

# Naar nieuwe verdienmodellen voor vlees

De vraag is hoe vlees in de keten op een andere manier tot waarde kan worden gebracht en zodanig dat dit lonend is voor de partijen in de keten. Het project 'Verdienmodellen' richt zich op het ontwikkelen en beoordelen van alternatieve businessmodellen met een ander 'waarde(n)perspectief' voor de vleesketens kip en varkensvlees(producten).

# N

ederland heeft na de Tweede Wereldoorlog een zeer succesvol systeem voor de productie van vlees ontwikkeld. Vanuit armoedige omstandigheden waar keuterboeren een koppel kippen en een

paar varkens hielden, is een industrieel complex ontstaan. Een ontwikkeling om nog altijd trots op te zijn.

Het is een systeem dat eenzijdig is ontwikkeld op de kostprijs van vlees en dan met name dat deel van de maatschappelijke kostprijs dat de

## KERNVRAAG

De kernvraag is hoe vlees in de keten op een andere manier tot waarde kan worden gebracht, zodanig dat dit lonend is voor alle partijen in de keten.

Foto: Twan Wiermans

## Contact

drs. Krijn J. Poppe  
T 070-3358313  
E krijn.poppe@wur.nl

Dit project maakt deel uit van de PPS Samenwerkende Varkenshouderijketen.



## Varkenhouders in gesprek met supermarkten en retail

Binnen het project 'Verdienmodellen' werken de varkenssector en supermarkten/retail samen. Binnen dit project is een bijzondere workshop gehouden waarin deelnemers uit de varkenssector en deelnemers uit de supermarktwereld en retail met elkaar van gedachten hebben gewisseld. De workshop kwam tot stand doordat de stuurgroepleden (zie kader pag. 13) hun achterban hebben uitgenodigd. Hierdoor konden deelnemers uit de varkenssector in gesprek met bijvoorbeeld de inkoopmanagers van grote supermarktketens. Voor beide partijen, varkenshouders en supermarkten/retail heeft de workshop veel inzichten in elkaars verdienmodel en werkwijze opgeleverd. De belangstelling voor de workshop was van beide zijden groot.

consument in de supermarkt betaalt. In de jaren zeventig begon duidelijk te worden dat het inmiddels sterk gegroeide systeem gepaard gaat met forse milieuproblemen en sinds de jaren negentig is de burger zich ook bewust geworden van de dierenwelzijns- en humane gezondheidsproblemen.

Overheid en keten hebben met maatregelen op die signalen gereageerd met als resultaat dat de duurzaamheid van de productie, zeker in termen van milieu en bijvoorbeeld antibioticagebruik, sterk is verbeterd. Doordat het grootste deel van de productie wordt geëxporteerd en de concurrentie in de Europese markt (en daarbuiten) moordend is met zeer dunne marges als gevolg, is de slagwijde beperkt.

De maatregelen hebben niet geleid tot een verbeterde perceptie bij de burger: nieuwe thema's, zoals castreren of de 'plofkip', zijn op de agenda gezet. Er zijn groepen consumenten die via aankopen van innovatieve producten de vernieuwing bevorderen, maar die groepen en aankopen zijn kleine niches en vallen in het niet bij de burgers die kritische geluiden (laten) ventileren.

Omdat het hele systeem tot in de haarvaten is ingericht op het verlagen van de private kostprijs en de consument te verleiden tot het aankopen van vlees op basis van een lage prijs, is het voor individuele spelers vrijwel onmogelijk om het systeem te veranderen, om een systeem-innovatie te realiseren. Sommige actoren lijken het schip dan ook deels te verlaten: consumenten worden flexitariër, sommige grote varkenshouders en voerfabrikanten bouwen ook een business in het buitenland op. Anderen daarentegen nemen initiatieven in de marge van het systeem: specifieke houderijsystemen met afzetkanalen naar restaurants of via internet zijn, naast biologisch en milieukeur, een voorbeeld.

