

**Hoe beïnvloedt macht
de verdeling van waarde
in agrarische ketens?**

Mariska Kerste

Mei 2013

Wageningen University, Animal Sciences
Marketing and Consumer Behaviour, Dianne Hofenk
Stichting Natuur & Milieu, Onno van Eijk

Inhoudsopgave

<u>VOORWOORD.....</u>	<u>4</u>
<u>SAMENVATTING.....</u>	<u>5</u>
<u>HOOFDSTUK 1: INTRODUCTIE</u>	<u>6</u>
<u>HOOFDSTUK 2: LITERATUUR</u>	<u>8</u>
2.1 AGRARISCHE KETENS	8
2.2 WAARDEVERDELING	9
<u>HOOFDSTUK 3: METHODIEK</u>	<u>14</u>
3.1 DOEL	14
3.2 CONTEXT	14
3.3 AANPAK ONDERZOEK	15
<u>HOOFDSTUK 4: RESULTATEN</u>	<u>17</u>
4.1 DE NEDERLANDSE VARKENSVLEESKETEN.....	17
4.2 WAARDE	18
4.3 PROPOSITIES	20
4.4 TOEKOMSTVISIE SECTOR	25
<u>HOOFDSTUK 5: CONCLUSIE & DISCUSSIE</u>	<u>26</u>
5.1 CONCLUSIE	26
5.2 DISCUSSIE	28
5.3 AANBEVELINGEN	31

HOOFDSTUK 6: REFERENTIES	33
HOOFDSTUK 7: BIJLAGEN.....	39
I. INTERVIEW VRAGEN	39
II. EXTRA INFORMATIE OVER SUPERMARKTEN.....	40
III. VARKENSVLEESKETEN IN DE PERS.....	43

Voorwoord

In het kader van mijn opleiding Dierwetenschappen aan de Universiteit van Wageningen, heb ik een onderzoek uitgevoerd bij Stichting Natuur & Milieu. Deze opdrachtgever had verschillende onderwerpen liggen, na afstemming met dhr. Ynte van Dam, in Wageningen, is dit onderzoek ontstaan. Vanuit Stichting Natuur & Milieu heb ik veel scherpe opmerkingen mogen ontvangen van dhr. Onno van Eijk, hiervoor hartelijk dank. Daarnaast wil ik graag de rest van het team Landbouw van Stichting Natuur & Milieu bedanken, zij hebben een steentje bijgedragen aan de methodische invulling van dit onderzoek, omdat ik hun netwerk heb mogen gebruiken. Vanuit de Universiteit ben ik in de opzetfase begeleid door dhr. Ynte van Dam, hiervoor dank. Hierna heeft mw. Dianne Hofenk de begeleiding overgenomen. Zonder haar hulp, tijdens de ontwerpfase van dit onderzoek, was ik nog steeds zoekende geweest. En zonder haar hulp tijdens de analyse, was ik compleet de weg kwijt geraakt, hiervoor hartelijk dank. Daarnaast ben ik thuis ondersteund door familie en vrienden.

Samenvatting

Het onderzoek heeft zich gericht op de verdeling van waarde in agrarische ketens in relatie tot macht. De onderzoeksvraag luidt: Hoe beïnvloedt macht de verdeling van waarde in agrarische ketens? Er heeft eerst een literatuuronderzoek plaatsgevonden. Daarbij is ingegaan op de wetenschappelijke definities van een agrarische keten, op de theoretische onderbouwing van termen als 'waarde' en 'macht', en er is onderzoek gedaan naar de relatie tussen macht en waarde in de agrarische keten. Aan de hand van de gevonden informatie zijn proposities opgesteld. Deze proposities zijn onderzocht door interviews te houden met experts uit de varkensvleesketen. De experts zijn actief in verschillende schakels van de keten waardoor een brede visie op de proposities is ontstaan. Uit de reacties van de respondenten is gebleken dat propositie 1, gebaseerd op de equity theorie, bevestigd is. De partij die het meeste waarde creëert: de supermarkt, blijkt ook de partij te zijn die deze creatie naar zich toe kan trekken. En een partij die weinig verdient: de producent, blijkt bulk te produceren en weinig waarde te creëren. Propositie 2 en 3, gebaseerd op de positieve effecten van samenwerken worden door bijna alle respondenten bevestigd. Een veel genoemde en succesvolle samenwerking is het Beter Leven Kenmerk opgesteld door samenwerking tussen schakels en de Dierenbescherming. Een belangrijke kanttekening is dat deze samenwerking is geïnitieerd door de Dierenbescherming, een partij die naast de core business van de schakel staat. Respondenten hebben geen voorbeelden van samenwerking tussen de kern schakels, en het positieve effect hiervan op verdiensten genoemd. Propositie 4 en 5, die ingaan op macht en de relatie met waarde kunnen toe-eigenen, worden door sommige bevestigd en door sommige niet bevestigd. Een reden voor de verschillende reacties kunnen de verschillende achtergronden zijn van de respondenten. Daarnaast heeft de meerderheid van de respondenten aangegeven moeite te hebben met het woordje 'macht'. Zij vinden dat waarde toe-eigenen te maken heeft met sterk ondernemerschap en je eigen krachten benutten, niet met machtsposities in de keten. Daarmee geven zij aan dat zij het woord 'macht' meteen met dwingende macht associëren, terwijl er ook andere vormen zijn. Er is genoemd dat supermarkten financieel gezien de beste rendementen hebben, zij zijn tevens de meest geconcentreerde partij. Desalniettemin zeggen de experts dat er geen sprake is van machtsmisbruik door de supermarkt, in de keten. Zij noemen het logisch dat er een partij is die de meeste macht heeft. Geconcludeerd kan worden dat de experts over de meeste proposities vrij gelijkgestemd zijn, en dat de laatste twee proposities voor aanvullende antwoorden heeft gezorgd. De conclusie voor de hoofdvraag van dit onderzoek luidt: Er is een relatie tussen macht en de creatie en verdeling van waarde. Des te meer waarde gecreëerd wordt, des te gemakkelijker je de waarde kunt toe-eigenen. En des te meer macht een partij heeft, des te gemakkelijker het is om waarde toe te eigenen. De partijen die het momenteel financieel lastig hebben, creëren dus niet genoeg waarde. Wanneer deze partijen zich onderscheiden en waarde kunnen toevoegen, kunnen ze uit het huidige verdienmodel stappen, en een deel van de extra waarde toe-eigenen. Dit betekent helaas ook dat partijen die zich niet onderscheiden, het steeds lastiger zullen hebben in de huidige varkensvleesketen.

Hoofdstuk 1: Introductie

Dit hoofdstuk geeft informatie over de omgeving waarin het onderzoek zich afspeelt. Het doel van het onderzoek, de hoofdvraag en de sub-vragen worden gepresenteerd. Hierdoor draagt dit hoofdstuk bij aan het fundament voor het onderzoek.

In de huidige samenleving zijn veel trends en ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van voedsel, enkele ontwikkelingen worden hier genoemd. Vers, gezond en gemakkelijk te bereiden voedsel wordt steeds populairder (*Burch en Lawrence, 2011*). Daarnaast heeft de consument steeds gemakkelijker en sneller toegang tot informatie, waardoor zaken als mega stallen en dierenwelzijn in opspraak raken. Er is meer vraag naar duurzaam geproduceerd voedsel, vanwege boskapping, de toenemende vraag naar dierlijke proteïne en de uitstoot van broeikasgassen (*Yu en Nagurney, 2012*). Door de liberalisatie van de markten, is globalisatie een feit en ontstaan er in toenemende mate internationale keten relaties. Een andere internationale trend is de opkomst van economieën zoals die van Brazilië, China en India, doordat zij rijker worden willen zij ook dierlijke proteïne nuttigen. Deze en nog meer ontwikkelingen zorgen voor complexe relaties tussen ketenpartijen in voedselketens. Hierop zal de agrarische markt moeten inspelen zodat er een nieuwe weg ingeslagen wordt (*Van Donk et al., 2008*).

Ketenmanagement zou niet bestaan zonder het begrip; waarde (*Anderson en Narus, 1998*). Sinds de jaren vijftig is al bekend dat het creëren en leveren van waarde aan klanten, zorgt voor het behalen van positieve rendementen (*McKitterick, 1957*). Echter veel bedrijven hebben geen inzicht in de waardecreatie en levering in de keten waarin zij opereren (*Anderson en Narus, 1998*). De equity theorie staat voor een eerlijke verdeling voor het creëren en leveren van waarde. Dit houdt in dat partijen die meer waarde creëren en leveren, ook een hogere beloning verdienen, door zich meer waarde toe te eigenen. In agrarische ketens lijkt dit niet te gebeuren, de supermarkt behaalt een hoog rendement ten opzichte van andere partijen, terwijl de waardecreatie veelal in het begin van de keten plaatsvindt (*Burch en Lawrence, 2009*). Dit is niet volgens de equity theorie, echter het meten van waarde in een keten, is erg ingewikkeld (*Jap, 2001*). Maar de onbalans in de verdeling van de waarde in de agrarische keten, heeft niet alleen met de complexe meting te maken. Er zijn meer ontwikkelingen die invloed hebben op de verdeling. De focus van agrarische ketens is verschoven van de efficiency van één ketenpartij naar de efficiency van de gehele keten, hierdoor is er nieuw en efficiënt ketenmanagement nodig. Efficiënt ketenmanagement is alleen mogelijk met goede relaties tussen ketenpartijen (*Zhang et al., 2003*). In de relationele context van voedselketens is de afgelopen halve eeuw veel veranderd. De macht is verschoven van de producent naar de verkoper (*Burch en Lawrence, 2009*). Dit geeft weer dat supermarkten de partij zijn met de meeste macht in de voedselketen. Samenwerking in een keten is extra complex wanneer één partij meer macht heeft dan een andere partij (*Corsten en Kumar, 2005*). Desondanks is samenwerking een voorwaarde voor efficiënt ketenmanagement, met als gevolg het behalen van positieve rendementen (*Aiello et al., 2012*). Er is meer onderzoek nodig naar competitief gedrag binnen de voedselketen om de keten coördinatie en prestatie te verbeteren (*Gomez en Rao, 2009*).

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in de relatie tussen macht en waardeverdeling in agrarische ketens.

Hoe beïnvloedt macht de verdeling van waarde in agrarische ketens?

1. Wat kenmerkt een agrarische keten?
2. Wat is waarde?
3. Wat is macht?
4. Hoe is de verdeling van waarde en macht in een agrarische keten?

Het theoretische deel van het onderzoek richt zich in het algemeen op agrarische ketens. Echter het empirische deel is specifiek op de varkensvleesketen aangepast. De varkensvleesketen heeft vele recente ontwikkelingen ondergaan betreffende conflicten, protesten en spanningen tussen ketenpartijen. Het onderwerp van deze conflicten was gebaseerd op het creëren en verdelen van waarde. Een voorbeeld hiervan is een geluidsfragment, uitgezonden door de NOS op 28 Mei waarbij dhr. Wyno Zwanenburg, van de Nederlandse Vakbond Varkenshouders (NVV) en dhr. Marc Jansen, voorzitter van het Centraal Bureau voor Levensmiddelen (CBL) met elkaar in discussie gaan over het huidige verdienmodel in de varkenssector. De NVV leden verwijten de CBL leden dat zij te weinig geld ontvangen voor de producten die zij maken. Het CBL reageert hierop en de schuld bij de NVV leden zelf, zij produceren bulk. Deze actualiteit en relevantie, maakt het extra interessant om onderzoek te doen naar deze specifieke agrarische markt.

Dit onderzoek geeft inzicht over de visies van verschillende belangenbehartigende partijen uit de varkensvleesketen over de huidige situatie in de keten. Op basis van de informatie uit dit onderzoek kunnen kansen ontstaan om in de toekomst de keten te versterken.

Het rapport is in de praktijk goed te gebruiken voor non governmental organisations (*ngo's*). Waarde toe-eigening en macht zijn 'hot items' in de agrarische sector. Er bestaat veel onduidelijkheid over, zoals bijvoorbeeld het fragment van de NOS aangeeft. Met een onderzoek als deze worden opheldering en visies vanuit verschillende partijen gegeven. Hiermee kunnen ngo's zich laten informeren over de huidige problematiek en spanningen in het veld. Waarmee beslissingen of activiteiten door ngo's kunnen worden onderbouwd.

In het volgende Hoofdstuk vindt u de theoretische achtergrond. In Hoofdstuk 3 zal de methodologie van dit onderzoek worden beschreven. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten en Hoofdstuk 5 geeft de conclusie en discussie weer.

Hoofdstuk 2: Literatuur

Dit hoofdstuk is de basis voor het verdere onderzoek. Er wordt ingegaan op literatuur die begrippen als 'ketens', 'waarde' en 'macht' behandelen. Naar aanleiding van deze literatuur, zijn proposities opgesteld. De onderlinge relaties van de proposities zijn weergegeven in het conceptueel model.

2.1 Agrarische Ketens

Coughlan et al (2001, p.3) geven de volgende definitie van een keten: *'Een keten is een set van onafhankelijke organisaties betrokken in het proces van het beschikbaar maken van producten of diensten voor gebruik of consumptie.'* Er zijn meerdere partijen die deel uit maken van de keten. Het doel van iedere partij in de keten is het toevoegen van waarde, met zo min mogelijk kosten, waarna het product doorstroomt naar een volgende partij (Coughlan et al., 2001).

