

Organiseren voor de toekomst

Perspectieven voor de Nederlandse legpluimveehouderij



Tilburg, 7 maart 2008

Auteur

P. Meuwissen

Coauteurs

J. van Diepen
H. de Haan

In opdracht van:



Uitgevoerd door:



Organiseren voor de toekomst

Perspectieven voor de Nederlandse legpluimveehouderij



Auteur

Drs. ing. P. Meuwissen

Coauteurs

Ing. J. van Diepen
Ir. H. de Haan MBA

© 2008 ZLTO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de opdrachtgevers.


ZLTO Projecten is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.


Colofon


ZLTO Projecten

Postbus 91

5000 MA Tilburg

 013-583 62 91

 013-583 62 67

 info@zlto.nl

 www.zlto.nl

Voorwoord

Het onderhavige rapport richt zich op een inventarisatie van de mogelijkheden van de legpluimveehouderij om de ketenpositie te versterken. Momenteel wordt de winstgevendheid op het primaire niveau namelijk als onevenwichtig ervaren in vergelijking met andere ketenpartijen. Het onderzoek is uitgevoerd door ZLTO projecten en Arvalis, in opdracht van LTO Nederland/NOP.

Het rapport is in de eerste plaats bedoeld voor legpluimveehouders. Daarnaast behoort de periferie van de sector tevens tot de doelgroep, omdat een relatief brede analyse heeft plaatsgevonden. Historische ontwikkelingen worden verklaard vanuit veranderingen in de omgeving, de strategische gevolgen worden benoemd en tot besluit wordt geschetst hoe de legpluimveehouderij hierop kan anticiperen.

Het rapport is legpluimveehouders behulpzaam bij het maken van afgewogen strategische keuzes voor de toekomst, doordat het rapport inzicht verschaft in de dynamiek van de tafeleiketen als geheel. Deze integrale benadering geeft inzicht in de achtergronden van bestaande ketenverhoudingen en laat zien wat er nodig is om tot een bestendige positieversterking van de legpluimveehouderij te komen.

Voor dit onderzoek is een begeleidingscommissie samengesteld, bestaande uit de volgende personen:

- Dhr. A. Spieker
- Dhr. J.W. Lagerweij
- Dhr. J. Vroegindeweij
- Dhr. A. Siemons
- Dhr. A. Gussinklo

Wij zijn bijzondere dank verschuldigd aan de leden van de begeleidingscommissie voor hun betrokkenheid en waardevolle contributie aan de totstandkoming van dit rapport. Uiteraard zijn wij ook de geïnterviewden erkentelijk voor hun welwillende medewerking.

Tilburg, 7 maart 2008

J. van Diepen
H. de Haan
P. Meuwissen

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING	9
1 INLEIDING	11
1.1 AANLEIDING	11
1.2 PROBLEEMSTELLING	11
1.3 LEESWIJZER	11
2 CONCLUSIES	12
2.1 DRIJVENDE OMGEVINGSKRACHTEN	12
2.2 GEVOLGEN VOOR DE LEGPLUIMVEEHOUDERIJ	12
2.3 UITGANGSSITUATIE VAN DE LEGPLUIMVEEHOUDERIJ	13
2.4 NOODZAAK TOT VERANDERING	13
3 PERSPECTIEVEN	14
3.1 HET DILEMMA	14
3.2 DE UITDAGING	14
3.3 SCENARIO'S	14
LITERATUUR	17

Samenvatting

De Nederlandse legpluimveehouderij opereert in een sterk competitieve markt, waarbij de gemiddelde winstgevendheid onder druk staat. De ketenpositie van de legpluimveehouderij wordt momenteel als onvoldoende sterk ervaren ten opzichte van overige ketenschakels. Daarom is de legpluimveehouderij voortdurend op zoek naar mogelijkheden om zijn onderhandelingspositie te versterken. Dit onderzoek stelt zich ten doel om alternatieven te formuleren voor het huidige businessmodel in de tafeleiketen die het gemiddeld gerealiseerde rendement binnen de legpluimveehouderij mogelijk kunnen vergroten. Om dit doel te bereiken worden allereerst de relevante ontwikkelingen die zich in de omgeving voordoen in beeld gebracht. Vervolgens worden de gevolgen geschetst voor de onderhandelingspositie van de legpluimveehouderij in ketenverband. Aansluitend wordt bezien in welke mate de legpluimveehouderij momenteel in staat is om in te spelen op geconstateerde veranderingen. Tot besluit worden aanbevelingen gedaan over de wijze waarop doeltreffender ingespeeld kan worden op omgevingsveranderingen.

