

Visie op de varkenskolom

R. Hoste
N. Bondt
P. Ingenbeek

Rapport 207

Visie op de varkenskolom

R. Hoste
N. Bondt
P. Ingenbleek

Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Wetenschapswinkel Wageningen UR

LEI

Rapport 207

November 2004

Colofon

Visie op de varkenskolom

Opdrachtgever

Werkgroep Landbouw & Armoede

Financiering

Wetenschapswinkel Wageningen Universiteit en Researchcentrum

Werkgroep Landbouw & Armoede

Projectuitvoering

R. Hoste

N. Bondt

P. Ingenbleek

Begeleidingscommissie

Mevr. D. Bisseling, Werkgroep Landbouw & Armoede

Mevr. F. Bosgoed, Werkgroep Landbouw & Armoede

G. Habets, Werkgroep Landbouw & Armoede, voorzitter

J. Kok, Platform Aarde Boer en Consument

Mevr. R. Kuperus LAC van NBvP Vrouwen van NU

Mevr. A. van Niersen, Werkgroep 'Samen Anders' van Platform DOE (Duurzame Ontwikkeling Epe)

Mevr. R. Schut, Werkgroep Landbouw & Armoede

Mevr. H. Spanninga, Agrarische Cie. NBvP/Vrouwen van Nu

Mevr. A. van Wichen, KVO

Mevr. E. Oosterkamp, Wetenschapswinkel Wageningen UR, secretaris en procesbegeleider

Mevr. S. van der Kroon, procesbegeleider LEI, secretaris

R. Hoste, projectleider LEI

ISBN: 90-6754-840-5

Omslag: Domino Design, Groningen

Lay-out: Studio LEI

Druk: Studio LEI

www.wur.nl/wewi

Foto's:

Varken, karbonades en vitrine: Animal Sciences Group

Karkas en uitbener: Elsevier Bedrijfsinformatie

Diner: Beeldbank Biologica: afkomstig van biologische varkens

Rapportnummer 207

November 2004

Prijs rapport: € 16,- (inclusief 6% BTW)

Visie op de varkenskolom

Rapportnummer 207

Auteurs:

R. Hoste

N. Bondt

P. Ingenbeek

Coördinatie Wetenschapswinkel: G. Straver en E. Oosterkamp

Wageningen, november 2004

Werkgroep Landbouw & Armoede
Secretariaat: A. van Niersen-Vorselman
Veluwsedijk 55
7397NP Nijbroek
0578-641526
e-mail: wla@reageert.nl
www.wla.reageert.nl

De Werkgroep Landbouw & Armoede is een breed platform van boeren en boerinnen en betrokken kerkelijke en maatschappelijke organisaties. Zij werken sinds 1998 aan verschillende doelstellingen om armoede in de agrarische sector te voorkomen en tegen te gaan door:

- het bewust maken en benoemen van verarming in de landbouw en het opsporen van structurele oorzaken;
- aandacht en (h)erkenning van de doelgroep die door de ontwikkelingen hiermee te maken krijgt;
- het maatschappelijke en politieke debat te bevorderen en te beïnvloeden;
- aanbevelingen te doen voor oplossingen en veranderingen.

Wetenschapswinkel Wageningen UR
Postbus 9101
6700 HB Wageningen
0317-484661
e-mail: wetenschapswinkel@wur.nl
www.wur.nl/wewi
www.wetenschapswinkels.nl

Maatschappelijke organisaties zoals verenigingen en belangengroepen, die niet over voldoende financiële middelen beschikken, kunnen met onderzoeksvragen terecht bij de Wetenschapswinkel Wageningen UR. Deze biedt ondersteuning bij de realisatie van onderzoeksprojecten. Aanvragen moeten aansluiten bij de werkgebieden van Wageningen UR: duurzame landbouw, voeding en gezondheid, een leefbare groene ruimte en maatschappelijke verandingsprocessen.

LEI bv
Postbus 29703
2500 LS Den Haag
070-3358330
e-mail: informatie.lei@wur.nl
www.lei.wur.nl

Het LEI is één van de onderzoeksinstituten van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Het heeft zijn hoofdvestiging in Den Haag. Het is in Nederland het toonaangevende instituut voor economisch onderzoek op het gebied van land- en tuinbouw en visserij, het beheer van het landelijk gebied, de agribusiness en de productie en consumptie van voedingsmiddelen. De toenemende integratie van landbouw en agribusiness met de maatschappelijke omgeving is een belangrijk uitgangspunt voor het onderzoek van het LEI, nationaal en internationaal. Tegen die achtergrond ondersteunt het onderzoek de keuzes die overheden en bedrijven moeten maken op het gebied van concurrentie, besturing van productieketens, ruimtelijke ordening, milieuzorg, natuurlijke hulpbronnen, het Europese landbouwbeleid en het mondiale handelsverkeer.

Inhoudsopgave

	Pagina
Woord vooraf	ix
Dankwoord	xi
Samenvatting	xiii
Summary	xvii
1. Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Probleemstelling	1
1.3 Doel van het onderzoek	2
1.4 Opbouw van het rapport	2
2. Trends in markt en afzet	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Consumententrends	4
2.3 Distributiekkanalen	5
2.4 De rol van vlees in de supermarkt	7
2.5 De varkens(vlees)handel	12
3. Structuur van de varkenskolom	17
3.1 Opbouw van de kolom	17
3.2 Productstromen	19
3.3 De consumenteneuro	23
4. Kostenopbouw per schakel in de varkenskolom	27
4.1 Inleiding	27
4.2 Veevoerindustrie	27
4.3 Fokkerij	28
4.4 Primaire varkenshouderij	28
4.5 Varkenshandel en -transport	30
4.6 Vleesindustrie	31
4.6.1 Slachterijen	31
4.6.2 Vleesverwerking	34
4.7 Retail	35
4.8 Verschillen tussen bedrijven	36
5. Knelpunten	39
5.1 Ruimte voor koerswijzigingen	39
5.2 Vraagsturing	40
5.3 Kanalisatie aanvoer en prijsfluctuaties	41
5.4 Marktmacht	44
5.5 Informatie en communicatie	45
5.6 Samenwerking in de keten	46
5.7 Innovatie	46

	Pagina
6. Conclusies en aanbevelingen	50
Gebruikte literatuur	55
Bijlage	
1. Informanten	63

Woord vooraf

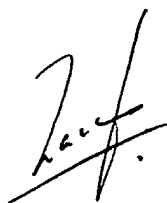
Het LEI heeft in opdracht van de Wetenschapswinkel van Wageningen UR en de Werkgroep Landbouw & Armoede (WLA) onderzoek gedaan naar het functioneren van de varkenskolom: welke omgevingsfactoren zijn bepalend, hoe is de keten opgebouwd, hoe liggen machtsverhoudingen en welke mogelijkheden zijn er om het economisch rendement van de varkenskolom te verbeteren?

Eerst is begonnen met een vooronderzoek naar de bereidheid van een aantal actoren in de kolom om mee te werken aan transparantie in het functioneren van en de winstgevendheid in de varkenskolom. Vervolgens is het onderzoek november 2003 van start gegaan.

De onderzoekers hebben tientallen interviews en gesprekken gevoerd met varkenshouders, slachterijen, vleesverwerkers, handelaren, retailinkopers, beleidsmedewerkers en wetenschappers (zie bijlage 1). Met vertrouwelijke informatie is op gepaste wijze omgegaan. Het is een zeer boeiend project geweest, door een integrale benadering van openbare informatie en diepte-interviews, en van bestaande en nieuwe kennis, van wetenschappelijke analyse en praktische oplossingsrichtingen. Ook de beschouwing van meerdere schakels in de kolom en het directe belang van de varkenshouderij maakten dat het project zeer boeiend was. Er is getracht een doorkijk in de varkenskolom te geven. Deze kan dienen als basis voor een discussie over mogelijkheden die er zijn om het economisch rendement van de varkenskolom te verbeteren.

We bedanken de begeleidingscommissie voor haar inbreng. Deze commissie vertegenwoordigde ruimschoots de boerenpraktijk, waarmee het directe belang van de varkenshouderij bij het onderzoek werd benadrukt. De commissie heeft kritisch en vooral oplossingsgericht meegedacht.

We bedanken ook de vele informanten voor hun medewerking. Daarnaast bedanken we de collega's van het LEI die kritisch hebben meegelezen en meegedacht, vooral Elsje Oosterkamp (eerst bij de Wetenschapswinkel, later als collega bij het LEI), Sandra van der Kroon en Gé Backus.



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen Directeur LEI

Dankwoord

De Werkgroep Landbouw & Armoede (WLA) bedankt bij deze de Wetenschapswinkel van Wageningen UR voor het mogelijk maken van het onderzoek. We bedanken het LEI en de onderzoekers (Robert Hoste en anderen) voor het diepgaand onderzoek. We willen hen ook bedanken voor het goede overleg en de prettige ontvangst in Wageningen. We spreken de hoop uit dat het onderzoek in brede kring wordt gelezen en de oplossingsrichtingen zullen worden bestudeerd.

Namens WLA,
G. Habets (voorzitter)

Samenvatting

De Werkgroep Landbouw & Armoede heeft aan de Wetenschapswinkel van Wageningen UR gevraagd om een onderzoek te laten uitvoeren naar het functioneren van de varkenskolom: welke omgevingsfactoren zijn bepalend, hoe is de keten opgebouwd, hoe liggen machtsverhoudingen en welke mogelijkheden zijn er om het economisch rendement van de varkenskolom te verbeteren?

Het onderzoek is gericht op:

- het beschrijven van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de varkenskolom;
- het kwantificeren van de kostenstructuur van de schakels in de varkenskolom;
- het formuleren van oplossingsrichtingen voor structurele versterking van de kolom.

De markt voor voedingsmiddelen wordt gekenmerkt door trends zoals de toegenomen vraag naar gemaksvoeding, kleinere porties, en meer variatie. Deze trends zijn samen te vatten in de vier termen: gezond, genot, gemak en goedkoop (PVE en VV, 2004). Varkensvlees is in de perceptie van de consument niet onderscheidend. Ook wordt er nauwelijks in varkensvlees geïnvesteerd. De prijs speelt daarom een grote rol bij de aankoopbeslissing door consumenten. Vlees wordt voor ruim de helft verkocht via de supermarkt en voor een derde via de buitenhuishoudelijke markt. Het is een uitdaging voor de kolom aansluiting te zoeken bij de huidige consumententrends.

Veel voedingsketens hebben het kenmerk dat het aantal afnemers tot aan de inkoopkantoren telkens kleiner is dan het aantal leveranciers. Het aantal afnemers vanaf de inkoopkantoren is echter weer groter. Er zijn in West-Europa circa 110 inkoopkantoren voor de retail¹ die beleverd worden door (uiteindelijk) 3,2 miljoen primaire producenten en hun producten komen uiteindelijk terecht bij 160 miljoen consumenten. In Nederland zijn er zeven inkoopkantoren voor de retail.

De brutomarge op vlees (verkoopprijs minus inkoopprijs) bedraagt circa 25-30%, maar varieert sterk tussen supermarktformules. Bovendien hangt de brutomarge vooral samen met het prijs- en servicebeleid, en maar gedeeltelijk met de kosten van de retailer. In de supermarkten is varkensvlees een belangrijk product, zowel wat betreft het aandeel in het vleesassortiment, als ook vanuit de functie als *traffic generator*: consumenten komen voor verse producten (zoals varkensvlees) naar de supermarkt en kopen dan ook andere producten. De detaillist haalt daardoor meer omzet. Reclameacties zijn gunstig voor de retail, het is echter twijfelachtig of dit ook voor de kolom als geheel gunstig is. Het is een uitdaging voor de vleesindustrie om het actiebeleid van vlees te verbeteren, bijvoorbeeld door acties altijd 'vierkant' in te zetten (van alle onderdelen van het varken). Dit zou de vierkantverwaarding en de rentabiliteit van de kolom ten goede komen. Samenwerking met de retail, bijvoorbeeld door *category management*, is hiervoor noodzakelijk.

¹ Retail = detailhandel.

In het onderzoek is een berekening gemaakt van de kostenverdeling in de varkensvleeskolom, de zogenaamde 'consumenteneuro'. Per euro verkoopwaarde van vers varkensvlees in de supermarkt heeft de primaire sector hierin een aandeel van 36%, waarvan het grootste deel bestaat uit de toelevering (zoals veevoer); de varkenshouderij zelf houdt uiteindelijk maar 6% over. Bij een gerealiseerde verkoopprijs van vers varkensvlees van € 6,16 (inclusief BTW) per kilogram betekent het dat de varkenshouder van iedere verkochte kilo vlees circa 40 eurocent krijgt voor vergoeding van eigen arbeid en kapitaal. De slachterij, uitbeenderij en voorverpakker hebben een aandeel van respectievelijk 4, 8 en 20%. De retail heeft een aandeel van 24% in de verkoopprijs. De retail heeft een nettomarge voor de versvleesafdeling van circa 0%, terwijl de winkel als totaal wel een rendement heeft van circa 2%. Het voeren van een vleesassortiment draagt bij aan de totale omzet en het rendement van de winkel.

Een structurele wijziging in de varkensproductiekolom is nodig: van aanbodsgerichte afzet naar marktgestuurde productie. Knelpunt daarbij is dat deze koerswijziging pas op langere termijn voordelen biedt, terwijl het huidige rendement hiervoor niet of nauwelijks de ruimte biedt. De focus in de vleesindustrie is momenteel nog te weinig op de consument, maar is meer gericht op het op korte termijn beheersbaar maken van de problematiek inzake voedselveiligheid en diergezondheid. Voor de varkenshouderij speelt daarbij ook dat er nog maar voor 30% van de productie in Nederland daadwerkelijk sprake is van ketens vanaf voerleveranties tot aan vleesverwerking.

De productiekolom wordt aanbevolen te zoeken naar producten met toegevoegde waarde en hierbij aan te haken bij huidige consumententrends (plezierig, gezond, gemak). Op deze manier kan de consument en daarmee de retailer geholpen worden in het vervullen van consumentenwensen. Producten met meer toegevoegde waarde geven meer ruimte voor investeringen, zowel in productinnovatie, als ook in kolomherstructurering.

Reclameacties verstoren de vierkantverwaarding², zijn daarmee ongunstig voor het rendement van de kolom als geheel en maken het praktisch erg lastig om te komen tot meer structurele handelsrelaties in de (internationale) vleesindustrie. Retailers zijn echter vooral gefocust op (prijs)concurrentie en marktaandeel. Structurele samenwerking met leveranciers wordt door retailers op afstand gehouden om scherp op inkoopprijs te kunnen onderhandelen. Het is dus lastig om retailers mee te laten denken in de economische vraagstukken van de voorliggende productiekolom. De productiekolom dient er dus naar te streven om door consequent vraaggestuurd te denken, waardevol te zijn voor de retail. Dan komt er mogelijk ruimte om te zoeken naar alternatieven voor of alternatieve invulling van reclameacties.

Retailers geven aan dat versleveranciers zouden moeten transformeren van een productie- naar een regiefocus. Dus van aanbodsggericht naar meedenken met de klant en regisseren. Verder geven retailers aan dat leveranciers zich

² Vierkantverwaarding is een vakterm waarmee geduid wordt op de maximale verwaarding van alle onderdelen van het varken.

moeten verdiepen in de supermarktformules en hun klanten om relevante versinnovaties te kunnen realiseren. Momenteel ontbreekt bij versleveranciers doorgaans de klant- en marktkennis.

De prijzen van slachtvarkens en varkensonderdelen fluctueren wekelijks. Dit is nadelig voor een goede samenwerking in de keten. Ook de retail heeft voorkeur voor meer constante inkoopprijzen. Aanbevolen wordt mogelijkheden te onderzoeken voor prijsrust bij de inkoop van varkens.

In de varkenskolom wordt onvoldoende informatie uitgewisseld. Vooral over meerdere schakels heen is het niet gebruikelijk om elkaar te informeren. Toch is openheid van belang om kwaliteit en efficiëntie te verhogen. Er is sprake van een wisselwerking tussen openheid en vertrouwen. In de huidige situatie is er door gebrek aan vertrouwen nauwelijks sprake van samenwerking en zijn de transactiekosten hoog. Verbetering van de relatie tussen varkenshouders en slachterijen kan alleen slagen indien structureel gewerkt wordt aan het opbouwen van vertrouwen.

De studie heeft geleid tot de volgende visie: De varkensproductiekolom van de toekomst kenmerkt zich door samenwerking binnen, en concurrentie tussen ketens. Ketenpartijen stemmen hun activiteiten onderling optimaal af; hiervoor is wederzijds inzicht nodig in elkaars activiteiten en belangen. Productieketens zijn waardevolle partners voor hun afnemers.

De studie besluit met drie uitdagingen voor de varkensvleeskolom:

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

Summary

The Agriculture & Poverty Working Group asked the Science Shop (Wetenschapswinkel) at Wageningen UR to conduct research into how the pork supply chain operates: what are the main environmental factors, how is the chain built up, how is the balance of power and what opportunities are there to improve economic returns of the pork supply chain?

The research focused on:

- describing the environmental factors affecting the pork supply chain;
- quantifying the cost structure of the actors in the pork supply chain;
- formulating solutions aimed at structurally strengthening the supply chain.

The food market is characterised by trends such as the increasing demand for convenience food, smaller portions and more variety. These trends can be collectively described in four terms: healthy, tasty, convenient and cheap (PVE and VV, 2004). Pork is not a distinguishing product in the eyes of the consumer. The food market is characterised by trends such as the increasing demand for convenience food, smaller portions and more variety. These trends can be collectively described in four terms: healthy, tasty, convenient and cheap (PVE and VV, 2004). Pork is not a distinguishing product in the eyes of the consumer, and does not lead to much innovation either. Prices are therefore very important in the purchasing decisions of consumers. Over fifty percent of meat products are bought at the supermarket, and a third through the out-of-home market. The challenge facing the supply chain is to find a connection with the present consumer trends. Prices are therefore very important in the purchasing decisions of consumers. Over fifty percent of meat products are bought at the supermarket, and a third through the out-of-home market. The challenge facing the supply chain is to find a connection with the present consumer trends.

Many food chains are finding that the number of customers up to the buying-desks is exceeded by the number of suppliers. However the number of customers from the buying-desks is bigger. In Western Europe there are around 110 buying-desks for the retail trade which are supplied by (finally) 3.2 million primary producers, while their products eventually reach 160 million consumers. The Netherlands has seven purchasing centres for the retail trade.

The gross margin for meat (sales price minus purchasing price) is around 25-30%, but varies strongly between supermarket formulas. Moreover the gross margin is largely related to the price and service policy and only partially to the costs of the retailer. Pork is an important product for the supermarkets, due both to its share in the meat assortment and its function as traffic generator: consumers come to the supermarket for fresh products (such as pork) and then go on to buy other products. The retailer's turnover thus increases. Advertising campaigns are good for the retail trade, although it is doubtful whether this also applies to the supply chain as a whole. The meat industry needs to improve its advertising policy for meat, for example by focusing campaigns on the whole pig. This could raise the profile of pig meat as a

whole and the profitability of the supply chain. To achieve this cooperation with the retail trade by means of category management for example is essential.

The research calculated the cost distribution in the pork supply chain, i.e. the 'consumer Euro'. Per Euro market value of fresh pork in the supermarket, the primary sector has a share of 36%, the majority of which consists of supplies (such as animal feed); the pig farmer himself finally only retains 6%. At a market price for fresh pork of € 6.16 (including VAT) per kilogram, this means that the pig farmer earns around 40 Eurocents for his own labour and capital. The slaughterhouse, de-boner and pre-packer have a respective share of 4%, 8% and 20%. The retail trade has a share of 24% in the sales price. The retail trade's fresh meat section has a net margin of around 0%, while the store as a whole has a yield of around 2%. A meat assortment contributes to the store's total turnover and profitability.

A structural change in the pork production supply chain is required: from supply-oriented sales to market-controlled production. The problem is that this change of direction only produces benefits in the long-term, and present returns offer no or very little scope for change. At present the meat industry does not focus enough on the consumer; it is more concerned with managing problems regarding food safety and animal health in the short term. Another factor for pig farmers is that only 30% of the production in the Netherlands actually involves chains from animal feed supplies to meat processing. The advice to the supply chain is therefore to search for products with added value which respond to current consumer trends (tasty, healthy, convenient). This will help the consumer and thus the retailer in the fulfilment of consumer requirements. Products with more added value give additional scope for investment, both in product innovation and in chain restructuring. Advertising campaigns disrupt the promotion of use of the whole pig and therefore do not benefit the returns of the supply chain and make it very difficult in practice to achieve more structural trade relationships in the (international) meat industry. However retailers are mainly focussed on (price) competition and market share. Retailers avoid structural cooperation with suppliers to give them room to negotiate on purchasing price. This makes it difficult to get retailers involved in thinking about economic problems in the present supply chain. The supply chain should therefore aim at becoming valuable for the retail trade by consistently being driven by demand. This may create scope for searching for alternatives or alternative types of advertising campaigns. Retailers suggest that fresh food suppliers should change from a production to a controlling focus, i.e. from supply-directed to customer-oriented. They also suggest that suppliers should learn about supermarket formulas and their customers in order to introduce relevant fresh food innovations. Fresh food suppliers currently lack knowledge of the customer and market. The prices of slaughter pigs and pig parts fluctuate weekly. This does not promote good cooperation in the chain. Furthermore, the retail trade prefers more constant purchasing prices. Possibilities for a smoother price movement of slaughter pigs should be explored.

Not enough information is exchanged in the pork supply chain. The exchange of information is not standard practice, particularly over several links. However openness is important to improve quality and efficiency. There is a link between openness and trust. In the present situation, lack of trust means that there is very little cooperation and transaction costs are high. Improving the relationship between pig farmers and slaughterhouses can only be achieved by a structural approach to building trust.

The study resulted in the following vision: The pork supply chain of the future will be characterised by cooperation in and competition between chains. Chain parties will maximise the alignment of their activities; this requires mutual insight into each other's activities and interests. Production chains are valuable partners for their customers.

The study concludes with three challenges for the pork supply chain:

- strengthen the position as valuable supplier among consumers and retailers;
- improve efficiency;
- strengthen the relationships in the sector to remove barriers to change.



1. Inleiding

1.1 Achtergrond

De Nederlandse varkenshouderij is in de afgelopen vijftien jaar het kostprijsvoordeel door de relatief lage voerprijs ten opzichte van andere landen, kwijtgeraakt. Inmiddels is Nederland binnen Europa een middenmoter en is het kostprijsleiderschap overgenomen door concurrent Spanje. Verdere liberalisatie van de wereldhandel kan de gevolgen van de verzwakte concurrentiepositie nog versterken (Bondt et al., 2002). Hoste en Backus (2004) komen daarnaast tot de conclusie dat Nederland een hogere kostprijs heeft van varkensproductie dan Brazilië, de VS, Canada en Polen. Zij concluderen echter ook dat er voor goede ondernemers nog toekomst is.

De inkomens van veel primaire producenten in de landbouw staan onder druk. Dit kan leiden tot een situatie dat een aanzienlijk deel van de boeren en tuinders beneden het bestaansminimum moet leven. In de agrarische vakbladen verschijnen dan ook met enige regelmaat alarmerende artikelen over de scheve verhouding tussen de prijs die boeren voor hun product ontvangen en de prijs die de consument in de winkel betaalt. Veel varkenshouders hebben de indruk dat supermarkten en andere partijen in de productiekolom zich verrijken over de rug van de boer.

