



---

# Waardevolle perspectieven voor vlees



LEI

WAGENINGEN UR

---

# Managementsamenvatting

De verschillende actoren in de varkens- en pluimveeketens zijn het erover eens dat de huidige verdienmodellen niet (meer) werken en dat de tijd rijp is voor verandering. De vraag hierbij is alleen hoe vlees in de keten op een andere en duurzame manier tot waarde kan worden gebracht op een zodanige manier dat dit lonend is voor de partijen in de keten. Deze rapportage richt zich daarom op het ontwikkelen en beoordelen van alternatieve businessmodellen met een ander 'waarde(n)perspectief' voor de pluimvee- en varkensvlees(producten).

## Voor welke uitdagingen ziet de sector zich gesteld?

- Het huidige productiesysteem is vooral ontwikkeld op de kostprijs van vlees waarin negatieve externe effecten niet zijn geïnternaliseerd. Zo legt de productie van vlees een groot beslag op het gebruik van natuurlijke hulpbronnen en heeft de (intensieve) veehouderij een grote impact op het milieu via de emissies van broeikasgassen en nitraatuitspoeling naar het grondwater. Daarnaast zijn er effecten op de volksgezondheid, landschappelijke inpassing en dierenwelzijn.
- Het is voor individuele spelers in de vleesketen vrijwel onmogelijk om verduurzaming te realiseren, onder meer omdat
  - verduurzaming een complex begrip is,
  - er vaak maar beperkte investeringsmogelijkheden zijn,
  - vlees vaak een merkloos product is dat een hoge prijs-elasticiteit kent en
  - het een internationaal issue is, daar veel producten in het buitenland worden afgezet.
- Daar komt bij dat er onderling wantrouwen is tussen spelers in de keten, omdat zij steeds verder van elkaar af zijn komen te staan.
- Sommige actoren lijken de markt dan ook deels te verlaten: consumenten worden flexitariër; sommige grote varkenshouders en voerfabrikanten bouwen ook een business in het buitenland

op. Anderen daarentegen nemen initiatieven in de marge van het systeem. Bijvoorbeeld biologische productie, specifieke houderij-systemen met afzetkanalen naar restaurants of via internet.

## Leren van andere sectoren

Het oplossen van problemen met een andere werkwijze en andere businessmodellen is gebaat bij inspiratie uit een andere context.

- Een voorbeeld is het Milieu Programma Sierteelt (MPS) dat opgericht is als een platform om te discussiëren over issues en om het aanbod te vernieuwen met een overeenstemmend certificaat.
- Een ander, al wat ouder voorbeeld is de aardappelmarkt, waar de gifpieperactie de legitimiteit van het ras Bintje ter discussie stelde en de ontwikkeling versnelde naar aparte deelmarkten voor fritesaardappelen en tafelaardappelen.
- Recentere voorbeelden die in het onderzoek worden gebruikt, zijn de verduurzaming van de Nederlandse koffiemarkt en de transitie naar verantwoorde soja in de veevoederindustrie.
- Eén van de belangrijkste conclusies uit deze voorbeelden is dat verduurzaming hand in hand gaat met andere ketenarrangementen en businessmodellen.

## Oplossingen vanuit alternatieve businessmodellen

Zes verschillende businessmodellen zijn onder de loep genomen.

- Een groep varkenshouders of vleeskuikenhouders kan zich organiseren voor de productie en het vermarkten van duurzame varkens of vleeskuikens in een *producentenorganisatie (PO)*. Een dergelijke producentenorganisatie ontwikkelt een gemeenschappelijke visie en maakt zich zichtbaar naar andere marktpartijen. Ontwikkeling naar inkooporganisatie of merk-ontwikkeling is denkbaar.

- Het *GroenGroeiModel* laat zien dat de meerprijs van duurzaam vlees gedrukt kan worden als duurzaam vlees vanaf de producent gemengd wordt in de reguliere stroom. Het percentage duurzaam vlees kan zo gradueel opgehoogd worden, zonder dat de onzekerheid van de afzet evenredig toeneemt.
- *Marktdifferentiatie* gaat ervan uit dat de transitie naar duurzaam vlees in 2020 het beste bewandeld kan worden door meer te doen met productdifferentiatie en merkconcepten. Uitgangspunt hierbij is dat dé consument niet bestaat en iedere keuze uniek is.
- Bij het model van *internationale labels* gaat een groep stakeholders of een platform private marketingstandaarden ontwikkelen voor duurzaamheid op een internationaal niveau, vergelijkbaar met huidige internationale standaarden op het gebied van milieu en arbeid. Fragmentatie van de Europese markt wordt daarmee voorkomen.
- Een *marktoriëntatieplatform* zou met de belangrijke functie van marktoriëntatie aan de slag kunnen gaan. Het tijdig signaleren van trends en de eisen van de nationale en internationale markten inventariseren is een belangrijke taak van een platform. Ook kan een platform het gesprek met stakeholders aangaan hoe deze markten verder te ontwikkelen.
- Een vorm van *ketenintegratie* waarin afspraken worden gemaakt over (minimale) kwaliteitseisen, het afleverschema (aantallen dieren en moment van afleveren) en de methode van uitbetaling, maar waarin ook afspraken gemaakt kunnen worden over de directe bedrijfsvoering.
- Het is hierbij niet zo dat één businessmodel de voorkeur heeft boven het andere. In de transitie naar duurzaam vlees in 2020 zal gekeken moeten worden naar de sterktes van de verschillende businessmodellen en waar de combinaties van businessmodellen elkaar op een slimme manier versterken.
- Gezien de problematiek van de vierkantsverwaarding is het aantrekkelijk de verduurzaming in de vlees(waren)industrie en de out-of-home-sector (catering, restaurants en dergelijke) zo veel mogelijk gelijk op te laten lopen met die in de retail. Om dezelfde reden en vanwege de grote exportpositie van de varkens- en pluimvleessector is het ook van belang in de Noordwest-Europese markt op vergelijkbare wijze vraag naar duurzame producten te creëren.

## Het pad vooruit ...

Uit deze businessmodellen zijn tal van transitiepaden denkbaar. In dit rapport worden twee uitersten geschetst:

- Het eerste pad ('verduurzamen vanuit kostprijsbeheersing') bouwt voort op de dominante strategie van de afgelopen decennia, maar breidt de kostprijsbeheersing uit tot de maatschappelijke kosten. Het is vooral een business-to-business (B2B-)strategie waarin de consument niet al te veel wordt lastiggevallen met keuzes tussen duurzaam en minder duurzaam vlees - en er dus ook nauwelijks extra geld in steekt. Het GroenGroeiModel en oprichten van producentenorganisaties zijn op dat pad de eerste stappen.
- Het tweede pad ('waardecreatie voor consumenten') gaat ervan uit dat de taart vooral groter kan worden als er geld van consumenten wordt ontvangen door die een betere waardenruil te bieden. Dit is een business-to-consumer (B2C-)strategie. Segmentatie en productiedifferentiatie zijn hier het ultieme doel. In dit transitiepad is het 'Vlees van Morgen' vooral een opstap voor het merkvlees van overmorgen.

Gegeven deze twee transitiepaden bestaan er twee aanpakken die stappen naar duurzaamheid vorm kunnen geven. Ten eerste kunnen initiatieven in de richting van waardecreatie en/of kostprijsbeheersing bottom-up worden opgezet. Individuele stakeholders (boeren, producentenorganisaties, slachterijen, retailers) worden daarbij zo veel mogelijk gefaciliteerd; samenwerkingsverbanden, contractvormen, eventuele uitfasering en communicatie daarvan worden afgestemd in de praktijk. De tweede aanpak is top-down: stakeholders kunnen zich aansluiten of inkopen in een in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd platform en zo werken aan waardecreatie en/of kostprijsbeheersing. Mengen via het GroenGroeiModel gebeurt daarin systematisch volgens een vast tijdsplan in heel Nederland en mogelijk zelfs internationaal.

Bij de genoemde keuzes zijn accenten te zetten. Op basis van ervaringen met een platform of producentenorganisaties kan te zijner tijd bezien worden of een verdere stap naar differentiatie en merken mogelijk is, of juist de nadruk blijft liggen op een business-to-business aanpak met aangescherpte normen.









# Voorwoord

De verschillende actoren in de varkens- en pluimveeketens zijn het erover eens dat de huidige verdienmodellen niet (meer) werken en dat de tijd rijp is voor verandering. De vraag hierbij is alleen hoe vlees in de keten op een andere en duurzame manier tot waarde kan worden gebracht op een zodanige manier dat dit lonend is voor de partijen in de keten.

In opdracht van Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (CBL), de Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI), LTO Nederland (LTO) en de Nederlandse Varkenshouders (NVV) is door LEI Wageningen UR in het kader van het Topsectorenbeleid van het ministerie van Economische Zaken een project uitgevoerd. Dit project had ten doel om voorstellen te ontwikkelen voor het wegnemen van obstakels in het doorberekenen van de maatschappelijke (meer)kosten van verduurzaming in de keten, met behoud van marktwerking. Dit rapport is de verslaglegging van de eindresultaten.

Het project is uitgevoerd door Krijn Poppe (projectleiding), Machiel Reinders (plv. projectleider, marktonderzoeker), Peter van Horne (econoom pluimveehouderij), Robert Hoste (econoom varkenshouderij), Victor Immink (marktonderzoeker) en Eva van den Broek (gedragseconoom). Willy Baltussen, Marieke Meeusen en Theo Vogelzang leverden een bijdrage aan een workshop.

De Stuurgroep van dit project bestond uit Marc Jansen (CBL, ook voorzitter), Philip den Ouden (FNLI), Maarten Rooijakkers (ZLTO), Frank Donkers (NVV) en André van Straaten (ministerie van EZ). Daarnaast kende dit project een Adviesgroep, bestaande uit Geert van der Peet (Wageningen UR Livestock Research), Jaap van Driel (ministerie van EZ), Gé Backus (DLV Connecting Agri & Food) en Siem Korver (VION Food). Wij danken de leden van de Stuurgroep en Adviesgroep voor hun inhoudelijke bijdragen en adviezen.

In het kader van dit project werd 4 november 2013 een workshop in Beesd georganiseerd, waaraan op uitnodiging circa 55 deskundigen uit vele schakels van de keten deelnamen. Deze deskundigen danken we zeer voor hun openhartige inbreng.

Met dit rapport is de transitie zeker niet voltooid. We spreken de wens uit dat marktpartijen hier verder mee aan de slag kunnen, en dat we komende jaren samen de vervolgvragen oppakken om te werken aan een duurzame toekomst voor de varkens- en pluimveesector in Nederland.

Getekend Den Haag, maart 2014

*Laan van Staalduinen*

Algemene directeur LEI Wageningen UR



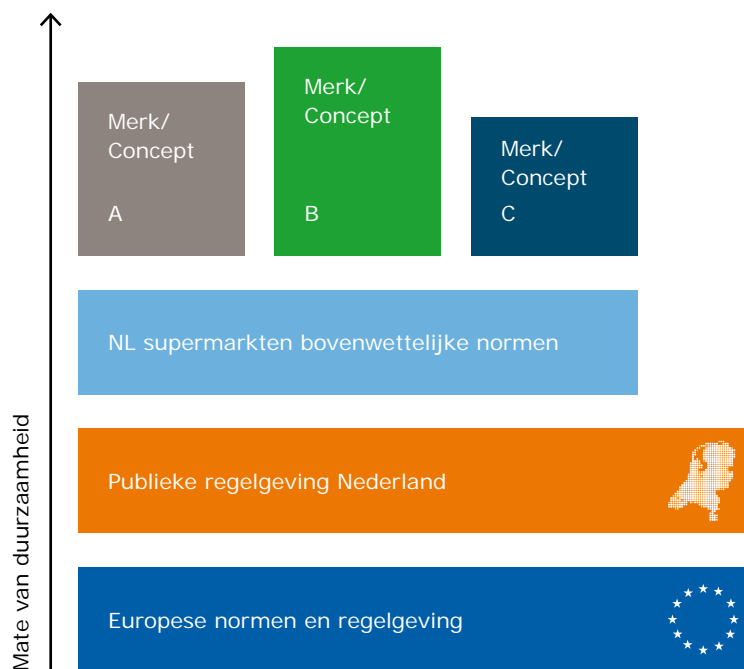
# Inleiding

De Nederlandse vleesketen heeft als ambitie naar 2020 wereldwijd toonaangevend te zijn in duurzaamheid, zowel voor pluimvee- als varkensvlees. De grootste uitdaging ligt daarbij op het niveau van het primaire bedrijf: daar zitten de meeste duurzaamheidsproblemen. Primaire producenten in de veehouderij leveren een grote hoeveelheid producten met een hoge kwaliteit, die echter niet onderscheidend zijn. Ze zijn prijsnemers. Eisen die de samenleving (dat wil zeggen, overheden en maatschappelijke organisaties) aan de veehouderij stelt op het gebied van duurzaamheid brengen kosten met zich mee die op dit moment niet volledig door de markt worden vergoed. Met andere woorden, voor verdere verduurzaming van de vleesketen is het noodzakelijk dat dit product tegen hogere prijzen wordt afgezet. Dat is lastig in de retail omdat de prijs een belangrijk aankoopaspect voor de consument is. Tegelijkertijd wordt de retail geconfronteerd met acties van maatschappelijke organisaties om verantwoordelijkheid in de ketenaansturing te nemen als het gaat om duurzaamheid.

Voor verdere verduurzaming moeten productie en consumptie worden verbonden en moeten (groepen) producenten met verwerkers en retailers in dialoog treden. Ketenpartners moeten middels bilateraal overleg afspraken maken hoe toegevoegde-waardeconcepten kunnen worden ontwikkeld, zodanig dat het probleem van afwentelen van meerkosten op één of een aantal partij(en) kan worden voorkomen en meerkosten mogelijk kunnen worden ondervangen door een heel nieuwe benadering van de markt.

In dat kader heeft brancheorganisatie CBL op 14 juni 2012 het 'Vlees Beter Initiatief: Ander Vlees in 2020' bekendgemaakt. Het doel is om collectief strengere inkoopspecificaties op te stellen voor de retail-sector in Nederland voor kippen- en varkensvlees-producten. Daarbij gaat de Nederlandse retail verder dan de bestaande (wettelijke) Europese en Nederlandse normen.

Trapsgewijze opbouw van duurzaamheidsnormen





De normen die ze zelf zullen hanteren, betreffen niet alleen dierenwelzijn, maar ook milieueisen én aspecten die mensen in bescherming nemen tegen mogelijke ziektebronnen die samenhangen met de productie van vleesproducten. Deze normen zijn in februari 2013 bekendgemaakt voor pluimveevlees onder de noemer 'Kip van Morgen' en in mei 2013 voor varkensvlees als het 'Duurzame Varken', gezamenlijk het 'Vlees van Morgen' genaamd. Boven op deze normen kunnen individuele producenten en retailers eigen marketingconcepten ontwikkelen, bijvoorbeeld voor specifieke doelgroepen, die in meerdere of mindere mate een plus hebben op duurzaamheid.

### Doelstelling rapport

Dit rapport doet verslag van een onderzoek waarin is gekeken hoe vlees in de keten op een andere manier tot waarde kan worden gebracht zodat dit lonend is voor de partijen in de keten. Hierbij geldt: de beloning komt zo veel mogelijk toe aan degene die de toegevoegde waarde levert. Dit initiatief richt zich daarbij op het ontwikkelen en beoordelen van alternatieve businessmodellen met een ander 'waarde(n)perspectief' voor pluimvee- en varkensvlees(producten).

De focus ligt hierbij op de mainstream (verhogen van de minimumeisen van het voor Nederland geproduceerde vlees tot bovenwettelijk niveau) en het uitgangspunt is de Nederlandse markt vraag. De internationale context wordt waar nodig aangehaald, maar de productie voor de export krijgt dus alleen

aandacht als dat de te ontwikkelen concepten beïnvloedt. De focus ligt zowel op retail als op out-of-home (foodservice en horeca).

### Dit rapport

Dit rapport geeft een beschrijving van een (aantal) door de betrokken partijen in pluimvee- en varkensvleesketens gedragen businessmodel(len) met een evenwichtiger opbrengsten-kostenstructuur door de keten heen en met minder negatieve externe effecten. Voor de ontwikkeling hiervan is eerst de huidige situatie van de vleessector in kaart gebracht, waarna voorbeelden van transitieprocessen in andere sectoren ter lering worden behandeld. Vervolgens wordt een aantal alternatieve businessmodellen besproken, waarbij ook wordt geconcretiseerd hoe ketenpartijen afspraken maken om de toegevoegde waarde daar terug te laten komen waar ze gecreëerd wordt en ervoor te zorgen dat het milieu niet de dupe wordt. Het laatste deel van dit rapport beschrijft een tweetal transitiepaden, om van hieruit een schets te geven voor volgende stappen die genomen kunnen worden.

**MET RESPECT**



We verkopen niet onder kostprijs. Want er is altijd iets of iemand die de prijs betaalt.

**SAMEN**



We kennen onze veehouders goed. Dat vinden we nog belangrijker dan een keurmerk

**VAN HET SEIZOEN**



We vissen nooit in de paaltijd en we varen altijd.

1

Diagnose

# Knelpunten in duurzaamheid

Nederland heeft na de Tweede Wereldoorlog een zeer succesvol systeem voor de productie van vlees ontwikkeld. Vanuit armoe-dige omstandigheden waar keuterboeren een koppel kippen en een paar varkens hielden is een industrieel complex ontstaan dat ten doel had vlees bereikbaar en betaalbaar voor de consument te maken. Een ontwikkeling om nog altijd trots op te zijn. Het is een systeem dat naar de behoefte van die tijd echter eenzijdig is ontwikkeld op de kostprijs van vlees, en dan met name dat deel van de prijs dat de consument in de supermarkt betaalt voor een vers stukje vlees.

In de jaren zeventig begon duidelijk te worden dat het inmiddels sterk gegroeide systeem gepaard gaat met forse milieu-problemen. Zo legt de productie van vlees een groot beslag op het gebruik van natuurlijke hulpbronnen (land, water en energie) en heeft de (intensieve) veehouderij een grote impact op het milieu via de emissies van broeikasgassen en nitraatuitspoeling naar het grondwater. Daarnaast zijn er effecten op de volks-gezondheid (dierziekten, antibioticaresistentie, vervuiling met fijnstof), landschappelijke inpassing (schaalvergroting, stank-overlast, horizonvervuiling) en dierenwelzijn.

Het huidige systeem houdt onvoldoende rekening met deze zogenaamde externe effecten (externaliteiten). Er is sprake van externe effecten, wanneer door een actie van één partij of een transactie tussen partijen een andere partij die niet bij de besluit-vorming over de transactie betrokken is daarvan gevolgen ondervindt (Teulings et al., 2003). Externe effecten hebben geen probleemeigenaar en worden niet verdisconteerd in de prijs van het product. De tabel geeft een overzicht van externe effecten in de Nederlandse vleesketen.

Ketenschakel	Vraagstukken	Extern effect op
<b>Productie en toelevering van veevoer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productie van veevoer (het laten groeien van plantaardige producten)</li> <li>- Emissies CO<sub>2</sub> en lachgas (als gevolg van ontbossing, gebruik kunstmest, enzovoort)</li> <li>- Transport (food miles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beslag plantaardige grondstoffen</li> <li>- Beslag landbouwareaal</li> <li>- Watergebruik</li> <li>- Biodiversiteit</li> <li>- Beslag fossiele energiebronnen</li> <li>- Klimaat</li> </ul>
<b>Veehouderij</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leefruimte dieren</li> <li>- Ingrepen (onder andere couperen)</li> <li>- Mestproductie/ -aanwending</li> <li>- Emissies (onder andere ammoniak, fijnstof)</li> <li>- Antibioticumresistentie</li> <li>- Opkomst en verspreiding zoönosen en dierziekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dierenwelzijn</li> <li>- Diergezondheid</li> <li>- Volksgezondheid</li> <li>- Kwaliteit bodem, water en lucht (verzuring en vermesting)</li> <li>- Klimaat</li> <li>- Biodiversiteit</li> <li>- Landschap</li> </ul>
<b>Slacht en verwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salmonella, Campylobacter</li> <li>- Emissies CO<sub>2</sub> (verwerken, koelen en vervoeren van dieren)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voedselveiligheid</li> <li>- Beslag fossiele energiebronnen</li> <li>- Klimaat</li> </ul>
<b>Retail (supermarkten, slagerijen) en consumptie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portiegrootte</li> <li>- Energiegebruik (koeling)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overgewicht</li> <li>- Beslag fossiele energiebronnen</li> </ul>
<b>Consument</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overconsumptie</li> <li>- Voedselverspilling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overgewicht</li> <li>- Beslag landbouwareaal en fossiele energiebronnen</li> <li>- Voedselzekerheid Derde Wereld</li> </ul>
<b>Locatiespecifiek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schaalgrootte (omvang bouwblok)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overlast stank en lawaai</li> <li>- Horizonvervuiling</li> <li>- Kwaliteit bodem, water en lucht (verzuring en vermesting)</li> </ul>

Bron: Backus et al. (2012b).

Externe kosten vertegenwoordigen de geldelijke waarde van de negatieve externe effecten. Samen met de particuliere kosten van de beslisser zelf vormen deze externe kosten de totale of maatschappelijke kosten (Backus et al., 2012b). Het schatten en waarderen van de externe effecten helpt de discussie tussen de keten en de maatschappij te verzakelijken en de meest effectieve maatregelen te nemen.

Voorbeelden van waardering zijn schade- en preventiekosten ten aanzien van het milieu, overheidsuitgaven aan dierziektebestrijding, extra kosten voor dierziekten en humane gezondheidszorg en willingness-to-pay bij de consument voor zaken zoals dierenwelzijn.

Twee recente studies (Van Drunen et al., 2010 en Blonk et al., 2011) schatten de externe kosten op ongeveer gelijke hoogte als de productiekosten van de veehouder.

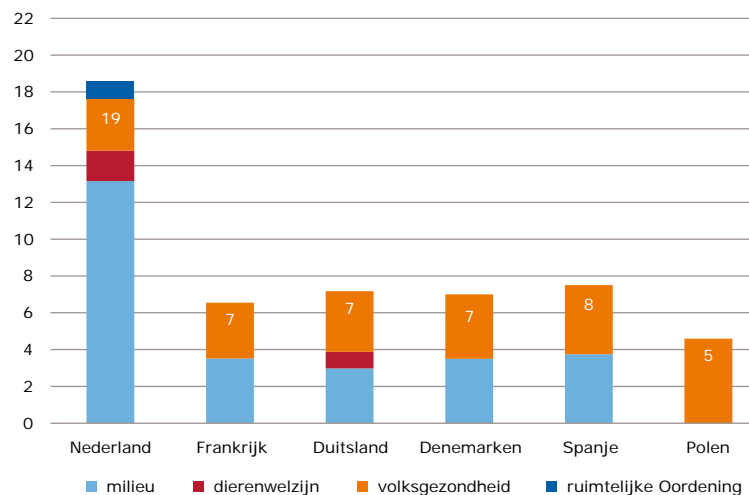


Noodzakelijkerwijs zijn dergelijke berekeningen onzeker; de schattingen wijken met name van elkaar af op de kosten voor dierziekten en dierenwelzijn. Merk verder op dat alle studies geen externe kosten meenemen ten gevolge van landschappelijke effecten (horizonvervuiling), humane effecten door geluids- en geurhinder, verdroging en gezondheidsschade door antibioticaresistentie en zoönosen. De werkelijke externe kosten in de vleesketen zijn dus hoger dan geschat in de tabel. Het schatten en waarderen van de externe effecten draagt wel bij aan het verzakelijken van de discussie en een efficiënt pakket maatregelen te ontwerpen.

Correctie van de externe effecten lukt alleen via een ingrijpende overheid, waartoe de politiek vaak pas na verloop van tijd besluit; waarna overigens de daarbij gestelde duurzaamheidsdoelen wel worden gerealiseerd. De kosten van milieueisen in Nederland zijn relatief hoog ten opzichte van andere EU-landen door de hoge veebezetting en de hoge bevolkingsdichtheid.

#### Extra kosten per bedrijfsmaatregel

Kosten (eurocent/kg geslacht gewicht) per land in 2013 voor een gesloten varkensbedrijf



Bron: Hoste (2013).