Geconstateerd is dat er zich belangwekkende wijzigingen voordoen in de omgeving van de tafeleiketen. Zo is er in (Noordwest) Europa toenemende aandacht voor duurzaamheid, zowel vanuit de markt als politiek. Dit vertaalt zich o.a. in strengere wetgeving op het gebied van dierenwelzijn en hogere productiekosten. Toch heeft de Nederlandse legpluimveehouderij een concurrentievoordeel, omdat al geruime tijd ervaring is opgedaan met de productie van alternatief geproduceerde eieren. Verder is de relevante consumentenmarkt van tafeleieren verzadigd, waardoor een verdringingsmarkt is ontstaan. De markt voor eiproducten groeit wel, maar is vooralsnog (zeker internationaal) vooral op kooieieren gericht, omdat de productveiligheid van deze eieren beter is geborgd. Bovendien zijn kooieieren voordeliger. Buitendien is het concurrentievoordeel van de Nederlandse legpluimveehouderij voor kooieieren minder uitgesproken. Kortom, focussen op de veeleisende versmarkt, waarbij het onderscheidend en tegen een meerprijs vermarkten van alternatief geproduceerde eieren relatief kansrijk is, lijkt perspectiefvol. Het probleem is echter dat in de loop der tijd scheefgroei van de machtverhoudingen in de keten heeft plaatsgevonden. Retail is het dominante afzetkanaal voor verse eieren. Dit gegeven, gecombineerd met het feit dat slechts enkele inkooporganisaties resteren, maakt dat retail de keten dicteert. Dit zal zo blijven, omdat retail succesvol inspeelt op hedendaagse consumentenbehoeften, zoals tijdsbesparing, een compleet assortiment en een concurrerende prijsstelling. Ook pakstations spelen in op deze schaalvergroting, met als gevolg dat de legpluimveehouderij als enige ketenschakel sterk gefragmenteerd blijft. Daardoor is er geen grond voor een gelijkwaardige onderhandelingspositie op basis waarvan mogelijk extra te behalen ketenrendement als gevolg van nieuwe PMC's¹ ook daadwerkelijk terugvloeit naar de primaire sector. Kortom, de legpluimveehouderij zal zijn structuur dienen aan te passen, zodanig dat men wel in staat is om te profiteren van rendementsverbeteringen stroomafwaarts in de keten.

Het feit dat er momenteel slechts op beperkte schaal wordt samengewerkt binnen de primaire sector, terwijl er gegronde argumenten zijn om dit op bepaalde aspecten wel te doen, impliceert dat succesvol samenwerken op bedrijfsoverstijgende thema's niet eenvoudig is en een overtuigende meerwaarde zal moeten hebben. In dit rapport worden een drietal scenario's geschetst voor de toekomstige ontwikkelingsrichting van de legpluimveehouderij. Het zijn verschillende perspectieven die bedoeld zijn als handreiking voor een onderbouwde discussie over de toekomstige ontwikkelingsrichting van de sector. Een ontwikkeling waarvoor geen blauwdruk te geven valt, omdat dit geen recht zou doen aan de marktdiversiteit en verschillen in ondernemerszin. Echter, de visie die uit dit rapport naar voren komt is dat, gelet op de scheefgroei van machtsverhoudingen die in de keten heeft plaatsgevonden en nog steeds voortduurt, horizontale samenwerking op primair niveau in enige vorm noodzakelijk zal blijken te zijn, omdat individuele ondernemingen acuut of op termijn onvoldoende in staat zijn om volledig op eigen kracht continuïteit te waarborgen. Deze samenwerking kan ondermeer liggen op het terrein van inkoop, verkoop, kwaliteit, innovatie, marketing, benchmarking en risicomanagement.

