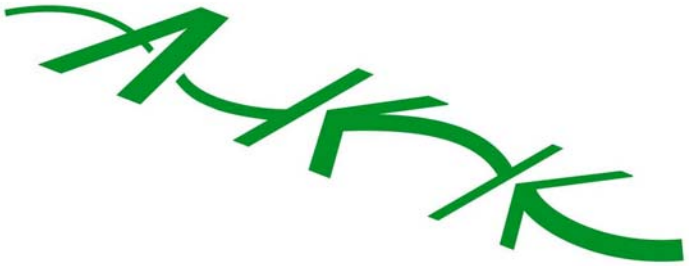
J.W. van der Schans

stichting Agro Keten Kennis



Projectcode 63473

December 2003
LEI, Den Haag

Milieukeur varkensvlees de keten door

Inhoud

		Blz.
Woord vooraf		5
Samenvatting		7
Summary		9
1.	**Inleiding**	11
	1.1 Aanleiding	11
	1.2 Achtergrond	12
	1.3 Doelstelling	12
	1.4 Opbouw van het rapport	13
2.	**Aanpak**	14
	2.1 Plan van Aanpak	14
	2.2 Feitelijke aanpak	14
3.	**Resultaten**	18
	3.1 Stand van zaken anno 2000	18
	3.2 Strategie Milieukeur Varkensvlees	19
	3.3 Prijszetting en afzet	21
	3.4 Convenant Milieukeur Varkensvlees	22
4.	**Discussie, conclusies en aanbevelingen**	24
	4.1 Discussie	24
	4.2 Conclusies	29
	4.3 Aanbevelingen	29
Literatuur		31
Bijlage		
1.	Presentatie Milieukeur Varkensvlees	35

Woord vooraf

Dit rapport doet verslag van het project 'Milieukeur varkensvlees de keten door'. In dit project hebben LEI, LUW en EUR, samen met de Hoeve BV, gewerkt aan het inrichten van een vraaggestuurde keten waarbij een onafhankelijk gecontroleerd productcertificaat (Milieukeur) naar de markt gecommuniceerd wordt. Het rapport doet verslag van de resultaten tot nu toe, alsmede het daaraan voorafgaande proces om zover te komen. Het project maakt onderdeel uit van het co-innovatieprogramma 'Toegevoegde Waarde Varkensvleesketens' van de Stichting Agro Keten Kennis (AKK). Echter, de ontwikkelde inzichten zijn breder toepasbaar binnen en buiten de agrarische sector. De uitvoering van het project is een meerjarig dynamisch traject geweest. De auteur bedankt de verschillende betrokken projectmedewerkers van het LEI, de LUW en de EUR, die allen een bijdrage hebben geleverd: Marjolein Smit, Dianne van den Elzen en Gé Backus van het LEI, Geoffrey Hagelaar van de LUW, Jacqueline Bloemhof van de EUR, alsmede Woody Maijers en Marco Vernooij van de stichting AKK. Mark van den Eijnden en Alex Bikker van De Hoeve BV worden bedankt voor de prettige samenwerking en het in de onderzoekers gestelde vertrouwen. Tot slot willen we de deelnemende ketenpartijen aan het project alsmede de overige geïnterviewden bedanken voor hun waardevolle en inspirerende bijdrage aan dit project.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse
Algemeen Directeur LEI B.V.

Samenvatting

Door het AKK is aan het LEI, de LUW en de EUR de opdracht verstrekt om bij te dragen aan het inrichten van een ketenstructuur waarbij een onafhankelijk gecontroleerd productcertificaat (Milieukeur) naar de markt gecommuniceerd wordt, waarbij aanvullende producteisen worden geformuleerd door bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid. Tevens is aan de orde het uitwerken van een ketenkwaliteit systeem, dat enerzijds garanties afgeeft ten aanzien van milieu, dierwelzijn en voedselveiligheid, en anderzijds management informatie oplevert en kostprijsbeheersing mogelijk maakt. Er is voor gekozen de bijdrage vanuit de kennisinstellingen aan het AKK project in te steken op 'ontwikkeling' gericht, en minder op 'ontwerp', alsmede op 'netwerken' gericht en minder op 'ketens'. Begin 2000 was stand van zaken dat De Hoeve niet kon niet optreden als ketenregisseur, maar afhankelijk was van wat andere partijen toelieten. Besloten werd een concept in interactie met anderen te ontwikkelen. Milieukeur varkensvlees kan tegen een relatief lage kostprijs geproduceerd worden (vergeleken met bijvoorbeeld EKO). Dit betekent dat men zich niet noodzakelijkerwijs op een niche markt hoeft te richten die bereid is een meerprijs te betalen.

Aanvankelijk was in de Milieukeur Varkensvlees keten de strategische match tussen de verschillende schakels niet optimaal. Een strategische oriëntatie op het verwaarden van de laagwaardige delen buiten Nederland komt minder goed overeen met het afzetkanaal Keurslagers hetgeen een fijnmazige binnenlandse distributie en een focus op het nastreven van de hoogste kwaliteit (het Keurslagers varken) vergt. Mede op basis van deze bevindingen heeft de Hoeve de rol van de betrokken ketenpartijen heroverwogen. De Hoeve heeft meer taken naar zichzelf toe getrokken. Dit heeft geleid tot ketenverkorting. De Hoeve heeft er voor gekozen de marktgerichtheid en daarmee samenhangende ketenoptimalisatie voorop te stellen en een zekere vorm van inefficiency in de controle en handhaving voor lief te nemen. De kostprijs van het Milieukeurvlees is niet hoger dan gangbaar. Door efficiënter te werken zijn de faalkosten gereduceerd. Hierdoor ontstaat een keten met toegevoegde waarde in plaats van toegevoegde kosten. Het Milieukeur varkensvlees wordt voornamelijk via de Keurslager verkocht. Men werkt met prijsverevening op kwartaal basis.

Maart 2002 is een Ketenconvenant ondertekend in aanwezigheid van de leden van de vaste commissie voor Landbouw van de Tweede Kamer. De maatschappelijke organisaties waren terughoudend in het ondertekenen van een convenant ter opschaling van Milieukeur. Publicitair ondersteunt men met name EKO (en scharrel). Inmiddels heeft De Hoeve met de Stichting Natuur en Milieu een samenwerkingsovereenkomst afgesloten gericht op het realiseren van een meer omvattend verduurzamingtraject.

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat:

- strategievorming op ketenniveau gaat makkelijker indien de individuele ketenpartners op bedrijfsniveau hun strategie ook duidelijk hebben;
- De Hoeve BV zich heeft ontwikkeld als organisator van een platform waar ondernemers kennis uitwisselen over ervaringen die zij opdoen bij het in de markt zetten van Milieukeur varkensvlees;

- er heeft een omslag plaatsgevonden richting een marktgerichte ketenorganisatie: Van uitbetaling op basis van Milieukeurcertificatie naar uitbetaling op basis van specificaties Keurslager;
- er sprake is van ketenverkorting: handelaar wordt transporteur, vleesverwerker wordt (weer) slachterij. Producenten staan rechtstreeks in contact met Keurslagers. Er is ook letterlijk sprake van ketenverkorting: een dag tijdwinst van varken tot Keurslager: het vlees komt supervers bij de Keurslager aan.

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- het initiatief dient zich op te maken voor een nieuwe fase gericht op het verder opschalen van Milieukeur Varkensvlees;
- het is daarbij van belang de bijbehorende marktpositionering verder uit te werken;
- tevens is van belang te kijken of en zo ja hoe bestaande handelsrelaties gerespecteerd kunnen worden terwijl toch het aandeel Milieukeurvarkensvlees groeit;
- de vraag is of men binnen het huidige afzetkanaal het assortiment moet verbreden, zodat er Milieukeur keurslagers komen. Of dat ook andere afzetkanalen worden aangeboord, waarvoor het De Hoeve concept mogelijk moet worden aangepast. Nader onderzoek op dit gebied is wenselijk;
- betrek in de verdere ontwikkeling van het duurzaamheidsconcept de schakel 'voer' er bij;
- voor een versterking van de marktwerking dient het systeem van prijsvorming te worden aangepast en gerelateerd aan de afzetstructuur. Werk een alternatief prijsvormingsysteem uit, wat inzichtelijk maakt waar feitelijke kosten en baten liggen, dat afrekent op ondernemersrisico's (zowel in positieve als negatieve zin), en dat sturing van aanvoer mogelijk maakt;
- met betrekking tot keurmerken zou de overheid zich actiever kunnen richten op het op elkaar afstemmen van de verschillende niveaus van eisen in de keurmerken;
- de Nederlandse overheid kan maatschappelijk verantwoord ondernemen ondersteunen door initiatieven te nemen om bedrijven die gunstiger af steken met verandering in publieke regels tegemoet te komen.

Summary

The AKK (Agro Keten Kennis: Agro Chain Expertise) commissioned the LEI and the LUW (Landbouwuniversiteit Wageningen: Wageningen University for the Life Sciences) to contribute to the set-up of a chain structure that would communicate an independently monitored product certification (Milieukeur or 'Green label'), by which supplemental product requirements would be formulated by industry and social and governmental organisations. Another area of the project was the development of a chain quality system that on the one hand would offer guarantees for environment, animal welfare and food safety, and on the other provide management information and allow cost price management. The choice was made to focus the contribution made by the knowledge institutions to the AKK project more on 'development' than 'architecture', and more on 'networking' than 'chains'. At the beginning of 2000, the situation was that the De Hoeve could not act as chain director, but was dependent on what the other parties permitted. It was decided to develop a concept in interaction with others. 'Green label' pork can be produced at a relatively low cost price (compared with other certifications such as the EKO label). This means that the target market need not necessarily be a niche market willing to pay premium prices.

Initially, in the 'Green label' pork chain the strategic match between the various links was not optimal. A strategic orientation on the value increase of the low-value links did not correspond particularly well to the sales channel, Keurslagers, which demands a tightly-woven distribution structure and a focus on the pursuit of the highest quality (the Keurslager pig). Partly on the basis of these findings, De Hoeve reconsidered the role of the relevant chain parties. De Hoeve took more tasks on itself, which led to a shortening of the chain. De Hoeve opted to put market-orientation and the corresponding chain optimisation first and to put up with a certain amount of inefficiency in control and enforcement. The cost price of 'Green label' meat is not higher. By working more efficiently, the failure costs are lower, creating a chain with added value instead of added costs. 'Green label' pork is primarily sold via Keurslagers. Prices are equalised on a quarterly basis.

In March 2002, a Chain Covenant was signed in the presence of the Lower House of Parliament's Standing Committee on Agriculture. The CSOs (civil-society organisations) were standoffish about the signing of a covenant to scale up the 'Green label'. In publicity, they support primarily EKO (and free range). At present, De Hoeve has concluded a cooperation agreement with the Stichting Natuur en Milieu (Nature and Environment Foundation) with the goal of attaining a more encompassing sustainability plan.

