

'VAN VISIE NAAR ACTIE'

Strategische verkenning in de pluimveeketen

**M.W.P. ter Heerdt
P.H.C. van der Heijden**

HAS Den Bosch

's-Hertogenbosch, februari 2000

'VAN VISIE NAAR ACTIE'

Strategische verkenning in de pluimveeketen

Auteurs:

**M.W.P. ter Heerdt
P.H.C. van der Heijden**

In opdracht van:

**Stichting Agro Keten Kennis
(AKK)**

**Begeleiding
HAS KennisTransfer:**

Dhr. Ir. Peter Jacobs

**Begeleiding Stichting
Agro Keten Kennis:**

**Dhr. Ir. Woody Maijers
Dhr. Ing. Marco Vernooij**

's-Hertogenbosch, februari 2000

VOORWOORD

In het kader van de opleiding 'Bedrijfskunde en Agribusiness' hebben we, als onderdeel van ons afstuderen, een bedrijfsopdracht vervuld bij de Stichting Agro Keten Kennis (AKK).

Het onderzoek wat door ons uitgevoerd is betreft een 'Strategische verkenning in de pluimveeketen'. Hierbij is gekeken naar kansen, knelpunten en kennisvragen die er in de pluimveeketen bestaan. De doelstelling is om aanbevelingen te geven voor een eventuele inzet van het Co-innovatie instrument, waarmee de stichting AKK het bedrijfsleven (van producent tot consument), kennisinstellingen en overheid wil ondersteunen om een duurzame marktgerichte productieketen te realiseren. In dit rapport is een visie geformuleerd waarmee het bedrijfsleven en kennisinstellingen nadere actie kunnen ondernemen, vandaar dat de titel van dit rapport luidt: 'Van visie naar actie'.

Deze afstudeeropdracht is door ons als zeer leerzaam en nuttig ervaren. Vooral de opgedane kennis ten aanzien van 'ketens' in zijn algemeenheid, kan in de toekomst zeer bruikbaar zijn. Weliswaar hebben we de opdracht ook als vrij lastig ervaren, vanwege het hoge abstractieniveau en de hoeveelheid te verwerken informatie.

Het uitvoeren van deze afstudeeropdracht was niet mogelijk geweest, zonder de medewerking van verschillende personen. In het bijzonder willen we de heer Woody Maijers van de stichting AKK bedanken voor het uitdragen van zijn kennis en expertise met betrekking tot het project. Daarnaast willen we de heer Marco Vernooij (AKK) bedanken voor zijn positieve bijdrage aan het tot stand komen van het rapport. Ook zijn we de begeleidend docent vanuit HAS KennisTransfer, de heer Peter Jacobs, een woord van dank verschuldigd, vanwege zijn opmerkingen, aanvullingen en suggesties tijdens het onderzoek. Hierbij willen we vermelden dat het informele contact met bovengenoemde personen als zeer positief is ervaren en zeker een extra stimulans is geweest in de afgelopen periode.

Tot slot willen we de geïnterviewde personen bedanken en iedereen die betrokken is geweest bij de totstandkoming van dit rapport.

Chiel ter Heerdt
Paul van der Heijden

's-Hertogenbosch, februari 2000

SAMENVATTING

Om een goed beeld te krijgen van de mogelijkheden ter inzet van het Co-innovatie instrument voor de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) is een strategische verkenning in de pluimveeketen uitgevoerd. Belangrijk hierbij is na te gaan welke aanwezige kansen, knelpunten en kennisvragen er in de pluimveeketen bestaan. Voorafgaande aan het onderzoek is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Welke mogelijkheden bestaan er voor de inzet van een Co-innovatie programma in de pluimveeketen?”

De benodigde informatie is allereerst verkregen via het opstellen van een eigen visie aan de hand van geraadpleegde (vak)literatuur en bestaande visies. Vervolgens zijn er interviews afgenomen bij bedrijven betrokken in de pluimveeketen (van primaire producent tot afzetkanaal), onderzoeks- en kennisinstellingen en relevante overheidsinstanties. Daarna heeft er een toetsing van de geformuleerde strategische opties, knelpunten en kennisbehoeften plaatsgevonden tijdens een interactieve workshop. Dit alles heeft uiteindelijk geleid tot een aantal mogelijke onderzoeksthema's voor de pluimveeketen.

De hedendaagse consument stelt andere aanvullende eisen aan zijn voedingsmiddelenpakket dan de consument van weleer, wat uiteraard gevolgen heeft voor de pluimveeketens. Om een duurzame ontwikkeling van de pluimveeketens te kunnen garanderen zal er een ketenomkering moeten plaatsvinden: van productiegericht naar een vraaggericht marktsysteem. Erg belangrijk hierbij is dat elke schakel in deze pluimveeketen zijn eigen verantwoordelijkheid draagt, immers: de keten is zo sterk als de zwakste schakel. Om de keten als geheel zo optimaal te laten presteren (d.w.z. zo goed mogelijk voldoen aan de wensen en eisen van de finale consument) is de aanwezigheid of vorming van een ketenregisseur wenselijk.

Op basis van de SWOT-analyse komen onder andere het kwaliteitsbewustzijn en de productkennis als sterktes van de Nederlandse pluimveeketens naar voren. Zwaktes zijn onder andere de hoge arbeidskosten en communicatie van de eindschakel van de productieketen met afzetkanalen. Tenslotte liggen er kansen bij beter vraaggericht produceren en optimalisatie van de keten via inzet van Informatie- en Communicatietechnologie (ICT). De WTO-onderhandelingen en de concentratie van de supermarktketens zijn bedreigingen.

De geformuleerde opties zijn onderverdeeld in drie ketenstrategieën, namelijk: ketendifferentiatie, ketenoptimalisatie en integrale ketenzorg (IKZ). Belangrijke opties bij de strategie ketendifferentiatie zijn het streven naar preferred suppliership, vormen van internationale ketens en bedienen van nieuwe afzetmarkten. Wat betreft de stand van implementatie van deze opties kan vermeld worden dat de vleesketens hierin gemiddeld verder zijn dan de eiketens. Onder de strategie ketenoptimalisatie zijn onder andere de volgende opties gevonden: verdere optimalisatie logistiek, inzet van ketenmanagementsystemen en global sourcing. Op het gebied van inzet van ICT staan de meeste pluimveeketens pas aan het begin van de mogelijkheden. Tenslotte zijn bij de strategie integrale ketenzorg onder andere de inzet van tracking & tracing systemen, merkgebonden ketenzorg en dier- & milieuvriendelijke producten als opties gevonden. Hoewel er op het gebied van integrale ketenzorg nog veel verbeterd kan worden door de pluimveeketens moet dit echter niet als een toegevoegde waarde beschouwd worden; de afzetkanalen ervaren dit simpelweg als basisvoorwaarde.

Aan de hand van de strategische opties, per strategie, zijn knelpunten gedefinieerd. De belangrijkste knelpunten bij ketendifferentiatie zijn: slechte communicatie tussen productieketen en afzetkanalen, te weinig 'ketenbewustzijn' bij de primaire producenten en te weinig (afzet)marktkennis bij de pluimveeketens. Om de pluimveeketen verder te kunnen optimaliseren bestaan onder andere nog de volgende knelpunten: te weinig transparantie (openheid) tussen de ketenpartners, ontbreken ketenregie voor inzet ICT en slechte afstemming tussen productie en vraag.

Tenslotte gelden de niet waterdichte garanties bij grondstoffen voor voer, het onvermogen van de keten om sterk op te kunnen treden tegen knoeiers en de verschillende eisen van afzetkanalen als belangrijke knelpunten bij de geformuleerde opties onder integrale ketenzorg.

Nadat de kennisbehoeften van de verschillende partijen (LNV, kennisinstellingen en bedrijfsleven) met elkaar gematched zijn, komen daaruit mogelijke onderzoeksthema's.

De volgende algemene onderzoeksthema's zijn onder andere: streven naar regisseursrol door eindschakel van de productieketen en creëren van hechte ketensamenwerking, vooral tussen afzetkanalen en slachterijen en eierpakstations. Naast de gevonden algemene onderzoeksthema's zijn er ook specifieke thema's per ketenstrategie geformuleerd.

Specifieke onderzoeksthema's bij ketendifferentiatie zijn onder andere de ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardige toegevoegde waarde producten (=innovatie) en inspelen op nieuwe markten. Bij ketenoptimalisatie zijn verdere benutting van ICT voor keteninformatie voorziening en ontwikkeling van ketenmanagementsystemen mogelijke onderzoeksthema's. Tenslotte zijn bij integrale ketenzorg het ontwikkelen van merkgebonden ketenzorg en verdere toepassing van tracking & tracing mogelijke onderzoeksthema's.

Uit de afgenomen interviews en de uiteindelijke toetsing aan de hand van de workshop is gebleken dat, om een marktgerichte voortbrengingsketen te krijgen, alle bedrijven/schakels in de keten behoefte hebben aan een externe push voor verdere samenwerking. Daarnaast is er behoefte aan het bij elkaar brengen van bestaande kennis, zodat vraaggerichte kennisontwikkeling plaatsvindt. Samengevat: er is behoefte aan samenwerking tussen schakels in de productieketen, samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen en samenwerking tussen kennisinstellingen onderling. Dit is een basis voor de inzet van het Co-innovatie instrument.

De aanbevelingen is dat AKK een vervolg kan geven aan de verdere ontwikkeling van het Co-innovatie-instrument voor de pluimveeketen. Hierbij dient ervoor gewaakt te worden dat het eventuele definitieve Co-innovatie programma in een dusdanige vorm gegoten wordt, dat de resultaten een toegevoegde waarde zijn in vergelijking met bestaande samenwerkingsprojecten tussen ketenpartners onderling. Daarnaast zal er een evaluatie plaats moeten vinden ten aanzien van het optimaliseren van de samenwerking van het bedrijfsleven met kennisinstellingen.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

SAMENVATTING

HOOFDSTUK 1 INLEIDING	7	
1.1 Algemeen	7	
1.2 Onderzoeksvraag en doelstelling	8	
1.3 Werkwijze	9	
1.4 Opbouw van het rapport	10	
HOOFDSTUK 2 STRATEGISCHE VERKENNING PLUIMVEEKETEN	11	
2.1 Inleiding	11	
2.2 Ontwikkelingen	11	
2.3 Toekomstvisie	13	
2.4 SWOT-analyse	16	
2.5 Strategische opties	17	
2.5.1 <i>Ketendifferentiatie ten behoeve van marktsegmentatie</i>	17	
2.5.2 <i>Ketenoptimalisatie</i>	19	
2.5.3 <i>Integrale Ketenzorg</i>	21	
2.6 Knelpunten per strategie	23	
2.7 Strategische kennisbehoefte	25	
HOOFDSTUK 3 VOORGESTELDE ONDERZOEKSTHEMA'S	27	
HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	28	
4.1 Conclusies	28	
4.2 Aanbevelingen	29	
GERAADPLEEGDE LITERATUUR	30	
AFKORTINGENLIJST	33	
BIJLAGE I	Bedrijfskolom pluimveeketen	34
BIJLAGE II	Lijst van geïnterviewden/genodigden workshop	35
BIJLAGE III	Stellingen workshop	36
BIJLAGE IV	Rapport 'Commissie Alders'	38
BIJLAGE V	Beleid LNV	39
BIJLAGE VI	Statistieken vlees- en eiketen 1997/98	40
BIJLAGE VII	Ketenomkering	41

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 Algemeen

In opdracht van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK) is HAS KennisTransfer gevraagd een verkennend onderzoek uit te voeren in de pluimveesector. Opdrachtgever Stichting Agro Keten Kennis is een intermediair tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven met als doel door de inzet van nieuwe kennis de samenwerking in marktgerichte productieketens te stimuleren of te ontwikkelen en daardoor de concurrentiekracht te versterken.

21 september 1999 – Meer aandacht voor milieu, meer respect voor het welzijn van dieren en voldoende aandacht voor de eisen die de consument stelt aan voedselveiligheid zijn belangrijke ijkpunten voor de landbouw en daarmee voor het landbouwbeleid in de komende jaren (L.J. Brinkhorst/G. Faber, LNV, begroting 2000)

De keuze van het pluimveebedrijfsleven om samen met de overheid en de maatschappelijke organisaties voor de sector¹ aan te geven op welke wijze de problemen ten aanzien van het milieu, dierenwelzijn en voedselveiligheid zullen worden aangepakt (Commissie Alders, 1999), maakt duidelijk dat het bedrijfsleven ook de noodzaak ziet om tot een oplossing te komen voor de bovengenoemde ijkpunten.