#### Externe kosten van varkensvlees



Kosten per kg varkensvlees	Van Drunen et al. (2010)	Blonk et al. (2011)/
Fijnstof, verzuring, vermesting (eutrofiëring) en toxiciteit door zink	NB. Opgenomen in kosten klimaatverandering en biodiversiteit	€ 0,28
Impact op klimaatverandering en biodiversiteit	€ 0,62	€ 0,40
Dierziekten	€ 0,32	€ 0,16
Dierenwelzijn	Tussen € 1,10 en € 4,60*	€ 1,00*
Overheidssubsidies	€ 0,02	
<b>'Echte' meerkosten</b>	<b>Minimaal €2,06</b>	<b>€ 1,84</b>

NB. De productiekosten voor gangbaar varkensvlees worden geschat op circa € 1,80/kg slachtgewicht af-boerderij (zie Landelijk Biggenprijsenschema, juli 2013) > normatieve kostprijsberekening van Wageningen UR Livestock Research).

\*Op basis van willingness-to-pay

Afnemende mate van onzekerheid





# Innovatie naar duurzaamheid lastig

Naast dat het Nederlandse en Europese systeem voor varkens- en pluimveevlees onvoldoende rekening houdt met negatieve externe effecten, staat het de laatste decennia ook onder grote maatschappelijke druk. Deze druk is onder meer het gevolg van consumententrends rond minder vleesconsumptie, meer bewustwording van gezondheid, een grotere behoefte aan transparantie en traceerbaarheid en aandacht voor voedselverspilling, maar wordt ook aangewakkerd door verduurzaming van de grondstofmarkt (bijvoorbeeld soja) en voortgaande technologische ontwikkeling (onder andere ICT).

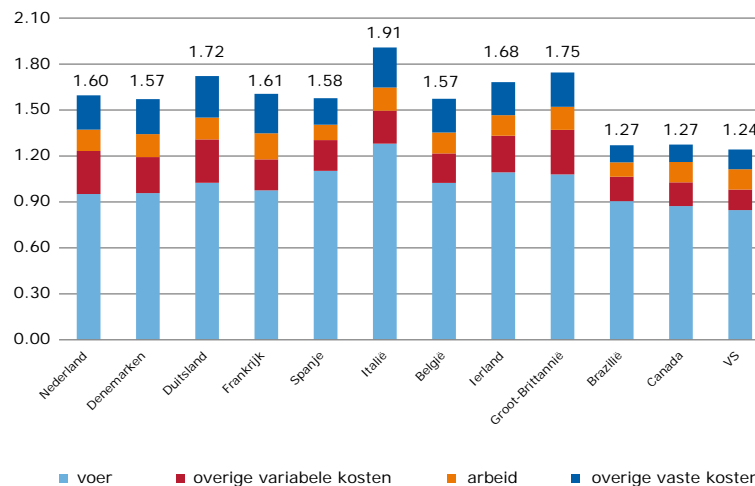
Om te komen tot verandering ziet de sector zich geplaatst voor een aantal uitdagingen. Ten eerste, het grootste deel van de productie wordt geëxporteerd en de concurrentie in de Europese markt (en daarbuiten) is fors met zeer kleine marges voor de ketenpartijen als gevolg. De grote rol van de export maakt ook duidelijk dat de actoren in het systeem op verschillende geografische schalen werken. Veehouders, slachterijen en retailers werken in een Noordwest-Europese markt, sommigen ook zelf daadwerkelijk in meerdere landen. Sommige problemen zijn echter lokaal (zoals veranderende verhoudingen op het platteland met issues als Q-koorts, fijnstof, ammoniak), terwijl issues als dierenwelzijn vooral nationaal worden bediscussieerd.

Bovendien draait het systeem in Europa nog steeds op bescherming ten opzichte van de wereldmarkt. Bij de totstandkoming van het Europees landbouwbeleid in de jaren zestig is gekozen

voor een bescherming aan de buitengrenzen voor vlees, met vrije import van veevoergrondstoffen (het 'gat van Rotterdam'). Prijzen op de wereldmarkt liggen voor vlees beduidend lager. Dat maakt de sector kwetsbaar in verdere internationale handelsbesprekingen.

Productiekosten van varkens

Kosten (euro/kg) geslacht gewicht exclusief btw



Bron: Hoste (2013).

## De actoren in het systeem



Producenten



Slachterijen en vleesindustrie



Retail



Maatschappelijke organisaties

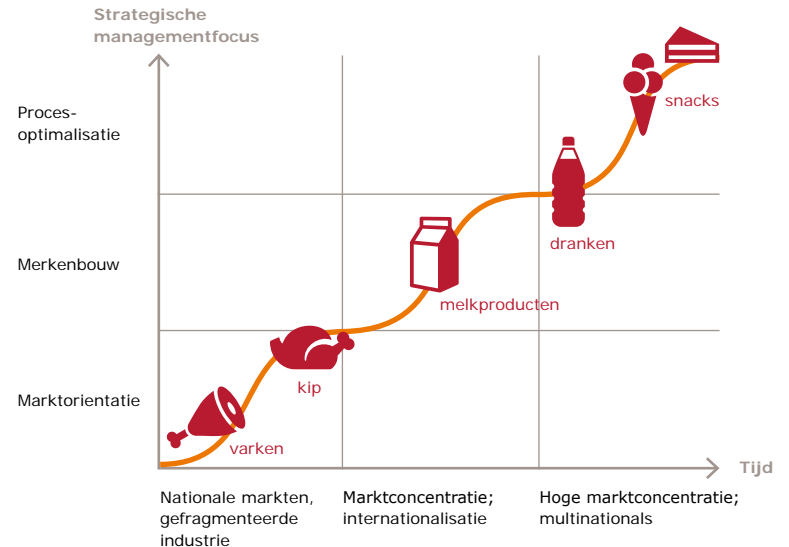


Consument

De al decennia relatief dalende prijzen voor varkens- en pluimveevlees hebben ervoor gezorgd dat van de winkelprijs nog maar een klein deel van de consumenteneuro bij de veehouder terecht komt. Toch is het niet simpel de meerkosten van een duurzamere productie door te rekenen aan de consument. Het huidige systeem is sterk aanbodgedreven met veelal anonieme (merkloze) producten. Dat versterkt de fixatie op prijs. In tegenstelling tot andere productcategorieën is vlees nog steeds niet gericht op marketing. Ook marketingcompetenties zijn schaars in de Nederlandse vleesketen. Er is geen logische partij die nieuwe concepten gaat ontwikkelen. Dit is echter wel iets dat nodig is om structureel waarde te kunnen (blijven) creëren.

Bij het slachten valt een dier uiteen in tal van delen, die zich lang niet allemaal even makkelijk lenen voor het toevoegen van merken met emotie en die de consument via verschillende kanalen (voor bijvoorbeeld vers vlees, vleeswaren, snacks) bereiken. En een deel van de slachtproducten (zoals kippenpoten) vindt zijn weg naar het buitenland, waar de consument nog lastiger met merken of duurzaamheidsargumenten te bereiken is. Vanwege het probleem van deze zogenaamde vierkantsverwaarding ('break-up value') is het genereren van meerwaarde voor de Nederlandse consument lastig.

## Strategische managementfocus



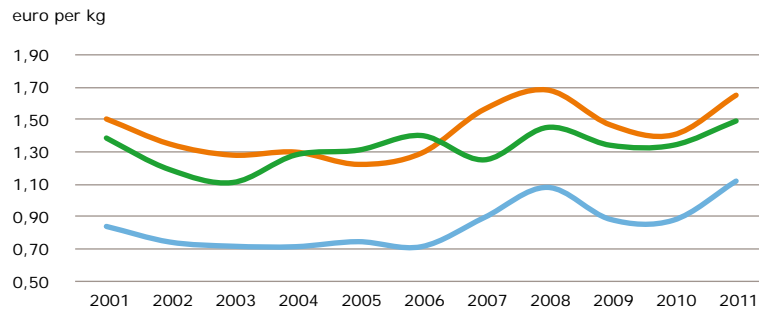
Overigens is ook los van de vierkantsverwaarding maar een deel van de productie bestemd voor de Nederlandse consument, zo'n 70% heeft export als doel. Dat betekent dat verduurzaming van de voor de Nederlandse markt bestemde productie niet de verduurzaming van de totale Nederlandse productie garandeert. Bovendien heb je meer dan 30% van de productie nodig als je de gehele Nederlandse markt wil bedienen. Dit komt omdat consumenten geen hele dieren maar onderdelen hiervan eten. Daarom bestaat een deel van de Nederlandse markt ook weer uit import van vlees uit het buitenland.



# Producenten

De varkenshouders en pluimveehouders produceren vee (fokmateriaal), vlees en eieren. De veehouders werken in verzadigde Europese markten met nog altijd een forse technologische ontwikkeling die aanzet tot schaalvergroting.

Kostprijzen, voerkosten en opbrengstprijzen per kg geslacht gewicht op gesloten varkensbedrijven



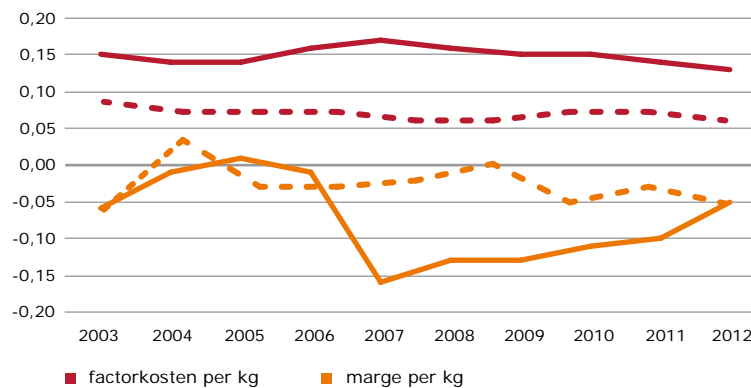
Bron: Bedrijveninformatienet van het LEI (2013).

De marge (vergoeding voor arbeid en eigen kapitaal) per kg is voor de producent ongunstiger geworden. Bedrijven met beter dan gemiddelde resultaten vangen dat op door schaalvergroting (en veroorzaken daarmee ook een druk op de prijzen), maar in Nederland wordt dat steeds moeilijker door de ingrepen van de overheden die de negatieve externe effecten proberen te voorkomen. Een aantal zeer grote bedrijven heeft daarom vestigingen in meerdere landen, met een zeer lage kostprijs.

Netto toegevoegde waarde, factorkosten (arbeid en rente) en marge in euro per kg geslacht gewicht op vleesvarkens- en vleeskuikensbedrijven.

Marges voor producenten

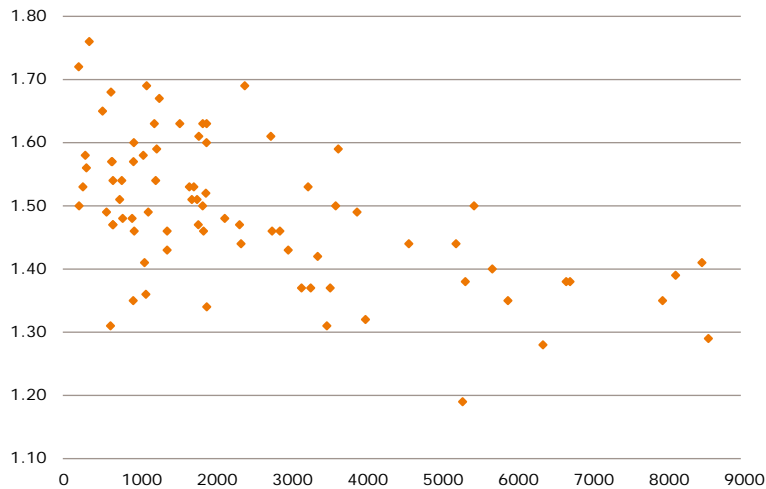
Factorkosten (arbeid en rente) en marge in euro per kg geslacht gewicht op vleesvarkens (ononderbroken lijn) en vleeskuikensbedrijven (stippellijn) Vleeskuikens



Bron: Bedrijveninformatienet (2013).

Dit proces wordt versterkt doordat er grote kostprijverschillen tussen producenten zijn, die deels samenhangen met de bedrijfs-grootte. Kleine verschillen in productiekosten of opbrengstprijzen, maken grote inkomensverschillen. Een verschil van 4 cent per kg slachtgewicht komt overeen met een jaarinkomen op een vleesvarkensbedrijf. In de praktijk komen verschillen tot 30 cent per kg slachtgewicht voor (zie figuur).

Spreiding in de kostprijs in de vleesvarkenshouderij



Bron: Bedrijveninformatienet (2001).

Gegeven de grote spreiding tussen bedrijven, vallen de zwakkere broeders af. De slechte resultaten in het afgelopen decennium hebben ertoe geleid dat de solvabiliteit van de varkensbedrijven drastisch is verslechterd. Bij een vrij stabiele kapitaalsbehoefte per eenheid productie, betekent het gebrek aan resultaten en daarmee vermogensvorming dat het belang van externe financiering is toegenomen.

### Veranderen is lastig

Het is voor een veehouder niet makkelijk om zelf het systeem te vernieuwen. Verduurzaming lijkt voor hen door de vele verschillende aspecten die ook steeds uitgebreider worden (bijvoorbeeld met betrekking antibioticagebruik, ruimte per dier, emissies) en soms tegen elkaar inwerken, moeilijk om aan te kunnen voldoen. Nog lastiger is het om te investeren op de specifieke eisen van de Nederlandse burger. De Nederlandse markt is maar een deel van de (Noordwest-Europese) markt: veel van de nationale productie is op export gericht en dat maakt het nog moeilijker een duurzaam product te ontwikkelen. Daarbij wordt Duitsland steeds meer zelfvoorzienend. Angst voor

een verslechterende internationale concurrentiepositie draagt bij aan focus op lage kostprijzen (De Jonge en Van Trijp, 2013). Het realiseren van extra ruimte als antwoord op de maatschappelijke vraag naar dierenwelzijn is bovendien relatief duur ten opzichte van het buitenland. Niet alleen vanwege ruimtegebrek, maar ook vanwege landschappelijke inpassing en de relatief hoge kosten van grond in Nederland. Veranderde verhoudingen op het platteland beperken de mogelijkheden om nieuwe bedrijfsplannen te realiseren. Als gevolg van de dalende solvabiliteit bij veel veehouders zijn er beperkte investeringsmogelijkheden (voor bijvoorbeeld nieuwe stalsystemen) en investeringen brengen hoge vaste kosten met zich mee.

Er is wantrouwen tegenover retailers, omdat veehouders vaak denken dat supermarkten niet bereid zijn de prijs te betalen die nodig is om meerkosten van duurzame productie te compenseren (Bock en Van Huik, 2007). En als die bereidheid er wel is, heeft men toch het vermoeden dat die premie na een beginfase al snel zal eroderen. Er kan veel meer worden gedaan met wederzijdse kennis tussen producenten, verwerking en retail. Nieuwe (duurzame) producten worden ontwikkeld zonder medewerking van retail, waardoor hun expertise niet meegenomen wordt (Baltussen et al., 2008).

Veehouders houden van het vrije ondernemerschap en nemen een relatief onafhankelijke positie in de keten in. Dit geeft enerzijds mogelijkheden voor vernieuwing en innovatie. Aan de andere kant laten producenten hiermee wellicht kansen liggen die krachtenbundeling geeft. Het is immers de optelsom van waarde van alle partijen in het systeem, die allen een bijzondere specialistische kennis hebben, die gezamenlijk tot de waarde voor de consument leidt.

Samengevat, producenten voelen de noodzaak tot verduurzaming, maar

- a kunnen het vaak niet zelf;
- b vinden verduurzaming een complex begrip;
- c er zijn beperkte investeringsmogelijkheden;
- d er is geen beloningsmechanisme en
- e er is weinig vertrouwen in de keten.



# Slachterijen en vleesindustrie

Door de verwerking en verhandeling van producten afkomstig van de veehouderijen, voegen slachterijen en verwerkende industrie waarde toe in de keten. De slachterijsector kenmerkt zich door de dominante positie van enkele bedrijven. Zij hebben al jaren een strategie van kostprijsleiderschap gebaseerd op schaalgrootte en internationalisering. De verwerkende industrie bestaat uit een groot aantal bedrijven die allen hun eigen (merk)strategie hebben om waarde toe te voegen in bijvoorbeeld de productie van vleeswaren of snacks.

De markt wordt gekenmerkt door forse internationale concurrentie op constante kwaliteit en prijs. Hierdoor zijn voor deze schakel in de keten (lage) kosten van het operationele management doorslaggevend, gegeven de hoge vastekostenstructuur. De inkoop is deels gebaseerd op kortetermijnhandel om de capaciteit volledig te benutten. Omdat er in de verzadigde markt overcapaciteit is, heeft dit tot gevolg dat (marginale) prijzen sterk bepaald worden door tekorten of overschotten.

In deze stagnerende bedrijfstak waarin consumptie op zijn best stabiel is, heeft zich de laatste jaren een consolidatieslag voor gedaan. Hierdoor moeten nieuwkomers meteen een forse schaal neerzetten. Een varkensslachterij heeft mogelijk een omvang van 1-1,5 miljoen slachtingen per jaar nodig. Deze schaalgrootte ligt lager voor snijden, verpakken, enzovoort.

## Uitdagingen bij verduurzaming

Kostprijsleiderschap is zeer lastig te combineren met een merkenstrategie of nicheproducten. Van oudsher is deze bedrijfstak gewend een merkloos product te leveren. De vleeswarenindustrie beschikt wel over enige marketingexpertise rond merken (bijvoorbeeld Unox, Stegeman), maar duurzaamheid speelt in die branding in mindere mate een rol. Door de vierkantsverwaarding kunnen meerkosten voor duurzaamheid slechts ten laste worden gebracht aan een beperkt gedeelte van het vlees (Backus et al., 2012a; Ingenbleek et al., 2006). Productontwikkeling van duurzame producten voor de versmarkt wordt zelden gelijk gestart met verwaarding van vleeswaren en gemakproducten. Deze factoren creëren een uiterst ongunstige prijshefboom voor die vleesdelen die wel als duurzaam worden verkocht. Zo wordt het verschil tussen de benodigde meerprijs in de supermarkt en de meerkosten in de varkenshouderij geschat op een factor 5 (Ingenbleek et al., 2006).

Een (tijdelijk) teveel aan duurzaam vlees kan worden verkocht als regulier vlees. Voor slachterijen is het restafval een lucratieve side-business (bijvoorbeeld voor de farmaceutische en cosmetica-industrie), waarvan de opbrengsten de kostprijs van vlees als het ware subsidiëren. Maar duurzaamheid is voor deze reststromen geen issue.

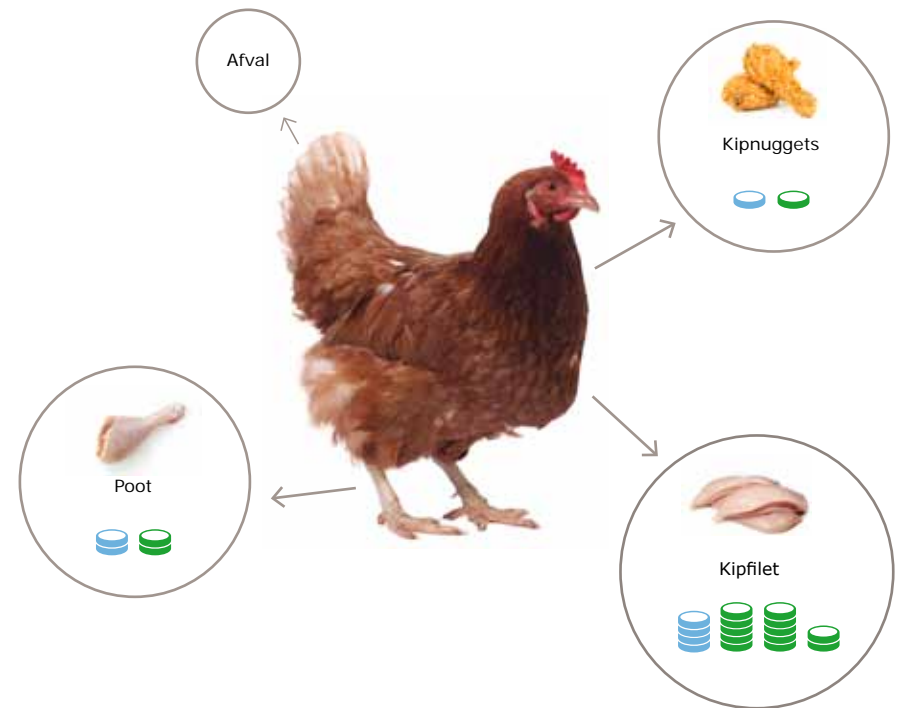


## Vierkantsverwaarding van de gangbare en biologische kip

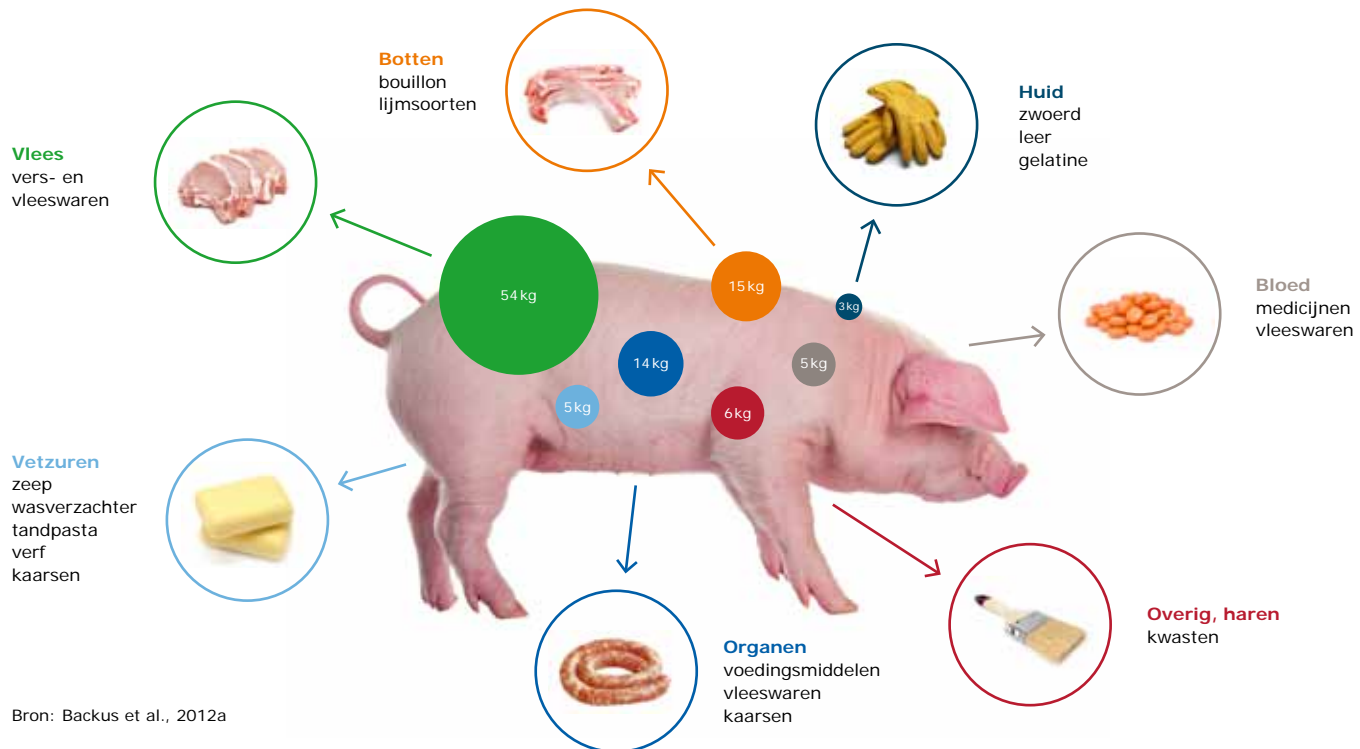
### Gangbare kip



### Biologische kip



## Vierkantsverwaarding van het varken



Bron: Backus et al., 2012a



# Retail

Supermarkten opereren in een sterk concurrerend landschap: elke keer weer moet de klant verleid worden terug te komen naar de eigen formule. Discounters hebben hierbij juist ook in vleesproducten stevig ingezet op concurrentie op prijs. Vlees is een belangrijke *traffic generator*, en aanbiedingen of lage structurele prijzen zijn een veelgebruikte methode om de consument te verleiden de supermarkt binnen te komen. Aan de andere kant strekt het duurzaamheidsbeleid van de retail zich in toenemende mate uit tot het inkopen van duurzamere producten.