¹ PMC: product/markt combinatie

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de achtergrond van het onderzoek besproken. Vervolgens wordt het probleem gedefinieerd en tot besluit de opbouw van het rapport geschetst.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse legpluimveehouderij opereert in een sterk competitieve markt, waarbij de gemiddelde winstgevendheid onder druk staat. Daarom is de legpluimveehouderij voortdurend op zoek naar mogelijkheden om zijn onderhandelingspositie binnen de eierketen te versterken. Momenteel is de primaire sector van mening dat hun onderhandelingspositie in de keten in onbalans is met de overige ketenschakels. Deze vermeende ongelijkwaardige situatie zou de winstgevendheid op houderijniveau ondermijnen.² Dit onderzoek analyseert het daadwerkelijke functioneren van de tafeleiketen, waarbij wordt ingezoomd op de (dis)functionaliteit van bestaande transactierelaties³. Deze analyse resulteert in de formulering van aanbevelingen die de onderhandelingspositie van de legpluimveehouderij binnen de tafeleiketen kunnen verstevigen, opdat het rendement voor laatstgenoemde schakel verbetert.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Dit onderzoek stelt zich ten doel om op basis van een gedegen interne en externe analyse op strategisch niveau alternatieven te formuleren voor het huidige businessmodel in de tafeleiketen, die het gemiddeld gerealiseerde rendement binnen de legpluimveehouderij mogelijk kunnen vergroten.

1.2.2 Vraagstelling

Om het gestelde doel te bereiken worden de volgende vragen beantwoord:

1. Welke voor de legpluimveehouderij relevante ontwikkelingen doen zich in de omgeving voor?
2. Wat zijn daarvan de gevolgen voor de onderhandelingspositie van de legpluimveehouderij in de keten?
3. Is de legpluimveehouderij momenteel in staat om de geschetste gevolgen van een veranderende omgeving adequaat te pareren?
4. Welke systeeminnovaties⁴ zijn voorhanden om de onderhandelingspositie van de legpluimveehouderij te versterken en wat kan daarbij geleerd worden van ervaringen die binnen de varkensvleesketen al zijn opgedaan?

1.3 Leeswijzer

Dit rapport is een verkorte versie van het oorspronkelijke document. Uitsluitend de conclusies en perspectieven voor de toekomst worden geschetst.

² Zie ook het LEI-rapport 'ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness,' waaruit blijkt dat het rendement van primaire producenten over verschillende sectoren achterblijft bij de overige ketenpartijen.

³ Transactierelatie: de wijze waarop een handelsovereenkomst tussen opeenvolgende ketenschakels tot stand komt.

⁴ Systeeminnovatie: het succesvol toepassen van een nieuwe manier van samenwerken in de keten.

2 Conclusies

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken ten aanzien van de onderhandelingspositie van de legpluimveehouderij binnen de tafeleiketen.

2.1 Drijvende omgevingskrachten

De omgeving waarin de legpluimveehouderij zijn positie dient te kiezen verandert. De volgende sturende veranderingen doen zich voor.

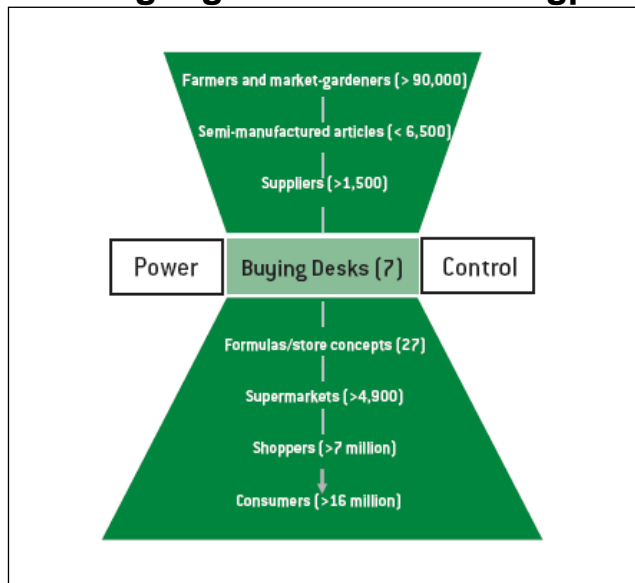
1. Duurzaamheid en kwaliteit:	Binnen Europa, in het bijzonder Noordwest Europa, neemt de politieke aandacht voor duurzaamheid toe. Dit vertaalt zich in aanscherping van wetgeving. Kansrijk is echter de toenemende vraag naar scharreleieren, zowel vanuit retail als de industrie, omdat Nederland hier qua (kennis)infrastructuur een voorsprong heeft op de concurrentie.
2. Marktliberalisatie:	In WTO verband wordt toegewerkt naar vrijere wereldhandel, waardoor vooral voor de industrie de concurrentie zal toenemen.
3. Marktverzadiging:	De Noordwest Europese consumentenmarkt voor verse tafeleieren lijkt verzadigd, waardoor groei vooral door verdringing plaatsvindt. Onzeker is in welke mate en in welk tempo scharreleieren terrein gaan winnen op de Europese markt (vers + industrie).
4. Machtconcentratie:	Stroomafwaarts in de keten vindt machtconcentratie plaats, doordat retail, pakstations en industrie vergaand consolideren.
5. Ongelijk speelveld:	Wetgeving loopt in verschillende werelddelen sterk uiteen, waardoor, in combinatie met vrijere wereldhandel, een ongelijk speelveld ontstaat. Ook binnen de EU is de handhaving van wetgeving niet hetzelfde, waardoor ook binnen de EU een gelijk speelveld feitelijk ontbreekt.