1.2 Probleemstelling

De prijzen die varkenshouders ontvangen voor hun producten staan onder druk en blijven verhoudingsgewijs achter bij de prijzen die consumenten in de detailhandel betalen voor varkensvleesproducten. Om te kunnen overleven is vaak inkomen van buiten het bedrijf noodzakelijk. In de afgelopen periode hebben de media veel aandacht besteed aan het aandeel van de primaire producent in de consumentenprijs in verhouding tot het aandeel van de andere schakels: verwerking, groothandel en detailhandel. De vereiste aanpassingen in de productie vragen investeringen die leiden tot een hogere kostprijs in Nederland. Dat staat op gespannen voet met het gegeven dat prijsconcurrentie zeer belangrijk is bij de inkoop door de detailhandel. Mede hierdoor is er een grote aandacht voor de verdeling van de marges in de voedingsmiddelenkolom. Daar komt bij dat verschillende deelnemers in de keten (met name in de primaire schakel) onvoldoende inzicht hebben in de werking van de markt en hoe de winkelprijs tot stand komt. Hierdoor bestaat onbegrip en ook wantrouwen bij ketenpartijen ten opzichte van elkaar en is het proces van strategievorming niet optimaal.

Varkenshouders hebben onvoldoende inzicht in het functioneren van de gehele varkenskolom. Dit inzicht is noodzakelijk voor een bezinning op hun eigen positie in de kolom en voor een discussie over de reële mogelijkheden om het economisch rendement van de varkenshouderij te versterken.

1.3 Doel van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op het:

- het beschrijven van de omgevingsfactoren die van invloed zijn op de varkenskolom;
- het kwantificeren van de kostenstructuur van de schakels in de varkenskolom;
- het formuleren van oplossingsrichtingen voor structurele versterking van de kolom.

1.4 Opbouw van het rapport

In dit onderzoek staat het functioneren van de varkenskolom centraal. Na dit inleidende hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 de belangrijkste trends in markt en afzet beschreven. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van de structuur van de varkenskolom, inclusief de samenstelling van de zogenaamde 'consumenteneuro'. In hoofdstuk 4 wordt de kostenopbouw per schakel in de varkenskolom weergegeven. De knelpunten voor verbetering in de varkenskolom worden in hoofdstuk 5 weergegeven. Hierbij komen onder meer ruimte voor koerswijzigingen, vraagsturing, kanalisatie aanvoer en prijsfluctuaties, communicatie, innovatie, samenwerking, en ook marktmacht aan de orde. Het rapport sluit af met hoofdstuk 6 waarin de aanbevelingen zijn opgenomen.



2. Trends in markt en afzet

2.1 Inleiding

De afgelopen decennia werd het voedselsysteem in de westerse samenleving gekenmerkt door de transformatie van voedselvoorziening voor het volk naar het bieden van keuzemogelijkheden aan individuele consumenten. Vergrijzing en toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen hebben geleid tot een toenemende voorkeur voor bereidingsgemak en kwaliteit. Het hedendaagse gevarieerde aanbod aan voedselproducten kenmerkt zich dan ook door aandacht voor versheid, gebruiksgemak en de gezondheid van de consument, dit alles in een context van beschikbaarheid op alle plaatsen en op alle tijdstippen tegen een redelijke prijs en veilig. In hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op bestaande consumententrends. Daarna wordt ingegaan op de diverse distributiekanaalen van vlees. Ten slotte wordt de rol van vlees in de supermarkt beschreven.

2.2 Consumententrends

De markt voor voedingsmiddelen wordt gekenmerkt door trends zoals de toegenomen vraag naar gemaksvlees, kleinere porties en meer variatie. PVE en VV (2004) vatten trends in consumentengedrag samen in de vier termen: gezond, genot, gemak en goedkoop.

Gezond: de consument is zich meer bewust geworden van zijn gezondheid. Dit uit zich bij vlees onder andere in magerder vlees. Varkens zijn al jarenlang gefokt op mager vlees. Het huidige varkensvlees is niet te vergelijken met dat van bijvoorbeeld de jaren zeventig. Toch bestaat er nog steeds de mythe als zou roodvlees (varkens- en rundvlees) ongezond zijn (Langley, 2004). Het vlees is zo mager gemaakt dat hiermee het vlees echter ook smaak is kwijtgeraakt. Als tegenreactie daarop wordt momenteel gekeken naar mogelijkheden voor smaakvoller vlees, bijvoorbeeld van oude varkensrassen met een flinke laag spek, zoals het Berkshire-ras.

Genieten: bij speciale gelegenheden wil de consument graag meer geld uitgeven om te kunnen genieten (Van Trijp, pers. comm., 2003). Dit is ook te zien aan het toenemende aandeel van buitenhuishoudelijke vleesconsumptie, zoals in (bedrijfs-)restaurants.

Gemak: gemak is een sterke trend. Dit uit zich in meer kant-en-klaarmaaltijden, die al 13% van de warme maaltijden uitmaakt, in het toenemende gebruik van de magnetron (van 10% in 1990 naar 42% in 2001) en in toename van de supermarkt als verkoopkanaal, waar de consument in één keer z'n boodschappen kan meenemen (PVE en VV, 2004).

Goedkoop: Nederland lijkt mee te liften op de *billig*³-cultuur in Duitsland, waar de discounters veruit de sterkste supermarktformules zijn. De prijzenslag in de supermarkten heeft de hoeveelheid vleesomzet in 2003 wel bevorderd, de omzet in euro's is er echter niet door gestegen.

³ *billig* (Duits) = goedkoop.

Bovenstaande trends in consumentengedrag gaan de verkoop en de consumptie van varkensvlees niet voorbij. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in een sterke groei in de consumptie van vleesalternatieven, vegetarische producten als Tivall, Quorn, Tofu of Vivera. De laatste jaren vertoont dit segment van vegetarische vleesvervangers een groeiende omzet die bovendien telkens een flinke impuls krijgt tijdens een crisis in de vleesindustrie. In 2001 steeg de afzet van vleesalternatieven met 23% in volume en 32% in omzet, terwijl het percentage kopende huishoudens toenam van 19 naar 25%: aanmerkelijk meer dan uitsluitend vegetariërs. Binnen de totale vleesconsumptie zijn vleesvervangers echter van geringe betekenis, met een marktaandeel in de totale vleesconsumptie van iets meer dan 1% (Temminghoff, 2004). Deze producten zijn echter wel in grote mate onderscheidend en productintroducties zijn aan de orde van de dag.

Varkensvlees is daarentegen niet onderscheidend in de perceptie van de consument. De kwaliteit is van een constant hoog niveau, maar de ontwikkeling van werkelijk nieuwe producten staat op een laag pitje, met name wanneer het gaat om vers vlees. De vleesvitrine in de supermarkt laat zien dat er op het gebied van productontwikkeling de laatste 25 jaar weinig is gepresteerd. Er liggen voor meer dan de helft traditionele producten. Dan zijn er weinig andere instrumenten voor de detaillist om klanten te lokken dan prijsacties. Volgens Van Trijp (pers. comm., 2003) is de productlevenscyclus van vlees echter niet aan het aflopen, omdat er nog geen goed alternatief is voor vlees.

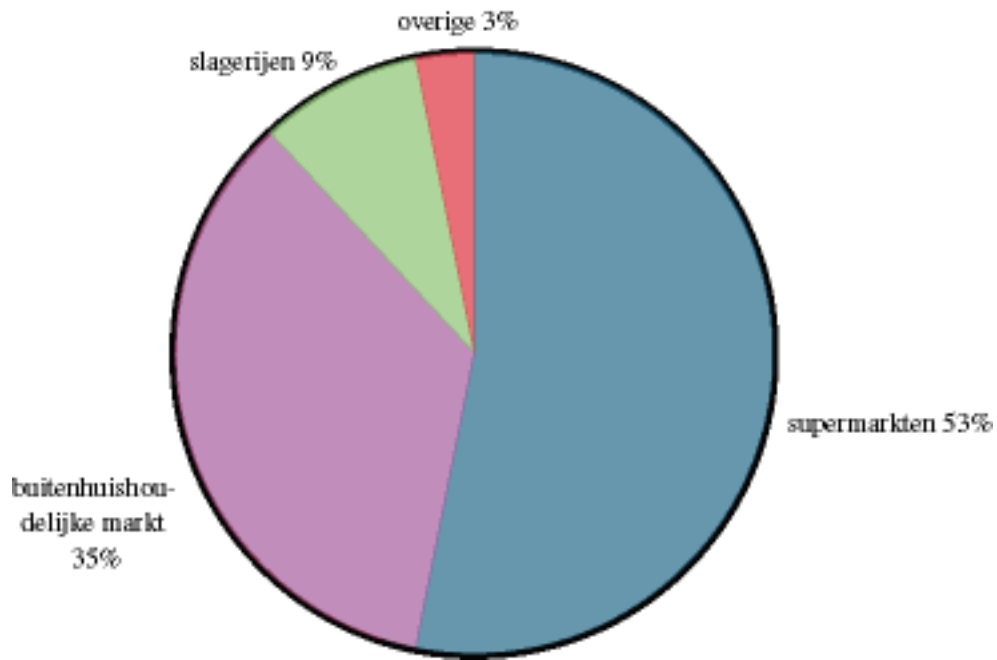
De trend naar goedkoop, zoals waargenomen door PVE en VV (2004) zal niet zo snel tot innovaties leiden, eerder tot simpeler verpakking, minder mooie presentaties, minder mooi afgesneden vlees enzovoorts om daarmee kosten te besparen.

Geconcludeerd kan worden dat vlees een blijvend product is, maar wel met een laag belevingsniveau. Uitdaging voor de kolom ligt in het zoeken naar aansluiting bij de huidige consumententrends.

2.3 Distributiekkanalen

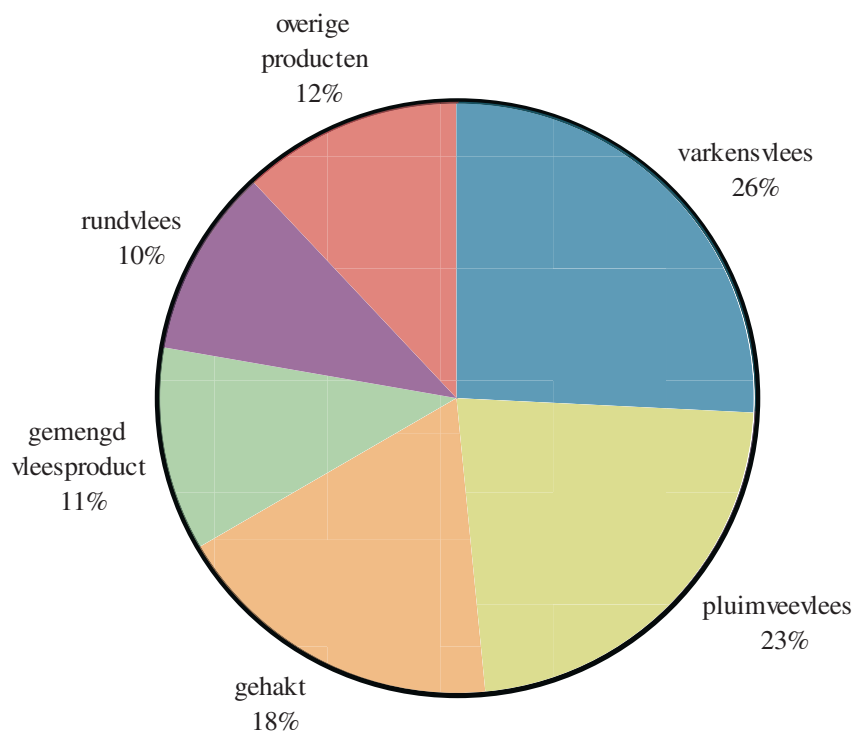
In Nederland wordt vlees hoofdzakelijk gekocht in de supermarkt. In figuur 2.1 is de verdeling weergegeven van de verkoopkanalen van vlees in Nederland. De jaarlijkse consumptie van varkensvlees bedraagt gemiddeld 42,4 kg per hoofd van de bevolking (PVE, 2004a). Hiervan wordt ruim 20 kg via de supermarkten ingekocht. Binnen het supermarktkanaal neemt het aandeel voorverpakt vlees de laatste jaren toe en bedraagt momenteel 82% (PVE en VV, 2004). Mede hierdoor wordt er steeds minder vlees gekocht bij de slager, ook bij de slager in de supermarkt.

De buitenhuishoudelijke markt is met 35% echter een substantieel afzetkanaal, dat bestaat uit instellingen (ziekenhuizen, bejaardenhuizen, gevangenis), cateraars en horeca. Een groeiend aandeel van het vlees wordt buitenshuis genuttigd, zoals in restaurants en kantines.



Figuur 2.1 Afzetkanalen in Nederland in 2002 (%) (PVE, 2003a)

Figuur 2.2 geeft de verdeling weer van het assortiment vlees en vleesproducten dat in de huishoudelijke markt wordt verkocht. In het vervolg van deze paragraaf wordt alleen ingegaan op vleesverkoop in *supermarkten* als belangrijkste afzetkanaal.



Figuur 2.2 Assortiment huishoudelijke markt voor vlees in 2002 (%) (PVE, 2003a)

Uit figuur 2.2 blijkt dat varkensvlees het meest gekochte type vlees is met een aandeel van bijna 26% van het *assortiment*. Varkensvlees is daarmee een belangrijk product voor supermarkten. De vermarkting van vers vlees gebeurt vooral ongemerkt of onder huismerken. Een aantal Nederlandse fabrikanten is echter wel bezig met labeling (het onder een merknaam op de markt brengen van een product). Vleeswaren en snacks worden zowel onder fabrikantenmerken, huismerken als ongemerkt op de Nederlandse markt gebracht (Tacken et al., 2003).

Supermarkten onderscheiden zich op het beleid ten aanzien van service en prijsniveau. Daartoe worden drie formuletypes onderscheiden: Service, Value-for-money en First price. In tabel 2.1 is een beschrijving gegeven per formuletype met enkele voorbeelden van formules in Nederland.

Tabel 2.1 *Indeling in typen supermarkten*

Formuletype	Omschrijving	Formules (onder andere)
Service	Bij deze formules ligt het accent van de positionering op kwaliteit, service en/of een zeer ruim assortiment met een prijsstelling die boven het gemiddelde ligt	Albert Heijn, Coop, Konmar, Sperwer (Plus, Spar en Garantmarkt) en Super de Boer
Value-for-money	Dit zijn de supermarkten met een gemiddeld serviceniveau en een gemiddelde tot lage prijsstelling	Boni, C1000, Deen, Dekamarkt, Edah, Golff, Jumbo, Komart, Jan Linders, Poiesz en Vomar
First price	Dit zijn de supermarktformules die zich positioneren met een lage prijs. Vaak is dit gekoppeld aan een gemiddeld tot laag serviceniveau	Aldi, Bas van der Heijden, Digros, Dirk van den Broek, Jan Bruijns, Hoogvliet, Lidl en Netorama

Bron: Sloot en Van Aalst (2003).

2.4 De rol van vlees in de supermarkt

Behalve verschillen tussen formules in prijs- en serviceniveau is er tussen supermarkten ook verschil in het relatieve belang van vlees voor de supermarkt. Voor de supermarkten is vlees, net als de meeste versproducten, een *traffic generator*. Letterlijk vertaald is dat een omzetgenerator en dat betekent dat klanten voor vlees naar de winkel komen, maar ook andere producten kopen. De klant komt voor verse producten, groenten en vlees, en de vleesvitrine staat in de winkel op een uitgekiende plaats, zodat de klant ook andere producten koopt. De nettomarge op vlees kan betrekkelijk laag zijn, omdat nu in andere segmenten meer omzet gehaald wordt. Dat is ook de reden dat supermarkten veel werken met reclameacties binnen het vleesassortiment.

Vlees is voor supermarkten een belangrijk product omdat het klanten naar de winkel trekt

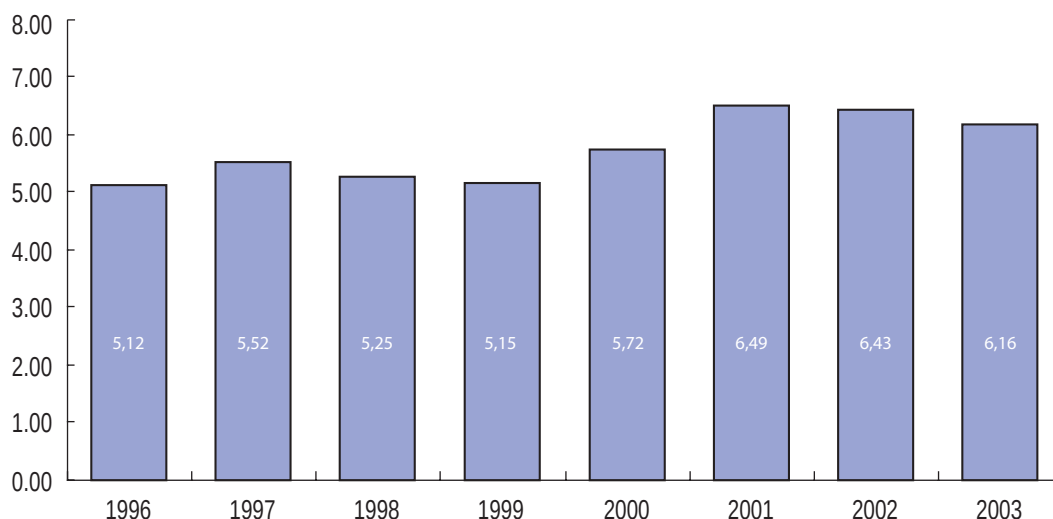
Supermarkten onderscheiden zich in het aandeel vers (aardappelen, groenten, fruit, vlees, zuivel) in de omzet. Dit wordt wel weergegeven als de *fair share* van vers. De *fair share* is het belang van vers in de totale omzet, vergeleken met het gemiddelde in de detailhandel. De hoogste *fair shares* in vlees hebben Coop (161%) en C1000 (150%), gevolgd door de formules Plus, Jan Linders en Dekamarkt (ieder 129%) (Distrifood, 2004b). Een hoge *fair share* in vers wordt door formules in het algemeen belangrijk gevonden vanwege de functie van vers als klantentrekker. Dat is ook de reden dat de discounters Aldi en Lidl met vlees zijn begonnen. Lidl geeft aan dat de verkoop van vers vlees vooral ingezet wordt met als doel de bezoekfrequentie van de winkel door klanten te verhogen (Levensmiddelenkrant, 2004).

Er zijn duidelijk verschillen tussen formules in actiebeleid, prijsniveau, marge, assortiment van vlees en aandeel van vlees in de winkelomzet. Een enkele supermarktformule (Jumbo) werkt niet met prijsacties. C1000 hanteert een betrekkelijk lage prijs, met een betrekkelijk lage marge, maar heeft 12-14% omzet uit vlees, tegen andere formules vaak maar zo'n 8% (Kivits en Sloot, pers. comm., 2003).

Supermarkten nemen een brutomarge⁴ op vlees van circa 25-30%. De brutomarge varieert echter tussen supermarktorganisaties. Kivits en Sloot schatten dat (full) service retailers (zoals Albert Heijn, Sperwer, Konmar) een brutomarge op vlees hebben van 30-35%; Value for money retailers (Edah, C1000) hebben 20-25% brutomarge, terwijl discounters nog lager zitten met naar schatting 15-20%. Deze cijfers zijn van voor de prijsoorlog (voorjaar 2003). Verder varieert de brutomarge per vleesproduct (luxe versus 'gewoon' vlees). Bovendien hangt de brutomarge maar ten dele samen met de kosten van de retailer. Het hangt vooral samen met het prijs- en het servicebeleid.

In figuur 2.3 is een overzicht gegeven van de gerealiseerde verkoopprijs van varkensvlees over de afgelopen jaren. Uit de figuur blijkt dat de prijs van varkensvlees wat fluctueert en tussen 2001 en 2003 is gedaald van gemiddeld € 6,49 per kilogram tot € 6,16 per kilogram product. Het prijsverloop zou kunnen samenhangen met een verschuiving in het assortiment, maar de prijsdaling blijkt ook voor verschillende productgroepen op te gaan (karbonades, hamlappen en magere lappen, rollade enzovoort) (PVE, 2004a).

⁴ Brutomarge is de verkoopprijs minus de inkoopprijs, dus het aandeel in de verkoopprijs om de eigen kosten te dekken (kosten van personeel, winkels, transport, energie, verzekeringen, rente op geïnvesteerd vermogen en dergelijke); bij een brutomarge van 25% bedragen de inkoopkosten 75% van de verkoopprijs. Netto marge is het aandeel in de verkoopprijs dat overblijft nadat alle kosten betaald zijn ('winst').



Figuur 2.3 Gerealiseerde verkoopprijs van varkensvlees in de tijd (€/kg inclusief BTW)

Bron: GfK (PVE, 2004a).

Bij supermarkten staat de concurrent centraal in de prijsvorming. De kosten in de kolom zijn niet allesbepalend. Een supermarktmanager moet duizenden producten managen, variërend van 5.000 tot 30.000 producten. De kosten van deze activiteit zijn hoog en de marges laag. Omzet is daarom cruciaal voor een retailer. Om extra winst te halen zal een supermarktondernemer ook in het inkoopproces proberen wat extra te winnen, maar dat wordt vooral gedaan door de inkooporganisaties waar vrijwel alle supermarktondernemers lid van zijn. Als supermarkten fysiek vlak bij elkaar zitten, zullen de vleesprijzen elkaar in het algemeen niet veel ontlopen.

Supermarkten staan niet negatief tegenover een prijsverhoging van vlees in het schap om hiermee de voorliggende kolom meer marge te geven: een prijsverhoging is prima, maar dan moeten alle supermarktorganisaties wel meedoen. Dit kan praktisch bereikt worden door bijvoorbeeld een wettelijke bodemprijs of een verbod om beneden de inkoopprijs te verkopen. Omdat vlees uit een uitgebreid assortiment bestaat, is het overigens lastig om hierop toe te zien. Volgens Kivits en Sloot (pers. comm., 2003) zou deze generieke dwang op een minimumverkoopprijs positief kunnen uitpakken voor alle schakels en alle winkelformules. Overigens vermindert dit wel de mogelijkheid voor prijsconcurrentie wat problemen kan opleveren met de mededingingsautoriteit.

In supermarkten wordt veel gebruikgemaakt van reclameacties. Dit is een extra stimulans voor klanten om te komen. Het actiepatroon verschilt tussen supermarktorganisaties, maar er zijn enkele herkenbare zaken. Met kerst wordt meer geld uitgegeven voor (duurder) vlees, supermarkten zullen dan niet zo snel gaan stunten, want de consument koopt toch wel. In januari, na de dure decembermaand, en in de zomervakantie wordt traditioneel minder vlees gekocht. Om dan toch voldoende omzet te halen, willen supermarkten nog wel eens extra aan reclames doen.

Uit analyse van het verloop van de consumentenprijzen van varkensvleesproducten blijkt een grote variatie in het actiebeleid tussen formules; ook tussen producten binnen formules varieert het prijsverloop.

Naar schatting 30-50% van de omzet van vlees wordt gehaald gedurende actieweken. De totale omzet van vlees ligt door de acties op jaarbasis naar schatting 10-20% hoger. Als er geen acties zouden zijn, zou er een stabielere omzetverloop zijn, met een nettoprijs die gemiddeld misschien 10% lager zou kunnen liggen dan de reguliere prijzen buiten reclameacties.