On the basis of the results of the study, it can be concluded that:

- De Hoeve B.V. has developed into an organiser of a platform for businesses to exchange knowledge on the experience they gain in marketing 'Green label' pork;
- there has been a swing towards a market-oriented chain organisation: from payment on the basis of a 'Green label' certificate to payment based on the specifications of Keurslager;

- the chain has been shortened; the dealer has become transporter, and the meat processor has (once again) become abbatoir. Producers are in direct contact with Keurslagers. The chain has also been shortened in the literal sense: one day gained between pig and Keurslager-- the meat arrives at the Keurslager as fresh as can be.

The following recommendations have been formulated on the basis of the study:

- the initiative needs to prepare for a new phase focusing on the further scaling up of 'Green label' pork;
- this means it is important to further develop the appropriate market positioning;
- the question is whether the selection within the current sales channel should be expanded, so that 'Green label' Keurslagers would appear. Or, should inroads be made with other sales channels, for which the De Hoeve concept may have to be adapted. Further study in this area is needed;
- in the further development, involve the 'feed' link;
- for the strengthening of the market mechanisms the system of price-setting must be adjusted and linked to the sales structure. Work out an alternative price-setting system that makes it clear where the actual costs and benefits lie, that squares with the business risks (both in the positive and negative senses) and that makes supply management possible;
- in regard to the product certification labels, the government should focus more actively on the harmonisation of the various levels of requirements for the product certification labels;
- the Dutch government could support socially responsible business by taking initiatives to oblige companies that perform favourably in the face of changing public regulations.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De Stichting Milieukeur is in 1992 op initiatief van de overheid opgericht (Ministerie van VROM en EZ). Sinds 1995 doet ook het Ministerie van LNV mee. Het doel van Milieukeur is het stimuleren van milieubewust handelen door producent en consument. Milieukeur wordt beheerd door de onafhankelijke Stichting Milieukeur, waarin consumenten-, producenten- en detailhandelorganisaties, milieudeskundigen en overheid deelnemen. Op dit moment is Milieukeur onder andere te vinden op verf, bungalowparken, campings, groepsaccommodaties, brandblussers, kantoorpapier, etiketten, schoenen, linoleum, schrijfblokken, toiletpapier, autoreinigingsmiddelen, autowasstraten, kattenbakvulling, varkensvlees, planten, substraat, gesneden groente, aardbeien, appels, peren, uien, appelsap en aardappelen.

De aanleiding voor het Milieukeur varkensvlees project was dat een aantal varkenshouders, vertegenwoordigd door De Hoeve BV, graag in samenwerking met vleesgroothandel, vleesverwerking en slagerijen invulling wilde geven aan extra eisen die in de markt bestaan op het gebied van milieu, dierwelzijn en voedselveiligheid. Milieukeurcriteria worden gebaseerd op onderzoek waarbij de gehele productie in de keten in beschouwing is genomen.[1] Varkensbedrijven kunnen alleen als geheel bedrijf deelnemen aan Milieukeur. Varkensvlees met Milieukeur moet voor 100% uit Milieukeurvarken bestaan (geen samengestelde producten, waarin meer dan één soort slachtdier is verwerkt). Tot slot zijn aan de verpakking van de vleeswaren met Milieukeur specifieke eisen gesteld (www.milieukeur.nl).

Varkenshouders die in de praktijk aanliepen tegen steeds strenger wordende milieuwetgeving en concurrentie van goedkoop buitenlands vlees richtten De Hoeve BV op, om een kwalitatief hoogwaardig varkensvleesproduct te ontwikkelen. Dit was de aanzet tot het AKK project 'Varkensvlees met Milieukeur'. Het doel van het project was het vormen van een economisch duurzame marktgestuurde varkensvlees keten (www.akk.nl). Hiervoor dient aandacht te worden besteed aan de ketenstrategie en de ketenorganisatie. Belangrijke voorwaarde hierbij is dat het bijbehorende kwaliteitsborgingsysteem verder wordt ingevuld. Het Agro Milieukeur dient hierbij als uitgangspunt. Voorts dient de kwaliteitsborging tegen zo laag mogelijke kosten georganiseerd te zijn en dient het systeem de keten te kunnen voorzien van relevante managementinformatie.

[1] Bij varkensvlees en varkenshouderij met Milieukeur wordt al het mogelijke gedaan om het milieu te ontlasten. Ten aanzien van vermesting zijn strenge eisen gesteld aan de mineralenuitscheiding. Er zijn eveneens eisen gesteld aan de ammoniakuitstoot. Ook het gebruik van energie wordt geregistreerd en het gebruik van energie moet worden beperkt. Er is een verplichte registratie van de mineralenaangifte (Minas). Uiteraard moet er worden voldaan aan de geldende (milieu)wet- en regelgeving. De varkenshouderij moet IKB-waardig zijn en het veevoer moet worden betrokken van veevoederbedrijven die werken volgens het GMP-systeem (*Good Manufacturing Practice*).

1.2 Achtergrond

Het Milieukeur project heeft een doorlooptijd gehad van oktober 1999 tot juli 2003. Dit brengt met zich mee dat de omstandigheden waaronder het projectvoorstel geformuleerd werd verschillen van die waaronder het project uitgevoerd en afgerond is. Dit betreft verschillen in de externe omgeving van het project: de maatschappelijke discussie rond varkenshouderij is enigszins geluwd, het politieke kader is qua wet- en regelgeving duidelijker geworden, de concentratietendens in slachterijwereld heeft zich doorgezet. Maar met name ook binnen het project zijn de omstandigheden in deze periode nogal veranderd. Het project was aanvankelijk opgezet als een samenwerking tussen de Hoeve BV (beheerder van het milieukeurcertificaat voor varkensvlees), met Kooter Vlees BV (grossier), Arie van de Raa BV (vleesgroothandel, met vleesverwerking tot maaltijden voor de luchtvaart, en met een aantal slagerijen), Van der Meer (Keurslager te Roelofarendsveen), en Agterberg vleeswaren BV (vleeswaren groothandel met intentie om Milieukeur varkensvlees te gaan verwerken). Door bedrijfsinterne omstandigheden hebben Arie van de Raa BV en Van der Meer hun deelname aan het project vroegtijdig beëindigd. Vanuit de kennisinstellingen waren aanvankelijk de LUW (Landbouw Universiteit Wageningen, leerstoelgroep bedrijfskunde) en TNO (Nederlandse organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek, afdeling Voeding) betrokken. Gaandeweg het project werd evenwel duidelijk dat een andere samenstelling van de betrokken kennisinstellingen meer voor de hand lag. Eerst werd het LEI (Landbouw Economisch Instituut, sectie markt en netwerken) toegevoegd (mei 2000).[1] De onderzoeksopdracht werd vervolgens zodanig ingericht dat LEI trekker werd op het punt van ketenstrategie en LUW trekker op het punt van ketenorganisatie. Aanvankelijk is gepoogd TNO-Voeding te betrekken bij de uitwerking van een kwaliteitsborgingsysteem dat bedrijven die aan de privaatrechtelijke eisen voldoen mogelijk een ander wettelijk controle regiem zou geven. TNO heeft echter van deelname afgezien. De verwezenlijking van de beoogde ketenefficiency is vervolgens gezocht in logistieke optimalisatie, zowel van milieukeur varkens(vlees) stromen vanaf de boerderij, als van (milieukeurwaardige) veevoer grondstoffen naar de boerderij. Hiertoe is samenwerking gezocht met de Erasmus Universiteit Rotterdam (vakgroep Beslissing- en informatiewetenschappen). Per januari 2002 is de coördinerende rol vanuit de kennisinstellingen overgegaan van de LUW naar het LEI.

1.3 Doelstelling

In het licht van het voorgaande is door De Hoeve BV aan het LEI, de LUW en de EUR de opdracht verstrekt om bij te dragen aan het inrichten van een ketenstructuur waarbij een onafhankelijk gecontroleerd productcertificaat (Milieukeur) naar de markt gecommuniceerd wordt, waarbij aanvullende producteisen worden geformuleerd door bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid. Tevens is aan de orde het uitwerken van een ketenkwaliteit systeem, dat enerzijds garanties afgeeft ten aanzien van milieu, dierwelzijn en

[1] Hiermee ging tevens het voorzitterschap van de stuurgroep van het project over van de LUW (dr. P.J.P Zuurbier) naar het LEI (dr. G.B.C. Backus).

voedselveiligheid, en anderzijds management informatie oplevert en kostprijsbeheersing mogelijk maakt.

1.3 Opbouw van het rapport

Dit project is een intensief leerproces gebleken, voor een ieder die er direct bij betrokken was. Deze rapportage geeft de resultaten van het interactieproces tijdens dit project weer, naast de belangrijkste stappen er naar toe. Dit rapport is opgebouwd uit vier hoofdstukken. Na deze inleiding volgt hoofdstuk twee dat de voorgenomen en feitelijke aanpak beschrijft. Hoofdstuk drie geeft vervolgens een beschrijving van de resultaten tot nu toe, in chronologische volgorde. Hoofdstuk vier sluit tenslotte af met discussie, conclusies en aanbevelingen.

2. Aanpak

2.1 Plan van Aanpak

In het Plan van Aanpak is het project opgedeeld in een viertal fasen. In fase een wordt een globale inventarisatie gemaakt van de eisen die gesteld worden vanuit de omgeving van de varkensketen. Tevens wordt de stand van zaken bij aanvang van het project opgemaakt met betrekking tot het voldoen aan deze eisen bij de verschillende schakels in de varkensvlees keten ('nul-situatie'). De beschrijving van de stand van zaken besteedt met name aandacht aan de mogelijkheden en beperkingen (technologisch, organisatiestructuur, bedrijfseconomisch enzovoort) die iedere schakel heeft met het oog op het doorvoeren van veranderingen richting het gewenste ketenconcept. In de volgde projectfase is aan de orde het formuleren van een ketenstrategie op basis van een zogenaamde SWOT-analyse (sterkten, zwakten, kansen, bedreigingen) en het identificeren van een organisatievorm waarbinnen bedrijven met elkaar gaan samenwerken in de keten. De derde fase van het project wordt in beslag genomen door het verder uitwerken van een kwaliteitszorgsysteem, en het opzetten van de daarbij behorende controle structuur. In de laatste fase van het project, de implementatiefase, wordt een overzicht gegeven van de verschillende veranderingen die, op basis van het ontwikkelde in de voorgaande fasen, doorgevoerd moeten worden in de varkensketen en welke problemen daar mee gemoeid zijn.

