Eindrapportage AKK ACV-00.028



Project

'Eerlijke prijs – Heerlijke prijs'

Open-kostprijs-calculatie in de keten voor biologisch varkensvlees

Projectdeelnemers:

Biologica (projectleiding)
Vereniging Biologische Varkenshouders
De Groene Weg/Dumeco
Verba Vlees
LEI
Agrotransfer BV
Stichting AKK

BIOLOGICA HET PLATFORM VOOR BIOLOGISCHE LANDBOUW EN VOEDING

Utrecht, 15 mei 2003

Het rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport

Inhoudsopgave

Samenvatting
Summary
Hoofdstukken.

1.	Inleiding		1
2.	Doelstelling en participanten		2
	2.1	Doelstelling	2
	2.2	Participanten	2
3.	Ontwikkeling kostprijsrekenmodel		3
	3.1	Rekenmodel	3
	3.2	Primaire kostprijs biologische varkens	3
	3.3	Uitbetaalde prijs	3
	3.4	Uitsnijding varken	4
	3.5	Ketenkostprijs	5
4.	Samenwerking tussen ketenpartijen		6
	4.1	Projectorganisatie	6
	4.2	Historie van samenwerken in de keten	6
	4.3	Samenwerking tijdens het project	7
5.	Projectresultaten, succesfactoren en kennisverspreiding		9
	5.1	Resultaat project	9
	5.2	Succesfactoren	9
	5.3	Kennisverspreiding en toepassing	10
6.	Vervolgprojecten		11
7.	Betrokken partijen		12

Bijlagen:

1. Informatiebrief Eerlijke prijs Heerlijke Prijs.
2. Rapport: Kostprijsberekening van Biologische vleesvarkens en biggen.
3. Rapportoverzicht.
4. Artikelen.
5. KetenInfo nr. 2, 3, 5, 6 en 7.

Samenvatting

Schaalvergroting en kwaliteitsverbetering zijn twee sleutelwoorden voor een duurzame biologische varkensvleesproductie. De ontwikkeling naar een duurzame biologische varkensvleesketen vraagt om inzicht in de ketenkosten. De haalbaarheid van het duurzaam produceren van biologisch varkensvlees is afhankelijk van enerzijds een acceptabele consumentenprijs, maar anderzijds moet deze ook voor de ketenpartners acceptabel zijn en economisch perspectief bieden. Zonder dit laatste komt een groei van de sector niet op gang. Groei van de biologische varkenshouderij is alleen mogelijk wanneer er een consumentenprijs gehanteerd kan worden die economisch perspectief biedt aan alle deelnemende ketenpartners. Inzicht in de kosten is daarbij noodzakelijk.
De belangrijkste doelstelling van het project is:

- Een model ontwikkelen voor het berekenen van de kostprijs voor de verschillende schakels in de keten en voor de keten als totaal, zodat de kosten transparant worden en sturing op het beheersen van de kosten mogelijk wordt.

De beoogde resultaten uit het project zijn als volgt te omschrijven:

- Het ontwikkelen van een samenwerkingsvorm waarin is vastgelegd hoe prijsvorming plaatsvindt tussen ketenpartners.
- Stuurbaar maken van "kostprijsbeheersing".
- Opbrengstprijzen(consumentenprijzen) kunnen uitleggen aan consumenten.

Het model is gebaseerd op de Activity Based Costing-methode en omvat o.a. de volgende functies:

- Open kostprijscalculatie
- Instrumentarium voor onderbouwing van afspraken in de keten
- Informatie voor consumentenvoorlichting

Het rekenmodel kan gebruikt worden voor scenario-analyses om hiermee verbeterpunten aan te reiken voor optimalisatie van kosten en kwaliteit in de biologische varkensvleesketen.

De samenwerking tussen de ketenpartijen is gedurende het project intensiever geworden. Door het ontwikkelen van een goede samenwerkingsvorm wilden ze het product biologisch varkensvlees sterker in de markt zetten en een schaalvergroting bewerkstelligen. Een steeds terugkerend aspect voor de ondernemers is om het individuele bedrijfsbelang soms op het tweede plan te zetten voor het ketenbelang. Tevens is het besef ontstaan dat door deze manier van samenwerken ook eisen worden gesteld vanuit de keten naar de afzonderlijke schakels t.a.v. kosteneffectief werken en het leveren van kwaliteit.
Het project heeft o.a. deze concrete resultaten opgeleverd:

- Een rekenmodel gebaseerd op de Activity Based Costing methode (zie par. 4.1.)
- Draagvlak voor nauwe samenwerking tussen de verschillende schakels om biologisch varkensvlees in de markt te zetten.
- Een model om met de consument te communiceren over het prijsniveau m.b.t. het biologische varkensvlees.