Echter, de verschillende betrokken partijen zullen aan een gemeenschappelijke visie een praktische invulling moeten geven, om **samen** te komen tot een *duurzame*² agro-industriële sector. Hiermee wordt direct de kern van dit onderzoek aangegeven, namelijk: verkennen van de aanwezige visie bij de betrokken partijen om een beeld krijgen van de (investerings) bereidheid en het draagvlak om samen te werken aan projecten.

Een dergelijk onderzoek is reeds voor een andere agro-industriële sector uitgevoerd onder de noemer: "Co-innovatie".

Definitie van Co-innovatie

Verbeteren van de concurrentiepositie en de bedrijfseconomische resultaten van productie- / distributieketens en van de betrokken bedrijven, rekening houdend met maatschappelijk draagvlak, door het impliciete en expliciete kennisniveau van kennisinstellingen en bedrijven systematisch te verhogen middels intensieve, resultaat gerichte publiek private samenwerking (AKK, 1999).

Op basis van een quick scan is, door AKK, geïventariseerd in welke agro-industriële sector dit Co-innovatie-instrument op kort termijn nog meer ingezet kan worden. Hieruit is voortgekomen dat de pluimveesector kansrijk is voor de inzet van het Co-innovatie-instrument.

Wanneer blijkt dat er bij het bedrijfsleven voldoende draagvlak en (investerings) bereidheid is, wil de Stichting AKK samen met kennisinstellingen en overheid de mogelijkheden verder onderzoeken om te investeren in nieuwe ketenkennis voor de sector. De pluimveeketen zal in staat gesteld moeten worden te investeren in nieuwe ketensamenwerking, om zo op duurzame wijze nationale en internationale marktkracht te ontwikkelen.

1 De sector omvat de gehele keten; van primaire producent tot aan de consument. Het betreft dus niet enkel de primaire producent (zie bijlage 1)

2 *Duurzaam* heeft daarbij betrekking op de economische rentabiliteit, voedselveiligheid, dierenwelzijn en milieu en ecologie op een sociaal verantwoorde wijze; een marktgerichte productieketen betekent gestuurd door de klant (consument).

1.2 Onderzoeksvraag en doelstelling

Voor aanvang van dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

“Welke mogelijkheden bestaan er voor de inzet van een Co-innovatie programma in de pluimveeketen?”

Dit onderzoek heeft als doelstelling aanbevelingen te geven voor de inzet van het Co-innovatie-instrument in de pluimveeketen. Om dit doel te bereiken is er een strategische verkenning uitgevoerd, waarbij belangrijk is na te gaan welke strategische opties, knelpunten en kennisvragen er bestaan in de pluimveeketen.

Allereerst moet duidelijk worden wat de belangrijke ontwikkelingen en toekomstvisies zijn voor de pluimveesector. Hierbij zijn aspecten meegenomen als: wat de structuur is van de pluimveeketen, de verhoudingen tussen schakels, welke sterktes en zwaktes er gelden voor de sector en welke kansen en bedreigingen er van buiten de sector te verwachten zijn.

Hieropvolgend is er gekeken of er reeds activiteiten zijn in ketenverband (samenwerking).

Hierbij kunnen er mogelijke knelpunten worden ontdekt, die de uitvoering van (keten)samenwerkingsprojecten in de weg staan.

Er is ook gekeken naar de bijdrage van de verschillende kennisinstellingen in de keteninfrastructuur en naar de invloed en visie van de overheid.

Uit de verschillende visies zijn kansen en bedreigingen voortgekomen met daaraan gekoppeld kennisvragen, die een aanleiding kunnen zijn voor het starten van pilotprojecten. Genoemde projecten kunnen uiteindelijk een belangrijke basis vormen voor de inzet van het Co-innovatie-instrument in de pluimveeketen.

Het onderzoek heeft betrekking op zowel de vlees- alswel de eisector in de pluimveeketen, overige deelsectoren die onder de noemer pluimveesector vallen, zoals kalkoenen, struisvogels, eenden, etc. zijn niet meegenomen.

Er heeft een globale strategische marktverkenning plaatsgevonden, waarbij de aandacht uitgaat naar de pluimveeketen in zijn geheel (van primair producent tot consument) en niet specifiek naar een schakel in deze bedrijfskolom.

Het eindresultaat van het onderzoek omvat een rapport, waarmee aan de hand van de gegeven conclusies en aanbevelingen, een meer concrete invulling gegeven kan worden aan het Co-innovatie-instrument voor de pluimveesector.

1.3 Werkwijze

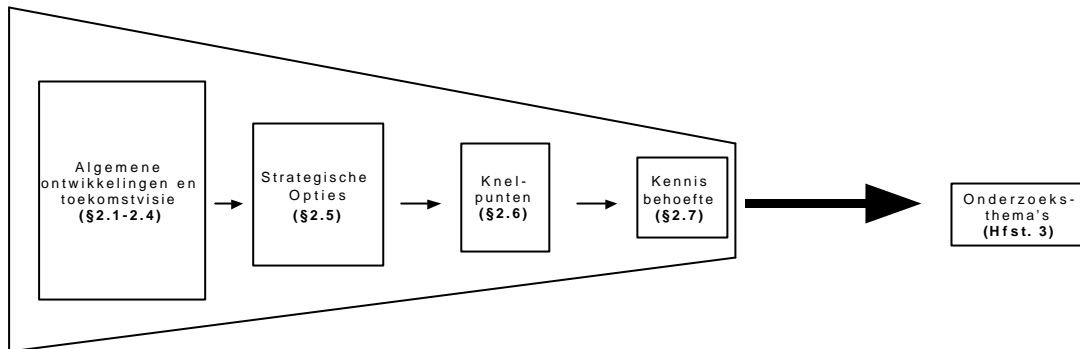
Er zijn verschillende visies getoetst bij het bedrijfsleven, de kennisinstellingen en bij het ministerie van LNV. De visies zijn enerzijds gefiltreerd uit (vak) literatuur, anderzijds verkregen door het afnemen van interviews bij de drie genoemde partijen (zie bijlage 2). De uiteindelijke toetsing van de geformuleerde strategische opties, knelpunten en kennisvragen, heeft plaatsgevonden aan de hand van een interactieve workshop (zie bijlage 2). Hierbij zijn de gevonden resultaten gepresenteerd en zijn er verschillende stellingen (zie bijlage 3) geponeerd, waarover gediscussieerd kon worden. De aanwezigen tijdens de workshop zijn de personen die geïnterviewd zijn en enkele andere genodigden.

Als basis voor de verslaglegging in het rapport is gebruikt gemaakt van 3 strategieën die uit resultaten uit de AKK-Co-innovatie projecten, de uitgevoerde studie "Verkenning strategische kennisbehoefte in AKK-deelsectoren" en de beschrijving van zes Strategische Onderzoek Programma's, naar voren kwamen. Het rapport laat zien dat voor de ontwikkeling van duurzame marktgerichte ketens nog veel nieuwe ketenkennis nodig is ten aanzien van de volgende strategische onderwerpen: marktsegmentatie door ketendifferentiatie, integrale ketenzorg en ketenoptimalisatie (NEHEM Consulting Group, 1997).

<u>Marksegmentatie</u> :	Ketendifferentiatie
Productdifferentiatie en kortere levenscyclus	
<u>Voldoen aan behoefte aan</u> :	Integrale ketenzorg
Kwaliteit Duurzaamheid Veiligheid Gezondheid Diervriendelijkheid	
<u>Lage kosten strategie</u> :	Ketenoptimalisatie

Figuur 2.1: De 3 strategieën voor duurzame agro-industriële ketens
Bron: AKK, 1999

De gegeven informatie van het rapport is opgebouwd aan de hand van een "trechterachtige" werkwijze. Hiermee wordt bedoeld dat de informatie steeds detaillistischer wordt, naarmate de paragrafen vorderen. In figuur 2.2 is te zien dat de opbouw bestaat uit vijf fasen, waarbij de onderzoeksthema's het uiteindelijke eindresultaat vormen van de trechtersvorm.



Figuur 2.2: Trechter-vorm in informatieverwerking

1.4 Opbouw van het rapport

Het rapport geeft in hoofdstuk 2 de gevonden resultaten van de strategische verkenning weer. Hierbij worden allereerst belangrijke ontwikkelingen en toekomstvisies geschetst. Daarnaast worden strategische opties, knelpunten en relevante kennisvragen beschreven aan de hand van de gestelde samenwerkingsstrategieën.

In hoofdstuk 3 worden de resultaten uit hfst. 2 vertaald in concrete gezamenlijke onderzoeksvragen. De conclusies en aanbevelingen worden in hfst. 4 gegeven.

HOOFDSTUK 2 STRATEGISCHE VERKENNING PLUIMVEEKETEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen allereerst de belangrijkste ontwikkelingen en (toekomst)visie m.b.t. de pluimveesector beschreven worden. Ten tweede zal de SWOT – analyse aan bod komen in paragraaf 2.4, welke in grote lijnen is gebaseerd op paragraaf 2.2 en 2.3. Hierna zullen de strategische opties, voortkomend uit de visie van de verschillende partijen aan de hand van 3 strategieën (ketendifferentiatie, ketenoptimalisatie, integrale ketenzorg) toegelicht worden. Vervolgens zullen de bijbehorende knelpunten (2.5) en de strategische kennisbehoefte (2.6) behandeld worden.

2.2 Ontwikkelingen

Algemeen

De pluimveeketen staat onder druk. Ontwikkelingen op het gebied van wetgeving en veranderingen in het doen en denken van de consument zorgen ervoor dat er andere eisen worden gesteld aan onder andere het welzijn van het dier, kwaliteit van het product en milieu. De hedendaagse consument stelt steeds hogere eisen aan zijn voedingsmiddelenpakket. Hij kijkt kritisch naar zowel de kwaliteit van het product, waaronder veiligheid en gezondheidsaspecten, als naar de productiewijze. De milieuwetgeving stelt steeds meer eisen (vooral aan primaire producenten). Met name ten aanzien van de mestproblematiek en de afstemming van natuur en milieu (landschapsinrichting) zijn belangrijke ontwikkelingen gaande.

Als gevolg van de Agenda 2000, voorgesteld door de EU, zullen de grondstofprijzen dalen en exportsubsidies en importdrempels verminderen. Dit lijkt de sector kansen te bieden. Echter, door de overheid is een groeistop ingesteld die uiteindelijk kan leiden tot een inkrimping van de sector. Daarnaast kan concurrentie uit Midden- en Oost Europese landen toenemen bij toetreding tot de Europese Unie.

Er zullen in de toekomst in Nederland enkele grote geïntegreerde vleesketens en enkele grote eiketens overblijven, waarbij de ketenregie/aansturing door de slachterijen/eierpakstations/verwerkende industrie uitgevoerd zal worden. Deze verdergaande concentratie van de productieketens zal nodig zijn om de steeds groter wordende inkooporganisaties te kunnen bedienen.

Een bedreiging voor de Nederlandse pluimvee-industrie binnen Europa is Duitsland. In Duitsland is de zelfvoorzieningsgraad in de afgelopen jaren aanzienlijk toegenomen. Dit kan een aanslag zijn op Nederlands marktaandeel, omdat de Duitse consument een grote voorkeur geeft aan het nationaal product. Daardoor zal vooral verdergaande (hechte) samenwerking met Nederlands' grootste afnemer Duitsland grote aandacht verdienen.

Een belangrijke ontwikkeling met betrekking tot de beleidsvoering voor de pluimveesector, betreft de oprichting van de 'Stuurgroep Heroriëntatie Pluimveehouderij' ook wel genoemd de 'Commissie Alders'. Hierin hebben de pluimveesector, de overheid en maatschappelijke organisaties samengewerkt aan een rapport dat een reeks aanbevelingen doet richting het ministerie van LNV, m.b.t. herstructurering in de pluimveehouderij. De belangrijkste onderwerpen in dit rapport zijn: mineralenproblematiek, dierenwelzijn en voedselveiligheid.

Met het rapport 'Alders' is getracht tegemoet te komen aan de beleidsdoelen, zoals deze door LNV en de maatschappelijke organisaties worden gesteld. Binnen de 'Stuurgroep Heroriëntatie Pluimveehouderij' zijn tevens diverse kennisinstellingen vertegenwoordigd die participeren en onderzoekscapaciteit investeren. In bijlage 4 zijn de belangrijkste onderwerpen die hierin naar voren komen, genoemd.

Vanuit LNV is er duidelijk de behoefte aanwezig dat de pluimveesector het voortouw neemt om in overleg met de betrokken maatschappelijke organisaties en de overheid een plan te maken voor een duurzame pluimveehouderij (zie bijlage 5, beleid LNV).