2.2 Feitelijke aanpak

Bovenbeschreven aanpak van het project geeft goed weer hoe vanuit een planmatige benadering een vorm van verticale samenwerking in voedselketens zou kunnen worden opgezet. De geplande projectfasering is min of meer volgens het boekje (Zuurbier et al., 1996). De inventarisatiefase komt overeen met de fase waarin een verticale samenwerking wordt voorbereid, inclusief de selectie van mogelijke ketenpartners. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de selectie van mogelijke ketenpartners in het AKK-project feitelijk aan de start van het project vooraf gegaan is.[1] Vervolgens is aan de orde het gezamenlijk uitwerken van een ketenstrategie en daarbij passende organisatie. Tenslotte biedt de ontwikkeling van een ketenkwaliteit zorgsysteem de mogelijkheid de keten van anderen te laten onderscheiden.

Er zijn in de oriënterende fase voorafgaand aan het project een aantal inventariserende onderzoeken uitgevoerd (Ankersmid et al., 1999, Alblas et al., 1999). Tevens is in de eerste fase van het project een serie interviews gehouden, op basis waarvan geanalyseerd kon worden wat de mogelijkheden en beperkingen waren die iedere schakel had met het oog op het doorvoeren van het gewenste ketenconcept (Hagelaar, 2000; Hagelaar, 2003). Wat opvalt is de kloof tussen enerzijds ambities en anderzijds wat er feitelijk gebeurde. De studie van An

[1] Het selecteren van geschikte ketenpartners behoorde niet tot de projectdoelstelling.

kersmid et al. gaat er van uit dat kwalitatief hoogwaardige productontwikkeling nodig is om Milieukeur varkensvlees te vermarkten, waarbij als randvoorwaarden genoemd worden de invoering van milieukeurcriteria en HACCP eisen voor alle schakels van de keten, alsmede de invoering van een merknaam voor varkensvlees producten onder Milieukeur. Intensieve samenwerking tussen ketenpartijen is daarbij essentieel. De studie van Alblas et al. gaat er van uit dat de introductie van een verticaal marketing informatiesysteem nodig is om de omslag van aanbod gerichte naar vraaggerichte productie van Milieukeur varkensvlees mogelijk te maken, waarbij de vrije overdracht van informatie tussen ketenpartijen noodzakelijk is, en de organisatie van een aantal voor het gezamenlijk vermarkten relevante zaken (zoals controle, traceerbaarheid, stroomlijning logistiek en promotie) in handen wordt gelegd van een ketenregisseur.

Tijdens de officiële startbijeenkomst van het project mei 2000 werd evenwel duidelijk dat althans in deze fase van het project de door iedereen onderschreven ambities nog niet vertaald waren in enige noemenswaardige commerciële activiteit. Hoewel alle bij het project betrokken partijen in de keten inmiddels op papier in staat konden worden geacht Milieukeurvarkens (vlees) te verwerken, vond er feitelijk tussen de verwerkende en distribuerende partijen nog geen handel in Milieukeurvarkensvlees plaats. Op basis van een serie interviews met ketenpartijen (de 'nul-meting') constateert Hagelaar dat partijen weliswaar de wil hebben om Milieukeurvarkensvlees aan de consument aan te bieden, en dat ze qua organisatie procesmatig lijken te kunnen voldoen aan de eisen van Milieukeur, maar dat er in deze keten feitelijk geen als Milieukeur herkenbaar vlees aan de consument wordt verkocht (Hagelaar, 2000). Er is qua strategie te weinig afstemming tussen partijen over de wijze waarop Milieukeur uitgewerkt gaat worden, en het lange termijn denken wat door Milieukeur voorgestaan wordt legt het te vaak af tegen afzetmogelijkheden op korte termijn. Ook qua organisatie en communicatie is er, zo constateert Hagelaar, te weinig onderlinge afstemming tussen de verschillende schakels in de keten om te komen tot de vereiste gezamenlijke prestatie. Hagelaar verklaart deze stand van zaken met name uit het feit dat partijen binnen het marktsysteem waarin zij afzonderlijk functioneren hun interne organisatie op dit systeem hebben afgetemd (Hagelaar, 2003). En het marktsysteem is nu eenmaal een spot markt, een markt waarop bijna dagelijks (maar in ieder geval zelden op langere termijn dan wekelijks) tussen de verschillende handelspartijen onderhandeld wordt over prijs en gewenste kwaliteit c.q. aangeboden hoeveelheid. Hiervan gaan weinig prikkels tot samenwerking tussen handelspartijen uit, waarbij lange termijn afspraken over prijs, hoeveelheid, kwaliteit en voorwaarden voor belevering gemaakt worden.

Gegeven deze uitgangssituatie is er op initiatief vanuit het LEI voor gekozen de bijdrage vanuit de kennisinstellingen aan het AKK-project anders in te steken; minder op 'ontwerp' en meer op 'ontwikkeling' gericht, en minder op 'ketens' en meer op 'netwerken' gericht. Met de eerste perspectiefwisseling wordt bedoeld dat er weliswaar opgaven kunnen zijn die planmatig uitgevoerd kunnen worden, op basis van een vooraf uitgevoerde analyse, maar dat waar het gaat om werkelijk innovaties een dergelijke instrumentele veranderingsaanpak waarschijnlijk minder effectief is. Op voorhand is immers nog onduidelijk wat de externe omgeving voor Milieukeur varkensvlees precies inhoudt: Betreft het de Nederlandse of Europese markt, betreft het toegevoegde waarde of lage kosten segmenten? Is het een niche concept of een *mainstream* concept? Noch is duidelijk welke competenties ten aanzien van het Milieukeurvarkensvlees concept de deelnemende bedrijven precies in huis hebben c.q. hoe

deze competenties precies beoordeeld moeten worden in het licht van de gezamenlijk onderschreven samenwerkingsambitie. In werkelijkheid bleek het proces van ketensamenwerking dus minder planmatig te verlopen. De initiatiefnemers zijn bezig met een geheel nieuw concept, in een moeilijk te doorgronden en daarbij ook nog eens steeds veranderende omgeving (markt en maatschappij). Het is moeilijk om de ontwikkeling van een dergelijk nieuw vers varkensvleesconcept te plannen. Juist bij innovaties, waarbij in het begin stadium ten aanzien van het uit te werken concept veel zaken nog moeten worden ingevuld, kan een ontwikkelingsgeoriënteerde benadering van pas komen. In een ontwikkelingsgerichte benadering wordt gaandeweg het traject voor partijen duidelijk, op basis van actie en reactie, uitproberen en van fouten leren (trial and error) wat voor concept je nu eigenlijk precies in de markt aan het zetten bent. In een dergelijk benadering wordt diversiteit in, onzekerheid over, en dubbelzinnigheid van uitgangspunten en einddoelen herkent en erkent, en fungeren deze niet zo zeer als belemmering voor verdergaande samenwerking maar veeleer als mogelijkheid om een gezamenlijk leertraject in te gaan.[1]

Daarbij komt nog dat we hier te maken hebben met relatief kleine bedrijven, waarin qua bemensing nauwelijks onderscheid is tussen strategische besluitvorming en operationele uitvoering. Plannen worden gebaseerd op mogelijkheden waar men soms min of meer toevallig tegenaan loopt, en ze worden uitgewerkt dan wel aangepast op basis van min of meer gestructureerde analyses van informatie die men al doende opdoet. Er is geen tijd, geld of mankracht voor uitgebreide strategische analyses en/of marktonderzoeken. Men moet het doen met signalen uit de markt (directe feedback op datgene wat men op dat moment aan afnemers aanbiedt). Er is vanuit het onderzoek dan ook gekozen voor een andere insteek, in plaats van het ontwikkelen van een ketenontwerp dat dan vervolgens door de bedrijven zou moeten worden geïmplementeerd, is er voor gekozen de bedrijven te ondersteunen bij het zelf ontwikkelen van een ketenstrategie en daarbij passende ketenorganisatie. Een verandering van insteek van ontwerp naar ontwikkeling dus. Een dergelijke insteek is met name relevant om de beslissers zelf in het ontwikkelingsproces mee te krijgen. Op deze wijze wordt tevens ingespeeld op het feit dat de ondernemers zelf bij het project betrokken waren, en niet hun stafmedewerkers die via een planmatige aanpak verantwoording moeten afleggen aan het management.

De tweede perspectiefwisseling (van 'keten' naar 'netwerk') is gerelateerd aan het gegeven dat de samenwerking in het Milieukeur project consequenties heeft die verder reiken dan men in eerste instantie overzag (veranderen van handelspartijen, veranderen van handelspraktijken). Hierdoor haken ketenpartijen die aanvankelijk enthousiast waren wanneer een en ander verder uitgewerkt wordt af, maar kan het ook zijn dat ketenpartijen die in eerste instantie weinig voeling met het Milieukeurvarkensvlees concept hadden bij nader inzien duidelijker krijgen hoe ze het zelf in kunnen passen in hun marktbenadering, en welke voordelen het hun kan bieden. De praktijk is enerzijds weerbarstiger, maar anderzijds rijker dan de ketentheorie doet vermoeden. Dit betekent dat het rationeel is meerdere opties tegelijkertijd open te houden, met meerdere partijen in gesprek te blijven. Dit perspectief op ketensamenwerking wordt door de sociale netwerk theorie als uitgangspunt genomen. Hierbij is bijvoorbeeld het selecteren van een geschikte ketenpartij geen stap die je ergens in het begin

[1] Een zekere mate van dubbelzinnigheid wordt in de literatuur zelfs cruciaal geacht, en moet gekoesterd en benut worden, om een werkelijk innovatief veranderingstraject in gang te zetten (Weick, 1969, zie ook de bijdrage van Termeer aan de workshops transitiemanagement in Rotmans et al., 2000).

van een samenwerkingstraject een keer doet, maar een continue proces van concrete stappen zetten en elkaar uitdagen met steeds verdergaande ambities, tot dat voor een of meerdere partijen een grens bereikt is. Daarnaast blijft het relevant een groot netwerk van mogelijk interessante ketenpartijen te interesseren, adequaat actie te ondernemen wanneer een partij uit dit netwerk de bereidheid toont een volgende stap te zetten. Het openhouden van verschillende opties tegelijkertijd is lastig, maar biedt de mogelijkheid om per ondernemer aan te sluiten bij diens specifieke besluitvormingscyclus en bijbehorende investeringsritme. Dit veronderstelt dus een netwerk benadering in plaats van een ketenbenadering (waarbij je je voornamelijk richt op die ketenpartij die volgens jouw strategische analyse de beste papieren zou moeten hebben om met jou samen te werken). Verder is het zo dat een keten zich nooit vanuit het niets ontwikkeld, maar voortkomt uit en gebruik maakt van bestaande sociale netwerken, organisatiestructuren en marktmechanismen. Analytisch is een onderscheid te maken tussen het formuleren van een ketenstrategie en vervolgens identificeren van daarbij passende ketenorganisatie. Maar praktisch gezien is er al vanaf het begin een vorm van ketenorganisatie (hoe rudimentair ook) die mede bepaalt welke ketenstrategie gekozen gaat worden. Voor een deelnemende varkenshouder is de overstap naar Milieukeur een omslag die hij met zijn hele bedrijf maakt. Maar voor andere schakels in de keten is Milieukeurvarkensvlees meestal een product wat men er bij doet, naast het gangbare assortiment waarvoor men van de gangbare leveranciers afhankelijk blijft. Alleen al om deze reden is een netwerk benadering te verkiezen boven een strikte ketenbenadering, omdat het goed mogelijk is dat het gedrag van een ketenpartij ten aanzien van zijn Milieukeurvarkensvlees ketenpartij mede bepaald wordt door het gedrag van de andere partijen in zijn (handels)netwerk.