2.2 Gevolgen voor de legpluimveehouderij

De veranderingen in de omgeving blijven niet zonder gevolgen voor de legpluimveehouderij. Ze tasten de concurrentiekracht aan, omdat ze de kostprijs verhogen en/of de opbrengsten verlagen. De invloeden zijn op de volgende punten merkbaar.

1. Stijgende kostprijs en gebrekkig gemiddeld rendement	Schaarse grondstoffen en toenemende duurzaamheideisen werken kostprijsverhogend. De huidige verhoudingen binnen de keten beletten dat deze kosten volledig doorberekend kunnen worden, waardoor het rendement van de primaire sector verder onder druk komt te staan.
2. Meer vraag naar scharrel	De toenemende aandacht voor duurzaamheid en (ervaren) kwaliteit leidt tot een toename van de vraag naar scharrel, zowel door retail als de industrie. Dit is een kans voor de Nederlandse legpluimveehouderij, al doet dit niets af aan de verhoudingen in de keten (prim. scharrelsector is zelfs nog meer gefragmenteerd).
3. Intensieve concurrentie op bulk binnen industrie	Wereldwijd zal de productie van kooieieren voor de industrie voorlopig gehandhaafd blijven. Vooral eipoeder kan elders voordeliger geproduceerd worden. Omschakeling van de levensmiddelenindustrie naar eipoeder uit derde landen vormt een bedreiging voor de Europese kooieiproduktie.
4. Verdere scheefgroei van machtsverhoudingen	Retailers kennen een sterke onderlinge concurrentie, evenals pakstations en de industrie. Consolidatie is daarop een belangrijk antwoord. Gevolg is dat, zonder ingrijpen, de machtsverhoudingen in de keten verder onder druk komen te staan ten nadele van de primaire sector.

2.3 Uitgangssituatie van de legpluimveehouderij



De legpluimveehouderij is momenteel kostprijsgedreven. De sector voldoet namelijk aan alle kenmerken van kostenconcurrentie. Gezien het feit dat het niet eenvoudig is om waarde toe te voegen aan eieren en de sector sterk gefragmenteerd is, zal de sector in zijn huidige vorm kostprijsgedreven en prijsvolgend blijven. Het ketenmodel blijft dan zoals het in figuur 1 is afgebeeld. Detailinkooporganisaties en pakstations domineren de keten. Echter, er zijn alternatieven voor het huidige businessmodel. Alvorens hierop nader in te gaan volgen in paragraaf 2.4 argumenten die de noodzaak tot verandering aantonen.

(Bron: EFMI Business School 2007)

Figuur 1 Huidig ketenmodel

2.4 Noodzaak tot verandering

Uit bovenstaande blijkt dat de kosten voor de legpluimveehouderij toenemen, terwijl de huidige structuurverhoudingen in de keten beletten dat deze kostenstijgingen volledig in de opbrengstprijis gecompenseerd worden. Het is dus van groot belang dat het kostenniveau verder teruggebracht wordt en/of dat de opbrengsten vergroot worden.

De volgende aspecten bemoeilijken dit streven:

- Gefragmenteerde primaire sector;
- Beperkte schaalvoordelen, zelfs bij autonome bedrijfsontwikkeling;
- Weinig tot geen marktmacht;
- Weinig samenwerking waar dat wel zinvol zou kunnen zijn:
 - Inkoop
 - Afzet
 - Innovatie
 - Kwaliteitsborging
 - Risicomanagement

Kortom, op individueel bedrijfsniveau is sprake van goed vakman- en ondernemerschap, maar de legpluimveehouderij mist slagkracht in ketenverband. In die zin is er een duidelijke noodzaak tot verandering aanwezig. Daarbij dient het besef aanwezig te zijn dat er geen oplossing is voor de legpluimveehouderij als geheel en er zullen dus duidelijke keuzes gemaakt moeten worden die aansluiten bij de ondernemer en onderneming enerzijds en de veranderende omgeving anderzijds. Hoofdstuk 8 gaat hier nader op in.