Er is een fundamenteel verschil tussen een reguliere keten, en een voedselketen. Voedsel is bederfelijk (Akkerman et al., 2010). Om de bederfelijkheid tegen te gaan, en voedselkwaliteit en voedselveiligheid te garanderen, heeft voedsel een speciale behandeling nodig (Lowe en Preckel, 2004). Aanpassingen zijn nodig in bijvoorbeeld; het transport en de opslag van het voedsel. Ondanks het gebruik van geavanceerde technieken, daalt de kwaliteit van voedingsmiddelen naarmate de tijd verstrekt (Zhang et al., 2003). Agrarische producten zijn vers, waardoor zij sneller dan bewerkte voedingsmiddelen vergaan. Hierdoor is afstemming tussen ketenpartijen in de agrarische voedselsector, van groot belang (Aiello et al., 2012). De vergankelijkheid van voedsel heeft bijvoorbeeld invloed op de doorstroom snelheid van de producten tussen de schakels in de keten (Blackburn en Scudder, 2009). Voedselketens zijn tegenwoordig enorm complex (Ahumada en Villalobos, 2009). Samenwerking tussen verschillende schakels in de keten is belangrijk, vooral in een complexe keten (Aiello et al., 2012). Een gevolg van de complexe verse voedselketen is dat er minder onderzoek naar is gedaan dan naar de bewerkte voedselketen (Ahumada en Villalobos, 2009). De voedselketen is complex vanwege de vergankelijkheid van voedsel, maar heeft meerdere complexe componenten (Aramyan, 2007). Door de toegenomen mobilisatie verspreiden culturen en eetgewoonten zich meer dan ooit, waardoor een internationale stroom van voedingsmiddelen is ontstaan (Trienekens en Zuurbier, 2008). De grote geografische afstand tussen ketenpartijen, maakt efficiënt samenwerken lastig (Boehlje, 1999). Een efficiënt management van de voedselketen is van groot belang voor de winstgevendheid van de betrokken partijen (Zhang et al., 2003).

Het netwerk waardoor voedsel verschuift totdat het bij de consument belandt, kent de volgende stappen: productie, verwerking, distributie en afvalverwerking (Monteiro, 2007). Een schematische weergave van de ketenpartijen in de varkensvleesketen is te zien in *Figuur 2.1*.



Figuur 2.1 Eenvoudige weergave van verschillende partijen in een vleesketen

De focus van de keten is verschoven: eerst lag de focus op de efficiency van een ketenpartij, nu ligt de focus in toenemende mate op de efficiency van de gehele keten (*Ahumada en Villalobos, 2008*). De complexe relaties tussen ketenpartijen zorgen dat innovatief management gewenst is, er moeten uitdagingen aangegaan worden. Voedselketens moeten worden geanalyseerd om tot oplossingen te komen en het management te verbeteren (*Yu en Nagurney, 2012*). Efficiënt ketenmanagement is alleen mogelijk met goede relaties tussen ketenpartijen (*Aiello et al., 2012*). Efficiency in de keten is tevens voorwaarde voor winstgevendheid (*Zhang et al., 2003*). Er is meer onderzoek nodig naar nieuw management in de voedselketen (*Yu en Nagurney, 2012*). Ketenmanagement is het samenbrengen van organisatorische aspecten met operationele aspecten, met als doel aan de klant zijn eisen te voldoen waardoor de competitiviteit van de keten groeit (*Stadtler en Kilger, 2008*).

2.2 Waardeverdeling

In de literatuur is Lawrence D. Miles (*1961*) een van de eerste onderzoekers op het gebied van waarde, en zijn werk is populair, aangezien er nog steeds aan gerefereerd wordt wanneer het over waarde gaat (*Lindgreen en Wynstra, 2005*). Waarde wordt gedefinieerd als een minimale hoeveelheid geld die moet worden uitgegeven om het product te kunnen kopen of maken met inachtneming van de wensen van de klant. Hij heeft vier verschillende waarden voor klanten getypeerd:

1. Gebruiker: de kwaliteiten en kenmerken welke iets kunnen bewerkstelligen.
2. Aanzien: de kenmerken, functies en de aantrekkelijkheid waardoor je iets wilt bezitten.
3. Kosten: de som van werk, materiaal en anderen kosten om het te produceren.
4. Uitwisseling: de kenmerken en kwaliteiten die zorgen voor een mogelijke uitwisseling.

Volgens Wagner en anderen (*2010, p841*) zijn waardecreatie en waarde toe-eigening twee kanten van hetzelfde muntstuk: De creatie van waarde komt voort uit een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen. Het is de nettowaarde die overblijft nadat inbreng hiervan afgehaald is (totale uitkomsten min totale inbrengsten). En de waarde toe-eigening verdeelt de gecreëerde waarde. Wanneer een partij zich een stuk waarde toe-eigent betekent dit dat de overgebleven waarde voor andere partijen kleiner is geworden.

Bedrijven investeren in relaties met klanten en leveranciers zodat kansen ontstaan voor een langdurige relatie (*Ghosh en John, 1999*). Benodigde karakteristieken om tot een goede relatie te komen zijn tevredenheid, vertrouwen en binding (*Palmatier, 2008*). Samenwerking in de keten kan zorgen voor extra waardecreatie in de sector (*Wagner et al., 2009*). Volgens Jap (*2001*) is de definitie van samenwerking; een gesloten, functioneel onafhankelijke relatie waarin organisaties streven naar het creëren van positieve uitkomsten voor alle betrokken

partijen. In de literatuur is weinig te vinden over de verdeling van waarde in de keten (*Jap, 2001*). Dit terwijl waardecreatie en de verdeling hoofdredenen zijn van samenwerking in een keten (*Anderson, 1995*). Waarde kan voor meerdere schakels in de keten worden onderzocht; in dit rapport richten we ons op de waardeverdeling tussen producent en retailer. Volgens Wouters, Anderson en Wynstra (*2005*) is de relatie tussen ketenmanagement en waardeverdeling hecht. Veel bedrijven weten niet wat waarde is, hoe zij dit moeten definiëren of meten (*Anderson en Narus, 1998*). Terwijl al vanaf de jaren vijftig bekend is dat het behalen van positieve rendementen voortkomt uit de creatie en de levering van waarde, tegen efficiëntere voorwaarden dan een concurrent (*Mc Kitterick, 1957*). De competitie die ontstaat, geeft tevens de richting aan van de waarde, die je als bedrijf wilt toevoegen (*Lindgreen en Wynstra, 2005*).

Het verdelen van een taart wordt in de literatuur vaak gebruikt als vergelijking voor het verdelen van waarde in een keten. Volgens Hoffmann en anderen (*1994*) willen mensen stukjes taart verdelen met anderen, tenzij zij het gevoel hebben dat zij de taart hebben verdiend of dat de relatie onpersoonlijk is. Volgens de literatuur zijn er twee principes die vaak worden gebruikt bij de verdeling van waarde: equity en equality. De equity theorie staat voor een beloning die gericht is op de inbreng van de samenwerking. Des te groter de inbreng, des te groter de beloning. De inbreng van partijen wordt vergeleken en daaruit wordt dan naar ratio de beloning verdeeld (*Adams, 1965*). De equity theorie geeft een goede basis om onderzoek te doen naar de creatie en toe-eigening van waarde tussen samenwerkende partijen (*Walster et al., 1978*). Deze theorie wordt steeds populairder in marketingonderzoek omdat deze te gebruiken is binnen vele organisatorische relaties (*Swan en Oliver, 1991*). Tegenover deze theorie bestaat ook de equality theorie. Deze verdeelt de opbrengsten over de partijen in gelijke delen (*Kabanoff, 1991*). Dit gebeurt met name in markten waar harmonie belangrijk is en niet zoals in de agrarische keten, productiviteit. De equity theorie wordt daarom in de rest van dit onderzoek gebruikt. Gebaseerd op deze equity theorie, is de eerste propositie opgesteld:

Propositie 1: Bij gelijkblijvende macht geldt dat des te meer waarde een partij creëert, des te meer deze toebedeelt krijgt.

Veelal wordt waardeverdeling gezien als een resultaat van een competitief proces (*Brandenburger en Nalebuff, 1996*). Door competitie op de markt blijven de best opererende bedrijven over. Daarnaast 'downsizen' bedrijven qua aantal medewerkers. Het gevolg is dat er minder kansen overblijven voor samenwerking, dat betekent dat relaties gebaseerd moeten zijn op voortdurende en herhalende processen (*Jap, 2001*). Wanneer een partij vindt dat zij te weinig ontvangt voor de waarde die zij creëert, zullen toekomstige samenwerkingen lastiger worden met deze partij. Hierdoor is het van belang dat de beloning die aan waardecreatie hangt, eigenlijk de verdeling van opbrengsten, eerlijk gebeurt tussen keten partners, om een lange termijn relatie te onderhouden (*Jap, 2001*). Er is tussen partijen angst, dat een partij geen eerlijk deel krijgt (*Schmitt en Marwell, 1972*). Volgens Pruitt en Rubin (*1986*) gunnen partijen andere partijen niet een lager deel dan eerlijk, maar zeker niet een groter deel dan eerlijk. Hiervoor is het van belang dat er een regel bestaat die zorgt voor een eerlijke verdeling. Deze moet tot stand komen door samen te overleggen welke partij wat toevoegt. Maar iedere partij heeft een andere visie op de karakteristieken die een andere

partij inbrengt. Samenwerking creëert extra waarde welke geen van de partijen onderling hadden kunnen creëren (*Zajac en Olsen, 1993*). Hieruit vloeit propositie 2 voort:

Propositie 2: Samenwerking tussen ketenpartijen heeft een positief effect op de creatie van waarde.

Naude en Buttle (2000) hebben geconcludeerd dat goede relaties tussen samenwerkingspartners een positief effect hebben op de winstgevendheid. Door een goede relatie te onderhouden groeien positieve gevoelens zoals tevredenheid en vertrouwen, waardoor partijen elkaar meer gunnen en wat uitmondt in winstgevendheid. Deze theorie legt de basis voor de volgende propositie:

Propositie 3: Samenwerking heeft een versterkend effect op de relatie tussen waardecreatie en de toebedeling van waarde.

Volgens Bacharach en Lawler (1981, p.67-68) is macht een schaars middel waar alle partijen voor strijden om dit te bezitten. Hun definitie (p.65) van macht is de afhankelijkheid van een partij in vergelijking met de afhankelijkheid van de andere partij. De definitie van Pfeffer (1981) is een veelgebruikte; macht van een organisatie over een andere organisatie is het resultaat van de afhankelijkheid van de een van de ander. Volgens deze definities is de machtigste partij, degene die een andere partij in een afhankelijke positie kan plaatsen. De consequentie van een afhankelijke relatie wordt aangeduid als macht (*Caniels en Roeleveld, 2009*).

In de voedselketen is de afgelopen halve eeuw de macht verschoven van de producent naar de verkoper (*Burch en Lawrence, 2009*). Supermarkten zijn de partij met de meeste macht in de voedselketen. Samenwerking is een complex proces, welke vooral lastig is wanneer er machtige partijen tussenzitten (*Corsten en Kumar, 2005*). Hierdoor is er onder leveranciers en andere ketenpartijen een cynische houding ten opzichte van samenwerking met supermarkten. Ondanks deze houding, hebben Corsten en Kumar (2005) significante economische voordelen gevonden wanneer samenwerking tussen ketenpartijen en supermarkten plaats vindt. Samenwerking is voorwaarde voor efficiënt ketenmanagement, en levert daardoor positieve rendementen (*Aiello et al., 2012*). Marsden (1997) heeft onderzocht dat macht, controle en afhankelijkheid in de agrarische voedselketen steeds meer te maken hebben met de creatie van waarde. Tevens geeft hij weer dat waardecreatie voornamelijk plaatsvindt in het begin van de keten; bij de producenten (p. 170). Volgens Cox en anderen (2002) is het van belang dat partijen een afhankelijke relatie met hun leveranciers proberen na te streven waarin de koper waarde overneemt van de leverancier. Tegelijkertijd moeten de afnemers van de partij niet hun macht kunnen gebruiken om eigen waarde af te nemen. Veel partijen in een keten willen macht uitoefenen op degene waarvan zij kopen, en willen zelf niet onder druk gezet worden door hun afnemers. Cox (2002) geeft ook weer dat voedsel en drank fabrikanten een slechte onderhandelingspositie hebben in de keten met hun grootste afnemers; de supermarkten, een rol hierin speelt bijvoorbeeld het eigen merk (p. 116-117). Daarnaast proberen supermarkten hun macht ook over de consument af te dwingen, om de waarde zelf te behouden, bijvoorbeeld door het gebruik van klantenkaarten (*Burch en Lawrence, 2005*). Er is meer onderzoek nodig naar competitief

gedrag binnen de voedselketen om de keten coördinatie en prestatie te verbeteren (*Gomez en Rao, 2009*).

Volgens Cox en anderen (2002) is het de kunst om relaties tussen partners zo te vormen dat zij het meeste waarde naar zich toe kunnen trekken. Een retailer moet zijn leveranciers in een afhankelijke positie krijgen, waarbij de koper meer waarde naar zich toe trekt dan de verkoper. Tegelijkertijd moet de koper van de retail, zo min mogelijk marktmacht kunnen gebruiken om waarde van de supermarkt af te nemen. De partijen in de keten willen zo veel mogelijk macht uitoefenen op de inkoop partners, om waarde af te nemen, en willen zo min mogelijk macht weggeven, zodat de waarde bij hen zelf blijft. Zie propositie 4:

Propositie 4: Des te meer macht aanwezig is bij een ketenpartij, des te meer waarde deze kan toe-eigenen.