Een hogere omzet door reclameacties heeft diverse gevolgen.

a) Margeverlaging

Het gevolg van reclameacties voor de retail is dat er meer vlees verkocht wordt. Hoewel over het algemeen een deel van de lagere verkoopprijs op de leverancier verhaald wordt door lagere inkooprijzen, zal de marge per kilogram product voor de retailer ook lager liggen. Deze lagere marge is echter geen probleem, omdat de vaste kosten uitgesmeerd kunnen worden over meer omzet. Bovendien komt de klant niet alleen voor het vlees dat in de aanbieding is, maar koopt dan tevens andere producten in de betreffende winkel. Supermarkten gebruiken reclameacties dus om de omzet te verhogen en om marktaandeel te verhogen of in stand te houden.

b) Meer omzet voor vleesleverancier

Voor een leverancier betekent een reclameactie dat er meer omzet gedraaid moet worden, omdat de consumentenvraag toe zal nemen. Als de leverancier de varkens zelf slacht, zullen er dus meer varkens geslacht moeten worden. Nu willen slachterijen dat altijd wel om hun slachtlijn-efficiëntie te verbeteren en de kosten te verlagen, maar dat valt door de onderlinge concurrentie niet mee. Slachterijen moeten dan nog wel eens onderdelen van het varken bijkopen bij andere slachterijen of in het buitenland. Ook supermarktorganisaties werken naast vaste met aanvullende leveranciers (de zogenaamde achterdeurleveranciers). Volgens Hilckmann en Maier (pers. comm., 2003) geldt dat voor het merendeel van de supermarktorganisaties.

Overigens verschilt dat tussen individuele supermarktmanagers, ook binnen een organisatie en dat hangt mede af van de financiële onafhankelijkheid en ervaring van de manager (Dongelmans, pers. comm., 2003). Het kan gebeuren dat sommige (minder grote) slachterijen of grossiers actief inspringen op dit soort marktschommelingen en daarmee hun voordeel doen.

c) Ongunstiger vierkantverwaarding

Omdat meestal maar één product in de aanbieding is, bijvoorbeeld schouderkarbonade, betekent dit dat er meer varkens geslacht moeten worden, maar dat van deze extra varkens alleen de schouderkarbonade direct nodig is. De andere delen van het varken moeten dus elders, vaak op de internationale markt, afgezet worden. Van deze delen ontstaat dan een relatief overschot, wat een prijsdrukkend effect kan hebben. Reclameacties zijn dus ongunstig voor de vierkantverwaarding van het varken en de winstgevendheid van recla-

meacties voor slachterijen kan betwijfeld worden. Dit is een heel wezenlijk aspect van de economische verhoudingen in de varkenskolom. Voor slachterijen zou het gunstig zijn als acties tegelijkertijd plaatsvinden op alle onderdelen van het varken.

Vleesverwerkende bedrijven springen hier bij sommige producten wel op in. Als er bijvoorbeeld gehakt in de aanbieding is, is de vierkantverwaardiging minder in het geding omdat gehakt van allerlei onderdelen gemaakt kan worden. Zelfs zouden hier dure onderdelen in verwerkt kunnen worden, als dat op dat moment economisch rendabel zou zijn.

d) Prijsconsequenties internationaal

Ten slotte kan het zijn dat reclameacties en daarmee een scheve vierkantverwaardiging ook de prijzen op de internationale markt beïnvloeden. Dit heeft consequenties voor de handel van andere slachterijen, maar ook voor de verrekprijs tussen de slachterij en de supermarktorganisatie die een reclameactie heeft. In veel gevallen wordt de inkoopprijs van supermarktorganisaties namelijk afgestemd op de wekelijkse zogenaamde ANP-notering, feitelijk de COV-notering, die een beeld geeft van de werkelijk betaalde prijzen voor onderdelen op de internationale markt. Weliswaar klopt het niveau van de COV-prijzen niet, maar de wekelijkse prijsmutaties geven wel een betrouwbaar beeld van de prijsontwikkelingen (Bos, pers. comm., 2004). Bij acties wordt dan vaak zo gehandeld dat er door inkopers een lagere inkoopprijs wordt bedongen, namelijk een lagere toeslag op de COV-notering. Als er veel vraag naar bijvoorbeeld ribkarbonade is, stijgt de ribbenprijs mogelijk licht, hierdoor stijgt de referentieprijs (de COV-notering), waardoor de slachterij een hogere prijs krijgt uitbetaald door de retailer, nauwkeuriger gezegd, een minder verlaagde prijs. De invloed van acties op de internationale markt moet wel genuanceerd worden, want de Nederlandse consumptie van varkensvlees bedraagt slechts enkele procenten van de Europese productie. Ook heftige vraagschommelingen in Nederland zullen dus niet al te sterk doorwerken op de prijs.

Reclameacties zijn gunstig voor de retail, maar ongunstig voor langetermijnrelaties en prijsstabiliteit in de (internationale) vleeshandel

Reclameacties zijn gunstig voor de retail. Acties hebben echter negatieve gevolgen voor de acties vierkantverwaardiging en de beïnvloeden wezenlijk de (internationale) markt voor varkensonderdelen. Acties zijn ongunstig voor de vierkantverwaardiging omdat telkens maar een deel van het varken in de actie gaat (bijvoorbeeld ribkarbonade of schouderham), waarbij de andere delen ongunstig afgezet moeten worden op de internationale markt. Het netto-effect voor de vleesverwerkende industrie lijkt daarmee ongunstig. Ook Boston (2003) concludeert dat acties belemmerend werken.

Een interessante uitdaging die veel soelaas zou bieden voor de rust op de vleesonderdelenmarkt is het verminderen van vleesaanbiedingen en daarmee

het verbeteren van de vierkantverwaarding. Ook een actiebeleid om acties vierkant in te zetten (van alle onderdelen van het varken) zou de vierkantverwaarding en de rentabiliteit ten goede komen.

Gegeven het feit dat supermarkten op zich niet tegen een prijsverhoging zijn, mits alle supermarkten dat doen, leidt dat tot de conclusie dat samengewerkt zou moeten worden met alle supermarktorganisaties om het prijsniveau en het actiebeleid ter discussie te stellen. Kivits (2004) stelt echter dat retailers geen 'partner in business' zijn. De scherpe (prijs-)concurrentie tussen de supermarkten onderling maakt dat zij zich meer op elkaar richten dan op hun toeleveranciers. Door met meerdere leveranciers binnen een bepaalde categorie te werken en door te voorkomen dat er vertrouwensrelaties ontstaan tussen de supermarktinkopers en de toeleveranciers, waarborgen zij een scherpe inkoopprijs. Partnerships bestaan niet omdat leveranciers ook zaken doen met de concurrenten. Verder stelt Kivits dat 'trouw' in leveranciersrelaties niet bestaat: 'trouw is gebrek aan beter'. Zijn opmerkingen hierin hebben het meest betrekking op de inkooporganisaties en de category managers van de formules. Wel stelt Kivits dat samenwerking met retailers mogelijk zou zijn op de deelgebieden assortiment, presentatie en promoties.

2.5 De varkens(vlees)handel

De handel in varkensvlees is een internationaal gebeuren. In totaal werd er in 2002 4,1 miljoen ton varkensvlees verhandeld tussen landen (FAO data). De EU-15 was in 2002 met 28% een van de belangrijkste exporteurs. Na uitbreiding van de EU in 2004 zal dit aandeel duidelijk geslonken zijn, omdat een belangrijk deel van de export naar de nieuwe landen ging.

De internationale markt is in beweging. Door verbetering van de economische situatie wordt er meer en beter varkensvlees gegeten. De productie neemt echter ook toe. Afhankelijk van het evenwicht tussen vraag en aanbod, zal de druk op de opbrengstprijzen in Nederland (de EU) voelbaar zijn. Zolang de toenemende productie in Brazilië opgevangen kan worden door een toenemende vraag in bijvoorbeeld China en Oost-Europa, zal de productiestijging geen directe invloed hebben op de marktprijzen in de EU. Wel zal de concurrentie om de afzet van het productieoverschot in de EU heviger zijn, omdat Brazilië, de VS, Canada en Australië bijvoorbeeld voor minder geld varkensvlees naar het Verre Oosten kunnen brengen.

Nederland is een netto-exporterend land, met een zelfvoorzieningsgraad van 227% in 2003: ruim de helft wordt over de grens afgezet (PVE, 2004a). In 2003 werden 2,45 miljoen slachtvarkens geëxporteerd (173.000 ton). De totale export van varkensvlees(producten) in 2003 bedroeg 816.000 ton, waarvan 563.000 ton varkensvlees, 191.000 ton bacon en 62.000 ton overige bewerkte varkensvleesproducten zoals vleeswaren, bereidingen en conserven. Overigens was er ook sprake van een invoer van varkensvlees en bereidingen van 250.000 ton. Hierbij is deels sprake van herimport doordat varkens over de grens geslacht worden en teruggehaald worden naar Nederland voor verdere bewerking. Nederland is ook netto-exporteur van biggen met 4,03 miljoen biggen die in 2003 vanuit Nederland elders afgezet werden (PVE, 2004a).

Duitsland en vervolgens Spanje is de belangrijke afnemer van biggen. Duitsland, België/Luxemburg en Italië zijn de belangrijkste afnemers van slachtvarkens en varkensvlees.

Volgens gegevens van PVE (2003b) wordt van 41% van alle in Nederland geslachte varkens de hammen geëxporteerd. Van alle ribben wordt 81% geëxporteerd, vooral in de vorm van bacon. In totaal wordt er circa 49 kg per varken over de grens afgezet.

Een belangrijk probleem van de exportmarkt is het verschil dat bestaat tussen seizoenen. In de zomer wordt betrekkelijk veel varkensvlees geconsumeerd, vooral vanwege het barbecueseizoen. Op dat moment is de vraag groot. Zo exporteert Spanje in de zomer weinig, omdat het vlees daar zelf geconsumeerd wordt. In de winter wordt die markt echter 'teruggekocht': met lage prijzen wordt geconcurrereerd tegen afnemers die jaarrond kunnen leveren. Seizoensinvloed is ook terug te vinden in de consumptie van varkensvlees in eigen land. Het barbecueseizoen is een prettige ervaring van de in de zomer verder traditioneel lagere varkensvleesconsumptie.

Uit het bovenstaande blijkt dat Nederland voor een belangrijk deel afhankelijk is van de export van zowel levende dieren (biggen, vleesvarkens) als varkensvlees (karkassen, delen). De prijs die de varkenshouder in Nederland ontvangt, wordt daarom sterk beïnvloed door het prijsniveau in andere landen.

De handel in varkensskarkassen en -vlees is een aanbodgestuurde markt. Slachterijen kopen varkens en zoeken naar afzetkanalen. Probleem is echter dat de verkoop van onderdelen plaatsvindt in de lopende week, terwijl de feitelijke aankoop van de varkens, de slacht, versnijding en aflevering pas in de volgende week gebeurt, zodat bij de verkoop nog niet precies de beschikbare hoeveelheid van een bepaalde kwaliteit van het product bekend is. Afhankelijk van de afzetmogelijkheden wordt ervoor gekozen een karkas als zodanig af te zetten, het op te splitsen in technische delen of verder te bewerken. Vraagstelling is niet eenvoudig te realiseren. Aantal en kwaliteit van de geleverde slachtvarkens worden feitelijk gestuurd door de varkenshouder, een slachterij heeft hierop weinig invloed. De financiële prikkels sturen wel, maar te weinig om de slachterijen zeggenschap te geven over de gewenste aanlevering. Hier ligt dus een kans voor optimalisatie, hetzij doordat slachterijen meer invloed verwerven op kwaliteit, kwantiteit en tijdstip van leveren, hetzij doordat varkenshouders hierop inspelen.

De nettoprijs die de varkenshouder ontvangt voor geleverde varkens wordt bepaald door een aantal toeslagen en kortingen op de roepprijs (basisprijs): handelstoeslag, IKB-toeslag, nabetaling, LTP-bonus, kwaliteitstoeslagen en -kortingen en verder inhoudingen en heffingen. Dit geheel leidt voor de varkenshouder tot een ondoorzichtig en onderling onvergelijkbaar prijssysteem. Deze ondoorzichtigheid leidt hoogstwaarschijnlijk tot een nadeel voor de varkenshouder vanwege een ongelijke onderhandelingspositie. Bovendien werkt ondoorzichtigheid ook wantrouwen in de hand. De NVV vergelijkt al een aantal jaren de nettoprijzen die varkenshouders ontvangen en constateert dat het

voor varkenshouders belangrijk is om goed op de hoogte te zijn van de marktsituatie en de prijzen (DGB, 2004). In Duitsland wordt een dergelijke prijsvergelijking ook gedaan door de ISN.

Varkens worden aan de varkenshouder uitbetaald volgens een gestaffeld kwaliteitsschema, op basis van een paar parameters die met de huidige techniek objectief en snel zijn vast te stellen. De uitbetaling hangt in grote lijnen wel samen met de economische rentabiliteit van de varkens, maar doet onvoldoende recht aan het grote scala aan afzetmarkten voor varkensarkassen en -onderdelen. Dit is geen onwil van slachterijen of PVE, maar hangt samen met een te gefragmenteerde afzetmarkt voor varkensonderdelen. Daar is bijna geen eenduidig uitbetaalsysteem op te bouwen. Ook Boston (2003) concludeert uit diverse interviews dat de huidige uitbetaling niet de echte waarde reflecteert en niet transparant is. Iedere slachterij heeft een eigen systeem van kortingen en toeslagen. Bovendien kunnen handelaren vaak over de prijs onderhandelen. Ook zou het huidige uitbetalingssysteem de levering van varkens met relatief mager vlees stimuleren, terwijl dat mogelijk niet eens gewenst is. Slachterijen zouden moeten beschikken over een accuraat instrument om de waarde van een karkas vast te stellen.

Op dit moment ontwikkelen de grote slachterijen een beloningssystematiek voor varkens die passen in bepaalde concepten, zoals retail of baconvarkens. Dat is een stap in de goede richting, ook al omdat varkenshouders hiermee bewuster kunnen sturen op de gewenste slachtspecificaties.

Handel verderop in de keten

Slachterijen hebben beperkte invloed op de kwaliteit van de aangeleverde varkens. Voor de geleverde varkens wordt telkens weer gezocht naar geschikte afzetkanalen. Dit is een wekelijks patroon voor slachterijen. (Langetermijn)-contracten zijn hierbij niet aan de orde, wel is er sprake van bekende relaties en (onuitgesproken) handelsverwachtingen. Slachterijen hebben de voorkeur voor afzet naar vaste relaties, maar dit lukt dus niet altijd, zowel vanwege variatie in beschikbare kwaliteit, als vanwege marktverstoringende handel bij de afnemers. Er zijn echter attributen waarmee een slachterij zich kan onderscheiden en die een rol spelen in de klantenbinding: continuïteit met klant, leveringszekerheid, kennen van de klant, arrogantie van concurrenten, afstemmen van kwaliteitseisen, korte lijnen en snel handelen. De losse relatiestructuur leidt volgens Hilckmann en Maier (pers. comm., 2003) tot verlaging van de marges.

Bij een vergelijking van de COV- en de Montfoortnotering blijkt dat de noteringen elkaar redelijk volgen. De varkensprijs in Nederland wordt beïnvloed door de afzetmogelijkheden van onderdelen, zoals weerspiegeld door de COV-notering. Ook Bunte et al. (2003) stellen vast dat de groothandelsprijzen van varkensvlees zich (significant) onafhankelijk blijken te ontwikkelen van de prijsontwikkelingen in de andere schakels in de Nederlandse ketens. Dit kan duiden

op marktmacht van groothandel (of verwerking), maar ook op afhankelijkheid van de prijsontwikkeling op internationale markten.

In veel gevallen wordt de inkoopprijs van supermarktorganisaties ook afgestemd op de wekelijkse COV-notering. Meestal wordt bij de inkoop van vlees en bij het vaststellen van winkelprijzen en reclameacties onderhandeld telkens voor een periode van vier weken. De inkooprijzen van de supermarkt blijven, afgezien van eventuele prijsdaling door reclameacties, gedurende die vier weken constant.

Geconcludeerd kan worden dat de prijzen van varkensonderdelen leidend zijn voor de boerenprijs, maar tevens van invloed zijn op de inkooprijzen door de retail.

De prijs van varkensonderdelen is leidend voor de boerenprijs en tevens van invloed op de inkoopprijs door de retail
--

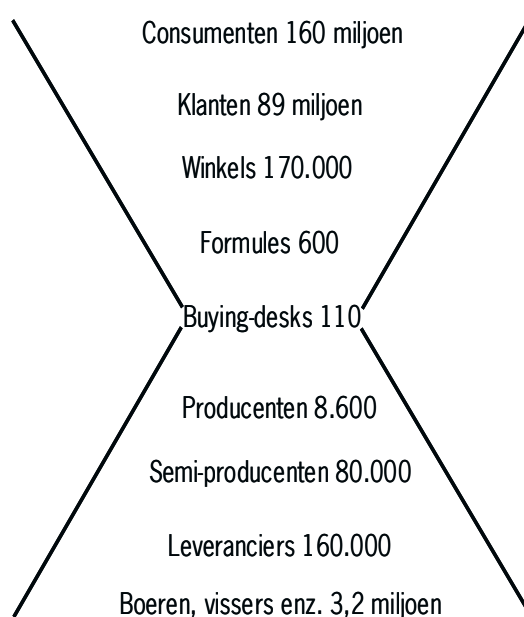
Inkoop van vlees door supermarkten gebeurt momenteel voor 95% in eigen land (Van Dijk, pers. comm. 2004), maar als het economisch rendabel is om in het buitenland (bij) te kopen, gebeurt dat ook wel (bijvoorbeeld Greenfields rundvlees uit Ierland, rundvlees uit Argentinië, kippenvlees uit Brazilië). Verwacht mag worden dat inkoop van varkensvlees in het buitenland zal toenemen onder invloed van de margedruk door de prijsoorlog en de toegenomen schaalgrootte in de inkoop door de retail.



3. Structuur van de varkenskolom

3.1 Opbouw van de kolom

Veel voedingsketens worden gekenmerkt door het aantal afnemers dat tot aan de inkoopkantoren telkens kleiner is dan het aantal leveranciers. In de afzet van goederen vanaf de inkoopkantoren is er echter sprake van meer afnemers dan aanbieders. Dit wordt geïllustreerd in figuur 3.1 waar 3,2 miljoen primaire producenten, via 110 inkoopkantoren aan uiteindelijk 160 miljoen consumenten leveren in West-Europa (Grievink et al., 2002).



Figuur 3.1 De supply chain funnel
Bron: Grievink et al. (2002).

In paragraaf 3.1 komen alleen de retail en de slachterijen aan de orde. In hoofdstuk 4 passeren alle schakels in de kolom de revue. Paragraaf 3.2 geeft een verklaring van het prijsverschil tussen slachtvarkens en varkensvlees en in paragraaf 3.3 komt de consumenteneuro aan de orde.

Retail

Voor de retail in Nederland zijn er zeven inkooporganisaties. Tabel 3.1 geeft een overzicht van de inkooporganisaties in Nederland.

Tabel 3.1 *Inkooporganisaties in Nederland*

Organisatie	Marktaandeel	Aantal winkels
Superunie	27,1%	1633
Albert Heijn	26,7%	734
Laurus	18,3%	728
(Super de Boer)	(8,7%)	(369)
(Edah)	(5,5%)	(269)
(Konmar)	(4,1%)	(90)
TSN	15,8%	478
Aldi	7,1%	389
Koopconsult	3,1%	87
Lidl	1,9%	188

Bron: Kivits (2004).

De inkooporganisatie met het grootste marktaandeel is Superunie; deze koopt in voor een groot aantal kleinere formules, zoals Spar, Plus, Jumbo, Dekamarkt, Coop en Jan Linders. TSN is beter bekend onder de naam Schuitema en die koopt in voor de C1000-formule. Zoals blijkt uit tabel 3.2 is er dus sprake van sterk geconcentreerde inkoop voor de retail.

Slachterijen

In tabel 3.2 is een overzicht gegeven van het marktaandeel in de varkensslachtingen in 2002 van de grootste zes slachterijen in Nederland.

Tabel 3.2 *Topzes van Nederlandse slachterijen naar marktaandeel in 2003*

Slachterij	Aandeel
Dumeco	48%
Hendrix Meat Group	17%
Compaxo Vlees	8%
Slachthuis Nijmegen	8%
Slachthuis Groenlo	6%
Gosschalk	4%

Bron: Vernooij (pers.meded., 2003).

Uit tabel 3.2 blijkt dat 91% van alle varkensslachtingen voor rekening van de grootste zes bedrijven kwam. Deze zes slachterijen hebben samen elf slachtlocaties. 95% van alle varkensslachtingen vond in 2002 plaats op de 23 slachtlocaties met minstens 100.000 slachtingen per jaar (afgeleid uit PVE, 2003a). Er waren in 2000 in totaal 223 slachterijen en zelfslachtende slagers (Ipema et al., 2002). Dit aantal zal wel iets gedaald zijn sinds 2000, maar er blijft nog een kleine 200 slachtlocaties over met minder dan 100.000 slachtingen per jaar.

In 2003 heeft BestMeat Dumeco overgenomen. Tevens heeft het de Duitse slachterijen Moksel en Nordfleisch overgenomen. Hierdoor is een West-Europees conglomeraat ontstaan dat een marktaandeel heeft van 7%, het

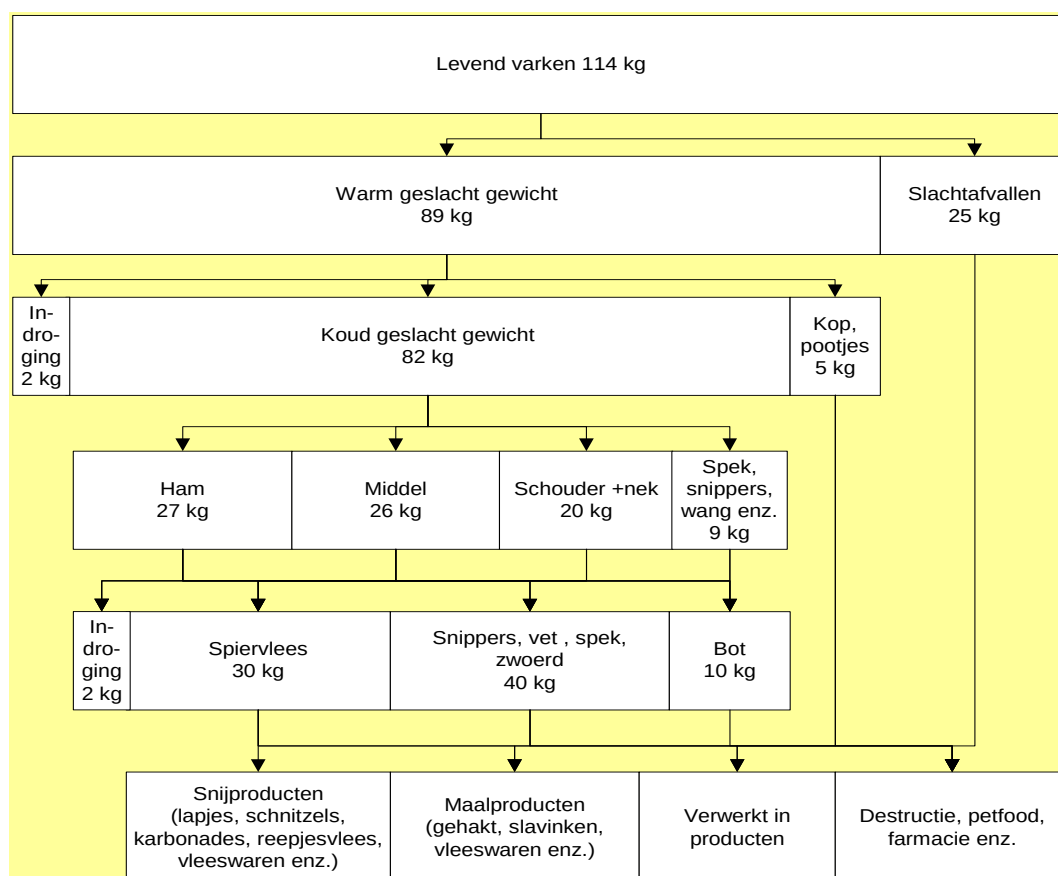
tweede grootste vleesbedrijf in Europa, na het Deense Danske Slagterier. Als de recent overname van Hendrix Meat Group door Bestmeat zijn beslag krijgt, heeft Bestmeat een marktaandeel in de EU-15 gekregen van 8,2%.