In het project zijn ook een aantal kritische succesfactoren naar voren gekomen zoals:

- 'Bedrijfs' informatie te geven die normaal gesproken niet openbaar is.
- Het einddoel van het project elke keer goed voor ogen te houden.
- 'Openheid' in de samenwerking.

Summary

Scaling and quality improvement are two keywords for a sustainable organic pork production. The development leading to a sustainable biological pork chain demands insight in chain costs. The feasibility of producing organic pork in a sustainable way is on the one hand dependent on an acceptable price for consumers, but on the other hand this price should also be acceptable for chain partners by offering economical perspectives. Otherwise sector growth will not start off.
Growth of organic pig farming is only possible by using a price on retail-level which offers economical perspectives to all the participants of the supply chain. Getting insight in costs of each participant is necessary to decide if participation and investing in organic pork is a wise strategy.

The most important goal of the project was to develop a model for calculating costs of the different links in the chain and for the chain overall.

The originally aim of the project was to develop a way of co-operation between 'links' of the supply chain so that chain partners start to invest and cooperate, that they could control costs in the chain and were be able to convince retailers and consumers of the minimum price level needed for a sustainable development of organic pork production.

The developed model is based on the 'Activity Based Costing' and is used for;
- calculating costs of different activities in the chain for organic pork production,
- summarise the overall costs,
- analysing different scenarios by adjusting activities or costs of links of the supply chain so they can decide which activities are needed for optimising costs and quality

The co-operation between the partners of the supply chain is intensified during the project. Plans were developed to enter the market and to increase sales. A constant re-occurring aspect for representatives of chain partners is to choose for the overall performance of the chain instead of aiming at the individual interest of their companies. Moreover, one has become aware of the fact that by co-operating they are be able to optimise costs and quality.

The project has led among others to the following results:
- a calculation or arithmetic model based on the Activity Based Costing Method (see paragraph 4.1.),
- support for a closer co-operation between the several links to market organic pork and
- a model to communicate with retail and consumers about the price level of organic pork.

A number of critical success factors can be mentioned:
- sharing commercial information which is normally not made public,
- focus on the common goal of the project
- willing to cooperate.

1. Inleiding

De biologische varkensvleesproductie in Nederland is in opkomst en had rond 1999 nog niet veel marktvolume. Om te komen tot een opschaling van de biologische varkenshouderij is in maart 1999 een convenant 'Opschaling Biologische Varkenshouderij' gesloten tussen 22 partijen op initiatief van Stichting Natuur en Milieu en Biologica (zie bijlage 1 KetenInfo nr. 1) en www.platformbiologica.nl/varkens). Om de verschillende activiteiten in de keten te begeleiden is een 3-jarig project 'ketenmanagement Biologisch Varkensvlees' van start gegaan in september 1999. Via dit project is een 'ketenmanager' aangesteld t.b.v. de conventantpartijen en wordt er concreet gewerkt aan een duurzame opschaling.

Mede door kritische geluiden over voedselveiligheid in combinatie met BSE, MKZ in de periode van eind 2000 tot in 2001 neemt de vraag sterk toe naar producten met een veilig imago. Ook de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid, dierenwelzijn en gebruik van antibiotica spelen hierbij een rol. De vraag van supermarkten naar biologisch varkensvlees is beduidend groter dan het aanbod in 2001. Een sterke stijging van het aanbod is gewenst, maar komt niet van de grond. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat enerzijds aan varkenshouders die willen omschakelen onvoldoende economisch perspectief geboden kan worden en anderzijds supermarkten en vleesverwerkers onvoldoende zicht hebben op kosten van biologisch varkensvlees en 'acceptabele' consumentprijzen. Een economische onderbouwing is noodzakelijk om de besluitvorming in de keten t.a.v. het opschalen te bespoedigen. Om dit te realiseren is een goede samenwerking noodzakelijk tussen verschillende ketenpartijen op basis van vertrouwen. Er dient een cultuuromslag in het handelen in de keten te worden bereikt: alleen door samenwerking kan een opschaling bereikt worden.
In het rapport zal eerst ingegaan worden op doelstelling en de participanten, het kostprijsrekenmodel dat ontwikkeld is en vervolgens op de samenwerking van de ketenpartijen.