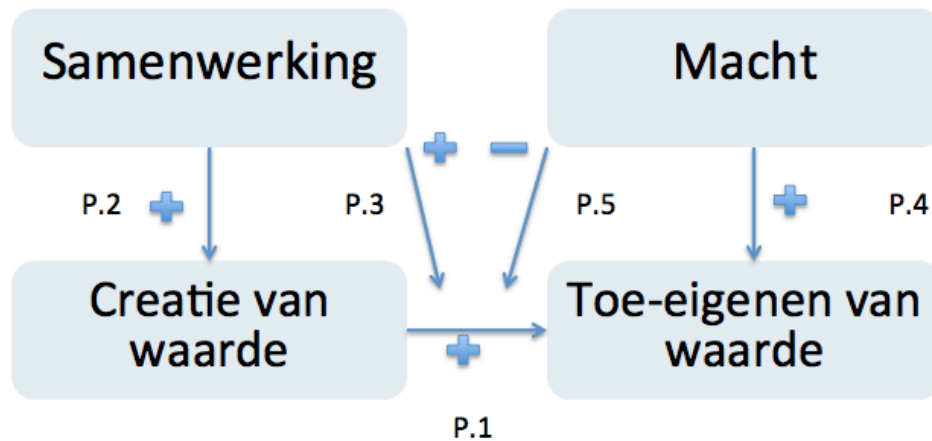
Marktmacht is de meest genoemde reden in wetenschappelijke literatuur voor onbalans in de verdeling van geld in een keten (*Acharya et al., 2011*). De inkoopmacht van een dominante retailer, verlaagt het deel van de winsten van de partij voor hem in de keten (*Chen, 2003*). Kotler en Keller definiëren keten macht als de mogelijkheid om het gedrag van andere keten partners te beïnvloeden, zodat zij acties ondernemen die zij anders niet zouden ondernemen. Zij maken een onderscheid in 5 typen macht:

- Dwingende macht: De partner zet zijn handelspartner onder druk. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met het dreigen van terugtrekking van producten, wanneer zij niet samen ondernemen. De macht wordt effectief genoemd, maar er moet opgepast worden voor conflicten en tegengas.
- Belonende macht: De partner biedt een beloning aan bijvoorbeeld wanneer er een extra moeilijke levering heeft plaatsgevonden. Er moet opgepast worden dat men niet iedere lading of verhandeling een beloning verwacht. Belonen werkt in principe beter dan dwingen, maar dit effect moet niet overschat worden.
- Rechtmatige macht: Er is een contract opgesteld en men moet zich hier aan houden. Wanneer de partner iets verlangd van zijn contract partij, en het staat in het contract genoemd, dan zal die dat moeten uitvoeren.
- Expertise macht: De partner heeft kennis van zaken, waardoor men zaken wilt doen met deze schakel. Kotler en Keller noemen wel dat het belangrijk is dat in acht wordt genomen dat de machtspositie afneemt wanneer de kennis wordt gedeeld. Het is de taak om te blijven innoveren en voorop te blijven lopen wanneer je deze positie hebt.
- Referentie macht: De partner staat bekend als gewaardeerde schakel, men is trots om zaken te kunnen doen met deze partner.

Met behulp van deze theorie is de volgende propositie geformuleerd:

Propositie 5: Macht heeft een modererend effect op de relatie tussen waardecreatie en waarde toebedeling.

De vijf proposities en de onderlinge relaties zijn schematisch weergegeven in *Figuur 2.2*.



Figuur 2.2 Het Conceptueel Model

Hoofdstuk 3: Methodiek

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de methodologie die is gebruikt bij het onderzoek, en een verklaring waarom deze keuzes gemaakt zijn.

3.1 Doel

Het doel van dit onderzoek is inzicht geven op de invloed van macht op de verdeling van waarde in agrarische ketens. De bestaande literatuur over waardecreatie, waardeverdeling en macht in de agrarische sector is zeer beperkt. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is geschikt voor het opbouwen van literatuur over een bepaald onderwerp (*Eisenhardt, 1989*). De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt: Hoe beïnvloedt macht de verdeling van waarde in agrarische ketens? Deze vraag begint met het woord: 'Hoe'. Dit geeft aan dat het een verklarend onderzoek betreft, waarbij kwalitatieve methodieken goed passen. Kwalitatief onderzoek is in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, niet gebaseerd op het verzamelen van cijfermatige gegevens (*Verhoeven, 2003*). In ditzelfde boek wordt genoemd dat achterliggende motieven en de beleving van ondervraagden goed met interviews naar voren gehaald kunnen worden. In een case studie, zijn interviews één van de belangrijkste bronnen van informatie (*Yin, 2003*). Het doel van de interviews is dat de onderzoeker verschillende perspectieven en visies van experts uit de keten achterhaalt. De interviews kunnen het beste volgens een gestructureerd plan worden uitgevoerd om de juiste informatie te achterhalen (*Rubin en Rubin, 1995*). De interviews zullen bestaan uit van tevoren opgestelde vragen die voortvloeien uit de theorie en de proposities, waaronder open vragen.

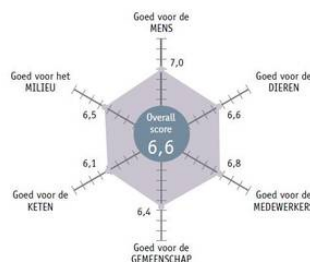
Zoals eerder vermeld worden agrarische ketens in dit empirische deel verder afgebakend naar de varkensvleessector.

3.2 Context

Het Landbouw Economisch Instituut (*LEI*) schat de toegevoegde waarde van de agro-food keten in Nederland op 47 miljard euro en de totale werkgelegenheid op 67.000 voltijd banen (*LEI cijfers, 2011*). De levensmiddelenindustrie is de grootste industriële sector in Nederland, met een omzet van boven de 50 miljard en een toegevoegde waarde van 9 miljard (*CBS, 2011*). Varkensvlees is het meest verkochte vlees in Nederland en in Europa. Meer dan de helft van de totale Nederlandse vleesconsumptie bestaat uit varkensvleesproducten (*CBS, 2012*).

De Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (*FNLI*) is de koepelorganisatie van bedrijven en brancheorganisaties in de Nederlandse levensmiddelenindustrie, welke werkgelegenheid biedt aan meer dan 140.000 mensen (*FNLI, 2012*). Deze koepelorganisatie heeft als doel het bevorderen van de efficiency in de keten, zodat producten snel doorstromen, tegen lage kosten en in een optimale conditie. In de praktijk betekent dit het analyseren van kansen in de sector, het verbeteren van de huidige samenwerking, en het faciliteren in een gedragscode om de concurrentiekracht van de keten te versterken (*FNLI, 2012*).

Verkopende partijen worden in Nederland behartigd door het Centraal Bureau voor Levensmiddelen (CBL). Er zijn in Nederland ongeveer 4300 supermarkten, welke werkgelegenheid bieden aan meer dan 260.000 mensen. Het marktaandeel van de supermarkt is 49% van de totale uitgaven van consumenten aan eten en drinken (CBL, 2012). In 2011 waren de totale consumentenbestedingen aan eten en drinken 56.5 miljard euro, waarvan 27.2 miljard euro bij supermarkten is uitgegeven (CBS, 2011). In bijlage II kunt u een tabel vinden waarin de marktaandelen van supermarkten zijn weergegeven door Nielsen, hierin is te vinden dat Albert Heijn koploper is (Distrifood, 2008). Er zijn drie grote inkopende partijen voor supermarkten, welke samen een aandeel hebben van meer dan 80% van de markt (Distrifood, 2010). Ter vergelijking; de drie grootse levensmiddelen producenten hebben samen een aandeel van 11% (Merken top 100, 2010). De producenten worden in Nederland vertegenwoordigd door de Land en Tuinbouw Organisatie (LTO). LTO is een ondernemersorganisatie voor de agrarische sector en vertegenwoordigt bijna 50.000 ondernemers (LTO, 2012). Er zijn verschillende vakgroepen die ieder een eigen sector behartigen, in de dierlijke productie sectoren zijn deze vakgroepen: melkveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij, schapenhouderij, melkgeitenhouderij en de paardenhouderij. Op de website wordt snel duidelijk dat in al deze sectoren ontwikkeling, samenwerking, innovatie en inspelen op de maatschappij actuele onderwerpen zijn die de basis zijn voor het voortzetten van de onderneming. In het rapport van Trendwatching.com, zijn de 12 belangrijkste consumententrends voor 2012 weergegeven, waaronder gezondheid, ecologisch-vriendelijk en informatie voorziening (Rapport trendwatching, 2012). In het rapport; Consumenten trends 2011, uitgegeven door het CBL, wordt verder ingegaan op de trends in de maatschappij in combinatie met voedsel en aankopen in de supermarkt. De belangrijkste trend in de maatschappij is de vraag naar duurzaam geproduceerd voedsel. Daarom is van dit item een 'hoe presteert de Nederlandse supermarkt' matrix gemaakt, zie figuur 3.2 (Consumententrends, 2011), waarin te zien is dat het gemiddelde cijfer een 6,6 bedraagt. Het laagste cijfer is echter een 6,1, gegeven voor: goed voor de keten.



Figuur 3.2 Prestatie van Nederlandse Supermarkt volgens consument

3.3 Aanpak onderzoek

Door middel van het voeren van interviews met experts van verschillende partijen uit de keten, is het mogelijk inzicht te krijgen in de onderzoeksvraag gerelateerd aan deze sector. In Hoofdstuk 2 is onderbouwd, dat producenten het meeste waarde toevoegen, en supermarkten het meeste macht hebben en zich het meeste waarde toe-eigenen in de voedselketen. Vandaar worden interviews gehouden met experts uit verschillende schakels

in de varkensvleesketen. Er is een interview met een expert in het veld van de producenten, een expert op het gebied van de slachterij, een expert op het gebied van de verwerkers, een expert op het gebied van de retail, een expert op het gebied van onderzoek, een expert op het gebied van ketenmanagement, en een expert op het gebied van de pluimveehouderij. De respondenten zijn uitgekozen opdat zij ervaring hebben met waardeverdeling en machtsstructuren in de keten. Ten gevolge hiervan heb ik als respondent van de producent gekozen voor gesprekken met mw. Annechien Ten Have. Mw. A. Ten Have is als ex-voorzitter van de Land en Tuinbouw Organisatie (*LTO*) vakgroep Varkenshouderij, de aangewezen persoon om meer informatie op bestuurlijke basis te kunnen geven over het reilen en zeilen in de varkenssector vanuit het oogpunt van de producent. Op het gebied van de slachterij is Henk Gerbers uitgekozen als respondent, hij is als manager bij Vion al jaren actief in de doorstroom van varkensproducten. Vion is een Nederlands vleesbedrijf en is in Europa de grootste. De retail wordt vertegenwoordigd door mw. Liselotte Hamelink van het Centraal Bureau voor Levensmiddelen (*CBL*). Het CBL is actief in de alliantie verduurzaming voedsel waaronder vlees een belangrijke rol speelt. Daarnaast zal er met mw. Floor Uijterhoeve van de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (*FNLI*) gesproken worden om te kijken naar de invloed van de verwerkende partij in de keten. Dhr. Krijn Poppe wordt geïnterviewd als onderzoeker van het Landbouw Economisch Instituut (*LEI*). Onderzoekers hebben vaak een overzicht van wat er speelt bij meerdere partijen in de keten, zonder zelf direct betrokken te zijn, hierdoor verwacht ik dat dit het onderzoek naar een hoger niveau brengt. Dhr. Maurits Steverink is ondernemer van True Food Projects, hij adviseert ondernemers over ketenmanagement, marketing en innovatie in agrarische ketens. De laatste respondent is dhr. Ruud Zanders, hij is directeur van de Rondeel. Hij is actief in de pluimveehouderij sector, het Rondeel is een innovatief concept waarbij ketenschakels zijn samengevoegd. Hierdoor weet dhr. Ruud Zanders veel over ketenstructuren en waardeverdeling onder verschillende schakels. Er is gekozen om een persoon vanuit een andere keten te benaderen met dezelfde vragen, alleen dan gericht op de pluimveeketen. De achterliggende gedachte is dat er misschien interessante verschillen of overeenkomsten te zien zijn. In het kader van een wetenschappelijk onderzoek, is de onderzoeker op de hoogte van het feit dat een persoon uit een andere keten, geen representatieve afspiegeling is van die keten. Echter in de resultaten, discussie en eventueel de aanbevelingen kunnen zijn opmerkingen voor extra waarde zorgen.

De interviews worden opgenomen. Hierdoor zal een nauwkeurige beschrijving van ieder antwoord op de interviewvragen worden genoteerd. Door deze 'samenvatting van het interview' kunnen de verschillende antwoorden worden vergeleken en conclusies worden getrokken. De proposities geven richting aan de op te stellen interviewvragen en daarmee de uiteindelijke conclusies die zullen worden getrokken. Een interview duurt net zo lang tot alle vragen zijn beantwoord. Quotes zullen worden gebruikt om de resultaten van dit onderzoek te illustreren en te onderbouwen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven. De resultaten vloeien voort uit de gehouden interviews, die gebaseerd zijn op de proposities. In de eerste paragraaf wordt er een korte beschrijving van de varkensvleesketen in het algemeen gegeven, deze is gebaseerd op de antwoorden van de respondenten op de eerste interview vraag (zie bijlage I). In de paragrafen die volgen, worden de proposities stuk voor stuk doorgenomen. Quotes die zorgen voor verheldering, zijn opgenomen in de paragrafen. De laatste paragraaf geeft de toekomstvisie van de respondenten weer.

4.1 De Nederlandse varkensvleesketen

In de maatschappij zijn ontwikkelingen zichtbaar die invloed hebben op de varkensvleesketen. Door de groei van de varkenshouderij in Nederland, zijn ook milieu problemen toegenomen. Het huidige systeem in Nederland wordt ook wel veredelingslandbouw genoemd; grondstoffen worden veredeld tot varkensvlees, in dit geval. De haven van Rotterdam zorgt er voor dat het relatief gemakkelijk is om granen te importeren en vlees te exporteren. De meststoffen blijven hier wel achter. In de jaren '80 is daar te laat op ingespeeld met beleidsmaatregelen waardoor milieuproblematiek is ontstaan. Zoals Krijn Poppe het verwoordt: 'Er is een negatief beeld ontstaan bij de consument, waardoor de primaire sector er niet sympathiek voor staat'.

