



Nieuwe mogelijkheden door circulaire economie

‘Niet investeren maar betalen per gezonde big’

In haar zoektocht naar mogelijkheden voor een circulaire economie en duurzaamheid in de varkenshouderij ontdekte marketeer Sandra Horlings door gesprekken met varkenshouders, dat het lineaire verdienmodel van onbeperkt opschalen van toomgrootte, een doodlopende weg is. Volgens haar is het tijd voor een nieuw verdienmodel waarbij de gezonde big centraal staat.

‘...Er was eens een varkenshouder die de stal in wilde gaan om het rendement te verhogen, maar geen balans kon vinden tussen de maatschappelijke druk om het aantal biggen te reduceren en de financiële druk om kosten terug te winnen...’ In haar gesprekken met zeugenhouders merkte Sandra Horlings, merk- en strategieconsultant bij innovatiebureau Innoboost, dat veel varkenshouders in de vicieuze cirkel terechtgekomen waren van meer-en-meer en groter-en-groter. Het businessmodel van de zeugenhouderij is behoorlijk eenzijdig en lineair; waarbij de boer steeds aan het kortste eind trekt. Er lag een uitdaging voor Horlings om op zoek te gaan naar een vernieuwende waardepropositie voor de big, die een gezond rendement levert voor de boer en bijdraagt aan dierenwelzijn. Uitgangspunt was de circulaire economie met een meerwaarde voor boer, zeug, big, maatschappij en milieu. Bij een kringloopeconomie werken alle schakels in de keten samen om duurzamer, zuiniger en efficiënter met grondstoffen en producten om te gaan. Dat vraagt om een andere manier van samenwerken met vernieuwende business- en verdienmodellen. Horlings: „Circulair? Dat begint bij de consument. Dat doe je samen met partners in de keten. En met kleine experimenten om risico’s te verkleinen. En zo samen te leren van kleine stappen voor een groot resultaat.”

Weer trots

Horlings werd door Bart Hooijer van stalinrichter Vereijken Hooijer gevraagd om vanuit haar expertise mee te kijken hoe de sector haar trots weer terug kon

krijgen. „Mijn rol als adviseur begint altijd met bepalen welke plaats in de wereld een merk of producent wil innemen. Als je weet waarvoor je staat, kun je dat helder en duidelijk overbrengen op klanten, partners en omwonenden. Ik stel daarbij altijd de vraag hoe een merk of product kan innoveren richting circulaire economie en duurzaamheid. Klant en consument staan daarbij altijd centraal. Voor de varkenshouderijsector is dat de consument en specifiek voor de stallenbouw de varkenshouder zelf.”

Drijfveren

De merk- en strategiespecialiste bezocht verschillende varkenshouderijen en sprak vooral met de zeugenhouders over hun drijfveren en zorgen. Ze is de stallen ingegaan om te kijken hoe het bedrijfsproces verloopt. „We hebben daarna workshops gehouden met de varkenshouders en andere stakeholders om de waarde van de big opnieuw te bepalen, en te bezien wat een circulaire economie en duurzaamheid kunnen opleveren. Dat leverde goede ideeën op. Men vond onder meer het verzamelen van informatie belangrijk, maar waardeerde het ook om openheid van zaken te geven van wat goed werkt en kan worden verbeterd.” Er kwam ook een aspect naar voren dat voor menig varkenshouder en burger een doorn in het oog is: de steeds groter wordende biggentomen. „Onbeperkt opschalen van de toomgrootte levert niet meer winst op. Er is een andere manier om hiermee om te gaan: kijken naar het toomrendement. Beter twaalf gezonde vitale biggen dan zeventien dieren met zwakke gezondheid en veel

sterfgevallen.”

Horlings: „We kunnen sturen op toomrendement. Wat mij opviel is dat veel boeren hun eigen methodes hebben om gezonde biggen te produceren. Je kunt de ervaringen delen en dan de beste praktijkmethode toepassen. Vraag is hoe je zoveel mogelijk gezonde biggen uit elke worp haalt. Experimenteren is leren zonder al te grote risico’s te nemen. Met



Groter wordende biggentomen, doorn in het oog

ketenpartners bepaal je nieuwe concepten via gezamenlijk experimenteren en innoveren, en bekijk je ook de grootste risico’s en vraagtekens. Door telkens kleine experimenten te bedenken en uitvoeren om die hobbels weg te nemen, wordt vernieuwen overzichtelijker en haalbaar.”

Nieuw businessmodel

Sturen op toomrendement gaat volgens Horlings heel goed samen met de circulaire economie en duurzaamheid. „Om gezonde biggen en weinig biggenuitval te realiseren, zijn voeding, klimaat, huisvesting en management belangrijk. Stel dat in een verdienmodel het toomrendement vooropstaat en dat alle ketenpartners samenwerken aan het einddoel: zoveel mogelijk gezonde biggen. Een ▶

zeugenhouder betaalt dan geen huisvestings- of voerkosten meer, maar hij betaalt een bedrag per levend gespeen- de big aan bijvoorbeeld de stalbouwer en voerleverancier. Iedere ketenpartner zal dan zijn uiterste best doen om het beste stalsysteem en de beste klimaat- techniek en voerconcepten te ontwikke- len. Bovendien wordt het voor iedereen interessant om technieken en producten te ontwikkelen die efficiënt en duurzaam zijn en daardoor goedkoper. Een dergelij- k business- en verdienmodel vraagt wel om een gezamenlijke innovatie.”