### Project

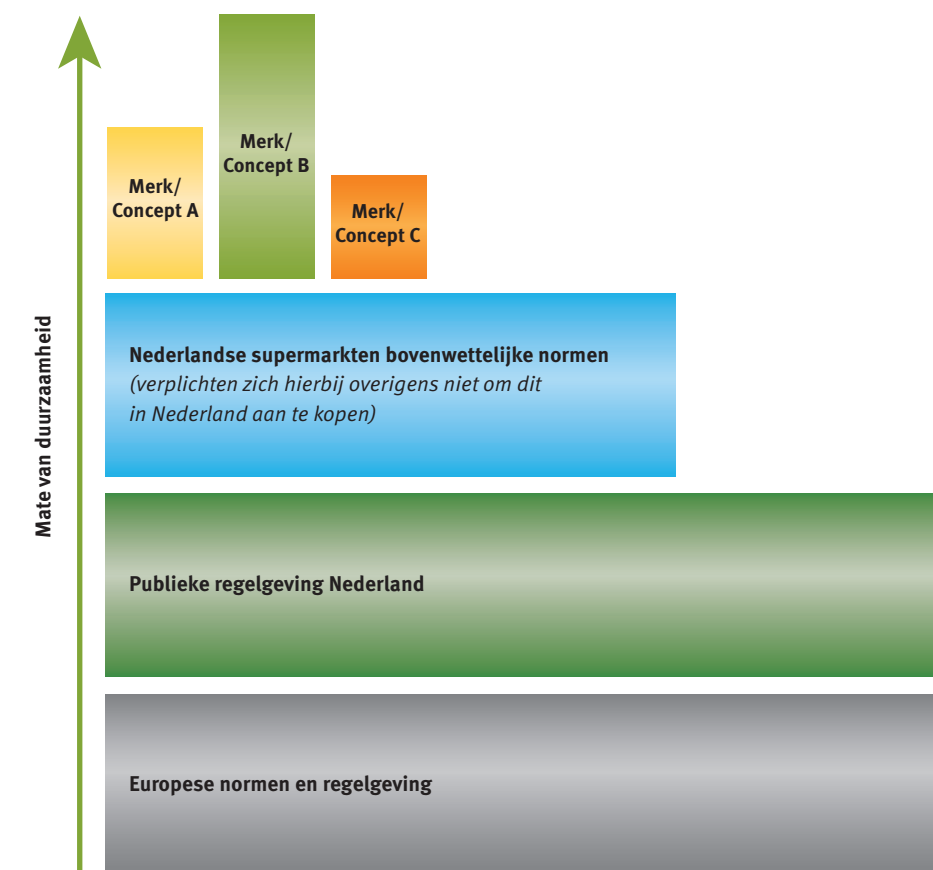
De aanhoudende druk op het systeem heeft er toe geleid dat het CBL (Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, de branchevereniging van de

supermarkten) in juni 2012 het 'Vlees Beter Initiatief: Ander Vlees in 2020' bekend heeft gemaakt. Het doel is om collectief strengere inkoopspecificaties op te stellen voor de retailsector in Nederland als het gaat om kippen- en varkensvleesproducten. Daarbij gaat de Nederlandse retail verder dan de bestaande (wettelijke) Europese en Nederlandse normen. De normen

die ze zichzelf op zullen leggen, betreffen niet alleen dierenwelzijn, maar ook milieu-eisen én aspecten die mensen in bescherming nemen tegen mogelijke ziektebronnen die samenhangen met de productie van vleesproducten. Bovenop deze normen kunnen individuele producenten en retailers eigen concepten ontwikkelen, bijvoorbeeld voor specifieke doelgroepen, die in meerdere of mindere mate een plus hebben op duurzaamheid (zie figuur). Het CBL heeft inmiddels de specificaties bekendgemaakt. Op verzoek van CBL, FNLI, LTO en NVV wordt in 2013 door LEI Wageningen UR in het kader van het Topsectorenbeleid een project uitgevoerd om voorstellen te ontwikkelen voor het wegnemen van obstakels in het doorberekenen van de maatschappelijke (meer)kosten van verduurzaming in de keten, met behoud van marktwerking. De centrale vraag in dit project is hoe het (nieuwe) reguliere vlees in de keten op een andere manier tot waarde kan worden gebracht, op een zodanige manier dat dit lonend is voor de partijen in de

Figuur 1

Ketenpartners willen toegevoegde waarde vertalen naar prijs.



keten. Dit project richt zich daarmee op het ontwikkelen en beoordelen van alternatieve businessmodellen met een ander 'waarde(n)perspectief' voor de vleesketens kip en varkensvlees(producten).

### Leren van andere sectoren

Het oplossen van hardnekkige problemen met een herontwerp is gebaat bij inspiratie uit een andere context. Daartoe wordt in dit project gekeken naar duurzaamheidsproblemen in andere sectoren en de wijze waarop die zijn aangepakt. Een van de oudere voorbeelden betreft de kalfsvleessector, waar een forse crisis de aanleiding was voor melkpoederleverancier Denkaavit om met slachterijen integraties op te zetten, over te gaan tot voergeldcontracten en de productie op de vraag af te stemmen. Een ander voorbeeld is het Milieu Programma Sierteelt (MPS) dat opgericht is als een platform om te discussiëren over issues en om het aanbod te vernieuwen met een overeenstemmend certificaat. Een ander, al wat ouder voorbeeld is de aardappelmarkt, waar de

