



Innovatiespecialist Wouter de Heij:

‘Stop met klagen, ga aan de slag’

Door de kostprijsgerichte cultuur zijn varkenshouders verleerd om te innoveren. En dat is hard nodig, vindt Wouter de Heij, specialist in innovatiemanagement en levensmiddelentechnoloog. De Heij bepleit de vorming van een fonds om varkenshouders de kans te geven om met innovatieve ideeën aan de slag te gaan.

In zijn dagelijks werk heeft Wouter de Heij (38) niet veel met de varkenshouderij te maken. Hij is directeur-eigenaar van TOP bv in Wageningen, een bedrijf dat vooral actief is in de voedselverwerkende industrie. Top bv ondersteunt voedselproducerende bedrijven bij innovatie. Ook buiten zijn bedrijf is De Heij zeer geïnteresseerd in lekker eten en de productie van gezond voedsel. Hij mengt zich graag in het maatschappelijk debat daarover. Onder meer op het internetforum foodlog.nl

waar de problemen van de varkenshouderij-sector regelmatig onderwerp van discussie zijn. Inmiddels is De Heij kind aan huis bij LTO-bestuurder Annechien ten Have en steekt hij zijn pittige meningen over diverse aspecten van de varkenshouderij niet onder stoelen of banken.

Produceren voor een bulkmarkt waarop het steeds lastiger concurreren is, een matige maatschappelijke waardering,

weerstand tegen megastallen, mestafzetproblemen. De varkenshouderijsector in Nederland heeft het niet gemakkelijk. Toch ziet u goede mogelijkheden voor de varkenshouderij in ons land?

„De Nederlandse varkenshouderij heeft de kans om twee sporen te ontwikkelen. Allereerst kan de Nederlandse varkenshouderij zich ontpoppen tot dé eiwitleverancier van Europa. Ik zeg bewust eiwitleverancier en niet leverancier van varkensvlees. De

veehouderij zou samen kunnen gaan werken met opkomende bedrijven die vleesvervangers produceren. Juist door die ontwikkeling niet als concurrentie te zien, ontstaan er nieuwe mogelijkheden om voor de Europese consument op een duurzame manier eiwitten te blijven produceren.”

En wat is het tweede spoor?

„De productie van groene energie. Agri-ondernemers kunnen de komende jaren een toenemende bijdrage aan de productie van duurzame energie leveren. Een vergistingsinstallatie op het eigen bedrijf is een tussenstap. De beste kansen liggen in het gezamenlijk opzetten van groene energiebedrijven. Varkenshouders kunnen daarvan mede-eigenaar zijn. Ze moeten dan niet kiezen voor een coöperatie als ondernemingsvorm, want de moderne agrarische coöperaties zijn voor aangesloten ondernemers financieel niet interessant. Daarom is het beter te kiezen voor een ondernemingsvorm die dividend uitkeert aan de eigenaren.”

„Als het over mest gaat, zie ik nog een interessante kans voor de varkenshouderij: het benutten van meststoffen voor het kweken van algen. Ik weet dat er op dit terrein initiatieven zijn geweest. Die waren echter gericht op de productie van algen voor veevoer, en daarmee tot mislukken gedoemd. Wil je op rendabele wijze algen kweken, dan moet je het zo doen dat het eindproduct bruikbaar is in de voedselverwerkende of farmaceutische industrie.”

U suggereert dat er niets gebeurt in de varkenshouderij. Neem nou het initiatief van AH en Vion om varkensvlees van een tussensegment te gaan verkopen. Dat is toch een mooie ontwikkeling?

„Ik verwacht niet dat deze ontwikkeling leidt tot meer omzet of winst voor varkenshouders. De varkenssector betaalt de noodzakelijke investeringen en AH koketteert met 1-sters varkensvlees. Een doorsnee varkenshouder zal al gauw 50.000 tot 100.000 euro hebben geïnvesteerd om aan de extra eisen te kunnen voldoen. Als tegenprestatie krijgt hij de extra kosten vergoed. Als ik een investering doe binnen mijn bedrijf, dan wil ik die binnen twee jaar hebben terugverdiend. En daarna moet de investering voor extra winst zorgen.”

Dat het rendement laag is, kun je ondernemers in de varkenshouderij toch niet verwijten?

„Niet alleen in de varkenshouderij, in de hele primaire agrarische sector, zie je ondernemers investeren om meer schulden te maken. Om vervolgens producten af te leveren voor

een opbrengstprijis die nauwelijks hoger is dan de kostprijs. Varkenshouders doen alsof schaalvergroting de enige keuze is die ze hebben. En ze kijken dan ook nog vreemd op als er maatschappelijke weerstand ontstaat. Er zijn veel meer strategieën.”

Zoals?