Eiketen

Een belangrijke ontwikkeling voor de eiketen is uiteraard het EU-verbod op de gangbare batterij. In 2012 is de traditionele batterij niet meer toegestaan. Door deze aanscherping van de huisvestingsnormen is de pluimveeketen zeer bezorgd over de WTO (World Trade Organization) onderhandelingen. Deze bezorgdheid gaat vooral uit naar in hoeverre de EU de invoer van (goedkopere) eieren buiten de EU, geproduceerd zonder deze huisvestingseisen, tegen kan houden.

Tussen 1985 en 1997 is het aantal primaire bedrijven in Nederland gehalveerd. In diezelfde periode is de omvang van het gemiddeld leghennenbedrijf verdubbeld. Toch ligt een verdere toename van de bedrijfsomvang niet in het verschiet. Milieuwetgeving en batterijverbod staan verdere expansie in de weg (Rabovisie¹, 1999).

De komende jaren zal er een forse inkrimping plaatsvinden ten aanzien van het aantal eierpakstations in Nederland. Er zullen naar verwachting een vijftal grote eierpakstations overblijven die de afzetkanalen voornamelijk gaan bedienen. Van het totaal aantal pakstations wat nu nog aanwezig is zal er een deel noodgedwongen moeten stoppen. Een ander deel zal meer moeten gaan samenwerken om in de toekomst een partij te kunnen blijven voor de grote inkooporganisaties en om een sterke exportpositie te kunnen (blijven) behouden.

De vraag naar consumptie eieren stabiliseert al geruime tijd, zij het dat deze verschuift van reguliere batterij-eieren naar alternatief geproduceerde eieren. Vooral het scharrelei blijft populair. De toenemende vraag naar alternatief geproduceerde eieren biedt de legpluimveehouderij volop kansen (Rabovisie¹, 1999). De legpluimveesector exporteert ongeveer 72% van haar producten, mede gezien een zelfvoorzieningsgraad van 345% in 1998 (PVE², 1999).

In bijlage 6 zijn enkele belangrijke ontwikkelingen gegeven aan de hand van kengetallen.

Vleesketen

Het toekomstperspectief van de Nederlandse vleesketen zal voor een groot deel afhangen van de WTO onderhandelingen. De door de EU voorgestelde welzijns- en milieuvorstellen kunnen een bottle-neck vormen in onderhandelingen met m.n. de USA en ontwikkelingslanden. Desalniettemin: de komende vijftien jaar blijft de Europese Unie het belangrijkste afzetgebied voor de Nederlandse agrarische industrie (Westenbrink, 1999).

Wereldwijd neemt de vraag naar pluimveevlees jaarlijks met 3 tot 4 procent toe en behoort Nederland, samen met de Verenigde Staten, Frankrijk, Brazilië en Thailand, tot de grootste exporteurs. Meer dan de helft van alle in ons land geproduceerde pluimveevlees verdwijnt over de grenzen, mede gezien een zelfvoorzieningsgraad van 201% (1998) die ons land kent (PVE², 1999).

Bedreigingen vanuit grote exportproductielanden als Brazilië en Argentinië zullen op korte termijn vooral aanwezig zijn bij ingevroren kipproducten. Op lange termijn zal het mogelijk zijn om, door toepassing van nieuwe bewaringstechnieken, ook versproducten over grote afstanden te vervoeren.

Ondanks de toenemende populariteit van pluimveevlees (vooral vers borstfilet), is het imago uiterst kwetsbaar (dioxinecrisis). De maatschappij vraagt om verantwoorde productiemethoden, diervriendelijke huisvesting, een lage milieubelasting en absoluut veilig voedsel. Een traceerbaar product en een gezonde pluimveestapel zijn daarom van groot belang.

In bijlage 6 zijn enkele belangrijke ontwikkelingen gegeven aan de hand van kengetallen cijfermateriaal.

2.3 Toekomstvisie

De pluimveeketens staan op het punt dat er op allerlei gebieden moet worden ingegrepen. Het accent zal moeten liggen op de verandering in denkwijze;

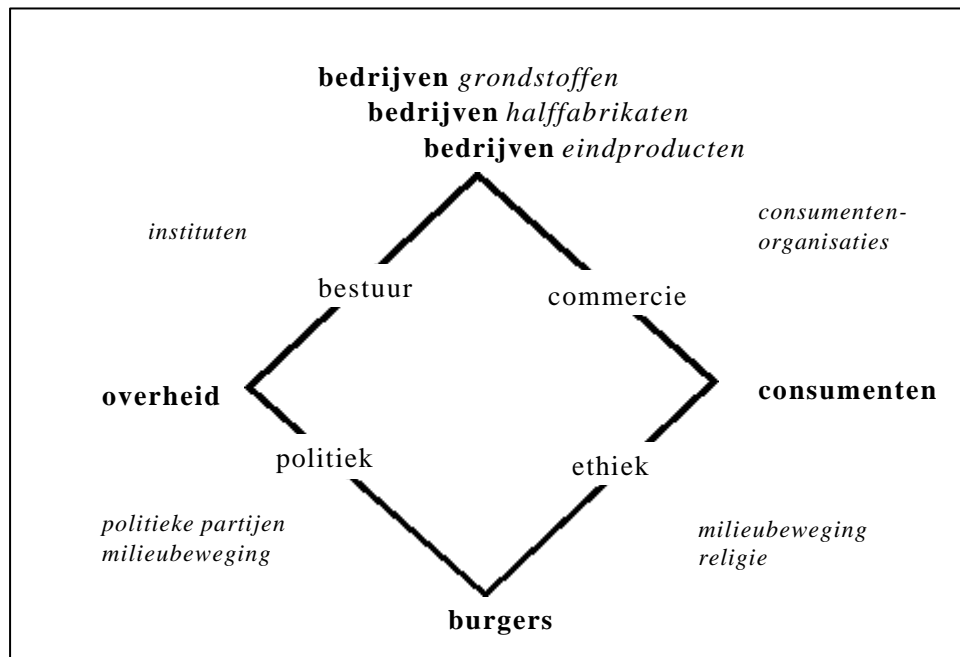
van een aanbodgestuurde keten naar een vraaggestuurde keten

Er zal een ketenomkering moeten plaatsvinden (zie bijlage 7). Dit betekent onder meer een omkering van informatiestromen in de ketens, wijzigingen in machtsverhoudingen en vorming van allianties zowel binnen de vleesketens als ook binnen de eiketens. In deze context zal er een ketensysteem moeten zijn, waarbij alle schakels aanwezig zijn en deze ook samenwerken om uiteindelijk deze consument optimaal te kunnen bedienen. Hierbij is het streven om met de gehele keten een goed eindproduct te leveren dat het meeste geld oplevert en de meeropbrengst te verdelen over de verschillende schakels van de keten. Volgens Bijleveld (1999) de ultieme ketengedachte.

Bij deze ketengerichte productiewijze is het zeer belangrijk dat iedereen evenveel verantwoordelijkheid draagt ('Iedereen moet zijn eigen broek ophouden'), van primaire producent tot retail/foodservice. Anders gezegd: 'De keten is zo sterk als de zwakste schakel'.

Voor de grootste groep van primaire producenten zal aansluiting bij een groter geheel, integratie of ketenverband, de garantie zijn voor bestaansrecht in de toekomst. De individuele primaire producent zal niet voldoende op de steeds grilliger wordende vraag van de consument kunnen blijven inspelen. In deze structuur zal er wel ruimte moeten blijven voor het ondernemerschap, d.w.z. een individueel bedrijf zal ruimte moeten houden om op een bepaalde manier zijn eigen keuzes te maken of zich te onderscheiden (bijv. door technische kennis, kwaliteit, productinnovatie) onafhankelijk van een concurrent. Een totale integratie van schakels in een keten is waarschijnlijk niet wenselijk. De sector is het erover eens dat ketens die te hecht zijn, verstarrend en contraproductief werken. Individuele spelers (met samenwerkingsverbanden) op de markt moeten trachten om zelf voldoende impact te hebben, zodat zij een interessante partij worden of blijven voor een afnemer.

Vertrouwen tussen ketenpartners, onafhankelijk en flexibel opstellen, kennis delen en ontwikkelen (m.b.v. kennisinstellingen) zullen belangrijke keyfactors zijn om een goede samenwerking mogelijk te maken. Hierbij moet gezegd worden dat samenwerking in praktijk vaak moeilijk blijkt gezien de verschillende belangen van de verschillende partijen. De samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen hangt van de mate van onderlinge relaties en beïnvloeding af. In onderstaand figuur wordt duidelijk gemaakt op welk niveau en welke wijze deze relatie zich uitdraagt.



Figuur 2.1: Relatie verschillende belangengroepen in de agro-industriële sector
Bron: Dutihl, 1995

De aansturing in deze vraaggerichte markt zal zover mogelijk aan het eind van de keten moeten liggen, dat wil zeggen dat de keten moet worden aangestuurd door de schakel die het dichtst bij de consument ligt; de retail/foodservice. Deze afzetkanalen kunnen namelijk de vraag van de klant het beste vertalen in de productbehoefte. Deze gedachtegang leeft ook duidelijk in de sector. Zowel in de vlees- als in de eiketen zien respectievelijk de slachterij/verwerkende industrie en de eierpakstations/eiverwerkende industrie de aansturing van de productieketen als hun verantwoordelijkheid, waarbij een zeer intensieve en nauwe samenwerking met de retail/foodservice onontbeerlijk is.

De pluimveesector is van mening dat de aansturing vanuit een vraaggericht perspectief in de pluimveevleesketens al in grote mate aanwezig is. In de eiketens betreft het nu nog meer individueel opererende schakels.

In de pluimveesector zal elke (samenwerkings) strategie (zie §1.3) afzonderlijk naar een hoger niveau moeten. Dat wil zeggen, door deze strategieën afzonderlijk en geïntegreerd te optimaliseren kunnen belangrijke knelpunten in de pluimveeketens opgelost worden. De strategie integrale ketenzorg zal meer en meer als een basisvoorwaarde gelden. Hierbij kunnen knelpunten integraal worden opgelost, waar de gehele keten bij gebaat is. De pluimveeketens noemen met name dat productveiligheid door de gehele keten heen en tracking & tracing in integraal ketenzorg verband, grote aandacht verdienen. Daarnaast is er bij de afzetkanalen in toenemende mate aandacht voor andere kwaliteitseisen.

Ondanks dat de pluimveesector de laatste jaren enkele malen negatief in de media is verschenen, blijkt uit marktonderzoek dat de Nederlandse consument kip en ei nog steeds het imago van veilig, mager en lekker toerekent (PVE¹, 1999). Van dit positieve kwaliteitsaspect zouden de pluimveeketens veel meer gebruik moeten maken dan tot nu toe gebeurd door in de media telkens weer op positieve aspecten de nadruk te leggen.

Boer moet het boer-zijn beter exploiteren. Boeren zijn meer dan bedrijfsmatige producenten van voedsel. Ze produceren ook cultuurhistorische, sociale en vooral emotionele waarde. Hij vindt dat boeren juiste dát moeten communiceren. Niet met de overheid, maar met maatschappelijke organisaties, zoals Natuurmonumenten, en de burger. "De burger wil best betalen voor instandhouding van het agrarisch landschap. Maar als de sector alleen maar zegt een goedkope voedselproducent te zijn, kopen burgers het buitenlandse product als dat even goed maar goedkoper is." Klamer adviseert de sector zich te richten op overheid en maatschappelijke organisaties en over méér te communiceren dan alleen over kostprijs, schaalvergroting en objectiviteit. De boeren moeten appelleren aan het idealistisch beeld dat elke burger van hen heeft. "Dan wil de burger de knip via zijn maatschappelijke organisaties wel trekken. De boer wordt in de nabije toekomst betaald voor het boer-zijn en in mindere mate voor het geleverde voedselpakket."

Prof. Dr. Ad Klamer. hooftleraar 'Economy of art and culture'. 21 december 1999

Ketendifferentiatie is een belangrijk aspect voor de toekomst. Om deze strategie tot een succes te maken zal eerst integrale ketenzorg in orde moeten zijn. Er zal in toenemende mate moeten worden ingespeeld op trends en de individuele eisen en wensen van de consument (massa individualisering), door waarde toe te voegen aan het product. Hier liggen grote kansen voor de toekomst. Overigens wordt door de pluimveeketens wél aangegeven dat er een onderscheid gemaakt moet worden tussen consument en burger. Hiermee wordt bedoeld dat de burger veel extra eisen stelt (veel toegevoegde waarde eist), maar deze eisen niet allen vertaald worden door als consument een meerprijs te betalen voor zijn product.