2. Doelstelling en participanten

2.1. Doelstelling

Het biologische varkensvlees heeft in Nederland al jaren positieve belangstelling van de consument. Echter belangrijke verschillen met de reguliere sector zijn de hoge prijs (kostprijs) en het aandeel in de markt (volume). Over het marktpotentieel in de supermarkt is een ieder wel enthousiast, maar een 'harde' onderbouwing ontbreekt. Om meer kennis van de consumentmarkt te verkrijgen is een zeker volume aan biologisch varkensvlees noodzakelijk. Om een opschaling te bewerkstelligen is een 'ketenaanpak' noodzakelijk om daarmee over voldoende volume te beschikken en risico's in de keten te delen.

Dit alles betekent dat de prijsvorming van de biologische varkensvleesproducten goed onderbouwd moeten worden bij het structureel en 'duurzaam' vergroten van de afzet via het supermarktkanaal. De prijsvorming moet zodanig zijn dat varkenshouders en andere ketenpartners een bestaan hebben en dat de consument bereid is om deze te betalen. Een goede samenwerking tussen de ketenpartners is daarbij van groot belang.

Doelstelling van het project:

Het ontwikkelen en toetsen van een samenwerkingsconcept op basis van een kostprijsmodel voor de biologische varkensvleesketen, waarin de volgende elementen zijn opgenomen:

- concept voor samenwerking tussen diverse ketenpartners,
- een model voor het berekenen van de kostprijs voor de verschillende schakels in de keten en voor de ketenpartners gezamenlijk,
- transparant maken van de kosten, zodat aansturing op kostprijsbeheersing mogelijk wordt,
- toetsing van het model en het verkregen inzicht benutten bij de voorlichting van consumenten.

De beoogde resultaten uit het project zijn als volgt:

- Ontwikkelen van een samenwerkingsvorm waarin is vastgelegd hoe prijsvorming plaatsvindt tussen ketenpartners.
- Stuurbaar maken van "kostprijsbeheersing".
- Opbrengstprijzen(consumentenprijzen) communiceerbaar maken voor consumenten.

2.2. Participanten

In het project waren verschillende participanten betrokken:
Biologica
Vereniging van Biologisch Varkenshouders(VBV)
De Groene Weg i.s.m. Dumeco
De Verba Groep
LEI
HAS-Ketenkring
Stichting AKK
Overige informatie m.b.t. de participanten vindt u in Hfst. 7.

3 Ontwikkeling kostprijsrekenmodel

3.1 Rekenmodel

Om de biologische varkensvleeskolom te versterken, heeft Biologica (de beleids- en promotieorganisatie van de biologische landbouw in Nederland) namens ketenpartijen het LEI gevraagd een rekenmodel te maken van de totale productiekolom. Bij de ontwikkeling ervan is samengewerkt met de ketenpartijen: Vereniging Biologische Varkenshouders, De Groene Weg (organisatie van biologische slachterij en slagers) en Verba Vlees (voorverpakker van vlees en toeleverancier van supermarkten). Deze bedrijven hebben de benodigde bedrijfsinformatie verstrekt. HAS-ketenkring heeft organisatorische ondersteuning verleend. Door de gezamenlijke inbreng van de betrokken bedrijven is er een rekenmodel ontstaan, waarbij op een transparante wijze de ketenkostprijs in beeld gebracht wordt. De figuur in de bijlage 1 en tabel 2 geven weer hoe verloop van kilogrammen geslachtgewicht door de keten is.

Het model is gebaseerd op de Activity Based Costing-methode en omvat de volgende functies:

- Open kostprijscalculatie
- Instrumentarium voor onderbouwing van afspraken in de keten
- Instrumentarium om onderling te kunnen factureren
- Het kunnen uitvoeren van gevoeligheidsanalyses voor optimalisatie van productie en afzet in de biologische-varkensvleesketen
- Informatie voor consumentenvoorlichting

Het rekenmodel kan gebruikt worden voor scenario-analyses om hiermee verbeterpunten aan te reiken voor optimalisatie van de biologische-varkensvleeskolom. Behalve dat het reken-model een economisch hulpmiddel is voor directe toepassing, ondersteunt het ook een ketenconcept dat gebaseerd is op samenwerking en het zoeken naar gezamenlijk belang. Daarmee is het Eerlijke-Prijs-concept een uitdaging voor ook andere dan biologische vleesketens.