Consumenten weten weinig over de productie van voedsel. Henk Gerbers noemt dat de verbinding tussen de boer en de consument is zoekgeraakt. Afgelopen jaren heeft Nederland enkele voedselcrisisen gekend veroorzaakt door dierziekten zoals de varkenspest, vogelpest, mond-en-klauwzeer en de gekkekoeienziekten. De media heeft hier veel aandacht aan geschonken. Consumenten kregen beelden te zien van de ontruiming door een negatieve perceptie over dierwelzijn werd aangewakkerd. Daarnaast kwam het besef dat deze zoönoses een gezondheidsrisico voor de mensheid kunnen zijn. Kritiek op het antibioticagebruik in het productieproces is daardoor ook opgelaaide. Producenten hebben dit zelf door, zij zeggen: 'We kunnen het nooit goed doen, er gaan allerlei negatieve verhalen de ronden over jouw product'. De negatieve perceptie van de consument komt terug in de aantallen vegetariërs en flexitariërs. Krijn Poppe heeft het over vraag uitval: de consument is zo ontevreden over het product dat hij stopt met vlees te eten.

Het vertrouwen van de consument in de productie van vlees, moet hersteld worden volgens Floor Uitterhoeve. In oktober 2009 is er door het LTO, de FNLI, het CBL, de Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties (*Veneca*) en de Koninklijke Horeca Nederland (*KHN*) samen met het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (*EL&I*) het platform verduurzaming voedsel opgericht. In dit platform is in Juni 2012 aangegeven dat het CBL wilt verduurzamen in vlees. Met dezelfde keten partijen is een alliantie ontstaan voor duurzaam vlees. Er wordt gekeken naar milieu, mens en dierlijke aspecten. Deze bewegingen in de markt geven weer dat er wordt gereageerd op de negatieve perceptie van de consument. Daarnaast geeft het aan dat er al wordt samengewerkt in de keten om dit

probleem aan te pakken. Annechien ten Have: 'De schakels in de varkensvleesketen staan open voor samenwerking, er wordt zelfs al behoorlijk goed samen gewerkt'.

Een factor die de verduurzaming extra complex maakt is de grote productie hoeveelheid in Nederland. Liselotte Hamelink: 'In andere landen wordt de waarde van producten weer anders ingeschat, dit maakt het verduurzamen ingewikkeld'. Er wordt een klein percentage van de productie voor eigen consumptie gehouden, de rest wordt geëxporteerd. Annechien ten Have: 'De Nederlandse varkenshouder bezit veel vakmanschap, wij lopen internationaal voorop qua productielevels'.

De Nederlandse markt typeert zich als commodity markt. Volgens Floor Uitterhoeve is er te weinig onderscheid tussen de producten van bedrijf A en bedrijf B, het maakt niet uit waar je het van koopt: 'Het is één grote hoop'. Het onderscheid tussen de boeren onderling is gericht op prijs. Als boer heb je op een gegeven moment je product gereed voor de verkoop, je kunt het dan lastig opslaan. Maurits Steverink: 'Wanneer je onderneemt in zo een systeem, dan weet je dat je prijsnemer bent in de markt'. Boeren werken met weekprijzen en zijn actief in de daghandel. De boer heeft veel vaste kosten, waardoor langdurige periodes kunnen ontstaan met een lagere gerealiseerde prijs dan de kostprijs. Dit verdienmodel staat ter discussie. Krijn Poppe verwoordt dit als volgt: 'Deadly Embracing: de dodelijke omarming waarin iedereen in het kostprijs model gevangen zit'.

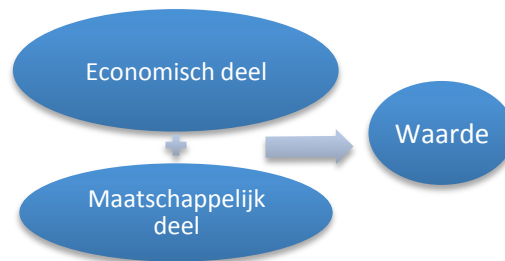
De schakels in de varkensvleesketen zijn grofweg de boer, de slacht, de verwerker, de retail en de consument. Daaromheen zitten faciliterende partijen, zoals de toeleveranciers van voer, stalinrichting, wetenschap, medicijnen en kennis over genetica. Volgens Krijn Poppe is het algemene beeld dat de keten uit balans is omdat er miljoenen boeren zijn, en een stuk of honderd inkoop desks in Europa. Floor Uitterhoeve gaat hier ook op in; 'De retail hebben de macht over hoe iets verkocht wordt en hoe het in de schappen ligt'. Annechien ten Have: 'De boer, de slachterij en de verwerkers verdienen maar moeizaam geld'. Als je kijkt naar de machtsverhouding, dan klopt het dat de retail meer te zeggen heeft dan een individuele boer, maar het is een misvatting om te denken dat ze geen concurrentie kennen en er dus sprake is van machtsmisbruik (*Krijn Poppe*). Liselotte Hamelink reageert hierop: 'Je hebt elkaar in een keten nodig, boeren zijn meer verdeeld over kleinere partijen en retail over grotere partijen, maar uiteindelijk gaat het om de business'.

4.2 Waarde

De respondenten werd gevraagd na te denken over het begrip 'waarde'. Krijn Poppe bekijkt het heel economisch. Er is een vraag en een aanbod situatie, daar rolt een waarde verdeling uit. Wanneer een bedrijf niet met die waarde uit de voeten kan komen, dan moet de ondernemer een andere formule bedenken om meer waarde te kunnen creëren en als dat niet lukt moet het bedrijf stoppen. Liselotte Hamelink is het hier mee eens: 'Het liefste willen we via het marktpincipe handelen, er is dus een spel van vraag en aanbod. En van daaruit kunnen ondernemers aanpassingen maken om extra waarde te creëren'.

Maurits Steverink noemt waarde niet alleen de prijs, maar wat doe je bij het product voor de omgeving, dus niet alleen: 'What's in it for me, maar what's in it for us'. Floor Uitterhoeve vindt het ook een combinatie van economische en maatschappelijke waarde. Om de

economische waarde te behouden al dan niet te vergroten, moet je eerst iets aan de maatschappelijke waarde doen. Voor langdurig rendement is het van belang dat je je inzet voor duurzaamheid. Deze twee opmerkingen geven aan dat zij klanten zijn die in hun eisen naast financiële ook maatschappelijke waarden meetellen. Floor vult nog aan dat doordat varkensvlees een commodity markt is, er weinig waarde wordt gecreëerd door de producent. Zij noemt dat onderscheidend vermogen een boost kan geven aan het creëren van waarde.



4.2.1 'Waarde' volgens Maurits Steverink en Floor Uitterhoeve

Volgens Henk Gerbers is waarde integraal en moet er naar alle eindbestemmingen worden gekeken van het product. In de literatuur sluit dit aan bij Jap (2001), welke concludeerden dat het meten van waarde in een keten erg complex is. Henk Gerbers vult aan door te noemen dat je in de prijs de kosten voor duurzaamheid kunt meenemen, ook al is dit lastig. 'Wanneer je weet dat een bepaald product een gezondheidsrisico met zich meebrengt, dan kun je dit doorberekenen in de aanschafkosten van het product'.

Annechien ten Have vindt dat de echte waarde creatie pas tot stand komt in de laatste schakels, de verwerking en de retail, hier worden ook de grootste verdiensten gemaakt. Dit staat lijnrecht tegenover de literatuur van Marsden (1997) die concludeert dat waarde creatie vooral plaatsvindt bij de producenten (p. 170). Zoals in deze paragraaf gemeld, valt er te discussiëren over de definitie van het begrip 'waarde'. Er zijn ook respondenten geweest die zichzelf hebben tegengesproken over het begrip 'waarde'. Uit de antwoorden blijkt dat de respondenten het product, varkensvlees, waarde noemen, maar dat zij met de vragen veelal ingaan op de extra waarde die wordt toegevoegd (zie figuur 4.2.2). Het is belangrijk om dit in het achterhoofd te houden wanneer de volgende paragrafen worden doorgenomen.



4.2.2 'Waarde' bestaat uit het product en de toegevoegde waarde

4.3 Propositions

4.3.1 Propositie 1

In de literatuur is volgens de equity theorie de volgende propositie opgesteld:

Propositie 1: Bij gelijkblijvende macht geldt dat des te meer waarde een partij creëert, des te meer deze toebedeelt krijgt.

De respondenten geven steun aan deze propositie. Echter zijn er wat dubbelzinnige opmerkingen gemaakt over het begrip waarde. Een voorbeeld hiervan zijn opmerkingen van Floor Uitterhoeve. 'Waarde creatie is er altijd, maar het resultaat hoeft niet terecht te komen bij degene die het creëert. Het is niet eerlijk dat de stijgende voerprijzen op conto van de boer komen, hij kan ze niet doorberekenen, want dan verliest hij zijn concurrentiepositie'. Hiermee geeft zij aan dat de waarde voornamelijk bij de producent wordt gecreëerd. Toch zegt zij iets later dat de reden van de slechte concurrentiepositie van de varkenshouder, voort komt uit het produceren van bulk en de commodity markt. Hiermee geeft ze aan dat de boer juist meer moet doen aan waarde creatie, zoals een onderscheidend product produceren. Dit komt voort uit deze opmerking: 'Een goed ondernemer moet altijd waarde kunnen toe-eigenen, anders doe je iets verkeerd'. Daardoor geeft zij aan dat de varkenshouder, en andere partijen in geldnood, beter management moeten voeren. Een voorwaarde om waarde toe te kunnen eigenen noemt zij vraaggericht werken, net als Liselotte Hamelink. Zij was laatst op bezoek bij een biologische varkenshouder, 'hij heeft een niche product op de markt gezet en heeft zelf contact gezocht met retailers om het te vermarkten'. Dat is waar ondernemerschap over gaat. Hiermee onderbouwt ook zij, dat er meer waarde gecreëerd moet worden bij de partijen die het zwaar hebben. Maurits Steverink noemt dit ook. Varkenshouders onderscheiden zich momenteel te weinig, er is geen duidelijke doelgroep voor hun producten. 'Wanneer je waarde wilt toe-eigenen moet je je kunnen onderscheiden, of je moet grip hebben op je volume'. Hiermee doelt hij op mogelijkheden zoals opslag, koeling, transporten of contracten om risico's te spreiden en uit het huidige verdienmodel te stappen.

Henk Gerbers noemt: 'Waarom zou de vergoeding voor een investering in supermarktstenen meer rendement moeten opleveren dan een investering in stenen voor een stal of slachterij?' Hieruit blijkt dat hij moeite heeft met het huidige verdienmodel in de keten. Daardoor beaamt hij dat momenteel de supermarkt, die door vele gezien wordt als de partij die het meeste waarde creëert, het meeste rendement maakt.

Annechien ten Have is het eens met de propositie. Zij heeft genoemd dat de meeste waarde wordt gecreëerd bij de verwerking en de supermarkt. Daarnaast maakt ze nog wel de kanttekening dat 'Als je kosten moet maken om waarde te creëren, dan moet je die vergoed krijgen'. Daarmee doelt ze op de pijn die bij de boeren zit over het huidige verdienmodel.

De econoom Krijn Poppe en de strateeg Maurits Steverink noemen dat de varkenshouder te weinig waarde creëert en hierdoor in de problemen komt met de waarde toebedeling. 'Wanneer je weinig creëert, kun je weinig toe-eigenen', aldus Maurits Steverink. 'Wat doet de

boer er aan om de consument te verleiden het product te kopen of te eten?’ Hieruit komt naar voren dat volgens Maurits Steverink het ondernemerschapsniveau van de Nederlandse varkenshouder te laag vindt. Krijn Poppe geeft aan dat de prijsonderhandelingen in de varkensvleesmarkt, slecht zijn voor de creatie van waarde. ‘Er valt alleen waarde toe te eigenen wanneer deze eerst is gecreëerd’.

De meningen zijn vrij gelijkgestemd. In de volgende tabel een kort overzicht van de resultaten van propositie 1.

Respondent	Bevestigd	Niet bevestigd
Krijn Poppe	X	
Floor Uiterhoeve	X	
Henk Gerbers	X	
Annechien ten Have	X	
Liselotte Hamelink	X	
Maurits Steverink	X	

Tabel 4.3.1. Overzicht mening respondenten over propositie 1

4.3.2. Propositie 2

De tweede propositie luidt als volgt:

Propositie 2: Samenwerking tussen keten partijen heeft een positief effect op de creatie van waarde.

De definitie van Jap (2001) is aangenomen: een gesloten, functioneel onafhankelijke relatie waarin organisaties streven naar het creëren van positieve uitkomsten voor alle betrokken partijen. De reactie van Krijn Poppe past hier perfect bij: ‘Samenwerking vindt plaats wanneer de doelen van de organisaties deels overlappen en men daardoor gezamenlijk belang heeft’. De alliantie verduurzaming vlees wordt genoemd door Liselotte Hamelink. Deze samenwerking is gebaseerd op een gezamenlijk belang: het verduurzamen van vlees. Partijen als het CBL gaan in gesprek met houderijen en slachterijen, om elkaars kennis te gebruiken. Door deze samenwerking creëren zij waarde door efficiënter te werken en een duidelijk beeld te krijgen van de belangrijke thema's in de sector. Vanuit de literatuur past hier bij dat zij waarde creëren, door andermans sterke punten te gebruiken, in dit geval de kennis macht.

Floor Uiterhoeve noemt initiatieven zoals het lupine varken en het keten duurzaam varkensvlees om extra waarde te creëren. Deze initiatieven zijn gebaseerd op samenwerking. ‘Wanneer er geen samenwerking plaats vindt, kun je uiteindelijk ook je product niet vermarkten als een hoger segment product’. Maurits Steverink sluit hier bij aan: ‘Wanneer je zelf geen financiële middelen bezit voor het hele proces kun je bijvoorbeeld de marketing door een samenwerkingspartner uit laten voeren’. Hij noemt hierbij het voorbeeld van het Beter Leven Kenmerk van de Dierenbescherming. Dit voorbeeld is ook door Annechien ten Have en Krijn Poppe genoemd als een goed voorbeeld van samenwerking.