3 Perspectieven

Tot besluit worden in dit hoofdstuk in de vorm van scenario's enkele perspectieven geschetst voor de legpluimveehouderij als het gaat om de wijze waarop de positie in de keten versterkt kan worden.

3.1 Het dilemma

Uit de analyse is gebleken dat de legpluimveehouderij een zwakke ketenpositie heeft. Tevens is geconstateerd dat de keten vooralsnog kostprijsgedreven zal blijven, omdat geen partij in staat en/of bereid is om het verschil te maken. Tegelijkertijd is het een gegeven dat de aandacht voor duurzaamheid toeneemt. Dit betekent dat naast kwantiteit ook (subjectieve) kwaliteitsaspecten een steeds dominantere rol gaan spelen. De kostprijs zal hierdoor stijgen. Kortom, het dilemma bestaat eruit dat de sector in zijn huidige vorm onvoldoende in staat is om toegevoegde waarde te realiseren, terwijl dat wel noodzakelijk is om de toenemende kosten te compenseren.

3.2 De uitdaging

Uit bovenstaande blijkt dat de primaire sector zich voor de uitdaging gesteld ziet om zijn positie binnen de keten te versterken binnen de spelregels van markt en maatschappij. Stakeholders stroomafwaarts in de keten worden momenteel onvoldoende getriggerd om hun handelen adequaat te laten aansluiten bij de belangen van de primaire sector. Kortom, omwille van het toekomstperspectief voor de legpluimveehouderij zullen er stappen moeten worden gezet. In paragraaf 3.3 worden enkele scenario's geschetst voor de manier waarop de primaire sector kan reageren op de gestelde uitdaging.

3.3 Scenario's

Een blik in de toekomst brengt onzekerheid met zich mee. Tal van variabelen kunnen zich anders ontwikkelen dan verwacht. Dit maakt dat één blauwdruk voor de toekomstige ontwikkelingsrichting van de sector niet te geven valt. Daarom worden in deze paragraaf drie, elkaar niet uitsluitende, scenario's gepresenteerd met allen een eigen profiel. De scenario's, in combinatie met de uitgevoerde analyse, dragen bij aan een onderbouwde discussie over de toekomstige positionering van de legpluimveehouderij binnen de tafeleiketen, zonder daarbij volledig te willen en kunnen zijn.

3.3.1 Scenario 1: het collectieve model

Scenario in een notendop

Kenschets	Voordelen	Risico's
Sectorbrede aanpak	Tijdelijke verbetering verdiencapaciteit keten	Geen regie op primair niveau
Penetratiestrategie Nederland en Duitsland	Tijdelijke verbetering verdiencapaciteit primaire sector	Structuurversterking blijft uit
Tijdelijke schaarste/hoge prijzen	Mogelijk relatief snel resultaat	Machtsverhoudingen veranderen niet
Gunstige markt gebruiken voor structuurversterking		Onvoldoende bereidheid om collectief te investeren (bij gunstige markt)

Scenariobeschrijving

Dit scenario gaat uit van een gezamenlijke, sectorbrede aanpak. Door de primaire sector worden substantiële financiële middelen vrijgemaakt die worden ingezet voor een marktpenetratiestrategie. Dit betekent dat getracht wordt om de consumptie van een bestaand product in bestaande markten te vergroten. Dit kan bijvoorbeeld door de negatieve beeldvorming rond cholesterol te ontzenuwen op basis van wetenschappelijk bewijs. Kortom, door generieke marketing in Nederland en Duitsland wordt de vraag naar alternatief geproduceerde eieren gestimuleerd.

Hierdoor wordt een situatie van tijdelijke schaarste gecreëerd die als gevolg van productiebeperkende overheidsmaatregelen niet meteen geneutraliseerd kan worden. Door de prijsinelasticiteit van het ei zal de vraag ondanks het hogere prijsniveau waarschijnlijk behoorlijk op peil blijven. In dit scenario valt een aanmerkelijke prijsstijging te verwachten die enige tijd aanhoudt. Concurrentie van derde landen zal beperkt zijn, omdat hun productiestructuur onvoldoende is ingericht op alternatieve eieren. Essentieel is dat de gerealiseerde meeropbrengst wordt geïnvesteerd in het langetermijnperspectief voor de primaire sector in de vorm van horizontale krachtenbundeling. Enkele krachtige marktpartijen op primair niveau kunnen worden opgericht, die in staat zijn om een gelijkwaardige ketenpositie in te nemen en de afzet te professionaliseren. Het zandlopermodel (zie figuur 1) zal dan nog steeds blijven bestaan, maar is aan de aanbodzijde minder breed, waardoor machtsverhoudingen verschuiven. Dit biedt mogelijkheden tot succesvolle verticale samenwerking met andere essentiële stakeholders, zoals pakstations en retailers. De waarde die de keten als geheel toevoegt kan hierdoor worden vergroot en de verdeling van bestaande toegevoegde waarde kan ook verschuiven. Belangrijke voorwaarde is wel dat deze marktpartijen een duidelijke marktvisie en strategie hebben en een substantieel deel van de markt beheersen. In dit scenario staan de opgerichte marktpartijen ten dienste van de primaire sector. Het gemaakte rendement vloeit deels terug naar de primaire sector en wordt deels geïnvesteerd in product- en marktontwikkeling. Daar staat tegenover dat ook verliezen door de primaire sector opgevangen zullen moeten worden.