Ketenpartners kunnen hiervoor kiezen bij een nieuw of bestaand vleesconcept. De hele keten draagt de verantwoorde- lijkheid en deelt in risico en winst. Voor de varkenshouder kan het een voordeel zijn om geen grote investeringen meer te hoeven doen. Hij betaalt immers per big. De stallenbouwer en de hele keten dra- gen de kosten. Daarnaast kan diezelfde stallenbouwer de oude stallen afbreken en dat materiaal weer hergebruiken; het is immers zijn eigendom. Op die manier worden minder grondstoffen gebruikt en wordt het hele businessmodel nog duurzamer.

Het toomrendement is een voorbeeld van een businessmodel volgens de circulaire economie, maar er zijn tal van ande- re modellen te bedenken. Bijvoorbeeld voor het behouden van krulstaarten, produceren van antibioticavrij vlees of voor energieopwekking en mestverwer- king. Betalen per kubieke meter vaste mest in plaats van te investeren in een dure mestverwerker. De overheid zou hier dan zelfs een rol kunnen spelen als staatsnutsbedrijf voor mestverwerking.

Verhaal vertellen

Om tot een dergelijk nieuw business- model te komen volgens de circulaire

economie moeten alle ketenpartners wel een interne en externe visie opstellen. Horlings: „De interne visie gaat over wat een veehouder wil met zijn bedrijf. Die deel je met de buitenwereld, zoals afnemers, overheden, omwonenden en leveranciers. Met deze partijen zijn verbintenissen aan te gaan, en een cre- atieve en innoverende houding leidt tot een business- en verdienmodel waarbij iedereen rendement haalt.”

Hoewel de varkenshouder klant is van de veevoerleverancier en stallenbouwer, is het einddoel volgens de duurzaam- heidsconsultant altijd de vraag van de consument. „Uiteindelijk wil je een ver- haal vertellen richting de consument die het product koopt. Dierenwelzijn is zo'n verhaal en bij het sturen op toomren- dement kun je dat verhaal vertellen. De groep consumenten die bewuster koopt en leeft, wordt steeds groter en een concept van dierenwelzijn gebaseerd op toomrendement en gezonde biggen past in die toekomst.”

Het blijft volgens Horlings ook belangrijk dat de producent en keten weten wat de consument drijft en dat verschilt per type persoon sterk. „Welke concepten je in de markt zet, is dus afhankelijk van de consument. De varkenshouderij houdt hier nog te weinig rekening mee. De tomatensector is een mooi voorbeeld: snoeptomaten voor scholen, tomaten voor pizza's, exclusieve en culinaire to- maten of de gewone goedkopere vlees- tomaat. Dit kan omdat tomatenkwekers samenwerken; hoe ga je dat oppakken als varkenshouderij?”

Sterkere partner

Horlings denkt ook dat de varkenshou- derij een betere en sterkere partner voor de supermarkten is als de sector direct en constant met de consument commu-

niceert: „Zodat je weet wat bijvoorbeeld de ideale klantervaring is en wat je als varkenshouder kan doen om steeds opnieuw waarde te creëren voor de consument.”

Waar innoveren in andere branches suc- cesvol was door meer schakels uit de hele keten te snijden, denkt Horlings dat het bij de varkenshouderij vooral gaat om krachten bundelen. Op die manier kom je tot hogere marges voor onder meer de

“ Communiqueer direct en constant met de consument

varkenshouder, want tot nu toe drukken de lage marges behoorlijk zwaar op de sector.

De stap naar nieuwe verdienmodellen volgens het principe van de circulaire economie vergt moed en vertrouwen, want het is gebaseerd op samenwer- ken en samen delen. Horlings weet dat menig varkenshouder het vertrouwen in ketenpartners, overheid en maatschap- pij een beetje kwijt is. „Participeren in de circulaire economie vraagt om een cultuurverandering en dat gaat niet van de ene dag op de andere. Maar ook een cultuurverandering is innovatie.” ■

Tekst: Reinout Burgers

Beeld: Susan Rexwinkel



Heeft u vragen en/of opmerkingen neem dan contact op met onze redactie via redactie@pigbusiness.nl of tel. 0314 - 62 64 38



Betalen per kilometer

Een standaardvoorbeeld van een businessmodel in de circulaire economie is 'Pay per Lux' ofwel 'Betalen per Lichtuur'. De gebruiker betaalt niet de lamp maar het aantal ichturen. De producent is erbij gebaat een lamp te ontwik- kelen die lang meegaat en veel ichturen maakt; dat is zijn verdienmodel en niet per se hoeveel lampen hij verkoopt. De tegenwoordige 'private lease' van een auto waar iemand in feite per kilometer betaalt, is ook een voorzichtig voorbeeld. Al zit hier veelal ook een leasemaatschappij tussen en niet direct de producent van de auto en zijn de automakers nog niet gefocust om de meest duurzame auto te maken die heel veel kilometers kan rijden voor een lage prijs. Voor de varkenshouderij zijn er tal van bedrijfsonderdelen of businessmodellen te bedenken die in de circulaire economie passen. De beperking is slechts de creativiteit van de geest en het vermogen te leren om op een heel andere ma- nier over ondernemen te denken. Dat er tot op heden in Nederland nog weinig succesvolle initiatieven zijn ontstaan, bewijst dat dit niet gemakkelijk is.