3.2. Primaire kostprijs biologisch varkensvlees

Als eerste onderdeel binnen het project is de genormaliseerde kostprijs voor biologisch varkensvlees op boerderijniveau berekend voor het jaar 2000. De berekende kostprijs bedraagt 5,38 gulden per kg warm geslacht gewicht (inclusief BTW landbouwforfait). Deze kostprijs is door de slachterij overgenomen als prijs voor de uitbetaling aan boeren en ligt bijna een gulden hoger dan de tot dan toe geldende prijs. De kostprijsberekening is uitgevoerd op basis van informatieverzameling van DLV. De werkwijze en resultaten zijn beschreven in een afzonderlijk rapport: Kostprijsberekening biologische vleesvarkens en biggen, door: R. Hoste, J. Kampshof, C. Bosch, T. de Juncker en M. Steverink (zie bijlage 2). Het rapport is in oktober 2000 uitgegeven door Biologica.

In dit rapport zijn tevens enkele gevoeligheidsanalyses weergegeven. Met name het effect van voerprijsverschillen is weergegeven en vervolgens ook in het rekenmodel "Eerlijke prijs – heerlijke prijs" ingebouwd. Een voerprijsverschil van f 1 per 100 kg voer betekent een f 1 hogere kostprijs per big en f 0,03 per kg geslacht gewicht. Cumulatief (dus inclusief de hogere biggenprijs) betekent dat een kostprijsstijging van f 0,04 per kg geslacht gewicht.

3.3. Uitbetaalde prijs

De berekende kostprijs van f 5,38 is door De Groene Weg overgenomen als uitbetaalprijs. De uitbetaalprijs is afhankelijk van kortingen en toeslagen in combinatie met een basisprijs. Om zicht te krijgen op de invloed van kortingen en toeslagen, zijn van een bestaand varkensbedrijf met zeer goede kwaliteitstypering de kortingen en toeslagen doorgerekend. Bovendien is een inschatting gemaakt voor een situatie waarin de kwaliteit matig is, omdat dit een meer representatief beeld geeft van de praktijksituatie. In tabel 1 zijn de kortingen en toeslagen weergegeven.

Tabel 1 Kortingen en toeslagen op de basisprijs van f 5,38 voor twee verschillende situaties (cent/kg warm geslacht gewicht)

	Situatie 1	Situatie 2
Resultaat bedrijfstoeslag (stel)	5,0	5,0
Resultaat vlees%	1,3	-4,8
Resultaat gewichtskorting	-0,6	-1,0
Resultaat type	-2,4	-5,0
Resultaat koppelkorting	-0,5	-4,2
Resultaat binnenberen	-1,0	-1,0
Totaal	1,8	-11,0

Uit tabel 1 is af te leiden dat de netto uitbetalingsprijs bij het eerste bedrijf afgerond f 5,40 bedraagt, tegen f 5,27 in de andere situatie.

3.4. Uitsnijding varken

In het model wordt een batch varkens doorgerekend vanaf de boerderij totdat de producten in het winkelschap liggen, dus inclusief slacht, technische-delenproductie en opvolgende snitten. Zaken die de gewichtsstroom en de uitsnijding in delen beïnvloeden, zoals uitsnijdschema's, indroogverliezen, afzet van spek en botten en toegevoegde kruiden, zijn in het model opgenomen om de juiste gewichtsstroom van begin tot eind te kunnen weergeven. Verder zijn per bewerkingsstap de verschillende kosten in beeld gebracht, gedifferentieerd naar (tussen-)producten.