3.3.2 Scenario 2: het kopgroepmodel

Scenario in een notendop

Kenschets	Voordelen	Risico's
Gericht op best of class legpluimveehouders	Positieversterking op korte en lange termijn	Vershil van inzicht over visie en strategie
Meerdere initiatieven met eigen visie en strategie	Slagvaardige besluitvorming	Onvoldoende kennis van de consumentenmarkt
Bundelen van krachten daar waar zinvol	Middelen voor differentiatie	Marktconcept onvoldoende onderscheidend
Langetermijnfocus	Middelen voor inschakelen professionals	Onvoldoende toewijding bij gunstige markt
Trendzettend	Belangwekkende primaire partijen in de keten	Onvoldoende (financiële) slagkracht, want substantiële bedragen nodig
		Pakstations beperkt bereid tot medewerking

Scenariobeschrijving

Dit scenario gaat er vanuit dat de best-of-class binnen de primaire sector het initiatief nemen. Zij wachten collectieve actie niet af, maar kiezen ervoor zelf een nieuwe koers uit te zetten. Deze ondernemers willen hun voorsprong verder uitbouwen en zijn niet geïnteresseerd in het op een hoger plan brengen van de grootste gemene deler binnen de primaire sector als geheel. Deze kopgroep bundelt zijn krachten op aspecten waar dat zinvol is, zoals inkoop, afzet, benchmarking, kwaliteit, risicomangement en marketing. Zij betreft externen voor onderwerpen waar eigen kennis en ervaring tekortschiet. Op deze manier kunnen in relatief korte tijd marktpartijen van betekenis ontstaan die de markt adequaat bedienen, zonder dat hieraan enorme investeringen voorafgaan. Vanuit een sterke horizontale positie wordt gezocht naar verticale samenwerking met pakstations en de eiproducentenindustrie om tot een gecoördineerde en winstgevende marktwerking te komen. Ook in dit scenario is het van groot belang dat er binnen het samenwerkingsverband duidelijkheid en eenduidigheid is over de te volgen strategie. Lusten en lasten zullen verdeeld moeten worden tussen deelnemers. Goed ontwikkelde managementvaardigheden, bedrijfskundige kennis en inzicht in het functioneren van de keten als geheel zijn absoluut noodzakelijk binnen het geschetste scenario.

3.3.3 Scenario 3: het autonome model

Scenario in een notendop

Kenschets	Voordelen	Risico's
Gericht op zelfstandig ondernemerschap	Zelfstandigheid blijft overeind	Hoge investeringskosten moeilijk individueel op te brengen
Strategische focus blijft gevestigd op kostenleiderschap	Geen trendbreuk nodig	Schaalvergroting ontoereikend t.o.v. overige ketenpartijen en buitenland
De bestaande routine verder perfectioneren	Schoenmaker blijf bij je leest	Hoge individuele bedrijfsrisico's
Trendvolgend		Ketenfaalkosten blijven bestaan
		Gebrek aan maatschappelijk draagvlak