Des te meer sterren, des te diervriendelijker het product is geproduceerd, er zijn in totaal 3 sterren (zie figuur 4.3.1).



Figuur 4.3.1. Beter Leven Kenmerk sterrensysteem

Respondent	Bevestigd	Niet bevestigd
Krijn Poppe	X	
Floor Uiiterhoeve	X	
Henk Gerbers	X	
Annechien ten Have	X	
Liselotte Hamelink	X	
Maurits Steverink	X	

Tabel 4.3.2. Overzicht mening respondenten over propositie 2

4.3.3. Propositie 3

Propositie 3: Samenwerking heeft een versterkend effect op de relatie tussen waarde creatie en de toebedeling van waarde.

Zoals eerder vermeld, een samenwerking ga je aan wanneer je een gezamenlijk doel hebt en wanneer je er een beloning voor ontvangt. Floor Uiiterhoeve zegt: 'Door samenwerking ga je de waarde toe-eigening beter verdelen in de keten, waar iedereen belang bij heeft'. Maar iets later vult zij aan: 'Wanneer je waarde hebt gecreëerd, blijft het feit dat sommige schakels zoals de varkenshouder prijsnemer zijn, hij kan zijn product niet bewaren. Dus ook al werk je samen en creëer je samen meer waarde, het hoeft niet per definitie te betekenen dat je het jezelf kunt toe-eigenen'. Zij bevestigt de propositie dus niet voor de varkensvleesketen.

Het Beter Leven Kenmerk is een goed voorbeeld van samenwerking omdat het daadwerkelijk heeft gezorgd voor een verhoging van dierwelzijn en van de verdiensten van de bedrijven die participeren, aldus Krijn Poppe. Dit sluit aan bij de theorie van Corsten en Kumar (2005), dat er economische voordelen zijn wanneer er wordt samengewerkt tussen ketenpartijen en supermarkten. Ook de reactie van Maurits Steverink geeft aan dat hij het eens is met de propositie: 'Samen kun je iets moois opbouwen, net als bij het Beter Leven Kenmerk'. Zo lang je samenwerkt met de juiste partijen zijn er kansen om er ook economisch voordeel uit te halen.

Liselotte Hamelink geeft aan dat iedere partij elkaar nodig heeft. De varkenshouderijen zijn eenmaal verdeeld in meerdere kleine partijen en de retail in grotere partijen. Daardoor wordt er gesproken over machtsmisbruik. 'Het gaat om de business, je hebt elkaar nodig, wanneer je samen goede afspraken kunt maken dan helpt dat in het verwaarden van je product'.

Respondent	Bevestigd	Niet bevestigd
Krijn Poppe	X	
Floor Uiterhoeve		X
Henk Gerbers	X	
Annechien ten Have	X	
Liselotte Hamelink	X	
Maurits Steverink	X	

Tabel 4.3.3. Overzicht mening respondenten over propositie 3

4.3.4 Propositie 4 en 5

Door de directe verbinding tussen beiden proposities, bespreek ik deze opeenvolgend in dezelfde paragraaf.

Propositie 4: Des te meer macht aanwezig is bij een keten partij, des te meer waarde deze kan toe-eigenen.

Propositie 5: Macht heeft een modererend effect op de relatie tussen waarde creatie en waarde toebedeling.

Bijna alle respondenten vielen over het woord 'macht'. Zij associeerden dit direct met een negatieve lading en daardoor met een vorm van dwingende macht. Vier van de respondenten, namelijk Henk Gerbers, Annechien ten Have, Liselotte Hamelink en Maurits Steverink praten liever over 'kracht'.

Henk Gerbers vindt dat wanneer je macht, en hij definieert deze als onder dwang zaken doen, structureel gebruikt dat dat het begin van het einde is. Hij vindt dat dwingende macht, innovaties in de weg staan. Het voorbeeld dat hij noemt is de kortingseis van de Albert Heijn richting leveranciers, de retail beseft niet hoeveel impact dit heeft op de rest van de keten schakels. Ze zetten hiermee de levensvatbaarheid van de keten op het spel, en voelen zich niet verantwoordelijk voor de gehele keten. Hiermee geeft hij aan dat de partij met de meeste macht, de supermarkt, een dwingende macht heeft uitgeoefend en dat dit een negatief effect heeft gehad op de waarde toe-eigening van deze partijen. Hiermee steunt hij de proposities.

Annechien ten Have noemt dat iedereen belang heeft bij een sterke speler, ook economisch. 'Het is altijd zo dat de machtigste het meeste te zeggen heeft'. Automatisch betekent dit dat partijen met minder macht, minder waarde kunnen toe-eigenen, waardoor zij het met beiden proposities eens is. Zij vergelijkt de keten met een ketting met schakels, waarvan iedere schakel sterk moet zijn, omdat de ketting anders breekt. Daarmee haalt ze aan dat het niet negatief is wanneer een andere partij meer macht heeft.

Krijn Poppe zegt dat de retail de machtigste partij is en duidelijk een beter rendement op kapitaal heeft dan andere keten schakels. Partijen met minder macht hebben dus ook minder rendement. Hierdoor steunt hij de propositie, hij koppelt macht en rendement aan elkaar. Wel

noemt hij expliciet dat het een misvatting is om te denken dat ze rijk zijn, Maurits Steverink sluit hierbij aan. 'Er heerst veel concurrentie bij supermarkten onderling, hierdoor is er geen sprake van machtsmisbruik. Er is geen sprake van machtsmisbruik vanuit de supermarkt, wanneer een boer een stal bouwt, vraagt hij ook 3 aannemers een offerte te maken, dat is precies hetzelfde'.

Liselotte Hamelink heeft beiden proposities niet bevestigd, zij heeft aangegeven deze proposities niet goed te snappen.

Respondent	Bevestigd	Niet bevestigd
Krijn Poppe	X	
Floor Uiterhoeve	X	
Henk Gerbers	X	
Annechien ten Have	X	
Liselotte Hamelink	-	-
Maurits Steverink	X	

Tabel 4.3.4. Overzicht mening respondenten over propositie 4

Respondent	Bevestigd	Niet bevestigd
Krijn Poppe	X	
Floor Uiterhoeve	X	
Henk Gerbers	X	
Annechien ten Have	X	
Liselotte Hamelink	-	-
Maurits Steverink	X	

Tabel 4.3.5. Overzicht mening respondenten over propositie 5

Een toevoeging van Ruud Zanders: 'Aan het aantal spelers in een markt kun je zien hoe het verdienmodel er uit ziet. Het toe-eigenen van waarde is volgens hem afhankelijk van de grootte en de concentratie'. Totdat er ondernemers zijn die zelf de regie in handen nemen. Volgens Ruud Zanders had 'De Hove' dit gedaan; een verantwoord en duurzaam stuk varkensvlees op de markt gebracht. Het nadeel is dat dit makkelijk te kopiëren is. De literatuur sluit hier ook bij aan: Er is een type macht gedefinieerd van Kotler en Keller die gebaseerd is op expertise. Echter het is belangrijk om dan te blijven innoveren om voorop te blijven lopen. 'Rondeel BV is een voorbeeld van een pluimveebedrijf die zelf de prijs bepaalt'. Dit komt doordat zij meer waarde creëren: een duurzamer ei. Waardoor andere keten partijen wel van hun moeten kopen omdat de klant een duurzamer ei wilt. 'Rondeel heeft een goed imago opgebouwd, zaken doen met Rondeel is goed voor de partners dus zij moeten korting geven'. In de literatuur is dit ook genoemd als machtspositie van Kotler en Keller gebaseerd op referentie. Men wilt graag zaken doen met een bepaalde partij, is hier trots op en daardoor heeft deze partij meer macht.

4.4 Toekomstvisie sector

Annechien ten Have vindt dat de sector zich moet herstellen om er sterker uit te komen. Zij noemt aanpassen aan marktomstandigheden en vraaggericht werken de pijlers van de toekomst.

Floor Uitterhoeve denkt dat de faillissementen van veehouders nog een paar jaar moet doorzetten, hoe pijnlijk dit ook is. Er wordt momenteel te veel bulk geproduceerd, waardoor de concurrentiepositie slecht is. Wanneer de productie mindert, wordt de balans in de keten vanzelf beter. Krijn Poppe noemt dat het LEI schat dat er in 2020 nog 80% van de huidige varkenshouderijen bestaat. Dit betekent automatisch dat er 20% van de varkenshouderijen stopt. Volgens Maurits Steverink is het van belang dat de varkenshouderij blijft bestaan in Nederland. 'De textiel en kolen industrie zijn helemaal weg uit Nederland, is dat erg? Nee. Maar de voedselindustrie is van groot belang, wanneer deze verdwijnt zijn wij afhankelijk van andere landen'. Daarbij noemt hij dat momenteel de boeren meer produceren dan alleen voor Nederland, er wordt 70% van de productie geëxporteerd. 'Is het erg wanneer deze boeren verdwijnen? Nee, ik kan geen argumenten bedenken om dit in stand te houden. Tenminste het kan wel, maar daar is goed ondernemerschap voor nodig'. Hij mist goed ondernemerschap bij de varkenshouder, en sturing daarbij van scholen of kennis instellingen. 'Een goed ondernemer heeft een duidelijk plan en daar hoort een duidelijke doelgroep omschrijving bij, dit komt nu weinig voor bij varkenshouders. De basis principes voor een goed ondernemer zijn begrip voor de volgende zaken: Wie ben ik, wat doe ik en kan ik het vermarkten'.

'Story telling, story selling', Aldus Henk Gerbers. Hij geeft aan dat mensen behoefte hebben aan de menselijke maat in voedsel. Er moet weer gevoel komen bij de consument wanneer het om voedsel aankopen gaat. Wanneer je dit gevoel kunt opwekken en efficiënt kunt ondernemen, heb je kansen. 'Wanneer er een crisis is in de vleesketen en je kunt aandeelhouders gerust stellen dat jouw bedrijf professionele partners heeft waardoor je het kunt managen, dan kun je met een laag risico profiel sturen op invloeden.

Hoofdstuk 5: Conclusie & Discussie

Dit onderzoek heeft zich gericht op de volgende vraagstelling:

Hoe beïnvloedt macht de verdeling van waarde in agrarische ketens?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is gekozen om een literatuuronderzoek te verrichten en interviews te houden met experts uit de varkensvleesketen. Door middel van de informatie opgedaan uit het literatuuronderzoek, zijn er proposities opgesteld. Deze proposities hebben onderlinge verbanden en hier is een model van gebouwd. Deze proposities zijn vertaald naar interview vragen. De interviews hebben plaats gevonden en daardoor kunnen er conclusies getrokken worden.

5.1 Conclusie

Op basis van de resultaten uit Hoofdstuk 4, kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

Propositie 1: Bij gelijkblijvende macht geldt dat des te meer waarde een partij creëert, des te meer deze toebedeelt krijgt.

De antwoorden van de respondenten zijn in lijn met de propositie. De schakel met de grootste verdiensten is de retail, en dit is volgens de meerderheid van de respondenten, de partij die de meeste waarde creëert.

Propositie 2: Samenwerking tussen keten partijen heeft een positief effect op de creatie van waarde.

De respondenten geven steun aan de propositie. Iedere respondent vindt samenwerken een belangrijk instrument om waarde te creëren. Er zijn hierbij voorbeelden genoemd die opgaan in de varkensvleesketen.

Propositie 3: Samenwerking heeft een versterkend effect op de relatie tussen waarde creatie en de toebedeling van waarde.

Op een respondent na, bevestigen de anderen de propositie. Een voorbeeld dat meermaals genoemd is, is de introductie van het Beter Leven Kenmerk van de Dierenbescherming. De persoon die de propositie niet bevestigd heeft, heeft genoemd dat samenwerking niet hoeft uit te monden in en het toe kunnen eigenen van die waarde. Hierbij heeft zij als voorbeeld genoemd dat boeren in hun verdienmodel blijven zitten en geen extra waarde kunnen toe-eigenen.

Propositie 4: Des te meer macht aanwezig is bij een keten partij, des te meer waarde deze kan toe-eigenen.

Op een respondent na, geeft men steun aan de propositie. Er kwam vanuit twee derde van de respondenten de reactie dat het woord 'macht' negatieve associaties te weeg brengt, en dat zij liever vanuit kracht denken.

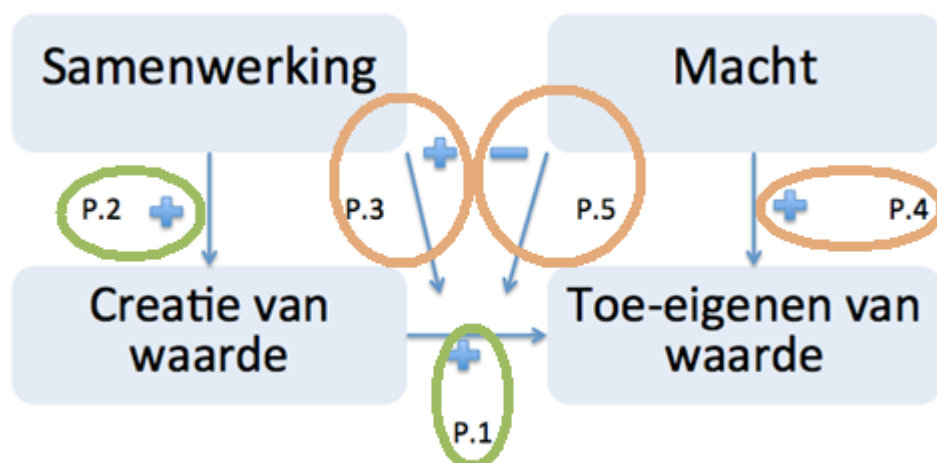
De helft van de respondenten denkt dat de waardecreatie bij de schakels te laag is door niet voldoende vanuit kracht te denken maar opgesloten te blijven in het huidige model, men noemt ondernemerschap en innovatie sleutelwoorden tot verandering.