Toen het LEI bij het project betrokken werd, waren alle ketendeelnemers in principe al Milieukeur gecertificeerd, dat wil zeggen men had een handboek in de kast staan hoe varkensvlees onder Milieukeur verwerkt en gedistribueerd moest worden. Er werd op een projectbijeenkomst evenwel geconstateerd dat er tussen deelnemende partijen feitelijk (nog) geen handel plaats vond. Vanuit het project is geprobeerd deze handel als nog te laten plaats vinden. Dit blijkt moeilijk te zijn. Men houdt vast aan bestaande handelsrelaties. Men vindt het ook moeilijk die relaties lastig te vallen met een nieuw concept. Tevens bleek het logistiek inplannen van Milieukeur vleesverwerking soms problematisch[1] c.q. bleek de strategische oriëntatie van de betrokken ketenpartij bij nader inzien minder goed te passen bij het zich steeds verder uitkristalliserende Milieukeur varkensvleesconcept.

Besloten is dan ook naar andere bij Milieukeur varkensvlees betrokken ketens te kijken, die geen partij zijn in het AKK-project, maar op een of andere manier wel concreet met Milieukeur varkensvlees bezig zijn. Er heeft dus een omslag plaatsgevonden van 'keten' naar 'netwerk'. De projectdoelstelling veranderde daarmee van het opzetten van een Milieukeur varkensvlees keten naar het ondersteunen van een netwerk waarbinnen kennis rond het in de markt zetten van Milieukeur varkensvlees werd opgedaan en uitgewisseld.

[1] De locatie leende zich bij nader inzien minder goed voor kanalisatie, aldus de betreffende ondernemer.

3. Resultaten

3.1 Stand van zaken anno 2000

Tijdens de eerste verkennende gesprekken met LUW en De Hoeve begin 2000 werd gesproken over de invulling van de eerste fase: ketenstrategie en ketenorganisatie. De stand van zaken was als volgt. Er werd oorspronkelijk via Pronk Vlees BV, Leidschendam, beleverd. De Hoeve heeft geen marktmacht en geen onbeperkte middelen. Ze kan niet optreden als ketenregisseur, maar is afhankelijk van wat andere partijen willen of toelaten. Ook de keuze van het afzetkanaal is niet stabiel: er vindt frequente wisseling van partijen plaats. Het is een continue proces van zoeken waar de ruimte zit, wie is enthousiast, op welke manier kunnen we energie die we bij verschillende mensen aantreffen aan elkaar koppelen? De Hoeve is niet in staat haar wil op te leggen aan andere ketenpartijen. Het invoeren van een ketenstrategie moet vanuit de bedrijven zelf. Ook kan de Hoeve de bestaande structuren niet tegen zich in het harnas jagen. Men is er van afhankelijk. Men kan dus slechts kleine stapjes nemen. Wat slaat aan bij de consument, hoever willen deelnemende keten partijen gaan, welke ruimte laat de concurrentie (de gangbare partijen waar men min of meer van afhankelijk is, direct of indirect). Besloten werd een concept in interactie met anderen te ontwikkelen.

Partnership is gebaseerd op het besef van wederzijdse afhankelijkheid. De theorie van partnerselectie gaat uit van het zoeken naar complementaire competenties. In de praktijk blijkt de bereidheid mee te denken en te doen echter zeker zo belangrijk als functionele kwaliteiten. Dit kan er toe leiden dat partijen aanvankelijk op basis van hun enthousiasme een rol krijgen toebedeeld in het te ontwikkelen ketenconcept, waarvan achteraf blijkt dat ze die niet kunnen waarmaken. Niet zozeer omdat ze niet zouden willen, maar veeleer omdat ze een strategische orientatie blijken te hebben, en de daar bij passende competenties en bedrijfsorganisatie die bij nader inzien toch niet goed bij het te ontwikkelen ketenconcept past. Het gaat bij de bij De Hoeve BV betrokken bedrijven qua omvang om een zogenaamd MKB bedrijf (Midden- en Kleinbedrijf). Hier zijn strategische, tactische en operationele aspecten nauw met elkaar verweven. Iemands competenties zijn niet altijd vooraf bekend, ook niet altijd bij de betrokkene zelf. De bedrijfsopvolger van Pronk Vlees BVzou in eerste instantie optreden als een soort ketenregisseur tussen varkenshouders en retail. Tot deze rol behoorde onder andere het onderhandelen met een slachterij over de wijze waarop en voorwaarden waaronder varkens geslacht zouden moeten worden. Uiteindelijk bleek dat de competentie om hierover te onderhandelen ook door De Hoeve zelf ingevuld kon worden.

Tevens werd besloten de discussie over een hogere prijs niet gelijk aan de orde te stellen: partijen moeten eerst proberen elkaar van dienst te zijn. Daarvoor is het ook nodig dat men zich verdiept in de problematiek van de retailer. Op welke wijze is hij bezig de consument zijn winkel binnen te lokken? Welke issues spelen er vanuit de markt? Hierbij is relevant op te merken dat vanuit De Hoeve het voldoen aan het Milieukeur eisen pakket als zodanig niet noodzakelijkerwijs voldoende wordt geacht om in de markt een toegevoegde

waarde te realiseren (men keek ook of men voedselveiligheidsissues kon oplossen of extra kwaliteitseisen inwilligen). Kun je hier als primaire producenten op inspelen?

Naar aanleiding van de eerste verkenningen is ook de kostenopbouw in de keten onderzocht. De conclusie was dat de slachterijen nog niet veel waarde toevoegen, in vergelijking met de voedingsmiddelen industrie. De inkoopprijs maakt een groot deel uit van de verkoopprijs. Dit werd geïnterpreteerd als een signaal dat niet op voorhand duidelijk is dat slachterijen unieke competenties bezitten (naast het feitelijke slachten) die waarde zouden kunnen toevoegen aan het Milieukeurvarkensvlees concept. Tevens bleek dat de brutomarge van de slagers groter is dan de brutomarge van de supermarkten. Dit leverde een bevestiging op van de keuze om verder te gaan met de Keurslagers.

3.2 Strategie Milieukeur Varkensvlees

November 2000 werd een ketenstrategie workshop georganiseerd. Op deze workshop is een eerste aanzet gedaan om de Milieukeur varkensvlees strategie zoals die gaandeweg zichtbaar wordt, te expliciteren. Het gaat om een werkende weg benadering. Vanuit de werkende weg benadering wordt achterom gekeken in plaats van vooruit om de strategie duidelijk te krijgen (welk patroon begint zichtbaar te worden in wat tot nu toe is gedaan?). Wat opvalt is dat kennelijk aansluiting gevonden wordt bij een regulier afzet kanaal, de Keurslagers. Milieukeur varkensvlees kan tegen een relatief lage kostprijs geproduceerd worden (vergeleken met bijvoorbeeld EKO). Dit betekent dat men zich niet noodzakelijkerwijs op een niche markt hoeft te richten die bereid is een meerprijs te betalen. Als vervolg op deze workshop hebben er begin 2001 enkele interviews plaatsgevonden, met belangrijke partijen in het Milieukeur netwerk (niet alleen partijen die bij AKK-project betrokken zijn. Eén van de conclusies was dat in de varkensvlees keten waar het AKK-project op gebaseerd was, de strategische match tussen de verschillende schakels niet optimaal was. De betrokken vleesgrossier heeft als strategische oriëntatie (en bijbehorende competentie) het verwaarden van de laagwaardige delen (via industrie) en heeft grofmazige afzet tot in Zuid-Europa. Beide elementen komen minder goed overeen met de kern van het Milieukeur-concept, wat probeert tot een toegevoegde waarde concept uit te groeien, en met name gericht is op Nederlandse markt. Het afzetkanaal Keurslagers vergt een fijnmazige distributie en een focus op het nastreven van de hoogste kwaliteit (het Keurslagers varken). Mede op basis van deze bevindingen heeft de Hoeve de rol van de betrokken ketenpartijen heroverwogen. De Hoeve heeft meer taken naar zichzelf toe getrokken. Dit heeft geleid tot ketenverkorting. Ook is geconstateerd dat het Milieukeur Varkensvlees concept vooral aanslaat bij retail kanalen die zelf ook nog op basis van ondernemerschap georganiseerd zijn (keurslagers, vrijwillig filiaal bedrijf, regionale supermarktketen). In de Milieukeur varkensvlees keten die door Deen's grossier georganiseerd is, wordt geleverd aan een regionale supermarkt (Konmar) en aan het vrijwillig filiaal bedrijf (C1000). Het De Hoeve Milieukeur concept spreekt ketenpartijen kennelijk aan op ondernemerschap. Het concept dat zich nog aan het ontwikkelen is wordt kennelijk minder snel opgepakt in ketens die gedomineerd worden door managers, die waarschijnlijk met een meer uitgekristalliseerde propositie beter uit de voeten zullen kunnen.

Geconstateerd werd dat Milieukeurvarkensvlees vanwege de niet of nauwelijks hogere kostprijs zich goed zou kunnen richten op de doorsnee consument, die niet echt milieubewust

is en niet noodzakelijkerwijs meer wil betalen dan de gangbare prijs. Een motief van de initiatiefnemers om aan Milieukeur varkensvlees te beginnen was een meer rechtvaardige beloning voor de (extra) investeringen die varkenshouders (moeten) doen om aan wettelijke eisen of maatschappelijke wensen te voldoen. De marktpositionering blijkt daarom nog onduidelijk: tussen EKO en gangbaar in? Maar zitten mensen wel te wachten op een Keurmerk naast EKO?. Een ander punt wat aan de orde kwam is de ketenregie functie. De Hoeve is keurmerk houder, waarborgt dat betrokken varkenshouders inderdaad \aan de eisen voldoen. De Hoeve is daarnaast evenwel ook bezig met het openbreken van markten, maar heeft daar geen formele opdracht toe, althans niet voor alle Milieukeur Varkensvlees ketens (Deen's doet dit zelf). Daarnaast en daarmee samenhangend wordt geconstateerd dat De Hoeve voor de ketenregie functie die men gaandeweg op zich heeft genomen geen structurele vergoeding ontvangt. De vraag is of dit een duurzame vorm van ketenorganisatie is. Als mogelijke oplossing voor dit probleem werd voorgesteld het De Hoeve Milieukeur concept meer als een merk dan als een keurmerk in de markt te zetten. Hierdoor kunnen de merkhoudende partijen exclusief beloond worden indien hun waarde toevoegde inspanningen ook daadwerkelijk meer opbrengsten zouden gaan opleveren in de markt. Bijkomend voordeel is dat een doorsnee consument, wat de doelgroep voor Milieukeurvarkensvlees zou kunnen zijn, waarschijnlijk sowieso meer aangesproken wordt door een merk dan een keurmerk (Van der Schans et al., 2002).