Scenariobeschrijving

Een derde scenario is dat individuele legpluimveebedrijven zich zelfstandig en zo onafhankelijk mogelijk blijven ontwikkelen, waarbij ze op eigen kracht uitgroeien tot ondernemingen met een behoorlijke schaal. Deze bedrijven zijn bereid en in staat om eigenhandig te investeren in toekomstgerichte huisvestingssystemen en marktinitiatieven. In dit scenario verdwijnt het familiebedrijf in zijn traditionele vorm. Er zal een steeds groter beroep worden gedaan op de productiefactoren kapitaal en arbeid. De investeringskosten en de kosten voor vreemde arbeid nemen in absolute zin in dit scenario fors toe, maar per eenheid product nemen ze aanmerkelijk af, waardoor investeringen in betere huisvesting eerder kunnen worden terugverdiend. Binnen dit model behoudt de legpluimveehouder zijn zelfstandig ondernemerschap, al zal ook in dit scenario een steeds groter beroep worden gedaan op managementvaardigheden. Tegenover een potentieel hoger rendement staan grotere risico's die gedragen moeten worden door de individuele ondernemer. Grote autonome groei van individuele bedrijven heeft tevens gevolgen als het gaat om maatschappelijk draagvlak: het verband tussen intensivering van het individuele bedrijf en verbetering van dierenwelzijn wordt door de maatschappij al dan niet terecht vaak niet gelegd (RDA 2008). Binnen dit scenario kunnen ondernemers in betrekkelijke vrijheid hun bedrijfsvoering invullen. In die zin sluit dit scenario het meeste aan bij de weg die door enkele spelers in de primaire sector al is ingezet. Overige ketenpartijen zullen ook binnen dit scenario verder opschalen, waardoor de machtsverhoudingen in de keten verder scheef zullen groeien. Dit maakt wederkerige samenwerking in ketenverband voor het merendeel van de primaire sector onrealistisch.

Literatuur

Artikelen

Bijman, J., *De organisatie van samenwerking: van horizontaal naar verticaal, en verder*. AKK, november 2004.

Verhees, F., *De marktgerichtheid van Nederlandse legpluimveehouders*. Wageningen Universiteit.

Boeken

Dijk, G. van, Klep L., *Als 'de markt' faalt. Inleiding tot coöperatie*. Sdu Uitgevers BV, Den Haag, 2005.

Camps, T., *Chains & Networks. Bridging Theory and Practice*. Reed Business Information BV. 's-Gravenhage, 2004.

Hout, B. van, Mulder, N.D., Peeters, G., *De nieuwe schaal van eieren. De Nederlandse legpluimveehouderij op weg naar 2015*. Rabobank, 2007.

Porter, M.E., *Competitive advantage*. The Free Press, New York, 1985.

Weele, A.J. van, *Inkoop in strategisch perspectief. Analyse, planning en praktijk*. Samsom, Alphen aan den Rijn, 1999. Derde druk.

Brochures, nieuwsbrieven & visies

ABN-AMRO, Agrifoodbrief, *De Duitse eiermarkt*, 2006.

ABN-AMRO, *Agrifood, legpluimveehouderij*. Visie op sectoren, 2007.

ABN-AMRO, *Pluimveehouderij, gezonde groei*. 2005.

EFMI Business School & Rabobank, *"Quo Vadis?! Food retail in 2007-2015*, 2007.

PVE, *Pluimvee en eieren in Nederland*. 2007.

PVE, *Vee, Vlees en Eieren in Nederland*, 2007.

Raad voor dierenaangelegenheden, *Dierenwelzijn en diergezondheid op megabedrijven in Nederland*, 2008.

Wijnands, J., *Ketensamenwerking: altijd voordelig voor alle ketenpartijen?* Agri-Monitor, LEI, september 2007.

Wisman, A., *Legsector: update en specificatie raming 2006*. Agri-Monitor, LEI, april 2007.

Rapporten

Aarts, D., *Haalbaarheidsanalyse. Productontwikkeling 'Het (h)eerlijk ei.'* ZLTO, juni 2007.

Backus, G.B.C. et al., *Ketenrendementen in de Nederlandse agribusiness*. LEI, Den Haag, mei 2007.

Beck, M. et al., *ZMP-Marktbilanz Eier und Geflügel 2007*. ZMP 2007.

Bont, C.J.A.M. de & Knijff van der, A., *Actuele ontwikkeling van bedrijfsresultaten en inkomens in 2007*. LEI, Den Haag, december 2007.

Deloitte. *Bedrijfsvergelijking 2007 levensmiddelendetailhandel. De ontwikkelingen bij de zelfstandige supermarktondernemers*.

Diederens, P.J.M. & Jonkers, H.L., *Chain and Network Studies*. Wageningen, oktober 2001.

Duijghuisen, R., Leenstra, F., Plakké, T., *Toekomstvisie Pluimveehouderij 2015-2020*, januari 2008, Stichting Fonds Pluimveebelangen.

European Communities, 2007. *Europe in figures. Eurostat yearbook 2006-07*. 2007.

Gereffi, G. et al., *The Governance of Global Value Chains*. Institute of Development Studies 2001.