Er zijn nog steeds dubbele groeicijfers in het duurzame en biologische segment, en nieuwe spelers zoals Marqt weten hogere marges te realiseren met duurzame sourcing. Maatschappelijke organisaties zetten in op diervriendelijkere productiemethoden en schromen niet daarbij aan *naming and shaming* te doen. De afwegingen voor verduurzaming in de retail ligt dus tussen reputatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid op de lange termijn, en anderzijds het genereren van omzet op de korte termijn



### Remmende factoren bij verduurzaming

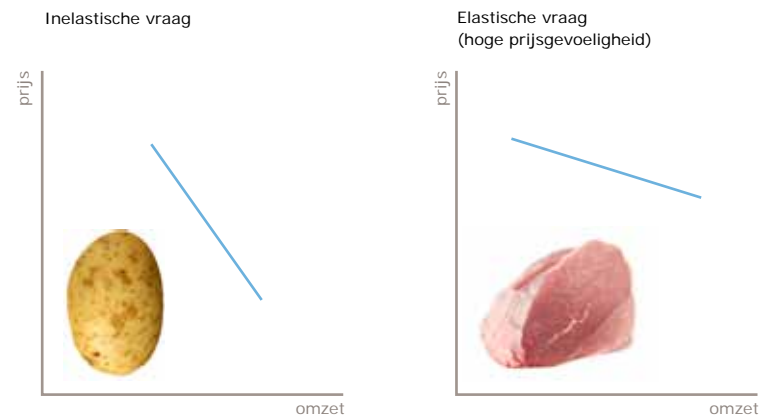
Uitbreiding van de inkoop van meer duurzame vleesproducten, bijvoorbeeld van vlees met het Beter Leven Kenmerk, is gebonden aan de beschikbare productie. Door de tijdspanne tussen vraag en levering kan de productie slecht inspelen op fluctuaties in vraag. Anderzijds is de vraag vanuit de consument deels afhankelijk van het aanbod - bij een groter percentage aanbod van duurzame producten in het schap valt een verandering in keuzegedrag te verwachten. In dat opzicht is de uitrol van 1 ster Beter Leven Kenmerk varkensvlees bij Albert Heijn succesvol gebleken.

Vleesproducten hebben een hoge prijselasticiteit en hoge substitutie-elasticiteiten. Bij een verhoging van de prijs van vlees treedt er verschuiving op van het product naar andere vleesproducten (waaronder rundvlees) én een lagere vleesconsumptie.

Een laatste factor die een rol speelt is dat bij het zoeken naar nieuwe producten of concepten de *category manager* in de supermarkt pas aanhaakt als het duidelijk is dat er daardoor toegevoegde waarde voor de consumenten geleverd kan worden (Baltussen et al., 2008). Dat geldt ook voor duurdere, duurzamere vleesproducten. Dat valt af te zetten tegen de

keurslagers, die gemakkelijker kunnen inzetten op bijvoorbeeld lokale productie en al een eigen keurmerk voeren (Milieukeur). Sommige slagers (en out-of home bedrijven zoals restaurants) kopen overigens specifieke vleesmerken in zoals Livar of Van De Heyde Hoeve.

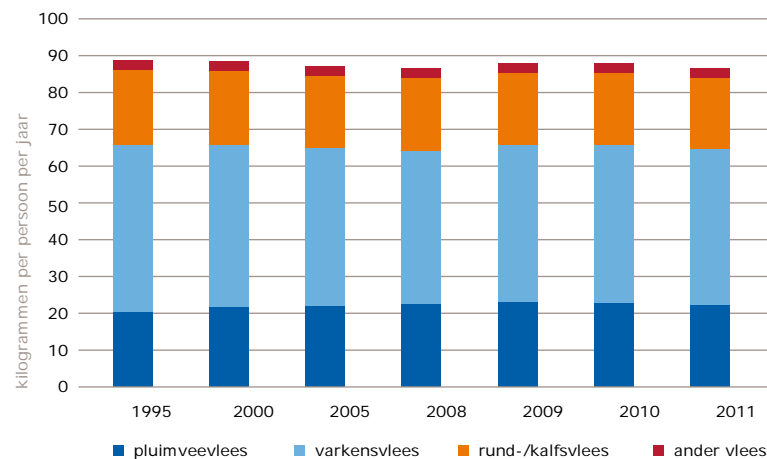
Elasticiteit van de vraag naar vleesproducten





# Consument

Vleesverbruik van de Nederlandse bevolking



Bron: Dagevos et al. (2012).

Het vleesverbruik van de Nederlandse bevolking is al 15 jaar stabiel, ook tussen de categorieën vlees is er weinig verschuiving.

Eén van de meest in het oog springende aspecten van het consumentengedrag is dat er een verschil bestaat tussen het zeg-gedrag (stated preferences) en het doe-gedrag (revealed preferences) van consumenten, vooral ten aanzien van zaken als milieuvriendelijkheid, eerlijke productie en gezond eten. Consumenten vinden duurzaamheid naar eigen zeggen belangrijk, maar duurzaamheid is geen onderdeel in het grotendeels door gewoonte bepaalde aankoopgedrag van veel consumenten. Bovendien valt de afweging tussen eigen portemonnee en duurzaamheid meestal uit ten gunste van het eerste. Hierbij komt dat het prijsbewustzijn van consumenten matig ontwikkeld

is. Consumenten zijn gewend dat er prijsaanbiedingen van vlees zijn van de verschillende supermarktformules.

Strategische onwetendheid is voor consumenten een alledaagse manier van omgaan met ambivalentie rond vlees en vleesproductie. 'Als je vlees wil eten moet je er niet te veel over weten' (Van der Weele en Ruissen, 2013). Consumenten willen over het algemeen niet weten hoe hun stukje vlees tot stand is gekomen, en willen niet aan het dier worden herinnerd.

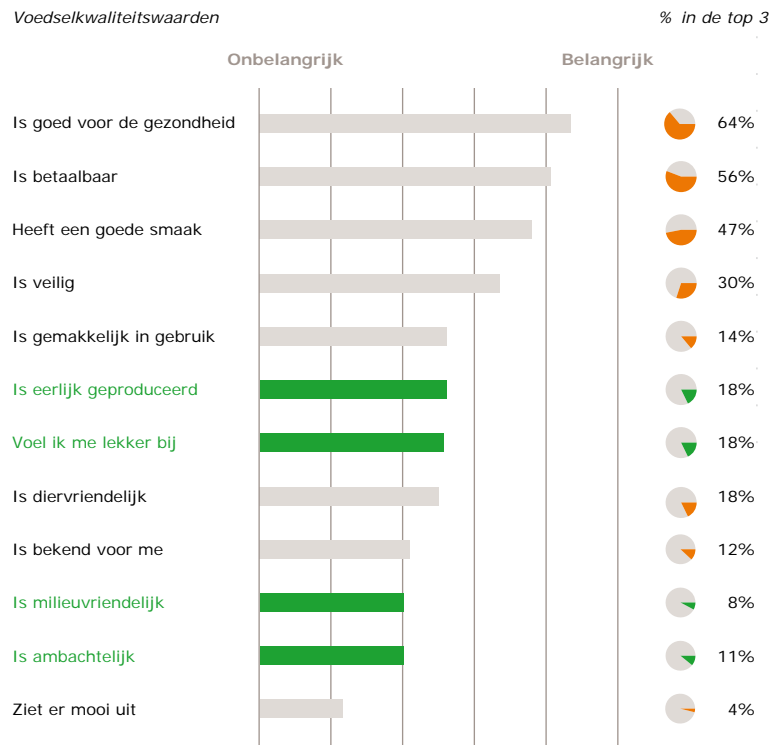
Bovendien hebben consumenten weinig (feitelijke) kennis met betrekking tot duurzaamheid. Beleid was lange tijd gericht op het verschaffen van informatie vanuit het idee dat geïnformeerde consumenten duurzamere keuzes maken. Dat is niet gebleken, omdat consumenten slechts een beperkte hoeveelheid informatie gebruiken bij hun keuzes en hun keuzes ook baseren op allerlei associaties, emoties en vuistregels (Ingenbleek en Immink, 2011).

## Aspecten die een rol spelen bij verandering

Naast de algemene kenmerken die het consumentengedrag met betrekking tot vlees typeren zijn er ook voor de consument een aantal aspecten te onderkennen die een rol spelen bij de transitie naar duurzamer vlees. Ten eerste is het voor consumenten makkelijk switchen naar ander typen vlees, of als flexitariër/vegetariër (gedeeltelijk) uit de markt te treden. Het laatste duidt op ontevredenheid met het huidige aanbod. De vleesconsumptie bij jongeren neemt af, ook dit kan duiden op ontevredenheid. Verwacht wordt dat het vermarkten van duurzaamheid bij vlees een grotere kans van slagen heeft bij mensen die bewust minder vlees eten, maar er zijn ons geen gegevens bekend of flexitariërs ook daadwerkelijk duurzamer inkopen.

### Ranking van duurzaamheid bij consumenten

Ranking van verschillende kenmerken van voedselkwaliteit door consumenten.



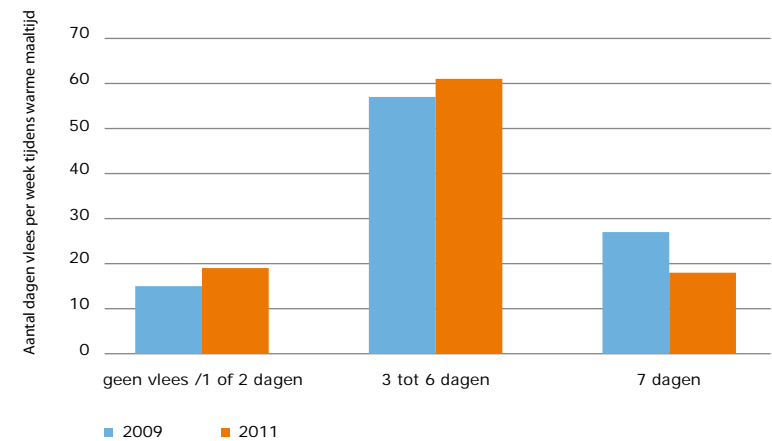
Bron: Voedselbalans, 2011

Aankopen van consumenten worden mede bepaald door de winkelomgeving. De aankoopssituatie daagt niet uit tot een duurzame keuze. Voor labels op etiketten is er nog werk aan de winkel zoals zichtbaarheid en integratie met andere duurzaam-

heidsthema's. Als er labels worden gebruikt, hebben de meeste consumenten voorkeur voor integrale logo's die aandacht besteden aan verschillende duurzaamheidsthema's (zie onder andere Danse et al., 2011).

Identificatie met vlees is lastig omdat merken vrijwel ontbreken. Ook andere kwaliteitsattributen (bijvoorbeeld smaak en gezondheid) worden in de marketing nog te weinig meegenomen. De vraag is hoeveel ruimte er is voor merkproducten? Vlees wordt gezien als een basisproduct en is in de maaltijdbereiding veelal nog volgend op de keuze voor groenten en koolhydraatbronnen zoals aardappelen, pasta of rijst. Dat in tegenstelling tot de situatie in restaurants waar vlees een veel prominentere rol heeft in de menukeuze.

### Vleesconsumptie per week



Bron: Dagevos et al., 2012





# Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties (ngo's) of belangenbehartigers oefenen op twee manieren druk uit op de verduurzaming van de Nederlandse vleessector. Enerzijds door het introduceren van keurmerken, certificaten en standaarden in samenwerking met stakeholders; anderzijds door publiciteitsacties die gericht zijn op het afdwingen van duurzaamheid door bedrijven. Een iedere ngo heeft hierbij ook zijn eigen rol: samenwerking zoeken of actievoeren. Er is een groot palet aan single- en multiple-issue ngo's rondom diervriendelijkheid en duurzaamheid van vleesproductie, en veel daarvan opereren op nationale schaal.

Geloofwaardigheidsbehoud is een belangrijke voorwaarde voor het opereren van ngo's. Het verbinden van de naam van een ngo aan een standaard of keurmerk is lucratief voor naamsbekendheid, maar er kleven risico's aan. Incrementele duurzaamheidsinitiatieven kunnen in het beginstadium nog relatief ver afstaan van de (ideële) doelstellingen van de betreffende organisatie. Om een kritische houding te kunnen volhouden tegen de betreffende standaard kiezen sommige ngo's daarom voor een adviserende rol (Ingenbleek en Immink, 2010). Ngo's kunnen ook kiezen voor een 'naming and shaming'-strategie, waarbij ze zo veel mogelijk vasthouden aan hun eigen agenda door een bepaald issue steeds opnieuw op de kaart te zetten.

## Obstakels voor verandering

Verduurzaming in de vleessector is een internationaal issue, omdat veel producten in het buitenland worden afgezet. Harmonisering van Nederlandse labelingsinitiatieven met certificeringsstandaarden op EU-niveau staat echter al snel

gelijk aan nivellering (Keeling et al., 2012). Daar komt bij dat een deel van de achterban van de ngo's gecharmeerd is van lokale producten en wantrouwend tegenover wereldhandel staat. Regionale keurmerken zijn voor die doelgroep juist aantrekkelijker.

Nederlandse  
keurmerken en ngo's



# Overige spelers in de keten

## Veevoerindustrie

De veevoerindustrie koopt wereldwijd grondstoffen in en maakt daaruit zodanige veevoerders dat de dieren optimaal kunnen presteren. De veevoerindustrie is van oudsher een stille speler op de achtergrond, die in het verleden slachterijen (en daarmee zijn eigen afzet) heeft gered als de lage marges fataal werden (bijvoorbeeld Coveco en Cehave-Encebe in 1995). Kenmerken van de veevoerindustrie zijn schaalgrootte en internationale oriëntatie. Een groot aantal lokale coöperaties is inmiddels gefuseerd. Nu volumegroei in Nederland niet meer mogelijk is, breidt men uit naar Duitsland, Midden- en Oost-Europa (onder andere Polen en Roemenië) en elders in de wereld (zoals het Verre Oosten). Enige tijd is het integratiedenken in de mode geweest, om koppelingen te leggen tussen veredeling, veevoer en slachterij om zo een keten te domineren (onder andere Nutreco met Pingo). Het rendement daarvan bleek voor de investeerders tegen te vallen. De veevoerindustrie heeft ook een belangrijke rol in het verwaarden van bijproducten (afval) uit de levensmiddelenindustrie. Inmiddels is de veehouderij niet meer de enige afnemer van dit materiaal en richt de handel zich ook op de biobased economy.

## Dienstverleners

Banken hebben, net als de veevoerindustrie, veelal belang bij omvang van de bedrijfstak en groei. Accountants en voorlichters hebben een kostprijs die sterk op arbeid is gebaseerd en waar productiviteitsverhoging lastig is, dus ze worden relatief steeds duurder (Wet van Baumol). Dit is met grote aantallen varkens beter op te brengen dan met kleine aantallen, waardoor schaal-

vergroting bij veehouders in de hand wordt gewerkt. Dit geldt deels ook bij dierenartsen, die tot voor kort nog belang hadden bij het voorschrijven van middelen (Beemer et al., 2011).

## Overheid

Het huidige beleid is doorgeschoten (bijvoorbeeld het landbouwbeleid rond graanvervangers, importheffingen vlees), maar wordt niet snel genoeg gecorrigeerd (zie bijvoorbeeld het mestbeleid). Het probleem hierbij is dat de overheid tot een gebalanceerd standpunt moet komen waarin zij rekening houdt met (1) economische belangen van de vleessector, (2) maatschappelijke zorgen over duurzaamheid en dierenwelzijn, (3) wetenschappelijk bewijs rondom duurzaamheid en (4) lobby van maatschappelijke organisaties (Bracke et al., 2005). Gevestigde belangen kunnen hierbij door institutionele factoren vaak 'winnen' van nieuwe spelers. Bij de overheid speelt bovendien de coördinatie tussen het nationale en gemeentelijke of provinciale niveau evenals de consistentie tussen de verschillende dossiers. Veel beleidsmedewerkers op gemeentelijk en provinciaal niveau missen bepaalde kennis; soms belemmeren (lokale) regels vernieuwing met betrekking tot bijvoorbeeld dierenwelzijn.

# Samenvatting diagnose

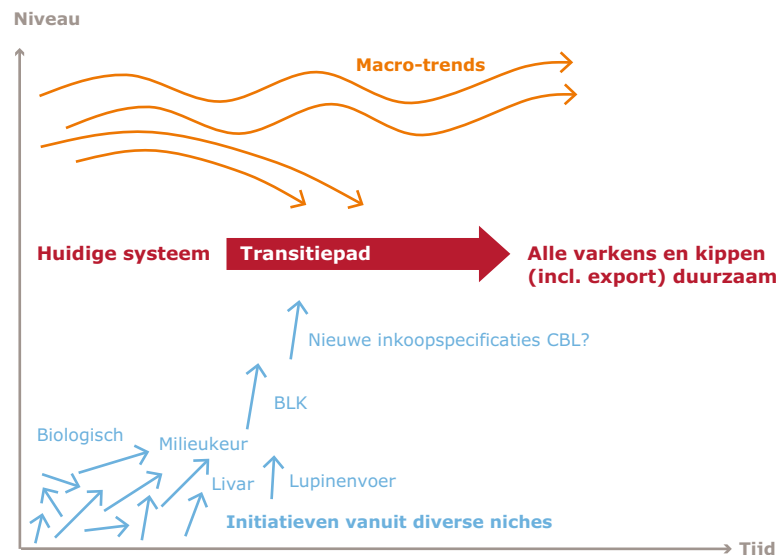
Na de Tweede Wereldoorlog is Nederland gaan bouwen aan een agrarisch systeem gericht op optimalisatie en efficiency, zodat voedsel bereikbaar en betaalbaar voor iedereen werd. Het systeem is tot in de haarvaten ingericht op het verlagen van de kostprijs en het verleiden van de consument tot het aankopen van een basiskwaliteit vlees op basis van een aantrekkelijke, lage prijs, waarin weinig rekening wordt gehouden met negatieve externe effecten. Voor individuele spelers of schakels van de keten is het lastig om het systeem te veranderen naar een systeem dat werkt vanuit toegevoegde waarde, om een systeeminnovatie te realiseren. Bovendien is er een groot onderling wantrouwen tussen spelers in de keten, omdat zij steeds verder van elkaar af zijn komen te staan. Zo denken veel veehouders dat supermarkten niet bereid zijn de prijs te betalen die nodig is om de meerkosten van duurzame productie te compenseren (Bock en Van Huik, 2007). Bovendien zijn er weinig onderlinge afhankelijkheden tussen veehouders en slachterijen: volumebeheersing wordt door het prijsmechanisme geregeld.


Sommige actoren lijken de markt dan ook deels te verlaten: consumenten worden flexitariër, sommige grote varkenshouders, slachterijen, retailbedrijven en voerfabrikanten bouwen ook een business in het buitenland op. Anderen daarentegen nemen initiatieven in de marge van het systeem: specifieke houderijsystemen met afzetkanalen naar restaurants of via internet zijn, naast biologisch en milieukeur, een voorbeeld. Denk hierbij aan concepten die focussen op regionale herkomst (bijvoorbeeld Heuvelland, Livar, Vechtdal) of zich positioneren als luxe product (Kempenaer, Verke van vruger) of op smaak (Van De Heyde Hoeve). Deze initiatieven houden ook het mainstreamsysteem in stand.

Daarnaast zijn er een aantal macro trends die het huidige systeem verder onder druk zetten en hiermee het transitieproces in gang zetten. Zo zijn er algemene trends rond minder vleesconsumptie, meer bewustwording van gezondheid, lokaliteit en herkomst, transparantie en traceerbaarheid, voedselverspilling, gemak, internationalisering van de markt, verduurzaming van de grondstofmarkt (bijvoorbeeld soja) en voortgaande technologische ontwikkeling (onder andere ICT).

De situatie kan worden samengevat in onderstaande figuur met de vraag of de tijd rijp is voor een grotere stap in de transitie – en of de inkoopspecificaties van CBL die stap zullen zijn.

Transitieproces van de Nederlandse vleesketen



A photograph of three men sitting around a table in a meeting. The man in the center, wearing glasses and a blue shirt, is looking towards the left. The man on the left, wearing a plaid shirt and glasses, is holding a pen to his chin. The man on the right, wearing a dark blue t-shirt, is looking down. A large white circle is overlaid on the image, containing the number 2. The background shows a window with a view of a building.

2

Leren van  
andere sectoren



# Sierteelt

Nederland heeft een omvangrijke sierteeltsector en de groothandel is marktleider in Europa. FloraHolland is de grootste veiling van snijbloemen en planten ter wereld en verzorgt ruim 90% van de Nederlandse handel daarin. Milieuaspecten en ook de sociale aspecten van de bloemenproductie zijn belangrijke maatschappelijke issues binnen de bloemen- en plantensector.

## Aanleiding

Begin jaren negentig zijn zorgen over de milieu-impact van de productie van bloemen en het gebruik van pesticiden aanleiding geweest om normen in te stellen voor duurzame productie. De veiling is een belangrijke intermediair voor informatie over het productieproces en de eisen van de klant over duurzaamheid. Daarvoor is een aparte organisatie, Milieu Programma Sierteelt (MPS), in het leven geroepen. MPS is gericht op het stimuleren van een duurzame ontwikkeling van de bloemenproductie en het positief profileren van de sierteeltsector.

## Businessmodel

MPS vermarkt certificaten in 55 landen en heeft 68 medewerkers in dienst. De certificaten zijn voornamelijk gericht op business-to-business handel, maar er bestaan ook consumentencertificaten (zoals Fair Flowers Fair Plants). Certificaten stimuleren producenten om systematischer te werken, volgens een protocol dat

is gericht op geleidelijke verbetering van de kwaliteit van het product en productieproces. Bij het ontwikkelen van standaarden is MPS voortdurend in gesprek met stakeholders om normeringen zo veel mogelijk te verfijnen. Elke marktpartij ontwikkelt zijn eigen afwegingskader en is daarvoor op zoek naar een bijpassend certificaat. Een platform als MPS kan deze wensen bij elkaar brengen en zorgen dat vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. Er ontstaat een toenemende diversiteit aan standaarden en het platform kan deze standaarden beheren en ontwikkelen, in overleg met marktpartijen en stakeholders.

MPS heeft daarnaast een belangrijke functie in het verzamelen en verwerken van marktinformatie en trends en bij de vertaling daarvan in proposities in de markt. Daarvoor is er frequent overleg met stakeholders. MPS geeft trainingen en motiveert telers om productieprocessen aan te passen aan de nieuwe inzichten en eisen.

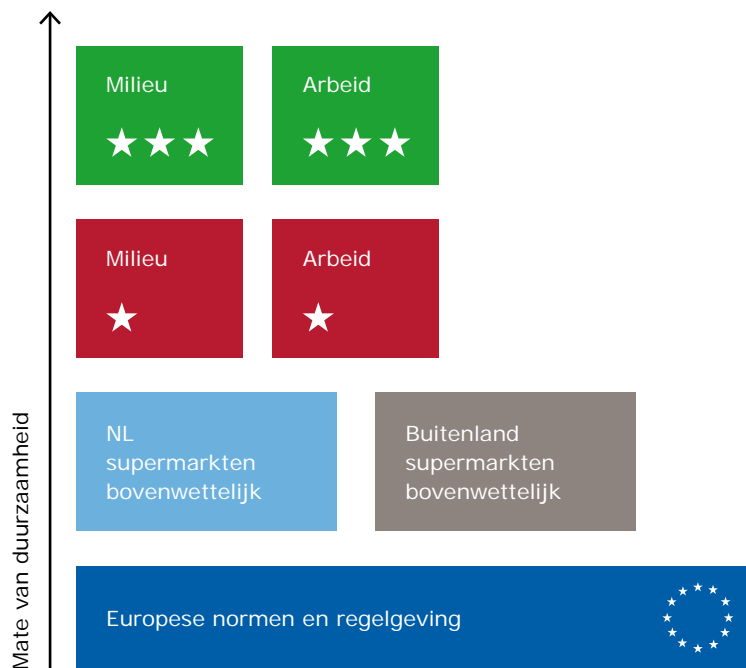
## Lessons learned

De casus van verduurzaming in de sierteeltsector levert een aantal aanknopingspunten op voor de vleessector:

- Het formuleren en afstemmen van normen heeft baat bij profilering en marktorientatie. In de vleesindustrie zijn de boven- en ondergrens min of meer gedefinieerd (met biologisch en GlobalG.A.P.). Tussen die twee uitersten (en daarboven)



Platform MPS: beheer, ontwikkeling, marketing van standaarden



zouden standaarden en initiatieven ontwikkeld kunnen worden met behulp van een platform vergelijkbaar met MPS in de sierteelt.