De sector ziet Ketenoptimalisatie als noodzakelijk om zijn concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland te behouden. Dit betekent kostenefficiënt produceren met behulp van een optimale afstemming tussen vraag en aanbod. Hierbij wordt met nadruk genoemd dat op logistiek gebied grote vooruitgangen te behalen is. Door logistieke stromen beter op elkaar af te stemmen, wordt de doorlooptijd van het product aanzienlijk verkort, wat uiteindelijk ten goede komt aan de kostprijs van het product. Hierbij kan Informatie- en CommunicatieTechnologie¹ (ICT) een grote toegevoegde waarde leveren.

ICT. Verticale alliantievorming werkt het koppelen van informatiesystemen in de hand in een poging die ketens toch zo efficiënt en flexibel mogelijk te organiseren. Dan speelt ICT een hele belangrijke rol (Boon, de, 1997).

2.4 SWOT-analyse

In onderstaande schema is een samenvatting van de meest belangrijke ontwikkelingen en visies, welke in voorgaande paragrafen geschetst zijn, weergegeven aan de hand van een SWOT-analyse. Hierbij is er nagenoeg geen onderscheid gemaakt in ondervindingen tussen de vlees- en legpluimvee ketens, gezien deze in grote lijnen overeenkomen.

Schema 2.2 SWOT- analyse

SWOT - analyse pluimvee ketens	
<p>Sterktes (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsbewustzijn • Productdifferentiatie • Product (technische) kennis • Technologie • Kostenbewust • Verticale integratie (specifiek voor vleesketen) 	<p>Zwaktes (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productiegericht i.p.v. marktgericht • Teveel aanbieders • Marktkennis • Arbeidskosten • Voedselveiligheid • Prijsconcurrentie • Communicatie met afzetkanalen
<p>Kansen (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vraaggericht, ketengericht produceren • Productdifferentiatie (waarde toevoegen / assortimentsverbreding) • Internationale ketensamenwerking • Nichemarkten • Verdere optimalisatie van de keten via inzet ICT 	<p>Bedreigingen (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • WTO-onderhandelingen • Concentratie supermarktketens • Toename zelfvoorzieningsgraad Duitsland • Mestwetgeving • Verplaatsing productie naar buitenland van eindschakel in de productieketen

In de volgende paragraaf zullen de geschetste ontwikkelingen en visies gebruikt meegenomen worden bij het formuleren strategische opties, knelpunten en kennisbehoeften per strategie.

2.5 Strategische opties

2.5.1 Ketendifferentiatie ten behoeve van marktsegmentatie

Definitie

Het begrip ketendifferentiatie ten behoeve van marktsegmentatie kan het beste omschreven worden als ontwikkeling van specifieke producten en diensten gedifferentieerd naar specifieke klanten en eindmarkten.

Strategie

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de strategie ketendifferentiatie uiteenvalt in een vijftal opties. In schema 2.3 zijn deze strategische opties weergegeven met bijbehorende praktische kenmerken.

Schema 2.3 Strategische opties bij ketendifferentiatie

Optie	Kenmerken / Voorbeelden
Preferred supplier ¹	<ul style="list-style-type: none"> • Nauw samenwerken • Sterke continuïteitsgaranties • Compleet en hoogwaardig pakket • Onderscheiden via private merken • Toegang tot consumenten info
Internationale Ketens	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerkingsverbanden met buitenlandse afnemers • Regisseur van geïntegreerde buitenlandse ketens
Ketenmerk	<ul style="list-style-type: none"> • Bulkproducten kunnen onderscheiden voor bijv. retail en verwerkende industrie • Duidelijker Unique Selling Point² • Herkenbaarheid bij consument
Toegevoegde waarde producten	<ul style="list-style-type: none"> • Inzet technologie verbreedt en verdiept assortiment eindproducten • Inspelen op trends en gemakproducten
Nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none"> • Foodservice is groeimarkt • Biologische afzetmarkt • E-commerce/ E-business

Stand

Op het gebied van 'preferred suppliership' kunnen we concluderen dat pluimveevleesketens hier gemiddeld al verder mee zijn dan de eiketens. Deze zelfde stand kunnen we waarnemen op het gebied van vorming van de ketenregisseur. Sommige vleesketens hebben zelfs al afspraken met grootwinkelbedrijven gemaakt dat alleen pluimveevlees van (een) bepaalde leverancier(s) in de schappen komt te liggen. Bij de eiketens is dit nog niet zover omdat daar de schakels in de productieketen nog teveel op prijs concurreren. De eiketens die momenteel al 'preferred supplier' afspraken hebben met afnemers beschikken over betere continuïteitsgaranties dan ketens die dit nog niet hebben (Klein Kranenberg, 1999).

¹ Preferred suppliership (huisleverancier): door de sterke concentratie aan retailerszijde, de veranderingen in de vraag van de consument en de toename van de productie is er een vragersmarkt ontstaan. Iedere dag moet de plaats op de markt verdiend worden, maar tot nu toe kiezen schakels vanuit hun onafhankelijke positie voor optimalisatie van de eigen positie. Een sterke samenwerking in de keten is op termijn slechts de enige oplossing om als preferred supplier vlees en vleesproducten te kunnen leveren. Hiervoor is gedetailleerde kennis nodig van distributiestructuren en de wijze waarop de vee- en vleessector hierin een significante marktpositie kan opbouwen (AKK², 1997)

² Unique Selling Point (USP) is een exclusief verkoopargument betreffende een propositie, dat de concurrentie niet kan of wil hanteren

De ketenmerkstrategie wordt in de praktijk al succesvol toegepast door enkele pluimveeketens. Bij dit soort ketenmerkproducten is iedere keten afzonderlijk verantwoordelijk voor de kwaliteitsaspecten van haar product en wordt daar ook op beoordeeld door afnemers, dit bevordert het verantwoordelijkheidsgevoel van alle schakels.

Aan de ontwikkeling van toegevoegde waarde producten via nieuwe technologieën wordt door enkele voorlopers veel aandacht besteed. Zo zijn er pluimveeslachterijen en verwerkende bedrijven die hele kippen verwerken tot tientallen verschillende consumentenproducten. Ook komen er steeds nieuwe afzetmarkten in beeld voor halffabrikaten of grondstoffen van pluimveeproducten die tot nu toe vaak niet interessant leken. Zo is de groeiende afzetmarkt foodservice voor pluimveeproducten pas in beeld gekomen sinds pluimveeketens hiernaar meer onderzoek hebben gedaan. Echter hier wordt nog veel te weinig aandacht aan besteed, temeer omdat de verwachtingen zijn dat in 2007 voedingsmiddelen voor 50% via de retail én voor 50% via foodservice afgezet worden (Verkaik, 1999).

Er is sprake van een toenemende internationalisering. Nederlandse bedrijven opereren steeds meer grensoverschrijdend door middel van internationale samenwerking of door exploitatie van eigen bedrijven in het buitenland. Vooral de eindschakels in de productieketens kijken steeds meer naar het buitenland zich zo te onderscheiden van de concurrent. In Spanje is er zelfs al een totaal geïntegreerde pluimveevleesketen aanwezig die eigendom van een Nederlands concern is.

Randvoorwaarden

De steeds verdergaande concentratie van de supermarktkooporganisaties vereist ook bepaalde schaalgrootte van pluimveeketens om zo een volledig (breed en diep) assortiment te kunnen leveren én in grote hoeveelheden om zo 'preferred suppliership' na te kunnen streven. Daarnaast vereist 'preferred suppliership' continue product vernieuwing van de leverancier (AKK², 1997). Samenwerken in een keten op basis van goede afspraken kan een basis voor continuïteit zijn. Er zal hierbij een bepaalde mate van zelfstandigheid moeten blijven bestaan bij de primaire producent. Als pluimveehouders 'zelfstandig' ondernemer blijven dan verhoogt dit hun toewijding aan het vak, wat duidelijk de concurrentiekracht van een sector verhoogt. Belangrijk voor het succes is dat er met alle schakels in de keten een 'co-makership'-relatie wordt gelegd, samenwerking levert vaak effectievere resultaten op dan "ketening".

Voor het streven naar internationale ketens is het belangrijk dat veel (blijvende) aandacht besteedt wordt aan het imago van de producten alswel de (keten)productiewijze. Verder vereisen internationale ketens vaak hoge investeringen in kennis van de (internationale) afzetmarkt, consument en netwerken. Kennis van het Unique Selling Point is hierbij belangrijk om precies te weten wat er momenteel gebeurt én wat er in de toekomst moet gebeuren. Om een leidende positie te verkrijgen in de sturing van verticale ketens moeten Nederlandse pluimveeketens snel en flexibel kunnen reageren op gebeurtenissen in de gehele wereld. Om erachter te komen wat er gaande is, is intensieve samenwerking met leidende kennisinstellingen over de gehele wereld noodzakelijk (AKK³, 1997).

Het gebruik van een ketenmerk geeft veel duidelijkheid én verantwoordelijkheid voor alle schakels van de betreffende productieketen, wat positief zal bijdragen aan de kwaliteit van het eindproduct. Voor de ontwikkeling van toegevoegde waarde producten is het van belang dat de ketens energie steken in voortdurende innovatie van product, markt of technologie. Randvoorwaarde voor product- en marktontwikkeling is dat de producten goedkeuring moeten hebben van de maatschappij (maatschappelijk draagvlak) en moeten inspelen op veranderende normen en waarden. Daarnaast dienen productinnovaties goed onderbouwd te zijn op basis van Unique Selling Points (USP).

Tenslotte is het voor het zoeken van afzet op nieuwe markten (vb. foodservice) belangrijk dat er uitgebreide kennis over de finale consument én het gewenste distributiekanaal vergaard wordt zodat hier optimaal op ingespeeld kan worden. Om de inzet van e-commerce voor een bedrijf tot een succes te maken is het belangrijk dat er specialisten ingeschakeld worden. Dit is gewenst vanwege de benodigde specialistische kennis op verschillende gebieden, zoals (grafische) vormgeving, ontwerp van bedrijfsprocessen en ICT. Externe specialisten kunnen zich volledig richten op het e-commerce traject, waar interne mensen vaak ook nog hun andere, operationele, werkzaamheden hebben (Coopmans, 1999).

2.5.2 Ketenoptimalisatie

Definitie

Het begrip ketenoptimalisatie kan het beste omschreven worden als het zo efficiënt mogelijk op elkaar afstemmen van activiteiten tussen ketenpartners om te komen tot een kostenverlaging voor heel de keten. In dit kader kan gedacht worden aan een nieuw logistiek concept en EDI-systemen¹.

Hierbij geldt dat niet slechts één schakel van de keten geoptimaliseerd dient te worden, want dat kan ten koste gaan van andere schakels in de keten. Het gaat erom ze in samenhang te optimaliseren. Door een goede onderlinge afstemming van vraag en aanbod in de keten kan tussen de 5 en 15 procent op de logistieke kosten bespaard worden (AKK e.a., 1999).

Strategie

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de strategie ketenoptimalisatie uiteenvalt in een vijftal opties. In onderstaand schema zijn deze opties weergegeven met bijbehorende praktische kenmerken.

Schema 2.4 Opties bij ketenoptimalisatie

Optie	Kenmerken / Voorbeelden
Low cost strategie	<ul style="list-style-type: none"> Inzet van optimalisatiemodellen zoals ERP* Schaalvergroting
Optimalisatie Logistiek	<ul style="list-style-type: none"> Verkorten doorlooptijd ketenproduct Verlengen houdbaarheid producten Flexibiliteit Minder "lege" kilometers
Ketenmanagementsysteem	<ul style="list-style-type: none"> Keten Performance Indicators (KPI) Benchmarking** (nat/int) Rendementsberekeningen per schakel of per keten (evt. via ABC*** methode) Kwaliteitseisen afzet relateren aan productie
Keten Info Voorziening	<ul style="list-style-type: none"> Prijsinformatie door de keten heen Afzetplanning vice versa productieplanning
Global sourcing	<ul style="list-style-type: none"> Afzet producten op nieuwe (verre) markten Managen grondstoffenaanvoer op wereldniveau Synergie voordelen bij uitwisseling productstromen tussen meerdere markten

* : Electronic Resource Planning

** : een vorm van prestatievergelijking met andere bedrijven of bedrijfsonderdelen

*** : Activity Based Cost - methode

¹ EDI is de geautomatiseerde uitwisseling van gestructureerde gegevens tussen computers van verschillende bedrijven, in de vorm van gestandaardiseerde berichten.

De nieuwe informatietechnologieën versnellen de verspreiding van informatiestromen tussen schakels in ketens en maken daarmee de prijsvorming en de communicatie over producten transparanter. De markttransparantie in ketens neemt daardoor toe, maar de transparantie tussen ketens neemt echter af. Grondstof-, informatie- en geldstromen hoeven noodzakelijkerwijs niet meer aan elkaar gekoppeld te worden.