3.2 Productstromen

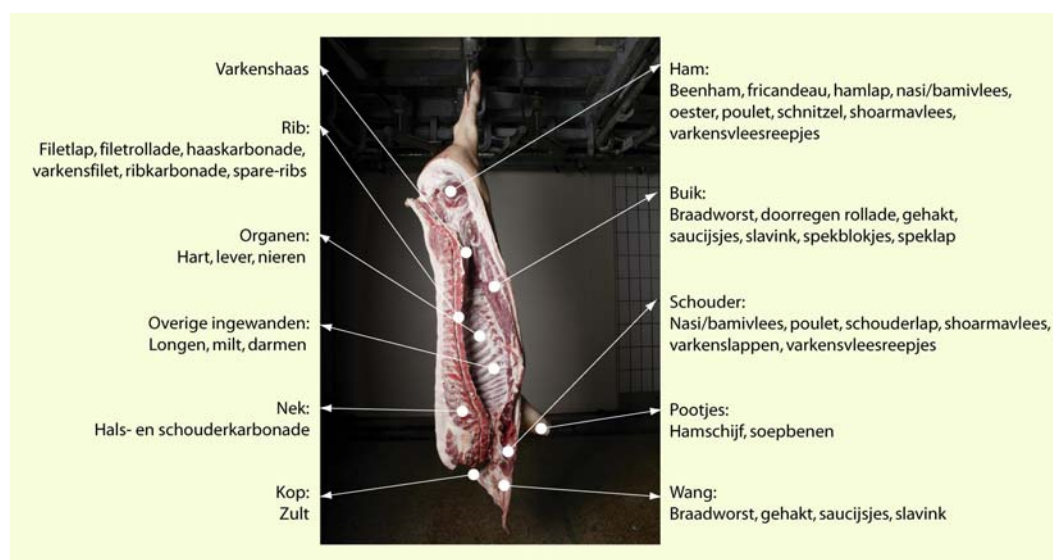
De prijs van vers vlees in de supermarkt is niet direct vergelijkbaar met de prijs die varkenshouders ontvangen voor hun slachtvarkens, omdat het niet over hetzelfde product en dezelfde hoeveelheid product gaat. Toch wordt, in de vakpers en in wetenschappelijke literatuur, regelmatig aandacht besteed aan dit 'prijsgevoel'. In deze paragraaf wordt dit 'prijsgevoel' tussen vleesvarkens en varkensvlees verklaard.

Een varken is niet alleen vlees

Van de geschikte varkens wordt bij een levend gewicht van 114 kg maximaal circa 70 kg vlees gebruikt voor humane consumptie. De rest bestaat uit botten (18 kg), darmen met inhoud (8 kg), organen, haren (1 kg), bloed (4,5 kg) enzovoort. Ook droogt het varken na de slacht circa 2 kg uit en verderop in



Figuur 3.2 Overzicht van productstromen die ontstaan bij slacht en uitsnijding van een varken



Figuur 3.3 Herkomst vleesproducten uit het karkas

het proces nog eens enkele kilo's.⁵ Verder bestaat een deel van het karkas uit vetrandjes, spek of zwoerd, wat ook maar heel beperkt meegeleverd kan worden bij het vers vlees. In figuur 3.2 is een overzicht gegeven van de productstroom, van levend varken tot varkensvlees(product). Het schema is vereenvoudigd, maar wel is zichtbaar dat er allerlei producten ontstaan, van snijproducten tot grondstoffen voor petfood (huisdiervoeding). Bovendien is zichtbaar dat maar een beperkt deel, maximaal circa 70 kg, geschikt is voor menselijke consumptie.

Niet alle vlees wordt als vers vlees verkocht. Sommige delen van het varken zijn niet geschikt om onbewerkt in het schap van de supermarkt te plaatsen. Deze delen zijn echter wel geschikt om verwerkt te worden als reepjesvlees in bijvoorbeeld shoarma, Chinese maaltijden of pizza's. De intrinsieke (product)kwaliteit van dit vlees is goed, maar voor het oog van de consument zijn lapjes uit de ham of karbonades meer geschikt om als vers vlees verkocht te worden. Figuur 3.3 geeft de plaats weer in het karkas waar diverse vleesproducten vandaan komen.

Een deel van het varken is dus geschikt voor versvleesconsumptie. Een ander deel moet via andere kanalen verwaard worden. In de praktijk is de opbrengst daarvan gemiddeld lager dan het versvleesproduct.

Geschiktheid varkens voor afzetmarkt

Vlees voor de huishoudelijke markt wordt in Nederland voor 83% verkocht via supermarkten (PVE, 2003a). Supermarktinkopers stellen eisen aan het vlees waardoor vette, of te magere varkens, maar ook te zware of te lichte dieren niet goed in de specificaties passen.

Varkens worden bij slachting beoordeeld op kwaliteit en uitbetaald op het percentage magervlees, type en gewicht. Er zijn grote verschillen tussen varkens,

⁵ In de slachterij heet dat 'indroging', in de vleesverwerking 'drip'.

op deze uitbetalingscriteria. Zo zijn er varkens van 48%, maar ook van 68% vlees; er zijn varkens van 70 kg, maar ook van 110 kg. Bovendien komen er allerlei combinaties voor van gewicht, magervleespercentage en type. Voor de verwerking betekent dit een heel scala aan afzetmarkten.

Voor vers vlees wordt vaak gebruikgemaakt van EA-varkens (de letters geven een indicatie voor respectievelijk vleespercentage en type), terwijl het optimale aflevergewicht voor de versvleesmarkt tussen 88 en 95 kg ligt. De EA-klasse is de grootste klasse met circa 51% van alle slachtvarkens (PVE, 2003b). Van deze varkens worden echter vaak de hammen verkocht aan afnemers in bijvoorbeeld Spanje en Italië, mits ze niet te licht zijn. Voor een ham van 13 kg moet een EA-varken bijvoorbeeld al 95 kg wegen. Bovendien worden de geschikte middels van de EA-varkens verwerkt voor bacon, voornamelijk voor het Verenigd Koninkrijk. Voor de middels dienen de varkens niet te zwaar te zijn (maximaal 98 kg). Vaak worden de varkens van klassen SAA en EAA als hele karkassen afgezet naar Zuid-Europa. De hammen van EA- en UA-varkens gaan meestal naar hammenfabrikanten in Spanje en Italië.

Dit maakt al duidelijk dat een belangrijk deel van de varkens niet bij voorbaat geschikt is voor de versvleesproductie. De 'niet-geschikte' varkens zijn deels in grote mate geschikt voor andere markten. Zo brengen vette buiken een goede prijs op bij export naar Korea. Duitsland is een belangrijke afnemer voor allerlei onderdelen, die daar verder verwerkt worden tot vleesproducten. Als varkensvlees in het buitenland verder verwerkt wordt, levert het hier geen toegevoegde waarde meer op. Juist in het verdere bewerkingstraject wordt veel waarde toegevoegd, maar ook wordt daar rendement gemaakt. Afzet van onbewerkte producten gaat in het algemeen dus ten koste van het rendement op langere termijn voor de varkensproductiekolom.

Het kwaliteitsverschil tussen varkens (magervleespercentage en type) afboerderij heeft geen invloed op de vlees kwaliteit in de winkel, omdat de geschikte dieren uitgeselecteerd worden voor het versvleeskanaal. Het kwaliteitsverschil afboerderij heeft daarmee ook geen directe invloed op de consumentenprijs.

Afzet van slachtbijproducten

Een geslacht varken wordt uitbetaald per kilogram warm geslacht gewicht (circa 89 kg), terwijl het levend circa 114 kg weegt. De andere kilo's worden wel meegeleverd, maar niet uitbetaald. Bij het slachten van een varken komt er circa 25 kg bijproducten ('slachtafval') vrij voordat het dier 'warm geslacht' gewogen wordt. Daarnaast wordt het karkas van de kop en de voorpootjes ontdaan. In tabel 3.3 wordt inzicht gegeven in de bestemming en waarde van verschillende producten die vrijkomen bij de slacht.

Tabel 3.3 Slachtbijproducten: bestemming en opbrengstindicatie per product (schaal van + (positieve) tot - (sterk negatieve) opbrengstprijis)

Product	Bestemming	Opbrengst
Darmen	Worstomhulsels; darmslijm voor farmacie	+/- -
Maag- en darminhoud (ongeboren mest, urine)	Mest	-
Organen (longen, nieren, tong, hart, pancreas, middenrif, milt, strot; lever)	Petfood; farmaceutische industrie; non-food toepassing; consumptie	+
Reuzel	Vetsmelterij (humaan en pet-food)	+
Destructiebloed	Non-food toepassing	-
Consumptiebloed	Bloedworst, snoepingrediënt; medicijn capsules; kleurstof	0
Haar	Borstels enz.	-
Ander categorie-2-afval	Non-food toepassing	- / - -
Ander categorie-3-afval	Petfood	- / - -
Indroging	-	- -
Kop	Consumptievlees; afval	+ / 0
Onderpootjes	Non-food toepassing	-

Al met al kost de afzet van alleen de afvallen in totaal netto € 0,90 per slachtvarken (Ten Hooven, 2003). Tabel 3.3 laat zien dat de organen en het reuzel wel een positieve waarde opleveren. De netto-opbrengst van het hele pakket slachtbijproducten en -afvallen, na aftrek van de kosten van de darmenwasserij en de opvang van het consumptiebloed bedraagt naar schatting € 1,50 per slachtvarken.

Proceskosten

Het verwerkingsproces van varken tot varkensvlees brengt kosten met zich mee: van verkoop aan de slachterij tot en met transport van het voorverpakte vlees naar de winkel. Deze kosten worden in hoofdstuk 4 beschreven.

Reclameacties

In hoofdstuk 2 is beschreven dat supermarktorganisaties het product vlees gebruiken als klanttrekker, als *traffic generator*. Er wordt veel gebruikgemaakt van reclameacties. Dit is een extra stimulans voor klanten om te komen. Het actiebeleid is medebepalend voor de verkoopprijs van varkensvlees.

Verschillen tussen producten

Varkensvleesproducten worden verschillend gewaardeerd door consumenten en afnemers in het algemeen. Zo wordt spiervlees meestal hoger gewaardeerd dan vet en snijproducten (lapjes) hoger dan maalproducten (zoals gehakt). Ook malse producten (bijvoorbeeld varkenshaas) en verder bewerkte producten (slavinken, vleeswaren) hebben meestal hogere prijzen dan gemid-

deld. In tabel 3.4 is de gemiddelde prijs weergegeven van zes varkensvleesproducten, met verschillende prijzen.

Tabel 3.4 Gemiddelde verkoopprijzen van zes varkensvleesproducten

Product	Prijs
Halfom gehakt	5,21
Schouderkarbonade	5,62
Slavinken	7,53
Hamlappen	7,77
Varkensschnitzel	10,67
Varkenshaas	15,94

Bron: Bewerking van prijzen uit het vakblad Slagerswereld over 2002.

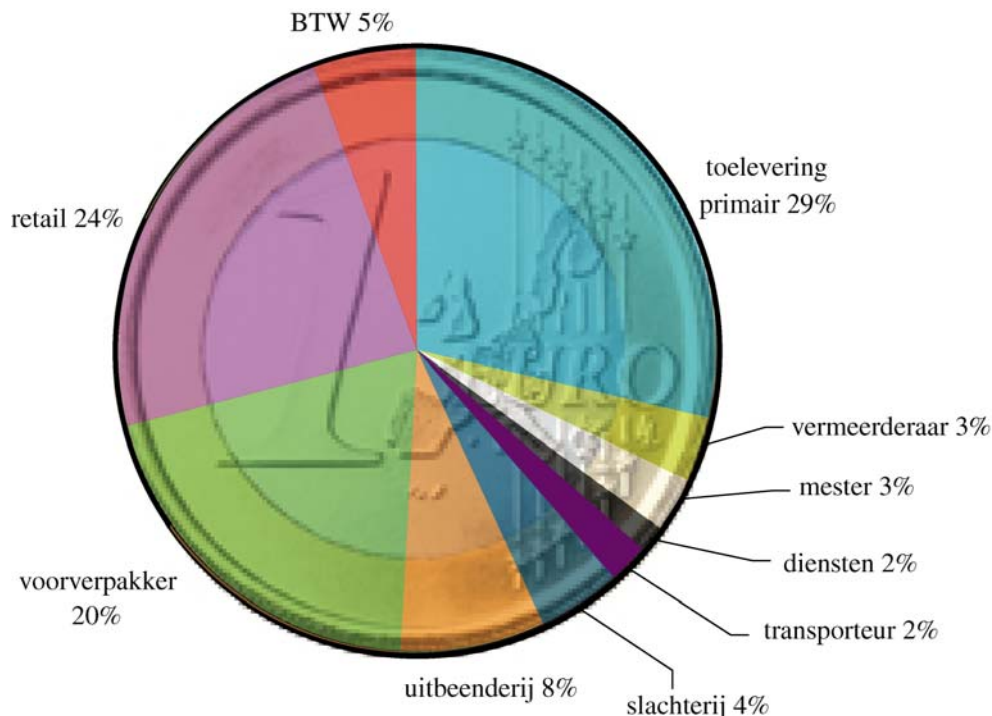
De verkoopprijs hangt niet of nauwelijks samen met de kosten die gemaakt worden in het productieproces maar met consumentenvoorkeuren. De prijzen op de internationale markt, van de varkensonderdelen waar de producten uit gehaald worden, zijn een afspiegeling van de potentiële verkoopwaarde.

In het voorgaande zijn diverse redenen aangevoerd waarom de prijs van varkensvlees in de winkel niet vergelijkbaar is met de prijs die een boer ontvangt voor een varken. Samengevat komt het erop neer dat niet alle varkens vlees leveren voor het supermarktkanaal en dat van deze varkens slechts een deel gebruikt wordt voor de versvleesmarkt. Hierbij worden kosten gemaakt voor zowel het productieproces, alsook voor afzet van bijproducten met een lage of negatieve waarde. Vlees heeft een belangrijke rol voor supermarkten als *traffic generator*, omzetgenerator. De verkoopprijs van varkensvlees is daarmee een belangrijke sturende factor voor de supermarktmanager. De kostprijs van varkensvlees is niet direct sturend voor de verkoopprijs, maar de verkoopprijs hangt ook af van het verkoopbeleid in de supermarkt. Ook spelen winstmarges en BTW een rol in de verkoopprijs. Ten slotte zijn er grote verschillen in verkoopprijs van verschillende vleesproducten.

3.3 De consumenteneuro

De verkoopprijs van het varkensvleesproduct is weliswaar niet één-op-één gekoppeld aan de productiekosten in de kolom, maar uit de opbrengsten moeten wel de kosten gedekt worden. In figuur 3.4 wordt inzicht gegeven in de totale kosten, die in de gehele varkensvleeskolom worden gemaakt. Deze kosten komen terug in de winkelprijs ('consumenteneuro'). De figuur laat zien hoe deze consumenteneuro is opgebouwd, met andere woorden hoe de totale kosten over de diverse schakels zijn verdeeld. Hierbij is uitgegaan van een retailwaardig varken, waarvan circa 25 kg wordt afgezet in een Nederlandse supermarkt. De opbrengsten van bijproducten en export zijn ingerekend. De verkoopwaarde van het vlees is berekend op € 6,16 per kilogram product; dit komt overeen met de feitelijke verkoopprijs die volgens GfK (PVE, 2004a) gerealiseerd wordt. Voor deze kostenverdeling is een berekening gemaakt waar-

in alle kosten en opbrengsten in de kolom zijn meegerekend, dus bijvoorbeeld de kosten van het veevoer, het slachten, uitsnijden, etiketteren, toegevoegde kruiden, van de verkoop en de BTW.



Figuur 3.4 De 'consumenteneuro': kostenverdeling in de varkensvleeskolom per euro verkoopwaarde van vers varkensvlees in de supermarkt

De kosten tot en met de poort van de boerderij (dus boerderij en de voorliggende schakels) bedragen afgerond 36% van de consumenteneuro; ofwel 36% van de consumenteneuro wordt uitbetaald aan de varkenshouder. Van deze 36% kan de varkenshouder dus zelf 6% (procentpunten) behouden voor inzet van eigen arbeid en kapitaal. Het aandeel van de slachterijen en uitbeenderijen is beperkt: samen 12%. Verreweg het grootste deel van de consumenteneuro zit in de kosten van de toelevering (veevoer, fokkerij, KI, mestafzet, energie, dierenarts, financiering, stal enzovoort) met 29%, direct gevolgd door de retail met 24% en de voorverpakker met 20%. Deze drie 'schakels' staan samen voor bijna driekwart van de totale kosten.

Bij een gerealiseerde verkoopprijs van vers varkensvlees van € 6,16 (inclusief BTW) per kilogram betekent het dat de varkenshouder van iedere verkochte kilo vlees circa 40 eurocent krijgt voor vergoeding van eigen arbeid en kapitaal.

Een vergelijking van rendementen tussen schakels is niet goed mogelijk. In hoofdstuk 4 worden wel rendementscijfers gegevens, maar rendement als percentage van de omzet belicht maar een aspect van de rentabiliteitsbeoordeling. Rendement op eigen vermogen, vergoeding voor eigen arbeid, rende-

ment per m² of aandeelhouderswaarde zijn ook vergelijkingsmogelijkheden voor de rentabiliteit van een bedrijvigheid.

Waarom is het rendement in de landbouw zo laag en negatief? Dit hangt deels samen met de berekeningswijze: arbeid wordt ingerekend tegen CAO-tarief en eigen vermogen wordt ingerekend tegen een rentetarief waarvoor geleend kan worden. Hierdoor zijn er berekende kosten die geen uitgaven zijn. Daarbij komt dat landbouwbedrijven veelal gezinsbedrijven zijn, waar niet gestreefd wordt naar maximale inkomsten, maar waar vaak genoeg wordt genomen met een 'redelijk' inkomen. In tegenstelling tot de verwerkende industrie is de primaire sector georganiseerd in relatief kleine veelal gezinsbedrijven. Elk voor zich zijn deze bedrijven te klein om de prijsvorming te bepalen. Deze gezinsbedrijven hebben op korte termijn weinig alternatieven voor de inzet van eigen arbeid en kapitaal. Bovendien wordt in het algemeen de opbrengstprijs gestuurd door de kostprijs van de voorlopers. Zolang er dus varkensproductie plaatsvindt, in binnen- of buitenland, tegen een kostprijs die 10-30% lager ligt (bijvoorbeeld Spanje of Brazilië), zal de opbrengstprijs in Nederland op termijn tenderen naar dat niveau.

Varkenshouders zijn prijsnemer, productiviteitsverbetering vindt snel toepassing. Ook bij een lage prijs is kostprijsverlaging aantrekkelijk. De hiervoor geschetste structuur van de primaire sector maakt het één-op-één vergelijken van de rendementen met andere schakels in de keten niet goed mogelijk.



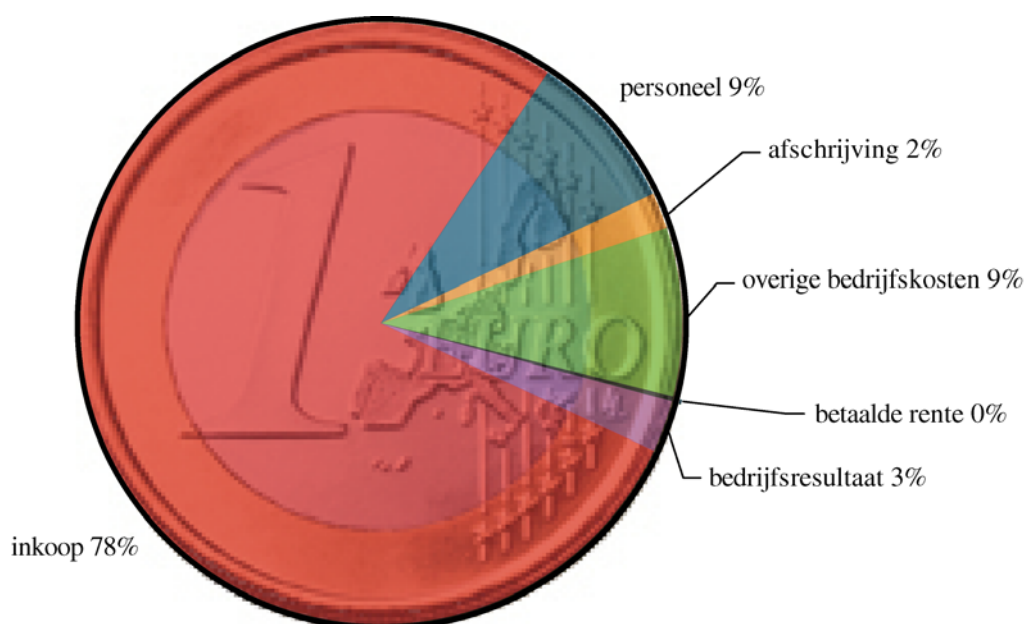
4. Kostenopbouw per schakel in de varkenskolom

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen per paragraaf de afzonderlijke schakels in de varkensvleeskolom aan de orde: veevoer- en andere toeleverende industrie, het boerenbedrijf, slachterij en vleesverwerking en de levensmiddelenhandel. Er wordt ingegaan op bedrijven, activiteiten, omzetcijfers, kosten en rendementen. Bij de meeste schakels wordt de kostenopbouw in beeld gebracht. Niet overal is echter de kostenopbouw even helder in beeld, wat zichtbaar is in de verschillende weergaven: wel of geen inkoop erbij, wel of geen rendement erbij, feitelijk of verondersteld rendement. Bij het beoordelen van deze kostenopbouw dient hiermee rekening gehouden te worden. De kostenopbouw is telkens afgeleid van jaarverslagen van enkele relevante spelers in de schakel, over meerdere jaren. De jaarverslagen zijn merendeels opgevraagd bij de Kamer van Koophandel. Voor de kostenopbouw in de varkenshouderij is uitgegaan van het zogenaamde 'Biggenprijzenschema', omdat dit een genormaliseerd beeld geeft. Het rendement wordt telkens weergegeven als resultaat voor belasting als percentage van de netto-omzet. Vanwege het gebruik van financiële jaarverslagen moet de kostenopbouw als indicatief beschouwd worden. Paragraaf 4.8 ten slotte gaat in op de verschillen tussen de afzonderlijke bedrijven.