Tabel 2 Gewichtsstroom van biologisch varkensvlees (kg per varken en aandeel in het warm geslacht gewicht)

		Gewicht
Levend varken		115
Afval + verlies	-/-	26
Warm geslacht gewicht	=	89
Afval + indroging	-/-	7
Koud geslacht gewicht	=	82
Afval bij uitsnijding	-/-	9
Bruikbare delen	=	73
Afzet variabel	-/-	23
Naar vers vlees	=	50
Afval vers-vleesbereiding	-/-	1
Vers vlees (varkensvlees)	**=**	**49**
Hulpstoffen	+	6

Vers vlees inclusief hulpstoffen	=	55

Per varken blijft circa 49 kg aan vers vlees over. Met hulpstoffen erbij (rundermet voor half-om-half gehakt, kruiden en panering) komt er uiteindelijk van één varken 55 kg vers vlees in het schap te liggen. De andere bruikbare delen (23 kg, in de bovenstaande tabel weergegeven bij 'afzet variabel') gaan nu nog naar een scala aan afzetkanalen, waarin de producten, afhankelijk van de markt, al of niet biologisch afgezet worden. Voor een goede vierkantverwaarding is het van belang om deze 23 kg per varken (zoals buiken en wangen) zo veel mogelijk biologisch af te zetten. Hierbij kan gedacht worden aan vleeswaren of ingrediënten voor worstbereiding. Hiermee wordt bereikt dat de meerprijs over meerdere kilogrammen gerealiseerd kan worden. Hierdoor kan er of meer toegevoegde waarde gegenereerd worden of de 'meerprijs' kan dalen voor consumentenproducten.
Bij gangbare varkens wordt maar een gedeelte van alle varkens gebruikt voor versvleesproductie (retailmarkt). Er wordt geselecteerd naar afzetkanaal. Bij biologische varkens kan dit niet aangezien er minder marktsegmenten beschikbaar zijn. De uniformiteit in gewicht en classificatie van de geleverde biologische varkens is gemiddeld echter duidelijk lager dan bij gangbaar. Kwaliteitsverbetering is nog mogelijk en ook gewenst. Als vervolgens de productieomvang van biologische varkens in Nederland ook nog eens substantieel toeneemt, met verschillende marktsegmenten, kan een selectie naar gewenste afzetkanalen ook tot de mogelijkheden behoren. Dergelijke verbeteringen dragen bij aan de economische potenties van de biologische varkensvleeskolom.
Van het biologische varken kan 56% (van het warm geslacht gewicht) worden afgezet als biologisch vers vlees. Verder wordt ernaar gestreefd de 23 kg minder edele delen (zoals spek, kinnebak en een deel van de buik) biologisch af te zetten. In dat geval stijgt de biologische afzet met 25% tot in totaal 81% van het warm geslacht gewicht. De verwaarding van biologische varkens ligt in de bestaande productiekolom op minimaal 56% en optimaal 81%. Hierin ligt de uitdaging om de prijsverschillen tussen biologisch en gangbaar te verkleinen.

3.5. Ketenkostprijs

De kostprijs van de primaire productie bedraagt 5,55 gulden per kg. Dit is gebaseerd op de eerder genoemde 5,38 gulden, na verrekening van toeslagen en kortingen op de basisprijs, door omrekening naar koud geslacht gewicht en na aftrek van BTW.
De ketenkostprijs voor het hele pakket varken bedraagt 16,22 gulden per kg koud geslacht gewicht (tabel 3). Er is echter een aanzienlijke differentiatie in realiseerbare verkoopprijs. Vers vlees zal daarom gemiddeld 22,41 gulden moeten opbrengen, omdat de afzet van bijvoorbeeld botten en spek een veel lagere opbrengstprijs heeft. Deze verkoopprijs blijkt in de praktijk ook gerealiseerd te kunnen worden. Bij deze verkoopprijs is overigens verondersteld dat de 'afzet variabel' (zie tabel 2) ook geheel biologisch afgezet wordt.

Tabel 3 Opbouw van de ketenkostprijs 2001, uitgesplitst naar schakels (gulden/kg koud geslacht gewicht, excl. BTW) 1)

Primaire productie	5,55
Slacht Uitsnijding Vers-vleesbereiding Retail	10,67
Totale productiekosten	16,22

1) Afzonderlijke kostenposten zijn deels samengevoegd uit oogpunt van belangenbescherming van betrokken partijen.