Stand

De strategie waar de Nederlandse pluimveeketens groot mee zijn geworden, de low cost strategie, geldt voor veel ketens nog steeds als een van de pijlers van de bedrijfsstrategie. Omdat de Nederlandse pluimvee-industrie nog steeds een zelfvoorzieningsgraad heeft van 345% (PVE², 1999) en daardoor haar producten voor het overgrote deel in het buitenland moet afzetten, blijft de prijs een belangrijk marketingargument voor de bedrijven.

Op het vlak van logistieke optimalisatiesystemen en ketenmanagementsystemen zijn er enkele ketens actief aan het werken met dit soort systemen om daadwerkelijk in cijfers te kunnen zien waar nog verder geoptimaliseerd kan worden. De meeste ketens zijn echter nog in de beginfase met implementatie van dit soort systemen. Zo is de foodservice begonnen met de inzet van ICT om kennis over haar finale klanten (consumenten) gericht te kunnen verzamelen. Ook wordt steeds vaker de hulp ingeroepen van ICT voor het ontwikkelen en inzetten van keten informatie systemen in agro-industriële productieketens.

Producenten of ketens moeten informatie over hun product kunnen leveren. Er is informatie nodig voor de besturing en beheersing van de productstroom door die keten heen. En men moet zorgen dat de informatie van de klant, zijn eisen en wensen worden teruggebracht in de keten. Al die toepassingen zijn ondenkbaar zonder de tijd, papier en fouten besparende effecten van de informatie- en communicatietechnologie.

Uitgeverij Keesing Noordvliet BV, Opkomst van de informatie technologie, Rosmalen, 1997, pag. 13-14.

Ketenmanagementsystemen worden steeds vaker in de praktijk gebruikt om bijv. het gewenste gewicht- of filet percentage voor de afnemer te kunnen sturen. Global sourcing heeft de laatste jaren al een enorme toeloop genomen, dit zal in de toekomst een nog grotere rol gaan spelen vanwege de verdergaande wereldhandelsliberalisering. Ook hier geldt dat de vleesketens al verder zijn dan de eiketens, zo wordt pluimveefilet vanuit Zuid-Europa naar West-Europa vervoerd en pluimveebouten vice versa.

Tenslotte kunnen we constateren dat de laatste jaren hard gewerkt is aan verdergaande concretisering van het ECR-concept¹, waarbij met name aandacht besteed is aan het onderdeel 'joint category management'. Hierbij heeft samenwerking met verschillende producenten geleid tot een aantrekkelijker productassortiment voor de consument tegen lagere kosten door een betere beheersbaarheid van het logistieke proces.

¹ ECR is de afkorting voor Efficient Consumer Response. ECR is een wereldwijde trend in de handel als antwoord op de toegenomen druk van steeds veeleisender wordende consumenten, scherpere concurrentie, verschuivingen in de concurrentiepositie en snel veranderende technologieën. Het concept is erop gericht de wens van de consument beter en sneller te vervullen tegen minder kosten (NEHEM Consulting Group, 1997).

Randvoorwaarden

Ten aanzien van de 'low cost' strategie zal het ook in de toekomst belangrijk blijven dat de ketens blijven werken aan co-partnership om zo kostenoptimalisatie samen te bewerkstelligen. Speerpunt hierbij is dat de informatie uitwisseling tussen distributiekanaalen en productieketens hoog op de agenda komt te staan bij alle betrokken partijen om zo het totale rendement van de productie en afzetketen van kip- en eiprodukten te kunnen maximaliseren.

Bij de inzet van ketenmanagementsystemen is het vooral belangrijk dat er doorlopend gewerkt moet worden aan het verkorten van de doorlooptijden van ketens. Dit bespaart niet alleen kosten maar kan ook de versheid van consumentenproducten verhogen.

Tenslotte is een aandachtspunt bij keten info voorziening dat de nadruk hier moet liggen op openheid van informatie voor andere schakels om het vertrouwen in de keten niet te schaden.

Voor global sourcing gelden veel van bovenstaande voorwaarden maar daarnaast ook een optimale samenwerking van de verschillende distributiekanaalen. Goede ICT (Informatie en Communicatie Technologie) is voor ketenoptimalisatie in zijn algemeenheid vaak een belangrijke voorwaarde.

2.5.3 Integrale Ketenzorg

Definitie

Integrale samenwerking tussen ketenpartners om de kwaliteit van producten met betrekking tot milieu, welzijn en duurzaamheid te kunnen garanderen en daarmee het vertrouwen van consumenten te verdienen en te behouden. Hierbij kan gedacht worden aan ketenzorgsystemen en tracking & tracingsystemen.

Strategie

Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de strategie integrale ketenzorg uiteenvalt in een vijftal opties. In onderstaand schema zijn deze opties weergegeven met bijbehorende (praktische) kenmerken.

Schema 2.5 Opties bij Integrale Ketenzorg

Optie	Kenmerken / Voorbeelden
Integraal Ketenzorgsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • IKB, HACCP en ISO 9002 • GMP en GVP • Salmonella/Campylobacter bestrijdingsmethodieken
Tracking & tracing	<ul style="list-style-type: none"> • Etikettering van pluimveeproducten • Koppelen aan kwaliteit
Merkgebonden Ketenzorg	<ul style="list-style-type: none"> • Friki-kip en Astenhof-kip • 4-Granen-Ei en Maïs-Ei
Communicatie over pluimveeketen	<ul style="list-style-type: none"> • Imagoverbeteringinitiatieven • Ketenproductieproces via ICT openbaren voor afnemers en consument
Dier & Milieuvriendelijk product	<ul style="list-style-type: none"> • Scharreleieren en Volière-eieren • Biologische pluimveeproducten

Stand

Wat betreft integrale ketenzorgsystemen in de pluimveesector is er, sinds de dioxinecrisis, al veel bereikt. De regeling IKB voor Eieren en pluimveevlees is hier een voorbeeld van. Met het zogenoemde Masterplan IKB hebben het PVE en het CBL de kwaliteitsregeling voor de pluimveesector samen verder gestalte gegeven, hieronder valt ook het Salmonella bestrijdingsplan.

Aangezien de voorwaarden in de toekomst met regelmaat aangepast zullen worden kunnen verdere kwaliteitsverbeteringen worden meegenomen. Dit zelfde geldt ook voor de GMP eisen (Good Manufacture Practices) voor het voer. IKB en GMP zijn dynamische regelingen, waarbij nieuwe kwaliteitselementen ten allen tijde ingebouwd kunnen worden. Hiernaast wordt door de verschillende pluimveeslachterijen en de verwerkende industrie op dit moment gewerkt aan een HACCP-certificatie om productveiligheid nog beter te kunnen bewijzen. Tracking & tracing wordt in de praktijk vaak vertaald naar etikettering van pluimveeproducten. Sommige aanbieders hebben zelfs al (serie)nummers op consumentenproducten afgebeeld zodat bij eventuele calamiteiten er snel teruggekoppeld kan worden. Het blijkt dat de retail hier meer waarde aan hecht dan de consument in de winkel, toch is het niet minder belangrijk, gezien de ketenaansprakelijkheid. In het algemeen kunnen we concluderen dat het nog maar een bepaalde tijd zal duren voordat alle aanbieders de tracking & tracing van hun productenstroom ingevoerd zullen hebben.

De merkgebonden ketenzorg is bij enkele pluimveeketens al daadwerkelijk door alle schakels heen doorgevoerd, zij oogsten hier succes mee op de afzetmarkten. Ook hier geldt dat de koplopers het startsein gegeven hebben en dat de overige aanbieders nu snel de achtervolging ingezet hebben.

De communicatie over pluimveeketens valt op dit moment te onderscheiden in imagoverbeteringsinitiatieven en in communicatie ter openbaring van het ketenproductieproces voor afnemers én consumenten. Onder initiatieven ter verbetering van het imago kunnen de activiteiten van Stichting Blij met een Ei genoemd worden. Voor communicatie ter openbaring van het ketenproductieproces valt te denken aan websites van bedrijven die het gehele productieproces van pluimveeproducten voor iedereen uitgebreid toelichten. Wat betreft dier- en milieuvriendelijke producten valt te zeggen dat scharreleieren goed scoren bij de consument. Ook biologische pluimveeproducten realiseren, ondanks dat het een niche markt is, een steeds grotere afzet genereren ten opzichte van de gangbare pluimveeproducten. Echter, als we naar het marktaandeel kijken praten we nog steeds over promillages, waardoor deze producten qua omvang op dit moment nog geen grote rol van betekenis spelen (Deil, 2000).

Randvoorwaarden

Een van de belangrijkste aspecten bij uitvoering en naleving van integrale ketenzorgsystemen blijft de gewenste (noodzakelijke) info over de grondstoffen van pluimveevoer, dit bleek vaak de bottleneck in het verleden. Hierbij moet ook de kwaliteit van eventueel zelf gemengd graan onderzocht worden om alles waterdicht te krijgen. Hoewel er volgens de GMP-code eisen aan het voer gesteld worden, is de controle hierop in de praktijk soms nog niet waterdicht. Een ander aandachtspunt wat met de snelle ontwikkeling van ICT belangrijk zal worden is de borging van de kwaliteit van vrij beschikbare medicijnen aangeboden via internet.

Hoewel de retail en de foodservice sterk aangedrongen heeft op een 'waterdicht' tracking & tracing systeem bij de pluimveeketens, wordt hiervoor geen meerprijs betaald. Het is dus noodzaak dat de kosten omtrent invoering van een tracking & tracing systeem nauwlettend in de gaten gehouden worden. De voornaamste reden hiervoor is behoud van de concurrentiepositie; het mogen leveren aan distributiekanaalen.

Hoewel er door alle schakels in de pluimveeketen veel aandacht besteed wordt aan kwaliteitszorg en hygiënisch werken, wordt meestal een belangrijke schakel vergeten: de consument. Als de uiteindelijke gebruiker het product niet op de juiste wijze bewaart of bereid zijn alle gedane inspanningen door de keten voor niets geweest. Er moet dus meer aandacht besteed worden aan verstrekking van juiste en volledige informatie naar de finale afnemer (de consument) toe.

Verder kan opgemerkt worden dat dier- en milieuvriendelijke producten niet als extra door de consument gezien worden, dit achten zij een basisvoorwaarde waar zij niet meer voor wensen te betalen. Bij de praktische vertaling van deze wensen zullen dus terdege de extra kosten ervan in de gaten gehouden moeten worden. Tenslotte kan gemeld worden dat pluimveeketens niet zomaar klakkeloos de uitgeroepen wens van de consument als heilig moeten verklaren. Er blijkt een groot verschil te bestaan tussen wat de burger zegt in de media, en wat de consument daadwerkelijk koopt in de supermarkt.

2.6 Knelpunten per strategie

De strategische opties geven aan in welke richting de sector zich moet bewegen, rekening houdend met de huidige structuren en de beschikbare kennis en technologie. Aan de hand hiervan zijn de volgende knelpunten per strategische optie geïdentificeerd. Hierbij is nagenoeg geen onderscheid gemaakt tussen vleesketens en eiketens, omdat voor beide ketens dezelfde knelpunten aan de orde zijn.