De projectopzet beoogde het ontwikkelen van een ketengarantiesysteem. De achterliggende bedoeling was dit garantiesysteem tevens te gebruiken om een aanpassing in de wettelijke handhaving systematiek te bewerkstelligen voor Milieukeurvarkenshouders, waardoor deze hun publieke controlekosten zouden kunnen verminderen. Het bleek evenwel niet mogelijk binnen de projecttermijn een dergelijke aanpassing van de publieke handhavingsystematiek te realiseren. De Hoeve heeft er toen voor gekozen de marktgerichtheid en daarmee samenhangende ketenoptimalisatie voorop te stellen en een zekere vorm van inefficiency in de publieke controle en handhaving voor lief te nemen.[1] De kostprijs van het Milieukeurvlees is niet hoger. Door efficiënter te werken zijn de faalkosten gereduceerd. Om tegemoet te komen aan de eisen van de markt (met name de Keurslagers) is men gaan selecteren op specifieke varkensrassen en voer. Ook zijn transporteurs met de minste uitval onderweg geselecteerd. Hierdoor ontstaat een keten met toegevoegde waarde in plaats van toegevoegde kosten.

Wie goed kijkt naar andere sectoren, ziet dat ook daar het creëren van toegevoegde waarde (sterk merk) vaak samen gaat met lage productiekosten (enerzijds grote marketing operaties, anderzijds uitbesteden productie aan derde wereld landen; Klein 2001). Gegeven de maatschappelijke on-aanvaardbaarheid van sommige kosten reducties, moet toegevoegde waarde dus bekostigd worden uit productie efficiency en logistieke efficiency (ketenverkorting en schaalvoordelen door clustering aanvoer en afzet rond verwerking). Om de mogelijkheden hiertoe ten behoeve van het project ten volle uit te kunnen nutten is vanuit het LEI samenwerking gezocht met de Erasmus Universiteit, vakgroep beslissings- en informatiewetenschappen, waar men expertise heeft op het gebied van (agro)logistieke

[1] Per 2002 heeft De Hoeve een eigen medewerker die certificerende en coördinerende werkzaamheden in varkensvlees keten op zich heeft genomen. Hierdoor is het wel mogelijk de private controlekosten zo laag mogelijk te houden, die samen hangen met het Milieukeur certificaat en met het voldoen aan de specifieke markteisen.

ketenoptimalisatie. Er zijn twee mogelijkheden van logistieke optimalisatie nader onderzocht, die van Milieukeurvarkens(vlees) stromen vanaf de boerderij (Bloemhof et al., 2003, Smeets, 2003), en die van (Milieukeur waardige) veevoer grondstoffen stromen naar de boerderij (Peter, 2003). In beide gevallen is een model gebouwd met behulp waarvan verschillende opties doorgerekend kunnen worden. Deze modellen zijn ter beschikking gesteld aan De Hoeve.

3.3 Prijszetting en afzet

Het Milieukeur varkensvlees dat via de De Hoeve keten loopt wordt voorlopig alleen via de Keurslager verkocht. Het imago van de Keurslagers blijkt te passen bij het De Hoeve Milieukeur varkensvlees product, wat immers een kwaliteitsproduct is (Smit, 2002). Hiertoe werd in mei 2001 in Valkenswaard een kick-off campagne Milieukeur Varkensvlees bij Keurslagers georganiseerd.

Het vlees wordt door 15 keurslagers in Noord Brabant verkocht. Het streven is er op gericht dat 80% van alle keurslagers in Nederland het milieukeur varkensvlees afneemt. Het gaat bij de belevering van Keurslagers om een fijnmazig distributienet, waarin relatief vaak en relatief kleine hoeveelheden vers vlees moeten worden verdeeld. Andere afzetkanalen vragen een andere logistieke performance.

De vraag is of De Hoeve de communicatie sterk moet inzetten op het Milieukeurmerk of dat men op een andere wijze met de eindconsument moet communiceren, bijvoorbeeld via een eigen (producenten)merk. Hiertoe heeft het LEI medio een marktonderzoek uitgevoerd onder vlees consumenten van keurslagers. Een belangrijke conclusie van het marktonderzoek was dat het Milieukeur in feite overschaduwd wordt door het Keurslagers keurmerk (Smit, 2002). Een andere conclusie was dat een relatief groot aandeel consumenten desgevraagd een positief oordeel over hun vleesaankoop heeft als men achteraf hoort dat het onder Milieukeur geproduceerd is.

Vermeldenswaardig is dat de effecten van bepaalde promotie acties niet altijd vooraf bekend zijn. Zo heeft De Hoeve een publiekscampagne gedaan om Milieukeurvarkensvlees bij de eindconsument onder de aandacht te brengen. De campagne bestond onder andere uit pagina grote advertenties waarbij de verkooppunten van Milieukeur varkensvlees (cartoons van deelnemende Keurslagers) onder de aandacht gebracht werden. Het concrete effect van deze campagne was in ieder geval dat meer Keurslagers zich aanmelden om mee te doen. Communicatie die bedoeld is voor de eindconsument bleek dus met name een mobiliserend effect te hebben op de schakels in de distributie (*business-to-business*). Ook in een vervolgcampagne is dit effect gebleken. Het plaatsen van een Keurslagers bord bij deelnemende varkensbedrijven heeft er onder andere toe geleid dat meer Keurslagers belangstelling hebben getoond bij De Hoeve om deel te nemen. Dit is een typisch voorbeeld van een marketing strategie die zich ontwikkelt terwijl je hem uitvoert: de werkende weg benadering die we ook terug zien bij de manier waarop De Hoeve een ketenstrategie aan het ontwikkelen is.

Tevens is gekeken hoe andere keurmerken hun afzetstrategie bepaald hebben. Onder andere is gekeken naar het Max Havelaar keurmerk (Roozen en Van der Hoff, 2001). Dit keurmerk is ontstaan omdat men *fair trade* koffie via reguliere afzetkanalen wilde verkopen (en niet alleen meer bij de wereldwinkels). Dit is een overeenkomst met Milieukeur varkensvlees wat immers ook gebruik maakt van reguliere afzetkanalen. De initiatiefnemers van Max

Havelaar vragen zich evenwel af of het Keurmerk het juist instrument is om een plaats binnen reguliere afzetkanalen te veroveren. Dit omdat de onderhandelingen met de *retail* door de Keurmerk houdende producenten zelf worden gevoerd, die ieder voor zich evenwel te weinig bekendheid hebben opgebouwd bij de eindconsument c.q. te weinig onderhandelingsmacht hebben tegenover de retail. Er valt dan ook bij het in de markt positioneren van maatschappelijk verantwoordde productie een ontwikkeling waar te nemen van keurmerk naar merk (Van der Schans, 2003).

Een belangrijke drijfveer om met Milieukeur te beginnen was het komen tot een eerlijkere verdeling van kosten en opbrengsten in de keten. Eerste vereiste is hierbij dat de huidige verdeling van kosten en opbrengsten inzichtelijker wordt. Het uitbetalingsysteem van de slachterijen met zijn vele individuele toeslagen is niet transparant. Tevens is onduidelijk wie welke kosten heeft en op basis van welke uitgangpunten marges berekend zijn. Hoewel het van af het begin de ambitie was van de initiatiefnemers om iets aan deze problematiek te doen, was men in het begin tamelijk bescheiden. Van varkenshouders werd verwacht dat ze niet meer aan de handelaar leverden maar rechtstreeks aan de ketenregisseur (Kooter, en later De Hoeve). De rol van handelaar werd die van transporteur. Er was sprake van een marktprijs plus premie systeem ('Zoveel cent boven de prijs van Vleuten'). Het gaat daarbij om een weekprijs, die dezelfde schommeling heeft als de marktprijs voor gangbaar varkensvlees. Dit systeem kent evenwel zijn beperkingen, omdat varkenshouders bij oplopende prijzen geneigd zijn varkens langer vast te houden en bij teruglopende prijzen geneigd zijn extra varkens te leveren. Bij marktgericht aanleveren en tegelijkertijd de ketenlogistiek optimaliseren, leidt dit tot problemen. Immers, een deelnemende varkenshouder moet bereid zijn te leveren, op het moment dat de Keurslagers hier om vragen c.q. het qua ketenlogistiek goed uitkomt, ook al loopt de marktprijs op dat moment op. Anderzijds met een varkenshouder bereid zijn dieren vast te houden, indien er geen behoefte aan is, ook al loopt de marktprijs terug. In de praktijk werkt men bij de Hoeve inmiddels dan ook met een systeem van prijsverevening op kwartaal basis. Tevens is interessant dat men de uitbetaling van een meerprijs op basis van het hebben van een Milieukeurcertificaat heeft vervangen voor uitbetaling van meerprijs op basis van het voldoen aan specifieke Keurslager criteria. Deze criteria zijn mede gebaseerd op onderzoek dat uitgevoerd is in het kader van dit project (Zomer, 2002). De Keurslager kwaliteit is overigens fijnmaziger dan de bekende SEUROP classificatie. Het blijkt voor deelnemende varkenshouders goed mogelijk binnen enkele maanden het percentage varkens dat aan de Keurslager criteria voldoet aanmerkelijk te verhogen. Hierdoor vindt een daadwerkelijke sturing plaats op basis van kwaliteiten die de markt vraagt. Door op een dergelijke specifieke marktvraag in te spelen en daarop ook daadwerkelijk uit te betalen laat De Hoeve zien dat men inderdaad een omslag richting marktgerichte productie gemaakt heeft.

3.4 Convenant Milieukeur Varkensvlees

In de periode van november 2001 tot maart 2002 werden voorbereidende werkzaamheden uitgevoerd ten behoeve van het opstellen en afsluiten van een Ketenconvenant. Hiertoe is november 2001 een kennismakende en oriënterende workshop georganiseerd, waarbij vanuit de initiatiefnemers en vanuit het onderzoek verschillende presentaties gehouden zijn. Naar aanleiding van de workshop is met verschillende partijen (waaronder de Stichting Milieukeur,

Dierenbescherming, Stichting Natuur en Milieu) intensief overleg gevoerd ten behoeve van het bepalen van een standpunt ten aanzien van een convenant. Het convenant is uiteindelijk ondertekent 18 maart 2002, in aanwezigheid van de leden van de vaste commissie voor Landbouw van de Tweede Kamer. De maatschappelijke organisaties waren terughoudend in het ondertekenen van een convenant ter opschaling van Milieukeur. Publicitair ondersteunt men met name EKO (en scharrel).