Sommige respondenten hebben meteen de link gelegd naar de eventuele machtsmisbruik positie van de supermarkt, maar de respondenten weren dit af. Misbruik gaat volgens hen niet op, het is een kwestie van geconcentreerdere partijen dan de boeren. Er wordt gesuggereerd dat er te veel boeren zijn met hetzelfde bulk aanbod. Dus ook hier wordt de link gelegd naar het creëren van waarde door een product niet alleen te produceren maar ook verkoopbaar te maken.

Propositie 5: Macht heeft een modererend effect op de relatie tussen waarde creatie en waarde toebedeling.

Op een respondent na, is deze propositie bevestigd. Annechien ten Have en Krijn Poppe verwoordden dit mooi: 'Er is altijd een partij die het machtigste is, en die heeft het meeste te zeggen'. En: 'De supermarkten hebben het meeste macht en behalen het hoogste rendement, dit betekent dat partijen met minder macht ook minder rendement behalen'.

De eerste twee proposities zijn door alle respondenten bevestigd. De laatste drie proposities zijn door vijf van de zes respondenten bevestigd. Dit is weergegeven in figuur 5.1.1, de groene cirkels geven een unanieme bevestiging weer, de oranje cirkels geven weer dat vijf van de zes respondenten de propositie bevestigd.



Figuur 5.1.1 De resultaten in het conceptueel model

De visies en meningen zijn per propositie best verschillend, maar vaak komt de boodschap op hetzelfde neer. Dan komen we terug bij de hoofdvraag:

Hoe beïnvloedt macht de verdeling van waarde in agrarische ketens?

Er is een relatie gevonden tussen macht en de verdeling van waarde in agrarische ketens. Des te meer toegevoegde waarde een ketenschakel creëert, des te gemakkelijker hij deze waarde kan toe-eigenen. Samenwerking blijkt een versterkend effect te hebben op de creatie van waarde en heeft een positieve invloed op de toe-eigening van waarde. Macht maakt het makkelijker om waarde toe te eigenen. En daardoor zorgt macht voor een modererend effect op de toe-eigening van waarde voor andere partijen.

Deze conclusie komt voort uit de huidige situatie in de varkensvleesketen gecombineerd met resultaten uit de literatuur. Momenteel is de machtigste partij volgens de respondenten en volgens de literatuur de supermarkt, dit is tevens de partij die het meeste rendement behaalt. Dit geeft weer dat deze partij zich dus de meeste waarde kan toe-eigenen. Daarnaast is de partij met lage verdiensten; de producent, een partij waarvan de respondenten zeggen dat er te weinig waarde wordt gecreëerd.

5.2 Discussie

Over het algemeen zijn er weinig tegenstrijdigheden gevonden tussen het opgebouwde conceptuele model, gebaseerd op de bestaande literatuur, en de bevindingen van de respondenten. Van de vijf onderzochte proposities zijn er twee unaniem bevestigd, en drie proposities zijn door vijf van de zes respondenten bevestigd. De bevindingen van de respondenten zijn hier dus in lijn met de bestaande literatuur. Volgens Walster et al. (1978) is de equity theorie een goede basis om onderzoek te doen naar de creatie en toe-eigening van waarde tussen partijen. Daarom geef ik hier een voorbeeld vanuit de literatuur over de equity theorie: 'De inbreng van partijen wordt vergeleken en van daaruit wordt naar ratio een beloning verdeeld' (Adams, 1965). En een reactie van een respondent over deze theorie: 'Je moet eerst waarde creëren voordat je deze kunt toe-eigenen'. Men is het dus eens met de propositie. Maar wanneer de reacties van de respondenten goed geanalyseerd worden, lijkt dit voor vele ondervraagden niet de gewenste situatie. De producenten blijken vast te zitten in het huidige verdienmodel.

Dit onderzoek heeft zich gericht op waardecreatie en waardeverdeling in de agrarische sector in combinatie met macht. Eisenhardt (1989) noemt dat kwalitatief onderzoek een goede methode is om literatuur op te bouwen over een bepaald onderwerp. Zoals gezegd is er nog weinig onderzoek gedaan op deze gebieden, literatuur over waardecreatie en waardeverdeling was schaars. Daarom is er volgens Gomez en Rao (2009) meer onderzoek nodig naar competitief gedrag binnen de voedselketen. Dit onderzoek heeft literatuur gecombineerd vanuit een marketing achtergrond en deze toegespitst op de agrarische keten. Niet alleen de literatuur is doorgenomen, ook de visies van respondenten uit de varkensvleesketen hebben gezorgd voor nieuwe inzichten. De antwoorden van de respondenten geven veel informatie over de onderliggende verbanden tussen organisaties. De basis is hiermee gelegd voor eventueel vervolgonderzoek.

Er zijn elementen geconstateerd die aandacht verdienen in de discussie. Een belangrijke bevinding was dat het begrip 'waarde' verschillend is gedefinieerd waardoor tegenstrijdigheden zijn ontstaan in de reacties van de respondenten en ook al in het literatuurgedeelte. In de literatuur is gezegd dat de producent het meeste waarde creëert maar dat zij dit niet kunnen toe-eigenen (*Burch and Lawrence, 2009 en Marsden, 1997*). De respondenten bleken het hier in eerste instantie mee eens te zijn, zoals duidelijk werd uit deze reactie: 'Waarde creatie vindt altijd plaats, maar de toe-eigening van de waarde komt niet perse terecht bij degene die hem heeft gecreëerd'. Hiermee doelt de respondent er op dat de producent het primaire product maakt en niet de verdiensten kan toe-eigenen. Toch blijkt later, uit de literatuur en uit de bevindingen van de respondenten dat de supermarkt de meeste waarde creëert. Dezelfde onderzoekers geven aan dat de macht in de keten is verschoven van de producent naar de verkoper. En uit een reactie van een respondent blijkt hetzelfde: 'Producenten produceren bulk, het maakt niet uit of je bij boer A of boer B koopt'. Hier is op aangehaakt door een verdeling te maken van betekenissen van het begrip 'waarde'. Zoals het product zelf en de extra toegevoegde waarde (*zie figuur 4.2.2*). Doordat er weinig literatuur beschikbaar was, is gekozen om in het interview, de respondenten het begrip waarde zelf te laten definiëren. Dit heeft gezorgd voor veel antwoorden over wenselijke situaties maar niet over de realiteit.

Daarnaast was een belangrijke bevinding dat de respondenten bij het woord 'macht' meteen zijn uitgegaan van een negatieve dwingende macht. Terwijl in de literatuur ook andere type macht zijn gedefinieerd, zoals bijvoorbeeld op basis van kennis. Er is geconcludeerd dat meer macht zorgt voor meer waarde toe-eigening. Zoals ook in de literatuur is gevonden: De inkoopmacht van een dominante retailer, verlaagt het deel van de winsten van de partij voor hem in de keten (*Chen, 2003*). En er is geconcludeerd dat meer waardecreatie zorgt voor meer waarde toe-eigening. Hierdoor kan het ook zo zijn dat des te meer waarde een partij creëert, des te meer macht deze heeft, des te meer waarde deze kan toe-eigenen. Het huidige conceptuele model is bevestigd, maar dit betekent niet dat andere relaties zijn uitgesloten. Onderzoek naar bijvoorbeeld de relatie: waarde creatie → macht → waarde toe-eigening, kan weer nieuwe inzichten opleveren.

Dit onderzoek heeft geleid tot nieuwe inzichten wat betreft literatuur en wat betreft visies van verschillende belangrijke partijen uit de varkensvleesketen. In de praktijk is dit onderzoek bruikbaar om begrip voor verschillende partijen te krijgen in de varkensvleesketen. Er zijn punten aangehaald die nog niet veel zijn onderzocht en daardoor verhelderend zijn. Het kan voor Stichting Natuur & Milieu een basis zijn om communicatief sterk te zijn richting de verschillende partijen. Stichting Natuur & Milieu snapt met dit onderzoek beter hoe de verhoudingen liggen in de sector. Hierdoor kan zij met het ontwikkelen van nieuwe initiatieven of in de communicatie naar de partijen beter inspelen op de actuele ontwikkelingen.

Door de huidige spanningen en problematiek in de varkensvleesketen zijn de gesprekken voor sommige partijen gevoelig geweest, wat invloed kan hebben gehad op hun uitingen. Zie de inleiding van het onderzoek (*videofragment NOS, bijlage III*). Een voorbeeld is de reactie van Liselotte Hamelink op de laatste twee proposities. Zij had duidelijk moeite hier een gedegen antwoord op te geven, mijn interpretatie is dat pijn dan uit de weg gegaan wordt. Zij wilt misschien haar macht niet te groot doen lijken. En Annechien ten Have heeft op haar beurt enkele malen aangegeven dat een sterke partij in de keten een voordeel is en

dat de supermarkt en verwerking de meeste waarde toevoegen. Voor mij toont dit mede een beschermende houding: 'We zijn niet zo zwak als boeren'. Dus soms zijn dingen die niet gezegd worden, misschien wel belangrijker dan dingen die wel gezegd worden, maar deze kant is verder niet in dit onderzoek meegenomen.

Daarnaast zijn de conclusies gebaseerd op de reacties van zes respondenten, die allemaal actief zijn op bestuurlijk vlak. Het uit de weg gaan van de kern van interview vragen of het politiek correct beantwoorden van vragen was een groot struikelblok voor de onervaren interviewer. En de partijen werken op sommige fronten samen, dus willen elkaar niet af vallen. Een aanbeveling is om in vervolgonderzoek een andere doelgroep dan de belangenbehartigende partijen te ondervragen. Partijen die vrij uit kunnen spreken, hebben een grotere waarde voor een onderzoek als deze. Een voorbeeld is mijn 'zevende' respondent dhr. Ruud Zanders vanuit de pluimveehouderij, hij had enorm heldere uitspraken. In de verwerking van de resultaten heb ik de mening van Ruud Zanders niet gebruikt, deze wilde ik echter alleen voor de discussie gebruiken. Hij keek opmerkelijk anders tegen de zaken aan dan de andere respondenten. Deels kan dit komen doordat Ruud Zanders zich opener voelde om te praten over een andere sector, hij is niet betrokken bij de anderen partijen. Een voorbeeld is propositie 2. Alle respondenten hebben deze bevestigd, maar Ruud Zanders niet. Hij noemde een zelf ondervonden voorbeeld: 'Toen wij begonnen, wilden we ook samenwerken. We gingen langs alle ketenpartijen en vroegen hen om samen te werken. Andere partijen waren positief, maar wilden dan wel iets extra's verdienen aan de samenwerking. Toen we alles uitrekenden aan het eind, bleef er niks voor onszelf over. Toen zijn we het gaan omdraaien, jullie mogen met ons samenwerken als jullie iets van de prijs afhalen'. Dit had echter niet gelukt wanneer er niet was samengewerkt met faciliterende partijen, zoals de dierenbescherming, natuur en milieu etc. Ruud Zanders had iets aan te bieden wat 'machting' was in de markt, een vraaggerichte formule, een duurzaam product. Opeens wilde men met hen samenwerken (referente macht). Dit wordt gesteund door literatuur en bijvoorbeeld de opmerking van Krijn Poppe, men wilt samenwerken wanneer men er zelf beter van wordt. En in eerste instantie denkt men dan meteen vanuit financieel oogpunt. Maar men kan er ook beter van worden door mee te liften op een referente macht. Dus er is samen gewerkt, maar samenwerking tussen partijen binnen de keten is complex doordat waarde toe-eigenen nog moeilijker wordt. Voor een vervolg studie is het interessant om de geïnterviewde niet naar 'samenwerking' te vragen, maar naar samenwerking tussen bepaalde partijen uit de 'harde kern'. Momenteel hebben de respondenten de propositie bevestigd, alleen de gedachte achter samenwerken kan op meerdere manieren opgevat worden. Samenwerking tussen de harde kern, of samenwerking met faciliterende partijen. De literatuur heeft genoemd dat samenwerking efficiency bevordert, maar er is geen onderzoek gedaan naar verschillen tussen samenwerking binnen de keten of met buitenstaande partijen.

Achteraf had de onderzoeker en interviewer hier meer kunnen bereiken door dit ook in de literatuur te achterhalen, en tijdens de interviews door te vragen. Dit is niet gebeurd. Hierdoor zijn de resultaten van de bevestiging van propositie 2 zwakker geworden.

Het is logisch dat partijen die van elkaar afhankelijk zijn, elkaar niet willen afvallen. Hierdoor is het lastiger om daadwerkelijke en wenselijke situaties van elkaar te scheiden. Het ondervragen van mensen die onder een belangenbehartigende partij vallen, in plaats van mensen ondervragen die media voorlichter zijn van een belangenbehartigende partij, zal

zorgen voor vrijere opvattingen. Mijn aanbeveling is om in plaats van de Land en Tuinbouw Organisatie, ondernemers te spreken die onder LTO vallen. Mensen die zelf in het veld staan weten hoe het reilt en zeilt in de sector en kunnen hun bevindingen overdragen. Daarnaast is het ondervragen van iemand uit een andere sector verhelderend. Het geeft de kans om een vergelijking te maken tussen verschillende sectoren.

De antwoorden op propositie 4 en 5 waren erg lastig te interpreteren. De duidelijkste opmerkingen zijn verwerkt in dit rapport. Maar veel respondenten vonden dat woordje 'macht' zo vervelend, en wilden daarom haast niet meer nadenken over de proposities. Hierdoor zijn helaas ook de resultaten van deze propositie zwakker geworden.