Ketendifferentiatie ten behoeve van marktsegmentatie

Schema 2.6 Knelpunten bij Ketendifferentiatie

Algemeen	Knelpunt
	<ul style="list-style-type: none"> • Slechte communicatie tussen productieketen en retail • Retail wil geen kennis van product, moet gewoon goed zijn • Pluimveehouder denkt nog niet in ketens • Retail teveel gericht op prijs bij inkoop • Weinig kapitaalcracht bij productieketen om te innoveren • Gedegen marketingkennis ontbreekt vaak bij eindschakels productieketen
Per optie	Knelpunt
Preferred supplier	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig tot geen onderhandelingsmacht productieketen t.o.v. inkooporganisaties • Weinig samenwerking bij eierpakstations
Internationale ketens	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken kennis en inzicht in eisen van markten in buitenland
Ketenmerk	<ul style="list-style-type: none"> • Pluimveehouder weet niet wat hij produceert, voor wie en wat gewenst is • Pluimveehouder geeft weinig informatie met eindproduct mee
Toegevoegde waarde producten	<ul style="list-style-type: none"> • Aantonen toegevoegde waarde door productieketen bij afzetkanalen • Hoge kosten en risico's van productontwikkeling
Nieuwe markten	<ul style="list-style-type: none"> • Productieketen kan geen totaalpakket leveren • Onvoldoende kennis van en inzicht in eisen food service als afzetmarkt

Ketenoptimalisatie

Schema 2.7 Knelpunten bij Ketenoptimalisatie

Algemeen	Knelpunt
	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken ketenregie voor inzet ICT • Weinig transparantie in keten • Soms verdeeldheid binnen grote ketens • Traagheid productieketen i.v.m. productieproces pluimveeproducten
Per optie	Knelpunt
Low cost strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Toenemende milieukosten in Nederland • Ontwikkelingen inzake WTO-afspraken
Optimalisatie logistiek	<ul style="list-style-type: none"> • Kennisinstellingen werken te weinig samen bij ontwikkeling logistiek concept • Slechte afstemming productie met vraag (acties werken 'ketenverstrend')
Ketenmanagementsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig vertrouwen tussen schakels • Aanwezige kennis kan niet verzilverd worden
Keten Info Voorziening	<ul style="list-style-type: none"> • Slecht doorspelen van informatie door keten heen • Informatie kan niet snel genoeg doorgespeeld worden bij calamiteiten
Global sourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting logistieke netwerken

Integrale Ketenzorg

Schema 2.8 Knelpunten bij Integrale Ketenzorg

Algemeen	Knelpunt
	<ul style="list-style-type: none"> • Afzetkanalen stellen verschillende eisen • Productieketen brengt niet naar buiten waar men mee bezig is
Per optie	Knelpunt
Integraal ketenzorgsysteem	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijk wat LNV precies wil • Ketens kan niet sterk genoeg tegen knoeiers optreden
Tracking & tracing	<ul style="list-style-type: none"> • Schakels voor pluimveehouder kunnen nog geen garanties geven • Slachterij (vlees) en verwerkende industrie (vlees + ei) vaak bottleneck
Merkgebonden ketenzorg	<ul style="list-style-type: none"> • IKB vertaalt teveel eisen van productieketen i.p.v. de afzetmarkten • Afzetkanalen te weinig kennis van eigenschappen en gebruik van product
Communicatie over pluimveeketen	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig communicatie over bewaring en bereiding kip en ei naar consument
Dier & Milieuvriendelijk product	<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig kennis over specifieke houderijsystemen en risico's hieraan verbonden • Aanvullende eisen aan voer zijn nog niet gegarandeerd

Uit de voorgaande tabellen blijkt dat enkele genoemde knelpunten gelden voor alle drie strategieën, namelijk:

- Pluimveehouder denkt nog niet in ketens
- Slechte communicatie tussen productieketen en retail
- Weinig transparantie in keten
- Verdeeldheid binnen grote ketens
- Afzetkanalen stellen verschillende eisen

2.7 Strategische kennisbehoeften

De strategische opties en knelpunten geven richting aan de toekomstige kennisbehoefte. In deze paragraaf is de vertaalslag gemaakt naar enerzijds de algemene kennisbehoefte en anderzijds de specifieke kennisbehoefte per ketenstrategie.

Algemeen

- Ontwikkelen van systemen die transparantie door informatieverstrekking binnen de keten maximaliseren
- Inzicht krijgen (vanuit de schakels zelf) in hoe een optimale ketenregisseur dient te handelen en aan welke voorwaarden deze dient te voldoen
- Ontwikkelen van systemen die kennis van schakels (over eventuele nieuwe afzetmarkten) bruikbaar maken voor andere schakels in de keten
- Inzicht verkrijgen in het strategisch zoeken en bewerken van nieuwe afzetkanalen
- Ontwikkelen van methodes waarop de ketenregisseur informatie kan toereiken aan de pluimveehouder om deze meer ketenbewust te krijgen
- Ontwikkelen van een kennisinfrastructuur die de aanwezige kennis bij onderzoeksinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid, beter benut

Ketendifferentiatie t.b.v. marktsegmentatie

- Inzicht in de wensen en behoeften van de consument van kip en eiprodukten
- Verder inzicht in de basiseisen en (rand)voorwaarden voor productieketens om preferred suppliership bij afzetkanalen te kunnen bereiken
- Ontwikkelen van modellen die toegevoegde waarde aan producten kunnen meten
- Ontwikkeling van concepten die een uniforme kwaliteit binnen de keten kunnen realiseren
- Inzicht in buitenlandse afzet / distributiekkanalen ten aanzien van finale klanteisen en ketenproductiemethoden

Ketenoptimalisatie

- Ontwikkelen van kostprijsberekenningsmodellen die beter inzicht geven in de kostenstructuur in de keten, toegerekend per schakel
- Ontwikkelen van ketenmanagementsystemen
- Verdere implementatie en ontwikkeling van databasesystemen die opgeslagen (productie)informatie van alle betrokken schakels in de keten (in geval van calamiteiten) snel kan opzoeken en gebruiken om gericht actie te kunnen ondernemen
- Beter inzicht in diverse logistieke netwerken in verschillende landen om verdere implementatie van global sourcing te realiseren
- Ontwikkelen van systemen die transparantie binnen een (keten)productinnovatieproces bevorderen

Integrale Ketenzorg

- Ontwikkelen van praktische richtlijnen voor het bedrijfsleven die de eisen en wensen van de overheid omtrent integrale ketenzorg vertalen
- Ontwikkelen van controlesystemen die knoepers in de keten aanpakken
- Meer duidelijkheid in de specifieke eisen omtrent tracking & tracing van de verschillende afzetkanalen van pluimveeproducten
- Inzicht in welke (kwaliteits) voorschriften voor welke schakel(s) belangrijk zijn om merkgebonden ketenzorg verder te kunnen ontplooiën
- Inzicht in de ketenrisico's (voedselveiligheid, financieel etc.) die verbonden zijn aan nieuwe dier- & milieuvriendelijke houderijsystemen
- Ontwikkelen van een uitgebreider controlesysteem op grondstoffen in pluimveevoer
- Ontwikkelen van monitoringsconcepten die een minimaal gewenste productkwaliteitsnorm vaststellen
- Ontwikkelen van systemen die inzicht geven in hoe een bepaalde kwaliteit eindproduct tot stand is gekomen (=communiceren over (keten)productiewijze)

HOOFDSTUK 3 VOORGESTELDE ONDERZOEKSTHEMA'S

In de voorgaande paragrafen is een uiteenzetting geweest van visie en ontwikkelingen, waaruit strategische opties, knelpunten en uiteindelijk kennisbehoeften naar voren komen. Wanneer de kennisbehoeften van de verschillende partijen (LNV, kennisinstellingen en bedrijfsleven) met elkaar gematched worden, ontstaan de hieronder gegeven onderzoeksthema's. Overigens zijn de geformuleerde onderzoeksthema's zowel voor de vlees- als eiketen relevant en van toepassing.

Mogelijke onderzoeksthema's
<p>1. Algemeen</p> <ul style="list-style-type: none"> a. bijdrage leveren aan professionalisering bedrijfsvoering/ondernemerschap in ketenverband b. streven naar regisseursrol door eindschakel van de productieketen c. 'verzilvering' van de aanwezige kennis en stimulering kennisuitwisseling tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheid d. creëren hechte ketensamenwerking; met name tussen inkooporganisaties en slachterijen/eierpakstations e. schaalvergroting in productieketen; capaciteitsvergroting naar inkooporganisaties toe
<p>2. Ketendifferentiatie ten behoeve van marktsegmentatie</p> <ul style="list-style-type: none"> a. realiseren van preferred supplier (= huisleverancier) voor pluimveeketens b. ontwikkeling kwalitatief hoogwaardige c.q. toegevoegde waarde producten; innovatie c. inspelen op nieuwe markten; m.n. foodservice en biologische afzetmarkt d. vertaling consumenteninformatie in de productieketen e. inspelen op internationalisering door bijv. geïntegreerde buitenlandse ketens f. ontwikkeling productie voor ketenmerken; creëren Unique Selling Point (USP)
<p>3. Ketenoptimalisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> a. benutting Informatie en Communicatie Technologie (ICT) voor keteninformatie voorziening b. optimalisatie van de keten door verdere inrichting van logistieke ketens; zowel nationaal als internationaal (bijv. global sourcing) c. ontwikkeling ketenmanagementsystemen (met aandacht voor Keten Performance Indicators), benchmarking (nat/int)
<p>4. Integrale Ketenzorg</p> <ul style="list-style-type: none"> a. transparantie van (internationale) productie- en distributieketen door tracking & tracing systemen (m.n. optimaliseren traject vóór pluimveehouder) b. ontwikkelen merkgebonden ketenzorg c. ontwikkeling dier & milieuvriendelijke producten; m.n. biologisch d. versterking integrale productkwaliteit en productiewijze van alle schakels in de keten e. communicatie over pluimveeketen; stimuleren imagoverbeteringsinitiatieven en transparantie in keten

HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 Conclusies

Uit de afgenomen interviews en de uiteindelijke toetsing aan de hand van de workshop is gebleken dat, om een marktgerichte voortbrengingsketen te krijgen, alle bedrijven/schakels in de keten behoefte hebben aan een externe push voor verdere samenwerking. Daarnaast is er behoefte aan het bij elkaar brengen van bestaande kennis, zodat vraaggerichte kennisontwikkeling plaatsvindt. Samengevat: er is behoefte aan samenwerking tussen schakels in de productieketen, samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen en samenwerking tussen kennisinstellingen onderling. Dit is een basis voor de inzet van het Co-innovatie instrument.

Tijdens het onderzoek is gebleken dat er alleen visie is bij de individuele schakels in de productieketen en weinig tot géén visie aanwezig is bij: de sectororganisaties, de kennisinstellingen, bij LNV en dat er geen gezamenlijke visie aanwezig is in de pluimveeketen. Aan de hand van deze constatering is er gekozen om zelf een visie te ontwikkelen, waarna deze getoetst is tijdens de workshop. Deze visie is:

De pluimveeketen moet streven naar:

- **Ketenomkering**

door:

- **Samenwerking**

met daarbij:

- **Ketenregie/aansturing:**

zowel:

- **Nationaal als internationaal.**

Hierbij kunnen de in §3.4 genoemde onderzoeksthema's als leidraad gebruikt worden om een verdere praktische invulling te geven aan de samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Belangrijke onderwerpen / thema's voor verder onderzoek zijn onder andere: toegevoegde waarde productie (creëren preferred suppliership), productveiligheid (tracking & tracing), kennisuitwisseling (verzilveren van kennis). Overigens zijn er tijdens het onderzoek nog geen concrete projectideeën genoemd.

Geconcludeerd kan worden dat er het laatste jaar veel gebeurd is, met name vanwege de dioxinecrisis, om knelpunten op te lossen en verbeteringen aan te brengen. Ten aanzien van samenwerking kan gesteld worden dat er in de vleesketen reeds meer verticale samenwerking bestaat dan in de eiketen. Dit verschijnsel zou zich mogelijk kunnen vertalen, bij de inzet van het Co-innovatie instrument, door het aantal projectaanvragen.

De opmerking die gemaakt moet worden betreft de problemen met betrekking tot de samenwerking die enkele partijen uit het bedrijfsleven hadden tijdens eerdere ervaringen met dergelijke projecten als het Co-innovatie project. Concreet wordt hiermee bedoeld dat de samenwerking van bedrijfsleven met (publiek gefinancierde) onderzoek- en kennisinstellingen, als lastig wordt ervaren. Hierbij worden voornamelijk cultuurverschillen in werkwijze en het marktgericht denken van onderzoeks- en kennisinstellingen als knelpunten genoemd. Tevens is uit interviews gebleken dat het bedrijfsleven, als uitdrukkelijke voorwaarde bij deelname aan zogenoemde Co-innovatie projecten, stelt dat de betrokken onderzoeks- en kennis instellingen zich dan ook meer (praktisch) resultaatgericht zullen opstellen.

4.2 Aanbevelingen

Stichting Agro Keten Kennis zal, op basis van het aanwezige draagvlak in de keten voor verdergaande samenwerking, een vervolg kunnen geven aan het ontwikkelen van het Co-innovatie instrument voor de pluimveeketen. Hierbij dient ervoor gewaakt te worden dat het eventuele definitieve Co-innovatie programma in een dusdanige vorm gegoten wordt, dat de resultaten een toegevoegde waarde zijn in vergelijking met bestaande samenwerkingsprojecten tussen ketenpartners onderling.

Stichting Agro Keten Kennis zal met behulp van dit rapport een voorstel kunnen doen om verdergaand overleg met LNV te laten plaatsvinden voor een bijdrage aan het Co-innovatie-instrument in de pluimveeketen.

De sector (belangenorganisaties), kennisinstellingen en de overheid (LNV) zullen samen moeten trachten een visie te ontwikkelen, waarmee de pluimveeketen in de toekomst verder kan. Hiervoor zullen de afzonderlijke partijen echter eerst zelf een visie moeten ontwikkelen.

Er zal een evaluatie plaats moeten vinden met als onderwerp het verbeteren van de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderzoeks- en kennisinstellingen. Hier bestaat momenteel nog een bottleneck. Het verdient dan ook de aanbeveling dat AKK zich zal inspannen om de huidige werkwijze bij onderzoeks- en kennisinstellingen te veranderen.