4.2 Veevoerindustrie

Er zijn ongeveer 1.800 bedrijven in de Nederlandse veevoerindustrie, die samen 9.000 mensen in dienst hebben en een omzet hebben van circa € 4 miljard per jaar. De totale mengvoerproductie wordt in 2004 geraamd op 11,2



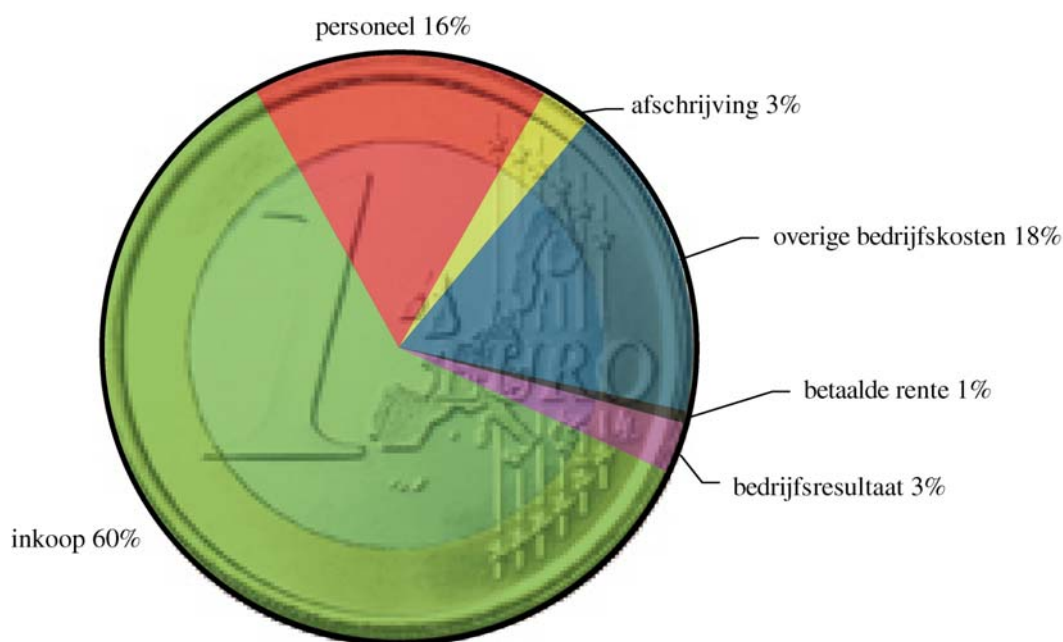
Figuur 4.1 Kostenopbouw veevoerindustrie

miljoen ton, waarvan 4,8 miljoen ton varkensvoerders (PDV internetsite). De toptien van veevoerbedrijven in Nederland heeft een marktaandeel in 2001 van ruim 67% (Quillama Torres, pers. comm., 2004). De gemiddelde productie per mengvoederbedrijf bedroeg in 2001 98.800 ton (PDV, 2004c).

De kosten van een veevoerbedrijf bestaan voor 75-80% uit inkoop van de grondstoffen. Zie figuur 4.1. Transport wordt in een aantal gevallen uitbesteed. Het feitelijke productieproces (mengen, persen) in een mengvoerbedrijf kost ongeveer € 1,20-1,50 per 100 kg.

4.3 Fokkerij

De fokkerij is een activiteit die steeds meer op wereldschaal plaatsvindt. In Nederland zijn vooral Topigs (Pigure-groep) en PIC actief. Topigs heeft in Nederland een marktaandeel van 60%. Behalve de productie van fokgelten en -beren vallen hier ook de KI-activiteiten onder. In figuur 4.2 is de kostenopbouw weergegeven van de fokkerij.



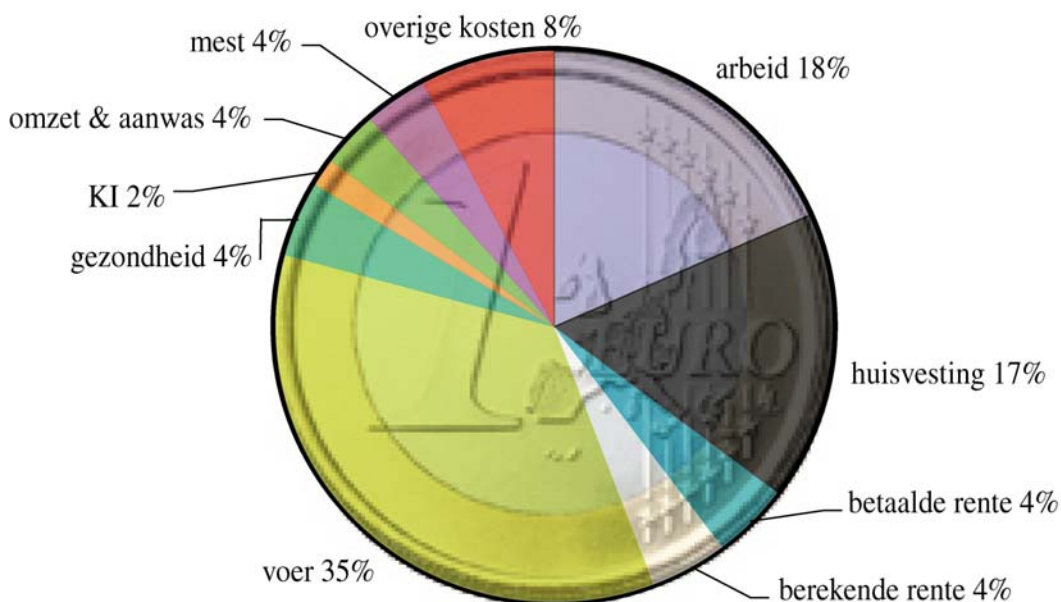
Figuur 4.2 Kostenopbouw van fokkerij-organisatie

Uit figuur 4.2 blijkt dat in de fokkerij een nettobedrijfsresultaat wordt gehaald van afgerond 3%. Volgens Tinch (2004) zullen er in de toekomst 10-15 fokkerijorganisaties in de wereld overblijven, die op de internationale markten kunnen concurreren.

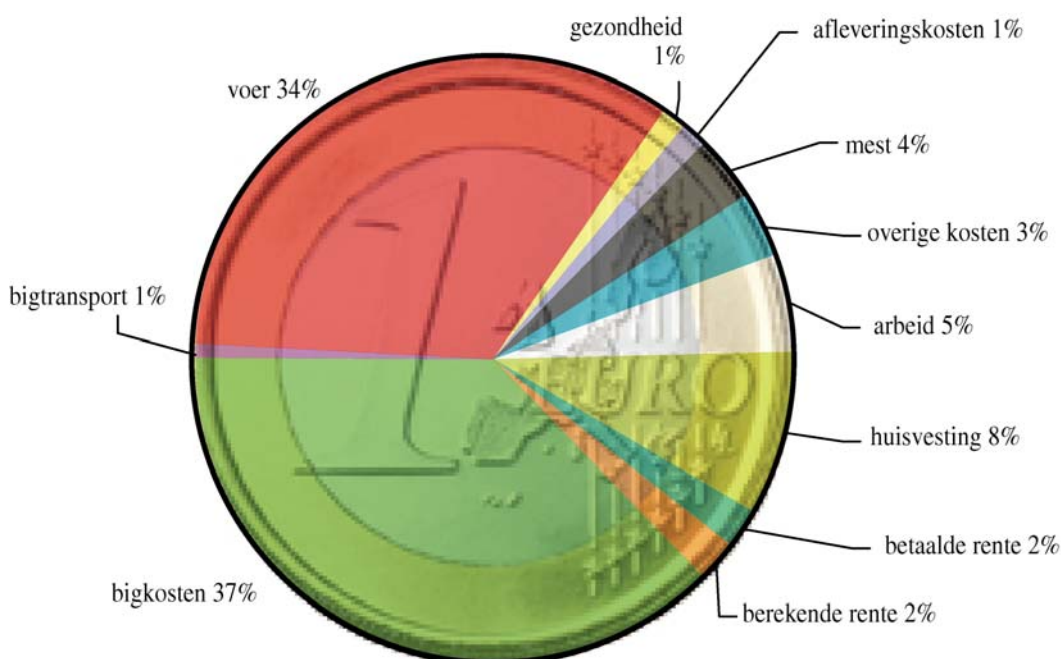
4.4 Primaire varkenshouderij

In 2002 waren er 11.851 bedrijven met varkens in Nederland, waarvan 10.576 vleesvarkens hadden en 5.073 zeugen. Van deze bedrijven met varkens bestond 43% uit een gespecialiseerd varkensbedrijf. Op circa 90% van

de bedrijven met varkens komen (ook) vleesvarkens voor. Van deze bedrijven met vleesvarkens had 65% (bijna 6.900 bedrijven) minder dan 500 vleesvarkens. Op deze bedrijven zijn de vleesvarkens vaak een neventak, naast bijvoorbeeld melkvee. In figuur 4.3 staat de kostenopdeling gegeven van de vermeerdering.



Figuur 4.3 Kostenopdeling in de vermeerdering



Figuur 4.4 Kostenopdeling in de mesterij

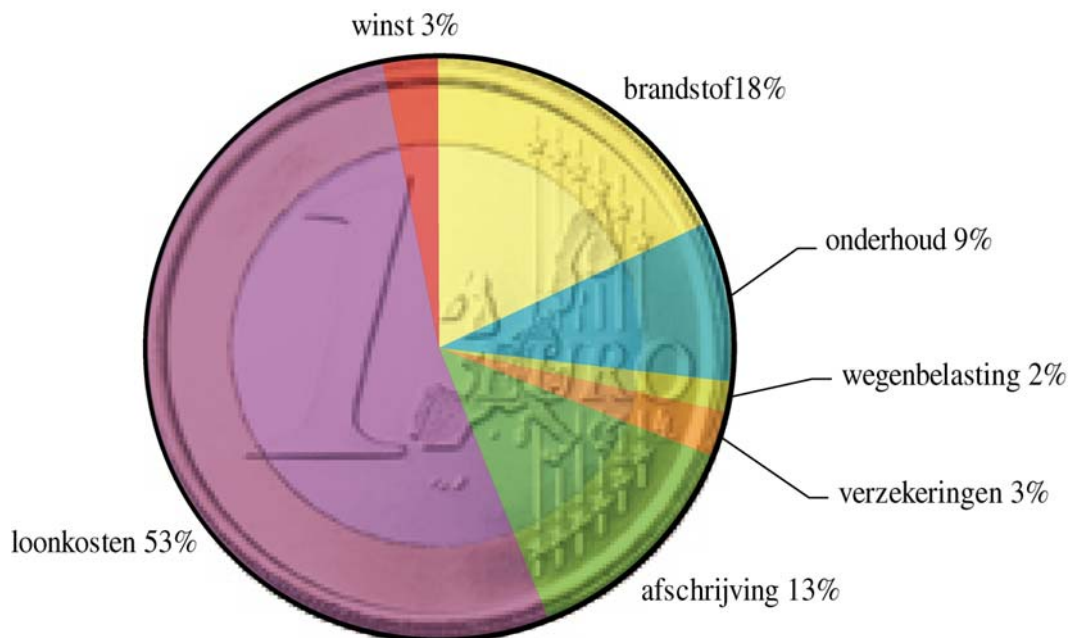
Uit figuur 4.3 blijkt dat voer, arbeid en huisvesting de belangrijkste kostenposten zijn, met in totaal bijna driekwart van de kosten. In figuur 4.4 is de kostenopdeling gegeven voor de mesterij.

In de mesterij zijn de aankoopkosten van de biggen en het voer de belangrijkste kostenposten met samen ongeveer driekwart van de kosten. Het rendement in de varkenshouderij is negatief, maar verschilt sterk tussen bedrijven.

4.5 Varkenshandel en -transport

In Nederland zijn circa 1.350 veehandelaren actief, 750 eigen vervoerders en 190 beroepsvervoerders. Deze veehandelaren werkten mee aan het verplaatsen van ruim 46 miljoen varkens in het jaar 2000, waarvan 14 miljoen naar mesterijen, 18 miljoen naar slachterijen, 5 miljoen naar het buitenland en 5,5 miljoen naar de destructie (Ipema et al., 2002).⁶

Voor het vervoer van vleesvarkens van varkensbedrijf naar slachterij wordt veelal een zogenaamde 'combinatie dubbel 3' gebruikt, dat wil zeggen een vrachtwagen met aanhanger met drie lagen. De kosten hiervan bedragen circa 60 euro per uur (prijsniveau 2002), uitgaande van 2.500 uren per vrachtwagen per jaar, terwijl er in de praktijk slechts circa 45 euro per uur wordt betaald. Om voor 45 euro per uur te kunnen vervoeren zou het aantal uren per jaar zeker 20% hoger moeten zijn. De genoemde combinatie dubbel 3 vervoert circa 300 vleesvarkens per keer.



Figuur 4.5 Theoretische kostenopbouw varkenstransport

⁶ Er waren ook per dier meervoudige verplaatsingen, zoals een mestbig naar de mesterij en slachtvarkens naar slachterij, of varkens naar verzamelplaats en vandaar naar het buitenland.

Figuur 4.5 geeft de kostenopbouw weer bij een kostprijs van 60 euro per uur. Hierbij is uitgegaan van een relatief jong wagenpark, dus hogere afschrijving en lagere onderhoudskosten.

De vergoeding voor de varkenshandel bedraagt circa € 2,50 per slachtvarken, waarvan circa € 1,50 voor transport. Uitgaande van € 1,- marge voor de varkenshandel na aftrek van transportkosten, bedraagt de omzet van de varkenshandel in Nederland naar schatting circa 16 mln. euro. De transporteurs hebben dan een gezamenlijke geschatte omzet van 24 mln. euro per jaar voor slachtvarkenstransport.

4.6 Vleesindustrie

Voor de vleesindustrie wordt in deze paragraaf eerst ingegaan op de slachterijen en vervolgens op de vleesverwerkende industrie (grossiers, uitsnijderijen, voorverpakkers, vleeswarenproductie, vleesconservenindustrie en handel).

4.6.1 Slachterijen

In een slachterij worden aangeleverde varkens geslacht en bewerkt. In 2003 bedroeg het aantal slachtingen 13,9 miljoen stuks, dat is 30% lager dan in 1990. Deze daling deed zich met name vanaf 2000 voor. De reden van deze forse daling is de vermindering van het aanbod van varkens tengevolge van het mestbeleid en de daarbij ingezette opkoopregeling. Ook de levende export naar vooral Duitsland vermindert het aantal binnenlandse slachtingen. De afname van de productie leidde tot een overcapaciteit bij de varkensslachterijen. In 2001 werden om de slachtcapaciteit te verminderen een zestal slachterijen uitgekocht. Ook in 1994-1995 werd de slachtcapaciteit al met 20% verkleind (Bondt et al., 2003).

In tabel 4.1 is de kostenopdeling gegeven van het slachtproces, voor de grote slachterijen in Nederlanden uitgaande van slachten en opdelen van het karkas in drie delen, inclusief commissie en transport, inclusief keuringen en heffingen en inclusief afzet van slachtafvallen.

Tabel 4.1 Opdeling van slachtkosten (€ per slachtvarken)

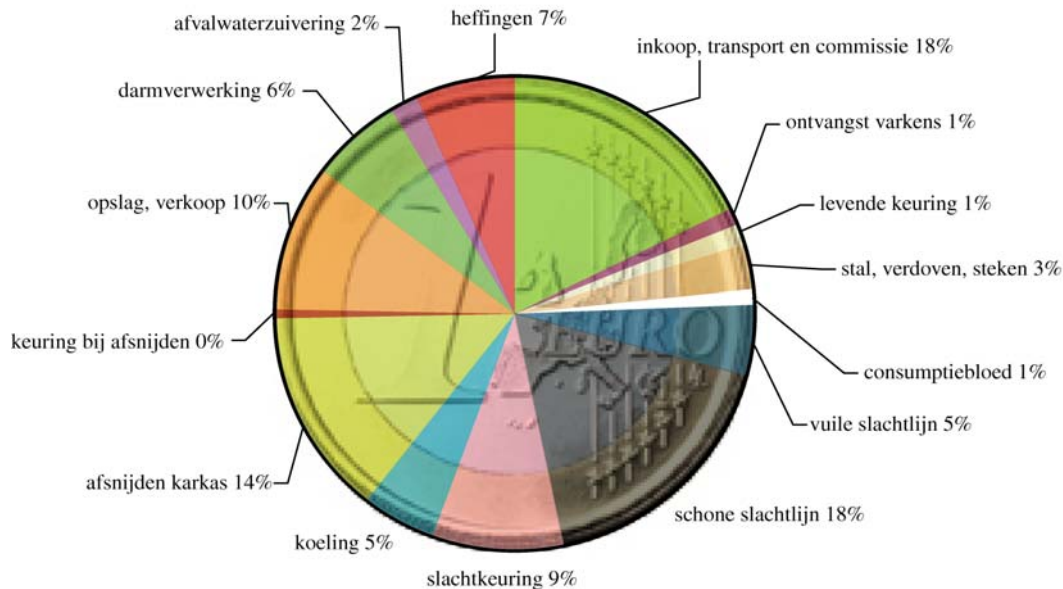
Kostenpost	Kosten
Vracht en commissie	€ 2,50
Keuringen	€ 1,75 – 1,90
Eigen kosten slachterij	€ 10
Afzet slachtafvallen (netto) ⁷	€ 1,50 -
PVE- en saneringsheffing	€ 1,11
Totaal	€ 14

Bron: schatting op basis van diverse niet-openbare bronnen.

⁷ Nettokosten van afzet slachtafvallen: alle opbrengsten van slachtafvallen en -bijproducten, minus alle toegerekende kosten (voornamelijk opvangen consumptiebloed en kosten darmenwasserij).

De in tabel 4.1 gegeven slachtkosten à 14 euro per slachtvarken komen overeen met circa 15 à 16 eurocent slachtkosten per kilogram slachtgewicht.

In figuur 4.6 is de opbouw van de slachtkosten grafisch en meer in detail dan in tabel 4.1 weergegeven. Hierbij zijn echter alleen de kosten weergegeven, dus de opbrengsten van de slachtafvallen ontbreken. Ook de aankoop van slachtvarkens is hier weggelaten.

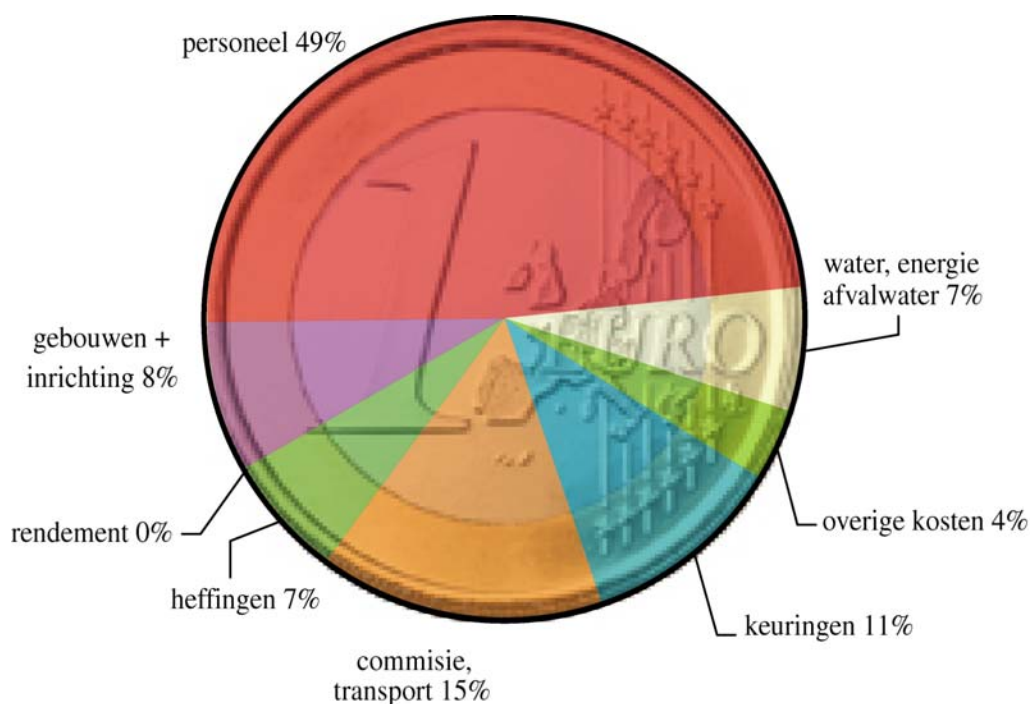


Figuur 4.6 Opdeling van kosten van het slachtproces naar activiteiten (%)

Behalve de verdeling van de kosten naar fasen, zoals in figuur 4.6, is ook de verdeling gegeven naar kostensoorten, zie figuur 4.7.

Uit figuur 4.7 blijkt dat personeelskosten bijna de helft van de kosten bedragen. Uitgegaan is van een rendement van 0% (gebaseerd op gesprekken met personen in de slachtsector). Naar schatting bedraagt het rendement in betere jaren 1 à 2%.

Lege slachthaken zijn een verliespost voor de slachterij omdat bepaalde vaste kosten wel doorlopen, terwijl er geen omzet gemaakt wordt. In tabel 4.2 is aangegeven wat het financiële nadeel voor slachterijen is bij lege slachthaken. Deze kosten zijn gebaseerd op eigen berekeningen. Hierbij is uitgegaan van drie scenario's. In het eerste blijft een enkele slachthaak leeg, zonder dat dit vooraf bekend was, de meeste kosten lopen door; het tweede scenario geeft de situatie dat een koppel varkens wel verwacht werd, maar niet geleverd, terwijl dit tevoren is gemeld, hiermee kan deels bespaard worden op personeel. In het derde scenario is gerekend met een structurele onderbezetting van de slachterij. Deze bedragen zijn de verliezen die vermeden worden wanneer wel varkens geslacht zouden worden.



Figuur 4.7 Opdeling kosten van het slachtproces (%)

Tabel 4.2 Kosten van een lege slachthaak bij verschillende scenario's (eurocent/kg warm geslacht gewicht)

Scenario	Kosten
Varkens wel verwacht, niet afgemeld	14
Varkens verwacht, tevoren afgemeld	8
Structurele onderbezetting slachterij	4

Uit tabel 4.2 blijkt dat de kosten van lege slachthaken tussen 4 en 14 cent per kilogram geslacht gewicht bedragen (circa € 4 tot 12,50 per varken). Afhankelijk van de capaciteitsbenutting zal er een hogere of lagere toeslag geboden worden aan leveranciers. Vooral het derde scenario (structurele onderbezetting) geeft een reële indicatie over de prijstoeslag die slachterijen kunnen bieden om hun haken te vullen.

Naarmate de onderbezetting groter is, zullen de kosten per lege haak hoger zijn. Daarnaast kan het zijn dat slachterijen wel reeds verkopen gepland hebben, maar deze op het laatste moment niet kunnen waarmaken door te weinig geleverde dieren van de juiste kwaliteit. Slachterijen zullen in zo'n geval eventueel onderdelen moeten bijkopen. Een regelmatige aanvoer van slachtvarkens is voor slachterijen van belang om ook structurele relaties op afzetmarkten te kunnen realiseren.

Ten aanzien van de kosten in tabel 4.2 moet tevens worden opgemerkt dat slachtlijnen nooit op maximale snelheid lopen, vanwege verschillen tussen varkens die aan de haak hangen in de benodigde behandeltijd (zoals het verwijderen van ontstoken borstvliesen). Een enkel varken meer of minder aan de slachthaak zal dus weinig verschil maken. Wat voor slachterijen wel verschil

maakt is de tijd die ze hebben om personeel tijdig te kunnen inzetten of te laten stoppen. Het is voor een slachterij dus van belang dat ze kan rekenen op toegezegde slachtvarkens. Onverwachte schommelingen in aanvoer van varkens kosten een slachterij geld.

