook een marktpositie weten op te bouwen die door de afnemers van de genetica als zodanig wordt herkend en erkend. Dit wordt nog verder uitgebouwd door merkopbouw rondom de TOPIGS-producten.

Tabel 1: Mate waarin bij Piture Group de onderdelen van de regierol zijn ingevuld

	Varkensdeel	Totale keten
Netwerk - partners - netwerkmanagement	aanwezig aanwezig Nederland; internationaal nog te verbeteren	niet aanwezig niet aanwezig
Kennis	zeer goed ontwikkeld	matig ontwikkeld
Marktmacht	op basis van continue innovatie	wordt niet er- en herkend door retail, consument en (deels) de slachterij

Internationaal is de regisseursrol in het varkensdeel van de keten nog niet geheel ingevuld. Er is al wel een set aan partners aanwezig op internationaal gebied, maar het management heeft zich nog voornamelijk gericht op verkoop. Het kennismanagement in dat netwerk is beperkt ontwikkeld. Waar het kennis betreft, kan voor een deel worden voortgebouwd op kennis die in Nederland is opgedaan. Meer kennis over lokale vraag en aanbod zou echter de kennispositie in dat internationale netwerk verder kunnen verstevigen. Als gevolg daarvan kan ook de marktpositie verder worden uitgebouwd. Internationaal is er dus sprake van een in opbouw zijnde regisseursrol in het varkensdeel van de keten.

Wanneer naar de totale keten wordt gekeken, blijkt er geen sprake te zijn van een regisseursrol. Piture Group partnert bijvoorbeeld niet met retailers of consumenten. Een regisseursrol vereist ook dat er op zijn minst een basale kennis is van de eindgebruiker, retail concepten en de wensen van de finale consument. Deze is slechts in beperkte mate aanwezig. Piture Group heeft ook geen marktpositie: de consument weet niet wat Piture Group is en kent geen merken van Piture Group. In de totale keten vervult Piture Group dus geen regierol. Die ligt eerder bij de retail, die vanuit de massa die het afneemt, eisen aan de rest van de keten kan stellen.

#### *Hoe kan de regisseursrol worden uitgebouwd?*

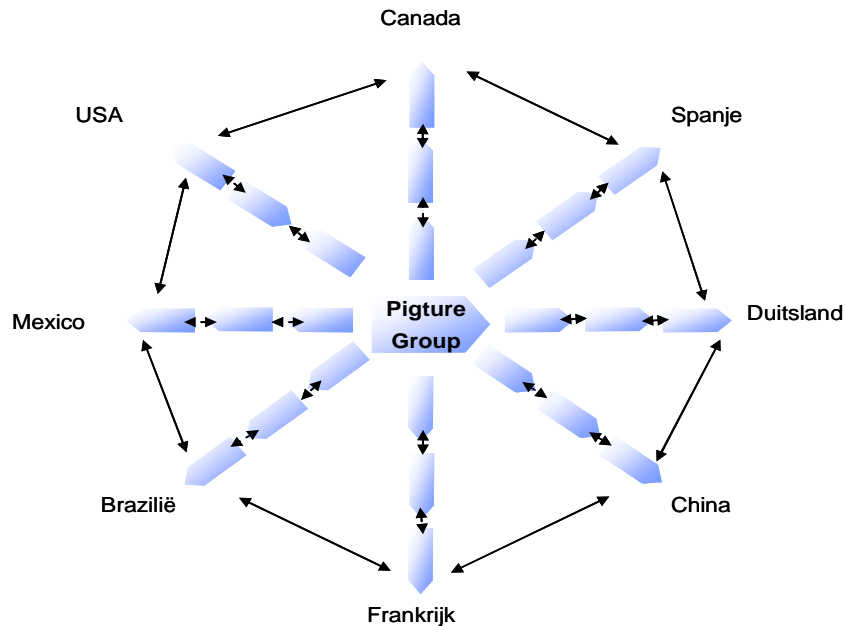
Hieruit volgt dat Piture Group een verdere uitbouw van de regierol het eenvoudigst kan bereiken door de ontwikkeling van het netwerkmanagement op het internationale vlak. De eerste stappen om dit te bereiken zijn al eerder geschetst. Uiteindelijk kan dit leiden tot een situatie waarin Piture Group (zie figuur 5):

- a. in staat is in verschillende landen even effectief te communiceren als in Nederland;
- b. in staat is kennis van het ene land naar het andere over te dragen;
- c. een netwerk heeft waarin rechtstreeks contact tussen partners de kennisoverdracht faciliteert.