Tenslotte kan aanbevolen worden dat er voldoende kennis aanwezig is binnen de productieketen en kennisinstellingen, maar dat deze kennis nog op de juiste manier verzilverd moet worden. Hiermee wordt aangegeven dat kennisuitwisseling door transparantie in de keten het voornaamste aandachtspunt is voor AKK, om het Co-innovatie instrument in de pluimveeketen tot een succes te maken.

GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- AKK¹, *Vraaggestuurd samenwerken in ketens; ervaringen uit de agro-industriële sector*, Rosmalen, 1997 (deel 2, Opkomst van de dienstverlening)
- AKK², *Vraaggestuurd samenwerken in ketens; ervaringen uit de agro-industriële sector*, Rosmalen, 1997 (deel 3, Opkomst van de informatietechnologie)
- AKK³, *Vraaggestuurd samenwerken in ketens; ervaringen uit de agro-industriële sector*, Rosmalen, 1997 (deel 4, Internationalisering)
- AKK, 'Toegevoegde waarde varkensketens', *AKK Co-innovatie programma*, 1999
- AKK e.a., 'Koers richting Ketenkennis', 1999, pag. 62
- Boon, H., 'Tracking en tracing: de vraaggestuurde keten', *Tracking en Tracing in Agri & Food*, 1997, pag. 53
- Brinkhorst, L.J. , 'Introductory speech', '*VIV*' Europe, 1999
- CBS¹ (Centraal Bureau Statistiek), *Publicatie Legpluimveehouderij*, 1999
- CBS² (Centraal Bureau Statistiek), *Publicatie Vleespluimveehouderij*, 1999
- Commissie Alders, H., e.a., 'Eindrapport Stuurgroep Heroriëntatie Pluimveehouderij', 1999
- Coopmans, E., 'Opkomst van de informatietechnologie', *Scriptie HAS Den Bosch*, 1999
- Deil, DLV Pluimvee, *Mondelinge toelichting*, 2000
- Dierenbescherming, 'Samen hokken of samen scharrelen', 1998
- Doorn, D., van, 'Wie voert de regie: discussie rond aansturing vleeskuikenketen', *Pluimveehouderij*, 19 (1999), pag. 13-17
- Floor, K., *TradeMarketing; De strijd om de schaarse schapruimte*, Landsmeer, 1996
- Jongen, W., e.a., *Voedermiddelen en risico's voor de consument van dierlijke producten*, 1999 (interne publicatie LNV)
- Hentzepeter, V., 'Extra safe foods zouden wel eens een gat in de markt kunnen zijn', *Food Management*, 34 (1999), pag. 8-9
- Klamer, A., 'Boer moet zijn boer-zijn beter exploiteren', *Internet*, 21 december 1999
- Klein Kranenberg, D., 'Afspraken tussen retail en legsector noodzaak', *Agrarisch Dagblad*, 12 Oktober (1999), pag. 7
- Leferink, R., 'Exporteurs overschatten zichzelf', *Agrarisch Dagblad*, 4 november (1999), pag. 5

- LNV¹, 'Begroting ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij 2000', Internet, 1999
- LNV², 'Kracht en kwaliteit', *Het LNV-beleidsprogramma 1999-2002*, 1999
- Maijers, W., Vernooij, M., *Agro Keten Kennis Co-innovatie programma "Toegevoegde waarde varkensketens"*, 1999 (interne publicatie AKK)
- Middelkoop, K., *mondelijke toelichting*, 1999
- Nederhoed, P., *Helder rapporteren; een handleiding voor het schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen in wetenschap en techniek*, 5^e druk, 1993
- NEHEM Consulting Group, *Bouwen aan marktgerichte ketens*, 1996
- NEHEM Consulting Group, 'Verkenning strategische kennisbehoefte in AKK deelsectoren', 1997
- O'Keefe, M., 'Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian agribusiness', *Supply Chain Management*, 1 (1998), pag. 5-9
- PVE¹ (Productschap Vee, Vlees en Eieren), "Een visie op de ontwikkelingen in de pluimveesector in de periode van 1998-2004", *Iedereen kiplekker*, 1998
- PVE² (Productschap Vee, Vlees en Eieren), *Huishoudelijke aankopen eieren*, 1998
- PVE³ (Productschap Vee, Vlees en Eieren), *Huishoudelijke aankopen pluimveevlees*, 1998
- PVE¹ (Productschap Vee, Vlees en Eieren), *Actieplan Beleidsplan 2000-2004*, 1999
- PVE² (Productschap Vee, Vlees en Eieren), *Vee, Vlees en Eieren in cijfers*, 1999
- Queisen, G., 'We moeten hard en continu werken aan ons imago', *Pluimveehouderij*, 32 (1999), pag. 14-17
- Rabovisie¹, "Toekomst legpluimveehouderij", *Rabobank*, 1999
- Rabovisie², "Toekomst vleespluimveehouderij", *Rabobank*, 1999
- Sleurink, D., 'Ketenproductie zonder dwang; Integra combineert regie en ondernemersvrijheid', *Pluimveehouderij*, 3 (2000), pag. 12-14
- Sleurink, D., 'Samen sterk', *Pluimveehouderij*, 25 (1999), pag. 22-23
- Stevens, R., 'Vertrouwen tussen slachterij en varkenshouder ver te zoeken', *Oogst*, 40 (1999), pag. 22-24
- Swinkels, A., *Ketenkennis en het Hoger Agrarisch Onderwijs*, Delft, 1997
- Tacken, G., 'De Kuikenvleessector', *LEI-DLO*, 1999

- Verkaik, A.P., *Massa-individualisering en de agrofoodsector*, Den Haag, 1999 (rapport NRLO nr. 99/16)
- Verra, G.J., 'Partnership voorwaarde voor global sourcing', *Inkoop & Logistiek*, 12 december (1999), pag. 33-34
- Weigand, A., *Tracking en tracing in Agri & Food*, 1997
- Westenbrink, B., 'De sleutelwoorden: kennis en innovatie', *Agrarisch Dagblad*, 4 november (1999), pag. 3
- Wisman, W., 'De overheid doet te gemakkelijk over knelgevallen', *Pluimveehouderij*, 5 (2000), pag. 12-14
- Wisman, W., 'De sectordirecteuren van Zeist', *Pluimveehouderij*, 31 (1999), pag. 14-17
- Zande, H., van der, *Ondernemen(d) in tuinbouwketens*, Maasland, 1997
- Zuurbier, P.J.P., Migchels, N.G., *Nutri 2000, haalbaarheidsstudie naar de productie van koelverse kant-en-klaar maaltijden in Noord Nederland*, Wageningen, 1998, pag. 11-12

AFKORTINGLIJST

Afkorting

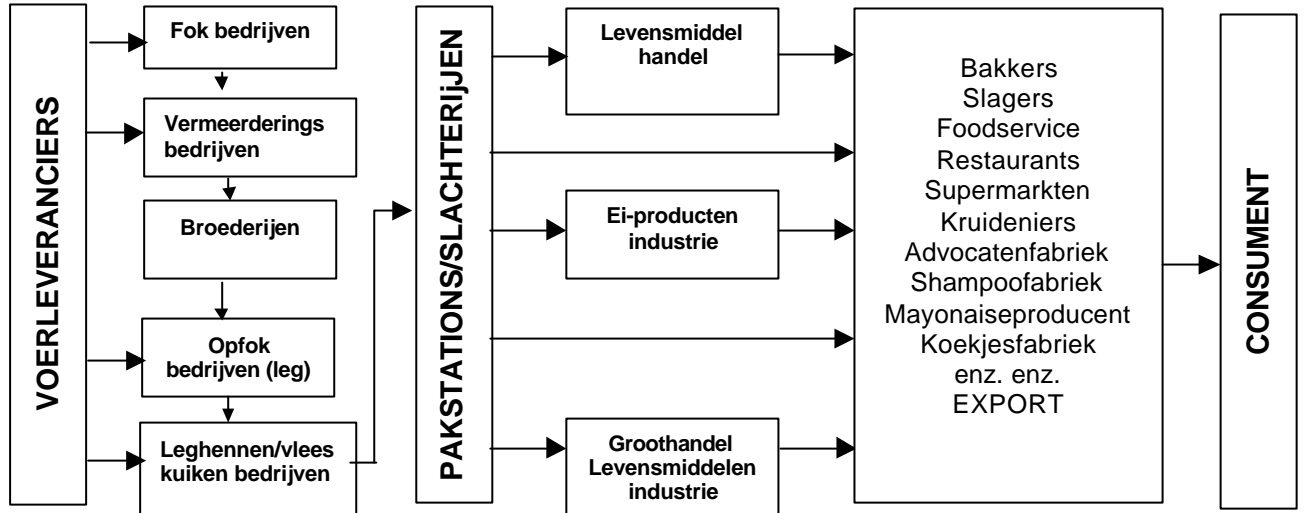
ABC
AKK
CBL
ECR
EDI
ERP
EU
GMP
GVP
HACCP
ICT
IKB
IKZ
ISO
LNV
PVE
SWOT
USA
USP
WTO

Definitie

Activity Based Cost
Stichting Agro Keten Kennis
Centraal Bureau Levensmiddelengroothandel
Efficient Consumer Response
Electronic Data Interchange
Electronic Resource Planning
Europese Unie
Good Manufacture Practices
Good Veterinarian Practices
Hazard Analysis Critical Points
Informatie- en Communicatie Technologie
Integrale Keten Beheersing
Integrale Keten Zorg
International Standard Organization
ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
Productschap Vee, Vlees en Eieren
Strengths, Weaknesses, Oppotunities and Threats
United States of America
Unique Selling Point
World Trade Organisation

BIJLAGE I: Bedrijfskolom pluimveeketen

De bedrijfskolom ziet er als volgt uit:



BIJLAGE II: Lijst van geïnterviewden/genodigden workshop

Naam persoon	Organisatie / Bedrijf	Geïnterviewden	Aanwezig workshop
1. Dhr. A. Swinkels	Nutreco	X	
2. Dhr. B. Klawer	Cebeco-Groep	X	X
3. Dhr. J. Vervloesem	NV Willem Spoomans	X	X
4. Dhr. J. Janmaat	Federatie Nederlandse Mengvoerfabrikanten	X	
5. Dhr. C. Hermans	Hendrix Poultry Breeders	X	
6. Dhr. G. Janssen	Hendrix Poultry Breeders, Integra		X
7. Dhr. H. ter Heerdt	Broederij ter Heerdt	X	X
8. Dhr. W. ter Heerdt	Broederij ter Heerdt		X
9. Dhr. B. Verbeek Jr.	Verbeek's Broederij	X	
10. Dhr. H. van der Vleuten	Cobroed b.a.	X	X
11. Dhr. R. Welperlo	Cobroed b.a.	X	
12. Dhr. N. Janssen	Janssen Pluimveebedrijven	X	
13. Dhr. T. Jacobs	Jacobs Kalkoenbedrijf	X	X
14. Dhr. J. Obdam	Plukon / Friki	X	X
15. Dhr. L. Vinclair	Goossens Pluimveeslachterij	X	
16. Dhr. F. Kwetters	G. Kwetters & Zn	X	
17. Dhr. P. Koelewijn	G. Kwetters & Zn		X
18. Dhr. L. Clemens	Clemens Eieren	X	X
19. Dhr. J. Guliker	Natuurfarm De Boed	X	
20. Dhr. R. van Beek	Gebr. Van Beek Wehl	X	
21. Dhr. J. Oosterhuis	Albert Heijn	X	X
22. Dhr. F. Gerritse	Schuitema	X	
23. Dhr. N. Heukels	Van Hecke Catering	X	
24. Dhr. L. Pieterse	Groot Verbruik Ahold	X	
25. Dhr. P. Stals	Stork PMT	X	X
26. Dhr. J. Blom	Stork PMT		X
27. Dhr. J. Voet	IKC	X	X
28. Dhr. G. van de Peet	IKC	X	X
29. Dhr. K. de Greef	ID	X	X
30. Dhr. R. Klont	ID	X	
31. Dhr. H. Urling	ID	X	X
32. Dhr. P. van Horne	LEI-DLO	X	X
33. Dhr. T. van Gaasbeek	LEI-DLO	X	
34. Dhr. E. Paardekooper	oud-TNO	X	X
35. Dhr. J. Nijskens	DLV	X	X
36. Dhr. H. Ensink	CLO "De Schothorst"	X	X
37. Dhr. G. van den Bosch	CCL/CHV	X	
38. Dhr. van de Laar	CCL/CHV	X	
39. Dhr. R. Margry	CCL/CHV	X	
40. Dhr. Tj. de Boer	PVE	X	X
41. Dhr. H. Hulsbergen	PVE	X	
42. Dhr. J. Ramekers	COV	X	
43. Mevr. E. Dane	Dane Pluimveebedrijf		X
44. Mevr. A. Knook	Knook Pluimveebedrijf		X
45. Dhr. R. Jansen	AKC-Zuid	X	X
46. Dhr. W. Maijers	AKK		X
47. Dhr. M. Vernooij	AKK		X
48. Dhr. P. Jacobs	HAS Kennis Transfer		X