gifpieper-actie de legitimiteit van het ras Bintje ter discussie stelde en de ontwikkeling versnelde naar aparte deelmarkten voor fritesaardappelen en tafelaardappelen met aparte rassen en een gedifferentieerd aanbod in het supermarktschap. Recenter voorbeelden die in het onderzoek worden gebruikt, zijn de verduurzaming van de Nederlandse koffiemarkt, de introductie in de leghennenhouderij van het Rondeel-concept en de transitie naar verantwoorde soja. Een van de conclusies die uit al deze voorbeelden te trekken valt, is dat verduurzaming heeft geleid tot andere ketenarrangementen en businessmodellen. Bij het sturen op duurzame productie moet er meer informatie worden overgedragen dan alleen de prijs van het product. Met als gevolg dat de dag- of weekmarkt, waar alleen over de prijs wordt gesproken, niet meer voldoet. Veelal wordt ook de productie gedifferentieerd, zodat specifieke marktsegmenten worden aangeboord die voor bepaalde kwaliteiten of een duurdere productie willen betalen. En omslagpunten

worden veelal gekenmerkt door leiderschap, vaak in de industrie, zowel in de verwerking (bijvoorbeeld koffie) als in de toelevering (Rondeel, melkpoeder) of bij de veiling. In verschillende gevallen (soja, MPS, kalfsvlees) is er ook sprake van centrale regie.

De door het CBL aangekondigde inkoopspecificaties zijn ook zo'n vorm van regie. Die kunnen niet worden ingevuld door de huidige structuur met zijn anonieme dag- of weekmarkten waarin alleen vleesprijzen als incentive-mechanisme worden gebruikt. In het onderzoeksproject zullen we moeten afwegen in welke mate er over het 'Vlees van morgen' communicatie met de consument plaats zal moeten vinden en in welke mate een sterkere regie nodig is. Versterking en meer zichtbaarheid van de producent via producentenorganisaties die over duurzaamheid en leveringsvoorwaarden spreken, lijkt in navolging van andere sectoren ook aan de orde.

Een probleem daarbij voor Nederlandse veehouders is dat zij zich sterk afhankelijk maken van een beperkt aantal Nederlandse supermarktformules als ze volgens de specificaties gaan produceren. Met name als er specifieke investeringen mee gemoeid zijn, is er een verhoogd risico. Tegelijkertijd blijft een groot deel van de producenten voor de export werken, waarmee de problemen van omwonende burgers en de overheid door de inkoopspecificaties niet direct worden opgelost. En natuurlijk is er het probleem van de vierkantsverwaarding dat er voor zorgt dat alle kostenverhogingen van de specificaties bij de Nederlandse consument op het bord komen. Dat maakt de speelruimte, ook voor de supermarkten, beperkt.

## 'Naar een nieuw niveau van duurzaamheid'

**Frank Donkers**, secretaris Nederlandse Vakbond Varkenshouders (NVV): "Het huidige verdienmodel in de varkenshouderij functioneert absoluut niet, daarom moet er iets nieuws komen. Neem nu de afgelopen weken: de prijzen van varkensvlees dalen, terwijl het aanbod aan de lage kant is. De slachterijen compenseren hun lage winsten met lagere inkoopprijzen. We hebben ingrepen van de overheid nodig die ons, de producenten, een handje helpen. Het model van vraag en aanbod werkt in ieder geval niet."

**Maarten Rooijackers**, bestuurslid ZLTO – portefeuillehouder varkenshouderij: "De huidige verdienmodellen deugen niet. Enerzijds doordat de rollen van de partijen in de keten niet duidelijk zijn afgestemd, maar ook doordat we de producten door de hele kolom heen beter moeten gaan verwaarden. Het huidige verdienmodel is al zeker twintig jaar oud en voor geen enkele partner in de vleesketen nog een goed verdienmodel."

**Marc Jansen** van het CBL: "Onlangs hebben wij met de vleesketen nieuwe criteria afgesproken voor verduurzaming, zoals voor het dierenwelzijn, milieu en antibioticagebruik. We beseffen dat het dan vrijwel alleen gaat over extra eisen voor veehouders en we moeten nu heel goed kijken naar de extra kosten hiervan. We willen in de supermarkten toe naar een minimaal niveau van duurzaamheid en dat ligt hoger dan de wettelijke eisen. In dit project kijken we vooral hoe we toegevoegde waarde kunnen vertalen naar de prijs van producten. Wat al lukt bij koffie, moet volgens ons ook kunnen bij vlees."

**Philip den Ouden**, algemeen directeur Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI): "De varkenssector moet meer dan nu het geval is onderling samenwerken en een vuist maken naar de industrie. Varkenshouders moeten meerdere dingen tegelijk doen op het gebied van verduurzaming: verbeteren van het dierenwelzijn, het terugbrengen van grondstoffengebruik en het verminderen van reststromen. Dat kan alleen als ze op heel grote schaal, met elkaar, dergelijke aanpassingen doen. Speciale deelketens voor vlees zie ik niet zitten: de schaal is te klein. Je moet naar een grote schaal om je extra kosten te kunnen terugverdienen als boer. Maar zoals te veel boeren en te veel slachthuizen niet goed zijn voor de prijs, is dat ook het geval voor te veel vierkante meters supermarkt in Nederland, wat nu het geval is. Dat drukt ook de vleesprijzen."