- Het ontwikkelen van initiatieven rondom duurzaamheid gebeurt vaak binnen nationale grenzen. Voor de afstemming met internationale initiatieven is marktinzicht in de ontwikkeling van standaarden nodig. Daarbij kan een platform een rol vervullen.
- Versnippering van lokale initiatieven in duurzaamheid kan ondervangen worden door een platform. Een inventarisatie in het Econwelfare-project van initiatieven in zes Europese landen leverde al 26 initiatieven op voor het tussensegment, die zich merendeel op het nationale niveau ontwikkelen of zelfs focussen op een specifieke regio (Schmid en Kilchperger, 2010).
- Een vergelijkbaar platform in de vleesindustrie zou met de belangrijke functie van marktorientatie aan de slag kunnen gaan. Het doel is dan het verkennen van waar welke tussensegmentmarkten zich bevinden, welke eisen en wensen daar spelen, mogelijke betalingsbereidheid, en het aangaan van gesprekken met stakeholders over hoe deze markten te ontwikkelen.
- Vervolgens kan een platform, vergelijkbaar met MPS, keten-informatie optimaal inzetten om duurzame vraag en aanbod te matchen. Door zorg te dragen voor de afstemming van aanbod op de marktvrage wordt de duurzame ontwikkeling in de veehouderij gestimuleerd.





# Koffie

De koffiemarkt is een zeer internationale markt. De afgelopen twintig jaar is in Nederland een markt voor duurzame koffie gecreëerd; zo'n 45% van de koffie die in Nederland verkocht wordt heeft een keurmerk. De verwachting is dat de markt de komende jaren nog verder zal verduurzamen.

## Aanleiding

De introductie van Max Havelaar was de eerste belangrijke stap in het verduurzamingsproces. Dit bracht duurzaamheid en eerlijke handel als nieuwe competitieve dimensie op de koffiemarkt, naast prijs en kwaliteit. Als volgende stap heeft de introductie van Utz Kapeh (Utz Certified) een proces in gang gezet dat invloed heeft gehad op vrijwel elk merk in de markt. De drijvende kracht achter de verduurzaming van de koffiemarkt was de competitie tussen de verschillende merken en standaarden (Fair Trade, Utz Certified & Rainforest Alliance).

## Businessmodel

De introductie van Utz zorgde ervoor dat concurrentie tussen merken niet langer een hindernis voor verduurzaming van de koffiemarkt was, maar een aanjager. Cruciale beslissingen die hebben geleid tot de creatie van een duurzame koffiemarkt werden gemaakt in de bestuurskamers van de belangrijkste bedrijven (merkfabrikanten en retailers) en bij organisaties die met nieuwe standaarden kwamen. Opvallend is dat de consument

weliswaar haar steun uitsprak voor deze ontwikkelingen, maar nooit een belangrijke aanjagende factor is geweest. Het bestaan van een relatief klein segment van loyale kopers van Fair Trade koffie heeft ervoor gezorgd dat duurzaamheid al die jaren een issue is gebleven voordat de verduurzaming echt goed van de grond kwam (Ingenbleek en Reinders, 2013). Zij droegen bij aan het bewustzijn dat bedrijven iets kunnen doen aan het oplossen van de problemen in de landen waar koffie wordt geproduceerd. Hoe meer consumenten zich bewust werden van de problemen, des te effectiever ook de campagnes van verschillende ngo's werden. Ook het succes van koffiemarkten als Starbucks heeft ervoor gezorgd dat er weer over koffie gepraat wordt. Koffie is van anoniem product geworden tot een product met een verhaal, waarbij duurzaamheid langzaam veranderd is van een vorm van toegevoegde waarde naar een noodzakelijke voorwaarde voor de legitimiteit van het bedrijf.

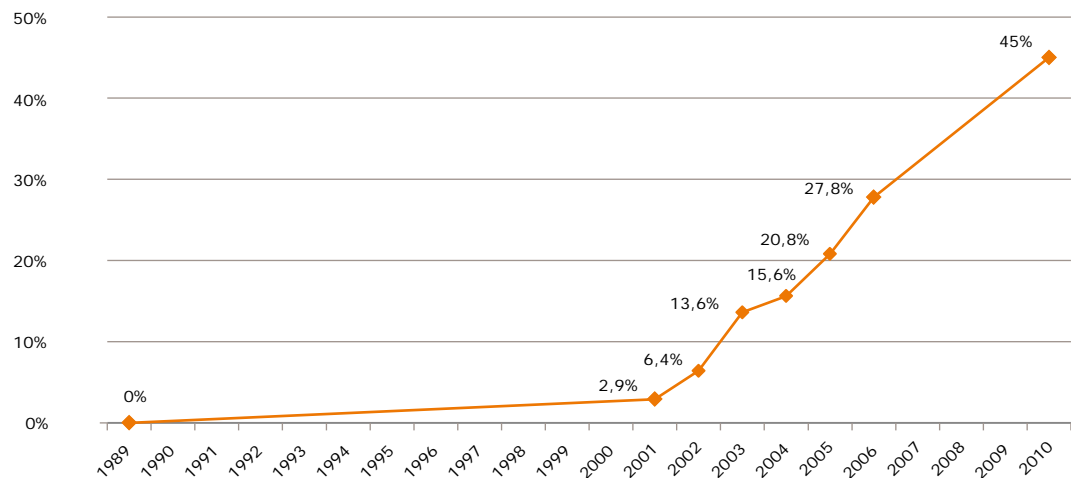
## Lessons learned

De casus van de Nederlandse koffiemarkt levert een aantal belangrijke lessen op:

- De drijvende kracht achter de verduurzaming van de koffiemarkt was niet zozeer de consument, maar de opkomst van verschillende concurrerende standaarden die ervoor zorgden dat grote koffiefabrikanten hun productie stapsgewijs konden verduurzamen (waarbij meestal het mass balance model werd gebruikt, zie ook de casus Soja).

- Voor een internationaal gerichte industrie is het naast elkaar bestaan van meerdere certificeerders die meerdere, gerelateerde issues bestrijken een voorwaarde.
- Beleidsmakers moeten zich ervan verzekeren dat er in elk geval één consumentenlabel voor duurzaamheid bestaat in de markt. Het marktaandeel van dit product is niet van heel groot belang, zolang het aandeel maar groot genoeg is voor een levensvatbare business.
- Consumenten moeten zich bewust zijn van dit label, ook al kopen ze het gelabelde product niet op een routinematige basis.
- Ngo's kunnen op basis van dat consumentenbewustzijn diversificatie en competitie op duurzaamheid aanjagen en achterblijvers opjagen.
- Duurzaamheid moet door bestaande bedrijven op proactieve wijze worden aangepakt. Er ontstaan kansen voor nieuwe spelers op de markt, die er uiteindelijk voor kunnen zorgen dat de concurrentieregels op de markt veranderen.
- De (latente en heterogene) vraag naar duurzamere en dier-vriendelijkere vleesproducten creëert niet vanzelf een eigen aanbod, maar vereist actieve inzet van ondernemingen en maatschappelijke organisaties in internationaal verband.

Aandeel gecertificeerde koffiebonen





# Vleeskalveren

De Nederlandse kalfsvleessector onderscheidt zich van die in de andere EU-landen, doordat zij sterk verticaal is geïntegreerd en als een volwassen bedrijfstak functioneert. Er zijn in ons land drie kalfsvleesintegraties die op contractbasis het overgrote deel van de (witvlees)kalveren mesten en die de spil in de productieketen vormen. De belangrijkste concurrent van Nederland, de Franse kalversector, is daarentegen sterk versnipperd.

## Aanleiding

De kalverhouders hielden de kalveren oorspronkelijk geheel voor eigen risico. Door de goede opbrengstprijzen groeiden de bedrijven in eerste instantie snel naar grotere eenheden. Door de sterke exportgerichtheid waren er echter grote schommelingen in opbrengstprijzen. Door schandalen en de extreem lage opbrengstprijzen (onder invloed van een valutacrisis rond de Italiaanse lire) kwamen veel kalvermesters in de problemen. De kalvermelkfabrikanten wilden hun afzetmarkt voor melkpoeder behouden en sloten contracten met kalverhouders waarbij een vaste vergoeding werd gegarandeerd. In de daarop volgende jaren zijn de kalvermelkfabrikanten volledig samengegaan met de kalverslachterijen en zijn de huidige integraties ontstaan.

## Businessmodel

Op dit moment heeft het merendeel van de kalverhouders een voergeldcontract met een integratie. Reductie van transactiekosten in de keten wordt in het algemeen genoemd als argument voor deze vergaande coördinatie. Transactiekosten zijn kosten die gerelateerd zijn aan onder andere het zoeken naar een afzet-/aanvoerkanal, het zoeken van de beste prijs, onderhandelen over de prijs en het doorspelen van informatie. Andere voordelen van ketenintegratie zijn: gegarandeerde afzet en aanvoer, beheersing van kwaliteitsaspecten en marktmacht, waarmee ook prijsrisico's worden verminderd (Enting, 2006).

Verticale coördinatie omvat afspraken tussen opeenvolgende schakels in de productieketen om de kwantiteit, de kwaliteit en timing van de productstromen op elkaar af te stemmen. Deze afspraken kunnen betrekking hebben op de bedrijfsvoering: het merk of type uitgangsmateriaal, het soort voer of het gebruik van diergeneesmiddelen. Tevens kunnen in contracten afspraken gemaakt worden met betrekking tot verplichtingen of voorkeuren voor bepaalde toeleveranciers. In de Nederlandse vleeskuikensector worden dergelijke contracten in allerlei gradaties gebruikt. In de kalfsvleessector is de integratie eigenaar van de kalveren, de kalverslachterij en de kunstmelkfabrikant. Via voergeldcontracten worden de kalveren grootgebracht bij de kalverhouders.



### Lessons learned

De volgende aandachtspunten zijn er bij deze casus te onderkennen:

- Op dit moment heeft het merendeel van de kalverhouders een voergeldcontract met een integratie. Er zijn er nog maar weinig vrije, zelfstandige mesters. Maar ook de 'vrije mester' moet aansluiting zoeken bij een integratie voor de afzet. Veelal worden zowel de aankoop van nuchtere kalveren en de afzet van vette kalveren verzorgd door de integratie. De kalveren worden vooraf door de integratie ingepland en de houderij vindt plaats volgens de kwaliteitsvoorwaarden van de integratie. De kalverhouder draagt het risico van de technische resultaten (hoge uitval of lagere groei).
- De positie van de kalverhouder is tweeledig. Enerzijds is onvrede over de, in zijn ogen, structureel te lage contractvergoeding. Anderzijds is er tevredenheid over de zekerheid en gemoedsrust van een goed en stabiel inkomen. De onvrede van de kalverhouders richt zich vooral op het ontbreken van informatie en transparantie. Het gevoel leeft dat er in de keten geen samenwerking is op basis van gelijkwaardigheid. Zeker
- in een situatie met hoge opbrengstprijzen merken de kalverhouders dat er geen financiële compensatie ('winstdeling') is (Loseman, 2006).



# Aardappelen

De totale Nederlandse aardappelproductie bedraagt jaarlijks zo'n acht miljoen ton. Ongeveer 50% hiervan betreft consumptie-aardappelen (als tafelaardappel of voor verwerking tot bijvoorbeeld frites), 20% pootaardappelen en 30% zetmeelaardappelen (fabrieksaardappelen). Voor de millenniumwisseling was het Bintje veruit de meest gebruikte aardappel. Dit kwam omdat het Bintje een aardappel is met een breed gebruiksspectrum. Het is zowel geschikt voor frites- als voor tafelaardappelen.

## Aanleiding

Rond 2000/2001 veranderde deze situatie. De Zuidhollandse Milieufederatie (Stichting Natuur en Milieu) suggereerde een hoog fungicidenverbruik in het Phytophthora-gevoelige aardappelras Bintje. Deze ontwikkeling paste in een rijtje van een reeks schandalen die te maken hadden met pesticidegebruik en in die tijd de kop opstaken (aardbeien, gifkoninkjes, en gifdruiven). Omdat de overheid in eerste instantie de boot afhield, bij gebrek aan wetenschappelijk bewijs van de impact op de voedselveiligheid en volksgezondheid, gingen milieuorganisaties en andere ngo's hun acties meer en meer direct op de supermarkten richten. Supermarkten bleken gevoeliger voor de boodschap van de maatschappelijke organisaties. Terwijl ze de ngo's beschuldigden van het verspreiden van misleidende informatie, waren ze tegelijkertijd bang dat ze het consumentenvertrouwen zouden verliezen. Om die reden hadden de supermarkten uiteindelijk tegen hun 'preferred suppliers' gezegd dat ze niet

verder wilden met het Bintje. Onder druk van deze maatschappelijke organisaties is het Bintje, dat in die tijd spottend gifpieper genoemd werd, de nek omgedraaid.

## Businessmodel

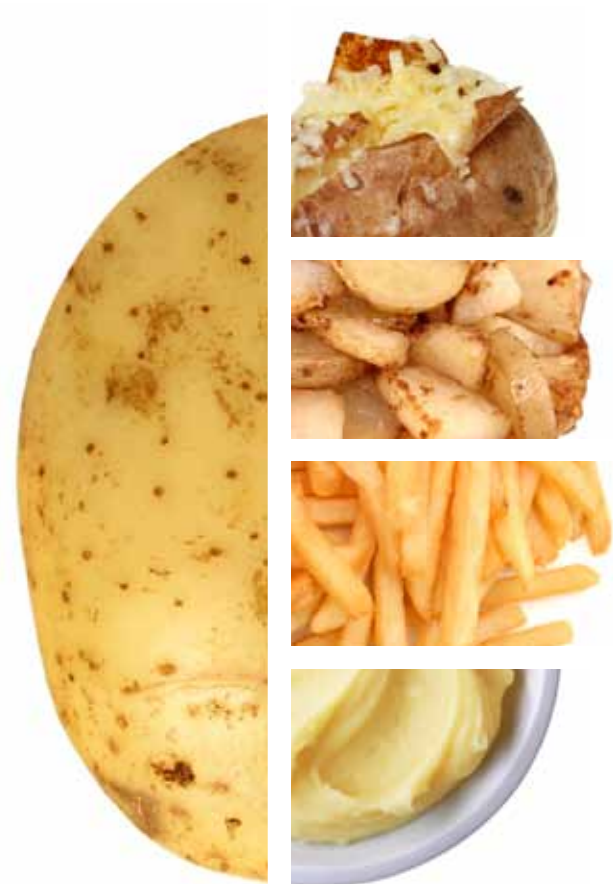
Het terugdringen van het Bintje uit de supermarkten zorgde ervoor dat men moest zoeken naar andere rassen die gebruikt konden worden voor de fritesindustrie en als tafelaardappelen. Men zag zich al snel gedwongen voor deze bestemmingen verschillende rassen te gebruiken. In de supermarkt zag men mogelijkheden om meer in te spelen op de behoeften van de consument. Dit naast de opkomst van de voorbewerkte aardappelen of aardappelgerechten waarin merken als Aviko en CêlaVita zich profileerden, deels ter vernieuwing van hun aanbod van diepvriesfrites.

In dezelfde tijd na de ban op het Bintje zijn veredelingsbedrijven ook contractueel gekoppeld geraakt aan de frites-industrie. We zien een ontwikkeling waarbij de fritesverwerkers eigen rassen met eigen veredelingsprogramma's ontwikkelen. Het pootgoed wordt geselecteerd door de fritesfabriek, de boer ontvangt dit, plant dit en zorgt dat een half jaar later de aardappelen worden aangeleverd bij de fabriek. Feitelijk is er sprake van keten-integratie. Grote spelers op de markt zijn Lamb Weston en Farm Frites. De belangrijkste reden voor deze integratie is de mogelijkheid tot tracing & tracking en het verkrijgen van kwaliteits- en inkoopgarantie. Ook bij de tafelaardappelen komen er meer contracten.

### Lessons learned

De casus van de aardappel levert een aantal aanknopingspunten op voor de vleessector:

- De situatie met het Bintje destijds is vergelijkbaar met die van de 'plofkip' anno nu. Maatschappelijke kritiek wordt omgezet in druk vanuit ngo's op de keten, al dan niet vergezeld van aanscherpende wetgeving door de overheid.
- Nederland heeft de transitie naar een meer gedifferentieerde aardappelmarkt gemaakt: er bestaat nu een onderscheid in rassen en aardappelen voor verwerking en voor consumptie.
- Aardappeltelers hebben ook te maken met prijsrisico's. In tegenstelling tot de vleessector kiezen de meeste aardappeltelers voor zekerheid en sluiten jaarlijks contracten af (ook als de prijs op de vrije markt gemiddeld hoger is). Door middel van zo'n contract dekken de aardappeltelers zich niet alleen in tegen prijsrisico's, maar hebben ze ook afzetzekerheid (Janssens et al., 2012). Ook afzetpools en actief risicobeheer via de termijnmarkt bieden boeren (en verwerkers) zekerheid.
- Er is sprake van een toegenomen integratie tussen de schakels, met name ook tussen veredelaars van uitgangsmateriaal (pootgoed) en bijvoorbeeld fritesfabrieken.
- In tegenstelling tot de vleessector is de productie in de aardappelsector seizoensmatig en sterk weersafhankelijk. Ook wordt er in deze sector veel minder met tussenhandel gewerkt en is er sprake van rechtstreekse relaties tussen telers en verwerkers (Janssens et al., 2012).







# Soja

Nederland importeert sojabonen en -producten, bewerkt en exporteert deze deels ook weer, vooral naar andere EU-landen. De inkoop van soja van buiten Europa (hoofdzakelijk Zuid-Amerika) gebeurt door internationale handelsbedrijven, die veelal zelf de bonen bewerken (crushen) tot meel (sojaschroot) en olie en daaruit afgeleide producten.

## Aanleiding

Eind 2011 hebben de leden van de Task Force Duurzame Soja (een platform van Nederlandse bedrijven in de sojaketen) zich geëngageerd aan een volledige transitie naar gebruik van verantwoorde soja in de veevoerindustrie in 2015. De Stichting Ketentransitie Duurzame Soja is opgericht om deze transitie te coördineren. Belangrijkste initiatiefnemers van deze stichting zijn Nevedi en IDH (Initiatief Duurzame Handel), samen met LTO. De betrokken partijen (retail, vlees-, eieren- en zuivelindustrie, veevoerindustrie, crushers, LTO en IDH) hadden allemaal een duurzaamheidsambitie. IDH beoogde een verbreding van de verantwoorde sojaproductie, retail en de toeleverende industrie (vlees, melk en eieren) waren (en zijn) bezig met een zoektocht naar onderscheidende marktconcepten, terwijl ook sectororganisaties zoals de Nevedi (veevoerindustrie), de productschappen (PVE - vlees en eieren - en MVO - olieproducten) en de sojaverwerkende industrie hun bijdragen wilden leveren aan een verduurzaming.

De ambitie richt zich op de hoeveelheid sojaproducten die in de Nederlandse veevoerindustrie gebruikt wordt. De criteria van de Round Table on Responsible Soy (RTRS) zijn leidend voor de Stichting Ketentransitie. De eisen aan verantwoorde soja richten zich op het voorkomen van verder verlies van gebieden met een

waardevolle biodiversiteit, verantwoord gebruik van bestrijdingsmiddelen, respect voor landrechten van lokale gemeenschappen en zorg voor goede werkomstandigheden.

## Businessmodel

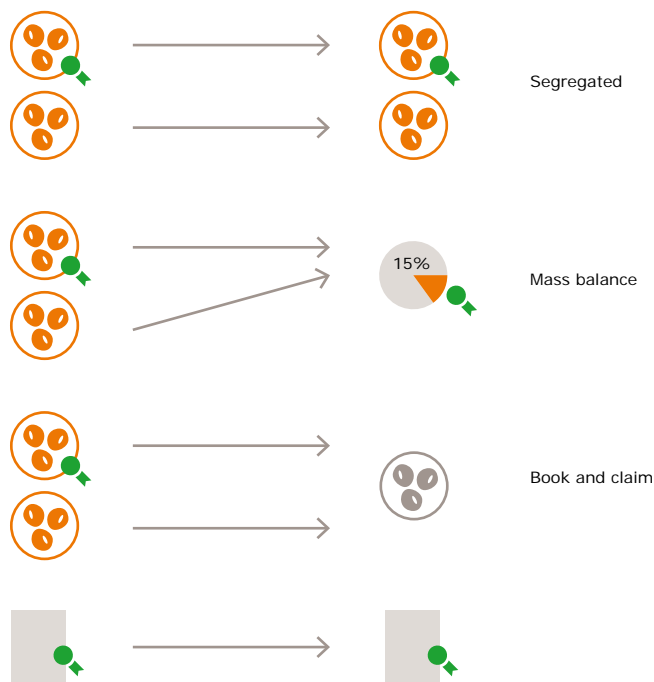
Een transitiepad is opgesteld om in 2015 uitsluitend verantwoorde soja te gebruiken in de Nederlandse veevoerindustrie. In 2013 moet van het totale volume van circa 2 miljoen ton soja 1 miljoen ton verantwoorde soja geïmporteerd worden.

Inkoop van gecertificeerde soja kan op verschillende wijze plaatsvinden:

- Segregated: productstromen zijn fysiek volledig gescheiden van andere stromen;
- Book & Claim: bij een willekeurige vracht (reguliere) soja worden certificaten gekocht van een teler die volgens de RTRS-standaard produceert (de fysieke stroom van soja en de certificaten staan los van elkaar). Technisch gezien kan via Book & Claim zowel een theoretische als een fysieke stroom duurzame grondstoffen bij de afnemer terecht komen. Maar zoals het systeem nu in de praktijk wordt toegepast leidt het niet tot een fysieke, traceerbare stroom duurzame grondstof.
- Mass Balance: dit is een tussenvariant, waarbij gecertificeerde en niet-gecertificeerde soja kunnen worden gemengd, waarbij alleen voor het deel dat uit gecertificeerde productie komt, certificaten kunnen worden verhandeld. De reguliere en duurzame stromen worden vervolgens gecombineerd in verwerking, transport en opslag (met een efficiënte keten tot gevolg) en naar wens uitgeleverd aan afnemers die bepalen hoeveel % duurzame soja ze willen. Controle van de massabalansboekhouding vindt plaats bij iedere schakel van de keten.

Het grootste gedeelte van de verantwoorde soja wordt momenteel via het Book & Claim-principe verhandeld: los van de fysieke stromen worden certificaten aangekocht. Het streven van de Stichting Ketentransitie is echter om te komen tot een volledige handel via Mass Balance, omdat op die manier een veel directere relatie ligt tussen de producent en de afnemer.

Naast eigen inkoop van verantwoorde soja door het bedrijfsleven, koopt Stichting Ketentransitie certificaten, meestal via de traders. De financiële middelen hiervoor komen voor ieder de helft van de leden van de Stichting Ketentransitie, en van IDH (Initiatief Duurzame Handel) met overheidsgeld. De totaal benodigde investering om 100% verantwoorde soja in 2015 te realiseren is naar schatting 7 miljoen euro. Deelnemende bedrijven nemen hiervan de helft voor hun rekening en het IDH de andere helft. Deze investering bestaat enerzijds uit een opstart (trainingen, bedrijfsvoeringsanalyses en ondersteuning om te gaan voldoen aan de RTRS-eisen, dit wordt door IDH betaald) en anderzijds uit vergoedingen voor lopende kosten (duurdere teelt, afdracht aan RTRS-organisatie, betaald vanuit de Stichting).



## Lessons learned

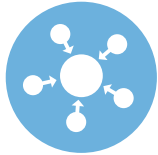
Aspecten die op basis van de soja-casus meegenomen kunnen worden, zijn:

- Het werken met een transitiepad. Het bereiken van duurzaamheidsdoelen vergt soms een lange adem, zowel doordat het bewustwordingsproces niet bij alle partijen synchroon verloopt als doordat een kostenstijging de onderhandelingen tussen ketenpartners complexer maakt. Bovendien kan een kostenstijging tot concurrentienadelen leiden, waardoor een transitie lastiger van de grond komt.
- Book and Claim: duurzaamheid loskoppelen van het fysieke product. Het feit dat bij vlees veel meer sprake is van beleving en de consument ook gezondheids- en smaakaspecten aan duurzaamheid onderkent maakt dit model lastiger te communiceren naar de consument dan bij groene stroom en lijkt daarmee niet op voorhand een goede tool voor de retail om zich onderling mee te onderscheiden.
- Mass Balance: duurzaam geproduceerd vlees wordt fysiek bijgemengd in de reguliere keten van deelnemende afnemers. Als een afnemer bijvoorbeeld 30% duurzaam vlees wil en 70% regulier, wordt er fysiek (ten minste) 30% duurzaam vlees in zijn eigen keten gevoegd. Qua traceerbaarheid is het meest logisch om aan te sluiten bij huidige traceability-systemen waarin slachterijen nu ook al bijhouden welke batch vlees van welke boer komt, en dus ook het bijmengen kunnen administreren en borgen richting afnemer. Of hij dan via de pakbon aan zijn afnemer garandeert dat 30% van de partij vlees duurzaam is, of dat de afnemer dit zelf ook kan administreren via codes op verpakkingen is afhankelijk van de afspraken die gemaakt worden. Belangrijkste is dat in geval van nood de juiste partij vlees uit het schap kan worden teruggenomen.
- Samenwerking tussen ketenactoren en maatschappelijke organisaties en een organisatie die de transitie coördineert (de Stichting Ketentransitie Duurzame Soja). Voor transities kan het handig zijn als een onafhankelijke organisatie de samenwerking in de keten bevordert. Gezamenlijke doelen worden enigszins losgekoppeld van het directe commerciële belang. Er kunnen middelen vrijgemaakt worden voor ondersteuning in de vorm van onderzoek. Ook kan een onafhankelijke partij een eenvoudiger ingang zijn naar derde partijen zoals overheid, ngo's of pers.