4. Samenwerking tussen ketenpartijen

4.1. Projectorganisatie

De organisatie van het project is ingevuld middels een stuurgroep-projectgroep-werkgroep model.
De stuurgroep is de stuurgroep van het project Ketenmanagement Biologisch Varkensvlees. Deze is verantwoordelijk voor de hoofdlijnen van het project en heeft de uitvoering uitbesteed aan Biologica en de ketenmanager Biologisch Varkensvlees.
De projectgroep is verantwoordelijk voor de voortgang waarbij Biologica de projectleiding en de voortgang bewaakte en als discussieleider fungeerde. Het LEI en de HAS-ketenkring participeerden ook hierin.
De werkgroep bestond uit de projectgroep aangevuld met de partijen uit de keten: De VBV, De Groene Weg en de Verba-groep met als belangrijkste taak het aanleveren en onderbouwen van informatie voor de berekening van de kostprijs alsook het toetsen ervan.

4.2 Historie van het samenwerken in de keten

De vereniging van biologische varkenshouders (VBV) heeft ongeveer 35 leden in 2001. Zij hebben als belangrijkste doel om de belangen van de individuele biologische varkenshouder zo goed mogelijk te behartigen. De vereniging treedt middels haar bestuur naar buiten en neemt deel aan verschillende overleggroepen. Van belang is dat er een eenduidig geluid gehoord wordt. Echter hierover zijn geen harde afspraken gemaakt binnen de vereniging. Individuele ondernemers zijn niet gebonden aan de activiteiten van de vereniging.
De biologische varkenshouders leveren voornamelijk hun vleesvarkens aan De Groene Weg. Dit bedrijf is lange tijd de enige geweest die biologische varkens slachtte. In de loop van de tijd is er bij anderen ook belangstelling ontstaan om biologische varkens af te nemen.

In 2001 heeft De Groene Weg een nauwe samenwerking met de Verba Vlees-groep en heeft zich ingezet om biologisch varkensvlees in de markt te zetten. Vanuit deze invalshoek is er altijd intensief overleg geweest tussen de biologische varkenshouders en de afnemers, direct dan wel indirect. Veel communicatie heeft plaatsgevonden over de prijs die varkenshouders graag willen ontvangen voor hun dieren en de prijs die ze werkelijk kregen.

De spelers in de keten van biologische varkensvlees hebben ingezien dat inzicht in de opbouw van de kostprijs een belangrijk instrument is om naar retail alsook consument te communiceren dat het vlees in de winkel een bepaalde prijs moet hebben. Een van de randvoorwaarden voor de berekening van de prijs is dat de ondernemer een redelijk inkomen moet kunnen verwerven met geleverde varkens van de gewenste kwaliteit.

De VBV, de Groene Weg en de Verba groep zijn bij elkaar aan tafel gaan zitten om inzicht te krijgen in de opbouw van de kostprijs in de keten. Door een goede samenwerking wilden ze het product biologisch varkensvlees sterker in de markt zetten en een opschaling bewerkstelligen. Bij de partijen bestond hiervoor een goede vertrouwensbasis. Supermarkt Plus was betrokken om op bepaalde momenten te reflecteren en de resultaten uit het project te bespreken.

4.3. Samenwerking tijdens het project

De VBV heeft intensief onderhandeld met de Groene Weg over een acceptabele prijs voor de varkens. Hierin is enig resultaat bereikt. Door de openheid van de partners in het project werd duidelijk dat prijsonderhandelingen tussen schakels de gehele keten aangaan. Ondanks de positieve inzet werd, door bepaalde bedrijfsomstandigheden, de samenwerking soms bedoeld of onbedoeld onder spanning gezet. Een aspect dat hierin ook meespeelt is dat de ondernemers het eigen bedrijfsbelang voorop stelden.

Naarmate het project EP/HP voortschreed, kwam men dichter bij de kern van het project. In toenemende mate zijn bedrijfsspecifieke gegevens uitgewisseld. Het is dan belangrijk dat de gegeven openheid niet geschaad wordt. In deze fase van het project vond er wisseling van partijen plaats i.v.m. bedrijfsovername (De Groene Weg werd overgenomen door Dumeco en Dumeco nam later SturkoMeat over met als gevolg dat het management van zowel De Groene Weg alsook Dumeco wijzigde). De voortgang kan door een wisselingen in het management onder druk komen te staan en de vraag is of de partijen opnieuw hun positie moeten bepalen.