Een belangrijke conclusie was dat het hebben van een Milieukeurcertificaat op zich nog geen maatschappelijke waardering oplevert. Er zijn tal van maatschappelijke organisaties die andere eisen stellen aan de varkensvlees productie of andere verwachtingen uitspreken dan die in het Milieukeur certificaat tot uitdrukking komen (met name diervriendelijkheid).

Het hebben van een certificaat is overigens geen doel op zich, maar een stap in de richting van meer duurzame productie. Het gaat om een ontwikkelingstraject. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen houdt in dat de ondernemer rekening houdt met maatschappelijke eisen, maar zelf verantwoording neemt voor wat hij haalbaar acht. Ook zonder dat men het eens is over het eindniveau, kun men in dialoog blijven over welke richting het uit moet. Inmiddels heeft De Hoeve heeft met de Stichting Natuur en Milieu een samenwerkingsovereenkomst afgesloten gericht op het realiseren van een meer omvattend verduurzamingtraject (het zogenaamde e-light project, www.snm.nl). Het Milieukeur Varkensvlees is in 2003 door de Stichting Natuur en Milieu voorgedragen voor de MVO-prijs van het Ministerie van LNV.

4. Discussie, conclusies en aanbevelingen

4.1 Discussie

Strategische planvorming

Er zijn in de strategische planningsliteratuur verschillende benaderingen te onderscheiden. Hier maken we onderscheid tussen planmatige benaderingen en benaderingen waarbij de strategie zich min of meer spontaan ontwikkelt naar aanleiding van opgedane ervaringen (De Wit en Meyer, 1994; Van der Schans, 2001). In de planmatige benadering gaat het er allereerst om de juiste redenen voor een strategische keuze boven tafel te krijgen, in plaats van dat meteen al allerlei acties benoemd worden. Er wordt eerst een grondige analyse gemaakt, pas dan wordt een actieplan opgesteld op basis van die analyse. De analyse kent doorgaans verschillende stappen: het formuleren van een missie, het uitvoeren van een omgevingsanalyse en een interne analyse, het bepalen van strategische alternatieven, de keuze voor één bepaald alternatief, het vaststellen van concrete doelen en het opstellen van een actieplan. Een goed strategisch planningsproces kent een expliciete eindverantwoordelijkheid, meestal die van de directie. Een goede strategische keuze brengt voor vele betrokkenen eenvoud in een complexe wereld. De strategische keuze van een onderneming moet in feite op één A4tje kunnen worden uitgeschreven. Een goed strategisch plan is volledig af, alle verschillende opties zijn op hun merites beoordeeld, alle verschillende relevante ontwikkelingen zijn in kaart gebracht. Tenslotte moet een goede strategie onderscheidend zijn ten opzichte van concurrenten.

Op de planmatige benadering zijn in de loop der tijd ook punten van kritiek geformuleerd. De vraag is of strategische planvorming niet teveel gebaseerd is op 'denken' in plaats van 'doen' en 'leren van wat je gedaan hebt'. Een meer dynamische benadering gaat uit van een cyclisch in plaats van lineair proces van strategie vorming, waarbij er sneller terugkoppeling plaats vindt of de gekozen strategie ook de gewenste resultaten oplevert. Dit maakt het mogelijk het goede te behouden en te leren van fouten (*trial and error*). Indien kleinere stappen genomen worden, en eerder teruggekoppeld wordt, is tijdige bijstelling van de strategische keuze mogelijk en worden kleinere risico's gelopen. Een dergelijke stapsgewijze benadering is vooral relevant wanneer de dynamiek in omgevingsontwikkelingen groot is. Het is niet precies duidelijk welke ontwikkelingen er nu precies gaande zijn of wat de achterliggende oorzaken zijn. Tevens is het onmogelijk alle keuzeopties en consequenties vooraf te overzien, pas gaandeweg wordt duidelijk waarvoor men eigenlijk gekozen heeft, en wat die keuze nu precies oplevert. Het is in een dergelijke benadering wel zaak dat de juiste conclusies getrokken worden uit de ervaringen die men werkende weg op doet (Van der Schans, 2001). Is een bepaald succes toe te schrijven aan een bepaalde strategische keuze van de onderneming of is het een toevalligheid die buiten de invloedsfeer van de onderneming ligt? Is een bepaalde mislukking het gevolg van te weinig inzet vanuit de organisatie, wordt in feite te snel geëvalueerd, of gaat het inderdaad om een doodlopende weg? Het gaat er in deze benade

ring dus om de kwaliteit van het leergedrag van een organisatie of persoon zo goed mogelijk te bewaken.

Er kan niet genoeg benadrukt worden dat ook grote gerenommeerde bedrijven bij productinnovaties en/of bij het betreden van nieuwe markten qua strategie vaak een *trial and error*-benadering volgen, ook al zal men dat naar buiten toe niet altijd willen toegeven. Het is dus zeker niet zo dat het ontbreken van uitgebreide en uitgeschreven strategische plannen bij De Hoeve gezien moet worden als een gebrek aan professionaliteit of strategisch inzicht. In feite zijn er in de strategische literatuur verschillende perspectieven op strategische besluitvorming en de planmatige (ontwerpende) benadering mag in bepaalde kringen weliswaar dominant zijn maar is zeker niet het enige of het gegarandeerd meer succesvolle perspectief. Daarnaast bestaat een, juist ook voor dit project minstens zo relevante, meer ontwikkelingsgerichte benadering, die in de strategische besluitvormingsliteratuur bekend staat als het logisch incrementalisme (De Wit en Meyer, 1994).

Diversiteit

Vaak wordt diversiteit gezien als problematisch: verhoogde transactiekosten, gebrek aan voorspelbaarheid (vertrouwen en lange termijn perspectief). Anderzijds houdt deze diversiteit de verschillende partijen scherp ten opzichte van elkaar, en wordt flexibiliteit en responsiviteit bevordert. Dit sluit aan bij de moderne organisatie ontwikkelingstheorie waarbij mensen elkaar in eerste instantie vinden op basis van gemeenschappelijke middelen, terwijl men qua doelstellingen nog van elkaar van mening kan verschillen (Weick, 1969). Dit betekent niet dat iedereen op elk moment alles ter discussie moet kunnen stellen, maar wel dat periodiek herbevestigen en aanscherpen geaccepteerd onderdeel van de samenwerking is, en ook dat verschillen in visie gerespecteerd worden. Er zijn in dit project verschillende workshops gehouden zowel met (bestaande en potentiële) ketenpartijen, als met maatschappelijke organisaties. Vanuit een planmatige, instrumentele benadering zou op deze workshops gestreefd moeten worden naar het vaststellen van gemeenschappelijk uitgangspunten, een gemeenschappelijke ketenstrategie en daarbij horende gemeenschappelijk gedragen ketenorganisatie. Vanuit een ontwikkelingsgerichte benadering evenwel is het niet noodzakelijk dat in deze fase van het initiatief al overeenstemming bereikt wordt met ketenpartijen en maatschappelijke organisaties over de richting en het ambitieniveau van hert De Hoeve Milieukeurconcept. De workshops stonden dan ook meer in het teken van het leren van elkaars ervaringen dan dat er onderhandeld werd over de te volgen strategie. De vraag is of De Hoeve uiteindelijk ook een alles omvattende ketenregie rol voor Milieukeur varkensvlees zou moeten ambiëren. Er zijn ook nu al Milieukeur varkensvlees ketens die zich spontaan organiseren parallel aan de De Hoeve keten (bijvoorbeeld de Deen's keten), en de ervaringen die hierin opgedaan worden kunnen alleen maar bijdragen aan de kennis van alle betrokkenen over hoe je een maatschappelijk verantwoord geproduceerd stukje varkensvlees op een goede manier in de markt zet. De Hoeve heeft zich daarmee in feite ontwikkeld als organisator van een platform waar ondernemers kennis en ervaringen uitwisselen over markt en maatschappijgerichte varkensvlees productie.

Het milieukeur concept heeft een aantal (schijnbare) tegenstrijdigheden in zich. Het claimt marktgericht te zijn, maar is in feite productgericht. De markt vraagt immers om een bepaalde kwaliteit vlees, niet om een bepaalde kwaliteit productiewijze (althans niet expliciet). De vraag is tevens of het een niche concept is of een *mainstream* concept?

Keijzers et al. onderscheiden in de publicatie *Duurzaam Ondernemen* uit 2002 drie fasen in het milieubeleid van bedrijven: saneren, beheren en integreren (Keijzers et al., 2002). In de fase van saneren worden bedrijven gedwongen in te spelen op strenger milieubeleid vanuit de overheid. In deze fase staat het correct naleven van wettelijke regels voorop. In de fase van beheren merken bedrijven dat er ook economische voordelen te behalen zijn uit de milieuzorg (*eco-efficiency*). In de fase van het integreren wordt de zorg voor het milieu gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Tevens verschuift de focus in deze fase van het verdergaand beheersen van bedrijfsinterne processen naar het zoeken naar mogelijkheden om duurzaamheidsdoelen te bereiken in samenwerking met andere schakels in de keten.

In het model van Keijzers et al. valt op dat er qua verduurzaming van de productie binnen bedrijven een ontwikkeling gaande is, waarbij de ervaringen met specifieke duurzaamheidsprojecten en gecertificeerde productstromen doorvertaald worden naar ondernemingsbrede toepassingen. Met betrekking tot deze hoofdstroom is waarschijnlijk eerder een merk (*corporate of product*) dan keurmerk aangrijpingspunt voor maatschappelijke verantwoording. De huidige doorsnee consument is nu eenmaal eerder gewend te denken in merken dan keurmerken (vergelijk Roozen & Van der Hoff, 2002[1]). Dit impliceert dat de huidige focus van de beleidsdiscussie op keurmerken in relatie tot de vermarkting van claims op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) herijking behoeft.