„Waarom niet aan de slag met ander voer en varkensrassen om met de smaak van het vlees te kunnen spelen? Of kies bijvoorbeeld voor schaalverkleining in combinatie met een businessmodel waarbij je zelf de varkens richting consument afzet. Of denk aan productontwikkeling, maak bijvoorbeeld een ‘eigen’ Parmaham, en zet die in de markt. Begin een eigen slachthuis samen met collega's. Kortom: stop met klagen en ga aan de slag.”

U ziet ook brood in het opzetten van agrobusinessparken?

„Ik denk daarbij aan agrobusinessparken waarbij je verschillende vormen van agrarische productie combineert. Dat biedt mogelijkheden om kringlopen te sluiten en reststromen goed te benutten. Denk bijvoorbeeld aan het inzetten van meststoffen uit de varkenshouderij bij de teelt van vollegrondsgroenten.”

Waarom komen ontwikkelingen die u schetst niet van de grond?

„De sector is te bang om te innoveren. Van de pakweg 6.000 varkenshouders in Nederland zijn er misschien een vijftig te bestempelen als innovatieve ondernemers. Het gros van de varkenshouders zoekt het in kostenefficiënt werken. Dat is begrijpelijk omdat de cultuur in de varkenshouderij al tientallen jaren in het teken van kostprijsgericht denken staat. Maar dat is niet goed. Een stelregel die ik in mijn eigen bedrijf hanteer, is ‘alles wat je aandacht geeft, groeit’. Als je alleen met kostprijs bezig bent, kom je nooit tot noodzakelijke innovaties.”

Bij het zoeken naar nieuwe richtingen krijgt de varkenshouderij steun van het onderzoek: Wageningen UR Livestock Research. Moeten innovaties niet daar vandaan komen?

„Innovatie kun je niet collectief organiseren. Een doel van innovatie is het opbouwen van een voorsprong ten opzichte van je concurrent. Daarom is het zinloos om als sector naar Wageningen UR te stappen voor hulp bij innoveren. Daar komt bij dat Wageningen Universiteit voortdurend twee tot vijf jaar achterloopt op de ontwikkelingen in de markt. Dat zeg ik niet omdat ik iets tegen Wageningen Universiteit heb. De achterstand van Wageningse onderzoekers vloeit voort uit het feit dat ze de enige kennisleverancier van de

varkenshouderij zijn. Meer kennisaanbieders die met elkaar concurreren heb je nodig om ze scherp te houden.”

En van grote partijen in de sector als LTO en Vion verwacht u ook al niet veel...

„Net als bij de varkenshouders speelt ook bij Vion het probleem van de kostprijscultuur. Bovendien ontbreekt het er aan capabele mensen om tot nieuwe initiatieven te komen. Bij LTO zie je dat het te veel een politieke organisatie is geworden. LTO-bestuurders zouden eens duidelijk tegen hun achterban moeten zeggen: we staan voor uw belang, maar ondernemen zult u zelf moeten doen.”

Hoe zou je innovatie in de varkenshouderij wel op een goede manier kunnen ondersteunen?

„Het vormen van een innovatiefonds zou een goede aanpak kunnen zijn. Vanuit zo'n fonds zou je financiële steun kunnen geven aan innovatieve projecten, bijvoorbeeld projecten gericht op nieuwe productmarktcombinaties. Daarbij is het van belang om niet te gaan voor enkele grote projecten, maar voor veel kleinere projecten waarbij vijf tot tien varkenshouders de kar trekken. Koppel ze aan deskundigen vanuit verschillende disciplines. Je moet diversiteit zaaien om innovatie te oogsten. Denk aan projecten die 1 à 2 miljoen euro steun nodig hebben.”

Experimenten kunnen ook mislukken....

„Accepteer dat 30 procent van je projecten mislukt. Dat is niet erg als je uitgaat van safe fail experimenten. Dat zijn veilige doe-experimenten ofwel experimenten waarbij je als ondernemer niet je hele onderneming in de waagschaal stelt. Verplicht deelnemers van succesvolle projecten om een deel van de winst terug te storten in het innovatiefonds, zodat je dat op peil houdt.” „Kijk naar het succes van een bedrijf als TomTom. Dat is ontstaan door de doorzettingskracht van twee wiskundigen met een visie dat je vanuit een wiskundige aanpak een routeplanner zou kunnen maken. Ondernemers met visie en koppigheid heb je nodig om tot werkelijke innovaties te komen. Ook een bedrijf als Philips hanteert dat als uitgangspunt. Daar zie je dat ze resultaten van Research & Development onderbrengen in zelfstandige bv's die de ruimte krijgen om een innovatie tot een succes te maken. Zo zou Vion ook kunnen gaan werken: nieuwe ideeën onderbrengen in kleine bedrijven die ermee aan de slag gaan. Ik vrees dat ze het niet gaan doen.” ■

 **Reageren?**
b.kleinswormink@pigbusiness.nl