Een belangrijke fase voor de ketenpartijen is het eens te worden over te hanteren uitgangspunten voor het te ontwikkelen kostprijsmodel, zodat de uitkomsten eenduidig geïnterpreteerd worden. De vertaling van deze uitgangspunten naar de praktijksituatie kan dan vervolgens goed plaatsvinden. In deze fase is uitgebreide communicatie met de achterban noodzakelijk. Hiervoor is een aparte bijeenkomst voor de VBV-leden belegd waarin ook De Groene Weg en de Verba groep hun bijdrage leverden. Het LEI heeft in deze bijeenkomst uitleg gegeven over het kostprijsmodel en de uitgangspunten en aannames zijn met de leden bediscussieerd. Tevens is een informatiebrief gestuurd naar de betrokkenen (bijlage 1).

Het wordt de ketenspelers ook duidelijk dat zich zowel op het eigen bedrijf als bij de toeleverancier/afnemer knelpunten kunnen voordoen. Door een goede samenwerking worden de knelpunten meer vanuit ketenperspectief benaderd. De knelpunten op het eigen bedrijf moeten vooral inzichtelijk en onderkend worden met daarbij de consequenties voor de keten als totaal.

Het ontwikkelen en inzichtelijk maken van de kostenstructuur in de keten heeft een belangrijke bijdrage geleverd voor het verkrijgen van draagvlak om ketengericht samen te werken. Hoewel in het proces vele malen door de ketenpartijen het belang van de aanwezigheid van de retail is uitgesproken, hebben zij in het directe overleg geen rol gespeeld. Wel heeft er overleg en afstemming plaatsgevonden.

De in dit project ontwikkelde methode is opgenomen en benut als onderdeel van de ketenovereenkomst (z.g. 'prijsvormingsovereenkomst') met de ketenpartijen en supermarkt Albert Heijn en Plus. Hiermee is concreet een meerjarige aanpak voor opschaling in werking gesteld (zie bijlage 5 KetenInfo nr 5 pag 2, KetenInfo nr 6 en 7) Het blijkt dat op basis van goed vertrouwen en overleg er in de biologische varkensketen een basis is gelegd voor een verdere meerjarige samenwerking (tussen bedrijven of bedrijven en kennisinstellingen). Schaalvergroting en kwaliteitsverbetering in de biologische varkenshouderij hebben perspectief. Onderzoeksvragen zijn opgenomen in het de activiteiten van het project Ketenmanagement Biologisch Varkensvlees en voorgelegd aan de sectorwerkgroep biologische Varkenshouderij van Biologica. Enkele knelpunten waren:

- vierkantsverwaarding verbeteren door biologische vleeswaren
- voerkosten beperken
- verbeteren van de slachtkwaliteit

Via het project Ketenmanagement Biologisch Varkensvlees, het project BIOVAR en het onderzoeksprogramma Po34 van het ministerie van LNV wordt aan oplossingen gewerkt voor de genoemde knelpunten.

5. Projectresultaten, succesfactoren en kennisverspreiding

Uit het project en de samenwerking zijn een aantal resultaten te voorschijn gekomen, die overigens sterk verbonden zijn aan een aantal succesfactoren. Deze factoren bepalen de kwaliteit van het resultaat. Indien een factor positief is, dan resulteert dat in succes in het tegenovergestelde geval zal het een faalfactor zijn. De resultaten van uit het project kunnen middels kennisverspreiding en toepassing als voorbeeld dienen voor andere 'toegvoegde waarde-concepten' in de agri-food sectoren en m.n. varkensvlees. In de praktijk maar ook binnen de kennisinstelling is behoefte aan concrete voorbeelden rondom ketengericht samenwerken middels een modelmatige aanpak.

5.1. Resultaten project

Het project heeft een aantal concrete resultaten opgeleverd:

- Een rekenmodel gebaseerd op de Activity Based Costing methode (zie par. 4.1.)
- Een kostprijs voor biologisch varkensvlees op primair niveau (zie par 4.2.)
- Inzicht in de wijze waarop vierkantverwaarding van het biologische varken tot stand komt.
- Een ketenkostprijs tot de schakel van de retail.
- Een basismodel om prijsafspraken te maken tussen de verschillende schakels.
- Draagvlak voor nauwe samenwerking tussen de verschillende schakels om biologisch varkensvlees in de markt te zetten.
- Een model om met de consument te communiceren over het prijsniveau van het biologische varkensvlees.