Het De Hoeve Milieukeur varkensvlees concept heeft het in principe in zich tot een *mainstream* concept uit te groeien omdat de productiekosten, anders dan EKO varkensvlees, niet of nauwelijks hoger zijn dan bij gangbaar varkensvlees.[2] Indien De Hoeve werkelijk deze mogenlijkheid omdoor te groeien naar een *mainstream* vleesconcept wil open houden dan zal men bij de verdere verduurzaming van het Milieukeurvlees concept, waar men nu mee bezig is, telkens weer rekening gehouden moeten worden met de kostprijs en de marktpositionering ten opzichte van gangbaar (bijv. extra eisen aan voer, maar dan tegelijkertijd tevens logistieke optimalisatie en schaalvoordelen). Het is in de gangbare marktsegmenten zeker niet uit te sluiten dat een meerprijs gevraagd kan worden, maar het is gezien de belangstellingsfeer van de doorsnee consument waarschijnlijk dat deze meerprijs samenhangt met aspecten als vlees

[1] In de 'fair trade' literatuur wordt gesproken van het aanbreken van een derde fase in maatschappelijk verantwoorde productie en handel (Roozen & Van der Hoff 2001). De eerste fase is die van het opzetten van een alternatieve handelsorganisatie om eerlijk geproduceerde producten te verhandelen, bijvoorbeeld de Wereldwinkels. De tweede fase is die van de doorbraak naar reguliere distributie. Het reguliere handelskanaal biedt dan ook gangbare producten aan. Het verantwoord geproduceerde product moet in die fase dus via een keurmerk onderscheidend in de markt gezet worden, bijvoorbeeld Max Havelaar. De derde fase is die van het doorvertalen van maatschappelijke eisen naar gangbare productstromen; the mainstreaming of fair trade. De vraag is hoe deze derde fase concreet wordt ingevuld. Roozen & Van der Hoff (2001) stellen in dit verband dat 'een marktbenadering op basis van productkwaliteit en merkpositionering belangrijker zal worden'.

[2] Dit is overigens een punt wat door de varkenshouders zelf geclaimd wordt, maar wat nog niet door onafhankelijk onderzoek is bevestigd.

kwaliteit, gebruiksgemak, smaakbeleving, eerder dan met aspecten als milieukwaliteit of sociale rechtvaardigheid (Dutilth en Mostard, 2001).

Keurmerken

De vraag is op welke wijze de overheid, het bedrijfsleven zelf en maatschappelijke organisaties om willen gaan met de veelheid aan keurmerken in ons land. Er wordt wel gepleit voor een beperking van het aantal keurmerken, omdat de consument door de bomen het bos niet meer ziet. Het valt niet te ontkennen dat het Milieukeur varkensvlees initiatief moeite heeft zich te positioneren als een duurzaam alternatief voor gangbaar varkensvlees en een goedkoper alternatief voor EKO (scharrel) varkensvlees. De vraag is evenwel of de overheid actief moet optreden in het beperken van het aantal keurmerken of dat de overheidstaak zich veel meer zou richten op het op elkaar afstemmen van de verschillende niveaus van eisen in de keurmerken. Vaak wordt namelijk verondersteld dat de verschillende keurmerken onderling in hiërarchische relatie tot elkaar staan voor wat betreft hun prestaties op het gebied van duurzaamheid (Vogelzang, 2001). In de varkenshouderij staat 'IKB' dan voor de basis, en EKO voor de top, met daartussen Milieukeur. Wie de eisen goed naast elkaar legt, komt er achter dat de systematiek van de keurmerken zodanig verschillend is, dat ze niet zo makkelijk op een glijdende schaal met elkaar vergeleken kunnen worden. IKB is een bedrijfscertificaat (met een ketendimensie), Milieukeur en EKO zijn productcertificaten.

Vanuit een breder perspectief gaat het om de prestaties van bedrijven in hun geheel, dus inclusief de prestaties die niet rechtstreeks toe te rekenen zijn aan de productie. De overheid kan zich dan richten op het beter op elkaar afstemmen van de eisenpakketten van de verschillende keurmerken, waardoor voor een afnemer (*business* of eindconsument) duidelijk wordt wat de onderlinge relatie tussen de keurmerken is. Tevens kan de overheid er voor zorgen dat de keuringsrapporten die per bedrijf door de verschillende instanties worden opgesteld in ieder geval voor de relevante keuringsinstanties zelf onderling, maar mogelijk ook voor een breder publiek, openbaar gemaakt worden. Het is immers anders vrijwel onmogelijk voor controle instanties om hun controle regiem aan te passen aan het feitelijk ten toon gespreide gedrag van ondernemingen c.q. het is voor een consument onmogelijk een op feiten gebaseerd beeld te krijgen van de reputatie van een onderneming.

Rol overheid

Samenwerkingsverbanden die in staat zijn precies aan te geven op welke wijze producten worden verwerkt en afgezet, en die hierover ook waterdichte garanties af kunnen geven, nemen (een deel van de) publieke controle taken over. Ondernemers kunnen daartoe gestimuleerd worden door het publieke controle regime voor deze groep ook daadwerkelijk aan te passen bijvoorbeeld met een lagere controle frequentie of een systeemcontrole in plaats van fysieke controle.

Het traject om tot acceptatie van bovenomschreven systeem te komen is complex en tijdrovend, gegeven het hieraan verbonden politieke, bestuurlijke en maatschappelijke besluitvormingstraject. De vraag is of het verstandig is de beperkte tijd, energie en middelen hierin te investeren c.q. aan te sluiten bij en daardoor mee te liften met bestaande initiatieven. De Hoeve heeft er voor gekozen de marktgerichtheid en daarmee samenhangende ketenopti

malisatie voorop te stellen en een zekere vorm van in-efficiency in de controle en handhaving voor lief te nemen.

Al met al blijft het opmerkelijk dat de Nederlandse overheid maatschappelijk verantwoord ondernemen wel wil ondersteunen, maar weinig initiatieven toont om bedrijven die gunstiger af steken met verandering in publieke regels tegemoet te komen.

Prijszetting

Er is behoefte aan een prijssystematiek die enerzijds stabielere aanvoer mogelijk maakt, en anderzijds marktprikkels niet volledig uitschakelt. Een systeem dat louter gebaseerd is op kostprijs plus eerlijke marge, zoals operationeel is in de biologische keten, wordt als te weinig flexibel beschouwd voor het De Hoeve Milieukeur concept. Dit omdat niet alleen rekening gehouden moet worden met de kostprijs van producenten (en andere partijen in de voortbrengingsketen) maar ook met de betalingsbereidheid van consumenten (en andere afzetkanalen). Redeneren vanuit is essentieel bij een omslag van aanbod- naar vraaggerichte productie. Een eerlijke prijs kan niet uitsluitend gebaseerd zijn op de kostprijs van het aanbod, maar is een resultante van dynamiek tussen vraag en aanbod.

De vraag is of het verstandig is producenten een 'kostprijs plus prijs' toe te zeggen, als de prijs die de markt bereid is te betalen hier structureel onder ligt, c.q. er kennelijk onvoldoende marktvraag naar het producenten aanbod is. De Hoeve denkt na over een alternatief prijsvormingsysteem, wat inzichtelijk maakt waar feitelijke kosten en baten liggen, afrekent op ondernemersrisico's (zowel in positieve als negatieve zin), sturing van aanvoer mogelijk maakt en marktgerichte productie beloont. Vanuit de prijsvormingtheorie zijn er verschillende mogelijkheden (Ingenbleek, 2002):

- *kostprijs plus*: dit is het systeem wat wordt toegepast in de biologische keten;
- *consumer willingness to pay*: dit is wat de markt bereid is te betalen. Dit systeem wordt met name toegepast bij goederen met een hoge toegevoegde waarde beleving bij consumenten;
- *wat concurrenten in rekening brengen*: de prijsstelling is gebaseerd op wat concurrenten in rekening brengen. Dit is het systeem waar De Hoeve ervaring mee heeft (Vleuten plus, waarbij gangbaar de concurrent is).

De vraag is evenwel wie nu eigenlijk concurrent is: indien De Hoeve zich als leverancier van een stukje kwaliteitsvarkensvlees ziet, dan is een vergelijkbaar initiatief als Porc d'Or waarschijnlijk relevanter als referentiepunt, dan het gangbare (IKB) varkensvlees.

Efficiency en toegevoegde waarde

De varkenshouder met Milieukeur gaat per definitie efficiënter met milieu om. Dit zit ingebakken in de Milieukeurcriteria. Een interessante vraag is of dit ook leidt tot bedrijfseconomische efficiency. Dit valt buiten het kader van dit onderzoek. In het algemeen kan worden gesteld dat er voorbeelden zijn dat duurzaam ondernemen en bedrijfseconomische prestaties goed kunnen samen gaan. (*business case* voor duurzaam ondernemen; Hiernaar is recentelijk ook voor de varkensketen onderzoek gedaan (Verstegen en Lans,

2003). Het is in ieder geval zo dat een varkenshouder met Milieukeur in technische zin goede resultaten moet kunnen boeken om het certificaat te behouden.

4.2 Conclusies

Het 'Milieukeur Varkensvlees' is een langjarig project geweest, met piekactiviteiten in enkele perioden en weinig activiteit in andere perioden. Er is aangesloten bij het activiteiten patroon en de kennisbehoefte van initiatiefnemers. De bemensing vanuit bedrijfsleven was soms problematisch (is niet continue maar met pieken en dalen). Anderzijds vindt direct integratie van opgedane kennis in alle activiteiten van ondernemers plaats. De relevantie voor de praktijk is groot.

Het voorloper karakter van het initiatief uit zich met name in de werkwijze en de houding in de keten. Qua beoogd perspectief is er weinig verschil met andere initiatieven, men wil een betere beloning voor gemaakte investeringen. Maar qua uitwerking is er wel verschil. Men heeft er voor gekozen een positie op te bouwen, vanuit de onderkenning dat men afhankelijk is van anderen, én dat ook anderen hun winst willen hebben. Het is opmerkelijk dat men elkaar ook daadwerkelijk heeft gevonden.

Op basis van de resultaten van het onderzoek kan worden geconcludeerd dat:

- De Hoeve BV zich heeft ontwikkeld als organisator van een platform waar ondernemers kennis uitwisselen over ervaringen die zij opdoen bij het in de markt zetten van Milieukeur varkensvlees;
- er een omslag heeft plaatsgevonden richting een marktgerichte ketenorganisatie: Van uitbetaling op basis van Milieukeurcertificatie naar uitbetaling op basis van specificaties Keurslager;
- er sprake is van ketenverkorting: handelaar wordt transporteur, vleesverwerker wordt (weer) slachterij. Producenten staan rechtstreeks in contact met keurslagers. Er is ook letterlijk sprake van ketenverkorting: een dag tijdwinst van varken tot keurslager: het vlees komt supervers bij de keurslager aan.

4.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- het initiatief dient zich op te maken voor een nieuwe fase gericht op het verder opschalen van Milieukeur Varkensvlees;
- het is daarbij van belang de bijbehorende marktpositionering verder uit te werken;
- de vraag is of men binnen het huidige afzetkanaal het assortiment moet verbreden, zodat er Milieukeur keurslagers komen. Of: dat ook andere afzetkanalen worden aangeboord, waarvoor het De Hoeve concept mogelijk moet worden aangepast. Nader onderzoek op dit gebied is nodig;
- betrek bij de verdere ontwikkeling: de schakel 'voer' er bij;
- voor een versterking van de marktwerking dient het systeem van prijsvorming te worden aangepast en gerelateerd aan de afzetstructuur. Werk een alternatief prijsvormingsysteem uit, wat inzichtelijk maakt waar feitelijke kosten en baten liggen,

dat afrekent op ondernemersrisico's (zowel in positieve als negatieve zin), en dat sturing van aanvoer mogelijk maakt;
- met betrekking tot keurmerken zou de overheid zich actiever moeten richten op het op elkaar afstemmen van de verschillende niveaus van eisen in de keurmerken;
- de Nederlandse overheid kan maatschappelijk verantwoord ondernemen ondersteunen door initiatieven te nemen om bedrijven die gunstiger af steken met verandering in publieke regels tegemoet te komen.