4.6.2 Vleesverwerking

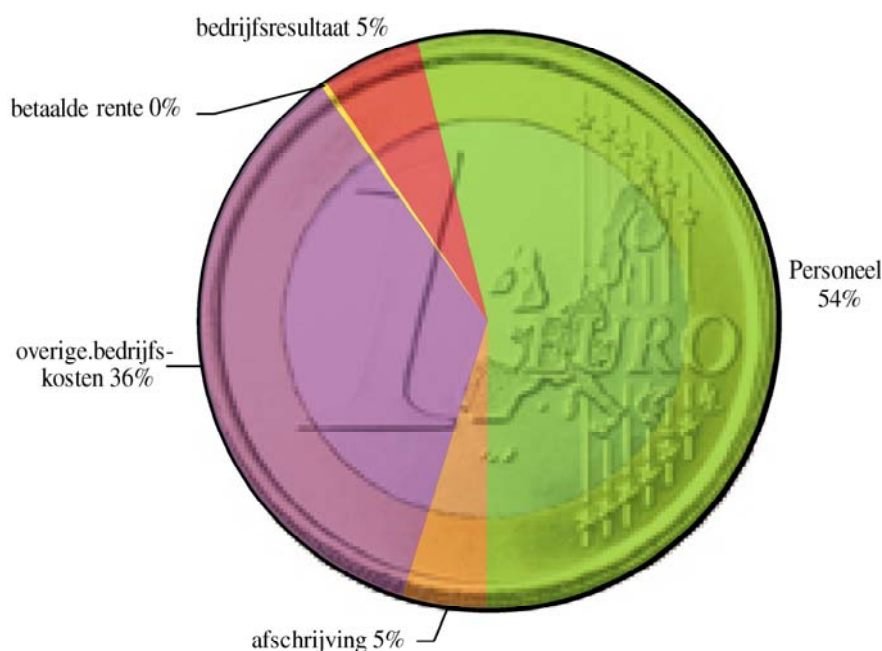
In 2001 waren er naar schatting 1.000 bedrijven actief in de veredeling van varkensvlees inclusief vleeswarenproductie (schatting op basis van PVE, 2003d). Het aantal grotere bedrijven (jaarproductie ten minste 1.000 ton) dat op industriële wijze vleeswaren en -conserven bereidde, bedroeg in 1990 54 stuks en in 2002 57 stuks. Dit aantal is vrij stabiel, de schaalvergroting is vooral een gevolg van de groeiende productie.

Er zijn ook enkele bedrijven die bacon produceren. De baconproductie en uitvoer naar Engeland is al diverse jaren ongeveer stabiel rond 130.000 ton, zodat ook bij baconfabrikanten schaalvergroting is opgetreden (Bondt et al., 2003).

Nederlandse vleesverwerkers halen 78% van al hun grondstoffen (vlees) uit Nederland (PVE, 2003d). Voor varkensvlees ligt dit percentage naar verwachting hoger.

Behalve de vleesveredelingsbedrijven zijn er ook gespecialiseerde vleeshandelsbedrijven. Dit zijn vooral kleine, specialistische bedrijven (één tot hoogstens 50 medewerkers). Opvallend is dat 35% van de handelaren vlees inkopen bij buitenlandse slachterijen.

De kosten van verdere vleesveredeling vanaf technische delen tot aan kant en klaar vleesproduct variëren globaal van € 1,20 tot € 2,50 per kilogram product. Onderscheidend kenmerk van grossiers is dat ze in staat zijn goed te selecteren en afzetkanalen af te stemmen op de kwaliteit.

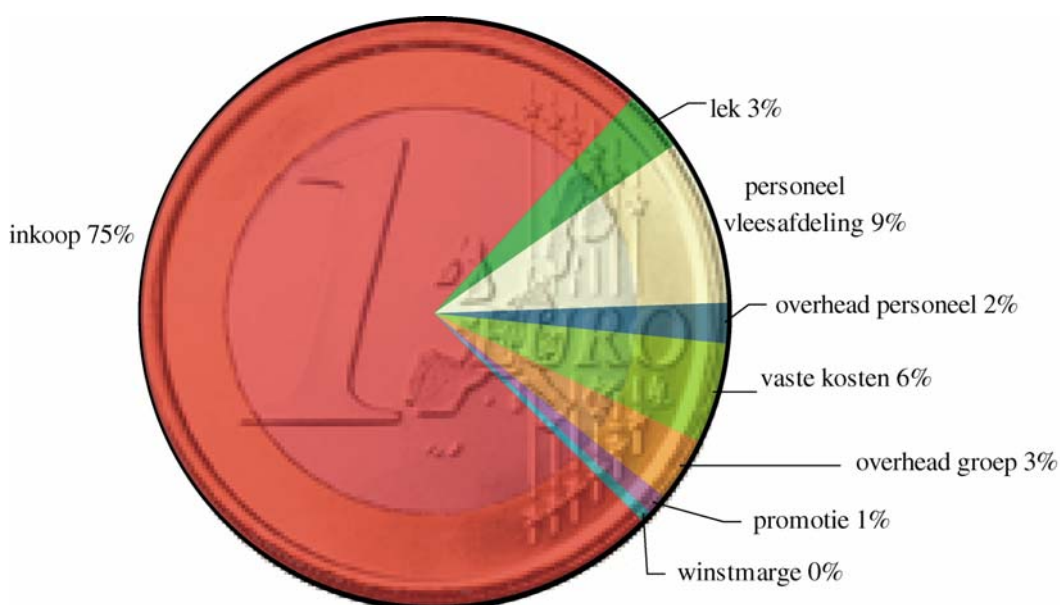


Figuur 4.8 Kostenopbouw in de vleesverwerkende industrie (exclusief inkoop)

Zoals blijkt uit figuur 4.8 heeft de vleesverwerkende industrie een nettobedrijfsresultaat van circa 5%. Dit is hoger dan het nettobedrijfsresultaat in de slachtactiviteit. Dat verklaart ook mede waarom grote slachterijen een voorwaartse integratiestap hebben gezet naar uitsnijden, voorverpakken en vleeswarenproductie: omdat hier relatief meer rendement wordt behaald.

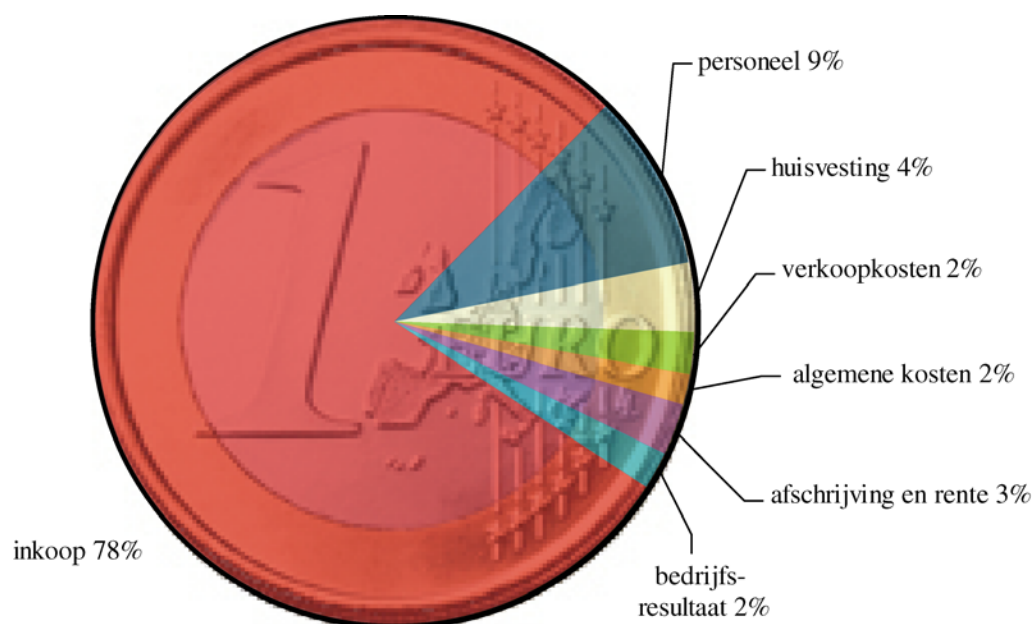
4.7 Retail

Figuur 4.9 geeft weer hoe de kosten van een vleesafdeling van een supermarkt zijn opgebouwd. In de retailschakel bestaan de kosten van personeel voor een belangrijk deel uit losse krachten die bijvoorbeeld voorraad aanvullen. De kosten van lek bestaan uit opbrengstderving van producten die over de uiterste verkoopdatum gaan of die afgeprijsd worden. Ook zitten hierin de kosten van het retourneren naar een destructor van 'over de datum producten' en producten met beschadigde verpakking. Daarnaast is er sprake van diefstal.



Figuur 4.9 Kostenopbouw van de vleesafdeling van een supermarkt

De winstmarge van de vleesafdelingen bedraagt minder dan een half procent (afgerond 0%). Dit is op zich niet zo erg, omdat de vlees- en andere versafdelingen bijdragen aan de totale winkelomzet en daardoor aan de winstmarge van de winkel. Vlees draagt dus bij aan de omzetvergroting, maar andere productcategorieën moeten zorgen voor het rendement. Zoals blijkt uit figuur 4.10 wordt in supermarkten een rendement gehaald van circa 2%. Dit varieert tussen formules en jaren en ook zal dat na de supermarktoorlog verminderd zijn.



Figuur 4.10 Kostenopbouw supermarkten (algemeen)

4.8 Verschillen tussen bedrijven

In dit hoofdstuk is de kostenopbouw van de verschillende kolomactoren in beeld gebracht. Een gemiddelde zegt echter niet zo veel, omdat er in de praktijk grote spreidingen zijn in kosten, productiviteit en efficiëntie. Zo geven Bondt et al. (2001) een verschil in kostprijs van omgerekend 24 eurocent per kilogram geslacht gewicht tussen de hoogste en de laagste 50% varkensbedrijven. Ook cijfers uit de Kengetallenspiegel (Agrovision) geven grote verschillen te zien. Zo was het saldo in 2003 op de grootste 20% bedrijven ongeveer vier keer zo hoog als op de kleinste 20%, zowel in de vermeerdering als in de mesterij.

Er mag worden aangenomen dat betere productieresultaten vooral gehaald zullen worden in relatief duurdere stallen en met meer beschikbare arbeid. Het betere saldo zal dan voor een deel tenietgedaan worden door hogere vaste kosten voor arbeid en huisvesting.

Uit een bedrijfsvergelijking van Hendrix UTD blijkt dat de gerealiseerde kortingen en toeslagen tussen bedrijven variëren, ook bij gelijke gemiddelde resultaten (Van der Heijden, pers. comm., 2004). Het gemiddelde resultaat in de uitbetalingscriteria (vleespercentage, type en gewicht) zegt dus zeker niet alles, de spreiding tussen geleverde dieren van een bedrijf is ook van belang, zeker uit oogpunt van besparingsmogelijkheden. Het verschil in opbrengstprijzen tussen de laagste en hoogste 25% van de geleverde dieren is een interessante maat voor de spreiding in kwaliteit.

Bedrijfsvergelijking in de varkenshouderij heeft grote invloed gehad op efficiëntieverbetering. Niet alleen onderlinge verschillen zijn verkleind, maar vooral is het gemiddelde niveau van biggen- en vleesproductie per dier sterk gestegen. Naar verwachting geldt dit ook voor bedrijven in de vleesindustrie, waar benchmarking echter niet of nauwelijks gebeurt mede doordat er geen onderlinge openheid is over bedrijfscijfers. Hier ligt dus een besparingsoptie. In Denemar-

ken bestaat een benchmark-concept voor de vleesindustrie, ontwikkeld door het Danish Meat Research Institute (DMRI). Voor de externe bedrijfsanalyse worden financiële en operationele gegevens gebruikt van onder andere productiviteit, opbrengsten, benutting van productiecapaciteit, arbeidskosten, managementsystemen, kwaliteitsaspecten en belangrijke boekhoudgegevens (Clausen, 1998). Voor bedrijven in de vleesindustrie zal bench-marking naar verwachting een positieve impuls geven voor efficiëntieverbetering.



5. Knelpunten

5.1 Ruimte voor koerswijzigingen

Een probleem in de varkensproductieketen is dat er - door kleine marges - weinig speelruimte lijkt te zijn voor koerswijzigingen. Een koerswijziging moet direct resultaat opleveren wil men het kunnen doorvoeren. Echter, koerswijzigingen die daadwerkelijk leiden tot perspectiefwijzigingen hebben juist meer tijd nodig om de gewenste resultaten te bereiken. Zo is de focus binnen de vleesketens momenteel vooral gericht op het op korte termijn beheersbaar maken van de problematiek inzake voedselveiligheid en diergezondheid. Het versterken van de ketenoriëntatie op de consumentenmarkt wordt als even belangrijk, maar minder urgent gezien. Voor de varkenshouderij speelt daarbij ook nog dat er nog maar voor 30% van de productie daadwerkelijk sprake is van ketens vanaf voerleveranties tot aan vleesverwerking. En zonder een afzetstructuur waarbij er sprake is van ketenvorming met de bijbehorende stabiele ketenrelaties kunnen slachterijen nooit en te nimmer de vleesverwerking optimaliseren.

De te bereiken structuur zal door actoren zelf gecreëerd moeten worden. Ieder voor zich zal vanuit eigen belang bij moeten willen dragen aan de ontwikkeling en instandhouding van een gezamenlijke structuur, gericht op innovatie naar de markt. Er dient in een vorm van vraaggestuurde productie op de juiste plekken in de markt wordt te verkocht. Daarvoor zijn samenwerking, vertrouwen en verdieping in elkaanders problematiek nodig.

De Raad voor het Landelijk Gebied ziet voor varkenshouders een differentiatie-strategie als één van de ontwikkelingsmogelijkheden. Differentiatie wil zeggen een keuze voor producten die zich onderscheiden door kwaliteiten als smaak, uiterlijk en bijzonder karakter, en door de duurzaamheid van de productiewijze. Als het product af-boerderij zelf al onderscheidend is voor de consument, is de primaire producent zelf de drager van deze ketenstrategie. Een andere optie is de focusstrategie, waarbij de verwerkende industrie en de detailhandel een centrale rol spelen in de differentiatie. Hierbij moet de primaire producent zijn productkwaliteit afstemmen op de wensen van de ketenpartners (RLG, 2003). Een substantieel deel van de winst van de supermarkt komt (indirect) uit het vers circuit. Het rendement van de supermarkt is afhankelijk van de wijze waarop de manager erin slaagt zijn versvak te managen. De verwerkers dienen de detaillist daartoe mogelijkheden te bieden. Anders is er alleen maar een defensieve actie en dat is via lage prijzen. De basis begint bij het ontwikkelen van producten van een zodanige kwaliteit dat ze interessant zijn in het schap voor de consument om er langs te lopen en ze mee te nemen. Dit biedt de retail de mogelijkheid om marge te creëren voor zichzelf. Productontwikkeling biedt een belangrijke mogelijkheid voor toegevoegde waarde. Dit is echter niet eenvoudig, ondanks vele mogelijkheden op het gebied van sensorische kwaliteit en de kennis en de technologie die wel voorhanden zijn. Het is nog veel moeilijker om nieuwe producten geïntroduceerd te krijgen. Toegevoegde kosten leiden bovendien niet automatisch tot toegevoegde waarde. Indien afnemers sterk geconcentreerd zijn, gezamenlijk inkopen en

grote marktmacht hebben, is het moeilijk om substantiële toegevoegde kosten om te zetten in toegevoegde waarde. Het blijft een continu gevecht om te proberen terug te krijgen wat erin gestopt is.

5.2 Vraagsturing

Vraagsturing van de keten is totnogtoe niet eenvoudig gebleken. Het vergt een verandering van denken in de gehele kolom, niet alleen om als kolom te denken in plaats van als bedrijf, maar ook vraaggericht in plaats van aanbodsggericht: 'Hoe verleiden we de klant om (meer) geld uit te geven voor varkensvlees?' De consument vraagt om producten die snel klaar zijn, maar wil ook een breed assortiment; er zijn momenten waarop de consument bereid is veel geld uit te geven, mits de waarde van het te kopen varkensvleesproduct als hoog gepercipieerd wordt.

De prijs van varkensvlees is niet te vergelijken met de prijs van vleesvarkens. Hiervoor zijn diverse redenen aangevoerd in hoofdstuk 3. Voor de afzet van laaggeprijsd varkensvlees zijn de kosten en verliezen in de keten wel degelijk van belang. Een betere oplossing is echter het zoeken naar toegevoegde waarde door nieuwe producten. Geconstateerd is dat er met varkensvlees nauwelijks aan productinnovatie wordt gedaan. Aanbevolen wordt te investeren in productinnovatie, aanhakende bij algemene consumententrends (plezierig, gezond, gemak).

De distributie van vlees richting consument verloopt vooral via supermarkten. De buitenhuishoudelijke markt is in opkomst, de verkoop van vlees via slagerijen neemt af. Omdat geld bij buitenhuishoudelijke consumptie minder een rol speelt (wel bij de inkoop, maar er is ruimte voor duurdere producten), wordt aanbevolen bij productinnovatie nadrukkelijk naar deze markt te kijken. Er ligt dus een kans voor vleesverwerkers in de groeiende buitenhuishoudelijke markt, vergelijk aardappelverwerkers die in de samengestelde maaltijden zijn gestapt.

Varkensvlees wordt voor een belangrijk deel verkocht in supermarkten. De verkoopprijs van varkensvlees is maar beperkt afhankelijk van de kosten en hangt meer samen met de formulestrategie en de rol van vlees in de winkel. In het algemeen is vlees van belang voor een supermarkt om klanten te trekken en zo een bijdrage te leveren aan het totaalrendement van een winkel. Varkensvlees is onderdeel van het versassortiment en is een *commodity*.⁸ Daarom is prijs de belangrijkste onderscheidende factor die ingezet wordt om klanten te trekken. Reclameacties voor vlees zijn echter niet alleen slecht voor het economisch rendement van de varkensvleeskolom als geheel, bovendien versterkt het de lage waardeperceptie van varkensvlees bij de consument. Acties verstoren de vierkantverwaarding en maken het praktisch erg lastig om te komen tot meer structurele handelsrelaties in de (internationale) vleesindustrie. Retailers zijn vooral gefocust op (prijs)concurrentie en marktaandeel. Structurele samenwerking met leveranciers wordt op afstand gehouden om scherp op

⁸ Een *commodity* is een product dat niet of nauwelijks onderscheid heeft bij verschillende aanbieders, en waar prijs een bepalende factor is in de aankoop.

inkoopprijs te kunnen onderhandelen. Het is dus lastig om retailers mee te laten denken in de economische vraagstukken van de voorliggende productiekolom. Desondanks is het van belang samen met retailers te zoeken naar alternatieven voor of alternatieve invulling van reclameacties.

Slachterij en retailer kunnen samen werken aan de ontwikkeling van de category 'vers vlees'. In de positionering van varkensvlees in de winkelschappen kan onderscheid worden gemaakt in diverse lijnen, bijvoorbeeld kwaliteit, optimale prijs/kwaliteit verhouding en lage prijs. Binnen de kwaliteitslijn zou varkensvlees of -vleesproducten onderscheidend kunnen worden gepositioneerd op smaak en andere sensorische eigenschappen (kleur, geur, malsheid) dan wel duurzame productiewijze. Wellicht kan ook regionale of nationale herkomst een rol spelen ('van eigen bodem'). Bovendien kan in de positionering aansluiting worden gezocht bij de levensstijl van de consument.

Retailers vertellen dat versleveranciers moeten transformeren van een productie- naar een regiefocus. Dus van aanbodsggericht naar meedenken en regisseren. Verder vinden ze dat leveranciers zich moeten verdiepen in de supermarktformules en hun klanten om relevante versinnovaties te kunnen realiseren. Momenteel ontbreekt veelal de klant- en marktkennis (Van Aalst en Kivits, 2003). Bovendien ontbreekt het mogelijk aan marktgerichtheid in de organisatie, die de verzameling, verspreiding en gebruik van marktkennis bevordert (zie bijvoorbeeld Jaworski en Kohli, 1993).

Een regiefunctie vereist tenslotte dat bijvoorbeeld het volledige versvleesvak geregisseerd kan worden: consumenten komen tenslotte niet naar de supermarkt voor varkensvlees, de meesten weten vaak bij het betreden van de supermarkt alleen dat ze ook vlees nodig hebben. Een regisseur zal dus de regie van de gehele 'category' (in dit geval vers vlees) op zich moeten nemen, een soort Greenery voor vlees. Category management (het managen van een totale productcategorie voor een retailer, bijvoorbeeld het totale versvleesassortiment: welke producten er op welk moment in de schappen liggen en op welke manier deze door acties worden ondersteund) biedt mogelijkheden voor betere samenwerking en voor het beter aansluiten bij de kansen en beperkingen in de varkensvleeskolom.

Zo'n partij moet echter wel wat tegenwicht kunnen bieden aan de supermarkt. Bovendien zal een dergelijke partij over meerdere productieketens heen moeten opereren en dat heeft de nodige voeten in de aarde.

5.3 Kanalisatie aanvoer en prijsfluctuaties

De huidige Nederlandse varkenssector kenmerkt zich door sterke aanbod- en prijschommelingen, waardoor onnodige onrust op de markt, het varkensbedrijf en in de keten ontstaat. De varkenshouder wordt geconfronteerd met grote - voor hem onverklaarbare - schommelingen in de varkensprijs en de slachterij kan in haar afzet slechter uit de voeten vanwege het onvoorziene aanbod. Deze zaken komen de stabiliteit en doorzichtigheid van de prijsvorming - en daarmee de marktwerking - niet ten goede.

Het International Meat Secretariat (IMS, 2004) ziet een toenemende prijsvolatiliteit in de varkenssector in de EU. De varkensprijs in Nederland veranderde in 2002 wekelijks met gemiddeld plus of min 3,4%. Dit in tegenstelling tot de

Duitse ISN-prijs, waar de wekelijkse schommeling gemiddeld 2,4% bedraagt (Hoste et al., 2003). Volgens Boston (2003) varieert de Nederlandse prijs ook veel sterker dan de Deense. Dit leidt tot speculatie bij varkenshouders en daardoor onstabiele aanvoer bij de slachterijen, met een minder goede kwaliteit.

Door de losse handelsstructuur wordt er veel gewisseld in handelsrelaties. Varkenshouders kunnen bij een hoge prijs in Duitsland kiezen om hun varkens daar te leveren, bij een betrekkelijk lagere prijs in Duitsland komen ze weer bij een Nederlandse slachterij. Dit geldt ook voor slachterijen en grossiers en voor afnemers in het buitenland. Door de prijsvolatiliteit en de wisselende handelsrelaties moeten slachterijen wekelijks op zoek om varkens in te kopen en producten af te zetten. Hoewel een groot deel van de varkens een redelijk constante afzetstructuur zal hebben, wordt aan de overige varkens wel van verschillende kanten getrokken. Naarmate het prijsverschil tussen vragende partijen (binnen Nederland, maar ook in vergelijking met het buitenland) groter is, zal er meer gewisseld worden in afnemers. Ook Boston (2003) concludeert dat de grilligheid in de prijzen belemmerend is voor de samenwerking. Een onrustige markt (opgaand en afgaand) leidt verder tot grote verschillen in uitbetaling tussen varkenshouders (DGB, 2004).

De handelaren hebben een bijzondere rol in de markt die wordt gekenmerkt door 'marktimperfecties'. Dat betekent dat vraag en aanbod lang niet altijd met elkaar in evenwicht zijn. Er kunnen bijvoorbeeld tijdelijk prijsverschillen ontstaan: varkenshouders kunnen dringend hun dieren op de markt willen brengen op het moment dat de slachterijen vol zitten. Andersom kunnen slachterijen met onderbezetting te kampen hebben, terwijl er weinig varkens voorhanden zijn. Deze marktimperfecties zijn vaak het gevolg van onvolledige informatie. Met andere woorden: de handelaren weten vaak beter welke varkens het beste naar welke slachterij gebracht kunnen worden, dan varkenshouderijen en slachterijen zelf. Handel kan dus bijdragen aan het optimaliseren van de varkenskolom.