3

Oplossingsrichtingen  
door andere  
businessmodellen

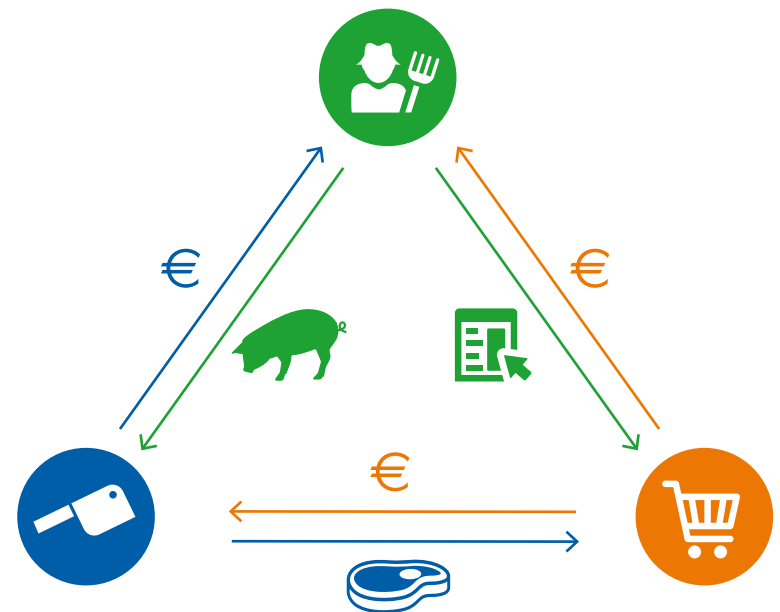


# Producentenorganisatie

## Het idee

Een groep varkenshouders of vleeskuikenhouders gaat zich organiseren voor de productie en het vermarkten van duurzame varkens of vleeskuikens tot een producentenorganisatie (PO). Een dergelijke producentenorganisatie ontwikkelt een gemeenschappelijke visie en maakt zich zichtbaar naar andere marktpartijen. Naast de verticale ketenlijn (van producent naar slacht en verwerking naar de retail) ontstaat er met een PO een directe lijn tussen producent en retail, waarbij informatie vanuit de producent rechtstreeks naar de retailer kan worden overgedragen. Hierbij produceren varkenshouders of vleeskuikenhouders bijvoorbeeld volgens de gezamenlijke geformuleerde inkoopcriteria van CBL ('Vlees van Morgen'). In het buitenland zoals Duitsland en Frankrijk zijn producenten veelal georganiseerd in PO's. In Duitsland zijn 85% van de vleeskuikenhouders georganiseerd in PO's, en heeft een PO zelfs een wettelijke basis. Zo zijn er in Niedersachsen 20 à 25 'Erzeugergemeinschaften', met elk 40 tot 60 producenten. Ook binnen de EU komt er regelgeving die samenwerking tussen producenten stimuleert. In Nederland zijn er ervaringen in andere sectoren, met name de tuinbouw.

Actorbelangen in producentenorganisatie





## Toegevoegde waarde

- **Retail:** Er ontstaat een rechtstreeks aanspreekpunt voor de retail (supermarktorganisatie) met de PO en daarmee met producenten, wat op individuele basis veel lastiger is om te realiseren. In feite intensificeert de PO de link tussen producent en retail. Informatiedoorstroming van retail naar boerderij-niveau en vice versa, komt op deze manier gemakkelijker tot stand. Het biedt ook aanknopingspunten om gezamenlijk onderscheidende ketenconcepten te ontwikkelen en te laden (co-creatie).
- **Slachterij:** Een PO kan ook voor de slachterij een voordeel bieden, namelijk één aanspreekpunt. En er is collectief overleg tussen de PO en slachterij over zaken, met als resultaat hogere constante kwaliteit. De slachterij blijft ook cruciaal voor de planning en aanvoer, als ook de vierkantsverwaardiging.
- **Producenten:** Producenten kunnen met de retail afspraken maken rond public relations (open dagen, marketing in huisbladen retail, winkeldemonstraties) en de daarvoor te ontvangen vergoeding realiseren (bijvoorbeeld voor in-store activiteiten). Ook productinnovatie kan een onderwerp van gesprek zijn. Verder worden producenten minder 'uitwisselbaar'.
- De PO kan zich desgewenst tegelijk ook ontwikkelen tot een inkooporganisatie (bargaining association) en daardoor efficiency-winst door gezamenlijke inkoop van voer of dieren realiseren. Daarnaast kan de PO vanuit een gemeenschappelijke visie de regie hebben als het gaat om zaken als uitgangsmateriaal, voerders, veterinaire begeleiding en markt-informatie. En aan de marketingkant kan de PO zelf een merk bouwen met een sterke handelspartij die over voldoende cash flow en volume beschikt, en daarnaast nieuwe concepten uitrollen in het buitenland (bijvoorbeeld Duitsland of het Verenigd Koninkrijk) op basis van bestaande efficiency.
- **Toeleverende industrie:** Voerleveranciers krijgen bij inkooporganisaties een grotere gemiddelde ordergrootte en besparen op 'contacturen' met producenten.



### Waar moeten afspraken over worden gemaakt?

- PO en retailer zullen in een markt-arrangement afspraken vastleggen over de samenwerking. Mogelijk is extra uitleg nodig om de retailers en de veehouders het voordeel van de PO te doen inzien: ze investeren in elkaar en in de keten;
- Basisafspraken moeten worden gemaakt over:  
(a) productkwaliteit, (b) planning, (c) prijzen en  
(d) ondersteuning (retail)merk;
- Afspraken over prijzen. Bijvoorbeeld vaste prijs, eigen prijs, meerkosten bovenop de commodityprijs.
- Prijsbeleid (jaar)contract over prijsplus;
- Gezamenlijke investering in de *©Kip/ Varken van Overmorgen*®;
- Betrokkenheid slachterij in arrangement is een must voor:  
(a) planning en aanvoer en (b) vierkantsverwaardiging.
- Afspraken over hoe de verschillende ketenpartijen de kosten en opbrengsten gaan verdelen.
- Het is verder aan de ondernemers om precies in te vullen hoe de PO wil gaan opereren.



## Aandachtspunten

- Bepalend voor het succes is de mate waarin producenten zich willen organiseren in een PO. Een mogelijk alternatief is een platform dat handel tussen boeren en retailers faciliteert, door verduurzaming te stimuleren en producenten/PO's te positioneren.
- Hoewel je kunt besparen als je gezamenlijk inkoopt, zijn meerkosten toch vaak onvermijdelijk bij het ontwikkelen van ketenconcepten, daarom is het van belang dat er betrokkenheid is tussen ondernemers, ondernemers een gezamenlijke visie hebben en in elkaar investeren.
- De producent krijgt in dit model via de PO meer invloed op de keten. Dit kan ten koste gaan van de slachterij, of althans kan zo worden gepercipieerd. Vanuit deze spelers kan daarom tegenwerking worden verwacht tegen een PO.
- De vierkantsverwaarding blijft ook bij dit businessmodel een belangrijk aandachtspunt. Dit probleem kan de PO niet oppakken en zal toch door de slachterij aangepakt moeten worden. Slachterijen houden vanuit dit oogpunt een belangrijke rol in het geheel.
- Slachterij is er bij betrokken, of alleen voor het gedeelte van productstroom voor retailer, of is sec loonslachter. Voor de slachterij kan het aantrekkelijk worden om een loonslachterij te worden, tegen goede (vaste) marges. Slachterijen zijn grote vaste kosten industrieën, dus die kunnen al te veel schommelingen in marges vaak niet opvangen (en vandaar dat prijzen de neiging hebben zeer te schommelen door het bieden op producten om de slachtlijn vol te krijgen).
- Neem in elk overleg de hele keten mee (dus niet alleen producent, slachterij en retailer). Houdt hierbij wel rekening met mededinging: verticale afspraken in de keten zijn toegestaan, maar mogen niet sectordekkend zijn.
- Wat gebeurt er als vlees (tijdelijk) elders goedkoper ingekocht of duurder verkocht kan worden?
- In hoeverre is het mogelijk dat PO's onderling gaan concurreren? Is er naast PO's ook nog ruimte voor individuele spelers die het kippen- of varkensvlees volgens de nieuwe specificaties willen gaan leveren?
- Wat zijn de mogelijkheden van een PO om bijvoorbeeld op jaarbasis van retailer (en slachterij) te wisselen?

- Bij het opzetten van een producentenorganisatie is het zinvol om gebruik te maken van de wetenschappelijke knowhow over potentiële besturingsproblemen van producentenorganisaties en coöperaties.

### *Enkele aandachtspunten bij vormen van producentenorganisaties*

*Free-ridersgedrag* Boeren die later toetreden tot de producentenorganisatie profiteren van de al gedane inspanningen. Dit kan ertoe leiden dat relatief veel inkomsten worden uitgekeerd en er weinig wordt geïnvesteerd.

*Horizonprobleem* Leden zullen niet investeren als ze daar, bijvoorbeeld door bedrijfsbeëindiging zonder opvolger, niet meer van profiteren.

*Portefeuilleprobleem* Investeringsportefeuille van de leden, die mogelijk meer rendement verwachten van uitbreiding van eigen bedrijf of aflossen leningen.

*Bronbeperking (single origin constraint)* De producentenorganisatie biedt niet per se het optimale productpakket voor zijn klanten, omdat zij tot doel heeft de marge te realiseren op de producten van de leden.

*Dubbele monopoliemarge (double monopoly mark-up)* Als zowel de producentenorganisatie enige marktmacht heeft met een uniek product en de voedingsmiddelenfabrikant ook, dan zouden ze beide een hogere prijs kunnen vragen dan de marginale kosten; dat gaat ten koste van volume en welvaart.

*Beheer (control) probleem* Een organisatie waarin het eigen- en het management gescheiden zijn moet nadenken over zijn bestuurlijke organisatie zodat bestuur en management alleen handelen in belang van de leden.

*Invloed probleem* De leden van een producentenorganisatie maken kosten om hun invloed op de ledenvergadering en bestuur uit te oefenen.

Bron: Hendrikse en Feng (2012); Ortmann en King (2007).





# GroenGroeiModel<sup>1</sup>

## Het idee

Duurzame concepten worden vaak via aparte ketens als niche in de markt gezet. Door de kleine schaal is de aparte logistiek van zo'n duurzaam product relatief duur. De meerprijs kan gedrukt worden als duurzaam vlees vanaf de producent gemengd wordt in de reguliere stroom (zie figuur voor een schematische weergave van een keten waarin in stappen wordt overgeschakeld op duurzaam vlees). Het percentage duurzaam vlees kan gradueel opgehoogd worden, zonder dat de onzekerheid van afzet evenredig toeneemt. Supermarktketens kunnen eventueel kiezen voor een eigen niveau van duurzaamheid per stap en zich daar op profileren.

Op deze manier wordt verduurzaming uit de niches gehaald: je kunt op relatief grote schaal stappen voorwaarts zetten.

De boeren worden gecompenseerd voor meerkosten via tussen-normen die afgesproken worden. In deze tussen-normen wordt afgesproken hoeveel procent van de productie op een bepaalde datum aan de eindnorm van duurzaamheid moet voldoen. In feite kan het GroenGroeiModel worden gezien als een verbond tussen supermarkten, horeca en industrie waarin het huidige reguliere vlees stapsgewijs wordt uitgefaseerd. Hier worden de boeren ook voor gecompenseerd (dat wil zeggen, het prijsniveau gaat langzaam omhoog).

GroenGroeiModel: mengstromen



Bron: Afgeleid van de Nationale DenkTank. Bedragen zijn geschat door Nationale DenkTank.

<sup>1</sup> Als idee geïntroduceerd door de Nationale DenkTank onder de term Bijmengen, maar dat lijkt na de paardenvleesaffaire geen handige naam. In een stakeholderworkshop werd ook de term Uutfaseren nog te geladen geacht, hoewel het goed weergeeft dat de sector ergens afstand van neemt. Vandaar het positief getoonzette GroenGroeiModel.

## Toegevoegde waarde

Het grootste voordeel bij dit model is dat er vanaf het begin gebruik gemaakt kan worden van schaalvoordelen, wat kostenvoordeel oplevert. Ook kan er gemakkelijk op grote schaal public relations rond het initiatief plaats vinden, waarmee supermarkten laten zien dat ze op de kritiek van de ngo's reageren. Daarnaast kan door lage logistieke kosten verduurzaming versneld plaatsvinden, terwijl de meerprijs voor de consument beperkt is. Tot slot kan marketing al snel ambitieus worden ingestoken, omdat er door afspraken zekerheid is dat de vergroening ook daadwerkelijk van de grond komt.

Los van deze generieke voordelen biedt dit model de volgende toegevoegde waarde voor de verschillende ketenactoren:



**Consument:** Bij dit model kan de prijsstijging voor de consument lager gehouden worden dan via huidige duurzame initiatieven. Meer duurzame producten komen op deze wijze ook beschikbaar voor lage inkomens. Bovendien wordt de consument ontzorgd, omdat duurzaamheid wordt verpakt in het winkelconcept of productconcept.



**Slacht en verwerking:** De verwerkende industrie treedt op als partij die de verschillende vleesstromen mengt en dit op dezelfde wijze kan blijven doen. Dit scheelt veel (logistieke) kosten vergeleken met het opzetten van een gescheiden verwerkingsketen. Dit model is voor deze schakel in de keten bovendien interessant omdat je niet alleen van verse producten, maar ook van verwerkte

producten (onder andere, vleeswaren) de onduurzaamheid kan laten uitfaseren. Dit is ook nuttig voor de vierkantsverwaarding.



**Retail:** In de supermarkt wordt de meerprijs van het duurzaam geproduceerde percentage vlees verdeeld over het reguliere vlees. Naarmate het percentage duurzaam vlees toeneemt stijgt zo zeer geleidelijk de prijs. Supermarkten kunnen hierbij tegen relatief lage kosten ambitieuze doelen voor duurzaamheid stellen en hiermee klanten binden. Bovendien kunnen supermarkten het uitfaseren in het GroenGroeModel gebruiken als middel om zich ten opzichte van elkaar te differentiëren.



**Producenten:** Producenten hebben een afzetgarantie; ze weten voor welke prijs ze vlees kunnen verkopen dat aan de nieuwe norm voldoet. Hierdoor wordt het mogelijk om een grote bedrijfsaanpassing te doen. Omdat het een gradueel proces is, hoeven echter niet alle producenten direct over te schakelen. Je sluit met dit model dus aan op het investeringsritme van bedrijven: ze kunnen aanhaken wanneer hen dat uitkomt en als er marktvaart is. Ten slotte stimuleer je de concurrentie op productieniveau, bijvoorbeeld tussen producentenorganisaties. Producenten kunnen elkaar opdrijven (in hun relatie met retailers) in verduurzaming.

## Aandachtspunten

- Punt van aandacht bij dit model is de communicatie met de consument. Consumenten weten niet of ze een duurzaam stukje vlees kopen. Het is onduidelijk hoe de vraag verschuift ten opzichte van de situatie waarin de consument zijn eigen duurzame vlees kiest, juist omdat de consument smaakaspecten en gezondheid verbindt met duurzaamheid. Het moet daarom voor consumenten die bewust meer willen betalen voor gegarandeerd duurzaam vlees mogelijk blijven om specifieke vleesproducten (zoals bijvoorbeeld biologisch) te kunnen blijven kopen. Anderzijds wordt door het grotere aanbod ook een grotere groep consumenten bediend.
- Een tweede punt van aandacht is de schaal waarop het GroenGroeimodel wordt uitgewerkt: op internationaal niveau, nationaal (door de gezamenlijke retail/CBL), of als individuele retailer. Mededinging is een issue als het voor de hele nationale markt wordt opgelegd; als prijsvorming daarentegen wordt losgekoppeld van duurzaamheids-niveau kunnen supermarkten onderling zich onderscheiden door de mengverhouding.<sup>2</sup>
- Wat als vlees internationaal goedkoper ingekocht kan worden? Internationaal uitrollen lijkt hiermee een voorwaarde; immers, als het uitfaseren via het GroenGroeimodel alleen voor de Nederlandse markt werkt, is het voor boeren een risicovollere strategie om te investeren in een aangepast productiesysteem. Overigens geldt de optie van internationaal uitrollen niet specifiek voor dit business model, maar is het ook bij veel andere van belang. Dat nog naast het issue van vierkantsverwaarding en de productie voor de export. In het volgende deel zal hier op terug worden gekomen.
- Producenten hebben een afzetgarantie en kunnen daardoor investeren. Producenten zullen zich moeten verenigen in producentenorganisaties om hier afspraken met industrie en retail over te kunnen maken. Concurrentie op productieniveau, bijvoorbeeld tussen producentenorganisaties, wordt gestimuleerd. Tegelijkertijd is er (voor de supermarkten) het risico dat je moet opschalen volgens planning; als eerst de veehouders omschakelen die dat relatief goed kunnen en op het eind een groep van veehouders rest die alleen bereid is tegen hoge kosten om te schakelen, wordt men met een onverwacht hoge rekening geconfronteerd. Wel kan op die manier de prijs voor duurzaamheid door de markt worden bepaald, als er niet genoeg boeren interesse hebben in omschakeling, moet de prijs omhoog.

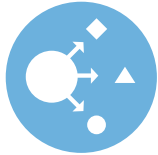


### Waar moeten afspraken over worden gemaakt?

- Voorwaarde voor het GroenGroeimodel is een transitiepad met bijbehorende langetermijnafspraken. Dat betekent een verschuiving van spotmarkt/kortetermijnafspraken naar meer contractuele binding.
- Het tijdspad waarin verduurzaamd moet gaan worden moet contractueel vastgelegd worden, met aandacht voor tussentijdse normen en eindnormen, en de vertaling daarvan naar criteria op boerderijniveau.
- De contractuele afspraken moeten over de lange termijn, geloofwaardig en bindend zijn. Specifiek moeten retailers de meerprijs aan de producenten blijven betalen en niet na een aantal jaren kunnen terugzakken in prijs.
- Afspraken moeten worden gemaakt over de prijs en hoe de verschillende ketenpartijen de kosten en opbrengsten gaan verdelen.



<sup>2</sup> Merk op dat de Nationale DenkTank hierover in gesprek is gegaan met de NMA. Zij gaven aan dat zij geen mededingingsproblemen voorzagen mits er geen prijsafspraken worden gemaakt. Afspraken over snelheid van uitfaseren mag doch ziet de NMA nog liever dat dit een extra niveau van concurrentie wordt. Daarmee is het risico voor mededingingsproblematiek eigenlijk niet anders dan bij een reguliere normeringsafpraak.



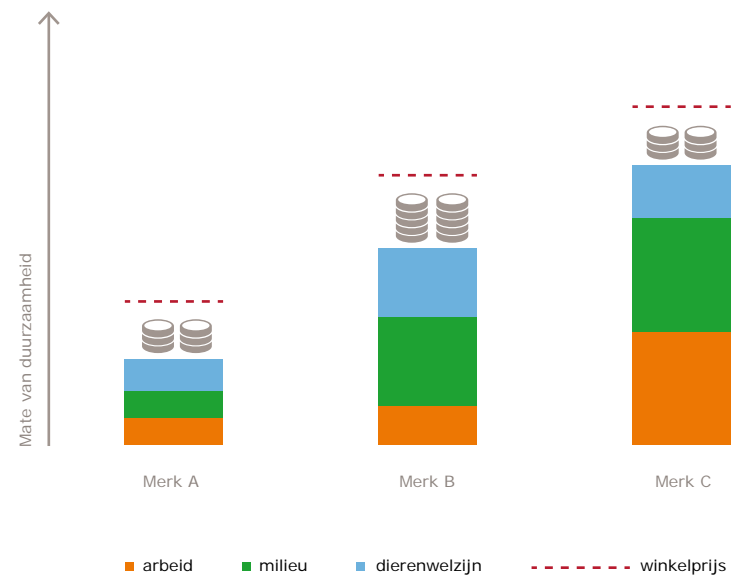
# Marktdifferentiatie

## Het idee

Marktdifferentiatie gaat ervan uit dat de transitie richting duurzaam vlees in 2020 het beste bewandeld kan worden door meer te doen met productdifferentiatie en merkconcepten. Uitgangspunt hierbij is dat dé consument niet bestaat en iedere keuze uniek is, zodat de huidige vleesketen beter zou kunnen inspelen op specifieke behoeften (segmenten) van consumenten (zoals gemak, genot en gezondheid, zie onder andere EFMI Business School, 2013). Productontwikkeling, marktontwikkeling of zelfs diversificatie zijn nodig om het marktaandeel van duurzaam varkens- of pluimveevlees te kunnen laten groeien. Het is een businessmodel dat in de volle breedte ingestoken kan worden ('duizend bloemen bloeien'), waaruit dan een aantal concepten naar voren komen die opgeschaald kunnen worden. Deze concepten kunnen werken met verschillende marges en zich profileren op verschillende aspecten van duurzaamheid (zie figuur).

Het initiatief voor het bouwen van merken of concepten kan zowel bij de producenten, industrie (bijvoorbeeld vleeswaren) als de retail (vanuit private labels) liggen of gezamenlijk vanuit deze partijen. Bij marktdifferentiatie vanuit producenten of industrie zijn retailers mogelijk niet zelf meer (geheel) verantwoordelijk voor het versschap van vlees: zij leggen merken in het schap. Ook kan een merk of concept worden gelanceerd vanuit een onafhankelijk platform waar diverse ketenpartijen bij aangesloten zijn. Dit laatste leent zich ook voor het opzetten van Business-to-Business-concepten.

Meerwaarde op basis van duurzaamheid



## Toegevoegde waarde

- Waarde kan gecreëerd worden door met merk- of concept-ontwikkeling in te spelen op consumententrends (bijvoorbeeld lokaliteit, smaak, mediterrane levensstijl, dierenwelzijn en vooral ook beleving). De uitstraling van een goed merk is vaak heel sterk, de consument voelt hier iets bij.
- Je kunt spelen met de marges door bijvoorbeeld differentiatie aan te brengen in de afzetkanalen. Een zelfde soort product kan als bulk verkocht worden aan de discounters in het retailkanaal of als high-end product aan de luxe horeca.
- Er zijn twee manieren van beprijzing mogelijk: (1) kostprijs-plus en (2) value-based pricing. Dit zorgt ervoor dat incentives in de vleesketen sterk veranderen. Bij value-based pricing wordt bijvoorbeeld uitbetaald op vleeskwaliteit en niet alleen op karkaskwaliteit.
- Het aantrekkelijke van een merk voor een retailer is dat ze bij problemen kunnen doorverwijzen naar de merkfabrikant (wat dus ook een groep producenten kan zijn). Een merk heeft een eigenaar en is daarmee niet anoniem. Deze eigenaars zullen er alles aan doen om de continuïteit te borgen. Aan de andere kant moeten supermarkten wel schapruimte 'opgeven'.
- Een sterke ondersteuning vanuit ICT, zodat vlees van versvak tot veehouderij en veevoerfabrikant traceerbaar is, biedt kansen. Er kunnen bijvoorbeeld recepten en video's van de productie worden toegevoegd aan het concept en consumenten kunnen bij de productie worden betrokken via sociale media, open dagen, enzovoort.
- De specifieke waardepropositie is verder sterk afhankelijk van het concept. Bij het differentiatiemodel gaat het er wel om dat unieke waarde wordt toegevoegd voor de klant gekoppeld aan het concept. Dit kan met smaak, maar ook op andere productattributen (inclusief verpakking) of emoties die samenhangen met aankoop/gebruik van het product.