Het gebruik van gelimiteerde literatuur in combinatie met de moeilijkheidsgraad van het interviewen van bestuurlijke respondenten zorgt ervoor dat de resultaten en conclusies minder betrouwbaar zijn. Hierdoor blijft er plaats voor alternatieven en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.3 Aanbevelingen

Er is meer onderzoek nodig om de resultaten uit de huidige studie te kunnen valideren. Het onderzoek kan groter opgezet worden dan dit huidige onderzoek. Het nummer van respondenten zou verhoogd moeten worden om een representatiever beeld te schetsen. Daarnaast zijn alleen voorlichters van belangenbehartigende partijen van schakels ondervraagd, in vervolgonderzoek kan ook op praktijk niveau onderzocht worden. Door de operationele kant van schakels te interviewen, krijg je misschien minder 'politiek correcte' en meer 'uit het hart' opmerkingen.

Daarnaast is het beter wanneer de interviewer meer ervaring heeft of erg goed is in het doorvragen naar de argumenten achter iemand zijn reactie. Het interview zelf zou ook aangepast kunnen worden. Er bleek een pijn punt bij het woord 'macht' te zitten, dit hoeft echter niet veranderd te worden, want het ontlokt juist een reactie. Misschien kunnen er wel vragen aan worden toegevoegd, die expliciet noemen wat voor soort macht er wordt bedoeld. En de vragen over samenwerking zouden aangepast kunnen worden. Er kan meer uitgehaald worden wanneer duidelijk is of dat de samenwerking binnen de 'kern' van de keten plaats vindt of met faciliterende partijen. In de literatuur zou hier ook meer aandacht aan geschonken kunnen worden. Een idee dat door mijn hoofd schiet, is dat deze varkensvleesketen misschien wel te groot is om efficiënt in te kunnen samenwerken.

Tevens bleek dat veel respondenten iets vinden, maar niet hebben geantwoord of dat het nu daadwerkelijk zo gebeurd in de keten. Misschien kan er om meer voorbeelden gevraagd worden, of kan het interview praktijk gericht opgesteld worden. En als laatste opmerking voor het interview, wanneer de begripsafbakening helderder is, zijn de opmerkingen ook gemakkelijker te analyseren. Het idee om het begrip 'waarde' door de geïnterviewde over te laten, heeft gezorgd voor moeilijkheden tijdens de analyse van de resultaten.

Het ondervragen van iemand uit een andere keten heeft voor dit onderzoek een grote bijdrage kunnen leveren. Het combineren van reacties uit meerdere schakels, die enigszins

te vergelijken zijn, kan nog beter inzicht in relaties binnen de keten duidelijk maken. In vervolgonderzoek denk ik dat dit weer een toegevoegde waarde kan leveren.

Hoofdstuk 6: Referenties

Adams, J.S., 1965. Inequity in social exchange. Berskowitz, L., Ed. *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 Academic Press, New York (1965), p. 267-299.

Ahumada, O., Villalobos, J.R., 2008. Application of planning models in the agri-food supply chain: A review. *European Journal of Operational Research* 195 (2009) 1-20.

Ahumada, O., Villalobos, J.R., 2009. Application of planning models in the agri-food supply chain: a review. *European Journal of Operational Research* 196 (1), 1-20.

Aiello, G., La Scalia, G., Micale, R., 2012. Simulation analysis of cold chain performance based on time- temperature data. *Production Planning & Control* 23 (6), 468-476.

Akkerman, R., Farahani, P., Grunow, M., 2010. Quality, safety and sustainability in food distribution: a review of quantitative operations management approaches and challenges. *OR spectrum* 32 (4) 863-904.

Anderson, E.W., 1995. An economic approach to understanding how customer satisfaction affects buyer perceptions of value. In D.W. Stewart, N.Vilcassim (eds) *Proceedings of the AMA Winter conference: Marketing Theory and Applications*, vol 6 102-106.

Anderson, J.C., Narus, J.A., 1998. Business Marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76 (6), 53-65.

Aramyan, C., Ondersteijn, O., van Kooten, O., Lansink, A.O., 2006. Performance indicators in agri-food production chains. In; Ondersteijn, C.J.M., Wijnands, J.H.M., Huirne, R.B.M., van Kooten, O. (eds), *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*, Springer, Dordrecht, The Netherlands p49-66.

Aramyan, L.H., 2007. *Measuring Supply Chain Performance in the Agri-Food Sector*, Mansholt Graduate School.

Asche, F., Nostbakken, L., Oglend, A., Tveteras, S., 2011. Buying power in UK retail chains: A residual supply approach. *Aquaculture Economics & Management* (15) 1-17.

Bacharach, S.B., en Lawler, E.J., 1981. *Bargaining: Power, Tactics and Outcomes*. Jossey-Bass Inc, San Fransisco p. 67-68.

Backus, G.B.C., Eidman, V.R., Dijkhuizen, A.A., 1997. Farm decision under risk and uncertainty. *Netherlands Journal of Agricultural Science* 45, p 307-328.

Blackburn, J., Scudder, G., 2009. Supply chain strategies for perishable products: the case of fresh produce. *Production and Operations Management* 18 (2), 129-137.

Boehlje, M., 1999. Structural changes in the agricultural industries: How do we measure, analyze and understand them? *American Journal of Agricultural Economics* 81 (5) 1028-1041.

Brandenburger, A.M., Nalebuff B.J., 1996. *Co-opetition* New York: doubleday.

Burch, D., Lawrence, G., 2005. Supermarket own brands, supply chains and the transformation of the agri-food system. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food* 13 (1) 1-18.

Burch, D., Lawrence, G., 2007. Supermarket own brands, new foods and the reconfiguration of agri- food supply chains. In *Supermarkets and agri food supply chains: Transformations in the production and consumption of foods*, ed, D.Burch and G.Lawrence, 100-128. London: Edward Elgar.

Burch, D., Lawrence, G., 2009. Towards a third food regime: behind the transformation. *Agric Human Values* (2009) 26: p 267-279.

Burch, D., Lawrence, G., Richards, C., 2011. Supermarkets and agro-industrial foods: The strategic manufacturing of consumer trust. *Food, Culture and Society* 14 (1), p. 29-47.

Buttle, F., 2004. *Customer relationship management: Concepts and tools* Amsterdam: Elsevier.

Caniels, M.C.J., Roeleveld, A., 2009. Power and dependence perspectives on outsourcing decisions. *European Management Journal*. 27, p402-417.

Chen, Z., 2003. Dominant retailers and the countervailing-power hypothesis. *The RAND Journal of Economics*, vol.34 (nr. 4), p 612-625.

Competition Commission, 2000. *Supermarkets: A report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the UK*. The Stationary Office, London, UK.

Cook, R.L., 2002. The US fresh produce industry: an industry in transition. In; Kader, A.A. (Ed.) *Postharvest Technology of horticulture Crops*, third ed. University of California Agriculture & Natural Resources, publ. 3311, Oakland, CA, USA 5-30.

Corsten, D., Kumar, N., 2005. Do suppliers benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing* 69 (July 2005), p 80-94.

Coughlan, A.T., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A.I., 2001. *Marketing Channels*, Prentice Hall, Upper Saddle River, p 3.

Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C., Sanderson, J., Watson, G., 2002. *Supply Chains Power: Mapping Buyer and Supplier Power Regimes*. London: Routledge.

Doyle, P., 2000. Value based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester: John Wiley & Sons.

Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), p 532-550.

Elg, U., Hultman, J., 2011. Retailers management of corporate social responsibility in their supplier relationships – does practice follow best practice? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 21 (nr.5 dec-2011) 445-460.

Ghosh, M., John, G., 1999. Governance Value Analysis and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 63 (Special issue), p 131-145.

Gomez, M. I., Rao, V.R., 2009. Market power and trade promotions in US supermarkets. *British Food Journal*, Vol 111 (nr 8) 866-877.

Hobbs, J.E., Young, L.M., 2000. Closer vertical co-ordination in agri food supply chains: A conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply chain Management* 5 (3), p 131-142.

Hoffman, E., McCabe, K., Shachat, K., Smith, V., 1994. Preferences, Property Rights, and Anonymity in Bargaining Games. *Games and Economic Behaviour* 7 (3), 346-380.

Jap, S.D., 2001. Pie sharing in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing research*, 38 (Feb 2001), 86-99.

Kabanoff, B., 1991. Equity, Equality, Power and Conflict. *Academy of Management Review*, 16 (2), 416-441.

Kotler en Keller, 2009. *Marketing Management*, 13th edition. Pearson International Edition, Pearson Education Inc. Upper Saddle River, p 463-464.

Lindgreen, A., Wynstra, F., 2005. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34 (2005), p 732-748.

Lowe, T.J., Preckel, P.V., 2004. Decision technologies for agribusiness problems: A brief review of selected literature and a call for research. *Manufacturing & Service Operations Management* 6 (3), 201-208.

Marsden, T., 1997. Creating Space for Foods: The distinctiveness of recent agrarian development. In *globalising food: Agrarian questions and global restructuring*, edited by D.Goodman and M.Watts. London: Routledge: p169-191.

McKitterick, J.B., 1957. What is the Marketing Management Concept? In F.M.Bass (ed) *The frontiers of marketing thought and action* (p71-82). Chicago: American Marketing Association.

McMichael, P., Friedmann, H., 2007. Situating the retailing revolution. In supermarkets and agri food supply chains:

Miles, L.D., 1961. Techniques of value Analysis and Engineering. New York: McGraw Hill Book Company.

Monteiro, D.M.S., 2007. Theoretical and empirical analysis of the economics of traceability adoption in food supply chains. Phd Thesis, University of Massachusetts Amherst, Amherst MA, USA.

Naude, P., Buttle, F., 2000. Assessing relationship Quality. Industrial Marketing Management. Vol 29, (4), p 351-361.

Nielsen, A. C., 2004, The power of the private label: A Review of growth trends around the world. At: website...

Palmatier R.W., 2008. Relationship Marketing. Cambridge, Marketing Science Institute.

Pfeffer, J., 1981. Power in Organizations. Boston, Pitman.

Pruit, D.G., Rubin, J.Z., 1986. Social Conflict. New York: Random House.

Rubin, H.J., Rubin, I.S., 1995. Qualitative interviewing: The art of hearing data. Thousand Oaks, Canada: Sage.

Schelling, T.C., 1960. The Strategy of Conflict. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schmitt, D.R., Marwell, G., 1972. Withdrawal and reward allocation as responses to inequity. Journal of Experimental Social Psychology. Vol 8 (3), p 207-221.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S., Sharma, A., 2000. The antecedents and consequences of customer centric marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (2) 55-66.

Sloof, M., Tijssens, L.M.M., Wilkinson, E.C., 1996. Concepts for modelling the quality of perishable products. Trends in Food Science & Technology 7 (5), 165-171.

Soregaroli, C., Sckokai, P., Moro, D., 2010. Agricultural policy modelling under imperfect competition. Journal of policy modelling 33 (2011) 195-212

Stadtler, H., Kilger, C., 2008. Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models Software and Case studies, fourth ed. Springer, Berlin, Germany.

Swan, J.E., Oliver, R.L., 1991. An applied analysis of buyer equity perceptions and satisfaction with automobile salespeople. J. Pers Saell Sales Manag 1991, 11(2), 16-26.

Swinbank, A., 2008. Potential WTO Challenges to the CAP. Candian Journal of Agricultural Economics 56 . 445-456

Trienekens, J., Zuurbier, P., 2008. Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics* 113 (1), 107-122.

Van der Vorst, J.G.A.J., 2000. Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenario's. Ph.D. Thesis, Wageningen University, Netherlands

Van der Vorst, J.G.A.J., 2006. Performance measurement in agri-food supply-chain networks: an overview. In: Ondersteijn, C.J.M., Wijnands, J.H.M., Huirne, R.B.M., van Kooten, O. (eds) *Quantifying the agri-food supply chain*. Springer, Dordrecht, The Netherlands, 15-26.

Van der Vorst, J.G.A.J., Tromp, S.O., Van der Zee, D.J., 2009. Simulation modelling for food supply chain redesign; Integrated decision making on product quality, sustainability and logistics. *International Journal of Production Research*. Vol 47 (23), p 6611-6631.

Van Donk, D.P., Akkerman, R., Van der Vaart, T., 2008. Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal* 110 (2), 218-235.

Verhoeven, N., 2003. Wat is onderzoek? *Praktijkboek methoden en technieken in het hoger beroepsonderwijs*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Wagner, S.M., Eggert, A., Lindemann, E., 2009. Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships. *Journal of business Research* 63 (2010), 840-848.

Walster, E., Walster, G.W., Berscheid, E., 1978. *Equity: theory and research*. Boston: Allyn and Bacon; 1978.

Woodruff, R.B., 1997. Customer value: The next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing science*, 25 (2), 139-153.

Yin, R.K., 2003. *Case study research: design and methods*, third edition. California: Sage publications.

Yu, M., Nagurney, A., 2012. Competitive food supply chain networks with application to fresh produce. *European Journal of Operational Research* 224 (2013) 273-282.

Zajac, Edward J., Cyrus P.Olsen., 1993. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30 (1), 131-45.

Persbericht LTO: <http://www.lto.nl/nl/25222801-Actueel.html?path=10807531> November, 2012.

Artikel De Boerderij: <http://www.boerderij.nl/Home/Nieuws/2012/9/Albert-Heijn-kort-alle->

leveranciers-met-twee-pro Oktober, 2012

25% marktaandeel eigen merk (Supermarkt Actueel, battle of the Brands, 2009).
Oktober, 2012

Omringende landen hoger percentage, trend omhoog (Nielsen, what's hot around the globe, 2008). November, 2012.

Rapport trendwatching consumenten 2012
http://www.retail2020.nl/websites/cbwmitex_retail2020/docs/Trendwatching%20PDF/Consumententrends2012.pdf November, 2012

Rapport consumenten trends 2011, uitgegeven door cbl
<http://www.supermarkt.nl/cblopleidingen/bronnen/Consumententrends2011.pdf> November, 2012.