Het model is een basis en kan middels kennisverspreiding en kennistoepassing op andere gebieden in de landbouwsector ingezet worden als voorbeeld.

5.2. Succesfactoren

Het is goed hier de succesfactoren te noemen die aan het realiseren van de resultaten hebben bijgedragen. Omgekeerd zijn de punten faalfactoren.

- 'Bedrijfs' informatie geven die normaal gesproken niet openbaar is.
- Elkaar als gesprekspartner respecteren en knelpunten uit spreken.
- De wil om knelpunten zowel inhoudelijk als procesmatig te willen oplossen.
- Vertrouwen hebben in de participanten.
- Het einddoel van het project elke keer goed voor ogen houden en commercieel onafhankelijke begeleiding.
- Elkaar te stimuleren de gevraagde informatie te leveren.
- Openheid in het proces van samenwerken.

5.3 Kennisverspreiding en -toepassing

Tijdens de uitvoering van het project hebben een tweetal bijeenkomsten plaatsgevonden tussen het projectmanagement en de leden van de VBV. Deze bijeenkomsten waren informatief van aard, over voortgang, behaalde resultaten en de samenwerking tussen de participanten. De eerste bijeenkomst was sterk gericht op de kostprijsbepaling op het primaire bedrijf van het biologische varkensvlees. De tweede was meer gericht op hoe het kostprijsrekenmodel in de praktijk kan gaan functioneren. I.v.m. de MKZ-crisis zijn de leden geïnformeerd middels een informatiebrief . Het LEI heeft in haar eigen informatiebulletin een artikel geschreven over het project.(zie bijlage 3). Verder is in de nieuwsbrief 'KetenInfo' van het project Ketenmanagement Biologisch Varkensvlees meerdere malen aandacht besteed aan het project 'Eerlijke prijs, heerlijke prijs' (bijlage 5).

De resultaten vanuit het project zullen concreet in de praktijk en binnen kennisinstellingen verspreid en toegepast worden. De HAS-ketenkring gaat het model en andere informatie uit het project, vertalen naar onderwijsmateriaal. Middels deze lijn zal kennisverspreiding plaatsvinden en zullen studenten en docenten werken met het materiaal.

Kennisverspreiding en toepassing zal ook plaatsvinden middels onderzoekopdrachten. De systematiek zal een goede basis zijn om in andere sectoren toepassingen te ontwikkelen en uit te voeren. Met name het LEI zal hierin actief zijn.

6. Vervolgprojecten

De kennis uit dit project en de ontwikkelde calculatiemethode is toegepast in het demonstratieproject BIOVAR en benut in de gesloten ketenovereenkomst met supermarkten Albert Heijn en Plus. Jaarlijks zal op basis van de fiscale boekhouding van 10 biologische varkenshouders opnieuw de kostprijs van de productie van biologisch vlees worden berekend. HAS-Ketenkring is voornemens om het model en de aanpak te benutten bij het ontwikkelen van onderwijsmateriaal.

Het principe van het rekenmodel Eerlijke Prijs-Heerlijke Prijs wordt in een vervolgproject buiten het biologisch varkensvlees toegepast. Dit vervolgproject "KolomRendementsModel Vlees ten behoeve van Consumentenconcepten" is geïnitieerd door CCL en LEI. In het project worden consumentenconcepten leidend en een nieuw rekenmodel wordt ontwikkeld, dat meer flexibel en voor meer vleesconcepten geschikt is.

7. Betrokken participanten

De betrokken participanten bij het project zijn:

Biologica, het platform voor biologische Landbouw en Voeding
Postbus 12048,
3501 AA Utrecht.
Tel: 030-2339984

Vereniging Biologische Varkenshouders.
Hoogstraat 2
5406 TH Uden
Tel: 0413-344545

De Groene Weg, (Centrale Slagerij)
Postbus 95,
5320 AB Hedel.
Tel 073-5999090

Verba Groep Holding,
Postbus 45,
3925 ZG Scherpenzeel.
Tel: 078-6762324

LEI,
Postbus 29703
2502 LS Den Haag
Tel. 070-3358330

Stichting AKK,
Postbus 3060,
5203 DB 's Hertogenbosch.
Tel: 073-52866440.

HAS-Ketenkring
p.a. Agrotransfer BV /Christelijke Agrarische Hogeschool,
De Drieslag 30,
8251 JZ Dronten.
Tel: 0321-387900