## Waar moeten afspraken over worden gemaakt?

- Klantrelaties dienen te bestaan uit vertrouwen en betrokkenheid tussen ketenpartners onderling en met de consument.
- Maak afspraken over wie de regie heeft (producent, industrie of retail).
- Zorg voor informatie-uitwisseling door de hele keten heen. Er is vaak langjarige samenwerking tussen ketenpartners nodig. Bedenk hierbij dat het activiteitenpalet zich uitbreidt en naast het op de markt zetten van het product ook kan bestaan uit: marketing, PR, managen klantrelaties, landschapsbeheer, enzovoort.
- Zorg voor een borging van wederzijdse communicatie tussen producent en consument.
  - De kracht van directe communicatie vanuit de veehouder is bij dit concept cruciaal. Dat kan bijvoorbeeld met ICT, maar ook via open dagen.
  - Meer actieve betrokkenheid voor de consument kan worden gecreëerd op diverse manieren: creëren van een eigen community, crowd funding, enzovoort.
- Zelfs als het merk of concept geen directe link legt met het boerderij-niveau, dan is het voor een retailer/fabrikant toch verstandig om contact te hebben met producenten en bijvoorbeeld contracten af te sluiten. Helemaal anoniem een merk opbouwen is lastig.
- Verken ook de mogelijkheden tot samenwerking met andere sectoren om tot een sterk concept te komen (bijvoorbeeld door het bundelen van producten).





## Aandachtspunten

- Waarom zijn er niet al merken ontwikkeld? Wat is er nodig om dit voor de hand liggende businessmodel van de grond te krijgen? En hierbij speelt ook de vraag: wil de consument wel merk vlees? Wat weten we over merkbeleving onder consumenten bij verse producten? Conceptontwikkeling vraagt een andere inzet van marketing en kennis van de consument.
- Er zit niet alleen een uitdaging in het stimuleren van de consumentenvraag, maar ook in het geregeld krijgen van de sourcing, uitgaande van een merk dat gebaseerd is op productiekenmerken (smaak via voersamenstelling of genetica, duurzaamheidsniveau). En hoe zorg je ervoor dat niet het risico bij de producent blijft liggen?
- Grote retailers hebben vaak een businessmodel waarbij dit model niet past. Een grote retailer is portier voor de consument, maar verbindt producent en consument niet. Merkontwikkeling vereist een bepaalde knowhow bij de retail. De kennis en ervaring die supermarkten hebben opgebouwd met private labels kunnen hierbij van dienst zijn.
- Hoe krijg je ketenpartijen zover dat ze meedoen? Het product wordt immers te duur als je het risico voor andere ketenpartijen wilt afkopen.
- Kun je met dit model wel ooit de gewenste schaalgrootte bereiken voor verduurzaming van de mainstream?
- Betrek horeca en catering ook consequent bij de keten. Dit geeft nieuwe contactmogelijkheden met de consument en nieuwe mogelijkheden voor vermarkting.
- Je houdt het probleem van de vierkantsverwaarding. Dit geldt zeker voor de situatie dat het onderscheidend concept tot een forse stijging van de productiekosten op de primaire bedrijven leidt. In de praktijk kan dit wellicht worden opgelost door merken of concepten te introduceren waarbij niet alleen vers vlees maar ook vleeswaren en andere producten waarin vlees verwerkt is deel van uit maken.





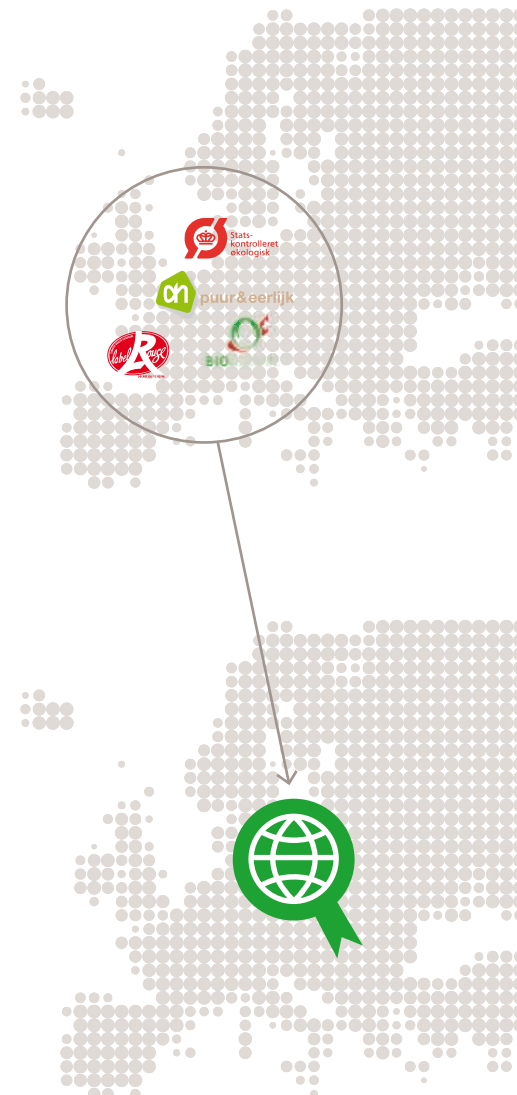


# Internationale labels

## Het idee

Een groep stakeholders of platform gaat private marketing standaarden ontwikkelen voor duurzaamheid op een internationaal niveau, vergelijkbaar met huidige internationale standaarden op het gebied van milieu en arbeid. Op deze laatste genoemde gebieden is het gelukt om wereldwijde private standaarden neer te zetten, inclusief merken. Denk hierbij aan labels als Rainforest Alliance, Fair trade, Utz Certified. Op dit moment worden in de vleessector standaarden voor dierenwelzijn en duurzaamheid vooral op nationaal niveau ontwikkeld. Het doel van dit business-model is om een palet aan standaarden te ontwikkelen en uit te rollen op Europees niveau. Hierbij zijn drie opties mogelijk:

- Een business-to-business standaard, zoals het huidige GlobalG.A.P. (borging van minimum), maar dan ook op hoge niveaus van duurzaamheid.
- Een label of keurmerk om een merk of concept (zie het vorige businessmodel over Marktdifferentiatie) te laden met duurzaamheid (vergelijkbaar met de huidige Rainforest Alliance, Fair Trade en Utz Certified labels).
- Een (internationaal) merk bouwen met specifieke eisen om hierbij te kunnen horen, een voorbeeld is het merk Bio+.



## Toegevoegde waarde

- Voor een exporterend land als Nederland is het belangrijk om internationale schaafeffecten te krijgen voor brede duurzaamheidsstandaarden. Hierdoor kunnen zowel de vierkantsvervaardiging als marketing makkelijker gerealiseerd worden. Ook worden hierbij de Nederlandse veehouders niet voor het blok gezet om te moeten kiezen voor de Nederlandse of de exportmarkt, waarbij ze zich in de Nederlandse markt afhankelijk maken van een beperkt aantal retailers.
- Internationale labelling maakt het ook veel aantrekkelijker voor internationale merken om aan te sluiten, dan wanneer standaarden op nationaal niveau worden georganiseerd.
- Voor de varkens- en pluimveesector betekent dit dat de hele sector naar een hoger niveau gaat, namelijk ook het gedeelte dat bestemd is voor de export.
- De standaarden kunnen modulair worden ingestoken, waarbij dan de EU-labels de basis vormen (bijvoorbeeld op basis van Welfare Quality), met daar bovenop specifieke nationale business-to-business labels gericht op specifieke aspecten (bijvoorbeeld dierenwelzijn en herkomst).

## Aandachtspunten

- Moet je wel internationaal standaardiseren? Er zijn immers verschillen tussen markten in de mate van volwassenheid van verschillende duurzaamheidsissues. Bovendien zijn sommige duurzaamheidsissues cultureel bepaald (bijvoorbeeld dierenwelzijn). Dit vraagt om sensitiviteit met betrekking tot de mogelijkheden rekening houdend met de markten waarvoor standaarden worden ontwikkeld.
- Internationaal overleg tussen landen en sectoren vergt een lange adem, zeker als de ambities tussen regio's verschillen of niet duidelijk zijn.
- De bottleneck voor dit businessmodel is het zogenaamde 'least-willing principle', de traagste speler bepaald het tempo van progressiviteit.
- Hoe verkrijg je wederzijdse erkenning tussen de verschillende (commerciële en niet-commerciële) stakeholders die betrokken dienen te zijn bij het formuleren van de internationale standaarden?
- Is aansluiting mogelijk bij bestaande initiatieven, zoals bijvoorbeeld het Beter Leven Kenmerk/Eurogroup of GLOBALG.A.P.?

## Waar moeten afspraken over worden gemaakt?

- De verschillende standaarden moeten ontwikkeld en beheerd worden door een platform. Aan de methodiek voor het komen tot invulling van de standaarden moet vooraf gecommitteerd worden; het is een multistakeholderproces, waarvan de uitkomst per definitie een compromis is.
- Er is een brede vertegenwoordiging vanuit stakeholders nodig, alle commerciële en niet-commerciële partijen moeten mee blijven doen. Van belang is de wederzijdse erkenning.
- Er is veel tijd nodig voor het proces om iedereen mee te krijgen. Daarom is het belangrijk het eenvoudig te houden.
- Daarnaast dienen afspraken gemaakt te worden over compliance en sancties en de zogenoemde Chain of Custody\*. Claims kunnen bijvoorbeeld getoetst worden bij een overheidsinstantie bijvoorbeeld langs Welfare Quality meetlat (vergelijk EFSA met gezondheidsclaims).
- De inhoudelijke rol van overheid dient echter beperkt te zijn om een lang bureaucratisch proces op internationaal niveau te voorkomen.
- Maak afspraken over uitbreidingsmogelijkheden naar een breder palet van standaarden, met naast dierenwelzijn bijvoorbeeld ook milieu, arbeid, sluiten van ketens. Progressiviteit is belangrijk om een terugkeer van de 'race to the bottom' te vermijden.

\* Chain of Custody betekent dat alle bedrijven in de keten in staat zijn de stroom van gecertificeerde producten apart te houden van de overige producten, zowel administratief als fysiek.





# Marktorientatieplatform

## Het idee

Een platform zou met de belangrijke functie van marktorientatie aan de slag kunnen gaan. Het tijdig signaleren van trends en de eisen van de nationale en internationale markten inventariseren is een belangrijke taak van een platform. Ook kan een platform het gesprek met stakeholders aangaan hoe deze markten verder te ontwikkelen. Daarnaast kan ook een rol zijn van het platform om aanbod en vraag te organiseren. Zo vindt er al handel van vlees uit het tussensegment plaats over landen heen: Nederland importeert vlees uit het buitenland dat onder het Beter Leven Kenmerk in de winkels terecht komt en daarnaast exporteert Nederland ook weer vlees bedoeld voor het tussensegment naar het buitenland. Tot slot, een andere mogelijke taak van het platform richt zich op het trainen en motiveren van producenten om productieprocessen aan te passen aan de nieuwe inzichten en eisen.

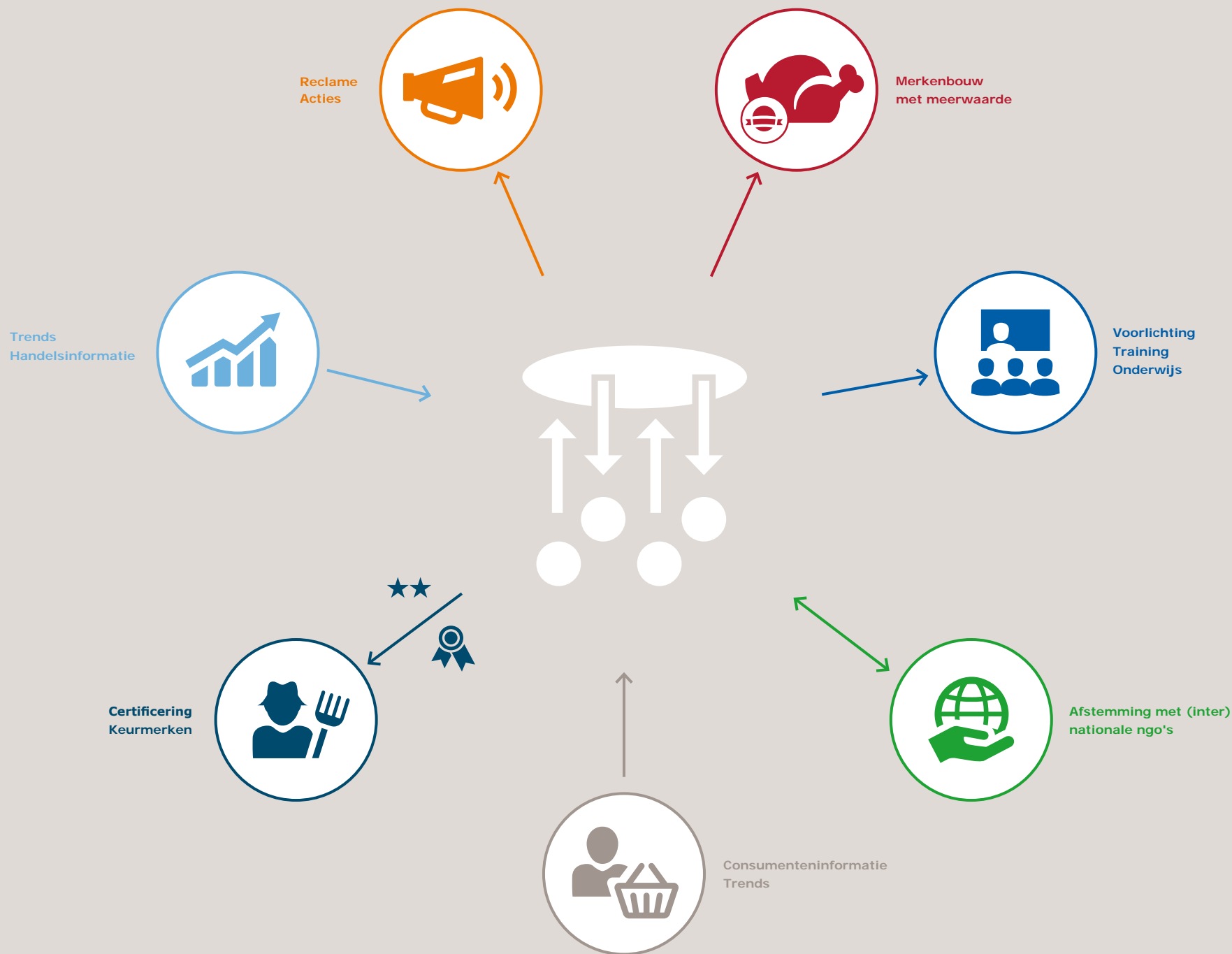
## Toegevoegde waarde

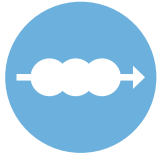
- Deze institutie organiseert collectiviteit in de sector gericht op leiderschap in de internationale vleesketen. Een belangrijk voordeel is dat men met een platform het verzamelen en verwerken van marktinformatie geconcentreerd heeft, als ook de positionering van de sector naar de buitenwereld.
- Een platform is ook de initiator om verdere verduurzaming in de sector te stimuleren gegeven specifieke marktfragen met behoud van volumes.

- Een platform stelt de sector in staat beter in te spelen op vraagbehoeften en naar gelang standaarden of merken te ontwikkelen in het aanbod aansluitend bij de internationale marktvrage.
- Communicatie met stakeholders wordt gefaciliteerd en progressiviteit van standaarden wordt gemanaged in overleg met marktpartijen en stakeholders.

## Aandachtspunten

- Financiering voor een platform zal vooral vanuit de sector moeten komen, maar zij hebben er ook het grootste belang bij dat de afzet en ontwikkeling van de sector wordt gestimuleerd.
- Welke partij/partijen nemen deze regierol op zich? Initiatief zou bij de slachterijen kunnen liggen, maar er kan ook voor een onafhankelijk platform worden gekozen, ondergebracht in bijvoorbeeld een stichting (wat gebeurd is bij MPS).





# Ketenintegratie

## Het idee

Er bestaan feitelijk twee vormen van ketenintegratie:

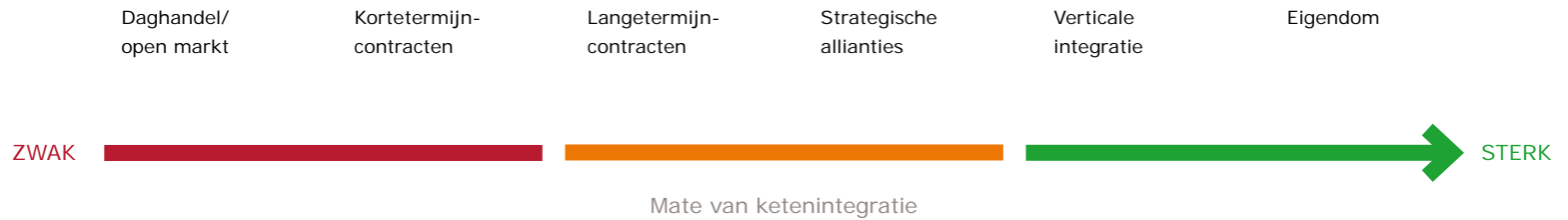
- Alles wat toeleverend, producerend, en verwerkend is binnen een vleesketen verwordt tot één bedrijf. Alles is dus in handen van één bedrijf (zoals dat ook in kalfsvleessector geregeld is). Dit is, naast volledige eigendom van de productiefaciliteiten, de meest vergaande vorm van controle over de productie. De integratie heeft de controle over meerdere schakels in de keten en heeft (als boeren nog een rol spelen in de keten-integratie) via voergeldcontracten directe controle over de productiefaciliteiten en productiemethoden in de houderijfase.
- Produceren onder contract (contract farming). In een zwakke vorm van contract farming worden in contracten afspraken gemaakt over (minimale) kwaliteitseisen, het afleverschema (aantallen dieren en moment van afleveren) en de methode van uitbetaling. In een meer verdergaande vorm worden in het contract ook afspraken gemaakt over de directe bedrijfsvoering: het merk of type uitgangsmateriaal, het soort voer of het gebruik van diergeneesmiddelen. Tevens kunnen in contracten afspraken gemaakt worden met betrekking tot verplichtingen of voorkeuren voor bepaalde toeleveranciers.

De eerste vorm lijkt in de varkenssector en de pluimveesector geen haalbare kaart, dus met name de tweede vorm is hier interessant.

## Toegevoegde waarde

- Dit businessmodel is een interessante optie voor de ondernemers die behoefte hebben aan advisering vanuit de keten, maar ook beginnende bedrijven (die het risico niet kunnen dragen). Met name voor deze laatste groep is verduurzaming onder contract farming een interessante optie.
- De waardepropositie vanuit de contractgever is de mogelijkheid om productiemanagement te verbeteren (mensen begeleiden en coachen), transactiekosten in de keten te verlagen (kosten gerelateerd aan onder andere het zoeken naar een afzet/aanvoerkanal), het behalen van schaalvoordeel met inkoop (bij centrale regie), en het wegnemen van risico op prijsfluctuaties bij producenten (daarvoor dient het risico wel verhandelbaar te zijn via de termijnmarkt of door de keten-regisseur gedragen te worden).
- Een integratie hoeft niet meteen grootschalig te worden uitgerold. Als veevoerfabrikant of slachterij kan het ook met een kleine groep boeren of producentenorganisatie en een retailer.
- Het systeemrisico vermindert omdat zwakkere bedrijven onder contract komen.





### Aandachtspunten

- Gezien hun huidige positie is het niet waarschijnlijk dat slachtere contractgever zullen worden omdat hun financiële positie dat niet toelaat. Zo'n contractgever is dan eerder een partij die er tussen zit of de voerleverancier. Of mogelijk een elders rijk geworden venture capitalist/business angel die iets voor de veehouderij in zijn regio wil doen.
- Voor de vleesindustrie geldt een vergelijkbare inschatting: die wil het kapitaal, ook nodig voor het opvangen van de risico's vanwege de prijsschommelingen vermoedelijk niet opbrengen. Bovendien is de vleesindustrie momenteel toch verzekerd van aanvoer en hoeft ze geen verantwoordelijkheid te nemen van de (te) minimale vergoeding voor de boeren.
- Een integratie vermindert de prikkel tot excellent vakmanschap en ondernemerschap voor veehouders.
- Waar integraties ontstaan is dat eerder in de vleesdiertak (vleeskuikens, vleeskalveren) dan in de reproductie (fokzeugen en gesloten varkensbedrijven). Voor reproductie is meer vakmanschap nodig, waarmee boeren zich kunnen onderscheiden en kunnen excelleren.
- Bij het vormgeven van contracten in de keten kan nuttig gebruik gemaakt worden van een aantal ontwerpregels.

### 10 Ontwerpregels voor contracten



#### Coördineren

- 1 Coördineer productie
- 2 Weeg voor- en nadelen decentralisatie af
- 3 Minimaliseer kosten van onzekerheid en risico

#### Motiveren

- 4 Verminder kosten van post-contract opportunisme
- 5 Verminder kosten van pre-contract opportunisme
- 6 Vermoed de samenwerking niet
- 7 Geef ruimte voor issues op de lange termijn

#### Transactiekosten beheersen

- 8 Weeg voor en nadelen heronderhandelingen af
- 9 Verminder directe kosten van contract afsluiten
- 10 Gebruik transparante contacten

Bron: Bogetoft en Olesen (2002).

# Samenvatting oplossingsrichtingen door andere businessmodellen

In dit deel is gekeken naar een aantal alternatieve businessmodellen. Het is hierbij niet zo dat één businessmodel te prefereren valt boven het andere. In de transitie naar duurzaam vlees in 2020 zal gekeken moeten worden naar de sterktes van de verschillende businessmodellen en waar de combinatie van businessmodellen elkaar op een slimme manier versterkt. Er bestaat overlap en interactie tussen de verschillende businessmodellen, zoals:

- Het Internationale labels-model kan gebruikt worden om een merk of concept ontwikkeld vanuit het Marktdifferentiatie-model, verder te laden.
- Een Producentenorganisatie of Marktoriëntatie-platform kan gebruikt worden voor het bouwen van een merk of concept (Marktdifferentiatie-model).
- Producenten zullen zich moeten verenigen in Producentenorganisaties om afspraken met industrie en retail te kunnen maken over het uitfaseren van de huidige productiewijze van vlees (GroenGroeiModel).

Bij de verwaarding van duurzaamheid is er niet alleen sprake van producenten en consumenten, ook andere partijen bewegen zich in en rondom dit speelveld (zoals ketenpartijen, afnemers, certificering/ kwalificatieverleners, en maatschappelijke organisaties zoals de Dierenbescherming en Wakker Dier). Hier onderscheiden zich de volgende twee oriëntaties:

- a Business-to-consumer: bedrijven richten zich op zaken doen met consumenten (en dit is waar de meerprijs vandaan komt; middels betalingsbereidheid van de consument, toegevoegde waarde producten of vlees van hoge kwaliteit).
- b Business-to-business: bedrijven richten zich op zaken doen met andere bedrijven (de meerprijs komt nu uit een andere bron; bijvoorbeeld efficiency, of een kwalitatief goed product voor horeca en out-of-home partijen).

Naast deze wijze van waardecreatie is er de wijze waarop het bedrijf gepositioneerd kan worden in de markt en keten op het punt van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Positionering verwijst naar de wijze waarop kopers het product moeten percipiëren ten opzichte van concurrerende producten. Bij de verwaarding van producten afkomstig uit de veehouderij kan dit door:

- a Eén of een beperkt aantal maatschappelijke thema's centraal te stellen, waarbij de andere aspecten ondersteunend zijn; bijvoorbeeld erkende diervriendelijke productie die gefaseerd wordt ingevoerd conform het investeringsritme van bedrijven.
- b Brede aanpak van maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarbij continue gewerkt wordt aan thema's en nieuwe thema's worden opgepakt, een soort MPS-achtige constructie kan dan helpen om de markt te verkennen.

Het is dus duidelijk dat er meerdere wegen zijn die naar Rome leiden. In het volgende deel van dit rapport zal een schets gegeven worden van een tweetal mogelijke transitiepaden.

A close-up photograph of a pig's head resting on the shoulder of a person. The pig has a red ear tag on its right ear. The person's hair and ear are visible on the right side of the frame. A white circle highlights the pig's head and the person's shoulder. The number '4' is overlaid on the right side of the circle.

4

Transitiepaden  
naar de invoering  
van nieuwe  
waardemodellen

# De weg hier naar toe

Nederland heeft na de Tweede Wereldoorlog een zeer succesvol systeem voor de productie van vlees ontwikkeld. Vanuit armoedige omstandigheden waar keuterboeren een koppel kippen en een paar varkens hielden is een industrieel complex ontstaan. Tot voor kort was dit een duidelijk succesverhaal.