Merken top 100 (*Merken top 100, 2010; analyse analoog aan die van Decisio BV en Langman Economen, 2006; cijfers indicatief en een onderschatting voor bedrijven die veel merken voeren buiten top 100. September, 2012*

Fragment NOS: W Zwanenburg en M Jansen, 28 Mei: <http://nos.nl/audio/377574-varkenshouders-supermarkten-bepalen-de-prijzen.html> September, 2012.

Fotografie titelblad: Chain of teardrops, 2011. Gemaakt door: Keith Dotson.
<http://keithdotson.photoshelter.com/image/I0000YGvoGqzG6eo>

<http://www.fnli.nl/werkgebieden/efficiency-en-balans-in-de-keten/supply-chain.html>

Hoofdstuk 7: Bijlagen

I. Interview vragen

Naar aanleiding van mijn onderzoek naar de varkensvleessector, stuur ik zoals aangekondigd hier de vragen op die ik in het interview graag wil bespreken.

Korte inleiding: In een keten zijn meerdere schakels actief. Deze hebben allen specifieke doelen, maar er bestaat ook een gezamenlijk doel: Het afleveren van een eindproduct met een bepaalde waarde. Deze waarde komt voort uit de stappen die het product daarvoor gemaakt heeft, door het netwerk van de schakels. Iedere schakel probeert waarde te creëren en de waarde toe te eigenen, hierdoor ontvangt de schakel een beloning voor zijn inbreng. Er zijn verschillende relaties tussen schakels in de keten denkbaar die een invloed kunnen hebben op dit proces van waarde creatie en toe-eigening.

1. Kunt u de varkensvleesketen in Nederland beschrijven?
2. Welke waarde creëert elke schakel in de varkensvleesketen? Er is een taart, deze is verdeeld in 10 stukjes, u mag deze stukjes over de grootste schakels in de keten verdelen zoals u denkt dat de creatie van waarde in de sector in elkaar steekt.
3. Hoe definieert u het begrip 'waarde'?
4. Hoe kan 'waarde' worden gemeten in de keten?
5. Welke waarde krijgt elke schakel toebedeeld of kan elke schakel zich toe-eigenen? Er is een taart, deze is verdeeld in 10 stukjes, u mag deze stukjes over de grootste schakels in de keten verdelen, zoals u denkt dat de beloning in de sector nu in elkaar steekt.
6. Hoe komt die waarde toe-eigening in de keten tot stand?
7. Welke factoren zijn van invloed op die waarde toe-eigening?
8. Welke factoren zijn van invloed op waarde creatie?
9. Wat vindt u van de huidige waarde toe-eigening aan de verschillende schakels? Er is een taart, ook verdeeld in 10 stukjes, nu mag u deze verdelen, onder de grootste schakels in de keten zoals u de verdeling graag zou zien.

II. Extra informatie over Supermarkten

I. Marktaandeel supermarkten

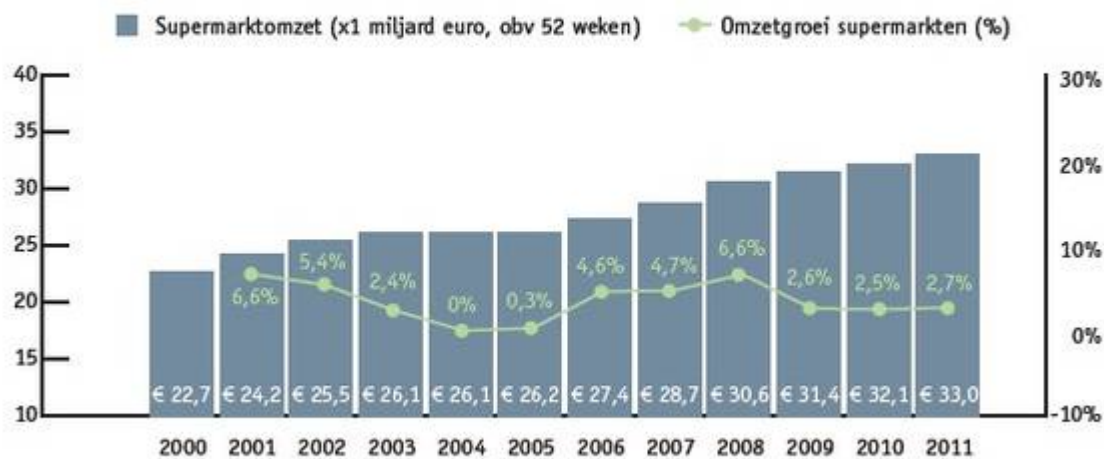
Marktaandelen

Marktaandelen 2007-2010 Nielsen				
Formule	2007	2008	2009	2010
Albert Heijn	29.5	31.3	32.8	33.6
C1000	14.3	13.2	11.7	11.5
Super de Boer	7.3	6.8	6.5	5.5
Jumbo	4.4	4.8	4.9	5.5
Superunie (totaal)	30.0	30.7	29.6	29.6
Coop	2.4	2.5	2.4	2.5
Deen	1.9	1.9	1.9	2.0
Detailconsult	-	-	4.2	4.2
Em-Te	1.3	1.7	1.8	1.9
Golff	1.0	0.9	0.8	0.6
Hoogvliet	1.9	1.9	1.9	2.0
Jan Linders	1.0	1.0	1.0	1.0
Plus	6.0	6.1	6.0	6.0
Polesz	0.9	0.9	0.9	1.0
Spar	1.9	2.2	2.3	2.2
Vomar	-	1.6	1.7	1.7
Sanders	-	-	0.3	0.3
Aldi	8.9	8.5	8.3	7.9
Lidl	4.0	4.8	5.4	5.6
Overig	1.5	0.7	0.8	0.8

Bron: <http://www.distrifood.nl/web/Onderzoek/Marktaandelen.htm>

II. Omzet groeit voor supermarkten

1.3 Supermarktomzet groeit in 2011 met 2,7%

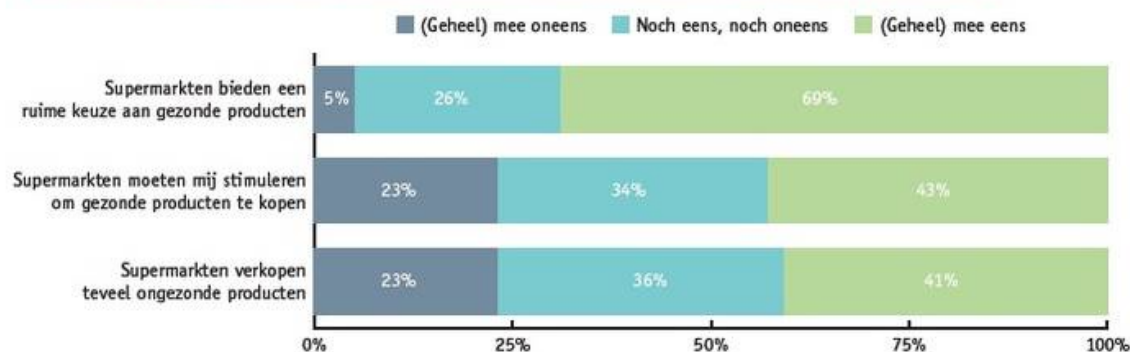


Bronnen: SymphonyIRI en EFMD Business School - 2012

Bron: <http://www.cbl.nl/de-supermarktbranche/feiten-en-cijfers/jaaromzet-supermarkten/>

III. Supermarkten en gezond voedsel

7.1 Supermarkten hebben en nemen verantwoordelijkheid als het gaat om gezondheid



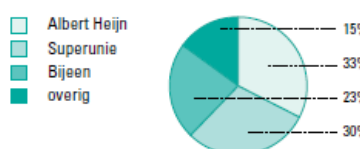
Mede onder invloed van de (groeijende) overgewichtproblematiek in Nederland wordt er door de overheid en maatschappelijke organisaties druk uitgeoefend op de food sector om een gezonder leefpatroon van de consument te stimuleren. Hoewel niet alle in dit kader ondernomen acties voor de shopper zichtbaar zijn in de supermarkt, ziet 70% wel dat supermarkten een ruime keuze bieden aan gezonde producten. 43% van de shoppers verwacht van supermarkten ook dat zij hen stimuleren tot het kopen van gezonde producten. Vier van de 10 shoppers vinden dat er in de supermarkt nog altijd teveel ongezonde producten te koop zijn.

(Bron: ConsumentenTrends 2012)

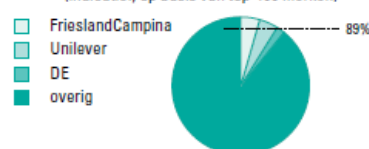
TOENEMEND BELANG RETAIL

Sterke consolidatie in de retail

Marktaandeel retail (inkoop) in Nederland

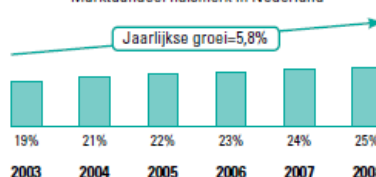


Marktaandeel levensmiddelenindustrie in NL (indicatief, op basis van top-100 merken)

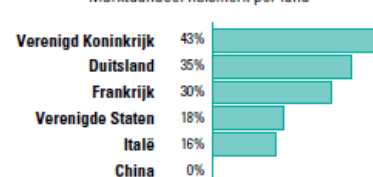


Opmars van het huismerk

Marktaandeel huismerk in Nederland



Marktaandeel huismerk per land

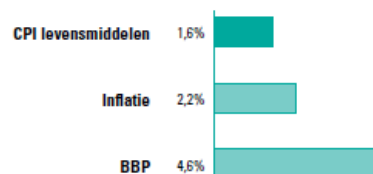


VOORAL PRIJSCONCURRENTIE

Consumentenprijsindex van voedingsmiddelen en alcoholvrije dranken in Nederland (CPI levensmiddelen)

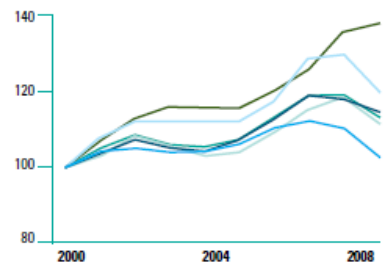


Jaarlijkse groei 1996-2009



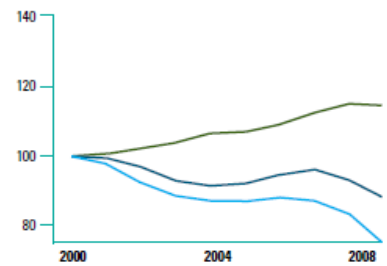
RETAIL WINT HET VAN DE HORECA

Geïndexeerde omzet



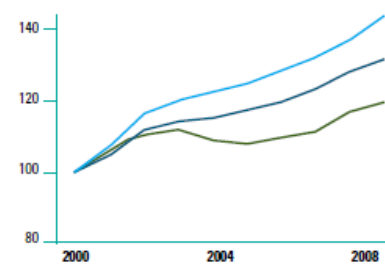
— Supermarkten
— Horeca totaal
— Logiesverstrekking

Geïndexeerd volume



— Restaurants e.d.
— Cafés
— Kantines en catering

Geïndexeerde prijs



Bron: Distributied, 'Marktsandelen: AH en Lidl winnaars', 8 feb 2010 (marktsandelen retail); Foodmagazine, Merken Top 100, 2009 (marktsandelen industrie; analyse aansluitend aan die van Decisio BV & Langman Economie, 2006; cijfers indicatief en een onderschatting voor bedrijven die veel merken voeren buiten de top 100); Nielsen, What's hot, 2008 (huishoudmerk per land); Supermarkt Actueel, Battle of the Brands, 2008 (huishoudmerk tijdserie); CBS Statline (prijsontwikkelingen, vergelijking retail en horeca).

III. Varkensvleesketen in de Pers

De Land en Tuinbouw organisatie (*LTO*) en Albert Heijn (*AH*) gaan om de tafel (*21 September*). De afspraak is dat een onafhankelijk adviesbureau de meningsverschillen door middel van feitelijke onderzoeken moet gaan oplossen. “Het verbond van Zaandam” is ontstaan (*Het hoofdkantoor van AH bevindt zich in Zaandam*) (*Persbericht LTO*).

Vooraf: Maandag 10 September kondigt AH een eenzijdige leverancierskorting aan met twee procent punt, welke 17 September zal ingaan. De supermarkt groeit en vindt het rechtvaardig om de leveranciers een bijdrage te laten leveren (*Artikel de Boerderij*). Protestacties volgen. Directeur van de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (*FNLI*), Philip den Ouden laat weten dat het eenzijdig aanpassen van contracten en leveringsvoorwaarden tegen de wet is. Volgens Philip den Ouden zou een gedragscode moeten worden opgesteld waarmee de overheid de ketenrelaties beheerst. De Youth Food Movement (*YFM*) startte een campagne: AH vestigingen in Amsterdam werden 13 September door jongeren bezocht. Zij bestickerden verse levensmiddelen met de tekst: ‘2% Jokers plakken, Boeren pakken’. Volgens Dick Veerman, hoofdredacteur van Foodlog, oogsten zij hiermee de sympathie van de consument. Albert Jan Maat, voorzitter van de LTO heeft de actie ‘onbehoorlijk’ genoemd. Annechien ten Have, voorzitter van LTO varkenshouderij heeft de consument opgeroepen tot hulp. En Klaas Johan Osinga van LTO heeft gezegd dat het in Engeland niet mogelijk zou zijn, door de daar actieve gedragscode. Marc Jansen van het Centraal Bureau Levensmiddelen (*CBL*) vindt dat boeren in de slachtofferrol kruipen en dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor een goede marktpositie. Tevens geeft hij aan dat LTO de mededingingswet aan wilt passen om eenheidsworst te maken van samenwerkende boeren, wat het probleem niet oplost.

Deze uitspraken geven de actualiteit en urgentie weer van de huidige problematiek en spanningen tussen de verschillende partijen in de agrarische bedrijfsketen.