BIJLAGE III: Stellingen workshop

Ketendifferentiatie

- Preferred suppliership (huisleverancier) is voor veel pluimveeketens een belangrijke overlevingsvoorwaarde
- Degene die waarde toevoegt voor de consument en daar de waardering voor krijgt beheert de keten.
- In de toekomst zal er in toenemende mate aandacht moeten zijn voor afzet op (nieuwe) deelmarkten.
- Zonder nieuwe kennis verliezen we de concurrentiekracht
- Innovatief vermogen pluimveeketen is laag door onvoldoende samenwerking.
- (Bij een merkstrategie wordt geen meerprijs betaald aan de pluimveeketen.)
- (Innovaties zouden beter lonen, door gezamenlijk te zoeken naar ander afzetkanaal dan retail)

Integrale ketenzorg

- Niemand in de pluimveeketen wil nog een 2^e dioxine crisis. Tracking & tracing moet als een basisvoorwaarde gelden om te mogen blijven produceren
- Knoeiers niet de hand boven het hoofd houden, maar direct mee afrekenen. Echter, dit lukt ons niet, omdat we elkaar onvoldoende op fouten wijzen
- Er is nog veel nieuwe ketenkennis nodig
- Ketencertificatie is beter dan certificatie van individuele schakels
- De communicatie tussen afzetkanalen en de productieketen is slecht
- (Zonder beheersing van IKZ (Integrale Keten Zorg) zal er geen continuïteit van de afzet mogelijk zijn en heeft ketendifferentiatie geen kans van slagen)
- (Ketencertificatie is beter dan certificatie van individuele schakels)

Ketenoptimalisatie

- Implementatie van ICT werkt kostprijsverlagend
- Andere landen (m.n. O-Europa en rest wereld) bepalen het succes van de lage kosten strategie
- Op het logistieke vlak zijn we pas op de helft van onze mogelijkheden
- Bedrijfleven en kennis/onderzoeksinstellingen weten van elkaar niet wat ze aan het doen zijn
- We kunnen prestaties in een keten niet meten
- (De 'Low cost strategy' is geschiedenis)
- (Optimale communicatie binnen de keten vereist database-systemen alswel mondeling overleg tussen de schakels)

BIJLAGE IV: Rapport 'Commissie Alders'

In onderstaande tabel worden de belangrijkste onderwerpen beschreven die uit het rapport "Herstructurering Pluimveehouderij" voortvloeien.

Onderwerpen	Invulling
<p><i>Bijdrage van de pluimveesector aan:</i></p> <p>Het wegwerken van het landelijk mestoverschot;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Naast de mestproductie-/pluimveerechten moet er een systeem komen waarbij de mestafzet op milieuverantwoorde manier gewaarborgd wordt; • Overheid en veehouderij moeten afspraken maken over de uitvoering van het mestbeleid • De overheid wordt aangespoord om investeringen te faciliteren voor het helpen oplossen van de mestproblematiek; • Het bedrijfsleven wordt opgeroepen een goed kwaliteitssysteem voor de mestdistributie op te zetten • Het rijk, IPO en VNG worden opgeroepen om een leidraad op te stellen met informatie over het opzetten van mestbe- en verwerkingsinstallaties; • De Tweede Kamer wordt opgeroepen om het wetsvoorstel inzake de introductie van pluimveerechten in beslag te nemen.
<p>De huisvesting van leghennen;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De plaats die het dierenwelzijn inneemt in het regeerakkoord en de verklaring van de Europese Landbouwrraad, brengt voor het kabinet verplichtingen mee voor de WTO • Besluiten van de Europese Landbouwrraad moeten in de nationale regelgeving worden opgenomen; daarnaast dienen pluimveehouders te worden gestimuleerd om te kiezen voor alternatieve huisvestingssystemen. Aangegeven wordt uit welke onderdelen het stimuleringspakket zou bestaan en hoe het gefinancierd kan worden; voorwaarde is dat het Ingrepenbesluit zo wordt aangepast dat snavelbehandelen in alternatieve systemen blijft toegestaan tot er goede alternatieven zijn tegen pikkerij; • Scharrelbedrijven moeten bij omschakeling naar volièrehuisvesting gebruik kunnen maken van het stimuleringspakket; • Voor het vervroegen van het batterijverbod is circa f150 miljoen nodig; • Drie mogelijkheden om via subsidies het welzijn te verbeteren worden aangegeven
<p>De snelle groei en bezettingsdichtheid in de vleeskuiken- en kalkoenhouderij</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Het 'Streefbeeld huisvesting en verzorging van vleeskuikens' en de maatregelen om het uitvalspercentage terug te brengen moeten in IKB worden opgenomen; • Koppels eendagskuikens moeten vergezeld gaan van een paspoort; • Voor een lagere uitval moet bekeken worden of het NCD-entschema aangepast kan worden, of er een keurmerk voor vleeskuikenrassen moet komen of een nieuw soort vleeskuiken op de markt kan worden gezet; • Het overleg over de bezettingsgraad in de kalkoenhouderij moet worden voortgezet.

Bron: Commissie Alders, 1999

BIJLAGE V: Beleid LNV

Vanuit LNV, onder leiding van minister Brinkhorst is er nog geen nieuwe nota gepresenteerd. Wel wordt in de 'toelichting op de begroting 2000' het rapport 'Commissie Alders' meegenomen en is het beleidsvoornemen voor Diervoeders aangescherpt. Het beleid van het huidige LNV is voornamelijk gebaseerd op de nota 'Kracht en Kwaliteit'. In onderstaande tabel zijn de belangrijkste onderwerpen weergegeven zoals deze zijn opgesteld in de beleidsnota 'Kracht en Kwaliteit' van LNV.

Onderwerpen	Invulling
Maatschappelijke randvoorwaarden	<p>Diergezondheid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volksgezondheid • Efficiënte en effectieve organisatie op gebied van dierziektebestrijding en -keuring • Bestrijding van besmettelijke dierziektes • Vrijwaring handelspartners van ziektes <p>Dierwelzijn</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbod legbatterij 2012 • Welzijn vleeskuikens <p>Alg. herstructurering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen mestoverschot en sterk verminderde NH₃- uitstoot • Welzijnsvriendelijk productiesystemen in de leg-, vlees en kalkoensector • Salmonella en Campylobacter tot minimum terug + preventief gebruik antibiotica beëindigd <p>➤ Ondersteunen realisering van een duurzame landbouw</p>
Kwaliteit voeding	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik anti-microbiële groeibevorderaars (amgb's) als dieradditief beëindigen • Zoönosen: Extra onderzoek Salmonella en Campylobacter
Kennis en innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Wageningen UR; bundelen van universitair onderwijs, fundamenteel, strategisch en praktijkonderzoek • Verder uitbouwen van sturing onderzoek op basis van programma financiering
Internationalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda 2000; handelsliberalisatie, afspraken m.b.t. voedselveiligheid, milieu en arbeidsvoorwaarden

Bron: LNV², 1999

De huidige minister Brinkhorst geeft in zijn speech op de 'VIV Europe '99' duidelijk aan dat we een keerpunt hebben bereikt. Waarmee hij doelt op een nieuw, transparant beleid vanuit LNV, ten aanzien van de toekomstige productie in de intensieve veehouderij. 'Dit is nodig omdat we een productiemethode willen die zorgt voor diergezondheid en -welzijn, maar ook het milieu in acht neemt' (Brinkhorst, 1999).

LNV wil in de komende jaren zijn betrokkenheid uiten door middel van: stimuleren modern ondernemerschap, bewaken maatschappelijke randvoorwaarden en extra investeringen in specifieke sectoren in verband met herstructurering (LNV², 1999).

Belangrijke beleidsprioriteiten zijn:

- Biologische landbouw
- Milieu en economie
- Dierenwelzijn
- Stimulering maatschappelijk dialoog over productiewijze.

Op dit moment zitten er nog een aantal onzekerheden in het beleid van de overheid en is er duidelijkheid gewenst vanuit de pluimveesector (bijv. ten aanzien van het mestbeleid).

BIJLAGE VI: Statistieken vlees- en eiketen 1997/98

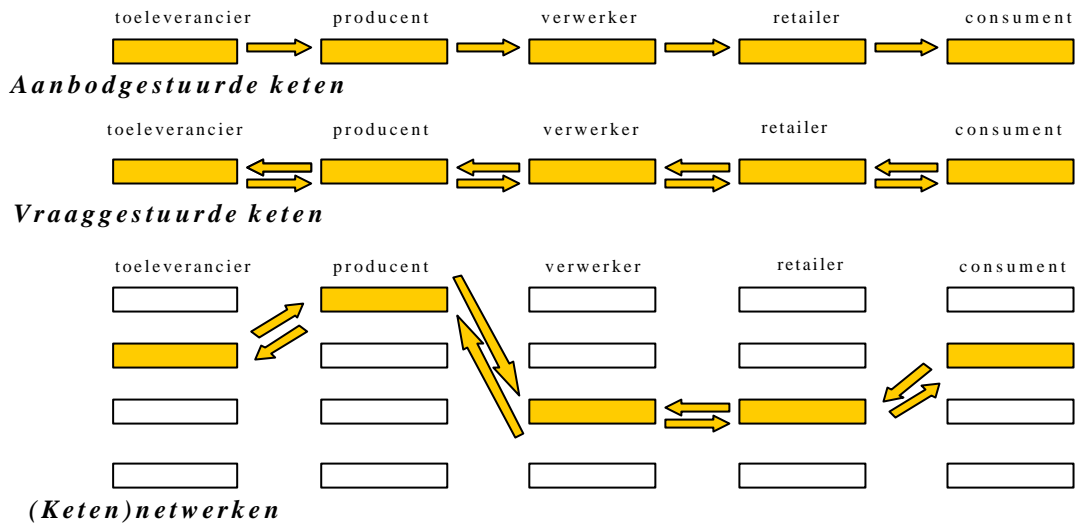
In deze bijlage zijn enkele belangrijke kengetallen weergegeven voor de productieketen van vlees en ei.

Kengetallen vleesketen (vl. Kuikens)	1997	1998
Aantal bedrijven	1226	1200
Gem. aantal dieren per bedrijf (*1000)	36.690	40.448
% aandeel bedrijven > 50.000 stuks	52	57
Aantal vleeskuikens (mln.)	45	48.5
Productie, levend gewicht (in tonnen)	799	825
Nederlandse export (in tonnen)	483	537
Zelfvoorzieningsgraad	232	237
Verbruik per hoofd (kg)	16,3	16,4
Kg prijs (integratienotering) (NLG)	1,71	1,57
Arbeidsopbrengst (per 1000 kg afgeleverd gewicht) (NLG)	110,-	10,-
Aantal pluimveeslachterijen	52	51
Gem. jaaraanvoer pluimvee (*mln. kg)	18,5	19,6
Slachterijen met 30 mln. kg. en meer jaaraanvoer	13	15

Kengetallen eiketen	1997	1998
Aantal bedrijven;	1423	1420
-scharrel	679	662
-voliere	94	6
-vrije uitloop	96	180
Bedrijven met 50.000 en meer	148	154
Aantal leghennen (*1000)	29.523	30.849
Tot. Productie eieren (mln. Stuks)	9.209	9.670
Productie alternatieve eieren (mln. Stuks)	1.643 (17%)	1.725 (18%)
Nederlandse export eieren/eiproducten (mln. stuks)	7.639	8.210
Nederlandse import eieren/eiproducten (mln. stuks)	1.255	1.427
Zelfvoorzieningsgraad	336	345
Prijs eierproducenten (kg. eieren) (NLG)	1,78	1,43
Arbeidsopbrengst per hen (NLG)	3,25	-/ 0,50
Verbruik per persoon (stuks)	176	178
Aantal pakstations	233	268
Gem. gesorteerde eieren per bedrijf (mln. stuks)	23,0	23,5
Aantal bedrijven met 100 mln. stuks en meer jaaraanvoer	20	22

BIJLAGE VII: Ketenomkering

Ketens en netwerken



K1055.ppt

Bovenstaande tabel laat de ketenomkering van een aanbodgestuurde keten naar een vraaggerichte keten zien om uiteindelijk tot (keten)netwerken te komen.

Bron: AKK, 1999