Literatuur

Alblas, R., K. Braams, S. de Bruin, L. van Dijk en E. Slingerland, *Milieukeur in de varkensvleessector, Een ontwerp voor samenwerking binnen een Milieukeurketen in de varkensvleessector.* Studentenonderzoek in kader van Casestudies Bedrijfskunde, februari 1999.

Ankersmid, P., V. van den Briel, O. Hettinga, M. van der Linden en M. Timmerman, *Vele handen maken milieukeurvlees mogelijk, Een studie naar de mogelijkheden voor productontwikkeling met Milieukeurvarkensvlees door middel van ketensamenwerking.* Studentenonderzoek in kader van Casestudies Bedrijfskunde, februari 1999.

Bloemhof, J.M., C.M. Smeets en J.A.E.E. van Nunen, *Supply chain optimisation in Animal Husbandry.* Erasmus Research Institute of Management ERIM Report Series Research in Management, ERS-2003-043-LIS, May 2003, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dutilth, C.E. en L. Mostard, 'Nederlanders over duurzame voeding', In: *Duurzaamheid in Perspectief*, Uitgave Stichting DuVo, april 2001, 99. 45-50.

Hagelaar 2000, presentatie

Hagelaar, G., *Strategie, Samenwerking en Structuur, Een varkensvleesketen in transitie.* Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Bedrijfskunde, juli 2003.

Ingenbleek, Paul, *Money for Value, Pricing from a Resource-Advantage Perspective*, Tilburg University, 2002.

Keijzers, G., F. Boons en R. van Daal, *Duurzaam ondernemen, Strategie van bedrijven.* Kluwer, 2002.

Klein, Naomi, *No Logo®*, Flamingo, London, 2001.

Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Grensverleggend ondernemen, Maatschappelijk verantwoord ondernemen in internationaal perspectief.* Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Directie Industrie en Handel, juni 2003.

Peter, H., *Logistiek/milieu graan vervoer model*, Afstudeerscriptie Logistiek Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, juli 2003.

Roozen, Nico en Frans van der Hoff, *Fair trade, het verhaal achter Max Havelaar-koffie, Oké-bananen en Kuyichi-jeans*. Van Gennep, Amsterdam, 2001.

Rotmans, Jan, René Kemp, Marjolein van Asselt, Frank Geels, Geert Verbong, Kirsten Molendijk, 2000, TRANSITIES & TRANSITIEMANAGEMENT, De casus van een emissiearme energievoorziening, Oktober 2000**,** International Centre for Integrative Studies, Universiteit Maastricht, 2000.

Schans, J.W. van der, T.A. Vogelzang en J.J. de Vlieger, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofoodketen, in het bijzonder in de zuivelsector.* Rapport 2.02.15, LEI, Den Haag, 2002.

Schans, J.W. van der, 'Food is fun and landscape is leisure, or not?', In: *Wie helpt de duurzame markt?*, Stichting Natuur en Milieu, november 2003.

Schermer, M., R. Grootscholten en H. van der Zande, *Varkensvlees met milieukeur: marktanalyse.* Van der Zande Advies B.V., Honselersdijk, januari 2001.

Smeets, C., *Distributiemodel Milieukeurvarkens*, Afstudeerscriptie Logistiek Management, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam, januari 2003.

Smit, M., *Milieukeur varkensvlees en de consument, een kwestie van communicatie?* Tekstrapport plus bijlage, Van Lieshout Advies en Management BV in opdracht van het LEI, oktober 2002.

Verstegen, J.A.A.M. en C.J.M. van der Lans, *Wordt goed gedrag beloond?; Economische aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agroketen, in het bijzonder in de varkensvlees- en glasgroenteketen*, Rapport 2.03.16, LEI, Den Haag, 2003.

Vogelzang, T.A., 'Duurzaamheid in de voedingsmiddelenketen: de rol van keurmerken', In: *Duurzaamheid in perspectief.* Stichting Duvo, april 2001.

Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Second edition, Random House New York, 1969.

Wit, Bob de en Ron Meyer, *Strategy, Process, Content, Context, An international perspective*, West Publishing Company, St. Paul, Minneapolis, 1994.

Zomer, L., *De Hoeve, Vraaggestuurde varkensvleesketen?*, Afstudeerscriptie, Economie van landbouw en milieu, Wageningen Universiteit, augustus 2002.

Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens en G.W. Ziggers, *Verticale samenwerking, Stappenplan voor ketenvorming in food en agribusiness.* Kluwer Bedrijfsinformatie Deventer.

Presentaties met betrekking tot dit project

Hagelaar, Geoffrey, presentatie *Co-innovatieproject Milieukeur, Resultaat, organisatieontwerp en kwaliteit van een varkensketen*, startbijeenkomst 3 mei 2000

Hagelaar, Geoffrey, presentatie *Hoe is de keten aangetroffen?, Workshop Milieukeurvlees de keten door*, 23 november 2000, Den Bosch, 2000.

Hagelaar, Geoffrey, presentatie *Een varkensvleesketen in transitie, Strategie, samenwerking en structuur*, ZLTO workshop, 29 oktober 2002, Tilburg, 2002.

Schans, J.W. van der, presentatie *Hoe kunnen we maatschappelijk gewenste veehouderijsystemen verwaarden in de keten?*, startbijeenkomst 3 mei, 2000.

Schans, J.W. van der, presentatie *Het korte termijnperspectief, welke stappen kunnen we nu zetten om de Milieukeur varkensketen verder uit te bouwen?*, Workshop Milieukeurvlees de keten door, 23 november 2000, Den Bosch, 2000.

Schans, J.W. van der, presentaties *Interactive Strategic Planning, Interactieve strategische planning cursus voor LTO adviseurs*, 11-12 januari. en 15 maart 2001, Zeist, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *Changing the Porc Chain, Workshop in kader van Workshopcyclus Kracht door Keten visie*, 22 januari 2001, Den Haag, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *Milieukeur varkensvlees de keten door, concept eindrapportage LEI bijdrage aan het AKK project*, stuurgroepvergadering, 15 februari 2001, Leidschendam, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *Marktgerichte strategie ontwikkeling*, Workshop visie ontwikkeling ZLTO bestuursleden, 9 maart 2001, Tilburg, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *Milieukeur varkensvlees de keten door*, Workshop Convenant Milieukeurvarkensvlees, 13 november 2001, Nuland, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de voedselketen*, Commissie voor overleg financieringsonderzoek Rabobank, 27 november 2001, Eindhoven, 2001.

Schans, J.W. van der, presentatie *De Hoeve Milieukeur varkensvlees als strategisch concept*, ZLTO workshop, 29 oktober 2002, Tilburg, 2002.

Bijlage 1 Presentatie Milieukeur Varkensvlees

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Jan Willem van der Schans
Marjolijn Smit

LEI, afdeling landbouw

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

- Het project
- Stand van zaken
- Ketentheorie
- Partnership
- Transparantie
- Efficiency
- Toegevoegde waarde
- Conclusies

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Het project

– Doelstelling
  - Fase 1 Keten strategie
    Keten organisatie
  - Fase 2 Ketenkwaliteitssysteem

– Aanpak
  - Van ontwerp naar ontwikkeling
  - Van keten naar netwerk

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Stand van zaken

- Varkenshouders-Kooter-Agterberg-
- Varkenshouders-Kooter-Hems-Keurslagers/ C1000
- Varkenshouders-Deen's-C1000/ Keurslagers

- Heyde Hoeve Convenience-Giebels Vlees-Sligro/ Hanos/ Deli XL-
- Varkenshouder-Vleesverwerker-Jan Linders

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Ketentheorie (1)

Strategie *stratos*: leger uitgespreid over de grond
agein: leiden

Planning versus 'logisch' incrementalisme
Denken versus doen
Ontwerpen versus leren

Trial and error: kleine stappen, kleine risico's,
veel leren, snel aanpassen

LEI WAGENINGEN UR

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Ketentheorie (2)

- Van statische naar dynamische benadering
  Niet eindpunt maar ontwikkelingstraject staat centraal
  Voorwaarden voor samenwerking
    –partnership
    –transparantie
    –efficiency
    –toegevoegde waarde
- Van ketens naar netwerken

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Partnership: besef van wederzijdse afhankelijkheid

Partnerselectie

theorie: zoek naar complementaire competencies

praktijk: bereidheid mee te denken en doen zeker zo belangrijk als functionele kwaliteiten

- Aanboren bestaande relaties lijkt meest effectief
- Samenwerken op basis van vakbekwaamheid en ondernemerschap
- Keuze voor reguliere afzet kanaal: noodzaak produkt labelling verschillende schakels hebben verschillende betrokkenheid

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Transparantie: *believe me, tell me, show me*

- Kwaliteit product en productiewijze
  - beschikbaarheid info op internet?
  - relatie tot andere kwaliteitsniveau's (nog) onduidelijk
  - traceability bij grotere volumes mogelijk een probleem
- Prijszetting in relatie tot kosten en *willingness to pay* eindconsument
  - momenteel over gelaten aan individuele ondernemers
  - introductie van een *fee* systeem?
- Kwantiteit van productie, slachtcapaciteit, logistiek en afzet
  - onderlinge afstemming kan mogelijk efficienter
  - inzicht in langere termijn prognoses levert mogelijk voordelen

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Efficiency: kostenbeheersing blijft cruciaal

- Efficiente bedrijfsvoering
- Efficiente ketenorganisatie
  - logistiek en slachtproces in 'eigen' hand
- Relatie tot overheid
  - controle kosten \ complex
  - flexibiliteit in ruil voor transparantie / tijdrovend
  - aansluiten bij bestaande trajecten (SKOVAR/ ISO)?

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Toegevoegde waarde: *voedsel is emotie*

- Keurmerk is basis, het 'verhaal er omheen' is toegevoegde waarde
- Marktpositionering tov EKO
  - Aanspreken van gangbare consument 'vleesliefhebber'
- Slim inspelen op heersende opvattingen over varkensvlees
  - 'Gewoon goed'
  - 'De menselijke maat'

Milieukeur Varkensvlees

Milieukeur varkensvlees de keten door

Conclusies

Initiatief heeft duidelijk voorloper karakter

Denken en doen in balans

Initiatief spreekt aan op vakbekwaamheid en ondernemerschap

Marktpositionering verder uitwerken

Netwerkcoordinatie verbeteren

Rol De Hoeve BV

Maatschappelijke organisaties er structureel bij betrekken

Platform/ Convenant?