Het is echter ook een systeem dat eenzijdig is ontwikkeld op de kostprijs van vlees. In de jaren zeventig begon duidelijk te worden dat het inmiddels sterk gegroeide systeem gepaard gaat met forse milieuproblemen en sinds de jaren negentig is de burger zich ook bewust geworden van de dierwelzijns- en humane gezondheidsproblemen. Er zijn dus maatschappelijke kosten die de consument niet betaalt.

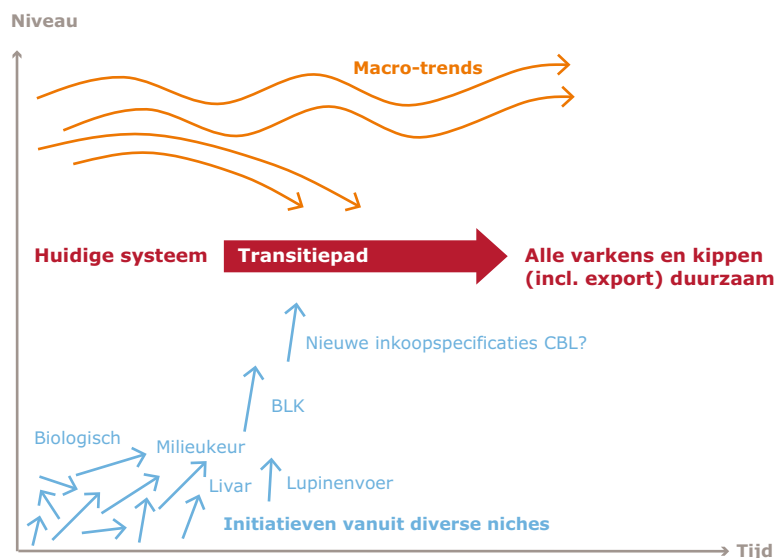
Overheid en keten hebben met maatregelen op die signalen gereageerd met als resultaat dat de duurzaamheid van de productie, zeker in termen van milieu en bijvoorbeeld antibioticagebruik, sterk is verbeterd. Doordat het grootste deel van de productie wordt geëxporteerd en de concurrentie in de Europese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

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

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

Deel I van dit rapport analyseerde en documenteerde deze situatie, en vatte de situatie samen in onderstaande Figuur met de vraag of de tijd rijp is voor een grotere stap in de transitie.

Transitieproces van de Nederlandse vleesketen



# Op een kruising?

Die volgende stap zou de aankondiging van de in CBL verenigde retailers kunnen zijn dat men de inkoopspecificaties voor het 'Vlees van Morgen' (de 'Kip van Morgen' en het 'Duurzame Varken') op een hoger duurzaamheidsniveau ziet dan de huidige productkarakteristieken. Die specificaties brengen investeringen en een hogere kostprijs met zich mee.

In het kader van dit project zijn daartoe berekeningen gemaakt in gezamenlijke opdracht van de retail (vertegenwoordigd door CBL), de industrie (vertegenwoordigd door FNLI) en de veehouders (vertegenwoordigd door LTO en NVV). Voor varkensvlees komt de kostprijsstijging voor 2015 neer op 8 tot 17 cent per kg geslacht gewicht, vooral door de grotere leefruimte per dier. Investeringen lopen uiteen van 25.000-76.000 euro op een vleesvarkensbedrijf tot 100.000 euro in een fokzeugenbedrijf. Het aanscherpen van de specificaties naar 2020 en 2025 brengt verdere kostenstijgingen met zich mee.

In de pluimveehouderij stijgt de kostprijs voor veehouders als gevolg van de specificaties met 15 cent per kg levend gewicht (+15%). Per kg kipfilet in de supermarkt komt de stijging op € 1,27, waarbij dan enkele nog ter discussie staande milieukosten nog niet zijn meegerekend.

Vanwege de vierkantsverwaarding zullen de hogere kosten vooral op de Nederlandse koper moeten worden verhaald, zolang men de uitdaging niet aan wil gaan om delen van kip en varken die naar het (verre) buitenland verkocht worden tegen hogere prijzen af te zetten. Dat maakt de kostenstijging al snel onaantrekkelijk voor consumenten.

Voor veehouders (en in mindere mate slachterijen) die aan deze specificaties tegemoet willen komen ontstaat er nog een probleem: hun potentiële markt wordt kleiner en ze worden afhankelijk van een beperkt aantal Nederlandse supermarktformules. Weliswaar kunnen ze hun product via de slachterij nog steeds naar heel Europa (en daarbuiten) afzetten, maar alleen in Nederland wordt de vergoeding voor de extra kwaliteit betaald. Ook de supermarkten worden afhankelijker van een beperkter aantal partijen die volgens de inkoopspecificaties produceren, maar zij zijn niet gebonden aan toelevering uit Nederland. Daarmee hebben de veehouders voor henzelf een extra risico geïntroduceerd, namelijk dat de investering niet wordt terugverdiend als Nederlandse retailers in het buitenland gaan kopen of onverhoopt niet in staat zijn de vergoeding voor de extra kosten te betalen.

Daarmee ziet de sector zich nu voor een keuze geplaatst: enerzijds kan het oppakken van de CBL specificaties een aantrekkelijke optie zijn om de transitie naar een duurzamere veehouderij gestalte te geven, anderzijds kan het verkeerd uitpakken en de continuïteit van bedrijven verder onder druk zetten.

De onderhandelingen over hoe de transitie naar een duurzamere veehouderij gestalte moet krijgen is bovendien niet makkelijk omdat die niet los kunnen worden gezien van de dagelijkse onderhandelingen over prijzen en daarmee de marge-verdeling in de keten.



Het figuur illustreert dit: op de ene as is het inkomen van de veehouders uitgezet, op de andere dat van de andere ketenpartijen (met name slachterijen, industrie en retail).

Overcapaciteit zorgt ervoor dat de marges in alle schakels van de keten gering zijn, maar voor dit betoog helpt het om in het tweedimensionale vlak de assen zo te kiezen, als een onderhandeling tussen veehouders (die de meeste kosten voor verduurzaming moeten maken) en de andere ketenpartijen. De bolle curve illustreert dan hoe het gegeven inkomen kan worden verdeeld tussen de partijen, prijsonderhandelingen verschuiven de verdeling van punt A langs de bolle curve.

Zonder transitie zal het te verdelen bedrag dalen: het vertrouwen in vlees en de consumptie ervan nemen verder af en veehouders worden geconfronteerd met verdere kostenstijgingen door overheidsmaatregelen. De bolle curve krimpt dan naar het nulpunt.

Waar het bij de transitie om gaat is om te proberen de taart te vergroten, in plaats van hem anders te verdelen. In de figuur is dit geïllustreerd door de pijlen die de bolle curve vanuit punt A naar buiten trekken en de oppervlakte 'te verdelen inkomen' onder de curve vergroten. En daarbij moet de discussie niet gaan over de verdeling van de nieuwe taart, maar allereerst over het zo groot mogelijk maken van de taart. Daarna kan de huid van de beer wel worden verkocht.

Dat is makkelijker geschreven dan gedaan. Een gezamenlijk proces om de taart te vergroten vraagt om vertrouwen van de partijen in een gezamenlijke aanpak. Dat is niet eenvoudig. Het relatief anonieme systeem van scherpe onderhandelingen over de wekelijkse prijsnoteringen heeft tot gevolg gehad dat er weinig contact is tussen bijvoorbeeld de retail en de productie op boerderijniveau en heeft niet tot de opbouw van vertrouwen geleid.

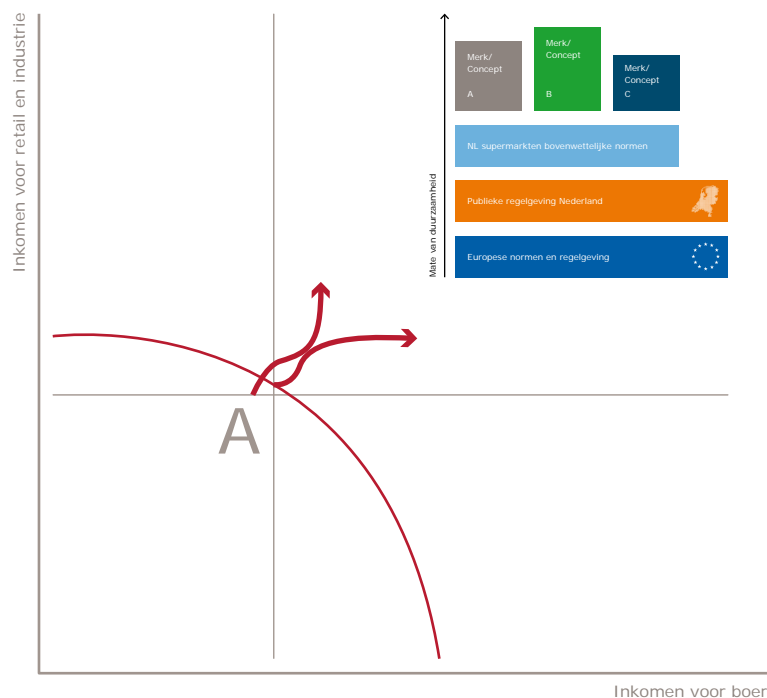
Voor het vergroten van de taart kunnen we wat leren van ervaringen in andere sectoren. Deel II van dit rapport documenteerde er een aantal. Uit deze voorbeelden zijn er tal van transitiepaden denkbaar (dit is wat anders dan voorspelbaar). We schetsen hieronder twee uitersten.

De ene ('verduurzamen vanuit kostprijsbeheersing') bouwt voort op de dominante strategie van de afgelopen decennia, maar breidt de kostprijsbeheersing uit tot de maatschappelijke kosten. Het is vooral een business-to-business (B2B-)strategie waarin de consument niet al te veel wordt lastig gevallen met keuzes tussen duurzaam en minder duurzaam vlees - en er dus ook nauwelijks extra geld in steekt.

De andere ('waardecreatie voor consumenten') gaat ervan uit dat de taart vooral groter kan worden als er geld van consumenten wordt ontvangen door die een betere waarderuil te bieden. Dit is een business-to-consumer (B2C-)strategie. Segmentatie en productiedifferentiatie zijn hier het ultieme doel. In dit transitiepad is het 'Vlees van Morgen' vooral een opstap voor het merk-vlees van overmorgen. In de volgende twee paragrafen beschrijven we deze twee uitersten.

#### Waardecreatie

ISO-curve van de verdeling en vergroting van de marge door bovenwettelijke normen en merkontwikkeling



Bron: LEI Wageningen UR, gebaseerd op Swinnen et al. (2010).

# De weg van *Verduurzamen met kostprijsbeheersing*

De specificaties van het 'Vlees van Morgen' zijn, zoals hierboven al uiteen gezet, een extra kans maar ook risico voor de vleesketen. De productie is duurder en vraagt om investeringen, die door de vierkantsverwaarding ook nog eens ten laste van de Nederlandse consument van vers vlees komen.

Een klein deel van die extra kosten wordt gemaakt in de slachterij en de logistiek omdat aanvankelijk vrij kleine stromen moeten worden gekanaliseerd. Mogelijk moet er in aparte batches worden geslacht en het vlees moet (al of niet met technische hulpmiddelen als RFID chips) apart gehouden worden voor de Nederlandse retail. Dit hele probleem kan worden opgelost via de methodiek van het uitfaseren van het huidige product in het GroenGroeimodel.



## GroenGroeimodel

Het GroenGroeimodel faseert de huidige productiewijze van vlees uit. Een supermarkt legt zich vast op een bepaald (en oplopend) percentage 'Vlees van Morgen' in het assortiment. Het betaalt voor dat percentage een meerprijs die via de slachterij bij de boeren terecht komt (via een zogenaamd Mass Balance mechanisme zoals bij soja gehanteerd wordt). Een additioneel element is dat consumenten geen keuze hoeven te maken, maar de meerkosten van het 'Vlees van Morgen' worden aan alle consumenten doorgerekend. In die zin lijkt het op het Duitse energiebeleid: de supermarkten leggen zichzelf een verplichting op een (groot) deel van de productie duurzaam in te kopen en alle klanten betalen mee.

In zijn meest simpele vorm wordt de consument hier dus niet mee lastig gevallen. Iedereen betaalt iets meer voor zijn vlees en dat bedrag loopt langzaam maar gestaag op naarmate de 100% uitfasering wordt gerealiseerd. In feite maken retail en maatschappelijke organisaties (ngo's) een deal om de via negatieve publiciteit uitgeoefende druk te staken voor toezicht op dit systeem.

In meer gecompliceerde vormen kunnen supermarkten ervoor kiezen met elkaar te concurreren op de snelheid en de eindsituatie van het percentage 'Vlees van Morgen'. De een kan kiezen voor het bereiken van een eindsituatie van 100% in 2017, de andere voor een eindsituatie van 60% in 2022. Als supermarkten zich hierop willen profileren, moet de consument wel over het concept worden geïnformeerd.

Het lijkt overigens überhaupt belangrijk om de consument over het uitfaseren te informeren. Als de consument niet betrokken wordt bij het concept, komt het vertrouwen bij de consument in de aankoop van vlees niet terug. Met andere woorden ook onder het uitfaseren lijkt het verstandig het 'Vlees van morgen' te laden met beelden van wat die productiewijze dan is. Waarbij er geen (milieu)technische aspecten moeten worden gecommuniceerd (daar begrijpt de consument niets van), maar een beleving van duurzaamheid, die door de consument al snel (meestal niet terecht) positief met smaak wordt geassocieerd.

Zodra de stromen groot genoeg zijn en het logistieke probleem verdwenen is, kan de consument ook gegarandeerd worden (via een fysieke koppeling) dat het stukje vlees dat zij koopt onder de specificaties van 'Vlees van Morgen' is geproduceerd. Dan kan alsnog prijsdifferentiatie worden doorgevoerd, mocht een deel van de productie niet verduurzaamd worden (bijvoorbeeld als door vierkantsvervaardingsproblemen de prijzen in vergelijking tot het buitenland te hoog worden).



### Platform

Uitfaseren volgens het Mass Balance model vraagt om een platform dat de trajecten van de retailers registreert en het systeem organiseert. Het meest logische is om hierbij aan te sluiten bij huidige traceability-systemen waarin slachterijen nu ook al bijhouden welke batch vlees van welke boer komt, en dus ook het uitfaseren kunnen administreren en borgen richting afnemer. Ook kan het platform zich bezig houden met de communicatie naar consumenten en zo kennis verzamelen over de marketing van duurzamer geproduceerd vlees (zie hierna). Verder is het platform een goed 'thuis' om de vertrouwensrelatie tussen de ketenpartners te versterken.



### Producentenorganisaties

Slachterijen die willen inspelen op de markt vraag naar 'Vlees van Morgen' zullen om de tafel moeten met een groep boeren. Dit leidt (zoals in veel andere bedrijfstakken) tot (informele) producentenorganisaties: een slachterij heeft er behoefte aan in een keer kennis te delen met een groep boeren en daarmee bijvoorbeeld standaardcontracten op te stellen. Zo'n producentenorganisatie verlaagt transactiekosten. Dit kan ook een aanleiding zijn om over andere zaken, zoals risicomangement te spreken. In kleinere markten waarin slachterij en een kleinere groep veehouders meer afhankelijk van elkaar worden is aanbodsplanning wellicht gewenst (zeker in de opstartjaren waarin de percentages ingefaseerd 'Vlees van Morgen' nog gering zijn). Dan kan het aantrekkelijk zijn niet afhankelijk te zijn van daghandel maar te streven naar vaste prijzen per kwartaal of half jaar, waarvan de risico's vermoedelijk

op termijnmarkten of via voorinkopen kunnen worden ingedekt. Pooling (middelen van prijzen over een kwartaal) kan ook aantrekkelijk zijn om risico's te verminderen.

De producentenorganisaties zouden ook aantrekkelijk kunnen zijn richting de retail. Deze moet ngo's en consumenten overtuigen van zijn duurzaamheidsbeleid. Gebrek aan duurzaamheid komt ook voort uit een te grote afstand tussen producenten en consumenten, waarbij de laatste niet meer betrokken worden bij de dilemma's en problematische keuzes die boeren moeten maken. De inzet van producentenorganisaties in de public relations kan dan nuttig zijn. Afspraken over informatie van boerderijen op de verpakking, publieksacties als Stap in de Stal, Boer in de Winkel (smaken proeven), Boer-brengt-BBQpakket (met grill-lessen) en dergelijke zouden dan tussen producentenorganisatie(s) en een retailer kunnen worden gemaakt.

Dergelijke samenwerkingen kunnen op jaarbasis contractueel geregeld worden (met een vergoeding) tussen een retailer en de producentenorganisaties. Omdat 'Vlees van Morgen' een afgescheiden maar gestandaardiseerd product is kunnen boeren wisselen van producentenorganisatie (als ze zich niet kunnen verenigen in het beleid) of van slachterij. En producentenorganisaties kunnen bijvoorbeeld op jaarbasis overstappen van slachterij en al of niet met een retailer in zee gaan rond de public relations. Ook slachterijen en retailers kunnen stuvvertje blijven wisselen, zij het misschien niet op dagbasis, zodat de marktwerking behouden blijft en onderlinge afhankelijkheden niet te groot worden. Daarmee worden ook retailers niet te afhankelijk van bepaalde toeleveranciers.

Het opstarten van een producentenorganisatie en die actief een rol laten spelen in de public relations van 'Vlees van Morgen' vermindert voor Nederlandse boeren en voor retailers ook het risico dat men naar het buitenland moet voor aankoop, als productie van 'Vlees van Morgen' daar goedkoper kan en door de aangekondigde vergoeding wordt uitgelokt. Hier is dus sprake van een win-winsituatie. Eventueel kunnen boeren de producentenorganisaties ook uitbouwen richting aankoopverenigingen die gezamenlijk voer of diensten van dierenartsen inkopen



### Integratie?

Een optie die in dit transitiepad ook past is die van de integratie, zoals eerder in de kalversector heeft plaats gevonden. Als de veevoerindustrie en de banken momenteel of komende jaren veel bedrijven financieel draaiende houden en die niet willen sluiten, kunnen ze met een slachterij besluiten daar een groep bedrijven van te maken die middels een voergeldcontract 'Vlees van Morgen' produceert. Uitdaging hierbij is wel dat dit om extra investeringen in die (nu marginale) bedrijven vraagt en dat de animo bij boeren die niet door een financiële noodzaak hier toe gedwongen zijn, niet groot lijkt.



### Verbreden naar andere afnemers en buitenland

Naast het uitfaseren, al of niet met producentenorganisaties of zelfs een integratie, past in dit transitiepad veel aandacht voor de vierkantsverwaardiging. Dat issue bepaalt immers nog meer dan de logistiek of zelfs de extra kosten bij de boer, het prijskaartje in de winkel. Het is dus van groot belang dat zo snel mogelijk ook het out-of-home-kanaal en de vlees(waren)industrie duurzaam gaan inkopen op basis van de 'Vlees van Morgen' specificaties, c.q. deelnemen in het GroenGroeiModel.

Ook de exportmarkten, althans die in West-Europa, zouden zo snel mogelijk moeten overschakelen op 'Vlees van Morgen' en dit infaseren. Ook dat draagt bij aan de oplossing van het vierkantsvervaardingsprobleem. Daarnaast zijn er nog andere voordelen: verduurzaming van de Nederlandse productie die zich op de export richt, vermindert het risico van negatieve publiciteit over de intensieve veehouderij die ook het 'Vlees van Morgen' raakt. Het vermindert ook het probleem van grensverkeer en van retailformules die niet mee doen. Tot slot verdwijnt door het verbreden van het concept naar het buitenland het risico van opdelen van de markten waardoor boeren afhankelijk worden van enkele Nederlandse retailketens. Dit zogenoemde asset-specificity risico van boeren kan verminderd worden door net als in de koffiemarkt veel meer met internationale labels te werken dan met nationale.

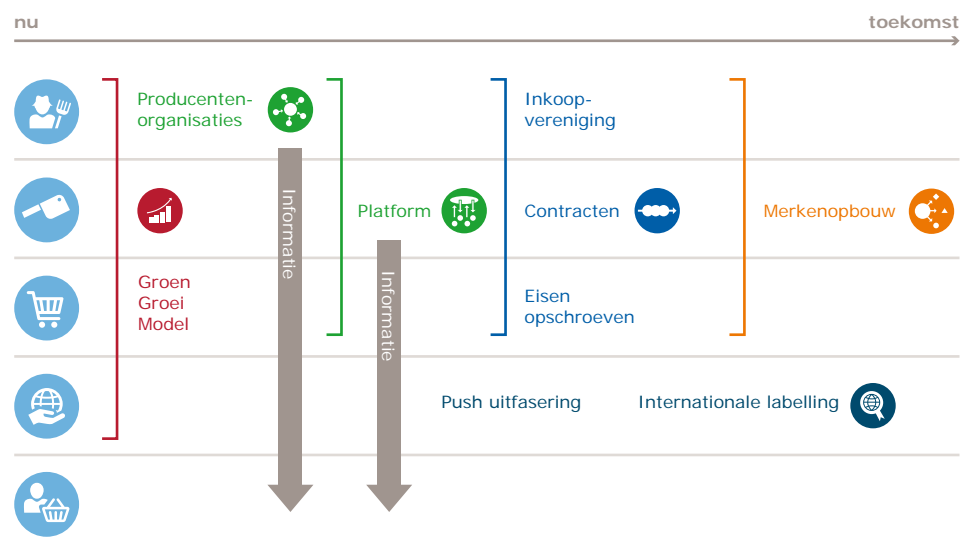




Een transitiepad dat op die manier wordt ingegaan (zie Figuur voor een schematische weergave) lijkt redelijk robuust voor (onverwachte) veranderingen uit de buitenwereld, zoals goedkope import (door vrijhandelsverdragen), navolging in andere landen (dat zou juist helpen), verdere wetgeving (waardoor de 'Vlees van Morgen' specificaties overbodig worden) of extra prijsvolatiliteit. Omdat ondernemingen in eigen tempo kunnen overschakelen is er veel flexibiliteit. Bij te weinig aanbod kunnen retailers de prijs verhogen voor 'Vlees van Morgen' en extra omschakeling uitlokken.

Bij deze B2B-aanpak is de hamvraag of de retail, al of niet in expliciete afstemming met de maatschappelijke organisaties, de CBL inkoopspecificaties snel invoert en een GroenGroeiModel omarmt. Voor individuele retailorganisaties, in het bijzonder als ze weinig last hebben van de huidige negatieve publiciteit, kan het aantrekkelijk zijn een afwachtende houding aan te nemen. Mocht men (al of niet boven op de CBL-inkoopspecificaties) snel over willen gaan tot het voeren van merken voor vlees, dan kan er ook bij veehouders een afwachtende houding ontstaan.

Transitiepad B2B verduurzaming door kostprijsbeheersing



Bron: LEI Wageningen UR.



# Het pad van *Waarde creëren voor consumenten*

De specificaties voor het 'Vlees van Morgen' zijn een eerste stap om nog duurzamer te gaan werken, maar uiteindelijk willen retailers mogelijk naar de marketing van vlees onder huis- of andere merken. Van Kostprijs-denken naar Value-based-denken. Uitfaseren in een GroenGroeiModel met een kostprijsverhoging en vergroten van de taart gaat in deze visie niet werken als je de consument de toegevoegde waarde niet uitlegt.



## Producentenorganisaties

De toegevoegde waarde zal moeten komen van het 'laden' van het label met hulp van boeren. Dit vraagt om producentenorganisaties die een korte lijn hebben met een retailer. Retailers willen zich onderscheiden, ook al zijn de specificaties voor het 'Vlees van Morgen' gelijk. Dit kan via het 'Vlees van Morgen' onder het huismerk of een nieuw label, bij de optie van uitfaseren gaat het wellicht om een eigen percentage 'Vlees van Morgen'.

Kortom, dit vraagt om direct contact met producentenorganisaties over public relations (verpakking, Stap in de Stal, Boer in de Winkel, acties bij opening van nieuwe filialen, lokale oogstfeesten, enzovoort). Dit kan ook hier met een jaarcontract met aparte vergoeding voor het bijdragen aan de public relations van het merk; na een jaar kan een producentenorganisatie eventueel naar een andere retailer overstappen. Ook kan de kostenvergoeding voor het 'Vlees van Morgen' rechtstreeks

worden uitbetaald aan de producentenorganisatie. Wat het dan op termijn weer mogelijk maakt om die vergoeding aan de markt over te laten, maar daarmee wordt het risico van de hoogte van de vergoeding bij de boeren gelegd.

In dit transitiepad is goed denkbaar dat sommige producentenorganisaties zich ontwikkelen naar producenten van merkproducten bv. op basis van smaak of imago. Dit kan in een co-innovatie met de retail. Ook een platform dat, net als bij MPS is de bloemen, de ruimte voor merken en labels in kaart brengt of die helpt ontwikkelen kan een rol spelen.