Dit laatste is een belangrijke bron van waarde voor de netwerkpartners en voor IPG. De latere schakels in de keten zijn de afnemers van Piture Group. Wanneer zij alleen een afnemersrelatie hebben met Piture Group, is er sprake van een relatief zwakke band. Afgezien van switching costs, kunnen de afnemers immers ook elders hun genetica betrekken. Wanneer de afnemers ook continu gevoed worden met kennis, innovatie en andere ondersteuning, terwijl zij daar ook zelf weer aan bijdragen,

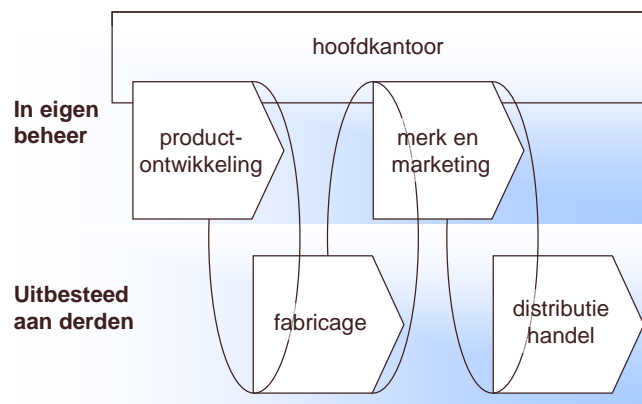
ontstaan multiple verbintenissen in het netwerk. Dit versterkt het netwerk en daarmee ook de klantenbinding. De voordelen van een dergelijk systeem zijn bekend vanuit de auto-industrie en zijn ook zichtbaar in de Nederlandse varkensketen.

Figuur 5: Een internationale regierol van Pigure Group



Om een regierol over de totale keten te realiseren is het kop-staartmodel wellicht een inspiratie. Een dergelijk bedrijf doet de R&D en de marketing aan de finale consument (zie figuur 6). Voorbeelden zijn Nike en Benetton. Zij controleren de innovatie en het merk, terwijl de productie- en verkoopactiviteiten grotendeels bij andere organisaties plaatsvinden. Momenteel is bij Pigure Group het R&D deel goed ingevuld via IPG. De opbouw van een regierol in de totale keten, vraagt dus nog om de opbouw van een consumentenmerk en kennis over consumentenmarketing. De haalbaarheid hiervan is niet onderzocht. Wat wel duidelijk is, is dat dit vele jaren van investeren vergt in het ontwikkelen van een goed merk, het 'opvoeden' van de consument en het overtuigen van retailers.

Figuur 6: Het kop-staart model van regie in de keten





## SAMENVATTING

Dit rapport heeft de veehouderijketen in kaart gebracht, in het bijzonder vanuit het perspectief van de varkenshouderij c.q. Pigure Group. De conclusies zijn:

- De keten in Nederland functioneert niet als een geïntegreerde keten. Er zijn drie delen te onderscheiden: het varkensgedeelte (van fokkerij tot en met primaire producent), de slachterij en de retail. Slechts langzaam komen deze partijen tot verder afstemming. Dat gebeurt vooral onder druk van externe omstandigheden en niet vanuit een positieve motivatie om gezamenlijk tot innovatie te komen.
- Waar informatie over de keten wordt gedeeld, is dit uitsluitend operationele informatie.
- Gezamenlijke innovatie gebeurt wel in het varkensgedeelte van de keten. Daarin zijn diverse mechanismen ter bevordering van kennisdeling en innovatie aanwijsbaar.
- De fokkerij heeft internationaal nog niet een vergelijkbaar systeem van kennisdeling en innovatie kunnen opzetten, al zijn de voorwaarden voor een regierol op dat vlak wel aanwezig.

Hieruit volgt als eerste aanbeveling dat een begin moet worden gemaakt met de opbouw van relaties in de totale keten, maar dat hier op korte termijn geen grote opbrengsten van moeten worden verwacht. Dit zal een traag en langdurig proces zijn. Op kortere termijn kan de fokkerij zich richten op de opbouw van kennis- en innovatiemanagement op het internationale vlak om daarmee de eigen positie te verstevigen. Hoewel ook dit de nodige tijd kost, heeft de fokkerij hier meer stuurvariabelen in eigen hand dan in de relatie met de slachterij en de retail.

## Literatuur

Hoste, R., N. Bondt en P. Ingenbleek, 2004, *Visie op de varkenskolom*, WUR Rapport 207, November.

Lindgreen, A., R. Palmer and J. Trienekens, 2005, Relationships within the supply chain: A case study, *Journal on Chain and Network Science*, 5, 85-99.

Man, A.P. de, 2005, *Knowledge Management in International Networks*, Position Paper Transforum Agro & Groen, augustus

Man, A.P. de, 2006, *Pig-breeding as a Knowledge Intensive Sector*, paper in het kader van het Transforumproject Knowledge Management in Networks, Technische Universiteit Eindhoven.

PVE, 2006, *2005 NL Marktgegevens*, Productschap voor Vee, Vlees en Eieren.

Vellinga, K.G., 2003, *Relationship marketing in a Dutch business-to-business IKB pork chain*, Master's thesis, Wageningen University.