Een handelaar tussen de varkenshouder en de slachterij kan echter ook gebaat zijn bij een gebrekkige prijstransparantie. Waar sprake is van strijdige belangen, spelen onderhandelingen een belangrijke rol. Informatieasymmetrie (verschil in informatie tussen partijen) kan een beletsel vormen voor afspraken tussen ketenpartijen en voor het kunnen verbeteren van de prestaties van agrarische ketens als geheel. Opportunisme kan optreden als te leveren prestaties moeilijk observeerbaar zijn.

De boerencoöperaties vanuit het verleden zijn vaak erg groot geworden en verder van de primaire producent komen te staan. Er is echter een tegenbeweging te zien. Er ontstaan weer allerlei lokale coöperaties van boeren. Het takenpakket van deze coöperaties kan variëren van alleen gezamenlijke verkoop tot een compleet pakket van verkoop van slachtvarkens en inkoop van veevoer, diensten, telefoon, energie en stalbouw. Hiermee wordt een vorm van schaalgrootte gecreëerd, waarmee, op zich relatief kleine, boerenbedrijven toch kunnen profiteren van schaalvoordelen. Als verkooppools klein zijn, zal

Prijsschommelingen kunnen onder andere beperkt worden door:

- Langere termijnprijzen: Dergelijke prijsdempingen kunnen alleen worden ingezet als er voldoende vertrouwen is in de slachterij dat de varkenshouder de beste prijs krijgt. De slachterij loopt een beperkt risico door prijsschommelingen voor eigen rekening te moeten nemen. Bovendien heeft een slachterij een voordeel doordat ze leveringszekerheid heeft. Varkenshouders die voor marktconcepten produceren, hebben al een band met de slachterij, omdat ze hun productieomstandigheden hebben afgestemd op de eisen van het marktconcept. Overstappen naar een andere afnemer is dan minder snel aantrekkelijk.
- Bij verticale integratie en contractproductie zullen afspraken gemaakt worden over de prijzen. Afhankelijk van de invulling van contracten zal er een prijsdempend effect zijn.
- Koppelen van rendement van slachterijen en eventuele verdere schakels met dat van de varkenshouder. Dit is goed voor de onderlinge betrokkenheid en kan het onderlinge vertrouwen versterken en bespaart daarmee transactiekosten. Deze koppeling kan plaatsvinden door onderlinge contracten door de keten heen (met leverantie- en afnameplicht).
- Handelsorganisaties die varkens opkopen en zelfstandig onderhandelingen voeren met slachterijen en aan verschillende slachterijen leveren. Dergelijke organisaties hebben een duidelijk schaalvoordeel, kunnen professioneel onderhandelen, ze kunnen ondersteuning bieden in de kanalisatie door gewenste kwaliteiten te selecteren en ten slotte kunnen ze eenvoudig veranderen van afnemer bij calamiteiten in de slachterij. Dergelijke handelsorganisaties bestaan al. In de huidige vorm zijn zelfstandige handelaren een extra schakel in de productieketen, die geen belemmering hoeven te vormen in de bestaande informatieuitwisseling. Electronische data-uitwisseling (EDI) wordt door een deel van de varkenshouder gebruikt om slachtinformatie rechtstreeks uit te wisselen. Als de informatiedoorstroming gewaarborgd is, kan een onafhankelijke handelsorganisatie voor de prijsrust een goede impuls geven, wanneer op organisatieniveau wel gedifferentieerd wordt naar afnemer, maar op leveranciersniveau de prijzen naar redelijkheid gelijkgetrokken worden.
- Veilingen. Door de varkenshandel te centraliseren via een veiling, zal de drang voor individuele ondernemers om over te springen naar andere afnemers, minder sterk zijn. De prijsvorming is meer transparant en naar verwachting ook minder volatiel. In Duitsland worden varkens geveild via de ISW, in Frankrijk gebeurt dat via de Marché du Porc Breton en in Oostenrijk via de Österreichische Schweinebörse. In alle drie de landen zijn de varkenshouders tevreden met het systeem.
- Termijnmarkt. Varkenshouder dekken zich weinig in voor prijsrisico's omdat grote bedrijven wekelijkse leveren en dus zowel prijspieken als dalen meemaken. Voor bedrijven die minder frequent leveren (vergelijk aardappels) is het prijsrisico veel groter en kan het aantrekkelijk zijn.
- Egalisatiefonds. In Oost-Nederland bestaat al vele jaren een egalisatiefonds. Deelnemende varkenshouders droegen bij hoge prijzen een deel af aan het fonds en bij lage prijzen kregen ze daarvan een uitkering. Momenteel zijn er nog 33 varkenshouders bij aangesloten, maar de interesse is aan het afnemen.

het voordeel beperkt zijn. Een redelijke schaalgrootte (bijvoorbeeld 1.000-2.000 varkens per week) is nodig, omdat dan door de slachterij ook bespaard kan worden op de kosten van inkopers. Er is dan sprake van schaalvoordeel en ze kunnen professioneel onderhandelen (door betere machtsbalans en betere voorkennis), ze kunnen ondersteuning bieden in de kanalisatie door gewenste kwaliteiten te selecteren en ten slotte kunnen ze eenvoudig veranderen van afnemer bij calamiteiten in de slachterij. Deze handelsorganisaties moeten slagvaardig en professioneel zijn om toegevoegde waarde te bieden.

Vleesverwerkers en detailhandel maken langere-termijnafspraken voor marketingbeleid. Toch worden ook tussen hen prijzen en aanvoer zeer regelmatig opnieuw afgestemd, omdat het voor de slachterij te riskant is om voor een lange termijn afspraken te maken, door sterk schommelende varkensprijzen (Boston, 2003). Toch heeft de retail voorkeur voor meer constante inkoopprijzen. Supermarkten prijzen hun producten liefst zo weinig mogelijk om. Het kost namelijk geld voor catalogi en prijskaartjes en brengt transactiekosten voor onderhandelingen met zich mee. Verder verliest prijsinformatie haar signaalfunctie als prijzen vaak gewijzigd worden, waardoor reclame minder effectief wordt. Dit alles kan een zekere starheid in de prijsstelling door supermarkten verklaren (Bondt, 2002).

5.4 Marktmacht

Marktmacht is een reëel gegeven en machtsmisbruik een reëel risico. Dit laatste blijkt ook uit de consultatieronde die de NMa (Nederlandse Mededingingsautoriteit) gaat houden. In het consultatiedocument wordt expliciet verwezen naar land- en tuinbouwondernemingen (NMa, 2004). De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) heeft echter nooit ingegrepen in de Nederlandse retail-sector. Marktmacht wordt op zichzelf niet negatief beoordeeld. Bovendien wordt onderscheid gemaakt tussen normaal veeleisend gedrag van afnemers en misbruik van vraagmacht. Ook al is dat onderscheid niet eenvoudig te trekken, het laatste is wel verboden en het eerste niet. Zo is informatie verzamelen bij de concurrent niet verboden en gezamenlijk over prijzen praten met als doel daarmee rekening te houden, wel.

Situaties waarin prijsverhogingen wel wordt doorberekend aan de consument, maar de prijsverlaging niet, kunnen niet zomaar aan misbruik van marktmacht worden toegeschreven (Bunte et al., 2003).

Prijsveranderingen zijn niet zonder kosten voor retailers. De kosten van het veranderen van prijzen in de kassasystemen en op prijskaartjes weegt vaak niet op tegen de baten. Een supermarkt moet namelijk heel veel verschillende producten prijzen. Wanneer iedere kleine fluctuatie meegenomen zou moeten worden, kunnen de kosten hoog oplopen (denk aan alle administratiekosten en de arbeidskosten die nodig zijn om alle producten van een nieuw prijskaartje te voorzien). Iedere productcategorie heeft zo zijn eigen plekje in de supermarkt en daar hoort een eigen prijsstrategie bij. Deze is niet zozeer gebaseerd op de kosten van het product maar op de waarde voor de consument en (soms) de prijs die de concurrent vraagt. Op die manier kan de retailer op de macaroni

winst maken, maar verlies op het gehakt. Iedere klant die 's avonds een macaronischotel met gehakt wil eten kan daarmee winstgevend zijn voor de retailer. Er zijn verschillende voorbeelden van varkenshouders die, in ieder geval gedeeltelijk, ontsnapt zijn aan de zogenaamde oligopsonische marktvorm, zoals boeren die hun varkens met behulp van houderijsystemen aan de wensen van speciale klantengroepen hebben aangepast (de marktconcepten). Anderen hebben weer nadrukkelijk geïnvesteerd in de omvang van hun bedrijf. Wanneer grotere bedrijven hun planning bijvoorbeeld kortsluiten met slachterijen, kunnen er efficiëntievoordelen ontstaan voor de slachter. Hierdoor stijgt de waarde van de grote varkenshouder in de ogen van de afnemer ten opzichte van de kleine leverancier. Een harde case van 'uitbuiting' (of eigenlijk machtsmisbruik) is daarom moeilijk te verantwoorden, zoals ook Bunte et al. (2003) al concludeerden. Er zijn immers altijd alternatieve mogelijkheden voor de individuele ondernemer.

5.5 Informatie en communicatie

Momenteel wordt er in de varkenskolom onvoldoende informatie uitgewisseld. Vooral over meerdere schakels heen is het niet gebruikelijk om elkaar te informeren. Toch is een behoorlijke mate van openheid juist van belang om samenwerking in de kolom te bevorderen en daardoor de kwaliteit en efficiëntie te verhogen. Voor openheid in informatie is vertrouwen nodig, maar kan het vertrouwen ook weer versterken. Er is dus sprake van een wisselwerking tussen openheid en vertrouwen. Kivits (2004) stelt dat veel projecten mislukken door een wederzijds gebrek aan vertrouwen (tussen vleesaanbieder en retail). Om de kwaliteit en efficiëntie in de kolom te verhogen is op diverse gebieden informatie-uitwisseling gewenst. Slachterijen zouden bijvoorbeeld duidelijk moeten communiceren over de eisen die zij stellen aan de varkens die bij hen worden aangeleverd, toegespitst op verschillende belangrijke deelmarkten. Ook van de levende en slachtlijnkeuring zou informatie naar de varkenshouder teruggekoppeld moeten worden. De varkenshouders hebben daarmee concrete doelstellingen om de productie op af te stemmen. Vanzelfsprekend geldt dit niet alleen voor de samenwerking tussen slachterij en varkenshouder, maar ook op andere plaatsen in de kolom.

Clausen (1998) heeft in een berekening laten zien dat het nauwkeurig afstemmen van geleverde kwaliteit op de klantvraag € 0,10 per kilogram oplevert. Momenteel wordt uit pragmatische overwegingen nog wel eens flexibel omgesprongen met klantwensen en worden ook wel eens minder passende delen of karkassen geleverd, als sluitpost van een leverantie.

Bij het verwaarden van het varken brengen slachtafwijkingen aanzienlijke kosten met zich mee. Uit een recente studie blijkt dat de schade voor de slachterij alleen al € 1,14 per slachtvarken bedraagt aan minderopbrengst en extra arbeid (Bondt et al., 2004). Een kwart hiervan komt door overvulde maagdarmpakketten. Deze kunnen leiden tot bezoedeling van het karkas, waarna een deel van het karkas afgesneden moet worden. Dit is een typisch voorbeeld waar afstemming tussen slachterij en varkenshouder kosten kan besparen.

5.6 Samenwerking in de keten

Tot voor enkele jaren beperkte de samenwerking zich meestal tot de maatschap tussen vader en zoon. Inmiddels is er een bont palet aan nieuwe samenwerkingsvormen in de land- en tuinbouw aan het ontstaan: milieucoöperaties, telers- en producentenverenigingen, samenwerking op vestigingsgebieden voor glastuinbouw enzovoort.

Echter de relatie tussen varkenshouders en slachterijen is nog steeds verre van optimaal. Volgens Walstra et al. (1999) wordt de Nederlandse varkenssector gekenmerkt door onder andere gebrek aan marktgerichte benadering in de keten als geheel. Zij zien als belangrijkste oorzaak een gebrek aan vertrouwen binnen de keten, tussen producent, slachterij en retailer. Hierdoor is er nauwelijks sprake van samenwerking en zijn de transactiekosten hoog. Bovendien prevaleert het kortetermijnbelang en het individuele belang. In een keten die hierdoor wordt gekenmerkt is de verdeling van toegevoegde waarde automatisch niet gelijkwaardig. Waar het kortetermijngewin prevaleert boven lange-termijnrelaties, zal geen optimale samenwerking (win-winsituatie) tussen ketenschakels ontstaan. Verbetering van deze relatie kan alleen slagen indien structureel gewerkt wordt aan het opbouwen van vertrouwen. Er is meer aan de hand dan het ontbreken van feitelijke informatie. Het ontbreekt aan een gemeenschappelijk kader waarbinnen deze informatie geïnterpreteerd kan worden. Er is weinig onderling vertrouwen. Samenwerking moet aan vier voorwaarden voldoen (Backus en Van der Schans, 2000).

- partijen hebben een op partnership gebaseerde benadering;
- ze kunnen investeren in kwaliteit;
- er is een voorspelbaar aanbod van slachtvarkens;
- er is een transparante uitbetaling.

5.7 Innovatie

Een belangrijk impuls voor innovatie is concurrentie. Een voorbeeld is de Senseo. Een koffiezetapparaat nieuwe stijl waarbij de koffie niet meer in een filter geschept moet worden, maar met eenpersoonspakketjes gewerkt wordt. De Senseo is een gezamenlijk product van Philips en Douwe Egberts, die hiermee een voorsprong hebben gecreëerd op hun concurrenten.

Wolters en Schuite (2002) concluderen dat innovatie op allerlei niveaus plaats kan vinden. Een algemeen kenmerk van innovatie is dat een proces of materiaal vanuit een andere belevingswereld (sector, land, sociale omgeving) in de eigen omgeving wordt ingebracht. Door de nieuwe combinatie ontstaat een impuls die kan leiden tot nieuwe producten, processen of visies. Innovatoren zijn grensverleggers. Innovatie is een stapeling van een probleem, uitvindingen, gedrevenheid en hard werken.

Voor het ontwikkelen van onderscheidende producten is veel geld nodig, zowel voor het marktonderzoek, als voor het ontwikkelen en het lanceren in de markt. De matige rentabiliteit van slachterijen leidt ertoe dat van die kant geen grote, (kapitaal)intensieve innovaties mogen worden verwacht, omdat daar te weinig ruimte is om te investeren. Normaal gesproken leidt een strijd om te overleven tot vernieuwing en zoeken naar rendementsverbetering, maar het is de vraag in hoeverre de slachterijen daaraan toekomen. Oplossingen worden

gezocht in schaalvergroting met als doel kostenbesparing en naar verwachting meer leverings-/afzetzekerheid. Ook ontstaat er voorwaartse integratie door het incorporeren van voorverpakkingsactiviteiten door slachterijen, respectievelijk van dienstverlening, logistiek en eventueel schapbeheer voor retailers door vleesverwerkers, met als doel een hoger rendement. Bij Dumeco vond een speciale zijwaartse sprong plaats, waarbij de slacht werd samengevoegd met de goedrenderende verwerking van slachtbijproducten (Sobel/Rendac). De vraag is of er vanuit de retail veel verwacht kan worden met betrekking tot innovatie. De machtige positie van de retailer gaat vaak gepaard met een krampachtige houding van de retailer en dit gaat zelfs ten koste van innovatie. De krampachtige houding die retailers er soms op na houden in de richting van hun versketens is echter ingegeven door angst om marktaandeel te verliezen. De verscategorieën vormen het kernassortiment op basis waarvan een retailer de consument vaker naar de winkel kan laten komen en op basis waarvan hij zich kan onderscheiden. De belangen zijn dus groot. Marktaandeel is een vluchtig goed. De recente prijzenoorlog bevestigt dat. Eén retailer noemt het gebrek aan innovatie zelf als een gevolg van het 'te veel naar elkaar kijken' (Van Aalst en Kivits, 2003).

Vanuit een ketenaanpak zijn er verschillende initiatieven ondernomen die varkensvleessegmenten ontwikkelen. Onderscheidende aspecten daarbij waren regionale herkomst (Heuvelland, Livar), slagerskwaliteit (Milieukeur, Porc d'Or, Livar), luxe product (Kempenaer, Vèrke van vruger), duurzaamheid (Milieukeur, biologisch) of dierenwelzijn (biologisch, scharrel). De voorbeelden zijn niet uitputtend en bovendien hebben de slachterijen zelf ook hun marktconcepten met het oog op renderende afzet van slachtvarkens, zoals de varkens die specifiek voor de baconproductie worden gefokt en gemest. Bij de ontwikkeling van nieuwe concepten dient er echter nadrukkelijk rekening mee gehouden te worden dat deze gebaseerd moeten zijn op marktkansen (dat wil zeggen: ergens zal er een klantengroep moeten zijn die het nieuwe concept als waardevoller percipieert dan alle beschikbare bestaande concepten. Een keurmerk alleen is dan vaak niet genoeg. De Milieukeurboeren voerden behalve de door de Stichting Milieukeur verlangde veranderingen, nog tal van andere veranderingen door in zowel de organisatie van de productiekolom als de gebruikte varkensrassen en dergelijke. Een nog duidelijker voorbeeld van het feit dat een keurmerk alleen lang niet altijd gepercipieerd wordt als waardevol door een grote markt, werd gegeven door de biologische varkenshouders. Een aantal van hen was gedwongen terug te keren naar de reguliere productiemethoden toen de consumentenvraag naar biologisch varkensvlees tegen bleek te vallen (mede door economische omstandigheden). Differentiatie vereist dus een stevige kennis en inzicht in de marktmogelijkheden. Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan vers vlees, maar ook aan andere richtingen waar delen van het varken naartoe verdwijnen tijdens de verwaarding. Baconprogramma's van verschillende slachterijen, waarbij circa driekwart van de middelen van alle varkens gebruikt wordt voor baconproductie en de rest van het varken in andere afzetkanalen, zijn daar een voorbeeld van.

Porc d'Or is een vraaggestuurd marktconcept voor afzet richting keurslagers. In de productie wordt nauwkeurig gelet op ras, voer en handelwijze door de varkenshouder. Zo hebben de dieren een hoge natuurlijke weerstand. Er wordt gelet op de nuchterheidsperiode voor het slachten en de verdovingsmethode (CO₂), om bloedstippen en PSE-vlees te voorkomen.

Deze handelwijze vraagt om een gezamenlijke inspanning van boer, transporteur en slachterij. Het concept werkt vraaggestuurd, dat wil zeggen dat het aantal leveranciers in de pas loopt met de afzetmogelijkheden. In de aansturing is sprake van korte lijnen en persoonlijke betrokkenheid.

Figuur 5.1 Impressie over Porc d'Or marktconcept

Het ontwikkelen van marktsegmenten met eigen productwensen is een zaak van lange adem. Voor productinnovatie is echter niet altijd verandering in de hele productiekolom nodig, dit kan zich ook beperken tot andere verpakkingen of smaaktoevoegingen. Voordeel hiervan liggen in de logistiek, in de *time-to-market* (ontwikkeltijd tot leverantie), flexibiliteit bij verandering consumentwensen en vaak ook de prijs. De concepten waarbij door de hele kolom heen aanpassingen plaatsvinden zijn meer geschikt voor markten waar authentieke producten en het begeleidende verhaal van belang zijn.

Er is samenwerking nodig tussen slachterij en retail bij het ontwikkelen van nieuwe concepten en producten, waar de consument meer voor zou willen betalen. Hiervoor zijn langetermijnovereenkomsten of stabiele relaties nodig, en de retailer moet gedurende een langere termijn voldoende voor het product betalen om het voor de slachterij interessant te maken om deze nieuwe concepten en producten te ontwikkelen (Boston, 2003).



6. Conclusies en aanbevelingen

De studie heeft geleid tot de volgende visie:

De varkensproductieketen van de toekomst kenmerkt zich door samenwerking binnen, en concurrentie tussen ketens. Ketenspartijen stemmen hun activiteiten onderling optimaal af; hiervoor is wederzijds inzicht nodig in elkaars activiteiten en belangen. Productieketens zijn waardevolle partners voor hun afnemers.

Er zijn diverse trends die van invloed zijn op de varkensproductieketen (van veevoederindustrie en varkenshouder tot en met de vleesverwerkende industrie): internationale concurrenten zijn in opkomst, de productiekosten in Nederland zijn betrekkelijk hoog, de consument stelt eisen die niet eenvoudig zijn in te passen in de bestaande denkwijze van aanbodgerichte productie, schaalvergroting in de industrie waar de varkenshouders doorgaans niet in mee kunnen komen enzovoort. Door op de trends in markt en afzet traditioneel te reageren zijn het bedreigingen. Ze verzwakken dan de kansen op verbetering en gewenste veranderingen worden vertraagd. De uitdaging is dusdanige perspectiefwijzigingen te creëren dat de in dit rapport genoemde krachten verkeren in kansen. Voor het creëren van nieuwe perspectieven zijn koerswijzigingen nodig. Dit betekent een andere manier van werken, met meer aandacht voor openheid en kwaliteit. Daartoe worden in dit hoofdstuk een drietal aanbevelingen gedaan. Elke aanbeveling wordt uitgewerkt.

Er zijn drie grote uitdagingen voor de varkensvleesketen:

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

Versterk de positie bij consument en retailer

- Ontwikkel kennis en expertise over het aankoopgedrag van consumenten van varkensvlees: uiteindelijk is het de klant die de kosten van de productie en verkoop moet betalen. Bovendien wil de klant wel betalen, mits de producten voldoen aan zijn en haar verwachtingen.
- Productinnovatie: nieuwe producten stimuleren de aankopen en zijn goed voor het imago van varkensvlees. Bovendien leveren ze een positieve bijdrage aan het rendement. Samenwerking in de keten zal een vereiste zijn.
- Zorg dat je een interessante partner wordt voor retailers: samenwerking tussen varkenshouders, slachterij en retail is nodig bij het ontwikkelen van nieuwe concepten en producten, waar de consument meer voor zou willen betalen. Hiervoor zijn stabiele relaties nodig, en de retailer moet gedurende een langere termijn voldoende voor het product betalen om het voor de vleesindustrie interessant te maken om deze nieuwe concepten en producten te ontwikkelen.

- Zoek naar meerwaarde voor de afnemer: meedenken met de klant leidt tot klanttevredenheid. Vleesverwerkers hebben onvoldoende zicht en greep op eerdere schakels in de productiekolom om de retailer garanties te kunnen geven over productiewijze en herkomst. Slachterijen kunnen hun afnemer van dienst zijn om diens klant te bedienen. Dit denken in termen van samenwerken en toegevoegde klantwaarde en ook de omslag van *sales* naar *marketing* vereist een mentaliteitsverandering.
- Streef naar een rol in het *category-management* van supermarktorganisaties.
- Verbeter het imago van de Nederlandse vleesindustrie bij buitenlandse afnemers: de Nederlandse vleesindustrie heeft het imago van prijsverkopers en 'gaatjesvullers'. Dit is negatief voor de prijsvorming (qua niveau en fluctuaties) en voor structurele marketing. Zowel de vleesindustrie als de varkenshouders dienen hierbij betrokken te worden.
- Behoud de voorsprong op lagelonenlanden: de arbeidskosten maken 45% van de kosten in de kolom uit. Bij het Westerse salarisniveau biedt dat kansen voor lagelonenlanden. Voorsprong behouden is nodig op bijvoorbeeld kwaliteit (productkwaliteit en garanties), afstemming, productinnovaties en dergelijke.