Horne, P. van et al., **Producentenorganisaties in de varkens- en pluimveehouderij; een instrument voor verandering?** LEI, Den Haag, april 2007.

Horne, P. van, **Verantwoorde Veehouderij. Structuur van de Nederlandse vleeskuikenketen in internationaal perspectief.** LEI, Wageningen, december 2006 (concept).

Horne, P.L.M. van, Bondt, N., **Kostprijsontwikkeling consumptie-eieren 2004-2012. Basisjaar 2004.** LEI, Den Haag, april 2006.

Horne, P.L.M. van, **Verbod op verrijkte kooien voor leghennen in Nederland.** LEI, Den Haag, augustus 2007.

Hoste, R., Bondt, N., Ingenbeek, P., **Visie op de varkenskolom.** Rapport 207, LEI, november 2004.

PVE, **Cijferinfo pluimveesector. Handelscijfers t/m kwartaal 4 2005/2006.** Zoetermeer.

PVE, **Marktontwikkelingen in de eiersector in de EU27.** november 2007.

PVE, **Pluimveevlees en Eieren. Statistisch jaarrapport. Uitgave 2007.** Augustus 2007.

Rutten, H., Oosten, H.J. van, **Innoveren met ambitie. Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector.** Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, juli 1999.

Snijders, H., Vrolijk, H., Jacobs, D., **De economische kracht van agrofood in Nederland.** Ministerie van LNV, juli 2007.

Stolwijk, H., **De Economische Marginalisering van de Nederlandse Landbouw.** CPB, juli 2004.

Tacken, G.M.L., Horne, P.L.M., **Toekomstige marktpositie van het Nederlandse tafelei.** LEI, Den Haag, november 2001.

Thomaes, H. et al., **Systeeminnovatie vollegrondsgroenten. Haalbaarheidsstudie.** ZLTO, juli 2005.

Verheijke, K., **Twee geloven op één kussen.** Donk & Verheijke. Gouda, november 2004.

Vonhoff, H.J.L. et al., **De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler?** Raad voor het landelijk gebied, september 2003.

Vrolijk, H. et al., **Horizontale en verticale samenwerkingsverbanden in het Bedrijven-Informatienet. Een verkenning van wensen en mogelijkheden.** LEI, Den Haag, augustus 2007.

Presentaties

Boon, P., **Wie neemt het voortouw in de legsector?** Gebroeders van Beek Groep, 2007.

Haan, H. de, **Doorkijk in de keten leghennenhouders.** ZLTO, september 2006.

Sleeuwen, H. van, **Regie keten legsector 2015.** ISA, 2007.

Digitale informatiebronnen

Organisatie	Homepage
ABN-AMRO	www.abnamro.nl
Agriholland	www.agriholland.nl
Algemene Nederlandse Vereniging van Eierhandelaren	www.anevei.nl
Distrifood (vakblad)	www.distrifood.nl
Kamer van Koophandel	www.kvk.nl
Landbouw Economisch Instituut	www.lei.nl
Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	www.minlnv.nl
Pluimveehouderij (vakblad)	www.pluimveehouderij.nl
Productschap Vee, Vlees en Eieren	www.pve.nl
Rabobank	www.rabobank.nl
Wageningen Universiteit en Research Centrum	www.wur.nl
Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle	www.zmp.de

Gesprekspartners

Naam	Organisatie	Expertise
Ed Hendriks	Agro & Co	Retail, handel, markt
Arend Mijs	ANEVEI	Handel, markt, keten, politiek
Ton van Dijk	ANEVEI (per eind 2007 teruggetreden)	Handel, markt, keten, politiek
Petro Boon	Gebroeders Van Beek Groep	Handel, markt, keten
Noud Janssen	Janssen Pluimvee	Legpluimveehouderij
Piet Kwetters	Kwetters Eieren	Handel, markt, keten
Gemma Tacken	LEI	Marketing, keten
Peter van Horne	LEI	Markt, keten, bedrijfseconomie
Robert Hoste	LEI	Varkensvleesketen, bedrijfseconomisch
Alex Spieker	NOP	Politiek, markt, keten
Wyno Zwanenburg	NVV	Varkenshouderij → primaire sector i.r.t. omgeving
Nan-Dirk Mulder	Rabobank International	Mondiale ontwikkelingen, markt, keten
Bas van Hout	Rabobank Nederland	Markt, keten, bedrijfseconomie
Jos Bijman	WUR	Strategie, ketenorganisatie, samenwerking