De retail en producentenorganisatie kunnen de slachterij bij die merkontwikkeling betrekken. Een alternatief is dat ze onderling een afspraak maken en de slachterij een contract krijgt voor het slachten en het optimaliseren van de vierkantsverwaarding (ofwel: slachterijen wordt een loonslacht-contract aangeboden waarbij men het hoofdproduct aan de retail moet leveren en de rest zelf mag verwaarden. Wie het meest biedt voor dat vlees exclusief de door te leveren delen naar de retail krijgt de opdracht)<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Deze methodiek levert meer risico voor de slachterijen op dan in het huidige systeem waar de fluctuaties op weekbasis terugvertaald worden naar inkooprijzen. Als dat niet op kwartaalbasis op een termijnmarkt is af te dekken, is een systeem met een meer open-calculatie of een coöperatievorm denkbaar.



In een dergelijk merk-/ketenconcept kunnen de partijen gezamenlijk werken aan het verminderen van faalkosten. De keten kan zo kort mogelijk worden vormgegeven en daarmee kunnen transactiekosten worden verlaagd. Dit kan worden vastgelegd in jaarplannen, net zoals bijvoorbeeld coöperaties van tafel-aardappeltelers hun duurzaamheidsacties afstemmen op de wensen van hun afnemende supermarkt. Een van de opties om transparantie aan de consument te bieden is de inzet van ICT.



### GroenGroeimodel

Het bouwen van merken, bijvoorbeeld per retail-concept, kan ondersteund worden door een gezamenlijke, algemene actie rond het 'Vlees van Morgen' waarin samen met burgers/consumenten de draai wordt gemaakt naar duurzame vleesconsumptie. De hierboven al beschreven optie van uitfaseren via een GroenGroeimodel is daarbij dienstig, maar moet in dit geval richting de consument zeker worden 'geladen' met beelden van de duurzame veehouderij - zij het dat veel ruimte gelaten moet worden om op die basis de merken tot ontwikkeling te laten komen. Waar een platform met het uitfaseren zich in de communicatie vooral op duurzaamheid en dierwelzijn in het algemeen zal richten, zullen merken niches krijgen rond Nederlandse of regionale identiteit, rond smaak of andere belevingsaspecten.

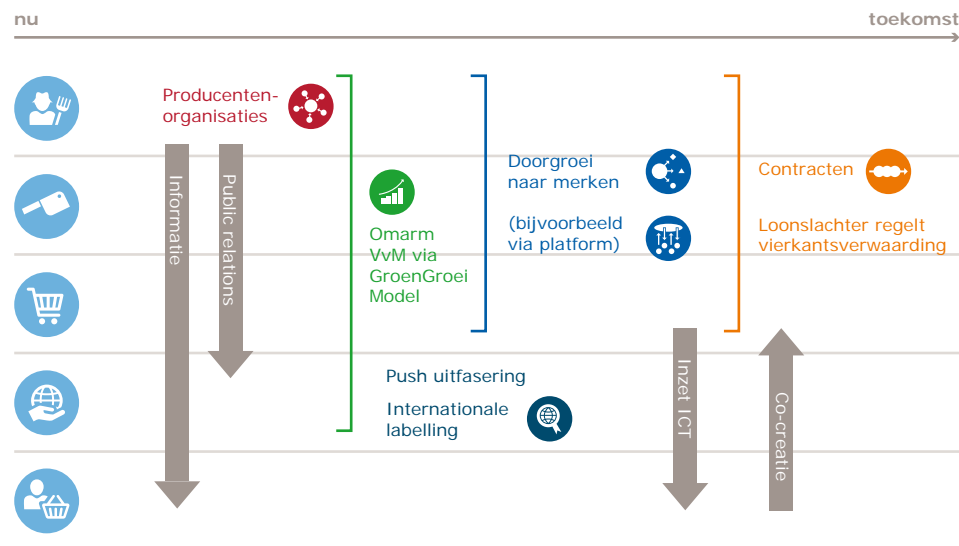
Wanneer het ontwikkelen van merken samenloopt met het GroenGroeimodel van uitfaseren en communicatie over het 'Vlees van Morgen'-label kan een krachtig en spannend maatschappelijk innovatieproces ontstaan. Daarin zouden retailers de consument kunnen betrekken bij het vormgeven van nieuwe producten (zoals Lay's dat bij chips heeft gedaan rond smaken). Gezien het maatschappelijke aspect van de discussie leent zich dit ook tot samenwerking met vernieuwende vormen van journalistiek (zoals bijvoorbeeld door Joris Luyendijk wordt beoefend) en de creatieve bedrijfstak (zoals bijvoorbeeld in het 'Agri meets Design' evenement in Eindhoven, 2013).

Net als in het B2B transitiepad dat hierboven werd besproken kan dit verder worden ondersteund door ook de vleeswaren-industrie en het out-of-home-kanaal over te laten schakelen

op 'Vlees van Morgen'. Internationalisatie van het label (de inkoopspecificaties) helpt eveneens.

Wel worden in dit transitiepad de veehouders meer afhankelijk van een supermarkt-merk, in het bijzonder wanneer er specifieke investeringen nodig zijn voor het concept en de producenten niet meer zo makkelijk kunnen switchen. Daar waar de investeringen (in bijvoorbeeld meer ruimte voor de dieren) voor alle merken (op basis van de 'Vlees voor morgen' inkoopspecificaties) gelijk zijn, en de merken zich vooral onderscheiden door gebruik van ander voer, of zelfs andere biggen of door beleving, kunnen veehouders na verloop van tijd nog zonder veel kosten switchen.

Transitiepad B2C verduurzaming door waardecreatie



Bron: LEI Wageningen UR



Bij specifieke investeringen is dat niet zo en zal er een oplossing gevonden moeten worden in langlopende contracten met een ruime vergoeding voor het extra risico dat men loopt, of in een integratie-vorm zoals die in de kalvermesterij is ontstaan. Meer inzicht in elkaars marges via open calculaties kunnen dan helpen, in de opbouw van vertrouwen, maar ook in het verdelen van de marge die door de nieuwe merken wordt gegenereerd. Dat is met name het geval wanneer de marktprijzen niet kunnen worden gebruikt om de toegevoegde waarde over de partijen te verdelen, omdat de diverse partijen daar ieder hun bijdrage aan leveren en er sprake is van synergie. In essentie gaan partijen dan samen ondernemen.

Ook dit transitiepad (schematisch samengevat in de figuur) lijkt redelijk robuust voor onverwachte zaken van buiten. Merkvlees kan wel gevoelig zijn voor goedkope import (bij vrijhandel) en sterk optrekken van de productienormen via de wetgeving - met name daar waar het zich impliciet afzet tegen de conventionele en minder duurzame productie (althans rond dierenwelzijn, merken op basis van een waardepropositie in smaak of gemak hebben daar minder last van en milieu leent zich vermoedelijk niet voor een onderscheidend merk).

# De volgende stap - hoeft geen afslag te zijn

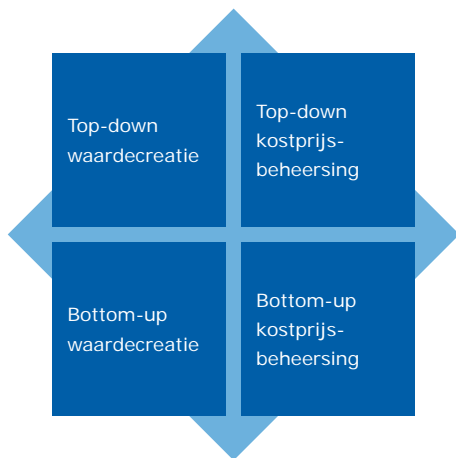
In de vorige twee paragrafen beschreven we twee transitiepaden die vanuit verschillende marktinzichten naar de toekomst kijken. Als we deze twee uitersten naast elkaar leggen, dan leert dit dat de volgende stap in het transitiepad geen afslag naar een doodlopende weg hoeft te zijn. In transities is het vooral de volgende stap die er toe doet. Het eindpunt, een duurzame vleesketen, is belangrijk, maar de weg ernaartoe is kronkelig en onmogelijk goed vooraf uit te zetten.

Gezien bovenstaande analyse bestaan er twee aanpakken die stappen richting duurzaamheid vorm kunnen geven. Ten eerste kunnen initiatieven in de richting van waardecreatie en/of kostprijsbeheersing *bottom-up* worden opgezet. Individuele stakeholders (boeren, producenten-organisaties, slachterijen, retailers) worden daarbij zoveel mogelijk gefaciliteerd; samenwerkingsverbanden, contractvormen, eventuele uitfasering en communicatie daarvan worden gefinetuned in de praktijk. De tweede aanpak is top-down: stakeholders kunnen zich aansluiten of inkopen in een in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd platform en zo werken aan waardecreatie en/of kostprijsbeheersing. Uitfaseren gebeurt systematisch volgens vast tijdsplan in heel Nederland. Onderstaande Figuur brengt

deze varianten (top-down/bottom-up versus waardecreatie/kostprijsbeheersing) in beeld.

*Bottom-up* kunnen boeren met interesse in 'Vlees van Morgen' aan de slag met producentenorganisaties. Kansen daarvan liggen zowel in de communicatie met slachterij als met retail, zonder dat er veel investeringen nodig zijn. Enerzijds kunnen gezamenlijk zo goed en goedkoop mogelijk de 'Vlees van Morgen'-specificaties gerealiseerd worden (bijvoorbeeld door middel van onderhandelingen B2B); anderzijds kan door 'Vlees van Morgen' de communicatie met de consument hersteld worden (B2C). Denk daarbij aan conceptontwikkeling via Internet (vleesabonnementen, 'proteïn as a service' waarin vlees en vleesvervangers worden aangeboden). Dit vergt samenwerking met creatievelingen en procesbegeleiding en waar nodig moeten investeringsplannen doorgerekend worden, eventueel in relatie tot fiscale faciliteiten. Contractspecificaties zouden bijvoorbeeld een public-relations service kunnen omvatten. De koppeling met producentenorganisatiebeleid van de EU biedt aanknopingspunten voor ondersteuning door de overheid (bijvoorbeeld ook in het European Innovation Partnership for Agricultural Productivity and Sustainability in pijler 2 van het GLB).

Afwegingskader van de verschillende transitiepaden



Bron: LEI Wageningen UR, gebaseerd op Swinnen et al, 2010

Naast of binnen de producentenorganisaties kunnen er door *retailers* geïnstigeerde merken/ private labels (door)ontwikkeld worden (B2C). Dit zou bijvoorbeeld vorm kunnen krijgen in een rechtstreekse samenwerking van een producentenorganisatie met andere merken (co-branding; bijvoorbeeld 'Amstelvees', gebruik maken van een sterk bestaand merk in bier), herkomst en seizoen (denk aan een herfstpakket: Grolsch bokbier met Geldersche rookworst), en aangrijpingspunten in smaak, kwaliteit en het convenience-aspect (verpakking, voorbereiding). Uitfasering kan plaatsvinden door concurrentie tussen retailketens.

De bottom-up regie van vierkantsverwaarding ligt bij de slach-terijen en daarmee het initiatief voor stappen richting keten-integratie (contractvorming). Vanuit de *vleeswarenindustrie* (bijvoorbeeld Unox, Stegeman) bestaat ruimte voor merken-bouw; denk analoog aan duurzame vissticks aan de vermarkting van duurzame frikadellen (B2C).

*Top-down* zou een onafhankelijk platform voorstelbaar zijn dat als voornaamste functie het opbouwen van vertrouwen tussen actoren heeft. Procesregie, in de vorm van het opzetten en





implementeren van uitfasering van de huidige productiewijze van vlees volgens het GroenGroeiModel en certificering, is een voorbeeld daarvan. Daarnaast is het verstrekken van markt-informatie aan de *producenten*, en omgekeerd de communicatie over verduurzaming van de keten (al dan niet via uitfasering) aan de consument, in handen van het platform (B2C). Financiering voor de uitfasering en de communicatiecampagnes zou via inkomsten uit de verkoop van certificaten bekostigd kunnen worden, eventueel via een financieringsstructuur zoals vroeger bij het Productschap of gekoppeld aan een interbranche-organisatie. Door middel van een publiek-private samenwerking (PPS) kunnen *ngo's*/kennispartijen worden toegevoegd aan een platform. Via bestaande PPS-constructies kan de *overheid* dan onderzoeksgeld beschikbaar stellen.

De *slachterijen* spelen een cruciale rol in de vierkantsverwaarding. Regel daarbinnen zo snel mogelijk dat uitfaseren door fysieke koppeling van reguliere en duurzame stromen gecontroleerd kan worden, via volledige tracing and tracking. Met verdere invoering en uitrol van ICT kunnen generieke campagnes worden opgezet: traceer uw vlees (QR-codes, RFID-chips, social media). Een andere mogelijkheid vormt het benutten van 'invented traditions', zoals het vieren van de dag dat de koeien de wei in mogen - november slachtmaand.

Mogelijke spin-offs van een platform zijn het verbreden van het 'Vlees voor Morgen' concept vanuit retail naar out-of-home en vleeswarenindustrie. Met de *ngo's* kan de internationalisatie van het concept worden opgepakt door middel van internationale labels, opdat ook de andere 70% van de Nederlandse productie verduurzaamd wordt. Daarvoor is de bereidheid om het eigen systeem op te geven noodzakelijk. Out-of-home en de vlees(waren)industrie zijn gezien de vierkantsverwaardingsproblematiek de eerste aangrijpingspunten. Inzet groen onderwijs/onderzoek (bijvoorbeeld HAS-project rondom Peelhorst: de volgende generatie events laten organiseren, iets laten ontwerpen) kan ook aantrekkelijk zijn.

Ons inziens zijn er in de hierboven genoemde keuzes accenten te zetten. Toch springen er twee zaken uit die onder alle varianten weinig spijt hoeven op te leveren: de bottom-up producenten-organisaties en het centrale platform om mede door uitfasering en publieksacties het vertrouwen bij de consument in vlees terug te winnen en te versterken. Beide vullen elkaar ook aan. Op basis van deze eerste stappen kan te zijner tijd bezien worden of met een platform en producentenorganisatie ervaringen een verdere stap richting differentiatie en merken mogelijk is, of juist de nadruk blijft liggen op een B2B-aanpak met optrekkende normen.

# Aanbevelingen



## **Veehouders die interesse hebben in 'Vlees van Morgen'**

Ga met producentenorganisaties aan de slag. Is zowel richting slachterij als retail een no-regret optie. Kijk hoe je de 'Vlees van Morgen' specificaties zo goed en goedkoop mogelijk kunt realiseren en kijk hoe je richting de consument met 'Vlees van Morgen' de communicatie kunt herstellen. Maak hier in een public-relations service contract afspraken over met de andere partijen.



**NGO:** Omarm uitfaseren in het GroenGroeimodel als een verdedigbare optie. Richt je gezien de vierkantsvervaardingsproblematiek zo snel mogelijk ook op out-of-home en de vlees(waren) industrie. Help de invoering ook door serieus aan de slag met internationale labels en wees bereid je eigen systeem daar voor op te geven, dit ook om de andere 70% van de Nederlandse productie te verduurzamen.



**Retail:** Realiseer je dat verantwoord produceren samengaat met verantwoord consumeren en dus een verantwoord aanbod in de schappen. Bezin je op je langetermijnstrategie: hoe snel wil je naar communicatie met consumenten? En naar waardecreatie via differentiatie? Beide vragen vereisen een rechtstreekse band met producenten, anders kun je verduurzaming via contracten en uitfaseren via de slachterij laten lopen en is er geen reden om energie in contacten met producenten te steken.



**Slachterijen:** Concentreer je op je rol in vierkantsvervaardiging; die functie kan en wil geen enkele partij overnemen. Denk na over een hybridemodel (qua vergoeding) waarin er over een deelstroom minder zeggenschap is, terwijl er wel financiële verantwoordelijkheid is voor de rest. Regel zo snel mogelijk dat uitfaseren door fysieke koppeling van reguliere en duurzame stromen gecontroleerd kan worden, via volledige tracing and tracking. Garandeer met up-to-date ICT volledige traceability, ook voor de consument.



**Veevoerfabrikanten:** Kijk of je met slachterijen 'Vlees van Morgen' kunt invullen in een integratiemodel met bedrijven die je financiert en niet wilt laten beëindigen. Ondersteun via je buitenlandse vestigingen actief het tot stand komen van internationale labels.

**Banken:** Leg in de financiering de nadruk op een geregelde afzet van vlees en mest. Kijk of investeringen in bedrijven om het 'Vlees van Morgen' of merk-concepten te financieren zijn, eventueel ook met nieuwe financieringsvormen als crowd-funding waarbij ook de burger wordt betrokken bij de afwegingen in de productie.

**Overheden:** Kijk actief naar facilitatie van het proces. Dat kan uiteenlopen van mededingingsaspecten en beschikbaar maken van onderzoekscapaciteit tot innovatiesubsidies. Bied ruimte voor de ontwikkeling van onderscheidende vleesconcepten in de markt door geen eenzijdige nationale wettelijke maatregelen te nemen die kostenverhogend werken.

**Onderzoek:** Er lijkt een verdere bijdrage mogelijk aan de producentenorganisaties: ondersteuning met know how uit de literatuur van producentenorganisaties en coöperaties, economie van contracten en doordenken van businessmodellen. Met de retail zou actief onderzocht moeten worden hoe consumenten eigenlijk aankijken tegen uitfaseren en internationale labels. Aan consumenten is goed uit te leggen dat we voor groene stroom geen tweede leidingnet aanleggen. Of dat voor vlees ook zo is, is onduidelijk. Met de slachterijen zou op basis van goede logistieke modellen en ontwikkelingen in de ICT onderzoek gedaan moeten worden naar het middels tracing and tracking efficiënt kanaliseren van 'Vlees van Morgen' zodat markt-differentiatie makkelijker wordt.

# Referenties

- Backus, G.B.C., M.J.G. Meeusen, H. Dagevos, J.P. van 't Riet, M.C., Onwezen, M.J. Reinders, M.A. de Winter en J.W. Grievink, (2011). Voedselbalans 2011 : Dl. 1 *Dynamiek in duurzaam*. LEI Wageningen UR, Den Haag, p. 56.
- Backus, G.B.C., W.H.M. Baltussen, P.A.M. Bens. & M.J. Reinders (2012a). *De Nederlandse varkensvleesketen richting 2020: Van speelbal tot speler*. LEI-rapport 2012-013. LEI Wageningen UR, Den Haag, januari 2012.
- Backus, G.B.C., E.M. van Mil en M.J. Meeusen (2012b). *Kosten die de kassabon niet halen. Verborgene kosten van negatieve externe effecten in de voedselketen*. LEI-rapport 2012-041. LEI Wageningen UR, Den Haag, juni 2012.
- Baltussen, W.H.M., E.B. Oosterkamp, E.M. van Mil en G. Hagelaar (2008). *Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming. Primair bedrijf in ketens?* LEI-rapport 2008-026. LEI Wageningen UR, Den Haag, september 2008.
- Beemer, F., M. Zunderdorp, T. Wesselink, T. van der Rijken, N. Oud, P. Krauss, D.J. Schoneveld, N. de Blaay (2011). *Naar een Nederlands Model. De positie van de dierenarts bij het verminderen van het gebruik van antibiotica in de veehouderij*. November 2011.
- Blonk, H., J. Pluimers en R. Broekema et al. (2011). *Economische dimensie verduurzaming voedselproductie*. Hoofdrapport en bijlagen. Blonk Milieu Advies, Gouda, 2011.
- Bock, B. B. en M. M. van Huik (2007). Animal welfare: The attitudes and behaviour of European pig farmers. *British Food Journal*, 109, pp. 931-944.
- Bogetoft, P. en H.B. Olesen (2002). Ten rules of thumb in contract design: lessons from Danish agriculture. *European Review of Agricultural Economics*, 29(2), pp. 185-204.
- Bracke, M. B. M., K. H. D. Greef en H. Hopster (2005). Qualitative stakeholder analysis for the development of sustainable monitoring systems for farm animal welfare. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 18, pp. 27-56.
- Danse, M., M. Eppink, I. Van der Fels-Klerx, H. van Kernebeek, V. Immink, P. Ingenbleek en P. Sterrenburg (2011). *Inzicht voor de consument in duurzaamheidslabels*. LEI-rapport 2011-033. September 2011. LEI Wageningen UR, Den Haag.
- De Jonge, J.; H.C.M. van Trijp (2013). Meeting heterogeneity in consumer demand for animal welfare: A reflection on existing knowledge and implications for the meat sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 26 (3), pp. 629-661.
- Drunen, M. van, P. Beukering en H. van Aiking (2010). *The true price of meat*. Instituut voor Milieuvraagstukken, Amsterdam, 2010.
- EFMI Business School (2013). *Van alle markten thuis; een studie naar samenwerking en verwaarding in versketens*. Leusden
- Enting, I en J. Zonderland (2006). *Verticale coördinatie in de keten. Verkenningen voor de Nederlandse varkenshouderij. Concept rapportage februari 2006*. Wageningen UR Livestock Research. Lelystad.
- Hendrikse, G. en L. Feng (2012), Interfirm Cooperatives. In Anna Grandori (Ed.), *Handbook of Economic Organization*, Edward Elgar.

- Horne, P.L.M. van en S. Goddijn (2005). *De Braziliaanse pluimvee-vleessector*. Intern LEI-rapport 30221. Den Haag. Maart 2005.
- Hoste, R. (2013). *Persoonlijke correspondentie*.
- Ingenbleek, P.T.M. en V.M. Immink (2011). Consumer decision-making for animal-friendly products: synthesis and implications. *Animal Welfare*, 20 (1), pp. 11 - 19.
- Ingenbleek, P.T.M. en V.M. Immink (2010). Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands *Journal of Public Policy and Marketing*, 29 (1), pp. 52 - 65.
- Ingenbleek, P.T.M., G.B.C. Backus, M.H.A. Binnekamp, N. Bondt, S.T. Goddijn, R. Hoste, V.M. Immink, E.B. Oosterkamp en J.J. de Vlieger (2006). *Dierenwelzijn in transitie; Thema's rond de implementatie van de dierenwelzijnindex*. Den Haag, LEI Wageningen UR, Rapport 5.06.04, april 2006.
- Ingenbleek, P.T.M. en M.J. Reinders (2013). The Development of the Market for Sustainable Coffee in the Netherlands: Rethinking the Main Contribution of Fair Trade. *Journal of Business Ethics*, 113(3), pp. 461-474.
- Janssens, S.R.M., R. Hoste, W.H.M. Baltussen en F.H.J. Bunte (2012). *Handelsrelaties in de aardappel- en varkenssector. De relatie tussen aanbieder en afnemer*. LEI-rapport 2011-077, februari 2012. LEI Wageningen UR, Den Haag.
- Keeling, L.J., V. Immink, C. Hubbard, G. Garrod, S. Edwards en P. Ingenbleek (2012). Designing animal welfare policies and monitoring progress. *Animal Welfare*, 21(1), pp. 95-105.
- Landelijk biggenprijzenschema (2013). Opgesteld door Wageningen UR Livestock Research i.s.m. DLV Dier Groep, NVV, Rabobank en de Vakgroep Varkenshouderij LTO. Gefinancierd door Productschap Vee en Vlees. 1 juli 2013.
- Loseman, B. Voorzitter kalverhouderij vakgroep LTO. Interview 30 augustus 2006.
- Schmid, O. en R. Kilchsperger (2010). *Overview of Animal Welfare Standards and Initiatives in Selected EU and Third Countries; EconWelfare Project Deliverable 1.2; Research Institute of Organic Agriculture (FiBL); Frick, Switzerland, 2010.*
- Teulings, C.N., A.L. Bovenberg en H.P. van Dalen (2003). *De calculus van het publieke belang*. Kenniscentrum voor Ordeningsvraagstukken, 2003.
- Weele, C. van der en A. Ruissen (2013). *Ambivalentie en strategische onwetendheid rond vlees*. Reflectie op de Agrofoodmonitor. LEI-nota 13-048. Juli 2013. LEI Wageningen UR, Den Haag.

# Colofon

## Auteurs

Machiel Reinders  
Krijn Poppe  
Victor Immink  
Eva van den Broek  
Peter van Horne  
Robert Hoste

LEI Wageningen UR, Den Haag, 2013

Dit rapport kan worden geciteerd als: M. Reinders et al.,  
'Waardevolle perspectieven voor vlees', LEI Wageningen UR, Den Haag, 2013

## Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

## Fotografie

Hollandse Hoogte (Bram Budel, pagina 10), De Beeldkuil (pagina 27)