Verbeter de efficiëntie

- Door bewust management en alert zijn op besparingsmogelijkheden is een kostenbesparing van 10% mogelijk.
- Concretiseer objectieve vergelijkingswaarden voor de voor de varkensketen belangrijkste, meest relevante prestatie-indicatoren. Varkenshouders en slachterijen hebben daarmee concrete doelstellingen om de productie op af te stemmen.
- Er is een grote variatie in bedrijfsprestaties, zowel in de varkenshouderij als in de vleesindustrie. Bench-marking (horizontale bedrijfsvergelijking, binnen een bedrijfstak) bevordert de efficiëntie, zoals bekend is uit de varkenshouderij. Verhinderende kan zijn dat bedrijven in de vleesindustrie zelfs over deelaspecten soms geen openheid van zaken willen geven.

Versterk de relaties binnen de sector om barrières tot verandering weg te nemen

- Onderzoek de mogelijkheden tot verticale integratie of langetermijncontractproductie: het vrije ondernemerschap van varkenshouders is een fictie en geen werkelijkheid. Structurele samenwerking tussen schakels in de kolom is voor alle partijen lucratief, door zekerheid over levering en afname en over prijs en kwaliteit. Bij verticale integratie is ook sprake van zeggenschap van de integrator over de inrichting van de bedrijfsvoering.
- Breidt het maatschappelijk jaarverslag uit met het aspect 'verantwoord omgaan met de leveranciers (van de leveranciers)': maatschappelijk verantwoord ondernemen dient ook in te houden dat verantwoord wordt omgegaan met leveranciers van leveranciers die zich in een relatief onmachtige situatie bevinden, in casu de varkenshouders.

- Erken en onderken de wederzijdse afhankelijkheden in de vleesindustrie: als iedere schakel voor zich optimaal presteert, hoeft de hele kolom nog niet het maximale rendement te halen. Vergelijk dit met een 'groene golf' bij verkeerslichten. Als verkeerslichten goed op elkaar zijn afgestemd, kunnen ze de doorstroming bevorderen. Als ieder verkeerslicht alleen voor het eigen kruispunt optimaal zou regelen, kan het in de stad nog steeds een chaos worden. Partijen zijn beter af als ze zouden samenwerken, ook als dat op korte termijn tegen het eigen belang ingaat.
- Demp de prijsfluctuaties van slachtvarkens: prijsfluctuaties leiden tot frequente wisseling van handelsrelaties en daarmee tot onzekerheid in aanvoer van slachterijen. Het brengt vervolgens onnodige transactiekosten met zich mee, is slecht voor het onderlinge vertrouwen en leidt tot een oneerlijke verdeling van uitbetaalprijzen tussen 'prijsjagers' en 'volgers'.
- Investeer in handelsrelaties: het is voor alle partijen, maar zeker voor slachterijen vanwege hun rol als regisseur, van groot belang om te werken aan individuele handelsrelaties, zowel met boeren-leveranciers als met afnemers. Dat is goed voor vertrouwen, voorkomt opportunistisch gedrag ('springers'), is gunstig voor leveringszekerheid, sturend vermogen, en rust op het prijzenfront.

In een markt met een sterk geconcentreerde retail zijn varkenshouders en slachterijen te klein om als eenlingen te kunnen opereren. Waar alle ketenpartijen samenwerken aan een gerichte invulling van het scala aan marktvragen worden de afnemers beter bediend, kosten gereduceerd en het vertrouwen en de rentabiliteit in de kolom versterkt.



Gebruikte literatuur

- Aalst, M. van en L. Kivits, 2003.
Retailgericht innoveren en integreren in de verssector.
Rotterdam, Erasmus Food Management Institute.
- AgriHolland.
www.agriholland.nl
- Anderson, James C. & James A. Narus, 1999.
Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value.
Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ASG, 2004.
KWIN-Veehouderij 2004-2005; Kwantitatieve Informatie Veehouderij.
Lelystad, Praktijkonderzoek van Animal Science Group.
- Backus, G.B.C. en J.W. van der Schans, 2000.
Varkenshouders in dialoog met de samenleving, Actieplan Verklaring van Wageningen.
Wageningen, Wageningen Universiteit en Researchcentrum
- Bedrijveninformatienet Landbouw.
www.lei.wur.nl/binternet
- Bijman, Jos, Bram Pronk & Ronald de Graaff, 2003.
Wie voedt Nederland?
Den Haag, LEI, Rapport 03-02.
- Bondt, N., 2002.
Marges in de voedingsmiddelenkolom.
LEI, Den Haag. Studie in opdracht van de Raad Landelijk Gebied.
www.rlg.nl/adviezen/download/rlg036_rap_1.doc
- Bondt, N., R. Hoste, J.A. Boone, J.H. Wisman & G.B.C. Backus, 2001.
Kostprijsontwikkeling varkensvlees; Productiekosten in 1999 en verwachting voor 2004.
Den Haag, LEI, Rapport 2.01.07, Mei 2001.
- Bondt, N., R. Hoste, J.A. Boone, J.H. Wisman & G.B.C. Backus, 2002.
Kostprijsontwikkeling varkensvlees; Productiekosten in 2000 en verwachting voor 2005. Den Haag, LEI, Rapport 2.02.04, Maart 2002.
- Bondt, N., C.J.A.M. de Bont, G. Cotteleer, M. de Haan (PV), H.H.W.J.M. Sengers & J.J. de Vlieger, 2003.
Ontwikkelingen in de vleesindustrie tot 2007.
Den Haag, LEI, rapport 5.03.07.
- Bondt, N., D. van den Elzen, R. Hoste, C. van Wagenberg, I. Vermeij (ASG), B. van der Fels (ASG), 2004.
Terugdringen van slachtafwijkingen in de varkensvleesketen.
Den Haag, LEI, Rapport 5.04.04.
- Bongaerts, R., 2002.
Beurteilung eines Strukturkrisenkartells im Schlachthofsektor der Bundesrepublik Deutschland. Dissertatie in voorbereiding. Universität Bonn.

- Borgstein, M.H. & J.J. Verduijn, 1991.
Perspectieven voor de veehandel.
Den Haag, LEI, Mededeling 441.
- Borgstein, M.H. & J.J. de Vlieger, 1999.
Inventarisatie van de varkensketen: de rol van de handel in het traject mester-slachterij.
Den Haag, LEI, Rapport 3.98.001, januari 1999.
- Boston, Cynthia D., 2003.
Analysis of the Dutch Pork Industry, to generate competitive strategies.
Wageningen, Farm Management Group Wageningen University.
- Bunte, F.H.J., W.E. Kuiper, M.A. van Galen en S.T. Goddijn, 2003.
Macht en prijsvorming in agro-food ketens.
Den Haag, LEI, Rapport 5.03.01.
- Campden & Chorleywood Food Research Association, 2000.
<http://sofa.dartnet.co.uk/www-campden/www/publ/pubfiles/newprod99.htm>.
- CBL, 2004.
Jaarverslag 2003. Centraal Bureau Levensmiddelenhandel.
- CBS Statline.
www.cbs.nl/statline
- Clausen, V., 1998.
Competitive Benchmarking - A short cut to best practice in the meat industry. Presentatie op CMA Convention in Ballina, Australia, 18-21 Oktober 1998.
- Cookson, A., A. Fremaux & N. Smith, 2003.
The future of the major pork and beef primary processing groups in the EU. Extract of the executive summary. GIRA.
- DGB, 2004.
NVV Varkensprijzenonderzoek 2003.
Slagharen, De Groene Belangenbehartiger bv.
- Distrifood, 2004.
Jumbo Supermarkten geeft leveranciers inzage in verkoopgegevens.
Distrifood Nieuwsblad nr. 31/32, 10 augustus 2004.
- Distrifood, 2004b.
Fair Share productgroepen vers.
- Dobson, P.W., 2002.
Retailer Buyer Power in European Markets: Lessons from Grocery Supply.
Loughborough University, Business School, Research series Paper 2002:2.
- Douma, S. en H. Schreuder, 1998.
Economic Approaches to Organizations.
London: Prentice hal.
- EC-LNV, 2003.
Kosten van veterinaire bedrijfsmonitoring. Kosten en opbrengsten van huidige en toekomstige monitoring op diergezondheid en voedselveiligheid.
Ede, Expertisecentrum LNV, Rapport EC-LNV nr. 2003/238.

- EPP, 2003.
Uncle scrooge and the retailers.
In: EPP Newsletter 30 september 2003. Frankfurt am Main, European Pig Producers.
- Erasmus Universiteit Rotterdam, 1993.
aangehaald in notitie van A. Simons en V. Immink (ATO), zonder jaar.
- Eurep.
www.eurep.nl
- Everdingen, W.H. van, G.S. Venema & K.H.M. van Bommel, 1999.
Agrarische gezinnen en hun inkomens; Is er sprake van armoede?
Den Haag, LEI, Rapport 5.99.09.
- FCC en RMIF, 2003.
Cutting costs - Adding value in red meat.
Food Chain Centre en Red Meat Industry Forum.
- Fleming, Karsten, 2003.
Pig Price comparison in the EU.
Presentatie voor de EUPigClass Final Workshop 2-3 oktober 2003.
- Fredrix, F., 2003.
Markt, marges en macht op het congres 'Markt, marges en macht',
4 december 2003, Zeist.
- Gibcus, P., M.J. Overweel & R.M. Braaksma, 2004.
Ondernemen in de Industrie 2004.
EIM, Zoetermeer, januari 2004.
- Grievink, J.W., L. Josten & C. Valk, 2002.
State of the art in food. Reed Business.
- Grimes, Glenn, 2004.
U.S. Pork Industry Structure 2003. University of Missouri.
<http://agebb.missouri.edu/mkt/index.htm>.
- Haan, David de, 2002.
Samenwerking als overlevingsstrategie.
KUN Nijmegen en LEI, Den Haag. Afstudeerscriptie studentnr 9925554.
- Hamm, U., F. Gronefeld & D. Halpin, 2002.
Analysis of the European market for organic food. University of Wales, Aberystwyth, UK.
- Hansson, I., 2003.
Pork production and classification of pig carcasses in European countries. Eupigclass Growth Project GRD-1999-10914.
[www.eupigclass.org/monitoring systems in Europe.htm](http://www.eupigclass.org/monitoring_systems_in_Europe.htm)
- HBD, 2004a.
Supermarkten. Branches in detail 2004.
Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- HBD, 2004b.
Slagerijen. Branches in detail 2004.
Hoofdbedrijfschap Detailhandel.
- Hooven, M. ten, 2003.
Veehouderij zit vast in de greep van Sobel.
Boerderij 89 no. 6 (11 november 2003).

- Hooven, M. ten, 2004.
Kostbare omschakeling; Duitsers beurden enkele euro's minder.
Boerderij/Varkenshouderij 89 no. 9 (27 april 2004).
- Hoste, R., 2003.
De uitdaging van vleesinnovatie.
Essay voor AKK-essaywedstrijd.
- Hoste, R., G.B.C. Backus, J. Bolhuis, F.H.J. Bunte & M.A. van Galen, 2003.
Ontwikkeling Integrale Varkensnotering. Een haalbaarheidsstudie naar een halfwekelijkse prijsnotering voor varkens.
LEI-rapport voor Nederlandse Vakbond Varkenshouders.
- Hoste, R. & G.B.C. Backus, 2004.
Kosten van varkensvleesproductie in de wereld. Productiekosten op typische bedrijven in Brazilië, Canada, China, Polen en de Verenigde Staten in vergelijking met Nederland.
Rabobank Nederland in samenwerking met LEI.
- Hunt, Shelby D., 2000.
A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth.
Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunt, Shelby D. & Robert M. Morgan, 1996.
'The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions', *Journal of Marketing*, 60 (October), 107-14.
- IKB Varkens, 2004.
Eisen primaire schakel in IKB Varkens en IKB 2004 plus inhoudelijk gelijk.
www.ikbvarkens.nl. 10 september 2004.
- IMS, 2004.
IMS - GIRA World Meat facts Book 2004.
Paris, International Meat Secretariat.
- Ingenbleek, Paul, 2002.
Money for Value: Pricing from a Resource-Advantage Perspective.
CentER, Universiteit van Tilburg, Tilburg.
- Ipema, A.H., A.C. Smits, P.H. Hogewerf & W. Houwers, K. van der Walle, A.G.J. Velthuis & H. Hogeveen, R. Hoste, C.P.A. van Wageningen en L.F. Puister-Jansen, 2002.
Haalbaarheidsonderzoek Elektronische Identificatie.
Wageningen, IMAG, Rapport 2002-07, november 2002.
- Jacques et François Lurton SA.
www.jflurton.com/
- Jaworski, B.J. and A.K. Kohli, 1993.
'Market Orientation: Antecedents and Consequences', *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.
- Jong, G. de, 2003.
Ondernemen in de Groothandel 2004.
EIM, Zoetermeer, december 2003.
- Kamer van Koophandel.
www.kvk.nl

- Kengetallenspiegel* (2003). Bedrijfsvergelijking Agrovision B.V.
Kivits, L., 2004.
Retailgericht opereren in de verssector.
Presentatie voor congres Merkbaar Vers, 27 april 2004.
- Kok, S., 2004.
Meat the Feature.
Presentatie bij Opening Meatlab CCL, Veghel, 3 juni 2004.
- Langley, S. 2004.
Red Meat to cheer you up!; Fantasies & Realities.
Presentatie voor 15th World Meat Congress, Winnipeg, Canada, juni 2004.
- Lawrence, J.D. & G. Grimes, 2001.
Production and marketing characteristics of U.S. pork producers, 2000.
Iowa State University en University of Missouri. Staff paper No. 343, August 2001.
- Levensmiddelenkrant, 2004. 20 augustus 2004.
- LNV, 2004.
Samen werken aan winst. Maatschappelijk verantwoord ondernemen loont!.
Ministerie van LNV, Den Haag. www.minlnv.nl/thema/handel/infth22t.pdf
- London Economics, 2004.
Investigation of the determinants of farm-retail price spreads. Final report to DEFRA.
- LTO Nederland, 2004.
Biggenprijzenschema juli 2004.
- Maday, John, 2003.
Beyond traceability.
Food Systems Insider, January 1, 2004.
- Meijl, H. van, T. Achterbosch, T. de Kleijn, A. Tabeau & M. Kornelis, 2003.
Prijzen op agrarische wereldmarkten; een verkenning van projecties.
Den Haag, LEI, Rapport 8.03.06
- Miller, Marlys, 2004.
2004 Pork Industry Structure Study: Challenges, Changes, Opportunities and the Future.
Pork Magazine, July 04, 2004.
www.porkmag.com/news_editorial.asp?pgID=728&ed_id=2793
- Ministerie van LNV, 2002.
Begroting LNV 2003. www.minlnv.nl/infomart/begrot/2003/xiv-lnv-rvv.pdf.
- Ministerie van LNV, 2004.
Persbericht Begroting 2005: 'Veilig voedsel, bewuste keus'.
Den Haag, Ministerie van LNV.
- Ministerie van LNV, 2004b.
Visie NMa op monopoliepositie van Rendac TRC 2004/4937.
Brief van de minister aan de Tweede Kamer.
- Monroe, Kent B., 2003,
Pricing: Making Profitable Decisions. New York: McGraw-Hill.

- Nissenson & Jonas, 1997.
Het alomtegenwoordige varken. Könemann Verlagsgesellschaft mbH, Keulen.
- NMa, 2004.
Inkoopmacht; Consultatiedocument.
Den Haag, Nederlandse Mededingingsautoriteit.
- NVW, 2004a.
Poolvorming heeft resultaat.
De Trog 110, maart 2004.
- NVW, 2004b.
NVW komt met concept PVW begroting 2005. www.nvw.nl.
- PDV, 2004a.
Arbeid en scholing in de diervoedersector 2001. Rapport naar aanleiding van twee enquêtes.
Productschap Diervoeder, Den Haag, rapport Sector en Structuur nr. 23.
- PDV, 2004b.
PDV-Heffingen 2004.
Den Haag, Productschap Diervoeder.
- PDV, 2004c.
Mengvoederenquête 2001.
Den Haag, Productschap Diervoeder; Sector en structuur nr. 22.
- PDV, z.j.
De Nederlandse afzet van vochtrijke voedermiddelen in 2002.
Den Haag, Productschap Diervoeder.
- PDV.
www.pdv.nl
- Pierick, E. ten & K. Boone, 2004.
De people-dimense bij MVO-prestatiemeting.
In: Agri-Monitor april 2004, Den Haag, LEI.
- PVE, 2002.
Vergelijking vleesvarkensprijzen in Nederland, Duitsland en België.
Productschappen Vee, Vlees en Eieren, rapport 0207.
- PVE, 2003a.
Vee, Vlees en Eieren 2003.
- PVE, 2003b.
Statistisch Jaarrapport uitgave 2003.
- PVE, 2003c.
Verordening classificatie slachtvarkens 2003.
- PVE, 2003d.
De structuur van de Nederlandse vleesveredelaars en handelsbedrijven in 2001.
Zoetermeer, Productschappen Vee, Vlees en Eieren, rapport 0309.
- PVE, 2003e.
Jaarverslag 2002. Productschappen Vee, Vlees en Eieren, Zoetermeer.
- PVE, 2004a.
Statistisch Jaarrapport uitgave 2004. Rapport 0409.

- PVE, 2004b.
Huishoudens kopen meer vlees, maar bestedingen dalen door prijzen-slag. Sectorinfo Vee en Vlees 21, 19 mei 2004.
- PVE en VV, 2004.
Vlees, cijfers en trends 2003. Marktverkenning over het consumptiegedrag in een dynamische samenleving.
Productschappen voor Vee, Vlees en Eieren en Voorlichtingsbureau Vlees.
- Rabobank, 2003.
Jaarverslag 2002 Rabobank groep.
- Reformatisch Dagblad, 2001.
Populariteit van opties en obligaties neemt toe. 6 april 2001.
<http://oud.refdag.nl/econ/010406econ03.html>
- Rendac BV,
www.rendac.nl
- Retaildirect.
www.retaildirect.nl
- RLG, 2003.
De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler?
Amersfoort, Raad voor het Landelijk Gebied (RLG). Publicatie RLG 03/6.
- Roos, W.A.A.M. de, N.H. Douben, & J. Wemelsfelder, 1989,
Maatschappij economie; Economische orde, economische theorie, economische politiek. Alphen aan de Rijn: Samsom.
- Roozen, N. & F. van der Hoff, 2001,
Fair Trade: het verhaal achter Max havelaar koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans.
Amsterdam: Van Gennep.
- Sarris, Alexander, 2004.
FAO. <http://www.fao.org/newsroom/en/news/2004/46388/index.html>
- Schans, J.W. van der, 2004.
Milieukeur varkensvlees de keten door.
Den Haag, LEI, Rapport 1.04.02.
- Sloot, L. & M. van Aalst, 2003.
EFMI Shopper Indices ... een introductie.
Erasmus Food Management Institute, 2003-01.
www.efmi.nl/EFMI-shopper-indices/toelichtingefmishopperindices.pdf
- Steenkamp, Jan-Benedict E.M., 1997,
'Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products',
in: Berend Wierenga en Matthieu T.G. Meulenberg, *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, Boston: Kluwer Academic Publishers, pp. 140-185.
- Stichting CBS, 2004.
Stichting Centraal Bureau diensten aan Slachtdieren. www.stcbs.nl.
- Stortelder, F. 2003.
The Netherlands, a new direction.
Presentatie voor World Pork Congress 2003 in Birmingham.

- Tacken, G.M.L., R. Hoste, B.W. Zaalmink & J.W. van der Schans, 2001.
Ontwikkelingsstrategieën Nederlands vers vlees.
LEI, Den Haag. Rapport 5.01.06.
- Temminghoff, M., 2004.
De vleesetende Nederlander.
www.gfk.nl/data/publicat/subjects/jaargids/2004/download/De vlees-
etende Nederlander.pdf. GfK PanelServices Benelux bv
- Topigs.
www.topigs.nl
- Velden, A.J. van der, 2003.
Ondernemen in de Detailhandel 2004.
EIM, Zoetermeer, december 2003.
- Velthuis, A.G.J., K. van der Walle & H.W. Saatkamp, 2004.
*Quality control systems in German and Dutch pig production: the differ-
ences between QS and IKB.* Bonn, Grenzüberschreitende Integrierte Qua-
litätssicherung e.V.
- Vereniging van Keurslagers.
www.keurslager.nl
- Vlieger, J.J. de, K.L. Zimmermann & I.A.M.A. Jahae, 1995.
De distributie van vlees, vleeswaren en vleessnacks.
Den Haag, LEI, Mededeling 526.
- Vlieger, J.J. de, S.T. Goddijn, S.M.A. van der Kroon, C.C. deLauwere &
T.A. Vogelzang, 2004.
*(Inter)nationale belemmeringen en belangrijke thema's rond MVO en MVO-
gedrag.*
Den Haag, LEI, rapport 2.04.02.
- Walstra, P., H.A.P. Urlings en G.M.L. Tacken, 1999.
Marktgericht werken in de varkensvleesketen. Notitie ID-Lelystad en LEI,
9 dec. 1999.
- Wolters en Schuite, 2002.
*Innoveren onder voorwaarden. Hoe wetten en regels de innovatiemoge-
lijkheden van de agrarisch ondernemer beïnvloeden.*
Den Haag, LEI, Rapport 6.02.10.
- World Wide Retail Exchange.
www.worldwideretailexchange.org
- Wyser, M., 2003.
Der Margen-Transparenzprozess - Konzeption und Realisation. Politische
Arbeitsgruppe 'Agrar Zukunft Schweiz'. Bern, Medienkonferenz 28 april
2003.
- ZIBB.
www.zibb.nl/

Bijlage 1 Informanten

Bos, J., Hendrix Meat Group
Bosgoed, Th., varkenshouder
Bouwmans, F., F. Bouwmans Ingenieursburo
Busser, dhr., Busser Transport bv
Couwenberg, H., Dumeco Farming
Dijk, H. van, Plus Retail
Dongelmans, Th., Van Pelt Vlees (voorheen Verba Vlees)
Doornbos, H., Hendrix Meat Group
Drimmelen, K. van, Rabobank Hoeven-Oudenbosch
Eijnden, M. van den, De Hoeve bv
Goertz, G., Hilckmann
Gemert, W. van, NVV
Gerbers, H., Dumeco Retail
Grievink, J.W., Cap Gemini Ernst & Young
Hanselman, R., Dumeco Farming
Heijden, M. van der, Hendrix-UTD
Hilckmann, mevr. D., Hilckmann BV
Houben, E., Houbensteyn-Porkhof groep
Jilesen, P., varkenshouder, Heyde Hoeve
Kivits, L., Erasmus Food Management Institute
Korver, S., Dumeco Farming
Leeuw, M. de, Praktijkonderzoek van ASG (Wageningen UR)
Lenthe, A. van, PVE
Logtenberg, M., De Groene Belangenbehartiger bv
Maier, H., Hilckmann BV
Noort, R. van, Hendrix Meat Group
Quillama Torres, mevr. L., PDV
Sande, W. van der, VWA/RVV
Schenning, B., Compaxo Vlees Zevenaar bv
Scheepens, K., Dr. C.J.M. Scheepens Consultancy BV
Schepers, T., Heyde Hoeve Convenience bv
Schrijver, R., Centraal Bureau Slachtveeverzekeringen
Schut, J., aardappelteler en varkenshouder
Sijtsema, mevr. S., LEI
Sloot, L., Erasmus Food Management Institute
Tinch, A., JSR Genetics Ltd. UK
Trijp, H. van, Wageningen Universiteit
Urlings, B., Dumeco
Verhoeven, H., varkenshouder, Milieukeur, ZLTO, Dumeco
Vernooij, A., PVE
Vught, C. van, Slachthuis Nijmegen
Welling, R., Sonac
Wit, J. de (sr.), Inkoop Oudewater
Zwetselaar, M. van, Jan Linders-groep